

دانش مدیریت

شماره ۶۸ - بهار ۱۳۸۴

صص ۹۲ - ۷۳

## معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور)

برزو فرهی بوزنجانی\*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۳/۳/۱۷

تاریخ تایید نهایی: ۸۴/۲/۱۴

### چکیده

این مقاله نتیجه یک پژوهش کاربردی است، در این مقاله ابتدا به تبیین ابعاد توانایی‌های مورد نیاز مدیران پرداخته، سپس در قالب الگوی مفهومی ۴ دسته مولفه توانایی‌های مدیریتی و زیر مولفه‌های آن را مورد شناسایی قرار داده و به تشریح هر یک پرداخته می‌شود. گزاره‌های اصلی تحقیق در قالب چند پرسش پژوهشی مطرح و سپس از طریق شاخص‌های آمار توصیفی، آزمون‌های آماری تحلیلی از جمله آزمون همبستگی پیرسون، آزمون تحلیل واریانس و آزمون‌های تعقیبی توکی (HSD) و تحلیل رگرسیون مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج تحقیق در قالب نگاره‌های شاخص‌های آماری، اولویت بندی مولفه‌های توانایی‌های مدیریتی، نتایج آزمون همبستگی و نتایج آزمون تحلیل واریانس و تعقیبی توکی ارائه شده است. بخش پایانی مقاله به بحث و نتیجه‌گیری درباره پرسش‌های مورد بررسی پژوهش می‌پردازد.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه مدیریت، توسعه مدیران، توانایی‌های مدیریتی، اثر بخشی سازمانی، مهارت‌های مدیریتی، نقش‌های مدیریتی

\* استادیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)

## مقدمه

از جمله عوامل بسیار مهمی که می‌تواند هر فردی را به موفقیت برساند، توانایی و قابلیت‌های فردی است. باید پذیرفت که همه انسان‌ها برابر آفریده می‌شوند البته این جمله به این معنا نیست که همه انسان‌ها در بدو تولد یک سری توانایی‌های خاص را دارا هستند بلکه بدین معنا است که همگی از حق و حقوق مساوی جهت توسعه توانایی‌های خود برخوردارند و می‌توانند از طریق آموزش‌های مختلف به کسب توانایی‌ها و مهارت‌های لازم پردازند (Greenburg and Baron, 1997: 127).

در حقیقت مرز تمایز انسان‌های توانمند و ناتوان از زمانی شکل می‌گیرد که برای کسب مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز خود اقدام می‌کنند و در صدد توسعه و تعالی آن‌ها برمی‌آیند. این تکاپوی انسانی در نهایت موجب می‌شود تا فرد در طول زندگی کاری موفق باشد. اما نکته بسیار حائز اهمیت که در بارور نمودن پتانسیل‌های درونی باید به آن توجه کرد حرکت در مسیر شکوفایی استعدادهاست که بایستی بخردانه و همراه با درایت کافی باشد، به این معنا که توسعه توانایی‌ها می‌بایست براساس معیارهای گوناگونی برحسب ابعاد وجودی انسان (روحی - روانی، جسمی - فیزیکی، عاطفی - احساسی و فیزیکی - ذهنی) صورت پذیرد.

مدت زیادی است که نظریه پردازان مدیریت به دنبال پیدا کردن پاسخ این پرسش هستند که چرا بعضی از مدیران در شرایط فشار کاری موفق عمل می‌کنند و برخی شکست می‌خورند. نتیجه تحقیقات آن‌ها فقط پاسخ‌های ناقص بوده و علل این وضعیت را به عواملی چون پرداخت پاداش‌های مادی زیاد، فرهنگ مناسب و مدیریت مبتنی بر هدف نسبت داده‌اند. در حالی که برخی از نویسندگان بر این باورند که یک راهبرد موفق در زمینه عملکرد عالی پایدار باید معطوف به کلیت وجود انسان باشد. در واقع چنانچه خواستار عملکرد عالی مدیران هستیم بایستی آموزش منظم و همه جانبه‌ای (هم چون ورزشکاران حرفه‌ای) برای آن‌ها تدارک بینیم.

بر اساس این نظریه برای برخورداری از عملکرد عالی مدیریتی بایستی ابعاد اساسی انسان شامل بدن (جسم)، ذهن (فکر) و روح انسان را در مدلی به نام هرم عملکرد تلفیق کرد و آن را مورد بررسی قرار داد.

در زیر بنای این مدل تندرستی (سلامتی جسم) قرار دارد، بر روی آن بعد عاطفی و

احساسی قرار دارد و در مرتبه بالاتر سلامت ذهنی - فکری و در نهایت سلامت روحی در رأس هرم قرار دارد. همه سطوح یاد شده عمیقاً بر یکدیگر تأثیر دارند و به منظور جلوگیری از نقصان عملکرد باید وضعیت مناسب همه آنها مورد نظر قرار گیرد. در شرایط و موقعیتی که سازمان‌ها شدیداً در معرض تغییرات محیطی هستند، تداوم عملکرد عالی مدیران بیش از هر زمان دیگری لازم است و این مهم بدون در نظر گرفتن صحت و سلامت جسمی، عاطفی - احساسی، و روحی و روانی و علمی مدیران سازمان‌ها به دست نمی‌آید.

### تعریف توانایی

در ادبیات موضوع اغلب ملاحظه می‌شود که دو مقوله توانایی و مهارت در تعریف از نقاط مشترک زیادی برخوردارند. به عبارتی تشریح یکی از ابعاد، دیگری را پوشش می‌دهد. از این رو لازم است در ابتدا تعریفی صریح از هر یک از این دو واژه ارائه شود.

توانایی؛ یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را به دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌کند، (Kreitner and Kinicki, 2001: 155) در فرهنگ دهخدا نیز واژه توانایی در قالب صفات مترادف به صورت زیر تعریف شده است: "نیرومندی، اقتدار، قدرت، قوت و قدرت زور دست، طاقت، مقدرت، تاب، توان، وسع، جهد، مجهود و استطاعت." (دهخدا، جلد ۵: ۱۰۷۲).

