

شناسایی مولفه های تاثیرگذار بر توسعه مدیران در شرکت تامین قطعات ایران خودرو (سایپکو)

طهمورث حسنقلی پور<sup>۱</sup>، مهشید فیروزآبادی<sup>۲</sup>، سیروس بابایی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۵/۲۹

#### چکیده:

اندیشمندان مدیریتی بر این عقیده اند 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 می آید. بنابراین با توجه به اهمیت بحث توسعه مدیران این پژوهش قصد دارد به شناسایی مولفه های تاثیر گذار بر توسعه مدیران در شرکت تامین قطعات ایران خودرو (سایپکو) بپردازد. در این راستا؛ هدف تحقیق از جنس کاربردی و روش تحقیق، پیمایشی است. داده ها با استفاده از مصاحبه جمع آوری شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، کارشناس مسئول و کارشناسان شرکت سایپکو، روش نمونه گیری گلوگه برفی و اندازه ی نمونه ۱۰ نفر (حد اشباع) است. برای تحلیل کیفی داده های جمع آوری شده از تحلیل محتوا استفاده شده است. نتایج بدست آمده از انجام تحلیل ها حاکی از این است که آموزش، ارزیابی عملکرد، جانشین پروری، حمایت مدیریت ارشد و ابعاد راهبردی سازمان به عنوان ابعاد تاثیر گذار بر فرایند توسعه مدیران شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: توسعه مدیریت، توسعه، مدیریت

<sup>۱</sup> استاد، هیأت علمی مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

<sup>۲</sup> فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران mahshid.firouz@gmail.com

<sup>۳</sup> فارغ التحصیل کارشناسی ارشد کارآفرینی دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه در همه سازمان‌ها، مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تاثیرگذار می‌باشد، مدیریت است (نوکاه و هیوزو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)؛ به طوری که مینتزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) بیان می‌کند که هیچ شغلی برای جامعه امروز مهم‌تر 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 اصلی‌ترین فرد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مشکلات سازمانی نقش به سزا و تعیین کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند (روث<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

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). پیتر دراکر درباره اهمیت موضوع پرورش مدیر میگوید اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم، این است که رهبران ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند. سازمان‌ها باید یک روش سیستماتیک برای مدیریت استعدادها و بهبود و ارتقای مهارت‌های مورد نیاز مدیران و رهبران عصر آینده را طراحی و عملیاتی نمایند (گودرزی و امانی، ۱۳۹۴).

اگر این نظر دراکر را بپذیریم که عنصر منحصر به فرد هر سازمان نسبت به سازمان دیگر مدیریت است خواهیم پذیرفت که یکی از عوامل توسعه جوامع توسعه یافته، مدیریت است (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 مهم‌ترین 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 بستر مستمر توسعه مدیران بود؛ بستری که امکان حفظ شایستگی‌های مدیریتی را در رویارویی با تحولات مدیریتی فراهم سازد. بدین سبب با طراحی برنامه‌ای برای توسعه مدیران، امکان و فضای توسعه برای سازمان و فرد فراهم آورده شود (دری، ۱۳۸۷). اهمیت برنامه توسعه مدیران در همه سازمان‌ها دارای اهمیت می‌باشند، اما این اهمیت در سازمان‌هایی که اقتصاد کشور بر پایه آن‌ها بنا شده مانند شرکت نفت، پتروشیمی، خودروسازی و... بیشتر است.

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 توجه شود تا با رقبای قدرتمند خارجی بتوان رقابت کرد (کریمی کاشانی و سیداصفهان‌ی، ۱۳۸۳). یکی از مهم‌ترین پیش نیازهای توسعه در این صنعت، توسعه مدیران است. به همین دلیل شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سپکو) 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

<sup>1</sup> Nwokah and Ahiauzu

<sup>2</sup> Mintzberg

<sup>3</sup> Ruth

که باعث می‌شود مدیران از فرآیند توسعه و آموزش دوری کنند و به این مقوله اهمیتی ندهند. در این راستا پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که مولفه‌های توسعه مدیران در شرکت ساپکو کدام است؟

### توسعه مدیریت

به باور بسیاری از اندیشمندان و دانشمندان حوزه علوم رفتاری توسعه با انسان شروع می‌شود (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین سازمان‌های موفق، توسعه مدیران را به عنوان عامل کلیدی شکوفا کردن سایر عوامل تولید قلمداد می‌کنند. به گونه‌ای که تاثیر قابلیت‌ها و توانمندی مدیران برای افزایش عواید سرمایه‌گذاری‌های سازمان بسیار مورد توجه قرار گرفته است. اهمیت این موضوع (اهمیت توسعه مدیران) تا جایی است که توسعه مدیران به عنوان نوعی ثروت سازمانی قلمداد می‌شوند (هراتی و مورلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). توسعه مدیران یک قابلیت پویا یا الگوی رفتاری آموخته شده است که سازمان می‌تواند از طریق آن به طور سیستماتیک به توسعه مدیران در جهت ایجاد تعادل بین کارایی و انطباق‌پذیری بپردازد (اسپیدل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

های جن و دینیجس<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) توسعه مدیران را به عنوان "توسعه کارکنان به شیوه‌ای ساختار یافته و آینده نگرانه" تعریف کرده‌اند. سازمان از طریق این توسعه اطمینان حاصل می‌کند که در آینده برای مشاغل مدیریتی خود به افراد مناسب دسترسی دارد. در واقع تاکید در این تعریف، محدود به منافع سازمان در قالب دستیابی به توسعه و تحول (سازمانی) از مجرای توسعه مدیران است (جانسن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). اکونر و منگان<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) اظهار داشتند توسعه مدیریت 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؛ بنابراین می‌توان گفت توسعه مدیران، فرایندی است که مدیران را از نظر شغلی و مسیر شغلی برای رویارویی با محیط متغیر سازمان از نظر شرایط و مسئولیت‌ها آماده می‌کند (اونیل<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴).

در ادامه به چند مطالعه‌ای که اخیراً 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 مسیر شغلی 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 جمع آوری و جهت معتبرسازی 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 تاثیرگذار بر توسعه مدیران شامل ابعاد

<sup>1</sup> Heraty and morley

<sup>2</sup> Espedal

<sup>3</sup> Huigen and De Nijis

<sup>4</sup> Jansen

<sup>5</sup> O'Connor and Mangan

<sup>6</sup> O'Neill

استعدادیابی و جانشین‌پروری، سازماندهی، حمایت‌سازمانی، حرفه‌ای، روانشناختی دینی و اسلامی و مدیریت عملکرد و مهم‌ترین مولفه‌های تاثیرگذار 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 (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. درخصوص تقویت قابلیت‌های ارتباطی نیز، می‌توان از بازی‌های مدیریتی استفاده نمود (حسینیان و ربیع زاده، ۱۳۹۲).

عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان "شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری" انجام دادند. هدف شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران بانکی انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد برای توسعه شایستگی مدیران می‌بایست پنج بعد، بیست مولفه و صد و سی و دو شاخص مورد توجه برنامه‌ریزان آموزشی قرار گیرد. ابعاد پنجگانه عبارتند از: (۱) بعد فکری - ارزشی، (۲) بعد ارتباطی، (۳) بعد فنی - تخصصی، (۴) بعد مدیریتی و (۵) بعد توانایی. مولفه‌های بیست گانه عبارتند از ارزش عمومی، ارزش‌های سازمانی، بینش و نگرش، ویژگی‌های شخصی، ارتباط فردی، ارتباط بین فردی، ارتباط بانکی، رهبری، اعتبار حرفه‌ای، دانش مالی-بانکی، دانش فناوری، مهارت آموزشی - پژوهشی، مدیریت خود، مدیریت دیگران، مدیریت کسب و کار، توانایی عاطفی، توانایی ذهنی، توانایی تجربی، توانایی تحصیلی و توانایی فیزیکی.

لینسکی و سزاروکی<sup>۱</sup> (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 شرکت-های چند ملیتی قابل تعمیم نیست (لیسنسکی و زاروکی، ۲۰۱۲).

برهمند 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 (برهمند و هدایتی، ۲۰۱۳).

لیکاما<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان "توسعه شایستگی‌های مدیران پروژه: دیدگاهی 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،

<sup>1</sup> Lisiński & Szarucki

<sup>2</sup> Liikamaa

خودآگاهی، یکدلی، خود تنظیمی و مهارت‌های شناختی. شایستگی های مذکور به عنوان شایستگی های مهم مدیر پروژه در استخدام و توسعه مدیران می باشد لیکاما، (۲۰۱۵).

کریگر<sup>۱</sup> (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 بررسی اثربخشی آموزش مبتنی بر مسئله، آموزش مبتنی بر سخنرانی و ترکیبی از این دو روش می باشد. که با استفاده از روش تحقیق ترکیبی انجام شده است. یافته های پژوهش حاکی از این است که آموزش های مبتنی بر حل مساله و آموزش مبتنی بر سخنرانی در کسب مهارت های حل مساله و مهارت تفکر بحرانی مدیران موثر می باشد کریگر (۲۰۱۶).

## روش تحقیق

از آنجا که تحقیق حاضر به دنبال شناسایی ابعاد تاثیرگذار بر توسعه مدیران است، از نظر هدف تحقیق کاربردی و از نظر شیوهی گردآوری اطلاعات توصیفی- پیمایشی است. تحقیق یک تحقیق کیفی است و شکل ۱ شمای کلی از مسیر تحقیق را نشان می دهد. جامعه آماری در این تحقیق مدیران و کارشناسان شرکت ساپکو است که در تصمیم گیری برای پیاده سازی فرایند توسعه مدیران در سازمان نقش کلیدی دارند.

نمونه گیری به صورت گلوله برفی انجام شده که ابتدا تعداد کمی از افراد که دارای ویژگی ها و یا تجربیات خاصی بودند انتخاب شدند، سپس از آنها خواسته می شود که کاندیدای دیگری با ویژگی ها و تجربیات مشابه را معرفی کنند. این عملیات تا رسیدن به حد مطلوب تعداد نمونه (اشباع) که در این پژوهش این تعداد شامل ده نفر از کارشناس، کارشناس مسئول و مدیران ساپکو بودند، ادامه یافت.



شکل ۱: شمای کلی از مسیر تحقیق

## تجزیه و تحلیل داده ها

<sup>۱</sup> Carriger

در این مرحله ابتدا با توجه به پیشینه پژوهش و بررسی ابزار گردآوری اطلاعات تحقیقات انجام شده در این زمینه و با استفاده از نظر خبرگان و اساتید دانشگاهی سوالات مصاحبه طراحی شد. روایی سوالات مصاحبه با استفاده از روایی تئوریکی براساس نظر اساتید گرامی مورد بررسی قرار گرفت 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 تحقیق از فرمول فوق الذکر برابر  $76/38\%$  است. با توجه به این که میزان پایایی بیش‌تر از  $60\%$  است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تایید 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 به روش تحلیل محتوا انجام شد و در نهایت ۵ تم اصلی و ۱۴ تم فرعی شناسایی گردید، که در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها

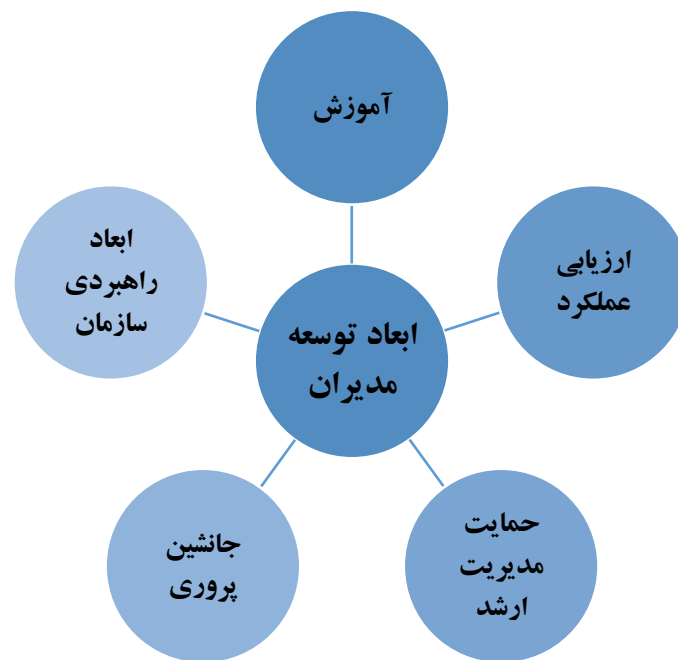
شماره تم اصلی	شرح تم اصلی	شرح تم فرعی	شرح مفهوم
۱	آموزش	آموزش ضمن خدمت	آموزش قبل از شروع به کار یا جهت دستیابی به سمت جدید، آموزش در راستای کار در جهت بهبود عملکرد، آموزش‌هایی در جهت بهبود نقاط ضعف مدیران
		دوره‌های آموزشی	کلاس‌های آموزشی برای آموزش مهارتی خاص، مهیا کردن زمینه‌های ادامه تحصیل، آموزش‌های الکترونیکی
		منتورینگ	آموزش به صورت 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

فرهنگ سازمانی نوآور	فرهنگ سازمان توسعه محور	ابعاد راهبردی سازمان	۵
زمینه سازی توسعه، توسعه طلبی فردی	استراتژی منابع انسانی		
چشم انداز سازمان	استراتژی سازمان		

### نتیجه گیری و پیشنهادات

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 تاثیرگذار بر توسعه مدیران را مورد شناسایی قرار دهد.

بدین منظور، در این تحقیق تلاش شده است تا با استفاده از مصاحبه های انجام شده ابعاد موثر شناسایی شوند. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه ها ۵ تم یا بعد اصلی استخراج شد، در شکل ۲ پنج تم اصلی ارائه شده است.



شکل ۲: ابعاد توسعه مدیران

در این پژوهش، یکی از ابعاد توسعه مدیران، ارزیابی عملکرد است 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 (اکروتیاگامگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). ارزیابی عملکرد، یک فرایند غیرمستمر محسوب می شود که به صورت سالیانه صورت می گیرد و نشان دهنده نقاط قوت و ضعف کارکنان است (آگونیس، ۲۰۱۱). شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان زمینه ساز تهیه و تنظیم برنامه های توسعه کارکنان و مدیران می باشد. 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

<sup>۱</sup> Akuratiyagamage

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 (آکروتیاگامگ، ۲۰۰۷). 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 تاثیرگذار 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 تاثیرگذار 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 (آکروتیاگامگ، ۲۰۰۷).

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.

یکی دیگر از ابعاد شناسایی شده در این پژوهش "آموزش" می‌باشد. بعد آموزش یکی از مهم‌ترین ابعاد تاثیرگذار 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 (استوارت و برون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ آگینیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ کاریگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). توسعه مبتنی بر آموزش بر یادگیری مهارت و کسب دانش لازم برای انجام کار تأکید می‌کند و با سرمایه‌گذاری بر روی یادگیری آمادگی لازم برای مهارت در انجام شغل و آمادگی لازم برای شغل آینده فراهم می‌سازد (لینیسکی و سزاروکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). 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

<sup>1</sup> Stewart & Brown

<sup>2</sup> Aguinis

<sup>3</sup> carriger

<sup>4</sup> liniski and szaruki



معرض قرار دادن محتوای آموزشی و شبکه‌سازی با دیگر شرکت کنندگان کلاس‌های آموزشی توسعه داد(کاریگر، ۲۰۱۶).

هولمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) چهار مدل آموزش و توسعه مدیریتی «آموزش دانشگاهی و آزمایشگاهی، حرفه‌ای گرای تجریمی، آموزش تجربی و انتقادی» ارائه کرد (لینیسکی و سزاروکی، ۲۰۱۱). همچنین بیوسرت<sup>۲</sup> (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 (بیوسرت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

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.

یکی دیگر از ابعاد تاثیرگذار 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.

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

جانشین‌پروری یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار و آخرین بعد تاثیرگذار بر فرایند توسعه مدیریت می‌باشد. تأثیر جانشین‌پروری بر فرایند توسعه مدیران در تحقیقات پیشین مورد تأیید قرار گرفته و کم و بیش به آن اشاره شده است (آکروتیاگامگ، ۲۰۰۷؛ تیلور و مک‌گرو، ۲۰۰۴؛ قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶). تیلور و مک‌گرو<sup>۴</sup> در پژوهش خود اذعان کرده‌اند که مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب داخل سازمان در مشاغل مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره‌ی یک برنامه جانشین‌پروری 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 مصاحبه‌های انجام شده در ساپکو، تعدادی از مدیران و سرپرستان نیز به این مطلب تاکید داشتند که برای تداوم مهارت‌های مهم و کلیدی باید جانشین‌پروری در سازمان وجود داشته باشد و همچنین به‌خاطر اینکه مدیران ساپکو اغلب افراد تحصیل کرده، با تجربه و با استعداد هستند نباید با بیرون رفتن این افراد (بازنشستگی) مهارت و توانمندی‌ها به‌طور کلی از سازمان خارج شود. در راستای همین امر باید سازمان اقدام به جانشین‌پروری کنند تا جانشینان آینده افراد مستعد و توانمند باشند و مدیران امروز باید بدون آنکه آنها را رقیب خود بدانند تمام توانایی‌های خود را به آنها عرضه کنند. در بررسی مصاحبه‌ها مدیریت کردن کارکنان مستعد و نگه داشتن کارکنان مستعد به عنوان ابعاد جانشین‌پروری شناسایی شد. با توجه به نتایج فوق به منظور بهبود توسعه مدیران، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود؛

<sup>1</sup>. Holman

<sup>2</sup>. Beausaert

<sup>3</sup>. Beausaert

<sup>4</sup> Taylor & McGraw

در قدم اول به شرکت ساپکو پیشنهاد می‌گردد با توجه به چشم انداز و راهبردهای سازمان اهداف و نیازهای توسعه‌ای سازمان مشخص شود. پیشنهاد می‌گردد با ارزیابی عملکرد خلاءهای موجود و نیازهای توسعه‌ای را شناسایی کنند. در پی آن مدیران و سطوح سرپرستی اقدامات لازم جهت پر کردن این خلاءها را شناسایی و پیگیر اقدامات توسعه‌ای باشند. پس از مشخص شدن نیازهای توسعه‌ای کلاس‌ها، دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی مختلف مهارتی، به خاطر داشتن بیشترین 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.

## منابع:

۱. 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.
۲. حسینیان، شه‌امت و ربیع النجات، مجید (۱۳۹۲). بررسی روش‌های توسعه مدیران عملیاتی ناجا (رؤسای کلانتری های تهران بزرگ). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. صص ۱۵۶-۱۷۴.
۳. دراگر، پیتر (۱۳۹۱) چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم. تهران: خدمات فرهنگی رسا.
۴. 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.
۵. عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قلی قورچیان، نادر (۱۳۹۶)، شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۵۷-۷۶.
۶. 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.
۷. قانع نیا، مریم؛ ارشدی، نسرين؛ سلطانیان، نسیم، فروهر، محمد (۱۳۹۴)، تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۶، صص ۱۲۵-۱۴۱.
۸. قلیچ لی، بهروز؛ معشوفی، شه‌رام و قهرمانی، سعید (۱۳۹۶)، شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین پروری 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.

۹. 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.
۱۰. گودرزی، محمدعلی و امانی، فاطمه (۱۳۹۴). الگوی توسعه و توانمندسازی مدیران. ن تهران: جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.

1. Aguinis, H., Joo, H., and Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), PP 503—507.
2. Akuratiyagamage, V (2007), An Integrated Approach to Management Development: A Framework for Practice and Research, *The Journal of business Perspective*, 11(4), PP 1-11.
3. 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), PP 299-322.
4. Barahmand, N., & Hadayati, Z. (2013). Management Development in Iranian Academic Libraries: Performances and Obstacles. *Information Science and Management*, 3(2), 35-44.
5. Beausaert, S. (2011). The use of personal development plans in the workplace. PhD Thesis. Maastricht University, The Netherlands.
6. Carriger, M, (2016), What is the best way to develop new managers? Problembased learning vs. lecture-based instruction, *The International Journal of Management Education*, 14, PP 92-101
7. Espedal, B (2005), Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence, *Human Resource Development Review*, 4(2). PP 136-158.
8. Heraty, N & Morley, M (2003) "Management development in Ireland: the new organizational wealth?", *Journal of Management Development*, Vol. 22 Issue: 1, pp.60-82, <https://doi.org/10.1108/02621710310454860>
9. Jansen, P., Van Der Velde & Mul, W (2001). Atypology of management development, *Journal of management development*, 2(20), PP 106-120.
10. Liikamaa, M (2015), Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies, *Procedia Manufacturing* 3, PP 681-687.
11. Lisiński, M & Szarucki, M. (2011). Exploring Management Development Programmes in MNCS. Example of Eads Group. *Business, management and education*, 9(1): PP 93-108.
12. Nwokah, N., & I. Ahiauzu, A.(2008) Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Managerial competencies in Nigeria*, pp 858-879.
13. O'Connor, M; Mangan, J (2004) "Matching management tools and techniques with management challenges", *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Issue: 3, pp.27-30, <https://doi.org/10.1108/10878570410535745>
14. Ruth, D. (2007). Management development in New Zealand. *European Industrial Training*, pp 52-67.

15. Stewart, G., & Brown, K. (2011). *Human Resource Management: linking strategy to practice*. Danvers. John Wiley and Sons, Inc.
16. Taylor, T., & McGraw, P. (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*, pp 8-25

## Identification of Influential Components on Development of Managers in Iran Khodro Parts Supply Company (Sapko)

Tahmoureth Hasan Gholipour, Mahshid Firouzabadi<sup>1\*</sup>, Sirous Babaei Siahkalroudi

### Abstract:

Management thinkers are of the opinion that development is the key to the development of the country to the extent that many successful countries of the world acknowledge that you are educating the manager, everything is looking for it. Therefore, considering the importance of the development of the managers, this research seeks to identify the components that affect the development of managers in Iran Khodro (Sapko) Parts Supply Company. In this regard, the purpose of the research is to investigate the applied gender and research method. Data were collected using interviews. The statistical population of the study consisted of directors, responsible expert and experts of Saipko Company, sample of Golubeh snowy and sample size of 10 people (saturation limit). Content analysis has been used for qualitative analysis of collected data. The results obtained from the analysis indicate that training, performance evaluation, successor, senior management support and strategic dimensions of the organization were identified as dimensions affecting the process of development of managers.

Keywords: Management development, development, management.

---

<sup>1</sup> mahshid.firouz@gmail.com