



## Investigating the effect of leadership and management skills on organizational efficiency of managers of Ardabil government organizations

**Mohammad Habibzadeh**

Master Student of Governmental Management,  
Department of Management, Islamic Azad University of  
Ardabil, Ardabil, Iran

**Mohammad Rouhi Isalou**

Department of Management, Islamic Azad University of  
Ardabil, Ardabil, Iran

**Date of receipt: 21/09/1400**

**Date of acceptance: 25/09/1400**

### Review

The purpose of this study is to investigate the effect of leadership and management skills on the organizational efficiency of managers of Ardabil government organizations. In terms of the research purpose, it is applied type, and in terms of the research method, it is correlation type. The statistical population of this study is all managers (senior, middle and basic) of organizations (Ardabil Darul Quran, Endowment Office, and Culture and Guidance Office, Governor's Office) of Ardabil, whose number is equal to 106 people. The method used for sampling was the stratified random method. Morgan table was used to determine the sample size, according to which the number of statistical samples was equal to 83. The present research has been done in two parts: theoretical and practical. In the theoretical part, the necessary information was obtained using the library and documentary method, and in the practical part, to collect information from the field method and standard questionnaires of leadership and management skills with a reliability of 0.79 and organizational efficiency with a reliability of 0.85 has been used. Data analysis was performed using SPSS software and multiple regression tests. The results of the research indicate that the dimensions of leadership and management skills (technical management skills, human management skills, and perceptual management skills) have a significant positive effect on the organizational efficiency of employees of government organizations.

**Keywords:** Government Organizations, Leadership Skills, Management, Organizational Efficiency



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

بررسی تاثیر مهارتهای سرپرستی و مدیریت در کارایی سازمانی مدیران سازمانهای دولتی اردبیل  
کدمقاله: HRC-2112-1014

## بررسی تاثیر مهارتهای سرپرستی و مدیریت در کارایی سازمانی مدیران سازمان های دولتی اردبیل

محمد حبیب زاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل، ایران

محمد روحی عیسی لو

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۵

### چکیده :

هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر مهارتهای سرپرستی و مدیریت در کارایی سازمانی مدیران سازمانهای دولتی اردبیل می باشد. از لحاظ هدف تحقیق از نوع کاربردی، از لحاظ روش انجام تحقیق همبستگی می باشند. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران (ارشد، میانی و پایه) سازمانهای (دارالقرآن اردبیل، اداره اوقاف و اداره فرهنگ و ارشاد، استانداری) شهر اردبیل می باشند که تعداد آنها برابر ۱۰۶ نفر می باشد. روش مورد استفاده برای نمونه گیری روش تصادفی طبقه ای بود. برای تعیین حجم نمونه نیز از جدول مورگان استفاده شده است که طبق این جدول تعداد نمونه آماری برابر بدست ۸۳ آمده است. تحقیق حاضر در دو بخش نظری و عملی انجام شده است. در بخش نظری، اطلاعات لازم با استفاده از روش کتابخانه ای و اسنادی بدست آمد و در بخش عملی، برای جمع آوری اطلاعات از روش میدانی و از پرسشنامه های استاندارد مهارتهای سرپرستی و مدیریتی با پایایی ۰/۷۹ و کارایی سازمانی با پایایی ۰/۸۵ استفاده گردیده است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و با آزمونهای رگرسیون چندگانه انجام گرفته است. نتایج یافته های تحقیق حاکی از آن است که ابعاد مهارتهای سرپرستی و مدیریت (مهارت فنی مدیریتی، مهارت انسانی مدیریتی و مهارت ادراکی مدیریتی) بر کارایی سازمانی کارکنان سازمانهای دولتی تاثیر مثبت معنی داری دارد.

واژگان کلیدی : سازمانهای دولتی، مهارتهای سرپرستی، مدیریت، کارایی سازمان

### مقدمه :

مهمترین رکن هر سازمانی را نیروی انسانی تشکیل می دهد که می تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع

محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد کرد (حیدری و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۲).

