

## نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی استان گلستان و ارائه یک برنامه آموزشی ویژه آنان

محمود ثمینی<sup>۱</sup>

مصیب سامانیان<sup>۲</sup>

### چکیده

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه‌ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخش کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود مبنای عینی تری برای برنامه‌ریزی به عنوان نقشه اثربخشی فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه‌های شغلی و کارکنان و درنهایت اثربخشی آن افزایش خواهد یافت. این مقاله به شناخت نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری گلستان و ارائه یک برنامه آموزشی ویژه آنان پرداخته است. اصطلاح مهارت که در این نوشتار مورد استفاده قرار گرفته است اشاره به تواناییهایی دارد که الزاماً ذاتی نیست اما قابل پرورش است. بخصوص در نحوه انجام وظیفه مشخص و نه در توانایی بالقوه او. انعکاس مییابد بنابراین ضابطه اصلی مهارت اقدام موثر در شرایط متغیر است. اساس این روش بر این اصل استوار است که مدیریت موثر نیازمند مهارت‌های سه گانه قابل اکتساب می‌باشد و ضرورت باز شناختن صفات و کیفیت‌های ویژه در مدیران را رد می‌کند و احتمالاً برای مشاهده عمل مدیریت و ادراک آن شیوه سودمندتری ارائه می‌دهد. این روش ثمره مشاهده مستقیم مدیران در حین کار و بررسی نتایج پژوهشهایی است که عملاً در زمینه مدیریت است صورت پذیرفته است. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، پیمایشی است که با کمک پرسشنامه محقق ساخته و اسناد و مدارک موجود، نیازهای آموزشی

۱- مشاور استاندار و مدیر کل امنیتی استان خراسان شمالی

۲- استادیار و معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی .....  
مهارت‌های مدیریتی نمونه ۱۰۴ نفری (فرمانداران، معاونان استانداری، رئیس ادارات استانداری، مدیران ستادی استانداری و سرپرستان بانکها به تعداد ۲۶ نفر و همچنین ۶۹ نفر از مدیران عالی و میانی دستگاه‌های اجرایی استان گلستان را نشان می‌دهد. در پایان با توجه به یافته‌ها، پیشنهادات کاربردی ارائه شده است.

کلید واژه: مدیران / مهارت / آموزش / نیازسنجی

### مقدمه

امروزه به اعتقاد همه صاحب‌نظران و متخصصان، آموزش و فراگیری علوم به طور اعم و کسب مهارت‌های لازم در زمینه‌های تخصصی بطور اخص به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر اجتماعی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در رشد و توسعه سازمانها برخوردار است. این اهمیت به ویژه در شکل خاص آن از این مساله نشات می‌گیرد که افراد انسانی تنها به مدد آموزش توأم با پرورش خواهند توانست توانائی‌های نامحدود خود را در میدان عمل به منصفه ظهور برسانند. عموماً پیشرفت و یا شکست هر سازمانی به نحوه استفاده از نیروی انسانی ارتباط دارد، و آموزش یکی از عواملی است که موجب استفاده صحیح و مؤثر از منابع انسانی می‌گردد، (قرقی، ۱۳۷۹، ص ۱۷).

موضوع آموزش کارکنان از دیرباز مورد توجه سازمانهای اداری و صنعتی بوده و تا اندازه‌ای نیز به تاثیر آن در بازدهی و ازدیاد کارآئی واقف بوده‌اند، اما به تدریج که فن اداره پابرجا شد و تحقیقات دامنه‌داری در این رشته صورت پذیرفت تاثیر آموزش محرز و مسلم گردید و جزء اصول این علم قرار گرفت.

رابط کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. مهارت به توانائیهای قابل پرورش شخص که در

عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. بنابراین منظور از مهارت، توانایی کار برد موثر دانش و تجربه شخصی است ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل موثر در شرایط متغیر است، (کونتر، ۱۳۸۱، ص ۲۴).

مسئله اساسی در پژوهش حاضر نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری گلستان می باشد که در این پژوهش محقق درصدد است تا مهارت‌های مدیریتی را بر اساس تئوری کاتز و طبق مهارت‌های

- فنی (فنون و روشهای برنامه ریزی، کنترل، امور مالی و کارگزینی)
  - انسانی (تقویت اعتماد به نفس و چگونگی روابط با دیگران)
  - ادراکی (تغییرات متقابل درون سازمانی و درک پیچیدگیهای درون سازمانی)
- را در مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری گلستان و همچنین مدیران دستگاه های اجرایی استان در طول برنامه سوم توسعه (۱۳۷۹-۱۳۸۲) مورد مطالعه قرار دهد. چرا که هدایت و رهبری، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و نظارت بر کارهای سازمانی مستلزم برخورداری مدیران از مهارت‌های متعددی نظیر مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی میباشد، (جزنی، ۱۳۷۵، ص ۱۶).
- هدف اصلی پژوهش نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری گلستان و ارائه یک برنامه آموزشی ویژه آنان میباشد.

