

بررسی تاثیر مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران اداره امور مالیاتی استان همدان

آمنه، مال میر *^۱، حسین، ترابی،^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف نقش مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران اداره امور مالیاتی استان همدان انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش تحقیق توصیفی-همبستگی و از نوع تحقیقات میدانی است که به شیوه کمی انجام شده است، همچنین در این تحقیق برای گردآوری داده های آماری از روش میدانی استفاده شده است. جامعه آماری تمامی کارکنان شاغل در اداره امور مالیاتی استان همدان به تعداد ۴۷۴۵ نفر می باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۵۴ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای در نظر گرفته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه از شاخص های آماری نظیر فراوانی، جداول و نمودارها در بخش آمار توصیفی، و از آزمون های کلموگروف-اسمیرنوف، همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس یک عاملی موجود در بسته نرم افزار SPSS در بخش آمار استنباطی استفاده شده است. یافته ها نشان می دهد که در فرضیه اصلی مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری تاثیر معناداری دارد و در فرضیه های فرعی از بین مولفه های مهارت های مدیریتی، تنها مهارت انسانی در جانشین پروری تاثیر دارد و مهارت ادراکی و فنی در تمایل به جانشین پروری تاثیر چشم گیری ندارند.

کلید واژه ها: مهارت های مدیریتی، مهارت ادراکی، مهارت انسانی و فنی، جانشین پروری.

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، کميجان، ایران.

مقدمه

پرورش نیروی انسانی یکی از وظایف عمده مدیران در سازمان های بسیارمتغیر و پیچیده امروز است. دگرگونی های متعدد و ناگهانی ناشی از رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات و رقابت جهانی مدیران سازمانها را ملزم می نماید به منظور کنترل تغییرات ومقابله با انواع فشارها و تهدیدات خصوصا تهدیدات اقتصادی، افزایش توانایی ها و مهارتهای نیروی انسانی را جزو برنامه های استراتژیک خود قرار دهند. مدیران برای انجام وظایف و نقش های خود قابلیت و ظرفیت های ویژه ای دارند که بایستی از این ظرفیت ها در انجام و ایفای هر چه بهتر نقش های خود استفاده کنند. مدیران در انجام وظایف خود دست به فعالیت هایی می زنند که اساساً نیازمند به پشتوانه ای قوی به نام مهارت است. آنان برای اینکه بتوانند به تعهدات خود جامه عمل بپوشانند باید مجهز به مهارت های رهبری، مذاکره، حل تضاد و سایر مهارت های خاص مدیریتی باشند؛ به عبارت دیگر مهارت های مدیریتی به مهارت هایی گفته می شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد که در این میان دسته بندی کتزی یکی از معروف ترین دسته بندی ها مهارت های مدیریتی در ادبیات مدیریت است. او مهارت های لازم برای مدیران را به سه دسته مهارت های ادراکی، مهارت های انسانی و مهارت های فنی تقسیم بندی کرد (صالحی و همکاران، ۲۰۱۴). مهارت فنی به معنای دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است؛ و مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، آگاهی از فن تشویق و کنار گرفتن شیوه های رهبری موثر؛ و مهارت های ادراکی نیز به معنای توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به نظر کتزی با حرکت به سمت سطوح عالی سازمان بر اهمیت مهارت های ادراکی افزوده می شود و از اهمیت مهارت های فنی کاسته می شود. پیش بینی تغییرات آینده و آینده نگری یکی از کارهایی است که مدیران باید برای جلوگیری از غافلگیری ناشی از تغییرات سریع انجام دهند. عدم ارائه خدمات مناسب و به موقع، فساداداری، بی عدالتی، ارزیامدهای ناشی از بی تفاوتی به برنامه جانشین پروری است. جانشین پروری به فرایندی اشاره دارد که از طریق آن استعداد های انسانی درون سازمان کشف و با برنامه ریزی صحیح پرورش می یابند. سازمان هایی که درگیر جانشین پروری هستند بایستی از رویکرد سنتی که در جستجوی شناسایی و آمادگی رهبران برای پست های کلیدی و خاص در آینده است به فرایندهای تغیر جهت دهند که در جستجوی شناسایی و توسعه خزانه های استعداد برای پست های آینده و شاید پست های ناشناخته در آینده باشند. این فرایندها قطعا حول مجموعه ای از قابلیت های رهبری متمرکز است که ارزیابی، بهسازی، و تصمیمات گزینشی را به دنبال دارد. سازمان در پاسخ به این روند ها بایستی این موارد را مورد توجه قرار دهد: مشارکت مدیریت ارشد؛ ارزیابی جدی و جامع؛ شناسایی نیازهای افراد مستعد در آینده؛ برنامه های ساختار یافته بهسازی افراد؛ و ایجاد یک پایگاه داده ها از استعدادها. پیشرفت حوزه های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مهمم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان ها سلب، و آن ها را در راه تحقق هدف هایشان با چالش های فراوانی مواجه کرده است به گونه ای که عدم اقدام به هنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان ها در سال های اخیر شده است. در چنین شرایطی به نظر می رسد یکی از اساسی ترین و مهمترین چالش های پیش روی سازمان ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال های آینده باشد. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان ها باید دنبال شود. جانشین پروری یکی از برنامه هایی است که سازمانها می توانند با اجرای آن این دغدغه ها را از بین ببرند. یکی از عوامل بی توجهی به جانشین پروری ضعف مدیریت در معماری آینده است. پیچیدگی های سازمان های امروزی و دگرگونی های سریع آن که بر اثر تحولات فناوری ارتباطات و اطلاعات رخ داده است نباید نگاه مدیران را از برنامه ریزی آینده دور نماید (لجت، ۲۰۱۳).

