

## رابطه بین مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون

### مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

صغری نیک آیین<sup>1</sup>، میمنت تعبدی<sup>2\*</sup> و مهدی وارث<sup>2</sup>

تاریخ پذیرش: 93/10/22

تاریخ دریافت: 92/3/4

#### چکیده

این پژوهش با هدف توصیف رابطه بین مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی انجام گرفته است. روش پژوهش در این مطالعه توصیفی - همبستگی بوده است. جامعه آماری مورد بررسی شامل 80 نفر از مدیران سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی، عملیاتی) پالایشگاه گاز پارسیان بوده است که از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده اند. جهت گرد آوری داده ها از دو پرسش نامه استاندارد مهارت های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیریتی قنبری (2011) بر اساس مدل رابرت کاتز و پرسش نامه استاندارد ارزیابی عملکرد کارکنان استیفن کندی (2005) استفاده شد. نتایج بدست آمده از پژوهش نشان دادند که بین مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران (فنی، انسانی، و ادراکی) و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه ای مثبت و معنی دار وجود دارد. هم چنین، بین مهارت های سه گانه مدیران در سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی و عملیاتی) تفاوتی معنی دار وجود دارد.

**واژه های کلیدی:** مهارت های سه گانه: مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مدیر ارشد، مدیر میانی، مدیر عملیاتی، ارزیابی عملکرد.

1- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

2- استاد یار گروه علوم تربیتی و روان شناسی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

\*- نویسنده مسئول مقاله: dr.mtabbodi@yahoo.com

## مقدمه

امروزه یکی از مزیت های نسبی، مهم و اساسی سازمان ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. با توجه به این که در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می خورد، بی گمان، اعمال مدیریت اثربخش و کارا ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به هدف ها و راهبردهای خود است (Fardi Azar, 2001). در این میان، نیاز به مدیریت بویژه در سازمان ها و مراکز صنعتی به دلیل نقش بسیار مهم این مراکز به لحاظ حساسیت آنها و تامین نیازهای انسانی اهمیت بسیاری دارد؛ مدیریت در دنیای امروز نقش اساسی و حیاتی دارد. آلفرد مارشال، اقتصاد دان انگلیسی، درباره نقش و اهمیت مدیران موفق می گوید "اگر همه سرمایه ها و ابزارهای تولید در جهان به یکباره نابود شوند، ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند، تولید، توسعه و پیشرفت همچنان ادامه خواهد داشت (Bayan, 1991).

صلاحیت مدیران از نظر مهارت های مدیریتی، یکی از مهم ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت، شانس موفقیت سازمان به عنوان یک کل کاهش می دهد. هر یک از مهارت ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند. روی هم رفته، مشکل است بتوان در سازمان های جدید، مدیر موفق را بدون داشتن مهارت های اساسی تصور کرد. بسیاری از این مهارت ها و توانایی ها قابلیت توسعه و ترقی دارند. این مهارت ها و توانایی ها، مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط کار، کارآمد می سازد و وجود آن ها برای نیل به بهره وری ضروری است (Mirsepasi, 2006).

رابرت کاتز<sup>1</sup> در این رابطه می گوید اصطلاح مهارت های مدیریتی اشاره به توانایی هایی دارد که الزاما ذاتی نیست و قابل پرورش است و در چگونگی انجام وظیفه شخص انعکاس می یابد. رابرت کاتز مهارت هایی را که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم کرده است (Totonchi, 1991).

مهارت مدیران در ابعاد و وجوه یاد شده یعنی بکار گیری فناوری (مهارت فنی) و کار با انسان ها (مهارت انسانی) در چارچوب پردازش صحیح داده ها و درک کامل سازمان (مهارت ادراکی) برای دستیابی کارآمدتر به هدف های سازمانی (اثربخشی) به عنوان مفهومی از مدیریت امروزی و توانایی های مدیر مورد توجه فرد لوتانز<sup>2</sup> قرار گرفته است و در تحلیل سازمانی به آن اشاره شده است (Sarmad, 1996).

<sup>1</sup> -Robert katz

<sup>2</sup> -Ferd Luthans

در زمینه مهارت های مدیران دیدگاههای گوناگونی وجود دارد. در یک دیدگاه مهارت های مدیران به مهارت تشخیص، تطابق و برقراری ارتباط تقسیم بندی شده است و در تقسیم بندی دیگری مهارت ها به 1- توانا سازی 2- الهام و تجربه 3- شناخت شخصی 4- دید 5- همسازی ارزش ها تقسیم شده است (Zomorodiyani, 2007)، اما موضوع مهارت های مدیریت، نخستین بار به صورت علمی و ساختار یافته به وسیله رابرت ال کاتز در سال 1995 در مقاله ای به نام «مهارت های یک مدیر موفق» که در مجله هاروارد بیزینس ری ویو چاپ شد، مطرح گردید. او در این مقاله مهارت های مورد نیاز مدیران را به سه گروه فنی، انسانی و ادراکی تقسیم بندی کرد. دانشمندان پس از کاتز نیز مهارت های دیگری را برای مدیریت مطرح کردند، از جمله کنتز<sup>1</sup> به مهارت طراحی؛ گریفین<sup>2</sup> به مهارت تشخیص و تجزیه و تحلیل؛ کیسون و ایوانوویچ<sup>3</sup> به مهارت کامپیوتری و پارت ولو<sup>4</sup> به مهارت سیاسی اشاره کرده اند. از میان این نظریات مدل مهارت های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی «کاتز» در ایران مقبولیت و کاربرد بیش تری داشته است، به گونه ای که تقریباً در بیش تر کتاب های مدیریت وجود آن ها را برای تمامی مدیران ضروری دانسته اند (Fardi Azar, 2001).

بر اساس مدل کاتز مهارت های مدیریت شامل سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی است. مهارت فنی، توانایی بکار بردن دانش، روش ها، فنون و ابزارهایی است که لازمه انجام وظایف خاص است و از راه تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می شود. مهارت انسانی، توانایی در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری، انجام کار به وسیله دیگران، فعالیت موثر به عنوان عضو گروه و درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنهاست (Alagheband, 2002) و به معنی درک و فهم انگیزش و بکار بردن رهبری موثر است. مهارت ادراکی، توانایی فهمیدن پیچیدگی ها و مشکلات سرتاسر سازمان و اقدام بر اساس هدف های کل سازمان (Belanchard & Hersey, 1986) و مستلزم داشتن تصویر ذهنی از کلیات امور همراه با جزییات آن در موقعیت های مرتبط است (Zaki, 1998) و به معنای داشتن ذهن فلسفی شامل سه بعد جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری است (Behrangi, 2000).

امروزه عامل انسانی به عنوان کلیدی ترین و حساس ترین عنصر سازمانی بشمار می رود و بیش تر تئوری های نوین سازمان و مدیریت نیز به چنین عامل مهمی اشاره کرده اند؛ نیروی انسانی ماهر، کارآمد و آموزش دیده ارزنده ترین دارایی هر کشور است. بسیاری از جوامع با برخورداری منابع سرشار، به دلیل نداشتن نیروی انسانی توانمند و لایق روزگار را به سختی می گذرانند. دیگر ملت ها با وجود کمبود منابع طبیعی، در نتیجه داشتن نیروی انسانی کارآزموده به آسایش و رفاه

1- Kontz

2- Griffin

3- Kieson & Evanovich

4- Volo

رسیده اند و با گام های بلند و استوار مسیر پیشرفت را طی می کنند. با توجه به جایگاه و اهمیت والای انسان به عنوان بزرگ ترین سرمایه ممکن در جهان و نقش اساسی وی در رسیدن به آرمان ها و هدف های سازمان ها، ضرورت ایجاد می کند که کسانی که عهده دار کار یا مسئول دیگرانند، باید بدانند که چه عاملی انسان را به حرکت وا می دارد و درباره انسانیت دیدگاهی روشن در خود بپروراند (Askariyan, 2007).

در دایره عملکرد و وظایف مدیریت، ارزیابی به عنوان یکی از عملکردها و وظایف مهم مدیریت نوین و حتی مدیریت کلاسیک مطرح بوده و هست و زمانی برنامه ریزی و طراحی های انجام شده در مورد پرسنل سازمان مثمر ثمر خواهد بود که بر مبنای یک نظام ارزیابی سنجیده شود و کاستی های آن رفع شود. امروزه یکی از بیماری های جدی مدیریت بویژه در کشورهای جهان سوم که به سمت صنعتی شدن حرکت می کنند، عدم کنترل و ارزیابی برنامه ها، افراد و سازمان است. در اصل ارزیابی یک جریان بازخورد فعالیت ها و مقایسه آن ها با معیارهای تعیین شده است که طی آن واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تاثیر آن در کارآیی سازمان و نظرهای مسئولان در مورد نتایج بدست آمده اطلاع کسب می کنند. نظام ارزیابی عملکرد در سازمان ها به مدیریت یاری می رساند تا بر اساس داده های موثق و مطمئن به توسعه و بهسازی منابع انسانی بپردازد. بهبود عملکرد کارکنان موجب بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره وری سازمان می گردد. از این رو، وجود یک نظام ارزشیابی منسجم و متأثر از فرهنگ، چشم انداز، استراتژی ها و سیاست ها و هدف های سازمانی برای سازمان ها ضروری است. ارزیابی عملکرد به عنوان فرایندی است برای سنجش اثر بخشی سازمانی، چنانچه عملکرد فرد اصلاح یابد، روشن است که عملکرد سازمان نیز بهبود خواهد یافت (Doaiee, 1995).

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از معیارهای مهم در قضاوت درباره اثربخشی کارکنان و یا غیر اثر بخش بودن آن ها برای سازمان بشمار می آید (Erdogan, 2002). با آگاه کردن کارکنان از عملکردشان، زمینه پرورش آن ها فراهم می شود و تلاشی آگاهانه برای جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش خواهند داشت (Seyed Javadin, 2009).

در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود آگاه شود و تمهیدات لازم را برای اثر بخشی بیش تر کوشش هایش بکار برد. سازمان ها نیز به شناخت کارایی کارکنان خود نیاز دارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و از این راه بر حجم تولید و ارایه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت های خود تحولات مثبت ایجاد کنند (Bazaz Jazayeri 1999).

رابینز بر این باور است که سازمان ها، ارزیابی عملکرد را برای تصمیم گیری در مورد منابع انسانی بکار می برند. ارزیابی بمنظور تعیین شایستگی ها، افزایش حقوق و پاداش، فراهم ساختن بازخوردهایی برای کارکنان، نشان دادن دیدگاه سازمان نسبت به عملکرد افراد، شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و تدارک دروندادهای برنامه ریزی نیروی انسانی بکار می رود. افزون بر آن ها ارزیابی عملکرد به عنوان راهنمایی برای تصمیم گیری در مورد ترفیع، ارتقاء، نقل و انتقال و انفصال کاربرد داشته و می تواند به انجام مطالعات نیروی انسانی نیز کمک کند (Bazaz Jazayeri, 1999).

اهمیت پالایشگاه گاز پارسیان با بیش از دو دهه سابقه فعالیت و اشتها بین المللی، دارای مهم ترین جایگاه در درآمد زایی کشور، نقش برجسته در ارتقای سطح کمی و کیفی مجموعه تولیدات گوناگون و متنوع، بهبود کمی و کیفی مقوله اشتغال، رشد و رقابت پذیری اقلام عمده صادراتی، حفظ امنیت و حیات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و توسعه کشور بر کسی پوشیده نیست. بی گمان، نیل به موفقیت های موصوف نتیجه توان، برنامه ریزی، سازماندهی و روابط درون و برون سازمانی می باشد که ناشی از تلاش سخت و پی گیر کارشناسان و نیروی انسانی پالایشگاه می باشد.

بنابراین، مدیران پالایشگاه گاز پارسیان، با توجه به نقش حساسی که در اداره امور کارکنان و عملکرد آن ها دارند، باید دارای توانایی ها و مهارت های خاصی باشند تا بتوانند به گونه ای اثربخش و کارآمد وظایف خود را در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان انجام دهند زیرا ارزیابی عملکرد یکی از وظایف خطیر مدیران و سرپرستان است.

افشاری، مصطفی و همکاران (2010) در پژوهشی با عنوان «بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور» به نتایج زیر دست یافتند. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد که بین مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاهها تفاوتی معنادار وجود دارد. با توجه به نتایج پژوهش، اهمیت مهارت های انسانی در تمام رده های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء جدایی ناپذیر انجام وظایف مدیریتی بشمار می رود.

شاهرودی، علی اصغر (1998). در پژوهشی با عنوان «بررسی مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان تهران» به نتایج زیر دست یافت. یافته های توصیفی نشان می دهد که مهارت های فنی، انسانی و ادراکی بیش تر مدیران در سطح متوسط قرار دارند؛ نتایج تحلیل همبستگی نشان می دهد که بین متغیرهای سن، سابقه خدمت و تعداد شرکت در دوره های آموزشی به مهارت های مدیریتی مدیران ارتباطی مثبت و معنی دار وجود دارد؛ نتایج بدست آمده از آزمون مقایسه میانگین ها نشان می دهد که بین میانگین های مهارت های انسانی و ادراکی (به استثنای فنی) مدیران عملیاتی و میانی تفاوتی معنی دار وجود دارد؛ هم چنین، نتایج بدست آمده از

آزمون مقایسه میانگین گروههای همبسته نشان می دهد که بین وضعیت مطلوب و موجود مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران تفاوتی معنی دار وجود دارد.

هرسی و بلانچارد<sup>1</sup> (1996)، بر این باورند همچنان که شخص از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقاء می یابد، به نظر می رسد برای اعمال مدیریت اثربخش، به مهارت فنی کم تر، ولی به مهارت ادراکی بیش تری نیازمند است. سرپرستان در سطوح پایین تر به مهارت فنی زیادی نیاز دارند. در مقابل مدیران سطح بالای یک سازمان نیازی به داشتن مهارت های فنی برای انجام وظایف خاص سطح عملیاتی ندارند. همچنین، عنوان می کنند در حالی که مقدار مهارت های فنی و ادراکی مورد نیاز در سطوح گوناگون مدیریت متغیر است، شاخص مشترکی که در همه سطوح اهمیت دارد، مهارت انسانی است. بدین ترتیب، الگوی مستخرج از پژوهش با الگوی پیشنهادی دانشمندان یاد شده هم خوانی دارد و تایید می شود.

کوالسکی<sup>2</sup> (1992)، پژوهشی را در مورد معلمان و مدیران آموزشی انجام داد و مهارت های مدیریتی را سنجید و سپس با استفاده از پرسش نامه کاتز، مهارت های مدیریتی طبقه بندی شد و به نتایج زیر دست یافت: نگرش های مربوط به مهارت های مدیریتی برای اثربخشی کار اولیای آموزشی یکی از نکته های مهم مدیریتی است و در مقوله های مهارت های فنی، انسانی و ادراکی تمام گروههای مورد آزمون بر بیش تر مهارت ها تاکید داشتند.

حسینی (2001) نیز در پژوهشی بمنظور « بررسی اهمیت هر یک از مهارت های سه گانه مدیریتی در بین مدیران خدمات پرستاری » به این نتیجه دست یافته است که در بین مهارت های فنی، مهارت ارزشیابی صحیح عملکرد کار آنان با بالاترین ضریب خی دو مهم ترین مهارت و در بین مهارت های روابط انسانی، مهارت برقراری ارتباط با همکاران و در بین مهارت های ادراکی مهارت در رهبری از بالاترین ضریب خی دو برخوردارند.

گودرزی (2006) در پژوهشی با عنوان « بررسی الگوهای مهارت های سه گانه مدیریتی و طراحی و تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی برای مدیران سطوح عالی، میانی و عملیاتی سازمان تربیت بدنی کشور » پرداخته است و به نتایج زیر دست یافته است:

بین مهارت های ادراکی، انسانی و فنی مورد نیاز مدیران سطوح گوناگون سازمان تفاوتی معنی دار وجود دارد.

دلخوش کسمایی (2006) در پژوهشی با عنوان « بررسی رابطه بین مهارت های سه گانه مدیران دبیرستان های پسرانه دولتی شهر تهران و اثر بخشی دبیرستان ها از نظر دبیران ذی ربط » به این نتیجه دست یافته است که:

<sup>1</sup> -Hersey&Blanchard

<sup>2</sup> -Kowalaski

1. هم از نظر مدیران و هم دبیران بین مهارت های سه گانه مدیران و اثربخشی دبیرستان رابطه معنی دار مثبت وجود دارد.

2. بین ادراک مدیران با ادراک دبیران از مهارت های سه گانه مدیر تفاوتی معنی دار وجود دارد. نوع ادراک مورد نظر و جهت این تفاوت معنی دار از سوی پژوهشگر بیان نشده است.

موسویان نجف آبادی (1997) در پژوهشی با عنوان « بررسی و مقایسه میزان برخورداری مدیران آموزشی و درمانی از مهارت های سه گانه مدیریت » به بررسی دیدگاه مدیران آموزشی و مسئولان تحت امر آنها در این رابطه و تأثیر آن بر عملکرد مدیران در بیمارستان های آموزشی علوم پزشکی اصفهان پرداخته است و به نتایج زیر دست یافته است:

1. مدیران آموزشی نسبت به مدیران درمانی از مهارت های ادراکی، انسانی و فنی نسبتاً یکسانی برخوردارند.

2. مدیران آموزشی نسبت به مدیران درمانی از عملکرد یکسانی برخوردارند.

در این پژوهش برای بررسی میزان مهارت های مدیران، از مدل رابرت کاتز استفاده شده که شامل سه مولفه (فنی، انسانی، ادراکی) است و برای ارزیابی عملکرد کارکنان، از یازده شاخص (قابلیت اعتماد، نگرش، کیفیت کار، ابتکار عمل، قضاوت، همکاری، کمیت کار، امنیت، یادگیری و توسعه شخصی، شخص و رهبری) استفاده شد که در این پژوهش مورد سنجش قرار نگرفته است.

بنابراین، در این پژوهش بر اساس مدل رابرت کاتز، پژوهشگر در پی آن است که آیا رابطه معنی داری بین مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران (فنی، انسانی و ادراکی) و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در پالایشگاه گاز پارسین وجود دارد یا نه و دوم این که آیا بین مهارت های سه گانه مدیران در سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی و عملیاتی) تفاوتی معنی دار وجود دارد؟

### فرضیه های پژوهش

1- بین مهارت سه گانه مدیریت (فنی، انسانی و ادراکی) مدیران و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی پالایشگاه گاز پارسین رابطه ای معنا دار وجود دارد.

2- بین مهارت فنی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی (ارشد، میانی، عملیاتی) پالایشگاه گاز پارسین تفاوتی معنی دار وجود دارد.

3- بین مهارت انسانی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی (ارشد، میانی، عملیاتی) پالایشگاه گاز پارسین تفاوتی معنی دار وجود دارد.

4- بین مهارت ادراکی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی (ارشد، میانی، عملیاتی) پالایشگاه گاز پارسین تفاوتی معنی دار وجود دارد.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی به شیوه همبستگی بوده است.

### جامعه مورد مطالعه و حجم نمونه

جامعه آماری در این پژوهش شامل تمامی مدیران سطوح گوناگون سازمانی پالایشگاه گاز پارسیان می باشند که تعداد آن ها بیش از 80 نفر می باشند. برای بدست آوردن حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که تعداد 66 نفر تعیین گردید. جهت انتخاب نمونه های مورد بررسی از روش تصادفی ساده استفاده شده است.

### ابزار و روش گرد آوری داده ها

در این پژوهش به منظور گرد آوری داده ها از دو پرسش نامه استفاده شده است.

الف) پرسش نامه مهارت های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیریتی قنبری (2011) بر اساس مدل رابرت کاتز تنظیم شده است. این پرسش نامه دارای 60 پرسش است که پرسش های 1 تا 20 مهارت فنی پرسش های 21 تا 40 مهارت انسانی و پرسش های 41 تا 60 مهارت ادراکی را می سنجد که بر اساس مقیاس لیکرت پنج گزینه ای (بسیار زیاد، زیاد، کم، بسیار کم، هرگز) تنظیم شده است.

ب) پرسش نامه ارزیابی عملکرد کارکنان استیفن کندری (2005) استفاده شد که برای سنجش ارزیابی عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران بکار گرفته شد. این پرسش نامه دارای یازده شاخص عملکردی (قابلیت اعتماد، نگرش، کیفیت کاری، ابتکار عمل، قضاوت، همکاری، کمیت کار، امنیت، یادگیری و توسعه شخصی، شخص و رهبری) می باشد و بر اساس مقیاس سه گزینه ای (فراتر از حد انتظار، در حد انتظار، نیازمند بهبود) تنظیم شده است.

### روایی و پایایی پرسش نامه

جهت تعیین روایی پرسش نامه مهارت های سه و ارزیابی عملکرد از روایی صوری استفاده شده است و جهت سنجش پایایی پرسش نامه مهارت های سه گانه و ارزیابی عملکرد ابتدا 30 نفر از اعضای نمونه انتخاب گردید و پرسش نامه در بین آن ها به اجرا در آمد و ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه مهارت های سه گانه 74% و ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه ارزیابی عملکرد 71% بدست آمد که نشان از پایایی پرسش نامه ها بود.

در این پژوهش بمنظور بررسی رابطه بین مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی و نیز آمار استنباطی شامل



ضریب همبستگی پیرسون، آزمون ANOVA و آزمون دانکن به کمک نرم افزار spss18 استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

فرضیه نخست- بین مهارت های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیریتی مدیران و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه ای معنی دار وجود دارد.

#### جدول ۱- آزمون ضریب همبستگی پیرسون (همبستگی بین مهارت های سه گانه و ارزیابی عملکرد)

مقدار احتمال	ضریب همبستگی پیرسون	شاخص
0/00	0/83	متغیرها
مهارت های سه گانه و ارزیابی عملکرد		

با توجه به جدول بالا مقدار احتمال (0/00) شده که از سطح معناداری، یعنی 0/05 کوچک تر است. بنابراین، فرض پژوهش پذیرفته می شود. بنابراین، با احتمال 95 درصد بیان می کنیم که بین مهارت های سه گانه و ارزیابی عملکرد رابطه ای معنی دار وجود دارد و مهارت های سه گانه بر ارزیابی عملکرد تاثیر گذار است. ضریب همبستگی پیرسون شدت این همبستگی را برابر 0/83 نشان می دهد که بیانگر ارتباط قوی بین این دو مولفه می باشد. بدین معنا که با افزایش مهارت های سه گانه مدیریتی در مدیران، می توان شاهد افزایش ارزیابی عملکرد کارکنان بود.

#### جدول ۲- بررسی ارتباط بین متغیرهای وابسته و مستقل

ارزیابی عملکرد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
0/83	مهارت فنی	
0/79	مهارت انسانی	
0/64	مهارت ادراکی	

با توجه به جدول 2: بین مهارت فنی و ارزیابی عملکرد (0/83) بیشترین همبستگی وجود دارد و سپس مهارت انسانی و ارزیابی عملکرد (0/79) است و کمترین همبستگی بین مهارت ادراکی و ارزیابی عملکرد (0/64)، وجود دارد. بنابراین، می توان نتیجه گرفت بیشترین همبستگی بین مهارت فنی و ارزیابی عملکرد مدیران وجود دارد. بدین معنی که مهارت فنی برای مدیران از اهمیتی بالا برخوردار است و می تواند به عنوان فاکتوری مهم برای افزایش عملکرد کارکنان بویژه برای مدیران بشمار آید.

**فرضیه دوم -** بین مهارت فنی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی (ارشد، میانی، عملیاتی) تفاوتی معنی داری وجود دارد.

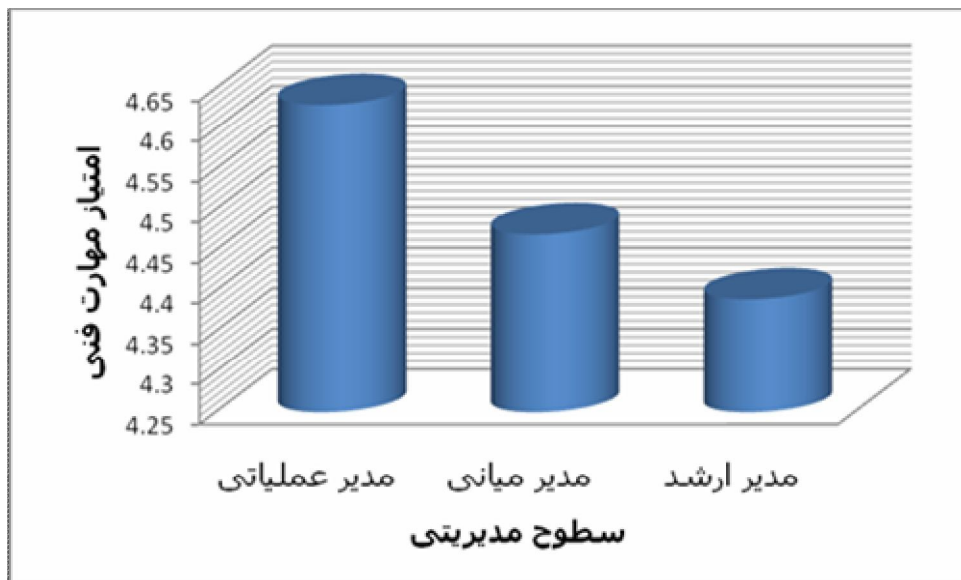
**جدول ۳ - آزمون (ANOVA) بین مهارت فنی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی.**

شاخص	منع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	مقدار احتمال
بین گروهی		6/96	2	3/48		
درون گروهی		2462/06	63	3908/7	9/57	0/015
جمع		2469/03	65			

مقدار احتمال در آزمون (ANOVA) برابر با 015% شده که کوچکتر از 05% است. بنابراین، با احتمال 95 درصد اختلافی معنادار در مهارت فنی بین سه گروه مدیر ارشد، میانی و عملیاتی وجود دارد.

**جدول ۴ - بررسی امتیاز مهارت فنی به تفکیک سمت های سازمانی (آزمون دانکن)**

سطوح مدیریتی	گروه بندی	امتیاز مهارت فنی
مدیر عملیاتی	A	4/63
مدیر میانی	B	4/47
مدیر ارشد	C	4/39



نمودار 1- امتیاز مهارت فنی به تفکیک سمت های سازمانی.

بر اساس جدول 4 و نمودار 1: در مهارت فنی به ترتیب مدیر عملیاتی (4/63)، مدیر میانی (4/47) و مدیر ارشد (4/39) بیشترین به کمترین امتیاز را کسب کرده اند. لذا بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون می توان چنین بیان داشت که مدیران عملیاتی از مهارت فنی بیشتری برخوردارند.

**فرضیه سوم-** بین مهارت انسانی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی (ارشد، میانی، عملیاتی) تفاوتی معنی دار وجود دارد.

**جدول 5- آزمون (ANOVA) بین مهارت انسانی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی.**

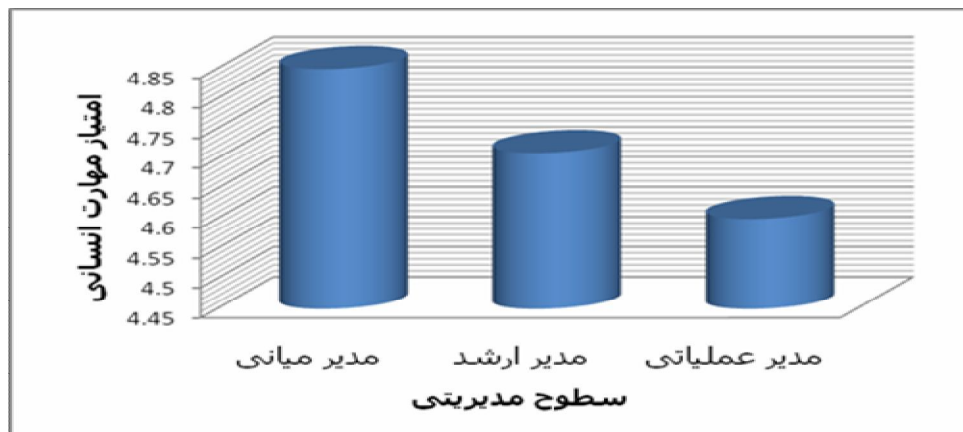
مقدار	آماره F	میانگین	درجه	مجموع مربعات	شاخص
احتمال		مربعات	آزادی		منبع تغییرات
0/048	3/18	80/28	2	160/56	بین گروهی
			63	1589/2	درون گروهی
		25/22			
			65	1749/75	جمع

مقدار احتمال در آزمون (ANOVA) برابر با 0/048 شده که کوچک تر از سطح معناداری 0/05 است. بنابراین، با احتمال 95 درصد اختلافی معنادار در مهارت انسانی بین سه گروه مدیر ارشد، میانی و عملیاتی وجود دارد.

#### جدول ۶- بررسی امتیاز مهارت انسانی به تفکیک سمت های سازمانی (آزمون دانکن).

سطوح مدیریتی	گروه بندی	امتیاز مهارت انسانی
مدیر میانی	A	4/85
مدیر ارشد	B	4/71
مدیر عملیاتی	C	4/60

بر اساس جدول 6: گروه بندی امتیاز مهارت انسانی در سطوح مدیریتی به وسیله آزمون دانکن بیانگر این نکته است که اختلاف معنی دار در سطح 0/05 (با خطای 5%) بین سطوح مدیریتی وجود دارد. امتیاز مهارت انسانی به سه گروه تقسیم شده اند: مدیر میانی در گروه نخست با 4/85 امتیاز و مدیر ارشد در گروه دوم با 4/71 و مدیر عملیاتی در گروه سوم با 4/6 امتیاز قرار گرفته اند و در مهارت انسانی به ترتیب مدیر میانی (4/85)، مدیر ارشد (4/71) و مدیر عملیاتی (4/6) بیشترین به کمترین امتیاز را کسب کرده اند. همچنین، نتایج بدست آمده در نمودار 2 ترسیم شده است لذا، می توان چنین بیان کرد که مدیران میانی نسبت به دیگر مدیران در سطوح دیگر از مهارت انسانی بیش تری برخوردارند.



نمودار ۲- امتیاز مهارت انسانی به تفکیک سمت های سازمانی.

فرضیه چهارم- بین مهارت ادراکی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی (ارشد، میانی، عملیاتی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

## جدول 7- آزمون (ANOVA) بین مهارت ادراکی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی.

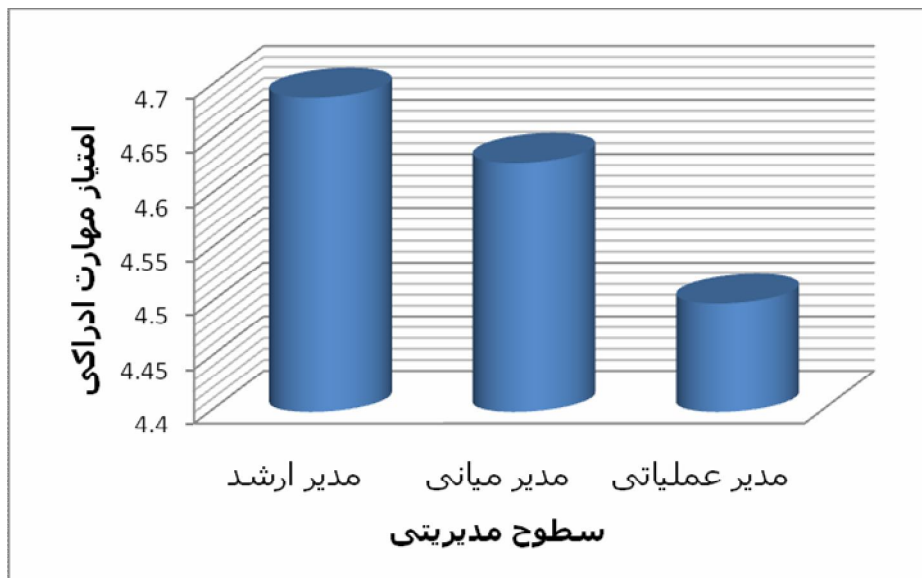
مقدار احتمال	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	شاخص	منبع تغییرات
0/019	5/67	58/7	2	117/4		بین گروهی
			63	2207/45		درون گروهی
		35/03				
			65	2324/9		جمع

بر اساس نتایج بدست آمده از جدول 7، مقدار احتمال در آزمون (ANOVA) برابر با 0/190 شده که کوچک تر از 0/05 است. بنابراین، با احتمال 95 درصد اختلافی معنادار در مهارت ادراکی بین سه گروه مدیر ارشد، میانی و عملیاتی وجود دارد.

همچنین، با توجه به جدول 8: گروه بندی امتیاز مهارت ادراکی در سطوح مدیریتی به وسیله آزمون دانکن بیانگر این نکته است که اختلاف معنی دار در سطح 0/05 (با خطای 5%) بین سطوح مدیریتی وجود دارد. امتیاز مهارت ادراکی به سه گروه تقسیم شده است: مدیر ارشد در گروه نخست با 4/69 امتیاز، مدیر میانی در گروه دوم با 4/63 و مدیر عملیاتی در گروه سوم با 4/5 امتیاز قرار گرفته اند و در مهارت ادراکی به ترتیب مدیر میانی (4/69)، مدیر ارشد (4/63) و مدیر عملیاتی (4/5) بیشترین به کمترین امتیاز را بدست آورده اند.

## جدول 8- امتیاز مهارت ادراکی به تفکیک سمت های سازمانی.

مدیر عملیاتی	مدیر میانی	مدیر ارشد	سطوح مدیریتی
4/5	4/63	4/69	مهارت ها
			مهارت ادراکی



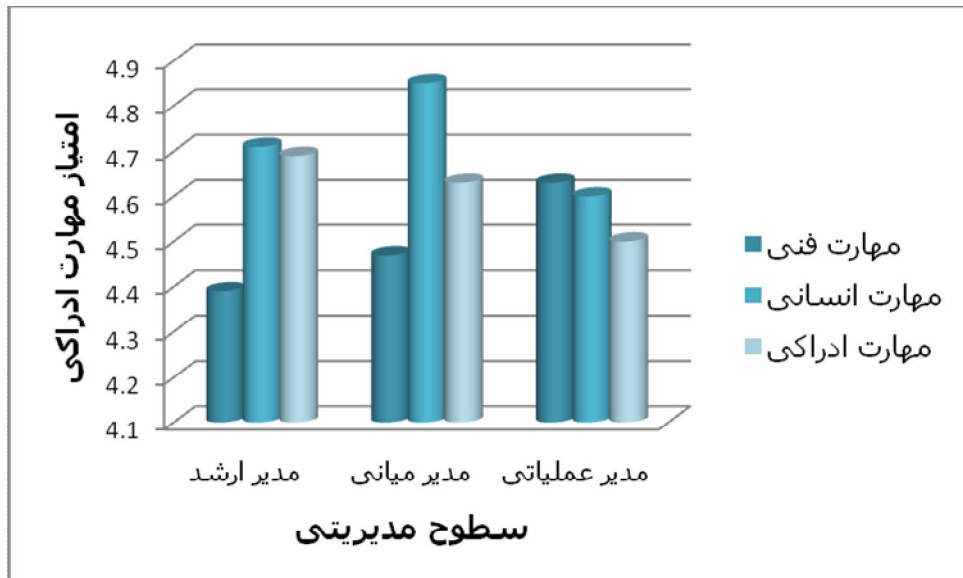
نمودار ۳- امتیاز مهارت ادراکی به تفکیک سمت های سازمانی.

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول، همان گونه که در نمودار 3 نشان داده می شود، مدیران در سطوح ارشد نسبت به دیگر سطوح از مهارت ادراکی بیش‌تری برخوردارند.

جدول ۹- امتیازهای مهارت های سه گانه به تفکیک سمت های سازمانی.

مهارت ها	سطوح مدیریتی	مدیر ارشد	مدیر میانی	مدیر عملیاتی
مهارت فنی	4/39	4/47	4/63	
مهارت انسانی	4/71	4/85	4/6	
مهارت ادراکی	4/69	4/63	4/5	

با توجه به جدول 9 امتیازهایی که مهارت‌های سه گانه به تفکیک سمت های سازمانی بدست آورده اند که مهارت انسانی بیش‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داده است لذا، می توان نتیجه گرفت که مدیران پالایشگاه گاز پارسیان از مهارت انسانی بالایی برخوردارند. این نتایج را در نمودار 4 می توان بهتر ملاحظه کرد.



نمودار ۴- امتیازات مهارت های سه گانه به تفکیک سمت های سازمانی.

بر اساس نمودار 4 در تمامی سطوح، مدیریت مهارت انسانی از امتیازی بالاتر برخوردار است و پس از آن مهارت ادراکی است که در سطوح ارشد و میانی امتیاز بالاتری را نشان می دهد. در سطح عملیاتی، مهارت فنی مدیران نسبت به دیگر مهارت‌ها از امتیاز بالاتری برخوردار می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیریتی مدیران با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه ای معنی دار وجود دارد. بر این اساس، نتیجه می‌گیریم که مدیران پالایشگاه گاز پارسین برای این که بتوانند عملکرد کارکنان خود را مورد ارزیابی قرار دهند باید بتوانند مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی، ادراکی را در خود توسعه و پرورش دهند. ارزیابی عملکرد نه تنها داده های موثق و درست در اختیار مدیران قرار می دهد بلکه داده‌های مناسبی نیز در اختیار کارکنان قرار می دهد. ارزیابی عملکرد یکی از وظایف خطیر مدیران است. مدیران باید دارای مهارت‌هایی باشند تا بتوانند نسبت به عملکرد و رفتارهای شغلی خود آگاه شوند. مدیران پالایشگاه گاز پارسین باید مهارت‌های مدیریتی را در خود تقویت کنند تا پایه ای مناسب برای اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی و رشد و پرورش شخصیت کارکنان باشد و باعث بهبود عملکرد کارکنان باشد.

مدیران باید مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) را در خود توسعه و پرورش دهند چرا که ارزیابی عملکرد یک ضرورت شناخته شده در سازمان هاست و به عنوان یکی از مولفه‌های مدیریت منابع انسانی بشمار می رود. ارزیابی موضوعی است که فکر مدیران و سرپرستان را بدان معطوف ساخته و به شیوه های متعددی آن را بکار می بندند.

برخی مدیران، از فنون و روش های پیشرفته استفاده می کنند و برخی دیگر روش های ساده‌ای را بکار می گیرند. برخی به صورت ذهنی و برخی دیگر به صورت عینی و مبتنی بر داده ها ارزیابی را انجام می دهند. بنابراین، ارزیابی عملکرد از وظایف خطیر آنان بشمار آمده که از راه آن در مورد عملکرد کارکنان‌شان قضاوت و تصمیم گیری می کنند. از این رو، طراحی نظام ارزیابی عملکرد که با فرهنگ سازمانی و شرایط عمومی سازمان همخوانی و تناسب داشته باشد، ضروری است. راهبری و سرپرستی برنامه‌های ارزیابی کارکنان از مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی بویژه دفاتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی است.

اجرای صحیح طرح ها و برنامه های ارزیابی عملکرد به وسیله مدیران، سرپرستان، کارکنان و سایر افراد ذیربط و ذینفع مستلزم داشتن نگرش مثبت و آگاهی کامل نسبت به اهداف و سیاست‌های ارزیابی است. گرچه تدوین برنامه ارزیابی پیچیده و وقت گیر است، ولی با شناخت دقیق وضعیت فرهنگی و جو سازمانی، وضعیت سایر نظام های سازمان (مانند حقوق و دستمزد، ترفیعات، انتصابات، کارآهه)، برخورداری از حمایت های مستمر مدیریت عالی سازمان و شناخت موانع و عوامل بازدارنده در استقرار نظام ارزیابی عملکرد می توان این وظیفه را به گونه بهینه انجام داد.

بدیهی است برنامه های ارزیابی موجب اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی و رشد و پرورش شخصیت کارکنان خواهد شد و افزون بر این، موجب بهبود کیفیت محصولات و خدمات، تسهیل در رسیدن به اهداف سازمانی، رضایت مشتری و تضمین منافع سهامداران می شود که تمام این موردها مستلزم داشتن مهارت‌هایی از جانب مدیر است که در این پژوهش مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی، ادراکی با ارزیابی عملکرد رابطه ای معنی دار داشت. بنابراین، مدیران در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان باید این سه مهارت را داشته باشند.

بین مهارت فنی، انسانی و ادراکی مدیران در سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی، عملیاتی) تفاوتی معنی دار وجود دارد.

بر اساس این فرضیه نیاز مدیران به مهارت فنی در مدیران ارشد، 4/39، مدیران میانی 4/47 و مدیران عملیاتی 4/63 است. بنابراین، بیش ترین امتیاز را در مهارت فنی مدیران عملیاتی سپس مدیران میانی و در آخر مدیران ارشد بدست آورده اند. بنابراین، نیاز مدیران عملیاتی به مهارت فنی بیش تر است.



مدیران عملیاتی یک مرحله فراتر از انجام وظایف اجرایی هستند و به گونه مستقیم درگیر طرح‌ریزی، واگذاری کار به دیگران، فراهم کردن محیط کاری مناسب (سازماندهی) و انتقال انتظارات به دیگران هستند. مدیران عملیاتی باید از نظر فنی تخصص لازم را داشته باشند، ولی این مقدار کم تر از خود کارکنان است. در عوض نیاز بیش تری به مهارت‌های انسانی دارند زیرا مدیران عملیاتی به برقراری ارتباط مناسب و ایجاد انگیزه در دیگران برای انجام کار توجه دارند.

نیاز مدیران به مهارت انسانی در مدیران ارشد 4/71، در مدیران میانی 4/85 و مدیران عملیاتی 4/6 است. بنابراین، بیش ترین امتیاز را در مهارت انسانی مدیران میانی بدست آورده اند و سپس مدیران ارشد و در آخر مدیران عملیاتی. بنابراین، نیاز مدیران میانی به مهارت انسانی بیش تر است. پس نتیجه می گیریم که مهارت انسانی مدیران در سطوح گوناگون بیش ترین تاثیر بر مدیران دارد. مهارت‌های انسانی شاخصی مشترک است که از اهمیتی ویژه در تمام سطوح مدیریت برخوردار است. به بیان دیگر، مهم ترین توانایی یک مدیر، توانایی او در رفتار با مردم است. براین اساس، بیش ترین مهارت تاثیر گذار در بین مدیران پالایشگاه گاز پارسیمان مهارت انسانی است که مدیران سطوح ارشد، میانی و عملیاتی از آن برخوردارند.

مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری، انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت کارآمد به عنوان عضو گروه و درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد؛ به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد؛ باورها و افکارش برخوردار و روشن باشد؛ اعتماد به نفس داشته باشد؛ به دیگران اعتماد کند؛ به باورها، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد؛ آنان را درک کند؛ از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل دستیابی نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروزه دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، مردم‌شناسی، تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به گونه غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده و راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیران پالایشگاه برای این‌که بتوانند در شمار یکی از اعضای کارآمد محیط مورد سرپرستی خود درآمده، باید بتوانند در بین اعضای مورد رهبری خود همکاری و تفاهم بوجود آورند و به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشند.

با توجه به جدول 9: از بین امتیازهایی که مهارت‌های سه گانه به تفکیک سمت های سازمانی بدست آورده اند، مهارت انسانی بیش ترین امتیاز را بدست آورده است. بنابراین، نتیجه می گیریم که مدیران پالایشگاه گاز پارسین از مهارت انسانی بالایی برخوردارند.

مدیران ارشد به گونه مستقیم مسئول درک، هدایت و موفقیت سازمانی هستند. این بدان معناست که سطح بسیار بالایی از مهارت‌های ادراکی برای مدیران ارشد، نیاز است. مدیران ارشد بیش تر وقت خود را به بررسی‌های ادراکی صرف می‌کنند. از این رو، زمان کمی برای تعامل با دیگران دارند. به همین دلیل، نیاز به مهارت‌های روابط انسانی نیز به همان اندازه کاهش می‌یابد. با این حال، مدیران سطح بالا بسیار دورتر از وظایف روزه هستند. لذا، مهارت فنی کم‌تری نیاز دارند. در کل مهارت انسانی در سطوح گوناگون سازمانی بیش ترین امتیاز را کسب کرده است. بنابراین، مهارت مدیران بیش تر از نوع انسانی است، یعنی این که در پالایشگاه گاز پارسین مهارت انسانی حاکم است.

هرسی و بلانچارد بر این باورند، همچنان که شخص از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقاء می یابد، به نظر می رسد برای اعمال مدیریت اثربخش، به مهارت فنی کم تر، ولی به مهارت ادراکی بیش تری نیازمند است. سرپرستان در سطوح پایین تر به مهارت فنی زیادی نیاز دارند. در مقابل مدیران سطح بالای یک سازمان نیازی به داشتن مهارت های فنی برای انجام وظایف ویژه سطح عملیاتی ندارند. هم‌چنین، در حالی که میزان مهارت های فنی و ادراکی مورد نیاز در سطوح گوناگون مدیریت متغیر است، شاخص مشترکی که در همه سطوح اهمیت دارد، مهارت انسانی است. بدین ترتیب الگوی مستخرج از پژوهش با الگوی پیشنهادی دانشمندان یاد شده همخوانی دارد و تایید می گردد.

### References

- Afshari, M., Henry, H. & Ghafouri, F. (2010). Three managerial skills (technical, human, conceptual) Physical education administrators across the University, Sport Management - Summer 1389, Issue 5 - pp 125-105
- Alagheh Band, A. (2002). Arrangements Educational Administration. Tehran, Psychology Press, published twenty-third.
- Askarian, M. (2007). Human Resource Management, Teacher Training University of Tehran Publications Jihad.
- Bayan, H. A. (1991). Regulations Manager, Tehran: Center for Public Management.
- Behrangi, M.R. (2000). Educational administration and school publications, trained to perfection with shining Press, second edition, Tehran
- Bzazjayry, A. (1999). Performance evaluation of human resources (HR performance evaluation model, the practical implementation of the organization). Tehran, Yyzh.

- Bovee, C., Thill, L., John, V., Wood, M. B., & Dovel, G. P. (1993) Management, International Ed., McGraw Hill Book Co.
- Doaiee, H.A. (1995). Human Resource Management, Ferdowsi University of Mashhad publisher.
- Del khosh kasmai, A. (2006). "The study of the relation ship between third skills among managers of public boys high schools of Tehran city and efficiency of high school in ( 2005 – 2006 ), Tehran tarbiat Moalem university".
- Erdogan, B.(2002). Antecedents and consequences of justice - perceptions in performance appraisals, Human Resource Management Review 12, 555- 578.
- Fardi Azar, A. (2001). Matching model, AHP and TOPSIS to measure management skills, MS Thesis, Tehran University
- Goodarzi, M. (2006). "Designing and interpretation third management skill patterns", managers of physical education organization of Iran, Tehran Tarbiat modarres university .
- Ghanbari, E. (2011). "Effect of training on managerial skills of the three city unions in 2010," MA thesis, University of Shiraz.
- Hosseini, H.A. (2001). "The study of importance of management skills, nursery managers in perspective medical university".
- Hersey, P., & Blanchard, K., (1986). Human Resource Management, translated by Ali interest section in Tehran, Amir Kabir Publications
- Hersey, Paul & Blanchard, K. H. (1996), Management of organizational behavior: utilizing Humman Resources, 3 rd ed, Englewood Cliffs, NG.77458;prentice Hall.Upper saddleriver.
- Javadin, R. (2009). Fundamentals of Human Resource Management, Tehran Business School Press, Tehran University
- Kowalski-Theodore, j. and etal. (1992).perceptions of Desired skills for Effective principals.Journal-of-shool-leadership; vol.2.No.3.p.299-309.
- Moosavian Najaf Abadi, R. (1997). "The study and comparison of therates of edueational and medical managers of third management skills in perspective of educational managers and second managers in educational hospitals of Esfahan medical university" . Tehran teacher training university.
- Mir sepsi, N. (2006). Necessary management skills. Journal of Management Studies, Faculty of Accounting and Management of the university Tabatabai, No. VIII, p 23.
- Sarmad, Gh. A. (1996). Organizational behavior, the authors Lvtanz Tehran, Iran Banking, pp. 13.
- Shahroudi, (2008). Study skills, technical, human and conceptual Tehran Province Agricultural managers manage. (Researcher) promotional Journal of Management, Fifth Year, No. 10, Summer 2008.

- Totonchyan, M. (1991). Skills a successful manager. An article about the management of Tehran, Center for Public Management.
- Zomorodian, A. (2007). Change Management, Industrial Management Institute Publications, Tehran, Fifth Edition
- Zaki, M. A. (1998). Managers philosophical dimensions of subjectivity. Journal of Knowledge Management. No. 41 and 42. Summer and autumn.