### همچنین اهداف تخصصی این پژوهش عبارتند از

- ۱ - بررسی میزان نیازمندی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری، به آموزش های مهارتی فنی.
- ۲ - بررسی میزان نیازمندی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری، به آموزش های مهارتی انسانی.

نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی .....  
=====

- ۲ - بررسی میزان نیازمندی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری، به آموزش‌های مهارتی ادراکی.
- ۴ - بررسی نیازهای آموزشی فردی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری.
- ۵ - بررسی نیازهای آموزشی گروهی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری.
- ۶ - بررسی نیازهای آموزشی فوری و ضربتی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری.

### سؤالات پژوهش عبارتند از

- ۱ - مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری، تا چه میزان به آموزش‌های مهارتی فنی نیازمندند؟
- ۲ - مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری، تا چه میزان به آموزش‌های مهارتی انسانی نیازمندند؟
- ۳ - مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری، تا چه میزان به آموزش‌های مهارتی ادراکی نیازمندند؟
- ۴ - نیازهای آموزشی فردی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری کدامند؟
- ۵ - نیازهای آموزشی گروهی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری کدامند؟
- ۶ - نیازهای آموزشی فوری و ضربتی مدیران ستادی، فرمانداران و معاونین استانداری کدامند؟

فیتزبرگ (۱۹۶۵) است که معتقد است وظایفی همچون برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل هماهنگی و فرماندهی گویای فعالیتهای واقعی مدیران نیست. به نظر این محقق مدیران نقشهای متمایزی از وظایف خود دارند که هر یک معطوف به هدف خاصی است. فیتزبرگ، نقش را از مجموعه‌های سازمان یافته رفتارهایی میداند که میتوان به شغل معینی وابسته باشد. منیژه قابلجو (۱۳۷۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که بین میزان مهارتهای مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت) سرپرستان بخشهای مختلف بیمارستان و ارائه خدمات پرستاری، پرستاران همبستگی شدیدی وجود دارد، به طوری که برخورداری از مهارت مناسب سرپرستان باعث بالا رفتن کیفیت کار پرستاران گردیده است. منصور توکلی نیا (۱۳۷۹) در پژوهش خود با استناد به ادبیات مدیریتی، شش مهارت فنی، انسانی، ادراکی، طراحی، تشخیص و مهارت رایانه‌ای را ملاک و پایه مطالعه قرار داده است و این مهارتها در سه سطح عالی، میانی، و اجرایی مدیریت مورد کنکاش قرار داده و به این نتیجه رسیده که میزان مهارتهای گوناگون مطرح شده در فوق در سطوح مختلف مدیریتی کمتر از ۵۰٪ بوده و کارایی سازمانها نیز کمتر از ۵۰٪ می باشد. بنابراین ضرورت دارد مدیران سازمانها سطوح عالی و میانی و به ویژه مدیران اجرایی با اصول و مبانی نظریه‌ها و روش‌های جدید مدیریت آشنا گردند و با بهره‌گیری از هنر، علم و تجربه مدیریت به طریق بایسته و شایسته، به رهبری سازمان و همکاران بپردازند و با مطالعه عمیق و مستمر در موضوعات و مسائل مدیریت و بیان تجارب و دیدگاههای خود، چهره سازمان را متحول سازند و فضای کار را به فضای گرم و صمیمی، روح افزا، پر تلاش و لذت بخش تبدیل نموده از این طریق اعتلای کشورمان را محقق سازند. برای اداره کردن چنین تشکیلاتی بدون تردید به برنامه ریزی آگاهانه و سازماندهی هوشمندانه نیاز است و برای نتیجه بخش بودن این خدمت، نیاز به رهبری و مدیریت اثر بخش است.

مروری بر روش شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام شده است عبارتست از:

۱- کلیه مدیران عالی، میانی و معاونین استانداری گلستان

۲- کلیه فرمانداران شهرهای استان

۲- کلیه مدیران عالی و میانی دستگاه‌های اجرایی استان .

با توجه به موارد فوق الذکر، جامعه آماری، ۱۱۹ نفر را در بر می‌گیرد که توزیع آنها بر اساس جدول (۱) است.

جدول (۱): توزیع فراوانی جامعه آماری

ردیف	شرح	تعداد	درصد
۱	فرمانداران	۱۱	۹/۱
۲	معاون استاندار	۳	۲/۵
۳	رئیس اداره در استانداری	۵	۴/۱۰
۴	مدیران ستادی استانداری	۷	۵/۸
۵	مدیران دستگاه‌های اجرایی	۸۴	۷۰
۶	برپرستی بانک	۹	۷/۶
	جمع	۱۱۹	۱۰۰

در پژوهش حاضر بعلت محدود بودن تعداد مدیران عالی و میانی و معاونین استانداری، فرمانداران، تمامی ۳۶ نفر آنان (تمام شماری) و همچنین تعداد ۶۹ نفر از مدیران عالی و میانی دستگاه‌های اجرایی استان گلستان، (انتخاب مطابق با جدول مورگان و کرجسی (جدول استاندارد جمعیت کل و جمعیت نمونه) و با شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای) گروه نمونه پژوهش می‌باشند.

