

## بررسی رابطه بین شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان

\*فخرالسادات نصیری ولیک بنی، عضو هیات علمی و استادیار، (دکتری مدیریت و برنامه آموزشی)، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.  
الهام محمدی شاهد، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با اثربخشی مدیریت سازمان از دیدگاه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان است. روش پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی است و جامعه آماری را کلیه کارکنان تشکیل می‌دهند. حجم نمونه نیز با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای نسبی به کمک جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۱۸۶ انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات سه پرسشنامه است: ۱. پرسشنامه استاندارد شایستگی مدیران؛ ۲. پرسشنامه سازمان یاددهنده و ۳. پرسشنامه اثربخشی مدیریت سازمان. افزون بر این، در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی در حد ضریب همبستگی پیرسون، آزمون  $t$ ، تحلیل واریانس یک-طرفه، تحلیل رگرسیون چند متغیره و آزمون کولموگروف - اسمیرونوف استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت شایستگی مدیران، میزان کاربری مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و اثربخشی مدیریت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان بالاتر از حد متوسط است. همچنین، بین شایستگی مدیران و کاربری مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با اثربخشی مدیریت سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در ضمن، نتایج جانبی نشان می‌دهد که ۹۷ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی مدیریت سازمان را می‌توان به کمک بعد توان اجرایی، ۹۸ درصد از طریق بعد توان فردی شایستگی مدیران، ۹۸ درصد با مؤلفه انرژی هیجانی، ۹۸ درصد با مؤلفه ارزش‌ها و ۹۹ درصد از طریق مؤلفه دیدگاه قابل‌یاددهی، پیش‌بینی کرد.

واژگان کلیدی: شایستگی مدیران، مؤلفه‌های سازمان یاددهنده، اثربخشی مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی.

\*نویسنده مسئول: fsnasiri2002@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۲/۲/۲ پذیرش مقاله: ۹۲/۳/۳۱

### مقدمه

جوامع بشری از مجموعه‌ای از سازمان‌ها با اهداف مختلف تشکیل می‌شود که هر یک وظایفی را انجام می‌دهند. این جوامع هنگامی به اهداف مورد نظر می‌رسند که همه سازمان‌ها با انجام وظایف و برنامه‌های خاص به اهداف خود نایل آیند [۲]. به عبارتی، در همه سازمان‌ها مهم‌ترین رکن تأثیرگذار در رسیدن به اهداف، «مدیریت» است. مدیر در مقام نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس سازمان قرار می‌گیرد و موفقیت آن در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست [۳۹]. در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش مدیران به مثابه طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست [۳۱]. 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 [۱۹]. با توجه به این‌که وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشوری باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان به خصوص سازمان‌های آموزشی که نقش حیاتی آن بر کسی پوشیده نیست، اهمیت دارد. اهمیت شایستگی در سازمان‌ها، بعد از ارائه مقاله مهم لاولر<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) گسترش یافته است. وی سیر تحولی سازمان‌ها را، از سازمان‌های بر اساس تحلیل شغل، به سازمان‌های بر اساس شایستگی بررسی کرده است، به گونه‌ای که امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی<sup>۲</sup> را به کار می‌برند. از سویی، بیشتر سازمان‌های امروزی یادگیرنده‌اند و در پی آموزش و دانش-افزایی لحظه‌ای هستند. به عبارتی، سازمان‌ها در دهه ۸۰ و ۹۰ در رویارویی با تحولات

1. Lowler
2. Competency-based HRMPRACTICES

شدید محیطی به این نتیجه رسیدند که باید برای مقابله با این ناملایمات به یادگیری روی آورند؛ با این تفاوت که لازم است سرعت یادگیری سازمانی سریع‌تر از سرعت تغییرات محیطی باشد. از این رو، مفهوم یادگیری سازمانی به سرعت مورد استقبال قرار گرفت.

در هزارهٔ جدید بسیاری از سازمان‌های جهانی اعتقاد دارند که فقط سازمان یادگیرنده کافی نیست؛ بلکه آن‌ها باید به سازمان یاددهنده مبدل شوند. رهبران در سازمان‌های یاددهنده، رسالت خود را در آموزش افراد جست‌وجو می‌کنند. آن‌ها آموزش می‌دهند؛ زیرا از نظر آن‌ها آموزش، بهترین روش توسعهٔ کارکنان و استفاده از ایده‌های هوشمندانهٔ آنان در حل مسائل کسب‌وکارشان است [۱۲]. در سازمان‌های یاددهنده کارکنان در رابطه با مسائل پیش روی سازمان تجربه کسب می‌کنند. هر چند سازمان یادگیرنده برای غلبه بر تحولات محیطی می‌کوشد؛ اما تأکیدش بر فراگیری مستمر دانش و مهارت‌های جدید از طرف کارکنان، آن را از سازمان یاددهنده متمایز می‌کند [۲۴]. از طرفی در حال حاضر انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه را سازمان‌های گوناگون فراهم می‌کنند که همهٔ آن‌ها برای استمرار و تداوم فعالیت خود به بررسی اثربخشی سازمانی<sup>۱</sup> نیاز دارند. بیش از چند دهه است که نظریه‌پردازان سازمانی اثربخشی، بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها را موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمانی قرار داده‌اند. البته تحقیقات تجربی هنوز به نظریه‌ای عمومی دربارهٔ اثربخشی سازمانی دست نیافته است. این در حالی است که سازهٔ اثربخشی به شکل عمیقی در ادبیات سازمانی جای گرفته است و به منزلهٔ موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود [13]. اثربخشی سازمانی درجه یا میزانی است که نزدیکی و تحقق سازمان به هدف‌های مورد نظر را

---

1. Organizational Effectiveness

نشان می‌دهد. با توج به این‌که اثربخشی سازمانی تعالی و پیشرفت عمومی سازمان را نشان می‌دهد و می‌تواند نشان تحقق اهداف باشد، لذا بررسی وضعیت متغیرهای اثرگذار بر آن به‌خصوص این دو مؤلفه و رابطه بین آن‌ها در هر سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

