

## کاربست الگوی شایستگی جهت طراحی برنامه های آموزش مدیران تجربه ایران خودرو خراسان

مرتضی کرمی

دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه تربیت مدرس  
ایران خودرو خراسان، سرپرست واحد آموزش

**واژه های کلیدی:** آموزش مدیران، شایستگی مدیران، توسعه مدیریت

### خلاصه مقاله

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمانها ایفا می کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمانهای موفق بارز و آشکار است و از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت های 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 گشته است. لذا سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران امری ضروری است. یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح گردیده است کاربرد شایستگی ها جهت طراحی برنامه های توسعه مدیریت می باشد. در این مقاله سعی می گردد به ارائه مفهوم شایستگی مدیران و فرایند سه مرحله ای طراحی برنامه های آموزشی بر اساس آن پرداخته شود.

## کاربست الگوی شایستگی جهت طراحی برنامه های آموزش مدیران: تجربه ایران خودرو خراسان

### مفهوم شایستگی مدیران

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است اولین چیزی که بخوبی مشخص می شود فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن می باشد. مرور تعاریف ذیل که عمدتاً توسط صاحب نظران برجسته این حوزه ارائه شده است می تواند تا حدی بیانگر این قضیه باشد.

فرهنگ آکسفورد (2003) شایستگی را بعنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می کند. کیو<sup>1</sup> (1993) شایستگی را بعنوان نتیجه به کار بردن دانش و مهارت بطور مناسب تعریف می کند. عبارتی دیگر شایستگی = مهارت + دانش.

در حالیکه موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز<sup>2</sup> (2004) شایستگی را مجموعه ای از دانش، مهارت و توانایی ها در یک شغل خاص می داند که به شخصی اجازه می دهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد.

همانطور که مشاهده می شود این تعریف مولفه توانایی را نیز به مولفه های شایستگی افزوده است. فیلیپوت<sup>3</sup> و همکاران (2002) شایستگی را بعنوان ترکیبی از مهارت ها، دانش و نگرش ها مورد نیاز برای انجام یک نقش بگونه ای اثر بخش تعریف می کند.

در این تعریف مولفه نگرش ها بجای تواناییها آمده است. در تعریفی دیگر مولفه انگیزه بجای این دو به تعریف افزوده شده است. تعریف هانستین<sup>4</sup> (2000) از این نوع تعریف می باشد:

شایستگی عموماً بعنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت های مرتبط، انواع دانش، مهارتها و انگیزه ها می باشد که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص می باشد.

در ذیل نمونه های دیگری از این تعاریف آمده است:

شایستگی عبارتست از هرگونه دانش، مهارت یا ویژگی شخصی که یک فرد را قادر می سازد تا عملکرد موفقیت آمیز به نمایش بگذارد. (دولت ساسکاچوان،<sup>5</sup> 1998).

شایستگی ویژگی قابل اندازه گیری یک شخص می باشد که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط می باشد. (هی گروه،<sup>6</sup> 2001)

اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، تواناییها و انگیزه ها را منعکس می کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، بکار می رود. بعنوان مثال شایستگی گوش دادن که معمولاً در مدل های شایستگی

<sup>1</sup> - Cave

<sup>2</sup> - National Park Service Employees

<sup>3</sup> - Philpot and etal

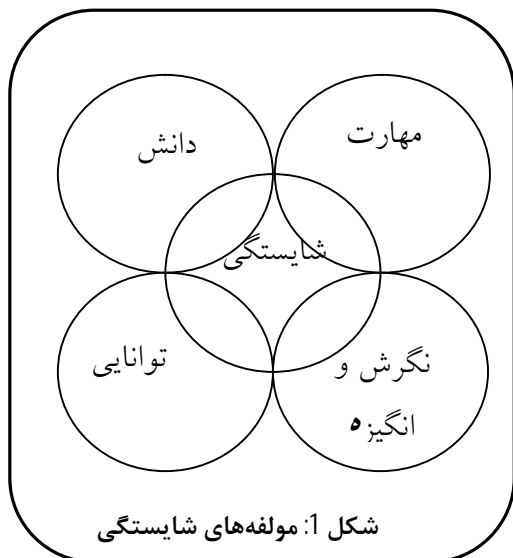
<sup>4</sup> - Hauenstein

<sup>5</sup> - Government of Saskatchewan

<sup>6</sup> - Hay Group

وجود دارد شامل رفتارهایی از قبیل تماس چشمی، تکان دادن سر، تصدیق شفاهی، تعبیر صحیح و... می باشد اینکه یک فرد چطور شایستگی گوش دادن را بطور مناسب بکار ببرد بر دانش درباره گوش دادن مهارت درباره رفتارهای گوش دادن و انگیزه برای گوش دادن وابسته است. (اُاس آی<sup>7</sup>، 2003)

تعریف حاضر از جمله تعریف های نسبتاً جامع در مورد شایستگی می باشد که در بر دارنده مولفه ها، مختلف آن است. شکل زیر این امر را بصورت شماتیک نشان می دهد، این شکل برگرفته از موسسه اسکانور<sup>8</sup> (2003) و صورت کامل شده آن می باشد.



البته ارائه این شکل به معنی رسیدن به یک توافق و اجماع نظر نیست بلکه بگونه ای جمع آوری و حاصل نظرات افراد مختلف می باشد. در تایید مساله عدم توافق صاحب نظران در زمینه تعریف شایستگی ها پژوهشی توسط زمک در سال 1982 انجام شد وی با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه کرد تا آنچه که شایستگی را می سازد با دقت تعیین کنند و پس از انجام مصاحبه ها او نتیجه گرفت هیچ توافق روشنی و واحدی درباره آنچه شایستگی ها را می سازد وجود ندارد. (وتزل<sup>9</sup> و دیگران، 2000).

نکته دیگر در زمینه تعریف شایستگی، آنکه معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارائه می شود اولی نشانگر توانایی یک فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل بگونه ای اثر بخش می باشد و تعریف دوم عبارتست از آنچه یک فرد برای عملکرد اثر بخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به یکدیگر نزدیک می باشند اما متفاوتند. دومی در بردارنده آنچه که برای موفقیت در یک شغل لازم است می باشد در حالیکه اولی با درجه ای از آنچه که یک فرد آنچه را که برای یک شغل مهم است انجام می دهد ارتباط دارد (مایر<sup>9</sup>، 2003). معنای دوم معنای واقعی شایستگی می باشد و در این مطالعه نیز همین معنا مد نظر می باشد تعریف شایستگی های مدیریتی نیز مشابه همین تعاریف می باشد نمونه ای از تعاریف شایستگی ها مدیریتی در زیر آمده است.

شایستگی های مدیریتی متشکل از مجموعه ای از دانش، مهارت ها و توانایی ها و انگیزه ها می باشد به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به خوبی انجام دهد. (مرکز مشاوره جی جی ان<sup>10</sup>، 2004)

حال که مفهوم شایستگی و شایستگی های مدیریتی آشکار شد به بیان فرایند طراحی برنامه های آموزش مدیران پرداخته می شود

<sup>7</sup> - OSI

<sup>8</sup> - Schoonoevr Associates

<sup>9</sup> - Mayer

<sup>10</sup> - JGN Consulting

## فرایند طراحی برنامه های آموزش مدیران

فرایند طراحی برنامه های آموزشی توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، شامل سه مرحله اساسی می باشد که عبارتند از: تعیین مدل شایستگی ها، تشخیص نیازهای آموزشی و شناسایی و اجرای برنامه های توسعه مدیریت .

ویلیام بیهام نیز در اثر خود تحت عنوان "توسعه سیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی" از همین سه گام جهت طراحی برنامه های توسعه ای یاد می کند (بیهام، ۲۰۰۲).

اولین و مهمترین گام در طراحی برنامه های توسعه مدیریت بر اساس این رویکرد تعیین مدل شایستگی مدیران می باشد. در واقع این مرحله حکم سنگ زیرین برنامه های توسعه را دارد. براین اساس در ادامه به تفصیل به تشریح مراحل تعیین مدل شایستگی پرداخته می شود.

### ۱) تعیین مدل شایستگی مدیران

در بررسی که از ادبیات موضوع صورت گرفت یک متدولوژی اصلی شناسایی شد که بیشتر مورد تایید قرار گرفته است، در اینجا سعی می شود بطور مختصر این متدولوژی و گام های اساسی که در آن بایستی طی شود بیان گردد.

این رویکرد دارای پنج گام اساسی می باشد که بطور مختصر در زیر به آنها پرداخته می شود، قابل ذکر است که این رویکرد مورد قبول بسیاری از صاحب نظران بوده و در واقع آنها در ارائه روش شناسی خود، متدولوژی مشابه این ارائه نموده اند از جمله می توان به کلارک (۱۹۹۱)، شرمین (۲۰۰۲)، اُس آی (۲۰۰۳)، ای وی کامپر فرم (۲۰۰۲) اشاره نمود.

**۱) بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی:** در اینجا پژوهشی به منظور شناسایی مدل های داخلی موجود و مدل های خارجی که ممکن است برای نقش های مختلف وجود داشته باشد، انجام می شود. (اُس آی، ۲۰۰۳) در واقع در این مرحله تا حد امکان به بررسی آراء صاحب نظران مختلف از سال های دور تا عصر حاضر پرداخته می شود و نظریات آنها در مورد شایستگی مدیریتی استخراج می گردد. این امر می توان دو مزیت عمده داشته باشد:

اول آنکه به فهرست جامعی از شایستگی دست خواهیم یافت. هنگامیکه شایستگی ها از دید صاحب نظران مختلف از گذشته تا حال حاضر بررسی کنیم احتمال اینکه بعدها در طی ادامه کار شایستگی شناسایی شود که در فهرست تهیه شده از دید صاحب نظران دیده نشده باشد، اندک است. در واقع انجام این کار موجب تهیه فهرست جامع شایستگی ها می شود.

دوم اینکه هنگامیکه، شایستگی ها را از دید صاحب نظران مختلف بررسی می کنیم می توانیم بی ببریم که کدام شایستگی بیشتر مورد نظر صاحب نظران می باشد. به اینگونه که می توانیم تعداد فراوانی هر شایستگی را شناسایی کرده و از این طریق شایستگی های مورد تاکید را استخراج کنیم.

