

مرکز اطلاعات وزارت علوم
تهیه مدارک

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

پایان نامه:

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی
(با گرایش مدیریت مالی)

موضوع:

"بررسی نقش آموزش در افزایش کارایی مدیران
وزارت جهاد سازندگی"

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگی

اساتید مشاور:

جناب آقای دکتر علی رضائیان ، جناب آقای دکتر اسفندیار سعادت

جناب آقای عادل آذر
این رساله در جلسه مورخ ۲۶ / ۱۰ / ۷۳

پژوهشگر: سید فرامرزی
پایه کارشناسی ارشد رشته مدیریت
شماره ثبت: ۱۱۸/۵ تصویب و سید

سید فرامرزی قرآنی

زمستان ۱۳۷۳

"این تحقیق با همکاری دفتر طرح و برنامه ریزی و هماهنگی امور پژوهشی جهاد سازندگی انجام گردیده است"

تقدیر و تشکر:

با سپاس و ستایش فراوان بر درگاه منشاء هستی که این توفیق را بر بنده حقیر خود اعطا فرمود که بتوانم مجموعه حاضر را با صحت و سلامتی و با موفقیت به پایان رسانم و با سپاس از مقام و شأن حضرت مهدی (عج) که یاد او همواره موجب موفقیت و شادمانی اینجانب گردیده است، و روز دفاع از پایان نامه نیز مقارن با شب ولادت با سعادت آن حضرت (نیمه شعبان) بوده و باعث امتنان دو چندان این حقیر گردیده است، در اینجا لازم می دانم تقدیر و تشکر خود را از اساتید محترم جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگی، دکتر علی رضائیان، دکتر اسفندیار سعادت و جناب آقای عادل آذر که اینجانب را در تمام مراحل پایان نامه فعالانه همراهی نمودند، ابراز نمایم.

همچنین از برادران محترم در وزارت جهاد سازندگی، دکتر فدایی (مدیر کل امور هماهنگی پژوهشی)، آقای نامدار (مدیر کل حراست)، آقای مهر فرد (مدیر کل آموزش عالی)، آقای رجب بیگی (مدیر کل برنامه ریزی آموزشی)، آقای مقنی زاده (مسوول آموزش مدیریت جهاد) و جناب آقای مهندس طاهری و مهندس امیری که در این تحقیق، اینجانب را با راهنمایی های بی دریغ خود یاری فرمودند، قدردانی می نمایم.

سید فرامرز قرآنی

تقدیم به:

پدر بزرگوار

مادر دلسوز

و همسر مهربانم

فهرست مطالب

| صفحه | عنوان |
|------|-------|
|------|-------|

فصل اول: کلیات

| | |
|----|-----------------------------|
| ۱ | مقدمه |
| ۳ | اهمیت تحقیق |
| ۶ | هدف تحقیق |
| ۷ | فرضیه تحقیق |
| ۷ | تشریح فرضیه‌ها و بیان موضوع |
| ۱۷ | تعریف واژه‌ها |

فصل دوم: مبانی نظری (تئوریک)

| | |
|----|---------------------------------------|
| ۱۹ | بخش ۱: آموزش و توسعه |
| ۱۹ | تعریف آموزش |
| ۲۰ | مزایای آموزش |
| ۲۱ | اهداف دوره‌های آموزش مدیریت |
| ۲۳ | اهداف آموزش کارکنان دولت |
| ۲۵ | مدل اهداف آموزشی |
| ۱۶ | مدل اهداف تخصصی آموزش مدیریت |
| ۲۷ | آموزش براساس مکتب علمی و منطقی |
| ۲۹ | تحول و توسعه مدیریت |
| ۳۲ | علل کم توجهی به امر پرورش مدیر |
| ۳۴ | مدلی برای توسعه آموزش |
| ۳۵ | توسعه برنامه ریزی شغلی و آموزش مدیریت |
| ۳۶ | عوامل و عناصر موثر در توسعه مدیریت |

فهرست مطالب

| صفحه | عنوان |
|------|---|
| ۳۸ | تفاوت بین آموزش و توسعه مدیریت |
| ۳۹ | هزینه آموزش و بازدهی آن |
| ۴۱ | مدیریت پرسنل و سازمان در ارتباط با آموزش و رضایت کارکنان در یک فرایند |
| ۴۳ | ارزیابی اثر بخشی آموزش |
| ۴۸ | بخش ۲: وظایف و نیازهای آموزشی |
| ۴۸ | نقشها و وظایف مدیر و سیکل عمر سازمان |
| ۵۱ | فعالیتهایی که در وظیفه مدیریت نهفته است |
| ۵۹ | موضوعات مورد نیاز برای آموزش مدیران |
| ۶۰ | تعیین نیازهای آموزشی |
| ۶۴ | مدل تشخیص و برآورد نیازهای آموزشی |
| ۶۵ | معیاری در انتخاب یک استراتژی مناسب برای آموزش |
| ۷۰ | ماتریسی از معیارها و استراتژیهای آموزش |
| ۷۴ | فرآیند تبدیل نیازهای آموزشی کارکنان به برنامه آموزشی |
| ۷۵ | بخش ۳: انواع و روشهای آموزش |
| ۷۵ | انواع اصلی آموزش |
| ۷۵ | تئوریهای یادگیری |
| ۷۸ | انتقال آموزش |
| ۷۹ | روشهای آموزش مدیریت |
| ۹۶ | آموزش توسط مدیران صفی سازمان |
| ۹۸ | روشها و فنون آموزش در ارتباط با اهداف قابل حصول |
| ۹۹ | روشهای آموزش مدیران و کارکنان جهت بهبود و بازسازی سازمانهای خدمات عمومی |
| ۱۰۱ | راههایی برای تقویت مهارتهای انگیزش مدیران |

فهرست مطالب

| صفحه | عنوان |
|------|--|
| ۱۰۲ | آموزش و انگیزش |
| ۱۰۴ | روشهای مقتضی در جهت کارا تر کردن برنامه های آموزش و پرورش مدیران |
| ۱۰۷ | آموزش عملی |
| ۱۱۲ | بخش ۴: کارایی |
| ۱۱۲ | تعریف کارایی |
| ۱۱۵ | عوامل موثر در کارایی |
| ۱۱۵ | معیارهای ارزیابی کارایی |
| ۱۱۶ | ارزیابی کارایی یک تصمیم |
| ۱۱۶ | کارایی مدیران |
| ۱۱۷ | تجزیه و تحلیل کارایی سازمان |
| ۱۱۹ | بوروکراسی، آموزش تخصصی و کارایی |

فصل سوم: روش تحقیق و تحلیل داده ها

| | |
|-----|-------------------------------|
| ۱۲۱ | مقدمه |
| ۱۲۲ | روشهای جمع آوری اطلاعات |
| ۱۲۲ | روائی و اعتبار تحقیق |
| ۱۲۴ | روائی درونی و بیرونی |
| ۱۲۵ | آزمون t برای گروههای وابسته |
| ۱۲۹ | فرمول محاسباتی برای آزمون t |
| ۱۳۱ | آزمون ویلکاکسون |
| ۱۳۳ | آزمون مجموع رتبه ای ویلکاکسون |
| ۱۳۴ | تقریب بزرگ نمونه ای |

فهرست مطالب

| صفحه | عنوان |
|------|-------|
|------|-------|

فصل چهارم: تحلیل یافته‌ها

| | |
|-----|---|
| ۱۳۶ | پایائی (اعتبار) پرسشنامه |
| ۱۳۶ | آزمون فرضیه اول |
| ۱۳۸ | آزمون فرضیه دوم |
| ۱۴۰ | آزمون فرضیه سوم |
| ۱۴۲ | آزمون فرضیه چهارم |
| ۱۴۴ | آزمون فرضیه پنجم |
| ۱۴۶ | آزمون فرضیه ششم |
| ۱۴۸ | نمودارهای ستونی مربوط به فرضیات ۱ تا ۶ (مجموع فرضیه‌ها) |
| ۱۵۵ | درصد تغییرات مثبت حاصله از آموزش برای هر یک از فرضیه‌ها |
| ۱۵۶ | درصد تغییرات مثبت حاصله از آموزش برای هر کدام از سوالات |

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

| | |
|-----|--------------|
| ۱۵۸ | نتیجه‌گیری |
| ۱۶۱ | پیشنهادات |
| ۱۷۱ | منابع و مآخذ |
| ۱۷۷ | ضمائم |

فصل اول:

کلیات

مقدمه:

علم و تکنولوژی از آن جهت دارای اهمیت اند که زندگی روزمره ما را شکل می دهند. وسایل و ابزارکار، حمل و نقل، درمان، نظامیگری، جنگ و دفاع، زراعت و فراغت و سازندگی، همگی نتایج و ثمرات علم هستند، اما این نتایج و آنچه که ما و بشریت به طور کلی، تاکنون به عنوان نتایج علم دیده و شناخته و شنیده ایم، لزوماً تنها نتایج ممکن نمی بایست باشند، زیرا علم نه تنها بوجود آورنده فرهنگ و تمدن است، بلکه خود نیز منعکس کننده فرهنگ و متأثر از آن است، چراکه به توسط افرادی به وجود می آید که خود متأثر از افکار و ایدئولوژی زمانه خویش و گرفتار مکان و موقعیت اجتماعی خود هستند.

مدیران و مؤسسان سازمانها که خود ایجادکنندگان فرهنگ و ایدئولوژی سازمانی هستند، چون متأثر از محیط و ایدئولوژیها و فرهنگهای مربوط به آن هستند، به علم و آگاهیهای نیاز دارند که بتواند آن رادرها هم‌انگهی محیطهای عمومی و ویژه با محیط داخلی سازمان یاری دهند.