همانطور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، سازمان‌ها باید توانمندی و شایستگی‌های کارکنان خود، به‌خصوص مدیران را بدون توجه به نژاد، سن، مذهب و جنسیت تقویت کنند. بر همین اساس، اندیشمندان معتقدند، نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت است، البته در این میان شایستگی‌های مدیران سازمان به مثابه کلیدی‌ترین منبع انسانی اهمیت بیشتری دارد [۱۰]. بی‌شک، اهمیت وظایف مدیران در سازمان‌ها کاملاً آشکار و بدیهی است. آن‌ها وظیفه هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی را برای نیل به اهداف مورد نظر سازمان برعهده دارند. سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آن‌که مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد آن را اداره و هدایت کرده باشد [۱]. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها در شغلی خاص است که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت برسد. مفهوم شایستگی<sup>۱</sup> را ابتدا مک‌کلند (۱۹۷۳)، به مثابه پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی کرد. او شایستگی را «محک‌گزینش» توجیه کرد. سپس در سال ۱۹۸۲ به همراه همکاران خود در کتاب شایستگی مدیر<sup>۲</sup> اولین تعریف را ارائه کرد: ویژگی‌های ریشه‌ای

1. Competency
2. Manager's Competency

فرد<sup>۱</sup> (انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش‌های اجتماعی و مجموعه دانش) کهاوبرای انجام وظیفه به کار می‌برد [۲۵]. در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد، اگر چه همه آن‌ها به طور وسیع به هم شباهت دارند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند [۶]؛ با بررسی آن‌ها این نتیجه به دست می‌آید که تعریف واحد و معینی درباره شایستگی وجود ندارد [۱۷]. شایستگی در معنایی وسیع به مجموعه تجارب، دانش‌ها، مهارت‌ها، خصیصه ذهنیت از خود یا نقش اجتماعی، ارزش‌ها، نگرش‌های یک مدیر است که در طول حیاتش کسب کرده است [۴۵]. شایستگی مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که متصدی شغل نیاز است تا به منظور انجام وظایف و کارش به طور شایسته، آن‌ها را در منصب خود داشته باشد [۴]. تعریف دیگر: شایستگی به درجه‌ای اشاره دارد که یک فرد می‌تواند وظایف مشخصی را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد [۳۳]. امروزه، شایستگی به یک اصطلاح چند منظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع استفاده می‌شود [۲۶]. در اینجا به چند مورد از تعاریف متنوع شایستگی اشاره می‌شود: طبق نظر سانچز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) شایستگی فرد را قادر می‌کند تا کار را به صورت ماهرانه (نظیر تصمیمات درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد، همچون کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی.

دولویسنز<sup>۳</sup> [۹] چهار گروه از شایستگی‌های بسیار مهم و حیاتی را برای مدیران میانی به این صورت طبقه‌بندی کرده است: ۱. شایستگی فکری (مانند، چشم‌انداز راهبردی، تجزیه و تحلیل، قضاوت)؛ ۲. فردی (مثل، متقاعدکننده، قاطعیت)؛ ۳. سازگاری،

1. Characteristics of individual roots
2. Sanchez
3. Dulewicz

وفق پذیري (از جمله انعطاف پذيري)؛ ۴. نتیجه‌گرایی (مانند، ابتکار و شم تجاری) [۴۰]. از سوی دیگر، با توجه به اهمیت سازمان‌ها به جهت اهداف خاص‌شان، توسعه منابع انسانی در این بین فراتر از استفاده از مفهوم سازمان‌ها یادگیرنده پیتر سنگه (۱۹۹۰)، بسیاری از آنها به این نتیجه رسیده‌اند که فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات در محیط پر رقابت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند [۴۳]. به عبارت دیگر، یادگیرنده بودن و دانش‌آفرینی برای سازمان، پیشرفت همه‌جانبه‌ای فراهم نمی‌آورد و چه بسا سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها چنان سرگرم یادگیری و جمع‌آوری اطلاعات خواهند شد که زمینه‌ها و مکانیزم‌های انتقال یادگیری را فراموش می‌کنند که خود مهم‌ترین رویکرد یادگیری است. بنابراین، سازمان‌های یادگیرنده باید به سازمان‌های یاددهنده<sup>۱</sup> نیز تبدیل شوند. سازمان یاددهنده مفهومی است که اولین بار تیچی، استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان<sup>۲</sup> به کار برده است. تیچی (۲۰۰۲) چارچوب مدل سازمان یاددهنده را از راهبردهای منسجم فنی، فرهنگی و سازمانی پالایش کرد که در طول زندگی از تدریس در دانشگاه‌ها و مشاوره در سازمان‌ها تجربه کرده است تا روی دیدگاه‌های جدید درباره نقش رهبری تمرکز کند. مدیر در سازمان یاددهنده باید با ایفای نقش معلم ارشد، جهت را مشخص کند، فرهنگ را شکل دهد و دیگران را در دیدگاه‌ها و دانش ارزشمند خویش سهیم کند تا به عالی‌ترین مرحله شغلی ارتقا یابند. این امر هنگامی با اهمیت تلقی می‌شود که در سازمان همه یاددهنده باشند [۴۸].

در کل، می‌توان گفت سازمان یاددهنده آن است که یادهی و یادگیری در آن فرایندی سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین نیست؛ بلکه در سراسر سازمان به صورت عمودی، افقی و مورب اتفاق می‌افتد و همه بدون توجه به جایگاه خود موظف‌اند، یاد

---

1. Teaching organization  
2. Michigan university

بدهند و یاد بگیرند. لذا یک هم‌افزایی به وجود می‌آید و سازمان‌ها از نظر هوشی و عملی چنان قدرتمند می‌شوند که مانند ماشین یاددهی/یادگیری عمل می‌کنند و این چرخه یاددهی همچنان ادامه پیدا می‌کند [۴۶]. رهبران برای ایجاد سازمان یاددهنده باید چرخه یاددهی سخاوتمندانه را درک کنند، آن را بپذیرند و به آن عمل کنند. ساختن چنین چرخه‌ای در تمام سطوح سازمان راهی برای تولید دانش است. در نهایت، این چرخه کلید ساخت سازمانی هوشمندتر، همسو و سریع‌تر در ایجاد ارزش است [۳۸]. تیچی و نوئل<sup>۱</sup> [۴۱] برای ساخت یک سازمان یاددهنده پنج مؤلفه زیر را ضروری می‌داند:

۱. دیدگاه قابل یاددهی<sup>۲</sup>؛ ۲. ایده‌ها<sup>۳</sup>؛ ۳. ارزش‌ها<sup>۴</sup>؛ ۴. انرژی هیجانی<sup>۵</sup>؛ ۵. قاطعیت در تصمیم‌گیری<sup>۶</sup> [۴۴]. همچنین، موضوعی که همواره همه سازمان‌ها و مدیران با آن روبه‌رو هستند، تلاش برای رسیدن به وضعیت و شرایط بهتر است؛ چون سازمان‌ها همیشه در صدد دستیابی به اهداف آرمانی‌اند؛ لذا اثربخش‌سازی مدیریت سازمان‌ها امر مستمری است که همواره در سازمان‌ها وجود داشته است. اثربخش‌سازی مدیریت سازمان مجموعه کوشش‌هاست که برای آموزش و افزایش کارایی مدیران انجام می‌شود. در اثربخش‌سازی مدیریت سازمان‌ها مسائلی، چون آشنایی مدیران با فلسفه مدیریت، آگاهی از علم مدیریت و سازمان، تحول در ویژگی‌های شناختی، عاطفی، رفتاری، باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها مطرح است [۳۲]. صاحب‌نظران سازمان و مدیریت بر این باورند که مدیران زمانی اثربخش‌اند که نتایج کارشان تحقق هدف‌های سازمان باشد. هوی و

- 
1. Tichy, Noel
  2. Teachable point of view
  3. Ideas
  4. Values
  5. Emotional Energy
  6. Decisiveness in decision

میسکل<sup>۱</sup> [۱۳] معتقدند که اثربخشی عبارت است از درجه همخوانی نتایج به دست آمده از عملکرد سازمان با نتایج مورد نظر سازمان. همچنین، از دیدگاه سیستمی، اثربخشی سازمان به این صورت تعریف می‌شود: توانایی شرکت (چه مطلق و چه نسبی) در بهره‌برداری از محیط خود در راه تحصیل و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب. در فرهنگ مدیریت، اثربخشی را درجه و میزان رسیدن به هدف پیش‌بینی شده، در نتیجه یک اقدام و یا میزان دستیابی مدیر به بازده مورد نیاز شغلی تعریف کرده‌اند [۱۵].

پیتر دراکر<sup>۲</sup> اثربخشی را به منزله انجام کارهای درست تعریف کرده است و آن را در قالب توانایی تعیین هدف مناسب به منظور نیل به اهداف سازمانی بیان می‌کند [۱۶]. یوچون و سیشور<sup>۳</sup> اثربخشی سازمان را به منزله توانایی بهره‌برداری از محیط برای کسب منابع نادر و ارزشمند با هدف تداوم کارکرد تعریف می‌کند [۳]. با این اوصاف الگوهای شایستگی، نقشی حیاتی در کلیه فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند؛ زیرا سازمان با مشخص شدن شایستگی‌های ضروری برای اثربخش بودن در یک شغل، می‌تواند بر رفتارهایی در گزینش، آموزش، ارزشیابی، عملکرد و نظام برنامه‌ریزی جانشینی تمرکز کند که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند [۲۲]. اثربخشی مدیران نیز اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جست‌وجویی پیگیر و تلاشی مستمر به منظور یافتن و تربیت افرادی در جریان است که آن نوع شایستگی، توانایی و مهارت را داشته باشند که آنها را به مدیرانی مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل کند. بر همین اساس،

- 
1. Hoy & Myskel.
  2. Peter Drucker
  3. Uchman & Sisho



شناسایی مجموعه شایستگی های مدیران، به دلیل نقش آن در اثربخشی سازمان، اهمیت ویژه ای دارد.

چارلز و وودروف<sup>۱</sup> [۵] تحقیقات متعددی در زمینه شایستگی مدیران انجام داده اند. آن ها در پایان تحقیقات خود نتیجه می گیرند که شایستگی برای اثربخشی در انجام شغل کاربرد دارد. دیوید مک کلند<sup>۲</sup> مطالعاتی بر روی شایستگی های مدیران آموزشی انجام داد که نشان می دهد، نگرش های مدیران در شایستگی های مدیریتی برای اثربخشی کار مدیران یکی از نکات مهم مدیریتی است [۲۵]. تبی بی و همکاران<sup>۳</sup> [۴۰] در تحقیقی با عنوان رابطه بین شایستگی مدیران و کارایی بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران به نتیجه مثبت و معناداری رسیدند. البدوی و شفیع [۱] نیز در نتیجه تحقیق خود ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم گیری ها را به منزله یک مانع ایجاد سازمان یاددهنده در نظام اداری ایران ذکر کرده اند. زکی و همکاران [۴۷] به بررسی جامعه شناختی اثربخشی پرداخته اند. نتایج تحلیل عاملی معرف این است که چهار عامل نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی در یک عامل کاهش پذیر است که این عامل را می توان شاخص اثربخشی سازمانی نامید. تیچی و کوهن<sup>۴</sup> [۴۲] پس از انجام تحقیقاتی دریافتند که سازمان های یاددهنده منسجم تر از سازمان های یادگیرنده هستند. با توجه به مبانی نظری و تعاریف و تحقیقات انجام شده در این امر پژوهشگر ضمن این که در صدد یافتن پاسخ علمی به سؤال ها و فرضیه های زیر است، به دنبال پاسخگویی به سؤال اصلی است که آیا بین

- 
1. Charls & Woodruffe
  2. David McClelland
  3. Tabibi and et al
  4. Tichy & Cohen

شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با اثر بخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان رابطه‌ای وجود دارد؟

### سؤال‌های پژوهش

- ۱- وضعیت شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان چگونه است؟
- ۲- میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان چگونه است؟
- ۳- وضعیت اثر بخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان چگونه است؟
- ۴- کدامیک از ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده پیش‌بینی کننده بهتری برای اثر بخشی مدیریت سازمان هستند؟

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با اثر بخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان رابطه وجود دارد.

### فرضیه‌های ویژه

- ۱- بین شایستگی مدیران و کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین شایستگی مدیران و اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان رابطه وجود دارد.

۳- بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان رابطه وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی - همبستگی است و جامعه آماری این پژوهش کلیه (۳۴۶ نفر) کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان (۲۵۶ نفر مرد و ۹۰ نفر زن) هستند. از این تعداد ۱۸۶ نفر به منزله نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز، از سه نوع پرسشنامه استفاده شد. ۱. پرسشنامه استاندارد شایستگی مدیران: شامل ۶۹ سؤال است که شامل مؤلفه‌های تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری، ارتباط مؤثر، مدیریت منابع انسانی، اخلاق حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت عملکرد، مهارت‌های حرفه‌ای، شم کسب و کار و رهبری می‌شود (مقیم، رضانی، ۱۳۹۰)؛ ۲. پرسشنامه محقق ساخته سازمان یاددهنده که بر مبنای نظریه سازمان یاددهنده تیچی در قالب طیف پنج درجه‌ای لیکرت با ۷۴ سؤال است که زارع محمدآبادی در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور به منظور ارائه یک الگوی مناسب» طراحی کرده است. ۳. پرسشنامه اثربخشی مدیریت سازمان که مقیمی آن را تهیه و تنظیم کرده است و ۳۲ سؤال به صورت مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت دارد. همچنین، به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوا و روش قضاوت خبرگان، بهره‌گیری به عمل آمده است و پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه شایستگی ۰/۹۴، برای پرسشنامه اثربخشی ۰/۹۸ و پرسشنامه سازمان یاددهنده ۰/۹۷ به دست آمده است. افزون بر این، در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و آزمون فرضیه از روش‌های آمار توصیفی، مانند فراوانی، درصد، میانگین،

## مدیریت بر آموزش سازمانها

انحراف معیار و از آمار استنباطی، مانند ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس یک طرفه، تحلیل رگرسیون چندمتغیره با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری (SPSS) استفاده شده است.

جدول ۱: آزمون تحلیل عاملی KMO و بارتلت برای کفایت حجم نمونه

متغیر	درجه آزادی	مجذور خی دو	KMO	سطح معناداری
شایستگی مدیران	۲۳۴۶	۱۷۸۸۱/۹۳۳	۰/۹۷۶	۰/۰۰۰
کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده	۲۷۰۱	۱۹۶۷۹/۳۲۰	۰/۹۷۲	۰/۰۰۰
اثر بخشی مدیریت سازمانی	۴۹۶	۷۷۰۴/۸۹۶	۰/۹۸۲	۰/۰۰۰

وقتی KMO بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، به راحتی می‌توان تحلیل عاملی انجام داد. اندازه KMO بزرگ‌تر از ۰/۹ عالی، در دامنه ۰/۷ تا ۰/۸ شایسته، در دامنه ۰/۷ بهتر از متوسط، در دامنه ۰/۶ متوسط و کمتر از ۰/۵ پذیرفتنی نیست. نتایج آزمون KMO و بارتلت نشان می‌دهد که حجم نمونه به دست آمده در سطح ۰/۰۵ معنادار بوده است؛ لذا حجم نمونه برای تحلیل آماری کفایت می‌کند.

### پیش فرض استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک

هدف از انجام این آزمون این است که مشخص شود، آیا داده‌ها از وضعیت نرمال برخوردارند یا نه. نتایج این آزمون در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرونوف برای سنجش نرمال بودن متغیرها

متغیر	تعداد	مقدار Z	سطح معناداری
پرسشنامه شایستگی مدیران	توان ذهنی	۱۸۶	۰/۳۸۵
	توان تعاملی	۱۸۶	۰/۱۰۰
	توان اجرایی	۱۸۶	۰/۳۱۶
	توان فردی	۱۸۶	۰/۵۷۵
	توان سازمانی	۱۸۶	۰/۱۸۴
	شایستگی مدیران	۱۸۶	۰/۰۱۶
پرسشنامه سازمان یاددهنده	انرژی هیجانی	۱۸۶	۰/۲۴۳
	ایده‌ها	۱۸۶	۰/۵۷۸
	ارزش‌ها	۱۸۶	۰/۱۰۳
	دیدگاه قابل یاددهی	۱۸۶	۰/۳۶۶
	قاطعیت در تصمیم‌گیری	۱۸۶	۰/۱۵۵
	مؤلفه‌های سازمان یاددهنده	۱۸۶	۰/۰۸۲
پرسشنامه اثربخشی مدیریت سازمانی	۱۸۶	۰/۲۳۰	

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرونوف در جدول (۲)، می‌توان اظهار کرد که همه متغیرهای شایستگی مدیران، کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و اثربخشی مدیریت سازمانی نرمال است؛ زیرا سطح معناداری کلیه مقادیر Z در هر یک از ابعاد شایستگی مدیران و کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و همچنین در کل سه متغیر بزرگتر از ۰/۰۱ است ( $p > ۰/۰۱$ ). بنابراین، نتیجه گرفته می‌شود که از آزمون‌های پارامتری برای تحلیل فرضیه‌ها می‌توان استفاده کرد.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

### تجزیه و تحلیل سؤال‌های تحقیق

سؤالات تحقیق: وضعیت شایستگی مدیران، میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و اثربخشی مدیریت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان چگونه است؟

جدول ۳: وضعیت شایستگی مدیران، میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و

#### اثربخشی مدیریت سازمانی

سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار آماره t	میانگین آماری	انحراف استاندارد	میانگین مشاهده شده	پارامترها
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۱۶	۳	۰/۸۶	۳/۶۴	شایستگی مدیران
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۰۹	۳	۰/۸۸	۳/۶۵	توان ذهنی
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۴۱	۳	۰/۸۵	۳/۵۹	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۸۰	۳	۰/۸۶	۳/۶۱	توان ذهنی
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۱۵	۳	۰/۸۹	۳/۶۶	توان تعاملی
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۸۱	۳	۰/۸۵	۳/۶۱	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۱۰	۳	۰/۸۶	۳/۶۳	توان تعاملی
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۰۴	۳	۰/۸۴	۳/۶۲	توان اجرایی
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۶۹	۳	۰/۹۳	۳/۶۶	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۹۷	۳	۰/۸۸	۳/۶۴	توان اجرایی
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۴۵	۳	۰/۸۷	۳/۶۷	توان فردی
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۹۶	۳	۰/۹۰	۳/۶۶	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۳۳	۳	۰/۸۷	۳/۶۶	توان فردی

بررسی رابطه بین شایستگی .... نصیری، محمدی

۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۶۱	۳	۰/۸۶	۳/۶۱	شم کسب و کار	توان	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۴۰	۳	۰/۸۷	۳/۶۶	رهبری	سازمانی	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۱۳	۳	۰/۸۶	۳/۶۴	توان سازمانی		
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۸۹	۳	۰/۸۷	۳/۶۳	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب	کار بست مؤلفه - های سازمان یاد دهنده
۰/۰۰۰	۱۸۵	۲۸/۰۵	۳	۰/۶۹	۴/۴۳	وضعیت مطلوب		
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۷۲	۳	۰/۸۷	۳/۶۲	وضعیت موجود	انرژی	توان
۰/۰۰۰	۱۸۵	۲۷/۸۲	۳	۰/۶۹	۴/۴۲	وضعیت مطلوب	هیجانی	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۹۲	۳	۰/۸۷	۳/۶۳	وضعیت موجود	ایده‌ها	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۲۸/۱۰	۳	۰/۶۹	۴/۴۴	وضعیت مطلوب	وضعیت مطلوب	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۸۰	۳	۰/۹۰	۳/۶۴	وضعیت موجود	ارزش‌ها	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۲۷/۴۸	۳	۰/۷۱	۴/۴۳	وضعیت مطلوب	وضعیت مطلوب	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۸۴	۳	۰/۸۷	۳/۶۳	وضعیت موجود	دیدگاه	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۲۸/۰۹	۳	۰/۶۹	۴/۴۳	وضعیت مطلوب	قابل یاددهی	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۹/۶۹	۳	۰/۸۷	۳/۶۲	وضعیت موجود	قاطعیت	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۲۷/۴۸	۳	۰/۷۱	۴/۴۳	وضعیت مطلوب	در تصمیم‌گیر ی	
۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۰/۲۱	۳	۰/۸۸	۳/۶۶	اثر بخشی مدیریت سازمان		

بر اساس داده‌های جدول (۳)، میانگین و انحراف معیار شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان به ترتیب ۳/۶۴ و ۰/۸۶ به دست آمده است که نشان می‌دهد بالاتر از حد متوسط است. همچنین، میانگین هر یک از خرده مقیاس‌های شایستگی مدیران به

ترتیب: مؤلفه توان ذهنی  $3/61$  (در حد متوسط)، مؤلفه توان تعاملی  $3/63$  (بالاتر از حد متوسط)، مؤلفه توان اجرایی  $3/64$  (بالاتر از حد متوسط)، مؤلفه توان فردی  $3/66$  (بالاتر از حد متوسط) و مؤلفه توان سازمانی  $3/64$  (بالاتر از حد متوسط) و انحراف معیار  $0/86$  به دست آمده است. در کل، می‌توان نتیجه گرفت که میزان شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان بالاتر از حد متوسط است و بیشترین میزان شایستگی در توان فردی و کمترین در توان ذهنی آنهاست.

همچنین، بر اساس مندرجات این جدول، میانگین و انحراف معیار کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان  $3/63$  و  $0/87$  به دست آمده است که نشان می‌دهد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده (وضعیت موجود) بالاتر از حد متوسط است. در ضمن، میانگین هر یک از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده شامل: مؤلفه انرژی هیجانی  $3/62$ ، (وضعیت موجود بالاتر از حد متوسط)، در مؤلفه ایده‌ها  $3/63$  (بالاتر از حد متوسط)، مؤلفه ارزش‌ها  $3/64$  (بالاتر از حد متوسط)، در مؤلفه دیدگاه قابل یاددهی  $3/63$  (بالاتر از حد متوسط) و در نهایت، در مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری  $3/62$  (بالاتر از حد متوسط) به دست آمده است. در کل، می‌توان نتیجه گرفت که میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در این جامعه بالاتر از حد متوسط است که بیشترین کاربست در مؤلفه ارزش‌ها و کمترین کاربست در مؤلفه انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری است. همچنین، نتایج جدول نشان می‌دهد که میانگین اثربخشی مدیریت سازمان  $3/66$  و انحراف معیار  $0/88$  است؛ لذا میزان اثربخشی مدیریت جامعه مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط است.



سؤال ۴) کدام یک از ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده پیش‌بینی کننده بهتری برای اثربخشی مدیریت سازمان هستند؟  
جدول شماره ۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه اثربخشی مدیریت سازمان براساس ابعاد شایستگی مدیران و سازمان یاددهنده

Adjusted R square		R square	R	مدل	
۰/۹۷۹		۰/۹۷۹	۰/۹۸۹	توان اجرایی	رابطه ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و اثربخشی مدیریت سازمان
۰/۹۸۷		۰/۹۸۷	۰/۹۹۳	توان فردی	
۰/۹۸۸		۰/۹۸۸	۰/۹۹۴	انرژی هیجانی	
۰/۹۸۹		۰/۹۸۹	۰/۹۹۵	ارزش‌ها	
۰/۹۸۹		۰/۹۹۰	۰/۹۹۵	دیدگاه قابل یاددهی	
سطح معناداری	T	Beta	میانگین خطای استاندارد	B	مدل
۰/۱۱۹	۱/۵۶۶ -		۰/۰۲۹	-۰/۰۴۶	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۶/۳۷۲	۰/۳۲۰	۰/۰۵۱	۰/۳۲۳	توان اجرایی
۰/۰۰۰	۵/۸۹۱	۰/۲۷۴	۰/۰۴۷	۰/۲۸۰	توان فردی
۰/۰۰۰	۳/۵۹۰	۰/۱۶۶	۰/۰۴۷	۰/۱۷۰	انرژی هیجانی
۰/۰۰۴	۲/۹۰۴	۰/۱۳۷	۰/۰۴۸	۰/۱۴۰	ارزش‌ها
۰/۰۰۶	۲/۷۸۸	۰/۱۰۶	۰/۰۳۸	۰/۱۰۷	دیدگاه قابل یاددهی

به منظور بررسی تأثیر ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه سازمان یاددهنده بر اثربخشی مدیریت سازمان، اقدام به آنالیز رگرسیون چندمتغیره شد. در ابتدا اثربخشی مدیریت سازمان به منزله متغیر ملاک و ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده به

## مدیریت بر آموزش سازمانها

مثابه متغیرهای پیش‌بین در نظر گرفته شد. سپس با استفاده از روش گام‌به‌گام، این نتیجه به دست آمد که از بین ابعاد شایستگی مدیران به ترتیب توان اجرایی و توان فردی و از بین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده، به ترتیب مؤلفه‌های انرژی هیجانی، ارزش‌ها و دیدگاه قابل یاددهی بیشترین تأثیر را در رگرسیون چندگانه داشته است. این مؤلفه‌ها وارد مدل گردید و مشخص شد که سایر ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده نقش مؤثری در مدل رگرسیون ندارند و از مدل حذف شدند. بنابراین، نتایج جدول بیانگر آن است که ۹۷ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی مدیریت سازمان توسط بعد توان اجرایی، ۹۸ درصد توسط بعد توان فردی شایستگی مدیران و ۹۸ درصد توسط مؤلفه انرژی هیجانی، ۹۸ درصد توسط مؤلفه ارزش‌ها و ۹۹ درصد توسط مؤلفه دیدگاه قابل یاددهی سازمان یاددهنده تبیین می‌شود. مدل نهایی عبارت است از:

$$\text{انرژی هیجانی} (0/170) + \text{توان فردی} (0/280) + \text{توان اجرایی} (0/323) = \text{اثربخشی}$$

مدیریت سازمان

$$-0/046 - \text{دیدگاه قابل یاددهی} (0/107) + \text{ارزش‌ها} (0/140) +$$

### تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش

جدول ۵: ضرایب همبستگی شایستگی مدیران، کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و

اثربخشی مدیریت در سازمان

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱- توان ذهنی	۱												
۲- توان تعاملی	۰/۹۷۷	۱											
۳- توان اجرایی	۰/۹۷۵	۰/۹۷۷	۱										
۴- توان فردی	۰/۹۷۵	۰/۹۷۷	۰/۹۷۵	۱									
۵- توان سازمانی	۰/۹۷۹	۰/۹۸۰	۰/۹۷۷	۰/۹۷۷	۱								
۶- شایستگی مدیران	۰/۹۹۱	۰/۹۹۱	۰/۹۹۰	۰/۹۹۰	۰/۹۹۲	۱							
۷- انرژی هیجانی	۰/۹۸۰	۰/۹۷۹	۰/۹۷۷	۰/۹۸۰	۰/۹۷۹	۰/۹۸۸	۱						
۸- ایده‌ها	۰/۹۸۰	۰/۹۸۱	۰/۹۷۹	۰/۹۷۸	۰/۹۸۰	۰/۹۸۹	۰/۹۸۴	۱					
۹- ارزش‌ها	۰/۹۷۸	۰/۹۷۸	۰/۹۷۸	۰/۹۸۱	۰/۹۷۷	۰/۹۸۸	۰/۹۸۰	۰/۹۸۰	۱				
۱۰- دیدگاه قابل یاددهی	۰/۹۷۷	۰/۹۷۶	۰/۹۷۳	۰/۹۷۳	۰/۹۷۴	۰/۹۸۳	۰/۹۷۸	۰/۹۷۶	۰/۹۷۸	۱			
۱۱- قاطعیت در تصمیم‌گیری	۰/۹۷۳	۰/۹۷۲	۰/۹۶۸	۰/۹۶۸	۰/۹۶۸	۰/۹۶۹	۰/۹۷۸	۰/۹۷۵	۰/۹۷۴	۰/۹۷۴	۱		
۱۲- سازمان یاددهنده	۰/۹۸۷	۰/۹۸۶	۰/۹۸۴	۰/۹۸۵	۰/۹۸۵	۰/۹۸۵	۰/۹۹۵	۰/۹۹۳	۰/۹۹۱	۰/۹۹۰	۰/۹۸۷	۱	
۱۳- اثربخشی مدیریت- سازمان	۰/۹۸۵	۰/۹۸۵	۰/۹۸۱	۰/۹۸۱	۰/۹۸۷	۰/۹۹۳	۰/۹۸۵	۰/۹۸۹	۰/۹۸۳	۰/۹۸۱	۰/۹۷۸	۰/۹۹۲	۱

**فرضیه اول:** بین شایستگی مدیران و کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان رابطه وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول (۵) نشان می‌دهد که بین شایستگی مدیران و کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/995$ ) در سطح ۱٪ وجود دارد؛ زیرا ( $p < 0/01$ ) است. همچنین، بین همه ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده رابطه مثبت و معنادار

مشاهده شد. به عبارتی، با اطمینان ۹۹٪ می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش شایستگی مدیران، میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

**فرضیه دوم:** بین شایستگی مدیران و اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان رابطه وجود دارد. طبق نتایج آزمون در جدول (۵) بین شایستگی مدیران و اثربخشی مدیریت سازمان رابطه مثبت و معناداری ( $T=0/993$ ) در سطح ۱٪ وجود دارد؛ زیرا ( $p < 0/01$ ) است. همچنین، بین همه ابعاد شایستگی مدیران و اثربخشی مدیریت سازمان رابطه مثبت و معنادار مشاهده شد، به عبارتی با افزایش شایستگی مدیران، میزان اثربخشی مدیریت سازمان نیز افزایش می‌یابد.

**فرضیه سوم:** بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان رابطه وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و اثربخشی مدیریت سازمان رابطه مثبت و معنادار ( $T=0/978$ ) در سطح ۵٪ وجود دارد؛ زیرا ( $p < 0/05$ ) است. به عبارتی، با افزایش اثربخشی مدیریت در سازمان، میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده افزایش می‌یابد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین شایستگی مدیران و کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان است، لذا ابتدا به بررسی وضعیت متغیرها در سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که میزان شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان بالاتر از حد متوسط است و بیشترین میزان شایستگی در توان فردی و کمترین در توان ذهنی آنهاست. نتیجه سؤال وضعیت کاربست مؤلفه‌های

سازمان یاددهنده در دانشگاه مورد مطالعه نشان می‌دهد که میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان بالاتر از حد متوسط است و بیشترین کاربست در مؤلفه ارزش‌ها و کمترین کاربست در مؤلفه انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری است. نتایج حاصل از سؤال شماره ۳ نشان می‌دهد که میانگین اثربخشی مدیریت سازمان ۳/۶۶ است که این نتیجه؛ یعنی این که میزان اثربخشی مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان بالاتر از حد متوسط است. همچنین، به منظور بررسی تأثیر ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه سازمان یاددهنده بر اثربخشی مدیریت سازمان، اقدام به آنالیز رگرسیون چندمتغیره شد. در ابتدا اثربخشی مدیریت سازمان به متناهی متغیر ملاک و ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده به منزله متغیرهای پیش‌بین در نظر گرفته شد. سپس با استفاده از روش گام‌به‌گام، این نتیجه حاصل شد که از بین ابعاد شایستگی مدیران به ترتیب توان اجرایی و توان فردی، و از بین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده، به ترتیب مؤلفه‌های انرژی هیجانی، ارزش‌ها و دیدگاه قابل یاددهی بیشترین تأثیر را در رگرسیون چندگانه داشته است.

نتیجه فرضیه اول مبنی بر ارتباط بین شایستگی مدیران و کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده نشان داد که بین شایستگی مدیران و کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین همه ابعاد شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده رابطه مثبت و معنادار مشاهده شد که با یافته پژوهش رسولی [۳۲] مبنی بر رابطه کاربرد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با عملکرد همسوست.

نتایج فرضیه بعدی پژوهش، بیانگر آن است که بین شایستگی مدیران و اثربخشی مدیریت سازمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این یافته با نتیجه تحقیق ساسکچوند<sup>۱</sup>

---

1. Saskatchewan.m.

[۳۶] و مک‌کلند [۲۵] و چارلز [۷]، مبنی بر ارتباط معنادار بین نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت همخوانی دارد. از نظر کاربردی، اثربخشی سازمانی معرف عملکرد سازمانی است و دربارهٔ عملکرد سازمانی و همچنین ارزشیابی برنامه‌های، توجه به تغییر و تحول سازمانی، ایفای بهبود سازمانی، توسعهٔ سازمانی، توجه به متغیرهای ساختاری سازمان، مانند سلسل مراتب و سیاست‌های پاداشی و فراگردهای تصمیم‌گیری و ارتباطات می‌توان به ارزیابی جامعی نایل آمد.

نتیجهٔ فرضیهٔ سوم نیز بیانگر آن است که بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و اثربخشی مدیریت سازمان رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد. این رابطهٔ مثبت و معنادار بین اثربخشی مدیریت سازمان و همهٔ مؤلفه‌های سازمان یاددهنده نیز وجود دارد. نتایج این پژوهش با نتایج شریعتمداری و توانگر [۳۷]، مصطفوی [۲۷]، نیکنامی، [۲۹] و کارلن کرفت [۱۸] همخوانی دارد.

سازمان‌ها در رویارویی با تحولات شدید محیطی به این نتیجه رسیدند که باید برای مقابله با تغییرات و ناملايمات به یادگیری روی آورند. زندگی حرفه‌ای آن‌ها باید به گونه‌ای ترتیب داده شود که فرصت کسب مهارت را در رشتهٔ تخصصی خود بیابند و مجبور شوند از دوره‌های تجربه‌اندوزی و بازآموزی در زمینه‌های مختلف، به منظور ارتقا در زندگی اقتصادی اجتماعی، فرهنگی، بهره‌جویند؛ چرا که قدرت هر سازمان متناسب با آموزش دائم مدیران و کارکنان آن است. هوی و میسکل [13] معتقدند که هر سازمانی برای این‌که اثربخش باشد، قبل از هر چیزی باید بتواند در شرایط بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار بگیرد و با نیروهای تهدیدکننده خارجی به طور موفقیت‌آمیزی برخورد کند و نیروهای آن‌ها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند.

هر چند برخی از یافته‌های این مطالعه مؤید نتایج سایر مطالعات است، پژوهشگر با برخی محدودیت‌ها نیز روبه‌رو بوده است. عمده‌ترین محدودیت، نگرانی آزمودنی‌ها از ارزیابی بود؛ زیرا با وجود تمام اعتمادسازی که قبل از پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه‌ها صورت می‌گرفت، ولی باز هم افراد تا حدودی نگران ارزیابی خود بودند و سعی می‌کردند وضعیت را بهتر از آن چیزی که هستند، جلوه دهند. همچنین با توجه به محدودیت‌های زمانی، در این بررسی تنها، کارکنان یک سازمان آموزشی ارزیابی شدند که به نظر می‌رسد به منظور تکمیل نتایج تحقیق و به صورت مقایسه‌ای اعضای دیگر سازمان‌های مشابه نیز بررسی شوند. شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخش سازی مدیریت سازمان‌ها در جهان در حال تحول امروز بیش از پیش ضروری است، لذا بنا برنتایج این تحقیق، برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود که به آزمون تأثیر سایر عوامل آموزشی و اجتماعی بر اثربخشی سازمانی توجه شود. افزون بر این، مناسب است به بررسی و چگونگی اثربخشی سازمانی سازمان‌های دیگر بر حسب اهداف و وظایف گوناگون پرداخته شود. همچنین برای تبدیل دستگاه‌ها به سازمان‌های یاددهنده، پیشنهاد می‌شود که مدیران توسعه رهبری را از طریق ایجاد چرخه‌های یاددهی / یادگیری در برنامه‌ها و اهداف راهبردی سازمان‌ها مد نظر قرار دهند.

## References

- 1-Albadawi, Amir, Shafai, Reza.(2004). Introduction to strategies for creating a learning organization in Iran. *Journal of Knowledge Management*.V.57,pp 5-25.
- 2-Ansari Renan, Qasem. Tabatabai, Seeid Ahmad. (2005). Effect of Meritocracy on productivity, The first conference. *Democracy in Iran*, Tehran.(1384).

- 3-Barikani, firoz.(2006). *Investigate the relationship between organizational commitment and effectiveness of schools*, Tehran University, Master's Thesis, 26 p.
- 4-Chang, shanton and Tharenou, Phyllis, (2004), Competencies needed for managing a Multicultural work group, *Asia pacific Journal of human Resources*, 42 ;5 7, pp60.
- 5-Charles ,Woodruffe (1993). What Is Meant by a Competency?, *Leadership & Organization Development Journal*; 14(1): 29.
- 6-Clark. J. & Armit. K. (2010). Leadership competency for doctors: a framework. *Leadership in Health services*. Vol. 23.
- 7-CrawfordCLorin Mace.(2004).High school leadership.
- 8-Drucker, peter F.(1995). *Managing in a Ttime of Great Change*. New York: Dutton, truman talley books.
- 9-Dulewicz, V. (1989). Assessment centers as the route to competence .*Personnel Management* . 56-59.
- 10-Garbor,Andrew.(2004). Leadership principles for public school principals. The New York city leadership Academy:www.nyleadership academy.org.
- 11- Ghaffarian, vafa. (2000). *Managerial Competencies, Publisher of Industrial Management*, First Edition, pp. 74-76,
- 12- Gholipour, Ali. (2010). To learn from the learning organization, *Journal Concept*. Quote from .www.aftabir.com.
- 13- Hoy & Meskl, (2003), Theory, research and practice in educational administration, (Seed Mohammad Abbas Zadeh. Trans), Orumieh University, Fourth Edition.
- 14- Jafarimiybodi, farkhondh.( 2004). *Relationship management skills with job satisfaction Special schools in Qazvin*, Master's Thesis, p101.
- 15- James Lee Pham, James, Houeh, (Author), (Mohammad Ali, naeli, trans.), (1998)School management, University Publication Center Shahid Chamran, Ahvaz , p83



- 16- Kabiri,babak.(2007). The role of participatory management in effectiveness of staff in Organization for Technical Education and Vocational of East Azarbaijan, Master's thesis, p28 .
- 17- Karami, Morteza, Salehi, Muslem. (2009). Developed a new approach based management training and development managers , Tehran: Aeizh publisher.
- 18- Kerfoot, karlene.(2003).Learning organizations need teachers: The teacher's challenge. Nursing Economics.vol.21.Iss3.pg148.
- 19-khorshidi,abbas.&ekrami,mahmod.(2011). Identify the manufacturer of the merits of Directors. , Journal of Security Management Studies,(4),6.pp580-592.
- 20- kiwi, Raymon, Van Kampnhoud (Author). (2008). Nickgohar, seed hosin. (Translator),Publishing research in the social sciences in contemporary culture, Third Edition, pp169-171.
- 21- kozeh Chian, E,ehsani,m, Syfysaldhy, m, Soleimani Kshayh, S.&rezai,sh. (2010). The relationship between entrepreneurship and organizational effectiveness in the Physical Education Organization of Islamic Republic of Iran. Journal of Sport Management. 1 (6), 5-27.
- 22- LEPSINGER.R. AND LUCIA.A, (1997), “THE ART AND SCIENCE OF 360 EEDBACK”, JOSSER PFEIFFER, SAN FRANCISCO.
- 23- 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.
- 24- Luthans Fred. Hadgetz.(2000), Successful vs. Effective Real Managers, university of Nebraska, Lincoln. Academy of management Executive, pp129.
- 25- McClelland, D. C .(1973) .Testing for competence rather than for "intelligence " *American Psychologist**American Psychologist* 1-14.

- 26- Mojab, F. , & et al. (2011). Applying competency based Approach for Entrepreneurship education.
- 27- Mostafavi, B.(2009). Organization of learning in secondary schools and its relationship with the creativity of teachers in the area of Uromia. MSc Thesis, Islamic Azad University of Tabriz
- 28- Naderian Jahromi,masoud.(1993). Identify of the merits and Skills of Directors In Physical Education Organization. University of Tarbiat Moallem, Faculty of Physical Education and Sports Science. PhD thesis.
- 29- Niknami,mostafa,tagipor,ali. Delavar, ali.& gafari.M.(2009).Assessment for Creativity and Innovation Educational Leaders in Tehran, Journal of a new approach in management research, MARVDASHT Azad University, Second year, fifth issue.
- 30- Noromand,Pourandokht .and et,al.(2012). A Conceptual Framework for Competencies of CEOs Engaged in Technology-Based Firms CEOs: Dimensions, Factors and Indies. Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling. Vol, 4/ No, 12/ Fall 2012, 145-161.
- 31- Nwokah,N.Gladson,AhiauZh, Augustine I.( 2008). managerial Competencies and marking effectiveness in corporate organization in Nigeria. Journal of Management Development , 27(8): 858-878.
- 32- Rasouli, Emadedin,. (2011). Foundations of organizational intelligence and effectiveness, Alvand Publishing, first Edition.
- 33- Rezaeian, Ali.(2005).Article turbulent world of management competencies, management Journal, , No. 15, pp. 27-38.
- 34-Richard, Hall. (Author). (1997). Theory of organization (translators) Parsaeian, Ali& Arabi,mohammad. Cultural Research Office of, Tehran, p 85.
- 35- Robbins, Stephenm, P. (author). (2005).Ali Parsaeian, Mohammad Arabi .(translators), Fundamentals of organizational

- behavior, Tehran: Office of Cultural Research, Fourth Edition, page 52.
- 36- saskatchewan.m.(1998). Executive director,senior government of competency profile management. <http://www.aasa.org>
- 37-Sharatmadari, M.&Tavngar, A., (2011).A study of The relationship between learning organization and creative aspects of school administrators semnan province, Journal of Educational Leadership and Management, University of garmsar branch ,Year V, No. 1.
- 38- Sparks, Denrlis.(2005). An example of a Teachable Point of view, Journal of Stat Development, Oxford: spring .Vol.26.
- 39- Spendlove, Marion.(2007).Competencies for effective leadership in higher education, International Journal of Educational Management,, 21(5):393-404.
- 40- Tabib Sayed Jamaluddin, Mohammad Fathi, L. Riahi and Taraneh Yousefinejad. (2010). Examining the relationship between competence and performance management in educational hospitals of Tehran University Journal of Medicine and purification, No. 77, pages 17 to 24
- 41- Tichy, Noel and Cardwell,Nancy.(2004).The cycle of leadarship: How great leaders teach their companies to win. New York:HarperBusiness.
- 42- Tichy, Noel and Cohen, Eli. (2002).Leadership engine:How winning -companies build leadrs at every level.New York:HarperBusiness.
- 43- Tichy, Noel and Cohen,Eli.(1998). The teaching organization, Training and Development. Vol.52 Iss7.pg. 26.
- 44- Tichy, Noel and Sherman, Stratford. (2005). Contorol your destiny or someone else will. New York: Harper Business
- 45- Viitala Riitta (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, *Journal of Workplace Learning*; 17(2).

- 46- Wilyams,p.(2002). The paradox of power, new York : warner Books.
- 47- Zaki, M., Adib, M., Yazdkhasti, b. (2006). Organizational effectiveness of school education, Isfahan (Parsons model test). Journal of Social Sciences and Humanities of Shiraz University.
- 48- Zare mohammad, Abadi, Hossein; Rajai Pour, Saeed; Jamshidian, M., molavi, H. (2008) .The Learning Organization: A model for leadership of the university today. Publications: Isfahan, Isfahan University.