

# بررسی روشهای بهسازی تصمیم‌گیری برای انتخاب مدیران<sup>۱</sup>

پرویز نوری  
کارشناس ارشد مدیریت صنایع  
سیستمهای بهره‌وری

## چکیده

انتخاب صحیح مدیران یکی از مؤلفه‌های مهم برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است. روشها و امکانات متعددی برای انتخاب و گماردن آنها بر مشاغل مرتبط وجود دارد. به منظور دستیابی آسانتر به اهداف پژوهش از میان ۲۰۰۰ مدیر میانی و عملیاتی در یک شرکت دولتی، نمونه آماری ۱۰۴ نفری انتخاب گردیده است. در راستای نظرسنجی از افراد، استفاده از شش پرسشنامه بومی شده با نامهای "حوزه علائق"، "ارزشهای محیط کار"، "فعالتهای خانگی"، "فعالتهای تفریحی"، "آموزشهای

---

۱- برگرفته از پایان‌نامه تحصیلی کارشناسی ارشد مدیریت صنایع سیستمهای بهره‌وری. دانشگاه علوم و فنون مازندران، پاییز ۱۳۷۷، پرویز نوری.

طی شده غیردانشگاهی"، "تجربیات افراد قبل از تصدی شغل" مورد تأکید قرار گرفته است. این پرسشنامه‌ها در اصل به زبان انگلیسی بوده که پس از ترجمه و بازبینی روایی، از آن استفاده شد.

یافته‌های تحقیق به شیوه توصیفی-تحلیلی تنظیم شد که حاصل آن ۱۸ جدول توزیع فراوانی است. نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر آن است که:

بین رشته‌های تحصیلی مدیران و رشته‌های تحصیلی موردنیاز سازمان رابطه وجود دارد.

بین علایق مدیران با زمینه‌های مناسب اشتغال رابطه وجود دارد.

بین ارزشهای کاری موردنظر مدیران با زمینه‌های مناسب اشتغال، رابطه وجود دارد.

بین زمینه‌های مناسب اشتغال و فعالیت‌های تفریحی مدیران رابطه وجود دارد.

بین زمینه‌های اشتغال و فعالیت خانگی مدیران رابطه وجود دارد.

بین زمینه‌های مناسب اشتغال و تجربیات قبل از اشتغال مدیران رابطه وجود دارد.

بین زمینه‌های مناسب اشتغال و آموزشهای قبل از اشتغال رابطه وجود دارد.

#### مقدمه

در هر سازمان برای آنکه کارهای به شیوه مطلوب اداره شود، لازم است کارکنان از بین شایسته‌ترین متقاضیان بالقوه یا بالفعل انتخاب شود، زیرا انتخاب صحیح افراد از جمله عوامل اساسی مؤثر در بهسازی کمی و کیفی سازمان است.

به بیان دیگر، از جمله روشهای افزایش، بهبود و بهسازی بهره‌وری در یک سازمان، انتخاب مدیران کارآمد و شایسته براساس تطابق بین ویژگیهای موردنیاز شغل و شاغل است. چون مدیران به طور معمول به سه گروه ارشد، میانی و اجرایی تقسیم می‌شوند و هر کدام وظایف و مسئولیتهای خاص خودشان را دارند، می‌بایست برای انتخاب و بکارگیری هر گروه صفات و ویژگیهایی را در نظر گرفت که با نوع مسئولیت آنان هماهنگی داشته باشد. طبعاً بررسی تمامی این ویژگیها در یک تحقیق نمی‌گنجد، به همین دلیل بررسی حاضر به مطالعه تأثیر حوزه علایق، ارزشها، تحصیلات، تجربه

سرگرمیهای اوقات فراغت و تفریح مدیران، در عملکرد سازمانی آنان محدود شده است. هدف پژوهش حاضر، بررسی امکانات متعدد برای انتخاب مدیران اجرایی است. برای این منظور، اقدامات زیر صورت گرفته است:

۱- ۱۰۴ نمونه آماری از میان ۲۰۰۰ مدیر میانی و عملیاتی یک شرکت دولتی انتخاب گردیدند.

۲- برای نظرسنجی از شش پرسشنامه بومی شده با نامهای "حوزه علائق"، ارزشهای محیط کار"، "فعالتهای خانگی"، "فعالتهای تفریحی"، "آموزشهای طی شده غیردانشگاهی"، "تجربیات افراد قبل از تصدی شغل" استفاده شد. این پرسشنامه در اصل به زبان انگلیسی بود که پس از ترجمه و بازبینی روایی، از آن استفاده شد.

۳- یافته‌های تحقیق به شیوه توصیفی-تحلیلی تنظیم شد که حاصل آن ۱۸ جدول توزیع فراوانی است.

