

شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری تهران

مریم حافظی^{۱*}

فاطمه مرادی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۱۹)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری تهران است. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است و از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری در این پژوهش مدیران شهرداری تهران هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده سه گروه از مدیران عالی ۱۵ نفر، مدیران میانی ۴۵ نفر و مدیران اجرایی ۶۲ نفر انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های آموزشی مدیران براساس نظریه رابرت آل کاتز (شناسایی سطوح سه گانه مدیریتی عالی، میانی، اجرایی) استفاده گردید. پرسشنامه مورد نظر، دارای ۶۶ سوال و مطابق با مقیاس لیکرت تنظیم شده است. روایی پرسشنامه به تأیید اساتید و متخصصان حوزه مورد نظر رسید و ضریب پایایی آن نیز، با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۶۴ برآورد گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از آزمون استنباطی t تک گروهی و آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید. نتایج داده‌های پژوهش نشان دهنده شناسایی معیارها و شاخص‌های هر یک از شایستگی‌های آموزشی مدیران و همچنین مدل مفهومی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری است. نتایج نشان داد که تمامی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های انسانی و شایستگی‌های فنی مدیران ارشد در حد مطلوب است. نتایج نشان داد که تمامی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های انسانی، شایستگی‌های فنی مدیران میانی در حد مطلوب بوده و شایستگی‌های ادراکی مدیران میانی در حد متوسط ارزیابی می‌گردد. نتایج نشان داد که تمامی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های انسانی و شایستگی‌های فنی مدیران اجرایی در حد مطلوب است.

واژه‌های کلیدی: شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های انسانی، شایستگی‌های فنی، مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران اجرایی.

^۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، گرایش تشکیلات و روش‌ها، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد قزوین، ایران. مسئول مکاتبات: hafezy.tiktak@gmail.com

^۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد، رشته مدیریت شهری، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

۱- مقدمه

امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. باتوجه به اینکه در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارا ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است (فردی آذر، ۱۳۸۰). هرسی و بلانچارد اظهار داشتند که سازمان موفق مشخصه ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می‌شود و آن چیزی نیست جزء «مدیریت و رهبری پویا و اثربخش». چنانچه در راس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد (Blanchard & Hersey, 1998). یکی از سرمایه‌های اصلی و معنوی هر سازمانی سرمایه نیروی انسانی آن سازمان است. سیستم ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران یکی از حوزه‌های مهم مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند بطور قابل ملاحظه‌ای عملکرد سازمان و مزیت رقابتی را تحت تأثیر قرار دهد. شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران و طرح‌ریزی این سیستم در یک سازمان کار پیچیده و حساسی است و نمی‌توان آن را بدون استفاده از رویکرد منسجم و کارآمد به سرانجام رساند.

شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران کمک می‌کند که سازمان‌ها در جهت بکارگیری مدیرانی با توانایی‌های شناخته شده و بالقوه در مسیر رشد و شکوفایی قرار گیرند و با دقت و سرعت بیشتری به اهداف خود برسند. ارزیابی شایستگی‌های آموزشی با استفاده از ابزارهای آن (شاخص‌ها) می‌تواند توانایی‌های مدیران را شناسایی و شکوفا نماید و همچنین آن را در جهت توسعه شایستگی‌های جدید در مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی بهبود عملیاتی در مدیریت شهری با چشم اندازی برای اصلاحات در بخش مدیریتی (ارتقاء شغلی و شایسته سالاری و ...) بکار بندد. توسعه بهبود شایستگی‌های آموزشی مدیران در هر سطحی موجب می‌شود که کارایی تیم و متقابلاً عملکرد مثبت سازمان بالا برود و موجب می‌شود که بینش جدیدی در استراتژی‌های نوآورانه در مدیریت بخش شهری بدست آید. می‌بایست از آخرین رویدادها و مسائل در مدیریت شهری استفاده کرد و مدیران شهرداری آینده را با توجه به کسب شایستگی‌های آموزشی خاص و ویژه آماده ساخت. بنابراین سوالی که مطرح می‌شود این است که شاخص‌های شناسایی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری در سطوح مختلف مدیریتی (عالی؛ میانی و عملیاتی) کدامند؟ و یا با چه شاخص‌هایی می‌توان آنها را رتبه بندی کرد؟ دسته‌بندی رابرت کاتز یکی از معروف‌ترین دسته‌بندی‌ها در ادبیات مدیریت است. او شایستگی‌های لازم برای مدیران را به سه دسته شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های انسانی و شایستگی‌های فنی تقسیم‌بندی کرد. بنظر کاتز با حرکت به سمت سطوح عالی سازمان بر اهمیت شایستگی‌های ادراکی افزوده می‌شود و از اهمیت شایستگی‌های فنی کاسته می‌شود.

شایستگی ادراکی (مفهومی) یعنی، توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) است (علاقه بند، ۱۳۸۸). شایستگی انسانی به معنی توانایی در کار کردن، درک نمودن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه است (رابینز، ۱۳۹۳). شایستگی فنی عبارت از توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه است. شایستگی فنی مربوط است به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی (رابینز، ۱۳۹۳).

