

مصاحبه اول:

”بررسی سیر برنامه‌های تربیت مدیر در کشور“

جناب آقای احمد ذاقلی

(مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش مرکز آموزش مدیریت دولتی)

مصاحبه کننده: رضا ناییبی



نظر به اینکه مرکز آموزش مدیریت دولتی بر اساس اسناد بالادستی، مأموریت تربیت مدیر را برعهده دارد و جنابعالی سال‌ها در معاونت آموزشی مرکز، مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش بوده‌اید و به روند و پیشینه برنامه‌های تربیت مدیر اشراف دارید، لطفاً روند برنامه‌های تربیت و آموزش مدیران در نظام اداری کشور از ابتدا تا امروز را، با ذکر نقاط قوت و آسیب‌های هر برنامه، برای خوانندگان فصلنامه بفرمایید. سؤال را کلی از خدمتتان پرسیدم که نکات مهم و لازم را با سعه صدر تشریح فرمایید.

سؤال بسیار خوبی است و در اصل، چندین سؤال را در قالب یک سؤال مطرح کردید. با بررسی اسناد مرتبط با پیشینه آموزش مدیران در کشور، متوجه می‌شویم که در دوره‌های زمانی مختلف، برنامه‌هایی در زمینه تربیت، آموزش و توانمندسازی مدیران در دستور کار قرار گرفته است که نقطه آغاز شکل‌گیری اقدامات سازمان‌یافته در این حوزه، از زمان تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ بوده است. در ادامه به‌طور اجمالی، سیر روند برنامه‌ها را که در قالب ۷ دوره طبقه‌بندی شده، خدمت شما و علاقمندان تشریح می‌کنم:

دوره اول - از سال ۱۳۴۸ تا ۱۳۵۷

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، اولین اقدامات سازمان‌یافته در حوزه آموزش مدیران در کشور، در تیرماه ۱۳۴۸ با تشکیل مرکز آموزش مدیریت دولتی، به‌استناد تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری (مصوب ۱۳۴۵)، آغاز شد. دوره‌های آموزشی مشتمل بر

تشکر از جنابعالی (آقای احمد ذاقلی) به جهت قبول زحمت، به‌عنوان اولین بحث لطفاً برای خوانندگان این شماره از فصلنامه که اختصاص به مبحث تربیت مدیر دارد، بفرمایید اهمیت و ضرورت برنامه‌های تربیت مدیر چیست؟

همان‌گونه که اطلاع دارید، کارآمدی نظام اداری در گرو راهبری شایسته مدیران کاردان، صالح، توانمند و متعهدی است که سکان‌دار سازمان‌های مختلف به‌ویژه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی می‌باشند. تشخیص و شناخت صحیح مسائل و محدودیت‌های سازمان‌ها، درک شرایط تاریخی کشور، تجزیه و تحلیل، چاره‌اندیشی و ارائه راه‌حل‌های مناسب در زمینه‌های تخصصی مدیریت و ...، مستلزم تجهیز مدیران این سازمان‌ها به دانش، بینش و مهارت لازم در برخورد با مشکلات پیرامونی می‌باشد. بدیهی است مدیرانی در ایفای وظایف خود موفق هستند که علاوه بر اعتقادات معنوی - دینی و باورهای ملی - مردمی، از شایستگی‌های حرفه‌ای نیز بهره‌مند باشند. با چنین مدیرانی، سازمان‌ها می‌توانند با کارایی و اثربخشی بیشتر به اهداف توسعه ملی جامه عمل ببوشانند و مردم جامعه نیز از خدمات آنها بهره‌مند شوند. شرط لازم برای تحقق اهداف پیش‌گفته، هماهنگی بین مهارت‌های مدیریتی و مبانی علم مدیریت در نظام و برنامه‌های آموزشی مدیران است. این الزامات، تمهیدات نوین و جدی را در عرصه طراحی آموزش‌های ویژه مدیران طلب می‌کند و انجام آن، نیازمند بهره‌مندی از روش‌ها و ابزارهای علمی و گذار از رویکرد سلیقه‌ای به نگرش سیستمی می‌باشد.





دو نوع «دوره‌های عام» و «دوره‌های اختصاصی» و هریک از آنها، شامل عناوینی به شرح زیر بوده است.

«دوره‌های عام»: برنامه مدیریت عالی / سمینار مدیریت استان‌ها / اصول سرپرستی

«دوره‌های اختصاصی»: برنامه عالی مدیریت (کشورهای همسایه) / مدیریت بیمارستان / برنامه دیپلمات‌های کشورهای آسیایی / برنامه مدیران کشورهای آسیایی / دوره عالی مدیریت به زبان انگلیسی / مدیریت شرکت‌های تعاونی / سمینار مدیریت و بررسی مسایل اداری و استخدامی مدیران / دوره مدیران عامل / دوره پرورش مدیر

ج/۲. دوره مدیریت میانی
ج/۳. برنامه مدیریت عالی
ج/۴. اصول سرپرستی

همچنین باتوجه به عدم جوابگویی نظام آموزش رسمی کشور به نیازهای واقعی مشاغل موجود در سطح دولت، ایده طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی بلندمدت با ارزش استخدامی معادل مقاطع تحصیلی رسمی، در کنار دوره‌های مندرج در نظام آموزش کارکنان دولت شکل گرفت و دستورالعمل نحوه تنظیم دوره‌های مذکور در تاریخ ۱۳۶۴/۱۲/۲۶ ابلاغ شد.

دوره دوم - از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۷

در سال‌های اول پس از پیروزی انقلاب اسلامی، متأثر از شرایط خاص کشور، موضوع آموزش کارکنان و مدیران دولت مورد غفلت واقع شد. اما در سال ۱۳۶۳، سازمان امور اداری و استخدامی با درک اهمیت آموزش در فرایند توسعه منابع انسانی و در اجرای مصوبه مورخ ۱۳۶۳/۰۳/۱۶ هیأت وزیران و قوانین موضوعه و اختیارات قانونی خود، مبادرت به طراحی و استقرار «نظام آموزش کارکنان دولت» نمود که در تاریخ ۱۳۶۳/۰۶/۱۳، به دستگاه‌های مشمول ابلاغ گردید. در نظام مذکور، موارد زیر به‌عنوان اهداف آموزش کارکنان دولت مورد توجه قرار گرفته بود:

- ایجاد تغییرات کیفی در نیروی انسانی موجود و ارشاد در زمینه‌های اعتقادی و فکری.
- ارتقای سطح دانش، بینش و معلومات شغلی کارکنان دولت.
- بالا بردن مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی و حرفه‌ای کارمندان.
- افزایش قدرت تصمیم‌گیری به‌خصوص در سطوح مدیریت و سرپرستی.

- کاهش عوارض بوروکراسی و کندی جریان امور.
- فراهم ساختن امکان جابجایی نیروی انسانی از بخش‌های دچار مازاد به بخش‌های دچار کمبود.
- متناسب ساختن نیروی انسانی با وظایف و مأموریت‌های جدید.
در این نظام، سه دسته دوره پیش‌بینی شده بود:

الف. دوره آموزش عمومی (توجیهی)

ب. آموزش‌های شغلی

ب/۱. دوره‌های تخصصی مربوط به رشته‌های شغلی مشترک بین دستگاه‌های دولتی

ب/۲. دوره‌های اختصاصی مربوط به رشته‌های شغلی تخصصی که اختصاص به یک یا چند دستگاه دولتی دارد.

ب/۳. دوره‌های آموزشی خارج از کشور

ج. دوره‌های آموزشی بهبود مدیریت

ج/۱. دوره مدیریت پایه

دوره سوم - از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۷۵

در این دوره، علاوه بر توسعه برنامه‌های آموزشی دوره قبل و استمرار برگزاری دوره‌های بلندمدت با ارزش استخدامی، برای رفع مشکلات نظام آموزش رسمی کشور که پاسخگوی نظام اداری نبود، نسبت به طراحی آموزش‌هایی متناسب با نیازهای واقعی مشاغل دولتی، اقدام گردید. در این دوره، برنامه‌های آموزشی مدیران در قالب‌هایی نظیر:

- دوره‌های طولی (پایه، میانی و عالی)

- دوره‌های عرضی (تکمیلی مدیریت پایه و میانی)

- دوره‌های تخصصی مدیریت

- سمینارها و گردهمایی‌های تخصصی

- تورهای آموزشی مدیریت تحول و نوآوری

ارائه می‌شد. بخشی از آسیب‌های ناظر بر برنامه‌های این دوره عبارت است از:

- پراکندگی آموزش‌های مدیریت در دستگاه‌های دولتی
- مشخص نبودن یک مرکزیت سیاست‌گذار و کنترل‌کننده در امر

آموزش مدیران دستگاه‌های دولتی

- کاربردی نبودن محتوای آموزشی برنامه‌های مدیریت

- نارسایی و ضعف تخصصی ناشی از کمبود مدیران متخصص

- عدم برقراری ارتباط بین آموزش‌ها با ترفیعات شغلی

- فراگیر نبودن آموزش‌های مدیریت در تمام سطوح

- وجود قوانین و مقررات متعدد و گاهی متضاد که منجر به عدم هماهنگی در امر آموزش مدیران شده است.

- نداشتن تعریف مشخص از سطوح شغلی مدیران

دوره چهارم: از سال ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۳

در دوره چهارم، به‌منظور تحقق اهداف پیش‌بینی شده در نظام آموزش کارکنان دولت، طی مصوبه مورخ ۱۳۷۵/۰۵/۱۰ شورای امور اداری و استخدامی کشور، «نظام آموزش مدیران کشور» به‌منظور بسترسازی برای تحقق هدف‌های زیر تدوین گردید که



- توجه ناکافی به رشته مدیریت به عنوان یک دانش علمی

- ارتباط غیرشفاف و غیرفرآیندی بین انتصابات، کارراهه‌های شغلی و نهادینه نشدن سیستم جانشینی در سازمان‌ها

- ناکافی بودن ضمانت اجرایی در خصوص ارتباط بین نظام ترفیعات، انتصابات و نظام آموزشی

- نبود تعریف مشخص از سطوح و طبقات مدیریت

- پیروی برنامه‌ریزی محتوایی از ساختار آموزش رسمی آموزش عالی

- همسانی محتوای آموزشی برای مدیران مختلف بدون توجه به ساختار طبقه‌بندی مشاغل

- نبود شرح وظایف مدون و استاندارد مدیران

- کمبود اساتید و اعضای هیأت علمی مجرب و بومی در اکثر استان‌ها

- حجم بالای قوانین و مقررات آموزشی

- تأکید بر تدوین اهداف غایی و کم‌رنگ بودن اهداف رفتاری

- عدم باور برخی مدرسان به استفاده از روش‌های جدید و نوین آموزشی

- توجه ناکافی به رویکرد حل مشکل

- توجه ناکافی به اصول آموزش بزرگسالان (Andragogy) در برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای برنامه‌ها

- تمایل کم شرکت‌کنندگان در به کارگیری آموخته‌ها و اصول نظری در محل و محیط کار

- توجه ناکافی شرکت‌کنندگان و سازمان‌ها به ارائه بازخوردهای اصلاحی

- پراکندگی معیارهای مشخص و استاندارد درخصوص اثربخشی دوره‌های آموزشی

دوره پنجم: از سال ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰

این دوره برای نسل ما که از سال ۱۳۷۹ در مرکز مشغول به کار شدیم و در جریان کم و کیف کار بودیم، بسیار ملموس‌تر است. پس از تدوین و تصویب قانون برنامه سوم توسعه، در اجرای ماده ۱۵۰ قانون مزبور و ماده ۸ آئین‌نامه اجرایی ماده یاد شده، «نظام آموزش کارکنان دولت» اصلاح و در تاریخ ۱۳۸۰/۱۲/۲۸ ابلاغ شد. در ادامه، به استناد ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری و در اجرای بند ۴/ج نظام آموزش، «مجموعه آموزش‌های بهبود مدیریت» با هدف:

الف. ارتقای مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن اطلاعات و توانایی‌های آنان با پیشرفت‌های دانش و فناوری در زمینه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت؛

ب. آماده ساختن مدیران برای پذیرش مسئولیت‌های جدید و یا کارکنان برای پذیرش مسئولیت در آینده؛

می‌توان آن را نقطه عطفی در فرایند تربیت مدیر در کشور دانست:

- توسعه آگاهی‌های مدیران در عرصه مدیریت اسلامی

- ایجاد شایستگی علمی و مهارتی و توسعه تفکر علمی در مدیران سازمان‌های دولتی

- رشد فضیلت‌های اخلاقی در مدیران

- افزایش توانایی مدیران در زمینه‌های تجزیه و تحلیل مسائل سازمان، تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری

- تبیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی دولت برای مدیران

- تقویت نگرش ملی و نظام‌گرا در مدیران دولتی

همچنین، مرکز آموزش مدیریت دولتی موظف شد نظام آموزش مدیران را برای سازمان‌های دولتی در قالب مصوبه مذکور به صورت مستمر و فراگیر به شکل کاربردی در تمام سطوح مدیریت اجرا کند. تمامی دستگاه‌های دولتی مشمول ماده یک قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت نیز مکلف شدند تمامی مدیران خود را در تمام سطوح براساس برنامه‌های پیش‌بینی شده به دوره‌های آموزشی اعزام نمایند. انواع دوره‌های آموزشی نظام مذکور به شرح زیر بوده است:

- آموزش‌های توجیهی (مدیریت پایه و مدیریت میانی)

- آموزش‌های عمومی مشترک

- آموزش‌های خاص سطوح مدیریت (الزامی و اختیاری)

- دوره‌های ارزشی (آموزش‌های معارف اسلامی سطح ۱، ۲ و ۳)

- دوره‌های تحول اداری

- دوره‌های مدیریت کیفیت

گذراندن دوره توجیهی مدیریت برای مدیران هر یک از سطوح در بدو انتصاب الزامی بوده است. مدیر با طی این دوره، ویژگی‌های سطح شغلی خود را شناخته و آمادگی کافی برای پذیرفتن مسئولیت‌های مدیریت در آن سطح در او ایجاد می‌شد.

محتوای آموزش‌های عمومی مشترک، برای تمامی مدیران، فارغ از سطح شغلی آنان، ضروری بوده و آموزش‌های خاص سطوح مدیریت در سه سطح پایه، میانی و عالی به دو صورت الزامی و اختیاری در نظر گرفته شده بود. ضمناً، مدیران هر سطح در فاصله هر ارتقای گروه، موظف به گذراندن دوره‌ها بوده‌اند.

همچنین، هدف از آموزش‌های معارف اسلامی، فراگیری علوم و معارف اسلامی به منظور رشد فضایل اخلاقی و تحقق احکام اسلام در روابط انسانی و مناسبات حاکم بر تشکیلات اسلامی تعریف شده بود.

براساس نتایج بررسی‌های صورت گرفته، برخی آسیب‌های ناظر بر برنامه‌های این دوره به قرار زیر است:

- کم‌توجهی به دانش مدیریت به عنوان یک تخصص ضروری برای اداره امور سازمان‌ها



مدیریتی، و «تعالی معنوی» با رویکرد ایجاد زمینه‌های خودسازی، رشد اخلاقی و سازندگی معنوی برای افراد که از طریق افزایش معرفت دینی و تعمیق آگاهی‌ها و دانستنی‌ها و معرفت دینی به قلب آنان حاصل می‌گردد، مورد نظر قرار گرفت.

همچنین «مدیران حرفه‌ای» شامل تمامی عناوین پست‌های مدیریتی و سرپرستی دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری با رعایت مستثنیات ماده ۱۱۷ آن، به استثنای سمت‌های مدیریت سیاسی موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری و همتراز آنان و «مدیران سیاسی»، مشتمل بر مقامات موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری و همتراز آنان تعریف و انواع برنامه‌های آموزشی نیز، مطابق ساختار زیر در نظر گرفته شد:

الف. برنامه‌های آموزشی مدیران حرفه‌ای

الف-۱- برنامه تربیت مدیران

الف-۱-۱- دوره‌های آموزشی مشترک مدیران به تفکیک سطوح مدیران پایه، میانی و ارشد

الف-۱-۱-۱- آموزش‌های شایستگی‌های عمومی مدیریت

الف-۱-۱-۲- آموزش‌های تعالی معنوی

الف-۱-۲- دوره‌های آموزشی اختصاصی مدیریتی سطح مقدماتی (دستگاهی)

الف-۲- برنامه آموزش حین انتصاب مدیران حرفه‌ای

الف-۲-۱- دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت

الف-۲-۲- آموزش‌های تعالی معنوی (حین انتصاب)

الف-۲-۳- دوره‌های آموزشی اختصاصی مدیریتی سطح پیشرفته (دستگاهی)

ب- برنامه آموزش مدیران سیاسی

ب-۱- دوره‌های آموزشی سطح مدیریت عالی

ب-۲- آموزش‌های تعالی معنوی

از جمله آسیب‌های ناظر بر سامانه، می‌توان موارد زیر را برشمرد:
- ناکافی بودن سازوکارهای الزامی در خصوص تشخیص میزان شایستگی مدیران

- کم‌توجهی به حصول شرایط و توانمندی‌های علمی لازم برای انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی

- ناکافی بودن سازوکارهای انگیزشی لازم برای استمرار فعالیت‌های آموزشی مدیران

- توجه ناکافی به تربیت مدیران آینده

- غلبه نسبی فرهنگ مدرک‌گرایی در بین برخی از اعضای جامعه مدیران

- وجود قوانین و مقررات متعدد

- توجه ناکافی به نیازهای بومی و منطقه‌ای

طراحی و در تاریخ ۱۳۸۳/۰۵/۰۴ جهت اجرا ابلاغ گردید. در این مجموعه، انواع دوره‌ها شامل: آموزش‌های بدو انتصاب (مدیران سطوح پایه و میانی)، دوره‌های الزامی (مدیران سطوح پایه، میانی و عالی) و دوره‌های اختیاری (مشترک کلیه سطوح مدیران) بود. در خصوص آموزش‌های بهبود مدیریت هم می‌توان به آسیب‌هایی نظیر موارد زیر اشاره کرد:

- ناکافی بودن سازوکارهای الزامی در خصوص تشخیص میزان شایستگی مدیران

- کم‌توجهی به حصول شرایط و توانمندی‌های علمی لازم برای انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی

- ناکافی بودن سازوکارهای انگیزشی لازم برای استمرار فعالیت‌های آموزشی مدیران

- توجه ناکافی به تربیت مدیران آینده

- غلبه نسبی فرهنگ مدرک‌گرایی در بین برخی از اعضای جامعه مدیران

- وجود قوانین و مقررات متعدد

- توجه ناکافی به نیازهای بومی و منطقه‌ای

دوره ششم: از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۶

پس از تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶ و در اجرای ماده ۵۸ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» با در نظر گرفتن الزامات ناشی از ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری، طراحی و طی بخشنامه شماره ۱۸۳۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰ برای اجرا ابلاغ شد. براساس بند ۳ بخشنامه یادشده و در اجرای ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و بند ۴ الف نظام آموزش، مسئولیت طراحی «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران» به مرکز آموزش مدیریت دولتی واگذار و این سامانه طی بخشنامه شماره ۳۲۶۶۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ با هدف:

الف. ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی؛

ب. آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید؛

ابلاغ شد. از ویژگی‌های سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران می‌توان به پیش‌بینی دوره‌ها در دو بخش «تعالی حرفه‌ای» و «تعالی معنوی» و تفکیک سطوح مدیران حرفه‌ای (پایه، میانی و ارشد) از مدیران سیاسی اشاره کرد. «تعالی حرفه‌ای» با هدف ایجاد زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌ها، نقش‌های مدیریتی و شایستگی‌های لازم برای انجام وظایف

**دوره هفتم: از سال ۱۳۹۶ به بعد**

در دوره آخر (دوره هفتم) که در حال حاضر در جریان است، برای بهبود روند برنامه‌های تربیت مدیر و در اجرای مواد ۹ و ۱۲ «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی»، مصوب ۱۳۹۳/۰۹/۰۵ شورای عالی اداری، و عملیاتی نمودن بند اول ماده ۲ دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، موضوع مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۰۴/۰۱ شورای عالی اداری، «دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای» به همراه مدل شایستگی عمومی مدیران یادشده، در تاریخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ ابلاغ گردید. با توجه به الزامات رویکرد جدید، بازنگری سامانه آموزش مدیران، به‌ویژه در حوزه دوره‌های حین انتصاب، در دستور کار مرکز آموزش مدیریت دولتی قرار دارد. الزام دستگاه‌ها به انتصاب مدیران براساس نتایج حاصل از ارزیابی شایستگی‌های افراد مورد نظر در کانون‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی و برگزاری کانون‌های یادشده و اجرای دوره‌های توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، همگی در راستای تحقق

هدف‌های پیش‌بینی شده در این دوره است که در صورت اجرای مطلوب می‌تواند به پیشرفت کشور و ارتقای کیفیت خدمت‌رسانی به مردم منتج گردد.

در خاتمه، ضمن تشکر از جنابعالی به خاطر بیان پیشینه کامل و مستند از برنامه‌های آموزش و تربیت مدیران در نظام اداری کشور، اگر سخن و مطلبی پایانی وجود دارد، بیان بفرمایید.

امیدوارم حوصله‌تان سر نرفته باشد و مطالبی که بیان شد، برای شما و خوانندگان محترم مفید باشد. انشاء... با لطف و یاری خداوند و با همت مجموعه بازیگران حوزه توانمندسازی، آموزش و توسعه مدیران در بخش دولتی و غیردولتی بتوانیم در مسیر پرورش مدیران کارآمد برای اداره اثربخش دستگاه‌های اجرایی و تأمین خدمات مورد انتظار مردم به شکل مطلوب، موفق و سربلند باشیم.

از جنابعالی و سایر همکاران محترم دفتر پژوهش، کمال تشکر و قدردانی را دارم و بهترین‌ها را برایتان آرزو می‌کنم.