

کارآیی مدیران در صنعت فولاد ایران

نویسندگان: فرهاد آنالویی و John W. Cusworth (از دانشگاه برادفورد انگلستان)

و حسن لباف (از دانشگاه اصفهان)

ترجمه: گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

مقدمه

مدیران ارشد نقش مهمی در سازمان‌ها و توسعه کشور خویش ایفا می‌کنند. موضوعات مربوط به افزایش کارآیی آنها به یک موضوع مهم تبدیل شده است. مهارت‌های انجام وظیفه، برخورد با افراد و توانایی‌های تحلیلی برای افزایش کارآیی مدیران الزامی هستند و نیاز آنها به کسب این مهارت‌ها تحت تاثیر میزان ارشدیت آنها در سلسله مراتب سازمانی قرار دارد. این مقاله یافته‌های اصلی یک پروژه تحقیقاتی را ذکر

می‌کند

که تلاش

می‌کند

ارتباط

مهارت‌های

فوق

الذکر با

آموزش

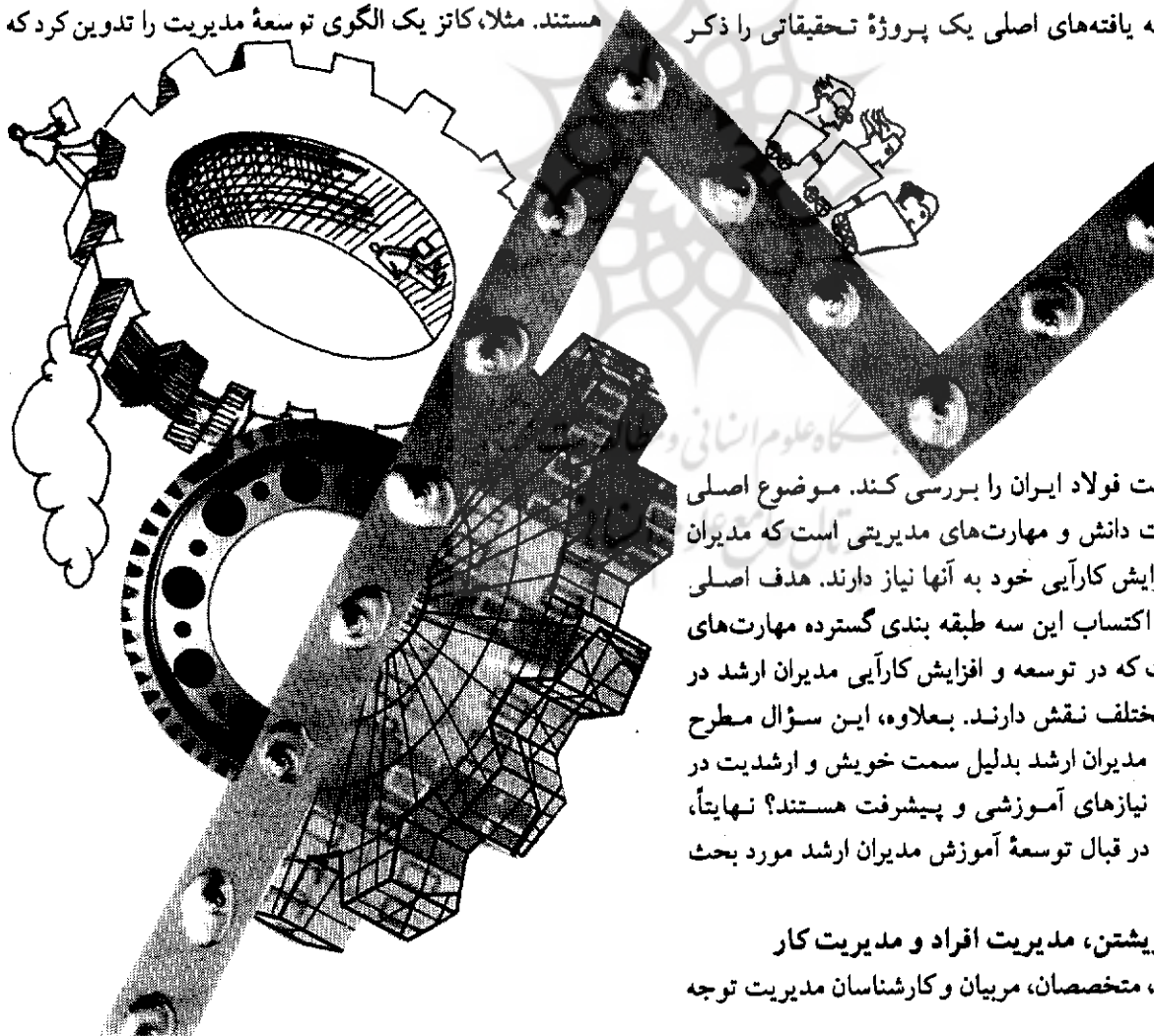
مدیران

ارشد در صنعت فولاد ایران را بررسی کند. موضوع اصلی ارزیابی اهمیت دانش و مهارت‌های مدیریتی است که مدیران ارشد برای افزایش کارآیی خود به آنها نیاز دارند. هدف اصلی بررسی میزان اکتساب این سه طبقه بندی گسترده مهارت‌های مدیریتی است که در توسعه و افزایش کارآیی مدیران ارشد در سمت‌های مختلف نقش دارند. بعلاوه، این سؤال مطرح می‌شود که آیا مدیران ارشد بدلیل سمت خویش و ارشدیت در سازمان دارای نیازهای آموزشی و پیشرفت هستند؟ نهایتاً، مضامین فوق در قبال توسعه آموزش مدیران ارشد مورد بحث قرار گرفته‌اند.

مدیریت خویشتن، مدیریت افراد و مدیریت کار

در گذشته، متخصصان، مربیان و کارشناسان مدیریت توجه

زیادی را به یادگیری و اکتساب دانش مدیریت به عنوان بخشی مجزا از توسعه مهارت‌های مدیریتی معطوف داشته‌اند. امروزه این توجه به پیشرفت مهارت‌های مدیریتی به عنوان مناسبترین ابزار تحقق آموزش مدیریت و اهداف توسعه جلب شده است. کارآیی عملکرد مدیران هم علمی و هم مهارتی تلقی می‌شود. علاوه بر مهارت‌های تحلیلی، گفته می‌شود که مدیران بویژه مدیران ارشد، نیازمند مهارتهایی برای اداره خویش، دیگر افراد هستند. مثلاً، کاتر یک الگوی توسعه مدیریت را تدوین کرد که



عملکرد و رفتار مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. همانطور که لوتونز (Luthons) و داو (Daw) مشاهده کرده‌اند، مدیریت خویشتن مهمترین حوزه در زمینه مدیریت است. آنها مدیریت خویشتن را پیش شرط اصلی افزایش کارآیی مدیران می‌دانند. آنها ادعا می‌کنند که مدیریت خویشتن یک زنجیره ارتباطی مهم برای افزایش کارآیی مدیران است. بر همین مبنا، ادعا می‌شود که مدیریت خویشتن حلقه ارتباطی افزایش عملکرد مدیران است. در راستای فراهم آوردن تصویری واقع‌بینانه از آنچه که رفتارهای کارآمد مدیریتی را تشکیل می‌دهد، جونز (Jones) و وودکاک (Woodcock) اظهار می‌دارند مدیریت خویشتن محور کارآیی مدیران است. متعاقباً، آنها اظهار می‌دارند که مدیریت خویشتن مرز مشخص نمودن کارآیی مدیران است.

مدیرانی که مراقب رفتارهایشان هستند برای هدایت کار دیگران انرژی بیشتری دارند. از سوی دیگر، مدیرانی که احساس استرس و اضطراب دارند نمی‌توانند از عهده پیشرفت کار خود برآیند و انرژی و وقت زیادی را که می‌توانستند صرف انجام وظایف سازمانی نمایند بیهوده تلف می‌کنند.

بنابراین، کارآمد بودن بدان معناست که مدیران باید نخست توسعه خویشتن را به عنوان فرآیندی مستمر از طریق توسعه فردی و حرفه‌ای و سپس اکتساب مهارت‌های مدیریتی مرتبط با اداره افراد و وظایف راتضمین نمایند. بنابراین هر بُعد از مدیریت نیازمند مجموعه‌ای متفاوت از مهارت‌های مدیران تمام سطوح می‌باشد. به همین دلیل است که مهارت‌های مدیریتی به سه دسته اساسی و در عین حال متداخل شامل مهارت‌های تحلیلی و مرتبط با خویشتن، مهارت‌های مرتبط با افراد و مهارت‌های مرتبط با وظایف که همگی باید در یک الگوی آموزش و توسعه مدیریت ادغام شوند. تقسیم می‌گردند. این الگو که توسط آنالوی ارائه شده مبتنی بر مفاهیم تئوریک است. جالب توجه است ببینیم که تحقیقات گسترده، مدیران ارشد را گروه‌هایی متجانس می‌دانند بویژه در زمینه آموزش و نیازهای توسعه مدیریتی آنها. بنابراین، برای طبقه‌بندی مدیران بر اساس ارشدیت یا ارزیابی چگونگی حضور آنها در هر طبقه‌بندی جهت درک مهارت‌های مورد نیاز یا چگونگی نیاز به مهارت‌های که بدلیل شرایط و محدودیت‌های مختلف تجربه شده توسط تیم مدیریت ارشد با هم متفاوت هستند، هیچ اقدام و تلاش مهمی صورت نگرفته است.

به لحاظ فنی، انسانی و مفهومی با طبقه‌بندی مهارت‌های اصلی همخوانی داشت.

تفسیر کاتز در باب این موضوع که ۲۰ سال پیش نوشته شد، این چنین است: «اکنون می‌دانم که مدیران تمام سطوح نیازمند توانمندی در هر سه مهارت فوق‌الذکر هستند. به نظر من یک ایده روشن از این مهارت‌ها و روش‌های سنجش مدیران در هر یک از این طبقه‌بندی‌ها کارآمدترین ابزار برای مدیریت ارشد نه تنها در درک عملکرد مدیران بلکه در گزینش، آموزش و ارتقای مدیران در تمامی سطوح می‌باشد». کار او این استدلال را تأیید می‌کند که در سطوح سلسله مراتبی مدیران بدنبال برآورده کردن نیازشان به این مهارت‌های انسانی، فنی و مفهومی هستند. او بر این عقیده است که در عمل این مهارت‌ها آنقدر با هم ارتباط نزدیکی دارند که مشخص نمودن آغاز یا پایان آنها کار بسیار دشواری است. بعلاوه، اگر چه تمام سه سطح از مهارت‌ها مهم هستند اما بدلیل پست‌های مختلف مدیریتی درجه اهمیت آنها نیز متفاوت است. گفته می‌شود که در سطوح سلسله مراتبی مدیریت، مهارت فنی مهمتر است در حالی که مهارت‌های انسانی در تمامی سطوح الزامی هستند. البته برای مدیریت ارشد، مهارت‌های مفهومی نیز مهم هستند.

وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی را می‌توان به سه حوزه اصلی تقسیم کرد: مدیریت خویشتن، مدیریت دیگران و مدیریت کار. این موارد را «ابعاد مدیریت» می‌نامند. استیوارت (Stewart) ماهیت و طبیعت شغل مدیریت را بر مبنای قالب‌های رایج بدست آمده از تئوری‌ها و حقایق اثبات شده تشریح می‌نماید. او میان وظیفه تصمیم‌گیری مدیران برای انجام کار و فراهم آوردن شرایط لازم برای انجام آن تفاوت قائل است. او تعریفی ساده و عملی را ارائه می‌کند و شغل مدیریت را اینگونه تشریح می‌کند: «تصمیم‌گیری در مورد آنچه که باید انجام شود و سپس آماده کردن افراد برای انجام آن کار». او این دو وظیفه که ظاهراً مشابه یکدیگر هستند اما در اصل مجموعه‌ای از توانایی‌های متفاوت را در برمی‌گیرند، مفصلاً تشریح می‌کند. وظیفه نخست نیازمند آن است که مدیر توانایی تعیین اهداف، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و ساماندهی کار در سازمان را داشته باشد. وظیفه دوم نیازمند توانایی ایجاد انگیزه، برقراری ارتباط، سنجش و کنترل توسعه دیگر افراد است. مسلماً در اینجا هم بر مدیریت کار و هم مدیریت افراد تأکید می‌شود.

اهمیت مدیریت خویشتن اخیراً بعنوان بخشی عمده از

متدها

نمونه‌ها

مطالعه صنعت فولاد ایران تمام مدیران ارشد را در دو مجتمع بزرگ فولاد که رویهم رفته ۲۹ هزار نفر کارمند دارند، در برمی‌گیرد. این تحقیق با استفاده از یک پرسشنامه شش بخشی که در همین زمینه تهیه شده بود، انجام گرفت. تنها یک بخش از پرسشنامه به مهارت‌ها و تخصص‌ها اختصاص داشت که مدیران فکر می‌کردند منجر به افزایش کارآئی‌شان می‌شود. برای تضمین اعتبار اطلاعات، ترکیبی از سؤالات تشریحی و تستی مورد استفاده قرار گرفته بود. بعلاوه، تصمیم گرفته شد که برای تکمیل پرسشنامه‌ها از مصاحبه‌های نیمه تشریحی استفاده شود زیرا استفاده از یک روش واحد و منفرد گردآوری اطلاعات برای یافتن آنچه که مردم می‌خواهند و آنچه که نیاز دارند، کافی نمی‌باشد. در بسیاری موارد این پرسشنامه پس از یک جلسه توجیهی غیررسمی در اختیار شرکت کنندگان قرار می‌گرفت. در زمینه تکمیل پرسشنامه‌ها، هشت هفته در سازمان‌ها صرف شد و پاسخ دهندگان فرصت یافتند تا با محققین از نزدیک تماس برقرار کنند و در تکمیل پرسشنامه‌ها از کمک آنها برخوردار شوند. این فرایند در ایجاد محیطی مناسب برای انجام مصاحبه‌ها مفید می‌باشد و امکان پیگیری نتایج پرسشنامه‌ها و دستیابی به اطلاعات ثانویه را فراهم می‌آورد.

در کل، ۷۱ پرسشنامه دریافت شد یعنی ۷۲٪ افراد به آن پاسخ داده بودند. این نمونه از تعدادی مدیران ارشد شامل

مدیران ارشد
اجرائی (۲)
معاونین مدیران
اجرائی و
سرپرستان
بخش‌ها (۱۳)
رؤسای ادارات
(۴۳) و مدیران
ارشد عملیاتی
(۱۳) بود.
اطلاعات
جمع‌آوری شده
به کمک آمار
تشریحی مورد

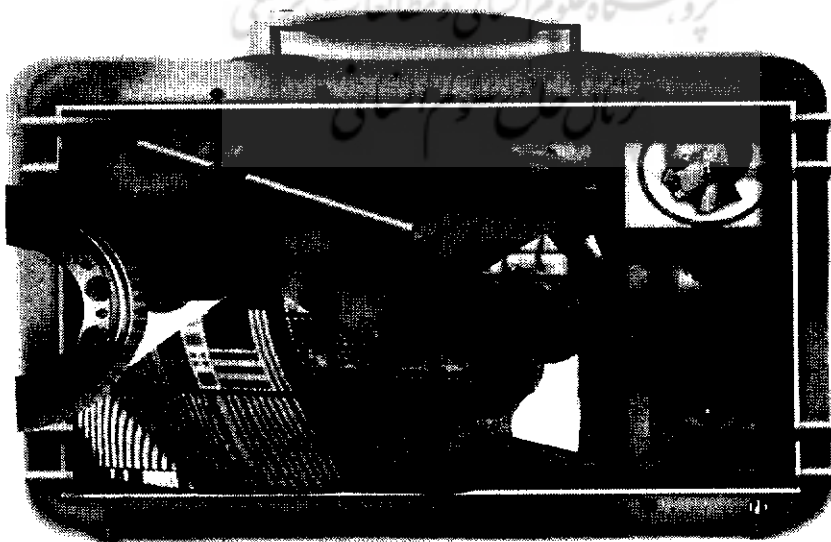
تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. طبقه‌بندی پاسخ‌ها بر طبق سمت افراد در ساختار سازمانی و ارتباط سمت‌های آنها با یکدیگر به تعیین چهار سطح مدیریت ارشد انجامید که از این پس S1, S2, S3 و S4 نامیده می‌شوند. مدیران ارشد مورد مطالعه مردان بین ۴۵-۴۱ سال هستند که عموماً مهندس می‌باشند و بین ۱۱ تا ۱۵ سال تجربه کاری در سازمان خود دارند و بطور میانگین بیش از ۵ سال در این سمت خود فعالیت داشته‌اند. در مورد سابقه تحصیلی مدیران ارشد، ۷۰ درصد آنان فارغ‌التحصیلان دانشگاه بویژه از رشته‌های مهندسی (۴۱)، علوم اجتماعی (۱۷) و حسابداری و مالی (۶) بودند. فارغ‌التحصیلان بازرگانی تنها ۷ نفر بودند و عمدتاً در بخش‌های غیرتولیدی مانند بازاریابی، پرسنلی یا برنامه‌ریزی فعالیت می‌کردند. مدیران ارشد بخش‌های اجرایی مانند پرسنلی، مالی، بازاریابی، خرید، تحقیقات و فناوری و تولید نیز در این نمونه گنجانده شده بودند.

معیارها

با ترکیب کار برخی از متخصصان، ۲۱ مهارت مدیریتی برای تدوین سؤالات برگزیده شدند. از همین پرسش‌ها برای سنجش اهمیت مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز که بر کارآیی مدیران ارشد در شغلشان تاثیر می‌گذارند، استفاده گردید. از مدیران ارشد پاسخ دهنده خواسته شد تا بر اساس پنج امتیاز که از «اهمیت کم» تا «اهمیت بالا» را در بر می‌گرفت، میزان اهمیت هر یک از مهارت‌های مدیریتی را مشخص سازند.

لازم به ذکر

است که ۲۱
پرسش در
پرسشنامه در
طبقه‌بندی‌های از
قبل تعیین شده
ارائه نشده بودند
تامیزان اطمینان
به معیارها
افزایش یابد.
برای تست کردن
فرضیات
تحقیق، این ۲۱
پرسش بعداً



امتیازات مهارت‌ها در سطوح مختلف نشانگر آن است که مدیران ارشد در سطح سوم ارشدیت بیش از سه گروه دیگر برای مهارت‌های مدیریتی اهمیت قائلند. میانگین امتیازات کل مهارت‌های مورد نیاز تمامی سطوح نیز نشانگر آن است که اهمیت نسبی هر یک از مهارت‌ها بدون توجه به سطح مدیریتی معادل یا بالاتر از میانگین تمامی امتیازبندی‌ها است. نتایج نشان داده شده در جدول «II» همچنین مؤید آن هستند که اهمیت نسبی مهارت‌های مرتبط با وظایف در تمامی سطوح ارشدیت به جز مدیر ارشد اجرایی تقریباً یکسان است. میانگین امتیازات ارائه شده در جدول «III» نشانگر آن است که افزایش کارآیی مدیران ارشد به طبقه‌بندی‌های مهارت‌های مرتبط با افراد و خویشتن بیشتر از مهارت‌های مرتبط با وظیفه بستگی دارد. این نتایج فرضیات ذکر شده در مورد تحقیقات را اثبات کرده و یافته‌های مطالعات قبلی را تکمیل می‌کنند. امتیازهای میانگین ارائه شده در جدول «IV» نیز نشانگر آن است که جایگاه سلسله مراتبی مدیران ارشد تاثیر بسزایی بر اهمیت سه طبقه‌بندی مهارت‌های مورد نیاز در قبال افزایش کارآیی مدیران ارشد در چهار سطح مدیریت ارشد دارد.

گروه‌بندی شدند و با کمک کارهایی که در بالا ذکر شد و همچنین ارزیابی‌های گذشته آنها به سه دسته اصلی تقسیم شدند:

۱. مهارت‌های تحلیلی و مرتبط با خویشتن (هفت پرسش)
۲. مهارت‌های مرتبط با افراد (هشت پرسش)
۳. مهارت‌های مرتبط با وظایف (شش پرسش)

نتایج

جدول «I» نمایانگر اهمیت ۲۱ مهارت مورد نظر و سنجش ارزش هر یک از آنها است. ارزش میانگین نشانگر آن است که بطور کلی مدیران ارشد اهمیت قابل توجهی را در قبال تمام مهارت‌ها و افزایش کارآیی خود قائل هستند و این امر بدان معناست که حتی مهارت‌هایی که ارزش میانگین آنها پایین بود (۳/۱۸) همچنان از حد میانگین بالاتر بودند.

میزان اهمیت و میانگین طبقه‌بندی امتیازات مهارت‌ها نشانگر آن است که کارآیی مدیران ارشد تحت تاثیر ترکیبی از مجموعه‌ای متنوع از مهارت‌ها بدون توجه به سمت آنها در سازمان است. جدول «II» نشانگر اهمیت مهارت‌ها در هر سطح از ارشدیت است. تجزیه و تحلیل قیاسی میانگین

رتبه	مهارت	ارزش میانگین	انحراف معیار
۱	ایجاد فضای سازمانی	۴/۳۷	-/۱۸۵
۲	مدیریت زمان	۴/۳۰	-/۱۷۴
۳	ارتباطات کارآمد	۴/۳۰	-/۱۸۲
۴	تصمیم‌گیری کارآمد	۴/۲۱	-/۱۸۴
۵	ایجاد انگیزه در افراد	۴/۱۸	-/۹۰
۶	برنامه‌ریزی اثربخش	۴/۱۷	-/۱۹۹
۷	مدیریت کار تیمی و مشارکت	۴/۱۵	-/۱۹۸
۸	تامین و اختصاص منابع	۴/۰۸	-/۱۸۷
۹	افزایش کارآیی افراد	-/۰۴	-/۱۹۳
۱۰	مدیریت استرس و اضطراب در کار	۳/۹۶	-/۱۹۶
۱۱	حل مسئله و خلاقیت	۳/۹۳	۱/۰۶
۱۲	ارزیابی کارآیی کارکنان	۳/۸۶	-/۱۷۸
۱۳	مقابله با تنشها و اختلافها	۳/۷۳	۱
۱۴	مدیریت تغییر	۳/۷۲	۱/۰۲
۱۵	توسعه تواناییهای بالقوه افراد	۳/۶۵	-/۱۹۹
۱۶	تجزیه و تحلیل سازمان	۳/۶۳	-/۱۹۳
۱۷	کار با رایانه	۳/۴۶	۱/۰۳
۱۸	مدیریت کارآیی سیستمهای ارتباطی	۳/۴۴	-/۱۹۸
۱۹	مدیریت افزایش دوره شغلی	۳/۲۸	۱/۰۳
۲۰	مشاوره با کارمندان	۳/۲۴	-/۱۹۲
۲۱	مدیریت ابعاد مالی کار	۳/۱۸	۱/۲۱

مهارت‌های مرتبط با خویشتن است.

این نتایج دیگر فرضیات تحقیق که می‌گوید مدیران ارشد در سمت‌های بالاتر بر نیاز به مهارت‌های مرتبط با افراد و خویشتن تاکید می‌کنند و این مهارت‌ها برای کارایی آنها مهمتر از مهارت‌های مرتبط با وظایف هستند را تأیید می‌کنند.

مبحث

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مشارکت مدیران ارشد نقش بسزایی در توسعه آموزش و اکتساب مهارت‌های مدیریتی داشته و مهمترین ابزار افزایش کارآیی مدیریتی آنها است. رتبه بالای جمع کل مهارت‌های تمامی سطوح مدیریت ارشد که بالاترین ارزش میانگین آن ۴/۳۷ (بالاترین رقم ۵ می‌باشد) و

تفاوت‌های مهمی میان این چهار سطح یافت می‌شود. این امر همچنین فرضیه تأثیر سلسله مراتب مدیریت ارشد بر مفاهیم طبقه‌بندی مهارت‌ها جهت افزایش کارآیی مدیران را تأیید می‌کند. همان طور که در جدول IV نشان داده شده، مهارت‌های مرتبط با افراد تاثیرگذارترین طبقه‌بندی مهارت‌ها در تمامی سطوح مدیریتی بغیر از مدیران ارشد سطح ۳ (S3) هستند. نتایج حاکی از آن هستند که رتبه‌بندی مهارت‌های مرتبط با افراد و مرتبط با خویشتن در سطوح مختلف مدیریتی تغییر می‌کنند و در مکان‌های اول یا دوم قرار می‌گیرند اما همچنان مهمتر از مهارت‌های مرتبط با وظیفه هستند البته به استثنای «سطح نخست» که در آن مهارت‌های مرتبط با وظایف مهمتر از

