

«مدیریت بهره‌وری»

سال یازدهم - شماره چهل و یک - تابستان 1396

ص ص: 201 - 181

تاریخ دریافت: 94/09/25

تاریخ پذیرش: 95/12/07

بررسی رابطه بین مهارت های مدیریتی و اثر بخشی گروهی

صادق ذکریائی¹
دکتر هیرش سلطان پناه^{2*}
دکتر عادل فاطمی³

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین مهارت مدیریتی و اثربخشی گروهی در ادارات زیرمجموعه تعاون، کار و رفاه اجتماعی شهرستان سنندج است. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و هم‌چنین از لحاظ روش جزء پژوهش‌های پیمایشی - همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان‌های تابعه در شهرستان سنندج است. نمونه آماری 244 نفری براساس فرمول کوکران از بین جامعه آماری از طریق نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب انتخاب گردید. روش‌های گردآوری اطلاعات، شامل (1) کتابخانه‌ای و (2) پیمایشی است. در این پژوهش از دو پرسشنامه محقق ساخته مهارت مدیریتی و اثربخشی گروهی به عنوان ابزار اصلی اندازه‌گیری و گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی از نرم‌افزار SPSS و برای برآزش مدل و معادلات ساختاری متغیرها از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین مهارت مدیریتی مدیران و ابعاد مهارت ارتباطی، رهبری، تیم سازی و تصمیم‌گیری با اثربخشی گروهی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. **واژه‌های کلیدی:** مهارت مدیریتی، مهارت رهبری، مهارت ارتباطی، مهارت تیم سازی، مهارت تصمیم‌گیری، اثربخشی گروهی.

1. گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران sadeghzakariaie@gmail.com
2. گروه مهندسی صنایع، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسؤول) heresh@iausdj.ac.ir
3. گروه آمار، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران fatemi@iausdj.ac.ir

مقدمه

محیط متلاطم امروز روند روبروشدی را در سازمان‌ها برای انجام کارها بصورت تیمی و گروهی ایجاد نموده است. سازمان‌ها بدنبال افرادی هستند که بتوانند بصورت گروهی عملکرد مطلوبی داشته باشند و از طرفی توانایی تطبیق مستمر با افراد مختلف را دارا باشند. با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت‌های سازمانی، به جرات می‌توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده و امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروه‌های کاری است (هادیزاده مقدم و حسینی، 1388). گسترش همه جانبه سازمان‌ها لزوم برخورداری از مدیرانی ماهر و توانمند در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی را دوچندان ساخته است. توانایی فهم موقعیت، بررسی منابع و برقراری ارتباط مؤثر شرایط را برای کارگروهی و ارتباط پویا و تعامل دوجانبه بین مدیران سیاست گذار با مدیران سطوح اجرایی موجب می‌شود تا وضعیت سازمان و آینده آن، محرک اصلی برنامه‌ریزی‌های بعدی شود (نوه ابراهیم و کریمی، 1385). بنابراین ایجاد می‌کند که مدیران سازمانی نه تنها دارای مهارت‌های لازم باشند؛ بلکه در سطح مطلوبی از این مهارت‌ها، برخوردار باشند. در واقع صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت سازمان است و مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند (جوهری زاده و چرمیان، 1387). سازمان‌های مختلف اعم از صنعتی، بازرگانی، غیرانتفاعی و دولتی برای بقاء و دوام حیات نیازمند تجدید نظر در تحول سازماندهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضاء و کارکنان خود هستند. برای برخورد مؤثر با اوضاع و احوال متغیر محیطی، لزوم بسیج توان، دانش، مهارت و تخصص تمامی کارکنان بیش از پیش احساس می‌شود. از این رو ساختارهای تیمی و سازمان‌هایی که محور اصلی فعالیت خود را بر مبنای کارهای تیمی قرار داده‌اند ظهور کرده‌اند. سازماندهی کارها به شکل تیمی، مستلزم شناخت و آگاهی از اصول و مبنای کار تیمی است (جاهدطوسی، 1390). فعالیت در یک سازمان نیاز به مقدار زیادی از تعامل و ارتباط بین افراد دارند. علاوه بر این، فعالیت‌های خوب غالباً بر ظرفیت تیم کارکردی متقابل برای ایجاد یک درک مشترک از کار، فرآیند و نقش‌های مربوطه اعضای آن متکی است (توحیدی، 2013). هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه

بین مهارت های مدیریتی مدیران و اثربخشی گروهی در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان های تابعه شهرستان سنندج است.

مهارت مدیریتی: مدیریت عموماً از سه بعد فنی، ادراکی و انسانی مورد توجه قرار می گیرد (برومند، 1383، 4). مهارت مدیران در ابعاد و وجوه یاد شده، یعنی بکارگیری فناوری (مهارت فنی) و کار با انسان ها (مهارت انسانی) در چارچوب پردازش صحیح داده ها و درک کامل سازمان (مهارت ادراکی) برای دستیابی موثرتر به هدف های سازمانی (اثربخشی) به عنوان مفهومی از مدیریت امروزی و توانایی های مدیر مورد توجه فرد لوتانز قرار گرفته است و در تحلیل سازمانی به آن اشاره دارد (احمدی و دوست محمدلو، 1388). به طور کلی، متوسط مدیران 32% از وقت خود را صرف فعالیت های سنتی، 29% را صرف ارتباطات، 20% را صرف فعالیت های مربوط به منابع انسانی و 19% را صرف امور مربوط به شبکه های کاری می نمایند (رابینز، 1385، 11). مهارت های اساسی مدیریت شامل توانمندی هایی است که یک مدیر ایده آل بایستی داشته باشد. مدیریت از پنج فرآیند به نام های برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و نظارت تشکیل می شود. مدیریت اساساً یک فعالیت سازمانی است، سازماندهی کار و منابع به منظور نیل به موفقیت است. سازمان موفق کار و منابع به یک برنامه ریزی دقیق نیازمند است و یک برنامه ریزی موثر پیش بینی موانع احتمالی و نحوه مقابله با آنان را در بر می گیرد. بسیار مهم است که یک مدیر، گروهی را در راه رسیدن به موفقیت مدیریت کرده و اعضای تیم را هدایت کند. زمانی که مدیر سازماندهی و رهبری گروهی از کارکنان را انجام می دهد، مدیریت نقش حیاتی در دستیابی به مشارکت و اعمال نظارت بازی می کند. مدیریت چنان موضوع وسیع و جامعی است که محدود کردن آن به تعداد محدودی فرآیند بسیار دشوار است. مدیریت بسیار پیچیده و حساس است و بنابراین منطقی نیست که توصیف مدیریت را به تعدادی فرآیندهای مدیریتی محدود کنیم. با این باور که مدیریت موضوعی گسترده است، بعضی ها ترجیح می دهند که مدیریت را با عبارت "آنچه مدیران انجام می دهند" تعریف کنند، اما به واقع یک مدیر چه اعمالی را انجام می دهد؟ یک مدیر به منظور اجرای موفق مهارت های مدیریت مسئول است و یک مدیر خوب بایستی به اصول اساسی مدیریت و به نمایش گذاشتن مهارت های اساسی مدیریت در شخصیت و رفتار خود پایبند باشد (اوک، 2012).