**۲) مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان:** اُس آی (۲۰۰۲) در تشریح این مرحله بیان می کنند که این مرحله در واقع شامل مصاحبه با افرادی است که دارای عملکرد عالی می باشند به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی که آنها دارا می باشند که موجب برجسته شدن آنها و تمایزشان از بقیه سازمان می شود. قسمت عمده این مرحله به متوسل شدن به نمونه های عملکرد اثر بخش و غیر اثر بخش اختصاص می یابد که بعداً به منظور نشان دادن شایستگی ها در عمل و زندگی واقعی بکار می رود اجرای این مرحله می تواند دربردارنده دو مزیت باشد:

اول آنکه می توانیم به ارزیابی فهرست تهیه شده در مرحله قبل پردازیم. بدینگونه که از طریق مصاحبه با افراد شاخص، به فهرستی از شایستگی ها دست می یابیم که در اینجا دو حالت ممکن است وجود داشته باشد، یا اینکه شایستگی های استخراج شده دقیقاً همان شایستگی هایی است که از منظر صاحب نظران تهیه شده می باشد و یا اینکه شایستگی های جدید شناسایی می شود که در فهرست تهیه شده از منظر صاحب نظران نیامده است که در اینصورت می توان با افزودن آن به فهرست به جامع تر کردن و تکمیل فهرست شایستگی های مدیران پردازیم. پیش آمدن هر یک از این دو حالت در بردارنده مزیت های خاص خود می باشد.

دوم اینکه می توانیم تا حدی به بومی کردن شایستگی ها پردازیم بدین صورت که شایستگی های مورد نظر در سازمان خاص مشخص می گردد.

همانطور که در ابتدای این بخش نیز مطرح گردید شرمین و دیگران (2002) نیز از ارائه دهندگان این متدولوژی می باشند اما آنها در این مرحله بخش دیگری را نیز به متدولوژی خود می افزایند و آن اجرای مصاحبه با متخصصان در حوزه شایستگی ها می باشد و اینکه شایستگی از نظر آنها نیز مورد بررسی قرار گیرد. این امر نیز می تواند در واقع هر دو مزیتی که در بالا ذکر گردید را در بر داشته باشد.

**3- تهیه فهرست اولیه شایستگی ها:** طی انجام دادن مرحله اول و دوم فهرستی از شایستگی ها بدست می آید که در واقع لیست اولیه شایستگی ها می باشد. توصیه می گردد در این مرحله به تعریف شایستگی ها نیز پرداخته شود. بدینصورت که هر یک از شایستگی ها در حد یک یا دو خط و ترجیحاً بصورت مصدری تعریف گردد تا منظور و مقصود از شایستگی مشخص گردد. این کار می تواند در مرحله بعدی که اعتبار یابی شایستگی ها می باشد بسیار کمک کند.

**4- اعتبار یابی شایستگی ها:** لیست شایستگی هایی که در مرحله قبل بدست می آید در واقع فهرست خام شایستگی ها می باشد به همین دلیل بایستی به اعتبار یابی آن پرداخته شود در واقع هدف از اعتبار یابی دست یافتن به موارد زیر است:

