

# طراحی و تبیین سیستمهای انتخاب و انتصاب مدیران

## در بخش اجرایی کشور با هدف بهبود مدیریت دولتی

خلاصه‌ای از رساله دکتره

دکتر محمد جواد عاصمی پور

### مقدمه

نیست، بلکه گفتگو در شیوه و در واقع الگوی توسعه است. از زمانی که بحث توسعه مطرح گردید، و عناصر کیفی، مفهوم رشد (Growth) را به توسعه (Development) تغییر دادند، روز به روز بر تعداد عناصر تعیین کننده توسعه افزوده شد.

در دهه‌های اخیر، مدیریت به عنوان یکی از مهمترین عناصر توسعه قرار گرفته، و در ارزیابی و مقایسه کشورهای در حال توسعه، بررسی الگو و مکانیسم مدیریت نیز مورد توجه واقع گردید و از آن پس بحث مدیریت تطبیقی Comparative Management نیز به عنوان شاخه‌ای از مطالعه معرفت مدیریت قلمداد گردید. الگوسازی از شیوه‌های مدیریت در کشورهای توسعه یافته و تطبیق آن با ویژگیهای فرهنگی و سایر ویژگیها، در زمره رشته‌های تحقیقاتی قرار گرفت، و تئوریهای چندی چون تئوری Z به وجود آمد. لذا علاوه بر اینکه مدیریت یکی از عناصر توسعه است، در واقع توسعه به دست مدیران انجام، طراحی و خلق و اجرا می‌گردد، لذا ارتباط توسعه با مدیریت دوگانه است: اولاً اینکه مدیریت یکی از عناصر توسعه است، و ثانیاً و از آن مهمتر، توسعه یک موضوع مدیریتی است. از زمانی که بحث توسعه سازمانی Organizational Development (O.D) در مدیریت مطرح شد، فضای جدیدی در نگرش به موضوع توسعه اقتصادی اجتماعی فراهم گردید. بطور کلی در پایان می‌توان این جمع‌بندی را نمود که در مورد توسعه اقتصادی اجتماعی باید به ساختارهای فرهنگی، اخلاقی، سیاسی و اقتصادی توجه کرد، و بدون یک ساختار اجتماعی صحیح، که

مدیریت، نقش حیاتی و اساسی خویش را همچنان در دنیای پیچیده امروز ایفا می‌کند. به درستی می‌توان ادعا نمود که هیچ علمی به اهمیت مدیریت برای انسان قرن حاضر، و بشر آینده وجود ندارد همچنان که در گذشته دور بشر، که علم و تکنولوژی مراحل اولیه خود را می‌گذراند، نیز به عنوان تنها راهگشای وی در مبارزه برای ادامه حیات بوده است.

بشر درمانده در مقابل هجوم مشکلات و معضلات گوناگون مانند افزایش جمعیت، کمبود مواد غذایی، محدودیتهای تکنولوژیکی، بیماریها، ناهنجاریهای اجتماعی، بحرانهای اقتصادی، حوادث سیاسی، تهدیدات نظامی و سرانجام، سقوط ارزشهای انسانی و فرهنگی، روزنه امید به فردای خویش را در بهره‌گیری از اصول صحیح مدیریت می‌بیند؛ و در یک کلام، هیچ کدام از پیشرفتهای بشری بدون تکیه بر معرفت مدیریت نمی‌تواند انسان را از کلاف سر در گم دنیای امروز برهاند. از آنجا که توسعه، هدف غایی اجتماعات بشری است، لذا مهمترین نقش مدیریت در توسعه است.

موضوع توسعه، موضوع تمایلات یک صنف یا یک گروه نیست، بلکه توسعه به عنوان هدف نهایی فرد، گروه، سازمان و جامعه بوده و در واقع سرنوشت محتوم و در عین حال انتخاب شده‌ای است که بر همه کشورها بار شده است و هیچ کشوری را گریزی از آن نیست. گفتگو بین نظریات مختلف در مورد توسعه، بحث راجع به ضروری بودن یا نبودن، خوب بودن و یا نبودن

عزم ملی و باور به توسعه را بر اساس ارزشهای صحیح جامعه بوجود می‌آورد، و یک ساختار اداری متناسب و متحول که بستر لازم برای توسعه را فراهم می‌سازد و ابزار و وسایل لازم برای توسعه را شکل می‌دهد، برپایی یک ساختار اقتصادی صحیح بعید به نظر می‌رسد. باید دقت کرد که هر الگوی توسعه، نظام اداری مناسب خود را می‌طلبد، و تعاملات متقابل این دو نباید از نظر دور داشته شود. از آنجا که نظام اداری فعلی کشور متناسب این الگوی توسعه طراحی شده نیست، و اگر خواسته شود که برنامه پنج ساله دوم تحقق یابد، بی‌شک هر چه سریعتر باید به ترسیم نظام اداری متناسب با آن پرداخت که هدایت و فرماندهی از سیستمهای فرعی مهم این نظام اداری بوده و به همین دلیل بطور مشخص در اهداف برنامه پنج ساله اول به عنوان پیش نیاز تحول اداری نگرش شده است. لذا بند ۸ اهداف برنامه برای این تغییر دیده شده و شورای عالی اداری به سرپرستی ریاست جمهوری برای تنظیم این تغییر تشکیل گردیده، که در صورت موفقیت می‌تواند نظام اداری کشور را برای برنامه دوم آماده سازد.

بند ۸ اهداف برنامه، اصلاح سازمان و مدیریت اجرایی و قضایی کشور را در ابعاد مختلف از طریق تحقق چهارده خط مشی پیش‌بینی نموده که در اقدام ۶ چنین آمده است:

«استقرار نظامات انتخابات، انتصاب، آموزش، ارزشیابی، تنبیه و تشویق مدیریت با جهت‌گیری ارتقای کیفیت مدیریت دولتی کشور».

از آنجا که در ایجاد نهادها، بنیادهای سیاسی و اداری، که خود پایه تشکیل جامعه و بستر تحقق رسالات نظام است، باید بر اساس تلقی مکتبی، صالحان عهده‌دار حکومت و اداره مملکت گردند (أَنَّ الْأَرْضَ يَرْتُهَا عِبَادِي الصَّالِحُونَ)، و قانونگذاری که مبین ضابطه‌های مدیریت اجتماعی است، بر مدار قرآن و سنت جریان یابد و از آنجا که بحث مزبور بسیار مهم و در واقع تنظیم نظامات و مکانیسمهای عملی برای اجرای این خط مشی است، و تاکنون در این باره کاری تحقیقاتی که جنبه کاربردی داشته باشد انجام نیافته، این تحقیق بر آن بوده است که با بهره‌گیری از تحقیقات علمی و از طریق تحقیقات میدانی گامی ولو اندک را بردارد و موضوع فوق را در رابطه با قوه مجریه مورد تحقیق قرار دهد. لیکن به دلیل گستردگی موضوع، از عنوان فوق طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران را برگزیده است.

این رساله که سعی بر آن داشته تا بخشی از این مهم را با انجام تحقیق عملی سازد پس از حدود دو و نیم سال تلاش، در دی ماه ۱۳۷۱ دفاعیه نهایی آن انجام شد و با درجه عالی به تصویب رسید.

جا دارد که در ابتدا از زحمات و کوششهای آقای دکتر علی رضائیان ریاست محترم دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران که با همکاری استادان و همکاران توانستند امر مهم بازرگشایی دوره دکتری مدیریت را در ایران تحقق بخشند، بی‌نهایت سپاسگزاری کنم.

همچنین از زحمات و تشویقات آقای دکتر میرزایی اهرنجانی استاد راهنما و راهنمایی آقای دکتر علی رضائیان، و آقای دکتر علی‌اکبر فرهنگی استادان مشاور و هیأت داوران، امور اداری، دبیرخانه، دفتر تحصیلات تکمیلی، واحد سمعی و بصری دانشکده و همه دانشجویان کلاسهای درس روش تحقیق اینجانب در دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی و دانشجویان مسائل اداری ایران، و مدیریت تطبیقی، در دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران بی‌نهایت سپاسگزاری می‌کنم.

### مبانی تئوریک تحقیق و مدل بررسی

با بررسی ادبیات مدیریت و با هر دیدگاهی اعم از دید کلاسیکی، رفتاری، و سیستمی-اقتضایی به مدیریت نگرش گردد، بطور اساسی این جمع‌بندی فراهم می‌شود که مدیران با سه وظیفه مدیریتی روبرو هستند:

الف - مدیریت سازمان Managing Organization

ب - مدیریت مردم Managing People

ج - مدیریت تولید و عملیات

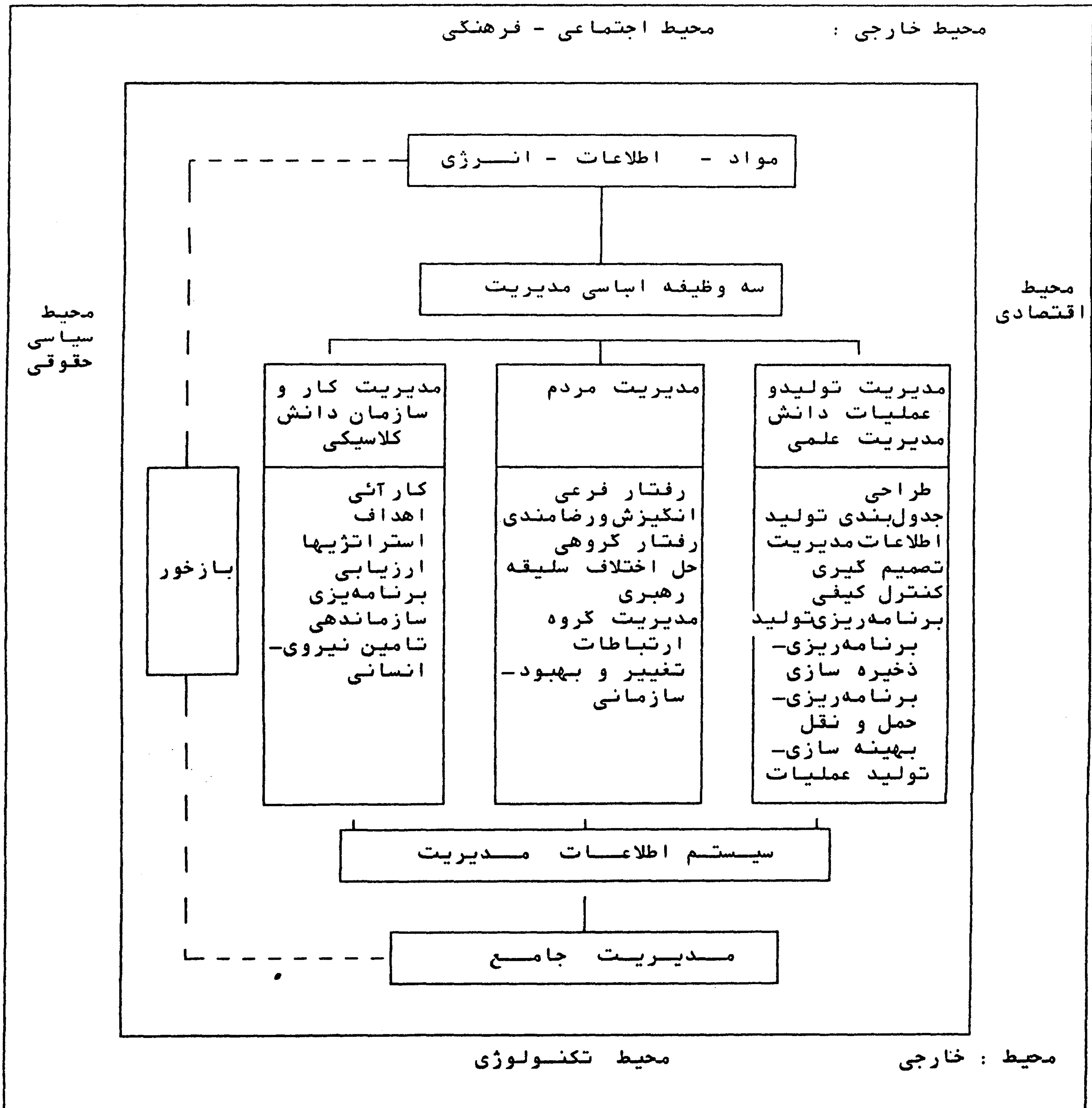
Managing Production and Operation

صرف نظر از اینکه سازمان در چه نوع کاری درگیر است، مدیرانش با این سه وظیفه روبرو هستند، بنابر این قلمرو مدیریت فراتر از حل مسائل و مشکلات رفتاری، بیش از حل مشکلات فنی، بیش از اداره کار فردی، و بیش از برنامه‌ریزی برای آینده مؤسسه است. برای اینکه فرد بیاموزد که مدیر باشد، نیازمند دستیابی به دانش و مهارتهایی است که به هر کدام از این سه وظیفه مرتبط است.

مدل شماره یک این سه وظیفه را که ضمن مستقل بودن دارای

تعاملاتی هستند، و به عنوان فرایند عمومی، که مدیریت برای انجام هر سه وظیفه بدانها نیازمند است، و دانشی را که در جهت انجام این فرایند باید مورد توجه قرار گیرد، نشان می‌دهد. همانگونه که در مدل مزبور ملاحظه می‌شود، مدیران باید توانایی بکارگیری فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، کنترل و رهبری را داشته باشند، و نقش رفتار انسانی در سازمانها را درک کنند و مهارت‌های لازم را برای مدیریت عملیات به دست

آورند. در این جهت مدیران باید از تئوریهای کلاسیکی، علوم رفتاری، و مدیریت علمی بهره‌جسته، دانش لازم را بیاموزند. بنابر این مدیران، جدای از سطوح مختلف مدیریت، نوع سازمان و اقتضای معین، برای انجام عملکرد اثربخش وظایف سه‌گانه خود نیازمند مهارت‌های عمومی هستند. علی‌رغم این نیاز مشترک و عمومی، ترکیب این مهارت‌ها در سطوح مختلف متفاوت است.



مدل شماره یک - مدیریت جامع با نگرش سیستمی - اقتضایی

این مهارتها ابتدا توسط رابرت کاتس (Robert Katz) به صورت سه مهارت:

- ۱- فنی (Technical Skill)
  - ۲- انسانی (Human Skill)
  - ۳- ادراکی (Conceptual Skill)
- مطرح گردید.

بعدها کسان دیگری مهارتهای دیگر را اضافه کردند از جمله کنتز، مهارت چهارم را با عنوان مهارت طراحی (Design Skill) و گرفین مهارت تشخیص (Diagnostic Skill) و مهارت تجزیه و تحلیل (Analytical Skill) و دانلی، گیسون، ایوانویچ، مهارت کامپیوتری (Computer Skill) را اضافه نمودند؛ ضمناً مهارتهای دیگری چون:

- ۱- مهارت تصمیم‌گیری (Decision Making Skill)
  - ۲- برقراری روابط متقابل شخصی (Inter Personal Skill)
  - ۳- هدفگذاری (Goal Setting Skill)
- نیز اضافه گردید.

همچنین مدیران به ویژگیهای دیگری نیازمندند که مربوط به مشخصات فردی است، که مهمترین این ویژگیها را، که هارولد کنتز - اودانل، ویهریچ مطرح می‌کند، می‌توان به چهار دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- تمایل به مدیریت کردن (Desire to Manage)
- ۲- توانایی برقراری ارتباط با درک متقابل (Ability to Communicate With Empathy)
- ۳- درستی و صداقت (Integrity and Honesty)
- ۴- تجربه شخصی به عنوان مدیر (Persons Experience as a Manager)

که مهمترین ویژگی است. همچنین روان‌شناسان از جمله هاری لوینسون علاوه بر مهارتهای فوق، ۲۰ مشخصه فردی را مطرح و این مشخصه‌ها را در سه گروه دسته‌بندی نموده‌اند:

- ۱- ویژگی تفکر کردن (Thinking) شامل بردباری، تشکیک ذکاوت
- ۲- ویژگی احساس کردن و برقراری روابط (Feeling and Interrelationship) شامل دستیابی به درک متقابل و حسن تفاهم
- ۳- روراستی، یک رنگی (Outward Characteristics) مانند صداقت و درستکاری

همچنین هرسی و بلانچارد نیز معتقدند که برای رهبری و نفوذپذیری سه مهارت:

- تشخیص (Diagonestic)
  - تطبیق دادن (Adapting)
  - و ارتباط از روی تمایل (Communicating)
- مورد نیاز است.

در این تحقیق، ویژگی اخلاقی و ارزشی به ویژگیهای فوق به عنوان ویژگی مهم در شرایط بعد از انقلاب اسلامی با عنوان ویژگی تعهد و بیعت با نظام مطرح می‌شود.

(Etical Characteristic and Loyalty to value System)

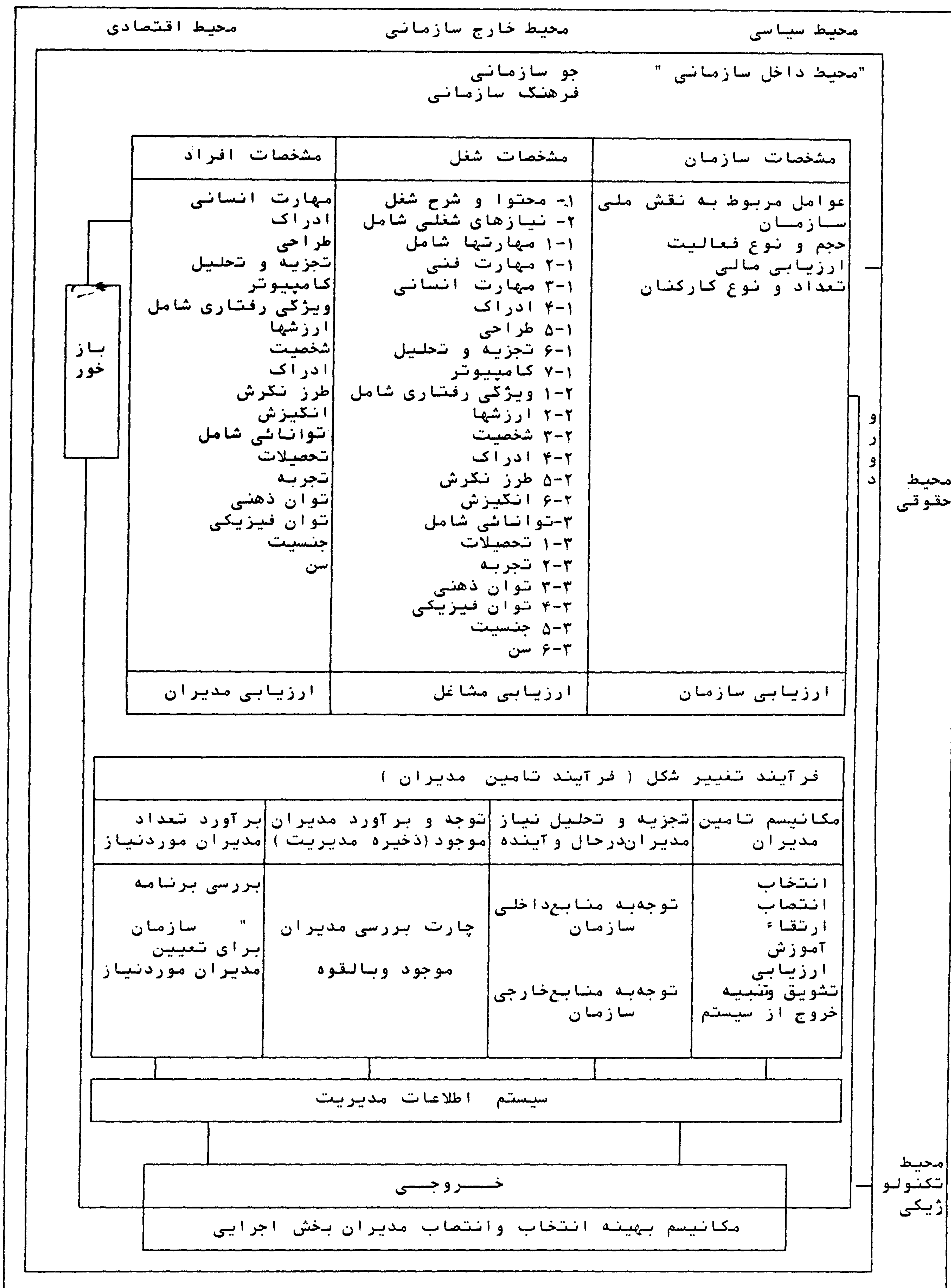
بنابر این از مجموع مباحث تئوریک و با تکیه به مدل کاتس و سایر نظریات فوق سه دسته مشخصات فردی شامل:

- ۱- مهارتها: (مهارت فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسأله، و تشخیص و تجزیه و تحلیل مهارت کامپیوتری)
- ۲- ویژگیهای رفتاری: (ارزشها، شخصیت، ادراک، طرز نگرش و انگیزش)
- ۳- تواناییها: (تحصیلات، تجربه، توان ذهنی، توان فیزیکی، جنسیت، و سن)

به عنوان نیازهای مدیران برای احراز مشاغل مدیریت به عنوان ویژگیهای فردی جمع‌بندی گردیده است.

بنابر این اگر چه مدیران برای انجام سه وظیفه مدیریت نیازمند مشخصات مزبور هستند، لیکن میزان نیاز به این مشخصات برای سطوح مدیریت و سازمانهای مختلف متفاوت است. در واقع نظریه کاتس مبنی بر اینکه مدیران به سه مهارت فنی، انسانی، و طراحی نیازمندند، و میزان نیاز به این سه مهارت تابعی از سطوح مدیریت سه‌گانه است، مبنای قرار گرفته و با تکیه بر نظریات سایر دانشمندان مدیریت، که بدانها اشاره رفت و مبنای ارزشی نظام، ۱۷ متغیر در سه سرفصل انتخاب گردید. ضمناً میزان نیاز به این متغیرها تابعی نه فقط از سطح مدیریت، بلکه تابعی از نوع سازمان قلمداد گردید. بنابر این مدل دو بُعدی (مشخصات فردی مدیران و سطوح مدیریت) کاتس به مدلی سه بُعدی (مشخصات فردی، سطوح مدیریت، و نوع سازمان) تبدیل و با نگرشی سیستمی مدل شماره دو تحقیق طراحی گردید.

ضمناً با بهره‌گیری از مدل حجمی بهبودسازی سازمان و مدیریت میلز، شمای کلی مدل سه بُعدی تحقیق، طراحی کامپیوتری شد که



مدل شماره ۲ - مدل نگرش سیستمی به مسأله تأمین مدیران

در مدل شماره سه نشان داده شده است.

بنابر این تغییراتی که مدل این تحقیق نسبت به مدل کاتس به عمل آورده، به شرح زیر است:

- ۱- تبدیل سه متغیر مشخصات فردی مدیران به متغیرهای ۱۷ گانه
- ۲- تبدیل مدل دو بُعدی کاتس به مدل سه بُعدی و وارد شدن نوع سازمان در مدل
- ۳- تعیین میزان امتیازات متغیرهای ۱۷ گانه در همه سطوح و همه انواع سازمانها
- ۴- فرموله کردن میزان تغییرات متغیرهای ۱۷ گانه در همه سطوح و همه انواع سازمانها

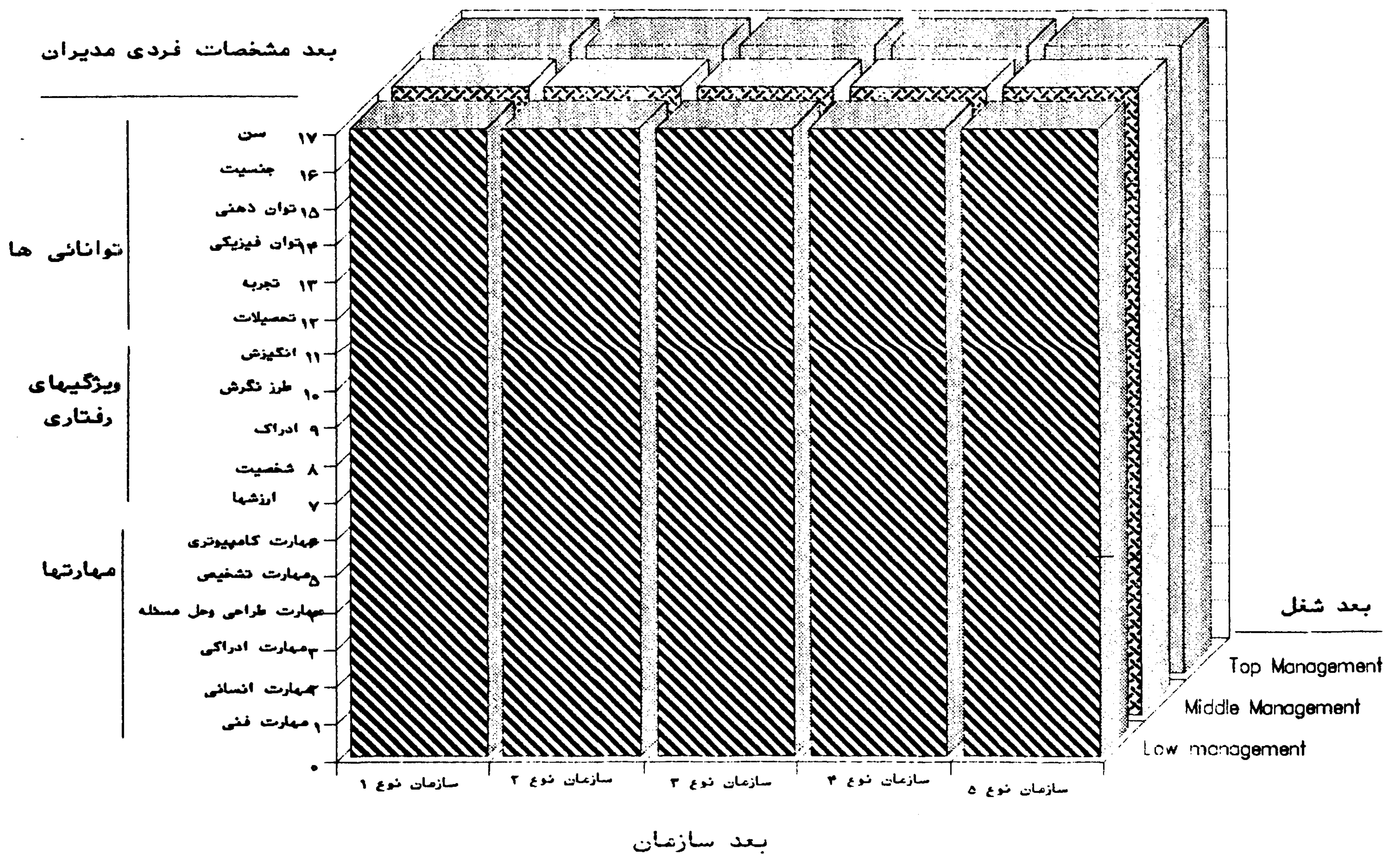
## تجزیه و تحلیل

### ۱- تجزیه و تحلیل مشخصات فردی

برای تعیین استاندارد امتیازات مورد نیاز برای احراز نوع شغل

مدیریتی، و سطح مدیریت خاص، و سازمان معین بر اساس روش عامل کار، مدیران سطح بالا و در سازمان نوع یک ملاک قرار گرفته و مجموعاً ۱۲۰۰۰ امتیاز برای مجموعه خصوصیات مورد نیاز، مورد نظر قرار گرفت. سپس امتیاز سایر سطوح و در انواع سازمانها بر اساس روش مقایسه‌ای طبقه‌بندی مشاغل با نسبت و فرمول خاصی تعیین گردیده است. در مدل استاندارد، که با عنوان الگو از آن نام برده می‌شود، ۳۵٪ از امتیازات یعنی ۴۲۰۰ امتیاز برای تمام مهارتها، و همچنین ۴۲۰۰ امتیاز برای مجموع ویژگیها، و ۳۰ درصد برای مجموع تواناییها مورد نظر قرار گرفته است. علت در نظر گرفتن ۳۰ درصد امتیاز برای تواناییها، عمدتاً این مطلب بوده است که در واقع مهارتها مکمل تواناییها قلمداد گردیده و لذا ۶۵ درصد برای مسائل مهارتها و تواناییها که مبین نمود مستقیم و عینی خصوصیات مدیران است و ۳۵ درصد برای ویژگیهای رفتاری، که کیفیت روانی و رفتاری مدیران را تعیین

مدل شماره ۳- مدل سه بُعدی حجمی بهبودسازی مدیریت



می‌کند، در نظر گرفته شده است و مدل شماره چهار برای تبیین این موضوع طراحی کامپیوتری گردیده و به عنوان مدل جایگزین مدل کاتس قرار گرفت.

الف - مکانیسمی برای ارزیابی تخصصی-تعهدی مدیران در ۱۲ جدول تهیه شد که کاملترین ارزیابی موجود در ادبیات مدیریت است.

ب - آزمون ارزیابی باور مدیران

ج - آزمون شخصیت مدیران

د - آزمون ادراک مدیران

هـ - آزمون طرز نگرش مدیران

و - آزمون انگیزش مدیران

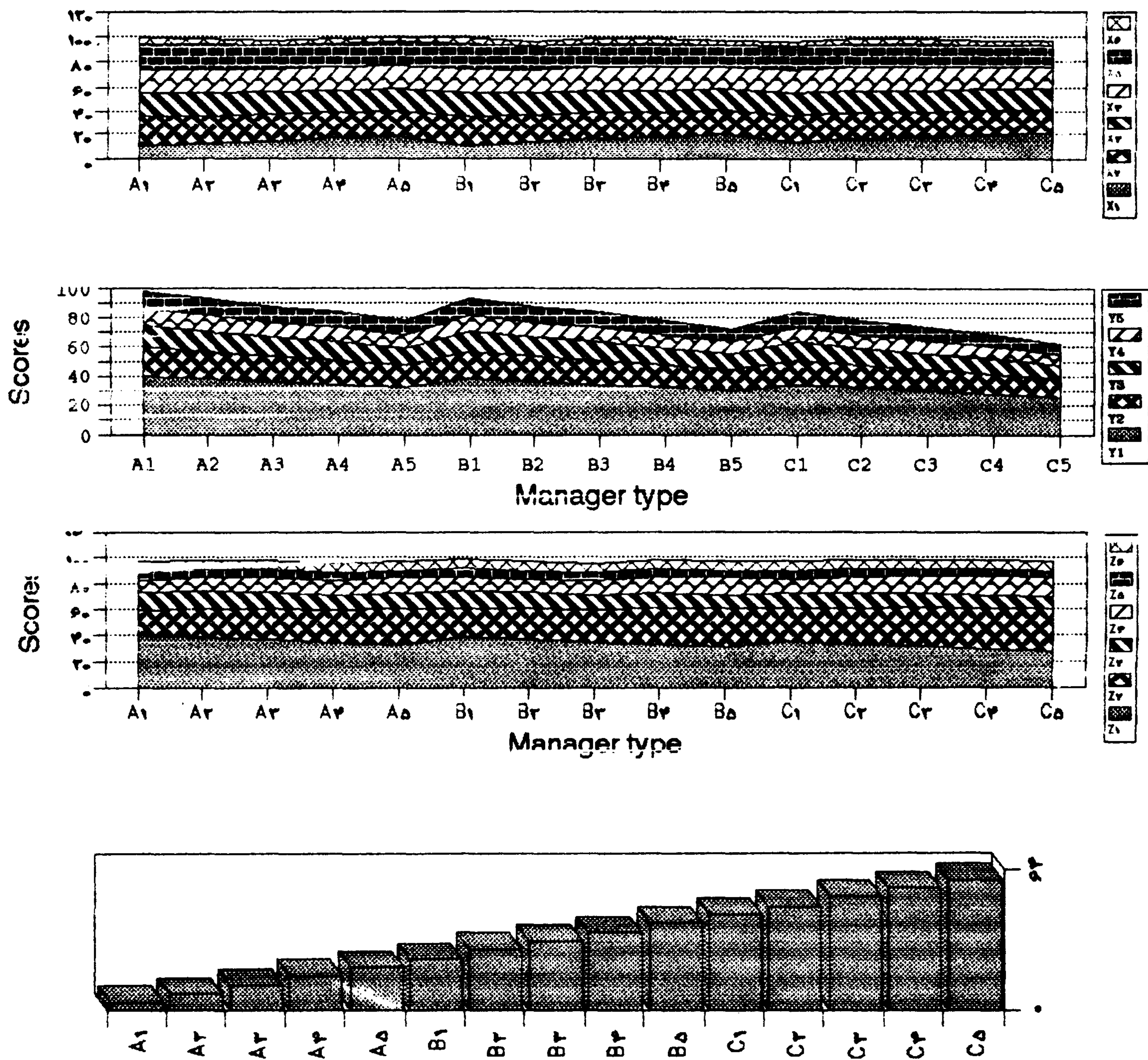
ز - آزمون توان فیزیکی همراه با فرمت مربوط

ح - تنظیم شناسنامه مدیران

ط - ارزیابی تجربه، و تنظیم مکانیسمی برای ارزیابی مدیریت در بحران

ی - برقراری مکانیسم کلی برای ارزیابی ۱۷ متغیر

ضمناً میزان تغییرات متغیرهای ۱۷ گانه در سازمانهای مختلف و سطوح مختلف مدیریت، بر اساس قوانین استخدام کشوری، و قوانین خاص استخدامی چند سازمان، که دارای مقررات ویژه هستند و ادبیات مدیریت، تعیین و فرمول‌بندی گردیده‌اند، ضمناً با استفاده از رگرسیون معادلات مهارتها، ویژگیهای رفتاری، و تواناییها، و معادله کلی سه دسته شاخص تعیین گردیده است. همچنین شاخصهای اندازه‌گیری متغیرهای ۱۷ گانه در هر مورد طراحی و امتیازبندی گردیده و آزمونهای مورد نیاز طراحی گردیده‌اند که شامل موارد زیر می‌باشند:



مدل شماره ۴

## ۲- تجزیه و تحلیل مشخصات سازمانی

ابتدا با بررسی قانون اساسی و با تکیه بر بیش از ۱۱۰ اصل، و همچنین قوانین تشکیل سازمانها و مؤسسات بخش اجرایی، شمای کلی نظام تشریح شد و قلمرو تحقیق، که بخش اجرایی کشور است، مورد بررسی قرار گرفت. سپس با بررسی اهداف، شرح وظایف حدود ۱۷۰۰ وزارتخانه و سازمان، بر اساس نقش سازمانها در سیاستگذاری، خط مشی‌گذاری، و نقش اساسی و استراتژیک آنان در ساختار ملی، سازمانها بر اساس الگوی طراحی شده این تحقیق به پنج گروه تقسیم‌بندی گردیده و همانگونه که اشاره شد، میزان مهارتها و تواناییها و ویژگیهای رفتاری مدیران نه فقط با سطح مدیریت تغییر می‌کند، بلکه با نوع سازمان نیز تغییر می‌یابد. لازم به یادآوری است که این نوع تقسیم‌بندی برای اولین بار در ادبیات مدیریت و در کشور انجام گرفته که گروه‌های پنج‌گانه سازمانها و مبانی تقسیم‌بندی آنان به شرح زیر است:

۱- سازمانهای گروه یک - سازمانهای خط مشی‌گذار و سیاستگذار که شامل هیأت دولت متشکل از ۲۱ وزارتخانه، سازمان امور اداری و استخدامی، بانک مرکزی، سازمان برنامه و بودجه، سازمان محیط زیست، سازمان انرژی اتمی و سازمان تربیت بدنی می‌باشند، و در مجموع هیأت دولت با ترکیب فوق وظیفه تعیین اهداف، خط مشی‌ها و سیاستهای کلی نظام را بر عهده دارد که در چارچوب قوانین مصوب به تدوین آن می‌پردازند. ضمناً برای تعیین خط مشی‌ها و سیاستهای بخشی نیز به تشکیل مجمعهایی چون شورای عالی جوانان، شورای عالی انقلاب اداری، شورای عالی کشاورزی، شورای عالی انرژی، شورای اقتصاد، شورای عالی انقلاب فرهنگی و ... دست زده تا بتوانند در هر بخش به صورت تخصصی‌تری از اعضای کابینه به تدوین خط مشی‌های مزبور پردازند.

نقش سازمانهای فوق از دو جهت حائز اهمیت است:

الف - از جهت مشارکت در خط مشی‌گذاری کلی نظام اجرایی کشور با حضور در هیأت دولت، تدوین قوانین لازم برای ارائه به مجلس با مقررات و آیین‌نامه‌های اجرایی و ...

ب - از جهت اعمال تصدی هدایت و نظارت عمومی بخش بر اساس تقسیم وظایف نظام اجرایی کشور، لذا این سازمانها به این

دلایل، مهمترین سازمانهای اجرایی کشور بوده و در گروه اول دسته‌بندی می‌شوند که به همین نسبت مدیرانی لایقتر و کارآمدتر را برای اداره خویش می‌طلبند.

۲- سازمانهای گروه دو - سازمانهای وابسته به سازمانهای نوع اول هستند که مهمترین وظیفه تعیین شده برای سازمانهای نوع اول را به عهده دارند و علاوه بر آن، در ساختار کلی نظام اجرایی در بخشهای مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، دفاعی، و ... نقش حیاتی و اساسی را بر عهده دارند. با تجزیه و تحلیل وظایف تمام سازمانهای نوع اول و شناخت و بررسی سازمانهای داخلی و وابسته بدانها و تجزیه و تحلیل وظایف و نقش آنان در ساختار کلی نظام اجرایی کشور با استفاده از قانون برنامه اول توسعه اقتصادی و اجتماعی جمهوری اسلامی ایران این نوع سازمانها انتخاب شده‌اند. تعداد این سازمانها که در این تحقیق به عنوان سازمانهای گروه دوم مورد استناد قرار گرفته‌اند ۱۴۱ سازمان است.

۳- سازمانهای نوع سه تا پنج - بقیه سازمانها غیر از سازمانهای نوع یک و دو در این گروه قرار گرفته و بر اساس چهار شاخص کلی، که هر کدام از شاخصها بر اساس متغیرهایی اندازه‌گیری می‌گردند، تقسیم‌بندی شده‌اند. همانگونه که گفته شد متغیرهای مزبور در چهار گروه به شرح جدول شماره یک تقسیم‌بندی می‌شوند.

ردیف	شماره گروه	عنوان گروه	مبین‌ها	ضریب اهمیت
۱	۱	ارزیابی ملی	۴ عامل	۳
۲	۲	حجم و نوع فعالیت	۸ عامل	۵
۳	۳	حجم و نوع کارکنان	۴ عامل	۵
۴	۴	ارزیابی ملی	۱۱ عامل	۱

جدول شماره ۱

بر اساس چهار گروه مربوط که به ترتیب اهمیت در مدل این تحقیق تقسیم‌بندی گردیده‌اند، ضرایبی در نظر گرفته شده و برای



دستیابی به یک شاخص یکسان قابل تبدیل، عوامل اندازه‌گیری تعیین، و هر گروه بر اساس مقیاس درجه‌بندی گردیده و لذا در پایان می‌توان رتبه هر سازمان را معین نمود.

برای امتیازبندی متغیرهای ۲۷ گانه مزبور جهت درجه‌بندی سازمانهای سه تا پنج، اطلاعات مربوط جمع‌آوری، و بر اساس اطلاعات مربوط به این سازمانها و تعیین حداکثر و حداقل عوامل مزبور امتیازبندی همراه، با اعمال ضرایب مربوط، جدول و فرمتی تنظیم گردیده است. در جدول مذکور به هر عامل از یک تا سه امتیاز داده شده که در پایان، امتیازات هر گروه جمع و در ضریب مربوط به گروه ضرب می‌شود و جمع کل امتیاز، که نوع سازمان را تعیین می‌کند، به دست خواهد آمد.

حداقل و حداکثر امتیاز کسب شده پس از اعمال ضرایب به ترتیب ۱۲۰ و ۳۶۹ امتیاز است که به شرح جدول شماره دو سازمانهای نوع سه تا پنج تعیین می‌گردند. در مجموع، از سازمانهای بررسی شده که اطلاعات آن در دسترس بوده، و به ترتیب سازمانهای نوع سه تا پنج به تعداد ۲۴۴، ۴۴۵، ۸۳۰ تعیین گردیده‌اند.

امتیازات	۲۸۱-۳۶۹	۲۰۱-۲۸۰	۱۲۰-۲۰۰
انواع سازمانها	۳	۴	۵

جدول شماره ۲- امتیاز سازمانهای نوع سه تا پنج

بنابر این همانگونه که از جدول شماره دو ملاحظه می‌گردد سازمانهایی که بین ۲۸۱ تا ۳۶۹ امتیاز کسب می‌کنند، سازمان نوع سه و سازمانهایی که بین ۲۰۱ تا ۲۸۰ امتیاز کسب می‌نمایند، سازمانهای نوع چهار و سرانجام، سازمانهایی که بین ۱۲۰ تا ۲۰۰ امتیاز به دست می‌آورند سازمانهای نوع پنج هستند.

### ۳- بررسی مشاغل مدیران

بعد سوم مدل تحقیق، مشخصات مشاغل مدیریت است که در سه طبقه (مدیران عالی، میانی و پایین) و در پنج نوع سازمان تقسیم‌بندی شده‌اند. این امر کمک می‌کند که در بحث نظام هماهنگ پرداخت، که به طبقه‌بندی مشاغل نیاز داریم، حداقل در

بخش مشاغل مدیریت به روشی دست بیابیم ولی تعمیم‌پذیری آن را تحقیقات آینده دنبال کنند.

با بررسی توزیع سازمانهای داخلی وزارتخانه‌ها و مشاغل مدیریت در سطح عالی وزیران و معاونان آنها، سطح میانی (مدیران کل)، و پایین (رؤسای ادارات) به مجموعه تجزیه و تحلیلی از وظایف و مسؤولیتهای دستیابی و بطور کامل تشریح گردید. سپس برای طراحی الگوهای خاص این تحقیق برای تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریت و طبقه‌بندی آنها از روشهای زیر استفاده، و ضمن تشریح کامل این روشها، الگوهای ویژه این تحقیق با عنایت به ویژگی و قوانین اداری کشور طراحی و فرم شرح شغل و مشخصات شغلی خاص این تحقیق نیز طراحی گردیده است.

#### ۱- روش پرسشنامه تجزیه و تحلیل پست سازمانی

Position Analysis Questionnaire (P.A.Q)

#### ۲- روش پرسشنامه شرح مشاغل مدیریت

Management Postion Description (M.P.D.Q)

#### ۳- روش تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای شغل

Functional Job Analysis (F.J.A)

#### ۴- فرهنگ عناوین حرف

Dictionary of Occupational Titel (D.O.T)

#### ۵- قوانین و روشهای سازمان امور اداری و استخدامی کشور و نظام هماهنگ پرداخت.

با توجه به اصول و مبانی این تحقیق از یک روش کدگذاری عنوانهای شغلی استفاده شده که سازمان امور اداری و استخدامی کشور می‌تواند با تعمیم‌پذیری این روش فرهنگ عنوانهای شغلی ایران (Dictionary of Occupation Title of Iran) را تهیه کند که این مهم در مورد مشاغل مدیریت در این تحقیق انجام یافته است. روش کدگذاری مزبور برای عنوانهای شغلی مدیریت تدوین گردیده و از یک مجموعه ۱۴ کارا کتری مشتمل بر یک حرف (C,B,A) و ۱۳ عدد تشکیل یافته که معرف:

#### ۱- سطح مدیریت

#### ۲- نوع سازمان

#### ۳- عنوان شغلی

#### ۴- میزان سختی شغل با توجه به اطلاعات، مردم، اشیا

#### ۵- فعالیت و سازمان مربوط است که در نمودار شماره یک نشان داده می‌شود.

امور حقوقی و امور مجلس در همه وزارتخانه‌ها یکسان است. تفاوت روش DOT و این روش در این زمینه این است که در روش DOT برای مثال در رابطه با مدیران، عنوانهای کلی حرفه مدیریت در بخش معینی از فعالیتها نشان داده شده است، برای مثال کد ۱۸۱ معرف مدیران و سرپرستان بخش معدن است. در حالی که در روش حاضر، عنوان شغل معین در سازمانها و مؤسسات متفاوت بطور کامل نشان داده می‌شود.

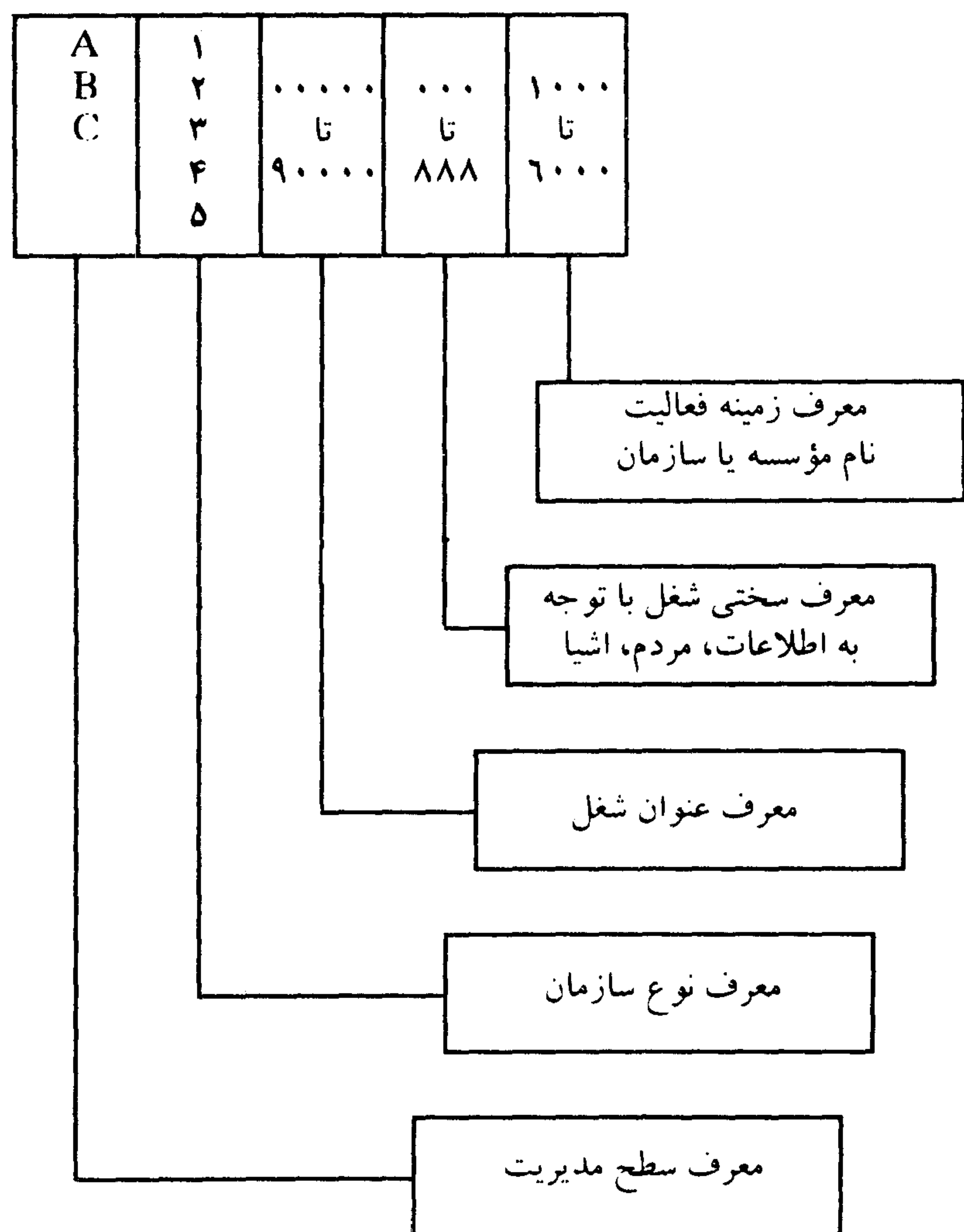
بر اساس جدول فوق، کد گذاری مشاغل مدیریت در پنج نوع سازمان انجام گردیده است و در واقع DOT مشاغل مدیریت ایران تهیه گردیده است.

۵- کد عنوان نوع فعالیت وزارتخانه، سازمان و مؤسسه: با استفاده از روش طبقه‌بندی و کدگذاری سازمان ملل متحد مورد استفاده در بانک مرکزی و مرکز آمار ایران (ISIC) و با بهره‌گیری از طبقه‌بندی و کدگذاری نظام برنامه‌ریزی کشور مورد استفاده سازمان برنامه و بودجه، و بهره‌گیری از روش فرهنگ عنوانهای شغلی (DOT) در طبقه‌بندی فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی، طبقه‌بندی و کدگذاری در این تحقیق به شرح زیر انجام گرفته است و نتیجه طبقه‌بندی پنج گانه بطور کامل در تحقیق آورده شده است. بنابراین در این بخش DOT ایران برای مشاغل مدیریت بطور کامل انجام یافته، و الگویی برای طراحی شغل، و طبقه‌بندی مشاغل ارائه گردیده است.

در پایان ذکر این نکته لازم است که تهیه فرهنگ عنوانهای شغلی و انتشار آن می‌تواند واحدهای تشکیلات در سازمانها و مؤسسات بخش اجرایی را در تهیه طرح طبقه‌بندی مشاغل مورد نیاز نظام هماهنگ پرداخت غنی سازد.

### آزمون نتایج تحقیق در عمل

برای آزمون الگوی طراحی شده، و همچنین نشان دادن ضرورت و اهمیت طراحی و اجرای چنین الگویی مبادرت به آزمون الگوی مزبور در عمل شده است. بی‌شک در دهه‌های اخیر و بویژه در دوران جدید شرایط بین‌المللی و داخلی کشور، مدیران ما به عنوان پیش قراولان جبهه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی قلمداد شده، و روز بروز بر نقش آنان افزوده شده است. بخصوص شرایط فعلی کشور، و مسؤولیت قوه مجریه در خلق و پاسخ به این شرایط، بیش از پیش انتخاب و انتصاب مدیران اثربخش را برای



نمودار شماره ۱

روش کدگذاری مزبور را می‌توان بشرح زیر تشریح کرد:

۱- کد سطح مدیریت برای نشان دادن سطح مدیریت از حروف A, B, C به ترتیب برای سطوح مدیریت بالا، میانی و پایین استفاده شده است.

۲- کد نوع سازمان برای نشان دادن نوع سازمان از اعداد یک تا پنج به ترتیب برای نوع سازمان یک تا پنج استفاده شده است.

۳- ترکیب کدهای بند یک و دو فوق، معرف سطح مدیریت و نوع سازمان است. این بخش از کد گذاری تحقیق حاضر با روش DOT این تفاوت را دارد که اولاً سطح مدیریت و ثانیاً نوع سازمان، بر اساس اهمیت بیان شده که در روش DOT این امر انجام نشده است.

۴- کد عنوان شغلی: برای این امر از یک کد پنج رقمی استفاده گردیده که با بررسی مشاغل مدیریت در سطوح سه‌گانه فوق و در پنج نوع سازمان، هر کدام از عنوانهای شغلی مدیریت با یک کد پنج رقمی نشان داده می‌شوند، و این کد برای عنوانهای شغلی یکسان مشابه است؛ برای مثال، کد عنوان شغلی معاونت وزیر در

احراز مشاغل مدیریت ضروری نموده است. این تحقیق میدانی می‌تواند بر اساس الگوی طراحی شده، کاستی‌ها و نواقص سیستم اداری کشور در بحث انتخاب و انتصاب مدیران را نشان داده و این سیستم را به سوی اجرای هر چه سریعتر الگوهای طراحی شده ترغیب و تشویق کند.

## ۱- فرضیات تحقیق

فرضیات تحقیق، مقایسه بین مهارتها، تواناییها، و ویژگیهای رفتاری مدیران فعلی و استانداردهای طراحی شده مورد نیاز مشاغل مدیریت، که در این تحقیق ارائه گردید، می‌باشد. در واقع انطباق شرایط مدیران فعلی با شرایط استاندارد مورد نیاز، مقایسه و ارزیابی می‌گردد. این فرضیات بر مقایسه کیفیت کلی مدیران ( $Q =$  مجموع مهارتها، ویژگیهای فردی و تواناییها)، و همچنین مقایسه مجزای مهارتها ( $Q1$ )، ویژگیهای رفتاری ( $Q2$ ) و تواناییها، ( $Q3$ ) با امتیاز کلی، و امتیازات مهارتها، ویژگیهای فردی، تواناییهای استاندارد مورد نیاز مدیران مبتنی است. علاوه بر این، مقایسه هر کدام از انواع مهارتهای ( $X1, X2, X3, X4, X5, X6$ ) و ویژگیهای رفتاری ( $Y1, Y2, Y3, Y4, Y5$ )، و تواناییهای فردی ( $Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6$ ) مدیران فعلی با استانداردهای مورد نیاز مدیران برابر با ۲۱ فرضیه است که در ۱۵ سطوح مدیریت (سه سطح مدیریت در پنج نوع سازمان) تنظیم شده که بالغ بر ۳۱۵ فرضیه است. علاوه بر فرضیات مزبور، یک فرضیه کلی که بیان می‌کند «بین تمام سازمانهای پنج‌گانه از جهت انطباق یا عدم انطباق کیفیت مدیران آنان با استانداردهای مورد نیاز، تفاوت معنی‌داری وجود ندارند»، بحث این مسأله آزمون گردد که آیا عدم انطباق کیفیت مدیران با استانداردها در بخش اجرایی کشور یک مسأله عام و مشکل همه سازمانهاست یا صرفاً مشکل بخشی از سازمانهاست، بر پا گردیده که مجموعاً ۳۱۶ فرضیه تنظیم گردیده است.

## ۲- روش اجرای تحقیق

### الف - هدف تحقیق

هدف از این تحقیق عبارت است از:

۱- آزمون مدل استاندارد طراحی شده در مورد مدیران فعلی بخش اجرایی کشور با استفاده از معیارهای مناسب اندازه‌گیری که در این

تحقیق ارائه گردیده است.

۲- مقایسه کیفیت کلی مدیران فعلی با استانداردهای مورد نیاز.

۳- استخراج موارد انطباق و یا عدم انطباق کیفیت مدیران فعلی با استانداردهای مورد نیاز.

۴- ایجاد زمینه لازم برای تحقیقات بعدی در رفع این عدم انطباقها.

### ب - نمونه‌گیری

با بررسی تعداد مشاغل مدیریت در پنج نوع سازمان و سه سطح مدیریت که در بخش مشاغل مدیریت ارائه گردید، به روش تصادفی منظم ۱۰۰۰ نفر مدیر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیدند که نسبتاً حجم مناسبی است و برای انتخاب تعداد مؤسسات و سازمانها، در برابر هر سازمان، ده مدیر فرض گردیده که در این صورت ۱۰۰ مؤسسه و سازمان به عنوان نمونه انتخاب شده که با توجه به تعداد آزمونها و مشکلات ناشی از وقت مدیران و امکان دسترسی بدانها و سایر عوامل، حجم نمونه مناسبی است. برای معرف بودن نمونه، با روش تصادفی منظم طی مراحل، نمونه‌ها طوری انتخاب گردیدند تا مدیران از همه سطوح و همه انواع سازمانها و از همه بخشهای فعالیت بخش اجرایی اعم از اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، امنیتی، در نمونه مزبور حضور داشته باشند.

### ج - روش اجرایی جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات با توجه به حجم اطلاعات مورد نیاز، ضرورت بکارگیری پرسشگرانی در این رابطه احساس گردید. لذا با استفاده از کلاسهای درس روش تحقیق، که محقق در دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی داشته است، و همچنین با استفاده از کلاسهای درس برگزار شده برای معاونان و فرماندهان نیروی دریایی ارتش و سپاه، سازمان مدیریت صنعتی، و مرکز آموزش مدیریت دولتی برای مدیران، و دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران و در سطح کارشناسی ارشد درس مسائل اداری ایران، و مدیریت تطبیقی پرسشگران لازم فراهم گردیدند.

در دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی که محقق، درس روش تحقیق ارائه می‌کند، در مدت چهار ترم تحصیلی و در هر

ترم پنج کلاس ۳۰ نفره برگزار گردید. دانشجویان در این کلاس هم روش تحقیق را می‌آموختند، لذا از لحاظ آشنایی با فرایند روش تحقیق مشکلی وجود نداشت، و هم اینکه درس اصول مدیریت را گذرانده بودند، و علاوه بر این دو جلسه در مورد طرح تحقیق، همراه با پرسشنامه‌ها، توضیح کاملی ارائه گردید و سپس دانشجویان در گروه‌های سه نفره تقسیم‌بندی شدند که مجموعاً حدود ۲۰۰ گروه را تشکیل دادند که مجموعاً ۷۰۰ مدیر را انتخاب کردند و اطلاعات مربوط جمع‌آوری شد. ضمناً با استفاده از کلاسهای برگزار شده توسط محقق در مراکز دیگر و با طی دوره‌های توجیهی فوق، ۳۰۰ مدیر انتخاب شدند و اطلاعات مربوط جمع‌آوری گردید که دانشجویان علاوه بر انجام یک تکلیف درسی، در این امر مهم مشارکت داشتند. گروه‌های پرسشگر با محقق در تماس دائم بوده، تا هم از نظر رفع ابهامات، و هم از نظر رفع موانع مختلف بویژه دادن فرصت و اجازه مصاحبه توسط مدیران، با توجه به آشنایی محقق با سازمانها و بسیاری از مدیران، بتوانند مشکلاتشان را برطرف کنند. بعضی از پرسشنامه‌ها که بیشتر به اطلاعات تحصیلی، تجربه و احوال شخصی مربوط بود، حضوری به مدیران ارائه می‌شد، و مدیران آنها را غیر حضوری تکمیل می‌کردند و عودت می‌دادند.

### ۳- آزمون فرضیات تحقیق و تشریح نتایج

همانگونه که در بخش تشریح فرضیات ذکر شد، در این تحقیق مجموعاً بر ۳۱۶ فرضیه بنا گذاشته شده که باید مورد آزمون قرار گیرند. ۳۱۵ تا از این فرضیات، همگی بر اساس مقایسه امتیازات کسب شده در هر کدام از متغیرهای ۱۷ گانه، و همچنین در مجموع مهارتها، تواناییها، ویژگیها و بالاخره در مجموع کل امتیازات استاندارد طراحی شده در مدل تحقیق در سه سطح مدیریت و در پنج نوع سازمان بنا گذاشته شده‌اند. برای آزمون این فرضیات از آزمون معنی‌دار بودن یا آزمون T در رابطه با مقایسه میانگین نمونه‌ها با میانگین جامعه استفاده شده است. با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد امتیاز کسب شده مدیران در رابطه با اندازه‌گیری متغیرهای ۱۷ گانه، مقدار T برای تمام متغیرهای ۱۷ گانه، و Q1, Q2, Q3 و Q محاسبه، و با مقدار T تئوریک برای ۹۹ درصد اطمینان مقایسه گردید. مقدار T تئوریک که از جدول نرمال در سطح ۹۹ درصد استخراج گردیده، با

۲/۵۷۶ برابر بوده، در حالی که مقدار T محاسبه شده بیش از این مقدار است. لذا نتایج حاصل در مورد تمام ۳۱۵ فرضیه تھی که بیان می‌کند، «هیچ تفاوت معنی‌داری بین مقادیر ۱۷ متغیر، و Q1, Q2, Q3, Q با مقادیر استاندارد وجود ندارد» بجز چند مورد همگی با ۹۹ درصد اطمینان رد شده، که مؤید پذیرش فرضیات تحقیق است. به عبارتی، بجز موارد اندکی، تفاوت بین مشخصات اندازه‌گیری شده مدیران مورد آزمون و استانداردهای برقرار شده وجود داشته، و مدیران مورد آزمون بر استانداردهای مورد نیاز مشاغل مدیریت منطبق نیستند، برای نشان دادن نمودار این آزمونها، و به عبارتی برای نشان دادن تفاوت بین کیفیت مدیران موجود، و استانداردهای مورد نیاز برای احراز مشاغل مدیریت، از کامپیوتر استفاده نموده، و منحنیهای امتیازات کسب شده، مدیران بطور مجزا برای پنج سازمان جهت مجموع مهارتها (Q1)، تواناییها (Q2)، ویژگیهای رفتاری (Q3)، و همچنین کل مجموع امتیازات (Q) تهیه شده است. روی نمودار حداقل و حداکثر استاندارد متوسط هر سازمان، حداقل امتیازات در کل پنج نوع سازمان نشان داده شده‌اند تا اختلافات هر سطح مدیریت، در هر سازمان نسبت به این پنج ملاک مورد ملاحظه قرار گیرد.

این نتایج نشان می‌دهد که اولاً در تمامی سازمانها مسأله عدم تطابق با استاندارد وجود دارد، و هر چه به سازمانهای بالاتر و مهمتر، و سطوح مدیریت بالا حرکت می‌کنیم، میزان عدم تطابق، بیشتر، و هر چه به سوی سازمانهای کم اهمیت‌تر، و سطوح مدیریت پایین‌تر حرکت می‌کنیم میزان عدم تطابق کمتر است، و حتی در مواردی مدیران مشاغل در اینگونه سازمانها از حد استاندارد مورد نیاز نیز فراترند، که در واقع اگر به نمودار کلی ۱۰۰۰ مدیر توجه کنیم، نوسانات نامتعادلی روی نمودار دیده می‌شود که نه فقط معرف تناسب کیفیت مدیران در همه سطوح و در همه انواع سازمانها با استانداردهای مورد نیاز است، بلکه عدم تناسبی در ساختار کلی کیفیت مدیران در سازمانهای مختلف در مقایسه با یکدیگر به چشم می‌خورد. به زبان گویاتر، از یک طرف در سازمانهای واحد و سطوح مختلف مدیریت عدم تناسب در ترکیب مدیران به چشم می‌خورد، که معرف این است که مدیران سطوح پایین‌تر از مدیران سطوح بالاتر، کیفیتهای بهتری دارند. یکی از علل سوء مدیریتها، رعایت نکردن سلسله مراتب، تفاوت در تواناییها و استعدادها در سطوح مختلف مدیران یک سازمان را

موجب گشته است که موجبات سوء تفاهات و اختلاف بین مدیران، از بین رفتن انگیزش در مدیران، احساس عدم رضامندی در مدیران سطوح پایین به دلیل احساس تبعیض گردیده است. از سوی دیگر، همین اتفاق بین مدیران هم سطح و در سازمانهای مختلف نیز مشاهده می‌گردد، به طوری که مدیران سازمانهای پایین‌تر از نظر اهمیت و جایگاه اجتماعی، از کیفیات بالاتری برخوردارند. لذا در سیستم، عدم تناسب کلی، هم در سطوح مدیران و هم در سازمانها فراهم گشته است، که این خود نیز مؤید ضرورت طراحی و اجرای نظام یکسان و همگون انتخاب و انتصاب مدیران است. ضمناً تجزیه و تحلیل بیشتر نتایج می‌تواند علل عدم تطابق مدیران فعلی با استانداردها را، که ناشی از هر کدام از متغیرها می‌تواند باشد، نشان دهد. فرضیه پایانی به دنبال آزمون این مطلب است که آیا این عدم تناسب، بیماری مزمن سازمانهای اجرایی کشور است، به عبارتی آیا همه سازمانها از نظر این عدم تطابق دارای شرایط یکسان هستند یا خیر؟

نتایج حاصل از آزمون این فرضیه می‌تواند گستردگی ضرورت طراحی و اجرا نظام بهینه انتخاب و انتصاب مدیران را نشان دهد. برای آزمون این فرضیه، از آزمون واریانس (یا F) استفاده شده است که به جای مقایسه میانگین نمونه با جامعه که از تست T استفاده شده است، برای مقایسه میانگین چند نمونه بطور همزمان بکار می‌رود. از آنجا که قصد این فرضیه مقایسه میانگین نمرات کسب شده مدیران پنج نوع سازمان است، لذا از این آزمون استفاده گردیده است.

با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد امتیاز کسب شده مدیران در رابطه با عامل Q یا مجموع مهارتها، تواناییها و ویژگیهای رفتاری، مقدار F محاسبه شده با مقدار F تئوریک که از جدول F در سطح ۹۹ درصد اطمینان و با دو درجه آزادی استخراج گردیده که برابر با ۲/۰۹ می‌باشد، مقایسه گردید.

در مجموع ۵ آزمون F که برای پنج سازمان انجام شده، F محاسبه شده در همه موارد کمتر از F تئوریک بوده، و در واقع فرضیه تهی در مورد هر پنج سازمان پذیرفته، و فرضیه تحقیق رد می‌گردد، به عبارتی، از نظر عدم تطابق مدیران با استانداردهای مورد نیاز هیچ تفاوت معنی‌داری بین سازمانها وجود ندارد، و از این نظر این سازمانها به هم شبیه هستند، و از بیماری مشترک عدم تناسب شرایط احراز مدیران با مدل استاندارد طراحی شده

برخوردار هستند، که این عدم تناسب به سه صورت خود را نمایان می‌سازد:

۱- عدم تطابق مدیران یک سطح و در یک سازمان با نیازهای مشاغل مدیران.

۲- عدم تطابق مدیران در سطوح مختلف و در یک سازمان با یکدیگر از جهت داشتن کیفیات مورد نیاز برای احراز مشاغل مدیریت.

۳- عدم تطابق مدیران در سطوح یکسان و سازمانهای مختلف با یکدیگر از جهت داشتن کیفیات مورد نیاز برای احراز مشاغل مدیریت.

مجموعه آزمونهای انجام یافته می‌تواند نتایج دیگری را نیز نشان دهد، که از حوصله این تحقیق خارج است و صرفاً به سرفصلهای آن اشاره گردیده است.

#### ۴- روایی و اعتبار نتایج

در ارزشیابی هر آزمونی ملاحظات بسیاری وجود دارد که عمدتاً زیر سه عنوان اساسی، روایی (Validity)، اعتبار (Reliability)، و عملی بودن (Practicality) مطرح می‌گردند.

الف - در مورد روایی آزمونهای رفتاری که در این تحقیق بکار گرفته شده، با توجه به اینکه این آزمونها با استفاده از تحقیقات قبلی، و اثبات محتوایی آنان، و ارتباط سؤالات آزمون با مبانی نظری انتخاب شده‌اند، لذا شاهد قوی بر ارتباط محتوایی آزمونها به حیطه‌های معین تعریف شده دارد. با توجه به اینکه هر کدام از متغیرها تعریف کامل شده و ابعاد آن شکافته شده، و آزمونها بر اساس این ابعاد انتخاب و طراحی گردیده، و با متخصصان، مشورتهای لازم انجام گردیده است، لذا روایی آزمونها از نظر محتوا کاملاً اثبات شده است. معنی این جمله قطعاً این نیست که این آزمونها دارای نقص نیست، بلکه مفهومش این است که با توجه به مبانی نظری مطالعه شده و ارائه شده بطور نسبی آزمون مربوط از ارتباط مناسب به محتوا برخوردار است. لذا روایی محتوایی آزمونهای رفتاری به واسطه کوششی که در همه مراحل تهیه آن در جهت استفاده از نظر و قضاوتهای دانشمندان مدیریت، و روان‌شناسی انجام گرفته شده، زیاد است. ضمناً همبستگی هر یک از سؤالات آزمون به نمره کلی آزمون زیاد و از نظر آماری معنی‌دار می‌باشند.

همچنین امتیازات کسب شده از متغیرهای مختلف در مورد مدیرانی که نمره کل آنان در مقیاس بسیار بالا بوده و یا بسیار پایین بوده، نشان داده است که همبستگی خوبی بین نمرات کسب شده در متغیرهای اندازه‌گیری شده، وجود دارد. به عبارتی مدیران اثربخش دارای امتیاز نسبتاً بالا در تقریباً تمامی آزمون‌ها هستند، و مدیران غیر اثربخش از یک روند امتیازبندی همگونی در همه آزمون‌ها برخوردارند. در این رابطه سه ضریب همبستگی:

۱- بین نتایج به دست آمده در Q1 (مهارتها) و Q2 (ویژگیها)

۲- بین Q1 و Q3 مهارتها و تواناییها

۳- بین Q1 و Q3 محاسبه شده که این سه ضریب همبستگی بالای ۹۰٪ است که ضریب بسیار خوبی است.

ب - از طرفی برای ارزیابی اعتبار آزمونهای انجام یافته، از روش تقسیم آزمون به دو نیمه معادل، استفاده شده است. در این آزمون برای تعیین اعتبار آزمونها، اگر چه همانگونه که اشاره نمودیم اعتبار این آزمونها در تحقیقات مختلف اثبات شده است، از ضریب همبستگی اسپیرمن - براون (Spearman Brawn Formula) با استفاده از روش دو نیمه کردن آزمون (Split-Half Method) بهره گرفته شده است.

برای این کار نتیجه ۴ گروه ۵۰ نفره مدیران هر کدام از آزمونهای مربوط به ویژگیهای رفتاری به دو بخش متعادل و موزون تقسیم، و امتیازات کسب شده دو نیمه ثبت و سپس ضریب همبستگی محاسبه گردید که ضرایب همبستگی محاسبه شده در آزمونهای مزبور به شرح زیر نشان داده شده است:

آزمونها	نیمه اول		نیمه دوم	
	گروه ۱	گروه ۲	گروه ۳	گروه ۴
آزمون شخصیت	N = ۵۰	N = ۵۰	N = ۵۰	N = ۵۰
آزمون باور مدیران	٪۹۱	٪۸۸	٪۸۷	٪۹۲
آزمون طرز انگیزش	٪۹۰	٪۹۱	٪۹۲	٪۸۹
آزمون ادراک	٪۹۱	٪۹۱	٪۹۲	٪۹۰
آزمون انگیزش	٪۸۵	٪۸۸	٪۸۹	٪۸۷
	٪۹۲	٪۹۱	٪۹۰	٪۹۱

این نتایج نشان می‌دهد که اعتبار آزمونها مورد قبول است. ج - عملی بودن: با عوامل متعددی مانند اقتصادی بودن، سهولت کاربرد، و تفسیرپذیری ابزار سنجش سروکار دارد که معلوم می‌کند ابزار مورد نظر تا چه میزان جنبه اجرایی و عملی دارد که به دلیل توضیحاتی که قبلاً داده شده، اولاً به دلیل آشنایی محقق با سازمانهای اجرایی کشور و مدیران، ثانیاً استفاده از دانشجویان کلاسهای درس روش تحقیق و مدیریت و سرانجام، به دلیل بهره‌گیری از امکانات سازمانی که محقق در آن خدمت می‌کند، از نظر سهولت کاربرد، مسائل اقتصادی عملی بوده، و همچنین به دلیل استفاده از کامپیوتر تفسیرپذیری و ابزار سنجش آزمون فراهم بوده و امکان پذیر است، بویژه اگر این امر طبق برنامه پیشنهادی نهادی شود، و سازمان و نهاد معین پیدا کند، قطعاً این امر هم عملی‌تر و هم اقتصادی‌تر می‌گردد.

#### ۵- نتایج و پیشنهادها

نتایج کلی این تحقیق میدانی نشان می‌دهد که مدل طراحی شده برای انتخاب و انتصاب مدیران روش مناسبی بوده، و در شرایط نبودن یک الگوی واحد تحقیق شده هماهنگ می‌تواند به عنوان مبنایی قرار گیرد و کاملاً عملی و اجرایی است. از سوی دیگر آزمون این روش در عمل نشان داده است که مدیران، طبق این مدل برای احراز مشاغل مدیریت شرایط لازم را ندارند، و صرفاً تعدادی از آنان شرایط لازم را دارا هستند. و از طرفی هر چه به نتایج امتیازات سطوح پایین‌تر، و سازمانهای کم اهمیت‌تر توجه می‌شود، مدیران دارای شرایط مطلوبتری می‌باشند. شاید دلیل آن دخالت کمتر عنصر سیاسی در انتخاب مدیران است.

انجام کاملتر و دقیقتر آزمونهای مزبور، بویژه اجرای کامل آزمونها که نیازمندی سازماندهی لازم، و الزامات قانونی است، می‌تواند در تصحیح نتایج کمک کند.

ضمناً می‌توان با طراحی آزمونهای رفتاری موازی و معادل دیگر اندازه‌گیری این ویژگیها را دقیقتر نمود. قطعاً به دلیل مشکلاتی که بطور طبیعی وجود داشته است، نواقصی در آزمون وجود دارد، که می‌توان با نهادی کردن این امر و انجام تحقیقات بیشتر این نواقص را رفع نمود.

#### نتیجه و پیشنهادها

بر اساس این تحقیق و آزمون آن در عمل و نتیجه، پیشنهادهای

زیر ارائه می‌گردد:

۱- در واقع برنامه‌ریزی منابع انسانی (H.R.P) در بخش اجرایی کشور، ارائه اصول فرایند برنامه‌ریزی به موضوع منابع انسانی است، و بدیهی است در صورتی که H.R.P بخواید اثربخش باشد باید از برنامه دراز مدت پنج ساله متأثر گردد. متأسفانه برنامه منابع نیروی انسانی، اغلب مستقل و مجزا از سایر بخشها و نیاز آنان تهیه می‌گردد. به همین دلیل ارتباط منطقی بین اهداف بخشی و برنامه کلی منابع نیروی انسانی وجود ندارد و باید توجه کرد که برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی تنها وظیفه سازمان امور اداری و استخدامی کشور نبوده و همه بخشها، وزارتخانه‌ها، و سازمانها باید در یک همکاری جامع به تهیه آن پردازند به گونه‌ای که حلقه‌های مفقود بین این بخش و سایر بخشها برقرار گردد تا برنامه‌های آموزش و پرورش، و آموزش عالی، مراکز فنی و حرفه‌ای وزارت کار و امور اجتماعی، مراکز آموزشی خاص نیروی انسانی وابسته به وزارتخانه‌ها، و سازمان، و مراکز و مؤسسات غیر دولتی برای پرورش و تأمین نیروی انسانی بطور عام، و مدیران بطور خاص هماهنگ با اهداف کلی بخش اجرایی، و اهداف خاص بخشها تنظیم گردد. پیشنهاد می‌شود که در برنامه پنج ساله دوم این مطلب مورد عنایت قرار گیرد و بر اساس نتایج تحقیق و اصل فوق در مرحله اول برنامه کلی منابع انسانی، و در مرحله دوم برنامه تأمین مدیران برای برنامه پنج ساله دوم بر اساس نمودار برنامه که در این تحقیق طراحی شده، تهیه گردد.

۲- بر اساس نوع تقسیم‌بندی سازمانها، تعیین سطوح مدیران، و در نتیجه استانداردهای مورد نیاز مشاغل در سه موضوع مهارتها، تواناییها، و ویژگیهای رفتاری مورد نیاز مدیران و بر اساس مدل این تحقیق در تهیه فرهنگ حرف مدیریت، فرهنگ عنوانهای تمام مشاغل تهیه گردد. این فرهنگ راهنمای عمل بسیار اساسی و مهمی در برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

۳- نتایج بررسی مشاغل مدیریت، مدل ارائه شده در این تحقیق، و طرح طبقه‌بندی مشاغل مدیریت، ملاک عمل، و ضمن طراحی مجدد مشاغل مدیران، اصول فوق، اساس برنامه‌ریزی تأمین مدیران قرار گیرد.

۴- برای بررسی و ارزیابی توان مدیران موجود، نیروهای بالقوه بخش اجرایی کشور، و به عبارتی ارزیابی توان بالقوه و بالفعل مدیران موجود برای ارزیابی توان موجود و همچنین فراهم‌سازی

اطلاعات برای مدیران بخش اجرایی، برای انتخاب و انتصاب مدیران مورد نیاز سازماندهی لازم پیشنهاد شده است: جهت جلوگیری از تأثیرپذیری سازمان از عوامل غیر تخصصی، مرکز آزمون مهارت مدیران (Assesment Center For Manageres) وابسته به دانشگاه تهران (دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی) تشکیل شود، که وظیفه مهم ارزیابی توان مدیران، و تعیین برنامه بهینه‌سازی مدیران را به عهده گیرد. ضمناً با انتشار شناسنامه مدیران اطلاعات لازم برای انتخاب و انتصاب مدیران را جهت مدیریت کشور فراهم سازد. ارکان مرکز، وظایف و سازمان آن طراحی و نمودار تشکیلاتی آن ارائه شده است. اساسنامه مرکز توسط دانشگاه تهران و با همکاری سازمان امور اداری و استخدامی کشور تهیه می‌شود و به تصویب هیأت دولت خواهد رسید.

۵- اجرای طرح تحقیق به مدت سه سال در مرکز آزمون مهارتها در مورد تمام مدیران که از ابتدای انقلاب اسلامی تاکنون در مدیریت بخش اجرایی سمتهای مدیریتی را در سه سطح مدیریت و در پنج نوع سازمان احراز نموده‌اند، و هم اکنون در بخش اجرایی خدمت می‌نمایند، طبق برنامه طراحی شده انجام شود و شناسنامه مدیران تهیه و منتشر خواهد شد.

خدمات دیگر مرکز انجام ارزیابی مدیران طبق درخواست مؤسسات و سازمانهای دولتی و خصوصی به عنوان خدمات مستمر علاوه بر برنامه‌های فوق صورت گیرد.

بی‌شک علاوه بر آنکه نتایج این تحقیق می‌تواند در مرحله اول در سازمان امور اداری و استخدامی کشور برای نتیجه‌گیری در سازمانهای اداری کلان جامعه، و در مرحله دوم قابل گسترش به سازمان رده‌های میانی و پایین، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، کاربرد داشته باشد، مدل طراحی شده این تحقیق مبنای نظری جدیدی را در ادبیات مدیریت، در رابطه با انتخاب و انتصاب مدیران ارائه نموده است.

شورای عالی انقلاب اداری که طبق برنامه پنج ساله متولی ایجاد تحول در نظام اداری کشور است می‌تواند با مبنا قرار دادن نتیجه این تحقیق، قدمهای عملی در جهت اجرای آن بردارد.