جانشین پروری یکی از اقدامات اساسی در اداره امور مالیاتی استان همدان می باشد که با توجه به فرمایشات حضرت آیت الله خامنه ای در دستور کار این اداره امور مالیاتی قرار گرفته است. لذا با توجه به تمایل جانشین پروری در اداره امور مالیاتی استان همدان که یکی از مهمترین مباحث حوزه مدیریت در این سازمان می باشد، لزوم پژوهش در زمینه نقش مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری را در اداره امور مالیاتی استان همدان ضروری می سازد. اداره امور مالیاتی یک سازمانی دولتی است که در امور مالی و اداری

¹Leggett, Catherine (2013)

مستقل است؛ یکی از نهادهای وابسته به مجلس شورای اسلامی است که وظیفه نظارت بر همه فرایندهای مالی کشور را بر عهده دارد و به عنوان بازوی نظارتی مجلس عمل می کند.

مبانی نظری و چارچوب تحقیق

مهارت های مدیریتی

مهارت های مورد نیاز مدیران را می توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرد. مهارت توانایی های قابل پرورش شخص است که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می شود؛ بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. مدیران معمولاً این مهارت ها را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا می گیرند نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت های فنی کافی برخوردار باشد (منافی، ۱۳۸۷).

مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان شناسی، روان شناسی اجتماعی و مردم شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت های انسانی را فراهم می سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت های انسانی بهره مند باشد (همان منبع).

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش ها، الزاماً بخش های دیگر را تحت تأثیر قرار می دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت های مختلف، مدیر را قادر می سازد که به طریقی تصمیم گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید (همان منبع).

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت های سه گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده های مختلف مدیریت فرق می کند. مدیران رده های سرپرستی به مهارت های فنی قابل ملاحظه ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده بالای سازمان ها چندان نیازی به مهارت های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازماندهی ایجاب می کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه ای مجهز باشند. مهارت های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب

همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان ها، تأکید بر مهارت های انسانی اولویت ویژه ای پیدا کرده است (پیمان، ۱۳۸۷).

مدیریت جانشین پروری

مدیریت جایگزین پروری اشاره به فرایندهایی دارد که طی آنها استعداد های انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند. از آنجا که سازمان های آتی با چالش های رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش ها به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران کنونی نیاز است، «مدیریت استعدادها» و «مدیریت جانشین پروری» به طوری روزافزون از اهمیتی مضاعف در سازمان های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می شود.

استعداد انسانی در ارتباط با اهداف و برنامه های استراتژیک سازمان، تعریف شده و موضوعیت می یابد. مثلاً، در سازمانی که تنوع و نوآوری در محصول را به عنوان هدف و جهت گیری بلندمدت خود برگزیده است، استعداد انسانی عبارت است از فردی که به صورت بالفعل یا بالقوه، توانایی برجسته ای در خلاقیت، ابتکار و نوآوری داشته باشد (فالمر، ۱۳۸۷). توجه به مقوله جانشین پروری و مدیریت استعدادها به چند دلیل در سال های اخیر مورد اقبال جدی واقع شده است که برخی از آنها عبارتند از: افزایش میزان افراد در معرض بازنشستگی؛ تغییرات سریع محیط های کاری و رقابت سازمان ها به منظور جذب بهترین استعدادها. لذا پیاده سازی برنامه های جانشینی شفاف و عادلانه در سازمان، فضایی برای توسعه مهارت های افراد خلق می کند و آنان را برای تصدی پست های احتمالی آینده مهیا می سازد.

