

بررسی رابطه بین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری ایفا می‌کنند با اثر بخشی سازمانی

محمد سعید تسلیمی*
برزو فرهی بوزنجانی**

ژوئیه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

این مقاله در مرحله نخست به تبیین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری کشور در جهت افزایش اثر بخشی سازمانی ایفا می‌کنند، مبادرت داشته و هشت دسته "نقش" را در قالب نوعی به‌عنوان یک الگوی مفهومی مورد شناسایی، و تشریح و تبیین قرار می‌دهد. در ادامه، نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های نقش‌های مدیریتی و اثر بخشی سازمانی، نتایج تجزیه و تحلیل واریانس برای تحلیل اختلاف معنی‌داری بین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری در سطوح مختلف مدیریتی ایفا می‌کنند، به‌صورت اولویت‌بندی

* - استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** - عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

نقش‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی به تفکیک تشریح می‌شود و در نهایت در بخش پایانی، یافته‌های پژوهش براساس سؤالات مطرح شده مورد بررسی، بحث و نتیجه‌گیری قرار می‌گیرد.

مقدمه

شناخت و تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌هایی که مدیران سازمانها انجام می‌دهند، برای سازماندهی الگوهای رفتاری آنان از اهمیت بالایی برخوردار است. امروزه با گسترش اهمیت رکن محرک سازمان - یعنی مدیران - و در راستای ارتقاء سطح عملکرد سازمانی بیش از هر زمان دیگری نیاز به طراحی سیستم توسعه مدیریت احساس می‌شود. یک راهکار برای تهیه برنامه‌های توسعه مدیریت، شناخت و تحلیل کارها، نقش‌ها و شایستگی‌های لازم برای مدیران است. در سالهای اخیر توجه بسیاری به شایسته‌سالاری در نظام مدیریت شده است و این مقوله یعنی غنی‌سازی توانایی‌های مدیران که در کانون توجه مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است.

از جمله راهکارهای توسعه نظام مدیریت سازمانها توجه به بعد نقش‌ها و فعالیت‌هایی است که مدیران ایفا می‌کنند. در واقع با داشتن درک روشنی از آنچه مدیران در مقام سازمانی تحت عنوان نقش‌ها انجام می‌دهند، تحلیلگران این امکان را می‌یابند تا به سازماندهی فعالیت‌ها و وظایف مدیران بپردازند. در این راه به راحتی می‌توان الگوهای رفتاری مدیران، توانایی‌های لازم، ارزش‌های حاکم و امثال آن را شناسایی کرد و درصدد غنی‌سازی آنها برآمد.

تشریح نقش‌ها

یک نقش، الگویی رفتاری است که از شخص انتظار می‌رود در موقعیت سازمانی آن را انجام دهد (هازینسکی و باچانان^۱، ۱۹۹۱، ص ۴۱۳). از آنجا که هر فردی در داخل سازمان نسبت به الگوهای رفتاری، انتظارات و برداشت‌های متفاوتی دارد، از این رو مفهوم نقش دارای اهمیت، پیچیدگی و نقاط ابهام برانگیز زیادی است. یکی از مواردی که

باعث ایجاد ابهام در تعریف نقش‌های مدیریت می‌شود ، اتخاذ یکی از رویکردهای توصیفی^۱ یا تجویزی^۲ در تعریف و تشریح نقش‌ها و فعالیت‌هاست .

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که می‌توان با اتخاذ رویکرد توصیفی و با در نظر گرفتن وظایف و فعالیت‌های معمول در یک سمت سازمانی به تجزیه و تحلیل نقش‌های مدیریت پرداخت . قبول پیش‌فرض‌های این رویکرد به معنای آن است که می‌توان بدون در نظر گرفتن مرزهای سازمانی ، تئوریا و مقوله‌های مختلف سازمان را در سطح جهانی تعمیم داد .

در مقابل رویکرد فوق ، رویکرد تجویزی قرار دارد . طبق این رویکرد مطالعه نقش‌ها و رفتارهای مدیریت باید تحت شرایط خاص سازمان صورت پذیرد . یکی از پیش‌فرض‌های اکثر تئوریهای نقش آن است که نقش باید جدا از شخص احراز کننده آن تفسیر شود ، به این معنا که نقش ، توصیفی از خود شغل است نه خصایص احراز کننده آن . برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که نقش سازه‌ای است که در عالم واقعی وجود خارجی ندارد (کافمن ، ۱۹۵۶ ، و سیلورمن^۳ ، ۱۹۷۰) . از دیدگاه اینان رفتارها و انتظارات شغلی تنها در تعامل و فرایندهای سازمانی توجیه‌پذیر است و تنها زمانی می‌توان نقش‌های سازمانی را تشریح کرد که فعالیت‌ها و رفتارهای افرادی که از آنها انتظار ایفای نقش‌ها می‌رود مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند . سازمانها در بردارنده نقش‌های متعددی هستند که در برخی مواقع با یکدیگر در تعارض و کشمکش هستند . این تعارضات حاصل ابهام و پیچیدگی در نقش و سرمنشاء آن وجود ادراکی مشترک و همپوش در بین احرازکنندگان شغل است . بدیهی است که با طراحی دقیق شغل و تفویض عقلایی اختیارات می‌توان از پیامدهای منفی این ابهامات و کشمکش‌ها جلوگیری بعمل آورد .

اهمیت تئوری نقش در تحلیل فعالیت‌های مدیریتی

تاکنون ابعاد گوناگونی برای تبیین نقش‌های مدیریتی مورد آزمون و مطالعه قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به الگوهای کاری ، روابط پرسنلی ، خصوصیات

۱ - Descriptive

۲ - prescriptive

۳ - Goffman , ۱۹۵۶! Silverman , ۱۹۷۰

شغلی، نقش‌های رفتاری، روابط اجتماعی، استراتژیهای نفوذ و سایر جنبه‌های زندگی مدیریتی اشاره کرد (فندا و استیوارت^۱، ۱۹۹۴، ص ۸۳).

در عرصه غنی‌سازی مفاهیم مدیریت، دانشمندان بسیاری با استفاده از روش‌های متفاوت سعی در تشریح نقش‌های مدیریتی داشته‌اند. از جمله این دانشمندان می‌توان به یوکل^۲ (۱۹۸۹-۱۹۹۴)، لوتانز^۳ (۱۹۹۵) کویین و همکاران^۴ (۱۹۸۳) و جان کاتر^۵ (۱۹۸۲)، دیان‌ها سکینگ^۶ و مینتزبرگ^۷ (۱۹۷۳-۱۹۹۰) و دیگران اشاره کرد. هر یک از این افراد با توجه به یافته‌های پژوهش‌های خود به دسته‌بندیهای مختلفی از نقش‌های مدیریت دست یافته‌اند.