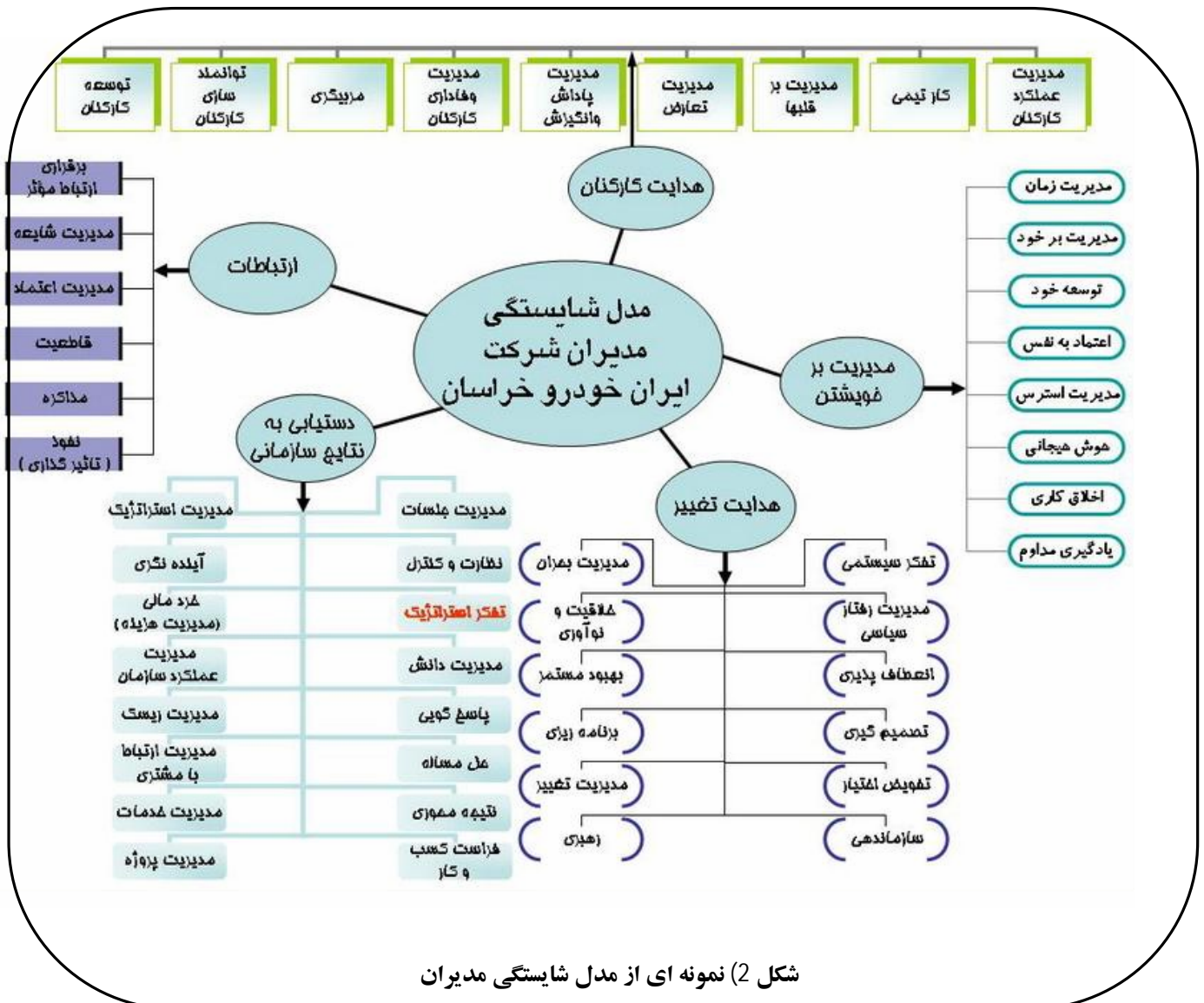
اول آنکه شایستگی های مطرح شده بعنوان شایستگی های عام مطرح می باشد و کمتر صاحب نظران به تقسیم بندی آنها براساس سطوح مدیریت پرداخته اند. به عبارتی دیگر همانطور که در مدیریت سطوح مختلف داریم (که عمدتاً به سه سطح ارشد و میانی و عملیاتی تقسیم می شود) هر یک از مدیران این سطوح بی شک بایستی دارای شایستگی های خاصی باشند که با سطوح دیگر تفاوت دارد. که در اعتبار یابی به مشخص ساختن شایستگی های مربوط به هر سطح پرداخته می شود.

دوم آنکه شایستگی ها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. عبارتی دیگر همه مدیران میانی در همه سازمانها نیازمند شایستگی های یکسانی نمی باشند. قطعاً شایستگی ها مورد نیاز یک مدیر میانی در شرکت خدماتی متفاوت با شایستگی های مورد نیاز یک مدیر در همان سطح در شرکت صنعتی می باشد. لذا در اعتبار یابی به مشخص ساختن شایستگی ها از این لحاظ پرداخته می شود. سوم پس از اینکه شایستگی های مدیران سازمان خاص و در سطوح مختلف مشخص شد نکته دیگری که باقی می ماند این است که یک مدیر به همه شایستگی های مطرح شده در سطح مدیریتی خود به یک اندازه نیاز ندارد. عبارتی دیگر ممکن است برای یک مدیر ارشد در یک سازمان سیاسی فهرستی از مهارت ها از جمله ارتباطات، مدیریت بحران، مدیریت اعتماد، تصمیم گیری، حل مساله و ... ذکر شده باشد. آیا این مدیر به همین مهارت ها به یک اندازه نیاز دارد؟ یا اینکه برخی از آنها مهمتر می باشند؟ لذا بایستی در اعتبار یابی نیز به مشخص کردن این امر یعنی وزن دهی به شایستگی های مختلف نیز پرداخته شود.

حال که اهداف از انجام اعتبار یابی مشخص شد به بیان روشهای مختلف اعتبار یابی شایستگی ها می پردازیم. یکی از اصلی ترین روشها، روش اعتبار یابی محتوا می باشد که توسط اس آی (2003) نیز مطرح شده است. که در تشریح این مطلب اینگونه می نویسد:

فهرست اولیه شایستگی‌ها تبدیل به فرمت پرسشنامه می‌شود پرسشنامه روی نمونه آماری مشخص اجرا می‌گردد. پرسش در این زمینه است که کدام شایستگی‌ها برای عملکرد موفقیت‌آمیز در آن سازمان ضروری و چقدر ضروری می‌باشد که می‌توان نظر خود را روی پیوستاری از اصلا ضروری نیست تا کاملاً ضروری بیان کند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نتایج از لحاظ آماری تجزیه و تحلیل می‌شود تا اعتبار هر شایستگی بدست آیند این یک عمل و روش پذیرفته شده برای دفاع از مدل شایستگی می‌باشد.

5- **تهیه مدل شایستگی:** پس از اعتباریابی شایستگی‌ها، شایستگی‌های مورد نظر و معتبر شناسایی شده لذا به تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف پرداخته می‌شود. این مدل اساس و پایه آموزش قرار می‌گیرد. نمونه ای از مدل شایستگی مدیران که برای مدیران شرکت ایران خودرو خراسان تهیه شده در ذیل آمده است.



