

نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)

سیده عاطفه یگانگی

دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

تاریخ دریافت: تیر ۱۳۸۹. تاریخ داوری: مرداد ۱۳۸۹. تاریخ پذیرش: مرداد ۱۳۸۹

چکیده

در پژوهش حاضر به بررسی تاثیر شایستگی‌های مدیران در اثربخشی مدیریت در شرکت مخابرات استان قزوین بر اساس مدل بوباتزیس و شرودر و لوتانز پرداخته شده است. شایستگی‌های مدیران در دو بعد فردی شامل دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بینش و بعد اجتماعی که شامل اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی می‌باشد، و همچنین اثربخشی طبق الگوی لوتانز با دو معیار رضایت شغلی کارکنان و تعهد کارکنان مورد سنجش قرار گرفته است. هدف از این بررسی تجربی، پاسخ به سؤال ذیل است: آیا شایستگی‌های مدیران بر اثر بخشی مدیریت تاثیر می‌گذارد؟ در تحقیق حاضر جامعه آماری، کلیه کارکنان شرکت مخابرات استان قزوین است که تعداد آنها ۲۶۷ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری استفاده شده برای کارکنان به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای با تعداد نمونه ۶۰ نفر می‌باشند. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش کاربردی، توصیفی - همبستگی است.

نتایج حاصل از اجرای تحقیق نشان می‌دهد که بین شایستگی فردی و اجتماعی مدیران و اثربخشی مدیریت همبستگی وجود دارد و همچنین بین تمام متغیرهای ابعاد شایستگی‌های مدیران (بعد فردی و بعد اجتماعی) و اثربخشی آنان همبستگی معناداری وجود دارد، بین مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بینش مدیران با اثربخشی همبستگی معناداری مشاهده نگردید، اولویت‌بندی تأثیر هر کدام از زیر شاخص‌های متغیرها نیز مشخص شده است.

کلمات کلیدی: شایستگی مدیران، بعد فردی، بعد اجتماعی، اثربخشی

۱- مقدمه

بعد از مقاله مهم لاولر^۱ (۱۹۹۴) اهمیت شایستگی در سازمان‌ها بسیار گسترش یافته است. وی سیر تحولی سازمان‌ها، از سازمان‌های بر اساس تحلیل شغل، به سازمان‌های بر اساس شایستگی را بررسی کرد، به گونه‌ای که امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها، روشهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی^۲ را به کار می‌برند. با وجود استفاده و کاربرد آن به روشهای متفاوت، به نظر می‌رسد شایستگی‌ها از لحاظ مفهومی، نیاز به تفسیر و توضیح دارند.

در راهبردهای شغلی مفهوم شایستگی‌های محوری به عنوان ابزار رقابت و شیوه‌های مزیت‌های راهبردی برخی از شرکت‌ها بیان می‌شود، در حالی که منابع انسانی، به ویژه بر: تعاریف، استخدام، انتخاب و توسعه شایستگی فردی تمرکز دارند. در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی که توسط (پرال و هامل، ۱۹۹۰)^۳ ارائه شده بر مقوله‌های راهبردی تمرکز دارند که سازمان را به صورت یک کل در نظر می‌گیرند. اما در دیدگاه دوم، تمرکز بر افراد و منابع انسانی است که در حال رقابت برای ابراز ارزشهای

امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمان‌ها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی شان وارد می‌سازد. اکنون از منابع انسانی سازمان‌ها، انتظار می‌رود، تاثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. محیط منابع انسانی ایران نیز بی تاثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدفهای آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، اثربخش کردن سازمان‌ها و مدیریت آنها و تاکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند.

*yeganegi@gmail.com

1 Lowler(1994)

2 Competency-based HRMPractices

3 Prald & Hamel(1990)

مینتر می گوید ۵ چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود، تضمین خواهد شد. به همین دلیل است که امروزه مدیریت اساسی‌ترین پدیده در جوامع و سازمان‌ها به حساب می‌آید و مدیران یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند. همه مدیران در سازمان‌ها و در رده‌های مختلف یک وظیفه بنیادی به عهده دارند و آن ایجاد و حفظ جو و فضایی است که در آن افراد با اشتیاق و از راه همکاری بیشترین تلاش خود را مبذول دارند تا بتوانند به مأموریت‌ها و هدف‌های برگزیده‌ای دست یابند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است.

اثربخشی مدیران نیز، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پی‌گیر و تلاشی مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای آن نوع شایستگی، توانائی و مهارت باشند که آنها را به مدیرانی مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل کند در جریان است [۲۰].

۲- تعاریف شایستگی

اسپنسر و اسپنسر^۵ شایستگی توانایی یک کارگر به منظور اجرای مهارت‌های مورد نیاز برای یک پست (شغل) می‌باشد [۲۵].

اسپنسر^۷ شایستگی را به دو دسته طبقه‌بندی می‌کند: ۱- شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد. ۲- شایستگی‌های برتر که بر اساس آنها نتایج به‌دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است [۸].

فیلوپ و همکاران^۸، شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به گونه‌ای اثربخش، تعریف می‌کند. [۱۷]

مارللی^۹ شایستگی‌ها، توانایی‌های انسانی قابل اندازه‌گیری هستند که برای عملکرد کاری مؤثر لازمند [۲۱].

دیوبوپس^{۱۰}: شایستگی‌ها، آن مشخصه‌هایی - دانش، مهارت‌ها، چهارچوب‌های ذهنی، الگوهای فکری و مانند آنها- هستند که به‌کارگیری آنها چه به صورت مستقل و چه در ترکیبات مختلف، منجر به عملکرد موفقیت‌آمیز می‌شوند [۲۱].

بویاتزیس^{۱۱}: اظهار می‌دارد که شایستگی به طور کلی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تاکید دارد. این صفات می‌تواند انگیزش، رفتار، نگرش، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانشی باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها مورد استفاده قرار

خویشتن هستند. با تعاریف شایستگی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تاثیر دارند. شایستگی‌ها بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند [۱۳].

بنابراین منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می‌شوند که با تلاش و کوشش و ایجاد هماهنگی و بکارگیری دیگر اجزا سازمان، اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشد. این منابع دارای توانائی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شود. دست‌یابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاه‌های متناسب با توانائی، تجارب و قابلیت آنها است. این فرآیند در قالب نظام شایسته سالاری بررسی گردیده است. مفهوم شایسته سالاری به اجمال شایستگی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروها و سپس فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت حسب توانمندیهای افراد می‌باشد [۱۴].

برای تحقق اهداف سازمانی افراد لایق و کاردان باید در راس امور قرار گیرند. بدیهی است بجز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد.

بنابراین تحقق اهداف سازمانی نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی بشمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید بگونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مولفه و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مولف‌ها صورت گیرد. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در یک شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد. بر همین اساس شناسایی مجموعه شایستگی‌های مدیران به جهت نقشی که در اثربخشی سازمان دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از سوی دیگر تعیین شایستگی‌های مدیران می‌تواند در راستای طراحی نظام‌های انتخاب و انتصاب، آموزش و ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرد.

کوهن^۴ می‌گوید: که سازمان‌ها در حال درگیری و مطالعه این مهم هستند که چگونه می‌توانند افراد لایق را حفظ کنند [۲۱].

5 Minter (1998)

6 Spencer & Spencer (1993)

7 Spencer (1993)

8 Filoup & Co (2002)

9 Marely (1998)

10 Diobops (1998)

11 Boyatzis (1982)

4 Cohen

دیوید مک کلند^{۲۰} در سال (۱۹۷۳) اثبات کرده بود که ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی تأثیر بیشتری را نسبت به آزمون‌های استعداد که چه کسی در عملکرد شغلی موفق بوده، دارد. بویا تزیس^{۲۱} یکی دیگر از پژوهشگران پیشتان بود کسی که مخصوصاً روی اهمیت شایستگی‌های مدیران تمرکز کرده بود او واژه شایستگی را مشابه با تعریف کلمپ^{۲۲} تعریف می‌کند. با توجه به تعاریف کلمپ و بویا تزیس^{۲۳} شایستگی ویژگی اصولی یک شخص، نتیجه عملکرد بالا دست در یک شغل است. بویا تزیس^{۲۴} نوشت که مدل عملکرد مؤثر وقتی موجود است که عوامل محیط سازمانی، تقاضای شغل، شایستگی‌های شخصی با هر کدام در یک تراز قرار بگیرند. رویکرد شایستگی، جزء اصلی عملکرد مؤثر مدیران را آشکار می‌کند. اما اغلب کمی پیش از انتقال علم بیان کامل شده بود یعنی جانشینی شرایطی مانند شایستگی برای رفتار و نتایج شایستگی برای مهارت‌ها، دانش، طرز برخورد و یا ویژگی‌های اصولی فردی که رفتار را تعیین می‌کنند [۲۴].

۴- رویکردهای مطرح شده نسبت به شایستگی

در ادبیات مربوط به صلاحیت و شایستگی‌های مدیریتی، سه رویکرد عمده را می‌توان معرفی نمود:

- رویکرد رفتاری^{۲۵}
- رویکرد استاندارد^{۲۶}
- رویکرد موقعیتی (اقتضایی)^{۲۷}

۴-۱ رویکرد رفتاری

در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود. آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند^{۲۸} با عنوان: آزمون شایستگی به جای آزمون هوش، در سال ۱۹۷۳ استناد می‌شود. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است. در این رویکرد، شایستگی‌ها بر حسب ویژگی‌های اصلی شخصی، نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل که به‌طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، به راه‌های مختلفی تعریف می‌شوند.

۴-۲ رویکرد استاندارد

این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای

می‌دهد [۲۱]. جکسون و شولر^{۱۲}: شایستگی‌ها به عنوان مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌هایی تعریف می‌شوند که یک شخص برای انجام مؤثر یک شغل نیاز دارد [۲۱]. گارتنر^{۱۳}: شایستگی مجموعه‌ای از مشخصات شامل مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌هاست که موجب عملکرد می‌شوند یا آن را پیش بینی می‌کنند [۲۱]. توماس و ولدوس^{۱۴}: شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف مشخصی را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد اشاره دارد [۱۰]. توماس و هربنای^{۱۵}: شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، خصوصیات و ویژگی‌های رفتاری و خصوصیات شخصی است که برای اثربخشی مدیران لازم است [۱۹]. اسپنسر و اسپنسر^{۱۶} شایستگی را به عنوان: ترکیب خواص اصولی، مهارت‌ها، و ویژگی‌ها، دانش و انگیزه یک شخص در ارتباط با عملکرد در یک شغل تعریف می‌کند. گادی کانست^{۱۷} روی منطقه‌ای از شایستگی در ارتباطات بین فرهنگی کارکرد همچنین لیستی از ۱۴ شایستگی را تهیه کرد، که برخی از آنها شامل: انگیزش، دانش، مهارت برای ارتباطات موفق در برابر فرهنگ‌های مختلف،... می‌باشد [۲۰].

۳- تحقیقات مربوط به شایستگی‌های مدیریت

شایستگی مفهوم نسبتاً جدیدی در علم مدیریت است که شناسایی و تعیین عوامل و شاخص‌های مربوط به آن از سال ۱۹۸۰ به طور جدی مورد توجه قرار گرفت. مطالعات و تحقیقاتی که در زمینه شایستگی‌های مدیریتی انجام شده است دقیقاً به این مسئله توجه دارند که مدیران برای اثربخشی در انجام وظایف به چه مجموعه‌ای از دانش، مهارت، ویژگی‌های رفتاری و صفات شخصی نیاز دارند؟ چارلز وودروف^{۱۸} تحقیقات متعددی در زمینه شایستگی مدیران انجام داده است وی در پایان تحقیقات خود نتیجه می‌گیرد: که شایستگی برای اثربخشی در انجام شغل کاربرد دارد [۱۹]. رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست رومی‌های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاشی برای ارائه ویژگی‌های یک "سرباز خوب رومی" به کار بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از دو دهه ۱۹۷۰ شروع شده و از آن به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است. دیوید مک کلند^{۱۹}، روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد، در توصیف ایده "شایستگی" در ادبیات منابع انسانی معروف است [۲۱].

20 David McClelland
21 Boyatzis(1982)
22 Klemp s(1980)
23 Klemp s(1980) & Boyatzis(1982)
24 Boyatzis(1982)
25 Behavioural approach
26 Standard approach
27 Situational approach
28 David McClelland

12 Jakson & Sholer(2003)
13 Gartner
14 Thomas & Velthouse
15 Hornby and Thomas(1989)
16 Spencer & Spencer (1993)
17 gudy kunst's(1994)
18 Charls Woodruffe(1992)
19 David McClelland

تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد. این رویکرد، اصولاً با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط دارد؛ به نظر می‌رسد که این رویکرد بر برون‌داد واقعی شغل تأکید دارد؛ یعنی تمرکز و توجه این رویکرد به خود شغل است نه شاغلی که آن را انجام می‌دهد. شایستگی‌های ضروری هر شغل یا موقعیت، طبق فرایند مبتنی بر تحلیل‌های وظیفه‌ای شغل شناسایی می‌شوند. به طور کلی این فرایند عبارت است از: شناسایی نقش‌ها و عناصر کلیدی شغل، توصیف دقیق استانداردهای پذیرفته شده و معیارهای عملکرد کاری و سرانجام شناسایی نوع شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام آن به گونه‌ای که استانداردها تحقق یابند. این رویکرد بر آنچه هست تأکید دارد و نه آنچه باید باشد. بنابراین سطح حداقلی عملکرد قابل قبول را در یک شغل یا موقعیت تعیین می‌کند و نه سطح عالی و برتر عملکرد را. این رویکرد در ۲۰ سال اخیر انگلستان به وجود آمده و استانداردهای آن تقریباً برای ۸۵ درصد از نیروی کار، گسترش یافته است. به این رویکرد، انتقادهای بسیاری شده و امروزه، بنگاه‌های تجاری در انگلستان بیشتر استفاده از الگوهای شایستگی رفتاری را ترجیح می‌دهند.