در پژوهش حاضر، از روش‌های مختلف مثل کتابخانه‌ای، مشاهده، مصاحبه و برای گردآوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از نوع محقق ساخته بوده که بعد از اخذ اعتبار (اعتبار محتوایی) و پایایی (با کمک ضریب آلفای کرونباخ که ۰/۹۱ بدیت آمده است) برای گروه‌های آماری بطور یکسان اجرا گردید. علاوه بر پرسشنامه، برخی از دستورات عملی، مانند: دستورات عملی آموزشهای ضمن خدمت و ارزشیابی به دقت مطالعه شد و نیز اسناد و مدارک تعدادی از کارکنان مورد نظر (نمونه) مانند: نمرات ارزشیابی‌های سالانه، مدارک آموزشهای ضمن خدمت از حیث موضوع آموزش و مدت دوره، نوع مسئولیتهای واگذار شده به آنان از بدو استخدام و نحوه ارتقای آنها بر اساس پرونده و احکام کارگزینی و ... بررسی گردید و با برخی از آنان نیز در ارتباط با آموزش‌های مهارتی مصاحبه به عمل آمد.

داده‌های بدست آمده با کمک نرم افزارهای Spss و Excel براساس دو روش آمار توصیفی (میانگین و خطای استاندارد و انحراف استاندارد) و شاخصهای آمار استنباطی (آزمون t استودنت و آزمون کای اسکوتر) تجزیه و تحلیل شدند.

## یافته‌ها

### ۱) آموزش‌های مهارتی فنی

الف: فرمانداران، تا حد زیادی به آموزشهای مهارتی فنی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۳/۵۸ میباشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) میباشد.

ب: معاونان استانداری، تا حد زیادی به آموزشهای مهارتی فنی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۴/۵۳

نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی .....

می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

ج: مدیران ستادی استانداری، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی فنی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۲/۹۷ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

د: مدیران ادارات استانداری، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی فنی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۴/۲ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

ه: سرپرستان بانکها، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی فنی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۴/۴۹ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

د: مدیران دستگاه‌های اجرایی، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی فنی نیازمندند.

جدول شماره (۲): نتایج محاسبات آزمون  $t$  جهت پاسخگویی به نیازمندی آموزش مهارت فنی مدیران دستگاه‌های اجرایی

متغیر	میانگین	خطای استاندارد	سطح معناداری	T
نیازمندی آموزش مهارت فنی مدیران دستگاه‌های اجرایی	۲/۸۲	۰/۰۰۳۸	۰/۰۵	۱۰۰

$$t_{(0.05, 285)} = 1/645 \quad d.f = 285 \quad \alpha = 0/05$$

نتایج تحلیل آزمون  $t$  مبین آن است که مقدار  $t$  محاسبه شده بر سطح ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار  $t$  بحرانی است، بنابراین مدیران دستگاه‌های اجرایی، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی فنی نیازمندند.

## (۲) آموزش‌های مهارتی انسانی

الف: فرمانداران، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی انسانی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۴/۰۶ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.



ب: معاونان استانداری، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی انسانی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با  $4/76$  میباشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

ج: مدیران ستادی استانداری، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی انسانی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با  $4/2$  می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) میباشد.

د: مدیران ادارات استانداری، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی انسانی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با  $4/11$  میباشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) میباشد.

ه: سرپرستان بانکها، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی انسانی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با  $4/59$  میباشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) میباشد.

د: مدیران دستگاه‌های اجرایی، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی انسانی نیازمندند.

جدول شماره (۳): نتایج محاسبات آزمون جهت پاسخگویی به نیازمندی آموزش مهارت انسانی مدیران دستگاه‌های اجرایی

متغیر	میانگین	خطای استاندارد	سطح معناداری	T
نیازمندی آموزش مهارت انسانی	۲/۰۵	۰/۰۰۱۶	۰/۰۵	۱۰۰
مدیران دستگاه‌های اجرایی				

$$\alpha = 0/05$$

$$d.f = 285$$

$$t_{(0/05, 285)} = 1/645$$

نتایج تحلیل آزمون t مبین آن است که مقدار t محاسبه شده در سطح

۰/۰۵ بزرگتر از مقدار t بحرانی است، بنابراین مدیران دستگاه‌های اجرایی، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی انسانی نیازمندند.

### ۳) آموزش‌های مهارتی ادراکی

الف: فرمانداران، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی ادراکی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۳/۸۲ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

ب: معاونان استانداری، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی ادراکی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۴/۴۷ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

ج: مدیران ستادی استانداری، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی ادراکی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۳/۷۴ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

د: مدیران ادارات استانداری، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی ادراکی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۴/۳۲ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

ه: سرپرستان بانکها، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی ادراکی نیازمندند. زیرا میانگین محاسبه شده برای مجموعه سئوالات در ارتباط با آن، برابر با ۴/۶۹ می‌باشد که بزرگتر از میانگین جامعه (۳) می‌باشد.

د: مدیران دستگاه‌های اجرایی، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی ادراکی نیازمندند.