این امکان را نباید نادیده گرفت که علم در دنیایی متفاوت با دنیای ما، ممکن بود راه‌های کاملاً متفاوتی برای مشکلات مادی بشر پیدا کند. کشاورزی نیالوده به سود و سوداگری برای مثال به عوض استفاده انجام گسیخته و بی حد و مرز از انواع سموم، ممکن بود تداگیری جستجو کند به کمک خود نباتات و حشرات، آفات گیاهی را دفع نماید.

به طور کلی می توان گفت که علم راههایی را در پیش می گیرد و راههایی را ناپیموده و بکر برجای می گذارد و متأسفانه غالب اوقات مورد بهره برداریهای سوء نیز قرار می گیرد.

راههایی که علم در پیش می گیرد، اگر به نحو صحیح و براساس وظایف بکار گرفته شود، منجر به توسعه ای می گردد که امروزه شعار تمامی سازمانها و نظامها می باشد، ارتباط علم با تکنولوژی موجود و سازماندهی در جهت تحقق اهداف و تکنولوژی مطلوب بستگی به آگاهی و توانایی مدیریت دارد.

در دهه های اخیر مدیریت به عنوان یکی از مهمترین عناصر توسعه تلقی گردیده، و در ارزیابی و مقایسه کشورهای در حال توسعه، بررسی الگو و مکانیسم مدیریت نیز مورد ارزیابی قرار گرفته، و از آن پس بحث مدیریت تطبیقی نیز به عنوان شاخه ای از مطالعه معرفت مدیریت

مطرح گردید، و الگوسازی از شیوه های مدیریت در کشورهای توسعه یافته و تطبیق آن با ویژگیهای فرهنگی و سایر ویژگیها، تحقیقات متعددی را بخود اختصاص و تئوریهای چندی چون تئوری Z خلق گردید. لذا علاوه بر اینکه مدیریت یکی از عناصر توسعه است، در واقع توسعه بدست مدیران انجام میگیرد، و علاوه بر اینکه مدیریت در طراحی الگوی توسعه نقش مهمی دارد، در اجرای این الگو و عملی کردن آن نیز مهم می باشد. در واقع ارتباط توسعه با مدیریت دوگانه است، نخست آنکه مدیریت یکی از عناصر توسعه است و دودیکر از آن مهمتر اینکه توسعه یک موضوع مدیریتی است^(۱)

مدیران و کارآفرینان جامعه که مسیر این توسعه را تعیین و منابع و امکانات را در آن مسیر هدایت می کنند در هر مرحله از این توسعه نیاز به دانایی جدید دارند.

بنا به گفته «الوین تافلر» اکنون مسلم شده است که دانایی، عالی ترین منبع قدرت با هر هزارم ثانیه که شتابان می گذرد، اهمیت بیشتری پیدا می کند.^(۲)

در چنین شرایطی با توجه به وظایف و مسؤلیتهایی که بر عهده مدیران است، به هنگام کردن دانش آنان، جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، امری ضروری است. آموزش در حقیقت جریان خون تازه در دستگاه است که با ایجاد پویایی و تازگی در دستگاه، نشاط و شادابی را به روح سازمان می دمد.

هرچند آموزش دامنه بسیار گسترده ای دارد، لکن در بعد اقتصادی باید گفت یکی از بیماریهای اداری که در اکثر دستگاهها وجود دارد و می توان آن را با آموزش علاج کرد، عدم کارایی و اثربخشی است. البته باید متذکر شد که کارایی و اثر بخشی با همدیگر تفاوت دارند، کارایی در ارتباط با میزان بازدهی و راندمان کار و میزان تحقق اهداف تعیین شده می باشد. کارایی دو مشخصه بارز، زمان و هزینه دارد. انجام هرفعالیتی با کمترین زمان ممکن با هزینه کم شاخص

۱- محمد جواد عاصمی پور- «طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت گیری بهبود مدیریت دولتی» - رساله چاپ نشده دوره دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. صفحه ۶.

۲- الوین تافلر، جابجایی قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، جلد دوم، سیاست، چاپ اول، چاپخانه گوته، سال ۱۳۷۰، صفحه ۴۰۵

کارایی بالا می‌باشد. در شرایطی که برای انجام هر کاری روشهای مختلفی وجود دارد، لازم است مدیران با فراگیری جدیدترین راههای انجام کار با افزایش صرفه‌جویی در زمان و هزینه به کارایی مطلوب دست یابند.

