

«مدیریت بهره‌وری»

سال هفتم - شماره 26 - پاییز 1392

ص ص 211 - 197

تاریخ دریافت مقاله: 91/11/19

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/05/15

## ارائه الگوی بهینه از اثربخشی مدیران (مطالعه موردی مدیران استانداری آذربایجان شرقی در سال 1388)

دکتر نادر بهلولی<sup>1</sup>

دکتر بهرام سرمست<sup>2</sup>

علی رضا کریمی<sup>3\*</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر الگویی بهینه از اثربخشی مدیران بر مبنای تئوری مجموعه‌های فازی ارائه می‌کند. در این پژوهش بر مبنای چارچوب نظری لوتانز برای مدیران چهار نوع فعالیت به شرح فعالیت‌های شبکه سازی، ارتباطات، مدیریت منابع انسانی و سنتی تعریف شده و مدل ارائه شده در واقع تناسب بهینه بین این فعالیت‌هاست که میزان اثربخشی مدیران را حداکثر می‌کند. جامعه آماری در این تحقیق کلیه مدیران خبره شاغل با حداقل چهار سال سابقه مدیریت در یکی از واحدهای مجموعه استانداری با تعداد آنها هفده نفر می‌باشد. با تمام شماری، کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از ابزار پرسشنامه استفاده شد و نهایتاً الگوی بهینه به دست آمد. نتایج نشان می‌دهد چنانچه بیشترین منابع مدیران در فعالیت‌های منابع انسانی (53,5%)، ارتباطات (28,5%)، سنتی (10,5%) و شبکه سازی (7,5%) صرف شود، حداکثر اثربخشی (61,9) برای مدیران مجموعه تحت بررسی حاصل خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** شبکه سازی - سنتی - منابع انسانی - ارتباطات - مدیران موفق .

<sup>1</sup> - عضو هیأت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، گروه مدیریت دولتی، ایران - تبریز

<sup>2</sup> - عضو هیأت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، گروه علوم سیاسی، ایران - تبریز

<sup>3</sup> - کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، استانداری آذربایجان شرقی، نویسنده مسئول (alirezakarimi1351@gmail.com)

## مقدمه

یکی از وظایف مهم سازمان‌های حاکمیتی که در سطوح مختلف در عرصه‌های جامعه، مسؤولیت همه‌جانبه هماهنگی میان سازمانهاست. سازمانهای مختلفی که هر یک وظایف متفاوت و متنوعی را انجام می‌دهند. در این راستا عوامل بسیاری متنوعی در موفقیت استانداریها مؤثر و ذیربط می‌باشد که از جمله می‌توان به بدنه مدیریتی استانداریها اشاره نمود. به عبارت دیگر هر سازمان اجتماعی و از آن جمله استانداریها برای نیل به اهداف طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است، مدیریتی که مؤثر بوده و قادر باشد اهداف و برنامه‌های سازمان را محقق سازد. مدیران برای مؤثر بودن در سازمانها فعالیتها و وظایفی متنوعی را انجام می‌دهند و برای انجام این فعالیتها منابع متنوعی را صرف می‌نمایند.

فایول معتقد است مدیران پنج وظیفه اساسی انجام می‌دهند، وظایفی همچون، برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و وظیفه کنترل (فایول<sup>1</sup>، 1999، 107). هنری مینتزبرگ معتقد است مدیران سه نوع فعالیت در قالب سه نقش (ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری) انجام می‌دهند (مینتزبرگ<sup>2</sup>، 1997).

لوتانز معتقد است مدیران چهار نوع فعالیت عمده انجام می‌دهند. لوتانزو همکارانش در تحقیقی که روی بیش از 450 نفر از مدیران انجام دادند به این نتیجه رسیدند که همه مدیران به چهار دسته از فعالیتها تحت عنوان فعالیت سنتی، فعالیت ارتباطات، فعالیت منابع انسانی و فعالیت شبکه‌سازی مشغول هستند.

لوتانز معتقد است مدیران در فعالیت سنتی اقداماتی همچون برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و کنترل، تعیین اهداف، تعریف وظایف مورد نیاز برای تحقق اهداف، برنامه ریزی منابع انسانی، تعیین وظایف، تهیه دستورالعملهای روتین، تعریف مسائل و... را انجام می‌دهند. در فعالیت ارتباطاتی اقداماتی همچون مبادله اطلاعات و انجام کارهای ارتباطی، دریافت و توزیع اطلاعات مورد درخواست، انتقال نتایج جلسات، گرفتن یا دریافت اطلاعات روتین از تلفن و... اجرا می‌کنند. فعالیت منابع انسانی مدیران شامل ایجاد انگیزه در دیگران، اجرای مقررات انضباطی، حل مسأله تعارض، آموزش و توسعه، توجه به پیشنهادها، دریافت بازخوردهای مثبت، استفاده از اختیار برای حل و فصل

<sup>1</sup>-Fayol,1999,107

<sup>2</sup>- Mintzberg,1997,17

تعارض، توسعه شرح شغل و... می شود و فعالیت شبکه سازی شامل سیاست بازی و توجیه کارکنان و تعامل با بیرونیها می شود. مشاهدات در این فعالیت شامل روابط غیرکاری مثل گپ و گفتگو، ارتباطات غیررسمی شامل توزیع شایعه ها، شکایات، اعتراضها و گله مندی و... می شود (لوتانز<sup>1</sup>، 1988). وقتی مدیران مجموعه فعالیتها را انجام می دهند چالش بعدی این است که پرسیده شود مدیران این فعالیتها را چگونه انجام می دهند، مارتین شرلی معتقد است برای تعیین اینکه چه مدیری مؤثر بوده است باید به شاخصهایی مأموریت، اهداف سازمان، انگیزش، ارتباطات با ارباب رجوع توجه نمود (شرلی<sup>2</sup>، 1990).

سرجوانی شاخص های اساسی مدیر کار آمد و اثربخش در تعداد راه حل های ابتکاری مدیران، میزان توانایی حل مسائل به شکل خلاق، میزان توانایی تشویق کارکنان به تامل درباره عملکرد خویش می داند (سرجوانی<sup>3</sup>، 1990)، دن ویکتوریا در سال 2000، در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که دو شاخص مهم، مؤثر بودن، متعهد بودن مدیر، می تواند سازمان را از وضع نامساعد به وضع بهینه انتقال دهد، و بهترین مدل رهبری آن است که از یک طرف به عنوان تسهیل کننده امر اصلاحات و نوسازی گردد و از طرف دیگر سازمان را به عنوان یک جامعه یادگیرنده در آورد و بتواند شرایط رهبری انتقالی<sup>4</sup> را به وجود آورد (ویکتوریا<sup>5</sup>، 2000).

ویتکر و ولینتین در بررسی پژوهش های به عمل آورده، شاخصهای مشترک مدیران مؤثر را شناسایی کرده اند آنها معتقدند مدیران مؤثر با شاخصهایی همچون، میزان پذیرش مسؤولیت در تمام جنبه های سازمان، میزان ارتباط و درگیری آنها با مسائل، واداشتن ادراکات دقیق، میزان دریافت اطلاعات و بازخورد از طرف کارکنانی که به طور غیررسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند (ویتکر و ولینتین<sup>6</sup>، 1993). مطالعات کاتر نشان می دهد که رفتار مدیران اثر بخش عمدتاً از یک الگوی سه بعدی تبعیت می کند که عبارتند از برنامه سازی، شبکه سازی، واداشتن شبکه به انجام برنامه. این الگو علاوه بر توصیف رفتار مدیران می تواند به عنوان یک الگوی تجویزی (در شرایط مشابه) نیز

<sup>1</sup>-Luthans,1988,127-129

<sup>2</sup>-Shirley,1990,75

<sup>3</sup>-Sergivanni,1990,59

<sup>4</sup>-TRANSFORMATION

<sup>5</sup>-Victoria,2000,26

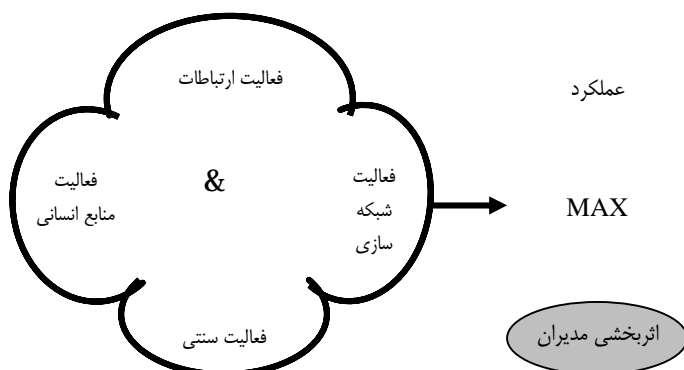
<sup>6</sup>-Whitaker & Valentine,1993,23-27

به کار گرفته شود. براساس مطالعات کاتر، بخش عمده‌ای از وقت و توان مدیران اثربخش صرف ایجاد شبکه ارتباطی مطلوب و کسب همکاری آنها در راستای اجرای برنامه‌ها می‌شود و این در حالی است که «برنامه‌سازی» در افق گسترده زمانی (از دستور کارهای ساعت به ساعت روزانه تا طرح‌های بلند مدت آرمانی) چالش همیشگی آنان است.

مرور مبانی نظری و مسأله پیش روی سازمان، تحقیق حاضر را با این چالش مواجه نموده است که فعالیتهای مدیران را چگونه میتوان احصا نمود؟ اگر مدیران دارای فعالیتهای مشخصی هستند تناسب و ترکیب مناسب تر فعالیتهای بطوریکه اثربخشی مدیران حداکثر گردد، چگونه است؟ به عبارت دیگر ارائه الگوی کمی بهینه مبتنی بر مدل‌های کمی از تمرکز مدیران بر روی انواع فعالیتهای چالش اساسی تحقیق است. در این راستا تحقیق حاضر ابتدا فعالیتهای متنوع مدیران را شناسائی کرده، سپس ترکیب بهینه میان فعالیتهای بر مبنای حداکثر نمودن اثربخشی و راهکارهای عملی برای بهبود اثربخشی مدیران بر مبنای تغییر ترکیب تمرکز بر روی فعالیتهای مدیریتی ارائه نموده است.

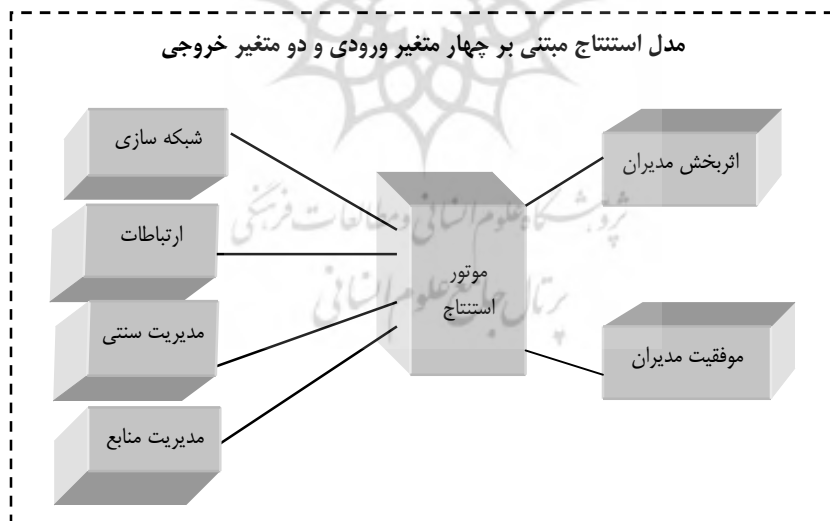
## ابزار و روش

متناسب با چارچوب نظری که الگوی فعالیت لوتانز می باشد، چهار نوع فعالیت مدیریتی شامل فعالیت شبکه سازی، فعالیت ارتباطاتی، فعالیت منابع انسانی و فعالیت مدیریت سنتیبه عنوان فعالیتهای مدیریتی تعریف نموده و تناسب بهینه بین فعالیتهای را بصورتیکه اثربخشی مدیران را حداکثر نماید بهترین ترکیب میان فعالیتهای تلقی خواهد نمود. برای این اساس مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر خواهد بود.



شکل شماره 1- مدل مفهومی تحقیق

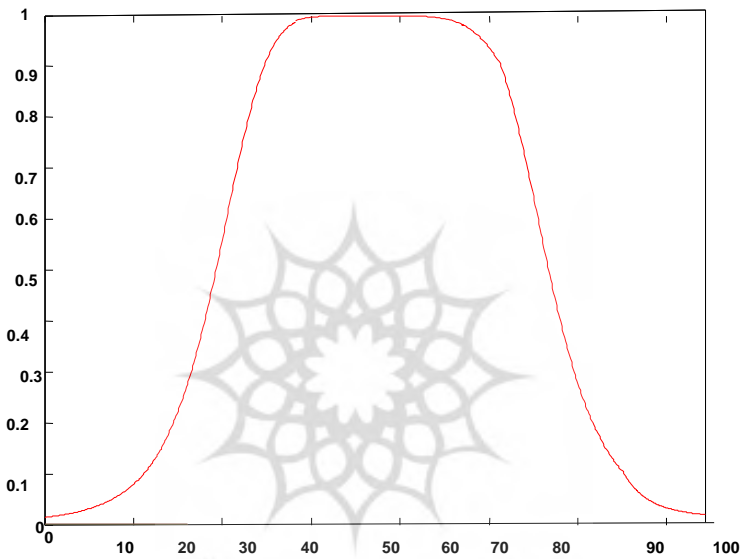
با توجه به اینکه پژوهش حاضر قصد دارد با مدل کمی مبتنی بر مجموعه‌های فازی شکل بهینه ترکیب میان فعالیتها را مورد بررسی قرار دهد بنابراین در ابتدا مدل علمياتی تحقیق به صورت موتور استنتاج تنظیم و ارتباط میان متغیرهای ورودی و خروجی اقدام شده است.



شکل شماره (2)- موتور استنتاج

برای فازی سازی متغیرها از تابع زنگوله ای استفاده شده است و متغیرهای تحقیق با استفاده از این تابع فازی شده اند .

$$\text{Bell}(x : a, b, c) = \frac{1}{1 + \left| \frac{x - c}{a} \right|} 2b$$



شکل شماره (3)-تابع عضویت زنگوله ای

پس از مشخص شدن تابع عضویت، متغیرهای وابسته و مستقل افراز بندی گردید و بر اساس افراز بندی موجود در مورد متغیرها همچنین بر مبنای ادبیات تحقیق قوانین تدوین شد. قوانین تدوین شده که به صورت قوانین اگر - آنگاه بود میان 17 نفر از مدیران استانداری آذربایجان شرقی، توزیع و نتایج جمع بندی گردید. در این بخش در مواردی که اختلافی میان پاسخگویان وجود داشت، با برگزاری جلسات حضوری ابهامات و اختلاف نظرها اصلاح می گردید.

در تحقیق حاضر پس از بررسی جوابهای سؤالات پرسشنامه ها، و دستیابی به ترکیب فعالیتهای مدیران مورد بررسی، برای سنجش بخشی از اعتبار جوابهای ارائه شده

توسط پاسخگویان در بیش از شش نوبت با حضور در مجموعه استانداری از نزدیک کم و کیف عملکرد مدیران، زمان صرف شده در مورد فعالیت‌های مختلف مدیران و... مورد مشاهده قرار گرفته است.

جدول شماره 1- افزایش‌بندی متغیرهای ورودی

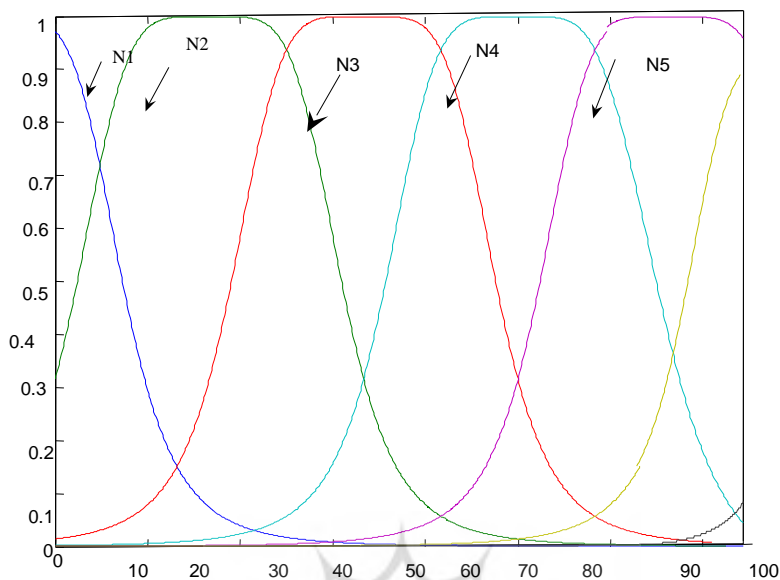
شرح متغیر کلامی	ایجاد شبکه Generation Network	ارتباطات Communications	مدیریت منابع انسانی Human Resources Management	مدیریت سنتی Traditional management
خیلی کم	N1	C1	H1	T1
کم	N2	C2	H2	T2
متوسط	N3	C3	H3	T3
زیاد	N4	C4	H4	T4
خیلی زیاد	N5	C5	H5	T5

جدول شماره 2 - افزایش‌بندی متغیرهای خروجی

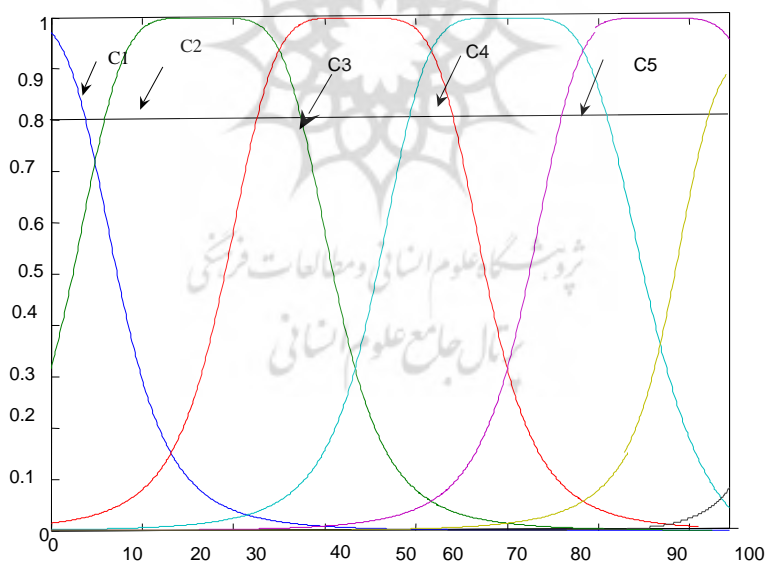
شرح متغیر کلامی	M.E= management Effectiveness اثر بخشی مدیران	M.S= managment Successful موفقیت مدیران
خیلی کم	ME1	MS1
کم	ME2	MS2
متوسط	ME3	MS3
زیاد	ME4	MS4
خیلی زیاد	ME5	MS5

### فازی سازی متغیرهای ورودی و خروجی

در این مرحله متغیرهای کلامی به ترتیب به عنوان ورودی و خروجی سیستم با استفاده از تابع عضویت زنگوله ای به اعداد فازی تبدیل شده اند.



شکل شماره 4- اعداد فازی متغیر ورودی اول - فعالیت ایجاد شبکه



شکل شماره 5- اعداد فازی متغیر ورودی دوم

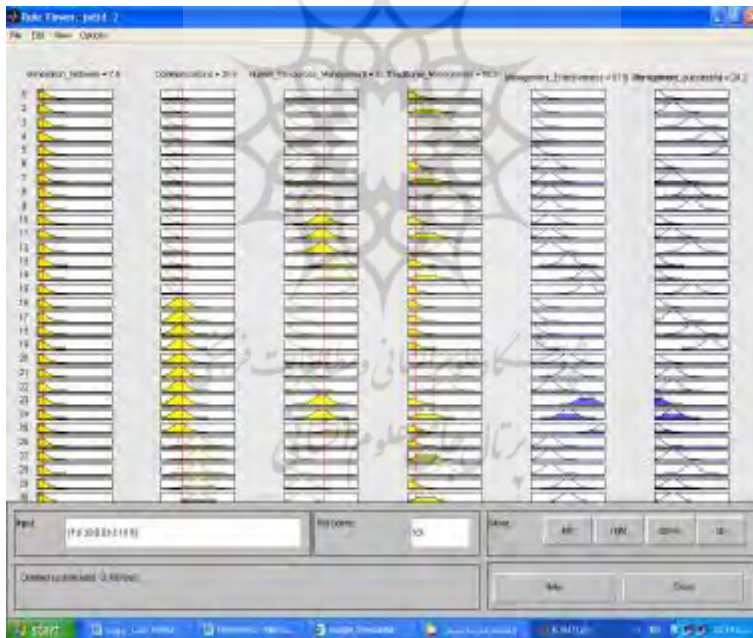
تبدیل اطلاعات به دست آمده در گام اول و دوم به قوانین استنتاج (موتور استنتاج)



با توجه به افزایش و ورودی ها برای استنتاج، به قوانین اگر- آنگاه نیاز است (متناسب با ترکیب ورودیها و افزایش بندی انجام شده) بنابراین با استفاده از استنتاج ممدانی و با در نظر گرفتن قوانین فوق، موتور استنتاج فازی تدوین گشت. در تحقیق حاضر با تأثیر از ادبیات تحقیق، تعدادی از قوانین حذف گردید ( زمانی که میان متغیرها تناقض درونی وجود داشت) به عبارت دیگر در موتور استنتاج تحقیق حاضر 69 قانون وارد و مدل سازی انجام شده است.

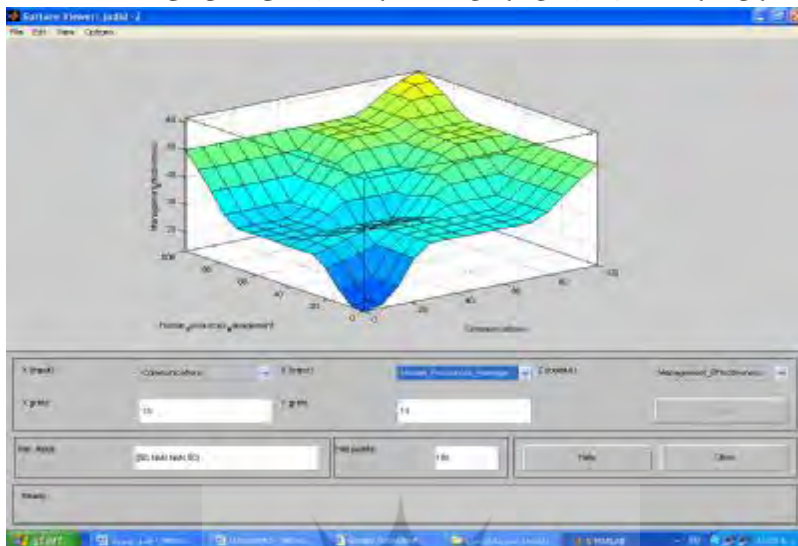
### محاسبه ترکیب فعالیت‌های مدیران و اثربخشی مدیران

پس از وارد کردن اعداد به دست آمده از نتایج پرسشنامه ها و میانگین گیری از نتایج، اعداد به دست آمده در قالب فعالیت‌های مدیران در جدول زیر نمایش داده شده است:

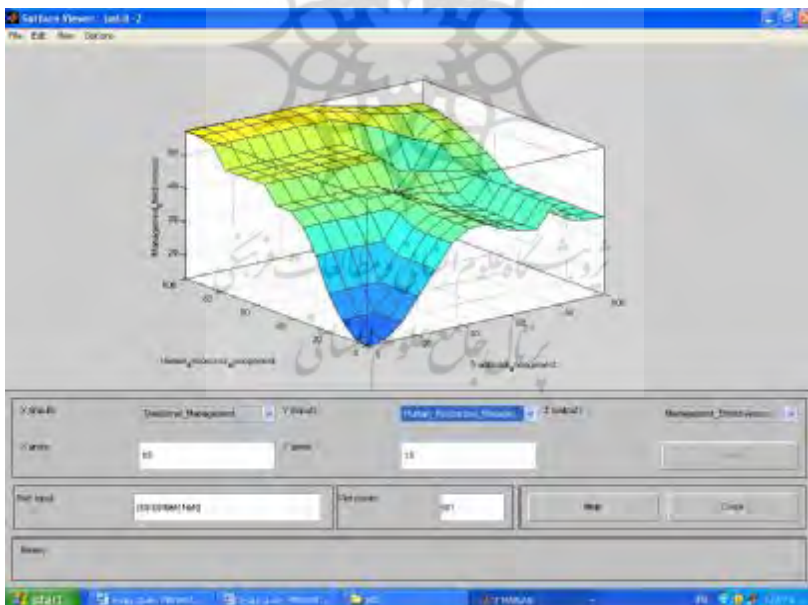


شکل شماره 6 - ترکیب قوانین ورودیها

به عنوان نمونه اشکال زیر این قوانین را به صورت گرافیکی نشان می‌دهد:



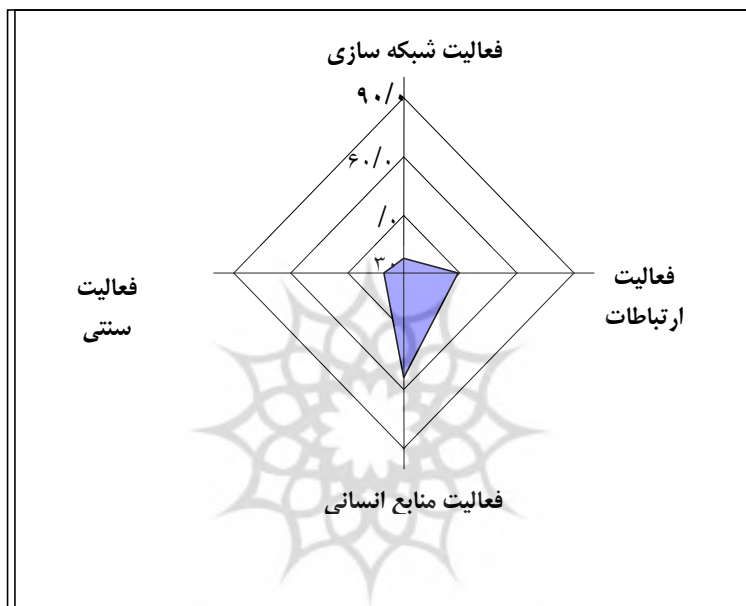
شکل شماره 7 - ترکیب فعالیت ارتباطات و منابع انسانی با اثربخشی مدیران



شکل شماره 8 - ترکیب فعالیت مدیریت سنتی و مدیریت منابع انسانی با اثربخشی مدیران

جدول شماره 3 - ترکیب میزان توجه و تمرکز بر روی فعالیتهای مدیران

نمره	فعالتهای موجود
7/5	فعالیت ایجاد شبکه
28/5	فعالیت ارتباطات
53/5	فعالیت مدیریت منابع انسانی
10/5	فعالیت مدیریت سنتی



شکل شماره 9 - ترکیب انواع فعالیتها

### محاسبه اثربخشی مدیران

در این قسمت با استفاده از ترکیب ورودیها بهترین ترکیب خروجی به دست خواهد آمد. داده های بدست آمده برای ترکیب فعالیتی به عنوان ورودی به موتور استنتاج معرفی شده در مرحله اول مدل ارائه شد. موتور استنتاج، میزان خروجی ها را به دست داد. متناسب با مدل سازی انجام گرفته بهترین ترکیب، ترکیبی است که اثربخشی مدیران را به حداکثر لازم افزایش دهد. با وارد نمودن نتایج نظرات پاسخگویان مدل مطلوب اثربخشی مدیران استخراج گردیده و در زیر آورده شده است:

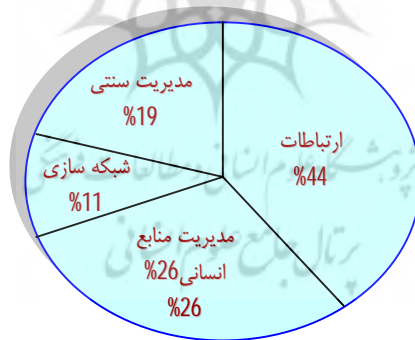
جدول شماره 4 - میزان خروجی‌ها

میزان خروجی‌ها	نمره
اثربخشی مدیران	61/9
موفقیت مدیران	24/2

چنانچه میزان تمرکز مدیران بر روی فعالیتهای ایجاد شبکه به میزان 7/5 درصد، بر روی فعالیت ارتباطات 28/5 درصد، بر روی فعالیت مدیریت منابع انسانی 53/5 درصد و بر روی فعالیتهای مدیریت سنتی 10/5 درصد باشد، میزان خروجی‌ها به میزان 61/9 نمره برای اثربخشی مدیران و به میزان 24/2 نمره برای موفقیت مدیران خواهد بود.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج مطالعات لوتانز نشان می‌دهد که ترکیب مناسب برای اثربخشی مدیران بدون در نظر گرفتن میزان اثربخشی به صورت زیر است. چنانچه مدیران 44% زمان خود را صرف شکل دهی ارتباطات، 26% صرف فعالیت مدیریت منابع انسانی، 19% صرف فعالیت سنتی و 11% صرف فعالیت شبکه‌سازی نمایند، اثربخشی مدیران حداکثر می‌گردد.

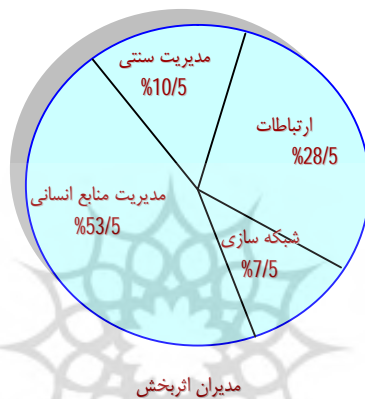


مدیران اثربخش

(شکل شماره 9)

نتایج پژوهش حاضر ضمن همراستایی با نتایج پژوهش لوتانز در مورد اینکه باید بیشترین اختیار و زمان مدیران صرف سه فعالیت ارتباطات، منابع انسانی و سنتی گردد و

حداقل زمان صرف فعالیت شبکه سازی شود، در مورد ترکیب بهینه میان فعالیت ها در جامعه آماری مورد بررسی تفاوت وجود دارد. به طوریکه در شکل شماره نشان داده می شود مناسب ترین ترکیب برای اثربخشی مدیران در جامعه آماری مورد بررسی بصورت 53% برای فعالیت منابع انسانی، 28,5% برای فعالیت ارتباطی، 7,5% برای فعالیت سنتی و 1,5% برای فعالیت سنتی و 60 واحد خواهد بود را بوجود خواهد آورد.



نتایج مطالعه کاملا با ادبیات مدیریت منابع انسانی همراستا است که معتقد است رمز پایداری، موفقیت و اثربخشی سازمانها و مدیریت توجه ویژه و تأکید بر مدیریت منابع انسانی به عنوان مهمترین دارایی سازمانی است. نتیجه پژوهش نشان می دهد میان فعالیتهای متنوع مدیران بیشترین و مهمترین فعالیت، فعالیت مدیریت منابع انسانی است و دومین فعالیت متناسب با مأموریت و ساختار وظایف استانداری فعالیت ارتباطی است چراکه استانداریهای کشور جزو سازمانهای دولتی محسوب می گردند که باید تعامل مناسب با سایر سازمانهای همجوار در داخل استان را داشته باشند و اثربخشی مدیران به میزان قابل توجهی به قابلیت مدیران در برقراری تعامل با کانالهای بیرون سازمان و توزیع اطلاعات میان این کانالها دارد.

## پیشنهادها

- 1- شایسته‌سالاری - ارتقا و انتصاب سطوح مختلف مدیریتی مبتنی بر نظام شایستگی (لازمه این امر استخراج فهرست شایستگی برای تمام سطوح مدیریتی و غیرمدیریتی است و یکپارچه‌سازی نظام انتخاب و ارتقا با نظام شایسته‌گی است).
- 2- مدیریت عملکرد سطوح مختلف مدیریتی برای آگاهی از کم و کیف ایفای نقشها و انجام فعالیتهای چهارگانه توسط مدیران مجموعه و اصلاح انحرافات احتمالی در قالب عدم برقراری تناسب بهینه فعالیتهای در سطوح مختلف مدیریتی و اتصال بخشی از مزایای مدیریتی به نتایج مدیریت و ارزیابی عملکرد.
- 3- الگو سازی و مقایسه تطبیقی وضع موجود سازمان با سازمانهای مشابه که دارای ترکیب بهینه فعالیتهای هستند برای استفاده مؤثرتر از نتایج و تجارب موفق.
- 4- آموزش سطوح مختلف مدیریتی در قالب نیاز سنجی بر اساس مصادیق هریک از فعالیتهای مورد نیاز سازمان که در مدل به آنها اشاره شده است (مصادیق هر یک از فعالیتهای منابع انسانی، ارتباطی و سنتی) و اجرا و ارزیابی براساس میزان جاری شده هریک از مصادیق فعالیتهای در سازمان.
- 5- استقرار نظام تنبیه و تشویق مناسب مثلا کارتهای سبز، زرد و قرمز برای انواع عملکردهای مختلف مدیریتی - از جمله تشویق مناسب (مادی و غیرمادی) برای مدیرانی که بیشترین منابع خود را معطوف به فعالیتهای منابع انسانی و ارتباطی نموده اند و نظام تنبیه مناسب برای مدیرانی که بیشترین منابع خود را معطوف فعالیتهای شبکه سازی نموده اند.
- 6- استقرار و طراحی سازو کار افزایش دهنده شفافیت عملکرد مدیریتی (از جمله مستندسازی انتظارات، عملکردها، استفاده از سیستمهای اطلاعاتی و...) برای دسترسی آسان تر به عملکردها و... برای بهبود پاسخگویی سیستمهای مدیریتی.

## منابع:

- غفاریان، هما (1383)، ((شاخصهای ارزیابی عملکرد مدیران))، تدبیر شماره 133
- Dunn. Victoria ((principal leadership for equity and excellence)).A case study of an inclusive exemplary school. Dissertation, University of Huston, September 2000.
- Henri Fayol., ((general and industrial management)), New York, Pitman Publishing co, 1949,p107
- Kotter, John(1999), ((what effective general managers really do)), Harvard business review, March/April
- Luthans, Fred (1988), ((successful vs. effective real managers)), university of Nebraska, Lincoln Academy of management executive.
- Mackenzie, Maureen (2001), ((managers look to the social network to seek information. school of business)), Dowling College .Oakdale, New York.11769, USA
- Margaret Francis, MSW, M.Phil, PGDCIM,(2007), qualified social worker & counsellor, published here p, 20
- Mintzberg, Henry (1997), ((managing on the edge)),international journal of public sector management, Vol. 10, issue 3
- Neely, Andy & Powell, Sarah (2004), ((The challenges of performance measurement: management decision)), Emerald group publishing limited, pp1017-1023
- Sergivanni, T.J (1990), ((value -added leadership: How to get extraordinary performane in school)), Sandiago, CA. Harcourt Brace
- Shirley, Martin Benedicta (1990), ((groups about specific aspects of the change process)), PHD Pepperdine University
- Whitaker, T.and Valentine (1993), ((How do you rate?How effective school leaders involve staff members)), Boston, schools in middle



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی