

## نقش آموزش در مدیریت

از: دکتر رخشنده محمدی

امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمانها و موسسات کوچک و بزرگ در گرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمانها، آموزش و پرورش را در راس برنامه های خود قرار دهند. زیرا آموزش و پرورش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست. زیربنای توسعه کشورها و سازمانها باخلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. در سازمانهای بهداشتی - درمانی که رسالت حفظ، تامین و نگهداری، اعتلای سلامت، کنترل و پیشگیری از بیماریها را برعهده دارند، این نیاز بیشتر احساس می شود. آموزش و پرورش در سازمانهای بهداشتی - درمانی از دو دیدگاه آموزش کارکنان و آموزش مدیران برای بهسازی منابع انسانی مدنظر قرار می گیرد. با این منطبق که یکی از اجزاء مهم سازمانهای بهداشتی - درمانی، مدیریت است و مدیر کلید حل بسیاری از مشکلات تلقی می شود. مدیران خدمات بهداشتی - درمانی علاوه بر داشتن وظایف عام مدیریت نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، نوآوری و انگیزش، هماهنگی و بودجه بندی و... دارای وظیفه ای مهم تر هستند. آنها باید پاسخگوی نیازها و تقاضاهای بهداشتی - درمانی افراد جامعه بوده و در نجات جان و یا ارتقاء سلامتی آنها بکوشند. و این موضوع بر حساسیت و اهمیت کار آنها می افزاید. نظر به ماهیت پویا، زنده و متحول بهداشت و درمان باید مدیران این بخش بتوانند خود را با تغییرات و پیشرفتهای هماهنگ و همگام سازند. توسعه روشهای آموزش و پرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی مدیران و بهره دهی سازمانهای خدمات بهداشتی - درمانی است. "بیگزرتف ۱۹۹۱" در سالهای اخیر به توسعه و پیشرفت مدیریت توجه بسیاری شده و طی برنامه های آموزشی سعی شده که مدیران و صاحبان مقام، تحت آموزشهای ویژه قرار بگیرند تا بتوانند بازپرستان، مصرف کنندگان، مددجویان و سایر افراد جامعه ارتباط برقرار سازند. زیرا نتایج مطالعات عدم رضایت از مبانی قدرت را به دست می دهد. بنابراین توسعه روشهای آموزش و پرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی آنها و بهره دهی به سازمانهای بهداشتی - درمانی است. محتوای آموزش مدیران باید بر مبنای نیاز آنها و اهداف سازمان تنظیم گردد. هر و آبدی و مرباگی "۱۳۷۵" موضوع هایی را که باید در آموزش مدیران گنجانیده شود شامل عناوین ذیل در نظر گرفته اند:

\* نظام سیاسی؛ \* علم اقتصاد؛ \* عوامل فرهنگی، عاطفی موثر بر رفتار؛ \* اتحادیه های صنفی؛ \* شیوه ها و روشهای کارگزینی؛

\* تصمیم گیری؛ \* روشهای ارتباطی؛ \* حل تضادها و کشمکشها؛ \* تغییر و نحوه به وجود آوردن آن؛ \* تنظیم قراردادهای کاری؛

\* حکمت؛ \* قاطعیت؛ \* پویایی گروه؛

\* ارزشیابی عملکرد؛ \* روش تدوین اهداف و مقاصد؛ \* روش تنظیم گزارشها؛ \* روش مصاحبه؛ \* تجزیه و تحلیل و آمار.

مسئله نیازهای آموزشی مدیران جنبه بین المللی ندارد و در فرهنگهای مختلف بایستی برنامه های خاص آن و سازگار با آن فرهنگ تدوین شود. ولی موضوع هایی مانند علم ارتباطات، مصاحبه، پویایی گروهها جزء نیازهای آموزشی مدیران است. بی شک موفقیت مدیران در استفاده از آموزش بستگی به میزان دانش، مهارت و توانمندی آنها دارد که وسعت بینش، حدود دانش و سطح اطلاعات و توانایی در دردهای مختلف مدیریت متفاوت است. هدفهای آموزشی برای مدیران شامل اهداف زیر است:

\* هدفهای اجتماعی؛ \* هدفهای سازمانی؛

\* هدفهای کارکنان "فرانسیس ۱۹۹۵".