نتایج تحقیق پوری (1393) حاکی از آن است که مهارت‌های مدیریت به طور کلی و مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی مدیریت بر عملکرد تاثیر معناداری داشته، در صورتیکه مهارت‌های ادراکی مدیریت بر عملکرد تاثیر معناداری ندارد. نتیجه تحقیق مصیبی (1392) به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر انتصاب مدیران نشان داد که از بین عوامل اصلی شناسایی شده، عوامل شغلی-فردی بیشترین تأثیر را بر انتصاب مدیران دارد و از بین عوامل شغلی-فردی، مهارت مدیریتی بالاترین اولویت را دارد و در بین مهارت‌های مدیریتی نیز، توانایی اتخاذ تصمیم و پاسخگویی دارای بالاترین اولویت است. در پژوهش فلاحتی و همکاران (2011)، معیارهای مهارت مدیریت شامل: هزینه‌های روزانه، بدهی، نیازهای آینده، زمان، صرفه جویی، مالی، تعامل اجتماعی، استرس، تصمیم‌گیری، حل مسئله و برنامه‌ریزی شغلی شناخته شد. در نتیجه نمرات مهارت‌های مدیریت محاسبه شد و نتایج نشان داد که آموزش‌های مربوط به برنامه‌ریزی شغلی مورد نیاز است. یافته‌ها پژوهش یحیی و همکاران (2011) نشان می‌دهد که موفقیت کارآفرینی با مهارت‌های مدیریتی عامل کسب و کار، در ارتباط است. فجار و هیداجات (2012) در پژوهشی دو تقسیم‌بندی شامل مهارت‌های سخت (دانش مدیریت، توانایی کار با اینترنت و توانایی کار با آفیس) و مهارت‌های نرم (جستجوی اطلاعات، تفکر مفهومی (ادراکی) و خودکارآمدی (اعتماد به نفس) برای مهارت‌های مدیریتی تعریف کردند.

اثربخشی گروهی: تیم‌ها و گروه‌های کاری، به عنوان واحدهای بنیادی سازمانها و نقاط اهرمی کلیدی برای بهبود کارکرد سازمان، مورد توجه قرار گرفته‌اند (فرنچ و بل، 1387، 171). با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده‌شدن فعالیت‌های سازمانی، به جرات می‌توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده و امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروه‌های کاری است. قدرت ایجاد گروه‌های کارآمد و هماهنگ ساختن آنان با ایفای موثر نقش هماهنگ‌کنندگی، رهبریت گروه و عضو گروه ضروری است. سازمان‌ها همان‌گونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند موثرتر و با راندمان بهتر به رقابت پردازند، به سوی تیم‌سازی و گروهی‌کارکردن نیز روی آورده‌اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته‌اند که تیم‌ها نسبت به سازمان‌های سنتی و شکل‌های دیگر گروه‌های کاری دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و

در برابر محیط درحال تغییر بهتر پاسخگو هستند. لذا تیم ها می توانند به عنوان منبعی برای رضایت شغلی به کار گرفته شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار موثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی و تنوع نیروی کار را گسترش دهند (هادیزاده مقدم و حسینی، 1388). پس از توافق بر یک تعریف اثربخشی تیم، چگونه می توان یک سازمان مطمئن شود که تیم آنها عملکرد موثری دارد؟ تاکنون، دو چالش عمده در این زمینه وجود دارد (الف) آگاهی از آنچه عامل اثربخشی تیم است و (ب) به اندازه کافی این عوامل اندازه گیری شده است (کانتو، 2007). از دیدگاه ادگار شاین عوامل اثربخشی گروهی از این قرار است:

- اهداف: باید برای همه واضح و روشن بوده و همه در تعیین آن مشارکت داشته باشند.
- مشارکت: همه باید با هم مشارکت داشته باشند و به گفتگوهای یکدیگر گوش دهند.
- احساسات و عواطف: درگروه افراد باید احساسات و عواطف خود را ابراز نموده و این احساسات مورد توجه قرار گیرند.
- رهبری: هر فرد در گروه با توجه به نیاز گروه که خود تشخیص داده، داوطلبانه اقدام می کند. در گروه وابستگی به فرد خاص وجود ندارد.
- تصمیمات: تصمیمات در گروه نتیجه اجماع اعضا است. تصمیمات مورد آزمایش قرار می گیرند و انحرافات، مشخص شده و بهبود می یابند.
- اعتماد: اعضاء به هم اعتماد دارند و به یکدیگر احترام می گذارند. افراد آزادانه تعاملات و ارتباطات منفی خود را بیان می کنند بدون اینکه از تلافی آن ترس داشته باشند.
- شناسایی مشکلات گروه: در هنگام بروز مشکل، قبل از این که عملی انجام شود، وضعیت مشکل به دقت شناسایی می شود و راه حلها ریشه های اساسی مشکل را مورد توجه قرار می دهند.
- خلاقیت و رشد: گروه قابل انعطاف است و اعضای آن به دنبال راه های جدید هستند. افراد درحال تغییر و رشد هستند و به صورت فردی تقویت می شوند (ابزری و همکاران، 1389).

از لحاظ عملی یک گروه اثربخش کار محوله را به انجام می‌رساند و از اعضای خود در فرایند اجرا به خوبی مراقبت می‌کند (ابزری و همکاران، 1389). تیم‌ها و گروه‌های کاری، به عنوان واحدهای بنیادی سازمانها و نقاط اهرمی کلیدی برای بهبود کارکرد سازمان، مورد توجه قرار گرفته‌اند (فرنچ و بل، 1387، 171). مدل ساخت گروهی یک رویکرد مشارکتی با استفاده از ساختار سیستم تصمیم‌گیری و حل مشکل دینامیک در گروه است (اسکات و همکاران، 2015). تحقیقات متعددی نشان داده است، گروه‌ها می‌توانند به نتایجی بیش از کار تک‌تک افراد دست پیدا کنند، زیرا گروه‌ها دارای گستره وسیعی از مهارت‌ها برای حل مسأله می‌باشند و می‌توانند تصمیمات با کیفیت تری را اتخاذ نمایند (کانتو، 2007).

فناپی (1392) مدلی شامل شش فاکتور که تاثیر عواملی چون مدیریت مناسب، برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات موثر، رضایت شغلی، مهارت کارگروهی و رهبری را بر اثربخشی کارگروهی مورد بررسی قرار می‌دهد؛ طراحی کرد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، مدیریت مناسب و مهارت کارگروهی بر اثربخشی گروهی تا حدودی تأثیرگذار بوده و عواملی چون برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات موثر، رضایت شغلی و رهبری بر اثربخشی گروهی تأثیر داشته و این یافته‌ها به لحاظ آماری معنادار و مورد تأیید می‌باشند. یافته‌های تحقیق ابزری و همکارانش نشان داد بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن (استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار) با اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین از بین این مؤلفه‌ها، مؤلفه انگیزش و رفتار، قابلیت پیش بینی اثربخشی گروهی را دارا بودند (ابزری و همکاران، 1389). نتایج تحقیق هادیزاده مقدم و حسینی، که در مرکز نوسازی و تحول اداری ایران تحت عنوان "رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی" انجام گرفت، نشان داد بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن (دانش (شناخت)، انگیزش و رفتار) با اثربخشی گروهی رابطه وجود دارد (هادیزاده مقدم و حسینی، 1388). در تحقیق رنجبرابوالوردی (1391) و حاجی پور (1383) به ترتیب تاثیر متغیرهای هوش فرهنگی و مرکز کنترل بر اثربخشی گروهی تایید شد.

بنی نجاریان و بن عبدالله (2009) در پژوهشی عوامل مؤثر بر اثربخشی گروه را، ساختار و ویژگی‌های فردی نامید. آتوبه و روسئو (2005) در پژوهش خود "تعهد هدف تیمی و اثربخشی تیم: نقش وابستگی متقابل وظیفه و رفتارهای حمایتی" نشان دادند که

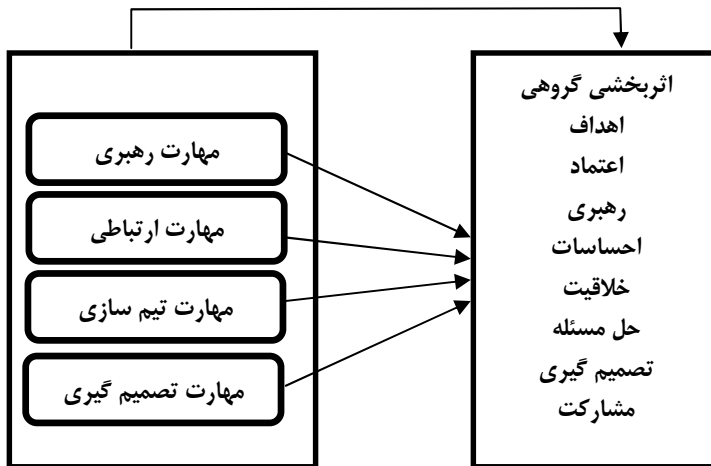
تعهد تیم به هر 3 معیار اثربخشی تیم (عملکرد تیم، کیفیت تیم و بقای تیم) مرتبط است. علاوه بر این، وظیفه میانه روها وابسته به رابطه میان تعهد هدف تیمی و عملکرد تیم است. رفتارهای حمایتی، میانجیگر روابط تعهد هدف تیمی با عملکرد تیم و کیفیت تجربه های این گروه است. در مطالعه دیگری سرمایه اجتماعی با تمرکز بر اثربخشی گروه به عنوان ارزیابی مدیران سطح بالا در گروه در یک مجموعه گسترده ای از معیارها، از جمله موارد: کیفیت کار، کمیت کار، ابتکار عمل، همکاری با گروه های دیگر، توانایی تکمیل سریع کار در زمان، و توانایی پاسخگویی سریع به مشکلات پرداخته است. سرمایه بزرگ اجتماعی، گروه ها را موثرتر می سازد، زیرا گروه دسترسی بیشتری به منابع مهم برای حفظ و بهبود عملکرد خود، و پاسخ به چالش های سریعی که بوجود می آیند را لازم می داند. نتایج نشان می دهد که مسیرهای متعدد برای گروه سرمایه اجتماعی که منجر به اثربخشی بیشتر گروه می شود و محققان باید آنها را در مدل های پیچیده تر، مانند مدل های ساختاری بهینه مدنظر قرار دهند. همچنین داشتن بیش از حد از یک منبع سرمایه اجتماعی در گروه می تواند تاثیر منفی بگذارد (اوه و همکاران، 2004).