مهمترین مدل‌های دسته بندی شایستگی‌های آموزشی مدیران را می‌توان به شرح ذیل عنوان کرد:

- دسته بندی شایستگی‌های مدیریتی کاتز^۱
- دسته بندی شایستگی‌های مدیریتی هنری میتنبرگ^۲
- دسته بندی شایستگی‌های مدیریتی هنری هلریگل و اسلوکام^۳
- دسته بندی شایستگی‌های مدیریتی کریک هیکنم و مایک سیلوا^۴
- دسته بندی شایستگی‌های مدیریتی راشفورد و کقلان^۵
- دسته بندی شایستگی‌های مدیران برنز^۶

روحانی ۱۳۸۹ در تحقیقی با عنوان طراحی مدل ارزیابی شایستگی‌های نرم برای انتخاب مدیران در سازمان‌های پروژه محور (شرکت پایانه‌های نفتی ایران) یک مدل تلفیقی برای تعریف شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم مدیران در دو بخش اساسی شایستگی‌های (فنی و تکنیکی) و شایستگی‌های (رفتاری، رهبری و اخلاقی) طراحی کرده است که موجب شناخت بهتر سازمان از توانمندی‌های مدیران خود شده است.

تحقیقی با عنوان ارزیابی شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران آموزشی در هر سه مقطع تحصیلی آموزش و پرورش شهرستان ممسنی از دیدگاه مدیران و کارکنان آموزشی انجام شده است. نتایج در مورد هر سه متغیر شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی نشان می‌دهد که مدیران آموزشی در هر سه مقطع تحصیلی از دیدگاه‌های مدیران و کارکنان از شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز برخوردار می‌باشند. نتایج حاصل از آزمون‌های t همچنین بیانگر این مطلب است که میان «نتایج خودارزیابی مدیران آموزشی» و «نتایج حاصل از ارزیابی مدیران توسط کارکنان» در خصوص شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران آموزشی در هر سه مقطع تحصیلی اختلاف معناداری وجود دارد. دیگر یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران از دیدگاه کارکنان از

^۱-Katz

^۲-Mintzberg

^۳-Hellriegel & Slokam

^۴-Hickman & Silva

^۵-Raghford & Coghlan

^۶-Burns

شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز برخوردار نه‌ستند. تحقیقی با عنوان بررسی شایستگی‌های مدیریتی و ارزیابی عملکرد مدیران ادارات تربیت بدنی استان مازندران صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که در بین گزینه‌های شایستگی ادراکی گزینه اهداف استراتژیک و بلند مدت و آگاهی از قوانین و مقررات، در بین گزینه‌های شایستگی انسانی گزینه شنود موثر و در بین گزینه‌های شایستگی فنی گزینه تفویض اختیار از بالاترین اولویت در بین گزینه‌ها برخوردار هستند و در ارزیابی عملکرد مدیران شایستگی ادراکی در اولویت اول و شایستگی‌های انسانی و فنی به ترتیب در اولویت دوم و سوم قرار گرفتند. مطالعه و بررسی ویژگی‌های سازمان‌های موفق توسط پیترز و واترمن نشان داده است که سازمان‌های موفق سازمان‌هایی بوده‌اند که از یک سو، در ارزیابی، انتخاب و جذب نیروی انسانی دقت به خرج داده‌اند و از سوی دیگر، از منابع انسانی خویش به طریقه بهینه و بهره‌ور استفاده نموده‌اند. پیترسون^۱ (۲۰۰۴) معتقد است که شایستگی‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به اهداف خود نائل می‌گردد. براساس نظر گیلسینگ و گایستر^۲ (۲۰۰۸) مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به دست آوردن فرصت‌های جدید، باید به دنبال تحقیقات و اطلاعات راهگشا باشند (غفوریان، ۱۳۸۲).

به نظر کاتز (۱۹۹۱)، شایستگی‌ها، توانایی‌ها را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن شایستگی‌های سه‌گانه، ادراکی، انسانی و فنی می‌داند که هر کدام می‌توانند به طور مجزا پیشرفت کنند. شایستگی‌ها یا مهارت‌های ادراکی، به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت‌ها و منافع سازمان مربوط است (رابینز، ۱۳۹۳).

ال تننت وای^۳ (۲۰۰۹) نیز گزارش داد که ارتباط بین شایستگی‌های راهبردی و عملکرد مدیران، میانجی و جزء جدایی‌ناپذیر یکپارچگی عرضه تولیدات است. شایستگی انسانی، توانایی کار با افراد و درک و برانگیختن دیگران هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی است. مدیران باید شایستگی‌های انسانی قوی را برای ایجاد ارتباط و برانگیختن و تفویض امور داشته باشند. ال سابا^۴ (۲۰۰۱) معتقد است که شایستگی‌های انسانی در مدیران پروژه بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آنها می‌گذارد (غفوریان، ۱۳۸۲).

دن ویکتوریا^۵ در سال ۲۰۰۰، در پژوهش خود دریافته است که دو شاخص مهم، مؤثر بودن و متعهد بودن رهبری می‌تواند سازمان را از وضع نامساعد به وضع بهینه انتقال دهد و بهترین مدل رهبری برای

^۱-Peterson

^۲-Gilsing & Guysters

^۳-Elatantaway

^۴-El Sabaa

^۵-Victoria

مدیران آن است که از یک طرف به عنوان تسهیل کننده امر اصلاحات و نوسازی گردد و از طرف دیگر سازمان را به عنوان یک جامعه یادگیرنده درآورد و بتواند شرایط رهبری انتقالی^۱ را به وجود آورد. ویتکر و ولتن در بررسی پژوهش‌های به عمل آورده، شاخص‌های مشترک مدیران موثر را شناسایی کرده‌اند:

- میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه‌های سازمان؛
- میزان ارتباطات و درگیری آنها با مسائل و داشتن ادراکات دقیق؛
- میزان دریافت اطلاعات و بازخورد از طرف کارکنانی که به طور غیررسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند.

لوتانز در مطالعات خود برای تشریح مدیریت «اثربخش» دو معیار را به کار گرفته است:

- تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی بالا.
- ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان.

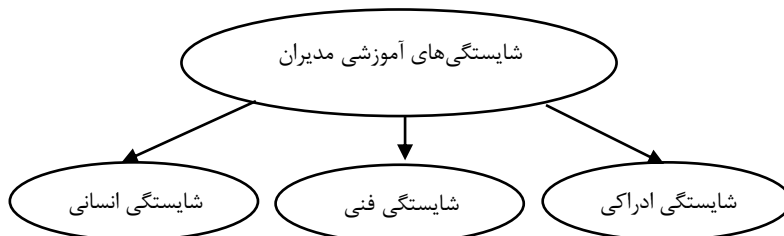
هاسکو^۲ (۲۰۰۶) مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری را از ملزومات اصلی کار تیمی بیان می‌کند. او کار مناسب تیمی را مستلزم داشتن مهارت‌های لازم می‌داند که توسط مدیران با واگذاری مسئولیت به افراد تیم و زیردستان کسب می‌شود (Kastanias & Helfat, 1991). اذعان کردند که ایراد سطوح مهارتی کاتز (فنی، انسانی، ادراکی) این است که سازمان‌ها و محیط‌های گوناگونی که این مهارت‌ها در آنها به کار می‌روند، از یکدیگر مجزا نشده‌اند. مهارت‌های مدیریتی به زعم آنها عبارتند از: مهارت‌های عمومی، مهارت‌های خاص و مربوط به صفت یا کسب و کار و مهارت‌های مربوط به سازمان خاص. همچنین مهارت‌های مدیریتی در ارتباطات مدیریتی برای به دست آوردن رضایت سهامداران در تمامی مراحل کار بسیار حساس است (Broun & Walker, 2004). پنت و باروندی^۳ (۲۰۰۸) در پژوهشی بر لزوم اهمیت آموزش دانشگاهی مهارت‌های انسانی و فنی برای مدیران پروژه صحنه گذاشتند.

با استفاده از استانداردها و منابع موجود، یک مدل تلفیقی نسبتاً جامع برای شاخص‌های شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری تعریف شده است. به این صورت که ابتدا مولفه‌ها انتخاب شدند و از مولفه‌های موجود شاخص‌ها تعیین و تعریف شدند سپس به آنها وزن دهی شد تا معیار شایستگی‌ها مشخص شود.

^۱-Transformatio

^۲-Huusko

^۳-Pant & Barondi



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

مهارت ادراکی		مهارت انسانی		مهارت فنی		
تصمیم‌گیری	تحلیلی	رهبری	رفتار سیاسی	کار با کامپیوتر	کار با اتوماسیون اداری	
	رفتاری		نفوذ پذیری		تسلط بر ICDL	
ادراکی	بسیج کردن منابع		داشتن سواد رسانه ای			
دستوری	آموزش کارکنان		اینترنت			
غیر شناختی	کارگروهی	بکارگیری نرم افزار مدیریتی				
خلاقیت و نوآوری	انگیزشی	شایستگی ارتباطی	شایستگی گفتاری	مدیریت عملکرد	برنامه ریزی	
	ارتقاء بهره‌وری		شایستگی شنیداری		سازماندهی	
برنامه ریزی جامع	شایستگی بازخوردی		کنترل و نظارت			
هدف گذاری	تعامل	مدیریت منابع				
آینده نگری	مذاکره	مدیریت تغییر				
مدیریت بحران	کلی نگری	تعاملات اجتماعی	حل تعارض	مدیریت توان	ارزیابی اثربخش	
	شناسایی فرصت‌ها		مرادوات اجتماعی		اولویت بندی وظایف	
حل مسئله	مشارکت	ایجاد انگیزه	اداره جلسات		مدیریت بودن	امور شخصی
تشخیص هوشمندانه	حس مبارزه جویانه	ابزار تشویقی	شناسایی راهزنان زمان			
مدیریت ریسک	تجزیه و تحلیل خطر	مهارت نوشتاری	گزارش نویسی	متخصص بودن	تحصیلات	
	ابهام زدایی		مکاتبات اداری		تجربه	
مدیریت ریسک	پاسخ دهی	بازمعماری	مسئولیت پذیری	چهارت خود انرژمی	تخصص	
	شناسخت فرهنگ و ساختار سازمانی		چالشگر و پراترزی		تمرین	
شناسخت قابلیت های سازمان در سطح ملی	ممارست					
شناسخت اقتصاد جهانی	انعطاف پذیری					
هوش هیجانی	خود آگاهی	پایداری				
	خود مدیریتی					
	آگاهی اجتماعی					
مدیریت رابطه						

شکل ۲: ماتریس شایستگی‌ها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با مبنا قرار دادن پژوهش‌های انجام شده و در پیش‌گرفتن نگاهی سیستماتیک جهت شناسایی و تعیین الگوی معیارها شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری، این تحقیق سعی دارد تا به سؤالات زیر پاسخ دهد؛

سوال اصلی تحقیق: شاخص‌های ارزیابی شایستگی مورد نیاز مدیران شهرداری کدامند؟

برای تحلیل این سوال بر اساس مدل تحقیق، سه سوال فرعی تعریف می‌کنیم:

- شاخص‌های ارزیابی شایستگی ادراکی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف شهرداری کدامند؟
- شاخص‌های ارزیابی شایستگی انسانی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف شهرداری کدامند؟
- شاخص‌های ارزیابی شایستگی فنی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف شهرداری کدامند؟
- اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های مدیران شهرداری چگونه است؟

برای پاسخگویی به سوال‌ها ابتدا مروری بر ادبیات تحقیق داشته و با توجه به مدل شایستگی‌های سه گانه کاتز، ۶۶ شاخص برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران استخراج شد. برای تعیین شاخص‌های پیشنهادی بر اساس هر یک از شایستگی‌های سه گانه ادارکی، انسانی و فنی تعدادی مولفه تعریف شد.

۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد بررسی این تحقیق عبارتند از مدیران شهرداری تهران که مجموعه‌ای از هشت معاونت و ادارات کل آنهاست (در سه سطح مدیریتی ارشد، میانی و عملیاتی) که مدیران عالی شامل معاونین شهردار، مدیران کل ستادی و مدیر عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها. مدیران میانی شامل مدیران ستادی، معاونین اداره کل و مدیر دفتر مدیر کل. مدیران عملیاتی شامل مدیر پشتیبانی، دبیرخانه، اداری، مالی که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده سه گروه از مدیران عالی ۱۵ نفر، مدیران میانی ۴۵ نفر و مدیران اجرایی ۶۲ نفر انتخاب گردیدند. در این تحقیق دسته‌بندی مدیران در سه سطح عالی، میانی و اجرایی بر اساس گروه و مرتبه شغلی است.

جدول ۱: توزیع افراد نمونه بر حسب سمت (رده شغلی)

ردیف	سطح مدیریت	گروه و مرتبه شغلی	سمت	فراوانی
۱	مدیران عالی	گروه ۶ مرتبه ۱۶ و بالاتر	معاونین شهردار مدیران کل ستادی مدیر عامل سازمان ها و شرکتها	۱۵
۲	مدیران میانی	گروه ۵ مرتبه ۱۵ گروه ۴ مرتبه ۱۴	مدیران ستادی معاونین اداره کل مدیر دفتر مدیر کل	۴۵
۳	مدیران عملیاتی	گروه ۳ مرتبه ۱۳ گروه ۲ مرتبه ۱۲ گروه ۱ مرتبه ۱۱	مدیر پشتیبانی مدیر دبیرخانه مدیر واحدهای ادارات کل	۶۲
جمع کل				۱۲۲

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های آموزشی مدیران براساس نظریه رابرت آل کاتز (شناسایی سطوح سه گانه مدیریتی عالی، میانی، اجرایی) استفاده گردید. پرسشنامه از نوع محقق ساخته و بر اساس طیف پنج تایی لیکرت است. تمامی معیارها و مولفه‌ها و شاخص‌ها برای هر شایستگی، به صورت سوال در آمده و در پرسشنامه مطرح شده است. این پرسشنامه شامل ۶۶ گویه (سوال) است که برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های مدیران با استفاده از تعریف شایستگی‌های سه گانه مدیریت (ادراکی، انسانی و فنی) براساس طیف پنج بخشی لیکرت تنظیم شده است که از طیف بیشترین اهمیت با انتخاب گزینه A تا بی اهمیت‌ترین آنها با انتخاب گزینه E طراحی شده‌اند.

برای تعیین روایی پرسشنامه تمامی سوال‌ها از ادبیات موضوع تهیه شد با توجه به اینکه سوال‌های ابزار، معرف ویژگی‌ها و شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری است و محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را دارد، آزمون دارای اعتبار محتوا است که مورد تأیید خبرگان سازمانی و متخصصان مربوطه قرار گرفته تا اعتبار نظری یا قضاوتی تحقیق افزایش یابد. برای آزمون پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه نیز از میان روش‌های عمده سنجش ثبات و پایداری، روش سازگاری با محاسبه آلفای کرونباخ انتخاب شد. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۶۴ بدست آمده است.