۳-۴ رویکرد اقتضایی

این رویکرد می‌تواند زیر مجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز عملکرد عالی، اثرگذار باشند؟ وجه مشترک پژوهش‌ها و پروژه‌ها در رویکرد اقتضایی (موقعیتی) این است که بر اهمیت عوامل موقعیتی تأکید می‌کنند و هدفشان، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است. در این رویکرد، بعضی از پژوهشگران از تعاریف شایستگی بر اساس رفتار استفاده کرده‌اند که می‌تواند شامل رویکرد رفتاری شود. ولی تفاوت اینجاست که هدف تحقیق آنها بیشتر کشف این موضوع است که عوامل موقعیتی بر شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی تاثیر می‌گذارند یا خیر؟

در هر حال، نویسندگان این رویکرد، تأکید بیشتری بر فرهنگ‌ها، ارزشها و چگونگی نفوذ اثر گذاری آنها بر کارکرد سازمانی دارند. تحقیق آنها، نوعاً به ارزیابی ارزشها با فرهنگ و شیوه رهبری و فعالیت سازمانی می‌پردازد. از آنجا که برای مدیران، درک تنوع فرهنگی اهمیت بسیاری دارد، این پژوهشگران به عملکرد عالی مدیریتی به گونه خاص پرداخته‌اند [۸].

۵- اجزای اصلی یک سیستم مبتنی بر شایستگی عبارتند از

- شناسایی/ارزیابی نتایج مطلوب: افراد نیازمند این هستند که بدانند عملکرد سازمانی که آنها سعی در دستیابی به آن برای شناسایی شایستگی‌های "وضع مطلوب" دارند چیست؟ ارزیابی عملکرد سازمان همچنین اطلاعات خامی را برای کمک به ارزشیابی موفق تلاشهای توسعه افراد ارائه می‌کند.

- الگوهای شایستگی: شناسایی شایستگی‌هایی که به‌طور واقعی بر نتایج

تأثیر دارند.

- ارزیابی شایستگی کارمند: افراد نیازمند آگاهی از شایستگی‌های کارمندان برای مقایسه آنها با وضع مطلوب هستند.

- راهبردها و منابع توسعه کارکنان: افراد نیاز به برنامه‌ها و منابع آموزش و توسعه دارند تا بتوانند به شکاف شایستگی‌ها توجه کنند. در زیر به تعاریفی از فرایندهای حیاتی در مدیریت شایستگی می‌پردازیم:

- شناسایی شایستگی: فرایند کشف شایستگی‌های لازم برای عملکرد نمونه و کاملاً موفق.

- الگوی شایستگی: یک توصیف داستان وار از شایستگی‌ها برای یک طبقه شغلی، گروه شغلی، دایره، اداره یا دیگر واحدهای تجزیه و تحلیل هدفمند.

- ارزیابی شایستگی: فرایند مقایسه شایستگی‌های یک فرد با یک مدل شایستگی.

- مدیریت مبتنی بر شایستگی: به‌کارگیری مجموعه‌ای از شایستگی‌ها برای اداره نیروی انسانی چنانچه عملکرد، به‌طور کارا و مؤثر به نتایج سازمانی کمک کند.

- نقشه شایستگی: مستنداتی که مجموعه شایستگی‌ها را به‌ویژه برای یک پست، شغل، گروه شغلی یا مجموعه‌ای از وظایف، توصیف می‌کند. شایستگی‌ها در برنامه‌های کاربردی مدیریت کارکنان به شرح زیر مهم هستند:

- برنامه‌ریزی نیروی کاری: شایستگی‌ها به‌منظور ارزیابی نیازهای فعلی و آینده شایستگی فردی و سازمانی به کار می‌روند. یک تجزیه و تحلیل شکاف در این مرحله می‌تواند فاصله بین شایستگی‌هایی که تک کارکنان یا گروه‌ها و یا حتی سازمان باید داشته باشند و به طرح‌های نیروی کاری کمک کنند را آشکار سازد.

- مدیریت کارمندیابی: شایستگی‌ها به‌منظور مقایسه قابلیت‌های کاندیداها با نیازهای پست مورد نظر به کار می‌رود. زمانی که بهترین کاندیدا مشخص می‌شود شکافهای شایستگی مقدمات یک برنامه یادگیری استخدام جدید را شکل می‌دهد.

- مدیریت یادگیری: تجزیه و تحلیل شکاف شایستگی می‌تواند شایستگی‌های مورد نیاز را تشخیص دهد این شایستگی می‌تواند با موضوعات یادگیری مشابه مرتبط شود.

- مدیریت عملکرد: عملکرد کارمند در قبال نیازمندی‌ها و همین‌طور اهداف شایستگی شغلی ارزیابی می‌شود.

- توسعه شغلی: شایستگی‌ها برای طراحی برنامه‌های توسعه فردی کارکنان به کار می‌روند. می‌توان شایستگی‌های مورد نیاز همه پست‌ها را بازنگری کرد و از طریق مقایسه شایستگی‌هایی که افراد دارا هستند، پست‌های بالقوه را شناسایی کرد و برنامه‌های کاری آنها را توسعه داد.

- طرح جانشینی: سازمان‌ها جایگزین‌های بالقوه را برای پست‌های کلیدی، بر اساس نیازمندی‌های شایستگی ارزیابی می‌کند [۲۱].

۶- سطوح شایستگی مدیریتی

سه سطح سیستم شایستگی، فردی، سازمانی و راهبردی می‌باشد.

۶-۱ سطح فردی

شایستگی در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیتها (قابلیت ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.

۶-۲ در سطوح سازمانی

شایستگی شامل روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است.

به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه ها و تولیدات فناورانه است.

۶-۳ در سطح راهبردی

منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است [۸].

۷- ابعاد شایستگی

کرامپن^{۲۹} اظهار می دارد: عمده ترین تاکید شایستگی بر روی رفتار افراد است. زیرا اعتقاد بر این است که مجموعه دانش، صفات شخصی، مهارت- های افراد جملگی در رفتار فرد تجلی می‌یابند. شایستگی به عنوان مخزنی از الگوهای رفتاری است که فرد برای انجام وظایف خود، بهتر از دیگران از آن استفاده می‌کند.

تعداد و نوع شایستگی هایی که در رفتار کردار و گفتار مدیران تجلی پیدا می کند عمدتاً به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی در انجام فعالیت‌های مدیریتی است (مانند حساسیت) و نه خود شغل و وظیفه (مانند مدیریت تاسیسات) [۱۹].

به منظور تعیین الگویی عینی و کاربردی از شایستگی‌های مدیریتی ناگزیر هستیم که آن را به اجزایی معین و تعریف شده تقسیم‌بندی کنیم. لذا برای شایستگی دو بعد در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

۷-۱ بعد فردی

- دانش و معلومات حرفه‌ای
- مهارت‌ها
- ویژگی‌های شخصیتی^{۳۰}
- نگرش^{۳۱} و بینش

۷-۲ بعد اجتماعی

- اعتبار حرفه‌ای
- اعتبار عمومی

۸- تعاریف اثربخشی

اثربخشی یکی از مباحث عمده در بحث مدیریت اثربخشی است. در فرهنگ، مدیریت اثربخشی را درجه و میزان رسیدن به هدف پیش بینی

شده در نتیجه یک اقدام و یا فعالیت و یا میزان دستیابی مدیر به بازده مورد نیاز شغلی تعریف کرده‌اند [۵].

در تعریف دیگری که از اثربخشی شده است، از آن به عنوان حدی که رفتار اجتماعی مشاهده شده مطابق با انتظاراتی باشد که برای نقش در نظر گرفته شده، نام برده شده است [۵].

از دیدگاه‌های مختلف ممکن است رفتار فرد اثر بخش و یا فاقد اثربخشی باشد و یا اینکه رفتار معینی توسط شخص معینی در یک زمان اثر بخش و در زمان دیگر فاقد اثربخشی قلمداد شود [۵].

اثربخشی درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده است. به بیان دیگر اثربخشی نشان می‌دهد که چه میزان از تلاش‌های انجام شده نتایج مورد نظر را حاصل نموده است [۱۲].

مفهوم اثربخشی بسیار عمیق بوده و شاخص‌های مختلفی برای سنجش آن وجود دارد، براساس تحقیق کامرون و وتن^{۳۲} یک تعریف واضح و روشن برای اثربخشی نه وجود دارد و نه قابل قبول است.

از دیدگاه این دو محقق گسترش و پیشرفت چهارچوبهای ارزیابی کارایی از گسترش تئوری‌های آن با ارزش تر است [۲۱].

میزان رسیدن به اهداف سازمان یکی از رویکردها در تعریف اثربخشی سازمانی است. تلاش برای اثربخشی وجه اصلی و اشتراک همه سازمانهاست به گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه سازمان و مدیریت آگاهانه و غیرآگاهانه، مستقیم یا غیر مستقیم به آن پرداخته‌اند [۱۱].

طبق نظر هوی و میسکل^{۳۳} اثربخشی نتیجه سوددهی عملکرد شرایط منابع انسانی و میزان موفقیت در اهداف کوتاه مدت و دراز مدت می‌باشد [۳].

پیتر دراکر^{۳۴} اثربخشی را به عنوان انجام کارهای درست تعریف نموده است و اثربخشی را در قالب توانایی تعیین هدف مناسب جهت نیل به اهداف سازمانی بیان می‌نماید [۱۶].

باسیل جورج پولوس و رابرت تاتن بوم^{۳۵} اثربخشی را به عنوان حدی که هر سازمان در قالب یک سیستم به اهداف خود، بدون استفاده غیر لازم از منابع و نیز بدون وارد کردن فشار نابه‌جا به اعضایش دست می‌یابد، تعریف می‌کند. تحت عنوان یک معیار اثربخشی آنها نه فقط به بهره‌وری بلکه همچنین بر انعطاف‌پذیری سازمان و عدم وجود تنش‌های درون سازمانی تأکید دارند [۳].

اوجمن و سی‌شور^{۳۶} اثربخشی سازمان را به عنوان توانایی بهره‌برداری از محیط برای کسب منابع نادر و ارزشمند جهت تداوم کارکرد تعریف می‌نماید [۳].

۹- رابطه بین شایستگی و اثربخشی

با توجه به مطالعات انجام شده در ادبیات تحقیق و به علت اهمیت

32 Camero.,K.S. & Whetten.D.A(1956)

33 Hevey & Miskel

34 Piter Drucker

35 Basil Jorje Poluse & Rabert Toten bum

36 Uchman & Sishor

29 Kram Pen (1998)

30 Personality

31 Attitude

بهبود کیفیت عملکرد را به دنبال دارد. بدون این توانایی (مهارت) در بسیاری از موارد معلومات مدیر منشا تاثیر نخواهد بود [۲۶]. ویژگی‌های شخصیتی^{۴۲}: شخصیت عبارتست از مجموعه الگوهای منحصر به فرد و نسبتاً ثابت رفتاری، احساسی و فکری که انسانها از خود بروز می‌دهند [۲۲]. شخصیت فرد مجموعه یا آمیزه‌ای از ویژگی‌های روانی است که بدان طریق افراد طبقه‌بندی می‌شوند [۹]. تناسب روحی فرد با شغل وی عامل مهمی در اثربخشی به‌شمار می‌آید [۲]. نگرش^{۴۳} و بینش: ارزیابی یا برآوردی است که (به‌صورت مطلوب یا نامطلوب) درباره شیئی، فرد، یا رویدادی صورت می‌گیرد. نگرش بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است [۹]. اعتبار حرفه‌ای: قابلیت برقراری ارتباط با افراد موثر و درخواست از آنان، با احتمال زیاد پذیرش. یک دارایی نامشهود مدیریتی است این دارایی در طول زمان شکل می‌گیرد و نقش مهمی در ایجاد شبکه کاری و جلب همکاری آنان در اجرای برنامه‌های سازمان دارد [۱۵]. اعتبار عمومی: اعتبار عمومی یک مدیر به جایگاه غیر حرفه‌ای او در اجتماع باز می‌گردد. واقعیت این است که زندگی کاری و عمومی یک مدیر بر یکدیگر تاثیر متقابل می‌گذارد و اداره این دو به صورت کاملاً منفصل از هم امکان‌پذیر نیست [۱۵]. لوتانز (۱۹۸۸)^{۴۴}، در مطالعات خود برای تشریح مدیریت "اثربخش" دو معیار را به‌کار گرفته است:

۱- ایجاد رضایت شغلی

۲- ایجاد تعهد در کارکنان [۲۵]

در نهایت با توجه به توضیح بالا در ارتباط با چارچوب نظری تحقیق، مدل تحقیق در شکل زیر مشاهده می‌شود.

شایستگی‌های مدیران، می‌توان بین شایستگی‌های مدیران و اثربخشی آنان رابطه منطقی برقرار کرد. بنابراین محقق قصد دارد در این پژوهش به بررسی رابطه بین شایستگی‌های مدیران و اثربخشی آنان بپردازد.

بسیاری از محققین بر این عقیده‌اند که وجود شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها یک ابزار حیاتی جهت افزایش اثربخشی است. مطالعات و تحقیقاتی که در زمینه شایستگی‌های مدیریتی انجام شده است دقیقاً به این مسئله توجه دارند که مدیران برای اثربخشی در انجام وظایف به چه مجموعه‌ای از دانش، مهارت، ویژگی‌های رفتاری و صفات شخصی نیاز دارند؟

چارلز وودروف^{۳۷} تحقیقات متعددی در زمینه شایستگی مدیران انجام داده است و در پایان تحقیقات خود نتیجه می‌گیرد: که شایستگی برای اثربخشی در انجام شغل کاربرد دارد [۲۰].

دیوید مک کلند^{۳۸}، روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد، در توصیف ایده "شایستگی" در ادبیات منابع انسانی معروف است، وی در سال (۱۹۷۳) اثبات کرده بود که ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی تأثیر بیشتری را در عملکرد شغلی موفق دارد [۱۹].

تواسکی و دیگران (۱۹۹۲)^{۳۹}، مطالعه‌ای بر روی شایستگی‌های مدیران آموزشی بر اساس مدل کاتز انجام دادند که نشان داد نگرش‌های مدیران در شایستگی‌های مدیریتی برای اثربخشی کار مدیران یکی از نکات مهم مدیریتی است [۴].

و همچنین بویا تریس^{۴۰} یکی دیگر از پژوهشگران پیش‌تاز بود کسی که مخصوصاً روی اهمیت شایستگی‌های مدیران تمرکز کرده بود. لذا از میان ابعاد مدل مورد نظر، شش بعد، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش را در قالب ابعاد فردی و اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی را در قالب ابعاد اجتماعی، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

لذا با توجه به الگوی بویاتریس و شرودر^{۴۱} الگوی ارائه شده شامل شش بعد، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش را در قالب ابعاد فردی و اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی را در قالب ابعاد اجتماعی، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

این الگو نشان می‌دهد که توسعه شایستگی‌های مدیریتی، بهبود اثربخشی را در پی داشته و متقابلاً برای دستیابی به مدیریت اثربخش می‌بایستی به صورت همه جانبه‌ای ابعاد شایستگی مدیران را توسعه بخشید. و همچنین خصوصیات مدیرانی که می‌توانند به معیارهای مدیریت اثربخش دست یابند "شایستگی‌های مدیریتی" خوانده می‌شوند.

دانش و معلومات حرفه‌ای: دانش و معلومات زیر بنای توسعه مهارت‌ها، نگرش و بینش به‌شمار می‌رود ولی در بسیاری از موارد به خودی خود تاثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد [۱۵].

مهارت‌ها: عبارتست از توانایی پیاده کردن علم در عمل است و توسعه

37 Charls Woodruffe(1992)

38 David McClelland

39 Tovasky,et al (1992)

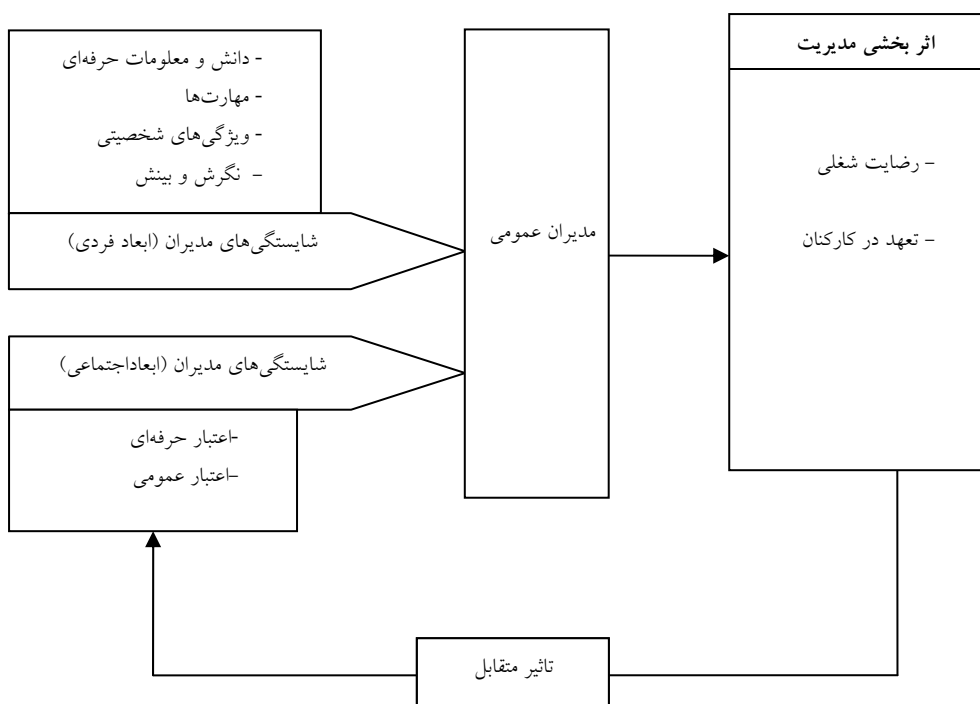
40 Boyatzis (1982)

41 Boyatzis(1982),Schroder(1989)

42 Personality

43Attitude

44 Luthans(1988)



شکل (۱): چارچوب مفهومی تحقیق برگرفته از مدل بویاتزیس و شرودر (۱۹۸۲) و لواتنز (۱۹۸۸)

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت مخابرات استان قزوین است که تعداد آنها ۲۶۷ نفر می باشند. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران از جامعه محدود و در سطح خطای ۰/۰۵ و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای محاسبه شد.

به‌منظور تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شده است:

خطای نسبی یا دقت برآورد که توسط پژوهشگر تعیین می‌شود و سایر موارد نیز معلوم است تنها واریانس است که نامعلوم است. چون در این پژوهش هدف برآورد میانگین است در نتیجه باید واریانس متغیر مورد بررسی جایگزین شود چون در این‌جا برای محاسبه روایی و پایایی نمونه مقدماتی گرفته شده است پس می‌توان از واریانس آن استفاده کرد. واریانس داده‌ها یعنی $1/141$ را به عنوان واریانس در فرمول در نظر می‌گیریم که تعداد نمونه مشخص شود.

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{\epsilon^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

$$\sigma^2 = 1.141 \quad \text{واریانس}$$

$$Z_{(0.975)} = 1.96$$

$$N=267 \quad \text{حجم جامعه}$$

$$0.95 = \text{سطح اطمینان}$$

$$\epsilon = 0.25 \quad \text{خطای نسبی}$$

$$n = \frac{267 \times (1.96)^2 \times 1.141}{(0.25)^2 \times (267 - 1) + (1.96)^2 \times 1.141}$$

۱۰- فرضیه‌های تحقیق

تحقیق حاضر دارای دو فرضیه مهم و شش فرضیه فرعی به‌صورت زیر می‌باشد.

۱-۱۰ فرضیه‌های مهم

بین شایستگی‌های فردی مدیران و اثر بخشی آنان همبستگی وجود دارد. بین شایستگی‌های اجتماعی مدیران و اثر بخشی آنان همبستگی وجود دارد.

۲-۱۰ فرضیه‌های فرعی

بین دانش و معلومات حرفه‌ای مدیران و اثر بخشی آنان همبستگی وجود دارد.

بین مهارت‌های مدیران و اثر بخشی آنان همبستگی وجود دارد.

بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و اثر بخشی آنان همبستگی وجود دارد.

بین نگرش و بینش مدیران و اثر بخشی آنان همبستگی وجود دارد.

بین اعتبار حرفه‌ای مدیران و اثر بخشی آنان همبستگی وجود دارد.

بین اعتبار عمومی مدیران و اثر بخشی آنان همبستگی وجود دارد.

۱۱- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. با توجه به این که در کشور ما کتاب‌های بسیار اندکی به شکل تخصصی به موضوع شایستگی پرداخته‌اند، منبع اصلی اطلاعات کتابخانه‌ای، جمع‌آوری مقالات و ترجمه آنها می‌باشد.

شماره فرضیه	فرضیه‌های تحقیق	فرضیه صفر	فرضیه مخالف	علامت رابطه	نتیجه نهایی
فرضیه اول	رابطه بین شایستگی‌های فردی مدیران و اثربخشی مدیریت	ردشد	نمی‌توان رد کرد	+	تایید شد
فرضیه دوم	رابطه بین شایستگی‌های اجتماعی مدیران و اثربخشی مدیریت	ردشد	نمی‌توان رد کرد	+	تایید شد
فرضیه سوم	رابطه بین دانش و معلومات حرفه‌ای مدیران و اثربخشی مدیریت	ردشد	نمی‌توان رد کرد	+	تایید شد
فرضیه چهارم	رابطه بین مهارت‌های مدیران و اثربخشی مدیریت	نمی‌توان رد کرد	ردشد	-	ردشد
فرضیه پنجم	رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و اثربخشی مدیریت	نمی‌توان رد کرد	ردشد	-	ردشد
فرضیه ششم	رابطه بین نگرش و بینش مدیران و اثربخشی مدیریت	نمی‌توان رد کرد	ردشد	-	ردشد
فرضیه هفتم	رابطه بین اعتبار حرفه‌ای مدیران و اثربخشی مدیریت	ردشد	نمی‌توان رد کرد	+	تایید شد
فرضیه هشتم	رابطه بین اعتبار عمومی مدیران و اثربخشی مدیریت	ردشد	نمی‌توان رد کرد	+	تایید شد

$n = 57$

که برای اطمینان بیشتر ۶۰ نمونه گردآوری شده است. سپس به‌منظور سنجش تاثیر شایستگی‌های مدیران بر اثربخشی مدیریت از پرسشنامه‌ای استفاده شده که ۱۵ سوال برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران را محقق طراحی نموده است (از سوال ۴۳-۲۹) و برای سنجش و اندازه‌گیری متغیر رضایت شغلی پرسشنامه خشنودی شغلی استاندارد مینه سوتا^{۴۵} که روایی و پایایی آن در تحقیقات بسیاری تایید شده است { به کار رفته است (از سوال ۱۹-۱). همچنین برای سنجش و اندازه‌گیری متغیر تعهد از پرسشنامه آلن و میر^{۴۶} که روایی و پایایی آن در بسیاری از تحقیقات تایید شده، استفاده شده است (از سوال ۲۸-۲۰). روایی ۱۵ سوال پرسشنامه شایستگی مدیران توسط تعدادی از اساتید و صاحب‌نظران مورد تایید قرار گرفته است.

در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه شایستگی مدیران از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که با استفاده از نرم افزار spss پایایی آن ۰/۹۰ به‌دست آمده است.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌ها از آزمون‌های ذیل استفاده شده است:

آزمون‌های همبستگی پیرسون: ضریب همبستگی پیرسون شدت و جهت همبستگی خطی دو متغیر را نشان می‌دهد، ضریب مثبت به معنی رابطه مستقیم و ضریب منفی به معنی رابطه معکوس است.

ضریب تعیین: نشان دهنده این است که متغیر مستقل چه میزان از تغییرات متغیر وابسته را تبیین کرده است.

رگرسیون خطی چند گانه (گام به گام): ذکر این نکته حائز اهمیت است که متغیرها طبق مدل با هم روابط متقابل دارند و بر هم تأثیرگذارند، در نتیجه استفاده از روش ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی کاذب به‌دست خواهد آمد بنابراین جهت آزمون فرضیات، از روش رگرسیون چندگانه خطی (گام به گام) استفاده شده است.

۱۲- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

هشت فرضیه تحقیق روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته را مورد آزمون قرار داده است. این روابط با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون بررسی شده است و سپس با استفاده از روش رگرسیون چند گانه مورد آزمون قرار گرفته است. خلاصه نتایج در جدول ذیل نشان داده شده است.

به‌دلیل اینکه نتایج آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون در آزمون‌های رگرسیونی مستتر است در اینجا تنها به بررسی آزمون رگرسیون می‌پردازیم. حال، می‌خواهیم ببینیم که کدام فرضیه فرعی اثر بیشتر و معناداری بر اثربخشی داشته است. یعنی از مولفه‌های دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و حرفه‌ای کدام یک اثر بیشتر و معناداری در اثربخشی مدیر داشته‌اند. برای این منظور از روش رگرسیون چندگانه

جدول (۴): نتایج آزمون فرضیه‌ها

45 MSQ
46Alen & Meyer

در این جدول تنها متغیرهایی که معنادار بوده و در مدل مانده‌اند، آورده شده‌است (p-مقدار آنها کمتر از ۰/۰۵ است). متغیرهای اعتبار عمومی و حرفه‌ای و دانش و معلومات حرفه‌ای در مدل مانده‌اند. آزمون فرض ضرایب رگرسیونی به صورت زیر است:

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_1 : \beta \neq 0$$

و آماره آزمون آن به صورت زیر است:

$$t = \frac{\hat{\beta}}{S_{\hat{\beta}}}$$

که دارای توزیع t با n-1 درجه آزادی است. پس می‌توان مدل ارتباطی را به صورت زیر نوشت:

$$\hat{Y} = 0.991 + 0.206X_1 + 0.272X_2 + 0.2021X_3$$

در مدل رگرسیونی اگر بخواهیم موثرترین متغیر را بیابیم، باید به مقدار آماره t که تلفیق ضریب رگرسیونی و انحراف استاندارد ضریب رگرسیونی است توجه شود، هرچه این ضریب بیشتر باشد نشان از تاثیر بیشتر متغیر در متغیر وابسته (اثربخشی) است. در اینجا آماره t دانش و معلومات حرفه‌ای از سایر متغیرها بیشتر بوده که نشان می‌دهد که موثرترین متغیر بر اثربخشی است. متغیر اعتبار عمومی نیز با ضریب رگرسیونی ۰.۲۰۶ معنادار شده و مقدار آماره t آن ۲.۴۲ است که در رتبه دوم از نظر تاثیر در اثربخشی است و همچنین متغیر اعتبار حرفه‌ای نیز با ضریب رگرسیونی ۰.۲۰۲ معنادار شده و مقدار آماره t آن ۲.۴۲ است که در رتبه سوم از نظر تاثیر در اثربخشی است. ضریب تعیین رگرسیونی که نشان دهنده خوب بودن مدل رگرسیونی است در اینجا ۰/۵۴۲ به دست آمده و نشان می‌دهد که مدل برازشی بیش از ۵۴ درصد تغییرات متغیر وابسته (اثربخشی) را می‌تواند بیان کند. دلیل معنادار نبودن رابطه سایر متغیر را با اثربخشی این است که در رگرسیون چندگانه همه متغیرها با هم در یک سیستم سنجیده می‌شوند و متغیرهایی در مدل می‌مانند که در حضور سایر متغیرها، رابطه معنادار دارند؛ به این معنا که متغیرها ممکن است که به صورت تک به تک همبستگی و رابطه معناداری با اثربخشی داشته باشند ولی این رابطه به دلیل اثر سایر متغیرهای مستقل بر آن متغیر معنادار شده وقتی رگرسیون برازش می‌شود این اثرات حذف شده و تنها متغیرهایی معنادار می‌شوند که همبستگی و رابطه واقعی با اثربخشی دارند. از این رو نتایج رگرسیون بهتر از ضریب همبستگی تک به تک همبستگی و رابطه متغیرها با متغیر اثربخشی را نشان می‌دهد؛ در نتیجه اگر بخواهیم دوباره در مورد درستی فرضیه‌های فرعی نظر بدهیم، تنها می‌توان گفت که تنها فرضیه‌های ۱، ۵ و ۶ تایید می‌شوند.

برای اینکه موثرترین گویه‌ها و زیرشاخص‌ها نیز مشخص شود یک رگرسیون گام به گام برای آنها نیز ترتیب داده شده که تنها ۳ آیت‌م در مدل حضور دارند:

جدول (۵): اولویت‌بندی-های مربوط به زیرشاخص‌های فرضیه‌های فرعی

ضریب همبستگی	زیرشاخص-های دانش و معلومات حرفه‌ای
۰.۶۵	تصمیم‌گیری
۰.۴۰۸	مدیریت کیفیت
۰.۳۵۸	مدیریت تغییر
ضریب همبستگی	زیرشاخص‌های مهارت‌ها
۰.۵۹۴	فن بیان
۰.۳۴۲	گزارش-دهی
ضریب همبستگی	زیرشاخص‌های ویژگی‌های شخصیتی
۰.۵۱۷	مسئولیت‌پذیری
۰.۴۳۳	برون‌گرایی
۰.۲۰۶	اعتماد به نفس
ضریب همبستگی	زیرشاخص‌های نگرش و بینش
۰.۳۴۱	اصول‌گرایی
۰.۲۶۷	تقدم منافع جامعه بر فرد
ضریب همبستگی	زیرشاخص‌های اعتبار حرفه‌ای
۰.۵۸۳	حسن شهرت حرفه‌ای
۰.۵۶۳	اعتماد
۰.۴۱۳	ارتباطات قوی رسمی
ضریب همبستگی	زیرشاخص‌های اعتبار عمومی
۰.۵۸۷	حسن شهرت عمومی
۰.۳۶۲	ارتباطات قوی غیررسمی

استفاده شده است. اثربخشی متغیر وابسته و متغیرهای نام برده شده به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده و به روش گام به گام^{۴۷} متغیرها گزینش شده تا به مدل نهایی دست یابیم:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

α مقدار ثابت یا عرض از مبدا، β ضریب رگرسیونی و ε جمله خطا را نشان می‌دهد. Y متغیر وابسته و X متغیر مستقل است. جدول مدل رگرسیونی به صورت زیر است، در جدول تنها متغیرهای معنادار حضور دارند.

جدول (۶): رگرسیون چندگانه (گام به گام) برای متغیر وابسته اثربخشی

ضریب رگرسیونی	آماره t	p - مقدار	ضریب تعیین	
۰.۹۹۱	۳.۴۶	۰.۰۰۱		ثابت مدل
۰.۲۷۱	۲.۹۷	۰.۰۰۴		دانش و معلومات حرفه‌ای
۰.۲۰۶	۲.۴۲	۰.۰۱۹	۰.۵۴۲	اعتبار عمومی
۰.۲۰۲	۲.۴۲	۰.۰۱۹		اعتبار حرفه‌ای

جدول (۷): رگرسیون چندگانه (گام به گام) برای متغیر وابسته اثربخشی

ضریب تعین	ضریب رگرسیونی	آماره t	p-مقدار
ثابت مدل	۱.۴۳	۶۸	<۰.۰۰۱
تصمیم‌گیری	۰.۲۶۱	۴.۴۲	<۰.۰۰۱
حسن شهرت عمومی	۰.۱۶۲	۲.۶۳	۰.۰۰۱
حسن شهرت حرفه‌ای	۰.۱۵۹	۳.۱۴	۰.۰۰۳

تنها آیتم‌های تصمیم‌گیری، حسن شهرت عمومی و حرفه‌ای در مدل مانده‌اند که به ترتیب نشان دهنده بیشترین تاثیر گذاری بر فرضیه‌های فرعی تایید شده را دارا می‌باشند.

۱۳- بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش مطالعه و شناخت در خصوص تاثیر شایستگی‌های مدیران بر اثربخشی مدیریت در سازمان مخابرات استان قزوین است. در واقع این پژوهش به دنبال این است که بگوید شایستگی‌های مدیران شامل چه ابعادی است و آیا تاثیر این ابعاد و اجزای آنها بر اثربخشی مدیران، با یکدیگر تفاوتی دارد یا خیر؟ در مجموع نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یکی از ابعاد فردی شایستگی مدیران (دانش و معلومات حرفه‌ای) بر اثربخشی آنها موثر است و ابعاد دیگر تاثیری بر اثربخشی آنان ندارد. از طرفی هر دو بعد اجتماعی شایستگی مدیران (یعنی اعتبار حرفه ای و اعتبار عمومی) بر اثربخشی ایشان تاثیر دارد. بر این اساس میتوان گفت که برای تقویت دانش و معلومات حرفه‌ای باید در درجه اول به تصمیم‌گیری‌ها توجه شود. در واقع سرنوشت سازمان‌ها به وضعیت و نتیجه تصمیم‌گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از طرف مدیر نوعی تصمیم‌گیری سازمانی به حساب می‌آید. جهت تصمیم‌گیری اثربخش باید به علایم خطر، مشکلات ویا فرصت‌ها برای انجام اقدامات و همچنین به قبول مسوولیت و چالش در تصمیم‌گیری‌ها توجه نمود و زمانی باید تصمیم‌گیری انجام شود که اطلاعات لازم گردآوری شده باشد، وضعیت‌های مختلف در نظر گرفته شود و جنبه‌های مثبت و منفی هر یک از وضعیت‌ها مشخص شده باشند و نیز در سازمانها باید سعی شود ضمن نزدیک نمودن افکار و دیدگاهها در خصوص تصمیم‌گیری‌ها جهت پیشرفت سازمان، یک تصمیم‌گیری مشترک در اعضای سازمان ایجاد شود. زیرا همان‌طور که مشاهده شد، فعالیت‌های اجتماعی و در نتیجه تصمیم‌گیری‌های اجتماعی میتوانند اثرات بسیار مثبتی در اثربخشی مدیران و سازمان داشته باشند. همچنین از دیگر عوامل شایستگی که بر اثربخشی تاثیر مثبت می‌گذارد، اعتبار حرفه‌ای است و از عواملی که موجب تقویت اعتبار حرفه‌ای می‌گردد، حسن شهرت حرفه‌ای می‌باشد. همچنین افزایش مذاکره موثر با دیگر سازمان‌ها برای رسیدن به نتایج رضایت بخش در سازمان هم باعث افزایش این مولفه می‌گردد. از دیگر عواملی که می‌تواند در افزایش اعتبار حرفه‌ای تاثیر بگذارد، اعتماد است. اعتماد همکاری را ترویج می‌کند و منابع را به حرکت در می‌آورد. بنابراین مدیریت باید دقت زیادی بکند تا اعتماد بین اعضا حفظ شود، مدیران باید وفاداری خور را به کارکنان اثبات کنند، در برابر آنان پنهان کاری نکنند و

شایستگی و کفایت خود را برای آنها به اثبات برسانند. دیگر عاملی که طبق یافته‌های این پژوهش بر اثربخشی مدیریت تاثیر مثبت می‌گذارد، عامل اعتبار عمومی است. همان‌طور که ارتباطات رسمی موجب بهبود اعتبار حرفه‌ای می‌گردند، افزایش ارتباطات غیر رسمی که در اطراف روابط اجتماعی اعضای سازمان پدید می‌آید نیز منجر به تقویت و بهبود اعتبار عمومی و در نتیجه اثربخشی بیشتر میشود. همچنین اگر مدیران از اخلاق نیکو و حسنه در برابر زیردستان برخوردار باشند، وجهه عمومی آنها تقویت می‌گردد و در نتیجه اثربخشی مدیران و سازمان افزایش خواهد یافت.

همچنین یکی از محدودیت‌های قابل ذکر در این پژوهش این است که سنجش اثربخشی مدیریت در قالب ایجاد رضایت شغلی و ایجاد تعهد در کارکنان تنها با رویکرد منابع انسانی قابل تطبیق است و تنها از این دیدگاه مورد بررسی قرار گرفته است.

۱۴- منابع و ماخذ

- [۱] اثباتی، زینب. توسعه شایسته سالاری در سازمان‌ها، مجله تدبیر، شماره ۱۶۰، ص ۷۸، ۱۳۸۴.
- [۲] احمدی، مهدی. الگوی شایستگی مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۳۴، ۱۳۸۲.
- [۳] باریکانی، فیروز. بررسی رابطه تعهد سازمانی و اثر بخشی میان مدارس متوسطه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۲۶-۲۵، ۱۳۸۵.
- [۴] جعفری پور میبیدی، فرخنده. رابطه بین مهارت‌های مدیریتی با رضایت شغلی زیردستان در مدارس استثنایی استان قزوین، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۱۰۱، ۱۳۸۳.
- [۵] جیمز، لی فام، جیمز، هووئه، (مؤلف)، محمد علی نائلی، (مترجم). مدیریت مدارس، مرکز انتشارات دانشگاه شهید چمران، اهواز، ص ۸۳، ۱۳۷۷.
- [۶] خلیلی شورینی، سیاوش. روش‌های تحقیق در علوم انسانی، انتشارات یادواره کتاب، تهران، چاپ چهارم، ص ۱۲۵-۱۱۳، ۱۳۸۵.
- [۷] دلور، علی. روش‌های تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، چاپ چهارم، ص ۱۱۳-۱۱۲، ۱۳۸۷.
- [۸] دیانی، محمد، عرفانی، مریم. "شایستگی، مفاهیم و کاربرد، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۶، ص ۲۳-۱۱، ۱۳۸۸.
- [۹] رابینز، استیفن پی (مؤلف)، علی پارسائیان، محمد اعرابی (مترجمان). مبانی رفتار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، ص ۵۲، ۱۳۸۴.
- [۱۰] رضائیان، علی. مقاله شایستگی‌های مدیریت برای دنیای متلاطم، مجله تدبیر، شماره ۱۵، ص ۳۸-۲۷، ۱۳۸۴.
- [۱۱] ریچارد، هال، (مؤلف)، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (مترجمان). تئوری سازمان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ص ۸۵، ۱۳۷۶.
- [۱۲] صمدی، بهمن و شیروانی، علیرضا. مفهوم بهره‌وری و راه‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی، مرکز انتشارات دانشگاه شهید چمران، اهواز، ص ۶۷، ۱۳۷۷.
- [۱۳] عریضی، حمید رضا. پیشنهاد طرح، سازمان گسترش و نوآوری صنایع ایران، ص ۲۵، ۱۳۸۴.
- [۱۴] عسگری آزاد، محسن. انتخاب و انتصاب و تغییر مدیران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ص ۳۵، ۱۳۸۲.

- [۱۵] غفاریان، وفا. شایستگی‌های مدیریتی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ص ۷۴-۷۶، ۱۳۷۹.
- [۱۶] کبیری، بابک. بررسی نقش نظام مدیریت مشارکتی در اثربخشی کارکنان سازمان کارو آموزش فنی و حرفه‌ای آذربایجان شرقی و مقایسه آن با الگوی ژاپنی مشارکت، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۲۸، ۱۳۸۵.
- [۱۷] کرمی، مرتضی. آموزش مدیران با الگوی شایستگی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۷۹، ص ۱۷-۲۹، ۱۳۸۶.
- [۱۸] کیوی، ریمون، وان کامپنهود(مؤلف)، سید حسین نیک گهر(مترجم). روش تحقیق در علوم اجتماعی، انتشارات فرهنگ معاصر، چاپ سوم، ص ۱۷۱-۱۶۹، ۱۳۸۷.
- [۱۹] نادریان جهرمی، مسعود. "تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی"، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی (پایان نامه دکتری)، ص ۲۶-۱۷، ۱۳۸۱.
- [20] Chang, shanton and Tharenou, Phyllis, (2004), Competencies needed for managing a Multicultural work group, Asia pacifi Journd of human Resources.,42 ;5 7, pp60.
- [21] Draganidis, Fotis. Mentaz, Gregoris, (2006), Competency Based Management:A Review Of System And Information Management. Approches And Computer Ssecurity, vol 14 (1), pp 51- 84.
- [22] Greenberg Gerald and Baron Robert A.(1995), Behavior in Organizations, Prentice Hall, , 5th.edition, pp117
- [23] Grzeda, Maurice M. (2006), in competence we trust? Addressing conceptual ambiguity, Journal of management Development, vol, 24 (6), pp530-545.
- [24] Levenson , Alec R., Vander stede , Wim A.,and Cohen, Susan G.(2006), Measuring the Realationship Between managerial Competencies and Performance, ,Journal of Management ,32,360, pp32.
- [25] Luthans Fred, (1988), Successful vs. Effective Real Managers, university of Nebraska, Lincoln. Academy of management Executive, pp129.
- [26] Schermerhorn Jhon R., (1994), Managing Organizational Behavior, Jhon Wiley & Sonse, 5th. Edition, pp18.
- [27] Whetten.D.A, Cameron, K.S, (1983), some conclusions about organizational effectiveness in K.S Comeron & D.A Whetten(eds) Organizational effectiveness:A compansion of multiple model Newyork Academic press, pp261-277.

