

## مقایسه مهارت‌های مدیران فرهنگی و غیر فرهنگی در ایران

مطالعه موردی: مدیران سازمان تبلیغات اسلامی و سازمان هلال احمر

فاطمه رادان

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد علوم و تحقیقات radanfatemeh@yahoo.com

### چکیده

در این پژوهش در راستای تبیین و مقایسه میزان مهارت‌های مدیران فرهنگی و غیر فرهنگی نخست به اهمیت و نقش مدیریت و مهارت‌های مدیریتی در پیشبرد اهداف سازمانی پرداخته و جایگاه مدیریت منابع انسانی در فرآیند مدیریت توصیف گردیده و در ادامه ضمن معرفی پژوهش، اهداف، سوالات و فرضیه‌های آن، به ارائه نتایج حاصل از آن در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی پرداخته شده است. با توجه به نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سازمان فرهنگی و غیر فرهنگی، مشخص گردید که میزان مهارت فنی مدیران سازمان تبلیغات اسلامی بیشتر از مدیران سازمان هلال احمر است. با مقایسه میانگین مهارت‌های سه گروه از مدیران ارشد، میانی و فنی مشخص گردید که مدیران میانی نسبت به مدیران ارشد و فنی بیشترین مهارت فنی را دارا می‌باشند و مدیران ارشد کمترین مهارت فنی را دارند. همچنین مدیران میانی بیشترین مهارت مدیریت بحران و مدیران فنی کمترین میانگین این مهارت را دارا هستند.

با مقایسه میانگین مهارت‌های مدیران در معاونت‌های فرهنگی و غیر فرهنگی صرفنظر از نوع سازمان این نتایج حاصل گردید که میانگین مهارت‌های انسانی، خلاقیت و اندیشه سازنده، کارآفرینی و نوآوری، رایزنی، کارایی و اثربخشی مدیران فرهنگی و مدیران غیر فرهنگی دارای تفاوت معناداری هستند و این مهارت‌ها در مدیران فرهنگی بیشتر از مدیران غیر فرهنگی است.

### واژگان کلیدی

مهارت‌های مدیریتی، مدیران فرهنگی، مدیران غیر فرهنگی، مدیریت منابع انسانی.

## مقدمه

امروزه منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است. وجود مدیران ماهری که بتوانند با تلفیق نیازهای شغلی افراد و خواسته‌های سازمان به اهداف و مأموریت سازمانی دست پیدا کنند، بیش از پیش احساس می‌شود. از سوی دیگر مساله وجود نیروی انسانی کارآمد و خود انگیزه از جمله مسائل مهمی است که می‌تواند در سطح محیط‌های شغلی مورد بررسی قرار گیرد.

منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است. زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه و... وابسته به نیروی انسانی است. علیرغم پیشرفتهای فنی و تکنیکی جدید هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین نیروی انسانی گردد و انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است. مدیریت سازمان با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی شناخته و توان و استعداد‌های نهفته او را پرورش داده و به نحو موثری آن را در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج کند. (الوانی ۲۰، ۱۳۸۲)

جوامعی که به پیشرفت، ترقی و تعالی دست یافته‌اند، توانسته‌اند این نیروها و استعداد‌های نهفته در آنها را شکوفا سازند. بویژه آن دسته از سازمان‌هایی که به اهمیت نقش منابع انسانی در بهبود بهره‌وری پی برده‌اند به ارزش قدرت نیروی کار متعهد و قوف یافته و منابع مهم و انرژی فراوانی از مدیریت را صرف ایجاد محیطی می‌نمایند که کارکنان بتوانند با حداکثر توان خود، در بهبود عملکرد سهیم باشند. (بلچر، ۱۳۷۴: ۱۰۱)

سازمان‌های امروزی در محیط‌های پر متلاطم و نامطمئن فعالیت می‌کنند و برای موفقیت در چنین محیطی استراتژی‌هایی نظیر کوچک‌سازی، سازماندهی مجدد، مهندسی مجدد و غیره را اتخاذ می‌کنند تا به این طریق بر چالش‌ها و عدم اطمینان‌های موجود فائق

شوند. بر این اساس کارکنان نیز شغلشان را با یک نظم جدیدی از قوانین، انتظارات و شرایط استخدامی تجربه می‌کنند. (Butcher Renny, 1998, -78) (75)

از این لحاظ، مدیریت مبتنی بر دانش و بدون مرز امروزی با تمرکز بر سازمان‌های یادگیرنده و خلاق، حامل پیام‌های جدید و متفاوتی به مدیران و کارکنان در اداره مسیر شغلی آنان است. از یک سو سازمان‌های معاصر انتظار دارند که افراد یک رویکرد یادگیری را در طول زندگی اتخاذ کنند، جهانی ببینند، پویایی‌ها و نوسان‌های موجود در شغل خود و بازار کار را به طور موفقیت‌آمیز اداره کنند، در تیم‌های خودگردان فعالیت نمایند و فرهنگ پاسخگویی به موقع و سریع به انتظارات مشتریان را توسعه بخشند. (-312, 2001 Hite, 317) از سوی دیگر سازمان‌ها موظفند هزینه رشد آموزش فنی و رفتاری مورد نیاز افراد را در چنین محیطی متحمل شوند. افراد نیز این مساله را پذیرفته‌اند که در زمینه ضمانت مسیرهای شغلی ثابت و بلند مدت انتظارات زیادی را از سازمان نمی‌توانند داشته باشند. برای اداره سازمان‌ها در چنین محیطی، وجود مدیران ماهری که بتوانند با تلفیق نیازهای شغلی افراد و خواسته‌های سازمان به اهداف و مأموریت سازمانی دست پیدا کنند، بیش از پیش احساس می‌شود. (1994, Belcourt Wright 3-10)

اهمیت مدیریت در طول تاریخ حیات بشری، به گونه‌ای است که می‌توان سیر حرکت تکاملی و رشد و تعالی جوامع انسانی، یا زوال و افول ملل گذشته را با خصایص مدیران جامعه و شیوه‌های مدیریت آنان مرتبط دانست. نیاز به مدیریت در همه زمینه‌ها، محسوس و حیاتی است. این نیاز به ویژه در سازمان‌ها اهمیت بسیار دارد، زیرا سازمان‌ها نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن دارند و سازمان‌های فرهنگی به عنوان مهمترین سازمان‌های

می یابد. بنابراین ضابطه اصلی مهارت اقدام مؤثر در شرایط متغیر است.

طبق نظر او مهارت فنی یعنی توانایی به کار بردن دانش، روش ها، فن ها و ابزاری که لازمه انجام وظیفه ای خاص است و از طریق تجربه تحصیل و کارورزی کسب می شود. مهارت فنی مستلزم داشتن معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدود تخصص مورد نیاز و توانایی در کاربرد ابزار و فن های مربوط به رشته ای خاص می باشد. مهارت انسانی یعنی توانایی کار کردن از طریق دیگران که شامل درک انگیزش و بکارگیری رهبری اثربخش می شود و مهارت ادراکی یعنی توانایی هماهنگ کردن همه علایق و فعالیت های سازمان و مشاهده سازمان به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است. کاتز مدیران را به سه سطح عملیاتی، میانی و ارشد تقسیم بندی کرد که مطابق نظر او میزان این مهارت ها در سطوح مختلف سازمان متفاوت است و مدیران عملیاتی به مهارت فنی بیشتر و مهارت ادراکی کمتری نیاز دارند و مدیران کل به مهارت ادراکی بیشتر و مهارت فنی کمتری نیاز دارند و مدیران همه سطوح به یک میزان به مهارت انسانی احتیاج دارند.

اساس این روش بر این اصل استوار است که مدیریت مؤثر نیازمند مهارت های سه گانه قابل اکتساب می باشد و ضرورت بازشناختن صفات و کیفیت های ویژه در مدیران را رد می کند و احتمالاً برای مشاهده عمل مدیریت و ادراک آن شیوه سودمندتری ارائه می دهد. این روش ثمره مشاهده مستقیم مدیران در حین کار و بررسی نتایج پژوهش هایی است که عملاً در زمینه مدیریت صورت پذیرفته است. (Katz, 1974)

از نظر هنری فایول<sup>۲</sup> هر مدیری (اعم از مدیر مؤسسات دولتی و خصوصی) به توانایی ها و ویژگی های ذیل نیازمند است:

تعیین کننده امور فرهنگی یک کشور از اهمیت بسزایی برخوردارند.

با توجه به جایگاه مدیران در سازمان ها خصوصاً سازمان های فرهنگی و ارتباط بین کارایی و اثربخشی مدیران با اهداف سازمان، داشتن مهارت های مورد نیاز جهت ایفای نقش های مرتبط از ویژگی های اصلی مدیران محسوب می گردد.

امروزه سازمان های فرهنگی با ابعاد و قلمرو وسیع و پیچیده خود، به مدیران اثربخش تری نیاز دارند. بدیهی است لازمه این کارایی و اثربخشی داشتن مهارت های گوناگونی است تا مدیران سطوح مختلف با ایجاد و تقویت این مهارت ها بتوانند وظایف مدیریتی را هر چه بهتر انجام دهند.

حال این سؤال مطرح است که آیا مدیران فرهنگی در مقایسه با مدیران غیرفرهنگی از مهارت های بیشتری برخوردارند؟ در پاسخ به این سؤال مدیران در سه سطح ارشد، میانی و فنی در سازمان تبلیغات اسلامی با مدیران ارشد، میانی و فنی سازمان هلال احمر به ترتیب به عنوان مدیران سازمان فرهنگی و مدیران سازمان غیرفرهنگی با یکدیگر مقایسه شدند تا نوع و میزان مهارت های آنان معین گردد.

### مبانی نظری

رابرت کاتز<sup>۱</sup> در سال ۱۹۵۵ در مقاله ای تحت عنوان مهارت های مدیر اثربخش که در نشریه هاروارد بیزنس ریویو به چاپ رسید، مهارت های مدیران را متذکر شده است و مطابق نظر کاتز مدیران به سه نوع مهارت نیاز دارند: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی.

اصطلاح مهارت که در این مقاله مورد استفاده قرار گرفته است اشاره به توانایی هایی دارد که الزاماً ذاتی نیست اما قابل پرورش است. بخصوص در نحوه انجام وظیفه شخص و نه در توانایی بالقوه او، انعکاس

- توانایی جسمی، یعنی داشتن سلامت، نیرو و ظاهر مناسب؛
- (۱) توانایی جسمی، یعنی داشتن سلامت، نیرو و ظاهر مناسب؛
- (۲) توانایی فکری، یعنی داشتن قدرت فهم و یادگیری و تشخیص، نیروی فکری و سازگاری؛
- (۳) توانایی اخلاقی، یعنی داشتن ثبات روانی، اشتیاق به پذیرفتن مسئولیت، ابتکار، وفاداری، ظرافت طبع و منانت؛
- (۴) معلومات عمومی، یعنی آشنایی کلی با اموری که ارتباط خاص با وظایف سازمان ندارد؛
- (۵) معلومات تخصصی، یعنی داشتن اطلاعات خاص در مورد وظایف شغلی و کار مورد تصدی که ممکن است فنی، تجاری، مالی، تأمینی، حسابداری و یا اداری باشد.
- (۶) تجربه یعنی دارا بودن معلوماتی که ضمن انجام کار عاید انسان می‌شود یا به عبارت دیگر، آنچه در عمل فرا گرفته می‌شود.
- فایول پس از ذکر توانایی‌ها و ویژگی‌های مدیریت، نظر خود را نسبت به اهمیت نسبی هر یک از توانایی‌ها و ویژگی‌های مزبور، با توجه به موقعیت شاغل در سلسله مراتب مدیریت، به این شرح بیان می‌کند:
- در رده کارکنان، توانایی‌های فنی بیشترین اهمیت را دارد، لکن هر قدر مشاغل در رده بالاتری از سلسله مراتب سازمانی قرار گیرد، اهمیت نسبی توانایی‌های مدیریت افزایش می‌یابد، درحالی‌که به توانایی‌های فنی نیاز کمتری خواهد بود. به عبارت دیگر، هر قدر مدیر در رده بالاتری قرار داشته باشد به توانایی مدیریت بیشتر نیازمند است تا توانایی فنی. به همین ترتیب در رده‌های بالاتر مدیریت داشتن اطلاع در امور تجاری، مالی، تأمین و حسابداری نیز از اهمیت کمتری برخوردار است. البته باید به وسعت و بزرگی سازمان نیز توجه داشت. مدیر یک مؤسسه کوچک باید توانایی و مهارت بیشتری داشته باشد و هر قدر مؤسسه بزرگتر باشد، مدیران به توانایی مدیریت بیشتر نیازمندند تا
- توانایی فنی. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر ۶۱، ۱۳۷۰)
- پیتز دراکر<sup>۳</sup> برای ارتقاء و افزایش انطباق فرد با شغل پنج مهارت را تبیین و توصیف می‌کند:
- (۱) ابتدا بپرسید: «کار و وظیفه ما چیست؟» ما سعی داریم چه کاری را به انجام برسانیم؟ اصلاً چرا باید این کار را انجام دهیم؟ در کارخانه‌ها و امور حمل و نقل وظیفه بیشتر قابل لمس و رؤیت است. اما در امور علمی و خدماتی لازم است وظیفه متناوباً ارزیابی شود و متحول گردد. در هر صنعتی، اغلب بهترین مسیر و شیوه برای ارتقای توانمندی انجام امور و تطبیق افراد با شغل، حذف یکباره و همزمان تمامی وظایف است تا از این طریق انجام هر آنچه که ضروری نیست متوقف گردد.
- (۲) دوم اینکه عمیقاً بنگرید چه راههایی منجر به ایجاد افزایش ارزش در کار می‌گردند و در کجا ارزش حقیقی بدست می‌آید. شمار زیادی از فعالیت‌ها تنها هزینه بوده و کمتر ایجاد ارزش می‌نمایند. امور هزینه سازی همچون ملاقات‌های غیرضروری و گزارش‌هایی که صرفاً به منظور تحت تأثیر قرار دادن مقام‌های بالاتر تهیه می‌گردند باید در معرض حذف قرار گیرند.
- (۳) تبیین و تعریف ارایه و انجام بر حسب کارهاست. کیفیت تنها از طریق ارزیابی و شناخت مراحل حاصل می‌گردد که در فرآیند کلی کار منجر به ایجاد ارزش افزوده گردند. پس از آن، لازم است مدیران، مراحل غیرضروری را از روند کلی حذف نمایند و در عوض مراحل را که وجودشان ضروری به نظر می‌رسند ایجاد کنند.
- (۴) لازم است مدیران میزان مشارکت کسانی را که بالقوه شغل‌های مولدی دارند افزایش دهند و آنان را تشویق و وادار به پیشبرد و توسعه این فرآیند نمایند. این کار بدین معنی است که به صاحبان مشاغل در زمینه شناخت موانع ارتقای کیفیت انجام امور و

**چارچوب نظری و مدل تحلیلی پژوهش**  
 با مطالعه منابع کتابخانه‌ای ۲۴ مهارت تشخیص، تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری، ارتباطات، کار گروهی، تفویض اختیار، رایزنی، سخنرانی، گزارش‌نویسی، مدیریت نشست، قدرت اطلاعاتی، خلاقیت، کارآفرینی و نوآوری، انعطاف‌پذیری، دگرگون‌سازی، کارایی و اثربخشی، کنترل، مدیریت بحران، مدیریت نگرانی، مدیریت زمان، بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، بازاریابی و بودجه‌بندی پس از نظرسنجی از افراد خبره انتخاب گردید و علاوه بر آن سه مهارت ادراکی، انسانی و فنی بر اساس نظریه رابرت کاتز به عنوان مهارت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی و مدیران غیر فرهنگی در این پژوهش مشخص گردیدند که این ۲۷ مهارت در ۸ گروه فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطات، سخنرانی، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری تفکیک شدند.

پی‌ریزی عملکرد صحیح اعتماد شود. «دراکر» خیلی ساده در این خصوص بیان می‌دارد: «برای فهمیدن اینکه چگونه تولید، کیفیت و قابلیت ارائه را ارتقاء بخشیم از کسانی که این کارها را انجام می‌دهند بپرسیم.»  
 (۵) سرانجام اینکه برای تضمین استمرار دانش و آگاهی، مردم در همه سطوح نیازمند آموزش و فراگیری هستند. «دراکر» می‌گوید: بزرگترین و بیشتری سود حاصله از آموزش تنها فراگیری چیزهای جدید نیست، بلکه انجام بهتر امور است که قبلاً خوب انجام می‌شده و به همین اندازه مهم که شاغلین در بخش دانش‌افزایی و خدمات به هنگام تدریس و آموزش از دانش و آگاهی افزون تری برخوردار می‌شوند.  
 (cook,1997 79)

نمودار (۱): مدل تحلیلی پژوهش



## فرضیه اصلی پژوهش

بین میزان مهارت‌های مدیران فرهنگی و مهارت‌های مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.

## فرضیه‌های فرعی پژوهش

- بین میزان مهارت فنی مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.
- بین میزان مهارت انسانی مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.
- بین میزان مهارت ادراکی مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.
- بین میزان مهارت ارتباطات مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.
- بین میزان مهارت سخنرانی مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.
- بین میزان مهارت خلاقیت مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.
- بین میزان مهارت انعطاف پذیری مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.
- بین میزان مهارت افزایش بهره‌وری مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد.

## جامعه آماری و حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد پژوهش را ۱۳۶ نفر از مدیران سازمان هلال احمر و سازمان تبلیغات اسلامی تشکیل می‌دهند که این مدیران در دو معاونت فرهنگی و غیرفهرنگی و در سه سطح مدیران ارشد یا عالی، میانی و فنی یا سرپرستی قرار دارند. در مجموع از ۱۳۶ مدیر در دو سازمان، که ۶۶ نفر از آنان در سازمان هلال احمر و ۷۰ نفر از آنان در سازمان تبلیغات اسلامی و در سه سطح مدیران ارشد، میانی و فنی قرار دارند. بر حسب جدول کوکران به ترتیب ۳۳ و ۳۵ در سطوح مختلف و جمعاً ۶۸ نفر برای گروه نمونه انتخاب شده‌اند.

## روش تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای حصول اطمینان بیشتر نسبت به یافته‌های پژوهش و مقایسه مهارت‌های مدیران در سازمان تبلیغات اسلامی و سازمان هلال احمر، میانگین این دو گروه از طریق اجرای آزمون T مستقل مورد مقایسه قرار گرفته است.

همچنین به منظور مقایسه میانگین سه گروه نمونه در جامعه مورد مطالعه، از آزمون F، تحلیل واریانس یکطرفه نیز استفاده شده تا بر اساس نتایج حاصل بتوان نظرات گروه‌های مورد مطالعه را درباره هر یک از عامل‌های بدست آمده نشان داد.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-مقایسه‌ای است که به روش پیمایشی<sup>۴</sup> انجام گرفته است. برای تهیه و جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه با افراد خبره در رشته مدیریت و امور فرهنگی استفاده گردیده و این پرسشنامه شامل ۳۷ سؤال است که برای پاسخگویی به ۳۱ سؤال آن از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده و ۶ سؤال دیگر به شکل سؤالات بسته می‌باشد.

یافته های پژوهش

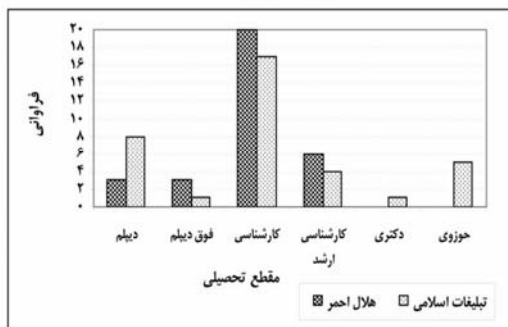
یافته های آمار توصیفی

(۱) تحصیلات

جدول (۱): فراوانی رشته تحصیلی

مقطع تحصیلی	هلال احمر		تبلیغات اسلامی	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
جامعه شناسی	۲	۶/۳	-	-
روان شناسی	۲	۶/۳	-	-
ادبیات فارسی	۲	۶/۳	-	-
مدیریت	۹	۲۸/۱	۴	۱۱/۱
اقتصاد	۳	۹/۴	۴	۱۱/۱
حقوق	۱	۳/۱	۱	۲/۸
الهیات	۱	۳/۱	۱۶	۴۴/۴
ریاضی	۱	۳/۱	-	-
علوم سیاسی	۱	۳/۱	-	-
علوم تربیتی	۱	۳/۱	-	-
علوم تجربی	۱	۳/۱	۵	۱۳/۹
فلسفه	۱	۳/۱	-	-
حسابداری	۳	۹/۴	۱	۲/۸
جغرافیا	۱	۳/۱	-	-
فنی مهندسی	۲	۶/۳	۳	۸/۳
زبان انگلیسی	۱	۳/۱	-	-
علوم انسانی	-	-	۱	۲/۸
پزشکی	-	-	۱	۲/۸
جمع	۳۲	۱۰۰	۳۶	۱۰۰

نمودار (۲): فراوانی تحصیلات



(۲) رشته تحصیلی

یافته های آمار استنباطی

جدول (۲): میزان مهارت های مدیران در سازمان های هلال احمر و تبلیغات اسلامی

نتیجه آزمون فرضیه	p.V	T جدول	T محاسبه شده	درجه آزادی	میانگین		میانگین		مهارت
					تبلیغات اسلامی	هلال احمر	تبلیغات اسلامی	هلال احمر	
					پذیرفته شده	۰/۰۰	۱/۶۷	۴/۵۰	
رد شده	۰/۵۹	۱/۶۷	۰/۵۳	۶۶	۰/۴۴	۰/۴۶	۳/۴۰	۳/۳۴	انسانی
رد شده	۰/۸۲	۱/۶۷	۰/۲۳	۶۶	۰/۵۲	۰/۴۰	۳/۳۳	۳/۳۵	ادراکی
رد شده	۰/۸۳	۱/۶۷	۰/۳۴	۶۶	۰/۶۶	۰/۶۷	۳/۳۰	۳/۲۵	ارتباطات
رد شده	۰/۸۷	۱/۶۷	۰/۱۵	۶۶	۰/۶۶	۰/۶۳	۳/۳۰	۳/۲۸	سخنرانی
رد شده	۰/۹۳	۱/۶۷	۰/۰۸	۶۶	۰/۵۰	۰/۵۶	۳/۴۱	۳/۴۰	گزارش نویسی
رد شده	۰/۳۲	۱/۶۷	۰/۹۹	۶۶	۰/۵۰	۰/۴۹	۳/۵۲	۳/۴۰	مدیریت نشست ها
رد شده	۰/۱۶	۱/۶۷	۱/۴۱	۶۶	۰/۵۰	۰/۵۹	۳/۵۰	۳/۳۱	کار گروهی
رد شده	۰/۴۱	۱/۶۷	۰/۸۴	۶۶	۰/۴۷	۰/۵۶	۳/۶۶	۳/۵۶	تقویض اختیار
رد شده	۰/۸۵	۱/۶۷	۰/۱۸	۶۶	۰/۵۶	۰/۷۱	۳/۴۷	۳/۵۰	تشخیص
رد شده	۰/۹۱	۱/۶۷	۰/۱۰	۶۶	۰/۶۳	۰/۵۹	۳/۲۵	۳/۲۶	تجزیه و تحلیل
رد شده	۰/۹۳	۱/۶۷	۰/۰۸	۶۶	۰/۴۳	۰/۵۸	۳/۰۸	۳/۰۹	تصمیم گیری
رد شده	۰/۵۶	۱/۶۷	۰/۵۸	۶۶	۰/۴۵	۰/۴۸	۳/۷۲	۳/۶۵	خلاقیات
رد شده	۰/۱۱	۱/۶۷	۱/۶۰	۶۶	۰/۵۴	۰/۴۹	۳/۳۸	۳/۵۹	کارآفرینی و نوآوری
رد شده	۱/۰۰	۱/۶۷	۰/۰۰	۶۶	۰/۵۰	۰/۵۶	۳/۲۵	۳/۲۵	رایزنی
رد شده	۰/۸۲	۱/۶۷	۰/۲۲	۶۶	۰/۷۷	۰/۷۹	۳/۱۶	۳/۱۲	انعطاف پذیری
رد شده	۰/۵۵	۱/۶۷	۰/۵۹	۶۶	۰/۸۷	۰/۸۷	۲/۷۵	۲/۸۷	دگرگون سازی
رد شده	۰/۸۸	۱/۶۷	۰/۱۵	۶۶	۰/۵۳	۰/۶۴	۳/۳۳	۳/۳۱	کارایی و اثربخشی
رد شده	۰/۹۳	۱/۶۷	۰/۰۸	۶۶	۰/۷۲	۰/۶۶	۳/۱۳	۳/۱۲	افزایش بهره وری
رد شده	۰/۷۵	۱/۶۷	۰/۳۲	۶۶	۰/۷۱	۰/۷۱	۳/۳۰	۳/۲۵	کاهش هزینه ها
رد شده	۰/۸۶	۱/۶۷	۰/۱۷	۶۶	۰/۵۵	۰/۶۲	۳/۵۵	۳/۵۳	کنترل
رد شده	۰/۱۲	۱/۶۷	۱/۵۵	۶۶	۰/۶۳	۰/۶۰	۳/۱۳	۳/۳۷	مدیریت بحران
رد شده	۰/۲۰	۱/۶۷	۱/۲۷	۶۶	۰/۶۴	۰/۶۳	۳/۰۸	۳/۲۸	مدیریت نگرانی
رد شده	۰/۵۶	۱/۶۷	۰/۵۸	۶۶	۰/۶۳	۰/۶۴	۳/۲۲	۳/۳۱	مدیریت زمان
رد شده	۰/۸۰	۱/۶۷	۰/۲۵	۶۶	۰/۸۸	۰/۷۱	۳/۸۸	۲/۹۳	قدرت اطلاعاتی
رد شده	۰/۲۷	۱/۶۷	۱/۰۹	۶۶	۰/۵۶	۰/۶۴	۳/۴۷	۳/۳۱	بازاریابی
رد شده	۰/۴۴	۱/۶۷	۰/۷۸	۶۶	۰/۸۶	۰/۵۰	۳/۳۳	۳/۴۶	بودجه بندی

جدول (۳): میزان مهارت‌ها بین رده‌های مدیریتی مدیران سازمانهای هلال احمر و تبلیغات اسلامی

مهارت	میانگین			انحراف معیار			درجه آزادی	F محاسبه شده	F جدول	p.v	نتیجه آزمون فرضیه
	ارشد	میان	فنی	ارشد	میان	فنی					
فنی	۲/۹۰	۳/۶۲	۳/۳۴	۰/۶۸	۰/۳۹	۰/۵۵	۲۶۵	۷/۵۹	۳/۱۴	۰/۰۰	پذیرفته شده
انسانی	۳/۳۴	۳/۴۲	۳/۳۵	۰/۴۳	۰/۴۳	۰/۴۷	۲۶۵	۰/۱۷	۳/۱۴	۰/۸۳	رد شده
ادراکی	۳/۴۶	۳/۲۷	۳/۳۲	۰/۴۶	۰/۵۲	۰/۴۳	۲۶۵	۰/۸۰	۳/۱۴	۰/۴۵	رد شده
ارتباطات	۳/۳۱	۳/۳۰	۳/۲۵	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۳	۲۶۵	۰/۰۵	۳/۱۴	۰/۹۴	رد شده
سخنرانی	۳/۳۱	۳/۵۰	۳/۱۵	۰/۷۰	۰/۶۰	۰/۶۲	۲۶۵	۱/۷۸	۳/۱۴	۰/۱۷	رد شده
گزارش نویسی	۳/۵۶	۳/۴۵	۳/۳۱	۰/۶۲	۰/۵۱	۰/۴۷	۲۶۵	۱/۲۹	۳/۱۴	۰/۲۸	رد شده
مدیریت نشست‌ها	۳/۵۰	۳/۶۰	۳/۳۷	۰/۵۱	۰/۵۰	۰/۴۹	۲۶۵	۱/۲۷	۳/۱۴	۰/۲۸	رد شده
کار گروهی	۳/۱۸	۳/۶۰	۳/۴۰	۰/۶۵	۰/۵۰	۰/۴۹	۲۶۵	۲/۵۹	۳/۱۴	۰/۰۸	رد شده
تفویض اختیار	۳/۶۲	۳/۷۵	۳/۵۳	۰/۶۱	۰/۴۴	۰/۵۰	۲۶۵	۱/۰۹	۳/۱۴	۰/۳۳	رد شده
تشخیص	۳/۵۰	۳/۴۵	۳/۵۰	۰/۸۱	۰/۵۱	۰/۶۲	۲۶۵	۰/۰۴	۳/۱۴	۰/۹۵	رد شده
تجزیه و تحلیل	۳/۳۱	۳/۱۵	۳/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۵	۰/۵۵	۲۶۵	۰/۴۲	۳/۱۴	۰/۶۵	رد شده
تصمیم گیری	۳/۱۲	۳/۱۰	۳/۰۶	۰/۶۱	۰/۴۴	۰/۵۰	۲۶۵	۰/۰۸	۳/۱۴	۰/۹۱	رد شده
خلاقیت	۳/۶۲	۳/۸۰	۳/۶۵	۰/۵۰	۰/۴۱	۰/۴۸	۲۶۵	۰/۷۹	۳/۱۴	۰/۴۵	رد شده
کارآفرینی و نوآوری	۳/۵۶	۳/۵۵	۳/۴۰	۰/۵۱	۰/۶۰	۰/۴۹	۲۶۵	۰/۶۶	۳/۱۴	۰/۵۱	رد شده
رایزنی	۳/۱۲	۳/۲۵	۳/۳۱	۰/۶۱	۰/۵۵	۰/۴۷	۲۶۵	۰/۶۶	۳/۱۴	۰/۵۱	رد شده
انعطاف پذیری	۲/۸۷	۳/۰۵	۳/۳۴	۰/۸۰	۰/۸۸	۰/۶۵	۲۶۵	۲/۲۳	۳/۱۴	۰/۱۱	رد شده
دگرگون سازی	۲/۹۰	۲/۹۰	۲/۸۷	۰/۹۶	۰/۸۵	۰/۸۳	۲۶۵	۰/۸۴	۳/۱۴	۰/۲۳	رد شده
کارایی و اثربخشی	۳/۱۲	۳/۴۵	۳/۳۴	۰/۷۱	۰/۵۱	۰/۵۲	۲۶۵	۱/۴۲	۳/۱۴	۰/۲۴	رد شده
افزایش بهره وری	۳/۰۰	۲/۹۵	۳/۲۱	۰/۷۳	۰/۶۰	۰/۶۹	۲۶۵	۲/۱۶	۳/۱۴	۰/۱۲	رد شده
کاهش هزینه‌ها	۳/۳۷	۳/۲۰	۳/۲۸	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۸۱	۲۶۵	۰/۲۶	۳/۱۴	۰/۷۶	رد شده
کنترل	۳/۵۰	۳/۵۰	۳/۵۹	۰/۷۳	۰/۶۰	۰/۴۹	۲۶۵	۰/۲۱	۳/۱۴	۰/۸۰	رد شده
مدیریت بحران	۳/۴۳	۳/۴۵	۳/۰۳	۰/۵۱	۰/۶۰	۰/۶۲	۲۶۵	۳/۹۴	۳/۱۴	۰/۰۲	رد شده
مدیریت نگرانی	۳/۱۸	۳/۲۵	۳/۱۲	۰/۵۴	۰/۷۱	۰/۶۵	۲۶۵	۰/۲۲	۳/۱۴	۰/۷۹	رد شده
مدیریت زمان	۳/۱۸	۳/۳۵	۳/۲۵	۰/۶۵	۰/۷۴	۰/۵۶	۲۶۵	۰/۲۹	۳/۱۴	۰/۷۴	رد شده
قدرت اطلاعاتی	۲/۹۳	۲/۸۵	۲/۹۳	۰/۵۷	۰/۹۳	۰/۸۴	۲۶۵	۰/۰۸	۳/۱۴	۰/۹۲	رد شده
بازاریابی	۳/۳۷	۳/۵۰	۳/۳۴	۰/۵۰	۰/۵۱	۰/۷۰	۲۶۵	۰/۴۲	۳/۱۴	۰/۶۵	رد شده
بودجه بندی	۳/۵۰	۳/۳۰	۳/۴۰	۰/۵۱	۰/۸۶	۰/۷۱	۲۶۵	۰/۳۴	۳/۱۴	۰/۷۰	رد شده

جدول (۴): میزان مهارت‌های مدیران در معاونت‌های فرهنگی و غیرفرهنگی سازمان هلال احمر و تبلیغات اسلامی

مهارت	میانگین		درجه آزادی	T محاسبه شده	T جدول	p.v	نتیجه آزمون فرضیه
	غیر فرهنگی	فرهنگی					
فنی	۳/۲۹	۳/۳۵	۶۶	۰/۴۰	۱/۶۷	۰/۶۹	رد شده
انسانی	۳/۴۷	۳/۲۷	۶۶	۱/۷۷	۱/۶۷	۰/۰۸	پذیرفته شده
ادراکی	۳/۳۵	۳/۳۳	۶۶	۰/۱۳	۱/۶۷	۰/۸۹	رد شده
ارتباطات	۳/۴۱	۳/۱۴	۶۶	۱/۶۶	۱/۶۷	۰/۱۰	رد شده
سخنرانی	۳/۲۹	۳/۲۹	۶۶	۰/۰۰	۱/۶۷	۱/۰۰	رد شده
گزارش نویسی	۳/۴۱	۳/۴۱	۶۶	۰/۰۰	۱/۶۷	۱/۰۰	رد شده
مدیریت نشست‌ها	۳/۵۰	۳/۴۴	۶۶	۰/۴۸	۱/۶۷	۰/۶۳	رد شده
کار گروهی	۳/۳۲	۳/۵۰	۶۶	۱/۳۲	۱/۶۷	۰/۱۹	رد شده
تفویض اختیار	۳/۵۵	۳/۶۷	۶۶	۰/۹۳	۱/۶۷	۰/۳۵	رد شده
تشخیص	۳/۵۵	۳/۴۱	۶۶	۰/۹۵	۱/۶۷	۰/۳۴	رد شده
تجزیه و تحلیل	۳/۳۳	۳/۱۷	۶۶	۱/۰۹	۱/۶۷	۰/۲۸	رد شده
تصمیم گیری	۳/۰۸	۳/۰۸	۶۶	۰/۰۰	۱/۶۷	۱/۰۰	رد شده
خلاقیت	۳/۸۲	۳/۵۵	۶۶	۲/۴۳	۱/۶۷	۰/۰۱	پذیرفته شده
کارآفرینی و نوآوری	۳/۶۱	۳/۳۵	۶۶	۲/۱۰	۱/۶۷	۰/۰۳	پذیرفته شده
رایزنی	۳/۳۸	۳/۱۱	۶۶	۲/۱۲	۱/۶۷	۰/۰۳	پذیرفته شده
انعطاف پذیری	۳/۱۱	۳/۱۷	۶۶	۰/۳۱	۱/۶۷	۰/۷۵	رد شده
دگرگون سازی	۲/۹۴	۲/۶۷	۶۶	۱/۲۶	۱/۶۷	۰/۲۱	رد شده
کارایی و اثربخشی	۳/۴۷	۳/۱۷	۶۶	۲/۱۳	۱/۶۷	۰/۰۳	پذیرفته شده
افزایش بهره وری	۳/۱۱	۳/۱۴	۶۶	۰/۱۷	۱/۶۷	۰/۸۶	رد شده
کاهش هزینه‌ها	۳/۳۸	۳/۱۷	۶۶	۲/۲۰	۱/۶۷	۰/۰۳	رد شده
کنترل	۳/۶۴	۳/۴۴	۶۶	۱/۴۷	۱/۶۷	۰/۱۴	رد شده
مدیریت بحران	۳/۳۲	۳/۱۷	۶۶	۰/۹۶	۱/۶۷	۰/۳۴	رد شده
مدیریت نگرانی	۳/۲۶	۳/۰۸	۶۶	۱/۱۳	۱/۶۷	۰/۲۶	رد شده
مدیریت زمان	۳/۳۸	۳/۱۴	۶۶	۱/۵۴	۱/۶۷	۰/۱۲	رد شده
قدرت اطلاعاتی	۳/۰۵	۲/۷۶	۶۶	۱/۵۲	۱/۶۷	۰/۱۳	رد شده
بازاریابی	۳/۴۷	۳/۳۲	۶۶	۱/۰۱	۱/۶۷	۰/۳۱	رد شده
بودجه بندی	۳/۴۴	۳/۳۵	۶۶	۰/۵۱	۱/۶۷	۰/۶۱	رد شده



بخش های دیگری از پژوهش وجود تفاوت را میان مدیران در معاونت های فرهنگی و غیرفهرنگی دو سازمان در خصوص مهارت فنی نشان می دهد. همچنین رده های مختلف مدیریتی دو سازمان از نظر مهارت فنی در یک سطح قرار ندارند. نتایج پژوهش بیانگر تفاوت معناداری میان رده های مدیریتی ارشد، میانی و فنی در مورد مهارت فنی می باشد به نحوی که مدیران رده میانی در سطوح بالاتری از نظر مهارت فنی قرار دارند.

بر مبنای نظریه رابرت کاتز و هنری فایول مهارت فنی باید از روند نزولی در میان رده های مدیریتی فنی، میانی و ارشد برخوردار باشد. بر این اساس وجود میانگین بالاتری از مهارت فنی در میان مدیران رده های میانی دو سازمان نسبت به مدیران فنی بیانگر کاستی های احتمالی در نحوه گزینش مدیران می باشد. گرچه پایین تر بودن این میزان در رده های مدیران ارشد انطباق با نظریه های فوق را نشان می دهد. ضمناً در خصوص لزوم تفوق مهارت های ادراکی در میان مدیران ارشد، مؤید همسویی تشکیلات اداری دو سازمان با نظریه رابرت کاتز می باشد.

#### پیشنهادات

- بررسی دیگر مهارت های تأثیرگذار بر کارایی مدیران با توجه به نوع سازمان و سطح مدیریت.
- بررسی و مطالعه ارتباط بین مهارت های مدیران با فرهنگ سازمانی.
- بررسی میزان انطباق تئوری های مرتبط با مهارت های مدیران با تأکید بر ویژگی های فرهنگی جوامع مختلف.
- انجام یک پژوهش و ارائه الگوی مناسب بر اساس نگرش اقتضایی و با تأکید بر ویژگی های فرهنگی جامعه ایرانی به منظور گزینش مدیران فرهنگی اثربخش.

با توجه به اطلاعات آماری بدست آمده با ۹۵ درصد اطمینان می توان بیان کرد که بین میزان مهارت فنی مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود دارد و فرضیه اول پژوهش تأیید می گردد.

همچنین یافته های پژوهش نشان می دهد که میزان مهارت های ادراکی، ارتباطات، سخنرانی، خلاقیت، انعطاف پذیری و بهره وری بین مدیران فرهنگی و مدیران غیرفهرنگی تفاوت معناداری وجود ندارد و فرضیه دوم تا هشتم رد می شوند.

بر طبق داده های پژوهش در سازمان ها هلال احمر ۸۱/۳ درصد از مدیران دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد هستند و رشته تحصیلی ۲۸/۱ درصد از آنان مدیریت است و در سازمان تبلیغات اسلامی ۷۵ درصد از مدیران دارای مدرک کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری و حوزوی می باشند و رشته تحصیلی ۱۱/۱ درصد از آنان مدیریت است.

از آنجایی که علم مدیریت همچون سایر رشته های علمی قابل آموزش است و مهارت های مدیران یکی از عوامل مؤثر در اثربخشی و کارایی مدیران است بنابراین آموزش مهارت های مدیریتی شکل جدی و ضروری برای مدیران به خصوص برای مدیران فرهنگی به لحاظ حساسیت و اهمیت نقش آنان در سازمان ها مطرح می گردد.

#### جمع بندی و نتیجه گیری

با مقایسه مدیران سازمان تبلیغات اسلامی و هلال احمر مشخص گردید که میزان مهارت فنی در مدیران سازمان تبلیغات اسلامی از میانگینی بالاتر نسبت به مدیران سازمان هلال احمر برخوردار است. بنابراین فرضیه پژوهش در خصوص معنادار بودن تفاوت میان این دو دسته از مدیران در مورد مهارت فنی تأیید گردید.

- Career development international, Vol 3, No 2,
- 8) Cook, Hunsaker, Coffey. (1989). Modern Management.
- 9) Htite M( 2001). help us but yourself: the paradox of contemporary career managemen; career development international. Vol 6, No16.
- 10) katc, D. (1974). Skills of an Effective Administrator. (Harward Business Review, September - October 1974).
- تأکید بر لزوم آشنایی مدیران دو سازمان با آخرین دستاوردهای علمی مربوط به دانش مدیریت و آموزش متناوب و مناسب مدیران.
- لزوم بازننگری و اصلاح سازمان‌های مذکور در ساختار مدیریتی در دو بخش رده مدیریتی و تناسب مدیران این رده‌ها با مهارت‌ها.
- تقویت مهارت‌های انسانی، ادراکی، ارتباطات، سخنرانی، تشخیص، تجزیه و تحلیل، کارآفرینی و نوآوری، رایزنی، انعطاف پذیری، دگرگون سازی، قدرت اطلاعاتی.

## یادداشت‌ها

## منابع و ماخذ

- <sup>1</sup> Robert.l.katc  
<sup>2</sup> fayol  
<sup>3</sup> peter.F.Drucker  
<sup>4</sup> survey

- 1) اقتداری، علی محمد. (۱۳۶۸). سازمان و مدیریت (سیستم و رفتار سازمانی)، چاپ بیست و یکم. تهران: مولوی.
- 2) ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز. (۱۳۷۵). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. چاپ سوم. تهران: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- 3) بلچر، جان. (۱۳۷۸). راهنمای جامع بهره وری. مترجم بناید مدیریت بهره وری. چاپ دوم. تهران: نشر کارآفرینان.
- 4) حبیبی، محمد. (۱۳۷۶). خصائص مدیران فرهنگی، تهران: مرکز پژوهش‌های بنیادی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و سازمان مدیریت صنعتی.
- 5) فرنچ، درک و ساورد، هیتیر. (۱۳۷۷). فرهنگ مدیریت. ترجمه محمد صائبی. [تهران]: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 6) الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۲). مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم. تهران: نشر نی

- 7) Burtcher, D., Renny, H., (1998). Meta- ability development : A new concept for career management.