شکل (2) نمونه ای از مدل شایستگی مدیران



## 2) تشخیص نیاز های آموزشی مدیران

در مرحله قبل بر اساس مدل شایستگی تهیه شده شایستگی های مورد نیاز هر سطح از مدیران مشخص می گردد. در واقع شایستگی های مدیران به منزله وضعیت مطلوبی است که مدیران بایستی بدان برسند و فاصله آن با وضعیت موجود آنها نیاز آموزشی آنها می باشد. بر این اساس به منظور تشخیص نیاز های آموزشی مدیران بایستی به ارزیابی آنها در برابر شایستگی ها پرداخت. این امر مشخص می سازد که هر فرد در مقایسه با شایستگی های مدیریتی مورد نیاز در کجا قرار دارد. برای این ارزیابی می توان از روشهای مختلفی استفاده کرد که بیهام و مایر (2000) سه روش عمده را بیان می کنند که عبارت است از:

- ارزشیابی توسط مدیر با تجربه دارای تدبیر
- ارزیابی فشرده توسط کانونهای ارزیابی
- ارزیابی از چند دیدگاه که توسط همکاران و زیردستان انجام می شود (بازخورد 360 درجه)

مزیت اصلی استفاده از این روش جهت تعیین نیاز آموزشی مدیران این است که برنامه های آموزشی را تنها در اختیار کسانی می گذارد که به آن نیاز دارند. اگر برنامه ای که برای رشد و پیشرفت افراد برگزار می شود به شغل فعلی یا آتی آنها ارتباط نداشته باشد ارزشی در بر نخواهد داشت. استفاده نامناسب از منابع آموزشی هم موجب اتلاف وقت مدیران و در نتیجه تحمیل هزینه هایی برای سازمان می شود زیرا مدیران مدتی از وقت کاری خود را در جایی غیر از محل کار خود می گذرانند و هم موجب تحمیل هزینه های مالی بر سازمان می شود زیرا سازمان می توانست از پولی که صرف این برنامه ها کرده در جای دیگر خیلی بهتر استفاده کند. (بیهام و مایر، 2000)

## 3) شناسایی و اجرای برنامه های توسعه مدیریت

در واقع این مرحله در بردارنده سه گام اصلی می باشد

- شناسایی فرصتهای توسعه مدیریت (کارگاه آموزشی، مربیگری، منتورینگ و ..)
- توسعه شایستگی های مدیریتی (اجرای برنامه های شناسایی شده)
- ارزیابی مجدد شایستگی های مدیریتی (به منظور تعیین میزان بهبود) (سپیک، 2003)

پس از مشخص شدن نیازهای آموزشی مدیران، در این مرحله بایستی فرصتهای آموزشی مناسب جهت پاسخگویی به این نیازها را پیش بینی و اجرا نمود. مهمترین تفاوت میان برنامه های توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی با برنامه های آموزشی دیگر در همین برنامه های توسعه ای می باشد. در برنامه های آموزشی سنتی که معمولاً بصورت سخنرانی نیز برگزار می گردد آنچه که بیشتر اتفاق می افتد انتقال دانش می باشد در حالیکه در رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی انتقال دانش جز کوچکی از برنامه های آموزشی می باشد زیرا همانطور که بیان شد شایستگی علاوه بر دانش شامل توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه نیز می باشد. در این برنامه های توسعه ای سعی بر آنست که فرد شایستگی را در عمل یاد بگیرد. بر این اساس پس از ارایه دانش به تمرین شایستگی پرداخته می شود بدین منظور از روشهای سناریو نویسی، بررسی موردی، و ایفای نقش استفاده می گردد.

از جمله مهمترین روشهایی که جهت آموزش شایستگی ها وجود دارد روشی است که توسط وتن و کامرون (1998) ارائه گردیده است. آنها در اثر خود تحت عنوان توسعه مهارتهای مدیریت این روش را در چهار مرحله توصیف می نمایند که عبارتند از: سنجش اولیه مهارت، یادگیری مهارت، تمرین مهارت، سنجش ثانویه مهارت

در گام اول با ارائه یک تست به فراگیران سعی بر آن است که وضعیت فعلی فراگیران از نظر مهارت مورد نظر شناسایی گردد. در گام دوم به ارائه مطالب در زمینه مهارت مورد نظر پرداخته می شود و سعی بر آنست که از این راه مهارت یاد گرفته شود. در مرحله بعد به منظور اینکه فراگیران بتوانند مهارت را در عمل بکار گیرند به تمرین آن پرداخته می شود. بدین منظور از طریق بیان سناریوهای مختلف و ایفای نقش سعی بر آنست فراگیران به تمرین مهارت بپردازند. و در نهایت مجدداً به سنجش مهارت پرداخته می شود تا میزان پیشرفت فراگیران مشخص گردد.

قطعاً گرفتن بازخورد از طریق ارزشیابی تکوینی و در پایان دوره می تواند زمینه بهبود مستمر برنامه های توسعه مدیریت را فراهم کند.

