

مهارت های انسانی مدیران و اثربخشی سازمانی

تالیف و تدوین:

فاطمه اصفهانی

(کارشناس آموزش ابتدایی)

مهدی عارفی

(کارشناس ارشد علوم تربیتی)

www.ketab.ir

سرشناسه	:	اصفهانی، فاطمه، ۱۳۳۹-
عنوان و نام پدیدآور	:	مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی سازمانی
مشخصات نشر	:	تهران: ندای کارآفرین، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	:	۹۶ص.
شابک	:	978-600-7907-18-4
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبای مختصر
یادداشت	:	فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است
شناسه افزوده	:	عارفی، مهدی، ۱۳۵۴-
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۸۶۳۱۰۹

نام کتاب	:	مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی سازمانی
نویسنده	:	فاطمه اصفهانی - مهدی عارفی
طراح جلد	:	آرش جهانی
تیراژ	:	۱۰۰۰
نوبت چاپ	:	اول ۱۳۹۴
قیمت	:	۵۵۰۰ تومان
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۷۹۰۷-۱۸-۴



مرکز بخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، کوچه انوری، پلاک ۲۹

تلفن تماس: ۶۶۴۰۲۷۲۲

www.NedayeKarafarin.ir

۹	پیشگفتار
۱۵	گفتار اول - مهارت‌های رفتاری
۱۹	مدیریت روابط انسانی
۲۱	روند تکاملی دانش روابط انسانی
۲۵	مهارت‌های مورد نیاز مدیران
۳۰	درک نیازها و استعداد کارکنان
۳۲	تنویری انگیزش - بهداشت
۳۴	دوست داشتن دیگران
۳۶	راه‌های ابراز دوستی مدیران
۳۷	خوب گوش دادن به گفته‌های کارکنان
۳۸	اهمیت ارتباط
۳۸	فراگرد ارتباط
۴۰	تعریف ارتباط
۴۱	ارتباط در نهج البلاغه
۴۲	موانع ارتباطی
۴۵	گفتار دوم - تصمیم‌گیری و مدیریت
۴۷	تعریف تصمیم‌گیری
۴۹	فرآیند تصمیم‌گیری
۵۰	شرایط تصمیم‌گیری
۵۰	روشهای تصمیم‌گیری
۵۱	انواع تصمیم‌گیری
۵۲	تصمیم‌گیری سازشی
۵۴	مشارکت در تصمیم‌گیری
۵۷	گفتار سوم - اثربخشی و کارایی در سازمان
۵۹	اهمیت اثربخشی
۵۹	بهره‌وری

۶۰	کارآئی
۶۲	ملاک های کارآیی و اثربخشی مدیران
۶۵	اثربخشی سازمانی
۶۵	اثر بخشی فردی
۶۶	رابطه مهارت های انسانی با اثربخشی
۶۷	آموزش مدیران
۶۹	آموزش ضمن خدمت
۶۹	ایفای نقش
۷۰	روش آموزش حساسیت یا گروه آموزشی حساسیت
۷۱	پیشینه تحقیق
۷۱	تحقیقات انجام شده در خارج از ایران
۷۵	گفتار چهارم- ارتباط مهارتهای رفتار مدیر با اثربخشی سازمان
۹۱	منابع و مآخذ
۹۲	منابع فارسی
۹۶	منابع انگلیسی

پیشگفتار

امروزه هر یک از سازمان ها برای تحقق هدف یا اهدافی خاص ایجاد شده و به منظور دستیابی به اهداف خود از منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فناوری روز بهره می گیرند.

موفقیت سازمان ها در تأمین و تحقق اهداف و انجام دادن مسئولیت های اجتماعی و خدماتی تا حدود زیادی به مدیران و سبک مدیریت آنها، روابط انسانی و عملکرد مدیران بستگی دارد (احمدی، ۱۳۸۰: ۱۲).

در قرن اخیر اهمیت و اثربخشی مدیریت، تا آن حد است که برخی از صاحب نظران، قرن اخیر را، عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می دانند و علم مدیریت را در شمار یکی از مهمترین و پیچیده ترین رشته های علوم انسانی به حساب می آورند؛ زیرا به کمک مدیران توانمند، مجرب و آگاه به اصول، نظریه ها و سبک های مدیریت و واجد مهارت های مدیریتی می توان چهره ی سازمان های صنعتی بازرگانی اداری و آموزشی را دگرگون ساخت، از طرفی با بهره گیری از منابع مادی و مالی، فناوری و نیروی انسانی حداکثر بهره را برد و با برنامه ریزی صحیح و واقع بینانه و سازماندهی هوشمندانه در هر یک از سازمان های مختلف نظم و هماهنگی ایجاد نمود و تحقق اهداف دستگاه های متفاوت را ممکن ساخت (میرکمالی، ۱۳۷۳: ۹).

انسان موجود پیچیده ای است، از این روی، نظام آموزشی در این سازمان ها و مؤسسات آموزش عالی به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت ترین وظایف اجتماعی که همان پرورش انسان های فرهیخته و اندیشمند و صنعت گر و خلاق است، اشتغال دارد (شیرازی، ۱۳۷۳: ۳۳).

مدیران مراکز آموزشی باید به مهارت های لازم مجهز باشند تا بتوانند از عهده وظایف واگذار شده برآیند و نقش خود را که جنبه اثربخشی وظیفه است به خوبی ایفا کنند (عسگریان، ۱۳۷۰: ۲۵).

رابرت کانز^۱ مهارت های لازم برای مدیران را به ۳ دسته مهارت های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم کرده است. مهارت های انسانی تقریباً لازمه انجام همه وظایف در همه سطوح مدیریت است، زیرا که مدیران صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با موجود انسانی سروکار داشته و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت های انسانی برخوردار باشد (علاقه بند، ۱۳۸۲: ۱۸۶).

به طور کلی آینده مراکز آموزش عالی و بهبود و توسعه آن ها در همه زمینه ها به ویژه اهداف آموزشی، در گروه مدیریت اثربخش آن ها است. این مدیران بایستی بتوانند روابط خود را با زیردستان و کارکنان سازمان خود تنظیم نمایند و از مهارت های انسانی بهره کافی ببرند زیرا اثربخشی و کارایی مدیران آموزشی در ارتباط با پیشبرد فعالیت های آموزشی مراکز آموزشی به کیفیت روابط انسانی که او در محیط کار ایجاد می کند بستگی دارد (پرداختچی، ۱۳۷۲: ۴۱).

مدیریت عبارت است از کار کردن با افراد و به وسیله ی افراد و گروه ها برای تحقق هدف های سازمانی (علاقه بند، ۱۳۷۱: ۱۳). مدیریت آموزشی فراگردی اجتماعی است و متضمن و مستلزم ایجاد کردن، نگه داشتن، برانگیختن، کنترل کردن و هدف بخشیدن به نیروهای انسانی و مادی، که به طور رسمی و غیررسمی در دورن یک نظام واحد شکل و سازمان یافته اند، تا هدف ها و مقاصد معینی را تحقق بخشند (صافی، ۱۳۷۳: ۷۰). مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآید و بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم بوجود آورد باید به حد کافی از مهارت های انسانی بهره مند باشد (علاقه بند، ۱۳۸۲: ۱۸).

یکی از مباحث مهمی که توجه صاحب نظران را در حوزه مدیریت آموزشی به خود جلب کرده است، موضوع اثربخشی مدیران می باشد. اثربخشی سازمانی مقصودی است که تمام تلاش های سازمان برای رسیدن به آن صورت می گیرد و عبارت است از میزان یا درجه ای که یک سازمان اهدافش را به دست می آورد (میرکمالی، ۱۳۷۳: ۶۲).

مهارت های انسانی مدیران رابطه عمیقی با اثربخشی دارد. به منظور دست یابی به سطوح اثربخشی و بهره وری در هر سازمان و مؤسسه، مدیران باید طی گذراندن دوره های آموزشی مختلف آگاهی و شناخت لازم از روش ها روابط انسانی (مهارت های انسانی) کسب نمایند. زیرا این دسته از مهارت ها از عوامل اصلی موفقیت است (پیمان، ۱۳۷۴: ۱۵۴).

تورانی و یزدانی میلاجردی (۱۳۸۸) در پژوهشی با موضوع بررسی رابطه میان روابط انسانی و بهره وری مدیران بیان می کنند که بررسی های گوناگون نشان می دهد تران اثربخشی و بهره وری در آموزش و پرورش پایین است و بیشتر مشکلات آموزشی و پرورشی کشور نیز از همین کاستی نشأت می گیرد.

احمدی و دوست محمدلو (۱۳۸۸) در تحقیقی که به خلاصه یافته های پژوهش های محققان خارجی و داخلی از قبیل: کوالسکی (۱۹۹۹)، لارش ویلاگو (۱۹۹۲)، وگالیمیر (۱۹۹۳)، علاقه بند (۱۳۷۶) و پرداختچی (۱۳۷۳) در خصوص بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیران آموزشی با میزان اثربخشی آنان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مهارت های انسانی در اثربخشی سازمانی اثر دارد و برعکس.

به همان نسبت که انسان ها از نظر شکل ظاهری با یکدیگر تفاوت دارند، از نظر رفتاری و پیچیدگی های روانی هم بسیار متفاوت هستند و مدیران و کارکنان مراکز آموزشی نیز از این امر مستثنی نیستند.

هر مدیر آموزشی مجبور است در محیط شغلی خود با اساتید و کارکنان دانشجویان، مسئولین و کارگزاران اداره مافوق و... ارتباط داشته باشد، برقراری این روابط آن قدر اهمیت دارد که موفقیت مدیر وابسته به آن می باشد و می دانیم که آموزشکده ها محیط های انسانی هستند و توجه به انسان ها و تحقق اهداف آموزشکده های فنی و حرفه ای مدیرانی می طلبد که از مهارت های انسانی لازم برخوردار باشند، هرچند که سایر مهارت ها از جمله مهارت های فنی و ادراکی برای مدیران لازم است ولی آنچه در تمام سطوح مدیریت از اهمیت و اولویت ویژه ای برخوردار است، مهارت های انسانی می باشند که حیاتی ترین مهارت برای مدیران محسوب می شود. بسیاری از دانشمندان برقراری روابط انسانی را مهم ترین عامل موفقیت مدیران دانسته اند. با آنکه نیاز به مدیریت روابط انسانی و مهارت های

وابسته بدان در همه برخورد های انسانی مشهود است، اما نیاز به آن در سازمان های اداری و آموزشی آن گونه که باید درک نشده است. روابط انسانی آن قدر اهمیت دارد که بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، مدیریت را علم، هنر و یا فن برقراری روابط با انسان های داخل و خارج سازمان تعریف می کنند (میرکمالی، ۱۳۷۹: ۲۸۱). امروزه در مدیریت سازمان ها به خصوص سازمان های آموزشی، تأکید بر مهارت های انسانی اولویت ویژه ای پیدا کرده است و مدیران تلاش می کنند با رعایت چارچوب قوانین و دستورالعمل ها به دنبال اثربخشی مجموعه های تحت تصدی خود باشند.

توجه به کیفیت آموزش عالی به منظور هدر نرفتن نیروهای عظیم انسانی، منابع مادی و مالی و هماهنگی بین توسعه نظام های آموزش و کارآیی آن، امری ضروری است. از سوی دیگر اصلاح ساختار، شیوه ها و اهداف آموزش عالی بدون در نظر گرفتن و همراه ساختن آن با کیفیت، یک سری اصلاحات ظاهری است و دگرگونی بنیادی را به دنبال نخواهد داشت. سروکار دانشگاه با انسان است و انسان موجودی پویا، خلاق و روز به روز در حال رشد و تعالی است و از سوی دیگر رسالت و وظیفه ی محوله بر آموزش عالی اقتضا می کند مدیران و مسئولین آن که همان عناصر هدایت کننده و جهت دهنده به سایر افراد سازمان می باشند در حصول اهداف سازمانی، اثربخشی و کارآیی نقش حیاتی ایفا نمایند و از اطلاعات و مهارت های لازم و کافی برخوردار و بهره مند باشند؛ زیرا نحوه کارکرد و عملکرد مدیران در مراکز آموزشی نیز همانند سایر سازمان ها بر عملکرد افراد و نهایتاً خود سازمان و سپس بر جامعه تأثیر عمیق دارد. همان گونه که بیان شد، مدیران در اثربخشی سازمان و کارآیی آن نقش مهمی دارند. چگونگی کارکرد مدیران در درون هر سازمان از جمله مرکز آموزشی، بر عملکرد جامعه تأثیر عمیقی می گذارد و منجر به تغییرات شگرف و بی سابقه در اقتصاد، سیاست، علم و تکنولوژی و... می گردد.

به طور قطع و یقین نیاز جامعه آموزشی کشور به این است که مدیران و دست اندرکاران آموزش و پرورش خود را به تخصص و مهارت های لازم برای انتقال هرچه بهتر دانش روزآمد به یابگیرندگان، مجهز کرده در تعیین اهداف آموزشی لازم و کارآ چنان زمینه ای را به وجود آورند که پیوسته عملکردشان سبب بالا رفتن کیفیت در

امر آموزش شود. به هر حال با توجه به مطالبی که بیان شد به نظر می‌رسد شناخت عامل‌ها یا ویژگی‌هایی که با اثربخشی مدیران ارتباط داشته باشد، می‌تواند به جامعه علمی و مسئولین کمک کند تا با تقویت آن ویژگی‌ها یا عوامل به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند تا به اثربخشی کار مدیران کمک و یاری رسانند. بدیهی است نتایج این تحقیق علاوه بر این که می‌تواند به گسترش مرزهای دانش در این حوزه کمک کند، نیز می‌تواند اطلاعاتی را فراهم بیاورد تا با استفاده از آن‌ها بتوان کیفیت و کمیت اثربخشی‌های مدیران را ارتقاء داد.

www.ketab.ir