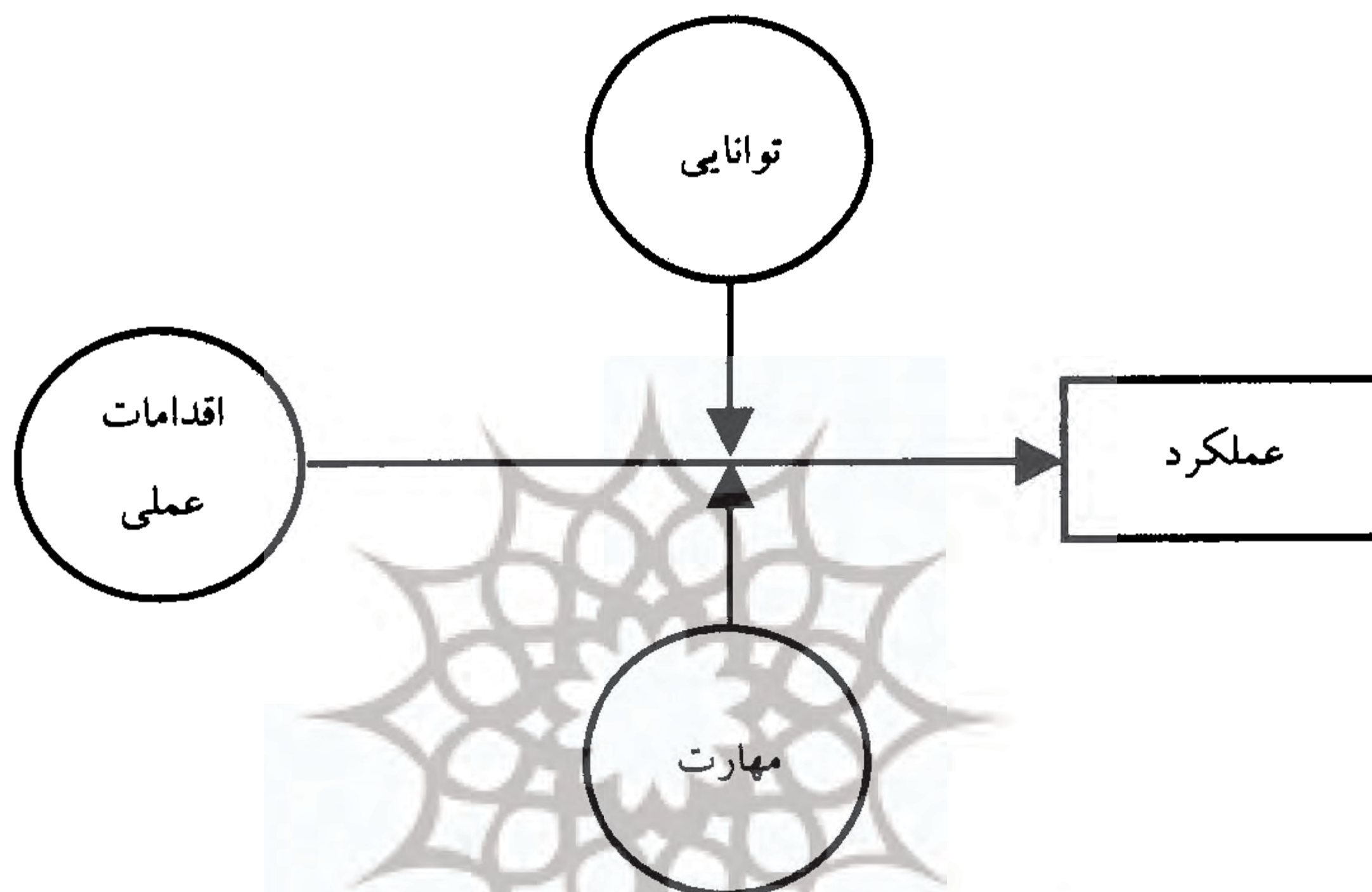
مهارت: مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست (Kreitner and kinicki, 2001: 155)

با توجه به تعاریفی که ارائه شد، روشن است که توانایی و مهارت دو مقوله‌ای هستند که دارای موضوعات مفهومی هم‌پوشی هستند و از این رو باید در تعیین مرز بین آنها دقت کافی مبذول شود. در تمیز دهی این دو موضوع می‌توان به این مسئله توجه داشت که توانایی خصیصه‌ای عام و گسترده است و می‌توان آن را خارج از مرزهای سازمان بسط داد. حال آن که مهارت یک ویژگی کاری و شغلی خاص است که در حرفه معنا پیدا می‌کند و حوزه مفهومی آن در درون سازمان قرار می‌گیرد (Parry, 1996: 84).

### بیان مساله و اهداف پژوهش

در جهان پر تلاطم امروزی که سازمان‌ها و جوامع با تحولات شگرف محیطی و تکنولوژی و به تبع آن تجارت جهانی و جهانی شدن روبه‌برو هستند، توان دستیابی به سطح مطلوب و

مورد انتظاری از عملکرد درهاله‌ای از ابهام فرورفته است. در این رهگذر آنچه می‌تواند حیات بالنده و روبه رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است. به عبارت دیگر در صورت اقتدار و توانمندی رکن مدیریت سازمان است که می‌توان حسن عملکرد سازمان‌ها را در شرایط فعلی انتظار داشت. بدین ترتیب ضروری می‌نماید که چارچوبی جهت توسعه و تعالی توانمندی‌های مدیران ارائه داد.



نمودار ۱. جایگاه توانایی و مهارت در دستیابی به عملکرد (Kreitner & Kinicki, 2001)

### اهداف پژوهش

پاسخ به سئوالات زیر از عمده‌ترین اهداف پژوهش بوده است:

۱. به راستی مدیران (نظام اداری کشور) برای انجام بهتر وظایف و نقش‌های مدیریتی خود، به چه توانایی‌هایی نیاز دارند؟ در واقع عمده‌ترین توانایی مدیریتی مورد نیاز آن‌ها که با توسعه آن بتوان اثر بخشی سازمان‌های اداری کشور را بالا برد چه توانایی‌هایی است؟
۲. آیا تمایزی بین نوع توانایی‌های مدیریتی که مدیران عالی یا میانی و عملیاتی نیاز دارند، وجود دارد؟ (پراهمیت‌ترین نوع توانایی مدیریتی مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور به تفکیک سطوح مدیریتی، کدام است؟)
۳. آیا بین توانایی‌های مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور) و اثر بخشی سازمانی رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین توانایی‌های مورد نیاز مدیران و سایر ابعاد توسعه مدیران (مهارت‌های

مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز مدیران و نقش‌هایی که مدیران نظام اداری ایفا می‌کنند) رابطه وجود دارد؟

۵. آیا از طریق توسعه توانایی‌های مدیریتی می‌توان به توسعه قابلیت‌های مدیران جهت ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی همت گماشت و در نتیجه بر میزان کارآمدی و اثربخشی نظام اداری کشور افزود؟

### معرفی توانایی‌های مورد نیاز مدیران

در ادبیات مدیریت تا به حال دسته بندی‌های گوناگونی از توانایی‌های مدیریتی ارائه شده است. داینتی و اندرسون در کتاب خود تحت عنوان مدیران توانمند، توانایی‌های لازم برای مدیران را به سه دسته کلی تقسیم می‌کنند (Dainty and Anderson, 1998). هلریگل و اسلوکام و ودمن چهار دسته توانایی‌ها را برای مدیران معرفی می‌کنند (Hellrigel and Slocum and Woodman, 1998). گرینبرگ و بارون آن را در قالب چهار دسته توانایی تعریف کرده‌اند (Greenburg and Baron, 1994). کاسل و سیمون ضمن ارائه یکی از جامع‌ترین دسته بندی‌ها برای توانایی‌های مورد نیاز مدیران، آن را در قالب ۷ محور دسته بندی و معرفی کرده‌اند (Cassel and Symon, 1994).

جیم لواهر و تونی شوارتز (به نقل از غلامحسین خانقایی، ۱۳۸۰)، هرم عملکرد عالی مدیران را با الهام‌گیری از ورزشکاران حرفه‌ای، مستلزم توسعه توانمندی‌ها در ابعاد اساسی انسان در چهار دسته اساسی توانایی‌های فیزیکی - جسمی، ذهنی - فکری، روحی - روانی و عاطفی - احساسی معرفی می‌کنند. **تال جامع علوم انسانی**

پس از بررسی دیدگاه‌های مختلف اندیشمندان مدیریتی در خصوص توانایی‌های مورد نیاز مدیران تعداد ۴ دسته توانایی مدیریتی بعنوان مولفه‌های اصلی تحقیق که بیشترین نیازمندی‌های مدیران را، برای ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی سازمان‌های اداری ایران، شامل می‌شد، مورد شناسایی و دسته بندی قرار گرفت. اجزا این ابعاد به همراه تعریف مختصری از هر جز درنگاره توانایی‌های مدیریتی ارائه می‌شود:

#### ۱. توانایی‌های فکری - ذهنی

یکی از توانایی‌هایی که در ادبیات مدیریت برای مدیران بر شمرده‌اند، توانایی‌های فکری - ذهنی است. در واقع در سازمان‌ها هر چه مدیران از لحاظ توانایی‌های فکری - ذهنی توسعه یافته‌تر باشند، بهتر می‌توانند بر مسایل غلبه کنند و از فرصت‌های محیطی در راستای منافع

سازمان و کارکنان استفاده کنند.