در نهایت، از این پژوهش نتایج زیر به دست آمده:

- ۱- بین رشته‌های تحصیلی مدیران و رشته‌های تحصیلی مورد نیاز سازمان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین علائق مدیران با زمینه‌های مناسب اشتغال رابطه وجود دارد.
- ۳- بین ارزشهای کاری مورد نظر مدیران با زمینه‌های مناسب اشتغال، رابطه وجود دارد.
- ۴- بین زمینه‌های مناسب اشتغال و فعالتهای تفریحی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۵- بین زمینه‌های اشتغال و فعالیت خانگی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۶- بین زمینه‌های مناسب اشتغال و تجربیات قبل از اشتغال مدیران رابطه وجود دارد.
- ۷- بین زمینه‌های مناسب اشتغال و آموزشهای قبل از اشتغال رابطه وجود دارد.

### بیان مسئله و اهمیت موضوع

موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها در دنیای امروز، به عوامل متعددی بستگی دارد که از جمله می‌توان به عواملی مانند سرمایه، مواد اولیه، نیروی کار، ماشین‌آلات، مدیریت، اطلاعات و همچنین استفاده صحیح و بهینه از امکانات اشاره کرد.

در بین عواملی که موفقیت سازمان را به آن وابسته است. عامل مدیریت، مهمتر و راهبردی تر است. هدایت مؤسسات، نهادها و سازمانها بیشتر بر پایه تصمیم‌گیریهای افرادی که مدیر نامیده می‌شوند، استوار است. مدیران، برای دستیابی به اهدافی غالباً در تضاد و رقابت هستند. منابع جامعه را در اختیار دارند. مسئولیت و اختیار مدیران در سطح جامعه، گستره‌ای فراگیر دارد. آنها در تولید سالم یا ناسالم، کالاها، ارائه خدمات و محصولات مطلوب یا نامطلوب، نقش موثری دارند. پیروزی و کامیابی سازمانها در تحقق اهداف خود به ویژه در عصر حاضر که فعالیت آنها تحت تأثیر رویدادهای شتابنده و متحول جهانی است در گروه فعالیت و کارآمدی مدیران و تصمیم‌گیران آن است.

مدیریت و رهبری سازمانهای پیچیده بوروکراتیک دنیای امروز، و سوق دادن آنها به سوی اهداف پیش‌بینی شده و نیل به آن اهداف، تنها از عهده مدیرانی برمی‌آید که لایق و توانا بوده، شایستگیهای لازم مدیریتی را داشته باشند. به این تعبیر، رهبری سازمانی "چیزی فراتر از شخصیت، اتفاق یا انتصاب است. بلکه عمیقاً با رفتار پیوند دارد." ضرورتاً در جهت بهتر کار کردن سازمان و مناسبات انسانی آن جریان دارد، یا در واقع، مدیریت همراه با رهبری "فرایند پویایی است که توسط آن یک نفر دیگران را آن چنان تحت نفوذ و تأثیر قرار می‌دهد که داوطلبانه در دستیابی به وظیفه‌های گروه مشارکت کنند". (۲، صفحات ۳۳۸ و ۳۳۹)

مدیر نیز مانند هر انسان دیگری در ارائه تواناییها و مهارتهای خود تحت تأثیر عوامل درونی و برونی قرار دارد. عوامل محیطی، فردی، سازمانی و شغلی، مدیران را تحت تأثیر قرار داده و می‌تواند باعث شکوفایی یا عدم شکوفایی توان و استعداد بالقوه آنان گردد. به علاوه، به منظور شکوفایی و به ثمر رساندن استعداد و توان بالقوه مدیران اجرایی و افزایش کارایی آنان در استفاده از امکانات سازمان لازم است به ویژگیهای فردی آنان توجه بیشتر شود تا از این طریق، مدیران عالی سازمان بتوانند ضمن ارائه طریق در انتخاب مدیران اجرایی کارآمد از میان کارکنان شایسته سازمان، در این امر به موفقیت بیشتری نائل شوند. از این رو، از طریق شناخت ویژگیهای فردی می‌توان به

اهداف زیر دست یافت:

۱- فراهم شدن محیطی که مدیران اجرایی شایسته، بتوانند ضمن بالفعل درآوردن استعداد و توانائیهای بالقوه خود موجبات بالندگی فردی و بهره‌وری سازمان را فراهم سازند.

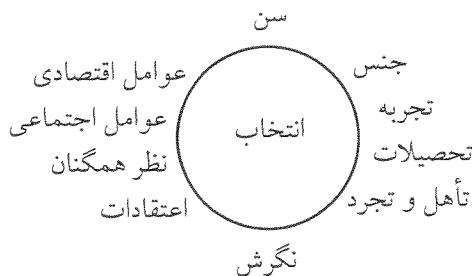
۲- سازمان را در تدوین خط‌مشی‌های آموزشی و پرورشی مدیران توان‌تر کنند.

۳- در طرح‌های جانشینی مدیریت، مدیران اجرایی آینده را از میان شایسته‌ترین افراد انتخات کرد.

۴- برآورد دقیق ذخیره مدیریتی در سازمان به منظور استفاده بهینه از نیروی انسانی متخصص صورت پذیرد.

اهمیت موضوع انتخاب در آن است که مدیران اجرایی را می‌توان با رویکردی خاص که در آن از ابزارهای مناسب در جهت شناسایی و پرکردن خلاءهای مدیریتی از میان داوطلبان توانمند آینده بهره‌گیری می‌شود، برگزیده و انتظار داشت که به دلیل همین گزینش صحیح بتوانند در اجرای وظایف خود موفق باشند. در واقع، انتخاب شایسته متأثر از عوامل چندی است که شکل زیر نمونه‌ای از آن را نشان می‌دهد: (۴، ص ۶۵)

#### مهمترین عوامل مؤثر در انتخاب افراد



اما در انتخاب مدیر لازم است با توجه به جمیع جهات، به ویژه شرایط سازمانی که در آن بکار خواهد پرداخت، انتخاب صورت گیرد تا در آینده، صفات بالقوه کنونی او به

- شرح زیر بالفعل شود: (۵، صفحات ۲۲۰ تا ۲۲۷)
- توانایی دیگران را شناسایی کند و ارتقاء بخشد.
  - قادر باشد در موقع مناسب به دیگران اعتماد کند.
  - زیردستان را با انگیزه و فعال نگاه دارد.
  - صریح و واضح به دیگران بگوید که چه باید کرد و چگونه باید کارها را انجام داد.
  - پیش از هر اقدام از صحت و دقت جوانب امر اطمینان حاصل کند.
  - در کار کردن الگوی دیگران باشد.
  - ساده‌ترین و مؤثرترین روشهای انجام کار را بشناسد و بکار گیرد.
  - به اندیشه‌های سازنده زیردستان توجه و در صورت لزوم از آن استفاده کند.
  - در چارچوب امکانات سازمان به طور موثر کار کند.
  - در وضعیت پرتنش بر احساسات خود غلبه کند.
- در واقع، با در اختیار داشتن اطلاعاتی در زمینه‌های صلاحیت، قابلیت و شایستگیهای افراد می‌توان آنها را به سمت شکوفایی فردی سوق داد و در نهایت به بالندگی سازمان دست یافت. این شکوفایی به همراه پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت شکل می‌گیرد. ذکر این نکته مهم است که بدانیم عواملی نظیر سن، جنسیت و تحصیلات در بروز خلاقیتها و تأثیر چندانی ندارد و فقط عامل کوشش است که می‌تواند خلاقیت وجودی انسانها را آشکار سازد. (۹، صفحات ۱۲ تا ۲۰) بنابراین، از یک سو پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت و از سوی دیگر عوامل مؤثر بر عملکرد افراد به طور اعم و مدیران به طور اخص می‌تواند در رسیدن به شکوفایی فردی و بالندگی سازمانی سهم بسزایی ایفا نمایند.

### اهداف تحقیق

اهم اهداف این پژوهش به شرح زیر است:

۱- ارائه روشهای مطلوب برای انتخاب مدیرانی که در آینده به مشاغل موردنظر سازمان

گمارده می‌شوند.

- ۲- پیشنهاد آموزشهای متناسب با نیازهای واقعی مدیران، براساس عوامل فردی، سازمانی، محیطی و شغلی که به نظر می‌رسد در کار مدیر تأثیر تعیین شده‌ای دارند.
- ۳- پیشنهاد رویکرد مناسب برای ارتقای مدیران براساس علایق، ارزشها، تحصیلات و تجربه آنان تا بتوانند با توانمندی زیادتری وظایف مربوط را انجام دهند.
- ۴- یادآوری نکته مهم استفاده بهینه از عامل زمان هم در ساعات اشتغال و هم در اوقات فراغت به مدیران.

### سوالات تحقیق

براساس مطالعات و ملاحظات مربوط به موضوع، پژوهش حاضر در صدد بررسی سوالاتی نظیر موارد زیر است:

- ۱- آیا تطابقی بین علایق شغلی مدیران با مشاغل فعلی آنها وجود دارد؟
- ۲- آیا تطابقی بین ارزشهای محیط کار مدیران با مشاغل فعلی آنها وجود دارد؟
- ۳- آیا تطابقی بین فعالیتهای اوقات فراغت مدیران با مشاغل فعلی آنها وجود دارد؟
- ۴- آیا تطابقی بین فعالیتهای خانگی مدیران با مشاغل فعلی آنها وجود دارد؟
- ۵- آیا تطابقی بین رشته‌های تحصیلی قبل از تصدی، با مشاغل فعلی مدیران وجود دارد؟
- ۶- آیا تطابقی بین تجربیات قبلی مدیران با مشاغل فعلی آنها وجود دارد؟

### مروری بر عوامل مؤثر در انتخاب مدیران

در برنامه‌ریزی نیروی انسانی انتخاب مدیران جایگاه ویژه‌ای است. زیرا انتخاب افراد و پرورش آنها برای جایگزین کردن در سمتهای مدیریتی فرایندی است که به برنامه‌ریزی جانشینی تعبیر می‌شود. منظور اصلی برنامه‌ریزی جانشینی هنگامی که به گونه حرفه‌ای انجام پذیرد، نمایانگر بخشی از سیستم کامل مدیریت سازمان خواهد بود.

برای مثال، واکر<sup>۱</sup> و رودز<sup>۲</sup> در مقاله‌ای که به نتایج مطالعه در ۳۰ شرکت بزرگ از دیدگاه برنامه‌ریزی جانشینی و پرورش مدیر اختصاص دارد و توسط تاورز<sup>۳</sup>، پرین<sup>۴</sup>، فوستر<sup>۵</sup> و کراسبی<sup>۶</sup>، انجام شده. به لزوم استفاده از حداقل ۴ رویکرد کاملاً مجزا برای انتخاب، برنامه‌ریزی جانشینی و پرورش اشاره می‌کنند. این رویکردها عبارتند از: غیررسمی، غیرمتمرکز، متمرکز و یکپارچه. (۳، صفحات ۷۱ تا ۷۹)

با ملاحظه این رویکردها، فرایندهای برنامه‌ریزی جانشینی و پرورش مدیر، انواع مختلفی به خود می‌گیرد. که این تنوع از نظر میزان درگیری و التزام مدیریت عالی، نیازمندیهای اطلاعاتی، ارزیابی بررسیهای مدیریتی، فنون پرورش، آموزش رسمی و موارد عینی در شرکتهای مختلف متفاوت خواهد بود. اگر چه اعتقاد بر این است که هیچ رویکرد منحصر به فردی برای برنامه‌ریزی جانشینی و پرورش مدیر وجود ندارد که بتواند تمام سازمان را شامل شود، ولی عوامل اثرگذار براساس دیدگاه و اهداف این برنامه‌ریزی در مطالعه حاضر ارائه گردیده است. این عوامل عبارتند از: ساختار سازمانی، سبک مدیریت، موجودی نیرو و نرخهای رشد نیرو.

در همین زمینه، بویاتیس<sup>۷</sup> در تلاش برای ارائه مدلی برای عملکرد مؤثر، ضمن جمع‌بندی مباحث، برنامه‌ریزی جانشینی و مسیر شغلی را در کنار هم مطرح می‌کند و معتقد است که داشتن یک نظام مسیر شغلی در سازمان، اطمینان می‌دهد که به تعداد کافی افراد لایق برای تصدی مشاغل مدیریتی وجود دارد. در صورتی که سازمان مطمئن باشد، افرادی علاقه‌مند به تصدی پستهای مدیریتی هستند، می‌تواند آنان را مساعدت کرده تا برای ترفیع آماده شده، و هنگامی که به سمت مورد نظر گمارده شدند به نحو مؤثر انجام وظیفه کنند. (همانجا).

فرایند انتخاب مدیران در برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت، موضوعات متنوعی را

1- Walker  
3- Tavers  
5- Foster  
7- Boyatis

2- Rhods  
4- Prien  
6- Crosby



شامل می‌شود که ظاهراً سابقه توجه به این فرایند به شرکت IBM باز می‌گردد. این شرکت از سال ۱۹۶۶ میلادی این فرایند را آغاز کرد که بعدها مؤسسات بسیاری آن را الگوی خود قرار داده‌اند. این مؤسسات هدف مشخص این برنامه را به صورت زیر در نظر داشتند:

حصول اطمینان از در اختیار داشتن استعدادها با کیفیت عالی و آماده به خدمت برای کلیه سمتهای مدیریت اجرایی شرکت در سطح جهان. (همانجا).

در سالهای بعد، نوعی نگرش فرایندی در ارتباط با موضوع قوت گرفت و برخی از صاحب‌نظران پیرامون آن مطالبی اظهار کردند. به عنوان نمونه، واکر از نظرات افرادی همانند داستاتنیک<sup>۱</sup>، انگیسک<sup>۲</sup>، مارکیونک<sup>۳</sup>، مالر<sup>۴</sup>، استفاده کرده و می‌گوید:

یک توافق جمعی وجود دارد که فرایند نحوه انتخاب و پرورش مدیران نوعی مسئولیت صنفی مدیریت بوده و در عین حال فرایندی طولانی مدت است که بستگی به تلاش و علاقه افراد خواهد داشت (همانجا). او عناصر این فرایند را به صورت زیر برمی‌شمارد:

- ۱- ملاحظه اطلاعات فردی داوطلبان مدیریتی، شامل پیشرفت در مسیر شغلی، تجربه، تحصیلات مرتبط با شغل، علایق و ارزشهای فردی.

- ۲- ارزشیابی عملکرد فردی در مقایسه با اهداف و استانداردهای تعیین شده.

- ۳- تعیین نیازمندیهای آینده مدیریت از طریق پیش‌بینی، برنامه‌ریزی فعالیتها و برنامه‌ریزیهای سازمان.

- ۴- تعیین نیازمندیهای کیفی سمت‌های آینده مدیریتی.

- ۵- بحث و بررسی مدیران اجرایی در سطوح مختلف پیرامون نحوه انتخاب فرد مناسب.

- ۶- اقدامات آموزشی یا پرورشی کاندیداهای جانشینی.

- ۷- بکارگیری طرحهایی برای ایجاد تجربه وسیع‌تر شغلی و ارزشیابی نامزدهای با استعداد تحت نظر مدیران مختلف و انتخاب افراد با شتاب بیشتر در مسیر پرورش

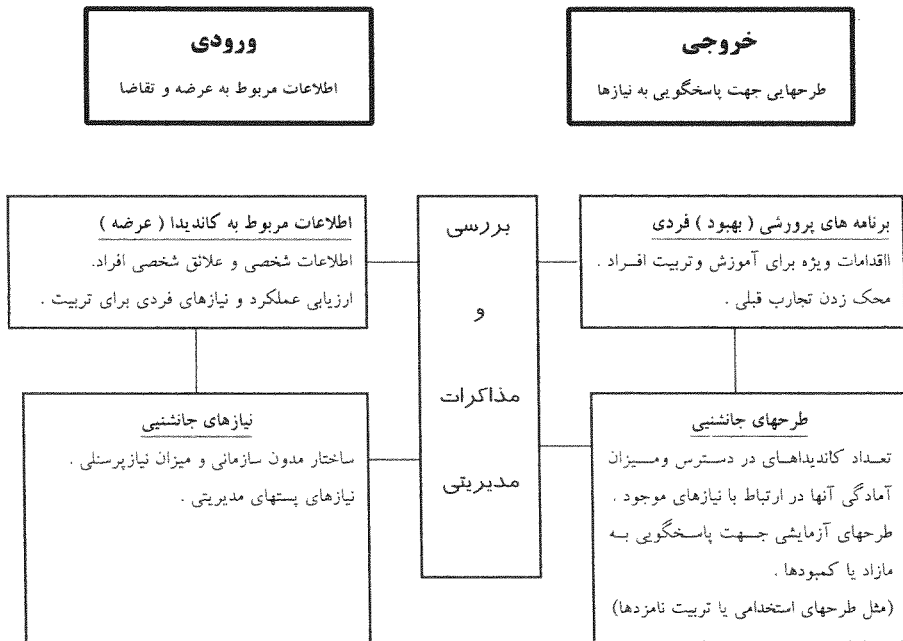
ویژه.

۸- تهیه خلاصه‌ای از موجودی داوطلبان وضعیت آمادگی آنها برای قدم گذاشتن به حیطه تکالیف مدیریتی.

۹- اجرای طرح آزمایشی برای از بین بردن کمبودها یا مزاددهای مدیریتی از طریق در اختیار داشتن مدیران.

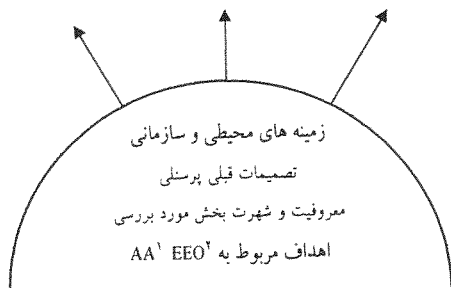
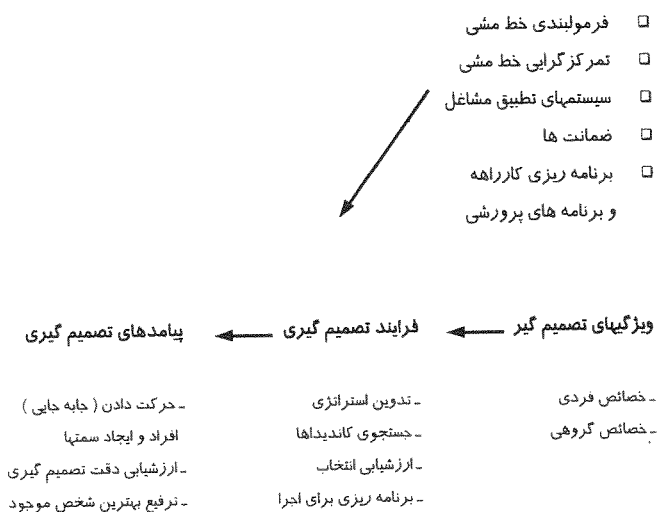
نمودار زیر در زمینه فرایند انتخاب مدیران در طرح جانشینی ارائه می‌شود:

### فرآیند برنامه‌ریزی جانشینی مدیر



از سوی دیگر، برای تأمین نیروهای مدیریتی می‌توان طبق نظر "مانوئل لندن" (مأخذ: همان) مدلی را ارائه نمود که در آن، زمینه‌های محیطی و سازمانی ویژگیهای تصمیم‌گیرنده، خط‌مشی‌های تأمین نیرو، فرایند تصمیم‌گیری، پیامدهای تصمیم و اثربخشی آنها در کنار هم دیده می‌شود. این مدل به صورت زیر ارائه شده است.

مدل تصمیمات تأمین نیرو و سیستمهای پشتیبانی پرسنلی



- با ملاحظه دو مدل یاد شده که به نوعی مکمل یکدیگرند، می‌توان عبارات مشترک زیر را در برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت و برنامه‌ریزی کار راه ملاحظه کرد.
- ۱- لزوم توجه به پرکردن خلاءهای مدیریتی با ملاحظه نکات متعدد از جمله نیازهای مختلف مدیران.
  - ۲- شناسائی مهمترین افراد موجود در سازمان از طریق ارزیابی عملکرد نیروها و ارزشیابی توان بالقوه آنها پیش از تصدی آنان به مشاغل مدیریتی.
  - ۳- سپردن اطلاعات ضروری مرتبط با افراد بالقوه مدیر موجود در سازمان به بانک اطلاعاتی.
  - ۴- پرکردن سمتهای کلیدی خالی شده براساس توانائیهای افرادی که اطلاعات مرتبط با آنان به بانک اطلاعاتی سپرده شده، و همچنین با توجه به روندهایی که در نمودارهای جایگزین توصیه می‌شود.
  - ۵- رعایت فرایند تصمیم‌گیری پیرامون انتخاب مدیران از داخل سازمان تا حد امکان.
  - ۶- التفات ویژه به ترفیع و ارتقای مدیران براساس ضوابط سازمان که به نوبه خود به عوامل متعددی از جمله شایستگی توجه دارد.

### روش تحقیق

در این تحقیق متغیر مستقل و وابسته وجود ندارد. از این رو، در بررسی حاضر با متغیرهای پیش بین و ملاک سروکار داریم، یا به بیان دیگر پژوهشگران از طریق نظرسنجی از مدیران به نتایجی رسیده که چنانچه در گزینش مدیران آینده، و همچنین در جابه جایی مدیران مورد توجه قرار گیرد، بسیار سودمند خواهد بود. بنابراین، روش این پژوهش میدانی از نوع پیمایشی و مبتنی بر متغیرهای پیش بین و ملاک است که در نتیجه برای به دست آوردن اطلاعات لازم، پرسشنامه در بین مدیران توزیع و پس از جمع‌آوری، نتایج به صورت کمی و کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که خلاصه آنها در ۶ فرم تدوین شده است. ضمناً در هر یک از این فرمها، مقایسه‌ای بین وضعیت شاغل

و شغل صورت گرفته و تطابق یا عدم تطابق آن منعکس شده است. برای مثال، در فرم شماره یک علایق فرد برای تصدی شغل در سه اولویت مطرح شده و نیز علایق استاندارد مربوط به هر شغل پس از استخراج، مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

### چگونگی تعیین روایی و پایایی ابزار تحقیق

نظر به این که پرسشنامه‌های تهیه شده متعلق به سازمان کار آمریکا می‌باشد، پس از تأیید کلیات آن توسط صاحب‌نظران، ابتدا نسبت به ترجمه اصل پرسشنامه اقدام شود. سپس طی بازنگریهای متعدد آن چه را می‌توانست در فرهنگ ما کاربرد داشته باشد، برگزیدیم و مجدداً به صاحب‌نظران سپردیم. همچنین برای محاسبه پایایی ابزار تحقیق، از روش آزمون-بازآزمون استفاده شد. بدین ترتیب که ۲۵ پرسشنامه بین ۲۵ مدیر توزیع شد. بعد از گذشت دو ماه مجدداً پرسشنامه‌ها به آنها ارائه شد. که به علت افت ۵ نفر از افراد آزمودنی، نمونه پس آزمون به حجم ۲۰ نفر تقلیل یافت. آنگاه، از طریق روش آلفای کرانباخ جدول زیر به دست آمد:

ردیف	سطوح	میزان ضریب آلفا	سطح معنی داری
۱	کل	۰/۷۶۶۳	۰/۰۱
۲	رفتار در منزل	۰/۷۲۶۶	۰/۰۱
۳	رفتار مطالعه	۰/۷۵۶۶	۰/۰۱
۴	رفتار تفریح	۰/۷۱۰۶	۰/۰۱
۵	ارزش شغل	۰/۷۲۵۶	۰/۰۱
۶	علایق شغل	۰/۶۰۶۶	۰/۰۱

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل منطقی-استنباطی استفاده شده است.

به بیان دیگر، در این پژوهش، ابتدا وضعیت مدیران میانی و اجرایی شرکت مشخص و سپس نتایج آن طی ۱۸ جدول توزیع فراوانی عرضه<sup>۱</sup> و آنگاه به سه صورت زیر تحلیل شده است:

- ۱- مقایسه وضعیت مدیران مورد مطالعه با وضعیت مطلوب یا آن چه باید باشد. برای این منظور، مأخذ تدوین پرسشنامه، ملاک قرار گرفته و در واقع به سؤالیهای تحقیق پاسخ داده شده است.
- ۲- مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پیشینه‌های مربوط که برای رعایت اختصار در این مقاله اصل آنها ارائه نمی‌شود.
- ۳- بهره‌گیری از جداول ماتریس دویعدی به منظور شناسایی همخوانی بین شرایط ایده‌آل برای احراز شغل و شرایط موجود.

### تحلیل توصیفی داده‌ها

همان‌طور که اشاره شد، این پژوهش، شامل تعداد قابل ملاحظه‌ای جدول است که طبعاً تحلیل توصیفی محتوای همه آنها بسیار طولانی است. ضمن این که به نظر می‌رسد نیاز به این کار نباشد. به همین دلیل، در مبحث حاضر تعدادی از آن چه در پانویس جداول به عنوان نتیجه‌گیری می‌آید، برای نمونه ارائه می‌شود:

- ۱- ۱۶ نفر از نمونه‌های آماری دارای مشاغلی کاملاً متناسب با رشته‌های تحصیلی خود می‌باشند.
- ۲- مشاغل ۸۰ نفر از نمونه‌های آماری بین ۵۰ تا ۸۵ درصد با رشته‌های تحصیلی آنان تناسب دارد. این عدد در مورد میزان تناسب ۲۵ درصدی، و عدم تناسب، به ترتیب ۴ و ۴ نفر است.

---

۱- برای این تحقیق ۱۲ جدول توصیفی به منظور بررسی ۱۲ حالت انتخاب مدیران تدوین شده که به دلیل اجتناب از طولانی شدن بحث، در اینجا ارائه نمی‌شود. مع‌هذا، علاقه‌مندان می‌توانند با مراجعه به پژوهشگر از آن استفاده کنند.

۳- ۲۱ نفر از مدیران علایق خود را برای شغل کنونی، اولویت شماره یک مشخص کرده‌اند، حال آنکه ۱۷ و ۱۰ نفر برای آن اولویت شماره دو و سه قایل هستند.

۴- ۵۳ نفر از مدیران مورد مطالعه ارزشهای کاری متناسب با شغل خود در اولویت اول می‌دانند، در صورتی که اعداد مربوط به اولویت‌های دوم و سوم به ترتیب ۴۰ و ۳۸ نفر است.

۵- فعالیت‌های تفریحی ۳۳ نفر از مدیران از لحاظ تناسب آن با مشاغل اداری آنان در اولویت سوم قرار دارد.

۶- ۳۰ مدیر دوره‌های آموزشی قبل از استخدام را با مشاغل خود بسیار مرتبط می‌بینند در حالی که ۳۳ و ۴۰ نفر برای این دوره‌های به ترتیب، اهمیتی برابر اولویت دوم و سوم قایل هستند.

۷- و بالاخره، سوابق و تجربیات ۱۷ مدیر با مشاغل کنونی آنان همخوانی کامل دارد، در صورتی که این تناسب در مورد ۱۲ و ۱۰ نفر در اولویت‌های دوم و سوم قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری<sup>۱</sup>

براساس آنچه از پژوهش حاضر حاصل گردید، می‌توان به سؤالهای تحقیق به شرح زیر پاسخ داد:

#### ۱- حوزه علایق

براساس مقایسه‌های صورت گرفته، یکی از عوامل اثرگذار برای انجام موفقیت شغل، توجه به علایق فردی برای تصدی مشاغل می‌باشد. بنابراین، افراد می‌بایست در زمینه‌هایی به فعالیت بپردازند که ارتباط مناسبی با علایق آنان داشته باشد. در بررسی حاضر، تناسب بین شاغل و شغل ۲۰ درصد است، یا به عبارت دیگر حداکثر ۲۰ درصد

---

۱- در رابطه با این تحقیق، تنها دو پژوهش مشابه (پیشینه) بدست آمد و لذا نتایج پژوهش حاضر تنها با همین دو پیشینه مقایسه می‌شود.

افراد شغل دلخواه و مورد علاقه خود را دارا هستند. این نتیجه‌گیری با آن چه از تحقیق آقای بهروز درّی (مأخذ، ۳) بدست آمده نسبتاً هماهنگ و با تحقیق آقای عاصمی‌پور (مأخذ، ۷) هماهنگ است.

## ۲- ارزشهای محیط کار

یکی از عوامل مؤثر برای انجام موفقیت‌آمیز شغل، تطابق بین ارزشهایی است که افراد طالب آن هستند. این تناسب در بررسی موجود نمایشگر آن است که حداکثر ۵۰ درصد افراد از ارزشهای کاری خود رضایت دارند. نتایج بررسی‌های آقایان درّی و عاصمی‌پور با این یافته هماهنگی دارد.

## ۳- فعالیت تفریحی

دیگر عامل انجام موفقیت‌آمیز شغل، تطابق بین فعالیتهای تفریحی افراد در اوقات فراغت با شغل آنان است. این بدان معنی است که اگر افراد به شغل خود عشق بورزند. فعالیتهای تفریحی مناسب با شغل را نیز انتخاب می‌کند. در این پژوهش، تناسب مذکور ۴۰ درصد است ولی این نتیجه‌گیری با آنچه از تحقیقات آقایان درّی و عاصمی‌پور بدست آمده همخوانی ندارد.

## ۴- فعالیتهای خانگی

عامل دیگری که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل می‌توان برشمرد. فعالیت‌های خانگی است. در واقع، اگر کارکنان به کارشان علاقه‌مند باشند، در منزل نیز به کارهایی علاقه‌مند هستند که با شغلشان متناسب باشد. در این بررسی ۴۰ درصد افراد در خانه به فعالیتهایی می‌پردازند که با شغلشان متناسب است. این نتیجه‌گیری نیز با آن چه از تحقیقات آقایان درّی و عاصمی‌پور بدست آمده است همخوانی ندارد.



#### ۵- موضوعات آموزشی قبل از اشتغال

انتخاب افراد با توجه به دوره‌های آموزشی طی شده قبل از اشتغال می‌تواند در انجام موفقیت‌آمیز شغل مؤثر باشد، در این زمینه حداکثر ۴۰ درصد افراد مشاغلشان را با دوره‌های آموزشی قبل از اشتغال متناسب می‌دانند. این نتیجه‌گیری با آنچه از تحقیق آقای درّی انجام داده همخوانی ندارد در حالی که با تحقیق آقای عاصمی پور نسبتاً هماهنگ است.

#### ۶- تجربیات

عامل تجربه برای انجام بهتر شغل اهمیت فراوانی دارد. در بررسی حاضر حداکثر ۲۰ درصد نمونه‌های آماری دارای تجربه مناسب با شغل خود بودند. این نتیجه‌گیری با آنچه با تحقیقهای آقایان درّی و عاصمی پور بدست آمده، همخوانی دارد.

#### ۷- رشته‌های تحصیلی

یکی از عواملی که می‌تواند در انتخاب افراد برای تصدی مشاغل اثرگذار باشد، رشته تحصیلی آنان است. با فرض آن که افراد رشته‌های تحصیلی متناسب با علائق، استعداد و خلق و خوی خود را انتخاب کرده باشند و آماده پذیرش پستهای مدیریتی باشند، می‌بایست رشته تحصیلی آنها با زمینه‌های اشتغال یا حوزه‌های علائق تطابق داشته باشد. در پژوهش حاضر ۳۳ درصد نمونه‌های آماری چنین شرایطی را داشته‌اند. این نتیجه‌گیری با آنچه از تحقیق آقایان درّی و عاصمی پور بدست آمده همخوانی دارد.

#### چند پیشنهاد

براساس آنچه از این پژوهش بدست آمده، می‌توان نکات زیر را پیشنهاد کرد:  
۱- چون پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین رشته‌های تحصیلی افراد و رشته‌های تحصیلی موردنیاز سازمان رابطه وجود دارد، پیشنهاد می‌شود در فرایند انتخاب

- مدیران به این عامل توجه لازم مبذول گردد.
- ۲- چون از پژوهش حاضر معلوم شد بین ارزشهای کاری مورد نیاز افراد با زمینه‌های مناسب اشتغال رابطه وجود دارد، پیشنهاد می‌شود در فرایند انتخاب مدیران ارزشهای کاری آنها شناسائی و لحاظ شود.
- ۳- پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین زمینه‌های اشتغال و فعالیت‌های تفریحی مدیران رابطه وجود دارد. پس لازم است در فرایند انتخاب به این عامل نیز توجه شود.
- ۴- چون در بررسی حاضر معلوم شد بین زمینه‌های اشتغال و فعالیت خانگی مدیران رابطه وجود دارد، شایسته است در فرایند انتخاب این عامل لحاظ گردد.
- ۵- بررسی حاضر نشان می‌دهد که بین زمینه‌های مناسب اشتغال و تجربیات قبل از اشتغال افراد جامعه وجود دارد. پس می‌بایست در فرایند انتخاب به این عامل نیز توجه شود.
- ۶- بررسی حاضر نشانگر آن است که میان زمینه‌های مناسب اشتغال و آموزشهای قبل از اشتغال رابطه وجود دارد. از این رو توصیه می‌شود در فرایند انتخاب این عامل مورد توجه قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

- ۱- جواهری زاده، بهروز. (۱۳۷۳). "تجزیه و تحلیل شغل". مناطق نفتخیز اهواز. اداره برنامه ریزی و مطالعات نیروی انسانی.
- ۲- خلیلی شورینی، سهراب. (۱۳۷۴). "تئوریه‌ها و فرایندهای مدیریت". چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۳- دری فوکورانی، بهروز. (۱۳۷۳). "طراحی و تبیین الگوی جانشینی مدیریت در سازمانهای بزرگ". رساله دوره دکتری، دانشگاه تهران چاپ نشده.
- ۴- سرمد، غلامعلی. (۱۳۷۰). "نگرشی کاربردی بر روشهای تدریس و هنر معلمی". چاپ اول، تهران: آوای نور.
- ۵- شرکت بین‌المللی توسعه منابع انسانی. (۱۳۷۷). "برنامه کار راهه". ترجمه محمدعلی آذرینیا و منوچهر زاهدی. چاپ اول، تهران: شرکت پتروشیمی.
- ۶- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۰). "وظیفه‌های مدیران". چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۷- عاصمی پور، محمدجواد. (۱۳۷۱). "طراحی الگوی انتخاب و انتصاب مدیران". رساله دکتری دانشگاه تهران چاپ نشده.
- ۸- فرمهبینی فراهانی، محسن. (۱۳۷۸). "فرهنگ توصیفی علوم تربیتی". چاپ اول، تهران: اسرار دانش.

۹- قاسم‌زاده، حسن. (۱۳۷۵). "پرورش استعداد همگانی ابداع خلاقیت". چاپ سوم، تهران: دیبا.

10- Farr, J. Michael. (1993). "The complete Guide for Occupational Exploration". Jist Works Inc.

11- Farr, J. Michael. (1991). "The Right Job For you", Jist Works, Inc.

12- Walsh, W. Bruce & E. Betz, Nancy. (1995). "Tests and Assessment". New York: Prentice Hall, Inc.

13- Mchinsky, Paul. (2000). "Psychology Applied to Work". Wadsworth, Inc.