

## نقش شایستگی های محوری مدیران در کسب و کارها بررسی رابطه شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی کارکنان و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شهرک های صنعتی شرق استان گلستان)

اعظم نوروزی\*<sup>۱</sup>، امیر فدایی<sup>۲</sup>، ابوذر نوروزی<sup>۳</sup> و حجت اله نوروزی<sup>۴</sup>

- ۱ دانشجوی دکتری کارآفرینی - مدرس موسسه آموزش عالی کمیل کردکوی
  - ۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی آباد کتول، گروه حسابداری و مدیریت، علی آباد کتول، ایران
  - ۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی آباد کتول، گروه حسابداری و مدیریت، علی آباد کتول، ایران
  - ۴ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی آباد کتول، گروه حسابداری و مدیریت، علی آباد کتول، ایران
- نویسنده مسئول: اعظم نوروزی\*

### چکیده

در دنیای امروز که فضای تجاری بیشتر از گذشته رقابتی و غیر قابل پیش بینی شده، سازمان ها برای ماندگاری و حصول به اهداف تجاری ناچار به استفاده از رویکرد های متعالی و توسعه ی شایستگی ها و قابلیت های خود در مواجهه با عدم اطمینان هستند. هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی و نوآوری سازمانی در واحدهای شهرک صنعتی شرق استان گلستان می باشد. جمع آوری داده ها در این پژوهش به روش میدانی و ابزار جمع آوری داده های پژوهش پرسشنامه های استاندارد شایستگی های محوری رانگین و اپستین (۲۰۰۳)، عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۷۰)، نوآوری سازمانی هوانگ (۲۰۱۱) بوده است. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان واحدهای شهرک صنعتی شرق گلستان ۷۱۶ نفر و حجم نمونه ۲۵۰ نفر بوده است. پایایی پرسشنامه توسط روش آلفای کرونباخ تایید گردید. برای بررسی و تحلیل فرضیات تحقیق از روش همبستگی با آزمون پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیات پژوهش نشان دهنده تایید رابطه معنادار بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی کارکنان و همچنین تایید رابطه معنادار بین شایستگی های محوری مدیران و نوآوری سازمانی می باشد.

واژگان کلیدی: شایستگی های محوری، عملکرد شغلی، نوآوری سازمانی

## مقدمه

در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد. لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در راس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است (رحیمی نیا، ۲۰۱۲). سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر اینکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (نیرومند، ۲۰۱۲).

شایستگی‌های محوری بواسطه ایجاد ارزش‌افزوده برای مشتریان، نقطه قوت خاص یک صنعت در مقایسه با سایر صنایع رقیب تلقی می‌شوند. شایستگی‌های محوری به نوعی حاصل یادگیری جمعی در سازمان است و شامل ایجاد هماهنگی در مهارت‌های ارائه خدمات و محصولات متنوع و ادغام جریان‌های چندگانه فن‌آوری در درون سازمان می‌باشد که این نوعی ارتباط، مشارکت و تعهد عمیق به فرایندهای کاری را در سراسر سازمان ایجاد می‌نماید (صناعی و همکاران، ۱۳۹۱).

در دنیای متغیر امروزی، بقا، موفقیت و در نتیجه مزیت رقابتی سازمان‌ها به قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی بستگی دارد که بایستی برای سازگاری با تغییرات توسعه داده و به بهترین شکل به کار ببرند. با تغییر جهت تمرکز نظریه‌های مدیریت راهبردی به سوی دیدگاه منبع محور و دانش بنیان، پژوهش‌ها نیز به سوی بررسی آثار این تغییر بر ارزش آفرینی و کسب مزیت رقابتی معطوف شده است. عامل انسانی در فرایند مدیریت دانش و سازمان‌های دانش محور نقش اساسی دارد و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز است. منابع انسانی با داشتن ویژگی‌هایی: نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان فراهم می‌آورد (سپهوندوهمکاران، ۱۳۹۵).

بدون تردید در جهان امروز هیچ عاملی به اندازه مدیریت در توسعه و رفاه ملل و سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده ندارد. یکی از مهم‌ترین ارکان برای تحقق اهداف سازمانی و عملکرد بهتر مدیریت است. در محیطی که با تغییرات پیوسته روبه‌رو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناورانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه هستند، باید شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت جدید را به دست آورند (ویتالا، ۲۰۰۵). مدیران، مسئول طراحی کارها و هماهنگی بین منابع انسانی و مادی جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشند و به همین دلیل بدون مدیران شایسته و توانمند، نائل شدن به عملکرد بهتر دور از دسترس خواهد بود. مدیران به عنوان اصلی‌ترین فرد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش بسزای تعیین‌کننده ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند (رنجبرو همکاران، ۱۳۹۲). امروزه تلاش می‌شود تا افرادی رادپرست‌های مدیریتی بگمارند که توانایی و شایستگی‌های لازم را برای مدیریت سازمان‌ها داشته باشند (آهنچیان و بابادی، ۱۳۹۲). در راهبردهای شغلی مفهوم شایستگی‌های محوری به عنوان ابزار رقابت و شیوه‌های مزیت‌های راهبردی برخی از شرکت‌ها بیان می‌شود و دارای دو دیدگاه است. در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی که توسط Hamel و Prahalad ارائه شد بر مقوله‌های راهبردی تمرکز دارند که سازمان را به صورت یک کل در نظر می‌گیرند، اما در دیدگاه دوم، تمرکز بر افراد و نیروی کار است که در حال رقابت برای ابراز ارزش‌های خویش هستند (پراهال، ۱۹۹۰). در دنیای رقابتی امروزه سازمان‌هایی موفق ترند که در راستای نوآوری حرکت کنند (گوناریس، ۲۰۰۸). نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی می‌باشد. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند، موفق خواهند بود (صمدآقایی، ۱۳۸۹). نوآوری در سازمان، رویکردی نوین در مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود و سازمان‌ها می‌توانند یا اتخاذ رویکردی نوآورانه ارزش‌های جدیدی را به ذینفعان مختلف خود ارائه دهند (رولی، ۲۰۱۱). در این عصر، برای بقا و پیشرفت باید جریان نوآوری در سازمان راتداوم بخشید تا از رکود و نابودی ممانعت شود. شرط بقا در دنیای متلاطم کسب و کار، توجه به تحولات محیطی، نوآوری و درک ابعاد گوناگون ایجاد نوآوری در کسب و کار است.