#### 4) تجربه شرکت ایران خودرو خراسان

در شرکت ایران خودرو خراسان به منظور بهره گیری از این متدولوژی جهت آموزش مدیران ابتدا به طراحی مدل شایستگی مدیران پرداخته شد که در بالا ارائه گردید. مدلهای شایستگی عمدتاً جهت دو هدف عمده ارزیابی و توسعه مدیران تدوین می گردند. با عنایت به اینکه در پژوهش حاضر قصد بر آنست که این مدل مبنای تدوین برنامه توسعه مدیران قرار گیرد لذا جامعیت مدل از باب در برگرفتن شایستگی های مختلف مورد توجه بوده لذا به همین دلیل این مدل مشتمل بر تعداد زیادی از شایستگی ها می باشد.

به منظور اجرای برنامه های آموزشی در جهت توسعه شایستگی مدیران، استفاده از یکی از رویکردهای نوین در بحث آموزش تحت عنوان یادگیری ترکیبی<sup>11</sup> در دستور کار قرار گرفت.

فلسفه زیر بنایی یادگیری ترکیبی اینست که همه افراد به یک شیوه یاد نمی گیرند. لذا استفاده از روشهای مختلف جهت آموزش ضروری به نظر می رسد. (کارمن، 2002)

یادگیری ترکیبی، ترکیب خردمندانانه آموزشهای الکترونیکی (E-Learning) مانند آموزش از طریق اینترنت، مالتی مدیا و... با آموزشهای حضوری (فعالیتهای یادگیری چهره به چهره کلاس درس) می باشد. این رویکرد نوین در حال حاضر در بسیاری از شرکتهای معظم و موفق مانند IBM بکار گرفته می شود. (شرکت ای بی ام، 2004)

در اینجا نیز جهت اجرای برنامه های توسعه شایستگی مدیران رویکرد یادگیری ترکیبی اتخاذ گردید. به عبارتی با عنایت به مشغله کاری مدیران و میسر نبودن حضور مستمر کلیه مدیران در کلاسهای آموزشی سعی بر آنست تا با بکارگیری روشهای آموزش غیر حضوری از طریق مالتی مدیا فرصت آموزش برای مدیران فراهم گردد.

در مالتی مدیا آموزشی از روشهای مختلف جهت آموزش استفاده می گردد که در ذیل به آنها اشاره می گردد:

- 1) بخش دیداری: در این قسمت از مالتی مدیا، فیلم آموزشی در جهت شایستگی مشخص ارائه می گردد.
- 2) بخش شنیداری: در قسمت شنیداری مالتی مدیا فایل صوتی ارائه می گردد که حاوی مطالبی در خصوص شایستگی معین می باشد.



- (3) بخش (متنی): در این بخش از مالتی مدیا سعی بر آنست مقاله یا خلاصه کتابی در خصوص شایستگی معین می باشد. علاوه بر قسمتهای فوق که جنبه های آموزشی مالتی مدیا میباشد قسمتهای دیگر شامل موارد ذیل ارائه می گردد:
- (4) معرفی منابع بیشتر جهت مطالعه در این قسمت سایتهای اینترنتی مرتبط با موضوع، مقالات و کتابهای مرتبط معرفی می گردد.
- (5) خودآزمون: در این قسمت سوالات چند گزینه ای در ارتباط با مطالب مطرح شده در قسمتهای دیداری، شنیداری و متنی مالتی مدیا گنجانده می شود که فراگیر می تواند جهت خودآزمایی به آنها پاسخ داده و نهایتا پاسخهای صحیح را در همان جا مشاهده نماید.
- (6) تست خودآزمون: در این قسمت پرسشنامه جهت اینکه فراگیر میزان این شایستگی را در خود شناسایی کند گنجانده می شود.



شکل 3- نمایی از مالتی مدیا آموزش مدیران

مالتی مدیا بصورت آفلاین بر روی CD در ابتدای ماه برای مدیران ارائه می گردد و در اواسط ماه قسمت حضوری (کلاسی) دوره برگزار می گردد. در اینجا سعی بر این است تا ضمن حضور فراگیران در کلاس درس و فراهم نمودن امکان گفتگو بین آنها، فضایی جهت ارتباط بین فراگیران و مدرس دوره نیز فراهم گردد. تفاوت اصلی بین این کلاس درس و دوره های کلاسی دیگر در اینست که بر خلاف دوره های کلاسی قبلی که مدرس به عنوان فرد آگاه از موضوع بصورت متکلم و حده مطالبی در خصوص آن موضوع به فراگیران ارائه می نمود در اینجا فراگیران با مطالعه مالتی مدیا دارای دانش نسبی در خصوص موضوع می باشند و کلاس بیشتر حالت پرسش و پاسخ، رفع اشکال، بررسی موردی، کارگروهی و مباحثه دارد

تا حال حاضر در شرکت ایران خودرو خراسان سه شایستگی در قالب روش فوق جهت آموزش مدیران برگزار گردیده است و برگزاری دوره های آموزشی جهت سایر شایستگی ها ادامه دارد.

در شرکت ایران خودرو خراسان جهت تعیین اثربخشی دوره های آموزشی از مدل پاتریک استفاده می گردد که جهت ارزیابی دوره حاضر نیز از همین الگو استفاده می گردد. با توجه به اینکه اجرای این آموزشها در آغاز راه می باشد لذا در حال حاضر شواهدی که دال بر اثربخشی دوره در سطوح 3 و 4 مدل پاتریک باشد وجود ندارد اما ارزیابی هایی که جهت سطح 2 انجام پذیرفته است گواه اثربخشی دوره های برگزار شده می باشد.