همه رویکردهای معمول برای بهبود و تقویت توانایی‌های انسانی بیشتر بر فزونی نظیر طراحی مجدد فرآیند و مدیریت دانش یا از طریق فراگیری فناوری‌های پیچیده‌تر تاکید می‌کنند. بر خلاف تعلیمات سنتی آموزش‌های امروزی بر تقویت توانایی‌های ادراکی (مهارت تمرکز، مدیریت زمان و تفکر مثبت و نقادانه و ...) معطوف شده است (خانقانی، ۱۳۸۰).

نگاره ۱. مقایسه نظریه‌های رفتاری مدیریت درباره توانایی‌های مورد نیاز مدیران

دائیتی و اندرسون (۱۹۹۸)	هلریگل، اسلوکام و ودمن (۱۹۹۸)	گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷)	هوچنسی و بوهانن (۲۰۰۱)	کاتریل کاسل و گیلیان سیمون (۱۹۹۴)	محمدجواد عاصمی پور (۱۳۷۱)	جیم لواهر و تونی شوارتز (۱۹۹۸)	برزو فرهی (۱۳۸۱)
توانایی شخصی	تحریک، نوآوری و تغییر	توانایی فکری	توانایی بهره‌وری اندیشه	توانایی شناختی	توانایی‌های فکری - ذهنی	توانایی جسمی	توانایی فکری-ذهنی
توانایی ارتباطی	مدیریت افراد و وظایف	توانایی شناختی	توانایی رابطه مکانی	توانایی اجتماعی	توانایی فیزیکی - جسمی	توانایی عاطفی	توانایی فیزیکی و جسمی
توانایی هدایتی	توانایی ارتباطی	توانایی حافظه	توانایی طبقه‌بندی	توانایی فنی	توانایی علمی	توانایی ذهنی	توانایی روحی روانی
	مدیریت خود	توانایی فیزیکی	توانایی سازماندهی	توانایی سازمانی	توانایی روحی	توانایی روحی	توانایی علمی
				توانایی انطباق پذیری			
				توانایی نیل به هدف			
				خوش شانس			

## ۲. توانایی‌های فیزیکی - جسمی

ساده‌ترین تعریف انرژی، توانایی انجام کار است. فرآیند آموزشی از سطح فیزیکی آغاز می‌شود، زیرا منبع اصلی انرژی (شالوده هرم عملکرد عالی) جسم انسان است و شاید بتوان مهم‌ترین الگوی تقویت جسمی را بلند کردن وزنه دانست. چند دهه تحقیق در علوم ورزشی ثابت کرده است که کلید اصلی افزایش قدرت بدنی پدیده‌ای به نام "جبران اضافی" است که بر پایه ایجاد نسبت‌های متوازن بین کار و استراحت قرار دارد (خانقانی، ۱۳۸۰).

در مورد مدیران نیز فشار دایم و روز افزون زندگی کاری مسئله ساز نیست، بلکه یکنواختی بی‌وقفه مشکل آفرین است. در واقع آن‌ها فشار ذهنی و عاطفی بسیار زیاد و فشار جسمی خیلی کمی به خود وارد می‌کنند و همین امر (یک نواختی) موجب تضعیف عملکرد آن‌ها می‌شود.

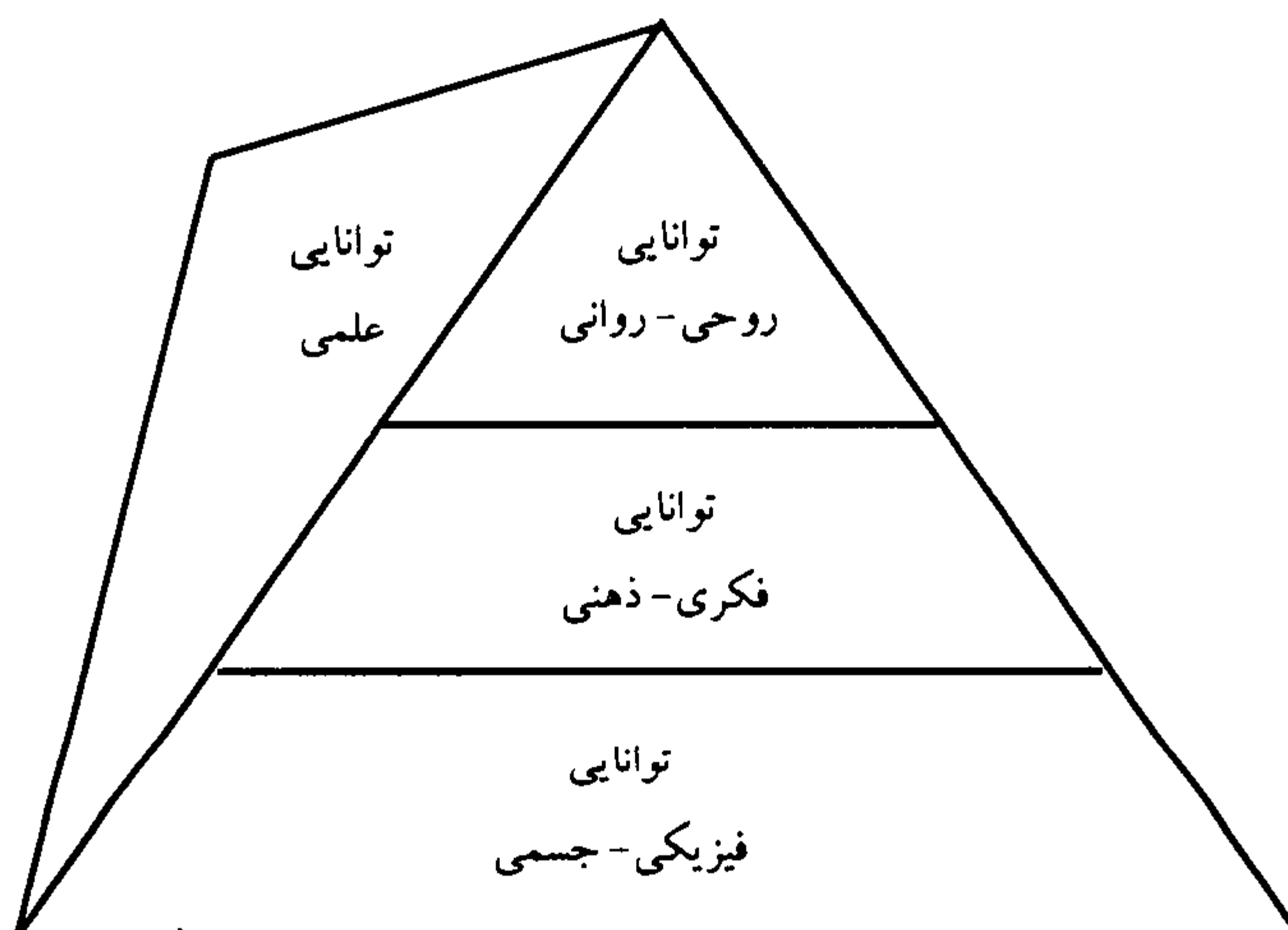
### ۳. توانایی‌های روحی - روانی

بسیاری از مدیران به طور طبیعی از صحبت کردن در مورد سطح روحی هرم عملکرد در محیط‌های شغلی اکراه دارند. در واقع واژه "روحی" موجب بروز عواطف متضادی شده و در ابتدا سنخیتی با عملکرد عالی نشان نمی‌دهد. منظور از توانایی روحی آن بخش از انرژی است که با تلنگر زدن به ارزش‌های عمیق و بنیادین فرد و از طریق تعریف، حس قدرتمندی از هدف ظهور پیدا می‌کند. این توانایی موجب پایداری فرد در شرایط دشوار می‌شود و منبع قدرت‌مندی از انگیزش، تمرکز، ثبات قدم و بهبود سریع را برای فرد به همراه دارد (Mandy, 1992: 14).