دستگاهها با توجه به میزان وظایف محوله با برگزاری دوره‌های آموزشی و تأمین احتياجات نیروی انسانی بامشخصه‌های مورد نیاز سعی خود را برای رسیدن به کارایی لازم و اهداف پیش‌بینی شده می‌نمایند. آموزش می‌تواند ارتباط منطقی و عقلایی بین کارایی و اثربخشی برقرار کند. به نحوی که از بازدهی تلاش کارکنان بیشترین ثمربخشی و یا اثربخشی حاصل آید و می‌توان گفت آموزش صحیح در هر زمینه‌ای که باشد، می‌تواند وسیله‌ای مؤثر برای دست‌یابی به اهداف مورد انتظار قرار گیرد.

«اهمیت تحقیق»

هماهنگ با تحولاتی که در جوامع بشری روی می‌دهد و آنها را از سنتی به فراصنعتی سوق می‌دهد علوم و فنون و تکنولوژی نیز رو به تکامل، دگرگونی و پیشرفت است. به موازات این تغییرات است که اهمیت، لزوم و خواص آموزش بیش از پیش ملموس گشته، تاحدی که برخی از صاحب‌نظران در اهمیت آموزش می‌گویند: «آموزش در حقیقت خود مدیریت است»^(۱) بدین معنی که بدون آموزش کارکنان، پایه‌های مدیریت هم متزلزل می‌شود و فرو می‌ریزد. آموزش در حقیقت یکی از راههای اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد.

پیچیدگیهای محیطی و تکنولوژی، قدرت انتقال کارکنان در بین واحدها را محدود می‌کند، چون در اینجا موضوع جابجایی نیرو در درون سازمان مطرح است. این جابجایی چه به صورت

۱- دکتر سیدحسین ابطحی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، چاپ اول، آذر ۱۳۶۸، ناشر: تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، صفحه ۱۷.

افتی برای کسب شغل جدید در سطح شغلی فعلی و چه به صورت عمودی جهت کسب شغل جدید در شغل بالاتر باشد، نیاز به برنامه ریزی آموزشی دارد که مهارت‌های مربوط به شغل جدید را در نیروی انسانی جابجا شده ایجاد نماید.^(۱)

اگر مدیریت را بر چهار رکن اساسی متکی بدانیم، (قوانین و مقررات صحیح، سازماندهی مناسب، اتخاذ روشهای مطلوب، استفاده از نیروی انسانی کارآمد)، از این چهار رکن می‌توان نیروی انسانی کارآمد را مهم‌تر تلقی کرد زیرا سه رکن دیگر در نتیجه فعالیت این نیرو تبلور خواهند یافت و این خود وقتی عملی است که اهتمام کافی در آموزش و تربیت نیروی انسانی به عمل می‌آید.

وقوع انقلاب اجتماعی در جامعه نیز، باعث تغییرات و دگرگونیهای وسیعی می‌شود، شعور اندیشی و علمی که در انقلاب اجتماعی متولد می‌شود، نیازمند به پرورش و نگهداری است، در این جهت انقلاب اداری ضروری‌تر به نظر می‌رسد که به دنبال انقلاب اجتماعی تحقق یابد. جهت ایجاد تحولات و تغییرات وسیع اداری و همسو نمودن آن با تغییرات اجتماعی و همچنین هماهنگی با تغییرات تکنولوژی دوره حل به نظر می‌رسد:

۱- انحلال تمام سازمانها و مؤسسات عمومی موجود و تجدید سازمان دوباره با توجه به نیاز و امکانات و با سازماندهی جدید و اهداف متفاوت که بتواند جوابگوی وضعیت فعلی جامعه باشد، که به نظر می‌رسد این راه حل عملاً امکانپذیر نبوده و منتفی است.

۲- متحول نمودن سازمانها از طریق سرمایه‌گذاری در توسعه انسانی و به طور گام به گام و تدریجی.

دارایی‌های عمده هر سازمان شامل: منابع انسانی، مالی، مواد، تجهیزات و مدیریت، اطلاعات تکنولوژی و منابع انسانی آن می‌باشد. با سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (که منبع استراتژیک نامیده شده است)، می‌توان سایر عوامل را در جهت نیل به هدف سوق داد. منظور از سرمایه‌گذاری انسانی، تمام هزینه‌هایی است که موجب حفظ و بقاء، افزایش ظرفیت و

۱- ارتباط منطقی کارراهه و پرورش مدیریت، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸، دکتر طهمورث حسنگلی پور، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پائیز ۱۳۷۱، صفحه ۵۱.

بهره‌وری بیشتر نیروی انسانی می‌گردد. می‌توان مهمترین این سرمایه‌گذاریها را در امر آموزش دانست.