جدول شماره (۴): نتایج محاسبات آزمون t جهت پاسخگویی به نیازمندی آموزش مهارت ادراکی مدیران دستگاه‌های اجرایی

متغیر	میانگین	خطای استاندارد	سطح معناداری	T
نیازمندی آموزش مهارت ادراکی مدیران دستگاه‌های اجرایی	۲/۰۵	۰/۰۰۱۶	۰/۰۵	۱۰۰

$$\alpha = 0.05$$

$$d.f = 280$$

$$t_{(0.05, 280)} = 1.645$$

نتایج تحلیل آزمون t مبین آن است که مقدار t محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار t بحرانی است، بنابراین مدیران دستگاه‌های اجرایی، تا حد زیادی به آموزش‌های مهارتی ادراکی نیازمندند.

#### ۴) آموزش‌های فردی

بیشترین آموزشی را که نمونه‌ها بطور فردی نیاز دارند، عبارتست از:  
الف: فرمانداران:

- ۱ \_ آموزش اطلاع رسانی و مدیریت اطلاعات با ۴۵/۵٪.
- ۲ \_ اصلاح و بهبود روشها با ۳۶/۴٪.
- ۳ \_ نگهداری منابع انسانی با ۱۸/۱٪.

ب: معاونان استانداری

- ۱ \_ اصلاح و بهبود روشها با ۶۶/۷٪.
- ۲ \_ آموزش اطلاع رسانی و مدیریت اطلاعات با ۳۳/۳٪.

ج: مدیران ستادی استانداری

- ۱ \_ آموزش اطلاع رسانی و مدیریت اطلاعات با ۵۷/۱٪.
- ۲ \_ اصلاح و بهبود روشها با ۲۸/۶٪.
- ۳ \_ نگهداری منابع انسانی با ۱۴/۳٪.

د: مدیران ادارات استانداری

- ۱ \_ اصلاح و بهبود روشها با ۴۰٪.
- ۲ \_ آموزش اطلاع رسانی و مدیریت اطلاعات با ۲۰٪.
- ۳ \_ بهبود سازمانی با ۲۰٪.
- ۴ \_ نگهداری منابع انسانی با ۲۰٪.

ه: سرپرستان بانکها

- ۱ \_ اصلاح و بهبود روشها با ۴۴/۴٪.

نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی .....  
 ۲ - بهبود سازمانی با ۳۳/۳٪.

۳ - آموزش اطلاع رسانی و مدیریت اطلاعات با ۲۲/۲٪.

د: مدیران دستگاه‌های اجرایی

۱ - آموزش اطلاع رسانی و مدیریت اطلاعات با ۳۰/۴٪.

۲ - بهبود سازمانی با ۲۹٪.

۳ - نگهداری منابع انسانی با ۲۴/۶٪.

۴ - اصلاح و بهبود روشها با ۱۵/۹٪.

جدول شماره (۵): محاسبه میزان برآزش بین فراوانی های مشاهده شده و فراوانی های مورد انتظار در آموزش های فردی مدیران دستگاه های اجرایی

گزینه ها	اول	دوم	سوم	چهارم	جمع
F <sub>o</sub>	۱۱	۲۰	۱۷	۲۱	۶۹
F <sub>e</sub>	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۶۹

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} = ۳/۵۲$$

$$X^2 (۳ و ۰/۵) = ۷/۸۱۵$$

نتایج تحلیل آزمون  $X^2$  (۱) مبین آن است که مقدار  $X^2$  محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار t بحرانی است، لذا تفاوت معنی داری بین متغیرها وجود ندارد و این حاکی از این است که آموزشهای فردی بطور بسیار فوری و ضرب الاجل برای مدیران دستگاههای اجرایی ضرورت ندارد.

### ۵) آموزش های گروهی

بیشترین آموزشی را که نمونه‌ها بطور گروهی نیاز دارند، عبارتست از:

الف: فرمانداران

- ۱ - روش تحقیق با ۴۵/۵٪.
- ۲ - مدیریت نیروی انسانی با ۲۷/۲٪.
- ۳ - تشکیلات و روشها با ۱۸/۲٪.
- ۴ - برنامه ریزی اداری با ۹/۱٪.

ب: معاونان استانداری

- ۱ - مدیریت نیروی انسانی با ۶۶/۷٪.
- ۲ - برنامه ریزی اداری با ۳۳/۳٪.

ج: مدیران ستادی استانداری

- ۱ - روش تحقیق با ۴۲/۹٪.
- ۲ - مدیریت نیروی انسانی با ۲۸/۶٪.
- ۳ - برنامه ریزی اداری با ۲۸/۶٪.

د: مدیران ادارات استانداری

- ۱ - مدیریت نیروی انسانی با ۴۰٪.
- ۲ - برنامه ریزی اداری با ۴۰٪.

۳ - تشکیلات و روشها با ۲۰٪.

ه: سرپرستان بانکها

- ۱ - روش تحقیق با ۴۴/۴٪.
- ۲ - مدیریت نیروی انسانی با ۲۲/۲٪.
- ۳ - تشکیلات و روشها با ۲۲/۲٪.
- ۴ - برنامه ریزی اداری با ۱۱/۱٪.

