

پژوهشهای تربیتی و روانشناختی
دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان
سال چهارم، شماره اول، شماره پیاپی ۹، بهار و تابستان ۱۳۸۷
ص ۱۳۲-۱۰۹

بررسی وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت تهران به لحاظ مؤلفه‌های پرورش مدیر

زهرا مولائی، کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی
molae.2000@yahoo.com
غلامرضا اصیلی، عضو هیأت علمی پژوهشگاه صنعت نفت
خدایار ایلی، دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران
عباسعلی قدیریان، عضو هیأت علمی پژوهشگاه صنعت نفت

چکیده

مدیریت به عنوان حلقه اساسی بهره‌وری، در هر نظام اجتماعی بزرگ و کوچک نقش استراتژیک و سرنوشت‌سازی به عهده دارد. به همین مناسبت در کشورهای پیشرفته سرمایه‌گذاری کلانی در جهت پرورش و تقویت تواناییها و مهارتهای مدیریت می‌شود. هدف پژوهش حاضر بررسی وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت RIPI^۱ به لحاظ مؤلفه‌های پرورش مدیر به منظور بسترشناسی مناسب جهت طراحی برنامه پرورش مدیر است. در پژوهش حاضر، ۱۵۰ نفر از مدیران پژوهشگاه صنعت نفت تهران، اعم از مدیران بالادست، میانی و زیردستان شرکت داشتند. پس از مطالعه قابلیت‌ها و شایستگیهای مدیریتی در ادبیات پرورش مدیر، در پژوهش حاضر شش مؤلفه به عنوان قابلیت‌های مدیریتی جهت پرورش مدیر در نظر گرفته شد، که عبارتند از: نقشهای مدیریتی، مهارتهای مدیریتی، تواناییهای مدیریتی، ویژگیهای شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی. برای بررسی وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت از پرسشنامه (با مقیاس درجه بندی لیکرت) استفاده شد که توسط سه گروه مدیران بالادست، میانی و زیردستان در مورد وضعیت موجود مدیران میانی (رؤسای واحدها و طرحها) از نظر میزان دارا بودن مؤلفه‌های مورد نظر تکمیل شد. یافته‌های به دست آمده نشان داد که به طور کلی وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت تهران، از لحاظ میزان دارا بودن شایستگیها و قابلیت‌های مورد نظر در پرورش مدیر در وضعیت نسبتاً مطلوب است. با توجه به نظرسنجی صورت گرفته و نتایج آزمون کروسکال والیس تفاوت معناداری در نظرات سه گروه (مدیران ارشد، میانی و زیردستان) در مورد وضعیت موجود مدیران میانی در کلیه مؤلفه‌ها - بجز مؤلفه ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی - مشاهده می‌شود.

واژه‌های کلیدی: پرورش، پرورش مدیر، الگوهای پرورش مدیر، روشهای پرورش مدیر.

مقدمه

مدیریت به عنوان حلقه اساسی بهره‌وری، در هر نظام اجتماعی بزرگ و کوچک نقش استراتژیک و سرنوشت‌سازی به عهده دارد. به همین مناسبت، در کشورهای پیشرفته سرمایه‌گذاری کلانی در جهت پرورش و تقویت تواناییها و مهارت‌های مدیریت می‌شود (میر سپاسی، ۱۳۷۱: ۱۱). عواملی مانند جهانی شدن تجارت، بافت و ترکیب جمعیتی، چشم انداز و برنامه‌های توسعه، تغییرات سیاسی و اجتماعی، قوانین و مقررات موجود و تغییرات آنها، از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر نقش‌های مورد انتظار از مدیریت در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی تاثیرگذار باشند (فارندال^۱، ۲۰۰۵). همچنانکه با نگاهی عمیق‌تر به اقتصاد دانشی در می‌یابیم که متأسفانه بسیاری از مفروضات پایه‌ای که با نام مدیریت آموزش داده می‌شوند و به اجرا در می‌آیند، از رده خارج شده و اکثر فرضیه‌های ما در مورد کسب و کار، فناوری و سازمان دست کم به پنجاه سال پیش برمی‌گردد و عمر آنها به پایان رسیده و زمان آن رسیده است که مدلی جامع از آموزش و یادگیری مدیران مطرح شود (آل، راس و مک ال وی، ۲۰۰۷^۲).

پرورش مدیر^۳ از ویژگی‌های سازمان‌های مبتکر و نوآور به شمار می‌آید. در حقیقت فراموش کردن پرورش مدیر نوعی توقف یا عقب‌نشینی است و توقف و عقب‌نشینی مساوی با نزدیک شدن به نقطه افول سازمان است. آنچه مسلم است، این است که حیات سازمانی هیچ یک از مدیران ابدی نبوده و تکیه محض بر مدیران کنونی مغایر با آینده‌نگری و برنامه‌ریزی صحیح برای حیات یک سازمان است. بنابراین مدیران علاقه‌مند به تعالی سازمان باید پرورش مدیران را در دستور کار خود قرار دهند (طاهری بروجنی، ۱۳۸۲: ۷۱). پیتز دراکر درباره موضوع پرورش مدیر معتقد است که اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم، این است که رهبران ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند و باید در سازمانها روشی سیستماتیک وجود داشته باشد که بتوانیم استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز آینده را توسعه و پرورش بدهیم و مدیریت ارشد سازمان هم نمی‌تواند کار را به عهده شانس واگذار کند. همچنین ناتالی شوپ گریفین^۴ (۲۰۰۳، ص ۱۱۳) می‌گوید باید فرهنگ سازمانی در شرکتها به فرهنگی تبدیل شود که به جای رها کردن مدیران در بازی بقای داروینی، مدیران نخبه پرورش دهد.

1. Farndale
2. Ohl, Ross & Mckelvey
3. Management Development (MD)
4. Griffin

امروزه بسیاری از سازمانها برای برآوردن نیازهای مدیریتی خود اقدام به تأسیس مؤسساتی برای پرورش و توسعه مدیران خود نموده‌اند. از جمله این سازمانها می‌توان به موسسه‌های توسعه مدیریت IMI، IMD^۱ و LMC^۲ اشاره نمود. برای مثال، مؤسسه LMC با طراحی دوره‌های متعدد در محورهای رهبری و استراتژی، مدیریت و توسعه مهارتها، پروژه‌ها و لوجستیک‌ها، مدیریت عملکرد و مدیریت مالی تلاش نموده مدیران خود را در راستای توسعه و پرورش استعدادها، مدیریتی یاریگر باشد. از جمله این دوره‌ها که در تقویم این مؤسسه برای سال ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰ آمده، می‌توان به دوره‌های مدیریت تغییر و استراتژیهای کسب و کار، هنر رهبری و تیم سازی، مدیریت استراتژیک موفق، رهبری و پرورش استعدادها، مهارت‌های مدیریتی مدرن و مهارت‌های مدیریتی ضروری برای عملکرد در سطح جهانی اشاره نمود.