یکی از عوامل مهم عدم رضایت شغلی نداشتن مهارت کافی برای انجام وظایف شغل است. به عبارت دیگر انسان هرچه توانایی بیشتر و بهتری برای انجام کار داشته باشد و بتواند به نحو مطلوب تری انجام وظیفه نماید، از خود و نتیجه کار خود راضی تر، خواهد بود. لذا آموزش، در نتیجه به فعل در آوردن توانائیهای بالقوه افراد و رشد آن موجب اشتیاق آنان در کار و گرایش و علاقه بندی به پذیرش مسوولیت‌های شغلی می‌گردد^(۱)

از مهمترین عوامل پیشرفت اجتماعی و اقتصادی و مبارزه با عدم توسعه، اشاعه فرهنگ کار در جامعه بوده و آن هم از وظایف مدیریت است. فرهنگ کار وقتی در جامعه اشاعه خواهد یافت که نیروی انسانی، دانش و مهارت لازم را برای ادامه و اتخاذ شیوه های صحیح انجام کار، دارا بوده و به جنبه های خلاق کار اعتقاد داشته باشد. این بدان معنی است که لازمه جدایی نا پذیر اشاعه فرهنگ کار، آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص با بینش صحیح و دانش فنی و مهارت پیش رفته است.^(۲)

شاید هیچ دورانی بیش از دوران ما دگرگونی سریعی به خود ندیده است و مدیری که فراست و هوشیاری خود را به کار گرفته است، از این نکته غافل نیست که مدیریت تنها برای تضمین بقاء باید همواره از زمان خویش پیشی بگیرد. سازمانهایی که روشهای کهنه مدیریت را همچنان به کار می‌بندند، آینده بسیار تاریکی دارند. از سوی دیگر مدیرانی که به راستی شایسته و کار دان هستند، خود را با زمان حال متحول سازگار می‌سازند و در موضعی می‌نشینند که بتوانند به شکل بخشیدن دوران تازه یاری دهند.

در مورد اهمیت آموزش مدیران، پیامبر اکرم (ص) فرموده اند: «هنگامی که حاکم و مدیر

-
- ۱- محمد علی معماراصفهان‌ئی، اثربخشی آموزش ضمن خدمت در سازمانهای دولتی، رساله چاپ نشده، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی سال ۷۲ - ۷۱.
 - ۲- احمد صدوقی، تحقیقی پیرامون آموزش مدیران و سرپرستان در کشورهای صنعتی و ...، رساله چاپ نشده، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۴۹. صفحه ۵

جامعه، در اخلاق و رفتارش دگرگونی حاصل شود، زمان دگرگون می‌شود»^(۱)

اینکه زندگی در آینده چه شکلی خواهد داشت؟ آیا بهتر یا بدتر از امروز خواهد بود؟ کسی این را نمی‌داند ولی همه آرزوی آینده بهتری را دارند. البته تنها امید داشتن کاری بیهوده است، ما باید عمل کنیم، اما چگونگی عمل بستگی به میزان آگاهی و آموزش علمی است که هر مدیری باید دارا باشد. جامعه نیازمند به پرورش مدیران شایسته و کاردان برای شکل دادن به آینده هست. بنابراین نمی‌توان در مورد زندگی امروز خود امیدوار و دلشاد بود. باید برای آینده، به عنوان یک ضرورت، برنامه ریزی کرد و به آن توجه داشت، بیشتر مردم تنها خود را به زمان کنونی دلبسته نشان می‌دهند، آنان پندار آینده را از دست داده‌اند. اگر نیروی بیشتری به سوی پندار آینده به کار گرفته شود، و صادقانه برای به راستی پیوستن آن کوشش به عمل آید، جامعه تعادل خود را باز خواهد یافت، کار و کوشش ثمربخش‌تر و سودآورتر خواهد بود، و زندگی ما از ارزش بیشتری برخوردار خواهد شد. بنابراین هر یک از افراد تاجایی که ممکن است به گونه‌ای آزاد و خلاق باید تواناییها و ویژگیهای خود را به کار بندد، و از آموزشهای لازم در این جهت کوتاهی نکند.

«هدف تحقیق»

در این تحقیق همانظوری که از عنوان آن برمی‌آید، میزان تأثیر آموزشهای مدیریت اعم از آموزشهای کوتاه یا بلندمدت، رسمی یا غیررسمی، بر افزایش کارایی مدیران مورد سنجش قرار می‌گیرد. همچنین سعی خواهد شد، اثرات آموزش، در انگیزش کارکنان، نحوه تصمیم‌گیری مدیران، کاهش هزینه‌ها و افزایش تعهد مدیران به سازمان و کارمورد بررسی و تفحص قرار گیرد، و در نهایت میزان تحقق برخی از جنبه‌های مهارتهای سه‌گانه مدیریت بخصوص مهارتهای مفهومی (ادراکی)، و انسانی که برای مدیران میانی و عالی که جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند، از طریق آموزشهای ارائه شده، مشخص گردد. این تحقیق می‌تواند زمینه‌ای برای ادامه روند برنامه ریزی آموزشی موجود، و یا تعدیل و تعویض برخی از برنامه‌ها و یا کل آنها باشد. به

۱- سیدرضا دامغانی، چهل حدیث مدیریت، تهران: انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۹، صفحه ۵.

