



بررسی راه‌های بهبود مهارت‌های عمومی مدیریت در بین مدیران سطوح میانی استانداری ایلام

دکتر حمید وزیری زنجانی گهر^۱، ملیحه جعفری پور^۲

۱- Hr.vazirzanjani@gmail.com

چکیده:

روش‌های تصمیم‌گیری و نظام ارزشی هر مدیری به ویژگی‌های دانشی، عملکردی و رفتاری وی بستگی دارد. این تحقیق با هدف بررسی راهکارهای بهبود مهارت‌های مدیریت در بین سطوح مدیران میانی در استانداری ایلام در سال ۱۳۹۵-۹۶ انجام شده است. با استفاده از روش کوکران حجم نمونه تعیین و ۳۱ پرسشنامه تکمیل شد. تحقیق حاضر از نوع پیمایشی و در آن آماره T برای بررسی عوامل اثرگذار بر مهارت‌های عمومی مدیریتی دفاتر استانداری به کار رفت عوامل مؤثر بر موفقیت مهارت‌های عمومی مدیریت در بین سطوح مدیران میانی مورد نظر از سه بعد اصلی:

الف) بعد مهارت‌های فنی

ب) بعد مهارت‌های انسانی

ج) بعد مهارت‌های ادراکی

و ابعاد فرعی موجود در هر کدام از ابعاد اصلی مذکور، مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان دادند که مدیران دفاتر در مولفه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی دارای نقطه ضعف هستند. برپایه یافته‌های این تحقیق نتیجه‌گیری شد که به منظور الزام دفاتر به تهیه و ارائه برنامه آموزشی اجرایی مهارت‌های عمومی مدیریت، تشویق به اجرای سیستم‌های استاندارد مهارت‌های عمومی مدیریتی، ایجاد واحد بهبود مهارت‌های مدیریتی، معرفی دفاتر دارای مهارت‌های عمومی مدیریت با عملکرد ملی و منطقه‌ای از بهترین راهکارهای مؤثر در آشنایی بیشتر مدیران با مؤلفه‌های مختلف مهارت‌های عمومی به شمار می‌آیند.

کلیدواژگان: مدیریت عمومی، مدیران سطوح میانی و تجربیات



مقدمه

واژه ی سرپرست در برابر واژه ی لاتین سوپروایزر^۱ به کار گرفته شده است. سرپرست فردی است که از طریق برقراری ارتباط، فعالیت های سازمان را به وسیله ی زیردستان (نیروی خط مقدم کار و تولید) به انجام می رساند و هنر هدایت و رهبری، نظارت و کنترل بر زیردستان را سرپرستی گویند. (احمدی، ۱۳۹۱: ۲۷) سرپرستان سنگ نگهدارنده ی سقف سازمان (سنگ بنای سازمان) هستند، سرپرستان نقطه ی پیرگار مدیریت و بی شک حلقه ی ارتباطی بسیار مهم در زنجیره ی مدیریت و سازمان به شمار می آیند که با موقعیت خاص خود موجبات استحکام سازمان شده و حیات، سلامت و بقای آن را تضمین می نمایند. سرپرستی را باید هنر مدیریت و نوعی رهبری دانست زیرا هنر جلب مشارکت زیردستان برای انجام فعالیت های سازمانی است. در واقع اولین رده ای که به طور مستقیم در پیوند و ارتباط با کارگران و کارکنان سازمان می باشند، سرپرستان می باشند، مدیران سطوح میانی پل ارتباطی بین مدیران ارشد با مدیران سطوح پایه هرسازمانی محسوب می شوند. (حیدری، ۱۳۹۲: ۲۰) مدیران سطوح میانی به عنوان یک رده ی بسیار مهم بین مدیران ارشد و مدیران پایه سازمان به امر بهبود مهارت های مدیریتی در سازمانها می پردازند. در اینجا لازم به ذکر است که، مدیران سطوح میانی بایستی دارای مهارت های عمومی ویژه ای باشند که بتوانند حلقه واسط بین مدیران سطوح پایه و ارشد سازمان را فراهم آورند. اولین رده ای که به طور مستقیم در پیوند و ارتباط با مدیران ارشد سازمان می باشند، مدیران سطوح میانی سازمان میباشند. نقش محوری مدیران ارشد به محور قائم چتر که مبین هدایت سازمان بر اساس به کارگیری عناصر فرآیند مدیریت به سمت هدف های سازمانی و مبتنی بر چتر فلسفی و نظام ارزشی حاکم بر جامعه و سازمان است، به عهده مدیران سطوح میانی سازمان است. مدیران سطوح میانی با قبول مسئولیت ها، کمیت و کیفیت کار، انضباط کار و ساختن و پرداختن پیشنهادات برای مدیریت، خود را در حد یک عامل کلیدی در سازمان ها رشد داده اند. (خان احمدیان، ۱۳۸۹: ۵۷)

بنابراین سطوح میانی هر سازمان باید با شیوه های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی آشنایی کافی و در واقع مهارت های لازم مدیریتی را داشته باشند تا بتوانند مجموعه ی ارتباط بین سطوح مدیریتی ارشد و پایه ای سازمان خویش را به بهترین نحو اداره نمایند.

بیان مسئله

فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و انسانی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و رهبری برای دستیابی به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی و چتر فلسفی حاکم بر جامعه را مدیریت گویند. (آهانسون، ۲۰۱۱: ۵۶) مدیران میانی؛ آنها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی (ارشد) و مدیران عملیاتی (سطح پایه) به عهده دارند بیشتر وقت ها به تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری تبدیل تصمیم های مدیریت عالی به پروژه های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیریت عالی، مدیری که در نقشه ای عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد زیردست می گذرانند. هرمدیری باید

¹ - Supervisor

⁴ Hanson, John. D, Melnyk Steven. A & Calantone Rojer. A. (2011).



خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید تداوم حیات سازمانها به باسازی آنها بستگی دارد، باسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف یا وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شود. (یان زانگ^۳، ۲۰۱۱: ۶) ماکسیم گورکی می گوید: اگر کار تفریح باشد زندگی لذتبخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است.

تجربه: تجربه، جوهر یادگیری سازمانی است که از موفقیتها و شکستها بدست می آید و مستندسازی تجارب، یکی از روشهای اساسی توسعه و انتقال دانش محسوب می شود. امید است با استقرار نظام علمی مستندسازی تجارب خدمتی مدیران در استانداری، نویدبخش ایجاد چارچوبی جهت بهره گیری از دانش بومی مدیران و نهادینه سازی مهارت‌های عمومی مدیریت در بین مدیران سطوح میانی استانداری باشیم. بی شک مدیران عالی بخش دولتی از تجارب مدیریتی ارزنده ای برخوردارند که مستندسازی آنها بر غنای مهارت‌های عمومی مدیریت می افزاید. (خل اندیش^۴، ۲۰۱۴: ۶۳)

تاریخچه ی مدیریت

تاکنون تعاریف متعددی برای عبارت مدیریت ارائه شده است. برخی از مهمترین تعاریفی که در این زمینه رایج شده است به قرار زیر است. (دعایی، ۱۳۹۰: ۱۱)

- هنر انجام امور به وسیله دیگران
 - علم و هنر هماهنگی کوششها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف سازمانی
 - انجام وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل
 - فرآیندی که طی آن تصمیم گیری در سازمانها صورت می پذیرد
 - بازی کردن نقش رهبر، منبع اطلاعاتی، تصمیم گیرنده و رابط برای اعضای سازمان
- مدیریت از دید کارکردی شامل وظایفی همچون برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازماندهی، نوآوری، هماهنگی، ارتباطات، رهبری، انگیزش و کنترل می گردد. این نوع تعاریف از مدیریت اگر چه با کمی و کاستی یا فزونی هایی در واژه های بیان کننده ی وظایف روبرو است، اما به نظر روان تر از تعاریفی است که می کوشند مدیریت را محصور به یک ویژگی خاص نمایند و یا ارزش فلسفی خاصی به مفهوم بیفزایند. با اینحال تعاریف متعدد از مدیریت با توجه به کارکرد های آن از سوی محققانی چون فایول و یا گیولیک دارای تفاوت هایی است که به سادگی نمی توان از آنها گذر کرد. آنچه واضح است علم مدیریت هنوز نتوانسته است تعریف خود را مدیریت کند.

سیر تحول تاریخی نظریه های مدیریت

اندیشه های نخستین مدیریتی

تمامی مسائل مدیریتی مطرح از ابتدای تاریخ بشر تا سال ۱۹۱۰ در این قسمت طبقه بندی می شود. مسائلی نظیر سیستم های اداری و مدیریتی سومری ها، مصری ها، ایرانیان باستان و مواردی نظیر ساخت اهرام ثلاثه مصر و ساخت دیوار چین در این حوزه طبقه بندی می شود.

مکتب کلاسیک

شخصیت های زیر از تأثیرگذارترین افراد دوره ی قبل از کلاسیک [درستی] هستند:

- چارلز بابیج، مخترع ماشین حساب مکانیکی و اولین شخصی است که به تأثیر محیط در سازمان اشاره کرده .

³ - Yan Zhang & Chi-Yue Chiu. (2011).

⁴ - Kheirandish Mehdi. (2014).



- هنری تاون، کسی که اولین مطالعات مربوط به تأثیر محیط کاری بر عملکرد کارکنان توسط وی انجام گرفته است .
- آدام اسمیت، که به پدر علم اقتصاد مشهور است و برای اولین بار موضوع تقسیم کار در سازمان را مطرح نمود .
- پیتر دراگر نیز از بزرگترین نظریه پردازان مدیریت است.

این تئوری‌ها از سال ۱۹۱۰ شروع شدند و به ۳ دسته‌ی کلی تقسیم می‌شوند:

۱. مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور
۲. مکتب مدیریت اداری (اصول‌گرایان) هنری فایول
۳. نظریه‌ی بروکراسی

محوریت بحث نظریه‌های مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر کارایی در سازمان می‌باشد. کلاسیک‌ها به سازمان رسمی توجه داشتند و وجود سازمان غیر رسمی را مضر می‌دانستند. دیدگاه‌های کلاسیک شامل یک نگرش صرفاً مکانیکی به سازمان و افراد بوده است. کلاسیک‌ها انسان را همدریف با سایر عناصر تولید می‌دانستند و برای آن هویت مستقل قائل نبودند. (فدایی، ۱۳۸۸: ۷)

مکتب نئوکلاسیک (روابط انسانی)

در سال ۱۹۲۰، در حالی که غرب رکود اقتصادی را تجربه می‌کرد، برخی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری التون مایو مطالعاتی را درباره‌ی چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید در صورت تغییر شرایط کاری، طراحی شغل و محرک‌های مدیری آغاز کردند. بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت که بعدها به مطالعات هائورن مشهور شد. نئوکلاسیک‌ها بر جنبه‌های انسانی مدیریت تأکید می‌کردند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند، به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند. عمده فعالیت‌هایی که در این دوره انجام شد به دو دسته‌ی زیر تقسیم می‌شود:

- مطالعات هائورن
- نگرش رفتاری (مدیریت) که بر این مبنا استوار بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می‌کنند می‌توانند به بهره‌وری دست یابند. به علاوه، جنبش روابط انسانی مرحله‌ای را ایجاد کرد که تکامل یافته‌ی آن امروز به‌عنوان رشته‌ی رفتار سازمانی، یعنی مطالعه‌ی افراد و گروه‌ها در سازمان مطرح است. (بیگی نیا، ۱۳۹۲: ۱۸)

مکتب تجربه‌گرای

مکتب سیستم‌های اجتماعی

نگرش سیستمی، که تقریباً از دهه‌ی ۱۹۶۰ در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

مکتب نوگرا

در مطالعات مدیریت امروز بسیاری از نظریه‌ها از ترکیب تئوری‌های کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها شکل گرفته است. پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم‌گیری‌های علمی، به کارگیری رایانه و ابزارهای تصمیم‌گیری تأکید دارند. گروه نظریه‌پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان صحبت می‌کنند و جای اصول‌گرایان را کسانی گرفته‌اند که معتقدند قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار داد نظریات این دوره را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد:



- نگرش کمی مدیریت، که هدفش کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع است. مدیریت کمی سه شاخه ی اصلی دارد: علم مدیریت یا تحقیق در عملیات، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت
- نگرش اقتضایی. اساس این نگرش که به آن نگرش موقعیتی نیز گفته می‌شود بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه ی موقعیت‌ها به‌عنوان بهترین راه وجود ندارد. وظیفهٔ مدیر این است که تعیین کند چه روشی، در چه موقعیت خاصی، تحت چه شرایط ویژه‌ای و در چه زمان بخصوصی بهترین زمینه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم می‌کند
- جنبش جدید روابط انسانی. در طول بیست سال گذشته نظریه‌های دیگری در مدیریت معاصر با نگرش روابط انسانی پدید آمده است که از این قبیل نظریه‌ها می‌توان به نظریه Z اشاره کرد.

عوامل محیط داخلی موثر بر نقش‌های مدیران

الف) سطوح مدیریت

یکی از مهمترین معیارهایی که در شکل‌گیری الگوهای رفتاری مدیران حائز اهمیت است سطحی است که مدیر در آن قرار دارد. تفاوت در رفتارهای مدیران در سطوح مختلف مدیریت مربوط به نوع وظایف و مسئولیت‌های مدیران است (صرافی زاده، ۱۳۷۳)

۱-الف) تأثیر سطوح مدیریت بر فعالیت‌های مدیریتی

ماهیت هر یک از وظایف مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، حل تعارضات، رهبری و کنترل با تغییر سطوح مدیریت تغییر می‌کنند. بنابراین هر چه از سطح پایین سازمان به سطح بالا برویم نوع وظایف مدیران از عملیاتی به مدیریتی تغییر می‌کند.

۲-الف) تأثیر سطوح مدیریت بر تصمیمات مدیران

تصمیم‌گیری به عنوان یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیران بسته به سطوح مدیریت از کیفیت، کیفیت و تنوع گوناگونی برخوردار است. دلیل عمده این گوناگونی بخاطر محیطی است که مدیران هر سطح در آن فعالیت دارند. برای مثال مدیران ارشد در محیطی پیچیده و کلان فعالیت دارند و در نتیجه تصمیماتشان اغلب غیر تکراری، ساختار نیافته، جامع و برای سازمان حیاتی است.

عوامل محیط خارجی موثر بر نقش‌های مدیران

در هر جامعه نقش‌های مدیران متأثر از محیط اجتماعی همان جامعه است، بنابراین نمی‌توان نقش‌های مدیران را در یک چارچوب مشخص و با رویکرد تجویزی تعریف کرد. اگر قرار باشد چرایی رفتارها و نقش مدیران تحلیل شود بدون شک نقش عوامل محیط خارجی بسیار چشمگیر خواهد بود. عوامل خارجی به گونه‌های مختلفی دسته‌بندی شده‌اند. برای مثال فرنج عوامل محیط خارجی را شامل عوامل فرهنگی، تکنولوژیکی، منابع طبیعی، اقتصادی، دولت و بازار می‌داند (Steers, 1975).

درجه اهمیت در سازمان‌های دولتی بیش از آنکه بر عوامل محیطی وابسته به نظام کسب و کار تأکید داشته باشد، بر عوامل محیط کلان اجتماعی متمرکز است، عوامل عمده محیط خارجی در سازمان‌های دولتی بدین شرح‌اند:

- ✓ عوامل سیاسی
- ✓ عوامل اجتماعی/ فرهنگی



✓ عوامل اقتصادی

✓ عوامل مذهبی

مهارت‌های مدیریتی

مدیران برای انجام وظایف و نقش‌های خود قابلیت و ظرفیت‌های ویژه‌ای دارند که بایستی از این ظرفیت‌ها در انجام و ایفای هر چه بهتر نقش‌های خود استفاده کنند. مدیران در انجام وظایف خود دست به فعالیت‌هایی می‌زنند که اساساً نیازمند به پشتوانه‌ای قوی به نام مهارت است. آنان برای اینکه بتوانند به تعهدات خود جامه عمل بپوشانند. می‌بایست مجهز به مهارت‌های رهبری، مذاکره، حل تضاد و سایر مهارت‌های خاص مدیریتی باشند. (مارک تادیوز، ۲۰۱۳: ۲۵) اهمیت توسعه مهارت‌های مدیران بدان سبب است که مدیران رکن اساسی سازمان در دستیابی به اهداف سازمانی و جامعه هستند.

انواع مهارت‌های مدیریتی

دسته‌بندی رابرت کنز:

دسته‌بندی رابرت کنز یکی از معروف‌ترین دسته‌بندی‌ها در ادبیات مدیریت است. او مهارت‌های لازم برای مدیران را به سه دسته مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی تقسیم‌بندی کرد. بنظر کنز با حرکت به سمت سطوح عالی سازمان بر اهمیت مهارت‌های ادراکی افزوده می‌شود و از اهمیت مهارت‌های فنی کاسته می‌شود. (Moorhead, et al)

دسته بندی هنری میتنبرگ:

میتنبرگ مهارت‌های لازم برای مدیران را به ۸ دسته تقسیم‌بندی کرد:

- مهارت‌های ارتباطی با همکاران: شامل برقراری ارتباط نزدیک و اثربخش با همکاران، ایجاد شبکه‌های منسجم تعاملاتی برای کسب اطلاعات، برقراری روابط رسمی و غیررسمی، مذاکره، مشورت و مهارت سیاسی.
- مهارت‌های رهبری: توانایی برانگیختن رفتار کارکنان در جهت دلخواه و توانایی حل مشکلات ناشی از اختیارات و وابستگی‌های شغلی
- مهارت‌های حل تعارض: مهارت ارتباطی شامل میانجی‌گری بین افراد و مهارت تصمیم‌گیری شامل اداره ناملازمات و فشارها
- مهارت‌های پردازش اطلاعات: ایجاد شبکه‌های غیررسمی اطلاعات، شناسایی منابع اطلاعات و استخراج نیازهای اطلاعاتی از آنها، معتبر سازی اطلاعات سیستم و ایجاد مدل‌های فکری اثربخش.
- مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط مبهم: توانایی تصمیم‌گیری به موقع، شناخت موقعیت از جهات مختلف و برنامه‌ریزی برای آن، توانایی ارزیابی عواقب سوء ناشی از تصمیم‌گیری و توانایی انتخاب بهترین گزینه.
- مهارت تخصیص منابع: توانایی انتخاب از میان انواع تقاضاها برای صرف منابع، توانایی تخصیص درست زمان کاری خود و تعیین فعالیت‌های کارکنان در قالب ساز و کارهای سازمانی
- مهارت‌های کارآفرینی: توانایی کشف مشکلات ناپیدا و نیز فرصت‌های محیطی و توانایی انجام تغییرات و تحولات در سازمان
- مهارت خویش‌شناسی: توانایی شناخت درست و عمیق شغل، حساسیت نسبت به تأثیر شغل بر سازمان و یادگیری فردی از طریق کشف استعدادهای درونی (Mintzberg, 1973).



۲-۷-۱-۳) دسته‌بندی هلدینگ و اسکولوم

از دیگر دسته‌بندی‌هایی که درباره مهارت‌های مدیریت وجود دارد مربوط به دسته‌بندی هلریگل و اسلوکوم است. این دو در کتابی تحت عنوان «مدیریت» که در سال ۱۹۹۵ منتشر شد مهارت‌های لازم برای مدیران را به ۵ دسته تقسیم‌بندی کردند:

- ۱) مهارت فنی: توانایی استفاده از تکنیک‌ها، رویه‌ها و شیوه‌های خاص در زمینه‌های تخصصی.
- ۲) مهارت ارتباط با دیگران: توانایی هدایت کردن، ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض و کار با دیگران
- ۳) مهارت زمینه‌شناسی: توانایی در نظر گرفتن یک مساله، یک مشکل و یا سازمان به عنوان یک کلیت همراه با اجزا مرتبط با یکدیگر.
- ۴) مهارت تفکر انتقادی: ملاحظات دقیق و موشکافانه بر عناصر و اجزا یک مسئله.

تشخیص مهارت‌های مورد نیاز مدیران در هر سازمانی مستلزم شناخت نقش‌هایی است که مدیران آن سازمان ایفا می‌کنند. شاید یکی از دلایل ناکارایی آموزش مدیریت در برخی جوامع فقدان ارتباط لازم میان مهارت‌های آموزشی و نقش‌های واقعی است که مدیران مجریان آن‌ها هستند (Katz, D. & Kahn, R.L., 1966).

روش تحقیق

در این پژوهش، از روش توصیفی (غیر آزمایشی) بهره گرفته شده است. روش توصیفی خود شامل روش‌های پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهشی، بررسی موردی و علی مقایسه‌ای است که در تحقیق حاضر از روش تحقیق پیمایشی استفاده گردیده است. علت استفاده از این روش این است که معمولاً برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری از روش تحقیق پیمایشی استفاده می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶: ۵۴)

تحقیق پیمایشی، توصیفی است از نگرش و رفتار جمعیتی بر اساس انتخاب نمونه‌ای تصادفی و معرف افراد آن جمعیت و پاسخ آنها به یک رشته سؤال است. در این روش از گروه‌های معینی از افراد خواسته می‌شود به تعدادی پرسش مشخص (که برای همه افراد یکسان است) پاسخ دهند. این پاسخها مجموعه اطلاعات تحقیق را تشکیل می‌دهند. همچنین روش پیمایشی به شیوه مقطعی است، زیرا روش مقطعی به منظور گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود.

این تحقیق با توجه به نحوه گردآوری اطلاعات که از طریق پرسشنامه و به صورت چهره به چهره^۵ و در یک مقطع زمانی مشخص انجام گرفته است، از نوع تحقیقات پیمایشی مقطعی می‌باشد. کل پرسنل استانداری ایلام ۵۶۳ نفر بوده که استاندار و سه معاون آن به عنوان مدیران ارشد، ۲۱ مدیرکل دفتر و ۱۰ فرماندار مدیران میانی و ۱۰، معاون فرماندار و ۲۲ بخشدار و ۱۰ رئیس گروه بعنوان مدیران سطح پایه محسوب می‌شوند.

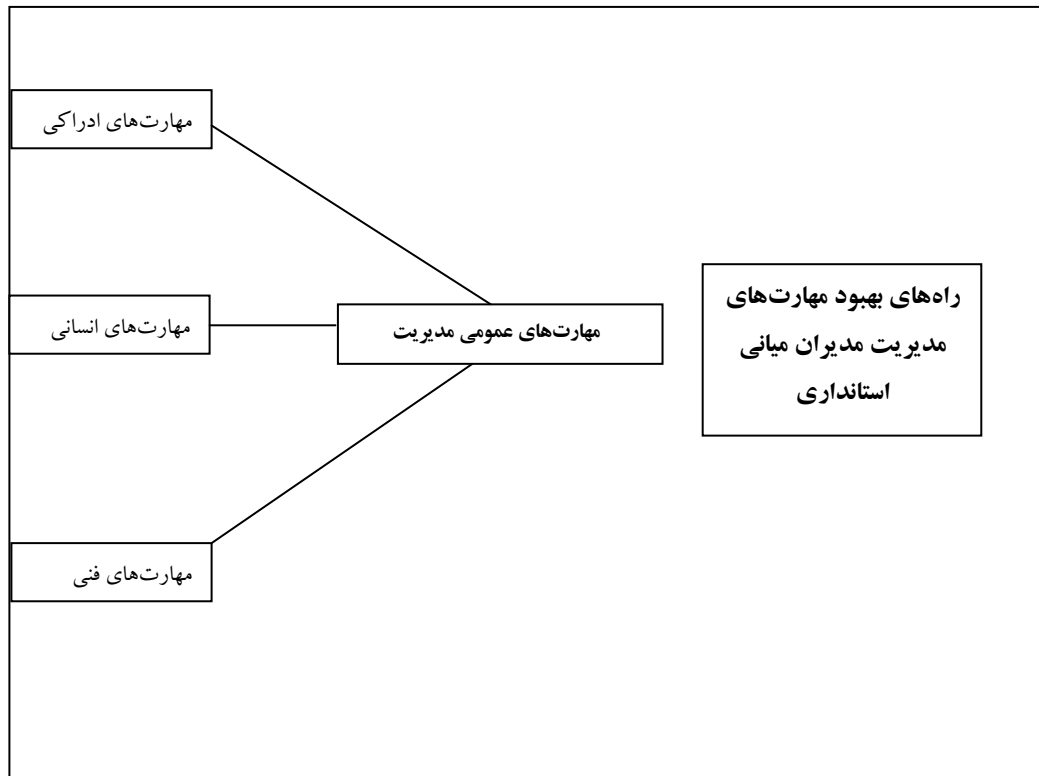
نمونه آماری این تحقیق کلیه مدیران سطوح میانی استانداری ایلام که ۲۱ مدیرکل دفاتر و ۱۰ فرماندار را شامل می‌شود در بر می‌گیرد.

لذا ۳۱ فرم پرسشنامه توزیع و تکمیل گردید که تحلیلها بر اساس این تعداد انجام شد. از تعداد مذکور، ۳۰ نفر مرد و ۱ نفر زن بوده‌اند.

⁵ - face to face



مدل مفهومی پژوهش



مدل مفهومی بررسی راه‌های بهبود مهارت‌های عمومی مدیریت در بین مدیران سطوح میانی استانداری ایلام

در این تحقیق از یک پرسشنامه استفاده شده است، پرسشنامه شامل سؤالات عمومی است که مشخصات پاسخگویان را با ۴ سؤال زمینه‌ای گردآوری می‌کند. در بخش دوم میزان آشنایی مدیران با ابعاد فرعی سطوح مهارت‌های فنی در قالب ۸ سؤال، سطوح مهارت‌های انسانی در قالب ۱۸ سؤال و سطوح مهارت‌های ادراکی در قالب ۱۵ سؤال بررسی می‌شود. محدوده جغرافیایی تحقیق استان ایلام و محدوده زمانی سه ماهه سوم سال ۱۳۹۵ می‌باشد. پرسشنامه براساس طیف لیکرت تنظیم شده است بدین ترتیب که پاسخگویان به تناسب سؤال، گزینه‌هایی از خیلی زیاد (۵ امتیاز)، زیاد (۴ امتیاز)، تا اندازه-ای (۳ امتیاز)، کم (۲ امتیاز)، خیلی کم (۱ امتیاز) را انتخاب می‌کنند. در این تحقیق برای سنجش اعتبار و حصول اطمینان نسبی وسیله جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه از روش اعتبار محتوایی روایی بهره‌گرفته شده است. اعتبار محتوایی توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. بدین ترتیب پس از تهیه پرسشنامه، برای اطمینان یافتن از اینکه پرسشنامه مقیاس مناسبی برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق است، با استادان متخصص مشورت شد و با تأیید آنها، اطمینان لازم نسبت به روایی پرسشنامه حاصل گردید.

همچنین از روش آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده گردید. مقدار ضریب پایایی آلفای کرونباخ در این تحقیق ۹۲ درصد می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه می‌باشد.



جدول شماره (۱): شاخص‌ها و گویه‌های پرسشنامه راه‌های بهبود مهارت‌های مدیریتی

شاخص‌های مدیریت عملکرد	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
مهارت‌های فنی	8	.۹۵۳
مهارت‌های انسانی	18	.۸۹۲
مهارت‌های ادراکی	15	.۹۱۷
کل پرسشنامه	41	.920

در بخش بعدی، آماره t برای بررسی میزان آشنایی مدیران با مهارت‌های عمومی مدیریت و ابعاد فرعی آنها در قالب نرم افزار Spss محاسبه خواهد شد.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s_{\bar{x}}} \quad (1)$$

در رابطه بالا \bar{x} ، μ و $s_{\bar{x}}$ به ترتیب میانگین ارزش محاسبه شده برای هر یک از مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدیریت، میانگین ارزشگذاری مؤلفه‌ها (در اینجا چون طیف ارزشگذاری بر مبنای طیف لیکرت از عدد یک تا پنج است، میانگین برابر عدد 3 است) و انحراف معیار ارزش محاسبه شده برای هر یک از مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدیریت است. پس از برآورد آماره t با استفاده از فروض صفر و فروض خلاف صفر، معنی داری میزان آشنایی مدیران با مولفه‌های مختلف مدیریتی بررسی می‌شود:

$$H_0: r = 0$$

$$H_1: r \neq 0 \text{ و } -1 \leq r \leq +1$$

در رابطه فوق چنانچه سطح احتمال (Pvalu) برای ضریب t محاسبه شده کمتر از سطح $0/05$ باشد، فرض صفر پذیرفته نمی‌شود یا فرض مخالف صفر پذیرفته می‌شود و در این شرایط، میزان آشنایی مدیران با مولفه‌های موثر بر بهبود مهارت‌های مدیریتی معنی دار است.

نتایج و بحث

یافته‌ها نشان داد در بین سطوح میانی مدیران استناداری که در تحقیق مشارکت داشته‌اند،

الف) جنسیت

بررسی اطلاعات ارائه شده از سوی پاسخگویان حاکی از آن است که ۳۰۲ درصد پاسخگویان دارای جنسیت مونث و ۹۶۸ درصد مابقی مذکر بوده‌اند.



ب) سنوات خدمت

بررسی اطلاعات ارائه شده از سوی پاسخگویان حاکی از آن است که ۲ نفر از پاسخگویان معادل ۶.۵ درصد آنان دارای سنوات خدمت کمتر از ۱۰ سال بوده‌اند ۳ نفر معادل ۹.۷ درصد دارای سنوات خدمت بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۷ نفر معادل ۲۲.۶ درصد دارای سنوات خدمت بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۵ نفر معادل ۴۸.۴ درصد دارای سنوات خدمت ۲۱ تا ۲۵ سال و ۴ نفر معادل ۱۲.۹ درصد دارای سنوات خدمتی بالاتر از ۲۶ سال بوده‌اند.

ج) میزان تحصیلات

بررسی اطلاعات ارائه شده از سوی پاسخگویان حاکی از آن است که ۴ نفر از پاسخگویان معادل ۱۲.۹ درصد آنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۰ نفر معادل ۶۴.۵ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۷ نفر معادل ۲۲.۶ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دکترا بودند. همچنین می‌توان اظهار داشت بیشترین تعداد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده و از لحاظ مدرک تحصیلی کمتر از لیسانس دارای گزارشی از سوی پاسخگویان ارائه نشده است.

د) نوع استخدام

برای اینکه توصیف بهتری از شاخص‌های اصلی مورد سنجش به دست آید، مدیران برحسب نمرات به دست آمده به سه گروه تقسیم شدند. یافته‌ها در بخش مدیریت عملکردی

الف) مولفه مهارت فنی

نتایج سئوالات مرتبط با مولفه مهارت‌های فنی از دیدگاه پاسخگویان نشان می‌دهد که ۲۹ درصد در حد کمی با مؤلفه های مهارت فنی آشنایی دارند و ۲۹ درصد در حد متوسط و ۴۱.۹ درصد در حد زیاد با مولفه مهارت‌های فنی آشنایی دارند.

ب) مولفه مهارت انسانی

نتایج سئوالات مرتبط با مولفه مهارت‌های انسانی از دیدگاه پاسخگویان نشان می‌دهد که ۱۲.۹ درصد در حد کمی با مؤلفه های مهارت انسانی آشنایی دارند و ۴۸.۴ درصد در حد متوسط و ۳۸.۷ درصد در حد زیاد با مولفه مهارت‌های انسانی آشنایی دارند.

ج) مولفه مهارت ادراکی

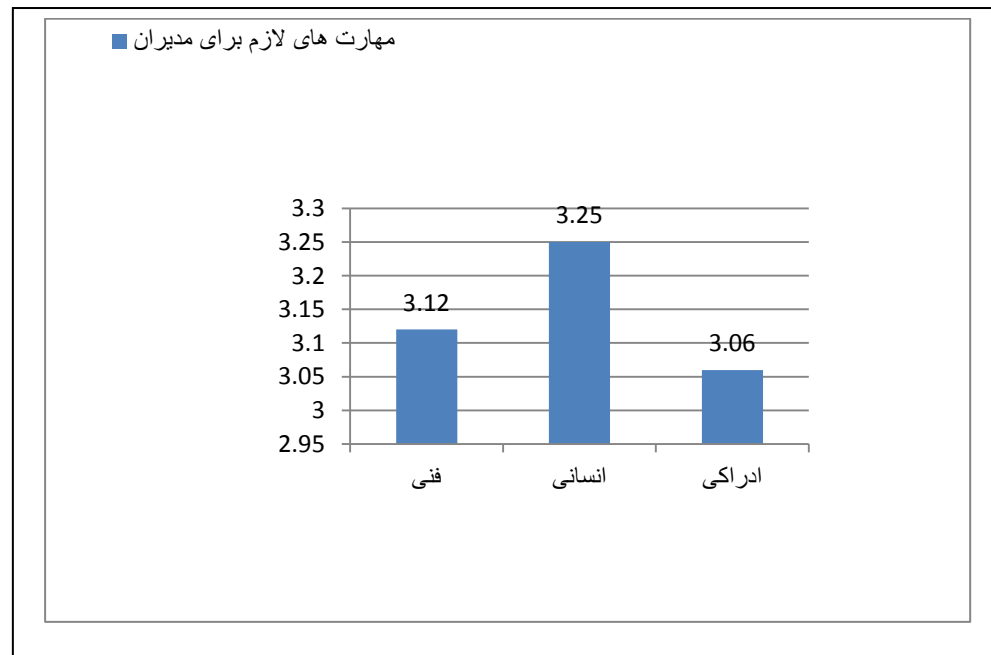
نتایج سئوالات مرتبط با مولفه مهارت‌های ادراکی از دیدگاه مدیران سطوح میانی استاندارد نشان می‌دهد که ۱۹.۴ درصد در حد کمی با مؤلفه های مهارت ادراکی آشنایی دارند و ۵۴.۸ درصد در حد متوسط و ۲۵.۸ درصد در حد زیاد با مولفه مهارت‌های ادراکی آشنایی دارند.

جدول شماره (۲): گروه‌بندی شاخص‌های مهارت‌های لازم برای سطوح مدیریتی

میانگین و انحراف معیار مهارت‌های عمومی مدیریت	مهارت‌ها			گروه بندی
	ادراکی	انسانی	فنی	
3.12±./84	19.4	12.9	29	کم
3.25±./68	54.8	48.4	29	متوسط
3.06±./67	25.8	38.7	41.9	زیاد
	100	100	100	مجموع



در بخش مهارت‌های عمومی مدیریت، بیشتر مدیران سطوح میانی استناداری در شاخص‌های مربوط به مهارت‌های عمومی مدیریت شامل مهارت-های فنی، انسانی و ادراکی در گروه متوسط قرار دارند. نمودار شماره (۱) میانگین به دست آمده برای مولفه‌های مهارت‌های عمومی مدیریت را در بین مدیران سطوح میانی استناداری نشان می‌دهد.



در مولفه مهارت‌های انسانی بیشترین مقدار میانگین و در مولفه مهارت‌های ادراکی کمترین مقدار میانگین را بدست آورده‌اند.

محاسبه آماره t نشان می‌دهد که به طور کلی مدیران سطوح میانی استناداری ایلام با شاخص‌های مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی آشنایی در حد متوسط دارند.

جدول شماره (۱): نتایج محاسبه آماره t در مهارت‌های لازم برای مدیران سطوح میانی استناداری

نتیجه	Sig	df	t	میانگین به دست آمده	شاخص
بیشتر از میانگین	.000	30	-5.730	3.1290	مهارت‌های فنی
بیشتر از میانگین	.000	30	-6.061	3.2581	مهارت‌های انسانی
بیشتر از میانگین	.000	30	-7.660	3.0645	مهارت‌های ادراکی

ماخذ: یافته‌های پژوهش



نتیجه گیری و پیشنهاد

نتایج تحقیق نشان داد که مدیران سطوح میانی استانداری ایلام از نظر آشنایی و به کارگیری شاخصهای مهارت‌های لازم برای مدیران نقطه ضعف دارند. به همین جهت الزام دفاتر به تهیه و ارائه برنامه اجرایی، ضابطه مند کردن انتخاب مدیران سطوح میانی استانداری از طریق اعمال فرایند منطقی در گزینش و ارتقا، تشویق به اجرای سیستم‌های استاندارد مدیریتی، الزام مدیران به طی دوره های آموزشی کاربردی جهت آشنایی با مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی و تخصصی مدیریتی سبب آشنایی بیشتر مدیران با مؤلفه های مهارت های عمومی مدیریت و بهبود مهارت‌های مدیریتی در این بعد خواهد شد. لذا بر این اساس پیشنهاد می گردد:

الف) در راستایی ارتقای مهارت‌های فنی پیشنهاد می‌گردد.

دوره آموزشی مهارت نظارت بر پروژه ها، توانایی مدیریت پروژه، توانایی استفاده از ابزار های نوین، توانایی استقرار سیستم مدیریت کیفیت بر گزار گردد.

ب) در راستایی ارتقای مهارت‌های انسانی پیشنهاد می‌گردد.

دوره آموزش توانایی ایجاد فرصت های مناسب برای دانش افزای کارکنان، توانایی ارزیابی موثر کارکنان دفاتر مختلف سازمان، توانایی ارائه گزارش عملکرد مدیریت و مدیریتسازمان ها مرتبط، توانایی برقراری ارتباطات انسانی درون سازمانی و برون سازمانی، توانایی برقراری ارتباط مفید و موثر به منظور جذب و اعتماد سازی کارکنان، توانایی استفاده از نظرات و تجارب دیگران، توانایی ایجاد روحیه گروهی و همکاری بین کارکنان، توانایی بکارگیری روش های مقابل با تعارض در سازمان، توانایی کاهش مقاومت کارکنان در مقابل تغییر و تحول در سازمان برگزار گردد.

ب) در راستایی ارتقای مهارت‌های ادراکی پیشنهاد می‌گردد.

برگزاری دوره‌های آموزشی توانایی ترسیم ماموریت و چشم انداز مناسب سازمانی، توانایی شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی و راهبردهای اساسی برای تصمیم گیری، توانایی مدیریت بحران، توانایی شناخت ارزش های انسانی و سازمانی و کاربرد موثر آنها، توانایی انتقال دیدگاه های و تفکرات به مخاطبین، توانایی و شناسایی راههای جلب مشارکت کارمندان، توانایی ایجاد هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی، توانایی شناخت قابلیت ها و توانمندی های کارکنان و تشویق به نوآوری و خلاقیت، توانایی در تحلیل موقعیت ها به صورت واقع بینانه و توانایی ارزیابی علمی عملکرد سازمان و ارائه راه کارهای مناسب برای رفع کاستی ها صورت گیرد.



منابع

- (۱) احمدی شهریار (۱۳۹۱)، طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری، پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، علوم اداری و مدیریت.
- (۲) حیدری، الهام (۱۳۹۲)، بررسی میزان آشنایی مدیران سازمانهای دولتی استان سمنان با مهارت‌های سرپرستی و مدیریت و نقش آن در کارایی سازمان، دانشگاه تهران، علوم اداری و مدیریت.
- (۳) خان احمدیان، محمد علی (۱۳۸۹)، بررسی بهینه سازی عوامل مؤثر در بهبود مدیریت کارگاه های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و کمتر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، دانشکده مدیریت.
- (۴) فدایی مهدی (۱۳۸۸)، بررسی میزان آشنایی و بکارگیری مدیران صنایع تولیدی با فنون علم مدیریت (مورد مطالعه: صنایع تولیدی تهران)
- (۵) بیگی نیا، عبدالرضا، سرداری، احمد و عاشوری زاده، علیرضا (۱۳۹۲)، رابطه ارزشهای فردی و سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان: شرکت آلومینیوم المهدی استان هرمزگان، پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره هفدهم، شماره ۲
- (۶) دعایی، حبیب الله (۱۳۹۰)، همسویی ارزشهای عوامل مؤثر بر بهبود مهارت های مدیریت، مدرس علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۷
- (۷) کتاب مدیریت عمومی (ویراست سوم)، دکتر سید مهدی الوانی، مرجع الکترونیکی علوم مدیریت ایران، www.eModir.com
1. Nazar Albuijan & Patrick Liu. (2012). what are the best practices in aligning employees with organizational goals, <http://www.irl.cornell.edu>
 2. Hanson, John.D, Melnyk Steven. A & Calantone Rojer. A. (2011). Defining and measuring alignment in performance management, vol.31 No.10, International Journal of Operations & Production Management.
 3. Babaei, Tahmores, Ghahremani, Masoud & Khalil Pour, Kamal. (2013). The Effective Factors in Alignment between Individual Goals and Organizational Goals, Vol.102, No.8, Switzerland Research Park Journal.
 4. Yan Zhang & Chi-Yue Chiu. (2011). Goal commitment and alignment of personal goals predict group identification only when the goals are shared, Group Processes & Intergroup Relations, 15(3)
 5. Kheirandish Mehdi. (2014). Measuring the personal and organizational goals alignment: Developing a practical model, Vol.3(2), Research Journal of Recent Sciences.
 6. Dylag, Anna, Jaworek Magdalena, Karwowski, Waldemar, Kozusnik, Malgorzata and Marek, Tadeusz. (2013), Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers, International Journal of Industrial Ergonomics.
 8. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W. (2013). Organizational Behavior, Eleventh Edition, South Western Cengage Learning.



3	13	41.9	41.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

انسانی

VAR00002

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	12.9	12.9	12.9
2	15	48.4	48.4	61.3
3	12	38.7	38.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

ادراکی

VAR00003

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	19.4	19.4	19.4
2	17	54.8	54.8	74.2
3	8	25.8	25.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Statistics

	فنی	انسانی	ادراکی
N Valid	31	31	31
Missing	0	0	0
Mean	۳.1290	۳.2581	۳.0645
Std. Deviation	.84624	.68155	.67997

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	31	۳.1290	.84624	.15199
VAR00002	31	۳.2581	.68155	.12241
VAR00003	31	۳.0645	.67997	.12213

One-Sample Test

Test Value = 3					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper



واحد استان خرم‌گهان

دس ماه ۱۳۹۵

اولین همایش ملی مدیریت توسعه

فنی	-5.730	30	.000	-87097	-1.1814	-5606
انسانی	-6.061	30	.000	-74194	-9919	-4919
ادراکی	-7.660	30	.000	-93548	-1.1849	-6861