د: مدیران دستگاه های اجرایی

- ۱ - روش تحقیق با ۳۱/۹٪.
- ۲ - تشکیلات و روشها با ۲۷/۵٪.

نیازسنجی آموزش مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی.....

۳- مدیریت نیروی انسانی با ۲۶/۱٪.

۴- برنامه ریزی اداری با ۱۴/۵٪.

جدول شماره (۶): محاسبه میزان برآزش بین فراوانی های مشاهده شده و فراوانی های مورد انتظار در آموزش های گروهی برای مدیران دستگاه های اجرایی

گزینه ها	اول	دوم	سوم	چهارم	جمع
F <sub>o</sub>	۲۲	۱۸	۱۹	۱۰	۶۹
F <sub>e</sub>	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۶۹

$$X^2 (3 و 0/5) = 7/815 \quad 4/77 = X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

از آنجا که مقدار  $X^2$  محاسبه شده از  $X^2$  جدول با درجه آزادی  $d.f=3$  و سطح خطای پنج درصد کمتر است لذا تفاوت معنی داری بین متغیرها وجود ندارد و این حاکی از این است که آموزشهای گروهی بطور بسیار فوری و ضرب الاجل برای مدیران دستگاه های اجرایی ضرورت ندارد.

۶) آموزشهای فوری و ضربتی

بیشترین آموزشی را که نمونه ها بطور فوری و ضربتی نیاز دارند ،

عبارتست از:

الف: فرمانداران

۱- کاربرد فن آوری اطلاعات با ۳۶/۶٪.

۲- برنامه ریزی تحول سازمانی با ۱۸/۲٪.

۳- کارپردازی با ۹/۱٪.

۴- امور مالی با ۹/۱٪.

ب: معاونان استانداری

۱- کاربرد فن آوری اطلاعات با ۱۰۰٪

ج : مدیران ستادی استانداری

۱\_ کاربرد فن آوری اطلاعات با ۴۲/۹٪.

۲\_ برنامه ریزی تحول سازمانی با ۴۲/۹٪.

۳\_ کارپردازی با ۱۴/۳٪.

د : مدیران ادارات استانداری

۱\_ کاربرد فن آوری اطلاعات با ۸۰٪.

۲\_ کارپردازی با ۲۰٪.

ه : سرپرستان بانکها

۱\_ کاربرد فن آوری اطلاعات با ۶۶/۷٪.

۲\_ برنامه ریزی تحول سازمانی با ۳۳/۳٪.

د : مدیران دستگاه‌های اجرایی

۱\_ کاربرد فن آوری اطلاعات با ۶۲/۳٪.

۲\_ برنامه ریزی تحول سازمانی با ۲۴/۶٪.

۳\_ کارپردازی با ۱۰/۱٪.

۴\_ امور مالی با ۲/۹٪.

جدول شماره (۷): محاسبه میزان برآزش بین فراوانی های مشاهده شده و فراوانی های مورد انتظار در آموزش های فوری و ضربتی برای مدیران دستگاه های اجرایی

گزینه‌ها	اول	دوم	سوم	چهارم	جمع
Fo	۲۲	۱۷	۷	۲	۶۹
Fe	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۱۷/۲۵	۶۹

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} = 57/96$$

$$X^2 (3 و 0/5) = 7/815$$

از آنجا که مقدار  $X^2$  محاسبه شده از  $X^2$  جدول با درجه آزادی  $d.f=3$  و سطح خطای پنج درصد بیشتر است لذا تفاوت معنی‌داری بین متغیرها

نیازسنجی آموزش مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی .....  
=====

وجود دارد و این حاکی از این است که آموزش‌های فوری و ضربتی بطور بسیار فوری و ضرب الاجل برای مدیران دستگاه‌های اجرایی ضرورت دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

همانگونه که از مطالعات و بررسیها مشخص است مهارت فنی، زیربنای پیشرفتهای فراوان و عظیمی است که برای انجام ثمربخش عملیات ضروری است. با این وجود مهارت فنی در سطوح پایین سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. همزمان با بالا رفتن مقام مدیر در سلسله مراتب سازمانی و دور شدن عملی او از فعالیتهای فیزیکی، نیاز به مهارت فنی اهمیت خود را از دست می‌دهد، البته به شرط آنکه مرئوسان از مهارت فنی کافی برخوردار باشند و مدیر نیز بتواند در حل معضلات کار به آنها کمک کند. در بالاترین سطح، شاید مدیر تقریباً از مهارت فنی عاری باشد ولی همچنان بتواند وظایف خود را به نحوی موثر انجام دهد مشروط بر آنکه مهارت انسانی و مهارت مبتنی بر درک کلی در او به حد اعلا پرورش یافته باشد.

یافته‌های پژوهش حاضر نیاز مدیران عالی و میانی و اجرایی را به چگونگی استفاده از امکانات، تجهیزات و ماشین آلات جدید برای تعیین وظایف فرعی نیروی انسانی، چگونگی صرفه جویی و یا استفاده مفید و مناسب از زمان، چگونگی ارائه اطلاعات لازم به کارکنان جهت نظارت و کنترل بر کار خود، چگونگی تشویق کارکنان به شرکت در برنامه ریزیهای کاری سازمان، چگونگی ترغیب کارکنان به لحاظ ارائه ابتکارات و تکنیکهای جدید، مشخص می‌سازد.