### هدفهای اجتماعی

اولین هدف که در ارتباط با آموزش مدیران مطرح است این است که چگونه مدیر و سازمان را اثربخش تر سازیم. سازمانها میلیاردها دلار برای توسعه مدیریت و آموزش خرج می کنند. آموزش ممکن است بر افزایش تولید، رضایت کارکنان، بهبود روابط میان فردی و گسترش افق دید افراد متمرکز باشد به این امید که سرانجام بهره وری یا اثربخشی را افزایش دهد فیدلر و شمرز می نویسند؛ خودیابی مدیر یا بهبود روابط کارکنان نیز در زمره اهداف آموزشی است. اما در تحقیقی که توسط انگلند انجام شد از تعداد ۹۷۲ نفر مدیر پرسیده شد که کدامیک از اهداف سازمانی اهمیت بیشتری دارد. ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان افزایش کارایی و بهره وری را با اهمیت خواندند. در حالی که رفاه اجتماعی و کارکنان به ترتیب ۲ و ۴ درصد را شامل شد. به همین دلیل و

بر مبنای پژوهش‌های انجام شده عملکرد سازمانی را می‌توان به عنوان مهمترین هدفهای آموزشی از دیدگاه مدیران در نظر گرفت. در پژوهشی که توسط کمپل و همکاران انجام شد نتایج حاکی از همبستگی مثبت بین آموزش مدیران و اثربخشی فعالیت در مدیران بود.

### هدفهای سازمانی

هدف دیگر آموزش مدیریت، افزایش توانایی دستیابی به اهداف سازمانی است. برای دستیابی به معیار کافی عملکرد باید نشان داد که یک برنامه آموزشی چگونه از فرد، مدیر بهتری می‌سازد. مثلاً برای نشان دادن اینکه نگرش مثبت به جنبه‌های روابط انسانی کار به اثربخشی رهبری کمک می‌کند، چنین نگرشی باید در تغییر عملکرد منعکس شود و اینکه آموزش زیاد موجب عملکرد بهتر می‌شود، مطالعاتی را در مقایسه عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده می‌طلبید. در نتایج برخی از تحقیقات رابطه معنی داری بین عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده مشاهده نشده است. البته سخن درباره آموزش سرپرستی است و با آموزشهای فنی که مدیر باید آن را طی کرده باشد، متفاوت است. "فیدلر و شمرز ۱۳۷۲" مشهورترین مطالعات درباره تاثیر آموزش سرپرستی در شرکت بین المللی هارستر "HARRESTER" انجام شده است. این مطالعه توسط فلشمن ۱۹۵۵ و همکارانش انجام شد. در این پژوهش به مدیران آموزش داده شد که به روش ملاحظه کارا تر و ساخت ده تر رفتار کنند. آموزش بر پایه معیارهای درونی نتیجه ای پایدار به دست نداد. اما در مورد معیارهای برونی مثل غیبت، حوادث، شکایات، چرخش و ارزیابی توسط فرادستان و آموزش تاثیر مثبت داشته است. در قسمت تولید نیز آموزش تاثیر منفی داشت. گروهی از محققان بر این نظرنند که برنامه آموزش و رهبری اثربخش باید مدیر را انعطاف پذیرتر کند تا بتواند خود را با نیازهای در حال تغییر موقعیت، هماهنگ سازد. و با ایجاد توانایی حساسیت بیشتر نسبت به نیازهای دیگران، انگیزه رهبر در رابطه با عملکرد بهتر، افزایش یابد. که این امر مستلزم درک جدید، نگرش جدید و حتی تحریکات جدید فکری است "مارینر و سولیوان، ۱۹۹۲" شمرز و فیدلر "۱۳۷۲" می‌نویسند؛ از آجایی که این فرض منطقی است که افراد انعطاف پذیر، بدون توجه به وظیفه، باید همواره عملکرد بهتری داشته باشند. در حالی که افراد بدون انعطاف ممکن است در یک کار خوب و در یک کار دیگر ضعیف باشند. باید این انتظار را داشت که در گروههایی که توسط چنین اشخاصی اداره می‌شود، بین وظایف و عملکرد خوب همبستگی متوسط وجود داشته باشد. اما هیچ دلیلی مبنی بر اینکه عملکرد رهبرانی که در مقیاس انعطاف پذیری نمره بالایی دارند، بهتر از عملکرد رهبرانی باشد که در این مقیاس نمره پائینی به دست آورده است، در دست نیست. همچنانکه با مدل اقتضایی نشان داده می‌شود، انواع مختلف رهبران در موقعیتهای متفاوت، بهترین عملکرد را دارند. بنابراین نمی‌توان نتیجه گرفت که یک نوع رهبری در همه موقعیتهای موفق باشد و نتیجه دیگر اینکه با یک نوع آموزش رهبری نمی‌توان برای تمام شرایط اثربخشی داشت. اما هدف آموزشهای رهبری، به طور ضمنی ساختن یک رهبر ایده آل است.

### هدفهای کارکنان

فرض برنامه های آموزش روابط انسانی این است که بهترین رهبر کسی است که ملاحظه کار باشد و نسبت به نیازهای کارکنان خود حساس باشد. در برنامه های متعارف سرپرستی، رهبر کسی است که به روش روشن برنامه ریزی کند و با ایجاد ساختار و تفویض وظایف با قاطعیت برنامه اش را اجرا کند. برخی از برنامه های آموزشی درباره رفتار مناسب رهبر ایده آل بسیار صریح هستند. از مشهورترین این برنامه ها "شبکه مدیریت" تدوین شده توسط بلیک و موتون است. در این شیوه، آموزش بر پایه این نظریه استوار است که رهبر ایده آل باید به وظیفه و به رابطه میان فردی توجه بسیاری داشته باشد. فیدلر و شمرز می‌نویسند؛ تجربه رهبری "آموزش هنگام کار" از دیگر روشهای آموزش مدیران است. با فرض اینکه شخص با برعهده داشتن پست مدیریت به مدت چند سال مطالبی را می‌آموزد و از مدیران بالاتر نیز به شکل راهنمایی و توصیه تعداد زیادی آموزش غیررسمی کسب می‌کند. "رهبری اثربخش ص ۱۷۰" نتیجه مطالعه ای در ۱۳ سازمان "نظامی، پژوهشی، پست و..." شامل ۳۸۵ مدیر از گروههای مختلف نشان داد که عملکرد مدیران جوانتر از عملکرد افراد سالمند و باتجربه بهتر است. حال باید گفت که نتیجه تجربه و آموزش رهبری تاچه اندازه ای می‌تواند مفید باشد، این امر با تبیین مدل اقتضایی که روشی اثربخش تر برای استفاده از تجربیات و برنامه های آموزش مدیریت امکان پذیر می‌کند، قابل بحث است "سوکا، ۱۹۷۲". آموزش رهبری بر این فرض استوار است که رهبر باید تا حد امکان نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد و هرچه نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد بهتر می‌تواند در اعضا گروه انگیزه ایجاد کند و آنان را در انجام کارهای مشخص خود راهنمایی کند. پس مدیران باید خود را نسبت به نیازهای

دیگران و اثر خودشان بر آنها حساس تر کنند تا در ایجاد انگیزه اثربخش تر باشند. آموزش در این دوره ها برای موارد انضباطی ، برطرف کردن تعارض با کارکنان و حل مسائل بین فردی در محیط کار مدلها و راهنماییهایی را ارائه می دهد. رهبر می آموزد چگونه مشکلات را برطرف کند و در صورت بروز مشکل به چه کسی رجوع کند. انجام پژوهشهایی در زمینه مشکلات ، ایفای نقش ، بحث و ارائه سخنرانی از نیاز رهبر به جستجوی راه حل است . چنین روشهایی به ساختار شغل می افزاید و موقعیت نامناسب تر می کند. "فیدلر، رهبری اثربخش ۱۹۷۲" اگر فرض بیشتر برنامه های آموزشی مدیران این باشد که مدیران مسلطتر و بانفوذتر عملکرد بهتری خواهند داشت . براساس موقعیت اقتضایی باید گفت که به نوع موقعیتی بستگی دارد که مدیر در آن باید انجام وظیفه کند. نتایج مطالعه "مک نامارا" نشان داد که موقعیت ممکن است تحت تاثیر تجربه قرار گیرد. "فیدلر، رهبری اثربخش ۱۹۷۲" به احتمال زیاد شخصی که فاقد آموزش فنی است ، یا تجربه ها و آموخته هایش ناکافی است ، وظیفه را بدون ساختار می بیند. در واقع آموزش و تجربه برای وظیفه ، ساختار را ایجاد می کند. بدین معنی که بر اثر آن اقدامات مختلف ، تکراری و ساده می شود و دیگر نیازی نیست که فرد روشهای ابتکاری برای انجام وظیفه ابداع کند بنابراین آموزش و تجربه مربوط به وظیفه موقعیت را در رابطه با ساختار مناسب تر می کند. همچنین نتایج پژوهشها نشان می دهد که تنها مدیران باهوش از تجربه سود می برند و برای رهبرانی که روابط آنها با اعضا خوب است ، تنهادر صورتی موقعیت بسیار مناسب است که باهوش و باتجربه باشند. "سوکا، ۱۹۷۲" بنابراین آموزش در رهبران رابطه گرا و وظیفه گرا تاثیر متفاوتی دارد و مدل اقتضایی توضیح مدلی برای این یافته های پیچیده ارائه می دهد. ویلیام اچ دراپر می گوید: بنیان توسعه در مفهوم عام آن براساس آموزش و پرورش استوار است . آموزش و پرورش زیربنای توسعه منابع انسانی و اولین عامل توسعه دهنده کشورهاست . پیشرفت کشورها و سازمانها نیاز به اندیشیدن ، تفکر انتقادی و خلاقیت و نوآوری منابع انسانی دارد. در سازمانهای بهداشتی - درمانی خصوصاً بیمارستانها وسایل مدرن ، بودجه کلان و معماری زیبا پاسخگوی داوطلبان علم و دانش ومددجویان نیست زیرا ایجاد جامعه سالم به عهده سازمانهای بهداشتی و درمانی است . بنابراین ضروری است که مدیران در این سازمانها به مهارتهای نوین و برنامه ریزیهای کوتاه مدت و بلندمدت مجهز شود. مثلا نیازهای آموزشی مدیران جنبه بین المللی ندارد و در فرهنگهای مختلف بایستی برنامه ای خاص آن سازگار با آن فرهنگ تدوین کرد که هدف آن افزایش اثربخشی در سازمان باشد.

#### منابع فارسی و انگلیسی

- فیدلر، فرد و شمزر، مارتین . رهبری اثربخش . ترجمه سهراب خلیلی ، تهران . انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، ۱۳۷۲.
- هروآبادی شفیقه . مرباغی ، اکرم . مدیریت پرستاری و مامایی ، تهران . انتشارات دانشگاه علوم پزشکی ایران ، ۱۳۷۵.
- "HOSPITAL LEADERSHIP TOPICS. ". DYNAMIC OF ۱۹۹۱BIGGERSTOFF, P." - LEADERSHIP. ". INTEILIGENCE: ACRITICAL VARIABLE FOR ۱۹۷۲CSOKA, L.S. " - UNIVERSITY OF WASHINGTON
- NEW DELHI :". HOSPITAL MANAGEMENT. JAYPEE BROTHERS ۱۹۹۵FRANCIS, C.M." - EXPERIENCE: A ". "THE EFFECT OF LEADERSHIP TRAINING AND ۱۹۷۲FIEDLER, F.E. " - CONTINGENCY MODEL INTERPRETATION". ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. "۱۹۲"۱۷
- IN INDUSTRY. LEADERSHIP AND SUPERVISION ۱۹۵۵FLEISHMAN, E.A, E.F. HARRIS, - EDUCATIONAL RESEARCH. OHIO STATE UNIVERSITY
- M.C.GROW HILL ". CUIDE TO NURSIRY MANAGEMENT ۱۹۹۲MARRINER, TOMY. ANN." - BOOK

رخشنده محمدی

عضو هیئت علمی دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی ایران