کارکنان سرمایه‌های با ارزش هر سازمان می‌باشند. دستیابی به هدفهای هر سازمان درگرو مدیریت درست این منبع با ارزش است. نیروی کارعامل مهم ومؤثر در بهره وری است. نیروی کار اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی، اشتغال بکار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده واهمه نداشته باشد بهره وری او بالاتر خواهد بود. مجموعه‌ای از عوامل و ارزشهای حاکم بر سازمان بر روی بهره وری نیروی کار مؤثر می باشند (براتی و همکاران، ۱۳۹۰).

بسیاری از پژوهشگران و کارشناسان مدیریت و بهره وری اعتقاد دارند که دستیابی یک کشور به سطح بالایی از بهره وری، منوط به داشتن سازمان ها و بنگاه هایی است که به اندازه کافی توانایی رقابت پذیری، سودآوری مناسب و ایجاد ارزش افزوده بالا داشته باشند. برای ایجاد چنین سازمان هایی وجود انسان های بهره ور ضروری است. امروزه بهره وری به عنوان یک فرایند پیوسته، قدرت و توان لازم برای حل بسیاری از مشکلات را فراهم آورده و نارسایی‌های موجود در کشور مانند سوددهی پایین، افزایش ضایعات، ناتوانی در رقابت، عدم استفاده حداکثری از ظرفیت تولیدی و به طور کلی عدم درک صحیح از یک سیستم را مورد مطالعه قرار می‌دهد. دولت ها و شرکت ها سعی می‌کنند با به کارگیری فنون و روش های مناسب هر چه بیشتر خود را به این شاخص ها نزدیک کنند. تلاش برای افزایش بهره وری و توسعه دانش مدیریت بهره وری در جهان امروز به عنوان یک ضرورت مطرح است تا حدی که می توان گفت تلاش برای افزایش بهره وری، جدی ترین مبارزه ای است که مدیریت در آستانه قرن بیست و یکم با آن روبرو است. در کشور ما به دلایل مختلف از جمله سیاست های نادرست اقتصادی و فقدان نگرش درست به بهره وری، این موضوع در جامعه مورد غفلت واقع گردیده است و علی رغم برخی اقدام های انجام شده مانند تشکیل سازمان ملی بهره وری، متأسفانه شاخص های بهره وری وضعیت مطلوبی را نشان نمی دهد و تا رسیدن به نقطه مطلوب فاصله زیادی باقی مانده است (شاه آبادی، ۱۳۹۰).

در کارایی سازمانی عوامل زیادی می‌تواند تاثیر گذار باشد که یکی از این عاملها مهارتهای مدیریتی در سازمان می‌باشد. مدیریت از مهمترین تلاش های انسانی در حیات اجتماعی بشر است. جوامع بشری از مجموعه ای از سازمان ها با اهداف مختلف تشکیل می‌شود که هر کدام وظایفی را انجام می‌دهند. زمانی جامعه به اهداف مورد نظر می‌رسد که همه سازمانها یا انجام وظایف و برنامه ها به اهداف سازمانی نایل آیند. اقداماتی که مدیران در محیط کاری خویش برای بهبود عملکرد همه‌ی اعضای سازمان خویش انجام می‌دهد در قالب مهارت های مدیریتی بیان می‌شود. این مهارت‌ها شامل تمامی اقدامات مدیران می‌شود. این اقدامات می‌تواند از تغییر و تحول در ساختار مدرسه تا نحوه تعلیم و تربیت دانش آموزان و... متغیر باشد. مهارت‌های مدیران در سازمان را اغلب در سه دسته فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی می‌کنند (نیک آیین و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۸).

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در

رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند (خضری و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۰). مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان (نیک آیین و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۷) و نیز مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (خدادی و حسومی، ۱۳۹۱: ۸۲).

استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. توانمندسازی (توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (ربیعی، ۱۳۸۹: ۸۷).

حال با توجه به اینکه امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است (بختیاری مقدم و رستمی، ۱۳۹۱: ۱۰۲).