مهارت انسانی به مفهوم قابلیت کار کردن با دیگران، برای مدیریت ثمربخش در سطح حائز نهایت اهمیت میباشد مطالعات پژوهشی که اخیراً صورت پذیرفته است نشان میدهد که مهارت انسانی در سطح سرپرستان خط اول دارای اهمیت بیشتری است. زیرا وظیفه اصلی سرکارگرها در مقام سرپرست این است



که در بین افرادی که در یک گروه با یکدیگر کار می‌کنند ایجاد همکاری نمایند. یک مطالعه و پژوهش دیگر ضمن تأیید این نتایج آن را تا سطح گروه مدیران رده وسط تعمیم می‌دهد و اضافه می‌کند که مدیر باید ایجاد سهولت در ارتباطها را در سازمان مورد توجه قرار دهد و مطالعه دیگری که صرفاً در مورد مدیران کل انجام شده است، نیاز به خود آگاهی و حساسیت نسبت به روابط انسانی را در این سطح از مدیریت مورد تأکید قرار می‌دهد. به نظر می‌آید که مهارت انسانی در سطوح پایین، جایی که تماس مستقیم بین سرپرست و مرئوسان زیاد است، حائز اهمیت بسیار است، در رده‌های بالاتر سلسله مراتب سازمانی تعداد اینگونه تماسهای مستقیم و انفرادی رو به کاهش می‌گذارد و نیاز به مهارت انسانی نسبی می‌شود، هر چند به هیچ روی از اهمیت آن کاسته نمی‌شود، در همین حال نیاز به مهارت مبتنی بر درک کلی که لازمه تصمیم در مورد خط مشی، و اقدامات وسیع در سطح شرکت می‌باشد از اهمیت بیشتری برخوردار است. مهارت انسانی به معنی سروکار داشتن با افراد نسبت به مهارت مبتنی بر درک کلی به معنی هماهنگ ساختن علایق و تلاشهای گروهی در جهت هدفی معین در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد. یافته‌های پژوهش حاضر نیاز مدیران عالی و میانی و اجرایی را به آموزش مهارتهای تقویت توانایی کار با دیگران در مجموعه سازمان، تقویت خودکنترلی و مسئولیت پذیری کارکنان، ایجاد درک و باور در کارکنان مبنی بر اهمیت شغل، تقویت و توسعه مشارکت گروهی کارکنان در محیط سازمان در تصمیم گیریها و برنامه‌ریزها، غنی سازی تعاملات خود با سایرین در سازمان، روشنی و اهمیت وظایف شغلی کارکنان به خود، تقویت محرکهای سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان، مشخص می‌سازد. مهارت مبتنی بر درک کلی در حقیقت خود متضمن جنبه‌های فنی و انسانی یا سازمان نیز هست. با این وجود مفهوم کلیه مهارت، به عنوان توانایی تحویل علم به عمل، باید به شخص امکان دهد که در وجه تمایز مهارتهای سه گانه یعنی انجام عملیات فنی (مهارت فنی)، درک کردن و

نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی .....  
برانگیختن افراد و گروه‌های (مهارت انسانی) و هماهنگ ساختن کلیه تلاشها و  
علائق افراد سازمان در جهت تحقق هدفی مشترک (مهارت مبتنی بر درک کلی) باز  
شناسد. متمایز ساختن مهارت‌های سه‌گانه صرفاً برای تجزیه و تحلیل قضایا  
سودمند است. اما در عمل این مهارت‌ها آنچنان در هم آمیخته‌اند که به آسانی  
نمی‌توان گفت در چه هنگام مهارتی پایان می‌گیرد و مهارت دیگری آغاز می‌شود،  
با این وجود به صرف این که این مهارت‌ها به یکدیگر وابسته و در هم آمیخته‌اند،  
نباید از مشاهده و سودجویی از هر یک به طور جداگانه و یا دادن اهمیت‌هایی  
گونگون به هر یک چشم‌پوشی کرد. در بازی گلف عمل دست‌ها، مچ‌ها، پاها،  
شانه‌ها، بازوها و سر همه به هم وابسته است، با این وجود برای آنکه شخص  
حرکت چرخش خود را بهبود ببخشند، بهتر است بر روی هر یک از این اعضاء به  
طور جداگانه کار کند. و همچنین، در تأثیر شرایط مختلف در بازی، اهمیت هر یک  
از این اعضاء تفاوت می‌کند. به همین ترتیب، هر چند مهارت‌های سه‌گانه در هر یکی  
از سطوح مدیریت حائز اهمیت می‌باشند. اهمیت نسبی مهارت‌های فنی، انسانی و  
مهارت مبتنی بر درک کلی مدیر در سطوح مختلف فرق می‌کند.