**مبانی نظری****شایستگی های محوری**

شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت های صریح و ضمنی است که توان و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می دهد. هرینگر معتقد است شایستگی یعنی توانایی فرد در انجام کارهایش بر اساس دانش، آموخته ها، مهارت ها و تجربه های خود (هرینگر، ۲۰۰۲). روان شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارتی برجسته تعریف کرده اند که به عملکرد شغلی بهتر منجر می شود (امری، ۲۰۰۳). به عقیده مراپیل و ریچارد (۱۹۹۷) در انتخاب شایسته ترین ها باید به توانایی ها، شاخص های رفتاری، باورها، ویژگی های شخصیتی، نگرش ها و مهارت های افراد توجه شود (عریضی، ۱۳۸۴). شایستگی مشخصه ی بنیانی فرد است که وی را در انجام مطلوب وظایف خود در یک شغل یا مسئولیت، توانمند می سازد. هیز (۱۹۷۹) شایستگی ها را مجموعه ای از دانش عمومی، انگیزه، رفتار، نقش یا مهارت اجتماعی یک فرد می داند که با عملکرد بالا در ارتباط است. بنا بر تعریف ارائه شده در فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی عبارت است: قابلیت، قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه این تعریف یک رویکرد عمل گرا دارد و آثار و نتایج شایستگی را مورد توجه قرار داده است (هورنبای، ۲۰۰۳). بنا به تعریف، مزارساوا و (۲۰۱۲) شایستگی ها به عنوان پیش شرط هایی برای انجام عملکرد اثربخش دانش، مهارت ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی های مرتبط با شغل و حرفه که در نهایت موفقیت و اثربخشی فردی و سازمانی را به دنبال خواهد داشت (بورت و داچ، ۲۰۰۶) و واحد یکپارچه ای از دانش، عادات، انگیزه ها و نگرش ها تعریف شده اند که واسطه رفتار حرفه ای و تضمین اقدام کارشناسی در زمینه های فعالیتی خاص هستند (لفورتن، ۲۰۱۰). طبقه بندی هاناس و لوونداهل (۱۹۹۷): این دو نفر دارای ها یا منابع نامشهود را به منابع ارتباطی و شایستگی تقسیم کردند منظور از شایستگی، توانایی انجام یک وظیفه یا کار معین است که این شایستگی در دو سطح فردی شامل دانش، مهارت و استعداد و در سطح سازمانی شامل رویه ها، تکنولوژی و پایگاه داده وجود دارد. با تعاریف شایستگی، چنین به نظر می رسد که شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به گونه ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد، در بر می گیرد؛ به عبارت دیگر، شایستگی، تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی های کامل را از هر جهت داشته باشد (نعمتی دهگردی، ۱۳۹۲). شایستگی ترکیبی از انگیزه ها، ویژگی ها، خودانگاری ها، نگرش ها یا ارزش ها، دانش محتوایی و پامهارت های رفتاری شناختی، هرویزگی فردی که به طور قابل اعتماد قابل اندازه گیری باشد و می تواند برای تمایز مقایسه شود. شایستگی ها به عنوان ویژگی های زمینه ای یک فرد توصیف می شود که به صورت علی به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می شود (خنیفر، ۱۳۸۲)

**سطوح شایستگی مدیریتی**

سه سطح سیستم شایستگی، فردی، سازمانی و راهبردی می باشد:

**- سطح فردی**

شایستگی در این سطح شامل دانش و مهارت های بالقوه، ظرفیت ها، قابلیت ها و صلاحیت های کارکنان است.

**- 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 مهارت های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم ها، امور جاری، رویه ها و تولیدات فناورانه است.

**- در سطح راهبردی**

منظور از شایستگی ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

## عملکرد شغلی

عملکرد به عنوان نتیجه مجموعه‌ای از اعمال برای نیل به اهدافی بر پایه‌ی یک استاندارد خاص انجام می‌شوند، تعریف می‌گردد. اعمال ممکن است شامل رفتار قابل مشاهده یا پردازش ذهنی غیرقابل مشاهده به عنوان مثال حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، استدلال گردد. عملکرد شغلی عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳، ۱۶۷). عملکرد شغلی اثر نهایی فعالیت و تلاش کارمند است که با توانایی‌ها و ادراک نقش‌ها و وظایف تعدیل می‌شود (اوجو، ۲۰۰۹، ۳۸۹). عملکرد فرد معیار میزان موفقیت فرد در انجام کارش است و معمولاً از میزان خروجی فرد به عنوان مثال، میزان فروش یا تولید یا ارزشیابی میزان موفقیت رفتار فرد در مقایسه با انتظارات سازمانی به دست می‌آید. عملکرد عبارت است از نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده‌ی نیروی انسانی گذاشته شده است (اویساک، ۱۹۸۹، ۳۰۴). عملکرد موفق مدیران در گرو مهارت‌ها، دانش، نگرش، توانایی‌ها و شایستگی‌های آن‌ها است. حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمان عملکرد شغلی آن است اهمیت عملکرد شغلی، پژوهش‌گران را به دنبال هرچه بیشتر پژوهش واداشته است.

## شاخص‌های عملکرد:

مطالعات متعددی در خصوص طراحی و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته است. مهم‌ترین بحث در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد، متناسب بودن شاخص‌ها با اهداف سازمانی، همسو بودن با راهبردهای سازمان، اعتبار در طول زمان و امکان بازخورد سریع و دقیق می‌باشد. گاروین<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) در مطالعات خود شاخص‌های عملکرد را به تفصیل ارائه نموده است. در این مطالعات ۵ معیار پیشنهاد شده است که عبارت‌اند از: کیفیت، هزینه، تحویل به موقع، خدمات و انعطاف. یوان هانگ<sup>۲</sup> نیز در تحقیقی که در سال ۲۰۰۱ انجام داد، کسب مزیت رقابتی، تغییر در سهم بازار، تغییر در سود، تغییر در هزینه، تغییر در درآمد و تغییر در رضایت مندی مشتریان را در زمره‌ی شاخص‌های عملکرد به کار گرفته است (موسی‌خانی و همکاران، ۲۰۰۷، ۱۲۵).

## نوآوری سازمانی

نوآوری به وسیله‌ی شومپیتر تعریف شده است؛ او بیان می‌کند که خلاقیت، نیروی محرکه‌ی برای توسعه می‌باشد و به معنای آمادگی و تمایل شرکت برای پذیرش ایده‌های جدیدی است که منجر به توسعه و عرضه محصولات جدید می‌شود. نوآوری سازمانی معرفی روش جدید سازمانی برای مدیریت کسب و کار در محل کار و یا در رابطه بین یک شرکت با عوامل خارجی است. نوآوری سازمانی در حال حاضر یکی از مهم‌ترین منابع و پایدار از مزیت رقابتی برای شرکت‌ها است. به دلیل ماهیت و چارچوب خاص که دارد کمتر شناخته شده است.

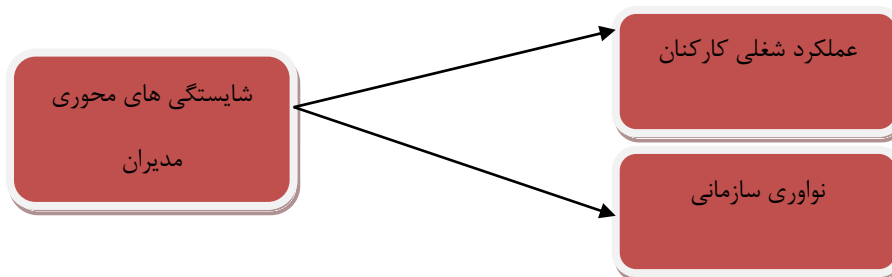
جیمز و سانزواله (۲۰۱۱)، بیان می‌کنند که نوآوری یکی از فاکتورهای مهم برای موفقیت، بقای شرکت و مزیت رقابتی است. از نظر وبرا و کیرکا، (۲۰۱۲)، نوآوری به عنوان نخستین استفاده از دانش جدید به شمار می‌رود؛ به عبارت دیگر، نوآوری به عنوان یک چیز جدید در رابطه با یک سازمان معین شناخته می‌شود؛ به طور کلی، هر دو تعریف مربوط به جدید بودن و ارتباط آن با ابتکار است. نوآوری، اصولاً به عنوان نیاز به حداکثر نمودن ایده‌های نوآور که در یک دوره معین، پدیدار می‌گردد تعریف می‌شود. نوآوری به عنوان یکی از راه‌های تفکر و رفتاری که ارزش‌ها و گرایش‌های یک سازمان را ایجاد، توسعه و بنا می‌گذارد؛ شامل پذیرش و حمایت از ایده‌ها و تغییرات بهبود دهنده در عملکرد و کارایی شرکت می‌باشد؛ حتی اگر این تغییرات به معنای تضاد با رفتار سنتی و مرسوم باشد. یقیناً برای موفقیت نوآوری نیاز است که چهار برخورد زیر صورت گیرد: (۱) مدیریت شرکت، خطرپذیر باشد؛ (۲) نیازمند مشارکت همه اعضای شرکت باشد؛ (۳) خلاقیت، تحریک شده باشد؛ (۴) مسئولیت، تسهیم شود (اسماعیل، ۲۰۰۵).

**ویژگی های سازمان های نوآور:**

- در سازمان های نوآور پرداخت به ریسک پذیری افراد تعلق دارد.
  - در سازمان های نوآور بین عملکرد و عملکرد فردی و گروهی تعادل ایجاد می کنند.
  - در سازمان های نوآور زمان و تلاش زیادی را صرف یاددهی می کنند و بیشتر آموزش های گروهی را مدنظر دارند.
  - در سازمان های نوآور بر بازار کار بیرونی تاکید دارند و مسیرهای شغلی متنوعی را ارائه می کنند (ایمانی پور، ۱۳۹۱).
- با توجه به پیشینه و مفاهیمی که بیان شد فرضیه های تحقیق به شرح زیر است:

**فرضیات تحقیق:**

۱. بررسی رابطه بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی کارکنان
۲. بررسی رابطه بین شایستگی های محوری مدیران با نوآوری سازمانی

**مدل مفهومی تحقیق****پیشینه تحقیق**

- **سنگری (۱۳۹۶)**، در تحقیق خود به دنبال تدوین مدل شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی بوده است. کدگذاری داده های حاصل، مفاهیم، مقوله های محوری (ابعاد یا سازه ها) و مؤلفه ها (شایستگی های محوری) شناسایی شدند و روایی مدل توسط خبرگان تأیید شد. مدل جامعی برای شایستگی های اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ارائه شد که شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی را در شش دسته مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت رهبری، مهارت میان فردی، ویژگی های شخصیتی و ارزش ها طبقه بندی کرده است. از آنجا که تا کنون در ایران بررسی محتوایی کلیه اسناد بالادستی و دانشگاهی به منظور استخراج شایستگی های اعضای هیئت علمی و نیز با مصاحبه با مدیران دانشگاه و اساتید نمونه به منظور پی بردن به علل موفقیت و عملکرد برترشان در حوزه های آموزش و پژوهش صورت پذیرفته است، نتایج پژوهش حاصل می تواند با ارائه معیارهای تصمیم گیری در فرایندهای جذب، ارزیابی، ارتقا، پاداش و آموزش اعضای هیئت علمی راهگشا باشد.

- **الوانی و همکاران (۱۳۹۵)** در مقاله خود تحت عنوان جایگاه شایستگی های محوری در جانشین پروری به طراحی یک مدل جانشین پروری پرداخته اند. با توجه به شایستگی های محوری مورد نیاز مدیران کلیدی سازمان است تا شایسته سالاری را در بلند مدت تضمین کند. جانشین پروری به عنوان یک سازوکار راهبردی در تداوم حیات سازمان ها در طول زمان اهمیت زیادی دارد و تربیت مدیران کلیدی متناسب با برنامه های راهبردی سازمان را به گونه ای هدف گذاری می کند که توانمندی مدیران همراستا سازمان اقتصادی با تحولات محیطی و بلوغ سازمانی ارتقا یابد. این پژوهش در جامعه آماری مدیران و در سطح کل جامعه مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره شرکت های سازمان و مدیران عالی کوثر ستادی انجام شد. نتایج، فرضیه های طراحی شده را تأیید می کند و در این میان شایستگی محوری، شناسایی شرح شغل بالاترین تأثیر را در جانشین پروری و توانمندی نیروی انسانی بالاترین تأثیرگذاری را در مدل دارد. برنامه ریزی جانشین پروری پیوند معناداری با قابلیت های راهبردی سازمان دارد. بر همین اساس

پیشنهاد می شود که در سازمان علاوه بر شرح شغل جاری مدیران کلیدی، یک شرح شغل راهبردی متناسب با اسناد بالادستی سازمان تنظیم شود که مهم ترین پیشنهاد پژوهشگر است؛ همچنین ایجاد جایگاه ساختاری در سازمان برای پیگیری و اجرای برنامه ریزی جانشینی یک ضرورت اساسی برای عملیاتی شدن جانشین پروری در سازمان ها است.

- **جعفری شهرآبادی و همکاران (۱۳۹۵)** از شایستگی های محوری می توان در جهت منظم کردن مهارت ها و تکنولوژی های سازمان برای برطرف کردن خواسته های مشتری استفاده کرد. وجود تفکر انتقادی و بلوغ روانی می تواند تحقق این هد را ممکن سازد. هدف از این تحقیق، بررسی رابطه بین شایستگی های محوری و تفکر انتقادی با توجه به نقش تعدیلگر بلوغ روانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان بود. بررسی روابط متغیرهای مورد بررسی با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی Smart PLS و نرم افزار PLS انجام شد. نتایج بیانگر این موضوع است که در صورتی که تفکر انتقادی در سازمان وجود داشته باشد و کارکنان نظرات و عقاید خود را بیان کنند برروز شایستگی های محوری در سازمان دیده خواهد شد بود که این امر از طریق گردآوری تسهیم و ذخیره اطلاعات میسر خواهد شد.

- **سرگزی و همکاران (۱۳۹۴)**، در تحقیقی باعنوان رابطه شایستگی های محوری با عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان پرداخته است. نتایج تحلیل نشان می دهد که ابعاد شایستگی های محوری به ترتیب میان فردی، فکری ذهنی، اجرایی، شخصیتی بیشترین تاثیر را بر عملکرد شغلی داشته است. که نشان می دهد شایستگی های محوری می توانند عملکرد شغلی مدیران آموزشی را بهبود ببخشند.

- **منوریان و همکاران (۱۳۹۳)**، هدف این مقاله بررسی تأثیر استراتژی و زیربناهای مدیریت دانش بر کسب شایستگی های محوری از طریق فرایندهای مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو است. پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی است و از نحوه گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده ها، توصیفی از نوع همبستگی به شمار می رود. نتایج نشان دهنده این است که استراتژی های مدیریت دانش به طور مستقیم با شایستگی های محوری مرتبط است و همچنین هیچ گونه ارتباط مستقیمی میان زیربناهای مدیریت دانش و شایستگی های محوری وجود ندارد. با وجود این، فرایندهای مدیریت دانش که نقش متغیر میانجی را داشته است، ارتباط میان استراتژی ها و زیربناهای مدیریت دانش و شایستگی های محوری را به طور غیر مستقیم تحت تأثیر قرار می دهد.

- **محمودی و همکاران (۱۳۹۵)** تحقیقشان در رابطه یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی کارشناسان دانشگاه اصفهان تحقیق حاضر با هدف توصیفی-تحلیلی صورت گرفته است. جهت تحلیل داده ها از آزمون های همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام استفاده گردید. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن بود که بین یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی نشان داد که تمامی مؤلفه های یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین یادگیری سازمانی با ابعاد نوآوری سازمانی نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که از بین مولفه های یادگیری سازمانی، چهار بعد تسهیم دانش، فرهنگ یادگیری سازمانی، رهبری و کار و یادگیری تیمی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات نوآوری سازمانی (متغیر ملاک)، را دارا هستند و مؤلفه های تفکر سیستمی، چشم انداز مشترک و شایستگی ها و مهارت های کارکنان به دلیل نداشتن سهم معنادار در پیش بینی نوآوری سازمانی از معادله حذف گردید.

- **عظیم پور و جلالیان (۱۳۹۵)**، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش سرسختی شغلی در پیش بینی عملکرد شغلی معلمان؛ با میانجیگری رفتارهای کاری نوآورانه بود. این پژوهش با روش توصیفی- همبستگی و با آزمون مدل یابی معادلات ساختاری انجام شد. داده های حاصل با استفاده از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار های ویرایش ۲۲ تحلیل شدند. نتایج نشان داد متغیرهای رفتارهای کاری نوآوری و سرسختی شغلی اثر مستقیم AMOS و معنادار و متغیر سرسختی شغلی اثر غیر مستقیم

معنادار بر روی عملکرد شغلی دارند. همچنین اثر مستقیم سرسختی شغلی بر روی رفتارهای کاری نوآورانه از لحاظ آماری معنادار بود. به علاوه رفتارهای کاری نوآورانه شغلی توانست به عنوان نقش میانجی در رابطه بین سرسختی شغلی و عملکرد شغلی معلمان وارد مدل شود. در نهایت نیز مدل ساختاری پژوهش بعد از اصلاح، برازش مطلوب را با داده های تجربی پژوهش داشت.

- **گوآنگ رانگ (۲۰۱۳)** در مطالعه ای تحت عنوان مدل سازی شایستگی تحقیقات و عمل در چین: مرور ادبیاتی، بیان می کند که هدف پژوهش بررسی وضعیت فعلی مدل سازی شایستگی در سازمان های چینی، و کشف دیدگاه های پیشرفته در تحقیق است. روش شناسی: روش تحلیل محتوا است. بر اساس الگوی ادبیات، چهارچوب مدل سازی شایستگی از ۳ سطح مشتق شده بود. یافته های پژوهش نشان می دهد که در ادبیات چینی صلاحیت های شغلی بر روی شایستگی متمرکز شده بوده است. این عمل در محیط های سازمانی چینی از توان بالقوه استراتژیک از مدل شایستگی به دست نیامده است. پژوهش بر روی مدل شایستگی در ماورای این عمل است. تحقیق و عمل هر دو به منابع انسانی حرفه ای به عنوان یک عامل سازنده انتقادی برای برنامه استراتژیک مدل شایستگی اشاره می کند. این مقاله روش های ارتقا مشارکت استراتژیک مدل شایستگی در مدیریت منابع انسانی را توصیه می کند.

- **ناتانانوپ (۲۰۱۳)**، در مطالعه ای تحت عنوان مدل جدیدی از شایستگی تفکر استراتژیک بیان می کند که روش شناسی: برای پیدا کردن دانش جدید، و با استفاده از روش پژوهش تئوری استراوسی ۲ از منابع و تکنیک های متعدد: نظیر مصاحبه عمیق، مشاهده، بررسی ادبیات، و اسناد مربوط منتشر شده پژوهش انجام شده است. نمونه انتخابی رهبران کسب و کار از شرکت های پیشرو با رشد بالا در بازارهای مربوطه می باشند که به نمایندگی از ۱۱ صنعت مختلف در تایلند است. یافته ها: در میان انبوه دانش جدید، این مطالعه ۷ ویژگی تفکر استراتژیک که بر تدوین استراتژی، اقدامات استراتژیک، و عملکرد کسب و کار موثر است را نشان داد: توانایی های تفکر مفهومی، تفکر رویایی، توانایی تفکر تحلیلی، توانایی ترکیب، عینیت، خلاقیت، و توانایی یادگیری. این مجموعه توانایی ها و مهارت ها شایستگی تفکر استراتژیک نامیده می شوند.

### روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است. پرسشنامه های استاندارد شایستگی های محوری رانگین و اپستین (۲۰۰۳)، عملکرد شغلی پاترسون و نوآوری سازمانی هوانگ (۲۰۱۱)، استفاده گردیده است که با استفاده از نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ آن محاسبه شد که میزان آن در پرسشنامه شایستگی های محوری رانگین و اپستین (۲۰۰۳)، عملکرد شغلی پاترسون و نوآوری سازمانی هوانگ (۲۰۱۱)، به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۶، ۰/۸۲ است. با توجه به اینکه فرضیه ها از نوع رابطه ای و کلیه متغیرها نرمال می- باشند جهت بررسی میزان و شدت رابطه بین ۳ متغیر از روش آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود.

### بررسی یافته های تحقیق

برای پاسخگویی به فرضیات تحقیق از تکنیک های آماری استفاده شده است که در ذیل به بیان نتایج آزمون ها پرداخته شده است:

#### الف) نتایج به دست آمده از آمار توصیفی:

بر طبق نتایج به دست آمده از ویژگی های جمعیت شناختی افراد پاسخ دهنده، ۶۲٪ از پاسخ دهندگان مرد، بیشترین رنج سنی ۴۰-۳۰ سال (۴۶٪)، بیشترین میزان تحصیلات لیسانس (۵۴٪) بوده اند.

#### ب) نتایج به دست آمده از آمار استنباطی:

برای آزمون فرضیه ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. جهت بررسی میزان و شدت رابطه بین دو متغیر از روش آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود. که خروجی آن با استفاده از نرم افزار SPSS.20 به شرح زیر است:



## تحلیل و بررسی فرضیه اول پژوهش

- بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد. مطابق جدول شماره (۱) میزان همبستگی برابر  $r=0.71$  شده است که با توجه به سطح معنی داری  $Sig=0.00$  و چون این مقدار کمتر از  $(\alpha = 1\%)$  یعنی  $(sig < \alpha)$  می‌توان نتیجه گرفت فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفته است. یعنی می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان 99 درصد بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت معناداری وجود دارد.

## جدول شماره (۱) میزان همبستگی بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی کارکنان

	شایستگی های محوری مدیران	عملکرد شغلی کارکنان
شایستگی های محوری مدیران	Pearson Correlation	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	250
عملکرد شغلی کارکنان	Pearson Correlation	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	250

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## تحلیل و بررسی فرضیه دوم پژوهش

- بین شایستگی های محوری مدیران با نوآوری سازمانی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد. مطابق جدول شماره (۲) میزان همبستگی برابر  $r=0.60$  شده است. که با توجه به سطح معنی داری  $Sig=0.00$  و این مقدار کمتر از  $(\alpha = 1\%)$  یعنی  $(sig < \alpha)$  می‌توان دریافت که فرضیه دوم مورد تأیید قرار گرفته است. یعنی می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان 99 درصد بین شایستگی های محوری مدیران با نوآوری سازمانی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

## جدول شماره (۲) میزان همبستگی بین شایستگی های محوری مدیران با نوآوری سازمانی

	شایستگی های محوری مدیران	نوآوری سازمانی
شایستگی های محوری مدیران	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	250
نوآوری سازمانی	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	250

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**بحث و نتیجه گیری**

در عصر پرتلاطم و پیچیده سازمان های امروزی و با توجه به مواجهه سازمان ها با تغییرات محیطی بسیاری از سازمان ها بدون وجود مدیران توانمند که از شایستگی ها و مهارت هایی برخوردارند قادر به مدیریت مناسب سازمان ها نخواهند بود. عدم مدیریت شایسته سازمان ها نیز منجر به کاهش عملکرد شغلی کارکنان می شود. مدیران شایسته و توانمند از قدرت دارای رفتارهای منطقی هستند و به دنبال آن میزان تأثیرگذاری آن ها بر روی کارکنان افزایش می یابد. امروزه به طور جدی شاهد تغییر فضای کسب و کار سازمان ها از محیط حمایتی به محیط رقابتی هستیم. در چنین محیطی سازمان ها برای بقا و کسب موفقیت پایدار، نیازمند مدیریت مدبرانه و صحیح با اتکا بر منابع محدود و ارزشمند هستند. واضح است شرکت هایی که بتوانند از منابع خود بهتر استفاده کنند، موفق تر خواهند بود. در واقع، در مقایسه با فعالیتهای تولیدی که پیشرفت های تکنولوژیک نقش مهمی در کیفیت تولید و قدرت رقابتی آن ها دارد، سرمایه انسانی اهمیت ویژه ای داشته و مهم ترین عامل موفقیت و عدم موفقیت شرکت های در یک محیط رقابتی است. صنعت یکی از بخش های مهم اقتصادی جامعه است (اسکندری، ۱۳۸۹).

امروزه صنایع با مسائل و مشکلات مختلفی مواجهند و شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که دیگر نمی توانند بدون نوآوری حیات بلندمدت خود را تضمین نمایند. در واقع سرعت روزافزون رشد و نوآوری در تمامی زمینه های علمی و فنی و تأثیرات آن ها بر تمام فرایندهای سازمانی، همچنین تسلط شرایط رقابتی بر محیط متغیر کسب و کار، فرایند نوآوری در صنعت را به اساسی ترین عامل حفظ مزیت رقابتی در قرن حاضر بدل کرده است، تا جایی که عدم توجه به فرایند نوآوری چشم پوشی از مزیت های آن، چالش های متعدد در سایه آینده ای مبهم را پیش روی آن ها قرار می دهد. هدف از تحقیق حاضر باتوجه به موارد گفته شده بررسی رابطه بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی کارکنان و نوآوری سازمانی بوده است. در فرضیه اول به بررسی رابطه بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی پرداخته است که نتایج آزمون پیرسون نشان دهنده تأیید فرضیه و رابطه مثبت و معنادار بین شایستگی های محوری مدیران با عملکرد شغلی کارکنان می باشد. نتایج این فرضیه با تحقیق عظیم پور و جلالیان (۱۳۹۵)، سرگزی (۱۳۹۴)، همخوانی دارد. در فرضیه دوم به دنبال بررسی رابطه بین شایستگی های محوری مدیران با نوآوری سازمانی بوده است که نتایج آزمون پیرسون بیانگر تأیید این رابطه بوده است. نتایج این فرضیه با تحقیقات محمودی (۱۳۹۴)، سرگزی (۱۳۹۴)، عظیم پور و جلالیان (۱۳۹۵) همراستاست. بنابراین پیشنهاد می شود:

- زمینه های توانمندسازی و افزایش شایستگی های مدیران در سازمان ها فراهم شود.
- برای حفظ و بقای و توسعه کسب و کارها مدیران صنایع خود و کارکنان را به مهارت های خلاقیت و نوآوری مجهز سازند.
- تخصیص بودجه برای نوآوری در صنایع مورد نظر
- مدیران صنایع با تقویت مهارت ها و توانمندی ها در رفتار و شیوه مدیریتی خود زمینه های توسعه و افزایش شایستگی های مدیریتی خود را در سازمان ها فراهم سازند.
- مدیران صنایع همواره رویه ها و فرآیندهای جدید شرکت های رقیب را در نظر بگیرند و سعی کنند رویه ها و فرآیندهای بهتری ارائه می دهد.
- عملکرد و تلاش کارکنان در جهت بهبود و ارتقاء و نوآوری فعالیت ها از دید مدیران پنهان نماند.
- مدیران صنایع با تقویت مهارت های لازم رفتارهای منطقی را در سازمان در برخورد با افراد درون و برون سازمانی از خود نشان دهند.
- مدیران صنایع برای نشان دادن شایستگی های مدیریتی خود لازم است با فناوری های جدید آشنایی کامل داشته باشند تا باعث اصلاح امور، کاهش هزینه ها و توانمندی کارکنان و نهایتاً بهبود عملکرد کارکنان می گردد.
- مدیران صنایع با افزایش دانش اطلاعات و به کارگیری آن موجب افزایش نوآوری کارکنان و پویایی در سازمان خود شوند.

## منابع

- آهنگیان، محمدرضا، بابادی، امین (۱۳۹۲)، تهیه و اعتباریاب پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه، کاربرد روش آمیخته در عمل، پژوهش های آموزش و یادگیری، شماره ۲، ۱۶۲-۱۴۷
- خنیفر، حسین، درآمدی بر استاندارد سازی در آموزش و پرورش، چاپ اول، تهران، آثار معاصر
- رنجبر، منصور، خائف الهی، احمد، دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر، (۱۳۹۲)، ارزیابی الگوی شایستگی های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، مجله دلتشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۳، ۱۲۶-۱۱۷
- سپهوند، رضا، وحدتی، حجت اله، اسماعیلی، محمدرضا، رحیمی اقدم، صمد، طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه، فصل نامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲۰۸- سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۳)، بهار ۱۳۹۵ : ۱۷۹
- شکرکن، ح؛ نعمی، ع؛ نیسی، ع و مهرابی زاده هنرمند، م (۱۳۸۰). بررسی رابطه خوشنودی سازمانی با رفتار \* مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی از کارخانه های اهواز. مجله علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز،
- عظیم پور احسان جلیلیان، اسهیلا نقش سرسختی شغلی در پیش بینی عملکرد شغلی معلمان؛ با میانجی گری رفتارهای کاری نوآورانه، نوآوری های مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره دوم (مسلسل ۴۲) بهار ۱۳۹۵
- صمد آقایی، جلیل، (۱۳۸۰) تکنیک های خلاقیت فردی و گروهی. چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. صفحه ۵۷
- مجتهدزاده، ویدا، علوی طبری، سیدحسین و مهدی زاده، مهرناز (۱۳۸۹)، رابطه سرمایه فکری، انسانی، مشتری و ساختاری و عملکرد صنعت بیمه. بررسی های حسابداری و حسابرسی. دوره ۱۷، ش ۶۰، ۱۰۹-۱۱۹
- مو رهد، گرگوری، و گریفین، ریگی (۱۳۸۶) رفتار سازمانی. ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده چاپ یازدهم. تهران: نشر مروارید. صفحه ۲۹۶.
- محمودی، محمد تقی، افضل کوهی، فروزان، اعظم فروزنده، بررسی و ارزیابی رابطه بین یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی کارشناسان دانشگاه اصفهان، نوآوری های مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره دوم (مسلسل ۴۲) بهار ۱۳۹۵
- Afzalabad MH, Zare H, Afzalabad MR, Aghabagheri F. [Successful training needs assessment using organizational competency models: (Case Study: Jahad Nasr company in Yazd)]. The second International Conference on Education Administrators; October 2010, Iran: Tehran. [Persian]
- Burnett, M. and Dutsch, J. D. (2006). Competency-Based Training and Assessment Center: strategies, Technology, Process and Issues, Advances in Developing Human Resources, 8:141-143
- Hess, M., & Adams, D. (2007). Innovation in public management: The role and function of community knowledge. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 12(1), 1-20.
- Holma, H., & Nystedt, P. (2005). Intra-generational trust-a semi-experimental study of trust among different generation. Journal of Economic Behavior & Organization, 58(3), 403-419.
- Ismail, A., Belli, R. F., Sohn, W., & Toussaint, L. (2002). Internal consistency and reliability of a questionnaire assessing organizational innovation in two schools of dentistry. Journal of Dental Education, 66(4), 469-477.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. Journal of Business Research, 64(4), 408-417.

- Jiménez-Jimenez, D., Valle, R. S., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- Nemati Dehkordi S, Nemati Dehkordi M, Goli H, Barkhordari M. Training based on competency: communicated bridge between theory and practice. *Strides Dev Med Educ* 2013; 13(6):644-46. Persian
- Sargazi Z, Nastizaei N, Pourgaz A. The Relationship Core Competencies with Performance of educational group's managers University of Sistan and Baluchestan. *Management Reserches* 2015; 8(30): 33-52. Persian
- Niroumand P, Bamdad soofy J, Aerabi SM, Amiri M. [A Conceptual Framework for competencies of CEOs Engaged in Technology- Based Firms CEOs: Dimensions, Factors and Indies]. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling* 2012; 4(12): 145-161. [Persian
- Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 1990; 68(3):79-91.
- Rahimnia F, Hoshyar V. [Analysis dimensions of competency model of managers in the banking system]. *Journal of tomorrow Management* 2012; 11(31): 117-138. [Persian]
- Tiraieyari N, Khairuddin I, Azimi H, & Jegak U. (2010). Teaching Method Competencies Used by Extensionists in Transferring the Good Agricultural Practices to Malaysian Farmers, *Australian J Basic and Applied Sciences*,4(10);5379-87
- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs Of Managers Compared To an Integrated Management Competency Model. *Journal Of WorkPlace Learning*, 17(7).

**The role of managers' core competencies in business  
Investigating the relationship between managers 'core competencies and employees' job  
performance and organizational innovation  
(Case Study: East Industrial Towns of Golestan Province)**

**Azam noruzi**

[Azamnoruzi55@yahoo.com](mailto:Azamnoruzi55@yahoo.com)

Ph.D. Student of Entrepreneurship, Teacher of Higher Education Institute kamil kordkoy

**Amir fadaee**

[Amir.fadaee88@gmail.com](mailto:Amir.fadaee88@gmail.com)

Master's Degree in Public Administration, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul Branch,  
Management and Accounting Unit, Ali Abad Katoul, Iran

**Abozar noruzi.com**

[Noruzi.abozar@yahoo.com](mailto:Noruzi.abozar@yahoo.com)

Master's Degree in Public Administration, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul Branch,  
Management and Accounting Unit, Ali Abad Katoul, Iran

**Hojat noruzi**

[Hojat.noruzi58@yahoo.com](mailto:Hojat.noruzi58@yahoo.com)

Master's Degree in Public Administration, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul Branch,  
Management and Accounting Unit, Ali Abad Katoul, Iran

**Abstract**

Research In today's world, with more and more competitive and unpredictable business environments, organizations need to use supranational approaches and develop their competencies and capabilities in the face of uncertainty in order to survive and achieve business goals. The purpose of this study was to investigate the relationship between managers' core competencies and their job performance and organizational innovation in East Industrial Towns of Golestan province. Data collection in this research was done by field method and a tool for collecting data from Rangin and Epstein (2003), Patterson Job Performance (1970), Huang's Innovation Organization (2011). The statistical population in this research was 716 employees of the industrial complex of East Golestan and 250 people sample size. The reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha method. Correlation with Pearson test was used to analyze and analyze the assumptions. The results of the test hypothesis test indicate confirmation of a significant relationship between managers' core competencies and employees' job performance, as well as confirming a meaningful relationship between managers' core competencies and organizational innovation.

Keywords: core competencies, Job performance, Organizational innovation