یافته‌های علمی موید این نکته است که برقراری ارتباط با ارزش‌های والا و منابع انگیزشی قدرت‌مند مستلزم کنار گذاشتن مرتب و دوره‌ای فهرست بی‌پایان سررسید انجام کارها و تعهدات شغلی و پیدا کردن اوقات مشخص برای تفکر و تأمل است. مدیران پرمشغله تمایل دارند مرتباً در وضعیت روزمرگی زندگی بکنند و با انجام کارهای فوری و فوتی از نگرش وسیع‌تر و بلندمدت‌تر به امور حرفه‌ای خود غافل گردند. برخی از تمریناتی که به افراد فرصت می‌دهد با تفکر و تأمل به درون بنگرند عبارتند از: مراقبه نوشتن روزانه احساس‌ها و تفکر، دعا و نیایش و آرایه خدمت به دیگران.

### ۴. توانایی‌های علمی

توجه به علم و دانش همراه با بعد سخت‌افزاری سازمان موجب دستاوردهای مطلوب کمی و کیفی چه در بعد افزایش کارایی و چه در افزایش اثر بخشی سازمان می‌شود. امروزه ثابت شده است که برخورداری از توانایی علمی موجب توسعه و رونق در ابعاد مختلف اجتماعی می‌شود. در واقع درک حقیقت دانش و افزایش علم مدیران، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا نه تنها خود بلکه دیگران را نیز در مسیر تعالی علوم سازمانی قرار دهند.



نمودار ۲. الگوی مفهومی پژوهش مربوط به توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران

نگاره ۲. مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های توانایی‌های مدیریتی

#### ۱- توانایی‌های فکری - ذهنی :

- ۱-۱. تشخیص: توانایی اتخاذ تصمیمات اثربخش، غور در مسائل و تلفیق و تحلیل حجم زیاد اطلاعات و نیز تمیزدهی بین موضوعات و اشیا؛
- ۲-۱. درک تحولات محیط خارجی: توانایی فهم تاثیر تحولات محیطی بر مشاغل داخلی سازمان و موضع‌گیری در مقابل آن‌ها، قابلیت تحلیل وقایع و متغیرهای محیطی؛
- ۳-۱. خلاقیت: ایجاد شرایط بدیع برای حل مشکلات، ایجاد انطباق لازم برای بازبینی و تعریف نقش‌های جدید؛
- ۴-۱. بصیرت: درک پتانسیل سازمان یا هر یک از واحدهای آن و به تصویر کشی راه‌های نو برای هر یک از آن‌ها؛
- ۵-۱. تفکر انتقادی و تحلیلی: توانایی انتقادی و تحلیلی داشتن نسبت به موضوعات؛
- ۶-۱. تفکر تجربی: توانایی خلق ایده‌های جدید با استفاده از اطلاعات به ظاهر نامرتبط و اندوخته‌های کاری؛
- ۷-۱. تفکر زمینه‌ای: توانایی خلق و ایجاد سریع شرایط جدید و توانایی ایجاد انطباق با آن؛
- ۸-۱. تفکر احساسی: توانایی در شناخت و هم‌چنین کنترل احساسات خود و دیگران؛
- ۹-۱. توانایی ارقامی - اعدادی: بازی و استفاده از اعداد (تعداد، پول، مقدار، حجم) بطریق سریع و دقیق؛
- ۱۰-۱. تجسم انتزاعی: توانایی در تجسم بخشیدن و به تصویر کشیدن تغییرات فیزیکی در مکان و ذهن، توانایی تجسم وجوه مختلف اشیا در حین چرخش و انتقال در مکان‌های مختلف؛
- ۱۱-۱. حافظه معنایی: توانایی به خاطر سپاری دانش انتزاعی و کل مثل معانی لغات، ضرب المثل‌ها و غیره؛
- ۱۲-۱. حافظه ذهنی: ذخیره سازی اطلاعات مربوط به موضوعاتی که برای یادگیری نیازمند عمل هستند؛
- ۱۳-۱. حافظه موقت و یا کوتاه مدت: به خاطر سپاری اطلاعات برای زمانی کوتاه مثل حفظ شماره تلفن، آدرس؛
- ۱۴-۱. حافظه آینده‌نگر: به خاطر داشتن چیزی که باید در آینده‌ای معین به آن عمل شود مثل قرار ملاقات‌ها؛
- ۱۵-۱. حافظه بلند مدت: به خاطر داشتن حجم زیادی از اطلاعات برای استفاده از آن‌ها در زمانهای دور؛
- ۱۶-۱. قابلیت لحاظ هم‌زمان شقوق و جوانب در تصمیم‌گیری: توانایی تحلیلی گزینه‌های مختلف و ابعاد و تبعات تصمیم‌گیری؛
- ۱۷-۱. توانایی سریع در زایش ایده: قابلیت ارایه ایده‌های نو در یک لحظه؛
- ۱۸-۱. اشتغال مستمر ذهن به ایده‌های متنوع: درگیری دایمی ذهن به موضوعات مختلف در یک زمان؛
- ۱۹-۱. توانایی در تمرکز ذهن (تمرکز ذهنی): تمرکز کامل بر روی یک موضوع بدون هیچ‌گونه پرش ذهنی؛
- ۲۰-۱. توانایی کشف حقایق و ایده‌ها از بطن وقایع: قابلیت تمیز دهی بیان حقایق و نادرست‌ها، استفاده کاربردی از اطلاعات؛
- ۲۱-۱. توانایی در جمع‌بندی و نتیجه‌گیری سریع: قابلیت خلاصه کردن و اتمام کارها و در نتیجه دستیابی به



- سرانجامی خوشایند؛
- ۲۲-۱. توانایی ایجاد ارتباط منطقی بین خرده اطلاعات و حقایق و جمع بندی آن: قابلیت استفاده از اطلاعات به ظاهر بی ارزش؛
- ۲۳-۱. ذکاوت: توانایی غور در مسائل در بررسی ابعاد مسئله در ذهن؛
- ۲۴-۱. نوآوری: توانایی خلق ایده‌ها و روش‌های جدید و نیز کارآمدتر؛
- ۲۵-۱. سرعت و آمادگی در جواب‌گویی: پاسخ‌گویی به هر سوالی و در هر شرایطی در کوتاه‌ترین زمان؛
- ۲۶-۱. قابلیت دستیابی سریع به مطالب فایل‌ها و پرونده‌های مورد نظر: طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی فایل‌ها و پرونده‌ها براساس نظمی خاص؛
- ۲۷-۱. توانایی درک مطالب در زمان مناسب: قابلیت فهم موضوعات در زمان مقتضی و به موقع؛
- ۲۸-۱. توانایی انتقال مطالب و معانی به دیگران: قابلیت تفهیم موضوعات به شکل اثر بخش به دیگران؛
- ۲۹-۱. قدرت استدلال و توجیه: قابلیت ذهنی در متقاعد سازی و هم‌چنین استفاده از اطلاعات برای اثبات؛
- ۳۰-۱. قدرت ابهام زدایی و قضاوت صحیح: پرده برداری از ابهامات در ذهن و در نتیجه اتخاذ حکمی درست؛
- ۳۱-۱. توان بیان اندیشه: توانایی به زبان آوردن آنچه در ذهن می‌پرورد؛
- ۳۲-۱. توانایی پیش بینی و قضاوت: قابلیت ذهن در دیدن دور دست‌ها و تحولات آینده؛
- ۳۳-۱. انعطاف پذیری فکری: توانایی فکر در درگیری با موضوعاتی که با هم هیچ رابطه و سنخیتی ندارند؛
- ۲. توانایی‌های فیزیکی - جسمی:**
- ۱-۲. شنوایی: دارا بودن سلامت کامل در گوش به نحوی که آهسته‌ترین کلمات را بشنود؛
- ۲-۲. توانایی جسمی (قدرت جسمی): داشتن جثه قوی جهت حمل، جابه‌جایی و نگهداری اشیا؛
- ۳-۲. توانایی جنبشی یا تحرک زیاد: داشتن تحرک زیاد بدون احساس خستگی؛
- ۴-۲. توانایی بیان: داشتن بیانی سلیس و صریح، استفاده به جا از اصطلاحات، ضرب المثل‌ها و امثالهم؛
- ۵-۲. سلامت مغزی: دارا بودن مغزی سالم به صورتی که دو نیم کره مغزی وظایف را به درستی انجام دهند؛
- ۶-۲. بینایی: قابلیت روئیت اشیا، تمیز دهی مسافت‌ها، رنگ‌ها، اندازه‌ها و امثالهم؛
- ۷-۲. سلامت درونی بدن: داشتن سلامت کامل درونی مربوط به قلب، کلیه، ریه و غیره؛
- ۸-۲. سلامت بویایی: دارا بودن حس بویایی قوی و داشتن بینی سالم بدون هیچ گونه بیماری؛
- ۳. توانایی‌های علمی:**
- ۱-۳. تحصیلات: داشتن تحصیلات دانشگاهی به ویژه مرتبط با شغل؛
- ۲-۳. داشتن علوم و دانش، به ویژه مرتبط با رشته کاری؛
- ۳-۳. تجربه: تجربه و سوابق کاری، وقایع حیاتی را دیدن و از عهده آن‌ها بر آمدن؛ (Pinnington & Edwards, 2000: 193)
- ۴-۳. دوره‌های آموزشی: دوره‌هایی که به صورت غیر رسمی و کوتاه مدت برگزار می‌شود؛
- ۵-۳. تحقیقات: انجام پژوهش‌های علمی و کاربردی در کار؛
- ۶-۳. تالیفات: مقالات، کتب و نوشته‌هایی که در مجامع مختلف علمی به چاپ رسانیده است؛
- ۷-۳. تسلط بر زبان خارجی: توانایی صحبت کردن، شنیدن، مکاتبه، خواندن و درک محتوایی زبان خارجه؛
- ۸-۳. تسلط به کامپیوتر و شبکه‌های اینترنت: بهره‌گیری از کامپیوتر و نرم افزارها و نیز بهره‌گیری از شبکه‌های کامپیوتری؛
- ۴. توانایی‌های روحی و روانی:**
- ۱-۴. توانایی تحمل فشارها: توانایی استقامت روحی در برابر مشکلات؛ (برنده، ۱۳۷۹: ۱۳۰).
- ۲-۴. قدرت زبان: توانایی استفاده از زبان برای نفوذ بر دیگران به منظور کسب اهداف سازمانی؛
- ۳-۴. خود اتکایی: توانایی ذاتی فرد با پشتوانه‌های قوی شخصی؛
- ۴-۴. توانایی مواجهه با مشکلات و درگیریها: توان روحی در رویارویی با مشکلات بدون هیچ ترس و دلهره (رایبیر، ۱۳۷۴: ۱۳۴).
- ۵-۴. توانایی تحمل ایده‌های مخالف: توانایی روحی در شنیدن نظرات دیگران و پذیرفتن آن‌ها؛
- ۶-۴. برخورداری از اعتماد به نفس؛ (محمدزاده و مهرورزان، ۱۳۷۵: ۹۷).

## فرضیه‌های پژوهش

اهم فرضیه‌های پژوهشی عبارتند از:

۱. بین توانایی‌های مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد.
۲. بین توانایی‌های مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور با سایر ابعاد توسعه مدیران (مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز و نقش‌هایی که مدیران نظام اداری ایفا می‌کنند) رابطه وجود دارد.

## روش تحقیق

روش اصلی این پژوهش پیمایش است که مبتنی بر گردآوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه است، اطلاعات از طریق پرسش‌نامه توزیع شده بین مدیران نظام اداری کشور (عالی، میانی، عملیاتی) به دست آمده است. نمونه انتخابی از بین ۱۰۱۱۳ مدیران نظام اداری کشور در شهر تهران با استفاده از فرمول برآورد حجم نمونه زیر و براساس رسته شغلی و به روش تصادفی انتخاب شد. بر اساس توصیه اساتید آماری تعداد نمونه بایستی بالاتر از عدد ۱۹۶ باشد که برای این نمونه ۲۵۰ پرسشنامه توزیع، گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 p.q}{D^2}$$

$Z^2$        $\alpha/2 = (0.025) = 1/96$        $n > 1/96$

$$P = q = 1/2 \quad d = 0.07 \quad Z_{\alpha/2} = 1/96$$

میزان دقت یا ضریب خطا معمولاً بین فاصله ۲ الی ۸ درصد در نظر گرفته می‌شود که در این پژوهش ۰/۰۷ درصد در نظر گرفته شده است. بر همین اساس حجم نمونه آماری بایستی بالغ بر ۱۹۶ نفر در نظر گرفته می‌شد که در این تحقیق حدود ۲۵۰ نفر انتخاب شد. پرسش‌نامه مربوط به شناسایی توانایی‌های مورد نیاز مدیران نظام اداری ایران با بهره‌گیری از ادبیات موضوع و بر اساس مدل مفهومی مربوط به توانایی‌های مورد نیاز مدیران در

قالب ۴ محور به صورت مقیاس چند درجه‌ای ( طیف لیکرت ) و طراحی گردید:

تعداد سؤالات		تعداد سؤالات		نوع توانایی
-		۸		علمی
-		۶		روحی
-		۶		فیزیکی
۳	تفکر انتقادی	۵	قوت حافظه	فکری - ذهنی
۳	تفکر جامع	۵	تفهم مطالب	
۲	درک مسائل محیطی	۱	تمرکز ذهنی	
۵	ایده‌پردازی	۵	ادراک	
		۸	قابلیت توسعه ذهن	

باید اضافه نمود که در این نوع سؤالات پاسخ‌دهنده به خوبی موضع خود را در مورد هر موضوعی که در سؤال آمده است بر روی طیف با انتخابی که به بهترین وجه نمایان‌گر باورها عقاید یا نگرش او درباره آن گویه است، مشخص می‌کند.

### یافته‌های پژوهش

سن مدیران بین ۳۰ تا ۶۰ سال متغیر بود و متوسط سن آنها بین ۴۰ - ۵۰ سال قرار داشت. تجربه مدیریتی پاسخ‌گویان بین ۵ تا ۲۱ سال و 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 ۷۵/۳ درصد پاسخ‌گویان تعداد پرسنل تحت سرپرستی‌شان حدود ۱۰۰ نفر یا کم‌تر ذکر شده است).

مدرک تحصیلی مدیران از دیپلم تا دکتری متغیر بوده است. بیشترین پاسخ‌گویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده‌اند (۶۶/۵ درصد). پاسخ‌گویان در رشته‌های شغلی اداری - مالی (۴۷/۳ درصد)، فنی و 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. ۸۶/۶ درصد پاسخ‌گویان مرد و ۱۴/۳ درصد زن بوده‌اند. ۴۹/۱ درصد از پاسخ‌گویان مدیر عملیاتی، ۴۷/۲ درصد آنها مدیران میانی و ۳/۷ درصد آنها مدیر عالی بوده‌اند.

از هر پاسخ‌گو صرف نظر از سطح مدیریتی خواسته شد تا پاسخ خود را در مورد هر سه سطح مدیریتی معین سازد یعنی این که مثلاً یک مدیر عملیاتی در تکمیل پرسشنامه توانایی

مورد نیاز مدیران یک بار توانایی‌های مورد نیاز مدیران عملیاتی و سپس توانایی‌های مورد نیاز مدیران عالی و پس از آن توانایی‌های مورد نیاز مدیران میانی را مشخص می‌نمود.