در سطح 1 (واکنش) با ارائه یک فرم نظر سنجی در انتهای هر دوره آموزشی میزان رضایت فراگیران از محتوای دوره، مدرس، شرایط برگزاری و قسمتهای مختلف مالی مدیا ارزیابی به عمل می آید که نتایج تحلیل این قسمت از ارزیابی نشانگر میانگین 85% رضایت فراگیران از متغیرهای فوق می باشد.

جهت ارزیابی سطح دو (یادگیری) در پایان هر دوره سوالی توسط استاد دوره مطرح و فراگیران با نظر مدرس بصورت فردی یا گروهی جهت پاسخگویی به پرسش مطرح شده فعالیت می نمایند و نهایتا نتایج توسط مدرس ارزیابی و ارسال می گردد که در اینجا میانگین نمرات 17/3 بوده و نرخ گذر از دوره 93% می باشد.

جدا از نتایج فوق برگزاری دوره های آموزش مدیران به شکل حاضر دارای محاسن ذیل می باشد:

- داشتن برنامه ای جامع و بلند مدت جهت آموزش مدیران
- صرفه جویی در هزینه های آموزشی از طریق برگزاری قسمتی از دوره بصورت غیر حضوری
- افزایش مشارکت فراگیران در کلاس از طریق کسب دانش اولیه در مورد موضوع بوسیله مالی مدیا
- افزایش جذابیت آموزش از طریق بکارگیری روشهای متنوع جهت آموزش
- افزایش کیفیت آموزش از طریق مشارکت بیشتر فراگیران در مباحث