این طریق که اگر فرضیه های تحقیق با درصد بالایی ثابت گردد و مورد پذیرش واقع شود، به مفهوم این است که آموزش موجود، آن حد کارایی مورد انتظار و یا در حدی که مقبول باشد، را فراهم ساخته است، و برنامه های آموزشی قبل می تواند تداوم یابد. در غیر این صورت یعنی در صورت عدم تأیید هر کدام از فرضیه ها، اشکالاتی در نحوه ارائه آموزش یا برنامه ریزی آن یا در انتخاب افرادی که برای آموزش اعزام می شوند، وجود دارد و بر مسئولین و دست اندرکاران برنامه ریزی آموزشی آن سازمان است که به دنبال اشکالات آموزشی خود بوده و از به هدر رفتن هزینه های هنگفتی که برای آموزش صرف می شود، جلوگیری نمایند و آن را در طرق مناسب خود هدایت نمایند.

در مورد روشهای آموزش مناسب برای مدیران، الگوها و مدلهایی در فصل دوم ارائه شده و پیشنهادهای نیز در فصل پایانی تحقیق بیان شده است.

فرضیه ها:

۱- شرکت مدیران در دوره های آموزشی باعث افزایش کارایی آنها

می گردد. (فرضیه اهم)

۲- با آموزش مدیران، انگیزه کار و تلاش کارکنان افزایش می یابد.

۳- آموزش مدیران باعث تصمیم گیری بهتر آنها می شود.

۴- آموزش مدیران موجب کاهش هزینه ها (هزینه فرصتها و

هزینه های عمومی) می گردد.

۵- آموزش مدیران موجب افزایش تعهد آنها به کار و سازمان

می گردد.

۶- آموزش مدیران باعث افزایش مهارت انسانی آنها گردیده است.

تشریح فرضیه ها و بیان موضوع

* شرکت مدیران در دوره های آموزشی موجب افزایش کارایی آنها می گردد.

مدیران سازمانها و مؤسسات در خط مقدم برخورد با تحولات محیطی قرار گرفته اند و

برای پیروشدن و زنده نگه داشتن سازمان خود، نیاز به فعل درآوردن استعدادها بالقوه خود

دارند. و نیازمند این هستند که کسانی و موضوعاتی در مقام راهنمایی آنها برآید تا در شکوفایی این استعدادها و افزایش گستره فکری آنها مؤثر واقع شود و آنها را با این تحولات و راه مقابله با مسائل مختلف ناشی از آن آشنا سازد و به دنبال آن انعطاف لازم را پدید آورد.

مهمترین راهی که در جهت بهبود مدیریت پیش بینی شده و توسط اغلب سازمانها به مورد اجرا گذاشته می شود، آموزش مدیران است. این فرضیه نیز به دنبال آن است که کارایی آموزش را در سازمان مورد نظر، مورد تفحص قرار دهد. متغیرهای مختلفی در کارایی مدیران مؤثر هستند که مهمترین آنها در قالب فرضیات فرعی که در ذیل خواهد آمد، مطرح گردیده است.

* با آموزش مدیران، انگیزه کار و تلاش کارکنان افزایش می یابد:

هیچ انسانی بدون انگیزه به سراغ کار نمی رود، و این انگیزه بر خلاف انگیزه های غریزی حاکم بر حیوانات، حتماً باید از طریق درک، فهم و شعور روی او تأثیر بگذارد. انگیزه را می توان به بنزین موتور تشبیه کرد، با این تفاوت که تأثیر آن اجباری است، ولی انگیزه افعال آدمی با توجه به اصل اختیار و آزادی اراده انسان، اختیاری است. چگونگی «انگیزه ها» رابطه نزدیکی با فرهنگ حاکم بر یک جامعه دارد، هر قدر فرهنگ، غنی و پرمایه تر باشد، انگیزه ها، نیرومند تر است. انگیزه ها را می توان به سه نوع تقسیم کرد:

۱- انگیزه های پنداری

۲- انگیزه های مادی

۳- انگیزه های معنوی. (۱)

مدیر با بدست آوردن آگاهی نسبت به این انگیزه ها، باید استفاده هر کدام از آنها را در مکان و موقعیت مناسب بداند و در همانجا بکار گیرد.

مدیر کسی است که مسؤول حسن انجام کارها توسط دیگران است. مدیر همواره در خط مقدم عمل واقع شده است و در عمل رسیدن به هدفها پیش تاز بوده و الگویی برای دیگران می

۱- آیت الله مکارم شیرازی، مدیریت و فرماندهی در اسلام، چاپ دوم، تهران: نشر هدف،

۱۳۶۸ صفحه ۷۰

باشد، اوست که با نفوذ برکارکنان، و به وسیله آنها، هدفهای سازمان را تحقق پذیر می نماید. مدیران را می توان حرکت و نیرو دهنده هر دستگاهی دانست که قابلیت فردی و توانایی و نحوه مدیریت آنان ضامن پیشرفت و توفیق سازمان خواهد بود. بنابراین باتوجه به کیفیت کارمدیران، به ویژه مدیران جوان که بار انجام وظایف خطیری درآینده به دوش آنان سنگینی خواهد کرد، نباید لحظه‌ای از آموزش آنان غفلت ورزید ولو اینکه پرورش آنان مبالغ زیادی برای مؤسسه، هزینه دربرداشته باشد. علمای فن مدیریت معتقدند که مدیران سازمانها کاری مهمتر از پرورش استعداد و لزوم رهبری و قابلیت رهبری دیگران ندارند و پرورش آنها را باتکامل محصولات برابر می دانند و می گویند لزوم داشتن یک محصول قوی امری بدیهی است ولی هیچ محصولی آنقدر قدرت ندارد که تاب تحمل یک تیم ضعیف مدیریت را داشته باشد.

* آموزش مدیران باعث تصمیم گیری بهتر آنها می شود.

باتوجه به اهمیت روز افزون حوزه نفوذ تصمیمات گوناگون و تأثیرات متقابل آنها، تصمیم گیری به روش متداول سعی و خطا فاقد اعتبار علمی است و تجهیز تصمیم گیرندگان به فنون علمی تصمیم گیری، امری اجتناب ناپذیر است. هرگونه تلاشی علمی دراین خصوص موجب جلب اعتماد گروههای ذینفع و افزایش کارایی و مقبولیت عمومی تصمیمات می شود. لذا باتوجه به تأثیرات سوء جبران ناپذیری که تصمیمات گوناگون برحسب مراتب و درجات اهمیت برچگونگی پیشرفت و تغییرات تدریجی یافت حیات بشری می گذارد ضرورت مطالعه و تحقیق هرچه عمیق تر درخصوص تصمیم گیری اجتناب ناپذیر می شود. تصمیم گیری بهینه در دنیای واقعی مستلزم استناد از روش علمی و شناخت فرایند تصمیم گیری است. آموزشهایی که به صورت رسمی یا غیررسمی، کوتاه یا بلندمدت برای مدیران ارائه می گردد، باید قدرت و توان تصمیم گیری بهینه آنها را افزونتر نماید.

این تحقیق نیز به دنبال آن است که تأثیرات اینگونه آموزشها رادرنحوه تصمیم گیری موردبررسی قرار دهد.

ازدیدگاه فلسفی، فلسفه تصمیم گیری همان فلسفه مدیریت است. اگر فلسفه به مفهوم

عام کوشش برای رسیدن به روشنائی، دانستن، تجسس و کنجکاوی در عمق زندگی و یافتن راهی برای بهتر زیستن انسان دانسته شود، فلسفه مدیریت و تصمیم گیری نیز همین هدف را در مقیاسی مشخص تر و سازمان یافته تر دنبال می کند.

نظام سازمانی و مدیریت اعم از عمومی یا خصوصی، صنعتی یا اجتماعی بوجود آمده است تا شرایط، وسایل لوازمی را که برای زندگی خوب و به سازمان جامعه ضروری است، فراهم آورد، این شرایط و وسایل باید به هرگونه و مقدار که لازم است، با کیفیت بهتر و مطلوب، هزینه های مناسب، استاندارد کیفی و قابل قبول تهیه و به عادلانه ترین شکل ممکن در زمان و مکان مورد نیاز در جامعه فراهم و توزیع گردد.

تحقق این هدف نوعی غایت و فلسفه مدیریت و تصمیم گیری در مدیریت است و برای رسیدن به آن مدیریت ناگزیر است یک رشته اصول ناشناخته را در تصمیم گیریهای خود رعایت کند.

نخست اینکه مدیریت، به ویژه مدیریت عمومی باید توجه داشته باشد که تصمیمات، خط مشی ها، شرایط و روشهایی که به کار می گیرد به رفاه و بهروزی جامعه کمک کند. بنابراین بخشی از وظیفه مدیریت این است که این تصمیمات، خط مشی ها، شرایط و روشهایی را که بکار می گیرد، در پرتوی یک فلسفه اخلاقی به ارزشیابی بگذارد.

دوم اینکه در این ارزشیابی اخلاقی، مدیریت باید تلاش کند که بالاترین اصول و ارزشهای اخلاقی جامعه را در کل، و نه ارزشها، اصول و منافع گروههای خاص را، مورد عنایت قرار دهد و آنچه را که انجام می دهد، به گونه ای باشد که با آرمانهای عدالت اجتماعی که مورد پذیرش و تأیید عموم و با فلسفه زندگی سازگار است، منطبق باشد.

سوم اینکه هر چند جامعه از طریق نمایندگان خود حسن روابط، علایق و رفاه همگان را مورد قانونگذاری، نظارت و کنترل قرار می دهد، اما بر مدیریت است که به عنوان یک نهاد اصلی، آگاه و آموزش یافته خود ابتکار عمل را در بالابردن معیارهای اخلاقی، سعادت عمومی و

عدالت اجتماعی در قلمرو کار خویش بدست بگیرد.^(۱)

چهارم اینکه: مدیریت باید قدرت تجزیه و تحلیل و طراحی مسائل جامعه و سازمان را داشته باشد و یا متناسب با شرایط به دنبال تحقق آن برآید، در غیر این صورت باید پست مدیریت را برای آنهایی که از چنین توانایی و یاداندیشی برخوردارند خالی نماید.^(۲)

مدیریت همیشه با دو معمار روبرو بوده است. یکی واقعیتها یا آنچه هست و دیگری حقیقتها یا آنچه باید باشد "فلسفه مدیریت و تصمیم گیری ضمن اینکه از واقعیتهای موجود برای رسیدن به اهداف خود استفاده می جوید، حقایق مربوط به هدفها، تصمیمات، خط مشی ها، روشها و ... را نیز مورد توجه قرار میدهد.

* آموزش مدیران موجب کاهش هزینه ها می گردد (هزینه فرصتها و هزینه های عمومی):

اجرای دوره های آموزشی مستلزم صرف هزینه است، که برخی از آنها به شرح زیر می باشد:

هزینه های مربوط به خرید وسایل و تجهیزات، هزینه های مربوط به محل آموزش، حق التدریس مربیان، هزینه های اداری، هزینه های عمومی، کمک هزینه تحصیلی (در موارد خاص)، هزینه های مربوط به جا و مکان و خوراک کارآموزان (در صورت شبانه روزی بودن دوره آموزشی)، هزینه های رفت و آمد و مسافرت، و غیره.

باتوجه به موارد فوق، برنامه های آموزشی باید طوری طراحی و اجرا شود که علاوه بر جوابگویی این هزینه ها، منافع مورد نظر سازمان را نیز به شرح زیر تضمین نماید:

۱ - پیشرفت و توسعه معلومات مدیران

۲ - افزایش بازده کار کارکنان و مدیران

۱- تصمیم گیری در مدیریت، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۱، دکتر اکبر مهدویان، مرکز آموزش مدیریت دولتی: زمستان ۱۳۶۹، صفحه ۵۲.

۲- لزوم تقویت مهارتهای مدیریت، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۸، دکتر ناصر سپاسی، نشریه دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، زمستان ۱۳۷۱، صفحه ۱۱.

۳ - تحقق هدفهای سازمان در موعد پیش بینی شده و با هزینه کمتر

۴ - جلوگیری از اعزام مدیر یا کارمند به برنامه‌ای که آموزشهای آن کاربردی در محل

کار ندارد.^(۱)

این فرضیه نیز به دنبال آن است که نقش آموزش در افزایش کارایی، از طریق کاهش هزینه زمانی و هزینه عمومی و استفاده مؤثر از امکانات را مورد بررسی قرار دهد.

در این فرضیه، عواملی که برای تست آن مورد توجه قرار گرفته، این است که آیا مدیران سازمان، به موقع تصمیم می‌گیرند؟ در تقلیل هزینه‌ها و صرفه‌جویی در بودجه، کوشش می‌کنند؟ از فرصت‌ها استفاده مناسب و صحیح می‌نمایند؟ به سرعت تصمیم می‌گیرند؟ از منافع سازمان متبوع خود مراقبت می‌کنند؟

برنامه‌ریزیهای آموزشی که در سازمان صورت می‌گیرد، اگر با توجه به اولویت نیازهای آموزشی باشد، دانشها و مهارتها و نگرشهایی را در مدیران تقویت خواهد کرد که برای سازمان مطلوب است. با توجه به نیاز سنجی که صورت گرفته، تمام مدیران نیاز به اطلاع از مسائل مالی و بودجه‌ای در حیطه نظارت خود دارند، تا اینکه بتوانند در صرفه‌جویی به موقع و مناسب، بدون کاهش در کیفیت خدمات اقدام نمایند.

اطلاعات دیگری که در این زمینه برای مدیران نیاز بود، شناخت فرصتها و توانایی در استفاده از این فرصتهاست، در تست فرضیه مورد نظر سعی شده تا میزان توانایی مدیران در استفاده از فرصتها مورد سنجش واقع شده و توانایی آموزشهای ارائه شده در ایجاد این توان مورد بررسی قرار گیرد.

* آموزش مدیران موجب افزایش تعهد آنها به سازمان و کار می‌گردد:

سازمان مورد مطالعه در این تحقیق با توجه به ماهیت وجودی و اهداف تبیین شده برای آن خصوصیات ویژه‌ای را نسبت به سایر سازمانها برای خود داراست. فرضیه پنجم تحقیق نیز

۱- یک ارزشیابی نظام یافته از آموزش مدیریت، مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری، ۱۳۶۹، مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحه ۹۸.