یافته‌های پژوهش حاضر نیاز مدیران عالی و میانی و اجرایی را به آموزش  
مهارت‌های زمینه سازی برای استقلال کاری کارکنان با تکیه بر شکوفایی  
استعدادهای و پرورش آنها، غنی سازی بصیرت‌های کارکنان در راستای این مقوله:  
بازدهی بهتر و بیشتر با صرف وقت کمتر، نسبت به کمک به کارکنان به منظور  
بکارگیری قابلیت‌های آنان، بازخور مناسب و اثر بخش امور از ناحیه کارکنان، که  
منطبق با اهداف سازمان باشد، کمک به کارکنان در طراحی برنامه‌ها و حل  
مسائل سازمانی و ارائه الگوهای مناسب و امیدبخش، مشخص می‌سازد. بطور کلی  
میتوان اینگونه عنوان نمود که نیروی انسانی از مهمترین ارکان هر سازمان است  
و در آن مدیران به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره کنندگان اصلی سازمان،  
نقش کلیدی دارند، لذا ایجاد زمینه ارتقاء کیفی آنان میتواند این نقش را پر رنگ‌تر

و موثرتر بنماید، با امعان نظر به اینکه در حال حاضر با توسعه‌ای که علوم داشته‌اند و اهمیت بسزایی که مدیران دارند، در بیشتر علوم، مدیریت همان رشته بصورت مستقل تبیین و تدریس میشود و این بیانگر اهمیت و نقش مهم مدیریت در آینده جهان است. بی‌شک موقعیت مدیران تا حد زیادی بستگی به میزان بینش، دانش و مهارت یا توان آنها دارد که البته وسعت بینش، حدود دانش و سطح مهارت و توانایی لازم در رده‌های مختلف مدیریت، متفاوت می‌باشد. از سوی دیگر مدیر یا سرپرست بر حسب رده‌ای که اعمال مدیریت مینماید باید بمیزان کافی از آگاهی‌های ادراکی و اطلاعات عمومی، آگاهی‌های مربوط به رفتار و روابط انسانی و بالاخره مهارت تخصصی برخوردار باشد. هدف آموزش در روزگار کنونی دگرگونی‌هایی یافته است که ویژه اوضاع کنونی است رسالت آموزش پروراندن انسان پرشش‌جویی است که می‌خواهد از بندهای بی‌شمار و گوناگون وجودی خویش رها گردد و راه تکامل همه جانبه خود را هموار سازد. انسان در شمار با ارزش‌ترین سرمایه نظام‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی جهان به راستی گوهر آفرینش و تاج تابناک مجموعه هستی است. لذا او که شاهکار آفرینش است، برای تعالی و بلند پروازیهای خویش به ارزشها و حقایق والا نظر دارد. آموزش و پرورش کارکنان سازمانها ضرورتی است که از درون رشد و گسترش فزاینده قلمرو کارهای سازمانها سرچشمه می‌گیرد. بهرحال نتایج این تحقیق مسئولان و دست‌اندرکاران آموزش سازمان را در انجام برنامه‌ریزیهای آموزش مدیران برای یک دوره بلند مدت کمک خواهد کرد. و برنامه‌ریزان می‌توانند با دسته‌بندی اطلاعات بدست آمده فعالیت‌های آموزشی سازمان را در جهتی صحیح و مطمئن برای یک دوره بلند مدت فعال سازند. با این همه آموزش در هر سازمان بر حسب داده‌های نیازسنجی، که به وسیله پرسشنامه‌ها و مشاهدات بدست می‌آید صورت می‌گیرد. نیازسنجی به هر طریقی که اعمال شود، به حول محورهایی می‌چرخد که از آن جمله می‌توان موارد زیر را ذکر نمود:

نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی .....  
=====

بررسی عملکردهای شاغلین براساس استانداردهای معین برای شغل، بدین معنی که با توجه برآنکه شاغل باید در زمان معین اموری را بر طبق کیفیت خواسته شده انجام بدهد مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. تا در صورت دریافت نقایص و کاستی در حجم عملکردهای شاغل، از طریق آموزش مهارت لازم از نظر صحت و سرعت اجرایی به وی داده شود. این بررسی علاوه بر زمان حال می‌تواند متوجه آینده سازمان نیز باشد. این امر کارشناس آموزشی را ملزم می‌دارد که ضمن توجه بر هدف، نیروی انسانی را نیز از نظر کمی و کیفی در نظر گیرد. با تحقق این امر مهم سرمایه‌گذاریهای آموزشی در جهتی مؤثر و سازنده برای رشد فکری مدیران و توسعه و بهبود سازمان به کار خواهد رفت و دست‌اندرکاران آموزشی نیز با اعتماد و اطمینان به آنچه انجام می‌دهند قدم بر خواهند داشت و مطمئن خواهند بود اثرات فعالیت‌هایی که شکل می‌گیرد دقیقاً در راستای اهداف سازمانی و نیازهای آموزشی مدیران است.