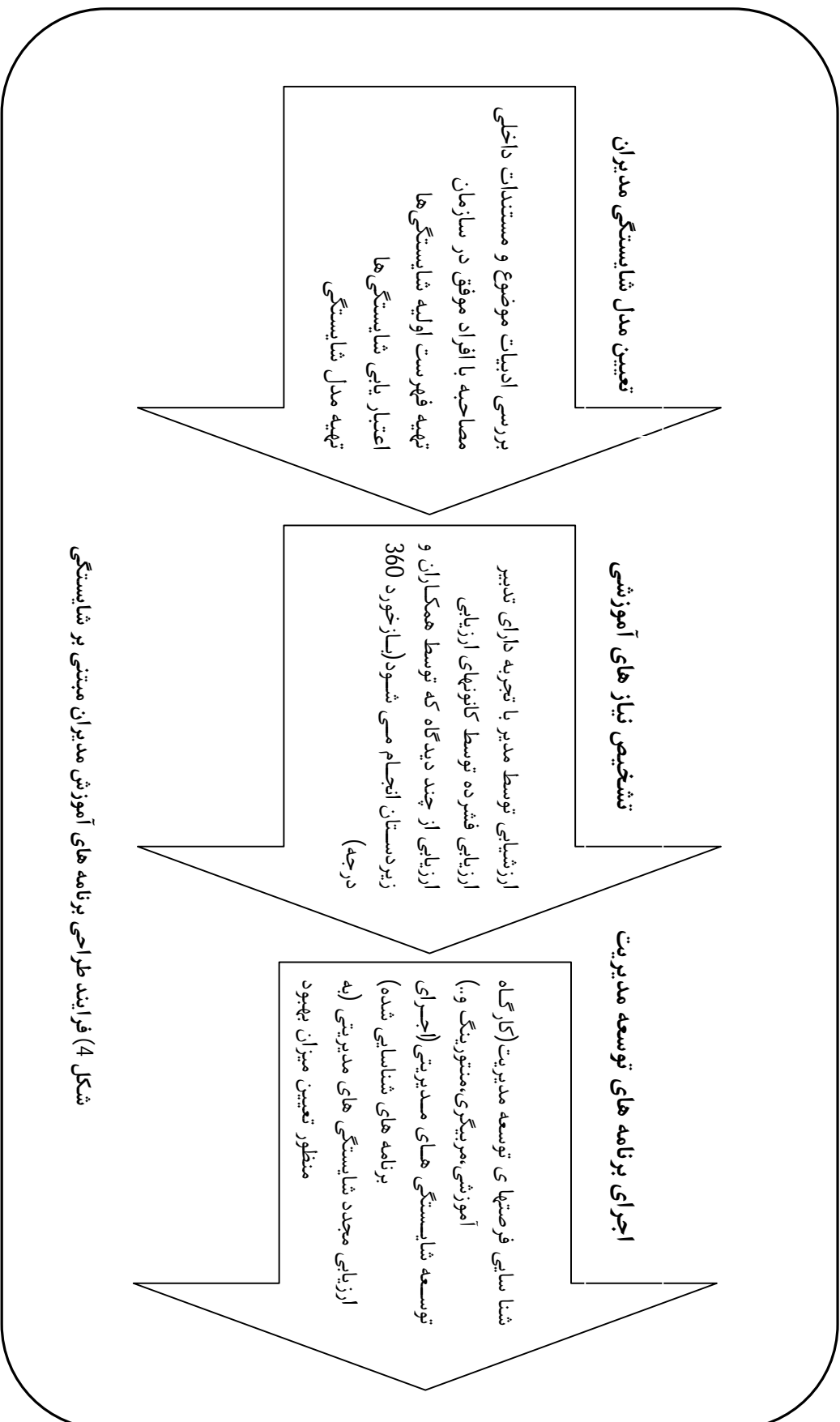
## خلاصه و نتیجه گیری

بکارگیری شایستگی ها جهت طراحی آموزش مدیران رویکرد نوینی است که در دهه 1970 ظهور و در سالهای بعد توسعه و گسترش یافت. منظور از شایستگی دانش، توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه جهت انجام موفقیت آمیز کارها می باشد. برای طراحی برنامه های توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی بایستی سه مرحله اساسی را طی نمود که عبارتند از تهیه مدل شایستگی، تشخیص نیازهای آموزشی و پیش بینی و اجرای برنامه های توسعه ای. در فاز اول هدف تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت می باشد که بتوان در مرحله بعد با ارزیابی مدیران در برابر آن به نیازهای آموزشی و پس از آن به برنامه های توسعه ای مناسب دست یافت. عمده مزیت بکارگیری این رویکرد از یک سو تشخیص دقیق تر نیازهای آموزشی مدیران و افزایش کارایی آموزشها و از سوی دیگر کاربردی بودن آموزشها و پرهیز از انتقال دانش صرف می باشد.

در انتها پیشنهادهای ذیل جهت اجرای برنامه های آموزش مدیران در سازمانها ارائه می گردد:

- 1) تهیه مدل شایستگی مدیران جهت هر سازمانی ضمن ایجاد چشم اندازی مشترک جهت کلیه ذی نفعان سازمان، به عنوان الگویی جهت توسعه مدیریت می تواند بسیار مفید باشد.
- 2) با عنایت به مشغله کاری مدیران و مشکل گرد هم آمدن این گروه از سرمایه های انسانی در زمان و مکان مشخص جهت آموزش لذا استفاده از روشهای غیر حضوری از طریق مالی مدیا، وب و ... مورد نیاز سازمانهای امروز می باشد.

- (3) با استفاده از رویکرد یادگیری ترکیبی به عنوان یکی از جدیدترین دیدگاهها در آموزش جهت اجرای برنامههای توسعه مدیریت می توان اثربخشی و کارایی دوره های آموزشی را افزایش داد.
- (4) با توجه به اینکه دوره های آموزشی مدیران عمدتاً در جهت ایجاد مهارتهای مدیریتی در فراگیران می باشد لذا برگزاری دوره بصورت سنتی که عمدتاً منجر به افزایش دانش می گردد نمی تواند پاسخگوی نیازهای سازمانهای امروز باشد. لذا بکارگیری روشهایی که مدیران بتوانند دانش را از طرق دیگر کسب نموده و جهت ایجاد مهارت فرصت تمرین داشته باشند بسیار مورد تاکید است.



## References:

1. Cave ,E&Mc Keown ,P(1993).Managerial Effectiveness :The Identification of Need .**Management Education and Development** ,Vol 24 ,No 2 pp122-137
2. Byham ,W(2002).**Developing Dimention/Competency-Based Human Resource systems**.Canada:DDI
3. Byham ,W&Moyer,R(2002).**Using Competencies To Build A Successful Organization**.Canada:DDI
- 4.Carman,J(2002). **BLENDED LEARNING DESIGN**.  
<http://www.elearningmag.com/elearning/article/articleDetail.jsp?id=21259>.
5. Clarck,D(1999).**Disscussion Competencies**.<http://www.nwlink.com>
6. Government of saskatchwan(1998).**Executive director/director/senior manager management competency profile**.<http://www.aasa.org>
7. Haunstein ,p(2000) . **Competency Modeling Approaches and strategies**.csae.com/client/csae.pdf
8. Hay group (2001).**The Manager Competency Model** . [http://www. Hayresourcedirect.haygroup.com](http://www.Hayresourcedirect.haygroup.com)
9. IBM(2004).**Frequently asked questions aboutIBM’s approach to training**.  
[ibm.com/services/learning/us/catalog/blended/](http://ibm.com/services/learning/us/catalog/blended/)
10. JGN consulting (2002). **Competency based training tutorial** . <http://home.att.net>
11. Moyer, R (2001). **Defining and measuring competencies:An overview of Approaches**.  
<http://www. Click2learn.com>
12. National park service employees (2000) . **essential competencies** .  
<http://www.nps.gov/training/npsonly/npsesc.com.htm>
13. OSI(2003).**Constracting and implementing a competency model**.  
<http://www.orgsysinc.com>
14. Philpot,A & etal (2002). **leadership competency models** <http://www.longwoods.com>
15. Schoonover (2003). **what is copetencies** . <http://www. Schoonover.com>
16. Sherman, R (2002).**Professional development coordinator competencies and sample indicators for the improvement of adult education program**. <http://www.Pre-net2000.com>
17. VA comp reform (2004). **guidelines for developing competency based system**.  
<http://www.dhrm.state.va.us/resources/hrmanualHTML/AppendixF.htm>
18. Whetzel,D&Steighner,L&Patsfall,M(2000).**Modeling leadership competencies at the US postal services**. <http://www.esc.edu>
19. Whetten ,D&Cameron,C(1998).**Developing Management Skill**.New York:John Wily