در رتبه بندی افراد براساس قابلیت های شان با چهار گروه از کارکنان مواجه می شویم:

۱. کسانی که از پتانسیل ارتقاء و رشد برخوردارند و به صورت بالقوه می توانند مسئولیت های بالاتری را بپذیرند. برای این افراد باید فرصت های کاری جدید و مهم تر ایجاد کرد.
 ۲. کسانی که فاقد پتانسیل ارتقاء هستند، اما می توانند در سطح کنونی، مسئولیت های بیشتری را بپذیرند. برای این افراد باید مشاغلی غنی تر (اما در سطح کنونی) فراهم کرد.
 ۳. کسانی که شغل کنونی را بخوبی انجام می دهند، اما به حداکثر بهره وری خود رسیده اند. این افراد را باید به عنوان معلم و مربی به کار گرفت تا تجارب خود را به شاغلین جدید منتقل کنند.
 ۴. کسانی که شغل کنونی را بخوبی انجام نمی دهند. این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل کنونی کارآمد شوند.
- برنامه های «مدیریت جانشین پروری» مربوط به گروه اول است. برای تأمین نیازهای آینده سازمان در مشاغل و مناصب کلیدی (اعم از مسئولیت های مدیریتی یا کارشناسی) سه رویکرد وجود دارد:
۱. عدم برنامه ریزی و سپردن امور به دست حادثه یا مرور زمان
 ۲. تأمین نیروی انسانی از خارج سازمان
 ۳. شناسایی استعداد های داخلی سازمان و پرورش آنها
- سومین رویکرد، روحیه ها را بهبود می بخشد، استعدادها را در سازمان حفظ می کند، به تواناسازی کارکنان می انجامد و فرهنگ سازمان را تقویت و تثبیت می کند (قریب پور، ۱۳۹۳).

پیشینه پژوهش

ابراهیمی (۱۳۹۳) تحقیقی با موضوع «بررسی رابطه بین مهارت های مدیریتی مدیران با جانشین پروری» به این نتیجه رسید که بین مهارت های مدیریتی مدیران و اجرای برنامه جانشین پروری رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد. همچنین یافته های پژوهش نشان داد که اجرای برنامه جانشین پروری نقش مهمی در افزایش درجه اطمینان مدیران از تصمیمات استراتژیک و بهبود عملکرد آنان، افزایش مسئولیت پذیری و تعهد کاری کارکنان و در نهایت رقابت پذیری و سلامت سازمانی دارد.

طاهری (۱۳۹۳) تحقیقی با موضوع «بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک، مدیریت استعداد و جانشین پروری در اداره آموزش و پرورش ممسنی» انجام داد. این تحقیق در سال ۹۲ به روش پیمایشی به اجرا درآمد. در این پژوهش روش نمونه گیری به صورت تصادفی انتخاب گردیده است. جامعه آماری ۲۹۷ نفر از کارکنان آموزش و پرورش ممسنی اینکه با استفاده از محاسبه فرمول

کوکران تعداد ۱۳۴ نفر تحت عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. تعداد سه فرضیه مورد آنالیز آماری قرار گرفت. در پایان نیز نتیجه گیری شد که بین سه فرضیه مورد بحث یعنی مدیریت استراتژیک و مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان آموزش و پرورش ممسنی بر حسب $\text{sig} < 0.05$ رابطه معنادار وجود دارد زیرا سطح معناداری $\text{sig} < 0.05$ قابل قبول است.

قریب پور (۱۳۹۳) تحقیق با موضوع «بررسی رابطه بین فرآیند جانشین پروری، بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران در کسب و کارهای خانوادگی» انجام داد. او در پژوهش خود ۴۵ کسب و کار خانوادگی فعال در استان خراسان رضوی را به شیوه نمونه گیری هدفمند و با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری، فرضیه های تحقیق را مورد سنجش قرار داد. پاسخ دهندگان سئوالات شامل مدیران ارشد شرکتها و با استعدادترین کارمندان زیردست آنها (منتخب مدیران برای پاسخگویی به سئوالات) بودند که با توجه به شایستگی آنها احتمال اینکه روزی به جایگاه مدیر ارشد برسند، وجود داشت، در نهایت پیشنهاد شد مدیران ارشد کسب و کارهای خانوادگی شخصاً به فرآیند جانشین پروری بپردازند و نیز سبک رهبری خود را مطابق با بلوغ کارکنان انتخاب کنند.

پور صادق (۱۳۹۱) تحقیقی با موضوع «بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران» انجام داد. هدف تحقیق، بررسی میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه، جهت اجرای موفق برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد بوده است. بدین منظور نه فرضیه فرعی و یک فرضیه اصلی طراحی شده و اطلاعات مورد نیاز جهت تحلیل فرضیه های تحقیق از طریق مراجعه به اسناد و اطلاعات سازمانی و پرسشنامه کسب گردیده است. روش نمونه گیری، تصادفی طبقه ای بوده و از آزمون تی تک نمونه ای برای تحلیل داده ها استفاده گردیده است. ۴ فرضیه حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد سازمان، نگاه مثبت و خوش بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت های آنان - نسبت مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته نسبت به کارکنان جوان و تحصیل کرده، وجود یک واحد «مدیریت منابع انسانی» فعال و مجهز در سازمان رد و مابقی مورد تأیید قرار گرفتند. از تحلیل فرضیه اصلی پژوهش حاضر می توان نتیجه گیری نمود که میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه جهت اجرای موفق برنامه جانشین پروری در حد بالایی قرار دارد.

عیدی و دیانتی (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین پروری به این نتیجه رسیدند که مراکز ارزیابی اشاره به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرینها و آزمونهای متنوع دارد که به طور عمده به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب مدیریتی استفاده می شود. در این فرایند می توان از تجربه های مدیران توانمند حاضر در زمینه هایی، مانند طراحی و تدوین قابلیتها، شناسایی استعدادهای درون و برون سازمانی و انجام ارزیابی ها و... بهره جست و از این راه موفقیت سازمان را برای عبور از دشواری های پیش رو بیمه کرد.

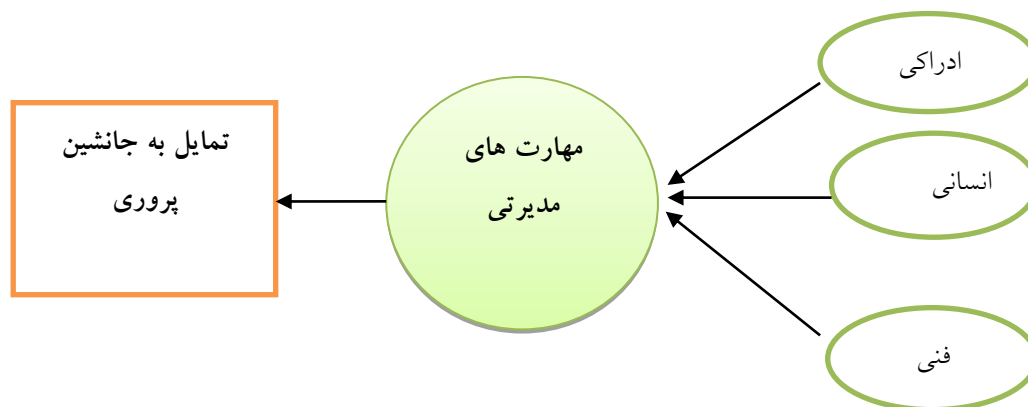
عباسی هر هفته (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان طراحی مدل سیستم جانشین پروری برای گروه مینا انجام داده که نتایج آن حاکی از معنادار بودن بین متغیرهای مدل سیستم جانشین پروری بوده است. او در نتایج خود نشان داد، سازمانها از جمله دانشگاهها که اصلی ترین تولید کننده ی دانش و اطلاعات گسترده ترین نهاد تولید دانایی و بیان دیگر محور و موتور در هر جامعه ای به شمار می روند، از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه یادگیری همیشگی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده نمایند و برای این که توانایی تطبیق با شرایط، تغییرات و چالش های امروزی را داشته باشند.