از جمله این دسته‌بندیها شاید بتوان دسته‌بندی مینتزبرگ را جامع‌ترین دانست. به‌طوری که شاید به ندرت بتوان کتابی را در مقوله مدیریت یافت که در معرفی نقش‌های مدیریتی بی‌توجه از آن گذشته باشد. مینتزبرگ علاوه بر معرفی نقش‌های ۱۰ گانه مدیریت به سه خصیصه کلی کارهای مدیریتی اشاره می‌کند:

الف) اختصار تنوع و تفکیک (قطعه، قطعه کردن امور)

ب) تاکید برای ارتباطات شفاهی تا بر ارتباط کتبی و نوشتاری

ج) تاکید بر تعاملات شبکه‌ای

از دیگر کسانی که در بحث فعالیت‌های مدیران به نتایج جالبی دست پیدا کرده است می‌توان به پژوهش هالز اشاره کرد (هالز^۸، ۱۹۸۶). او با دسته‌بندی روش‌شناسی‌های پژوهشی و یافته‌های پژوهش‌ها سعی داشت تا به وجوه تشابه نقش‌های مدیریتی دست پیدا کند. نکته جالب توجه آن است که یافته‌های او با دسته‌بندی نقش‌ها از دید مینتزبرگ

۱ - Fandas and Stewart , ۱۹۹۴, ۸۳

۲ - G.Uukl , ۱۹۸۹, ۱۹۹۴

۳ - Luthanz , ۱۹۹۵

۴ - R.Quinn, et .al , ۱۹۸۳

۵ - J.kotter, ۱۹۸۲

۶ - D.L.Hosking

۷ - Mintzberg, ۱۹۷۳, ۱۹۹۰

۸ - Hales , ۱۹۸۶

مطابقت داشت. او در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که دست کم ۶۷ درصد زمان فعالیت‌های کاری مدیران صرف دریافت اطلاعات می‌شود و اغلب تعاملات و ارتباطات یک مدیر به صورت زبانی (شفاهی) بوده و اغلب به صورت غیررسمی انجام می‌شود. دیگر آنکه آنچه مدیران انجام می‌دهند از لحاظ زمانی، حجم، درجه اطمینان و مکان متفاوت است. این یافته‌ها در نهایت به سه نتیجه کلی می‌رسد که عبارتند از:

۱- کار مدیریتی تابعی احتمالی از وظیفه، سطح سازمانی، ساختار و اندازه سازمان و محیط آن می‌باشد.

۲- مشاغل مدیریتی به طور کلی چنان بی‌پایه و اساس تعریف شده‌اند که نمی‌توان به آسانی و به اجماع در باب شیوه و ماهیت آن صحبت کرد.

۳- کار مدیریتی مجموعه‌ای منسجم، مبرهن و سهل‌الوصول نیست، بلکه پدیده‌ای پرتضاد و پیچیده است و نیازمند مذاکره و توافق دائمی دارد.

معرفی نقش‌های مدیریتی

پس از بررسی دیدگاه‌های مختلف اندیشمندان مدیریتی در خصوص نقش‌های مدیران، تعداد ۸ دسته نقش مدیریتی به عنوان مؤلفه‌های پژوهش که به نظر بیشترین فعالیت‌های مدیران نظام اداری کشور معطوف به این نقش‌ها و فعالیت‌ها می‌باشد مورد شناسایی و دسته‌بندی قرار گرفت. جدول مقایسه‌ی نظریه‌های رفتاری مدیریت درخصوص نقش‌ها و فعالیت‌های مدیریتی نشانگر مرجع و منبع هر یک از نقش‌های معرفی شده است:

۱- نقش مدیریت نیروی انسانی: از مهمترین مؤلفه‌های هر سازمانی عامل 'انسان' است. اهمیت این منبع ورودی از آن روست که موجب گردش فعالیت‌ها و نیز ایجاد ارزش افزوده می‌شود. بنابراین ضروری است تا با تأمل و تعمق بیشتر نسبت به این عامل حیاتی توجه شود و استعدادها و توانایی‌های بالقوه این منبع شکوفا شود. در تشریح مدیریت نیروی انسانی می‌توان چنین ادعان کرد که مدیریت نیروی انسانی عبارت است از دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرای سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی، پرورش و بهسازی آن، بالا بردن سطح کیفیت زندگی و بالاخره به‌کارگیری بجا و سودمند از این منبع استراتژیک در راه رسیدن به اهداف متعالی سازمان (میر سپاسی، ۱۳۷۵، ص

جان کلار (۱۹۸۲)	دانشگاه وینسون (۱۹۸۶)	استفانار، MCI (۱۹۹۲)	فره بولمان (۱۹۸۵)	گری بوکل (۱۹۸۴)	کولین و همکاران (۱۹۸۴)	میتزبرگ (۱۹۹۲) هنری
<ul style="list-style-type: none"> • برنامه‌ریزی • شناسایی • واکنش به اجرای شبکه 	<ul style="list-style-type: none"> • بینکار و همکار • توانمندی • کارگزاران 	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت فعالیت • مدیریت منابع • مدیریت نیروی انسانی • مدیریت اطلاعات • مدیریت پروژه • مدیریت انرژی • مدیریت کیفیت 	<ul style="list-style-type: none"> • فعالیتهای منابع انسانی • فعالیتهای شبکه‌سازی • فعالیتهای منابع مدیریت • فعالیتهای ارتباطی 	<ul style="list-style-type: none"> • نقش‌های روابط انسانی • نقش‌های شبکه‌سازی • نقش‌های سنتی مدیریت • نقش‌های تصمیم‌گیری • نقش‌های اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> • فعالیتهای روابط انسانی • فعالیتهای بهره‌وری • فعالیتهای سازماندهی • فعالیتهای تصمیم‌گیری 	<ul style="list-style-type: none"> • نقش‌های ارتباطی • نقش‌های اطلاعاتی • نقش‌های تصمیم‌گیری

جدول مقایسه نظریه‌های رفتاری مدیریت بر خصوص نقش‌ها و فعالیتهای مدیریتی

۲- نقش مدیریت فعالیتها: یکی از نقش‌هایی که مدیران در داخل سازمان می‌بایست انجام دهند حفظ سطح فعالیت‌ها طبق استانداردهای مصوب و نیز ارتقاء وضع موجود است. مدیریت جریان داده، پردازش، ستاده، برنامه‌ریزی و سازماندهی عملیات، تعیین نقش‌ها و وظایف سایرین، نظارت برحسب انجام کارها، مدیریت تحول و تغییر و ارزیابی عوامل محیطی از جمله فعالیت‌هایی هستند که شخص مدیر می‌بایست در قالب این نقش به انجام رساند.

۳- نقش مدیریت منابع: یکی از مسئولیت‌های مدیر تصمیم‌گیری درباره نحوه تخصیص و بکارگیری منابع سازمانی است. مدیر در مقام سازمانی خود باید بداند چه میزان نیروی انسانی، مواد اولیه، منابع مالی و فیزیکی در راستای تحقق اهداف سازمان لازم و ضروری است.

از جمله فعالیت‌هایی که وجود این نقش مدیریتی را نشان می‌دهد می‌توان به مدیریت انرژی، دستور تخصیص، بودجه‌بندی، تامین مواد اولیه، انبارداری و امثالهم اشاره کرد.

۴- نقش مدیریت اطلاعات: با رشد اهمیت اطلاعات در عصر حاضر یکی از نقش‌هایی که برای مدیران برمی‌شمرند، نقش مدیریت اطلاعات^۱ است. به طور کلی مدیریت اطلاعات را می‌توان شامل مراحل زیر دانست:

الف) پژوهش ب) تحلیل سیستمها پ) طراحی سیستمها ت) اجرای سیستمها
ث) نگهداری سیستمها (لوییس گودمن و فنت^۲، ۱۹۹۸، ص ۶۱۶-۹).

۵- نقش مراوده‌ای (ارتباطی): یکی از مسائل مهم اداری، ارتباطات و چگونگی تأثیر آن در روند پیشرفت و توسعه سازمان می‌باشد و به این خاطر است که اکثر اندیشمندان نقش مراوده‌ای یا ارتباطی را برای مدیران معرفی می‌کنند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۴۰۷). به عقیده باگلی ارتباطات فرایندی است که به هنگام انتقال فکر، عقیده، اطلاعات و احساس بین افراد یا گروه و افراد برای مقاصد سنجیده شده‌ای واقع می‌شود (باگلی^۳، ۱۹۹۴).

۱ - Information Management

۲ - Lewis, Goodman and Fandt, ۱۹۹۸, P, ۶۱۶-۹

۳ - Bagley, ۱۹۹۴

۶- نقش رهبری: در مبحث مدیریت نیروی انسانی یکی از مهمترین نقش‌هایی که برای مدیران برمی‌شمارند نقش رهبری و هدایت است. رهبری هنر و فرایند نفوذ در دیگران است، به طوری که از روی اشتیاق و میل کوشش‌هایشان را برای رسیدن به هدف‌های گروهی متمرکز نمایند (کنت، ادیل و وریچ^۱، ۱۹۹۸).

اما مدیر در مقام رهبری دارای چه تعهدات و مسؤلیتهایی می‌باشد. کاملاً جنبه انسانی و معنوی دارد. یکی از اساسی‌ترین مسؤلیتهای رهبر، اتخاذ شیوه رهبری است. شیوه رهبری نشان‌دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت رهبران است. رهبر در قبال کارکنان متعهد است که به کارکنان بفهماند چه کاری لازم است (هدف) و چگونه باید به آن دست یافت (راه). رهبران باید در مورد اینکه چه شیوه رهبری برای هدایت کارکنان مناسب است تصمیم بگیرند. این سبک و سیاق رهبری به عوامل مختلفی مانند شرایط کار، رفتار و بلوغ فکری زیردستان، انتظارات سرپرستان، سیاستها و فرهنگ سازمانی بستگی دارد.

۷- نقش تصمیم‌گیری: اهمیت این نقش تا حدی است که بسیاری از صاحب‌نظران آن را وجه غالب مدیریت و تقریباً هم عرض با آن می‌دانند. در تصمیم‌گیری وظیفه مدیر انتخاب یک راه حل از میان چند گزینه است. این تصمیمات گاهی خرد و تک‌بعدی و گاه کلان و استراتژیک هستند (باوتیل، وود و داول^۲، ۱۹۹۳، ص ۱۶).

۸- شبکه‌سازی: نقش شبکه‌سازی مدیر به ارتباط و مراوده مدیر با محیط خارجی سازمان نیز تعبیر می‌شود و به همین سبب می‌توان آن را تابعی از نقش مراوده‌ای و ارتباطی مدیر دانست. اما از آنجا که در سازمانهای امروز مسئله ارتباط مدیر با دنیای خارج از حساسیت زیادی برخوردار است و نیز حیات بالنده سازمانها در گرو ارتباط نزدیک با عاملین دنیای خارج می‌باشد: از این رو شایسته آن است تا از آن به عنوان نقشی مجزا یاد شود.

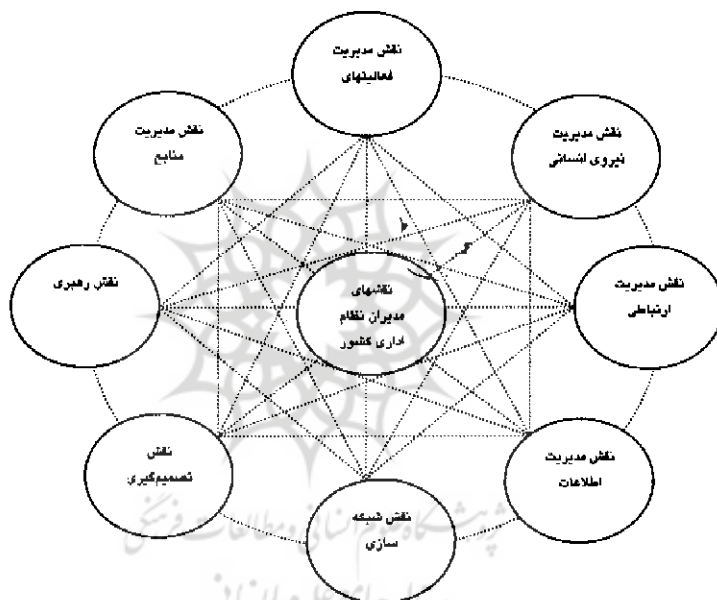
شبکه‌سازی تلاشی است برای برقراری ارتباط با افرادی خاص به منظور ایجاد منبع ارزشمندی از تجارب، دانش و صمیمیت‌ها (لوییس گودمن و فنت^۳، ۱۹۹۸، ص ۲۴۷).

۱ - Koonts, O'Donnell and Wehrich, ۱۹۹۸

۲ - Bovee, thill, Wood & Davel, ۱۹۹۳، ۱۶

۳ - Lewis, Goodman & Fandt, ۱۹۹۸، ۲۴۷

شکل غالب وسایل ارتباطی تلفن ، فاکس ، شبکه‌های رایانه‌ای و جلسات غیررسمی می‌باشد و از این رو مدیران برای ایفاء بهینه این نقش نیازمند مهارت‌های ارتباطی و به خصوص ارتباطات شفاهی هستند. لازم به اشاره است که در سازمان‌های دولتی این نقش به نسبت سازمان‌های خصوصی از اهمیت بیشتری برخوردار است ، چرا که جریان حیات این سازمانها عمدتاً در دست شرکت‌های مادر و دولتمردان است ، بنابراین مدیران سازمان‌های دولتی مجبورند برای برآورده ساختن نیازهای سازمان با مقامات خارج از سازمان ارتباط نزدیک داشته باشند.



شکل شماره ۵-۱: الگوی مفهومی پژوهش مربوط به نقش‌های مدیریتی مدیران نظام اداری کشور

بیان مسأله و هدف پژوهش

جوامع در طول تاریخ تغییر می‌کنند . این فرایند مستمر تاریخ‌ساز نه تنها در مقیاس کلان (حکومتها) بلکه در مقیاس خرد (سازمانها) نیز نشانه‌های بارزی از شایستگی‌های مدیریتی به همراه دارد . در واقع باید گفت مدیران در مقیاس خرد و کلان ، اداره سازوکارهای اساسی جامعه را برعهده دارند . آنچه آنها انجام می‌دهند به‌طور مستقیم در

کیفیت عملکرد سازمانها و نظام اجتماعی نمود پیدا می‌کند. بدین ترتیب می‌توان گفت پاسخ به سؤالات زیر از عمده‌ترین اهداف این پژوهش می‌باشد:

- ۱- به راستی مدیران نظام اداری کشور برای انجام وظایف و مسئولیتهایی که برعهده آنها واگذار شده است چه نقش‌ها و فعالیتهایی را انجام می‌دهند؟
- ۲- آیا تمایزی بین نوع نقش‌هایی که مدیران عالی با میانی و عملیاتی ایفا می‌کنند وجود دارد؟ (پراهمیت‌ترین نقشی که مدیران نظام اداری به تفکیک سطوح مدیریتی ایفا می‌کنند کدام است؟)
- ۳- آیا بین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری کشور ایفا می‌کنند و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا از طریق توسعه نقش‌های مدیریتی می‌توان میزان کارآمدی و اثربخشی نظام اداری کشور را بهبود بخشید؟

روش پژوهش:

نمونه آماری مراحل پژوهش

اطلاعات از طریق پرسشنامه‌های توزیع شده بین مدیران نظام اداری کشور^۱ (عالی، میانی و عملیاتی) بدست آمده است. نمونه انتخابی از بین مدیران نظام اداری کشور در شهر تهران و براساس رسته شغلی و به روش تصادفی انتخاب گردید، ($N=10113$ و $n=250$ نفر). سن مدیران از ۳۰ سال تا ۶۰ سال متغیر بود و متوسط سن آنها بین ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشت. تجربه مدیریتی پاسخگویان بین ۵ سال تا ۲۱ سال متغیر بود. بیشترین میزان تجربه مدیریتی بین ۶ تا ۱۰ سال بوده است. تعداد افراد تحت سرپرستی مدیران بین ۱۰۰ تا بیش از ۲۰۰۰ نفر گزارش شده است. بیش از $\frac{75}{3}$ درصد از پاسخگویان تعداد پرسنل تحت سرپرستی‌شان حدود ۱۰۰ نفر یا کمتر از آن گزارش شده است.

۱ - حوزه ستادی وزارتخانه‌ها و سازمانهای تابعه آنها - براساس بانک اطلاعات مدیران کشور

سطوح مدیران: عالی شامل وزیران، رییسان سازمانهای بزرگ، استانداران و معاونان و همتران آنها.

میانی شامل: مدیران کل، معاونان و همتران آنها

عملیاتی: شامل روسای ادارات، معاونان و همتران آنها، بوده است.

مدرک تحصیلی مدیران از دیپلم تا دکتری متغیر بوده است. بیشترین پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده‌اند (۶۶/۵). پاسخگویان در رشته‌های شغلی اداری - مالی (۴۷/۳ درصد) فنی مهندسی (۲۳ درصد)، آموزشی - فرهنگی (۱۳/۹ درصد)، فراوری داده‌ها (۳ درصد)، بهداشتی- درمانی (۱/۸ درصد)، و سایر (۱۰/۹ درصد)، مشغول به فعالیت بوده‌اند. ضمناً ۸۶/۶ درصد از پاسخگویان مرد و ۱۴/۴ درصد زن بوده‌اند. ۴۹/۱ درصد از پاسخگویان مدیر عملیاتی، ۴۷/۲ درصد آنها مدیر میانی و ۳/۷ درصد آنان مدیر عالی بوده‌اند. از هر پاسخگو صرف‌نظر از سطح مدیریتی خواسته شد تا پاسخ خود را در مورد هر سه سطح مدیریتی معین سازد. مثلاً یک مدیر میانی برای تکمیل پرسشنامه نقش مدیریت نیروی انسانی یکبار نقش‌ها و فعالیت‌هایی که خود در این راستا انجام می‌داد را معیار سنجش قرار می‌داد و یکبار در مورد نقش مدیران مافوق و مدیران زیردست خود نظر می‌داد.

چگونگی سنجش نقش‌های مدیریتی

نقش‌های مدیریتی با پرسشنامه‌ای موسوم به بررسی نقش‌های مدیریتی^۱ (MRS) سنجیده می‌شود. سنجش روایی و پایایی پرسشنامه توسط محقق صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل عوامل محورهای پرسشنامه در مورد نمونه‌هایی از مدیران مورد مطالعه، تماماً ۸ مؤلفه اصلی و ۴۲ مقیاسی را که در جدول شماره ۱ شرح داده شده، را بوجود آورده است. از پاسخگویان خواسته شد که نقش‌های مدیریتی توصیف شده در هر عبارت را با یک معیار پنج گزینه‌ای به شرح زیر رتبه‌بندی کنند:

خیلی زیاد = ۵ زیاد = ۴ متوسط = ۳ کم = ۲ خیلی کم = ۱

انتخاب گزینه‌ی (۵) نشانگر درجه اهمیت خیلی زیاد ایفای این نقش از سوی مدیران نظام اداری کشور می‌باشد که در چنین حالتی به معنای انجام بهتر وظایف مدیریتی و در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی است. عکس این حالت نیز در مورد انتخاب گزینه‌ی (۱) صدق می‌کند.

۱- Managerial Role survey

پرسشنامه (MRS) توسط محقق طراحی و پس از سنجش روایی و پایایی در جامعه آماری پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. روایی آن بیش از ۹۰ درصد و میزان پایایی آن ۹۴/۰۴٪ از طریق آزمون آلفا کرونباخ بدست آمد.

جدول شماره ۱: نقشهای مدیریتی

- ۱- نقش مدیریت نیروی انسانی
- ۱-۱-۱- حل و فصل تعارضات: برطرف‌سازی منازعات و کشمکشها و ایجاد رابطه‌ی کاری صمیمانه
- ۱-۱-۲- ایجاد انگیزش: شناسایی نیازها و ارضای آنها و ایجاد اشتیاق کاری در افراد
- ۱-۱-۳- آموزش و توسعه منابع انسانی: ارتقاء سطح علمی و عملی کارکنان
- ۱-۱-۴- حمایت و پشتیبانی: ارائه دوستی به دیگران، حل مشکلات پرسنل و ارائه توصیه‌های مفید برای بهبود کار
- ۱-۱-۵- اعمال سیاست و تنبیه: تحکیم ضوابط و سیاستها، تذکرات کتبی، تنبیه و اخراج
- ۱-۱-۶- شهیدکننده: تلاش برای یکپارچه‌سازی توانهای سازمان و ایجاد سیستم کار منسجم
- ۱-۱-۷- انجام امور پرسنلی: طراحی شرح شغل، مطالعه تقاضاهای استخدام، استخدام، مصاحبه و به کارگیری
- ۱-۱-۸- تکریم و تشویق: ارائه تشویقهای شفاهی، پاداش‌های مادی، اظهار احترام
- ۱-۱-۹- مشارکت‌خواهی: ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهاد دعوت به مشارکت و تصمیم‌گیری‌ها و تفویض اختیار
- ۱-۱-۱۰- ارزشیابی عملکرد کارکنان: مطالعه و قضاوت درباره ستادهای کار، انتخاب معیارهای ارزشیابی
- ۱-۱-۱۱- حقوق و مزایا: طراحی و اجرای سیستم‌های اعطای پاداش، تقسیم عادلانه مزایا
- ۱-۱-۱۲- حفظ سلامتی: ایجاد فضای کاری سالم و ایمن
- ۲- نقش مدیریت فعالیتهای
- ۲-۱- حفظ سطح فعالیتهای:
- ۲-۱-۱- مدیریت سیستم: هدایت و نظارت داشتن بر روند جریان داده - پردازش - ستاده
- ۲-۱-۲- نقش کارگردانی: حفظ سطح فعالیتهای، حل و فصل مشکلات و مسائل روزمره
- ۲-۱-۳- برنامه‌ریزی و سازماندهی: هدفگذاری، تدوین استراتژی، تعیین اقدامات لازم، تخصیص منابع و تعیین روشهای بهبود سازمان

