

کارایی مدیران ارشد

حسن لباف، فرهاد آنالوی و جان دبلیو. کاس ورس^۱

ترجمه محمود زیبایی

چکیده

مدیران ارشد در شرکتها و سازمانها نقشی اساسی دارند و از همین روافزایش کارایی ایشان از دغدغه‌های اصلی به شمار می‌رود. امروزه دیگر روشهای سنتی و متعارف آموزش مدیریت کافی نیست و ارتقای کارایی مدیران تلاش جدی‌تر و شیوه‌هایی امروزی تر را می‌طلبد. در این راستا جوامع غربی، تلاشهایی جدی را برای افزایش مهارتهای مدیران ارشد در پیش گرفته و موفقیتهایی نیز به دست آورده‌اند. اما، کشورهای توسعه یافته هنوز از شیوه‌های قدیمی و سنتی مدیریت استفاده می‌کنند و به همین علت است که مدیریت در این جوامع کارایی لازم را ندارد. نگارندگان این مقاله درباره‌ی نیاز به آموزش و بهسازی مدیران ارشد در کشورهای توسعه یافته مدلی ارائه کرده‌اند که بر مبنای تجربه به دست آمده از پژوهشهای انجام شده در دو کشور توسعه یافته (هند و ژیمبابوه) است. در این مدل سه مقوله‌ی کلی درباره‌ی افزایش مهارتهای مدیران ارشد مطرح شده که عبارت است از: مهارتهای مربوط به مدیریت بر خویشتن، مهارتهای مربوط به مدیریت بر کارکنان، و مهارتهای مربوط به مدیریت بر کارها.

نتایج به دست آمده در این تحقیق با نتایج حاصل از سایر بررسیها، مبنی بر وابستگی متقابل این سه مقوله، هماهنگی دارد. البته، لازم به یادآوری است که میزان اهمیت هر یک از این سه مهارت مدیریتی، برحسب جایگاه مدیران ارشد در سلسله مراتب سازمانی، متفاوت است و این نکته‌ای است که برای ارتقای مهارتهای مدیران ارشد در سطوح مختلف مدیریتی حتماً باید مورد توجه قرار گیرد.

نتیجه جالب دیگر این است که مهارت‌های مدیریتی لازم برای عملکرد کارآمد مدیران ارشد، لزوماً در میان فرهنگ‌های گونه‌گون، تفاوت چندانی ندارد و اگر هم تفاوتی وجود داشته باشد به کاربرد این مهارت‌ها مربوط می‌شود نه به خود آنها. توصیه‌ی نهایی مقاله کنونی این است که مهارت‌های لازم برای ارتقای کارایی مدیران ارشد، با توجه به سطوح مدیریتی، متفاوت است. لذا، مدیران ارشد کشورهای توسعه‌یافته باید روش‌های آموزشی سنتی را فراموش کنند و به شیوه‌های آموزشی مبتنی بر مهارت روکنند.

مقدمه

مدیران ارشد، نقشی مهم در سازمانها و همچنین در توسعه‌ی جوامع خویش ایفا می‌کنند و از همین رو، همه روزه پرسش‌های بیشتری در این مورد که چه چیز موجب کارایی و ثمربخشی آنان است، مطرح می‌شود. برخی از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که مهارت‌های مربوط به کار، افراد، و خودبهبودی عاملی لازم برای افزایش کارایی مدیران است و نیاز آنها به کسب این مهارت‌ها با میزان ارشدیت آنها در سلسله مراتب سازمان یا مؤسسه‌شان مرتبط است. در این مقاله یافته‌های مهم پژوهشی موردی ارائه شده است که در آن مهارت‌های پیشگفته در زمینه آموزش مدیریت مدیران ارشد صنعت فولاد ایران مورد بررسی قرار گرفته است. موضوع اصلی بحث ارزیابی اهمیت و لزوم دانش و مهارت‌های مدیریتی است که مدیران ارشد برای افزایش میزان کارایی خویش به کار بسته‌اند. هدف بررسی، پی بردن به میزان رابطه موجود میان این سه مقوله مهم در پهنه مهارت‌های مدیریتی و توسعه و افزایش کارایی مدیران ارشد عهده‌دار سمت‌های مختلف است. علاوه بر این، پرسش مورد بحث این است که آیا مدیران ارشد شاغل در سمت‌های گوناگون در یک سازمان، نیازمند آموزشها و تحولات گوناگون هستند یا نیستند؟ در پایان کاربرد این آموزش‌های مدیریتی را مورد بحث قرار داده‌ایم و به نتایجی رسیده‌ایم.

پیشینه نظری

نیاز به ایجاد و نگه داشتن سازمانهای مولد و کارا، شرط اولیه دستیابی به اهداف

اجتماعی - اقتصادی توسعه است. همزمان، افزایش مدیران شایسته و صالح که بتوان در واگذاری مسؤلیتهای سازمان به آنها اعتماد نمود نیز لازم است. بدین ترتیب، مدیریت، حلقهٔ اساسی ارتباط میان پیشرفتهای اقتصادی، کارایی سازمانی و عملکرد افراد است. ازاین جهت، نقش مدیران ارشد در موفقیت عمومی سازمانها و نیز توسعهٔ جوامعشان، اهمیتی شایان دارد؛ یعنی اینکه مدیران ارشد، مسؤلیت بزرگتری دارند که مستلزم افزایش میزان کارایی مدیریتی آنان است.

به نظر می‌رسد که از لحاظ استفاده از اندیشه‌ها و آرای جدید مدیریتی میان کشورهای صنعتی و کشورهای توسعه‌یافته فاصله‌ای زمانی وجود دارد که مجال استفاده از دانش و تجربه‌های روز را از کشورهای توسعه‌یافته می‌گیرد. کشورهای توسعه‌یافته کمابیش از پیشرفتهای اخیر در زمینهٔ تحول مدیریتی سود می‌برند، ملل توسعه‌یافته هنوز بر شیوه‌های یادگیری ذاتی و تحصیل دانش مدیریت، بدون توجه به مهارتهای مدیریتی تأکید می‌ورزند. روشهای قراردادی آموزش و گسترش مدیریت در جوامع غربی، دیر زمانی است است ناکافی به نظر می‌رسد. در نتیجه، در این جوامع تلاشهای موفقیت‌آمیزی برای نیل به تحولی دیر پای در رفتار مدیریتی، از طریق آموزش مهارتهای لازم برای افزایش میزان کارایی آنها، انجام گرفته است. بنابراین، آموزش و توسعهٔ مدیران ارشد، در دو دههٔ اخیر، در کانون توجه قرار گرفته و چالشهایی را در میان نظریه‌پردازان مدیریتی و نیز دست‌اندرکاران عرصهٔ توسعه برانگیخته است. تلاشهایی جدی نیز برای تشخیص مجموعه‌ای از مهارتهای ارزشمند و کاربردهای آنها در بهسازی مدیران برجسته به انجام رسیده که همانا هدف نهایی آموزش و بهسازی مدیریت را دربر می‌گیرد. در تأکید همه جانبه بر روشهای گسترش مهارتهای مدیریتی و در راستای افزایش مقبولیت این روشها و مهارتها، طبقه‌بندیهای گوناگون از مهارتهای مدیریتی ارائه شده که مهمترین آنها طبقه‌بندیهای کاتز^۲، بویاتزس^۳، و تن^۴ و

2. Katz

3. Boyatzis

4. Whetten

کامرون^۵ است. البته، کشورهای توسعه یافته هنوز هم از شیوه‌ها و روشهای سنتی و قدیمی مدیریت سود می‌جویند و به همین علت مدیریت ناکارا به وفور در میان آنها مشاهده می‌شود. بنابراین، دانش و مهارتهایی را که برای بهسازی و افزایش کارایی مدیران ارشد این کشورها لازم است باید مشخص نمود تا آنان نیز بتوانند به اندازه هم‌تایان خود در کشورهای صنعتی از این رهگذر سود ببرند. اخیراً آنالوی^۶ دربارهٔ نیاز به آموزش و بهسازی مدیران ارشد در کشورهای توسعه یافته، مدلی را برای بهسازی مدیریت بر مبنای بررسی سازمانهای راه‌آهن هندوستان و زیمبابوه معرفی کرده است. او گفته است که در این مورد سه نوع مقوله کلی لازم برای افزایش کارایی مدیران ارشد وجود دارد:

۱. مقوله‌های مربوط به کار

۲. مقوله‌های مربوط به افراد

۳. مقوله‌های تحلیلی و انتزاعی

وی همچنین گفته است که میان ارشدیت و نیاز به کسب مهارتهای مدیریتی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد.

مدیریت بر خویشتن، بر مردم و بر کار
درسالهای اخیر، محققان، دانش پژوهان و دست اندرکاران پهنه مدیریت، توجه فراوانی به یادگیری دانش مدیریت و بهره‌مندی از آن، به سان بخشی از توسعه مهارتهای مدیریتی مبذول داشته‌اند. امروزه، توجه‌ها معطوف بهبود مهارتهای مدیریتی، به سان مناسب‌ترین وسیله کسب آموزش مدیریت و گسترش هدفهای آن شده است. بدین ترتیب، به کارایی رفتار مدیریتی هم از لحاظ دانش و هم از لحاظ مهارتهای مربوط به آن توجه می‌کنند. علاوه بر مهارتهای تحلیلی، برخی صاحب‌نظران مدعی آن‌اند که مدیران، به ویژه مدیران ارشد، برای مدیریت بر خویش، بر دیگران و بر کارها به مهارتهایی

نیازمندند. کاتز الگویی مدیریتی را بسط داد که ترکیبی از مهارت‌های اساسی پیشگفته، یعنی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است. در نظریه‌های کاتز در نخستین مقاله‌اش که ۲۰ سال پیش از این به رشته تحریر درآمد می‌بینیم:

«اکنون کاملاً دریافته‌ام که مدیران در هر سطحی که باشند، باید از هر یک از این سه قابلیت برخوردار باشند. به نظر می‌رسد که این مهارت‌ها و شیوه‌های اندازه‌گیری میزان صلاحیت و شایستگی مدیران در هر مقوله کارآمدترین ابزار مدیریت ارشد، نه فقط در فهم رفتار اجرایی بلکه، در گزینش، آموزش و ترغیب مدیران در تمام سطوح است.»

کاروی خود شاهدی روا بر درستی این مدعا است که سطوح مختلف مدیران در سلسله مراتب مدیریتی، بر نیازهای آنها در قبال این مقوله مهم فنی، انسانی و ادراکی تأثیر می‌گذارد. وی همچنین گفته است که این مهارت‌ها در عمل، به اندازه‌ای وابسته به یکدیگر است که تشخیص ابتدا و انتهای آنها بسیار مشکل است. به علاوه، اگرچه هر سه مجموعه این قابلیت‌ها مهم است، اهمیت آنها در مورد مدیرانی با سمت‌های مختلف با هم فرق می‌کند. از نظرگاه کسانی که در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب مدیریتی قرار گرفته‌اند، مهارت‌های فنی مهمتر تلقی می‌شود، اما مهارت‌های انسانی برای مدیران در هر سطح لازم است. البته، مهارت‌های ادراکی نیز برای مدیران ارشد بسیار مهم و لازم است.

با وجود این، مدل کاتز مجموعه‌ای از مهارت‌های مهم (یعنی مهارت‌های تحلیلی و خود-بهسازی) را دربر ندارد که از لحاظ کارایی مدیریتی بسیار تأثیرگذار است. بدین ترتیب، به نظر می‌رسد که در این مدل چندان اهمیتی به خود-مدیریت (مدیریت بر خویش) و مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی و سهم واقعی آنها در کارایی مدیران ارشد داده نشده است.

می توان وظایف و مسؤولیت‌های مدیریت را به سه بخش اصلی تقسیم کرد:

- مدیریت بر خود؛

- مدیریت بردیگران؛

- مدیریت بر کار.

این سه بخش را، وجوه مدیریت نیز می‌نامند. استوارت^۷ ماهیت شغل مدیران را بر مبنای ویژگی‌های شناخته شده از نظریه‌ها و حقایق مستدل، به وضوح توصیف کرده است. او وظایف مدیران را به دو قسمت مجزا، بدین شرح، تقسیم کرده است: تصمیم به انجام کار و سازماندهی برای انجام کار. او تعریفی ساده و عملی ارائه کرده و در آن شغل مدیران را در یک جمله کلی خلاصه کرده است: «تصمیم‌گیری درباره آنچه باید انجام داد و سپس به کارگیری افراد برای انجام آن». آن‌گاه به گونه‌ای مشروح توضیح داده است که چگونه این دو وظیفه که در عمل بخشهایی مشترک دارد، مستلزم وجود مجموعه‌ای از قابلیت‌ها در مدیران است. وظیفه اول نیازمند این است که از توانایی تعیین هدفها، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و سازماندهی کار برخوردار باشد. دومین وظیفه نیز نیازمند قابلیت ایجاد انگیزه، برقراری ارتباط، ارزیابی، کنترل و بهسازی همزمان افراد است. در اینجا آشکارا می‌توان دریافت که تأکید هم بر مدیریت بر کار و هم بر مدیریت بر افراد است.

اهمیت موضوع مدیریت بر خویشتن تنها در سالهای اخیر، به سان بخشی از رفتار مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. همان‌گونه که لوتانز^۸ و دیویس^۹ بررسی کرده‌اند، شاید فراموش شده‌ترین بخش در زمینه مدیریت، همین بخش مدیریت بر خویشتن باشد. به نظر آنها، خود - مدیریت، عامل اصلی افزایش کارایی مدیران است. این دو مدعی اند که رفتار خود - مدیریتی ممکن است حلقه گمشده (گام اول زنجیره استدلال) در افزایش کارایی مدیران باشد. آنان، بر پایه همین استدلال، گفته‌اند که رفتار بر پایه مدیریت بر خویشتن، حلقه گمشده در بهبود عملکرد مدیران است.

7. Stewart

8. Luthans

9. Davis

جوون^{۱۰} و وودکاک^{۱۱} در تلاش برای ارائه تصویری کلی از آنچه به راستی شکل دهنده رفتار مدیران کاراست، اظهار داشته‌اند که مدیریت برخویشتن، اساس و جوهره کارایی در مدیریت است آنان، بر همین مبنا، مدعی شده‌اند که خود-مدیریت، سقفی برای کارایی مدیران ایجاد می‌کند:

«مدیرانی که مراقب خویش‌اند، برای جهت دادن به کار دیگران انرژی بیشتری دارند؛ اما، مدیرانی که احساس اضطراب و آشفتگی می‌کنند و حتی نمی‌توانند به خط مشی خویش جهت دهند و از خلق موقعیتهای مساعد برای پیشرفت خود نیز عاجزند، انرژی و زمانی را به هدر می‌دهند که می‌توانند از آن برای کارهای سازمان استفاده کنند.

بنابراین، کارایی و اثربخشی بدین معنی است که مدیران باید در ابتدا از پیشرفت خویشتن به سان فرایندی مستمر و دائمی، چه از طریق خود - بهسازی و چه از طریق بهسازی حرفه‌ای اطمینان حاصل کنند و سپس در پی کسب مهارت‌های کافی برای مدیریت برکارها و برافراد باشند. لذا، هریک از وجوه مدیریت، نیازمند برخورداری مدیران کارا از مجموعه‌ای از مهارت‌های ارزشمند گوناگون در همه سطوح مدیریت است. به همین علت است که مهارت‌های مدیریت را در سه مقوله اساسی (که اجزائی مشابه با هم دارند) طبقه بندی می‌کنند: مهارت‌های تحلیلی و مربوط به خویشتن، مهارت‌های مربوط به افراد، و مهارت‌های مربوط به کار که همگی باید در یک مدل آموزش و بهسازی مدیریت جمع شود. مدل آنالویی به سان اولین مدل، بر مبنای قضایای نظری پیشگفته بنا شده است.

دانستن این موضوع جالب است که در بیشتر نوشته‌های موجود، مدیران ارشد به سان گروهی همانند، بخصوص از لحاظ نیازهای آموزش و بهسازی، تلقی می‌شوند. بنابراین، هیچ‌گونه تلاش مهمی در جهت طبقه بندی مدیران ارشد بر پایه ارشدیت آنها و یا در جهت تعیین چگونگی درک اهمیت مهارت‌های لازم از سوی افراد موجود در هر

رده، یا اینکه چگونه نیاز به مهارتها ممکن است بر پایه تقاضاهای گوناگون و موانع موجود بر سر راه مدیریت ارشد فرق کند، انجام نگرفته است.

فرضیه‌ها

برطبق نظر آنالویی مهارتهای مربوط به کار، دسته‌ای از مهارتهاست که مدیران بواسطه آن می‌توانند کار تحت مدیریت خویش را به گونه‌ای اثربخش و مناسب به انجام رسانند. این کار از طریق تعیین هدفها، پیش بینی، طرحریزی و سازماندهی کارهای مربوط، انجام پذیر است. البته، انجام این کار ممکن است مستلزم برخی مهارتها و دانش مدیریتی مختص همان کار باشد. علاوه بر این، ممکن است مجموعه‌ای از دانش‌ها و مهارتهای دیگر، نظیر جنبه‌های مالی مدیریت سازمان و دانش استفاده از رایانه که سرشتی کلی و عمومی دارد نیز لازم باشد.

مهارتهای مربوط به افراد که از دیدگاه برخی صاحب‌نظران، برای مدیریت برافراد لازم است ارتباطات، برطرف کردن کشمکشها، ایجاد انگیزه، هدایت و رهبری، ارزیابی و بهسازی افراد را در بر می‌گیرد. در مقوله مربوط به خویشتن در مدل آنالویی، مجموعه‌ای دیگر از مهارتهای مهم که برای خودمدیریت لازم است در نظر گرفته شده، هرچند که ماهیت آنها ادراکی و ذهنی است. برخی از این مهارتها عبارت است از: افزایش تواناییهای بالقوه خویش و قابلیت تصمیم‌گیری و حل خلاقانه مسائل. لزوم همه این مهارتها برای عملکرد اثربخش مدیران ارشد به اثبات رسیده است.

بررسی مدیران ارشد در صنعت فولاد ایران زمینه‌های تجربی و عملی آزمایش مدل آنالویی و تعیین میزان اهمیت آن در هر یک از مقوله‌های مختلف مدیران در چهار رده ارشدیت را، به وجود آورده است. اول اینکه، بر طبق فرضیه‌ای کلی، میزان اهمیتی که مدیران ارشد در سطوح مختلف سلسله مراتب به مهارتها و دانش مدیریتی لازم برای افزایش کارایی نشان می‌دهند، با یکدیگر فرق دارد. برطبق فرضیه دوم اهمیت مهارتهای مدیریتی که برای کارایی مدیران ارشد لازم تلقی می‌شود، براساس سطوح مختلف

سلسله مراتبی که مدیران در آن قرار گرفته‌اند و عمل می‌کنند، با یکدیگر متفاوت است. سومین و آخرین فرضیه این است که مدیران ارشدی که در سطوح بالاتری از سلسله مراتب قرار می‌گیرند، اهمیت مدیریت مربوط به خویش و افراد را در افزایش کارایی شان بیشتر درک می‌کنند. به عبارت دیگر، مدیرانی که از لحاظ ارشدیت در سطوحی پایین‌تر قرار دارند، کارایی خویش را بیشتر وابسته به مهارت‌های مربوط به کار می‌دانند تا دو مهارت دیگر.

روشها

در بررسی صنعت فولاد ایران، همه مدیران ارشد (۹۸ نفر) در دو مجتمع عظیم فولاد که بیش از ۲۹۰۰۰ نفر پرسنل دارند، مدنظر قرار گرفتند. در هر دو سازمان، ارزیابی از طریق پرسشنامه‌ای شش قسمتی که برای این منظور تنظیم و آزمایش شده بود انجام گرفت. تنها یک بخش از این پرسشنامه به دانش و مهارت‌های مدیریتی که از نظر پاسخ دهندگان به افزایش کارایی منجر می‌شد، اختصاص یافته بود. برای اطمینان از صحت و اعتبار اطلاعات به دست آمده، آمیزه‌ای از پرسشهای توضیحی و گزینه‌ای در پرسشنامه به کار رفته بود. علاوه بر این، با عنایت به این واقعیت که اکتفا کردن تنها به یک روش برای جمع‌آوری اطلاعات برای «دریافتن آنچه افراد در عمل می‌خواهند و همچنین پی بردن به نیازهای آنان» کافی نیست، در تکمیل پرسشنامه‌های مذکور از سلسله مصاحبه‌هایی ویژه استفاده شد.

پرسشنامه‌ها به صورت خود - نظارتی^{۱۲} تهیه شده و در بسیاری موارد پس از ایجاد ارتباط دوستانه و غیر رسمی به پاسخ دهندگان داده می‌شد. در زمان نظارت و هدایت پرسشنامه‌ها، پاسخ دهندگان مدت هشت هفته را با سازمان سپری می‌کردند تا بدین وسیله در صورت نیاز به کمک آنها برای تکمیل پرسشنامه بتوانند با پژوهشگران تماس حاصل کنند. ثابت شد که این کار برای ایجاد فضای مناسب به منظور هدایت صحیح

مصاحبه‌ها، بسیار مفید است و برای محققان این امکان را فراهم می‌کند که باز پس‌گیری پرسشنامه‌ها را پی‌بگیرند و به برخی اطلاعات ثانویه نیز دست یابند.

مجموعاً تعداد ۷۱ پرسشنامه قابل استفاده دریافت شد که تقریباً نشان دهنده میزان پاسخی ۷۲ درصدی بود. این نمونه ۷۱ نفری مدیران ارشد، افراد در پی آمده‌رادر بر می‌گرفت.

- مدیران ارشد اجرایی (۲ نفر)؛

- معاونان اجرایی و رؤسای قسمتها (۱۳ نفر)؛

- رؤسای ادارات (۴۳ نفر)؛

- مدیران ارشد عملیاتی (۱۳ نفر).

سپس اطلاعات به دست آمده با استفاده از آمار توصیفی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. طبقه بندی پاسخ دهندگان بر مبنای سمت‌هایشان در ساختار سازمان و نیز جایگاه آنها در برابر یکدیگر، منجر به تشخیص چهار سطح مدیران ارشد شد که از این پس آنها را به ترتیب S4, S3, S2, S1 می‌نامیم. به طور خلاصه، شرح حال نمونه متشکل از مدیران ارشد موضوع این تحقیق را می‌توان به صورت در پی آمده بیان کرد:

مردی با سن ۴۱ تا ۴۵ که بیشتر مایل است مهندس باشد، ۱۱ الی ۱۵ سال تجربه حرفه‌ای در خدمات سازمانی دارد و تقریباً مدت ۵ سال است که در سمت کنونی خود مشغول به کار است.

تا آنجا که به سابقه تحصیلی مدیران ارشد مربوط می‌شود، ۷۰ نفر از پاسخ دهندگان مدارک تحصیلی دانشگاهی با رتبه خوب دارند و اغلب آنها در مهندسی (۴۱ مورد)، سپس علوم اجتماعی (۱۷ مورد) و حسابداری و امور مالی (۷ مورد) فارغ التحصیل شده‌اند. شمار فارغ التحصیلان در امور بازرگانی و زمینه‌های جدید غیر تولیدی همچون بازاریابی، برنامه ریزی نیروی انسانی و شرکتی اندک است (۷ مورد). تعداد انگشت شماری از مدیران ارشد همه زمینه‌های عملیاتی، از جمله امور کارکنان، امور مالی، بازاریابی، خرید، تحقیق و فن آوری و تولید نیز در این نمونه گنجانده شده‌اند.

بدر آمیختن آثار کاتز، مینتزبرگ^{۱۳}، بویاتزس، ونن، کامرون، و آنالوی، ۲۱ قابلیت و مهارت مدیریتی انتخاب شد و در ایجاد مجموعه‌ای از پرسشها از آن استفاده به عمل آمد. همان پرسشها در تعیین میزان اهمیت مهارتهای مورد نیاز مدیریتی که در کارایی مدیران ارشد تأثیر اساسی دارد، به کار رفت. سپس از مدیران ارشد پاسخ دهنده خواسته شد که میزان اهمیت هریک از مهارتهای ویژه مدیریتی را در قالب پرسشهای ۵ گزینهای که از «اهمیت اندک» شروع می‌شد و به «اهمیت خیلی زیاد» پایان می‌یافت، پاسخ دهند.

البته، توجه به این نکته مهم است که ۲۱ پرسش موجود در پرسشنامه، به دلیل افزایش اهمیت موثق بودن ارزیابی، به صورتی که از پیش تعیین شده بود ارائه نشد، بلکه پس از انجام کارهای پیشگفته در مورد آنان و بررسیهای قبلی درباره مدیران، این ۲۱ پرسش در سه گروه دسته بندی شد تا فرضیه‌های تحقیق، مورد آزمون قرار گیرد. این سه گروه عبارت بود از:

۱. مهارتهای تحلیلی و مربوط به خویشتن (۷ مورد)؛

۲. مهارتهای مربوط به افراد (۸ مورد)؛

۳. مهارتهای مربوط به کار (۶ مورد).

پژوهش‌های انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

نتایج

جدول شماره یک بیانگر میزان اهمیت این ۲۱ مهارت است که با توجه به مقدار متوسط هریک از این مهارتها رده بندی شده است. رده بندی میانگین نمره نیز بیانگر این است که مدیران ارشد به طور کلی، اهمیت قابل توجهی برای همه مهارتهای لازم برای افزایش

کساراییشان قائل‌اند و این بدان معناست که مقدار متوسط کم‌اهمیت‌ترین مهارت‌ها (۳/۱۸)، بر مبنای پاسخ‌های داده شده به پرسش‌های ۵ گزینه‌ای، نیز مقدار قابل توجهی است.

درجه بندی اهمیت و طرز قرار گرفتن میانگین امتیازهای مهارت‌ها، بدون توجه به سمت‌های مدیران ارشد در سازمان، نشان دهنده این واقعیت است که کارایی این مدیران تحت تأثیر ترکیب سلسله‌ای گوناگون از مهارت‌هاست. جدول شماره ۲ نمایشگر درجه بندی اهمیت این مهارت‌ها در هر یک از سطوح ارشدیت است. تحلیلی مقایسه‌ای از میانگین امتیازهای مهارت‌ها در سطوح گوناگون نیز، بیانگر این موضوع است که مدیرانی که در رده سوم ارشدیت، S3، نسبت به سه گروه دیگر قرار گرفته‌اند، اهمیت بیشتری به رتبه بندی مهارت‌های مدیریتی می‌دهند (مقدار متوسط کم‌اهمیت‌ترین مهارت از مرکز جدول بسیار بالاتر معادل ۳/۶۲ است). مربع میانگین کل مهارت‌های لازم در همه سطوح نیز بیانگر این موضوع است که تقریباً در همه درجه بندی‌ها میزان اهمیت هر یک از مجموعه مهارت‌ها، بدون توجه به سطح مدیریت، مساوی یا بیشتر از میانگین (حد وسط) است. علاوه بر این، نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که اهمیت نسبی مهارت‌های مربوط به کار در همه سطوح مشخص شده ارشدیت، بجز در سطح مدیران اجرایی، کاملاً مشابه با یکدیگر است.

جدول شماره ۱: اهمیت مهارت‌های مدیریتی لازم برای عملکرد اثربخش مدیران ارشد در همه سطوح

رتبه	انحراف معیار	مقدار متوسط	شرح مختصر مهارت
۱	۰/۸۵	۱۴/۳۷	ایجاد فضای سازمانی
۲	۰/۷۴	۴/۳۰	مدیریت اثربخش زمان
۳	۰/۸۲	۴/۳۰	ارتباطات اثربخش
۴	۰/۸۴	۴/۲۱	تصمیم‌گیری اثربخش
۵	۰/۹۰	۴/۱۸	ایجاد انگیزه در افراد به صورت اثربخش
۶	۰/۹۹	۴/۱۷	برنامه ریزی اثربخش
۷	۰/۹۸	۴/۱۵	مدیریت بر کارگروهی و مشارکت و همکاری
۸	۰/۸۷	۴/۰۸	تفویض اختیار و تخصیص منابع
۹	۰/۹۳	۴/۰۴	بهبود و افزایش کارایی فرد
۱۰	۰/۹۶	۳/۹۶	مدیریت اضطراب و تشویق در کار
۱۱	۱/۰۶	۳/۹۳	خلاقیت و حل مشکل
۱۲	۰/۷۸	۳/۸۶	ارزیابی زیردستان به صورت اثربخش
۱۳	۱/۰۰	۳/۷۳	پرداختن به رفع درگیریها و مجادله‌ها
۱۴	۱/۰۲	۳/۷۲	مدیریت تغییر
۱۵	۰/۹۹	۳/۶۵	گسترش قابلیت‌های بالقوه افراد
۱۶	۰/۹۳	۳/۶۳	تجزیه و تحلیل سازمان
۱۷	۱/۰۳	۳/۴۶	کار با رایانه
۱۸	۰/۹۸	۳/۴۴	حفظ و نگهداری اثربخش نظام‌های مرتبط
۱۹	۱/۰۳	۳/۲۸	مدیریت بهسازی خط مشی افراد
۲۰	۰/۹۲	۳/۲۴	مشاوره با زیردستان
۲۱	۱/۲۱	۳/۱۸	مدیریت جنبه‌های مالی کار

جدول شماره ۲: سلسله مراتب مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای عملکرد اثربخش مدیران ارشد در سطوح مختلف سازمان

شرح مهارت		(سطح S1)		(سطح S2)		(سطح S3)		(سطح S4)	
		رتبه	مقدار متوسط	رتبه	مقدار متوسط	رتبه	مقدار متوسط	رتبه	مقدار متوسط
مدیریت اثربخش زمان		۱	۵/۰۰	۲	۴/۲۸	۲	۴/۲۱	۴	۴/۲۸
مدیریت تسویه واضطراب		۱	۵/۰۰	۹	۲/۶۲	۹	۲/۹۱	۵	۴/۲۱
ارتباطات اثربخش		۱	۵/۰۰	۱	۴/۴۶	۵	۴/۱۳	۲	۴/۵۴
ایجاد انگیزه در افراد به طور اثربخش		۱	۵/۰۰	۳	۴/۰۸	۵	۴/۱۳	۵	۴/۲۱
خلاقیت و حل مشکل		۱	۵/۰۰	۱۰	۲/۳۶	۱۰	۲/۸۶	۳	۴/۴۶
ایجاد فضای سازمانی		۱	۵/۰۰	۲	۴/۳۱	۱	۴/۲۲	۱	۴/۷۷
مدیریت اثربخش تغییر		۱	۵/۰۰	۹	۲/۶۲	۱۳	۲/۶۰	۷	۴/۰۰
طرح‌ریزی اثربخش کار		۱	۵/۰۰	۵	۴/۰۰	۴	۴/۱۶	۶	۴/۲۲
تصمیم‌گیری اثربخش		۱	۵/۰۰	۴	۴/۰۸	۳	۴/۱۹	۲	۴/۳۱
تفویض اختیار و تخصیص منابع		۱	۵/۰۰	۶	۳/۹۲	۷	۴/۰۰	۴	۴/۲۸
برداشتن به‌دفع درگیر پهاومجادله‌ها		۲	۴/۵۰	۸	۲/۷۷	۱۴	۲/۵۲	۶	۴/۲۲
مدیریت بر کار گروهی و مشارکت		۲	۴/۵۰	۲	۴/۳۱	۶	۴/۰۲	۴	۴/۳۸
ارزیابی اثربخش ربردمستان		۲	۴/۵۰	۷	۲/۸۵	۱۱	۲/۷۹	۷	۴/۰۰
بحره و تحلیل سازمان		۲	۴/۵۰	۱۲	۲/۲۳	۱۱	۲/۶۰	۷	۴/۰۰
بهبود کارایی عمومی افراد		۳	۴/۰۰	۴	۴/۰۸	۸	۲/۹۸	۶	۴/۲۲
کارا رایانه		۳	۴/۰۰	۱۲	۲/۲۲	۱۵	۲/۴۲	۹	۲/۷۷
مدیریت بر جنبه‌های مالی کار		۳	۴/۰۰	۱۴	۲/۰۸	۱۹	۲/۹۵	۸	۲/۹۲
مشورت باز ردمستان		۳	۴/۰۰	۱۴	۲/۰۸	۱۸	۲/۱۴	۱۰	۲/۶۲
حفظ و نگهداری نظامهای مرتبط		۴	۲/۵۰	۱۱	۲/۳۸	۱۶	۲/۳۰	۸	۲/۹۲
گسترش قابلیت‌های بالقره افراد		۵	۲/۰۰	۱۱	۲/۳۸	۱۲	۲/۶۵	۷	۴/۰۰
مدیریت بهسازی خط منی افراد		۶	۲/۰۰	۱۳	۲/۱۵	۱۷	۲/۲۸	۱۰	۲/۶۲

*توجه: رتبه‌بندی بر مبنای مقدار متوسط مجموع ۲۱ مورد است که در مورد میزان اهمیت چهار سطح مختلف مدیریت ارشد به دست آمده است.

درجه بندی امتیازهای میانگین این سه متوله مربوط به مهارتهاکه درجدول شماره ۳ ارائه شده است، نشان می‌دهدکه روی هم رفته افزایش کارایی مدیران ارشد بیشتر وابسته به مهارتهای مربوط به افراد و خویشتن است تا مهارتهای مربوط به کار. به طور کلی، این نتایج، فرضیه‌های این تحقیق و نیز مکمل یافته‌های پژوهشهای قبلی است.

همچنین، درجه بندی امتیازهای میانگین درج شده درجدول شماره ۴ حکایت از آن دارد که جایگاه سازمانی و سلسله مراتبی مدیران ارشد تأثیری قابل توجه در میزان اهمیت این سه مهارت مورد نیاز برای افزایش کارایی مدیران ارشد، در چهار رده برشمرده شده دارد. در هر سه مورد این مهارتها تفاوت‌های عمده‌ای میان سطوح مدیریت ارشد یافت می‌شود. این نتیجه نمایشگر فرضیه تأثیر سلسله مراتب مدیران ارشد بر درک آنها از لزوم سه مهارت مذکور جهت بالابردن کاراییشان است.

جدول شماره ۳. اهمیت مهارتهای مدیریتی در عملکرد اثربخش

همه مدیران ارشد

رتبه	انحراف معیار	مقدار متوسط	مهارتها
۲	۰/۳۱	۳/۸۹	مهارتهای تحلیلی و مربوط به خویش
۱	۰/۳۵	۳/۹۴	مهارتهای مربوط به افراد
۳	۰/۳۸	۳/۶۸	مهارتهای مربوط به کار

جدول شماره ۴: اهمیت مهارت‌های مورد لزوم مدیریتی برای عملکرد

اثر بخش مدیران ارشد بر حسب جایگاه سلسله مراتبی آنها

ردیف	سطح (S4)		سطح (S3)		سطح (S2)		سطح (S1)		شرح مهارت
	مقدار متوسط	رده بندی	مقدار متوسط	رده بندی	مقدار متوسط	رده بندی	مقدار متوسط	رده بندی	
۲	۴/۱۹	۱	۲/۷۸	۲	۲/۷۴	۳	۴/۱۴	مهارت‌های تحلیلی مربوط به خویش	
۱	۴/۲۲	۲	۲/۸۲	۱	۲/۹۲	۱	۴/۸۱	مهارت‌های مربوط به افراد	
۳	۴/۰۴	۲	۲/۵۷	۲	۲/۴۷	۲	۴/۲۳	مهارت‌های مربوط به کار	

همان گونه که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است، بجز در مورد مدیران ارشد در سطح S3، مهارت‌های مربوط به افراد در همه سطوح بیشترین تأثیر را دارد. همچنین، نتایج بررسی حاکی است که رده بندی مهارت‌های مربوط به خویش، با توجه به سطوح مدیریت تغییر می‌کند و در مکان اول یا دوم قرار می‌گیرد؛ اما اهمیت آن نسبت به مهارت‌های مربوط به کار بیشتر است؛ مگر در سطح اول که در آن مهارت‌های مربوط به خویش برای کارایی مدیران ارشد تا مهارت‌های مربوط به کار از اهمیت بیشتری برخوردار است.

بحث و بررسی

تاکنون، نتایج این تحقیق نشان داد که مدیران مورد بررسی، به طور کلی، در قبال اهمیت گسترش آموزش و کسب مهارت‌های مدیریتی برای افزایش کاراییشان، تعهد خاصی احساس می‌کنند. رتبه‌های بالای اعداد و ارقام کلی مربوط به مهارت‌ها در همه سطوح مدیریت ارشد که بالاترین مقدار متوسط آن ۴/۳۷ (بالاترین عدد به دست آمده ۵ است) و پائین‌ترین آن ۳/۱۸ (بالاتر از وسط جدول) است، کاملاً حاکی از حمایت مدیران، در هر دو سازمان، از آموزش و بهسازی مدیریت است (رجوع کنید به جدول شماره ۱). همچنین، می‌توان رده بندی‌های بالا را به سان علائمی برای اعتبار ارزیابیها تلقی کرد، زیرا در این ارزیابیها به راستی ملموسترین جنبه‌های توانایی مدیران ارشد را که

تلقی کرد، زیرا در این ارزیابیها به راستی ملموسترین جنبه‌های توانایی مدیران ارشد را که به نظر خودشان تأثیر زیادی برافزایش کاراییشان دارد، مورد بررسی قرار گرفته است.

یافته‌های این تحقیق تأییدی است بر یافته‌های پژوهشهای دیگر و بنابراین، می‌توان از آنها استنباط کرد که اهمیت نسبی مهارت‌های مدیران ارشد، با توجه به جایگاه و موقعیت آنها در سلسله مراتب سازمان، با یکدیگر فرق دارد. به منظور اثبات این مطلب، از پاسخ دهندگان خواسته شد تا به اهمیت این ۲۱ مهارت و دانش مدیریت که از نگاه آنها نقش عمده‌ای در بالابردن کاراییشان داشته است امتیاز بدهند. هدف از این کار پی بردن به این مطلب بود که چه مهارت‌هایی به اندازه اهمیت که این پاسخ دهندگان به آنها می‌دهند، برای ایفای نقش مدیریتی آنها لازم است.

میزان اهمیت داده شده به مهارت‌های گوناگون را می‌توان به صورت سلسله مراتبی، در جدول شماره ۱ مشاهده کرد. این فهرست بیانگر پیکره‌ای مناسب از دانش و مهارت‌های مدیریتی است که برای عملکرد اثربخش مدیران ارشد لازم است. به علاوه، این نتایج حاکی است که کارایی مدیران ارشد، به طور کلی، تابعی از یک مجموعه از دانشها و مهارت‌های گوناگون است. این سلسله مراتب ما را به این یاور رهنمون می‌شود که وظیفه مقدم اصلی مدیریت ایجاد فضایی سازمانی است که افراد در آن با تمایل و رغبت و به گونه‌ای اثربخش کار کنند. به نظر می‌رسد که این قابلیت، ستون اصلی کارایی مدیران و کلید بهبود عملکرد سازمانی و افزایش کارایی است. مدیران ارشد صنعت فولاد ایران به مسؤلیتهای مدیریتی خویش و نیز به حضور عوامل مؤثر در کارایی خود کاملاً واقف بودند. این عوامل عبارت است از:

- ایجاد ارتباط اثربخش،
- مدیریت زمان به سان نوعی منبع،
- تصمیم‌گیری و حل مسائل مربوط به کار،
- رهبری و ایجاد انگیزه برای کارکنان در کنار.

عوامل شخصی، نظیر بهسازی عملکرد خویش و افزایش قابلیت‌های بالقوه خود برای افزایش کارایی مدیران، بسیار مهم به حساب می‌آید. مثلاً دراکر^{۱۴} گفته است: «بخشی از کار هر مدیر ارتقای سطح افراد، از جمله خود اوست». وی میان بهسازی مدیریت و بهسازی مدیر تفاوت بسیاری قائل است و اظهار داشته است که: «بهسازی همواره به معنی بهسازی خویشتن است». او گفته است که بخش مهمی از کار هر مدیر که همانا بهسازی خویشتن است مستلزم این است که مدیران دانش، بینش و مهارت‌های جدید را فراگیرند تا بتوانند کارشان را به بهترین وجه انجام دهند. امروزه مدیران وظیفه دارند که از طریق تقویت بینش خویش، به تقویت خویشتن بپردازند و با کسب تجربه و مهارت‌های لازم در شغل مورد نظر و نیز از طریق جستجوی فرصتهایی که سهم عمده‌ای در عملکرد مساعد آنان دارد خود را نیرومند سازند. مدل خود - باروری که دلف^{۱۵} و اسمیت^{۱۶} ارائه کردند، بر پایه این واقعیت استوار است که مدیران موفق به گونه‌ای آگاهانه مسئولیت آموزش و پرورش خویش را بر عهده دارند و نیازهای خود-بهسازی را، بدون اتکا به سازمان، تأمین می‌کنند. مدیر موفق رشد و پیشرفت شخصی خویش را از طریق رجوع به عملکرد خویش و استفاده از فرصتهای به دست آمده برای کاهش نقاط ضعف و افزایش نقاط قوت خویش تضمین می‌کند. در این فرایند، استفاده از فرصتها قبل از دیگران، عامل انگیزشی مهم در پیشرفت شخصی و شغلی هر مدیر است. همزمان، سازمان مسئولیت دارد که لوازم و فرصتهای لازم برای رشد و ترقی افراد را فراهم آورد.

همان گونه که در جدول شماره ۱ نشان داده شد، اهمیت مهارت‌های مربوط به بهسازی و مربوط به خویش از نظر مدیران ارشد بسیار بالاتر از میانه جدول است، اما در مقایسه با دیگر عوامل شخصی پایین‌تر است. روی هم رفته، میانگین امتیاز توانایی افراد برای افزایش کارایی خود ۴/۰۴ و میانگین امتیاز توانایی ارزیابی و گسترش قابلیت‌های بالقوه

14. Drucker

15. Delf

16. Smith

خود ۳/۶۵ است. اهمیت این مهارتها برای مدیران ارشد در این چهار سطح ارشدیت متفاوت است، اما تفاوت نسبی میان درجه بندی این دو، یکسان به نظر می رسد. این مهارتها، در ارزیابی اهمیت عوامل گوناگون انگیزشی، از اهمیت بیشتری برخوردار است تا افزایش حقوق و دیگر منافع مالی که غالباً مدیران ارشد برای بهبود عملکردشان دریافت می دارند. اهمیت طراحی و برنامه ریزی به سان نوعی مهارت، در تعیین اهداف، پیش بینی ها و ارزیابی و گزینش بهترین راهکارها و چاره های ممکن در انجام کارها، به طور قابل ملاحظه ای بالاست. میانگین این گونه مهارت برای همه پاسخ دهندگان ۴/۱۷ بود که این مهارت را در مکان ششم قرار می داد. این میانگین در سطوح مختلف بایکدیگر متفاوت است (مراجعه کنید به جدول شماره ۲) و در سطوح ۲ و ۴ رو به کاهش می گذارد، اما برای افراد شاغل در رده سوم، کمی افزایش می یابد. این نتایج نیز، بر یافته های کاکابادسه^{۱۷} و مارگریسون^{۱۸} تأکید داشت. بر طبق این یافته ها، اهمیت برنامه ریزی استراتژیک و کوتاه مدت سومین عامل مهم در افزایش موفقیت مدیران اجرایی شناخته شده است. دیگر مهارت های مربوط به کار، نظیر تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی، حفظ و نگهداری مؤثر سیستم های مرتبط و مدیریت جنبه های مالی و همچنین افزایش مهارت در مدیریت کار خود با استفاده از رایانه ها، در هر چهار سطح ارشدیت از اهمیت یکسانی برخوردار است. این موضوع، همسو با یافته های پاولت^{۱۹} و لائو^{۲۰} است که اظهار کردند اهمیت مهارت های فنی در هر سه سطح مدیریت (ارشد، میانی و جزء) یکسان است. به طور کلی، این مهارت های مدیریتی در افزایش کارایی مدیران، به طور قابل ملاحظه ای به جایگاه دارد.

مهارت های مدیریتی

یافته های این تحقیق مؤید این فرضیه است که میزان اهمیت در نظر گرفته شده برای این سه مهارت اصلی مورد نیاز در افزایش کارایی مدیران، به طور قابل ملاحظه ای به جایگاه

17. Kakabadse

18. Margerison

19. Pavett

20. Lau

و سمت مدیران ارشد در سطوح ارشدیت وابسته و از یکدیگر متفاوت است. نتایج به دست آمده حاکی است که نیاز به کسب مهارت‌های مربوط به کار و درک اهمیت آنها برای افزایش کارایی، به طور کلی، در مقایسه با مهارت‌های مربوط به افراد و مهارت‌های مربوط به خویشان، در سطح پایین‌تری قرار می‌گیرد (مراجعه کنید به جدول شماره ۳). میانگین امتیاز مهارت‌های مربوط به کار ۳/۶۸ بود که در مقایسه با دو مقوله دیگر، در پایین‌ترین حد قرار داشت. این نتیجه مؤید نتایج بخش دیگر این تحقیق است که طی آن از مدیران ارشد خواسته شد تا اهمیت عواملی را که به نظرشان در عملکرد رضایتبخش آنها مؤثر است نام ببرند و به آن امتیاز بدهند. در اینجا نیز مدیران ارشد به طور کلی مهارت‌های حرفه‌ای و مربوط به کار را کم اهمیت‌تر از مهارت‌های فردی دانستند. این یافته‌ها نیز مطابق و همجهت با یافته‌های کاتز و آنالوی است که گفتند به موازات بالاتر رفتن سمت‌های مدیران در سازمان، اهمیت مهارت‌های فنی برایشان نسبتاً کمتر می‌شود و کارایی مدیریتی تا حد زیادی به مهارت‌های انسانی و ادراکی وابستگی پیدا می‌کند. همچنین دریافتیم که گرچه مهارت‌های مربوط به کار در مقایسه با دو مقوله دیگر درجه اهمیت کمتری دارد، اهمیتش در انجام کارها از مقدار متوسط مربوط به همه سطوح افزون‌تر است. در واقع، مهارت‌های مربوط به کار از لحاظ اهمیت، برای سطوح S1 و S4 مدیران ارشد، پایین است.

مصاحبه با مدیران اجرایی به درک این مطلب انجامید که علت اهمیت یافتن جنبه‌های مربوط به کار از سوی مدیران اجرایی هر دو سازمان این بود که اینان گمان می‌کردند که در سمت خویش به سان مدیر ارشد باید آرایشان را در مورد مقوله‌هایی نظیر گسترش کار و پیشرفت، به گونه‌ای معتدل و با کمال میانه روی ابراز کنند. بدین ترتیب، همه تلاشهایی را که ظاهراً نشان دهنده وابستگی و تعلق به این رفتار مدیریتی بود بی ارزش می‌شمردند. به نظر می‌رسید که این امر بیشتر ناشی از مسائل فرهنگی و اجتماعی باشد. این تلاش آگاهانه از سوی آنها سبب شد تا به بهسازی خویشان و توسعه کار امتیاز ۲/۵ داده شود که در میان مهارت‌های موجود در فهرست ما کم

اهمیت‌ترین است. (مراجعه کنید به آخرین خط جدول شماره ۲). همین میانگین اندک است که ظاهراً موجب افزایش نسبی مقدار متوسط مهارت‌های مربوط به کار شده است. اگر می‌توانستیم در محاسبه میانگین مهارت‌های مربوط به خویشتن از این مقدار متوسط صرف‌نظر کنیم، مقدار متوسط جدیدی معادل $4/5$ داشتیم که سبب می‌شد تا مهارت‌های تحلیلی و مهارت‌های مربوط به خویشتن به مکان دوم صعود کند و مهارت‌های مربوط به کار به مکان سوم نزول کند.

یادآوری این نکته نیز مهم است که به علت اندک بودن ناگزیر شمار پاسخ دهندگان در اولین سطح ارشدیت، مقدار متوسط هر سه مهارت در این سطح بالاتر است. به علاوه، ظاهراً تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی مؤید فرض این تحقیق است که مهارت‌های مربوط به کار، به طور کلی، از نگاه مدیران اجرایی، به هنگام گزینش از میان سه مهارت اصلی مدیریتی لازم جهت افزایش کارایی مدیران ارشد، کمترین میزان اهمیت را دارد. گذشته از این، هرچه از قسمت بالاتر، یعنی S1، به قسمت پایین‌تر سلسله مراتب مدیریتی حرکت می‌کنیم اهمیت نسبی این مهارتها کاهش می‌یابد. این یافته‌ها همسو با یافته‌های تحقیق آنالوئی است که در آن مدیران راه‌آهن هندوستان اهمیت بیشتری به لزوم مهارت‌های مربوط به کار دادند و این اهمیت هرچه به سمت پایین‌تر سلسله مراتب می‌رفتیم بیشتر می‌شد.

همچنین یافته‌های فوق مؤید این فرض تحقیق ماست که، به طور کلی، از دیدگاه مدیران ارشد، اگر مهارت‌های مربوط به افراد با افزایش کارایی این مدیران، به ویژه بدون توجه به سطح ارشدیت آنها، همراه باشد این مهارتها در زمره مهم‌ترین مهارتها قرار می‌گیرد. پژوهش‌های دیگری که پیش از این انجام گرفته ثابت کرده است که بیشتر وقت هر مدیر ارشد به تماس با دیگر افراد سپری می‌شود و مدیریت افراد، یکی از جنبه‌های مهم شغل هر مدیر ارشد تلقی می‌شود. این یافته‌ها و دیگر نتایج به دست آمده از کشورهای توسعه یافته نشان می‌دهد که کارایی مدیران ارشد، کم و بیش، نشان دهنده صلاحیت آنها در کار با افراد است و مهارت‌های مربوط به افراد، از جمله ایجاد ارتباط،

مهارت‌های مربوط به روابط میان افراد، رهبری و حل مسائل شاید لازم‌ترین و اساسی‌ترین نشانه‌های موفقیت آنها باشد.

به علاوه، جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که متوسط مهارت‌های مربوط به افراد در مقایسه با دیگر مهارت‌ها از بالاترین مقدار در تمام سطوح برخوردار است. ظاهراً این مطلب تقریباً در تمام سطوح ارشدیت، بجز در سطح سوم مدیران ارشد با میانگین ۳/۸۲، صدق می‌کند و این میانگین اندکی افزون‌تر از مهارت‌های مربوط به خویشتن با مقدار متوسط ۳/۸۷ است. این نتیجه، مجدداً هنگامی که از مدیران ارشد خواسته شد که به اهمیت نیازهای آموزشی خویش در زمینه مهارت‌های مربوط به افراد، از جمله ایجاد ارتباط، همکاری، کنترل، ارزیابی و بهسازی کارکنان امتیاز بدهند، ثابت شد. در اینجا نیز مهارت‌های مربوط به افزایش کارایی مدیران ارشد در همه سطوح، بجز سومین سطح مدیران ارشد، از اهمیت خاصی برخوردار است.

به نظر می‌رسد که خود - بهسازی، بخش مهم شغل مدیران باشد و مستلزم مجموعه‌ای از دانشها و مهارت‌های تازه است. مدیران روز به روز بیشتر از این مسئله آگاه می‌شوند که کارایشان به شدت به قابلیت و تمایلشان به بهسازی خویشتن وابسته است. مدیران ارشد سازمان‌های صنعت فولاد ایران، باتوجه به سطح ارشدیتشان امتیازهای مختلفی به اهمیت مهارت‌های تحلیلی و مهارت‌های مربوط به خویشتن دادند. بالاترین مقدار متوسط برای این مهارت ۴/۱۹ و متعلق به مدیران ارشد در چهارمین رده بود. آنها این مهارت‌ها را پراهمیت و لازم برای افزایش کارایشان دانستند.

لازم به یادآوری است که ظاهراً مدیران ارشد (S3) نیاز بیشتری به مهارت‌های مربوط به خویشتن در برابر مهارت‌های مربوط به کار دارند. ظاهراً همین موضوع برای مدیران ارشد در رده‌های دوم و چهارم (S4 و S2) نیز صادق است. به نظر می‌رسد که مدیران بر این باورند که مهارت‌های تحلیلی و مهارت‌های مربوط به خویشتن، همراه با مهارت‌های مربوط به افراد، روی هم رفته مهمتر از مهارت‌های مربوط به کار است. این نتایج حاکی است که باید به رشد و پیشرفت خود مدیران ارشد، از لحاظ اولویت استراتژی توسعه

منابع انسانی، امتیاز بالایی داد. هرچند که نیاز به دانش و مهارت‌های تحلیلی و مربوط به خویشتن، از نگاه پاسخ دهندگان مهم به نظر می‌رسد، اما مدارکی دال بر این موضوع وجود دارد که تأکید بر این نیاز در سطوح پایین‌تر مدیریتی بیشتر است. با وجود این برای اولین مقوله، مانند رده اول، میانگین بالایی معادل ۴/۱۴ وجود دارد که ظاهراً وقتی که شمار اندک پاسخ دهندگان در سطح S1 در نظر گرفته شود، معنی دار می‌شود. تصویر کلی بیانگر این موضوع است که در سطوح بالاتر سازمان، به ویژه در سطح مدیران ارشد اجرایی (S1)، ظاهراً تمایل برای دستیابی به مقداری متوازن از مهارت‌های مشخص شده بیشتر است و حال آنکه معمولاً تأکید بر مهارت‌های مربوط به افراد بیشتر انجام می‌پذیرد.

نتایج و نظرات

یافته‌های این تحقیق تا حدی مؤید مدل بهسازی مدیریت آنالویی است که بیانگر وجود نوعی سلسله مراتب میان مهارت‌های مدیریتی است. البته، این تحقیق در صنعت فولاد ایران نشان داده است که در مهارت‌هایی نظیر مهارت‌های تحلیلی و مهارت‌های مربوط به خویشتن، اندیشه وجود سلسله مراتب مهارت‌ها برای سطوح S2، S3 و S4 از اعتباری خاص برخوردار است. این سخن بدین معنی است که هرچه سمت مدیران ارشد در سازمانشان پایین‌تر باشد، احساس نیاز به این مهارت‌ها بیشتر است. مهارت‌های مربوط به کار نیز در میان مدیران ارشد در رده‌های ۲، ۳ و ۴ از الگوی سلسله مراتبی پیروی می‌کند. از این نکته چنین بر می‌آید که مدیران ارشد در سطوح پایین‌تر سازمان نیاز بیشتری به مهارت‌های مربوط به کار به منظور انجام مؤثر وظیفه‌های خویش احساس می‌کنند. البته این سخن بدین معنی نیست که جنبه‌های مربوط به کار مدیران ارشد رده‌های بالا از اهمیت اندکی برخوردار یا اصولاً بی‌اهمیت است.

نتیجه جالبی که از تمام این گفته‌ها می‌توان گرفت این است که مهارت‌های مدیریتی در شرایط واقعی در برخی نقاط آنچنان به یکدیگر پیوند می‌خورد که تعیین مرز واضح و

شفاف میان این سه مجموعه از مهارتها، بسیار دشوار است. بنابراین، مشخص کردن مرز میان این مقوله‌ها فقط به صورت نظری و برای مقصودهای تحلیلی امکانپذیر است. همان گونه که کاتز به شایستگی بیان کرده است: "این مهارتها عملاً آنچنان به یکدیگر وابسته است که تعیین مکان آغاز یکی و پایان دیگری بسیار دشوار است". به علاوه کاملاً واضح است که مدیران ارشد، صرفنظر از ارشدیتشان، برای افزایش کارایی نیازمند مجموعه‌ای جامع از مهارتهای مدیریتی‌اند. "مینتزبرگ" نیز مدعی است که مهارتهای لازم برای مدیران ارشد، به صورت مجموعه‌ای کامل و یکپارچه است، یعنی اینکه اگر مدیری بخواهد کارش را به نحو احسن انجام دهد نباید از هیچ یک از مهارتهای مدیریتی چشم‌پوشد. با توجه به این سه جنبه از مسؤولیت‌های مدیریت، می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیران باید برای کارا بودن در کار، این سه نوع مهارت را به دست آورند. این مهارتها عبارت است از:

- مهارتهای تحلیلی و مهارتهای مربوط به خویش،

- مهارتهای مربوط به افراد،

- مهارتهای مربوط به کار،

با وجود این، نتایج به دست آمده به وضوح نشان دهنده این مطلب است که میزان اهمیت هر یک از این انواع مهارتها، برحسب جایگاه مدیران ارشد در سلسله مراتب سازمان، متفاوت است. اهمیت وجود سلسله مراتب مهارتهای مدیریتی در بهسازی مدیران ارشد بسیار زیاد است.

در کشورهای توسعه‌یافته، روشهای قدیمی آموزش و تحول مدیران، به ویژه مدیران ارشد، برای افزایش کارایی آنان مناسب نیست، زیرا این روشها در قبال مهارتهای مورد نیاز، تأکیدی بی‌مورد بر آموزش نظری و ادراکی دارند. یافته‌های این تحقیق قاطعانه نشان می‌دهد که مدیران ارشد، نیاز فراوانی به مهارتهای مربوط به خویشتن و مهارتهای مربوط به افراد احساس می‌کنند. این مهارتها برای بالا بردن کارایی مدیران ارشد بسیار لازم است. به علاوه، این یافته‌ها بیانگر نیاز واقعی به بهسازی مدیریت بر

مسائل سازمانی روزافزون خویش فائق آیند.

همچنین، این یافته‌ها مؤید این نکته است که برای انعکاس نیازهای آموزشی و بهسازی عملی مدیران ارشدی که در رده‌های گوناگون سازمان کار می‌کنند، باید روشی از قبل پیش بینی شده را در زمینه آموزش و بهسازی اتخاذ کنند. به علاوه، می‌توان این تحقیق را شاهدی عملی بر این مدعا دانست که: "مهارت‌های مدیریتی لازم برای عملکرد اثربخش مدیران ارشد لزوماً از فرهنگی به فرهنگ دیگر چندان تفاوتی ندارد." احتمالاً، تفاوت نیازهای آموزشی و بهسازی مدیران بیشتر در میزان تأکیدی است که بر کاربرد این مهارت‌ها در زمینه‌های اجتماعی - اقتصادی، تحصیلی و فرهنگی می‌شود تا خود آن مهارت. سرانجام، اگر بخواهیم تلاش‌ها و منابع عظیمی که در کشورهای توسعه یافته صرف تربیت و بهسازی مدیران می‌شود، تحولات مورد نظر در رفتار مدیران را به وجود آورد، باید از روشهای قراردادی و عرفی دست بشویم و به روشهای آموزشی مبتنی بر مهارت رو آوریم که به مدیران می‌آموزد که چگونه بر اساس ارزیابی واقعی شیوه‌های اثربختر، مدیریتی اثربخش را اعمال کنند.

مراجع

- 1 - Katz, R.I., "Skills of an effective administrator," Harvard Business Review, Vol.52, September - October 1974, PP.90-102.
- 2 - Kakabadse, A., Ludlow, R. and Vinnicombe, S., **Working in Organizations**, Penguin. Harmondsworth, 1987.
- 3 - Analoui, F., **An Investigation into Management Training, Development Needs of senior officials in Zimbabwe**, OPPC, Research Monograph No. 2, University of Bradford, Bradford, 1990.
- 4 - Analoui, F., "Management Skills and senior management effectiveness." **international journal of public sector management**, Vol ,8, No.3, 1995, pp,52-68