### پیشنهادها

- آموزش مدیران، به عنوان جزئی لاینفک از آموزش مداوم کارکنان، میتواند به نحوی قاطع به تکامل اقتصادی - فرهنگی، به پیشرفت اجتماعی، به بهبود سازمانی و نیز به تکامل نظامهای اداری کمک کند، بنابراین با فراهم نمودن امکانات و تسهیلات بیشتر میتوان گام‌های مهمی در این زمینه برداشت.
- جلب مشارکت همگانی مدیران و کارکنان در جهت شناسایی نیازهای آموزشی مدیران.
- اجرای دوره‌های آموزشی کوتاه مدت درون سازمانی جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی مدیران با پیشرفتهای جدید و فن آوری‌های اداری، که این مهم میتواند برای سایر کارکنان بصورت گروهی برگزار شود.

- ۱- افزایش و ارتقای سطح آگاهی و دانش فنی مدیران از طریق جزوات آموزشی، بروشورهای آموزشی، نوارهای آموزشی و ...
- ۲- برگزاری دوره‌های آموزشی که مدیران با توجه به موقعیت و وظیفه شغلی بطور فوری و ضربتی نیازمند می‌باشند.

### کتابنامه

- ۱- ابطحی، حسین (۱۳۷۰). آموزش و بهسازی منابع انسانی. تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- ۲- اوپنهام (۱۳۶۹). طرح پرسشنامه و سنجش نگرشها. ترجمه مرضیه کریم‌نیا. آستان قدس رضوی.
- ۳- بابایی، محمود (۱۳۷۸). نیازسنجی اطلاعات. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- ۴- بست، جان. (۱۳۷۹). روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری. ترجمه حسن پاشاشریفی، نرگس طالقانی. تهران: انتشارات رشد.
- ۵- پال، هرسی و کنت اچ. بلانچارد (۱۳۶۹). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی. پرهیزگار، کمال (۱۳۷۹). روابط انسانی در مدیریت. تهران: انتشارات اشراقی.
- ۶- توکلی نیا، منصور (۱۳۷۹). بررسی میزان آشنایی مدیران سازمانهای دولتی استان قم با مهارت‌های سرپرستی و مدیریت و نقش آن در کارآیی سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران.
- ۷- جزنی، نسرین (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- ۸- جواهری، منوچهر (۱۳۷۹). مدیریت تحول. تهران: دفتر همکاریهای علمی بین المللی وزارت آموزش و پرورش.
- ۹- رضائیان، علی (۱۳۶۹). اصول مدیریت بازرگانی. تهران: انتشارات سمت.

- نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران ستادی و اجرایی .....  
 ۱۰- رضایی، محمد (۱۳۸۱). آموزش در سازمان. تهران: انتشارات تلاش.  
 ۱۱- رخشان، فریدون (۱۳۶۹). طراحی و تحلیل نظام‌های آموزشی. تهران: انتشارات نیما.  
 ۱۲- شیرازی، علی (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی. مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.  
 ۱۳- عباس زادگان، محمد (۱۳۷۹). نیازسنجی آموزشی در سازمانها. تهران: شرکت سهامی انتشار.  
 ۱۴- علاقه بند، علی (۱۳۸۰) مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.  
 ۱۵- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۷۵). نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی. تهران: اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی.  
 ۱۶- فخمی، فرزاد (۱۳۷۹) سازمان و مدیریت. تهران: نشر هستان.  
 ۱۷- فرنچ و هیئر. فرهنگ مدیریت توصیفی. ۱۳۷۵.  
 ۱۸- فلیپ جی، اسمیت. (۱۳۷۰) فلسفه آموزش و پرورش. ترجمه سعید بهشتی. تهران: انتشارات بهینه.  
 ۱۹- قابلجو، منیژه (۱۳۷۳). بررسی میزان مهارت‌های مدیریت بخشهای بیمارستانهای منتخب مناطق چهارگانه شهرستان تهران و تاثیر آن بر روی کیفیت مراقبتهای پرستاری پرستاران فارغ‌التحصیل شاغل در بخش‌های همان بیمارستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران، انستیتو عالی پرستاری فیروزگر.  
 ۲۰- قرقی، هوشنگ (۱۳۷۹) آموزش و کارایی. تهران: انتشارات بهینه.  
 ۲۱- کازرونی، خلیل (۱۳۷۳). گفتار در مدیریت نیروی انسانی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

- ۲۲- کافمن، راجرز و هرمن، جری (۱۳۸۰). برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. ترجمه فریده مشایخ. تهران: انتشارات مدرسه.
- ۲۳- کریتنر. (۱۳۷۵). مدیریت: فرایندی برای حل مسائل. بی‌جا: بی‌نا.
- ۲۴- گروه مشاوران یونسکو. (۱۳۷۲). فرایند برنامه ریزی آموزشی. ترجمه دکتر فریده مشایخ. تهران: انتشارات مدرسه.
- ۲۵- گروهی از اساتید مدیریت. (۱۳۷۶). مجموعه مطالب آموزشی دوره توجیهی مدیران پایه. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲۶- هرولد، کونتر (۱۳۸۰). اصول مدیریت. ترجمه محمد علی طوسی و دیگران. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲۷- نالز، ملک، نالز، هولدا (۱۳۵۰). مقدمه‌ای بر تکاپو شناسی گروه‌ها. ترجمه محسن قندی. تهران: انتشارات عطایی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی