

## مدل اقتضایی پرورش مدیران ارشد

بهروز دری\*، سیدمحمد اعرابی\*\*، علیرضا مقدم\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی استراتژیک و اقتضایی برای پرورش مدیران است. این پژوهش با به‌کارگیری رویکرد ترکیبی در جمع‌آوری اطلاعات به بررسی رابطه میان برنامه‌های پرورش مدیران با استراتژی سازمان، ساختار روابط واحد وظیفه‌ای که مدیر در آن مشغول به کار است و روش‌های انجام کار (تکنولوژی) در آن واحد پرداخته است. برای تبیین نظری مدل از تئوری نقاط مرجع استراتژیک استفاده شد. این پژوهش با مشارکت ۱۸۰ نفر از مدیران عالی و میانی سازمان‌های برتر ایرانی (بر اساس نتایج هشتمین جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی) به‌عنوان نمونه آماری انجام شد. نتایج تحلیل مسیر مدل پژوهش را تأیید کرد. یافته‌ها حاکی از آن است که می‌توان انواع برنامه‌های پرورش مدیران را بر اساس هدف و شیوه پرورش به چهار گونه برنامه‌های پرورش مهارتی، دانشی، انگیزشی و نگرشی دسته‌بندی کرد. اگرچه در اغلب موارد، گونه‌های برنامه‌های پرورش مدیران با گونه‌های متناظر استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و تکنولوژی رابطه معناداری دارند، فقط هماهنگی استراتژی سازمان و ساختار سازمانی با برنامه‌های پرورش مدیران بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک توانسته بر عملکرد مدیران مؤثر باشد.

**کلیدواژه:** پرورش منابع انسانی؛ پرورش مدیران سازمان‌محور - فردمحور؛  
شایستگی‌های رفتاری - شغلی؛ هماهنگی استراتژیک؛ نقاط مرجع استراتژیک؛ عملکرد  
مدیران.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۰۱/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۷/۰۵.

\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی

\*\* استاد، دانشگاه علامه طباطبائی(ر)

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی(ر) (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

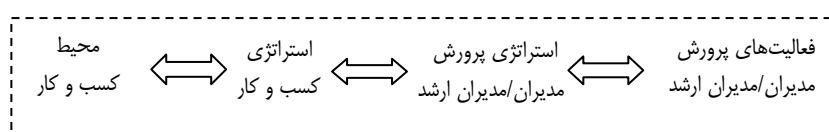
پرورش توانمندی و شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیران و رهبران، نقش تعیین‌کننده و بی‌بدیلی در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند؛ به‌گونه‌ای که هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آن که توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (ابوالعالایی و غفاری، ۱۳۸۵). به‌همین دلیل است که مبانی نظری مدیریت، مملو از تألیفات و مقالات بی‌شماری است که به استعدادها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص مدیران کارآمد اشاره دارند؛ شایستگی‌هایی که مدیر را در انجام وظایف خطیر مدیریتی موفق می‌دارد (Viitala, 2005; Patching, 2011; Kalargyrou and Woods, 2011). این مهارت‌ها و توانمندی‌ها در فرایندی بلندمدت و با تلفیقی از قابلیت‌های ژنتیکی و تلاش‌های فردی در بستر محیط، ایجاد و تقویت می‌شوند. بنابراین کشف چگونگی و شناسایی روش‌های مناسب برای تربیت افراد مستعد به‌منظور تصدی مشاغل مدیریتی حائز اهمیت می‌شود (Dai et al, 2011).

علی‌رغم اهمیت این موضوع، هنوز پرورش مدیران نتوانسته ارتباط خود را با استراتژی سازمان به‌خوبی برقرار کرده و نقش خود را در افزایش عملکرد سازمان و رقابت‌پذیری به‌خوبی ایفا کند (Cannon, 1995; Fulmer et al., 2000; Luoma, 2000; Seibert et al., 1995). امروزه سازمان‌ها برای استراتژی و نقشی که در عملکرد سازمان ایفا می‌کند اهمیت زیادی قائلند، اما کمتر به استراتژیست‌ها - کسانی که مسئول هدایت سازمان هستند - و اهمیت نقش ایشان در سازمان‌ها پرداخته‌اند؛ درحالی‌که کیفیت ویژگی‌ها و توانمندی‌های مدیران ارشد که وظیفه طراحی و اجرای استراتژی‌های سازمان را دارند، اگر از اهمیت بیشتری نسبت به برنامه‌های استراتژیک سازمان برخوردار نباشد، حداقل به اندازه آن دارای اهمیت است (Hambrick and Fredrickson, 2001).

شاید بتوان یکی از علل اصلی این عارضه را به ماهیت پژوهش‌های انجام شده و یافته‌های آن‌ها نسبت داد. طی سه دهه اخیر پژوهش‌های زیادی درخصوص پرورش مدیران انجام شده است، اما این پژوهش‌ها عمدتاً از نوع "بهبینه کاوی" بوده (به‌عنوان مثال: Hussey, 1996; Seibert et al., 1995; Burack et al., 1997; Orwitz, 1999; Boshyk, 2000; James, 2001) و کمتر توانسته‌اند فرایند تدوین برنامه‌های پرورش مدیران را تشریح کنند. این دسته از مطالعات یافته‌های تجربی و عملی خوبی درخصوص برنامه‌های پرورش مدیران در شرکت‌های برتر ارائه داده‌اند، اما به‌سختی می‌توان در آن‌ها چارچوب مفهومی و نظری قابل قبولی یافت که "فرایند تدوین برنامه‌های پرورش مدیران" را باتوجه به ویژگی‌های سازمانی و محیطی تشریح کند. بنابراین این مسئله برای متولیان حوزه منابع انسانی همچنان باقی‌است که آیا کپی‌برداری از

برنامه‌های پرورش شایستگی مدیران شرکت‌های موفق می‌تواند همان نتایج را برای سازمان‌های ایشان نیز به‌همراه داشته باشد.

اگر زنجیرهٔ تدوین برنامه‌های پرورش مدیران با رویکرد استراتژیک را به شکل یک در نظر بگیریم، می‌توان گفت مطالعات انجام شده عمدتاً به بررسی ارتباط بین فعالیت‌ها و استراتژی‌های پرورش مدیران در شرکت‌های موفق پرداخته‌اند (زنجیره C)؛ ارتباط بین محیط کسب‌وکار (مشتریان، تکنولوژی، رقبا و نظایر آن) و استراتژی کسب‌وکار نیز سال‌ها است که از اهمیت زیادی برخوردار است (زنجیره A)؛ اما در این میان، ارتباط بین استراتژی کسب‌وکار و استراتژی پرورش مدیران به‌عنوان حلقهٔ مفقوده‌ای است که کمتر در مورد آن پژوهش شده است (زنجیره B).



شکل ۱. ارتباطات استراتژیک مطلوب در ترسیم برنامه‌هایی پرورش مدیران (Seibert et al., 1995)

پژوهش حاضر در تلاش است ابزار کاربردی مناسبی در اختیار مدیران منابع انسانی سازمان‌های ایرانی قرار دهد تا با استفاده از آن بتوانند به سؤال‌های ذیل پاسخ دهند: چگونه می‌توان مطمئن شد که سازمان مدیران خود را به‌نحو مطلوب و با ابزار مناسب آموزش داده است؟ آیا ابزارهای پرورش مدیران به‌کار گرفته شده از اثربخشی و کارایی لازم برخوردار بوده‌اند؟ چگونه و با استفاده از چه معیارهایی می‌توان از به‌کارگیری شیوه‌های مناسب پرورش مدیران در سازمان اطمینان یافت؟ چگونه می‌توان مطمئن شد که برنامه‌های پرورش مدیران در راستای استراتژی سازمان طراحی شده‌اند؟ بنابراین هدف اصلی این پژوهش ارائهٔ مدلی برای پرورش مدیران است؛ مدلی که بر مبنای آن بتوان قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی مشاغل مدیریتی سازمان را کشف کرد و برای تقویت هر یک از آنها شیوهٔ آموزشی مناسب را پیشنهاد داد. به‌کارگیری رویکردی استراتژیک در طراحی این مدل و همچنین در نظر گرفتن شرایط اقتضایی ساختار و تکنولوژی سازمان در انتخاب برنامهٔ مناسب پرورش مدیران سازمان از اهداف فرعی این پژوهش به‌حساب می‌آیند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه

**تبیین مفهوم پرورش مدیران.** پرورش مدیران، عبارت است از فرایندهای مستمر و برنامه‌ریزی شده‌ای که در یک محیط مساعد و علمی یادگیری، اثربخشی مدیران را در کلیهٔ

سطوح به‌منظور تأمین نیازمندی‌های سازمان و تقویت قابلیت‌های استراتژیک آن ایجاد می‌کند (Harrison, 1995). پرورش مدیران ابعاد آموزشی (پرورش دانش نظری) و تربیتی (پرورش مهارت‌های علمی) را شامل می‌شود و طیف وسیعی از روش‌ها و فرایندهای رسمی و غیررسمی آموزش را در بر می‌گیرد (Miller, 2006). از نظر جانسن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) پرورش مدیران عبارت است از: "مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی به‌منظور این که برای سازمان این اطمینان را فراهم آورد که نیروی انسانی با کیفیت و انگیزه برای پست‌های کلیدی همواره و در هر زمانی که نیاز باشد در اختیار است". از نظر ایشان هدف از پرورش مدیران این است که همواره نوع مناسبی از مدیران و متخصصان در زمان مناسب وجود داشته باشد.

در تعریف برنامه پرورش مدیران باید توجه داشت که این مفهوم دو بخش "هدف" در پرورش مدیران و "شیوه" پرورش مدیران را در بر می‌گیرد. آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۱۳۸۹) بیان می‌کند مهم‌ترین نکته درباره فرایند پرورش مدیران، تجاری کردن آن است؛ به این معنی که سازمان باید تصمیم بگیرد که برای تحقق اهداف استراتژیک خود به "چه نوع" مدیرانی نیاز دارد و "چگونه" به بهترین شیوه می‌تواند این مدیران را به دست آورد و یا پرورش دهد. مامفورد و گلد (۲۰۰۴) اشاره دارند: "یادگیری و پرورش، هم در بر دارنده فرایند است و هم خروجی و نتیجه‌ای که عبارت است از دانش، مهارت و بینش". از این رو اگرچه می‌توان رویکرد مبتنی بر شایستگی/هدف/خروجی (نظیر: Katz, 1974؛ Quinn et al., 2003) و رویکرد مبتنی بر روش/وسیله/فرایند (نظیر Armstrong, 2006) در پرورش مدیران را از هم تمییز داد، در تدوین برنامه پرورش مدیران، ترکیب مناسبی از هر دو باید مدنظر قرار گیرد.

**رویکرد استراتژیک در پرورش مدیران.** به‌زعم مک‌گریگور (۱۳۷۲) فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، و از آن جمله طراحی برنامه‌های پرورش مدیران، مدیریتی استراتژیک از نوع S<sup>2</sup> (مدیریت استراتژیک بر منبعی استراتژیک)<sup>۳</sup> را می‌طلبد. همان‌طور که گاراوان<sup>۴</sup> (۲۰۰۷، ص ۲۶) مطرح می‌کند: "مشکل است درمورد پرورش منابع انسانی مقاله‌ای پیدا کنیم که در آن هیچ اشاره‌ای به پیوند پرورش منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان نشده باشد. تقریباً بدیهی است که اگر پرورش منابع انسانی بخواهد به یک بازیگر مفید و قابل احترام سازمان تبدیل شود، مجبور است که خود را به‌عنوان یک شریک استراتژیک مهم جا بیندازد. پرورش منابع انسانی باید برای خود اهمیتی معادل فرایندهای اصلی سنتی سازمان مثل مالی، تولید و بازاریابی قائل شود."

1. Jansen etal

2. Armstrong

3. S<sup>2</sup> = Strategic Management of strategic Resources

4. Garavan

پرورش استراتژیک منابع انسانی باید بین آموزش و پرورش با اهداف سازمانی و تغییرات ایجاد شده در تکنولوژی و محیط ارتباط برقرار کرده و سازمان را در استفاده بهینه از قابلیت‌های تخصصی موجود و توسعه قابلیت‌های جدید برای مواجهه با تغییر توانمند سازد ( McCracken & Wallace, 2000؛ Maxwell et al., 2004). به‌کارگیری چنین رویکردی در برنامه‌ریزی پرورش مدیران منجر به افزایش عملکرد، ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری‌های فردی و سازمانی، افزایش تعهد افراد و درنهایت کسب و حفظ مزیت رقابتی خواهد شد (Hassan et al., 2006). به‌کارگیری رویکرد استراتژیک در پرورش منابع انسانی شیوه‌ای پویا، تغییردهنده و تغییرپذیر در مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش به‌وجود آورده و آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن را با چالش تفکر جدید، مدل‌های جدید، رویکرد جدید و ابزارها و مکانیزم‌های جدید مواجه ساخته است (Clardy, 2008).

**گونه‌های استراتژی پرورش مدیران.** اندیشمندان حوزه منابع انسانی استراتژی‌های مختلفی را برای پرورش مدیران شناسایی کرده‌اند. انواع این استراتژی‌ها را می‌توان در قالب گونه‌های مختلف استراتژی پرورش مدیران دسته‌بندی کرد. یکی از معروف‌ترین این گونه‌شناسی‌ها توسط جانسن و همکاران (۲۰۰۱) ارائه شده است. ابعاد اصلی این گونه‌شناسی را پرورش سازمان‌محور<sup>۱</sup> -یعنی این که تأکید بر منافع سازمان است و پرورش مدیران به‌دنبال پرکردن پست‌های کلیدی است- و پرورش فردمحور -یعنی اینکه تأکید بر منافع شخص است و پرورش مدیران به‌دنبال ارائه فرصت‌های آموزشی و پرورشی به کارکنان منتخب است- تشکیل می‌دهند.

پرورش سازمان‌محور توسط مالندر<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) مطرح شد: "فرایندی سیستماتیک و آگاهانه برای کنترل پرورش منابع مدیریتی در سازمان در جهت تحقق اهداف و استراتژی‌ها". بالدوین و پتجت<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) نیز پرورش فردمحور را تشریح کرده‌اند: "فرایند پیچیده‌ای که افراد یاد می‌گیرند تا به‌خوبی در پست‌های مدیریتی به ایفای نقش بپردازند". دلیل این که سازمان‌ها به پرورش افرادی با مهارت‌های انتقال‌پذیر ترغیب شده‌اند، افزایش رقابت برای کارکنان کیفی است؛ سازمان‌ها مجبورند جذابیت خودشان را بالا ببرند و قول ارائه فرصت‌های وسیع آموزش و پرورش را به‌عنوان بسته‌های تشویقی عمومی به کارکنان بدهند (والتون، ۱۳۸۸).

---

1. OD definition on MD  
2. Molander  
3. Baldwin and Patgett

در پرورش سازمان‌محور، پرورش مدیران به سمت پرکردن پست‌های کلیدی متمایل می‌شود. در این صورت شاهد برنامه‌ریزی پست یا وظیفه<sup>۱</sup> خواهیم بود و ابزارهای اصلی پرورش مدیران را برنامه‌ریزی نیروی انسانی<sup>۲</sup>، جدول جایگزینی<sup>۳</sup>، پروفایل مهارت‌ها<sup>۴</sup>، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری<sup>۵</sup> و مستندسازی عملکرد<sup>۶</sup> تشکیل خواهند داد. در پرورش فردمحور پیکان پرورش مدیران بر رشد شخصی<sup>۷</sup> افراد مستعد<sup>۸</sup> نشانه می‌رود. به این ترتیب ابزارهای اصلی پرورش مدیران حول پرورش فردی، مربی‌گری، مشاوره، آموزش<sup>۹</sup>، تعلیم و تربیت<sup>۱۰</sup> و بازخور فردی شکل می‌گیرند (Jansen et al., 2001).

انواع دیگری از استراتژی‌های پرورش مدیران را می‌توان بر اساس شایستگی‌های مدیران ارائه کرد. امروزه اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی به‌عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی، نظیر برنامه‌ریزی منابع انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد ثابت شده است (مطلبی اصل، ۱۳۸۶). از جمله گونه‌شناسی‌های مبتنی بر شایستگی مدیران می‌توان به یافته‌های آرمسترانگ (۱۳۸۵) اشاره کرد. وی شایستگی را به دو بخش شایستگی شغلی<sup>۱۱</sup> و شایستگی رفتاری<sup>۱۲</sup> تقسیم می‌کند. مفهوم شایستگی رفتاری ابتدا توسط بویاتزیس (۱۹۸۲) مطرح شد. طبق تعریف بویاتزیس، شایستگی رفتاری عبارت است از: "ظرفیتی که اگر در یک فرد به‌وجود آید به رفتاری منتج می‌شود که نیازمندی‌های شغلی را در چارچوب پارامترهای محیط سازمانی تأمین می‌کند و این به‌نوبه خود نتایج مطلوب را فراهم می‌کند". مفهوم شایستگی شغلی نیز در بریتانیا به‌عنوان یک بخش اساسی فرایند تدوین استانداردها برای صلاحیت‌های شغلی اسکاتلندی و ملی<sup>۱۳</sup> و همچنین برای استانداردهای مؤسسه مدیریتی چارتر<sup>۱۴</sup> مطرح شد. شایستگی شغلی در فرهنگ ان. وی. کیوز بیانگر چیزی است که افراد در حوزه‌های کاری خاص بایستی قادر به انجام آن باشند. در این‌جا بیشتر بر مهارت‌های افراد و نه رفتار آنان تأکید می‌شود.

- 
1. position and function planning
  2. personnel planning
  3. potential inventory
  4. interest registration
  5. succession planning
  6. function documentation
  7. personal growth
  8. cultivate people
  9. education
  10. training
  11. Competence – The UK approach
  12. Competency – The US approach
  13. National and Scottish Vocational Qualification (NVEQ / SVQS)
  14. Management Charter Institute (MCI)

ترکیب گونه‌شناسی آرمسترانگ (مبتنی بر شایستگی‌ها) و جانسن و همکاران (مبتنی بر روش) به‌عنوان ابعاد یک ماتریس دو در دو، می‌تواند گونه‌شناسی جدیدی از برنامه‌های پرورش مدیران به‌شکل دو ارائه دهد. بر اساس تعریف برنامه پرورش مدیران، در هر یک از گونه‌های این ماتریس، "هدف - شایستگی" مورد انتظار به‌عنوان خروجی برنامه‌های پرورش مدیران و "وسیله - روش" به‌عنوان ابزارهای اصلی مورد استفاده برای پرورش شایستگی‌ها نیز ارائه شده است. تعیین گونه‌های هدف - شایستگی تا حد بسیار زیادی بر نظریه شایستگی‌های کوئن (۲۰۰۳) متکی است. گونه‌های وسیله - روش نیز از ترکیب انواع دسته‌بندی‌های روش‌های پرورش (نظیر: Walker, 2004) با انواع سبک‌های شناختی یادگیری (نظیر: Kolb, 2005; Mumford, 2006) به‌دست آمده است.

بر مبنای این ماتریس، چهارگونه برنامه پرورش مدیران قابل تفکیک هستند: "پرورش مهارتی"، به‌معنای تمرکز بر مهارت‌های عمومی مدیران و آموزش فرایندهای اداری - عملیاتی؛ "پرورش دانشی"، زمانی که جنبه تخصصی شغل بر جنبه مدیریتی آن غالب است؛ "پرورش انگیزشی"، که عبارت است از: تربیت مدیرانی که قادر به تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان باشند و با الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در کارکنان، سیاست‌ها و خطمشی‌ها را جاری کنند؛ و "پرورش بینشی"، در شرایط بازار متلاطم.

**برنامه‌های پرورش مهارتی (تأکید بر پرورش سازمان‌محور و شایستگی‌های شغلی).**  
هدف از پرورش مهارتی، اصلاح اثربخشی مدیران از طریق آموزش آنان برای کسب نظر و آشنایی با اهداف و خطمشی سازمان، و ارتقاء سطح توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای ایفای نقش مؤثر است. آنچه در اینجا مشاهده می‌شود، فرایندهای عمومی اداری - سرپرستی و تمرکز بر داخل سازمان است. محیط ثابت و کاملاً قابل پیش‌بینی است. بیشتر بر دقت و صحت در انجام کارها، ماندگاری در سازمان و کنترل توجه می‌شود. پرورش مدیریت بیشتر به‌شکل فعالیت‌های سرپرستی و نظارتی مشاهده می‌شود. در سازمان‌هایی که این‌گونه برنامه پرورش مدیران را به‌کار می‌گیرند، محیط سیاسی - اجتماعی مشهود است؛ بیشتر بر مدیریت از نوع "برنامه و کنترل برنامه" تأکید می‌شود و نیازی به تمرکز بر خارج از سازمان، مشارکت در ریسک و فعالیت‌های خلاقانه نیست.

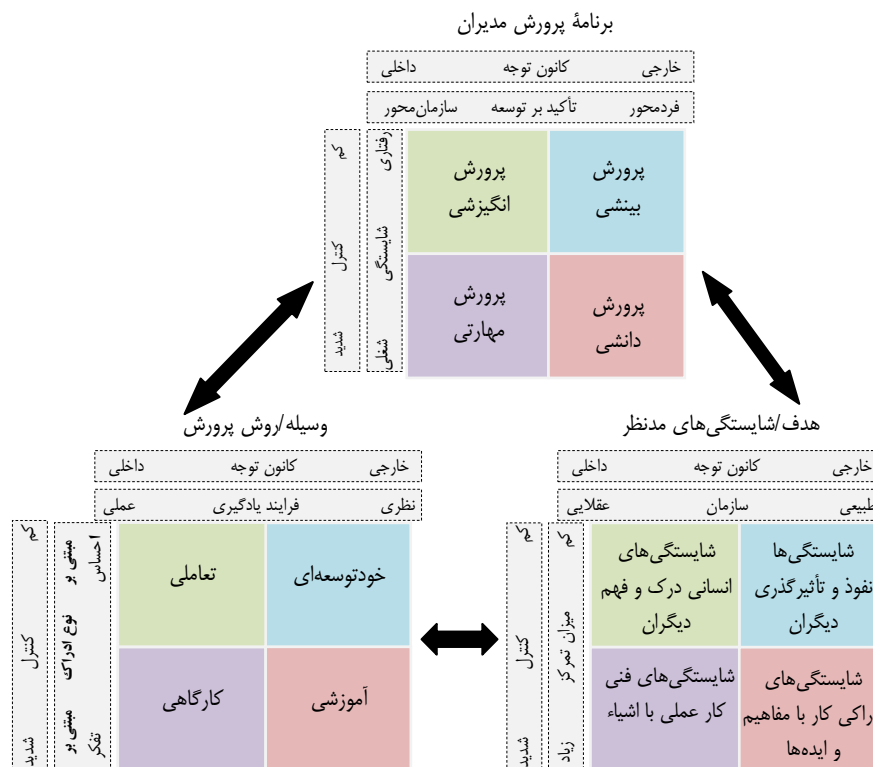
**برنامه‌های پرورش دانشی (تأکید بر پرورش فردمحور و شایستگی‌های شغلی).** در این نوع از برنامه‌های پرورش مدیران نیز معمولاً شایستگی‌های شغلی قابل شناسایی هستند. اما این دسته از شایستگی‌های شغلی بیشتر جنبه تخصصی دارند. در واقع در این نوع از پست‌های

مدیریتی، مهارت‌های تخصصی بر مهارت‌های مدیریتی غالب است. بنابراین به‌جای استفاده از آموزش‌های کارگاهی و حین خدمت، از آموزش‌های رسمی دانشگاهی و دوره‌های تخصصی بلندمدت استفاده می‌شود. یکی از روش‌های اساسی پرورش مدیریت در این نوع برنامه‌ها، جذب نیروهای تحصیل کرده یا ارائه بورس تحصیلی در رشته‌های تخصصی است. در این نوع از پرورش مدیران هدف برقراری ارتباط بین پرورش استعدادها درخشان و توسعه محصولات و خدمات است.

**برنامه‌های پرورش مدیریت انگیزشی (تأکید بر پرورش سازمان‌محور و شایستگی‌های رفتاری).** در حالتی که پست مدیریتی پیچیده است و تحلیل وظیفه‌ای امکان‌پذیر نیست، بر شایستگی‌های رفتاری مدیران تأکید می‌شود. برنامه پرورش مدیران بر تربیت مدیران توانمندی متمرکز است که قادر به اصلاح و به‌روز رسانی استراتژی‌های مناسب برای سازمان باشند و با الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در کارکنان، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها را جاری کنند. در این حالت اگرچه محیط سازمان پویاست، اما به‌شکلی منطقی قابل پیش‌بینی است. از این رو تدوین برنامه استراتژیک بلندمدت امکان‌پذیر است. دغدغه اصلی سازمان، اجرای استراتژی‌های تدوین شده و رهبری و فرهنگ سازمانی است.

**برنامه‌های پرورش بینشی (تأکید بر پرورش فردمحور و شایستگی‌های رفتاری).** در این حالت دانش و مهارت‌های منحصر به فرد کارکنان و هیأت مدیره سازمان هستند که اهداف و خواسته‌های استراتژیک سازمان را تعیین می‌کنند. هدف، تقویت توان سازمان در بازار از طریق اقدامات فردی است. محیط ناپایدار، مشکل‌ساز و غیرقابل پیش‌بینی است. به‌همین دلیل سازمان است که بازار را می‌سازد و این کار را از طریق شناسایی استعدادها درخشان و ساخت یک محیط مناسب به‌عنوان بستری برای تعلیم و تربیت ایشان انجام می‌دهد. در این برنامه‌ها بر خلاف برنامه‌های پرورش دانشی، پیچیدگی فرایندهای مدیریتی به حدی بالاست که تنها آموزش رسمی کافی نیست، از این‌رو سازمان‌ها استعدادها درخشان را بر اساس شهرتی که بواسطه سال‌ها تجربه کسب کرده‌اند به‌استخدام در می‌آورند. ماهیت پرورش مدیریت بینشی این است که در آن ظرفیت‌های فردی، قطعی تلقی شده و سازمان بر مبنای آن ساخته می‌شود.





شکل ۲. گونه‌شناسی برنامه‌های پرورش مدیران

**نگرش اقتضایی در تدوین برنامه‌های پرورش مدیران.** باتوجه به آنچه اشاره شد، فرایند پرورش مدیران را نمی‌توان به شکل یک فرایند آنچنان منظم در نظر گرفت که از قبل برنامه مشخص برای آن تنظیم شده و در همه جا نیز صادق باشد. چرا که بسیاری از مدیران در موقعیت‌های متفاوتی مدیریت می‌کنند و نمی‌توان همه آن‌ها را به گونه‌ای یکسان پرورش داد. علاوه بر آن، اگر مدیران در شرایط گوناگون، عکس‌العمل ساده و یکسانی نشان دهند، نمی‌توانند بقاء داشته باشند. بنابراین برنامه پرورش مدیران باید در چارچوب یک رویکرد اقتضایی مورد توجه قرار گیرد. در رویکرد اقتضایی، تفاوت‌هایی در انواع برنامه‌ها و اقدامات پرورش مدیران وجود دارد که ناشی از ماهیت و نوع سازمان‌ها و موقعیت استراتژیک آن‌ها است؛ و این به‌خاطر زمینه و بستری است که این سازمان‌ها در آن قرار دارند - یعنی به‌دلیل وظایف درونی و بیرونی - است که با آن مواجه‌اند (Jansen et al., 2001).

از جمله مهم‌ترین عوامل اقتضایی مؤثر بر تدوین برنامه‌های پرورش مدیران می‌توان از "برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان"، "ساختار روابط کارکنان" و "شیوه‌های انجام کار" نام برد.

تقریباً اشتراک نظر جمعی بین صاحب‌نظران حوزه برنامه‌ریزی آموزشی و نیازسنجی وجود دارد که برنامه‌های آموزشی و پرورشی افراد حداقل باید سه جنبه‌ی نیازهای آموزشی مبتنی بر الزامات سازمان، حرفه (شغل) و فرد را پشتیبانی کند. مدل‌های تناسب سازمان- شغل- شاغل (Piasentin & Chapman, 2006; Hoffman & Woehr, 2005) نیز تأکید دارند که در جهت بهره‌گیری و به‌کارگیری بهتر از توانایی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، لازم است برنامه‌های پرورشی شاغلین هم‌راستا با نیازهای سازمان و نوع شغل تدوین شوند.

**هماهنگی در مدل پرورشی مدیران.** در این پژوهش برای ایجاد هماهنگی بین برنامه‌های پرورش مدیران و سایر عناصر سازمانی از تئوری نقاط مرجع استراتژیک استفاده شده است. نقاط مرجع استراتژیک هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به‌کار می‌برند تا بتوانند بدان‌وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی‌نفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹). در واقع نقطه‌ی مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴). سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌کند (Fiegenbaum et al, 1996). به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه‌ی عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، یک هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۸). به اعتقاد فیگن بام و همکارانش (۱۹۹۶)، الگوها یا نقاط مرجع استراتژیک، تأثیرات ضمنی مهمی در رفتار انتخاب راهبردی و عملکرد سازمان دارند.

طی دهه‌ی اخیر، نظریه‌پردازان مدیریتی هریک بر اساس دیدگاه‌های خود، نقاط مرجعی را برای موفقیت سازمان‌ها برشمرده‌اند. به عنوان مثال؛ "الگوی جامع اثربخشی" ارائه شده توسط هال (۱۳۸۶) بر این نکته تأکید دارد که تمامی موضوع‌های مدیریتی را می‌توان در یک ماتریس دو بعدی که از یک سو بر "کنترل شدید یا منعطف" و از سوی دیگر بر "میزان توجه و تمایل به داخل یا خارج از سازمان" مبتنی است، تعریف کرد. دفت (۱۳۸۷) نیز سیستم‌های مختلف ساختار سازمانی را بر همین مبنا طراحی کرده است. اسکات (۱۳۸۲) نیز دو بعد "نگرش عقلایی یا طبیعی" و "سیستم باز یا بسته" را به‌گونه‌ای متناظر با الگوهای هال و دفت برای دسته‌بندی نظریه‌های سازمان و مدیریت در قالب "سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز" به‌کار گرفت. با تأمل در دیدگاه‌های ارائه شده، می‌توان استنباط کرد مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آن‌ها بر یکدیگر تطابق دارد.

به این ترتیب برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مختلف مدل پرورش مدیران نیز می‌توان از مبنای نقاط مرجع استراتژیک ارائه شده در نظریه‌های مدیریت - یعنی دو بعد "کانون توجه (داخل / خارج)" و "میزان کنترل (کم / شدید)" استفاده کرد. شکل ۳ تناظر نقاط مرجع مورد استفاده در متغیرهای اصلی پژوهش را نشان می‌دهد.

محافظة کارانه ارگانیک انسانی	تهاجمی بسیار ارگانیک اجتماعی	SRP <sub>2</sub>	قوت	حما	بیم
			شایستگی بازار	میزان تمرکز	کنترل
تدافعی بسیار مکانیکی فنی	رقابتی مکانیکی ادراکی		پهلو	زید	سخت
SRP <sub>1</sub>		استراتژی سازمان (دیوید، ۱۳۹۰)			
ضعف	توان رقابتی		قوت		
عقلایی	سازمان		طبیعی	ساختار سازمانی (دفت، ۱۳۸۷)	
درون	کانون توجه	بیرون	شایستگی‌های مدیران (کوین، ۲۰۰۳)		

شکل ۳. چارچوب کلی نقاط مرجع استراتژیک در متغیرهای اصلی پژوهش

به‌طور خلاصه، انتظار می‌رود مدیرانی که در قالب برنامه‌های پرورش مناسب تربیت شده‌اند عملکرد مطلوب‌تری نسبت به سایر مدیران داشته باشند. بر اساس آنچه تشریح شد، برنامه‌های پرورش مناسب عبارت است از این که یک مدیر شایستگی‌های متناسب با استراتژی، ساختار وظیفه‌ای و تکنولوژی انجام کار خود را بر مبنای هماهنگی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک به‌شيوه‌ای مناسب تقویت کرده باشد. بنابراین فرضیه‌های اصلی پژوهش را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

فرضیه اصلی ۱: ترکیب شایستگی‌های مدیران به عوامل اقتضایی استراتژی سازمان، ساختار سازمانی، و تکنولوژی خدمات به کار رفته در شغل مورد نظر بستگی دارد.  
فرضیه اصلی ۲: برای پرورش هر یک از گونه‌های شایستگی‌ها، روش پرورش خاصی نسبت به سایر روش‌ها ترجیح دارد.

فرضیه اصلی ۳: مدیران با ترکیب مناسب شایستگی‌ها، عملکرد بهتری نسبت به سایر مدیران دارند.

**پیشینه پژوهش.** پژوهش‌های تجربی بسیار کمی در داخل کشور بر روی موضوع پرورش مدیران انجام شده است. این درحالی است که پژوهش‌های متعددی را می‌توان یافت که در مورد شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان و مدیران و توانمندی آن‌ها صورت گرفته است. البته همان‌طور که اشاره شد، در اغلب مطالعات انجام‌شده دیدگاه جهان‌شمول نسبت به قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران حاکم بوده است. در این میان، اگرچه مطالعات خارجی معدودی را می‌توان یافت، این دسته از مطالعات نیز به نقش هماهنگی برنامه‌های پرورش مدیران با بافت و بستر سازمان و شغل موردنظر توجه زیادی نداشته‌اند. جدول یک پژوهش‌های انجام شده در موضوع‌های مرتبط با عنوان پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مطالعات انجام‌شده در زمینه موضوعات مشابه

ردیف	عنوان پژوهش	محققان	جامعه آماری	قلمرو موضوعی پژوهش	دوره زمانی انجام پژوهش	رابطه با عملکرد
۱	الگوی نقش‌های مدیران دولتی ایران	رضا واعظی	مدیران کل سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دولتی در تهران	- نگرش فرهنگ‌مدار به نقش‌ها، مشغولیت‌ها و فعالیت‌های مدیران؛ - تبیین نقش‌های سیاسی، مذهبی، بازیگری، تصمیم‌گیری، ارتباطی و اطلاعاتی برای مدیران دولتی ایران.	۱۳۸۰	-
۲	طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی	سعید عابسی	کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی استان یزد	- به کارگیری تعریف توانمندی به معنای احساس شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن، معنادار بودن و اعتماد به دیگران؛ - بررسی رابطه بین تعهد، ارتباطات، شرایط کارکنان، حقوق و دستمزد، سازگاری، آموزش و مشارکت با سطح توانمندسازی.	بهمن ۱۳۸۵ - آذر ۱۳۸۶	-
۳	الگویی برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها برای دستیابی به سند چشم‌انداز ۱۴۰۴	محمد برندک	کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	- ارائه تعریفی از توانمندی مبتنی بر شایستگی (خوداثربخشی)، حق انتخاب (خودسامانی)، مؤثر بودن (پذیرفتن نتایج)، معنادار بودن (مهم بودن) و اعتماد؛ - بررسی رابطه بین عوامل درون سازمانی (آموزش، فرهنگ سازمانی، تعهد، ساختار) و عوامل بیرون سازمانی (منابع مالی، کنترل، شرایط محیطی، ارتباطات و قدرت سیاسی) با توانمندسازی.	۱۳۸۷-۱۳۸۸	موفقیت و عملکرد تخصصی اعضای هیأت علمی

۴	رویکردی نظام‌مند در تحلیل موانع شایسته‌سالاری	فریدون عبدصبور	کلیه کارکنان بخش‌های دولتی وزارت نیرو	- بررسی رابطه عوامل بیرون‌سازمانی (فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی) و عوامل درون‌سازمانی (ساختاری-مدیریتی، فرهنگی، استراتژیک، تکنولوژیک) با نظام شایسته‌سالاری؛ - بررسی کارکردهای منابع انسانی (نظام جذب و تأمین، نظام آموزش، نظام حفظ و نگهداری، نظام به‌کارگیری) در تحقق شایسته‌سالاری.	۱۳۸۶-۱۳۸۷	عملکرد سازمان در تحقق اهداف شایسته‌سالاری
۵	الگوی توسعه قابلیت در سازمان‌های دانش‌محور	علی امین‌مقدم	شرکت‌های ایرانی صادرکننده خدمات فنی- مهندسی	- بررسی تأثیر متغیرهای سازمانی (فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرایندهای سازمانی، مدیریت منابع انسانی) و متغیرهای گروهی (فرایندهای گروهی، اداره تیم‌ها و گروه‌ها) بر قابلیت سازمانی سازمان‌های دانش‌محور؛ - تعریف قابلیت سازمانی سازمان‌های دانش‌محور مبتنی بر «نشر دانش» و «ایجاد دانش»؛ - بررسی نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی، استراتژی، سطح دانش افراد و ساختار گروه؛	۱۳۸۵-۱۳۸۶	عملکرد دانشی سازمان‌های مورد بررسی
۶	کاربردهای پرورش مدیران در شرکت‌های هلندی	هیوجایجن و نایچس	۳۰۶ سازمان هلندی (که ۶۳٪ دارای برنامه‌های پرورش مدیران بودند)	- تعریف مبتنی بر ابزارهای پرورش مدیران؛ - ارائه گونه‌شناسی کلاسیک، مدرن، و میانه از پرورش مدیران.	Nov. 1992	-
۷	پرورش مدیران در هلند	جانسن و مول	۹۲ سازمان هلندی (که همگی دارای برنامه‌های پرورش مدیران بودند)	- تعریف مبتنی بر ابزارهای پرورش مدیران؛ - ارائه گونه‌شناسی هدایت‌شده، ترکیبی، اجرائی و راهبر از پرورش مدیران.	Sep-Oct 1997	بررسی صرفاً نظری عملکرد سازمانی

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

جامعه و نمونه آماری. برای بررسی رابطه بین هماهنگی برنامه‌های پرورش مدیران و عملکرد آن‌ها گروهی از مدیران سازمان‌های برتر ایرانی انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. برای انتخاب سازمان‌های برتر ایرانی از نتایج بررسی‌های انجام شده در هشتمین جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی (سال ۱۳۸۹) استفاده شده است. بنابراین جامعه آماری پژوهش را به‌طور مشخص مجموعه مدیران شرکت‌های برتر (۴ ستاره و بالاتر) در این جایزه تشکیل داده‌اند.

بر اساس مذاکرات اولیه با مدیران تعالی و برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها، از مجموع ۱۵ شرکت و سازمان جامعه آماری، تعداد ۱۲ شرکت برای مشارکت در پژوهش اعلام آمادگی کردند. بر اساس محاسبات انجام شده طبق فرمول تعیین حجم نمونه کوکران (آذر، ۱۳۸۴)، با برآورد حجم جامعه ۱۸۰ نفری مدیران عالی و میانی این شرکت‌ها و با فرض خطای ۵ درصد، حجم نمونه ۱۲۳ نفر به دست آمد. باتوجه به ماهیت مدل و فرضیه‌های پژوهش، لازم بود تنوع قابل قبولی از انواع استراتژی‌ها، ساختار و تکنولوژی در گروه مشارکت‌کننده پژوهش وجود داشته باشد، از این‌رو در انتخاب مشارکت‌کنندگان پژوهش از شیوه نمونه‌گیری قضاوتی و غیراحتمالی استفاده شده است. به این ترتیب، ابتدا اسامی و سمت کلیه مدیران عالی شرکت‌ها و سازمان‌های مشارکت‌کننده در طرح از طریق معاونت منابع انسانی یا برنامه‌ریزی استراتژیک این سازمان‌ها دریافت شد، به منظور اطمینان از تنوع مدیران مشارکت‌کننده به لحاظ انواع واحدهای سازمانی سمت‌های سازمانی خاصی انتخاب گردید و پرسشنامه‌ها با نام برای این افراد ارسال شد. برای افزایش نرخ بازگشت و همچنین افزایش دقت در نقطه نظرات ارائه شده، پرسشنامه‌ها از طریق مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی به عنوان متولی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی برای مدیران عامل شرکت‌ها ارسال شد. در مجموع ۱۳۹ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نشان‌دهنده نرخ بازگشت حدود ۷۷٪ است. باتوجه به توزیع سازمان‌های مشارکت‌کننده در سطح کشور، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش که در سطح مدیران عالی شرکت‌ها و سازمان‌ها بودند و همواره با ذیق وقت مواجه‌اند، حجمی بودن پرسشنامه، دشواری تکمیل و وقت‌گیر بودن آن نرخ بازگشت به دست آمده در حد بسیار خوبی قرار دارد.

**تشریح ابزار جمع‌آوری اطلاعات.** برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه و مصاحبه‌های تکمیلی استفاده شد. پرسشنامه عبارت بود از یک ابزار محقق‌ساخته که ۶ بخش داشت: ۱. مشخصات عمومی؛ ۲. خودارزیابی از عملکرد؛ ۳. جهت‌گیری استراتژیک سازمان؛ ۴. ساختار سازمانی واحد وظیفه‌ای؛ ۵. نوع تکنولوژی انجام کار؛ و ۶. شایستگی‌های مورد نیاز و روش آموزش آن‌ها.

در بخش ۱ باتوجه به موضوع پژوهش، ۱۱ سؤال به عنوان سؤالات بخش عمومی از پاسخ‌دهنده پرسیده شد. در بخش ۲ عملکرد مدیران از دو حیث موفقیت و اثربخشی اندازه‌گیری شد. برای ارزیابی موفقیت و اثربخشی مدیران از نتایج پژوهش‌های لوتانز (۱۹۸۸) بهره گرفته شده است. شیوه خودارزیابی برای سنجش عملکرد مدیران استفاده شد. باتوجه به این‌که در این پژوهش هدف از ارزیابی عملکرد، خویش‌شناسی و وقوف بر توانایی‌های بالقوه فرد است، روش خودسنجی می‌تواند از مؤثرترین روش‌ها در ارزیابی عملکرد باشد (سعادت، ۱۳۸۱). برای ارزیابی

جهت‌گیری استراتژیک سازمان (بخش ۳) از گونه‌شناسی دیوید (۱۳۸۹) استفاده شد. به‌ترتیبی که برای هر یک از گونه‌های جهت‌گیری استراتژیک سازمان (تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه و تدافعی) ۴ سؤال پرسیده شده است. برای ارزیابی ساختار سازمانی واحد وظیفه‌ای از الگوی دفت (۱۳۸۷) استفاده شد و چهارگونه ساختارهای نظری بسیار ارگانیکی، ارگانیکی، مکانیکی و بسیار مکانیکی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. در ارزیابی نوع تکنولوژی انجام کار دواپر سازمانی نیز چارچوب پرو مد نظر بوده است. بر اساس نظر پرو، هر سازمان، هر واحد یا دایره یک فرایند تولید دارد که از تکنولوژی خاصی استفاده می‌کند. پرو بر اساس دو بعد تنوع کارهای واحد (کم یا زیاد) و تجزیه‌پذیری کارها (کم یا زیاد) چهار نوع تکنولوژی ساده، مهندسی، هنری و پیچیده را پیشنهاد می‌دهد (دفت، ۱۳۸۷).

شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام هر شغل با استفاده از چارچوب شایستگی‌های کوئین و همکاران (۲۰۰۳) مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. کوئین و همکاران با توجه به الگوی ارزش‌های رقابتی خود، هشت نقش برای مدیران عالی سازمان برمی‌شمارند که برای انجام موفقیت‌آمیز هر نقش، تقویت سه شایستگی ضروری است. جدول ۲ ترکیب نقش‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در هر یک از الگوهای ارزش‌های اثربخش سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مجموعه نقش‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای تحقق الگوی ارزش‌های رقابتی

الگوی ارزش رقابتی	نقش‌های مورد نیاز	شایستگی‌های لازم برای تحقق نقش
الگوی فرایند داخلی	نقش هماهنگی (مدیر عملیات)	۱. مدیریت پروژه‌ها ۲. طراحی کار ۳. مدیریت بین‌وظیفه‌ای (فرابخشی)
	نقش مراقب و ناظر	۴. تفکر انتقادی ۵. مدیریت اطلاعات ۶. مدیریت عملکرد
الگوی هدف منطقی	نقش کارگردان	۷. ترسیم چشم‌انداز و تبیین استراتژی ۸. هدف‌گذاری ۹. سازماندهی
	نقش مولد	۱۰. کار توأم با بهره‌وری ۱۱. ایجاد و تقویت محیط کاری بهره‌ور ۱۲. مدیریت زمان و استرس
الگوی روابط انسانی	نقش تسهیل‌کننده	۱۳. تیم‌سازی ۱۴. تصمیم‌گیری مشارکتی ۱۵. مدیریت تعارض
	نقش مربی و مرشد	۱۶. درک و شناخت خود و دیگران ۱۷. ارتباطات اثربخش ۱۸. پرورش مرنوسان
الگوی سیستم‌های باز	نقش کارگزاری	۱۹. خلق یک مبنای قدرت سازمانی ۲۰. مذاکره برای کسب تفاهم ۲۱. ارائه مؤثر ایده‌ها
	نقش نوآور و کارآفرین	۲۲. کار در شرایط متحول ۲۳. تفکر خلاق ۲۴. ایجاد و خلق تغییر

نهایتاً از پاسخگویان خواسته شد، روش‌های مناسب برای پرورش هر شایستگی را نیز مشخص نمایند. برای تعیین انواع روش‌های آموزش از نظریه‌های ارائه شده در زمینه سبک‌های یادگیری و شناختی استفاده شده است. این روش‌ها در چهار گروه خودتوسعه‌ای، تعاملی، آموزشی و کارگاهی دسته‌بندی شده‌اند، که عبارتند از:

– خودتوسعه‌ای: عبارت است از روش‌های یادگیری شخصی که طی آن فرد بر مبنای علائق شخصی به دنبال کسب دانش و مهارت جدید است نظیر تعیین کارراهه شخصی و شغلی، مشاوره و بازخور (مثل کانون ارزیابی)، مطالعه فردی، الگوبرداری از دیگران و ...

- *تعاملی*: عبارت است از به‌کارگیری روش‌های آموزشی مبتنی بر رابطه و تعامل با دیگران؛ نظیر تعلیم نزد یک مربی یا استاد (مثل مدیر، سرپرست یا فرد باتجربه)، معاونت و قائم‌مقامی، حضور در فعالیت‌ها و اردوهای دسته‌جمعی، بازی نقش‌ها، چرخش شغلی و ...

- *آموزشی*: استفاده از منابع آموزشی و حضور در دوره‌های آموزشی مختلف نظیر سمینار و دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت، جلسات بحث و بررسی و مطالعه موردی، دوره‌های آموزشی دانشگاهی و ...

- *کارگاهی*: عبارت است از آموزش مبتنی بر کار و تجربه نظیر فعالیت در پروژه‌ها، شرکت در کمیته‌ها و گروه‌های کاری، یادگیری عملی و ...

**اعتبار و پایایی ابزار اندازه‌گیری.** برای حصول اطمینان از اعتبار محتوایی پرسشنامه، ویرایش اولیه آن برای حدود ۳۰ نفر از خبرگان موضوع ارسال شد. از این تعداد پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۱۳ پرسشنامه بازگشت داده شد. همچنین از اعتبار عاملی به‌منظور بررسی اعتبار سازه استفاده شد. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به‌دست می‌آید. با استفاده از تحلیل عاملی می‌توان مشخص کرد که آیا پرسشنامه شاخص‌های مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر (آذر، ۱۳۸۱). جدول ۳ مهم‌ترین شاخص‌های تناسب در مدل‌های اندازه‌گیری<sup>۱</sup> متغیرهای مختلف پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، الگوی سنجش متغیرهای اصلی پژوهش در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. به این ترتیب مدل و چارچوب کلی سنجش مؤلفه‌های پژوهش در ابعاد مربوط به هر یک از متغیرهای استراتژی سازمان، ساختار سازمانی، تکنولوژی انجام کار، شایستگی‌های مدیران و عملکرد، معنادار و قابل پذیرش هستند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل سنجش متغیرهای پژوهش

نام شاخص	استراتژی سازمان	ساختار سازمانی	تکنولوژی انجام کار	شایستگی‌های مدیران	عملکرد مدیران	حد مجاز
کای دو بر درجه‌ی آزادی	۱/۶۰	۱/۴۱۱	۲/۱۲۴	۱/۶۰	۰/۳۱۵	کمتر از ۳
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۹۶	۱/۰۰	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۶۷	۰/۰۵۱	۰/۰۹۱	۰/۰۶۶	۰/۰۰۰	کمتر از ۰/۰۸
CFI (بrazندگی تعدیل‌یافته)	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۹	۱/۰۰	بالاتر از ۰/۹
AGFI (نیکویی برازش تعدیل‌یافته)	۰/۸۲	۰/۸۵	۰/۸۱	۰/۹۰	۰/۹۸	بالاتر از ۰/۸
NFI (بrazندگی نرم‌شده)	۰/۹۴	۰/۸۲	۰/۹۵	۰/۹۸	۱/۰۰	بالاتر از ۰/۹
NNFI (بrazندگی نرم‌نشده)	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۸	۱/۰۰	بالاتر از ۰/۹



همچنین باتوجه به نتایج تحلیلی عاملی مرتبه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین شده<sup>۱</sup> برای سازه‌های استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی انجام کار، شایستگی‌های مدیران و عملکرد مدیران به ترتیب برابر ۸۵٪، ۷۶٪، ۸۵٪، ۹۳٪ و ۹۵٪ شده است و روایی بالای این سازه‌ها را نشان می‌دهد.

به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. حداقل پایایی محاسبه شده ۰/۶۳۶۳ است و در اغلب موارد پایایی بیش از ۷۰ درصد به دست آمده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

**نتایج تحلیل آماری.** باتوجه به ماهیت فرضیه‌های پژوهش و لزوم بررسی روابط بین چند متغیر مستقل با متغیر وابسته، مهم‌ترین ابزار تحلیل آماری این پژوهش را مدل معادلات ساختاری تشکیل داده است. با این وجود در برخی از موارد به دلیل محدودیت‌های ناشی از ابزار و روش‌های اندازه‌گیری متغیرها از آزمون تحلیل واریانس و آزمون‌های تعقیبی آن نیز استفاده شده است.

برای آزمون فرضیه یک، رابطه بین گونه‌های شایستگی‌های مدیران با استراتژی‌های سازمان، ساختار سازمانی واحد وظیفه‌ای و تکنولوژی انجام کار آزمون شد. به این ترتیب با استفاده از تحلیل مسیر گونه‌های اجتماعی، انسانی، ادراکی و فنی شایستگی‌های مدیران به ترتیب با گونه‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی استراتژی سازمان، گونه‌های بسیار ارگانیک، ارگانیک، مکانیکی و بسیار مکانیکی ساختار سازمانی و گونه‌های پیچیده، هنری، مهندسی و ساده تکنولوژی انجام کار مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. جدول ۴ نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش را نشان می‌دهد، باتوجه به مقدار آماره  $t$  به دست آمده و همچنین ضریب مثبت این مسیرها، در اغلب موارد روابط مستقیم و هم‌جهت بین گونه‌های مختلف استراتژی، ساختار و تکنولوژی انجام کار با گونه‌های متناظر شایستگی‌های مدیران تأیید شده است. در بین عوامل اقتضایی متغیر ساختار سازمانی رابطه قوی‌تری با شایستگی‌ها داشته است؛ به طوری که هر چهار گونه‌ی این متغیر ارتباط مثبت و معناداری با گونه‌های متناظر شایستگی‌ها داشته‌اند، در حالی که در متغیرهای استراتژی و تکنولوژی رابطه سه گونه از چهار گونه مورد بررسی، تأیید شده‌اند.

همچنین تحلیل ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان‌دهنده این است که مدل‌های تبیین شده از توانایی پیش‌بینی خوبی برخوردار هستند. ضریب تعیین ( $0 < R^2 < 1$ ) بیانگر این است که خط رگرسیون تا چه حد توانسته است تغییرات  $y$  را نسبت به تغییرات مستقل  $x$  نشان دهد.

1. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۴. نتایج آزمون تحلیل مسیر در خصوص فرضیه اول پژوهش

شماره فرضیه فرعی	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	ضریب تعیین $R^2$
۱-۱	استراتژی تهاجمی	شایستگی‌های اجتماعی	۰/۲۰**	۳/۲۲	%۴۹
	ساختار بسیار ارگانیک		۰/۴۵**	۴/۶۲	
	تکنولوژی پیچیده		۰/۲۳*	۲/۳۰	
۱-۲	استراتژی محافظه کارانه	شایستگی‌های انسانی	-۰/۰۱	-۰/۱۴	%۴۶
	ساختار ارگانیک		۰/۴۴**	۳/۸۵	
	تکنولوژی هنری		۰/۳۷*	۲/۳۵	
۱-۳	استراتژی رقابتی	شایستگی‌های ادراکی	۰/۷۲**	۱۲/۷۵	%۵۶
	ساختار مکانیکی		۰/۳۰*	۲/۴۷	
	تکنولوژی مهندسی		-۰/۱۰	-۰/۸۰	
۱-۴	استراتژی تدافعی	شایستگی‌های فنی	۰/۲۸**	۴/۸۲	%۵۵
	ساختار بسیار مکانیکی		۰/۳۹**	۳/۲۱	
	تکنولوژی ساده		۰/۳۳**	۲/۷۲	

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد

\* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

برای آزمون فرضیه دو، مبنی بر رابطه بین انواع شایستگی‌های مدیران با انواع روش‌های پرورش، از تحلیل واریانس استفاده شده است. جدول ۵ نتایج تحلیل تعقیبی تحلیل واریانس (توکی‌بی<sup>۱</sup>) را در خصوص روش غالب پرورش در انواع شایستگی‌های مدیران نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود در کلیه موارد، روش یادگیری متناظر با گونه شایستگی (بر اساس شکل ۲) از اثربخشی بالاتری نسبت به سایر روش‌های یادگیری برخوردار است. تنها در خصوص روش یادگیری شایستگی‌های فنی مشاهده می‌شود که با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان تفاوت معناداری بین اثربخشی روش‌های کارگاهی و آموزشی قائل شد و هر دو روش از اثربخشی یکسان و بالاتری نسبت به سایر روش‌ها در پرورش شایستگی‌های فنی برخوردارند.

بر اساس فرضیه سوم، لازم است بررسی شود که آیا مدیران با ترکیب مناسب شایستگی‌ها، عملکرد بهتری نسبت به سایر مدیران داشته‌اند. برای آزمون این فرض از مفهوم نقاط مرجع استراتژیک<sup>۲</sup> در بررسی هماهنگی استفاده شده است. نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان، خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۸). در این پژوهش محورهای ماتریس دو در دو در هر یک از متغیرهای اصلی پژوهش به عنوان نقاط مرجع در نظر گرفته شده‌اند. به عبارت دیگر

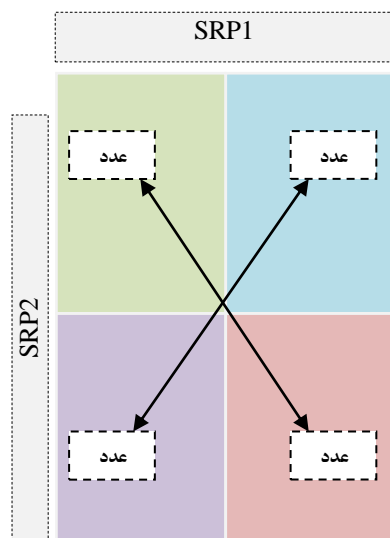
1. Tukey B

2. Strategic Reference Points (SRP)

بررسی شده است که آیا هماهنگی بین گونه‌های شایستگی مدیران با استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و تکنولوژی انجام کار بر اساس محورهای X و Y موجب بهبود عملکرد مدیران شده است؟

جدول ۵. نتایج آزمون توکی بی درخصوص فرضیه دوم پژوهش

شماره فرضیه	گونه شایستگی‌های مدیران	نوع روش یادگیری	تعداد	گروه‌بندی با اطمینان ۹۵٪				نتیجه فرضیه
				۱	۲	۳	۴	
۱-۲	شایستگی‌های اجتماعی	روش کارگاهی	۱۳۹	۲/۳۴۵				روش خودتوسعه‌ای بیشترین
		روش آموزشی	۱۳۹	۳/۰۹۳				اثربخشی را در پرورش
		روش تعاملی	۱۳۹	۳/۳۴۸				شایستگی‌های اجتماعی دارد.
		روش خودتوسعه‌ای	۱۳۹	۳/۵۶۵				(تأیید)
۲-۲	شایستگی‌های انسانی	روش آموزشی	۱۳۹	۳/۵۱۶				روش تعاملی بیشترین اثربخشی را
		روش کارگاهی	۱۳۹	۳/۰۶۸				در پرورش شایستگی‌های انسانی
		روش خودتوسعه‌ای	۱۳۹	۳/۱۳۱				دارد.
		روش تعاملی	۱۳۹	۳/۳۹۳				(تأیید)
۳-۲	شایستگی‌های ادراکی	روش تعاملی	۱۳۹	۱/۸۴۵				روش آموزشی بیشترین اثربخشی را
		روش خودتوسعه‌ای	۱۳۹	۲/۷۱۴				در پرورش شایستگی‌های ادراکی
		روش کارگاهی	۱۳۹	۳/۳۰۶				دارد.
		روش آموزشی	۱۳۹	۳/۷۲۰				(تأیید)
۴-۲	شایستگی‌های فنی	روش خودتوسعه‌ای	۱۳۹	۲/۵۰۲				روش‌های کارگاهی و آموزشی از
		روش تعاملی	۱۳۹	۲/۷۹۵				اثربخشی بالاتری در پرورش
		روش آموزشی	۱۳۹	۳/۲۴۲				شایستگی‌های فنی برخوردارند.
		روش کارگاهی	۱۳۹	۳/۲۹۵				(تأیید)



به این ترتیب ابتدا لازم است نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان درخصوص گونه‌های مختلف متغیرهای اصلی تحقیق به صورت اعداد SRP1 (محور X) و SRP2 (محور Y) تعیین شود (شکل ۴). برای این منظور از قانون جمع بردارها (برای بردارها) استفاده شده است. براساس قانون برآیند بردارها اگر دو بردار a و b بر هم عمود باشند، بزرگی بردار برآیند (R) از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$R = \sqrt{a^2 + b^2}$$

با استفاده از میانگین عدد گونه‌های مختلف هر متغیر، می‌توان اعداد SRP1 و SRP2 آن را به شرح زیر محاسبه کرد.

$$SRP1 = \sqrt{عدد\ گونه\ ۲^2 + عدد\ گونه\ ۴^2} - \sqrt{عدد\ گونه\ ۱^2 + عدد\ گونه\ ۳^2}$$

$$SRP2 = \sqrt{عدد\ گونه\ ۲^2 + عدد\ گونه\ ۳^2} - \sqrt{عدد\ گونه\ ۱^2 + عدد\ گونه\ ۴^2}$$

شکل ۴. نمایش نمرات گونه‌های مختلف در قالب بردارها

همان‌طور که در جدول شش مشاهده می‌شود، هماهنگی بین SRP1 و SRP2 استراتژی سازمان و ساختار واحد وظیفه‌ای با SRP1 و SRP2 شایستگی‌های مدیران در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است. در این میان هماهنگی استراتژیک در SRP1 و SRP2 تکنولوژی انجام کار و شایستگی‌های مدیران تأیید نشده است. بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد با بالا رفتن مقدار SRP1 و SRP2 در متغیرهای استراتژی و ساختار سازمانی، مقدار SRP1 و SRP2 در شایستگی‌های مدیران نیز افزایش یابد و بالعکس. به عبارت دیگر بر اساس نتایج بدست آمده فقط هماهنگی بین استراتژی و ساختار با شایستگی‌های مدیران بر اساس نقاط مرجع تأیید می‌شود.

برای بررسی میزان تناظر گونه‌های متغیرهای اصلی با یکدیگر و ارزیابی تأثیر چنین هماهنگی بر عملکرد مدیران، از معکوس انحراف معیار SRP1 متغیرهای اصلی و معکوس انحراف معیار SRP2 این متغیرها استفاده شده است. به این معنی که اگر SRP1 متغیرهای استراتژی، ساختار و شایستگی یک مدیر با یکدیگر هم‌راستا باشد و حداقل تفاوت را از هم داشته باشند میزان هماهنگی حداکثری بین SRP1 متغیرهای پژوهش اتفاق افتاده است - همچنین است درخصوص SRP2 متغیرهای اصلی. بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۵، هماهنگی بین SRP1 و SRP2 شایستگی‌های مدیران با عوامل اقتضایی استراتژی سازمان و ساختار واحد وظیفه‌ای در سطح اطمینان ۹۹٪ بر عملکرد مدیران مؤثر است. به این معنی که مدیرانی که گونه شایستگی‌های متناظر و متناسب با نوع استراتژی سازمان و نوع ساختار واحد وظیفه‌ای خود را تقویت کرده‌اند از عملکرد بهتری نسبت به سایر مدیران برخوردارند و بالعکس.

جدول ۵. ضرایب مسیر و آماره t مربوط به آزمون فرضیه سوم پژوهش

فرضیه‌های	ضریب مسیر (β)	آماره t	نتیجه فرضیه
اثر مستقیم SRP1 استراتژی، ساختار و تکنولوژی بر روی SRP1 شایستگی‌های مدیران			
SRP1 استراتژی ← SRP1 شایستگی‌ها	۰/۳۷**	۵/۴۴	تایید
SRP1 ساختار ← SRP1 شایستگی‌ها	۰/۳۵**	۲/۶۰	تایید
SRP1 تکنولوژی ← SRP1 شایستگی‌ها	۰/۱۲	۰/۹۱	رد
اثر مستقیم SRP2 استراتژی، ساختار و تکنولوژی بر روی SRP2 شایستگی‌های مدیران			
SRP2 استراتژی ← SRP2 شایستگی‌ها	۰/۳۳**	۵/۶۱	تایید
SRP2 ساختار ← SRP2 شایستگی‌ها	۰/۵۳**	۳/۷۵	تایید
SRP2 تکنولوژی ← SRP2 شایستگی‌ها	۰/۱۳	۰/۹۰	رد
اثرات مستقیم هماهنگی SRP1 و SRP2 بر روی عملکرد مدیران			
SRP1 ← هماهنگی	۰/۵۲**	۷/۵۹	تایید
SRP2 ← هماهنگی	۰/۳۶**	۵/۲۹	تایید

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد

\* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

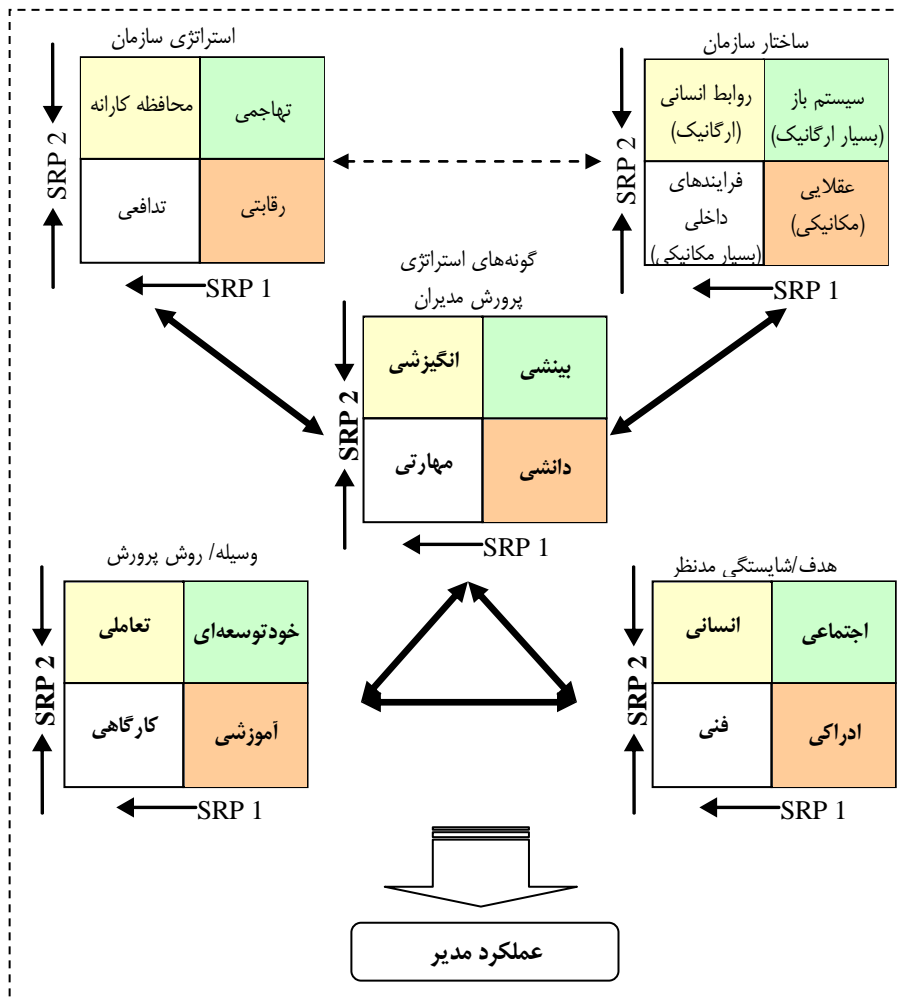
### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر چند نوآوری اساسی در زمینه توسعه تئوری پرورش مدیران ارائه کرده است. اول این که تعریف جدیدی از "برنامه‌های پرورش مدیران" ارائه شد. وجه تمایز اساسی این تعریف نسبت به سایر تعاریف ارائه شده، توجه توأمان به شایستگی‌ها و روش‌های پرورش در یک برنامه پرورشی مناسب است؛ به این معنی که در یک برنامه پرورشی هم هدف پرورش و هم چگونگی پرورش شایستگی‌های هدف باید تعیین شود. دوم این که مشخص کرد بین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و سایر متغیرهای سازمان رابطه وجود دارد. به عبارت دقیق‌تر این که مدیران مختلف چه شایستگی‌هایی را باید داشته باشند به استراتژی سازمان و ساختار سازمانی آنها مرتبط است. بررسی و تأیید چنین روابطی به شکل‌گیری مدلی اقتضایی در پرورش مدیران کمک کرده است. تدوین چنین مدلی منجر به افزایش کارآمدی و اثربخشی برنامه‌های پرورش مدیران شده و نگاه جهان‌شمول به پرورش نیمرخ شایستگی‌ها را مورد تردید قرار می‌دهد. سوم این که با استفاده از رویکرد یکپارچه در ایجاد هماهنگی استراتژیک دریافتیم بین میزان هماهنگی برنامه‌های پرورش مدیران با استراتژی سازمان و ساختار سازمانی بر مبنای نقاط مرجع و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد. در ادامه این بخش، این مفهوم را در قالب الگوهای یکپارچه مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک تبیین خواهیم کرد.

**مدل اقتضایی پرورش مدیران.** این پژوهش کمک قابل توجهی به توسعه مفهوم برنامه‌ریزی هماهنگ در پرورش مدیران داشته است. می‌توان گفت در تدوین مدل پرورش مدیران حداقل روابط زیر باید مدنظر قرار گیرند:

- رابطه میان برنامه‌های پرورش مدیران و استراتژی سازمان، با هدف ایجاد هماهنگی بیرونی عمودی؛
  - رابطه میان برنامه پرورش مدیران و استراتژی سایر عناصر سازمانی نظیر ساختار سازمانی و تکنولوژی انجام کار، برای ایجاد هماهنگی بیرونی افقی؛
  - رابطه میان شایستگی‌های هدف و شیوه‌های پرورش برای ایجاد هماهنگی درونی؛
- یافته‌های این پژوهش نشان داد که برای ایجاد هماهنگی همه‌جانبه در تدوین برنامه‌های پرورش مدیران می‌توان از الگوی نقاط مرجع استراتژیک استفاده کرد. بررسی‌های به‌عمل آمده نشان داد، اگرچه تناسب برخی گونه‌های شایستگی‌های مدیران با گونه‌های تکنولوژی تأیید شده است، بر اساس داده‌های موجود نمی‌توان تناسب این دو متغیر را بر اساس نقاط مرجع استراتژیک تأیید کرد. بنابراین مدل نهایی پرورش مدیران به شکل ۵ ارائه می‌شود.

هر یک از چهارگونه برنامه‌های پرورش مدیران دارای ویژگی‌های خاصی هستند و با یکدیگر تفاوت دارند. هر یک از آن‌ها با یک محیط خاص تطابق دارند، از این‌رو به‌کارگیری آن‌ها در شرایط مناسب منجر به اثربخشی پرورش مدیریت خواهد شد. جدول ۷ تناسب درونی و بیرونی چهار گونه برنامه‌های پرورش مدیران را به‌طور خلاصه بیان می‌کند.



شکل ۵. مدل پرورش مدیران

جدول ۷. ویژگی‌های هر یک از برنامه‌های پرورش مدیران بر اساس مدل اقتضایی

بعد هماهنگی	ویژگی	برنامه پرورش مدیران		
		مهارتی	دانشی	انتگیزی
هماهنگی درونی	ویژگی‌های کلی	- پرورش سازمان‌محور - تأکید بر پرورش شایستگی‌های شغلی	- پرورش فردمحور - تأکید بر پرورش شایستگی‌های شغلی	- پرورش سازمان‌محور - تأکید بر پرورش شایستگی‌های رفتاری
	استراتژی منابع انسانی	سرباز فداکار	نیروی قراردادی	متخصص متعهد
	انواع شایستگی‌های اصلی مدیران	کار عملی با اشیاء) - نقش مراقب و ناظر (تحلیلگر) - نقش هماهنگی (مدیر عملیات)	کار با مفاهیم و ایده‌ها) - نقش مجری پروژه - نقش کارگردان و رهبر	ادراکی (درک و فهم دیگران) - نقش مربی و مرشد - نقش تسهیل‌کننده
	ابزارهای اصلی پرورش شایستگی‌ها	کارگاهی - چرخش شغلی - آموزش حین خدمت - استاد-شاگردی - مأموریت کاری - پژوهش عملی (پروژه‌های کارورزی) - شبیه‌سازی (آموزش کارگاهی)	آموزشی - دوره‌های آموزشی سازمانی - آموزش دانشگاهی - آموزش از راه دور (غیر حضوری)	تعاملی - چالش‌های آموزشی - مربی‌گری - یادگیری عملی - فعالیت‌ها/اردوها - کانون ارزیابی - کار تیمی (پروژه‌ای)
هماهنگی بیرونی	استراتژی سازمان	تدافعی	رقابتی	محافظه‌کارانه
	ساختار سازمانی	- تهدیدها بیرونی - ضعف‌های درونی	- تهدیدهای بیرونی - قوت‌های درونی	- فرصت‌های بیرونی - ضعف‌های درونی
	بسیار مکانیکی	عقلایی	عقلایی	ارگانیکی
	- توجه به مسائل درون سازمانی	- توجه به مسائل برون سازمانی	- توجه به مسائل برون سازمانی	- توجه به مسائل درون سازمانی
	- تأکید بر تمرکز	- تأکید بر تمرکز	- تأکید بر تمرکز	- تأکید بر انعطاف‌پذیری
	- هدف: ثبات	- هدف: کارایی	- هدف: کارایی	- هدف: رشد نیروی انسانی
	- وسیله: مدیریت اطلاعات (به مفهوم ضد اطلاعات آن)	- وسیله: برنامه‌ریزی	- وسیله: برنامه‌ریزی	- وسیله: ایجاد وحدت و انسجام و حفظ روحیه نیروی انسانی
				- وسیله: انعطاف‌پذیری و در حال آماده‌باش بودن

**کاربردهای نظری.** پژوهش حاضر با ترکیب مطالعات انجام شده درخصوص انواع برنامه‌های پرورش مدیران توسط جانسن و همکاران (۲۰۰۱) و آرمسترانگ (۱۳۸۵) گونه‌شناسی جدیدی از برنامه‌های پرورش مدیران را ارائه کرده است. گونه‌شناسی جدید با تعریفی که برای پرورش مدیران ارائه شد (ترکیب هدف/شایستگی و وسیله/روش) تناسب دارد. بر این اساس "فرد محور یا سازمان محور بودن" برنامه‌های پرورش مدیران و "ماهیت رفتاری یا شغلی بودن شایستگی‌های" مورد نیاز برای تصدی مشاغل مدیریتی دو بعد گونه‌شناسی ما را تشکیل می‌دهند. با ترکیب این دو بعد، چهار گونه برنامه پرورش مدیران قابل تشخیص‌اند: برنامه پرورش مهارتی (توسعه سازمان‌محور شایستگی‌های شغلی)، برنامه پرورش دانشی (توسعه فردمحور

شایستگی‌های شغلی)، برنامه‌پرورش‌انگیزی (توسعه سازمان‌محور شایستگی‌های رفتاری) و برنامه‌پرورش‌بینشی (توسعه فردمحور شایستگی‌های رفتاری).

یافته‌های این پژوهش همچنین درک ما را درخصوص این‌که چگونه می‌توان یک برنامه‌پرورش‌مدیران‌کارآمد و مؤثر را شناسایی کرد، ارتقاء داد. برای این‌منظور ما دریافتیم که انتخاب برنامه‌پرورش مناسب به استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و شیوه انجام کار (تکنولوژی) مربوط است. اگرچه این موضوع در مدل‌های تناسب سازمان-شغل-شاغل (Hoffman & Woehr, 2005; Piasentin & Chapman, 2006) و حتی الماس‌لی‌وت<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) مطرح شده است، پژوهش حاضر توانست شواهد تجربی خوبی مبنی بر اتکای بر این عوامل در تعیین برنامه‌های پرورشی مدیران ارائه دهد. علاوه بر این، روش پژوهش مورد استفاده نشان داد که می‌توان در تدوین برنامه‌های پرورش مدیران از الگوی یکپارچه در هماهنگی استراتژیک موسوم به الگوی نقاط مرجع استراتژیک نیز بهره گرفت. این بدان معنی است که علاوه بر این‌که هر یک از گونه‌های برنامه‌پرورش مدیران با یکی از گونه‌های استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و تکنولوژی انجام کار ارتباط دارند، تناظر این گونه‌ها درخصوص استراتژی و ساختار سازمانی به‌شکلی است که هماهنگی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک را تأیید می‌کند. بر اساس هماهنگی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک، هرچه توان رقابتی سازمان افزایش یابد (قوت‌های سازمان زیاد باشد) و الگوهای روابط سازمان طبیعی‌تر باشند، کانون توجه شایستگی‌ها باید متمرکز بر عوامل بیرون از سازمان باشد و بالعکس. همچنین هرچه جذابیت بازار افزایش یابد (فرصت‌های پیش روی سازمان زیاد باشد) و میزان تمرکز در ساختار سازمانی کمتر شود، شایستگی‌های مبتنی بر کنترل نرم یا منعطف باید تقویت شوند و بالعکس. بنابراین یافته‌های پژوهش نشان داد علاوه بر این‌که توجه به استراتژی سازمان و ساختار سازمانی در تعیین برنامه‌های پرورش مدیران اهمیت دارند، روابط بین این متغیرها بر مبنای الگوی نقاط مرجع استراتژیک قابل هماهنگی است.

**کاربردهای عملی.** باتوجه به محوریت تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها در جذب، ارتقاء و جبران خدمات مدیران، نتایج پژوهش انجام شده می‌تواند نکات قابل توجهی را برای مدیران منابع انسانی و متخصصان حرفه‌ای این رشته به‌همراه داشته باشد. یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش توجه به اقتضایی‌بودن شایستگی‌های مدیران است. ابزارهای کاربردی متنوعی را می‌توان یافت که بر مبنای بانک شایستگی‌ها به اندازه‌گیری و پرورش شایستگی‌های مدیران می‌پردازند. دیدگاه جهان‌شمول در طراحی و به‌کارگیری این ابزارها تا حد زیادی مانع از اثربخشی مطلوب آن‌ها در

1. Leavitt



پرورش مدیران توانمند بوده است؛ چرا که تقویت مجموعه متنوعی از شایستگی‌ها علاوه بر صرف زمان و هزینه، به تربیت مدیرانی هم‌سان منجر می‌شود و این درحالی‌است که سازمان‌های مختلف - حتی حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف در یک سازمان - مدیرانی با توانمندی‌های گوناگون را نیاز دارند. تشخیص گونه شایستگی‌های متناسب با استراتژی سازمان و ساختار روابط واحد وظیفه‌ای به مدیران و متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی کمک می‌کند تا در برنامه‌ریزی تأمین، جایگزینی، مسیر پیشرفت شغلی و ... مؤثرتر عمل کنند.

علاوه بر این یکی از چالش‌های اصلی مدیران منابع انسانی افزایش اثربخشی برنامه‌های آموزشی سازمان است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثربخشی روش‌های مختلف آموزش و پرورش تا حد زیادی به نوع شایستگی هدف وابسته است. با استفاده از این یافته‌ها مدیران منابع انسانی شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی فردی/سازمانی، رسمی/غیررسمی، حین کار/خارج از محیط کار، کوتاه‌مدت و بلندمدت متناسب با نوع شایستگی هدف را تشخیص دهند. یافته‌های پژوهش می‌تواند برای مدیران شرکت‌ها نیز کاربردهای فراوانی داشته باشد. طراحی مسیرهای توسعه فردی و شناسایی و تقویت شایستگی‌های تخصصی متناسب با نوع سازمان و ساختار روابط با همکاران از جمله کاربردهای پژوهش حاضر برای مدیران شرکت‌ها است.

**محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد مطالعات آتی.** علی‌رغم تلاش انجام شده در زمینه افزایش اعتبار پژوهش به لحاظ چارچوب نظری و مطالعات تجربی، محدودیت‌هایی در به‌کارگیری نتایج پژوهش وجود دارد. از جمله مهم‌ترین این محدودیت‌ها توجه به سبک یادگیری (شناختی) - رجحان یک روش خاص توسط فرد برای یادگیری (Armstrong, 2006) - در انتخاب روش مناسب برای آموزش است. مطالعات صورت گرفته توسط فورنهام<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) نشان می‌دهد "سبک یادگیری شناختی" هر فرد از ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و هوش فرد به‌وجود آمده و اثربخشی روش‌های آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به این معنی که روش‌های آموزش که با "سبک یادگیری شناختی" فرد تطابق داشته باشند از اثربخشی بیشتری برخوردارند. بنابراین اگرچه بر مبنای مدل پرورش پیشنهادی می‌توان روش پرورشی خاصی را مبتنی بر نوع شایستگی هدف پیشنهاد داد، در به‌کارگیری آن روش لازم است به سبک یادگیری شناختی مدیران نیز توجه شود. دیگر این‌که اگرچه در این پژوهش بر مبنای مطالعات نظری انجام شده سه متغیر استراتژی، ساختار و تکنولوژی به‌عنوان متغیرهای اقتضایی مؤثر بر برنامه‌های پرورش مدیران در نظر گرفته شده‌اند، همان‌طور که ضریب  $R^2$  در تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد این متغیرها نمی‌توانند تمام

1. Furnham

تغییرات شایستگی‌های مدیران را توجیه کنند، بنابراین انجام مطالعات کیفی در این زمینه می‌تواند کمک قابل توجهی به کشف سایر متغیرهای اقتضایی مؤثر بر شایستگی‌های مدیران نماید.

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی به‌شمار می‌رود که وضعیت شایستگی‌های مطلوب متناسب با شغل را بررسی کرده است. پیشنهاد می‌شود با استفاده از پژوهش‌های کیفی نظیر مطالعه موردی مدیران، اعتبار یافته‌های پژوهش حاضر ارزیابی شود. همچنین با توجه به محدودیت‌های محقق در زمینه اجرای عملی برنامه‌های پرورش مدیران و ارزیابی عینی عملکرد مدیران قبل و بعد از اجرای برنامه‌ها، پیشنهاد می‌شود به منظور بررسی اعتبار یافته‌های پژوهش، برنامه پرورش مدیران یک سازمان بر مبنای این مدل تنظیم شده و در طول زمان عملکرد مدیران مشمول طرح مورد ارزیابی قرار گیرد.

از محدودیت‌های اجرای نتایج این پژوهش می‌توان به ضعف واحدهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها اشاره کرد. در اغلب شرکت‌ها، بخش منابع انسانی با همان رویکردها و دیدگاه‌های سنتی اداره می‌شود. در چنین فضایی نمی‌توان برنامه مشخصی برای پرورش مدیران داشت. عارضه‌یابی و تقویت واحدهای منابع انسانی با هدف بسترسازی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک در زمینه پرورش مدیران از زیربناهای به‌کارگیری مدل فوق در سازمان‌ها است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در خصوص عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی پرورش مدیران و علل تمایل سازمان‌ها در به‌کارگیری روش‌های معدود و سنتی آموزش و پرورش مدیران نیز مطالعاتی صورت پذیرد.

## منابع

۱. آذر، عادل (۱۳۸۱). تحلیل مسیر و علت‌یابی در علم مدیریت، مجلهٔ مجتمع عالی قم، سال چهارم، شمارهٔ پانزدهم، ص ۵۹-۹۶.
۲. آذر، عادل (۱۳۸۴). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. جلد اول، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ دوازدهم.
۳. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). *مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)*. ترجمهٔ بهروز قلیچلی و داریوش غلامزاده؛ مرکز پژوهش‌های و آموزش صنعتی ایران.
۴. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)*. ترجمه: سید محمد اعرابی و امید مهدیه، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. ابوالعالی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۵). *مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران)*. سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
۶. اسکات، ریچارد (۱۳۸۲). *سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز*. ترجمهٔ محمدرضا بهرنگی، تهران: نشر کمال تربیت، چاپ دوم.
۷. اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). *سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد دانشکدهٔ حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۸. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۸). *هماهنگی استراتژیک*. تهران: انتشارات ایز ایران با همکاری پژوهشکدهٔ مدیریت سما، در دست چاپ.
۹. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۹). *استراتژی منابع انسانی: تدوین/ اجرا/ آثار*. ترجمهٔ علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
۱۰. دفتر، ریچارد ال. (۱۳۸۷). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمهٔ علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ نهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. دیوید، فرد آر. (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک*. ترجمهٔ علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ شانزدهم.
۱۲. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۱). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ ششم.
۱۳. مطلبی اصل، صمد (۱۳۸۶). *مدیریت آموزشی*. ماهنامهٔ علمی-آموزشی تدبیر، شماره ۱۸۷.
۱۴. مک گریگور، اوژن ب. (۱۳۷۲). *معمای منابع انسانی در بخش عمومی: مدیریت استراتژیک منبعی استراتژیک*. ترجمهٔ عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۵. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۶). *سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها*. ترجمهٔ علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. والتون، جان (۱۳۸۸). *پرورش راهبردی منابع انسانی*. (جلد اول)، ترجمهٔ ناصر میرسپاسی و داریوش غلامزاده، تهران: انتشارات ترمه، چاپ دوم.

17. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed, Kogan, London.
18. Baldwin, T. T. and Patgett, M. Y. (1994). Management development: a review and commentary. in Cooper, C. L., and Robertson, I. T. (Eds), *Key Review in managerial Psychology*, Wiley, New York, NY, pp. 270-320.
19. Boshyk, Y. (2000). *Business-Driven Action Learning*. Macmillan, Basingstoke.
20. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
21. Burack, E., Hochwater, H., Mathys, W. and Nicholas, J. (1997). The new management development paradigm. *Human Resource Planning*, 20 (1), 14-21.
22. Cannon, F. (1995). Business-driven management development. *Journal of European Industrial Training*, 19(2), 26-31.
23. Clardy, A. (2008). The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183-197.
24. Dai, G.; Tang, K. Y. and De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30 (4), 366-380.
25. Fiegenbaum, A.; Hart, S. and Schendel, D. (1996), Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17, 219-235.
26. Fulmer, R.; Gibbs, P. and Goldsmith, M. (2000). Developing leaders: how winning companies keep on winning. *Sloan Management Review*, 49-59.
27. Furnham, A. (1995). The relationship between personality and intelligence to cognitive style and achievement, In D. H. Saklofske, & M. Zeidner (Eds.), *International handbook of personality and intelligence* (pp. 397-413). New York: Plenum Press.
28. Hambrick, D. and Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
29. Harrison, G.L. (1995). Satisfaction, tension and interpersonal relations: a cross-cultural comparison of managers in Singapore and Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 10(8), 13-19.
30. Hassan, A.; Hashim, J. and Hj Ismail, A. Z. (2006). Human resource development practices as determinant of HRD climate and quality orientation. *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 4-18.
31. Hoffman, B. J. and Woehr, D. J. (2005). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
32. Honey, P. and Mumford, A. (2006). *The learning styles; Helper's Guide*. Maidenhead: Peter Honey Publication.
33. Hussey, D. (1996). *Business-driven Human Resource Management*. Wiley, Chichester.
34. James, K. (2001). *Leadership and Management Excellence; Corporate Development Strategies*. Council for Excellence in Management and Leadership, London.
35. Jansen, P., Velde, M. V. D. and Mul, W. (2001). A Typology of Management Development. *Journal of Management Development*, 20(2), 106-120.

36. Kalargyrou, V. and Woods, R. H. (2011). Wanted: training competencies for the twenty-first century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 361-376.
37. Katz, R. (1974). Skills of effective administrators. *Harvard Business Review*, p. 57.
38. Kolb, A. (2005). *The Kolb learning style inventory—version 3.1, technical specifications*. Boston, MA: Hay Resource Direct; whitewater-rescue.com
39. Leavitt, H. J. (1965). Applied Organizational Change in industry: Structural, Technological and Humanistic approaches. in *handbook of organization*, pp. 1144, 70 ed., James G. March, Chicago: Rand McNally.
40. Luoma, M. (2000). Developing people for business success: capability-driven HRD in practice. *Management Decision*, 38(3), 145-53.
41. Luthans, F. (1988). Successful Vs. Effective Real Managers. *Academy of management Executive*, 2(2).
42. Maxwell, G.; Watson, S. and Quail, S. (2004). Quality service in the international hotel sector; a catalyst for strategic human resource development?'. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 159-182.
43. McCracken, M. and Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290.
44. Miller, J. A. (2006). *Developing competency in certified medical practice executives: a field test of a competency building model*. DISSERTATION of Philosophy in Human and organizational systems Presented to the Faculties of the Fielding Graduate Institute in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor in Education.
45. Molander, C. (1986). *Management Development*. Chartwell-Bratt, Bromley.
46. Mumford, A. and Gold, J. (2004). *Management Development: Strategies for Action*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
47. Orwitz, F. (1999). The emergence of strategic training and development: the current state of play. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 180-90.
48. Patching, K. (2011). Throw away that leadership competency model. *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*, 43(3), 160-165.
49. Piasentin, K. A. and Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202–221.
50. Quinn, RE.; Faerman, SR.; Thompson, MP. and McGrath, MR. (2003). *Becoming a master manager: a competency framework*, 3rd edn; John Wiley & Sons, USA.
51. Seibert, K.W., Hall, D.T. and Kram, K.E. (1995). Strengthening the weak link in strategic executive development: integrating individual development and global business strategy. *Human Resource Management*, 34 (4), 549-67.
52. Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17 (7), 436 – 451.
53. Walker, N. (2004). Creating a Talent Mindset; A Five-Step Road Map. *Strategic HR Review*, 61(3), 20-23.