در نهایت، با توجه به مطالب مذکور و نیاز روز افزون سازمانها به چنین برنامه‌هایی، این پژوهش قصد دارد با بسترسازی مناسب جهت طراحی برنامه پرورش مدیر، پژوهشگاه صنعت نفت را در این راستا یاریگر باشد. سؤالهای پژوهش در جهت رسیدن به این هدف شامل سه سؤال است: اول؛ وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از مدل مفهومی پرورش مدیر چگونه است؟ دوم؛ برنامه پرورش مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت برای پر کردن شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب باید دارای چه ویژگیها و ابعادی باشد؟ سوم؛ آیا تفاوت معناداری بین نظرات مدیران ارشد، میانی و زیردست در مورد سنجش وضعیت موجود مدیران میانی به لحاظ میزان دارا بودن شایستگیها و قابلیت‌های مدیریتی مورد نظر وجود دارد یا نه؟

تئوریا و مفاهیم رشته توسعه و پرورش مدیریت از رشته‌های دانشگاهی - بویژه علوم رفتاری - مشتق شده که چارچوب گوناگونی برای راهنمایی برنامه‌ها و فرآیندهای پرورش مدیر فراهم می‌نماید (الرشید و الکاسمه، ۲۰۰۳). بعد از جنگ جهانی دوم اروپای غربی با طرح مارشال بسرعت بهبود یافت که با این بهبود سریع نیاز به مدیران شایسته در سازمانها رشد پیدا کرد، اما در نتیجه جنگ جهانی فقدان در وجود مدیران با تجربه بود که اشاره می‌کرد که مدل مناسبی برای پرورش مدیران در دسترس نیست. وقتی این نیاز حس شد، برنامه‌های رسمی شکل گرفت تا نیازهای سازمان را برآورده نماید. در این زمان بود که برای اولین بار در تاریخ، به اصطلاح "پرورش مدیر"

1. International Management Institute
2. Institute for Management Development
3. London Management Center
4. Alrashid and Alqasmeh

اشاره شد و در سال ۱۹۵۰ برنامه‌های بسیار موفقی در این راستا شکل گرفت. از سالهای ۱۹۸۰ توجه سازمانها به پرورش مدیرانشان جدی‌تر شد. آنها دریافتند که توسعه و پرورش مدیران اغلب به عنوان سیستمی برای کمک به شرکتها در جهت اجرای عملکردهای اجرایی وسیعتر و سنگین‌تر است. ادامه حیات سازمان بدون دوام و تسلسل مدیریت ناممکن است و توسعه و پرورش مدیر فقط به توسعه مدیران ارشد محدود نمی‌شود، بلکه پرورش مدیران را در همه رده‌های مدیریت مورد توجه قرار می‌دهد (ولوبرگس^۱، ۱۹۹۸). منظور از توسعه در سازمان عبارت است از اکتساب منظم و سیستماتیک مهارتها- رابرت کیتنر^۲ (۲۰۰۱) مهارت را این‌گونه تعریف می‌کند: ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارها- دانش و نگرشهایی که افراد را برای نیل به اهداف معین فردی و سازمانی در حال و آینده توانا می‌سازد (اندرسون^۳، ۱۹۹۶: ۹). گلدستاین^۴ (۱۹۹۳) توسعه را اکتساب سیستماتیک مهارتها، قواعد، مفاهیم و نگرشهایی می‌داند که به عملکرد بهبود یافته در یک محیط منجر می‌گردد. به بیان دیگر، توسعه کارکنان عبارت از مجموعه فعالیتهای نیازسنجی و برنامه‌ریزی شده به منظور اصلاح و بالا بردن دانش، مهارتها، نگرشها و رفتارهای اعضای سازمان برای انجام دادن وظایف خاص محوله سازمانی است (میرکمالی، ۱۳۷۷).

هاریسون^۵ (۱۹۹۶: ۶۲) توسعه و پرورش مدیریت را فرآیند برنامه‌ریزی شده‌ای، برای تضمین اثربخشی مدیران در کل سطوح سازمان جهت برآورده ساختن اهداف سازمان و افزایش توان استراتژیک از طریق تجارب و ایجاد محیطی آموزشی می‌داند. شرودر^۶ هم توسعه مدیریت را فرآیندی برای گسترش طیفی از شایستگیهای لازم برای مدیران می‌داند. اگر تعریف شرودر و کلیه تعاریف بالا را بپذیریم، می‌توان چنین نتیجه گرفت که پرورش و توسعه مدیریت در درجه اول مستلزم شناخت قابلیتها و شایستگیهای مدیریتی به عنوان مؤلفه‌های پرورش و توسعه مدیریت است. شایستگی و قابلیت مدیران عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که به اثربخشی آنان در محیط شغلی منجر می‌شود (وودال و وینستنی^۷، ۱۹۹۸: ۴). همچنین شرودر در تعریف شایستگی می‌گوید: شایستگی مجموعه‌ای نسبی از رفتارهایی است که باعث عملکرد بالای گروه در محیط‌های پیچیده سازمانی می‌شود؛ بدین معنا که شایستگی نظام مدیریت می‌تواند به ارتقای سطح

-
1. Vloberghs
 2. Keitner
 3. Anderson
 4. Goldstein
 5. Harrison
 6. Schroder
 7. Woodall and Winstanly

عملکرد افراد سازمان منجر شود (۱۹۸۹، ص ۲۲). برای مثال، بسیاری از متخصصان بر این باورند که شناخت کسب و کار شرکت و نیازهای مشتریان و توانایی مشارکت در فرآیندهای راهبردی، از جمله شایستگیهای مهم مدیران است که شایستگی برقراری روابط و ارتباطات مؤثر با مدیران ارشد و سایر مدیران شرکت را بیشتر می‌کند (بوسلی و پاووا^۱، ۲۰۰۵). در نتیجه، در دنیای امروز بدون تأکید بر شایستگیهای مورد نیاز برای احراز شغل مدیریت و توسعه مستمر این شایستگیها، مدیران نمی‌توانند نقش درخور توجهی در توسعه سازمانها و نیز توسعه جامعه داشته باشند (کرناو، مک گونیکل^۲، ۲۰۰۶). به همین علت، الگوهایی برای پرورش و ارتقای مدیران مطرح شده که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

الگوی بویاتزیس: بویاتزیس طی پژوهشی که بر روی ۲۰۰۰ مدیر از سازمانهای مختلف انجام داد، شایستگیهای مدیریتی را در سه دسته مشخص نمود و برای هر دسته قابلیت‌های مشخصی بیان نمود. این سه دسته عبارتند از:

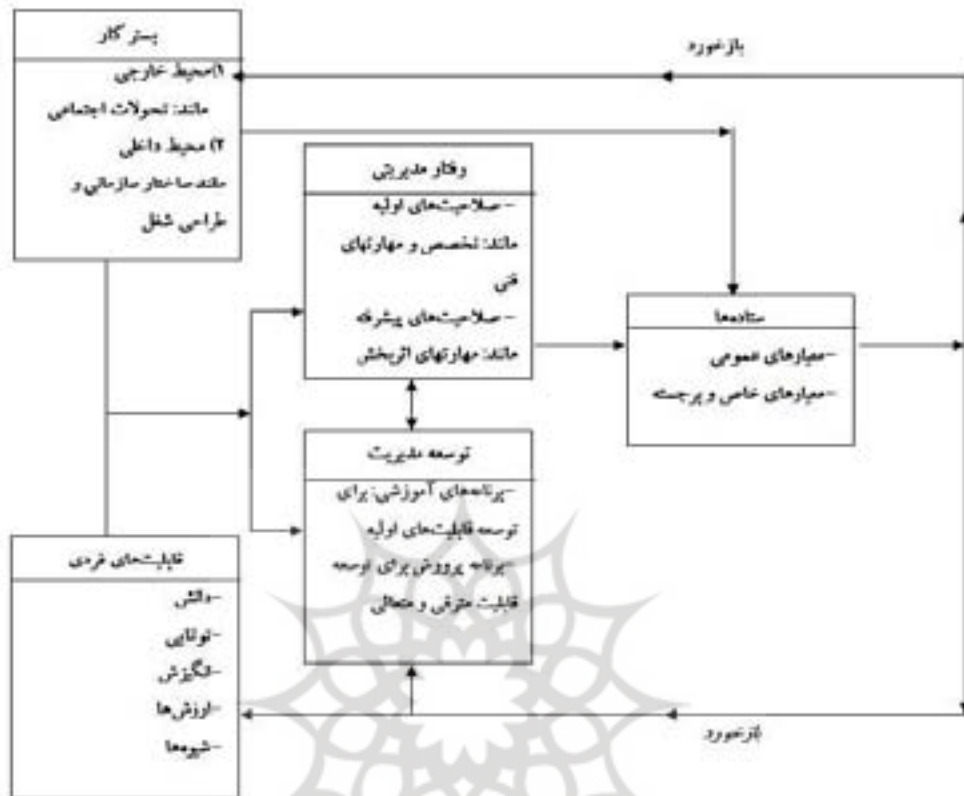
الف) دسته هدف و عمل مدیریت: شامل قابلیت‌هایی چون اثرگذاری، کاربرد تشخیص مفاهیم، کارایی - مداری و فراکنشی عمل نمودن؛