آریس و سولانا (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان رابطه تکنولوژی اطلاعات بر مهارت های مدیریتی: نقش میانجی مدیریت مشتری مداری به این مهم دست یافتند که که شرکتها و سازمانها در زمان مواجه شدن با محیط رقابتی بی ثبات و مبهمی که اغلب در اثر نوآوری تکنولوژیک و نیازهای متغیر مشتریان رخ می دهد، با استفاده از الگوها و راهکارهای سنتی نمی توانند از این وضعیت رهایی پیدا کنند، بنابراین نیازمند آگاهی و عکس العمل سریع و به اصطلاح چابکی هستند و باید از لحاظ مهارت های فنی غنی باشند. بدین منظور سازمان به فناوری اطلاعات و به دنبال آن به مدیریتی مجهز به مهارت ادراکی نیاز دارد. سازمانی که به دنبال جذب مشتری است، نیازمند آن است که مدیران آن به کسب توانایی و دانش جدید بپردازند و بایستی، در قبال استراتژی ها و فرآیندها مسئولیت پذیر باشد. در این راستا، مهارت انسانی انگیزه مضاعف به مشارکت در کارکنان ایجاد می کند. این امر در نهایت منجر به توسعه مهارت های مدیریتی در سازمان می شود که مدیریت مشتری مداری را تسهیل می کند.

راث ول^۱ (۲۰۰۵) در تحقیقی پانزده ویژگی یک برنامه جانشین پروری موفق را به شرح ذیل بیان می کند؛ حمایت مدیران ارشد، بهینه کاوی، توجه متمرکز، مس ثولیت، شامل شدن تمامی سطوح، رویکرد نظام مند، مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده، شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد، اجبار برای شناسایی و تربیت جانشین، ایجاد برنامه های توسعه ای مشخص، کار در حین

¹ Roth well

توسعه، برنامه های توسعه ای جامع، تشویق پرسش های نقادانه توسط برنامه های توسعه ای، تأکید برنامه جانشین پروری بر قابلیت هایی فراتر از یک سطح بالاتر و تأکید بر مربیگری رسمی. در این تحقیق پژوهشگر با توجه به شناختی که از اداره امور مالیاتی استان همدان دارد، به دنبال تعیین نقش مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران در این سازمان می باشد و مدل مفهومی و فرضیه های زیر را برای این پژوهش در نظر گرفته است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اصلی: مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران در اداره امور مالیاتی استان همدان تاثیر دارد.
فرضیه فرعی اول: مهارت ادراکی در تمایل مدیران به جانشین پروری تاثیر دارد.
فرضیه فرعی دوم: مهارت انسانی در تمایل مدیران به جانشین پروری تاثیر دارد.
فرضیه فرعی سوم: مهارت فنی در تمایل مدیران به جانشین پروری تاثیر دارد.

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به دنبال دستیابی به یک هدف علمی که همانا بررسی نقش مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران در اداره امور مالیاتی استان همدان است و داده های لازم از طریق توزیع پرسشنامه در میان کارکنان شاغل در اداره امور مالیاتی استان همدان به دست آمده است و بنابراین روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع علی است، تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است چراکه نتایج آن در جهت بهبود تمایل به جانشین پروری مدیران در اختیار و مورد استفاده مدیران اداره امور مالیاتی استان همدان قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان شاغل در اداره امور مالیاتی استان همدان می باشد که تعداد آن ها ۴۷۴۵ نفر می باشد. در این پژوهش با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان تعداد ۳۵۴ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد که به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای نمونه گیری شدند. بدین صورت که ابتدا اداره امور مالیاتی را در ۲۲ شهرستان تقسیم بندی کرده و ۱۰ شهرستان به طور تصادفی انتخاب شدند، سپس در مرحله بعدی مدیران به ۳ سطح عالی، میانی و اجرایی تقسیم شده و در آخر ۳۵۴ نفر از مدیران به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

در این مطالعه، برای تعیین روایی و اعتبار ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شده است. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه، از محققان و صاحب نظران در زمینه تحقیق در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤالات پرسشنامه، نظرخواهی به عمل آمد. همچنین برای اندازه گیری پایایی ابزار اندازه گیری از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر در جدول ۱- ارائه شده است:

جدول ۱- آلفای کرونباخ پرسشنامه

شاخص	ضریب آلفای کرونباخ
مهارت ادراکی	۰/۸۰
مهارت انسانی	۰/۷۹
مهارت فنی	۰/۸۶
جانشین پروری	۰/۸۷

یافته ها

آزمون فرضیه اصلی

جدول شماره ۲، نتایج تحلیل واریانس یک عاملی برای بررسی تاثیر مهارت های مدیریتی بر تمایل به جانشین پروری را نشان می دهد.