۳- یافته‌های پژوهش

جهت بررسی وضعیت شاخص‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. بر اساس طیف پنج تایی لیکرت از ۱ تا ۵ ($A=5, B=4, C=3, D=2, E=1$) به هر یک از گزینه‌ها امتیاز داده شده است. چنانچه هر یک از شاخص‌ها به طور متوسط امتیازی بالاتر از ۳ را کسب کنند به عنوان شاخص ارزیابی شایستگی مدیران انتخاب و در غیر این صورت با امتیازی کمتر از ۳ از بین گزینه‌ها حذف می‌شود. در این بخش ابتدا به ستون سطح معنی داری مراجعه می‌شود اگر این مقدار از ۰/۰۵ کوچکتر باشد این آزمون در آن شاخص معنادار بوده و تفاوت معناداری با مقدار متوسط ۳ وجود دارد. اگر مقدار تفاوت میانگین در این حالت مثبت باشد نشان دهنده وضعیت متوسط به بالای شاخص است و در حالت منفی بودن تفاوت میانگین نشان دهنده وضعیت متوسط به پایین شاخص است.

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که تمام شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های سه گانه تعریف شده مورد تأیید مدیران شهرداری قرار گرفته اند. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی داری از میزان ۰/۰۵ و مثبت بودن تفاوت میانگین، مشخص می‌شود تمامی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های مدیران ارشد، میانی و عملیاتی در حد مطلوب می باشد و میانگین شاخص‌های بدست آمده از تمام شاخص‌ها بیشتر از ۳ امتیاز بوده است.

اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های ادراکی مدیران

شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های ادراکی مدیران ارشد، میانی و اجرایی دارای ۲۴ گویه می باشد که توسط آزمون فریدمن اولویت بندی شده اند. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی داری فریدمن از میزان ۰/۰۵ مشخص می‌شود تفاوت معناداری در میان رتبه‌های شاخص‌ها وجود دارد و اولویت‌بندی معنادار است.

جدول ۲: اولویت بندی شاخص های ارزیابی شایستگی های ادراکی مدیران ارشد

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۱۳/۶۸	تصمیم گیری تحلیلی	۱۳/۲۳	تجزیه و تحلیل خطر	۱۵/۲۹	خود آگاهی
۱۳/۶۱	ارتقاء بهره وری	۱۳/۲۱	خلاقیت انگیزشی	۱۴/۵۷	تشخیص هوشمندانه
۱۳/۵۴	مدیریت رابطه	۱۳/۲۱	برنامه ریزی جامع	۱۴/۱۱	خود مدیریتی
۱۳/۳۲	حل مسئله	۱۳/۱۸	آگاهی اجتماعی	۱۳/۹۶	کلی نگری
۱۲/۹۳	خلاقیت شناختی	۱۰/۲۵	تصمیم گیری رفتاری	۱۳/۰۴	هدفگذاری
۱۱/۵۴	خلاقیت غیرشناختی	۷/۰۷	تصمیم گیری دستوری	۱۱/۷۹	شناخت فرهنگ و ساختار سازمانی
۱۰/۴۳	ابهام زدایی	۱۲	آینده نگری	۱۲/۳۹	تصمیم گیری ادراکی
۱۲/۲۱	شناخت قابلیت های سازمانی در سطح ملی	۱۲/۰۴	شناسایی فرصت ها و تهدیدها	۱۰/۳۹	شناخت اقتصاد جهانی و آگاهی از روندهای بین المللی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۳: اولویت بندی شاخص های ارزیابی شایستگی های ادراکی مدیران میانی

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۱۲/۱۸	آگاهی اجتماعی	۱۳/۲۱	ارتقاء بهره وری	۱۶/۵۴	تصمیم گیری تحلیلی
۱۱/۹۹	برنامه ریزی جامع	۱۳/۰۵	کلی نگری	۱۴/۴۴	خلاقیت انگیزشی
۱۱/۹۴	خلاقیت شناختی	۱۳/۰۱	هدفگذاری	۱۴/۱۴	حل مسئله
۵/۰۵	تصمیم گیری دستوری	۱۲/۶۳	تصمیم گیری ادراکی	۱۴/۱۳	شناسایی فرصت ها و تهدیدها
۱۱/۳۸	تصمیم گیری رفتاری	۱۲/۶۱	آینده نگری	۱۲/۴۰	تجزیه و تحلیل خطر
۱۰/۴۶	خلاقیت غیرشناختی	۱۲/۵۵	خود مدیریتی	۱۳/۷۶	مدیریت رابطه
۹/۸۷	شناخت اقتصاد جهانی و آگاهی از روندهای بین المللی	۱۳/۹۲	شناخت فرهنگ و ساختار سازمانی	۱۳/۵۷	شناخت قابلیت های سازمانی در سطح ملی
۱۱/۶۲	ابهام زدایی	۱۲/۳۰	تشخیص هوشمندانه	۱۳/۲۵	خود آگاهی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۴: اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های ادراکی مدیران اجرایی

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۱۲/۶۴	خود مدیریتی	۱۴/۰۳	ارتقاء بهره‌وری	۱۷/۹۲	تصمیم‌گیری تحلیلی
۱۲/۶۰	تشخیص هوشمندانه	۱۳/۴۹	آگاهی اجتماعی	۱۶/۲۳	خود آگاهی
۶/۸۸	شناخت اقتصاد جهانی و آگاهی از روندهای بین‌المللی	۱۰/۱۴	شناخت قابلیت‌های سازمانی در سطح ملی	۱۵/۷۴	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
۱۳/۱۲	مدیریت رابطه	۱۴/۲۵	تصمیم‌گیری ادراکی	۱۵/۴۴	برنامه‌ریزی جامع
۵/۷۶	تصمیم‌گیری دستوری	۱۲/۵۲	خلاقیت انگیزشی	۱۵/۰۶	خلاقیت غیرشناختی
۹/۹۴	ابهام زدایی	۹/۹۰	تصمیم‌گیری رفتاری	۱۴/۷۰	شناخت فرهنگ و ساختار سازمانی
۱۱/۱۴	آینده‌نگری	۱۱/۳۶	کلی‌نگری	۱۲/۰۵	خلاقیت شناختی
۱۱/۷۵	هدفگذاری	۱۱/۳۴	تجزیه و تحلیل خطر	۱۲/۰۲	حل مسئله

منبع: (محاسبات نگارندگان)

اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های انسانی مدیران

شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های انسانی مدیران ارشد دارای ۲۳ گویه می‌باشد و تفاوت معناداری در میان رتبه‌های شاخص‌ها وجود ندارد و اولویت‌بندی معنادار نیست.

جدول ۵: اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های انسانی مدیران ارشد

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۱۲/۱۳	مکاتبات اداری	۱۱/۵۳	شایستگی گفتاری	۱۴/۴۳	تاثیرگذاری و نفوذ
۱۲/۱۳	پایداری	۱۱/۳۰	ممارست	۱۳/۷۷	شایستگی شنیداری
۱۱/۸۳	کارگروهی	۱۱/۲۳	شایستگی ارتباطی بازخوردی	۱۳/۶۰	مذاکره
۱۲/۳۷	رفتار سیاسی	۱۱/۱۳	استفاده از ابزار تشویقی	۱۳/۲۰	انعطاف‌پذیری
۱۲/۳۳	مسئولیت‌پذیری	۱۱/۰۷	آموزش به کارکنان	۱۳/۱۷	بسیج کردن منابع و سرمایه‌ها
۱۱/۶۳	ایجاد حس مبارزه‌جویانه	۱۰/۵۰	مراودات و مشارکت‌های اجتماعی	۱۳/۰۳	تعامل با مافوق، هم‌رده و زیردست
۱۱/۸۰	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری	۱۰/۱۳	تفویض اختیار	۱۲/۷۳	پاسخگوی چالشگر و پراترزی
		۸/۴۷	حل تعارض	۱۲/۴۷	گزارش‌نویسی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های انسانی مدیران میانی و اجرایی دارای ۲۳ گویه می‌باشد و تفاوت معناداری در میان رتبه‌های شاخص‌ها وجود دارد و اولویت‌بندی معنادار است.

جدول ۶: اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های انسانی مدیران میانی

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۱۲/۴۸	رفتار سیاسی	۱۲/۲۸	پایداری	۱۵/۴۹	تأثیرگذاری و نفوذ
۱۲/۳۰	استفاده از ابزار تشویقی	۱۳/۹۷	بسیج کردن منابع و سرمایه‌ها	۱۴/۳۶	تعامل با مافوق، هم‌رده و زیردست
۱۲/۶۵	مذاکره	۹/۹۸	حل تعارض	۱۰/۹۵	مکاتبات اداری
۱۱/۴۸	کارگروهی	۱۱/۷۲	شایستگی گفتاری	۱۳/۷۶	شایستگی شنیداری
۱۱/۲۱	گزارش نویسی	۱۱/۶۳	مسئولیت پذیری	۱۳/۲۹	آموزش به کارکنان
۱۱/۱۹	انعطاف پذیری	۱۱/۵۳	تفویض اختیار	۱۲/۹۵	ممارست
۱۱/۷۸	شایستگی ارتباطی بازخوردی	۱۲/۲۲	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری	۹/۶۵	مراودات و مشارکت‌های اجتماعی
		۱۰/۴۰	پاسخگوی چالشگر و پرانرژی	۸/۷۴	ایجاد حس مبارزه جویانه

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۷: اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های انسانی مدیران اجرایی

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۱۱/۱۹	حل تعارض	۱۰/۷۵	شایستگی شنیداری	۱۴/۶۲	شایستگی گفتاری
۱۱/۳۲	کارگروهی	۱۰/۶۶	پایداری	۱۴/۴۸	تأثیرگذاری و نفوذ
۱۱/۱۶	پاسخگوی چالشگر و پرانرژی	۱۰/۶۱	ایجاد حس مبارزه جویانه	۱۴/۳۱	تعامل با مافوق، هم‌رده و زیردست
۱۰/۷۵	شایستگی ارتباطی بازخوردی	۹/۴۶	استفاده از ابزار تشویقی	۱۳/۶۷	مسئولیت پذیری
۱۱/۷۵	تفویض اختیار	۱۱/۴۳	مذاکره	۳۱/۲۸	رفتار سیاسی
۱۱/۲۹	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری	۱۱/۳۳	مراودات و مشارکت‌های اجتماعی	۱۲/۷۸	بسیج کردن منابع و سرمایه‌ها
۱۲/۱۹	مکاتبات اداری	۱۲/۱۲	ممارست	۱۲/۴۱	انعطاف پذیری
		۱۲/۰۶	گزارش نویسی	۱۲/۳۷	آموزش به کارکنان

منبع: (محاسبات نگارندگان)

اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های فنی مدیران

شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های فنی مدیران ارشد دارای ۱۹ گویه می‌باشد که توسط آزمون فریدمن اولویت‌بندی شده‌اند. با توجه به بزرگتر بودن سطح معنی‌داری فریدمن از میزان ۰/۰۵ مشخص می‌شود تفاوت معناداری در میان رتبه‌های شاخص‌ها وجود ندارد و اولویت‌بندی معنادار نیست.

جدول ۸: اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های فنی مدیران ارشد

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۹/۴۳	شناسایی راهزنان زمان	۱۰/۸۷	کنترل و نظارت	۱۱/۷۷	برنامه ریزی
۹/۳۳	داشتن سواد رسانه ای	۱۰/۲۳	تحصیلات	۱۱/۲۰	مدیریت منابع
۷/۷۳	انجام امور شخصی	۹/۹۰	اتوماسیون	۱۱/۱۷	تخصص
۷/۲۳	اداره جلسات	۹/۹۰	آشنایی با اینترنت	۱۱/۱۰	سازماندهی
۹/۶۳	آشنایی و تسلط بر ICDL	۹/۸۰	بکارگیری نرم افزارهای مدیریتی	۱۱	اولویت بندی وظایف و فعالیت‌ها
۹/۵۷	ارزیابی اثربخش	۹/۶۷	خود تمرینی	۱۰/۹۳	تجربه
				۹/۵۳	مدیریت تغییر

منبع: (محاسبات نگارندگان)

شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های فنی مدیران میانی و اجرایی دارای ۱۹ گویه می‌باشد که تفاوت معناداری در میان رتبه‌های شاخص‌ها وجود دارد و اولویت‌بندی معنادار است.

جدول ۹: اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های فنی مدیران میانی

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۱۰/۹۹	تجربه	۸/۹۶	کار با اتوماسیون	۱۲/۲۵	مدیریت منابع
۷/۰۴	آشنایی و تسلط بر ICDL	۹/۰۲	بکارگیری نرم افزارهای مدیریتی	۱۲/۱۰	اولویت بندی وظایف و فعالیت‌ها
۱۰/۳۹	ارزیابی اثربخش	۸/۵۰	تحصیلات	۱۱/۹۶	برنامه ریزی
۱۰/۳۲	مدیریت تغییر	۸/۴۳	آشنایی با اینترنت	۱۱/۷۶	تخصص
۱۰	داشتن سواد رسانه ای	۸/۳۷	انجام امور شخصی	۱۰/۲۹	سازماندهی
۹/۱۷	اداره جلسات	۷/۷۸	خود تمرینی	۱۰/۹۹	کنترل و نظارت
				۱۰/۹۹	شناسایی راهزنان زمان

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۱۰: اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های فنی مدیران اجرایی

میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص
۱۲/۷۲	آشنایی و تسلط بر ICDL	۸/۸۰	داشتن سواد رسانه‌ای	۱۳/۷۵	اولویت‌بندی وظایف و فعالیت‌ها
۱۰/۰۸	خود تمرینی	۱۰/۱۲	کنترل و نظارت	۴/۹۹	بکارگیری نرم افزارهای مدیریتی
۹/۷۲	کار با اتوماسیون	۹/۲۹	مدیریت تغییر	۱۲/۶۶	شناسایی راهزنان زمان
۸/۶۹	تجربه	۹/۲۸	مدیریت منابع	۱۱/۷۴	برنامه ریزی
۸/۵۲	تحصیلات	۹/۲۰	سازماندهی	۱۱/۳۳	اداره جلسات
۷/۶۰	آشنایی با اینترنت	۹/۰۸	ارزیابی اثربخش	۱۱/۳۰	تخصص
				۱۱/۱۴	انجام امور شخصی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

پس از اولویت‌بندی شاخص‌ها، از دیگر نتایج این تحقیق وجود تفاوت معنی‌دار بین مولفه‌های شایستگی‌های ادراکی مدیران شهرداری تهران است که با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری فریدمن از میزان ۰/۰۵ مشخص می‌شود تفاوت معناداری در میان رتبه‌های شاخص‌های ادراکی مدیران (ارشد، میانی و عملیاتی)، شایستگی‌های انسانی مدیران (میانی و عملیاتی) و شایستگی‌های فنی مدیران (میانی و عملیاتی) وجود دارد و اولویت‌بندی آنها معنادار است. بر این اساس شایستگی خودآگاهی و تصمیم‌گیری تحلیلی شاخص‌های مشترک بین سه سطح مدیران و دارای بیشترین اهمیت بود. مدیران ارشد، تشخیص هوشمندانه و خود مدیریتی را اولویت‌های بعدی دانسته‌اند. این در حالی است که مدیران میانی به خلاقیت انگیزشی و حل مسئله اهمیت بیشتری داده بودند و مدیران عملیاتی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها را مهم‌تر دانسته‌اند.

در بخش دیگر این تحقیق وجود تفاوت معنی‌دار بین مولفه‌های شایستگی‌های انسانی مدیران میانی و عملیاتی بود. بر این اساس تأثیرگذاری و نفوذ، تعامل با مافوق، هم‌رده و زیردست به عنوان شاخص‌های مشترک بین سه سطح و دارای بیشترین اهمیت بود. مدیران میانی بسیج کردن منابع و سرمایه‌ها را اولویت بعدی دانسته‌اند و مدیران عملیاتی شایستگی گفتاری را به عنوان مهم‌ترین اولویت انتخاب کرده بودند.

در بررسی اولویت‌بندی مولفه‌های شایستگی‌های فنی برای مدیران شهرداری تفاوت معنی‌داری بین شاخص‌ها مشاهده شد. برنامه‌ریزی، مدیریت منابع و اولویت‌بندی وظایف و فعالیت‌ها به عنوان

شاخص‌های مشترک بین سه سطح مدیریتی و دارای بیشترین اهمیت بود. مدیران عملیاتی، آشنایی با ICDL و شناسایی راهزنان زمان را اولویت‌های مهم خود دانسته‌اند.

با توجه به بزرگتر بودن سطح معنی‌داری فریدمن از میزان ۰/۰۵ در میان شاخص‌های انسانی و فنی مدیران ارشد نشان می‌داد که تفاوت معناداری در میان رتبه‌های شاخص‌ها وجود ندارد و اولویت‌بندی آنها معنادار نیست. مدیران ارشد به شاخص شایستگی شنیداری و مذاکره در شایستگی انسانی و داشتن تخصص در شایستگی فنی امتیاز بیشتری داده بودند.

با توجه به بررسی کلی شایستگی‌های سه گانه مدیران شهرداری می‌توان چنان استنباط کرد که اختلاف نگرش بین مدیران در زمینه‌های شایستگی‌های سه گانه و اولویت‌بندی آنها به خصوص بین مدیران میانی و عملیاتی بسیار ناچیز است. بیشترین اختلاف نگرش مدیران در سه سطح ارشد، میانی و عملیاتی در اولویت‌بندی شایستگی‌های ادراکی بود و کمترین اختلاف نگرش آنها در انتخاب شایستگی‌های انسانی بود. این نکته حائز اهمیت است زیرا یکسان بودن افکار متخصصان و مدیران شهرداری در زمینه اولویت‌بندی شایستگی‌های انسانی ناشی از دغدغه اصلی آنان در روابط انسانی است. تاثیرگذاری و نفوذ بیشترین اهمیت را داراست چرا که برای برقراری ارتباط و مدیریت بر سایر کارکنان یک مدیر خوب در هر سطح و موقعیتی در سازمان نیازمند تاثیرگذاری و نفوذ است. بر اساس نتایج بدست آمده مدیران ارشد برای ارتباط با دیگران بیشتر به شایستگی شنیداری نیازمندند و امتیاز بیشتری به این شاخص داده بودند و این در حالی است که مدیران عملیاتی برای برقراری این ارتباط به شایستگی گفتاری اهمیت بیشتری داده بودند. مدیران میانی نیز به تعامل با مافوق، هم رده و زیر دست که کار و وظیفه اصلی آنهاست بیشترین اهمیت را داده بودند.

۵- منابع

- رابینز، استیفن. (۱۳۸۴). *رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. جلد دوم، چاپ پنجم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۹۸۷ صفحه.
- علاقه‌بند، علیرضا. (۱۳۷۳). رهبری اثر بخش از راه ارتباط رویارویی میان مدیر و کارکنان. *فصلنامه مدیران در آموزش و پرورش*. شماره ۱۱.
- علاقه‌بند، علیرضا. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. چاپ بیستم. تهران: انتشارات روان.
- غفوریان، هما. (۱۳۸۷). شاخص‌های عملکرد مدیران: نظام‌های کنترل و ارزیابی عملکرد. پایگاه مقالات مدیریت. ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۳.
- فردی آذر، علیرضا. (۱۳۸۹). بررسی عوامل سازمانی موثر بر یادگیری سازمانی. سال چهارم. شماره ۱۲.
- کامپنهود، لوک وان. (۱۳۸۴). *روش تحقیق در علوم اجتماعی*. ترجمه عبدالحسین نیک گهر. تهران: نشر توتیا.
- گودرزی، محمد. (۱۳۸۲). مقاله طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نشریه حرکت.

گیبسون، مارسی. (۱۳۷۶). *مهارت‌های لازم برای موفقیت در مدیریت*. ترجمه امیر رشیدی نیک. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۰). لزوم تقویت مهارت مدیریت. *مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی. شماره ۸.

هرسی، پاول و بلانچارد، کن. (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی*، ترجمه قاسم کبیری. چاپ پنجم. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

El Sabaa, S. (2001). The Skill and Career Path of an Effective Project Manager. *Int j Promanage*. 19. 1-7.

Gilting. V., Guysters. (2008). Understanding Novelty Creation in Exploration Networks Structural and Relational Embeddedness Jointly Considered. *Technovation*, 28, 693-708.

Katz, R. (1991). *Skills of Effective Administrators*. Business Classic Fifteen Key Concepts for Managerial Success.

Mintzberg, Henry. (1997). Managing on the Edge, *International Journal of Public Sector Management*, 10(3), 131-153.

Peterson, T. (2004). The Ongoing Legacy of R.L. Katz. *Journal of management Decision*, 42(10), 1297-1308.