### چگونگی اندازه‌گیری توانایی‌های مدیریتی

توانایی‌های مورد نیاز مدیران بوسیله پرسش‌نامه‌های موسوم به بررسی توانایی‌های مدیریتی (MAS)<sup>۱</sup> حاوی ۵۷ سؤال به سنجش و اندازه‌گیری توانایی‌های مورد نیاز مدیران می‌پردازد. تجربه و تحلیل عوامل محورهای پرسش‌نامه در مورد نمونه‌هایی از مدیران مورد مطالعه، تماماً ۴ دسته مولفه اصلی و ۵۷ مقیاس را که در جدول شماره ۲ شرح داده شد، را به وجود آورده است.

از پاسخ‌گویان خواسته شد که میزان اهمیت توانایی‌های 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 گزینه (۵) نشان‌گر درجه اهمیت خیلی زیاد نیاز این عوامل توانایی برای مدیران نظام اداری کشور است و عکس این حالت در مورد گزینه (۱) صدق می‌کند.

نگاره ۳. شاخص‌های آماری متغیرهای توانایی‌های مدیریتی

مولفه	متغیر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	دامنه	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین‌ها	
							حد بالا	حد پایین
توانایی‌های مدیریتی	فکری - ذهنی	۳/۹۹۰۳	۰/۷۱۱۶	۱/۰۶۵	۰/۹۶۱	۳/۷۵	۴/۰۶۳۵	۳/۹۱۷۱
	فیزیکی - جسمی	۴/۰۲۹۰	۰/۶۳۴۹	۳/۴۵	۰/۳۸۶	۲/۶۷	۴/۰۸۷۸	۳/۹۷۰۱
	روحی - روانی	۴/۳۰۷۲	۰/۷۲۳۶	۱/۱۴۳	۰/۵۴۱	۲/۸۳	۴/۳۷۴۰	۴/۲۴۰۳
	علمی	۳/۸۷۴۴	۰/۷۴۲۶	۱/۸۹۶	۰/۸۱۶	۳/۶۳	۳/۹۴۳۲	۳/۸۰۵۶

داده‌های نگاره شماره (۳) گویای آن است که از میان ۴ مولفه مورد بررسی، توانایی

#### 1. Managerial abilities survey

پرسشنامه MAS توسط محقق طراحی و پس از سنجش روایی و پایایی در جامعه آماری تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. روایی آن بیش از ۹۰ درصد و میزان پایایی آن ۹۰/۱۹٪ به دست آمد.

روحي روانی با میانگین نمره‌ای ۴/۳۰۷۲ دارای بالاترین مرتبه است. سایر مولفه‌های توانایی‌های مدیریتی از نظر شاخص‌های آماری مورد بررسی در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. با توجه به شاخص‌های کجی و کشیدگی تمایل داده‌ها به سمت داده‌های بزرگ‌تر و در مجموع میانگین هر یک از مولفه‌ها بزرگتر از حد متوسط است. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیران نظام اداری کشور برای ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی خود و در جهت افزایش اثر بخشی سازمانی به توانایی‌های روحی - روانی بیش از سایر توانایی‌ها نیاز دارند.

نتایج اولویت بندی توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران به تفکیک سطوح مدیریتی: نگاره شماره (۴) آورده شده است. داده‌های این نگاره گویای آن است که در میان ۴ دسته مولفه مورد بررسی در موضوع توانایی‌های مدیریتی، پر اهمیت‌ترین توانایی برای مدیران عالی به ترتیب توانایی‌های روحی - روانی (۴/۴۹۱۱)، و فکری - ذهنی (۴/۲۵۱۰) در مرتبه نخست اهمیت قرار دارد و پس از آن توانایی فیزیکی - جسمی (۳/۹۷۹۹) و علمی (۳/۹۲) در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند.

در مورد مدیران عملیاتی توانایی فیزیکی - جسمی (۴/۰۹۶۰) در مرتبه نخست اهمیت و سایر توانایی‌ها به ترتیب روحی - روانی (۴/۰۶۵۸)، علمی (۳/۷۸۱۵) و فکری - ذهنی (۳/۶۲۹۵) در مرتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارد.

توانایی فکری - ذهنی برای مدیران عالی نسبت به سایر مدیران دارای اهمیت بیشتری بوده، پس از آن مدیران میانی با میانگین (۴/۱۱۸۸) در مرتبه بعدی و مدیران عملیاتی با میانگین (۳/۶۲۹۵) در مرتبه آخر قرار دارند.

از جهت توانایی فیزیکی - جسمی مدیران عملیاتی (۴/۰۹۶۰) نسبت به سایر مدیران به این توانای‌ها بیشتر نیاز دارند، پس از آن نیاز مدیران میانی با میانگین (۴/۰۱۰۱) در مرتبه دوم قرار دارد و نیاز مدیران عالی با میانگین (۳/۹۷۹۹) در مرتبه آخر قرار می‌گیرد.

توانایی روحی - روانی برای تمامی مدیران در هر سطحی که قرار دارند دارای اهمیت خیلی زیاد است. این توانایی برای مدیران عالی (۴/۴۹۱۱) در مرتبه نخست اولویت قرار دارد.

توانایی‌های علمی نیز برای تمامی مدیران در سطوح مختلف دارای اهمیتی در حد زیاد است. به‌طور کلی توانایی روحی - روانی برای مدیران در هر سطحی که قرار دارند در مرتبه نخست اولویت قرار دارد. مدیران عالی به توانایی فکری - ذهنی بیشتر و مدیران

عملیاتی به توانایی جسمی - فیزیکی بیشتر نیاز دارند.

نگاره ۴. اولویت بندی مولفه‌های توانایی‌های مدیریتی براساس آزمون حداقل اختلاف میانگین

توانایی‌های مدیریتی				سطوح مدیریتی	
علمی	روحي - روانی	فیزیکی - جسمی	فکری - ذهنی		
۳/۹۲۰۰	----	۳/۹۷۹۹	----	۱	عالی
----	۴/۴۹۱۱	----	۴/۲۵۱۰	۲	
----	----	----	----	۳	
۳/۹۲۲۸	----	----	----	۱	میانی
----	۴/۳۶۷۸	۴/۰۱۰۱	۴/۱۱۸۸	۲	
----	----	----	----	۳	
۳/۷۸۱۵	----	----	۳/۶۲۹۵	۱	عملیاتی
----	۴/۰۶۵۸	۴/۰۹۶۰	----	۲	
----	----	----	----	۳	

نتایج آزمون همبستگی پرسون بین مولفه‌های توانایی مدیریتی، اثر بخشی سازمانی و سایر ابعاد توسعه مدیران در نگاره شماره (۵) نشان داده شده است. اطلاعات این نگاره مبین آن است که ارتباط مثبت و معنی داری بین مولفه مورد بحث با ابعاد نقش‌های مدیریتی (۰/۲۵۱) مهارت‌های مدیریتی (۰/۶۹۷)، ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز مدیران (۰/۷۸۷) و دانش مدیریتی مورد نیاز مدیران (۰/۷۱۵) وجود دارد. ارتباط معنی داری بین مولفه مورد بحث با اثر بخشی سازمانی ملاحظه نشد. در واقع بین توسعه توانایی‌های مدیریتی و اثر بخشی سازمانی ارتباط معنی دار به صورت مستقیم وجود ندارد بلکه از طریق توسعه قابلیت‌های ایفای نقش مدیران اثر بخشی سازمانی حاصل می‌شود.

نگاره ۵. نتایج آزمون همبستگی پرسون بین مولفه‌های توانایی‌های مدیریتی و سایر ابعاد توسعه مدیران

اثر بخشی سازمانی	دانش مدیریتی	ویژگی‌های شخصیتی مدیران	مهارت‌های مدیریتی	نقش‌های مدیریتی	ابعاد توسعه مدیران مؤلفه	
					ضریب همبستگی	توانایی‌های مدیریتی
----	/۷۱۵	/۷۸۷	/۲۵۱	۰/۲۵۱	ضریب همبستگی	توانایی‌های مدیریتی
----	/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	...	سطح معنی داری	
----	۲۷۱	۳۱۱	۲۶۴	۲۶۴	تعداد	

نتایج مربوط به آزمون تحلیل واریانس مربوط به توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور در نگاره شماره (۶) مورد بحث قرار گرفته است. اطلاعات این نگاره نشان‌گر آن است که اختلاف معنی‌داری بین میزان توانایی مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور در سطوح مختلف مدیریتی (عالی، میانی و عملیاتی) وجود دارد.

نگاره ۶. نتایج تجزیه و تحلیل واریانس مربوط به توانایی‌های مدیریتی

منبع تغییرات	مجموع مجدورات (ss)	درجه آزادی (df)	میانگین مجدورات (ms)	آماره فیشر	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون در سطح ۹۵٪ اطمینان
بین گروهی	۵/۳۹۶	۲	۲/۶۹۸	۷/۷۳۴	۰/۰۰۱	رد $H_0$ و تائید $H_1$
میان گروهی	۱۲۱/۰۵۳	۳۴۷	۰/۳۴۹			
کل	۱۲۶/۴۴۹	۳۴۹				

اطلاعات نگاره شماره (۶) نشان‌گر آن است که در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض  $H_0$  صفر تائید نمی‌شود یعنی این که بین توانایی‌های مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف مدیریتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

برای بررسی این که تفاوت مزبور ناشی از کدام جفت از متغیرها بوده است از روش مقایسات چندگانه توکی HSD استفاده می‌شود. نتایج حاصل از این آزمون در قالب نگاره مقایسات چندگانه (۷) نشان داده می‌شود.

نگاره ۷. مقایسات چندگانه (Tukey HSD) مربوط به توانایی‌های مدیریتی

سطوح مدیریت	تفاوت میانگین‌ها	مقدار P	سطح اطمینان ۹۵ درصد	
			حد بالا	حد پایین
۱ ۲	$5/286 E^{-0.2}$	۰/۷۸۱	۰/۲۳۷۸	-۰/۱۳۲۱
۱ ۳	$0/2813^*$	۰/۰۰۱	۰/۴۶۱۱	۰/۱۰۱۶
۲ ۳	$-5/2865 E^{-0.2}$	۰/۷۸۱	۰/۱۳۲۱	-۰/۲۳۷۸
۱ ۲	$0/2285^*$	۰/۰۰۸	۰/۴۰۸۲	$-0.4/870 E^{-0.2}$
۱ ۳	$-0/2813$	۰/۰۰۱	۰/۱۰۱۶	-۰/۴۶۱۱
۲ ۳	$-0/2285^*$	۰/۰۰۸	$-0.4/870 E^{-0.2}$	-۰/۴۰۸۲

درج علامت (\*) در بالای اعداد ستون تفاوت میانگین‌ها بیان‌گر معنی‌دار بودن تفاوت بین دو متغیر مورد بررسی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود بین متغیرهای (۱ و ۳) و (۲ و ۳)، تفاوت معنی‌دار وجود دارد. یعنی این‌که بین توانایی‌های مورد نیاز مدیران عالی با عملیاتی تفاوت معنی‌دار وجود دارد. همین‌طور بین توانایی‌های مورد نیاز، مدیران میانی با مدیران عملیاتی تفاوت معنی‌دار مشاهده می‌شود.

با استفاده از آزمون گروه‌های همگن<sup>۱</sup> معلوم شد که توانایی‌های مورد نیاز مدیران عالی و میانی در یک گروه همگن قرار می‌گیرد و توانایی‌های مورد نیاز مدیران عملیاتی در گروه دیگر.

با انجام آزمون‌های تعقیبی توکی (TUKY-HSD) معلوم شد که بین میانگین توانایی‌های مورد نیاز مدیران عالی با میانگین توانایی‌های مورد نیاز مدیران عملیاتی تفاوت معنی‌دار وجود دارد. هم‌چنین بین میانگین توانایی‌های مورد نیاز مدیران میانی و عملیاتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

هم‌چنین از بررسی و تجزیه و تحلیل رگرسیون داده‌ها معلوم شد که رابطه خطی بین مولفه نقش‌های مدیریتی با مولفه‌های توانایی‌های مورد نیاز مدیران وجود دارد. رابطه خطی مربوطه به شرح زیر تعریف می‌شود:

$$(توانایی روحی - روانی) = ۰/۲۵۸ + (توانایی فکری - ذهنی) ۰/۶۳۳ + ۱/۹۷۶ = نقش‌های مدیریتی$$

از معادله یاد شده چنین بر می‌آید که هر واحد افزایش در میزان تاثیر توانایی فکری - ذهنی می‌تواند حدود ۰/۶۳ به ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی منجر شود، همین‌طور هر واحد افزایش توانایی روحی - روانی می‌تواند به میزان ۰/۲۵ به ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی کمک کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش چشم‌انداز جذابی درباره توانایی‌های مورد نیاز مدیران ارابه می‌کند. بررسی نتایج ارتباط مولفه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران با اثر بخشی سازمانی و نیز سایر

۱. گروه‌های همگن دسته‌ای از متغیرها را شامل می‌شوند که متغیرهای داخل آن‌ها اختلاف معنی‌داری نسبت به یکدیگر نشان نمی‌دهند ولی نسبت به سایر متغیرها در گروه‌های دیگر اختلاف معنی‌داری نشان می‌دهند.



ابعاد و مولفه‌های توسعه مدیران (نقش‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی و دانش مدیریتی مورد نیاز مدیران) نکات بسیار ارزنده‌ای به دست می‌آید که این پژوهش به آن پرداخته است.

اولین سؤال تحقیق این بود که مدیران نظام اداری کشور برای انجام هر چه بهتر وظایف و نقش‌های مدیریتی خود به چه نوع توانایی‌هایی نیاز دارند؟ در واقع عمده‌ترین توانایی مدیریتی مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور) در راستای ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی و در نتیجه کسب اثر بخشی سازمانی چیست؟

تمام مولفه‌های مورد بررسی (توانایی‌های چهارگانه مدیریتی) و ۵۷ شاخص مربوطه مورد تأیید قرار گرفت. در واقع صرف نظر از نوع توانایی، میانگین امتیازات کلیه مولفه‌های مورد بررسی در چارک سوم و چهارم قرار گرفت. این مطلب به معنای آن است که نمره به دست آمده از حد متوسط بالاتر و در حد خوب و بسیار خوب ارزیابی می‌شود. یعنی این که چنانچه مدیران نظام اداری از جهت هر یک از مقیاس‌های مورد سنجش توسعه یابند، می‌توانند به نحو شایسته‌تری نسبت به ایفای نقش‌های مدیریتی خود اقدام نمایند و در نتیجه کسب هدف و اثر بخشی سازمانی افزایش پیدا می‌کند.

کسب نتیجه فوق به معنای تأیید برخی از نظریه‌های توانایی‌های مدیریتی از جمله، چارچوب توانایی‌های مدیریتی دانیتی و اندرسون (۱۹۹۸)، مولفه‌های کانونی در توانایی هلریکل و اسلوکام و ودمن (۱۹۹۸) توانایی‌های مدیریتی گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷)، ابعاد توانایی مک دونالد و هاچسون (۱۹۹۷) دسته بندی توانایی‌های مدیریتی کاتریل کاسل و گیلیان سیمون (۱۹۹۴) و نیز هرم عملکرد عالی جیم لواهر و تونی شوارتز (۲۰۰۱) است. هم‌چنین معلوم شد که بالاترین نیاز مدیران (نظام اداری کشور) از جهت توانایی‌های مدیریتی، بدون در نظر گرفتن سطوح مدیریتی، توسعه توانایی‌های روحی و روانی آن‌ها است (۴/۳۰۷۲).

دومین سؤال تحقیق این بود که آیا تمایزی بین نوع توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف مدیریتی (عالی، میانی، عملیاتی) وجود دارد؟ در واقع پراهمیت‌ترین نوع توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور) به تفکیک سطوح مدیریتی کدام است؟

برای سنجش تفاوت معنی‌داری بین توانایی‌های مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور) در سطوح مختلف از آزمون تفاوت معنی‌داری میانگین‌های تحلیل واریانس و آزمون

حداقل اختلاف معنی داری توکی (HSD) بهره گیری شد. نتایج حاصله گویای وجود اختلاف معنی داری بین توانایی های مدیریتی مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف مدیریتی بود. آزمون های تعقیبی توکی، زوج میانگین هایی که اختلاف معنی داری ناشی از آنها بود را مشخص می کند (نگاره شماره ۴، ۶ و ۷).

از جهت مولفه توانایی های مدیریتی فکری - ذهنی، نوع توانایی مورد نیاز مدیران عالی و میانی در یک گروه همگن قرار می گیرد. در واقع اختلافات موجود ناشی از نوع توانایی مورد نیاز مدیران عملیاتی است. از جهت توانایی های فیزیکی - جسمی اختلاف معنی داری بین مدیران در سطوح مختلف وجود دارد. توانایی فیزیکی - جسمی مدیران میانی و عملیاتی در یک گروه همگن قرار می گیرد به عبارت دیگر مدیران عملیاتی و میانی به توانایی جسمی - فیزیکی بیشتری نیاز دارند. در عین حال درجه اهمیت نیاز به توسعه توانایی های روحی - روانی برای مدیران در هر سطحی که قرار دارند، بسیار زیاد ارزیابی می شود. از جهت مولفه توانایی های علمی مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف مدیریتی اختلاف معنی دار وجود ندارد. یعنی همه مدیران در هر سطحی از مدیریت که قرار داشته باشند نیاز به توسعه بعد علمی خویش دارند.

به طور کلی پر اهمیت ترین نوع توانایی مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور)، صرف نظر از سطوح مدیریتی توانایی های روحی - روانی است.

سئوال سوم و چهارم مربوط به وجود رابطه بین مولفه های توانایی های مدیریتی با اثر بخشی سازمانی و نیز با سایر ابعاد توسعه مدیران (مهارت، ویژگی شخصیتی و نقش های مدیریتی) بود.

نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون بین مولفه توانایی های مدیریتی با اثر بخشی سازمانی و سایر ابعاد توسعه مدیران (نگاره شماره ۵) و در سطح اطمینان ۹۵٪ گویای آن است که به جز مورد رابطه توانایی با اثر بخشی سازمانی که تأیید نشد مابقی موارد تأیید گردید یعنی این که همبستگی مثبت و معنی داری بین متغیرهای توانایی های مدیریتی از یک سو با متغیرهای نقش های مدیریتی، مهارت های مدیریتی، ویژگی های شخصیتی و دانش مدیریتی مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور) وجود دارد. این مطلب این گونه تفسیر می شود که توسعه توانایی های مدیریتی مورد نیاز مدیران می تواند منجر به ایفای هر چه بهتر نقش های مدیریتی توسط آنان شود که به نوبه خود با ایفای هر چه بهتر نقش های مدیریتی اثر بخشی سازمانی حاصل می شود. در عین حال توسعه توانایی های

مدیریتی ارتباط مستقیم و معنی‌داری با توسعه مهارت‌ها و افزایش قابلیت‌های شخصیتی و نیز توسعه دانش مدیریتی آنان خواهد شد که از این مسیر نیز مدیران قادر به ایفای نقش‌ها و انجام بهتر وظایف مدیریتی خود خواهند شد. نتیجه این همه، افزایش اثر بخشی و تحقق اهداف سازمانی خواهد بود.

به طور خلاصه عمده‌ترین نتایج تحقیق را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

۱. الگوی توسعه توانمندی‌های مدیریتی (هرم عملکرد عالی مدیریتی) همراه با مولفه‌ها و زیر مولفه‌هایش مورد تأیید قرار گرفت. در واقع بر مبنای این مدل می‌توان به توسعه توانایی‌های مدیران نظام اداری کشور همت گماشت.
۲. بین مولفه توانایی‌های مدیریتی و سایر ابعاد توسعه مدیران (مهارت‌های مدیریتی، نقش‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی و دانش مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور) رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.
۳. بین مولفه توانایی‌های مدیریتی و اثر بخشی سازمانی رابطه مستقیم وجود ندارد، بلکه توسعه توانایی‌های مدیریتی منجر به توسعه قابلیت‌های مدیران در ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی می‌شود که با ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی، اثر بخشی سازمانی حاصل می‌شود (فرهی و تسلیمی، ۱۳۸۳: ۳۵-۱۳).
۴. مشخص گردید که پراهمیت‌ترین مولفه در الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی، صرف نظر از سطح مدیریتی مدیران (عالی، میانی، عملیاتی) مولفه روحی - روانی است. در عین حال مشخص شد که اختلاف معنی‌داری بین نوع توانایی‌های مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور در سطوح مختلف مدیریتی وجود دارد. همین‌طور معلوم شد که اختلاف به دلیل تفاوت بین نوع توانایی‌های مورد نیاز مدیران عملیاتی با دو دسته دیگر مدیران است. نتایج آزمون تعقیبی توکی (HSD) مبین آن است که توانایی‌های مورد نیاز مدیران عالی و میانی در یک گروه همگن قرار می‌گیرد.

## منابع

- برنده، محمدرضا (۱۳۷۹). "شناسایی و رتبه بندی عوامل ایجاد کننده استرس در مدیران صنعت برق" پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- تسلیمی، محمد سعید و فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۳). "بررسی رابطه بین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری ایفا می‌کنند - فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۴۱ و ۴۲، دانشگاه علامه طباطبایی".
- جیم لواهر و تونی شوارتز (۱۳۸۰). ورزش برای مدیران: فراموش شده، اما ضروری". ترجمه غلامحسین خانقائی. ماهانه گزیده مدیریت. شماره ۶، (ص ۶۳-۷۲).
- دهخدا علی اکبر، فرهنگ دهخدا. جلد ۵. ص ۱۰۷۲.
- رایینز، استفان (۱۳۷۴). "مدیریت رفتار سازمانی" مترجمان: پارسایان و اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- عاصمی پور، محمد جواد (۱۳۷۰). "طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت گیری بهبود مدیریت دولتی" پایان نامه دوره دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- محمد زاده، عباس و مهرورژان، آرمن (۱۳۷۵). "رفتار سازمانی: نگرش اقتضائی" چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- Anderson, and Dainty (1996). "The Capable Executive : Effective Performance in Senior Management" MC Millan pub. 1sted .
- Cassel C. and Symon (1994). "Qualitative Methods in Organizational Research".
- Greenburg , J. and Baron , R (1997). " Behavior in Organization : Understanding and Managing the Human Side of Work".
- Hellrigel , Slocum and Woodman (1998). "Organization Behavior "
- Huczynski A. Buchanan, D (2001). "Organizational Behavior" HD58, 7.H807, An Introductory text. PRENTICE HALL Pub. 2001, 4<sup>th</sup> ed.
- Kreitner R. & Kinicki A.(2001). "Organizational Behavior " McGraw Hill , New York.
- Mondy , Wayne (1992). " Management : Concepts Practices and Skills", 6<sup>th</sup> ed. Allyn & Bacon pub.
- Parry , S. B.(1996). "The Quest For Competencies "Training , July.
- Pinnington A. Edwards , T.(2000). "Introduction Human Resource Management", Oxford pub. 1sted.