جدول ۲: نتایج تحلیل واریانس یک عاملی: تاثیر مهارتهای مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران

سطح معناداری	آماره ی فیشر	میانگین مجزورات	درجه ی آزادی	مجموع مجزورات	
۰.۰۱۳	۴.۸۱۱	۰.۵۱۴	۲	۱.۰۲۹	بین گروه ها
		۰.۱۰۷	۴۲	۴.۴۹۱	درون گروه ها
			۴۴	۵.۵۲۰	کل

فرض برابری میانگین تمایل به جانشین پروری در گروه های مختلف مهارت های مدیریتی تأیید نمی شود. به عبارت دیگر بین میانگین تمایل به جانشین پروری در گروه های مختلف با مهارت های مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد. و در پاسخ فرضیه اصلی که مهارتهای مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران در اداره امور مالیاتی استان همدان تاثیر دارد، می توان گفت که ۵/۵۲۰ درصد مهارتهای مدیریتی در تمایل به جانشین پروری تاثیر دارند.

آزمون فرضیه فرعی اول

جدول شماره ۲، نتایج تحلیل واریانس یک عاملی برای بررسی تاثیر مهارت های ادراکی در تمایل به جانشین پروری مدیران را نشان می دهد.

جدول ۲- نتایج تحلیل واریانس یک عاملی: تاثیر مهارت های ادراکی در تمایل به جانشین پروری مدیران.

سطح معناداری	آماره ی فیشر	میانگین مجزورات	درجه ی آزادی	مجموع مجزورات	
۰.۶۱۳	۰.۴۹۴	۰.۱۲۰	۲	۰.۲۳۹	بین گروه ها
		۰.۲۴۲	۴۲	۱۰.۱۷۳	درون گروه ها
			۴۴	۱۰.۴۱۲	کل

همان گونه که در جدول شماره ۲- مشاهده می شود فرض برابر میانگین بعد ادراکی مهارت های مدیریتی در گروه های مختلف تمایل به جانشین پروری تأیید می شود، به عبارت دیگر بین میانگین بعد ادراکی مهارت های مدیریتی در گروه های مختلف تمایل به جانشین پروری تفاوت معنادار وجود ندارد (مهارت های مدیریتی در بعد ادراکی بر جانشین پروری نقش ندارد). بنابراین فرضیه فرعی اول تحقیق تأیید نمی شود.

آزمون فرضیه فرعی دوم

جدول شماره ۳، نتایج تحلیل واریانس یک عاملی برای بررسی تاثیر بعد انسانی مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری را نشان می دهد.

جدول ۳: نتایج تحلیل واریانس یک عاملی: تاثیر بعد انسانی مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران

سطح معناداری	آماره ی فیشر	میانگین مجزورات	درجه ی آزادی	مجموع مجزورات	
۰.۰۱۵	۴.۶۸۵	۰.۷۵۸	۲	۱.۵۱۶	بین گروه ها
		۰.۱۶۲	۴۲	۶.۷۹۵	درون گروه ها
			۴۴	۸.۳۱۱	کل

همان گونه که در جدول مشاهده می شود فرض برابری میانگین بعد انسانی مهارت های مدیریتی در گروه های مختلف تمایل به جانشین پروری تأیید نمی شود، به عبارت دیگر بین میانگین بعد انسانی مهارت های مدیریتی در گروه های مختلف جانشین پروری مدیران تفاوت معنادار وجود دارد و مهارت های انسانی در تمایل به جانشین پروری نقش دارند.

آزمون فرضیه فرعی سوم

جدول شماره ۴ نتایج تحلیل واریانس یک عاملی برای بررسی تاثیر مهارت های مدیریتی در بعد فنی در تمایل به جانشین پروری را نشان می دهد.

جدول ۴- نتایج تحلیل واریانس یک عاملی: تاثیر مهارت های فنی در تمایل به جانشین پروری

سطح معناداری	آماره ی فیشر	میانگین مجزورات	درجه ی آزادی	مجموع مجزورات	
۰.۰۹۶	۲.۴۷۶	۰.۷۱۶	۲	۱.۴۳۳	بین گروه ها
		۰.۲۸۹	۴۲	۱۲.۱۵۳	درون گروه ها
			۴۴	۱۳.۵۸۶	کل

همان گونه که در جدول شماره ۴ مشاهده می شود فرض برابر میانگین بعد قانونی تمایل به جانشین پروری در گروه های مختلف مهارت های مدیریتی تأیید می شود. به عبارت دیگر بین میانگین بعد فنی مهارت های مدیریتی گروه های مختلف مهارت های مدیریتی تفاوت معنادار وجود ندارد. بنابراین فرضیه ی فرعی سوم تحقیق رد می شود.

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان می دهد مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران در اداره امور مالیاتی استان همدان تاثیر دارد. فرض برابری میانگین تمایل به جانشین پروری در گروه های مختلف مهارت های مدیریتی تأیید نمی شود؛ به عبارت دیگر بین میانگین تمایل به جانشین پروری در گروه های مختلف با مهارت های مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد و در پاسخ فرضیه اصلی که مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری مدیران در اداره امور مالیاتی استان همدان تاثیر دارد، می توان گفت که ۵/۵۲۰ درصد مهارت های مدیریتی در تمایل به جانشین پروری تاثیر دارند. این پژوهش با یافته های ابراهیمی (۱۳۹۳)، طاهری (۱۳۹۳)، پور صادق (۱۳۹۲)، عثمانی (۱۳۹۲)، امین بیدختی (۱۳۹۲)، عیدی و دیانتی (۱۳۹۰)، صالحی و همکارانش (۲۰۱۴)، یار و همکارانش (۲۰۱۴)، آریس و سولانا (۲۰۱۴)، هایمت (۲۰۱۵)، هاف و های سمن (۲۰۱۳) در یک راستا قرار دارد. به عبارت دیگر در پژوهش های ذکر شده هر یک از مهارت های مدیریتی (انسانی، ادراکی و فنی) به نوعی و با درصد منحصر به فردی در جانشین پروری در سازمان های مختلف نقش دارند.

فرض برابری میانگین بعد ادراکی مهارت های مدیریتی در گروه های مختلف تمایل به جانشین پروری تأیید می شود، به عبارت دیگر بین میانگین بعد ادراکی مهارت های مدیریتی در گروه های مختلف تمایل به جانشین پروری تفاوت معنادار وجود ندارد (مهارت های مدیریتی در بعد ادراکی بر جانشین پروری تاثیر ندارد). بنابراین فرضیه فرعی اول تحقیق تأیید نمی شود و در اداره امور مالیاتی استان همدان، مهارت های ادراکی نمی تواند در تمایل به جانشین پروری نقش داشته باشد. این پژوهش با یافته های پور صادق (۱۳۹۲)، ابراهیمی (۱۳۹۳)، هایمت (۲۰۱۵)، صالحی و همکارانش (۲۰۱۴)، یار و همکارانش (۲۰۱۴) همخوانی ندارد به عبارت دیگر در پژوهش های ذکر شده مهارت ادراکی در تمایل به جانشین پروری نقش دارند، ولی با یافته های آریس و سولانا (۲۰۱۴)، احمدی (۱۳۹۰) همخوانی دارد یعنی مانند پژوهش حاضر، در پژوهش عنوان شده در این بخش، مهارت های ادراکی در جانشین پروری نقشی را ایفا نمی کنند.

بین میانگین بعد انسانی مهارت های مدیریتی در گروه های مختلف جانشین پروری مدیران تفاوت معنادار وجود دارد. یعنی مهارت های انسانی در تمایل به جانشین پروری مدیران تاثیر دارد و هرچه مهارت های انسانی مدیران افزایش یابد، تمایل به جانشین پروری نیز در آن ها ارتقاء می یابد. این پژوهش با یافته های ابراهیمی (۱۳۹۳)، پور صادق (۱۳۹۲)، عثمانی (۱۳۹۲)، امین بیدختی (۱۳۹۲)، عیدی و دیانتی (۱۳۹۰)، هایمت (۲۰۱۵)، صالحی و همکارانش (۲۰۱۴)، یار و همکارانش (۲۰۱۴)، هاف و های سمن (۲۰۱۳) در یک راستا

قرار دارد به عبارت دیگر همه پژوهش های ذکر شده حاکی از آن است که مهارت انسانی در جانشین پروری نقش مهمی را ایفا می کنند و مهارت های انسانی مدیران نسبت به دو مهارت دیگر مهم تر است

بین میانگین بعد فنی مهارت های مدیریتی گروه های مختلف مهارت های مدیریتی تفاوت معنادار وجود ندارد. بنابراین فرضیه ی فرعی سوم تحقیق رد می شود و مهارت های فنی در تمایل به جانشین پروری مدیران اداره امور مالیاتی استان همدان تاثیری ندارد. این پژوهش با یافته های پور صادق (۱۳۹۲)، ابراهیمی (۱۳۹۳)، هایمت (۲۰۱۵)، صالحی و همکارانش (۲۰۱۴)، یار و همکارانش (۲۰۱۴) همخوانی ندارد به عبارت دیگر در پژوهش های ذکر شده مهارت فنی در تمایل به جانشین پروری نقش دارند ولی پژوهش حاضر با یافته های آریس و سولانا (۲۰۱۴)، احمدی (۱۳۹۰) همخوانی دارد، زیرا در این دو پژوهش نیز به این نتیجه رسیده اند که مهارت فنی در تمایل به جانشین پروری مدیران نقشی ندارد.

لذا با توجه به این که مهارت های مدیران در تمایل به جانشین پروری نقش دارند، می توان گفت که اساسی ترین رهیافت برای گسترش تمایل به جانشین پروری، ارتقاء و تعالی مهارت های مدیریتی است. بر این اساس پیشنهاد می گردد که سیاست گذاران و مدیران اداره امور مالیاتی استان همدان، در مدیریت و برنامه ریزی خویش به مهارت انسانی توجه ویژه نمایند و با تعیین افراد دارای قابلیت های بالا برای ورود به خزانه جانشینان و ارزیابی این افراد برای تعیین نقاط قوت و شکاف های مهارتی و تعیین افراد واجد شرایط، تمایل به جانشین پروری را ارتقاء ببخشند.

منابع

- احمدی، سیدعلی اکبر و مرادی، مرتضی و کمال آبادی، فرانک (۱۳۹۱). تأثیر رابطه بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان. دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س چهارم، ش ۱، صص ۱۵ - ۱.
- آقاجانی، محمدجواد (۱۳۹۱). مقایسه میزان فرسودگی شغلی پرستاران در بخش های مختلف پرستاری. مجله توسعه پژوهش در پرستاری و مامایی، دوره نهم، شماره دو، صص ۱۰۴ - ۹۷
- ابراهیمی، مرجان (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت های مدیریتی مدیران با جانشین پروری، دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه ی اقتصادی و مدیریت مالی صص ۱۰۴ - ۹۷.
- پورصادق، ناصر (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم، شماره هفتم صص ۱۹ - ۱۷.
- پیمان، پونه (۱۳۸۷). مهارت های مدیریتی، مجله آموزشی و خبری مدیران، شماره ۵، صص ۲۹ - ۱۳.
- طاهری، مصطفی (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک، مدیریت استعداد و جانشین پروری در اداره آموزش و پرورش ممسنی، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱. صص ۱۵ - ۹.
- عباسی هر هفته، بهزاد (۱۳۹۰). طراحی یک مدل برای سیستم برنامه ریزی جانشینی شرکت مپنا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، صص ۵۹ - ۴۲
- فالمر، رابرت و کانگر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری، ترجمه بهزاد ابوالعلائی، انتشارات سرآمد.
- منافی، سید هادی (۱۳۸۷). "بررسی نقشها و مهارت های مدیریتی در سازمان ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۶، صص ۱۸-۱۴.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, (84), 191-215.
- Hemmati, ghasem, (2015), Triple Management, Skills, <https://ww.w.linkedin.com>
- Helton, Kimberly; Jackson, Robeti. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic workforce: Succession planning in a Complex Environment. *Public personnel Management*, pp. 355-477.
- Katz, Robert. 1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. September-October 90-101
- Kim, Sooyoung. (2007) "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No. 3, pp.181-94.

- Kim, y. (2005). Manag ing succession: developing tommorrow's leaders today, A future executive leadership competency framework. Master of art in leadership and training, Royal yoads university.
- Leggett, Catherine (2013), succession management at ICMA-RC, building retirement security, CHRO, SVP of HR, October 21, p.20
- Salehi, Hoshyar, Mohammadi, Foad & Mohammadi, Hesam (2014), Relationship Between Management Skills and Customer Experience Management, Indian J.Sci.Res. 7 (1): 626-634, Issn: 2250-0138

نحوه استناد به مقاله:

مالمیر، آمنه، ترابی، حسین. (۱۳۹۸). بررسی رابطه مولفه های سبک رهبری اخلاقی ادراک شده توسط کارکنان با مولفه های توانمند سازی روانشناختی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی شماره ۲، دوره ۲، ۱۰۴-۹۵.

http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_672031.html