ادامه جدول شماره ۱

- ۴-۱-۲- شفاف‌کننده نقشها و اهداف : تعیین وظایف ، تهیه دستورالعملها ، ایجاد درک صحیح از مسؤلیتها ، اهداف و انتظارات عملکردی
- ۵-۱-۲- هماهنگ‌سازی : نظردمی به گردش امور و هماهنگ‌سازی فعالیتها ، واحدها و افراد
- ۶-۱-۲- مراقب و ناظر: نظارت بر حسن انجام کارها و جلوگیری از انحراف فعالیتها
- ۷-۱-۲- گزارش‌دهی : در جریان امور قرار دادن مقامات عالی سازمان که نشان‌دهنده وضعیت عملیات است .
- ۲-۲-۲- فعالیت‌های انطباقی :
- ۱-۲-۲- مدیریت تغییر : انجام تعدیلات و تحولات در درون سازمان برای انطباق با مقتضیات زمان و مکان
- ۲-۲-۲- ارزیابی محیط : بررسی و مطالعه عوامل محیطی ، تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدات ، مطالعه تأثیر تحولات بر عملیات
- ۲-۲-۳- مطالعه و پژوهش : انجام پژوهش در جهت بهبود و توسعه سازمان
- ۳- مدیریت منابع
- ۱-۲-۳- تخصیص منابع : کنترل بودجه ، مواد ، نیروی انسانی و تجهیزات کاری
- ۲-۲-۳- مطالعه و پژوهش : انجام پژوهش درجهت بهبود و توسعه سازمان
- ۳- مدیریت منابع :
- ۱-۲-۳- تخصیص منابع : کنترل بودجه ، مواد ، نیروی انسانی و تجهیزات کاری
- ۲-۲-۳- بودجه‌بندی : شناسایی مراکز خواهان بودجه و تخصیص سرمایه و دارایی‌های سازمان به شکل عقلایی و حساب شده به آنها
- ۲-۲-۳- شناسایی بازارها : معرفی بازارهای عرضه‌کننده مواد اولیه و تجهیزات
- ۴- مدیریت اطلاعات
- ۱-۴- اطلاع‌رسانی : نشر اطلاعات مربوط به تصمیمات ، برنامه‌ها و یا فعالیتها و قراردادن کارکنان در جریان سازمان و پیشرفت‌های آن و توسعه فکری آنها
- ۲-۴- مراقب : گردآوری اطلاعات از محیط خارجی سازمان برای شناخت تحولات و ماهیت محیط
- ۳-۴- سخت‌گیری : نشر اطلاعات داخل سازمان در محافل خارجی

ادامه جدول شماره ۱

۵- نقش مراوده‌ای (ارتباطی)

۵-۱- نقش تشریفاتی: نماینده و سمبل سازمان بودن، شرکت در محافل رسمی و تشریفاتی

۵-۲- نقش رابط: ایجاد رابطه بین سازمان و عاملین محیط جهت تحقق اهداف سازمان

۵-۳- نقش واسطه: قرارگرفتن مدیر بین سازمان و غیره برای کسب منابع و منافع

۶- نقش رهبری

۶-۱- کارآفرین: ایجاد فرصتهای جدیدکاری، سرمنشاء تحولات سازمانی بودن

۶-۲- فوهندگ ساز: ایجاد و تقویت باورها و ارزشهای متعالی در بین کارکنان سازمان

۶-۳- مربی‌گری: توسعه و هدایت کارکنان در راستای حرکت سازمان

۶-۴- معمار و طراح: هدفگذاری و تعیین سیر و حرکت و ایجاد سازو کار لازم جهت دستیابی به آن

۶-۵- خدمتگزار: برطرف‌سازی نیازها و خواسته‌های کارکنان تحت سرپرستی

۶-۶- بنیانگذار و مؤسس: تعریف مشاغل و الزامات شغلی

۷- تصمیم‌گیری

۷-۱- حل مشکلات: پرداختن به مشکلات کاری سازمان و انتخاب راهی مناسب جهت حل آنها

۷-۲- مذاکره: شرکت در مذاکرات و جلسات با مدیران دیگر و عاملین محیط خارجی

۷-۳- تفریض اختیار: شناسایی افراد مستعد و واگذاری اختیارات به آنها

۸- شبکه‌سازی

۸-۱- تعامل با خارج از سازمان: برقراری روابط عمومی با مشتریان، تأمین‌کنندگان، جلسات خارجی، اتحادیه‌ها، دولت‌مردان، مطبوعات و مردم.

۸-۲- فعالیتهای سیاسی و اجتماعی: سخن گفتن در محافل غیرکاری و برقراری ارتباطات سیاسی با مراجع دولتی

۸-۳- تعامل با داخل سازمان: رؤسا، هم‌نایان، زیرمجموعه بلافصل و کارکنان.

۸-۴- تأمین منابع پولی: کلی و جزئی

جدول شماره ۲: شاخص‌های آماری متغیرهای نقش‌های مدیریتی

مؤلفه	متغیر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	دامنه	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین‌ها
نقش‌های مدیریتی	مدیریت فعالیت	۲/۱۱۱۱	۱/۲۵۲	-۰/۳۶۷	-۰/۵۹۸	۲/۷۰	۰/۳۸-۲/۷۰۴
	مدیریت منابع	۲/۱۴۰۱	۱/۲۷۸	-۰/۳۱۱	-۰/۱۰۲	۱/۲۲	۰/۴۵۴-۲/۳۵۴
	نیروی انسانی	۲/۸۲۲	۱/۰۲۲۷	-۰/۱۸۷	-۰/۱۰۷	۱	۰/۸۱۸-۲/۲۸۶
	مدیریت اطلاعات	۲/۲۲۷	۱/۰۹۵	-۰/۱۱۸	-۰/۲۷۲	۱	۰/۲۲۲-۲/۱۷۴
	تصمیم‌گیری	۲/۵۰۱۸	۱/۰۱۴	-۰/۲۶۶	-۰/۱۵۵	۱	۰/۹۵۲-۲/۰۸۱
	ارتباطی	۲/۱۸۶۱	۱/۰۱۳	-۰/۱۰۳	-۰/۰۹	۱	۰/۹۹۶-۲/۳۸۱
	رهبری	۲/۱۷۷۲	۱/۰۲۲۸	-۰/۲۸۲	-۰/۱۶۵	۱	۰/۴۲۸-۲/۳۲۴
	شبکه‌سازی	۲/۵۲۲	۱/۰۰۴	-۰/۱۲۲	-۰/۲۵۵	۱	۰/۱۷۰-۲/۱۱۵

داده‌های جدول شماره‌ی ۲ گویای آن است که از میان ۸ مؤلفه مورد بررسی مربوط به نقش‌های مدیریتی، نقش شبکه‌سازی با میانگین نمره‌ای ۲/۵۲۲۳ دارای بالاترین مرتبه می‌باشد. سایر مؤلفه‌های نقش‌های مدیریتی از نظر شاخص‌های آماری مورد بررسی تقریباً در یک طیف همگن قرار می‌گیرند. با توجه به شاخص‌های کجی و کشیدگی، تمایل داده‌ها به سمت داده‌های بزرگتر است و در مجموع میانگین هر یک از مؤلفه‌های مورد بررسی بزرگتر از حد متوسط است. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیران نظام اداری کشور برای انجام بهتر وظایف خود و افزایش اثربخشی سازمانی به نقش شبکه‌سازی بیش از سایر نقش‌ها اهمیت می‌دهند.

نتایج اولویت‌بندی نقش‌های مدیریتی به تفکیک سطوح سازمانی

داده‌های جدول شماره‌ی ۳ گویای آن است که در میان ۸ مؤلفه مورد بررسی در موضوع نقش‌های مدیریتی، پراهمیت‌ترین نقش‌ها برای مدیران عالی به ترتیب نقش‌های شبکه‌سازی (۲/۹۹)، ارتباطی (۲/۹۳۱۱)، و تصمیم‌گیری (۲/۷۷۷۸) است که در مرتبه نخست اهمیت قرار می‌گیرد. پس از آن نقش رهبری (۲/۵۵۶۳) و مدیریت منابع (۲/۵۴۶۵) در مرتبه‌ی دوم اهمیت قرار می‌گیرد و نقش‌های مدیریت فعالیت با میانگین نمره‌ای (۲/۲۱۳۷)، مدیریت اطلاعات (۲/۲۷۵۵) و نیروی انسانی (۲/۱۵۲۲) در جایگاه سوم قرار می‌گیرد.

در مقابل، پراهمیت‌ترین نقش‌ها برای مدیران میانی به ترتیب نقش‌های تصمیم‌گیری (۲/۶۷۷۶)، مدیریت منابع (۲/۶۶۹۰)، ارتباطی (۲/۶۶۲۲) و شبکه‌سازی (۲/۶۱۶۷)

است. پس از آن نقش‌های مدیریت فعالیت (۳/۵۷۱۰) ، رهبری (۳/۵۶۰۷) و نیروی انسانی (۳/۵۱۱۲) در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد. و بالاخره نقش مدیریت اطلاعات (۳/۳۴۳۵) برای مدیران میانی در مرتبه‌ی آخر اهمیت قرار گرفته است.

اما برای مدیران عملیاتی ترتیب اهمیت نقش‌های مدیریتی به گونه‌ای دیگر گزارش شده است: نقش نیروی انسانی (۳/۴۷۵۴) و مدیریت فعالیت (۳/۳۷۳۹) در مرتبه‌ی نخست قرار دارد. نقش رهبری (۳/۱۶۵۶) ، مدیریت منابع (۳/۱۱۲۶) ، مدیریت اطلاعات (۳/۰۶۱۶) و تصمیم‌گیری (۳/۰۵۲۶) در مرتبه‌ی دوم اهمیت قرار می‌گیرد. نقش‌های شبکه‌سازی (۳/۹۹۶۷) و ارتباطی (۳/۸۵۸۷) در مرتبه‌ی آخر اهمیت قرار می‌گیرد.

بر اساس اطلاعات فوق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مهمترین نقش‌هایی که مدیران عالی نظام اداری کشور ایفا می‌کنند درست برعکس مهمترین نقش‌هایی است که مدیران عملیاتی ایفا می‌کنند. مدیران عملیاتی بیشتر به ایفای نقش‌هایی که حاصل آن انسجام بخشی درونی است (نقش نیروی انسانی و مدیریت فعالیت) می‌پردازند ، (در حالی‌که پراهمیت‌ترین نقش برای مدیران عالی نقش‌هایی است که معطوف به انطباق‌پذیری بیرونی است (نقش شبکه‌سازی و ارتباطی) . این مطلب با مطالب تنوریک و یافته‌های محققین نظیر مینتربرگ (۱۹۷۳) همخوانی دارد.

جدول شماره ۳. اولویت‌بندی مؤلفه‌های نقش‌های مدیریتی بر اساس آزمون حداقل اختلاف میانگین‌ها

سطوح مدیریت	مدیریت فعالیت	مدیریت منابع	نیروی انسانی	اطلاعات	تصمیم‌گیری	ارتباطی	رهبری	شبکه‌سازی
عالی	۱	۲/۳۱۲۷	۳/۱۵۳۲	۳/۲۷۵۵				
	۲				۳/۷۷۸	۳/۵۱۲		
	۳					۳/۳۱۸		۳/۸۹۰۰
میانی	۱			۳/۳۱۲۰				
	۲	۳/۸۷۱۰	۳/۳۱۸۰	۳/۵۱۲	۳/۷۷۸	۳/۳۲۲	۳/۶۰۷	۳/۸۱۱۷
	۳							
پایین	۱	۳/۳۷۳۹	۳/۱۱۲۶	۳/۰۶۱۶		۳/۰۵۲۶	۳/۸۵۸۷	۳/۹۹۶۷
	۲	۳/۳۷۳۹		۳/۱۷۵۴				
	۳							

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های نقش‌های مدیریتی و اثربخشی

سازمانی

اطلاعات جدول شماره ۴ مربوط به نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های

نقش‌های مدیریتی و اثربخشی سازمانی مبین آن است که ارتباط مثبت و معنی داری بین

مؤلفه‌های مورد بحث با اثربخشی سازمانی وجود دارد. بیشترین میزان همبستگی (۰/۲۷۴) بین نقش مدیریت نیروی انسانی با اثربخشی سازمانی و کمترین میزان همبستگی بین نقش ارتباطی (۰/۱۳۶) با اثربخشی سازمانی گزارش شده است.

مؤلفه اثربخشی خود نیز در برگیرنده دو متغیر تحقق هدف^۱ شامل اهداف عام و خاص هر سازمان و رضایتمندی گروه ذی‌نفعان^۲ شامل ارباب رجوع، کارمندان، مدیران ارشد، دولت و عاملین محیطی می‌باشد که هر کدام از طریق شاخص‌های چندی مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گرفته است.^۳

جدول شماره ۴. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه نقش‌های مدیریتی و اثربخشی سازمانی

نقش‌های مدیریتی	اثربخشی سازمانی		
	کسب هدف	رضایتمندی ذی‌نفعان	مقیاس
مدیریت فعالیت	۰/۲۷۴	۰/۲۷۴	۲۵۵
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۸۰
مدیریت نیروی انسانی	۰/۱۸۶	۰/۱۸۶	۲۰۷
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۳۳
مدیریت نیروی انسانی	۰/۲۶۹	۰/۲۶۹	۲۷۴
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۰۲
مدیریت اطلاعات	۰/۱۲۹	۰/۱۲۹	۱۵۸
	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۱۳۳
تعمیم‌گیری	۰/۱۶۶	۰/۱۶۶	۱۹۱
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۱۳۷
ارتباطی	۰/۱۲۱	۰/۰۹۵	۱۲۱
	۰/۰۰۰	۰/۰۱۵	۱۳۵
رهبری	۰/۱۶۳	۰/۱۶۳	۱۸۳
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۱۲۴
شبکه‌سازی	۰/۱۶۹	۰/۱۲۲	۱۵۹
	۰/۰۰۲	۰/۰۰۹	۱۳۳

- ضریب همبستگی نشانگر میزان همبستگی بین دو دسته متغیر در هر سطر و ستون می‌باشد.
- سطح معنی داری کمتر از ۵ درصد به معنای وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار بین دو دسته متغیر در هر سطر و ستون می‌باشد.

۱- Goal Achievement

۲- Satisfaction of stakeholders

۳ - اطلاعات دقیقتر مربوط به سنجش اثربخشی سازمانهای اداری کشور به صورت یک گزارش مستقل ارائه خواهد شد (انشاء ...)