ب) دسته رهبری: شامل قابلیت‌هایی چون مفهوم سازی، اعتماد به نفس و کاربرد بیانات شفاهی؛

ج) دسته مدیریت منابع انسانی: شامل قابلیت‌هایی چون استفاده از قدرت اجتماعی، مدیریت فرآیند گروه، عینیت ادراکی، خودکنترلی، استقامت و توان سازگاری (وودال و وینستلی، ۱۹۹۸: ۷۷).

الگوی شرودر: الگوی شرودر^۳ الگوی کاملی است که فرآیند توسعه مدیریتی را توصیف می‌کند. در این الگو پنج خصوصیت شامل دانایی، توانایی، انگیزه، ارزشها و سبک مدیریت به عنوان عوامل شایستگی مدیران عنوان شده است. از الگوی شرودر با عنوان مدل اثربخشی توسعه مدیریت نیز یاد می‌شود. شرودر مدل اثربخشی توسعه مدیران را به شکل فرآیندی ترسیم کرده که داده‌های آن پس از عبور از مرحله پردازش، رفتارهای مدیریتی و توسعه مدیریت به شکل ستاده‌های سیستم نمایش پیدا می‌کنند. شکل (۱) جایگاه این فرآیند را نشان می‌دهد (وودال و وینستلی، ۱۹۹۸: ۸۰).

1. Boselie and Paouwe
2. Curnow and Mcgonigle
3. Schroder Model



شکل ۱: مدل اثربخشی توسعه مدیریت شرودر (۱۹۸۹)

هدف اصلی مدل شرودر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه قابلیت‌های مدیریتی است. شرودر یازده مؤلفه و قابلیت را برای تضمین عملکرد بالای مدیریت معرفی کرده که به شرح زیر است:

- مؤلفه‌های توانشی / صلاحیت (قابلیت شناختی)^۱؛
- مؤلفه‌های انگیزشی (قابلیت انگیزشی)^۲؛
- مؤلفه‌های هدایتی: (قابلیت جهت‌گیری)^۳؛
- مؤلفه‌های اثرگذاری (قابلیت پیشرفت)^۴.

1. cognitive competencies
 2. motivation competencies
 3. direction competencies
 4. achievement competencies

در نهایت، شرودر معتقد است با توسعه و پرورش مدیران و تجهیز آنان به بینش مترقی می توان به ستادهای مطلوبی دست یافت (وودال و ویستلی، ۱۹۹۸: ۸۰).

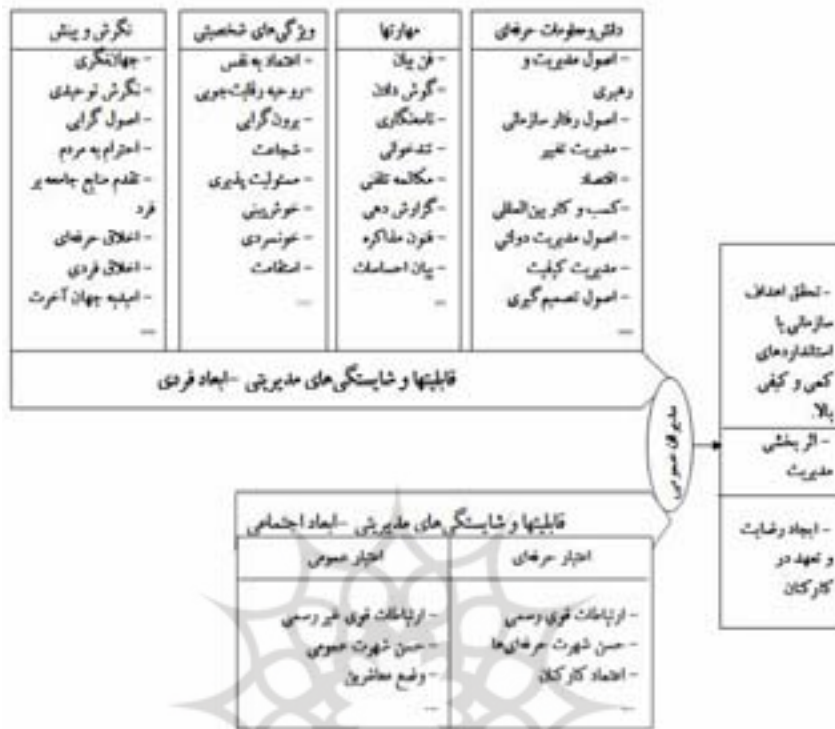
الگوی جی کانگر: جی کانگر استاد دانشگاه هاروارد نیز به عنوان یک محقق برجسته در زمینه توسعه، یک الگوی چهار بعدی را برای توسعه قابلیت‌های فردی مدیران پیشنهاد می کند. این ابعاد عبارتند از: شخصیت، ادراکات تحلیلی، مهارتها و بازتاب گیری از محیط. در این الگو نه روش متناسب با ابعاد توسعه پیشنهاد شده است (غفاریان، ۱۳۷۹: ۱۲۷).

ابعاد توسعه	شخصیت	ادراکات تحلیلی	مهارتها	بازتاب گیری از محیط
- روش توسعه	- آموزشهای صحرائی - تعامل با مدیران توسعه یافته - توانبخشی کاری	- کلاس درس - سخنرانی - مورد کاری	- کارگاه	- شبیه سازی (مدیریتی) - آزمایشگاه (مدیریتی)

شکل ۲: الگوی چهار بعدی توسعه قابلیت‌های مدیران

الگوی عمومی (مادر) توسعه و پرورش مدیر: غفاریان در الگویی که در شکل ۳ آمده، در یک جمع بندی مؤلفه‌های شایستگی و قابلیت‌های مدیر را در شش گروه کلی (ابعاد قابلیت و شایستگی) به شرح زیر جای داده است:

- ۱- دانش و معلومات حرفه‌ای؛
 - ۲- مهارتها (مهارتهای رفتاری، مهارتهای فکری)
 - ۳- ویژگیها و قابلیت‌های شخصیتی (اعتماد به نفس و برون گرایی)؛
 - ۴- نگرش و بینش (ارزش، اصول گرایی)؛
 - ۵- اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و ...)
 - ۶- اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی و ...).
- این ابعاد، الگوی کلی توسعه مدیران را شکل می دهد؛ الگویی که شایستگی و قابلیت‌های مدیران را به اثربخشی مدیریتی پیوند می زند.



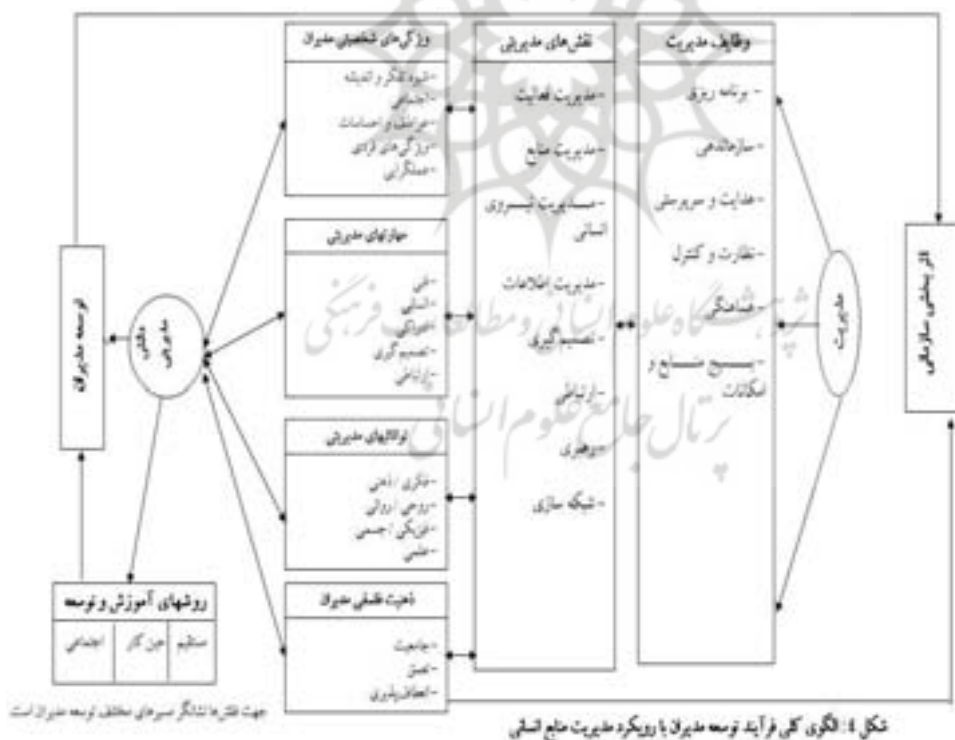
شکل ۳ الگوی عمومی (مادر) توسعه مدیران

همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد، توسعه قابلیت‌های مدیریتی بهبود اثربخشی مدیریت را در پی داشته است و متقابلاً برای دستیابی به مدیریت اثربخش می‌باید به صورت همه جانبه‌ای ابعاد شایستگی و قابلیت‌های مدیران را توسعه بخشید. مؤلفه‌های توسعه عناوینی هستند که موضوع‌های فرآیند توسعه را مشخص می‌کنند. این مؤلفه‌ها باید برحسب شرایط محیطی، خصوصیات سازمانی و جایگاه مدیر در برنامه تنظیم شوند. در الگوی عمومی توسعه مدیران آنچه مطرح است، شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی (ابعاد فردی)، شایستگی و قابلیت‌های مدیریتی (ابعاد اجتماعی) و اثربخشی مدیریتی است. در طراحی الگوی عمومی، جامع‌نگری اهمیت زیادی دارد. این جامعیت، قابلیت استفاده از الگو را در محدوده وسیعتری از سازمانها و جوامع امکان‌پذیر می‌سازد (غفاریان، ۱۳۷۹: ۷۵-۸۱).

الگوی کلی فرآیند توسعه مدیران با رویکرد منابع انسانی: فرهی پور زنجانی طی الگویی که در شکل ۴ آمده، در یک جمع‌بندی مؤلفه‌های شایستگی و قابلیت‌های مدیر را در شش گروه کلی جای می‌دهد:

- ۱- نقشها و فعالیتهای مدیریتی؛
- ۲- تواناییهای مورد نیاز مدیران؛
- ۳- مهارتهای مورد نیاز مدیران؛
- ۴- ابعاد و ویژگیهای شخصیتی مدیران؛
- ۵- ابعاد و ویژگیهای ذهنیت فلسفی مدیران؛
- ۶- دانش مدیریتی.

همان‌طور که شکل ۴ نشان می‌دهد، شایستگیها و قابلیت‌های مدیریتی صرفاً از طریق کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه این امر مستلزم توسعه همه جانبه در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش، ذهنیت و رفتار مدیر است (پورزنجانی، ۱۳۸۱: ۵۲۴).



شکل ۴: الگوی کلی فرآیند توسعه مدیران با رویکرد منابع انسانی

حال اگر در یک سازمان فهرستی از قابلیت‌ها و شایستگی‌های مذکور یا موجود در ادبیات به عنوان مؤلفه‌های پرورش مدیر پذیرفته شود، این سؤال مطرح می‌شود که با توافق حاصله، چه روشها و رویکردهایی برای شروع و اجرای برنامه و فرآیند پرورش مدیر وجود دارد؟ در پاسخ به این سؤال مرادی (۱۳۸۲: ۳۶) تقسیم‌بندی زیر را ارائه می‌دهد:

- پرورش ضمن خدمت مدیران شامل چهار شیوه: ۱- مربیگری؛ ۲- جانشینی؛ ۳- کارگردی (چرخش شغلی)؛ ۴- وظایف شورایی.

- پرورش مدیران در خارج از محل خدمت شامل چهار شیوه: ۱- آموزش حساسیت؛ ۲- تحلیل تبادل؛ ۳- روش سخنرانی؛ ۴- تمرینهای شبیه‌سازی شده (بازیهای تصمیم‌گیری شبیه‌سازی شده، روش ایفای نقش و مورد پژوهی).

همان‌طور که شکل ۵ نشان می‌دهد، جی کانگر^۱ (۱۹۹۳) در الگوی توسعه قابلیت‌های فردی مدیران برای این منظور در سه رویکرد کلی، روشهای توسعه را طبقه‌بندی می‌کند که هر یک از این رویکردها ویژگیهای خاص خود را دارا هستند:

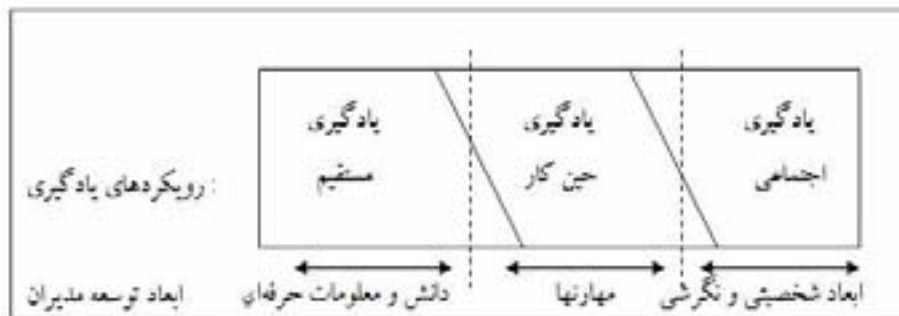
۱- توسعه مستقیم^۲ ۲- توسعه حین کار^۳ ۳- توسعه اجتماعی^۴

۱- توسعه مستقیم: در رویکرد توسعه مستقیم، فرد یادگیرنده به طور مستقیم (با حضور یا بدون حضور مربی) در معرض موضوع توسعه قرار می‌گیرد. در این فرآیند، فرد در تمامی لحظات، از حضور در فرآیند یادگیری آگاهی دارد و محیط نیز معمولاً برای چنین هدفی سازماندهی شده است، مانند کلاس درس، سمینار و کارگاه. توسعه مستقیم بر روی اهداف و موضوعات دقیق و مشخص متمرکز می‌شود.

۲- توسعه حین کار: در توسعه حین کار محیط و اهداف برای انجام امور کاری تعریف شده است ولی برنامه توسعه شرایط را در جهت «یادگیری» تنظیم می‌کند.

۳- توسعه اجتماعی: بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی است، نظریه یادگیری اجتماعی بر فرآیند مشاهده و الگوسازی از رفتار، برداشت و واکنشهای احساسی دیگران (اعضای جامعه) تأکید می‌کند. این نظریه در سال ۱۹۸۶ توسط آلبرت باندورا^۵ ارائه گردید. این نوع یادگیری در طی چهار مرحله انجام می‌گیرد: توجه کردن، ضبط، تولید و انگیزش (غفاریان، ۱۳۷۹، ص ۱۲۷).