برای اثربخشی گروه رسیدن به هدف های تعیین شده و سطح رضایت اعضا به تجربه ضروریست. این بدان معناست که اثربخشی گروه ها با این معیار اندازه گیری می شود. یک گروه می تواند مولد باشد و به هدف های خود برسد ولی کارکنان از تجربه خود خوشحال و راضی نباشند. برعکس افراد می توانند خوشحال و راضی باشند ولی گروه مولد نباشند و توفیق تحقق هدفی را پیدا نکند. برای مثال یک مدیر ممکن است توضیح دهد که آنها در سازمانی کار می کردند که شیوه مدیریت بسیار استبدادی بود و مدیران ارشد توجه خیلی کمی به زیر دستان خود داشتند. اخلاق در میان مدیران میانی بسیار پایین بود و احساس می کردند که به زور بر سر کارها گمارده شده اند. درصد تغییر و تبدیلات شغلی در میان گروه بسیار بالا بود اما شرکت حقوق های بسیار بالایی پرداخت می کرد و بسیار سود آور هم بود. این رویه به طور کاملاً روشنی از نظر تولیدی در طبقه بندی اندازه گیری موفقیت مدیریت گروهی در سطح عالی قرار می گیرد ولی با سطح پایینی از رضایت شخصی کارکنان همراه است. وظیفه ی اولیه ی رهبری ایجاد تغییر و حرکت است (افجه، 1388). اسکات و همکاران (2015) استدلال می کند که تحقیقات آینده در مدل گروهی ساخته شده از سه بخش اصلی بهره مند می شوند: از یک موردی

به موارد متعدد؛ از تنظیمات کنترلی به تنظیمات اعمال شونده (کاربردی) و افزایش نتایج تحقیق با هدف اقدامات بیشتر (اسکات و همکاران، 2015). نتایج اوناگ و مصطفا (2014) نشان می‌دهد که انسجام تیم، هنجارهای درون تیم و ارتباط تیم اثرات قابل توجهی در رضایت اعضای و بقای تیم دارد.

مدل مفهومی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی گروهی در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان‌های تابعه شهرستان سنندج است. در این تحقیق از مفهوم سازی مهارت‌های مدیریتی که از سوی مانالی اوک (2012) و مدل اثربخشی گروهی ادگار شاین (1988) صورت گرفته است، استفاده می‌کنیم. با توجه به مطالب گفته شده مدل مفهومی پژوهش حاضر بصورت شکل 1 می‌باشد.



شکل شماره 1: مدل مفهومی پژوهش

لذا با توجه به مدل مفهومی، فرضیات پژوهش به صورت زیر می باشد.
فرضیه اصلی: بین مهارت های مدیریتی مدیران و اثر بخشی گروهی در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان های تابعه شهرستان سنندج رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: بین مهارت رهبری مدیران و اثر بخشی گروهی در سازمان های مورد بررسی در شهرستان سنندج رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین مهارت ارتباطی مدیران و اثربخشی گروهی در سازمان های مورد بررسی در شهرستان سنندج رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین مهارت تیم سازی مدیران و اثربخشی گروهی در سازمان های مورد بررسی در شهرستان سنندج رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: بین مهارت تصمیم گیری مدیران و اثر بخشی گروهی در سازمان های مورد بررسی در شهرستان سنندج رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ابزار و روش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش جزء پژوهش های پیمایشی - همبستگی می باشد. با توجه به فرمول آماری کوکران با درجه اطمینان 95 درصد و خطای 0/5 درصد همبستگی، نمونه آماری 242 نفری کارکنان از بین جامعه آماری از طریق نمونه گیری تصادفی - طبقه ای با احتساب متناسب انتخاب گردید. جدول 1 نحوه احتساب نمونه از جامعه آماری را نشان می دهد.

جدول شماره 1: جامعه و نمونه آماری به تفکیک سازمان

درصد	نمونه آماری	جامعه آماری	سازمان
9	22	70	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی
23	56	140	اداره بهزیستی
5/3	13	35	سازمان بیمه خدمات درمانی
18	44	120	اداره کل تامین اجتماعی
44/7	109	300	مدیریت درمان تامین اجتماعی
100	244	655	کل جامعه آماری

برحسب روش تحقیق و نوع داده‌های مورد نظر در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته با استفاد از سایر پرسشنامه‌های ساخته شده محققین دیگر و منطبق بر جامعه آماری استفاده شده است. پرسشنامه مهارت مدیریتی شامل 16 سؤال (چهار سؤال مربوط به مهارت رهبری، چهار سؤال مربوط به مهارت تیم‌سازی، چهار سؤال مربوط به مهارت ارتباطی و چهار سؤال مربوط به مهارت تصمیم‌گیری) می‌باشد. پرسشنامه اثربخشی گروهی شامل 24 سؤال (شامل 3 سؤال برای هر شاخص اثربخشی گروهی) با بهره‌گیری از پرسشنامه استاندارد فردمن و یار براق (1985) می‌باشد. پس از تأیید پرسشنامه‌ها توسط صاحب‌نظران و اجرای آزمایشی آن توسط 30 نفر از کارکنان، سؤالات با روایی نامناسب حذف و پرسشنامه‌های پالایش شده با مقیاس 7 بخشی لیکرت برای جمع‌آوری داده‌ها آماده شد. برای هر سؤال 7 گزینه کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی موافقم، نظری ندارم، تا حدودی مخالفم، مخالفم و کاملاً مخالفم بر اساس مقیاس لیکرت در نظر گرفته شد و به هر گزینه به ترتیب 7، 6، 5، 4، 3، 2، 1 اختصاص داده شده است. پرسشنامه اول با ضریب پایایی 0/874 حاوی 16 سؤال به منظور بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران سازمان در چهار بعد رهبری، ارتباطی، تیم‌سازی و تصمیم‌گیری و پرسشنامه دوم با ضریب پایایی 0/928 حاوی 24 سؤال به منظور بررسی میزان اثربخشی گروهی تهیه و در بین نمونه آماری توزیع شد.

جدول شماره 2: تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

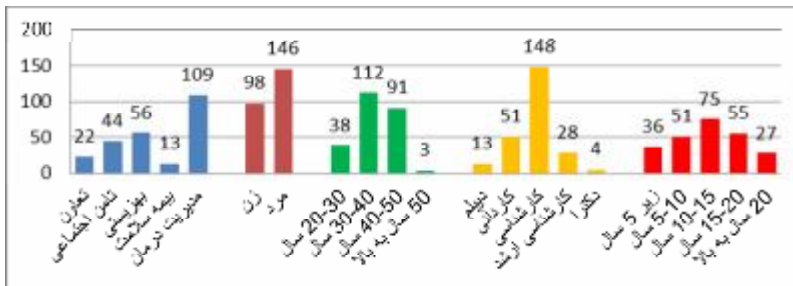
شاخص	تعریف عملیاتی
مهارت مدیریتی	مهارت رهبری نمره کسب شده در سوالات (1، 2، 3 و 4) پرسشنامه رهبری تخصیص صحیح کار به منابع و برنامه ریزی و بکارگیری راهکارهای تعیین شده و مساعدت به اعضای تیم برای به اتمام رساندن موفق راه کارها است
	مهارت ارتباطی نمره کسب شده در سوالات (5، 6، 7 و 8) پرسشنامه یک مدیر باید در برابر اعضای تیم خود رابطه ای شفاف داشته باشد. یک مدیر بایستی قابلیت شنیدن انتقادهای سازنده را داشته باشد. برای یک مدیر مهم است که بتواند برنامه های خود را به گونه ای موثر به اعضای تیم خود انتقال دهد و پیشنهاد های ورودی اعضای تیم خود را در برنامه های خود منظور کند
	مهارت تیم سازی نمره کسب شده در سوالات (9، 10، 11 و 12) پرسشنامه تشویق اعضای سازمان و یا تیم به بیان عقاید و ابراز نظرهای خود و دادن فرصت مناسب به اعضا برای بروز خطاهای احتمالی و یادگیری از اشتباهات می تواند به عنوان یک مهارت ساختاری تیم توصیف شود. برای تشکیل یک تیم، مدیر باید روحیه مشارکت گروهی را به تمامی اعضای گروه القا کند. برای اینکه اعضای تیم احساس انگیزه مطلوب برای کار داشته باشند، مهم است که یک مدیر بتواند انتظارات اعضا را برآورده کند، نقاط قوت آنها را شناسائی کند و کمبودهای اعضا را بفهمد
	مهارت تصمیم گیری نمره کسب شده در سوالات (13، 14، 15 و 16) پرسشنامه برای گرفتن یک تصمیم صحیح و سریع، یک مدیر فرصت اتلاف وقت را ندارد، باید خونسردی خود را حفظ کرده و نسبت به بروز نتایج حاصل از تصمیم گیری هشیار و آمادگی مقابله با آنها را داشته باشد
اثر بخشی گروهی	اهداف نمره کسب شده در سوالات (17-40) پرسشنامه
	اعتماد ادگارشاین ویژگی های تیم های اثربخش را این طور معرفی کرده است: اعضاء تیم برای رسیدن به اهداف مشترک و روشن تلاش می کنند. تمامی اعضاء تیم در میان نظراتشان احساس آزادی می کنند و در تصمیم گیری ها و مباحث تیمی مشارکت می کنند. اعضاء به یکدیگر اعتماد دارند. رهبری تیم در موقعیت های مختلف تغییر می کند. وقتی نیاز به رهبر احساس می شود، هر فرد آزاد است برای اینکار داوطلب شود. تصمیمات بوسیله اجماع اتخاذ می شود. وقتی مشکلاتی بوجود می آید، اعضاء تیم بر روی حل مساله تمرکز متمرکز می شوند و نه علائم و عوارض مساله. اعضاء تیم در مواقع حل مساله و انجام فرآیندهای کاری منعطف هستند. اعضاء تیم رشد می کنند و از اقداماتی که منجر به رشد افراد می شود حمایت می کنند
	رهبری
	احساسات
	خلاقیت
	حل مسئله
	تصمیم گیری
	مشارکت

پس از تنظیم پرسشنامه و اخذ مجوز از مسئولان مربوطه سازمان های مورد بررسی و صورت گرفتن هماهنگی های لازم، پرسشنامه ها در بین اعضای سازمان به طور حضوری، توزیع و سپس داده ها جمع آوری شد. در مجموع، پس از توزیع 254 پرسشنامه تعداد 248 پرسشنامه تکمیل و جمع آوری شد و 4 پرسشنامه به علت ناخوانا

بودن حذف و 244 پرسشنامه با استفاده از نرم افزارهای SPSS و لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

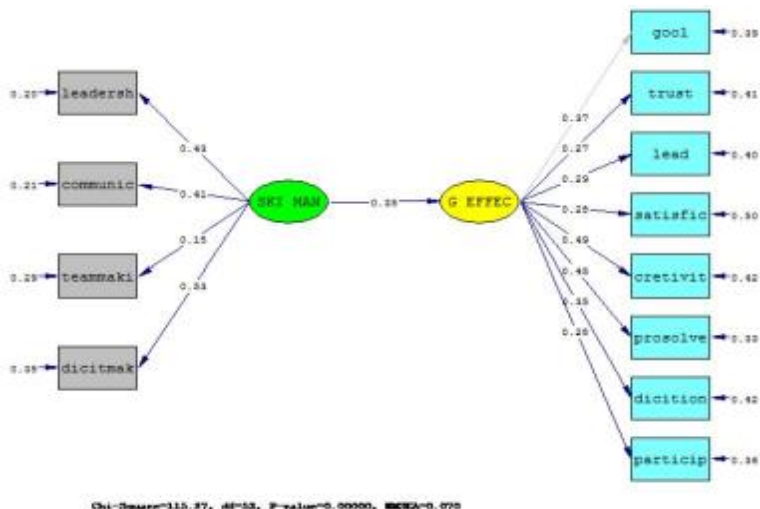
نتایج حاصل در دو سطح آمار توصیفی و معادلات ساختاری بررسی شده است. بررسی اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه، فراوانی آزمودنی‌ها براساس سازمان محل کار، سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه خدمت پاسخگویان مطابق نمودار 1 می باشد.



شکل شماره 1: توزیع فراوانی پاسخگویان

براساس سازمان محل کار پاسخ دهندگان بیشترین فراوانی مربوط به سازمان مدیریت درمان با 109 نفر معادل (44/7) درصد، بیشترین فراوانی سن، مربوط به رده سنی 30 - 40 سال با 112 نفر معادل (45/9) درصد، از کل نمونه 244 نفری، 146 نفر معادل 59/8 درصد از پاسخگویان مرد و 98 نفر معادل 40/2 درصد زن هستند. براساس سطح تحصیلات پاسخ دهندگان از کل نمونه 244 نفری، 13 نفر معادل (5/3) درصد از پاسخگویان مدرک دیپلم، 51 نفر معادل (20/9) درصد از پاسخگویان کاردانی، 148 نفر معادل (60/7) درصد کارشناسی، 28 نفر معادل (11/5) درصد کارشناسی ارشد و 4 نفر معادل (1/6) درصد سطح سوادشان دکتر است. براساس سابقه خدمت پاسخ دهندگان بیشترین فراوانی مربوط به 10-15 سال با 75 نفر معادل (30/7) درصد و کمترین فراوانی مربوط به سابقه خدمت با 20 سال با 27 نفر معادل (11/1) درصد بوده است. با توجه به

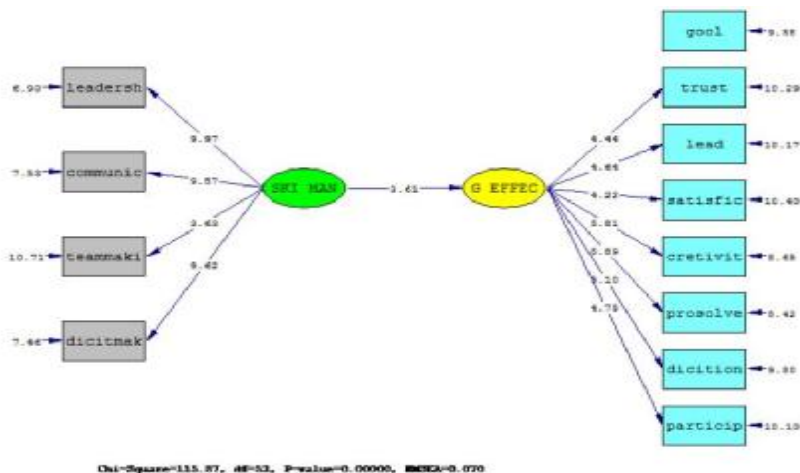
نتایجی که از خروجی نرم افزار لیزرل بدست آمده است برازش مناسب مدل را نتیجه می گیریم.



شکل شماره 2: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

مدل فوق اندازه گیری مدل را در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد. نتایج تخمین (قسمت زیرین شکل) حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار محاسبه شده برابر با 115/87 می باشد. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده های مشاهده شده پژوهش است. همچنین مقدار RMSEA برابر با 0/070 می باشد. که نشان از خوبی برازش دارد. حدمجاز RMSEA، 0,08 است؛ مشاهده می شود که این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است که این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برازندگی مدل شاخص GFI و AGFI یعنی اندازه ای از مقدار نسبی واریانس ها و کورایانس هاست که به گونه ای مشترک بوسیله مدل توجیه می شود. هرچه این مقدار به یک نزدیکتر باشد برازش داده ها مناسب تر خواهد بود. این شاخص بستگی به حجم نمونه ندارد. این مقدار در اینجا برابر به 0/90 و 0/88 است که مناسب می باشد. همانطور که در نمودار 2 ملاحظه می کنید، بار عاملی بین مهارت

مدیریتی و اثربخشی گروهی 0/35 است. برای مدل ساختاری فوق می‌توان مولفه‌ها را با توجه به بار عاملی آنها مقایسه کرد و تاثیر آنها را بر متغیر وابسته سنجید. بطوریکه مولفه‌هایی که بار عاملی بزرگتری داشته باشند دارای تاثیر بیشتری بر متغیر وابسته است. در مدل حالت تخمین استاندارد تحلیل عاملی تاییدی، بعد مهارت تصمیم‌گیری دارای بزرگترین بار عاملی (0/53) بوده در نتیجه در اولویت اول قرار دارد و بیشترین تأثیر را بر مهارت مدیریتی مدیران دارد. که مهارت رهبری (0/43) و مهارت ارتباطی با بار عاملی (0/41) بعد از مهارت تصمیم‌گیری دارای بالاترین بار عاملی بوده، در نتیجه در اولویت دوم و به همین ترتیب مهارت تیم‌سازی با بار عاملی (0/15) دارای کمترین بار عاملی بوده در نتیجه در اولویت آخر قرار دارد و گفته می‌شود دارای کمترین تأثیر بر مهارت مدیریتی مدیران به نسبت عوامل دیگر می‌باشد. در مدل اثربخشی گروهی در حالت تخمین استاندارد تحلیل عاملی تاییدی، بعد خلاقیت دارای بزرگترین بار عاملی (0/49) بوده در نتیجه در اولویت اول قرار دارد و بیشترین تأثیر را بر اثربخشی گروهی سازمان دارد. سپس به ترتیب ابعاد حل مشکل (0/47)، دستیابی به اهداف (0/39)، تصمیم‌گیری (0/34)، رهبری، احساسات و رضایت، مشارکت (0/27) و نهایتاً بعد اعتماد (0/26) در اولویت‌های بعدی قرار دارند.



شکل شماره 3: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

با توجه به شکل 3، مدل ساختاری در حالت معناداری، معناداری کلیه روابط موجود در مدل پژوهش را نشان می دهد.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های پژوهش بین مهارت مدیریتی و اثربخشی گروهی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارتی دیگر فرضیه پژوهش گر مبنی بر وجود ارتباط بین مهارت مدیریتی و اثربخشی گروهی در سازمان تعاون کار و تامین اجتماعی و سازمان های تابعه تایید می شود. بار عاملی بین بعد مهارت رهبری مهارت مدیریتی با اثربخشی گروهی، (0/43 و 9/97) می باشد که معنادار است. بنابراین بین مهارت رهبری و اثربخشی گروهی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و فرضیه تایید می شود. لذا با استفاده از مدیران انعطاف پذیر و برگزاری دوره های آموزشی رهبری موثر در بین مدیران سازمان به تقویت مهارت مدیران سازمان دست یافت و همچنین نظرخواهی از کارکنان در مورد سبک های رهبری موثر و اعمال این نظرات در رفتار مدیر، به ایجاد جوسازمانی بانشاط و سالم در سازمان جهت رضایت کارکنان و بهبود اثربخشی گروهی و سازمانی پرداخت. بار عاملی بین بعد مهارت ارتباطی مهارت مدیریتی با اثربخشی گروهی، (0/41 و 9/57) می باشد که معنادار است. بنابراین بین مهارت ارتباطی و اثربخشی گروهی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و فرضیه تایید می شود. بنابراین مدیران می توانند با ترغیب و تسهیل شبکه روابط، دوستی ها و ارتباطات غیر رسمی کارکنان با همکاران به واسطه تامین ارتباطات، تراوش اطلاعات و حمایت اجتماعی را گسترش داده و موجبات اثربخشی گروهی و سازمانی را فراهم نمایند. بار عاملی بین بعد مهارت تیم سازی مهارت مدیریتی با اثربخشی گروهی، (0/15 و 3/63) می باشد که معنادار است. بنابراین بین مهارت تیم سازی و اثربخشی گروهی رابطه مثبت و معنی دار ضعیفی وجود دارد و فرضیه تایید می شود. لذا با توجه به ضعف عمده مدیران در مهارت های تیم سازی و نو بودن این مهارت در سازمان های امروزی و اهمیت آن، با برپایی جلسات توجیهی و دوره های آموزشی توسط مدیران و مسئولین رده بالا و ارتقا درک و بینش مفهومی و عملیاتی این مهارت توسط خود مدیران بوسیله مطالعات پیرامونی در شناساندن جایگاه و اهمیت مهارت تیم سازی کار شود. بار عاملی بین بعد مهارت تصمیم

گیری مهارت مدیریتی با اثربخشی گروهی، (0/53 و 9/62) می باشد که معنادار است. بنابراین بین مهارت تصمیم‌گیری و اثربخشی گروهی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و فرضیه تایید می‌شود. لذا می‌توان با مشارکت کارکنان مرتبط با تصمیمات خاص، اثربخشی گروهی و جمعی سازمان را بالا برد.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش پوری (1393)، فلاحتی و همکاران (2011)، یحیی و همکاران (2011)، فجار و هیداجات (2012) در زمینه مهارت‌های مدیریتی و ابزری و دیگران (1389)، هادیزاده و حسینی (1388)، (بنی‌نجاریان و بن‌عبدالله، 2009)، (آئوبه و روسو، 2005) و (کانتو، 2007) در زمینه اثربخشی گروهی همراستا و سازگار می‌باشد. در مطالعه او و همکاران (2004) سرمایه اجتماعی، گروه‌ها را موثرتر می‌سازد، زیرا گروه دسترسی بیشتری به منابع مهم برای حفظ و بهبود عملکرد خود، و پاسخ به چالش‌های سریعی که بوجود می‌آیند را لازم می‌داند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مسیرهای متعدد برای گروه سرمایه اجتماعی که منجر به اثربخشی بیشتر گروه می‌شود و محققان باید آنها را در مدل‌های پیچیده‌تر، مانند مدل‌های ساختاری بهینه مد نظر قرار دهند. همچنین داشتن بیش از حد از یک منبع سرمایه اجتماعی در گروه می‌تواند تاثیر منفی بگذارد. بنابراین بر اساس نتایج فرضیات این پژوهش و بررسی پیشینه و نتایج پژوهش‌های که با محوریت موضوعات مهارت مدیریتی، اثربخشی گروهی در داخل و خارج ایران انجام پذیرفته شده است، می‌توان سازگاری اکثر یافته‌های پژوهش را با یافته‌های این پژوهش مشاهده کرد. همانطور که از نتایج پژوهش برآمد، ارتقای مهارت اساسی مدیریتی مدیران در سازمان‌های مورد بررسی مورد تاکید است چرا که تاثیر آن را در جوی سالم و همچنین اثربخشی گروهی کارکنان سازمان‌ها را نمی‌توان انکار کرد. و مهارت تیم‌سازی در میان مدیران مورد توجه بیشتری قرار گیرد. با توجه به همبستگی درونی متغیرهای اثر بخشی گروهی همچون اعتماد، رهبری، خلاقیت و... مدیر می‌تواند با ایجاد و تقویت جو سازمانی و فرهنگی مناسب، هر یک از این ابعاد را گسترش دهد و میزان اثر بخشی گروهی را بالا برد. عدم دسترسی به پیشینه مرتبط با دو متغیر مهارت مدیریتی و اثر بخشی گروهی در کنارهم، عدم مشارکت سازمان‌ها دیگر و شرکت‌های خصوصی، و وجود پیش فرض‌های منفی از عواقب ابراز نظرها از محدودیت‌های این پژوهش بشمار می‌رود.

با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که با برگزاری جلسات توجیهی و بسترسازی محیطی امن و پویا در بالا بردن روحیه و اثربخشی گروهی کارکنان اقدام نمایند. همچنین مدیران سازمان، تمرکز بر مهارت‌های اساسی مدیریت، ارتقای آنها و نهادینه کردن این مهارت‌ها در فعالیت کاری بخصوص مهارت تیم‌سازی و کار گروهی افراد سازمان را مدنظر قرار دهند. استفاده از گروه‌های کاری در سازمانها گسترش پیدا کند. مدیران سازمان احترام متقابل به نظرات و ایده‌های افراد در سازمان و تلاش برای افزایش روحیه و تاکید علمی و نوآوری برای افزایش اثربخشی و جلب اعتماد میان کارکنان با کارکنان و کارکنان با مدیران و تقویت روحیه افراد و صداقت در سازمان را مدنظر قرار دهند. آسیب‌شناسی علل همبستگی ضعیف مولفه‌های پژوهش در سازمان‌ها، مورد بررسی قرار گیرد. به پژوهش‌گران آینده توصیه می‌شود، که بررسی مهارت مدیریتی و اثربخشی گروهی در شرکت‌های خصوصی (خدماتی، تولیدی یا صنعتی) را لحاظ و نتایج را با یافته‌های این پژوهش مقایسه نمایند. همچنین مهارت‌های چهارگانه مدیریتی، به عنوان فاکتورهای اثرگذار در اثربخشی گروهی و سازمانی، مدنظر متولیان قرار گیرد. در نهایت به مدیران عالی رتبه پیشنهاد می‌گردد در فرایند سازمانی مدل ارائه شده در این تحقیق به عنوان مرجع در نظر گرفته شود.

References

- Abzari, M., Etebarian, A., & Khani, A.(2010), Influence of cultural intelligence on group effectiveness (Case of: Mobarakeh steel company).*Journal of change management*,2(4),25-41,(In Persian).
- Afjeh, S. A.(2009), Philosophical principles and theories of leadership and organizational behavior. Tehran: Samt, (In Persian).
- Ahmadi, A., & DostMohammadLu, H.(2010), A Study of the Relationship between the Managers' TriadSkills (Technical, Human and Cognitive) and Effectiveness. *Journal of Journal Management System*, 2, 119-136, (In Persian).
- Aube, C., & Vincent, R.(2005), Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 189-204.
- Baninajarian, N., & Zulhamri Bin, A.(2009), Groups in Context: A Model of Group Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 2.
- Boroumand, Z.(2004), Management of Organizational Behavior, Tehran: University of PayamNoor, (In Persian).
- Cantu, C. J.(2007), Evaluating Team Effectiveness: Examination of the Team assessment tool. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of philosophy. University of north Texas, August 2007.
- Fajar Hendarman, A., & Hidajat T. J.(2012), Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 52, 35-44.
- Falahati, L., Laily, P., Ismail, M., Azizah Sh. H., & Jariah. M.(2011), Assessment of university students' financial management skills

- and educational needs. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6085-6091.
- Fanaee, A.(2013), Assess the effectiveness of teamwork And strategies to improve teamwork in Isfahan Province Gas Company. Master's thesis, Payam Noor University of Tehran, (In Persian).
- French, V., & Bell, H. C.(2008), Change management in organizations (new edition). Translation and writing Seyed Mehdi Alwani and Danaeefard,.
- Hadizadeh moghadam, A., & Hoseini A. H.(2009), Investigating relationship between cultural intelligence and group effectiveness (case study: administrative evolution and reconstruct center), (In Persian).
- Hajipour, A.(2003), The relationship between the control center and team effectiveness in Kerman Real Estate Registration Office staff. Master thesis: Islamic Azad University of Kerman, (In Persian).
- Jahedtosal, B.(2011), Effective team building In a direction Success of teamwork. Khorasan Industrial Estates, Department of Small Industries, Available online at <http://www.foodtechpark.com>, (In Persian).
- Javaherizadeh, N., & Charmyan, A.(2008), The relationship with time management skills of managers and their personal characteristics in universities. *Journal Strategic Management Researches*, 43, 129-153, (In Persian).
- Mosayebi, M.(2013), Identify and prioritize the factors influencing the appointment of managers approach using Multi Attribute

- Decision Making (MADM). Master thesis: Shahed University - Faculty of Humanities, (In Persian).
- Navaebrahim, A., & Karimi, V.(2006), A Study of Relationship Between Triple Skills of Department Chairs and Improvement of Educational Quality. Journal of Research and Planning in Higher Education, 12(1), 61-78, (In Persian).
- Oak, M.(2012), Managerial Skills. Available online at: <http://www.buzzle.com/articles/management-skills-list>.
- Oh, H., Chung, M., & labianca, G.(2004), group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties. Academy of Management Journal, 6, 860-875.
- Onağ, Z., & Mustafa, T.(2014), Team Effectiveness in Sport Teams: The Effects of Team Cohesion, Intra Team Communication and Team Norms on Team Member Satisfaction and Intent to Remain. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 420-428.
- Puri, M.(2014), The impact of the management skills on the performance of the branches of Bank Refah Lorestan. Master thesis: Naragh Islamic Azad University, (In Persian).
- Ranjbarabvalverdy, N.(2012), The relationship between cultural intelligence and team effectiveness (Mehr Petrochemical study). Master thesis: University of Sistan, (In Persian).
- Robbins, S.(2006), Organizational Behavior: (Parsaeian A. & A'araabi, S. M., Trans.), Office of Cultural Researches, Tehran, Iran.
- Roghani, M., bahramzadeh, H. A., & Monfredyraz, B.(2008), The relationship between management skills of managers and their efficiency in the state agencies and head offices in Bojnord in

-
2008. Educational Research Branch Bojnoord., 20, 1-24, (In Persian).
- Scott, R. J., Robert, Y. C., & Donald, C.(2015), Recent evidence on the effectiveness of group model building. *European Journal of Operational Research*. In Press, Corrected Proof, Available online 8 July 2015. Original Research Article, Available online at www.sciencedirect.com.
- Tohidi, H.(2013), Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. WCIT-2010, *Procedia Computer Science*, 3, 1137–1146.
- Yahya, A. Z., Choong, K. F., Abdullah, S. O., Ishak, A. R., & Jumaat, M.(2011), Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10410-10418.