نوع مهارت	سطح S4		سطح S3		سطح S2		سطح S1	
	رتبه	ارزش میانگین	رتبه	ارزش میانگین	رتبه	ارزش میانگین	رتبه	ارزش میانگین
مدیریت زمان	۴	۴/۳۸	۲	۴/۲۱	۲	۴/۳۸	۲	۴/۳۸
مدیریت اضطراب و استرس در کار	۵	۴/۳۱	۹	۲/۹۱	۹	۲/۶۲	۹	۲/۶۲
ارتباطات کارآمد	۲	۴/۵۳	۵	۴/۱۴	۵	۴/۴۶	۱	۴/۴۶
ایجاد انگیزه در افراد	۵	۴/۳۱	۵	۴/۱۴	۵	۴/۰۸	۴	۴/۰۸
حل مسئله و خلاقیت	۳	۴/۴۶	۱۰	۲/۸۶	۱۰	۲/۴۶	۱۰	۲/۴۶
ایجاد فضای مناسب سازمانی	۱	۴/۷۷	۳	۴/۲۳	۳	۴/۳۱	۳	۴/۳۱
مدیریت تغییر	۴	۴/۲۳	۷	۲/۶۰	۱۳	۲/۶۲	۹	۲/۶۲
برنامه‌ریزی در کار	۶	۴/۲۳	۶	۴/۱۶	۴	۴/۰۸	۴	۴/۰۸
تصمیم‌گیری	۲	۴/۳۱	۲	۴/۱۹	۳	۴/۰۸	۴	۴/۰۸
تأمین و اختصاص منابع	۴	۴/۲۳	۴	۴/۲۳	۷	۲/۹۲	۶	۲/۹۲
مقابله با اختلافها و تضادها	۶	۴/۲۳	۶	۲/۵۳	۱۴	۲/۷۷	۸	۲/۵۰
مدیریت کار تیمی و مشارکت	۳	۴/۳۸	۳	۴/۰۲	۶	۴/۳۱	۳	۴/۵۰
ارزیابی کارکنان	۴	۴/۲۳	۷	۲/۷۹	۱۱	۲/۸۵	۷	۴/۵۰
تجزیه و تحلیل سازمان	۴	۴/۲۳	۷	۲/۶۰	۱۱	۲/۲۳	۱۲	۲/۵۰
افزایش کارایی افراد	۶	۴/۲۳	۸	۲/۹۸	۸	۴/۰۸	۴	۴/۰۸
کار با کامپیوتر	۹	۲/۷۷	۹	۲/۴۲	۱۵	۲/۲۳	۱۲	۲/۳۱
مدیریت ابعاد مالی کار	۸	۲/۹۲	۸	۲/۹۵	۱۹	۲/۰۸	۱۴	۲/۰۸
مشاوره با کارکنان	۱۰	۲/۶۲	۱۰	۲/۱۴	۱۸	۲/۰۸	۱۴	۲/۰۸
حفظ ارتباط سیستم	۸	۲/۹۲	۸	۲/۳۰	۱۶	۲/۳۸	۱۱	۲/۵۰
توسعه تواناییهای بالقوه افراد	۴	۴/۲۳	۷	۲/۶۵	۱۲	۲/۳۸	۱۱	۲/۳۱
مدیریت توسعه دوره شغلی	۱۰	۲/۶۲	۱۰	۲/۲۸	۱۷	۲/۱۵	۱۳	۲/۱۵

جدول II

طبقه‌بندی مهارتها	رتبه	انحراف معیار	ارزش میانگین
تحلیلی و مرتبط با خویشتن	۲	۰/۳۱	۲
مرتبط با افراد	۱	۰/۳۵	۱
مرتبط با وظایف	۳	۰/۳۸	۳

جدول III

می‌گذارند، آگاه هستند. این عوامل عبارتند از:

- ارتباطات کارآمد
- مدیریت زمان به عنوان یک منبع
- اتخاذ تصمیمات و حل مسائل مرتبط با کار
- رهبری و ایجاد انگیزه در کارکنان

عوامل فردی همچون توسعه عملکرد و توانمندی‌های بالقوه اهمیت بسزایی در شرایط مدیران کارآمد دارند. مثلاً دراکر

(Drucker) بر این عقیده

است که «یک بخش از

شغل مدیران توسعه

افراد از جمله خود او

مسی باشد». او میان

مدیریت توسعه و مدیر

توسعه تفاوت قائل

است و می‌گوید:

«توسعه همیشه توسعه خویشتن است». او استدلال می‌کند که بعنوان بخشی مهم از شغل هر مدیری، توسعه خویشتن نیازمند آن است که مدیران مهارت‌ها، تخصص‌ها، دانش و شرایط جدیدی را به منظور انجام صحیح شغلشان فرا بگیرند. مسئولیت مدیران امروز، توسعه خویشتن از طریق ارزیابی نقاط قوت و دستیابی به مهارت‌ها و تجارب مورد نیاز شغلی و همچنین جستجو برای فرصت‌هایی است که به مشارکت بیشتر و عملکرد بالاتر نیاز دارند. یک الگوی توسعه خویشتن که توسط دلف (Delf) و اسمیت (Smith) ارائه شده، مبتنی بر آن است که مدیران موفق بدنبال یادگیری و برآورده ساختن نیازهایشان بدون وابستگی به سازمان هستند. یک مدیر کارآمد از طریق عملکردش و استفاده از فرصت‌ها برای مشخص کردن نقاط ضعف و قوتش، توسعه فردی خود را تضمین می‌کند. از طریق این فرآیند، فرصت‌های پیشرفت یک عامل مهم انگیزشی برای توسعه فردی و شغلی مدیران خواهند بود. در عین حال، مسئولیت‌پذیری در سازمان ابزار و فرصت‌های لازم جهت توسعه و پیشرفت فردی را فراهم می‌آورد.

همانطور که در جدول ۱ نشان داده شد، اهمیت مهارت‌های فردی و توسعه توسط مدیران ارشد بالاتر از میانگین است اما در مقایسه با دیگر عوامل فردی پائینتر از حد متوسط است. بطور کلی، میانگین امتیاز توسعه کارآیی افراد ۴/۰۴ و توانایی ارزیابی و توسعه توانمندی‌های بالقوه ۳/۶۵ است. اهمیت این

پائین‌ترین ارزش میانگین یعنی ۳/۱۸ (بالاتر از حد متوسط) بخوبی نشانگر حمایت بالای مدیران ارشد از مدیریت آموزش و توسعه در سازمان‌ها است. (به جدول ۱ مراجعه فرمائید) این رتبه‌های بالا را می‌توان نشانه اعتبار معیارهای به کار گرفته شده و این حقیقت دانست که آنها ملموس‌ترین ابعاد توانایی‌های مدیران ارشد را که به نظر می‌رسد تاثیر بسزایی بر افزایش کارایی آنها دارد مورد ارزیابی قرار داده‌اند.

نوع مهارت	سطح S4		سطح S3		سطح S2		سطح S1	
	رتبه	ارزش میانگین	رتبه	ارزش میانگین	رتبه	ارزش میانگین	رتبه	ارزش میانگین
تحلیلی و مرتبط با خویشتن	۲	۴/۱۹	۱	۳/۸۷	۲	۳/۷۳	۳	۴/۱۳
مرتبط با افراد	۱	۴/۲۳	۲	۳/۸۲	۱	۳/۹۳	۱	۴/۸۱
مرتبط با وظایف	۳	۴/۰۴	۳	۳/۵۷	۳	۳/۴۷	۲	۴/۳۳

یافته‌های این تحقیق نتایج دیگر تحقیقات را تأیید می‌کنند و بنابراین حاکی از آن هستند که اهمیت نسبی اکتساب مهارت‌های مدیریتی توسط مدیران ارشد با توجه به سمت و جایگاه مدیران ارشد در سلسله مراتب سازمانی متفاوت است. به منظور روشن ساختن این موضوع، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا اهمیت ۲۱ مهارت و تخصص متفاوت مدیریتی که تصور می‌شد نقش بسزایی در افزایش کارآیی آنها در کار دارند را برآورد نمایند. هدف از این کار مشخص نمودن این امر بود که کدام مهارت‌ها و تخصص‌ها برای انجام وظایف مدیریتی مهم هستند و میزان اهمیتی که پاسخ‌دهندگان برای این مهارت‌ها و تخصص‌ها قائل هستند چقدر است.

میزان اهمیت معیارهای مختلف را می‌توان در سلسله مراتبی از مهارت‌ها که در جدول ۱ نشان داده شده مشخص نمود. این فهرست یک مجموعه مناسب از مهارت‌ها و تخصص‌های مدیریتی است که برای عملکرد کارآمد مدیران ارشد مورد نیاز است. این سلسله مراتب باعث خواهد شد ما باور کنیم که مسئولیت اصلی مدیریت ایجاد یک فضای مناسب سازمانی است که در آن افراد به شکلی کارآمد و اثربخش کار می‌کنند. این امر محور کارآیی مدیران و کلید توسعه سازمانی است که توانایی مدیریت جهت انجام وظایف را منعکس می‌کند. مدیران ارشد در سطح S2 بخوبی از مسئولیت‌های مدیریتی و وجود عواملی که بر کارآیی آنها در کار تاثیر

عملکرد آنها نقشی دارند تعیین کنند. مجدداً در اینجا مدیران ارشد اهمیت مهارت‌های اصلی مدیریتی را کمتر از منابع انسانی می‌دانند و آنها را صرفاً شاخص‌ها و عواملی جهت دستیابی به نتایج کاری تلقی می‌کنند. این یافته‌ها مطابق با استدلال‌ها و یافته‌های کاتز و آنالوی است مبنی بر این که مدیران هر چقدر که به سمت‌های بالاتری در سازمان دست می‌یابند، مهارت‌های فنی اهمیت کمتری برایشان می‌یابد و کارآیی مدیران عمدتاً به مهارت‌های ذهنی و یا انسانی بستگی دارد. همچنین ما گفتیم که اگر چه مهارت‌های مرتبط با وظایف در مقایسه با دو طبقه‌بندی دیگر در رتبه پائینتری قرار دارند اما اهمیت آنها برای انجام امور مختلف همچنان در نزد مدیران

مهارت‌ها در قبال مدیران ارشد در چهار سطح مدیریت ارشد متفاوت است اما تفاوت نسبی میان این دو سطح یکسان بنظر می‌رسد. مجدداً، در ارزیابی اهمیت عوامل انگیزشی مختلف، «فرصت توسعه» مهمتر از افزایش دستمزد و دیگر مزایای مالی است که مدیران ارشد اغلب از توسعه عملکردشان بدست می‌آورند.

اهمیت برنامه‌ریزی به عنوان یک توانایی تعیین اهداف، پیش‌بینی، ارزشیابی و انتخاب بهترین روش‌های جایگزین جهت انجام کار نیز بالا است. ارزش میانگین مدنظر پاسخ دهندگان ۴/۱۷ بود که باعث می‌شد این عامل در رده ششم قرار گیرد. این ارزش میانگین در میان سطوح گوناگون متفاوت بود و

در سطوح ۲ و ۴ کاهش و در سطح سوم افزایش داشت. دیگر مهارت‌های مرتبط با وظایف همچون تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی، حفظ یک سیستم ارتباطی کارآمد، مدیریت ابعاد مالی کار و همچنین توانایی اداره کار دیگران با استفاده از رایانه در میان تمامی مدیران ارشد چهار سطح ارشدیت از اهمیت یکسانی برخوردار است. این امر همانند یافته‌های پاورت (Pavott) و لائو (Lau)

در گذشته، متخصصان، مریبان و کارشناسان مدیریت توجه زیادی را به یادگیری و اکتساب دانش مدیریت به عنوان بخشی مجزا از توسعه مهارت‌های مدیریتی معطوف داشته‌اند. امروزه این توجه به پیشرفت مهارت‌های مدیریتی به عنوان مناسبترین ابزار تحقق آموزش مدیریت و اهداف توسعه جلب شده است. کارآیی عملکرد مدیران هم علمی و هم مهارتی تلقی می‌شود.

ارشد تمامی سطوح بالاتر از حد میانگین است. در حقیقت رتبه‌بندی مهارت‌های مرتبط با وظایف برای مدیران ارشد S1 و S4 بسیار بالا است.

مصاحبه با مدیران ارشد اجرایی باعث شد ما علت اینکه آنها اهمیت بیشتری برای مهارت‌های مرتبط با وظایف قائلند را بفهمیم. زیرا آنها فکر می‌کردند که به عنوان مدیر ارشد باید تمام احساس خود درباره پیشرفت کاریشان را بیان نمایند. بنابراین آنها هر اقدامی را که نمایانگر این نوع رفتارهای مدیریتی بود به دقت ارزیابی می‌کردند. به نظر می‌رسد این امر به لحاظ فرهنگی و اجتماعی مقبولتر است. این امر از نظر رتبه‌بندی عدد ۲ را به خود اختصاص می‌داد که اهمیت آن از تمام مهارت‌های مندرج در فهرست ما پائین‌تر بود. این امتیاز پائین است که باعث می‌شود امتیاز میانگین مهارت‌های مرتبط با وظیفه با وظایف بالاتر به نظر می‌رسند. اگر ما در محاسبه امتیاز طبقه‌بندی مهارت‌های مرتبط با وظایف، این امتیاز پائین را نادیده بگیریم به یک ارزش میانگین جدید یعنی ۴/۵ دست می‌یابیم که باعث می‌شود طبقه‌بندی مهارت‌های تحلیلی و مرتبط با خویشتن در

می‌باشد که می‌گفتند مهارت‌های فنی در سه سطح مدیریت یعنی ارشد، میانی و پائینی از اهمیت یکسانی برخوردارند. از نظر مدیران ارشد، این مهارت‌های مدیریتی در کارآیی آنها اهمیت چندانی ندارند هر چند در برخی مواقع اهمیت آنها بیش از دیگر عوامل است.

طبقه‌بندی مهارت‌های مدیریتی

یافته‌های این تحقیق این فرضیه را تأیید می‌کنند که میزان اهمیتی که سه طبقه‌بندی اصلی مهارت‌های مورد نیاز برای افزایش کارآیی مدیران ارشد در کار دارند، بر اساس جایگاه افراد در سطوح ارشد تعیین می‌شود. این نتایج حاکی از آن هستند که نیاز به داشتن مهارت‌های مرتبط با وظایف و درک اهمیت آنها در افزایش کارآیی در مقایسه با مهارت‌های تحلیلی، مهارت‌های مرتبط با افراد و مهارت‌های مرتبط با خویشتن پائین‌تر است. میانگین امتیاز طبقه‌بندی مهارت‌ها با وظایف ۳/۶۸ است که در مقایسه با دو طبقه‌بندی دیگر پائین‌ترین است نتایج دیگر این تحقیق را تأیید می‌کنند بویژه زمانی که از مدیران ارشد خواسته می‌شود اهمیت عواملی را که فکر می‌کنند در

مجموعه‌ای خاص از مهارت‌ها و تخصص‌های جدید هستند. هم‌اکنون مدیران می‌دانند که کارآیی آنها عمدتاً به توانایی و تمایلشان به رشد و توسعه فردی خودشان دارد. مدیران ارشد در سازمان‌ها بسته به ارشدیت و جایگاه خود اهمیت متفاوتی را برای طبقه‌بندی مهارت‌های تحلیلی و مرتبط با وظایف قائلند. بالاترین امتیاز این طبقه‌بندی ۴/۱۹ است که در برگرفته مدیران ارشد در سطح چهارم است. آنها این گروه از مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی را بعنوان دومین طبقه‌بندی مهم برای کارآیی خود می‌دانند. لازم به ذکر است که مدیران ارشد در شرکت‌ها نیاز بیشتری برای مهارت‌های مرتبط با وظایف قائلند و چندان موافق مهارت‌های مرتبط با افراد نیستند. همین موضوع در مورد مدیران ارشد در سطوح دوم و چهارم ارشدیت نیز مصداق دارد. به نظر می‌رسد که طبقه‌بندی مهارت‌های تحلیلی و مرتبط با خویشتن همراه با مهارت‌های مرتبط با افراد عموماً مهمتر از مهارت‌های مرتبط با وظایف تلقی می‌شوند. این نتایج حاکی از آن هستند که رشد و توسعه فردی مدیران ارشد باید اولویت بالایی در اتخاذ استراتژی‌های توسعه منابع انسانی داشته باشد.

اگر چه نیاز به مهارت‌های تحلیلی و خویشتن و تخصص و دانش از درصد بالایی در نزد اکثر پاسخ‌دهندگان برخوردارند، اما واضح و مبرهن است که این نیاز در دو سطح پائین‌تر سلسله مراتب مدیریتی بیشتر مورد تاکید قرار می‌گیرد. البته، در سطح اول نیز میانگین امتیاز برای همین طبقه‌بندی ۴/۱۴ است که به نظر می‌رسد وقتی اهمیت بیشتری می‌یابد که تعداد کمتری از شرکت‌کنندگان در سطح S1 حضور دارند. این تصویر کلی حاکی از آن است که در سطح بالاتر سازمان، بویژه در سطح مدیران ارشد اجرایی، این گرایش بیشتر به تمایل به کسب مجموعه‌ای متوازن از مهارت‌های طبقه‌بندی‌های شناخته شده و در عین حال تاکید بیشتر بر وظایف مرتبط با افراد است.

نتایج و مضامین

یافته‌های این تحقیق، الگوی آنالوئی در مورد توسعه‌مدیریت که نمایانگر وجود یک سلسله مراتب در میان طبقه‌بندی‌های مهارت‌های مدیریتی است را تأیید می‌نماید. البته، تحقیق انجام شده در مورد S11 نشان می‌دهد که در مهارت‌های تحلیلی و مرتبط با توسعه خویشتن، سلسله مراتب مورد نظر به صورت S3, S2 و S4 است. این امر نمایانگر آن است که هر چه سطح مدیران ارشد در سازمان پائینتر باشد نیاز

ردیف دوم و مهارت‌های مرتبط با وظایف در رده سوم قرار گیرد. همچنین مهم است توجه داشته باشیم که به دلیل تعداد اندک پاسخ‌دهندگان در سطح نخست ارشدیت، ارزش میانگین هر سه طبقه‌بندی مهارت‌ها عموماً بالاتر است. بعلاوه تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی این فرضیه را تأیید می‌کند که مهارت‌های مرتبط با وظایف در نزد مدیران ارشد اجرایی به هنگام انتخاب یکی از سه طبقه‌بندی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای تعیین کارآیی مدیران ارشد در کار از اهمیت کمتری برخوردارند. بعلاوه مهارت‌های مورد نیاز از بالا به پایین سلسله مراتب مدیریتی کاهش می‌یابند. این امر با یافته‌های تحقیق آنالوئی مبنی بر اینکه مدیران ارشد در خطوط راه‌آهن هندوستان برای نیاز خود به مهارت‌های مرتبط با وظایف اهمیت بیشتری قائلند، صدق می‌کند. یافته‌های فوق این فرضیه را تأیید می‌کند که مدیران ارشد مهارت‌های مرتبط با وظایف را مهمترین طبقه‌بندی مهارت‌ها در افزایش کارآیی خود می‌دانند. تحقیقات قبلی نیز ثابت کرده‌اند که بخش اعظم وقت مدیران ارشد در تماس با دیگر افراد صرف می‌شود و کار با مردم بخش اعظم حرقه مدیران ارشد را تشکیل می‌دهد. این یافته‌ها و نتایج دیگر تحقیقات که از کشورهای در حال توسعه اعلام شده‌اند بدان معنا هستند که کارآیی مدیران ارشد نمایانگر صلاحیت‌ها و توانایی‌هایی است که آنها در کار با دیگران نشان می‌دهند و مهارت‌های مرتبط با افراد همچون ارتباطات، مهارت‌های شخصی، رهبری و حل و فصل اختلاف‌ها مهمترین مهارت‌ها جهت موفقیت آنها هستند.

جدول IV نشان می‌دهد که مقایسه با دیگر طبقه‌بندی‌ها، ارزش میانگین طبقه‌بندی مرتبط با افراد بیشترین ارزش را در بین تمامی سطوح دارد. به نظر می‌رسد این امر در تمامی سطوح ارشدیت به جز سطح میانگین امتیاز آن ۳/۸۲ است و بالاتر از مهارت‌های تحلیلی و مرتبط با خویشتن است که امتیاز میانگین آن ۳/۸۷ می‌باشد، صدق می‌کند. این نتیجه زمانی تأیید شد که ما از مدیران ارشد خواستیم اهمیت نیازهای آموزشی خود در زمینه مهارت‌های مرتبط با افراد همچون ارتباطات، هماهنگی، کنترل، ارزشیابی کارکنان و توسعه را بسنجند. مجدداً، مهارت‌های مرتبط با افراد برای افزایش کارآیی مدیران ارشد در تمامی سطوح بجز سطح سوم مدیران مهم ارشد مهم و اساسی اعلام شدند. توسعه خویشتن بخشی مهم از کار مدیرانی است که نیازمند

و پیشرفت مدیران ارشد وجود سلسله‌ای از مهارت‌های مدیریتی الزامی است.

در کشورهای در حال توسعه، برای آموزش و توسعه مدیران بویژه مدیران ارشد از روش‌های قدیمی استفاده می‌شود که بدلیل تاکیدشان بر ابعاد نظری و تئوری که مغایر با مهارت‌های واقعی مورد نیاز هستند به هیچ وجه روش‌های مناسبی نیستند. یافته‌های این تحقیق قویا حاکی از آن هستند که از نظر مدیران ارشد مهارت‌های مرتبط با خویشتن و مهارت‌های مرتبط با افراد برای کارایی آنها مهمتر هستند. بعلاوه، آنها نمایانگر نیاز واقعی توسعه متوازن مدیران بر مبنای تخصص و مهارت‌ها هستند تا بتوانند بیش از پیش از پس مشکلات سازمانی خود برآیند.

این یافته‌ها این نگرش را نیز تأیید می‌کنند که باید برای انعکاس نیازهای آموزشی و توسعه مدیران ارشد که در

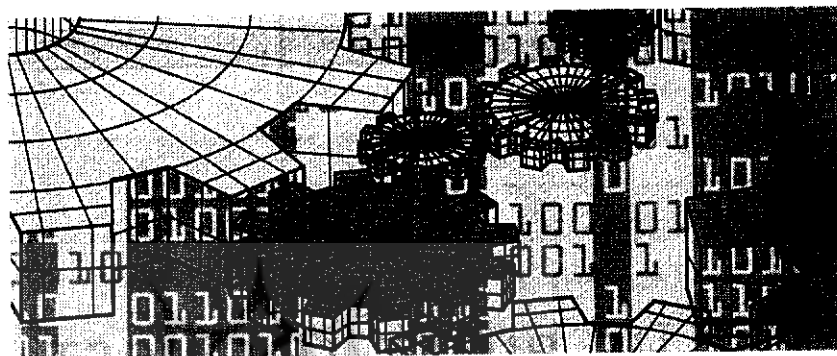
سطوح مختلف سازمان فعالیت می‌کنند از یک رویکرد ارتباطی استفاده کرد. بعلاوه، می‌توان نتایج این تحقیق را شواهدی تجربی دانست که مدیران برای کارآیی فعالیت هایشان آنها را مهم می‌دانند. تفاوت در نیازهای آموزشی و توسعه مدیران بیشتر به میزان تاکید بر کاربرد مهارت‌ها در شرایط اقتصادی، اجتماعی، آموزشی و فرهنگی بستگی دارد تا خود آن مهارت دارد.

در نهایت؛ اگر انتظار داریم که تلاش‌ها و صرف منابع هنگفت در راستای توسعه و آموزش مدیران ارشد در کشورهای در حال توسعه به تغییرات دلخواه در عملکرد مدیران بیانجامد، الزامی است که رویکردهای مرسوم به سمت رویکردهای آموزشی - مهارتی بروند که به مدیران می‌آموزند چگونه بر مبنای یک ارزیابی واقعی از آنچه که کارشان را کارآمدتر و اثربخش‌تر می‌سازد، مدیریت نمایند.

تذکر ۱: چهل منبع مورد استفاده این مقاله در دفتر ماهنامه موجود می‌باشد علاقه‌مندان می‌توانند جهت استفاده با دفتر ماهنامه مکاتبه نمایند.

تذکر ۲: این مقاله ترجمه شده از Journal of Management Development (شماره ۹، سال پانزدهم صفحه ۶۳ تا ۴۷ سال ۲۰۰۲) می‌باشد.

بیشتری به این طبقه‌بندی مهارتی را احساس می‌شود. مهارت‌های مرتبط با وظایف نیز در میان مدیران ارشد از یک حالت سلسله مراتبی در سطوح ۳، ۲ و ۴ برخوردارند. این امر نشانگر آن است که هر چه مدیران ارشد در سطوح پایین‌تر سازمانی قرار دارند نیاز به مهارت‌های مرتبط با وظایف بمنظور انجام کارآمد و اثربخش کارشان بیشتر است. البته این امر بدان معنا نیست که مهارت‌های مرتبط با وظایف مدیران ارشد در سمت‌های بالاتر هیچ اهمیتی برای آنها ندارد.



یک موضوع جالب توجه که از همه موارد فوق ناشی می‌شود آن است که در واقعیت، مهارت‌های شناخته شده مدیریتی آنقدر متداخل هستند که ایجاد تمایز میان آنها بسیار دشوار است. بنابراین فقط می‌توان به طور نظری و صرفاً در راستای اهداف این تمایز را ایجاد کرد. کاتز در این خصوص می‌گوید: «در عمل این مهارت‌ها آنقدر بهم نزدیک هستند که تعیین این امر که یکی از آنها کجا پایان می‌یابد و دیگری در کجا آغاز می‌شود بسیار دشوار است». بعلاوه، کاملاً مشخص است که مدیران ارشد بدون توجه به ارشدیتشان نیازمند طیفی گسترده و جامع از مهارت‌های مدیریتی برای افزایش کارآیی خود هستند مینتزیبرگ نیز می‌گوید که مهارت‌های مورد نیاز مدیریتی یک مجموعه کامل هستند بنابراین اگر مدیر می‌خواهد کارش را به نحو احسن انجام دهد نباید هیچ یک از آنها را نادیده بگیرد. با توجه به این سه طبقه‌بندی می‌توان نتیجه گرفت که مدیران برای کارآیی در محیط کارشان باید هر سه مهارت یعنی مهارت‌های تحلیلی و مرتبط با خویشتن، مهارت‌های مرتبط با افراد و مهارت‌های مرتبط با وظایف را داشته باشند. معهداً، نتایج حاصله به وضوح نشان می‌دهند که میزان اهمیت هر یک از این مهارت‌ها به سمت مدیران در سلسله مراتب سازمانی بستگی دارد. برای توسعه