جدول شماره ۵. نتایج تجزیه و تحلیل واریانس مربوط به نقش‌های مدیریتی

نقش‌ها	منبع	مجموع مجنورات	درجه آزادی d.f	میانگین مجنورات	مقدار آماده (F) فیشر	سطح معنی داری (sig)
مدیریت فعالیت	بین گروهی	۱/۹۱۹	۲	۲/۱۵۹	۳/۵۷۰	۰/۰۲۹
	میان گروهی	۲۷۸/۲۳۵	۱۰۴	۰/۷۸۹		
	کل	۲۸۲/۲۴۴	۱۰۶			
مدیریت منابع	بین گروهی	۲۵/۰۸۰	۲	۱۲/۵۴۰	۱۵/۵۲۳	۰/۰۰۰
	میان گروهی	۲۵۱/۹۹۹	۱۲۶	۰/۸۰۷		
	کل	۲۷۷/۰۷۹	۱۲۸			
مدیریت نیروی انسانی	بین گروهی	۱۰/۶۶۸	۲	۵/۳۴۴	۵/۱۰۵	۰/۰۰۶
	میان گروهی	۴۳۲/۲۴۶	۱۱۲	۱/۰۴۷		
	کل	۴۴۲/۳۰۴	۱۱۵			
مدیریت اطلاعات	بین گروهی	۶/۳۳۴	۲	۳/۱۶۷	۲/۶۵۴	۰/۰۷۹
	میان گروهی	۵۲۱/۴۲۸	۱۲۷	۱/۱۹۳		
	کل	۵۲۷/۷۶۳	۱۲۹			
تقسیم‌گیری	بین گروهی	۴۶/۸۱۷	۲۲/۰۹	۲۲/۴۰۹	۲۵/۱۶۳	۰/۰۰۰
	میان گروهی	۴۲۰/۴۸۷	۰/۹۳۰	۰/۹۳۰		
	کل	۴۶۷/۳۰۴				
ارتباطی	بین گروهی	۹۲/۷۸۷	۴۶/۸۹۴	۴۶/۸۹۴	۵۲/۰۸۹	۰/۰۰۰
	میان گروهی	۳۹۵/۷۱۶	۰/۸۸۳	۰/۸۸۳		
	کل	۴۸۸/۵۰۳				
رهبری	بین گروهی	۱۵/۴۳۷	۷/۷۱۴	۷/۷۱۴	۷/۵۸۸	۰/۰۰۱
	میان گروهی	۴۵۲/۳۳۳	۱/۰۱۷	۱/۰۱۷		
	کل	۴۶۷/۷۹۰				
شبکه‌سازی	بین گروهی	۷۵/۸۰۹	۳۷/۹۰۵	۳۷/۹۰۵	۵۷/۹۴۴	۰/۰۰۰
	میان گروهی	۲۹۲/۰۶۷	۰/۶۵۴	۰/۶۵۴		
	کل	۳۶۸/۸۷۶				

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش چشم‌اندازهای جالبی درباره نقش‌هایی که مدیران نظام اداری کشور ایفا می‌کنند و ارتباط آنها با اثربخشی سازمانی ترسیم میکند. اولین سؤال پژوهش این بود که مدیران نظام اداری کشور برای انجام وظایف و مسئولیتهای خود چه نقش‌ها و فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند؟ در واقع، عمده‌ترین نقش‌هایی که باید ایفا کنند تا اثربخشی سازمانی افزایش پیدا کند چه نقش‌هایی است؟ تمام مؤلفه‌های مورد بررسی (نقش‌های ۸ گانه مدیریتی) و ۴۲ شاخص مربوطه مورد تأیید قرار گرفت.

صرف نظر از نوع نقش، میانگین امتیازات کلیه مؤلفه‌های مورد بررسی در چارک سوم قرار می‌گیرد که به معنای آن است که نمره بدست آمده از حد متوسط بالاتر است و در حد نسبتاً خوب ارزیابی می‌شود. این مطلب به معنای آن است که چنانچه مدیران نظام

اداری کشور به ایفای هر چه بهتر این نقش‌ها همت گمارند اثربخشی کلی سازمان‌های اداری کشور افزایش پیدا می‌کند. کسب نتیجه فوق به معنای تأیید نظریه نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ (۱۹۷۳) (نقش‌های اطلاعاتی، تصمیم‌گیری و ارتباطی)، تأیید نظریه نقش‌های مدیریتی لوتانز (۱۹۸۴) (نقش‌های منابع انسانی، شبکه‌سازی، ارتباطی و سنتی مدیریت)، تأیید نظریه‌های جان کاتر (۱۹۸۲)، رابرت کوپین (۱۹۸۲) و گری یوکل (۱۹۸۹) می‌باشد. همچنین معلوم شد که عمده‌ترین نقشی که مدیران نظام اداری کشور، بدون در نظر گرفتن سطوح مدیریتی ایفا می‌کنند نقش‌های شبکه‌سازی، ارتباطی و تصمیم‌گیری است و بقیه نقش‌ها در مراتب بعدی قرار می‌گیرند.

دومین سؤال پژوهش این بود که: آیا تمایزی بین نوع نقش‌هایی که مدیران نظام اداری کشور در سطوح مختلف مدیریتی (عالی، میانی و عملیاتی) ایفا می‌کنند، وجود دارد؟ در حقیقت پراهمیت‌ترین نقشی که مدیران نظام اداری کشور به تفکیک سطوح مدیریتی ایفا می‌کنند کدام است؟

برای سنجش تفاوت معنی داری بین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری در سطوح مختلف ایفا می‌کنند از آزمون تفاوت معنی‌داری میانگین‌های تحلیل واریانس و آزمون حداقل اختلاف معنی‌داری توکی (HSD) استفاده شد. نتایج حاصله، گویای وجود اختلاف معنی‌داری بین نقش‌هایی که مدیران در سطوح مختلف ایفا می‌کنند، بود. آزمون‌های تعقیبی زوج میانگین‌هایی که اختلاف معنی‌داری ناشی از آنها بود را مشخص می‌کرد (جدول شماره ۳ و ۵).

از جهت ایفای نقش مدیریت فعالیت، نوع نقشی که مدیران عالی و عملیاتی ایفا می‌کنند همگن گزارش شده است. در واقع اختلاف موجود ناشی از نوع نقشی است که مدیران میانی ایفا می‌کنند. از جهت ایفای نقش مدیریت منابع، نقش‌هایی که مدیران عالی و میانی ایفا می‌کنند همگن گزارش شده است و از این حیث با نقش‌هایی که مدیران عملیاتی ایفا می‌کنند اختلاف معنی‌داری دارند. از جهت ایفای نقش مدیریت نیروی انسانی، نقش‌های مدیران میانی و عملیاتی همگن بوده و اختلاف معنی‌داری از ناحیه مدیران عالی است. از جهت نقش مدیریت اطلاعات هر سه گروه همگن هستند (تفاوت وجود ندارد). از جهت نقش تصمیم‌گیری بین نوع نقش‌هایی که مدیران عالی و میانی ایفا می‌کنند با مدیران عملیاتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در حقیقت مدیران عالی و میانی بیشتر با

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده سروکار دارند در حالی که مدیران عملیاتی بیشتر تصمیمات برنامه‌ریزی شده انجام می‌دهند.