1. Conger
2. direct development
3. on- the-job development
4. social development
5. Bandura



شکل ۵: رویکردهای مناسب برای ابعاد توسعه مدیران میانی کاتنگر (۱۹۹۳)

روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف از این پژوهش سنجش وضعیت موجود مدیران میانی است، لذا این بررسی از این حیث در زمره تحقیقات کاربردی بوده، روش آن بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز از تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل سه گروه، مدیران ارشد، مدیران میانی و زیردستان است که این سه گروه از هشت پژوهشکده و دو مرکز تحقیقات هستند. هشت پژوهشکده عبارتند از: پژوهشکده اکتشاف و تولید، گاز، حفاظت صنعتی و محیط زیست، پالایش نفت، مهندسی توسعه فرآیندها، علوم و تکنولوژی پلیمر، شیمی و پتروشیمی، استاندارد و تحقیقات علمی انرژی و دو مرکز تحقیقات عبارتند از: مرکز تحقیقات کاتالیست و مرکز تحقیقات روغن. منظور از مدیران ارشد، رئیس پژوهشکده‌ها هستند که تعداد آنها ۱۰ نفر است. مدیران میانی شامل رؤسای واحد و مسؤول طرحها هستند که در هشت پژوهشکده و دو مرکز تحقیقات کل تعداد آنها ۹۳ نفر است، و منظور از زیردستان، مسؤولان پروژه پژوهشکده‌ها و مرکز تحقیقات هستند که تعداد آنها ۶۳ نفر است. در مجموع ۱۵۰ پرسشنامه جمع آوری شد (۸ پرسشنامه متعلق به مدیران ارشد، ۸۰ پرسشنامه متعلق به مدیران میانی و ۶۳ پرسشنامه متعلق به زیردستان). به علت قابل دسترس بودن، نمونه‌گیری به "روش سرشماری" صورت گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت است. شایان ذکر است که ابزار پژوهش حاضر بر اساس مدل مفهومی حاصل از مرور ادبیات تنظیم گردیده و همچنین سعی شده است کلیه مؤلفه‌ها و قابلیت‌های مدیریتی لازم جهت پرورش مدیر در آن لحاظ گردد. برای مشخص کردن مؤلفه‌ها و نشانگرهای پرسشنامه از الگوهای

پرورش و توسعه مدیر (شرودر، بویاتریس، جی کانگر و غفاریان)، پرسشنامه پرورش مدیران نظام اداری کشور (فرهی پورزنجانی)، پرسشنامه طرح پرورش مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو (باقری زاده و همکاران)، پرسشنامه پرورش و توسعه قابلیت‌های مدیریتی مدیران شرکت JT (الرشید و الکاسمه) و پرسشنامه توسعه مدیران شرکت GSK (جان منگان و مارتین کریستوفر) استفاده گردید.

برای به دست آوردن ضریب اعتماد^۱ قبل از اجرای نهایی نمونه‌ای به طور تصادفی انتخاب و پرسشنامه بر روی آنها اجرا گردید. سپس ضریب آلفای کرانباخ با استفاده از نرم افزار SPSS معادل ۰/۹۴ محاسبه گردید که بیانگر قابلیت اعتماد بالایی است. برای حصول اطمینان از روایی^۲ پرسشنامه پس از اعمال نظر مشاوران پروژه، پرسشنامه مزبور برای پنج نفر از مدیران ارسال و طی جلسه‌ای در خصوص میزان وضوح سؤالها، سیزده سؤال از پرسشنامه اولیه به علت تکراری، نامفهوم و مبهم بودن حذف شدند. نتیجه مصاحبه مقدماتی نشان دهنده این بود که سؤالهای پرسشنامه بعد از اعمال تغییرات انجام گرفته دارای روایی بوده، مدیران برداشت یکسانی از آنها داشتند.

با توجه به شاخصها و مؤلفه‌های مورد مطالعه در تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش زیرعمل شده است: مؤلفه‌ها در طیف چند گزینه‌ای لیکرت، برای بررسی وضعیت موجود مدیران میانی مورد اندازه‌گیری قرار گرفتند. در این مورد پاسخهای کیفی با روش وزن‌دهی به رتبه‌های کمی تبدیل شد (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، خیلی کم=۱). سپس میانگین وزن پاسخ پرسشهای مربوط به هر شاخص محاسبه و بر روی طیف میزان مطلوبیت شاخص مربوطه تعیین گردید. در ادامه به منظور قضاوت در خصوص مؤلفه‌ها و عوامل مورد ارزیابی، با توجه به سطح مطلوبیت هر شاخص، امتیازی در نظر گرفته شد (مطلوب=۳، نسبتاً مطلوب=۲، نامطلوب=۱) و در نهایت، به اولویت‌بندی هر کدام از شاخصها و مؤلفه‌ها به تفکیک پرداختیم. برای مقایسه و مشخص کردن تفاوت معنادار بین نظرات سه گروه (مدیران ارشد، میانی و زیردستان) نسبت به وضعیت موجود مدیران میانی در مورد میزان برخورداری از مؤلفه‌های پرورش مدیر مدنظر پژوهش از "آزمون کروسکال والیس" استفاده شد.

1. Reliability
2. Validity

یافته‌های پژوهش:

بنابر نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های ۱۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده از مدیران بالادست، میانی و زیردستان در مورد وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت به لحاظ مؤلفه‌های پرورش مدیر یافته‌های زیر گزارش می‌شود:

بنابر یافته‌های جداول (۶-۱) وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه در هر یک از مؤلفه‌های پرورش مدیر (اعم از مؤلفه‌های نقش، مهارت، توانایی، ویژگیهای شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی) در سطح "نسبتاً مطلوب" قرار دارد.

جدول ۱: نتایج مربوط به مؤلفه نقشهای مدیریتی

وضعیت مطلوبیت	جمع		زیردستان		مدیران میانی		مدیران بالادست		سخت‌سازماتی گزینه‌ها		
	مطلوب	نسبتاً مطلوب	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی			
نسبتاً مطلوب			۳	۷۳	۲/۴	۲۴	۳/۶	۴۷	۱/۵	۲	خیلی زیاد
			۲۴/۴	۵۸۷	۱۹/۴	۱۹۲	۲۸/۱	۳۶۰	۲۷/۱	۳۵	زیاد
			۴۵/۲	۱۰۸۵	۴۱/۸	۴۱۵	۴۷/۴	۶۰۵	۵۰/۴	۶۵	متوسط
			۲۲	۵۲۸	۲۹	۲۸۸	۱۶/۹	۲۱۷	۱۷/۸	۲۳	کم
			۴/۶	۱۱۱	۶/۴	۶۳	۳/۶	۴۷	۲/۴	۳	خیلی کم
			۰/۶	۱۶	۱	۱۰	۰/۳	۵	۰/۷	۱	بی پاسخ
			۱۰۰	۲۴۰۰	۱۰۰	۹۹۲	۱۰۰	۱۲۸۱	۱۰۰	۱۲۹	جمع کل

جدول ۲: نتایج مربوط به مولفه مهارت‌های مدیریتی

وضعیت مطلوبیت	جمع		زیردستان		مدیران میانی		مدیران بالادست		سمت سازمانی گزینه‌ها	
	مطلوب، نسبتاً مطلوب	مطلوب، مطلوب	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
نسبتاً مطلوب			۴	۱۵	۱/۴	۹	۰/۷۵	۶	-	خیلی زیاد
			۲۰/۴	۳۰۷	۱۵/۹	۹۹	۲۴/۶	۱۹۷	۱۳/۷	زیاد
			۴۶/۶	۷۰۰	۴۲/۵	۳۶۴	۴۸/۶	۳۸۹	۵۸/۸	متوسط
			۳۳/۲	۳۴۹	۲۷/۹	۱۷۳	۲۰/۲	۱۶۲	۱۷/۵	کم
			۶/۹	۱۰۴	۸/۵	۵۳	۵/۳	۴۳	۱	خیلی کم
			۱/۶	۲۵	۲/۵	۲۲	۰/۳	۳	-	بی پاسخ
			۱۰۰	۱۵۰۰	۱۰۰	۶۲۰	۱۰۰	۸۰۰	۱۰۰	۸۰

جدول ۳: نتایج مربوط به مولفه توانایی‌های مدیریتی

وضعیت مطلوبیت	جمع		زیردستان		مدیران میانی		مدیران بالادست		سمت سازمانی گزینه‌ها		
	مطلوب، نسبتاً مطلوب	مطلوب، مطلوب	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی			
نسبتاً مطلوب			۵/۷	۵۲	۳/۷	۱۴	۷/۱	۳۴	۸/۳	۴	خیلی زیاد
			۳۱/۵	۳۸۴	۲۴/۲	۹۰	۳۷/۲	۱۷۸	۲۳/۳	۱۶	زیاد
			۴۷/۲	۴۲۵	۴۹/۲	۱۸۳	۴۵/۲	۲۱۷	۵۲/۱	۲۵	متوسط
			۱۲/۵	۱۱۳	۱۸/۸	۷۰	۸/۵	۴۱	۴/۱	۲	کم
			۲/۱۴	۲۲	۳/۱۹	۱۳	۱/۶	۸	۲/۱	۱	خیلی کم
			۰/۴	۴	۰/۵	۲	۰/۴	۲	-	-	بی پاسخ
			۱۰۰	۹۰۰	۱۰۰	۳۷۲	۱۰۰	۴۸۰	۱۰۰	۴۸	جمع کل

بررسی وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه ... / ۱۳۳

جدول ۱: نتایج مربوط به مولفه ویژگیهای شخصیتی

سمت سازمانی گروه ها	مدیران بالادست		مدیران میانی		زیردستان		جمع		وضعیت مطلوبیت	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	مطلوب	نسبتاً مطلوب
خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم نی پاسخ جمع کل	-	-	۱۰	۲/۵	۲	۰/۶	۱۲	۱/۶		
	۱۱	۲۷/۵	۱۲۵	۳۱/۲	۵۲	۱۶/۷	۱۸۸	۲۵/۱		
	۱۸	۴۵	۱۶۵	۴۱/۲	۱۱۳	۳۶/۱	۳۲۶	۴۳/۶		نسبتاً مطلوب
	۱۱	۲۷/۵	۸۰	۲۰	۸۸	۲۸/۳	۱۷۹	۲۳/۹		
	-	-	۱۷	۴/۲	۲۵	۸/۱	۴۲	۵/۶		
	-	-	۳	۰/۷	-	-	۳	۰/۴		
	۴۰	۱۰۰	۴۰۰	۱۰۰	۳۱۰	۱۰۰	۷۱۷	۱۰۰		

جدول ۲: نتایج مربوط به مولفه ذهنیت فلسفی

سمت سازمانی گروه ها	مدیران بالادست		مدیران میانی		زیردستان		جمع		وضعیت مطلوبیت	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	مطلوب	نسبتاً مطلوب
خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم جمع کل	-	-	۳	۱/۲	۳	۱/۶	۶	۱/۳		
	۱۰	۴۱/۶	۷۰	۲۹/۱	۴۰	۲۱/۲	۱۲۰	۲۷/۱		
	۱۰	۴۱/۶	۱۳۰	۵۴/۱	۶۴	۳۴/۲	۲۳۴	۵۲/۷		نسبتاً مطلوب
	۴	۱۶/۶	۲۶	۱۰/۸	۴۱	۲۲/۷	۷۱	۱۵/۹		
	-	-	۱۱	۴/۵	۳	۱/۲	۱۳	۲/۹		
	۲۴	۱۰۰	۲۴۰	۱۰۰	۱۸۰	۱۰۰	۴۴۴	۱۰۰		

جدول ۶. نتایج مربوط به مرقه دانش مدیریتی

صحت / سازه‌های گزینه‌ها	مدیران پلاست		مدیران میانی		زیردستان		جمع		وضعیت مطلوبیت	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	درصد	فراوانی	نسبت مطلوب	نسبت مطلوب
خیلی زیاد	-	-	۱۴	۲/۱	۱۵	۳/۱	۲۹	۲/۴		
زیاد	۱۵	۳۲/۴	۱۶۲	۲۵/۳	۸۸	۱۷/۷	۲۶۵	۲۲/۱		
متوسط	۳۷	۵۷/۸	۳۳۱	۵۱/۷	۲۵۷	۵۱/۷	۶۲۵	۵۲/۱		
کم	۱۰	۱۵/۶	۱۰۸	۱۶/۸	۱۱۰	۲۲/۱	۲۲۸	۱۸/۹		
خیلی کم	۲	۳/۱	۱۶	۲/۵	۱۲	۲/۴	۳۰	۲/۴		
بی پاسخ	-	-	۹	۱/۴	۱۵	۳/۱	۲۴	۱/۹		
جمع کل	۶۴	۱۰۰	۶۴۰	۱۰۰	۴۹۷	۱۰۰	۱۲۰۱	۱۰۰		

طبق یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ها، وضعیت موجود مدیران در هر یک از شاخص‌های مؤلفه‌های مورد نظر و اولویت‌بندی هر کدام از شاخص‌ها به صورت زیر گزارش می‌شود:

- در مورد شاخصهای مؤلفه نقشهای مدیریتی همان‌طور که یافته‌های جدول ۷ در زیر نشان می‌دهد بیشترین ضعف مدیران میانی مربوط به شاخص شبکه سازی بوده، اولویتهای بعدی به ترتیب عبارتند از: نقش طراح و معمار، مدیریت اطلاعات و مدیریت منابع، مدیریت کیفیت، مدیریت فعالیت، مدیریت نیروی انسانی و در نهایت مدیریت پروژه.

- در مورد شاخصهای مؤلفه مهارتهای مدیریتی یافته‌های جدول ۸ نشان می‌دهد که بیشترین ضعف مدیران میانی مربوط به شاخص مهارت ادراکی بوده، اولویتهای بعدی به ترتیب عبارتند از: مهارتهای فنی، تصمیم‌گیری، انسانی و ارتباطی.

- در مورد شاخصهای مؤلفه تواناییهای مدیریتی یافته‌های جدول ۹ نشان می‌دهد که بیشترین ضعف مدیران میانی مربوط به شاخص تواناییهای فکری-ذهنی بوده، اولویتهای بعدی به ترتیب عبارتند از: تواناییهای روانی / فردی، تواناییهای علمی.

- در مورد شاخصهای مؤلفه ویژگیهای شخصیتی یافته‌های جدول ۱۰ نشان می‌دهد که بیشترین ضعف مدیران میانی مربوط به شاخص صفات فردی بوده، اولویتهای بعدی به ترتیب عبارتند از: ویژگیهای عاطفی / احساسی، تفکر و اندیشه، اعتماد اجتماعی و عملگرایی.

- در مورد شاخصهای مؤلفه ذهنیت فلسفی یافته های جدول ۱۱ نشان می دهد که بیشترین ضعف مدیران میانی مربوط به شاخص جامعیت بوده، اولویتهای بعدی به ترتیب عبارتند از: تعمق و انعطاف پذیری .

- در مورد شاخصهای مؤلفه دانش مدیریتی یافته های جدول ۱۲ نشان می دهد بیشترین ضعف مدیران میانی مربوط به شاخص رهبری بوده، اولویتهای بعدی به ترتیب عبارتند: از برنامه ریزی، کنترل و در نهایت سازماندهی.