بنابر آنچه بیان شد، در این پژوهش تلاش می‌شود میزان آشنایی مدیران سازمانهای دولتی با مهارت‌های سرپرستی و مدیریت را مورد ارزیابی قرار دهیم و نقش آن را در کارایی سازمانی، به گونه‌ای منظم و قابل اتکا تشریح و بررسی شود که مهارت‌های سرپرستی و مدیریت تا چه میزان می‌تواند بر کارایی سازمان تأثیر داشته باشند. در سازمانهای دولتی میزان کارایی سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد و پرداختن به این مسئله می‌تواند راهگشایی خیلی از مسائل این سازمان گردد. سازمانهای دولتی، به عنوان یکی از مهمترین ارکان جامعه، تلاش دارد با بهره برداری مؤثر از منابع انسانی و سازمانی خود در جهت تعالی بیشتر گام بردارد و با تبدیل شدن به سازمانی دانش محور، از دانش موجود در ساختار، فرایندها و ذخیره‌ی منابع انسانی خود، برای دست یابی به چشم‌انداز مورد نظر خود بهره برد حال سوالی که مطرح می‌شود این است که مهارت‌های سرپرستی و مدیریت بر کارایی سازمانی مدیران سازمانهای دولتی اردبیل چه تأثیری دارد؟

### روش شناسی:

روش تحقیق: این پژوهش با توجه به هدف از نوع بنیادی و با توجه به شیوه ی جمع آوری داده ها از نوع توصیفی - همبستگی بود که در آن روابط ساختاری متغیرها مورد بررسی قرار گرفت.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران (ارشد، میانی و پایه) سازمانهای (دارالقرآن اردبیل، اداره اوقاف و اداره فرهنگ و ارشاد، استانداری) شهر اردبیل می‌باشند که تعداد آنها برابر ۱۰۶ نفر می‌باشد. روش مورد استفاده برای نمونه‌گیری روش تصادفی طبقه‌ای بود. برای تعیین حجم نمونه نیز از جدول مورگان استفاده شده است که طبق این جدول تعداد نمونه آماری برابر ۸۳ بدست آمده است.

جدول ۱: جامعه آماری بر اساس اداره

اداره	جامعه آماری	نمونه آماری
دارالقرآن	۲۸	۲۲
اوقاف	۱۳	۱۰
فرهنگ و ارشاد	۱۵	۱۲
استانداری	۵۰	۳۹
کل	۱۰۶	۸۳

روش گردآوری داده‌ها: برای جمع آوری اطلاعات از روش میدانی استفاده شد با کسب مجوزهای لازم از مراکز ذیربط، به سازمانهای (دارالقرآن اردبیل، اداره اوقاف و اداره فرهنگ و ارشاد، استانداری) شهر اردبیل مراجعه کرده، سپس پرسشنامه‌های تحقیق را در اختیار کارکنان قرار گرفت تا تکمیل کنند. در نهایت پرسشنامه‌های جمع آوری شده و اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابزار گردآوری اطلاعات: ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق که شامل:

برای گردآوری اطلاعات از پرسش نامه استفاده شده است؛ پرسش نامه‌های جداگانه‌ای تنظیم و در اختیار مدیران (ارشاد، میانی و پایه) سازمانهای (دارالقرآن اردبیل، اداره اوقاف و اداره فرهنگ و ارشاد، استانداری) شهر اردبیل قرار گرفت. پرسشنامه شامل تعدادی سؤال در زمینه اندازه گیری ارزیابی پاسخ دهندگان از پارامترها، طرز فکرها، برداشت‌ها و ویژگی آنها می‌باشد. در این تحقیق نیز از روش میدانی و ابزار پرسشنامه برای جمع آوری داده‌ها استفاده شده است. برای اندازه گیری طرز فکر و برداشت افراد، روش‌های متعددی وجود دارد که از جمله آنها مقیاس لیکرت است در قسمت زیر پرسشنامه‌ها به صورت کامل ذکر شده است:

پرسشنامه مهارت‌های سرپرستی و مدیریتی: برای سنجش مهارت‌های سرپرستی و مدیریتی از پرسشنامه استاندارد مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) با ۳ بعد (فنی، انسانی و ادراکی) با مقیاس اندازه‌گیری لیکرت استفاده شد.

پرسشنامه کارایی سازمانی: پرسشنامه استاندارد کارایی کارکنان شامل ۱۷ گویه و چهار بعد تساوی، همسویی، سرعت در کار و استفاده از تجهیزات و امکانات می‌باشد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی زیاد ۱؛ زیاد، ۲؛ متوسط ۳؛ کم، ۴؛ خیلی کم، ۵) می‌باشد. پایایی این پرسشنامه توسط حاجی زاده، حامد (۱۳۸۴) با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS بالای ۰/۸۷ بدست آمده است (حاجی زاده، ۱۳۸۴).

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: برای تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان از آمار توصیفی از جمله درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار استفاده شد. برای تحلیل آماری سوالات از آزمون T تک نمونه‌ای و تحلیل فرضیه‌ها از آزمونهای پیرسون و رگرسیون با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شد.

#### یافته‌های پژوهش:

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

پس از بررسی عادی یا نرمال بودن کشیدگی و یا چولگی توزیع داده‌ها، از آزمون شاپیرو-ویلک یا آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود تا از نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل گردد. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها با فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می‌کنیم. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰.۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. چنانچه سطح معناداری در آزمون Shapiro-Wilk یا آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که در این جدول با Sig. نمایش داده می‌شود بیشتر از ۰.۰۵ باشد می‌توان داده‌ها را با اطمینان بالایی نرمال فرض کرد. در غیر این صورت نمی‌توان گفت که داده‌ها توزیع‌شان نرمال است.

### جدول ۲: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

آماره	مهارتهای سرپرستی و مدیریت	کارایی سازمانی
میانگین	۳/۲۲	۳/۱۴
انحراف معیار	۰/۵۷	۰/۶۸
مقدار Z کولموگروف-اسمیرنوف	۰/۴۴	۰/۴۱
سطح معنی داری	۰/۱۷	۰/۱۹

طبق نتایج جدول (۱) و با توجه به اینکه سطح معنی داری خطای آزمون برای سطح اطمینان ۰/۹۵ بیش از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که توزیع متغیرهای مهارتهای سرپرستی و مدیریت و کارایی سازمانی نرمال است و جهت تحلیل فرضیات باید از آزمون پارامتریک (رگرسیون و تی تک) استفاده کرد.

### جدول ۳: خلاصه مدل رگرسیون بین مهارتهای سرپرستی و مدیریت بر کارایی سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۶۱

طبق نتایج جدول (۲) ضریب همبستگی بین مهارتهای سرپرستی و مدیریت بر کارایی سازمانی برابر ۰/۷۹ و ضریب تعیین برابر ۰/۶۲ است. به عبارتی می‌توان گفت که ۰/۶۲ تغییرات کارایی سازمانی توسط مهارتهای سرپرستی و مدیریت تعیین می‌شود و ۰/۳۸ نیز توسط متغیرهای دیگر تعیین می‌شود.

### جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون ساده بین مهارتهای سرپرستی و مدیریت بر کارایی سازمانی

Sig.	t	ضریب استاندارد Beta	ضرایب غیر استاندارد		مؤلفه‌ها
			انحراف معیار	B	
۰/۷۵۸	۰/۳۰۹		۰/۲۶۸	۰/۰۸۳	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۱۱/۵۸۳	۰/۷۹	۰/۰۸۲	۰/۹۴۹	مهارتهای سرپرستی و مدیریت

برای تعیین تاثیر مهارتهای سرپرستی و مدیریت به عنوان متغیر پیش بین و کارایی سازمانی به عنوان متغیر ملاک، با تحلیل رگرسیون

ساده به روش ورود تحلیل شدند. همانطور که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود میزان  $p$  مشاهده شده در این متغیرها معنی‌دار است و نتایج نشان می‌دهد که متغیر مهارتهای سرپرستی و مدیریت با بتایی ( $BETA=0.79$ ) متغیر بر کارایی سازمانی را پیش بینی می‌کند.

### جدول ۵: خلاصه مدل رگرسیون بین ابعاد مهارتهای سرپرستی و مدیریت بر کارایی سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۶۹	۰/۴۸	۰/۴۶

طبق نتایج جدول (۴) ضریب همبستگی بین ابعاد مهارتهای سرپرستی و مدیریت و کارایی سازمانی برابر ۰/۶۹ و ضریب تعیین برابر ۰/۴۸ است. به عبارتی می‌توان گفت که ۰/۴۸ تغییرات کارایی سازمانی توسط ابعاد سرپرستی و مدیریت تعیین می‌شود و ۰/۵۲ نیز توسط متغیرهای دیگر تعیین می‌شود.

### جدول ۶: نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه بین ابعاد مهارتهای سرپرستی و مدیریت و کارایی سازمانی

Sig.	t	ضریب استاندارد Beta	ضرایب غیر استاندارد		مؤلفه‌ها
			انحراف معیار	B	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۵		۰/۴۴۴	۰/۰۰۲	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۳۸۴	۰/۶۵	۰/۲۳۲	۰/۷۸۹	مهارت فنی مدیریتی
۰/۰۲۴	۱/۷۵۱	۰/۲۲	۰/۱۳۱	۰/۲۲۹	مهارت انسانی مدیریتی
۰/۰۰۰	۴/۹۲۴	۰/۵۱	۰/۱۲۳	۰/۶۰۵	مهارت ادراکی مدیریتی

برای تعیین تاثیر ابعاد مهارتهای سرپرستی و مدیریت (مهارت فنی مدیریتی، مهارت انسانی مدیریتی و مهارت ادراکی مدیریتی) به عنوان متغیرهای پیش بین و کارایی سازمانی به عنوان متغیر ملاک، با تحلیل رگرسیون چند گانه به روش ورود تحلیل شدند. همانطور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود میزان  $p$  مشاهده شده به غیر از بعد عدالت توزیعی معنی‌دار است و نتایج نشان می‌دهد که متغیر مهارت فنی مدیریتی با بیشترین میزان تاثیر ( $BETA=0.65$ )، مهارت انسانی مدیریتی با کمترین میزان تاثیر ( $BETA=0.22$ ) و مهارت ادراکی مدیریتی ( $BETA=0.51$ ) متغیر کارایی سازمانی را پیش بینی می‌کنند.

### بحث و نتیجه گیری

سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده

وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی و اخلاق رفتاری و مسئولیت پذیری است و روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است (رابینز<sup>۱</sup> و همکاران: ۲۰۰۲). مهارتهای سرپرستی و مدیریت در جهت ایجاد و ادامه محیطی آرام برای جلب نظر کارکنان و ایجاد اشتیاق در آنان به کار می‌رود و می‌تواند باعث بالا رفتن میزان کارایی سازمان شود و کارکنانی که کارایی بیشتری در کار خویش داشته باشند، موفقیت بیشتری نیز در ارتباط با شغل خویش به دست می‌آورند. نیاز به شناخت انواع مهارت مدیران و نحوه به کارگیری آنان و رابطه بین این مهارت‌ها و ساختن جوی مناسب برای کارکنان، ضرورتی است که این پژوهش در پی پاسخگویی به آن است. این موضوع در سازمانهای دولتی به دلیل فعالیت در فضای رقابتی شدیدتر در مقایسه با سایر ارگانهای، تنوع و گستردگی فعالیت که خود مستلزم تخصص و قابلیت‌های متنوعی است، لزوم برقراری استراتژی مدون و سیستم منابع انسانی رسمی، گستردگی فعالیت، تعدد و تنوع نیروی کار در آن‌ها و به نوبه آن اهمیت یافتن بیشتر مسائل مدیریت منابع انسانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به موارد فوق شناسایی میزان آشنایی مدیران سازمانهای دولتی با مهارتهای سرپرستی و مدیریت و نقش آن در کارایی سازمان ضروری به نظر می‌رسد.

طبق نتایجی که از تحلیل فرضیات این تحقیق بدست آمد وضعیت میانگین ابعاد مهارتهای سرپرستی و مدیریت به غیر از بعد مهارتهای انسانی مدیریتی (مهارتهای فنی مدیریتی و مهارتهای ادراکی مدیریتی) بالاتر از حد متوسط قرار دارند و ابعاد مهارتهای سرپرستی و مدیریت (مهارت فنی مدیریتی، مهارت انسانی مدیریتی و مهارت ادراکی مدیریتی) بر کارایی سازمانی کارکنان سازمانهای دولتی تاثیر معنی داری دارد. توجه به نتایج فرضیات پیشنهادی زیر ارائه می‌گردد:

بر اساس نتایج فرضیه اول مبنی بر بررسی وضعیت میزان آشنایی مدیران سازمانهای دولتی با مهارتهای فنی مدیریتی مناسب پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. مدیران سازمانها می‌توانند به مقوله‌های ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت اهمیت بدهند و به مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه توجه ویژه داشته باشند و با دوره‌های کارآموزی این مهارتها را در بین کارکنان و مدیران پرورش دهند.

۲. مدیران سازمانها می‌توانند تواناییها و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان را در بین کارکنان با کمک متخصصان پرورش دهند.

۳. مدیران سازمانها دوره‌های آموزشی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمانها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم سازند.

۴. شناسایی ظرفیتهای، حفظ منابع ارزشمند کارشناسی و مدیریتی موجود و پرورش نیروی انسانی مورد نیاز آینده کارکنان و مدیران سازمانها از طریق توجه به مقوله توسعه منابع انسانی.

۵. پیشنهاد می‌شود برای ترویج احساس توانمندی بیشتر در بین کارکنان، مدیریت عالی سازمان به روشنی چشم انداز سازمان خود را بیان کند تا کارکنان مسئولیت بیشتری را برای کارشان در تمام سطوح سازمانی تقبل کنند.





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

بررسی تاثیر مهارت‌های سرپرستی و مدیریت در کارایی سازمانی مدیران سازمانهای دولتی اردبیل  
کدمقاله: HRC-2112-1014

## منابع

- بختیاری-مقدم، حسن و رستمی، محمود. (۱۳۹۱). تاثیر آینده پژوهی بر برنامه ریزی راهبردی در سازمان های امنیتی، مجله امنیت پژوهی، سال یازدهم، شماره ۳۷، صص ۸۹-۱۱۵.
- براتی، مجید؛ الهوردی پور، حمید؛ معینی، بابک؛ فرهادی، عبدا...؛ محجوب، حسین و جلیلیان، فرزاد. (۱۳۹۰). بهره وری آموزش مهارت‌های حل مسأله بر کنترل رفتاری درک شده امتناع از سوء مصرف مواد محرک در بین دانشجویان. فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال دهم، شماره ۳۲، صص ۸۱-۹۳.
- بهنمی، فاطمه؛ حمزه لو، نادیا؛ تقوی، محبوبه، و کارگر، غلامعلی (۱۳۹۱) رابطه مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی استان مرکزی با ویژگی‌های دموگرافیکی آنان، پژوهشنامه اقتصاد و بازاریابی ورزش، دوره اول، شماره ۲، صص ۵۸-۳۵ حاجی زاده، حامد (۱۳۸۴). بررسی تاثیر ارتباطات اثربخش بر کارایی کارکنان گروه صنعتی فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران
- حیدری، محمدرضا؛ جوادی، افشان و پورکهنوجی، پریرسا. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر آموزشهای ارایه شده در آموزشگاههای صنوف بر آگاهی و عملکرد متصدیان و کارکنان صنوف مواد غذایی در زمینه رعایت بهداشت فردی در محیط کار در شهر شیراز، مجله طلوع بهداشت، سال نهم، شماره ۲۸، صص ۹-۱۶.
- خدادی، فاطمه و حسومی، طاهره. (۱۳۹۱). بررسی رابطه مهارت های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران با اثر بخشی آن ها از نظر دبیران دبیرستان های دخترانه شهر ساری، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، دوره سوم، شماره ۳، صص ۹۰-۷۵.
- خضری، نورجهان؛ طاهری، عبدالمحمد و جمال زاده، محمد. (۱۳۹۴). مقایسه عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه از نظر مهارت های سه گانه مدیریتی، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ششم، شماره ۲، صص ۱۸۸-۱۶۵.
- دانش فرد، کرم الله و محجوب، شبنم (۱۳۸۸). بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی با کارایی کارکنان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱۱، صص ۱۱۱-۱۳۰.
- ذکریایی، صادق؛ سلطان پناه، هیرش و فاطمی، عادل (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مهارت های مدیریتی و اثر بخشی گروهی، نشریه مدیریت بهره وری، دوره ۱۱، ۲ (۴۱)، صفحه ۱۸۱-۲۰۲.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۴). تئوری سازمان، ترجمه؛ سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دهم، تهران، نشر صفار.
- ریعی، فاطمه. (۱۳۸۹). تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر کارایی نیروی انسانی از دیدگاه کارشناسان ستادی دانشگاه، مجله علمی پژوهشی راهبردهای آموزش، سال چهارم، شماره ۲، صص ۸۹-۸۵.
- رسول پور، فایق؛ محمودی فر، یوسف و شیخ شرفی، حسن. (۱۳۹۳). نقش مهارت های مدیران در ارتقای عملکرد نیروی انسانی



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

بررسی تاثیر مهارت‌های سرپرستی و مدیریت در کارایی سازمانی مدیران سازمانهای دولتی اردبیل  
کدمقاله: HRC-2112-1014

(مطالعه موردی آموزش و پرورش شهرستان مهاباد)، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی. سرگلزایی، فرهاد (۱۳۹۷) بررسی مهارت های مدیریت کوانتومی؛ ضرورت سازمان های امروزی، مجله پژوهش های مدیریت منابع سازمانی دوره ۴، شماره ۴، صص ۵۰-۷۵.

شاه آبادی، ابوالفضل (۱۳۹۰)، تأثیر فعالیتهای تحقیق وتوسعه داخلی و خارجی بر بهره‌وری، پایان نامه دکترا، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.

صالحی صدقیانی، جمشید؛ تقی زاده، محمد؛ مجیدفر، فرزانه؛ محمدی، کمال؛ پاک زاد، مهدی؛ گودرزی، مهدی؛ نیرومند، پوران دخت و ایزدخواه، روح اله. (۱۳۸۸). بررسی روابط بین برنامه ریزی راهبردی و عوامل درون سازمانی در شرکت های مبتنی بر فناوری های برتر در ایران، مجله سیاست علم و فناوری، سال دوم، شماره ۳، صص ۶۰-۴۷.

غفاری، حسن؛ شایانی، مرتضی؛ اهنک، فرحناز؛ رئیسی، ابوبکر و شهیکی تاش، مهیم (۱۳۹۸)، تأثیر رهبری کوانتومی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش (نمونه پژوهش: معلمان و مدیران مقطع متوسط اول ناحیه یک شهر زاهدان)، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، دوره ۲، شماره ۵، ۱۱۹-۱۴۶.

فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۹۲)، اولویت بندی سبک های مدیریت برای ارتقای عملکرد کارکنان سازمان های خدماتی (مطالعه موردی: سازمان های خدماتی شهر تبریز)، سال ۷، شماره ۲۷، صص ۹۱-۱۱۲.

مقیم، سید محمد و رمضان، مجید، (۱۳۹۰)، پژوهشنامه مدیریت، جلد اول، تهران، انتشارات راه‌دان.

نیک آیین، صغری؛ تعبدی، میمنت و وارث، مهدی (۱۳۹۵) رابطه بین مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره هفتم، شماره ۲، صص ۹۴-۷۵

Galagher, E.N (2014).social support and emotional intelligence as predictors of subjective well-being. *Journal Personality and Individual Differences*, 44(7), 1551-1561.

Preeti, R (2012)" The effect of teachers' competencies on psychological empowerment and job motivation ", 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences Pied, vol.17, Pp143-147.

Shleifer,b. (2006). *Best Practices in HR Management McGraw-Hill*,New York Vol. 19, No.2,Pp: 12-23.