

آسیب شناسی سیستم مدیریت و مدیران در معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی و استراتژی های بهبود آن^۱

وحید ناصحی فر* - یاسمن گیاهی**

(تاریخ دریافت: ۹۲/۷/۲۷ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۲/۲)

چکیده

در پیشروی سازمان ها به سوی تغییر و بهبود، آسیب شناسی سازمانی مسئله ای بسیار مهم است. این تحقیق با هدف آسیب شناسی سیستم مدیریت و مدیران در معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن در این دو حوزه شکل گرفت. بر اساس ادبیات موجود ۲۰ عامل در حوزه مدیران و ۹ عامل در حوزه سیستم مدیریت شناسایی شد. تعداد ۳۲ پرسشنامه از نمونه ای آماری برگرفته از جامعه کارشناسان و خبرگان معاونت جمع آوری شد. در تحلیل داده های گردآوری شده به کمک ابزار پرسشنامه در نرم افزار SPSS، نرمالیتی شاخص ها در هر حوزه با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و میزان اهمیت شاخص های نرمال با آزمون t استیودنت مورد بررسی قرار گرفت. همچنین از آزمون فریدمن به منظور رتبه بندی عوامل بهره گرفته شد. نتایج نشان داد در حوزه مدیران، «اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار» و در حوزه سیستم مدیریت، «اطلاع مدیران از سیاست ها» بالاترین رتبه را در میان شاخص های هر گروه کسب نمود. لازم به ذکر است که مقاله حاضر براساس پژوهشی مستقل در مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی انجام شده است.

واژگان کلیدی: آسیب شناسی^۲، معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی^۳، سیستم
مدیریت^۴، مدیر^۵

۱. این مقاله براساس پژوهش در سال ۱۳۸۷ قبل از ادغام وزارت بازرگانی و وزارت صنایع و تشکیل وزارت صنعت، معدن و تجارت انجام شده است.

* استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) ysmn.giahi@gmail.com

2. Diagnosis
3. Administrative and Financial Deputy Ministry of Commerce
4. Management System
5. Manager

مقدمه

در پیشروی سازمان‌ها به سوی تغییر و بهبود، آسیب‌شناسی سازمانی مسئله‌ای بسیار مهم است. آسیب‌شناسی معین می‌کند که چه چیزهایی به چه دلیلی نیاز به تغییر دارند. (Jani ijevi, 2010: 85). لذا در این تحقیق، معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی؛ یکی از پنج معاونت وزارت بازرگانی به عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است.

آنچه در مفهوم آسیب‌شناسی سازمانی وجود دارد این است که ابتدا کلیه عناصر سازمانی موثر و همچنین رابطه میان آنها باید شناسایی شود. (Jani ijevi, 2010: 86). آسیب‌شناسی در علم پزشکی با بکار بردن اصطلاح Pathology به معنی شناخت آسیب به کار می‌رود. واژه «پاتو» یا آسیب به معنی انحراف از وضعیت سالم است (میرزایی، ۱۳۸۱، ۶۱). آسیب‌شناسی سازمانی، «فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم و رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها است» (Harrison, 1998: 1).

فرایند آسیب‌شناسی در صورت کامل خواهد بود که همه جانبه باشد. یعنی ساختار، افراد و وظایف را در برگیرد. (Bissell & Keim, 2008: 9) از این رو در این مقاله، معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی از دو بعد مدیران و سیستم مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است. هدف این تحقیق بررسی موثر بودن هر یک از شاخص‌هایی است که در ادامه در جهت تعیین قوت یا ضعف بودن آن‌ها مطرح خواهند شد و به دنبال آن، روش‌شناسی، تجزیه و تحلیل و یافته‌های تحقیق خواهد آمد. در پایان نتیجه تحقیق ارائه شده و پیشنهادات مبتنی بر آن مطرح شده است.

اهمیت این موضوع در ضرورت تغییرات سازمانی ریشه دارد. موضوع تغییر از ضروریات اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی است. در جامعه پرتلاطم عصر اطلاعات و ارتباطات، سکون مساوی با نابودی است (زاهدی، ۱۳۷۶، ۲۲). معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی دارای سه زیرمجموعه مرکز نوسازی و تحول اداری، اداره کل امور مالی و اداره کل امور اداری است. مرکز نوسازی و تحول اداری در راستای بهبود مدیریت و ساختارهای سازمانی، طراحی برنامه‌های جامعه منابع انسانی، آموزش و انگیزش کارکنان وزارتخانه، اجرای ارزشیابی هم‌هنگ کارکنان و بسترسازی برای تحول اداری گام برمی‌دارد. اداره کل امور مالی، امور مالی و اعتباری وازتخانه را تحت کنترل دارد. و اداره کل امور اداری، در زمینه احکام کارگزینی، امور رفاهی و بهداشت و درمان، مقررات استخدامی و خدمات عمومی

سازمان فعالیت می‌کند!

با در نظر داشتن چنین وظایفی برای این معاونت و عملکرد آن به عنوان یکی از بازوهای اصلی وزارت بازرگانی در صورتی می‌توان در جهت تحول و بهبود گام برداشت و اقدام به ایجاد تغییر نمود که ابتدا بررسی کامل و همه‌جانبه‌ای از عوامل موثر بر این معاونت به عمل آید و پس از بررسی وضعیت هر عامل اقدام به ایجاد تغییر نمود. آسیب‌شناسی روشی برای دستیابی به این منظور است که در بخش‌های بعدی به آن خواهیم پرداخت.

آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی سازمانی نیازمند تغییر و استفاده از شناخت مشکلات سازمانی، جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل و نتیجه‌گیری براساس یافته‌ها با هدف ایجاد تغییرات لازم و اصلاحات احتمالی است. آسیب‌شناسی سازمانی فرآیندی گروهی است و به این معنا لازم است اهداف و رویکرد مشابهی برای آن وجود داشته باشد. افراد باید به طور جدی در برنامه‌ریزی و اجرای فرایندها حضور فعال داشته باشند. بنابراین، آسیب‌شناسی سازمانی برخلاف آسیب‌شناسی پزشکی تنها مستلزم رفع مشکل نیست بلکه نیازمند ایجاد تغییرات و اتخاذ راه‌های جدید است. چنین تغییراتی می‌تواند به بهبود عملکرد آتی و توسعه سازمان کمک کند (Rahimi et al, 2011). آسیب‌شناسی سازمان نقشی حیاتی در نوآوری‌های تغییر سازمانی، هم در انتخاب مداخله‌کننده‌های مناسب و هم ایجاد آمادگی برای تغییر در سازمان ایفا می‌کند. اگرچه نویسندگان بی‌شماری آسیب‌شناسی را به عنوان یک عنصر یکپارچه از فرآیند تغییر منظور کرده‌اند، بسیاری دیگر مدل‌ها و تئوری‌های خاصی را ارائه داده‌اند که باید در آسیب‌شناسی مورد استفاده قرار گیرد و توجه بسیار کمی به خود فرایند آسیب‌شناسی معطوف شده است. (McFillen et al, 2013).

عموماً بافتی که سازمان‌ها در آن کار می‌کنند در آسیب‌شناسی سازمانی بسیار مهم هستند. سازمان‌ها، سیستم‌های بازی هستند که هر چیزی خارج از سازمان می‌تواند فعالیت‌های روزانه آنها را تحت تأثیر قرار دهد. سازمان‌هایی که در محیطی ثابت کار می‌کنند با داشتن ماهیتی پویا، از چشم‌انداز آسیب‌شناسی سازمانی تغییرات بسیار اندکی را لازم دارند. سازمان‌های ارگانیک انعطاف‌پذیر هستند. کسانی که مسئول آسیب‌شناسی سازمانی هستند، باید نوع

سازمان‌ها را بشناسند تا از الگوها و تئوری‌های صحیحی برای تصمیم‌گیری در این خصوص استفاده کنند. شناخت نادرست می‌تواند منجر به مشکلات نامناسبی شود (Rahimi et al. 2011). تغییرات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی امروزی نیز از جمله عامل‌های تغییرات سریع و اغلب رادیکال در سازمان‌هاست و اهمیت و نقش آنها را در ایجاد تغییرات سازمانی نمی‌توان نادیده گرفت (McFillen et al, 2013).

آسیب‌شناسی سازمانی اولین گام حیاتی در برنامه‌ریزی تغییر است. شکست در ایجاد استراتژی‌های مناسب تغییر می‌تواند اثربخشی سازمانی را کاهش داده، منابع محدود را تلف کند و در بدترین حالت منجر به رکود و نابودی سازمان شود. آسیب‌شناسی سازمانی نقش مهمی در شناخت مسائل سازمان، شناسایی علل موجب آن، انتخاب راه‌حل‌های مناسب صرف‌نظر از اینکه فرآیند تغییر برنامه‌ریزی شده یا ظهور کرده باشد، بازی می‌کند. در غیاب فرآیند آسیب‌شناسی مستحکم، مشاوران و رهبران سازمانی احتمال دارد که مشکلات را به اشتباه شناسایی کرده یا راه‌حل‌های اشتباهی را انتخاب کنند. این مساله بر آمادگی سازمان برای ایجاد تغییر تأثیر می‌گذارد (McFillen et al, 2013). شناخت بی‌نظمی‌های اداری که مختل‌کننده فعالیت‌های سازنده و پویایی گروه هستند، کمک شایانی به مدیران و مسئولان سازمانی می‌کند تا از این رهگذر در صدد پیشگیری و درمان آن برآیند (چیت‌ساز، ۱۳۸۳).

در تحقیق جامعی که در سال ۲۰۰۵ توسط Falletta تحت عنوان «نقد و بررسی مدل‌های آسیب‌شناسی سازمانی» انجام شده است، انواع مدل‌های موجود و مورد استفاده در این حوزه به قرار زیر (جدول ۱) ارائه شده است:

مدل دیگری که در این باره ارائه شده که فراتر از مدل‌های فوق قرار می‌گیرد؛ الگوی علی بورک - لیتوین (۱۹۹۲). این مدل شامل دوازده ساخت نظری، تمایز میان فرهنگ و جو سازمانی، تمایز میان تحول و پویایی‌های فعل انفعالات، تبیین طبیعت و مسیر تأثیر متغیرهای سازمانی و مبتنی بر مدل‌های قبلی، مطالعات تجربی و تمرین آسیب‌شناسی سازمانی است.

دوازده متغیر سازمانی در این مدل عبارتست از: محیط خارجی، مأموریت و راهبرد، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار، ممارست مدیریت، سیستم‌ها، جو واحد کاری، نیازمندی‌های وظیفه و مهارت‌های فردی، انگیزش، نیازهای فردی و ارزش‌ها و عملکرد فردی و سازمانی. با ارائه یک محیط خارجی به عنوان یک متغیر، بدیهی است که نظریه سیستم باز تحت این مدل قرار می‌گیرد. متغیر محیط خارجی، ورودی سیستم به همراه متغیر عملکرد فردی و سازمانی است که خروجی را ارائه می‌کند. حلقه‌های بازخورد نیز در این مدل در جریان مستقیم هستند.

جدول شماره ۱: مدل‌های آسیب‌شناسی

مدل	متغیرها	وابستگی متقابل متغیرها	محیط خارجی	فرض اصلی
تحلیل میدان نیرو (۱۹۵۱)	نیروهای محرک، نیروهای ضابط	نیروهای محرک و ضابط هم‌زمان اتفاق می‌افتند	هر نیرو ممکن است ناشی از محرک‌ها یا محدودیت‌های محیطی باشد	عدم تعادل در طول تغییر اتفاق می‌افتد و بعد دوباره تعادل برقرار می‌شود
مدل لویت (۱۹۶۵)	وظیفه، ساختار، عوامل فناوری و انسانی	چهار متغیر بهم وابسته هستند یعنی تغییر در یکی سایر متغیرها نشده را تحت تاثیر قرار می‌دهد	در مدل ارائه شده	تغییر در متغیرها موجب تغیی در متغیر وظیفه می‌شود (محصولات و خدمات)
تحلیل سیستمی لیکرت (۱۹۶۷)	انگیزش، ارتباط، تعامل، تصمیم‌گیری، تعیین هدف، کنترل، عملکرد	سطوح متغیرها به طور مستقل در یک نظرسنجی اندازه‌گیری شده است	مستقیماً در مدل ارائه نشده است	چهار نوع سیستم‌های متفاوت مدیریت براساس هفت متغیر شناسایی شده است: مشارکتی، مشاوره‌ای، خیرخواهانه-مقتدرانه، استثماری-مقتدرانه
مدل شش جعبه ویزبورد (۱۹۷۶)	اهداف، ساختار، روابط، رهبری، پاداش‌ها، مکانیسم‌های مفید	روابط متقابل میان متغیرها روشن نیست	محیط از طریق داده‌ها و ستاده‌های سازمان، تاثیرگذار است و تناسب میان	هرچه شکاف میان سیستم‌های رسمی و غیررسمی هر متغیر بیشتر باشد، اثربخشی سازمان کمتر است

مدل	متغیرها	وابستگی متقابل متغیرها	محیط خارجی	فرض اصلی
			محیط و سازمان نیز در نظر گرفته شده است	
مدل تجانس تحلیل سازمان (۱۹۷۷)	داده‌ها: محیط، منابع، تاریخچه و سابقه، استراتژی؛ میانجی‌ها: وظیفه، فرد، تنظیمات سازمان رسمی، تنظیمات سازمان غیررسمی سناده‌ها: فرد، گروه و سیستم	سازمان‌ها پویا هستند، تعاملات در سطوح فردی، گروهی و سیستمی میان متغیرهای میانجی اتفاق می‌افتند	محیط خارجی نسبت به داده‌ها و ستاده‌ها بازخور می‌دهد	مفروضات: تئوری سیستم‌های باز، سیستم‌های رسمی و غیررسمی، تناسب و تجانس میان متغیرهای میانجی
مدل 7S مک کنزی (۸۲- ۱۹۸۱)	سبک، کارکنان، استراتژی، سیستم‌ها، ساختار، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک	متغیرها وابستگی متقابل دارند	مستقیماً در مدل ارائه نشده	متغیرها همگی باید تغییر کنند تا به عنوان یک مدل، متجانس شوند
چارچوب فنی، سیاسی و فرهنگی تیچی (۱۹۸۳)	داده‌ها: محیط، تاریخچه و سابقه، منابع؛ میانجی: ماموریت/استراتژی، وظایف، شبکه‌های تجویز شده، شبکه‌های نوظهور؛ سناده‌ها: عملکرد، تأثیر بر افراد	همه متغیرها روابط متقابل دارند اگرچه برخی روابط قوی‌تر و برخی ضعیف‌تر هستند	محیط در داده‌ها، ستاده‌ها و چرخه بازخور در نظر گرفته شده است	همه متغیرها در چشم‌انداز فنی، فرهنگی و سیاسی تحلیل شده‌اند

مدل	متغیرها	وابستگی متقابل متغیرها	محیط خارجی	فرض اصلی
برنامه‌ریزی عملکرد بالا (۱۹۸۴)	چارچوب زمانی، تمرکز، برنامه‌ریزی، حالت تغییر، مدیریت، ساختار، چشم‌انداز، انگیزش، توسعه، ارتباط و رهبری	سطح متغیرها به طور مستقل در یک نظرسنجی اندازه‌گیری شده است	مستقیماً در مدل ارائه نشده	براساس ۱۱ متغیر، ۴ سطح عملکرد سازمانی شناسایی شده است: عملکرد بالا، پیشگیرانه، پاسخگو، واکنشی. اینها با توانمندسازی، ارائه طرح، مربیگری و رفتارهای رهبری اجرای به ترتیب وابستگی دارند
آسیب‌شناسی رفتار فردی و گروهی (۱۹۸۷)	داده‌ها: منابع، منابع انسانی؛ میانجی‌ها در سطح فردی، گروهی و سازمانی؛ ستاده‌ها: عملکرد گروهی، عملکرد فردی، نتایج کیفیت زندگی کاری	همه روابط جهت دار هستند به استثنای یک ارتباط متقابل بین دو متغیر	مرزهای حداقل بین سازمان و محیط خارجی	مفروضات: تئوری سیستم‌های باز، تاکید بر سه سطح عملکرد از جمله عملکرد سازمانی و نتایج کیفیت زندگی کاری

نکته‌ای که در این مدل وجود دارد این است که متغیرها را به دو دسته متغیرهای تحول‌آفرین شامل محیط خارجی، فرهنگ، رهبری، مأموریت و راهبرد، و متغیرهایی عملکردی و از سوی دیگر متغیرهای تبادلی شامل طرز کار مدیریت، سیستم‌ها، ساختار، جو محیط کار، ارزش‌ها و نیازهای شخصی، انگیزش، مطابقت کار و مهارت‌ها و در نهایت متغیرهایی عملکردی تقسیم شده‌اند (نیکوکار و علی‌دادی، ۱۳۸۸).

مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش

حوزه مدیران

در حوزه عوامل موثر بر عملکرد مدیران معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی ۲۰ شاخص شناسایی شده است. یکی از این شاخص‌های مسئله‌محوری است. مدیران جویای تغییر و تحول در سازمان دائما به دنبال یافتن مسائل در سازمان هستند. این مسئله می‌تواند یک مشکل و مانع یا فرصتی برای بهبود باشد (Tyre, 1990: 1). مدیران باید بدانند در چه حوزه‌ای نیاز به تغییر وجود دارد و اینکه آن را چگونه ایجاد کنند. در این راستا چهار فاکتور زمان لازم برای اجرای فرایند تغییر، یکپارچگی عملکرد تیم اجرایی، داشتن تعهد به ایجاد تغییر و تلاش برای رسیدن به هدف وجود دارد (Sirkin et al., 2005: 1). از سوی دیگر، مدیران با تلاش در جهت حل مشکلات سازمانی، باید بتوانند بر موانع و محدودیت‌های ناشی از آن غلبه کنند (Burns & Bush, 2010: 116). تعهد نشان‌دهنده بالاترین نوع ارتباط و دوام آن است. در این حالت افراد تمایل دارند که در بلندمدت رابطه را حفظ کنند و هنجارها و ارزش‌هایی که از رابطه محافظت می‌کند، بپذیرند. مدیران برای اینکه بتوانند در این جهت گام بردارند، لازم است تا تعهد لازم را جهت تامین اهداف در زیردستان خود ایجاد نمایند (Yaquub et al., 2010: 136-137). بر همین اساس، یکی از عوامل موثر بر عملکرد مدیران این معاونت را داشتن توانایی ایجاد تعهد می‌داند. علاوه بر این، انگیزش کارکنان توسط مدیران نیز یکی از توانایی موردنظر برای مدیران است. یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می‌دهند (گل‌زاده، ۱۳۸۶: ۴). توانایی مورد نظر دیگر در مدیران، داشتن توانایی برقراری ارتباطات قوی است. این مهارت در موفقیت و اثربخشی مدیران تاثیر بسزایی دارد. و شامل مهارت‌های اطلاع‌رسانی، شنودی، کلامی و نوشتاری می‌شود (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳: ۴۲-۴۳). شاخص مورد نظر بعدی درگیر شدن مدیران در تصمیمات اساسی است. اما امروزه مدیران سطح بالای سازمان خود تصمیمات اساسی را به عهده می‌گیرند و به منظور غنی‌سازی مشاغل کارکنان بخشی از تصمیمات را به آنها تفویض می‌کنند (Quagraine, 2010: 10 & 24). مشارکت جویی مدیران به معنی فلسفه همکاری و تقابل میان مدیران و کارکنان با هدف حل مسائل سازمانی و انجام وظایف تعریف می‌شود. این مسئله خود منجر به افزایش سطح عملکرد خواهد شد (Flood et al., 2008: 4). مدیریت باید با حفظ دیدگاه متعارف، در عین دنبال کردن اهداف سازمانی، به برآورده ساختن نیازهای دیگران از جمله زیردستان خود نیز توجه کند

(شفریتز و استیون اوت، ۱۳۸۷: ۳۲۶-۳۲۷). مدیریت عملکرد بر مبنای هدف، یکی دیگر از روش‌هایی است که در این وادی به کمک مدیران می‌آید. مدیر همچنین باید پیگیر بوده و تا حصول نتیجه مطلوب جدیت داشته باشد. با علم به تحول سریع در دنیای امروز، مدیران نیز باید بپذیرند که نیاز به آموزش در زمینه مسائل جدید دارند و خود نیز جویای تجربه کردن این پدیده‌های جدید باشند. (UN, 2007: 6). علاقه و اشتیاق مدیران به کار با میزان تلاش او رابطه مستقیم دارد و این عامل خود بر میزان قدرت وی موثر است (شفریتز و استیون اوت، ۱۳۸۷: ۸۲۸). یک فرد با هر پستی که در سازمان مشغول به کار باشد، داشتن توانایی اداره زمان برایش حائز اهمیت است. چالش پیش روی مدیران این است که وظایف خود را اولویت‌بندی کرده و مانع از مصرف زمان‌شان بوسیله کارهای روتین و روزمره شوند. همچنین، مدیریت زمان را باید با توجه به اهداف پیش رویش انجام دهد (Standifird, 2009: 24). از دیگر مهارت‌های مدیران در سه طبقه کلی مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی (رایینز، ۱۳۸۲: ۲۷) مهارت‌های محاسبات عددی و تحلیل آنها، قدرت فکر برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و قدرت حافظه و بخاطر سپاری است. مدیران باید از اطلاعات مربوط به سازمان و زمینه کاری مرتبط‌شان آگاه باشند. شناخت قوانین و مقررات کشوری و سازمانی و داشتن اطلاعات اقتصادی و بازرگانی از جمله اطلاعاتی است که داشتن آنها بر عملکرد مدیران مورد تحقیق ما موثر هستند. کسب و گردآوری اطلاعات به صورت نسبی بر قدرت و موقعیت شغلی این افراد موثر است (رحمان سرشت، ۱۳۸۶: ۴۷). مدیران همچنین باید توانایی مدیریت فشار کاری و استرس ناشی از آن را داشته باشند. این امر یکی از پیامدهای غیرقابل اجتناب در سازمان‌های امروزی است. (Richardson & Rothstein, 2008: 69) توانایی مورد نظر دیگر در مدیران، مدیریت تعارض به هنگام مخالفت زیردستان و نشان دادن عکس‌العمل مناسب است. یعنی بدانند چه زمانی مصالحه، چه زمانی سازش و چه زمانی اجتناب کند (رایینز، ۱۳۸۴: ۲۸۸-۲۸۹).

حوزه سیستم مدیریت

در حوزه عوامل موثر بر عملکرد سیستم مدیریت معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی، ۹ شاخص شناسایی شده است. برنامه‌ریزی یکی از واکنش‌های سازمان‌ها در برابر پدیده عدم اطمینان در محیطی است که با آن مواجه هستند. (فرضیه ۲۱) مدیران به عنوان یکی از وظایف خود باید بدانند که تحت هر شرایطی به چه نوعی از برنامه‌ریزی نیاز دارند (ال‌دفت، ۱۳۸۶:

۱۰۶). عامل دیگر، تصمیم‌سازی (فرضیه ۲۲)، کوتاه بودن فرایند آن (فرضیه ۲۳) و اجرای آن (فرضیه ۲۴) است. تصمیم‌گیری به عنوان فرایند شناسایی و حل مسائل، می‌تواند موجب رشد و رونق سازمان یا در بدترین حالت ممکن موجب شکست کامل آن شود (ال‌دفت، ۱۳۸۶: ۴۲۲ و ۴۲۴). مدیران اثربخش می‌دانند که سبک تصمیم‌گیری‌شان را باید در تطابق با محیط‌های متغیر تغییر دهند. (Snowden & Boone, 209: 67) اما زمانی می‌توان تاثیر این تصمیمات را بر سازمان مشاهده کرد که به اجرا دربیایند. اجرا به معنی تبدیل طرح یا حرف به عمل است (رحمان‌سروش، ۱۳۸۴: ۱۳۳). در گام بعدی باید کنترل صورت گیرد یعنی آنچه به اجرا در آمده است با تصمیمات تطابق داده شوند. (فرضیه ۲۵) کنترل اجرا برای ارزیابی این نکته طراحی می‌شوند که آیا در پرتو رویدادهای آشکار شده و نتایج مرتبط با گام‌های تدریجی و فعالیت‌هایی که استراتژی کلی را پیاده می‌کنند، نباید استراتژی کلی را تغییر داد. این نوع کنترل، نظارت بر پیشرفت اجرا و بازنگری آن‌ها را بر عهده دارد (پیرس و رایینسون، ۱۳۸۸: ۴۴۶). گام دیگر، ارزیابی (فرضیه ۲۶) است. ارزیابی به عنوان فرایندی حساس و پیچیده، می‌تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلات آگاه ساخته تا بتواند اقدامات اصلاحی را انجام دهد تا نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورت مناسب ارائه گردد (دیوید، ۱۳۸۸: ۵۴۲). از دیگر پدیده‌هایی که وضعیت سازمان‌های امروزی را با دگرگونی زیادی روبرو ساخته است، استفاده از سیستم‌های کامپیوتری (فرضیه ۲۷) در سازمان‌ها است. اینگونه فرایندها، با سرعتی که در تغییرات ایجاد می‌کنند، سازمان‌ها، فرایندهای سازمانی و ترکیب نیروهای کاری را تحت تاثیر قرار می‌دهند (صرافی‌زاده و پناهی، ۱۳۸۴: ۳۷۶ - ۳۷۸). شاخص مورد نظر دیگر، آگاهی مدیران از سیاست‌های سازمانی است. (فرضیه ۲۸) سیاست‌های سازمانی دربرگیرنده اقداماتی است که سازمان می‌کوشد بدان وسیله کسب قدرت نماید و به منابعی دست یابد که در صورت رویارویی با شرایط نامطمئن یا مواردی که توافق نظر وجود ندارد بتواند با استفاده از آنها به نتایج مورد نظر دست یابد (شفریفتز و استیون اوت، ۱۳۸۷: ۷۸۷). آخرین شاخص مورد نظر در حوزه سیستم مدیریت، تناسب اختیار مدیران با مسئولیت‌های آنهاست. (فرضیه ۲۹) اختیارات را نمی‌توان جدا از مسئولیت‌ها تصور کرد. مسئولیت در سایه اختیار به وجود می‌آید و نتیجه یا حاصل غیرقابل تفکیک آن محسوب می‌شود. هر کس که دارای اختیاراتی باشد و بتواند در امور اعمال نفوذ کند باید در برابر نتیجه کار خود پاسخگو و مسئول باشد (شفریفتز و استیون اوت، ۱۳۸۷: ۹۷).

روش شناسی تحقیق

تحقیق پیش رو، از نظر نوع هدف، یک تحقیق کاربردی بوده و از نوع مطالعات میدانی است که بر آن است تا به بررسی رابطه علی میان متغیرها بپردازد. این تحقیق به صورت پیمایشی انجام شده است، در نتیجه نتایج حاصل از آن قابل تعمیم می باشند.

این تحقیق در سال ۱۳۸۷ در معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی انجام شده است. تعداد افراد کارشناس و خبره در این معاونت ۸۰ نفر بود. جهت تعیین نمونه آماری در جامعه محدود از فرمول نمونه گیری کوکران بهره گرفته شد.

$$n_0 = \frac{N \cdot Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot q}{e^2(n-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot q}$$

که در آن:

N - حجم جامعه ۸۰ نفر می باشد. - سطح خطا می باشد که در این تحقیق ۸٪ در نظر گرفته شده است. P - میزان احتمال مواردی است که به پرسش ها در خصوص متغیر مورد نظر پاسخ می دهند. Z - احتمال توزیع نرمال استاندارد می باشد که با توجه به سطح خطا (۵٪) از جدول مربوطه، گرفته می شود که در این تحقیق ۱/۹۶ محاسبه شده است. e - مقدار اشتباه مجاز در برآورد پارامتر می باشد. با توجه به رابطه فوق تعداد نمونه آماری ۵۲ نفر تعیین شد که در این بین جهت افزایش اعتبار تحقیق تعداد ۵۵ پرسشنامه توزیع شد. از این بین تعداد ۱۴ پرسشنامه بازگشت داده نشد همچنین تعداد ۹ پرسشنامه دارای نقص در تکمیل بود از این رو تعداد ۳۲ پرسشنامه جهت تحلیل آماری در دسترس قرار گرفت. نرخ بازگشت پرسشنامه ۵۸/۱۸ درصد تعیین شد.

با مطالعه تحقیقات صورت گرفته در این زمینه ۲۹ ویژگی برای حوزه های سیستم مدیریت و مدیران شده است. برای بررسی اینکه هر یک از شاخص ها به عنوان یک نقطه ضعف یا قوت در معاونت به شمار می آیند، با استفاده از ابزار پرسشنامه به نظرخواهی اقدام شده است. در زیر به بررسی این ویژگی ها پرداخته و میزان قوت و یا ضعف هر یک از آنها را مشخص می نمایم.

از آنجائی که ابزار اصلی در این پژوهش پرسشنامه است و بیشتر سؤالات از مجلات و کتاب های بین المللی استخراج شده است، روایی پرسشنامه تأیید می گردد، در عین حال به منظور اطمینان بیشتر از روایی ابزار سنجش، از مصاحبه و مشورت با خبرگان مدیریت و نیز نظرخواهی از کارشناسان استفاده گردید.

برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ^۱ استفاده شده که برای تمام ۲۹ سوال پرسشنامه و برای هر حوزه به طور مجزا انجام شد. مقدار آن برای تمام حوزه‌ها از حد قابل قبول برای مقاصد کاربردی که ۰/۷ است بیشتر است، لذا می‌توان ادعا نمود که پرسشنامه مورد نظر دارای پایایی قابل قبول است.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه

حوزه	تعداد نمونه	تعداد سوالات	مقدار آلفای کرونباخ
مدیران	۱۲	۲۰	۰/۸۷۳
سیستم مدیریت	۱۲	۹	۰/۷۶۹
کل شاخص‌ها	۱۲	۲۹	۰/۹۳۷

یافته‌های تحقیق

بررسی نرمالیتی شاخص‌ها

برای تمامی شاخص‌ها آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را انجام داده و در صورت تأیید نرمالیتی آنها، از آزمون‌های پارامتری و در صورت عدم نرمالیتی، از آزمون‌های ناپارامتری استفاده می‌کنیم.

در جدول‌های ۲ تا ۳ نتایج آزمون نرمالیتی شاخص‌های هر حوزه نشان داده شده است. که در آنها سطوح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطای ۰,۰۵ است یعنی این شاخص‌ها دارای توزیع نرمال هستند و می‌توان برای آنها از آزمون‌های پارامتری استفاده نمود.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون نرمالیتی کولموگروف-اسمیرنوف شاخص های حوزه مدیران

ردیف	متغیرهای قوت وضعف معاونت مالی و اداری	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	آماره کولموگروف	سطح معنی داری
۱	مسئله محوری	۴/۰۸	۴/۵۰	۵/۰۰	۱/۰۸	۱/۰۴	۰/۲۳
۲	توانایی ایجاد تغییر	۳/۴۲	۳/۰۰	۳/۰۰	۱/۴۴	۰/۶۸	۰/۷۴
۳	توانایی ایجاد تعهد	۴/۰۸	۴/۰۰	۳/۰۰	۱/۵۱	۰/۶۳	۰/۸۳
۴	توانایی انگیزش	۳/۶۷	۳/۵۰	۵/۰۰	۱/۵۶	۰/۷۶	۰/۶۰
۵	ارتباطات قوی	۴/۶۷	۵/۰۰	۵/۰۰	۱/۴۴	۰/۹۰	۰/۴۰
۶	درگیر شدن مدیریت در تصمیمات اساسی (نه کوچک)	۴/۳۳	۴/۵۰	۳/۰۰	۱/۳۰	۰/۹۱	۰/۳۷
۷	مشارکت جویی	۴/۷۵	۵/۰۰	۶/۰۰	۱/۶۰	۰/۷۹	۰/۵۶
۸	توجه به انتظارات دیگران	۴/۰۸	۴/۵۰	۵/۰۰	۱/۱۶	۰/۹۹	۰/۲۹
۹	پیگیری: جدیت و پیگیری تا حصول نتیجه	۳/۶۷	۳/۰۰	۳/۰۰	۱/۳۷	۰/۹۴	۰/۳۵
۱۰	آموزش پذیری: اهل کسب تجربه	۴/۴۲	۴/۵۰	۳/۰۰	۱/۵۱	۰/۵۵	۰/۹۲
۱۱	غلبه بر موانع و محدودیت ها: تلاش در جهت حل مسائل	۴/۳۳	۴/۵۰	۵/۰۰	۱/۲۳	۰/۷۱	۰/۶۹
۱۲	اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار	۴/۹۲	۵/۰۰	۵/۰۰	۱/۳۱	۰/۹۵	۰/۳۲
۱۳	مدیریت زمان: مهارت- های لازم در استفاده بهینه از زمان	۳/۷۵	۳/۵۰	۳/۰۰	۱/۲۹	۰/۷۶	۰/۶۱
۱۴	توانایی کمی: محاسبات عددی مانند نسبت- گیری، درصد گیری، محاسبه روند	۴/۰۰	۴/۵۰	۵/۰۰	۱/۶۰	۰/۸۱	۰/۵۲
۱۵	قدرت فکر: داشتن ایده- های و راه حل های جدید	۴/۱۷	۴/۵۰	۳/۰۰	۱/۳۴	۰/۸۱	۰/۵۳

۰/۳۹	۰/۹۰	۱/۰۶	۵/۰۰	۵/۰۰	۴/۷۵	بخاطر سپاری: قدرت حافظه	۱۶
۰/۵۷	۰/۷۹	۱/۴۴	۴/۰۰	۴/۰۰	۳/۹۲	شناخت قوانین و مقررات: مطلع بودن از قوانین و مقررات کشوری و سازمانی	۱۷
۰/۶۷	۰/۷۳	۱/۳۶	۳/۰۰	۳/۵۰	۳/۷۵	اطلاعات اقتصادی و بازرگانی: در زمینه وظایف محوله	۱۸
۰/۷۵	۰/۶۷	۱/۳۸	۳/۰۰	۴/۵۰	۴/۵۰	تحمل فشار: استقامت و پایداری	۱۹
۰/۶۳	۰/۷۵	۱/۳۴	۵/۰۰	۵/۰۰	۴/۸۳	عکس العمل مناسب در برابر مخالفت های زیردستان	۲۰

جدول شماره ۴: نتایج آزمون نرمالیتی کولموگروف- اسمیرنوف شاخص های سیستم مدیریت

ردیف	متغیرهای قوت و ضعف معاونت مالی و اداری	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	آماره کولموگروف	سطح معنی داری
۲۱	نظام مناسب برنامه ریزی	۳/۴۲	۳/۰۰	۳/۰۰	۱/۳۸	۰/۷۲	۰/۶۸
۲۲	تصمیم سازی	۴/۱۷	۴/۰۰	۳/۰۰	۱/۰۳	۰/۷۲	۰/۶۸
۲۳	کوتاه بودن فرآیند تصمیم گیری	۳/۷۵	۴/۰۰	۲/۰۰	۱/۷۶	۰/۸۹	۰/۴۱
۲۴	اجرای تصمیمات	۴/۰۸	۵/۰۰	۵/۰۰	۱/۱۶	۱/۲۷	۰/۰۸
۲۵	تطابق اجراء و تصمیم	۴/۰۰	۴/۵۰	۵/۰۰	۱/۲۸	۰/۹۸	۰/۲۹
۲۶	ارزیابی عملکرد	۳/۵۸	۴/۰۰	۵/۰۰	۱/۵۱	۰/۸۴	۰/۴۸
۲۷	توسعه سیستم های کامپیوتری	۴/۵۸	۵/۰۰	۵/۰۰	۱/۳۱	۱/۰۱	۰/۲۶
۲۸	اطلاع مدیران از سیاست ها	۴/۷۵	۵/۰۰	۵/۰۰	۰/۹۷	۱/۲۲	۰/۱۰
۲۹	تناسب اختیار با مسئولیت	۴/۰۸	۴/۰۰	۳/۰۰	۱/۰۰	۰/۶۹	۰/۷۲

شاخص های گرایش به مرکز (میانگین، میانه، مد) و نشان داده شده در جداول، گویای این

امر هستند که مقدار سه شاخص میانگین، میانه و مد بسیار نزدیک بهم هستند که بیان‌کننده نرمالیتی این شاخص‌هاست.

آزمون میانگین شاخص‌ها

با توجه به اینکه تمام شاخص‌ها دارای توزیع نرمال هستند می‌توان از آزمون t-استیودنت جهت بررسی میزان اهمیت هر یک استفاده نمود.

از جدول ۴ ملاحظه می‌گردد که برای ۱۸ شاخص از ۲۰ شاخص با درجه آزادی ۱۱ حوزه مدیران، سطوح معنی‌داری بیش از مقدار خطای ۰,۰۵ است یعنی نمی‌توان گفت که این شاخص‌ها در معاونت مالی و اداری دارای امتیاز پایینی است و به عنوان نقطه ضعف به شمار می‌آید. از طرفی نمی‌توان گفت که دارای امتیاز بالایی است و به عنوان نقطه قوت محسوب می‌گردد. اما قاعدتاً به دلیل اهمیت هر یک از شاخص‌های شناسایی شده، می‌توان با تقویت هر چه بیشتر این شاخص‌ها در مدیران معاونت مالی و اداری، از طریق راهکارهای پیشنهادی در بخش‌های آتی، آن‌ها را به نقاط قوت معاونت تبدیل نمود.

برای دو شاخص "اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار" و "بخاطر سپاری: قدرت حافظه"، سطح معنی‌داری آزمون t-استیودنت کمتر از خطای ۰,۰۵ است. یعنی فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰,۰۵ رد می‌شود. مقدار میانگین محاسبه شده برای این دو شاخص در جدول ۲، به ترتیب برابر ۴,۹۲ و ۴,۷۵ بدست آمده است که نشان می‌دهد این دو شاخص دارای متوسط بالاتر از متوسط طیف لیکرت هستند پس یک نقطه قوت برای معاونت محسوب می‌گردند.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون t-استیودنت شاخص‌های حوزه مدیران

نتیجه فرض تحقیق	نتیجه آزمون آماری	آماره t-استیودنت	متغیرهای قوت و ضعف معاونت مالی و اداری	ردیف
تائید فرضیه	عدم رد فرض	۰,۲۷	مسئله محوری	۱
		۱,۴۰-	توانایی ایجاد تغییر	۲
		۰,۱۹	توانایی ایجاد تعهد	۳
		۰,۷۴-	توانایی انگیزش	۴

نتیجه فرض تحقیق	نتیجه آزمون آماری	آماره t- استیونت	متغیرهای قوت و ضعف معاونت مالی و اداری	ردیف
نتیجه فرض تحقیق	صفر	۱,۶۱	ارتباطات قوی	۵
		۰,۸۹	درگیر شدن مدیریت در تصمیمات اساسی (نه کوچک)	۶
		۱,۶۲	مشارکت جویی	۷
		۰,۲۵	توجه به انتظارات دیگران	۸
		۰,۸۴-	پیگیری: جدیت و پیگیری تا حصول نتیجه	۹
		۰,۹۶	آموزش پذیری: اهل کسب تجربه	۱۰
		۰,۹۴	غلبه بر موانع و محدودیت‌ها: تلاش در جهت حل مسائل	۱۱
		۰,۶۷-	مدیریت زمان: مهارت‌های لازم در استفاده بهینه از زمان	۱۳
		۰,۰۰	توانایی کمی: محاسبات عددی مانند نسبت گیری، درصد گیری، محاسبه روند	۱۴
		۰,۴۳	قدرت فکر: داشتن ایده‌های و راه‌حل‌های جدید	۱۵
		۰,۲۰-	شناخت قوانین و مقررات: مطلع بودن از قوانین و مقررات کشوری و سازمانی	۱۷
		۰,۶۴-	اطلاعات اقتصادی و بازرگانی: در زمینه وظایف محوله	۱۸
		۱,۲۵	تحمل فشار: استقامت و پایداری	۱۹
۲,۱۶	عکس العمل مناسب در برابر مخالفت‌های زیردستان	۲۰		
نتیجه فرضیه	رد فرض صفر	۲,۴۲	اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار	۱۲
		۲,۴۶	بخاطر سپاری: قدرت حافظه	۱۶

جدول ۵ نشان می‌دهد که برای ۸ شاخص از ۹ شاخص با درجه آزادی ۱۱ سیستم مدیریت، سطوح معنی‌داری بیش از مقدار خطای ۰,۰۵ است یعنی نمی‌توان گفت که این شاخص‌ها در معاونت مالی و اداری به عنوان نقطه ضعف یا نقطه قوت محسوب می‌گردد. اما قاعدتاً به دلیل اهمیت هر یک از شاخص‌های شناسایی شده، می‌توان با تقویت هر چه بیشتر این شاخص‌ها در سیستم مدیریت معاونت مالی و اداری، از طریق راهکارهای پیشنهادی در بخش‌های آتی، آنها را به نقاط قوت معاونت تبدیل نمود.

سطح معنی‌داری آزمون t-استیودنت برای شاخص "اطلاع مدیران از سیاست‌ها" کمتر از خطای ۰,۰۵ است. مقدار میانگین محاسبه شده برای این شاخص در جدول ۳، برابر ۴,۷۵ است که نشان می‌دهد که این شاخص دارای متوسط بالاتر از متوسط طیف لیکرت است و یک نقطه قوت برای معاونت محسوب می‌گردد.

جدول شماره ۶: نتایج آزمون t-استیودنت شاخص‌های حوزه سیستم مدیریت

ردیف	متغیرهای قوت و ضعف معاونت مالی و اداری	آماره t-استیودنت	نتیجه آزمون آماری	نتیجه فرض تحقیق
۲۱	نظام مناسب برنامه‌ریزی	۱,۴۷-	عدم رد فرض صفر	تائید فرضیه
۲۲	تصمیم‌سازی	۰,۵۶		
۲۳	کوتاه بودن فرآیند تصمیم‌گیری	۰,۴۹-		
۲۴	اجرای تصمیمات	۰,۲۵		
۲۵	تطابق اجراء و تصمیم	۰,۰۰		
۲۶	ارزیابی عملکرد	۰,۹۶-		
۲۷	توسعه سیستم‌های کامپیوتری	۱,۵۴		
۲۹	تناسب اختیار با مسئولیت	۰,۲۹		
۲۸	اطلاع مدیران از سیاست‌ها	۲,۶۹	رد فرض صفر	رد فرضیه

رتبه‌بندی شاخص‌ها با استفاده از آزمون فریدمن

برای هر یک از حوزه‌های مورد بررسی به طور مجزا آزمون فریدمن انجام شده و شاخص‌های مربوطه رتبه‌بندی شده است. نتایج این آزمون در جدول ۶ آورده قابل ملاحظه است.

جدول ۷: نتایج آزمون فریدمن

حوزه‌ها	کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری	تعداد
مدیران	۲۸/۴۹۹	۱۹	۰/۰۳۴	۱۲
سیستم مدیریت	۱۸/۱۱۴	۸	۰/۰۲۰	۱۲

سطح معناداری آزمون کای دو برای تمام حوزه‌ها کمتر از مقدار خطای ۰,۰۵ است و در نتیجه فرض H_0 در سطح معنی داری ۰,۰۵ رد می‌گردد و می‌توان گفت شاخص‌های طبقه-بندی شده در هر یک از حوزه‌ها تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

همانگونه که از جدول ۷ قابل ملاحظه است در حوزه مدیران، بیشترین رتبه از آن شاخص "اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار" است که در آزمون میانگین نیز به چنین نتیجه‌ای رسیدیم. این شاخص یکی از نقاط قوت حوزه مدیران است. کمترین رتبه‌ها مربوط به شاخص‌های "توانایی ایجاد تغییر" و "پیگیری: جدیت و پیگیری تا حصول نتیجه" است که جزء نقاط ضعف مدیران محسوب می‌گردد.

جدول ۸: رتبه‌بندی شاخص‌های حوزه مدیران با استفاده از آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	شاخص	ردیف
۱	۱۳/۷۱	اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار	۱۲
۲	۱۳/۰۸	مشارکت جویی	۷
۳	۱۳/۰۴	بخاطر سپاری: قدرت حافظه	۱۶
۴	۱۲/۹۶	عکس‌العمل مناسب در برابر مخالفت‌های زیردستان	۲۰
۵	۱۲/۷۵	ارتباطات قوی	۵
۶	۱۱/۵۸	تحمل فشار: استقامت و پایداری	۱۹
۷	۱۱/۱۷	غلبه بر موانع و محدودیت‌ها: تلاش در جهت حل مسائل	۱۱
۸	۱۱/۱۷	آموزش‌پذیری: اهل کسب تجربه	۱۰
۹	۱۱/۱۲	قدرت فکر: داشتن ایده‌های و راه‌حل‌های جدید	۱۵
۱۰	۱۱/۱۲	درگیر شدن مدیریت در تصمیمات اساسی (نه کوچک)	۶
۱۱	۱۰/۱۲	توانایی ایجاد تعهد	۳
۱۲	۹/۹۶	توانایی کمی: محاسبات عددی مانند نسبت‌گیری، درصدگیری، محاسبه روند	۱۴
۱۳	۹/۷۵	توجه به انتظارات دیگران	۸
۱۴	۹/۱۲	مسئله‌محوری	۱
۱۵	۸/۹۶	شناخت قوانین و مقررات: مطلع بودن از قوانین و مقررات کشوری و سازمانی	۱۷

۱۶	۸/۷۵	اطلاعات اقتصادی و بازرگانی: در زمینه وظایف محوله	۱۸
۱۷	۸/۵	توانایی انگیزش	۴
۱۸	۷/۷۵	مدیریت زمان: مهارت‌های لازم در استفاده بهینه از زمان	۱۳
۱۹	۷/۷۱	توانایی ایجاد تغییر	۲
۲۰	۷/۶۷	پیگیری: جدیت و پیگیری تا حصول نتیجه	۹

از جدول ۸ قابل ملاحظه است که بیشترین رتبه در حوزه سیستم مدیریت، از آن شاخص "اطلاع مدیران از سیاست‌ها" است که در آزمون میانگین نیز به چنین نتیجه‌ای رسیدیم. این شاخص یکی از نقاط قوت سیستم مدیریت است. کمترین رتبه نیز مربوط به شاخص "کوتاه بودن فرآیند تصمیم‌گیری" است که جزء نقاط ضعف سیستم مدیریت محسوب می‌گردد.

جدول ۹: رتبه‌بندی شاخص‌های سیستم مدیریت با استفاده از آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	شاخص‌ها	ردیف
۱	۶/۹۶	اطلاع مدیران از سیاست‌ها	۲۸
۲	۵/۹۶	توسعه سیستم‌های کامپیوتری	۲۷
۳	۵/۷۱	تصمیم‌سازی	۲۲
۴	۵/۲۱	تناسب اختیار با مسئولیت	۲۹
۵	۴/۸۳	اجرای تصمیمات	۲۴
۶	۴/۶۲	تطابق اجراء و تصمیم	۲۵
۷	۴/۰۸	نظام مناسب برنامه‌ریزی	۲۱
۸	۳/۸۸	ارزیابی عملکرد	۲۶
۹	۳/۷۵	کوتاه بودن فرآیند تصمیم‌گیری	۲۳

راهکارهای تقویت نقاط ضعف و استفاده بهینه از نقاط قوت

جهت تقویت نقاط قوت و ضعف معاونت مالی و اداری، راهکارهای پیشنهادی مورد نظر سنجی از افراد نمونه قرار گرفت که فراوانی مشاهده شده هر یک را به ترتیب اولویت در جدول ۹ قابل ملاحظه است.

جدول ۱۰: راهکارهای پیشنهادی تقویت نقاط ضعف و قوت معاونت و فراوانی های مشاهده شده آنها

فراوانی مشاهده شده	راهکارهای ارائه شده جهت تقویت نقاط ضعف و قوت معاونت مالی و اداری
۲۴	آموزش
۱۰	سیاست گذاری
۱۳	مدیریت عملکرد
۷	انتصابات
۹	تشویق
۵	جلسات
۴	اصلاح ساختار
۳	جبران خدمت
۲	رفاه

جهت بررسی تفاوت این عوامل از آزمون نیکویی برازش استفاده نموده ایم که نتایج آن در جدول زیر قابل ملاحظه است.

جدول ۱۱: نتایج آزمون نیکویی برازش راهکارها

سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره کای دو	راهکارها
۰,۰۰۰	۸	۴۸۹/۳۶۴	راهکارها

سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ نشان می دهد که فرض صفر در سطح اطمینان ۰,۰۵ رد می شود یعنی میزان اهمیت این شاخص ها متفاوت از یکدیگرند. همانگونه که جدول فراوانی های فوق نشان می دهد بیشترین فراوانی از آن راهکار "آموزش" و پس از آن "مدیریت عملکرد"، "سیاست گذاری" و "تشویق" است. مابقی راهکارها دارای فراوانی قابل ملاحظه ای نیستند. در جدول زیر فراوانی و درصد فراوانی هر یک از راهکارها برای حوزه مدیران، سازمان، مدیریت منابع انسانی و سیستم مدیریت نشان داده شده است.

۱. شاخص‌های حوزه مدیران، بیشترین فراوانی را برای راهکار "آموزش" و سپس "مدیریت عملکرد" نشان می‌دهد.
۲. شاخص‌های سیستم مدیریت، بیشترین فراوانی را برای راهکار "آموزش" و سپس "مدیریت عملکرد" و "سیاست‌گذاری" نشان می‌دهد.

جدول ۱۲: راهکارهای پیشنهادی تقویت نقاط ضعف و قوت هر یک از حوزه‌ها و فراوانی مشاهده شده آن‌ها

فراوانی مشاهده شده سیستم مدیریت		فراوانی مشاهده شده حوزه مدیران		راهکارهای ارائه شده جهت تقویت نقاط ضعف و قوت معاونت مالی و اداری
فراوانی درصد	فراوانی	فراوانی درصد	فراوانی	
۲۱/۱	۴	۳۴/۵	۲۰	آموزش
۱۰/۵	۲	۳/۴	۲	اصلاح ساختار
۵/۳	۱	۱۰/۳	۶	انتصابات
۱۵/۸	۳	۱۰/۳	۶	تشویق
۰/۰	۰	۵/۲	۳	جبران خدمت
۵/۳	۱	۶/۹	۴	جلسات
۰/۰	۰	۳/۴	۲	رفاه
۲۱/۱	۴	۱۰/۳	۶	سیاست‌گذاری
۲۱/۱	۴	۱۵/۵	۹	مدیریت عملکرد
۱۰۰/۰	۱۹	۱۰۰/۰	۵۸	مجموع

نتیجه‌گیری

در روند آسیب‌شناسی معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی، یافته‌های تحقیق ما به راه به این نتیجه می‌رساند که در حوزه مدیران، «اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار» و «به خاطر سپاری: قدرت حافظه»؛ در حوزه سیستم مدیریت و «اطلاع مدیران از سیاست‌ها» به طور

مشخص از نقاط قوت این حوزه‌ها هستند. درباره ضعف یا قوت سایر شاخص‌ها نمی‌توان با قطعیت اظهار نظر کرد اما می‌توان با تقویت این شاخص‌ها با استفاده از راهکارهای پیشنهادی، آنها را تبدیل به نقاط قوت کرد.

رتبه‌بندی شاخص‌های معرفی شده در هر حوزه نشان می‌دهد که در حوزه مدیران، بیشترین رتبه از آن شاخص «اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار» به عنوان یکی از نقاط قوت در این حوزه است. کمترین رتبه‌ها مربوط به شاخص‌های «توانایی ایجاد تغییر» و «پیگیری: جدیت و پیگیری تا حصول نتیجه» است که جزء نقاط ضعف مدیران محسوب می‌گردد. بیشترین رتبه در حوزه سیستم مدیریت، از آن شاخص «اطلاع مدیران از سیاست‌ها» به عنوان یکی از نقاط قوت سیستم مدیریت است. کمترین رتبه نیز مربوط به شاخص «کوتاه بودن فرآیند تصمیم‌گیری» است که جزء نقاط ضعف سیستم مدیریت محسوب می‌گردد. در ادامه می‌توانید مدل بهبود سازمانی را مشاهده نمایید.

بنابراین در این تحقیق، هدف آن مبتنی بر شناسایی نقاط قوت و ضعف در هر یک از دو حوزه معرفی شده در معاونت مالی و اداری محقق شد و پس از آن این شاخص‌ها رتبه‌بندی شدند تا با توجه به اهمیت نسبی آنها، بتوان راهکارهای مناسب را جهت حفظ نقاط قوت و تبدیل ضعف‌ها به نقاط قوت ارائه داد. در بخش بعدی به این راهکارها می‌پردازیم.

همانطور که یافته‌های تحقیق نیز نشان می‌دهند، آموزش به عنوان یکی از راهکارهای پیشنهادی با تفاوت بارزی نسبت به سایر راهکارها در صدر قرار گرفته است و پس از آن سیاست‌گذاری، مدیریت عملکرد، در هر دو حوزه بالاترین رتبه‌ها را بدست آورده‌اند.

۱- در حوزه مدیران، با توجه به اینکه اشتیاق به کار وجود دارد اما توانایی تغییر و پیگیری و جدیت در کار ضعیف است، «آموزش» و «مدیریت عملکرد» می‌توانند راهکارهای مناسبی جهت شناساندن لزوم تغییر به آنها و نظارت بر کار باشند.

۲- در حوزه سیستم مدیریت، به علت ضعف مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری علی‌رغم آگاهی از سیاست‌ها، می‌توان با بهره‌گیری از «آموزش»، «مدیریت عملکرد» و «سیاست‌گذاری» در جهت تقویت این ضعف گام برداشت.



پیشنهادها

مدیران به عنوان متولیان ایجاد تغییر در سازمان می‌بایست با اتخاذ رویکردی مشارکت-جویانه و استفاده بجا از قوه تعقل، در صدد ایجاد روابط قوی با زیردستان بوده و ضمن فراهم کردن شرایط برای آموزش‌های مورد نیاز کارکنان در این زمینه، در آنها تعهد و اشتیاق لازم را برای به ثمر رساندن کار ایجاد کنند.

مدیران به خوبی می‌دانند که احتمال بروز مخالفت از سوی افرادی که در سازمان تحت تأثیر تغییرات قرار می‌گیرند، وجود دارد. لذا باید توانایی عکس‌العمل به موقع و مناسب، تحمل فشارهای احتمالی و اتخاذ راهکارهای مناسب برای غلبه بر موانع و محدودیت‌ها را داشته باشند. مدیر وقتی به طور عملی درگیر مسئله شده و به انتظارات طرفین گوش فرا دهد، با محور قرار دادن مسئله بهتر می‌تواند به نتیجه برسد.

مدیری که مسئولیت هدایت سازمان به سوی بهبود را برعهده می‌گیرد، باید توانایی ایجاد تغییر را داشته باشد. این فرد در صورتی که از قدرت فکری و حافظه لازم برای تدقیق مسائل، شناخت از قوانین و مقررات لازم، اطلاعات به‌روز اقتصادی و بازرگانی، توانایی انگیزش کارکنان و مدیریت زمان برای به نتیجه رساندن کار برخوردار باشد، احتمال بیشتری دارد که بتواند تغییر را به سرانجام برساند. مدیر علاوه بر این که بر روی افراد در جهت جلب تعهد و مشارکت آنها در اجرا تمرکز می‌کند، خوب نیز باید با داشتن جدیت و پیگیری عملی کار تا رسیدن به نتیجه، اشتیاق و تعهد خود را نشان دهد.

متولی ایجاد بهبود در سازمان شایسته است با اطلاع از سیاست‌های سازمان، سیستم‌های مورد نیاز را اعم از سخت‌افزار و نرم‌افزارهای مدیریت سازمان به روزرسانی کرده و تغییر لازم را در آنها ایجاد کند. وی باید به تناسب مسئولیتی که بر عهده‌اش گذارده می‌شود، از اختیار لازم هم برخوردار باشد. مدیر باید توانایی برنامه‌ریزی صحیح در این حوزه و تصمیم‌سازی را در لحظات حساس دارا باشد و مسئولیت اجرای تصمیمات و ارزیابی را نیز برعهده بگیرد تا از تطابق آنها اطمینان حاصل کند. کوتاه بودن فرایند تصمیم‌گیری در این حوزه به افزایش تمرکز افراد بر کار و پرهیز از پراکندگی اذهان آنها در سایر امور سازمان کمک می‌کند.

انجام امور زیر مدیران را در این راستا یاری خواهد کرد:

- برگزاری جلسات مشورتی
- اخذ نظر زیردستان پیش از اخذ تصمیم

- به کارگیری یک سیستم انگیزشی شامل انگیزه‌های مادی و غیرمادی
- برگزاری دوره‌های آموزشی حرفه‌ای مدیریت
- تشویق مدیران به شرکت در همایش‌ها و سمینارها
- راه‌اندازی خانه مدیران
- درک مخالفت‌های زیردستان و تحلیل منطقی نظرات آنها
- به کارگیری برنامه‌های مدیریت استرس در جهت تحمل فشارها
- برگزاری جلسات اتاق فکر در جهت آسیب‌شناسی و یافتن راه‌حل
- بهبود حساسیت مدیران نسبت به انتظارات دیگران
- بهبود مساله محوری
- استفاده مفید از اتوماسیون اداری و فناوری اطلاعات در جهت اطلاع‌رسانی
- انتقال قوانین و مقررات
- انتقال اطلاعات اقتصادی و بازرگانی
- طراحی بیانیه یا منشور ارزش‌های سازمانی برای ملزم کردن مدیران به رعایت آن؛ با در نظر گرفتن ارزش‌هایی مانند ایجاد تغییر، جدیت و پیگیری، مدیریت زمان، مساله محوری و ایجاد تعهد

انجام امور زیر هم مدیران را در جهت بهبود سیستم مدیریت یاری خواهد کرد:

- انتقال سیاست‌های سازمانی از طریق اتوماسیون و بولتن‌های مختلف
- اطمینان از اطلاع مدیران از سیاست‌ها از طریق ارزیابی موردی
- ارزیابی دوره‌ای پرسنل و مدیران
- ارزیابی واحدها در جهت ارزیابی تطابق تصمیم‌ها و اجرای آنها
- پیاده‌سازی نظام برنامه‌ریزی سالانه و برنامه‌ریزی استراتژیک
- توسعه اختیارات مدیران و زیردستان متناسب با مسئولیت‌های محوله
- پیاده‌سازی نظام ارزیابی و نظارت بر اجرای تصمیمات
- آسیب‌شناسی سازمانی در جهت کوتاه کردن فرآیند تصمیم‌گیری، اجرای تصمیمات و تطابق تصمیم‌ها با اجرا
- توسعه و بهبود سیستم‌های کامپیوتری
- آموزش کارکنان و مدیران برای استفاده از سیستم‌های کامپیوتری و اتوماسیون

منابع

- الدفتر، ریچارد (۱۳۸۶). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ چهارم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- آهنچیان، محمدرضا و رمضان‌علی منیدری (بهار ۱۳۸۳). *رابطه مهارت ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی*. پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی. ۱۲. صفحه ۴۱ تا ۶۰
- پیرس، جان و ریچارد رابینسون (۱۳۸۸). *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. چاپ پنجم. تهران: انتشارات یادواره کتاب
- چیت‌ساز، حسنعلی (۱۳۸۳). *آسیب‌شناسی سازمان*. هفتمین همایش حمل و نقل ریلی. ۹ و ۱۰ اردیبهشت
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۸). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ سیزدهم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رابینز، استیفن پی. و دیوید ای. دی سنزو (۱۳۸۲). *مبانی مدیریت*. ترجمه سید محمد اعرابی و محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۴). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ نهم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴). *راهبردهای مدیریت*. چاپ اول. تهران: شرکت ایده‌پردازان فن و هنر
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶). *تئوری‌های سازمان و مدیریت: از تجدیدگرایی تا پساتجددگرایی*. ویرایش دوم. تهران: دوران
- زاهدی، شمس‌السادات و همکاران (۱۳۷۶). *"فرهنگ جامع مدیریت"* - چاپ اول، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی
- شفریفتز، جی ام. و جی. استیون وات (۱۳۸۷). *تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها*. چاپ دوم. تهران: انتشارات ترمه
- صرافی‌زاده، اصغر و علی علی‌پناهی (۱۳۸۴). *سیستم‌های اطلاعات مدیریت*. چاپ پنجم. تهران: انتشارات میر
- گل‌زاده، الناز (۱۳۸۶). *بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان در سازمان‌ها*. کارگزاری بانک ملی ایران: <http://www.bmibourse.com>

- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین
- نیکوکار، غلامحسین و یاسر علی‌دادی (تیر ۱۳۸۸). آسیب‌شناسی سازمانی و الگوهای آن (جستجویی در الگوی علی‌بورک - لیتوین) با تحلیلی در کاربرد آسیب‌شناسی در سازمان‌های نظامی. علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع). شماره ۷۸. صفحه ۱۳۹ تا ۱۶۶
- L. & Jeanmarie Keim (2008). Organizational diagnosis: the role of contagion groups. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 16. No. ½. pp. 7- 17
- Burns, Alvin C. & Ronals F. Bush (2010). *Marketing Research*. 5th. New jersey: Pearson
- Falletta, Salvatore (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*. Leadersphere, Inc.
- Flood, Patrick C. et al. (2008). Partnership, High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness. Dublin. *The Learning, Innovation And Knowledge (Link) Research Centre Working Paper Series*
- Harrison, M.I (1998). *Diagnosing organizations, Methods, Model and process*. Bysagc publication
- Jani ijevi , Nebojša (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management*. Vol. 15 – 2. pp. 85 - 106
- McFillen, James M.; Deborah A. O'Neil, William K. Balzer & Glenn H. Varney (2013). Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach, *Journal of Change Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 223-246
- Richardson, Katherine M. & Hannah R. Rothstein (2008). Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 13. No. 1. pp. 69 – 93
- Quagraine, Theodosia Lamley (2010, March). *Employee involvement as an effective management tool in decision – making: A case study of MERCHANT BANK (GHANA) LIMITED*. Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration
- Rahimi, Hamid; Sayyed Ali Siadat; Reza Hoveida; Arash Shahin; Hasan Ali Nasrabadi; Azizollah Arbabisarjou (2011). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Higher Education Studies*; Jun, Vol. 1 Issue 1, p. 84-92
- Sirkin, Harold L. et al. (2005 October). The hard side of change management. *Harvard Business Review*. pp. 1 - 11
- Snowden, David J. & Mary E. Boone (2009). *The essential guide to leadership*. pp. 59 – 69
- Standifird, Stephen S. (2009, spring). From faculty to administrator: the time management challenge. *The Journal of Academic Administration in Higher Education*. Vol. 5. Issue 1. pp. 23 - 28
- Tyre, Marcie J. (1990). *Task characteristics and organizational problem solving in technological process change*. Cambridge. Alfred P. Sloan School of Management
- Yaqub, Muhammad Zafar et al. (2010). The Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Value-Creation in Strategic Networks. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue 18
- ? (2007 July). The principles for responsible management education. *UN Global Compact*.