- با توجه به یافته های جدول ۱۳ بین نظرات سه گروه (مدیران ارشد، میانی وزیردستان) در مورد وضعیت موجود مدیران میانی در مؤلفه های نقشهای مدیریتی (۸/۴۲ = χ^2 ، $df=2$ ، $sig=0/015$)، مهارتهای مدیریتی (۱۱/۴۰ = χ^2 ، $df=2$ ، $sig=0/003$)، تواناییهای مدیریتی (۱۳/۸ = χ^2 ، $df=2$ ، $sig=0/001$) و ویژگیهای شخصیتی (۷/۶۹ = χ^2 ، $df=2$ ، $sig=0/021$) تفاوت معناداری وجود دارد. اما در مورد دو مؤلفه ذهنیت فلسفی (۲/۲۰ = χ^2 ، $df=2$ ، $sig=0/033$) و دانش مدیریتی (۳/۰۸ = χ^2 ، $df=2$ ، $sig=0/21$) در نظرات سه گروه (مدیران ارشد، میانی و زیردستان) تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۷: اولویت بندی شاخصهای مربوط به مؤلفه نقشهای مدیریتی

اولویت بندی	وضعیت موجود	میانگین	شاخصها	مؤلفه نقشهای مدیریتی
۵	نسبتاً مطلوب	۳	مدیریت فعالیت	
۳	نسبتاً مطلوب	۲/۹۴	مدیریت منابع	
۶	نسبتاً مطلوب	۳/۲	مدیریت نیروی انسانی	
۳	نسبتاً مطلوب	۲/۹۴	مدیریت اطلاعات	
۲	نسبتاً مطلوب	۲/۸	طراح و معمار	
۱	نسبتاً مطلوب	۲/۶۷	شبکه سازی	
۴	نسبتاً مطلوب	۳/۰۲	مدیریت کیفیت	
۷	نسبتاً مطلوب	۳/۳۵	مدیریت پروژه	

جدول ۸: اولویت‌بندی شاخصهای مربوط به مؤلفه مهارت‌های مدیریتی

اولویت‌بندی	وضعیت موجود	میانگین	شاخصها	مؤلفه مهارت‌های مدیریتی
۲	نسبتاً مطلوب	۲/۷۹	مهارت فنی	
۴	نسبتاً مطلوب	۲/۹۶	مهارت انسانی	
۱	نسبتاً مطلوب	۲/۵	مهارت ادراکی	
۳	نسبتاً مطلوب	۲/۸۱	مهارت تصمیم‌گیری	
۵	نسبتاً مطلوب	۳/۲۸	مهارت ارتباطی	

جدول ۹: اولویت‌بندی شاخصهای مربوط به مؤلفه توانایی‌های مدیریتی

اولویت‌بندی	وضعیت موجود	میانگین	شاخصها	توانایی‌های مدیریتی
۱	نسبتاً مطلوب	۲/۹۸	توانایی‌های فکری/ذهنی	
۳	نسبتاً مطلوب	۳/۴۳	توانایی‌های علمی	
۲	نسبتاً مطلوب	۳/۳۵	توانایی‌های روانی/فردی	

جدول ۱۰: اولویت‌بندی شاخصهای مربوط به مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی

اولویت‌بندی	وضعیت موجود	میانگین	شاخصها	مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی
۳	نسبتاً مطلوب	۲/۸۸	تفکر و اندیشه	
۴	نسبتاً مطلوب	۲/۹۱	اعتماد اجتماعی	
۲	نسبتاً مطلوب	۲/۸۶	ویژگی‌های عاطفی/احساسی	
۱	نسبتاً مطلوب	۲/۸۵	صفات فردی	
۵	نسبتاً مطلوب	۳/۱۵	عملگرایی	

جدول ۱۱: اولویت بندی شاخصهای مربوط به مؤلفه ذهنیت فلسفی

اولویت بندی	وضعیت موجود	میانگین	شاخصها	مؤلفه ذهنیت فلسفی
۱	نسبتاً مطلوب	۲/۷۵	جامعیت	
۲	نسبتاً مطلوب	۳/۰۱	تعمق	
۳	نسبتاً مطلوب	۳/۱۹	انعطاف پذیری	

جدول ۱۲: اولویت بندی شاخصهای مربوط به مؤلفه دانش مدیریتی

اولویت بندی	وضعیت موجود	میانگین	شاخصها	مؤلفه دانش مدیریتی
۲	نسبتاً مطلوب	۲/۷۷	برنامه ریزی	
۴	نسبتاً مطلوب	۳/۲۳	سازماندهی	
۱	نسبتاً مطلوب	۲/۷۶	رهبری	
۳	نسبتاً مطلوب	۳/۱۷	کنترل	

جدول ۱۳: نتایج آزمون کروسکال والیس

آزمون کروسکال والیس			وضعیت موجود	میانگین	مؤلفه ها	مؤلفه های پژوهش مدیر
sig	df	خی دو				
۰/۰۱۵	۲	۸/۴۲	نسبتاً مطلوب	۲/۹۹	نقش های مدیریتی	
۰/۰۰۳	۲	۱۱/۴۰	نسبتاً مطلوب	۲/۸۶	مهارتهای مدیریتی	
۰/۰۰۱	۲	۱۳/۸	نسبتاً مطلوب	۳/۲۵	تواناییهای مدیریتی	
۰/۰۲۱	۲	۷/۶۹	نسبتاً مطلوب	۲/۹۳	ویژگیهای شخصیتی	
۰/۳۳	۲	۲/۲۰	نسبتاً مطلوب	۲/۹۸	ذهنیت فلسفی	
۰/۲۱	۲	۳/۰۸	نسبتاً مطلوب	۲/۹۸	دانش مدیریتی	

همان‌طور که شکل ۶ نشان می‌دهد، مؤلفه‌های این مدل عبارتند از:

نقشهای مدیریتی با هشت شاخص شامل: مدیریت فعالیت، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت منابع، مدیریت اطلاعات، مدیریت کیفیت، مدیریت پروژه، نقش معمار و نقش شبکه سازی؛

مؤلفه **مهارتهای مدیریتی** با پنج شاخص شامل: مهارتهای فنی، مهارتهای انسانی، مهارتهای ادراکی، مهارتهای تصمیم‌گیری و مهارتهای ارتباطی؛

مؤلفه **تواناییهای مدیریتی** با سه شاخص شامل: تواناییهای فکری/ذهنی، تواناییهای علمی و تواناییهای روحی/روانی؛

مؤلفه **ویژگیهای شخصیتی** با پنج شاخص شامل: عاطفی/احساسی، اجتماعی، شیوه تفکر و اندیشه و ویژگیها و صفات فردی و عملگرایی؛

مؤلفه **ذهنیت فلسفی** با سه شاخص شامل: جامعیت، تعمق/ژرفا و قابلیت انعطاف؛

مؤلفه **دانش مدیریتی** با چهار شاخص شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل.

در مجموع، با استناد به مؤلفه‌های مدل مفهومی حاصل از ادبیات و یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدیران میانی پژوهشگاه نفت در شش مؤلفه پرورش مدیر (مؤلفه نقشهای مدیریتی، مهارتهای مدیریتی، تواناییهای مدیریتی، ویژگیهای شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی) در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند. اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها به لحاظ نیازمندی آنها به پرورش و توسعه، به شرح زیر گزارش می‌شود: مؤلفه مهارتهای مدیریتی (اولویت اول)، مؤلفه ویژگیهای شخصیتی (اولویت دوم)، مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی (اولویت سوم)، مؤلفه نقشهای مدیریتی (اولویت چهارم) و مؤلفه تواناییهای مدیریتی (اولویت پنجم).

در مورد سؤال پژوهشی دوم- برنامه پرورش مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت برای پرکردن شکاف وضعیت موجود و مطلوب باید دارای چه ابعاد و ویژگیهایی باشد؟ می‌توان گفت، اگر نظام پرورش مدیر را به عنوان یک سیستم تلقی نماییم که دارای درون داد، فرایند، برون داد و پیامد است. با توجه به مدل قابلیت‌های مدیریتی که قبلاً توضیح داده شد، الگوی پرورش مدیر با نگاه سیستمی را می‌توان به صورت شکل شماره ۷ نمایش داد، که بخش فرآیندی آن می‌تواند

در مورد سؤال پژوهشی سوم - آیا بین نظرات سه گروه (ارشد، میانی و زیرستان) در مورد وضعیت موجود مدیران میانی از لحاظ میزان دارا بودن مؤلفه‌های مدنظر در پرورش مدیر تفاوت معناداری وجود دارد یا نه؟ - باید گفت، طبق یافته‌های جدول شماره ۱۳، در نظرات سه گروه (مدیران ارشد، میانی و زیرستان) در مورد وضعیت موجود مدیران میانی از لحاظ میزان دارا بودن مؤلفه‌های نقش‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های مدیریتی تفاوت معنادار بوده، ولی در مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی بین نظرات سه گروه مدیریتی تفاوت معناداری وجود نداشت.

در مجموع، وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت در زمینه مؤلفه‌های پرورش مدیر مذکور در مدل مفهومی حاصل از ادبیات، با استناد به نتایج حاصله، در سطح "نسبتاً مطلوب" ارزیابی می‌شود. همچنین در دیدگاه‌های مدیران و زیرستان در مورد وضعیت موجود مدیران میانی به لحاظ دارا بودن قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی مورد نظر در پژوهش (بجز در مؤلفه دانش مدیریتی و ذهنیت فلسفی) تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد. به همین مناسبت پیشنهاد می‌شود:

۱) پژوهشگاه نفت، برای ارتقای قابلیت‌های مدیران در کلیه مؤلفه‌های پرورش مدیر، به عنوان یک سازمان یادگیرنده عمل نماید. این توجه بیشتر باید در راستای آموزش‌های مهارت محور و بینش محور باشد تا صرفاً "یک برخورد دانش محور".

۲) همچنین الزامی است که فرآیند طراحی برنامه پرورش مدیر به صورت یک سیستم تلقی شود؛ سیستمی با درون داد، فرآیند، برون داد و پیامد. حال خوراک اصلی این سیستم که درون داد نامیده می‌شود، چیزی نیست جز نیازسنجی‌های صورت گرفته از بسترهای مدیریتی موجود. در حقیقت، پژوهشگاه می‌تواند از یافته‌های این پژوهش در جهت طراحی برنامه‌های پرورش مدیر و تغذیه محتویات دوره‌های مزبور استفاده نماید.

۳) همچنین عدم تلاقی دیدگاه‌های مدیران و زیرستان در مورد وضعیت موجود مدیران میانی به لحاظ دارا بودن قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی مورد نظر پژوهش می‌تواند نشان دهنده تفاوت دید و برداشت سه گروه مذکور از موضوع پرورش مدیر باشد و یا شاید دلایل دیگری در

این امر دخیل هستند که پیشنهاد می‌شود این دلایل بررسی و در جهت تلاقی دیدگاه‌های مدیران و زیردستان تلاش شود.

۴) پیشنهاد می‌شود هر چند سال یک‌بار به بررسی نیازهای پرورشی مدیران و حتی کارکنان پژوهشگاه پرداخته شود.

۵) دوره‌های پرورش مدیر حتماً در ساعات اداری برگزار شده، از برگزاری آن در ساعات خارج از ساعات اداری جلوگیری شود.

جمع‌بندی: از آنجا که پژوهش حاضر همزمان به سه بحث وضعیت موجود، شناسایی خلأ دانشی، توانمندی و قابلیت‌های مدیریتی و ارائه مدل مفهومی از قابلیت‌های مدیریتی برای پرورش مدیران میانی یک مؤسسه پژوهشی و دانشی پرداخته است، حایز اهمیت است. در این پژوهش، با بررسی مطالعات انجام شده در داخل و خارج از کشور و بررسی میدانی از نیازهای مدیران میانی، الگوی جامعی از آموزش‌های لازم برای توسعه مدیران میانی با رویکرد پرورش ارائه شده، که می‌تواند به عنوان الگویی برای سازمانهای مشابه در کشور مورد توجه قرار گیرد. ویژگی دیگر این پژوهش استفاده از روش‌های آماری دقیق در شناسایی نیازهای آموزشی مدیریتی جهت توسعه مؤلفه‌های شخصیتی و سایر مؤلفه‌های مورد نیاز مدیران برای اداره و توسعه یک سازمان دانشی است که امید است طبق پیشنهادهای ارائه شده با اجرای طرح‌های مشابه مطالعاتی و پژوهشی، اساس برنامه‌ریزی و توسعه مدیران صنعت کشور همانند این پژوهش، بر مطالعات مبتنی بر یافته‌های علمی قرار گیرد.

منابع

- طاهری بروجنی، علیرضا. (۱۳۸۲). سازمان برتر. تدبیر، شماره ۱۳۱.
- غفاریان، وفا. (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- فرهی پورزنجانی، برزو. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توسعه با رویکرد منابع انسانی. پایان‌نامه چاپ نشده دوره دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- مرادی، صفیه. (۱۳۸۱). روش‌های پرورش مدیران. فصلنامه مدیریت، شماره ۱۳.

بررسی وضعیت موجود مدیران میانی پژوهشگاه ... / ۱۳۳

میر کمالی، سید محمد. (۱۳۷۷). آموزش ضمن خدمت اساسی‌ترین عامل بهسازی سازمان. **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، ۱۷.
میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۱). لزوم تقویت مهارت‌های مدیریت. **فصلنامه مطالعات مدیریت**، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۸.

Alrashid, Adel, M. Farid. Alqwasmeh, M. (2003). *The role of the strategic partner in the management process: Jordan Telecom as case study*. Ijcm, vol 13, no 2.

Anderson, Alan. (1996). *Successful training practice: managers guide to personnel development*. Oxford: black well publishers.

Boselie, p & Paouwe, J. (2005). *Human resource function competencies in European Companies*. Personnel Review.

Curnow, c. k & Mcgonigle, T. p. (2006). *The effects of government initiatives on the professionalization of occupation*. Human resource management review

Farndale, E. (2005). *Human resource professionalism: A comparison between Uk and European countries*. International journal of human resource management.

Goldestiein, Irwan. (1993). *Training organizations*. Brook / Cole publisher company.

Griffin, Natalie, Shope. (2003). *Personalize your Management development*. Harvard Business Review.

- Harnison, R.(1996). *Training and Development*. London: Institute of personnel and Development. 10 Issue 3.
- Keitner, Robert. Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. MC Graw Hill - NewYork.
- Management development portfolio 2009/2010 (2008)*, London management center, London, Cairo, www.lmcuk.com.
- ManGan, John & Christopher, Martin. (2005). *Management development and the supply chain manger of the future*. the international Journal of logistics management, Vol. 16 No. 2.
- Ohl, Bein. Ross & Mckelvey,B. (2007). *Complexity leadership theory: shifting leadership from industrial age to the knowledge Era, the leadership quarterly magazine*, available at www.sciencedirect.com.
- Schoder, M. (1989). *Managerial Competence: the Key to excellence*. Kendall Hunt.
- Vloberghs, Daniel. (1998). *Management development in a context of drastic changes*. the journal of management development.
- woodall . J & winstanly. D. (1998). *Management Development: strategy & practice*. Black well pub.