از جهت ایفای نقش ارتباطی، بین سه دسته مدیران نوعی تفاوت مشاهده می‌شود. این مطلب با یافته‌های مینتزبرگ که مدعی بود مدیران عالی بیشترین نقش‌های ارتباطی و مراوداتی را با مجموعه بیرونی سازمان خود ایفا می‌کنند در عین حال مدیران میانی و عملیاتی بیشترین نقش‌های ارتباطی درون سازمانی را ایفا می‌کنند، همخوانی دارد.

از جهت ایفای نقش رهبری، نقش‌هایی که مدیران عالی و میانی ایفا می‌کنند همگن گزارش شده است و اختلاف مشاهده شده از ناحیه مدیران عملیاتی است. از جهت نقش شبکه‌سازی که عمده‌ترین نقش در میان نقش‌های مدیریتی برای مدیران نظام اداری گزارش شده است، تفاوت معنی‌دار بین سه دسته مدیران از جهت ایفای این نقش مشاهده می‌شود. مدیران عالی بیشترین میزان نقش شبکه‌سازی (۳/۹۹) را دارند پس از آن مدیران میانی (۳/۶۱۶۷) و بالاخره مدیران عملیاتی کمترین میزان را به خود اختصاص می‌دهند (۲/۹۹۶۷).

براین اساس می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که پراهمیت‌ترین نقشی که مدیران عالی نظام اداری کشور در جهت کسب هدف و رضایتمندی افراد (اثربخشی سازمانی) ایفا می‌کنند نقش شبکه‌سازی (۳/۹۹) و پس از آن نقش ارتباطی (۳/۹۳) و تصمیم‌گیری (۳/۷۷) است، سایر نقش‌ها در مراتب پایین‌تر قرار دارند.

به همین سیاق، پراهمیت‌ترین نقشی که مدیران میانی نظام اداری کشور در جهت اثربخشی سازمانی ایفا می‌کنند نقش تصمیم‌گیری (۳/۶۷۷)، نقش مدیریت منابع (۳/۶۱۹) و نقش ارتباطی (۳/۶۶۲۲) می‌باشد سایر نقش‌ها در مراتب پایین‌تر قرار دارند. پراهمیت‌ترین نقشی که مدیران عملیاتی نظام اداری کشور در جهت اثربخشی سازمانی ایفا می‌کنند به ترتیب نقش مدیریت نیروی انسانی (۳/۴۷۵۴) و مدیریت فعالیت (۳/۳۷۳۹) می‌باشد سایر نقش‌ها در مراتب پایین‌تر قرار می‌گیرند.

به طور کلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیران عالی نظام اداری کشور بیشتر بدنبال ایفای نقش‌های ارتباطی^۱ هستند، در حالی که مدیران عملیاتی بیشتر در پی ایفای نقش‌های وحدت‌بخشی^۲ هستند. به عبارت دیگر، مدیران عالی بیشتر به عوامل بیرونی

۱-Adaptability Roles

۲-Integration

محیط توجه دارند و مدیران عملیاتی بیشتر به عوامل دورنی سازمان توجه می‌کنند . مدیران میانی بیشتر نقش‌های تصمیم‌سازی ، تخصیص منابع و حلقه‌ی ارتباطی بین دو دسته مدیران مورد بحث را ایفا می‌کنند . این مطلب مهر تأییدی بر دستاوردهای علمی پیشین در زمینه نقش‌های مدیریتی است .

سومین سؤال پژوهش این بود که آیا بین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری کشور ایفا می‌کنند با اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد ؟

نتایج بدست‌آمده از آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه نقش‌های مدیریتی و اثربخشی سازمانی (جدول شماره ۴) در سطح اطمینان ۹۹ درصد گویای آن است که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین دو دسته متغیر مورد بررسی وجود دارد . این مطلب به معنای آن است که هر چه مدیران نظام اداری کشور بهتر بتوانند به ایفای نقش‌های مدیریتی خود بپردازند ، اثربخشی سازمانی (که همان کسب هدف و رضایت‌مندی افراد است) افزایش پیدا می‌کند . بدیهی است که ایفای هر چه بیشتر نقش‌های مدیریتی در گرو افزایش و توسعه مهارتها ، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مدیران است و توسعه این ابعاد نیز به نوبه خود در گرو افزایش دانش و آگاهی‌های مدیریتی براساس آخرین رویکردهای علمی ، آموزشی ، یادگیری مستقیم^۱ ، یادگیری حین کار^۲ و یادگیری اجتماعی^۳ می‌باشد .

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱ -Direct Learning

۲ -Action Learning

۳ -Social Learning

منابع و مأخذ

منابع فارسی :

- ۱- سعادت ، اسفندیار . (۱۳۷۸) . " مدیریت منابع انسانی " . تهران : انتشارات سمت .
- ۲- غفاریان وفا . (۱۳۷۹) . شایستگی‌های مدیریتی چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد . تهران : انتشارات سازمان مدیریت صنعتی .
- ۳- فخمی ، فرهاد . (۱۳۷۹) . سازمان و مدیریت : تئوری‌ها ، وظایف و مسئولیتها " . چاپ اول ، تهران : نشر دهستان .
- ۴- میرسپاسی ، ناصر . (۱۳۷۹) . " مدیریت منابع انسانی و روابط کار " . تهران : انتشارات شروین .
- ۵- یوکل ، گری . (پاییز و زمستان ۱۳۷۵) " ارتباط اثربخشی و ترقی مدیریتی " . ترجمه برزو فرهی بوزنجانی . فصلنامه مصباح ، شماره ۱۹ و ۱۸ .

منابع لاتین :

- 1- Bovee , Thill , Wood & Dovel.(1993). " Management " . McGraw Hill inc . 1st ed .
- 2- French , Wendell ,(1998). " Human Resource Management " . Houghton Nifflin Co.,1st ed.
- 3- Huczynski & Buchanan .(2001) . " organizational Behavior : An introductory text " . prettice Hall Co. 7^{ned}.
- 4- Kreitner , Robert .(1998). " Management " . Houghton Mifflin Co. 7th, ed .
- 5- Lewis , Goodman & Fandt .(1995). " Management Challenges in the 21th century " . West pub . Co.
- 6- Newstron & Davis . " Organizational Behavior Behavior : Human Behavior at Work . "
- 7- Mintzberg .Henry .(1973). " The Nature of Managerial work " . McGill university pub . 1^{sted} .
- 8- Moorhead & Griffin .(1998). " Oraganizational Behavior " . Hougton Mifflin pub . 5th ed .
- 10- Rodham . k .(2000). " Role Theory & The Analysis of Managerial Work . The Case Of occupational health Professional " . Journal of Applied Management studies. Vol.09.

- 11- Rollinson , Broad field & Edward .(1998). " Organizational Behavior and Analysis : An integrated Approach " . Addison Westly Longman Pub . 1st .
- 12- Shendar , Ronen & Shefy .(1998). " The Role structure of chiness Managers " . Human Relation .Vol .51.
- 13- Shrivastava , poul .(1994). " strategic Management : Concepts and practices " . South western college Pub . 1st ed.
- 14- Woodal Jeans & Winstanly , Dianan .(1998). ' Management Development : Strategy & Practice ' . Black Well pub .



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی