

تأثیر شایستگی های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی بر بهره‌وری و تعهد سازمانی کارکنان

محمد ترتیفی زاده^۱

چکیده

در محیط رقابتی و پویای سازمان های امروزی، سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین منبع مزیت رقابتی شناخته می شود و نقش مدیران اجرایی در بهره برداری اثربخش از این سرمایه، بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. شایستگی های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی از جمله عوامل کلیدی هستند که می توانند نگرش، انگیزش و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. هدف اصلی این مقاله، بررسی تأثیر شایستگی های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی بر بهره‌وری و تعهد سازمانی کارکنان است. شایستگی های رفتاری مدیران شامل مؤلفه هایی نظیر عدالت محوری، رفتار اخلاقی، احترام متقابل، حمایت گری، همدلی و ثبات رفتاری است که از طریق ایجاد اعتماد و احساس تعلق، زمینه ساز تقویت تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان می شود. از سوی دیگر، شایستگی های مهارتی مدیران اجرایی نظیر برنامه ریزی و هدف گذاری مؤثر، تصمیم گیری منطقی، حل مسئله، تفویض اختیار، ارزیابی عملکرد و توانمندسازی کارکنان، نقش مهمی در بهبود بهره‌وری فردی و سازمانی ایفا می کند. نتایج حاصل از تحلیل مبانی نظری و پژوهش های پیشین نشان می دهد که ارتقای همزمان شایستگی های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی می تواند به افزایش بهره‌وری کارکنان، تقویت تعهد سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود. بنابراین، توجه به توسعه این شایستگی ها در برنامه های آموزشی و انتصاب مدیران اجرایی، امری ضروری و راهبردی تلقی می شود.

واژگان کلیدی: شایستگی های رفتاری مدیران اجرایی، شایستگی های مهارتی مدیران اجرایی، بهره‌وری کارکنان، تعهد سازمانی، سرمایه انسانی، مدیریت منابع انسانی

مقدمه

در سازمان های امروزی که با تغییرات سریع، رقابت فزاینده و پیچیدگی های محیطی مواجه اند، نیروی انسانی به عنوان مهم ترین منبع راهبردی سازمان ها نقش تعیین کننده ای در تحقق اهداف و تداوم موفقیت سازمانی ایفا می کند. در این میان، مدیران اجرایی به دلیل جایگاهی که در هدایت، هماهنگی و راهبری فعالیت های سازمانی دارند، تأثیر بسزایی بر نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان می گذارند. نحوه مدیریت، شیوه تعامل و میزان توانمندی مدیران می تواند به طور مستقیم بهره وری کارکنان و سطح تعهد آنان نسبت به سازمان را ارتقا داده یا تضعیف کند. از این رو، توجه به شایستگی های مدیران اجرایی به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان ها، بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران و صاحب نظران حوزه مدیریت قرار گرفته است. شایستگی های مدیران اجرایی را می توان به طور کلی در دو دسته شایستگی های رفتاری و شایستگی های مهارتی طبقه بندی کرد. شایستگی های رفتاری به الگوهای رفتاری، نگرش ها و ویژگی های شخصیتی مدیران مربوط می شود که در تعامل روزمره با کارکنان نمود می یابد و شامل عواملی همچون عدالت محوری، احترام متقابل، تعهد اخلاقی، حمایت گری، همدلی و ثبات رفتاری است. این شایستگی ها از طریق ایجاد اعتماد، احساس امنیت روانی و تقویت روابط انسانی سالم، نقش مؤثری در شکل گیری تعهد سازمانی کارکنان در ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر ایفا می کنند. مدیری که از شایستگی های رفتاری مطلوب برخوردار است، می تواند محیطی مبتنی بر اعتماد و تعلق سازمانی ایجاد کند که در آن کارکنان با انگیزه و دلبستگی بیشتری به فعالیت می پردازند.

در کنار شایستگی های رفتاری، شایستگی های مهارتی مدیران اجرایی نیز سهم قابل توجهی در اثربخشی سازمانی دارند. این شایستگی ها به توانایی های مدیریتی و مهارت های اجرایی مدیران در زمینه هایی نظیر برنامه ریزی و هدف گذاری، تصمیم گیری منطقی، حل مسئله، تفویض اختیار، توانمندسازی کارکنان، نظارت و ارزیابی عملکرد و ایجاد هماهنگی میان واحدهای سازمانی اشاره دارد. برخورداری مدیران از این مهارت ها باعث می شود فعالیت ها به صورت منسجم و هدفمند هدایت شده، از اتلاف منابع جلوگیری شود و زمینه افزایش بهره وری فردی و سازمانی فراهم آید. همچنین، مدیریت کارآمد و مبتنی بر مهارت، احساس اثربخشی شغلی و رضایت کارکنان را تقویت کرده و به طور غیرمستقیم بر تعهد سازمانی آنان نیز تأثیرگذار است. با وجود اهمیت روزافزون نقش مدیران اجرایی، بسیاری از سازمان ها همچنان در انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران، توجه کافی به مجموعه ای متوازن از شایستگی های رفتاری و مهارتی ندارند. این در حالی است که پژوهش های متعدد نشان می دهد تمرکز صرف بر مهارت های فنی یا صرفاً ویژگی های رفتاری، نمی تواند پاسخگوی نیازهای پیچیده سازمان های معاصر باشد. بنابراین،

بررسی همزمان تأثیر شایستگی های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی بر بهره‌وری و تعهد سازمانی کارکنان، ضرورتی علمی و کاربردی محسوب می‌شود.

بر این اساس، هدف مقاله حاضر تبیین نقش و میزان تأثیر شایستگی های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی بر بهره‌وری و تعهد سازمانی کارکنان است تا از این رهگذر، زمینه‌ای برای بهبود سیاست‌های مدیریتی، طراحی برنامه‌های آموزشی مدیران و ارتقای عملکرد و پایداری سازمان‌ها فراهم شود.

۱- مفاهیم

۱.۱- **مفهوم مدیریت اجرایی:** مدیریت اجرایی فرایندی است که طی آن مدیران با استفاده از مهارت های فنی، انسانی و ادراکی، منابع انسانی، مالی و مادی سازمان را برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل می کنند تا سازمان به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت خود دست یابد.

۲.۱- **مفهوم تعهد سازمانی:** تعهد سازمانی حالتی روان شناختی است که رابطه فرد با سازمان را توصیف می کند و احتمال ماندگاری او در سازمان، تلاش مضاعف و همسویی با اهداف سازمانی را افزایش می دهد. (طاهری، ۱۳۹۵، ۳۰)

۲- انواع شایستگی های رفتاری مدیران اجرایی

۱.۲- شایستگی های اخلاقی و ارزشی

این شایستگی ها زیربنای رفتار مدیران اجرایی را تشکیل می دهند و جهت گیری کلی رفتار آنان را مشخص می کنند: پایبندی به اخلاق حرفه ای، صداقت و درستکاری، عدالت و انصاف در تصمیم گیری، رعایت کرامت انسانی کارکنان، مسئولیت پذیری و پاسخگویی است. مدیران برخوردار از این شایستگی ها اعتماد کارکنان را جلب کرده و فرهنگ سازمانی سالم ایجاد می کنند.

۲.۲- شایستگی های ارتباطی و تعاملی

این شایستگی ها به توانایی مدیر در برقراری روابط مؤثر با دیگران مربوط است: مهارت گوش دادن فعال، انتقال شفاف انتظارات و اهداف، توانایی ارائه بازخورد سازنده، مدیریت ارتباطات رسمی و غیررسمی، توانایی متقاعدسازی و نفوذ اجتماعی می باشد. ارتباط مؤثر باعث کاهش تعارض ها و افزایش هماهنگی و همکاری در سازمان می شود.

۳.۲- شایستگی های رهبری و اثرگذاری

این شایستگی ها بیانگر توان مدیر در هدایت و الهام بخشی به کارکنان است: توان هدایت و جهت دهی کارکنان، الگو بودن در رفتار و عملکرد، ایجاد انگیزش و تعهد، توان تصمیم سازی مشارکتی، ایجاد چشم انداز مشترک می باشد. مدیران دارای این شایستگی ها کارکنان را به همسویی با اهداف سازمان ترغیب می کنند. (هرسی، ۱۳۹۵، ۶۵)

۴.۲- شایستگی های هیجانی و عاطفی

این دسته از شایستگی ها به مدیریت هیجانات فردی و بین فردی مربوط می شود: خودآگاهی و شناخت احساسات شخصی، خودکنترلی و مدیریت استرس، همدلی با کارکنان، تحمل ابهام و فشار کاری می باشد. هوش هیجانی بالا موجب بهبود روابط کاری و کاهش تنش های سازمانی می شود.

۳- انواع شایستگی های مهارتی مدیران اجرایی

شایستگی های مهارتی مدیران اجرایی به مجموعه توانایی ها و مهارت های عملی گفته می شود که مدیران را قادر می سازد وظایف مدیریتی را به صورت اثربخش انجام دهند، سازمان را هدایت کنند و به اهداف موردنظر دست یابند. این شایستگی ها بیشتر جنبه اکتسابی دارند و از طریق آموزش، تجربه و یادگیری مستمر تقویت می شوند. مهم ترین انواع شایستگی های مهارتی مدیران اجرایی عبارتند از:

۱.۳- شایستگی های برنامه ریزی و هدف گذاری

این شایستگی ناظر بر توانایی مدیر در طراحی مسیر حرکت سازمان است: تعیین اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت، ترجمه اهداف کلان به برنامه های اجرایی، اولویت بندی فعالیت ها، مدیریت زمان و منابع، پیش بینی و آینده نگری است. این مهارت موجب کاهش ابهام شغلی و افزایش اثربخشی عملکرد کارکنان می شود.

۲.۳- شایستگی های تصمیم گیری و قضاوت مدیریتی

این نوع شایستگی به توانایی انتخاب بهترین گزینه در شرایط مختلف اشاره دارد: تحلیل منطقی مسائل، تصمیم گیری مبتنی بر داده و شواهد، مدیریت ریسک، تصمیم گیری در شرایط عدم قطعیت، سرعت و دقت در تصمیم های مدیریتی است. تصمیم گیری صحیح باعث ایجاد اعتماد و ثبات سازمانی می شود.

۳.۳- شایستگی های حل مسئله و مدیریت چالش ها

این شایستگی توانایی مدیر در مواجهه مؤثر با موانع اجرایی است: شناسایی ریشه ای مشکلات، تفکر تحلیلی و سیستمی، ارائه راه حل های خلاقانه، مدیریت بحران، پیشگیری از بروز مشکلات تکرار شونده است. این مهارت نقش مهمی در حفظ آرامش و تداوم عملکرد سازمان دارد.

۴.۳- شایستگی های ارتباطی اجرایی

این شایستگی معطوف به انتقال مؤثر اطلاعات در سطح اجرایی است: بیان شفاف انتظارات، مذاکره و متقاعدسازی، ارائه دستورالعمل های قابل فهم، ایجاد هماهنگی بین واحدها، گزارش دهی مؤثر است. ارتباطات قوی، فرآیندهای سازمانی را روان تر می سازد.

۴- تأثیر شایستگی های رفتاری مدیران بر بهره وری کارکنان

شایستگی های رفتاری مدیران یکی از مهم ترین عوامل مؤثر بر بهره وری کارکنان در سازمان ها به شمار می آید، زیرا رفتار مدیران به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر نگرش ها، انگیزه ها، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان اثر می گذارد. مدیرانی که از شایستگی های رفتاری مطلوب برخوردارند، می توانند محیط کاری مثبت، حمایتی و انگیزه بخش ایجاد کنند و در نتیجه زمینه افزایش بهره وری نیروی انسانی را فراهم آورند. رفتار مدیر در تعامل با کارکنان نقش تعیین کننده ای در ایجاد احساس امنیت روانی و اعتماد دارد. زمانی که مدیر با کارکنان خود با احترام، انصاف و صداقت رفتار می کند، کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری به سازمان پیدا می کنند. این احساس تعلق موجب می شود افراد با انگیزه بالاتر، تمرکز بیشتر و تعهد قوی تری وظایف خود را انجام دهند و از توانمندی های خود به شکل مؤثرتری استفاده کنند. در مقابل، رفتارهای نامناسب مدیریتی مانند تبعیض، بی احترامی یا بی توجهی به نظرات کارکنان می تواند باعث کاهش انگیزش، افزایش تعارض و افت بهره وری شود. (مقیمی، ۱۳۹۶، ۵۰)

یکی دیگر از ابعاد مهم شایستگی های رفتاری مدیران، توانایی برقراری ارتباط مؤثر است. مدیرانی که به خوبی گوش می دهند، پیام های خود را شفاف منتقل می کنند و بازخورد سازنده ارائه می دهند، زمینه درک صحیح وظایف و انتظارات شغلی را برای کارکنان فراهم می سازند. شفافیت در ارتباطات از بروز ابهام، دوباره کاری و خطاهای کاری جلوگیری می کند و موجب استفاده بهینه از زمان و منابع سازمانی می شود. همچنین، ارتباط اثربخش باعث می شود کارکنان در فرآیندهای کاری مشارکت فعال تری داشته باشند و ایده ها و پیشنهادهای خود را برای بهبود عملکرد ارائه دهند که این امر به طور مستقیم بهره وری را افزایش می دهد. هوش هیجانی مدیران نیز از شایستگی های رفتاری کلیدی است که نقش مهمی در بهره وری کارکنان ایفا می کند. مدیری که قادر است هیجانات خود را کنترل کند و احساسات کارکنان را درک نماید، می تواند در شرایط فشار کاری، تعارض یا بحران تصمیم های منطقی تری اتخاذ کند. چنین مدیری با همدلی و درک متقابل، از بروز تنش های غیرضروری جلوگیری کرده و فضای کاری آرام تری ایجاد می کند. این فضا به کارکنان کمک می کند تا انرژی خود را به جای درگیری های روانی، صرف انجام وظایف و دستیابی به اهداف سازمانی کنند. رفتار حمایتی و توانمندساز مدیران نیز تأثیر قابل توجهی بر بهره وری دارد. مدیرانی که به رشد و یادگیری کارکنان اهمیت می دهند، فرصت آموزش، تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم گیری را فراهم می کنند. این رفتار موجب افزایش احساس شایستگی و خودکارآمدی در

کارکنان می شود و آن ها را ترغیب می کند مسئولیت پذیرتر عمل کنند و عملکرد بهتری از خود نشان دهند. همچنین، حمایت مدیر در مواجهه با مشکلات کاری یا اشتباهات، باعث می شود کارکنان بدون ترس از سرزنش، به اصلاح عملکرد خود بپردازند و از تجربیات گذشته برای بهبود کار استفاده کنند. (سعادت، ۱۳۹۷، ۲۱۴)

عدالت رفتاری مدیران نیز یکی از عوامل اساسی در شکل گیری بهره وری کارکنان است. زمانی که تصمیم ها، پاداش ها، ارزیابی عملکرد و تقسیم وظایف به صورت عادلانه انجام شود، کارکنان احساس انصاف و اعتماد نسبت به سازمان پیدا می کنند. این احساس عدالت موجب افزایش انگیزش درونی و کاهش رفتارهای منفی مانند کم کاری، بی تفاوتی یا مقاومت در برابر تغییر می شود. در نتیجه، بهره وری فردی و گروهی در سازمان بهبود می یابد.

۵- تأثیر شایستگی های مهارتی مدیران بر بهره وری کارکنان

شایستگی های مهارتی مدیران نقش بسیار مهمی در شکل گیری و ارتقای بهره وری کارکنان دارند، زیرا این مهارت ها تعیین می کنند که مدیر تا چه اندازه می تواند منابع، فرایندها و نیروی انسانی را به درستی هدایت کند و از ظرفیت های موجود بهترین استفاده را ببرد. مدیرانی که از مهارت های اجرایی و حرفه ای لازم برخوردارند، قادرند اهداف سازمان را به صورت شفاف به برنامه های عملی تبدیل کنند و مسیر دستیابی به این اهداف را برای کارکنان روشن سازند؛ در نتیجه کارکنان با تمرکز، نظم و کارایی بیشتری وظایف خود را انجام می دهند. یکی از مهم ترین شایستگی های مهارتی مدیران، مهارت تصمیم گیری است. مدیرانی که توانایی تحلیل شرایط، ارزیابی گزینه ها و انتخاب تصمیم های منطقی و به موقع را دارند، از سردرگمی و اتلاف وقت کارکنان جلوگیری می کنند. تصمیم گیری های دقیق و سریع، مانع دوباره کاری، توقف های غیرضروری و تضاد در اجرای امور می شود و به کارکنان کمک می کند انرژی خود را صرف فعالیت های اصلی و ارزش آفرین کنند که این امر به طور مستقیم بهره وری را افزایش می دهد. (رحمانی، ۱۳۹۹، ۴۵)

مهارت برنامه ریزی و سازماندهی نیز تأثیر تعیین کننده ای بر بهره وری کارکنان دارد. مدیرانی که می توانند اهداف را به وظایف مشخص، قابل اندازه گیری و زمان بندی شده تقسیم کنند، ساختار کاری منسجمی در سازمان ایجاد می کنند. این ساختار باعث می شود کارکنان بدانند چه کاری، در چه زمانی و با چه اولویتی باید انجام دهند. وجود چنین نظمی از پراکندگی فعالیت ها و اتلاف منابع جلوگیری کرده و موجب استفاده بهینه از توان، زمان و مهارت کارکنان می شود. از دیگر شایستگی های مهارتی مهم، توانایی حل مسئله و مدیریت چالش هاست. در محیط های کاری همواره مسائل پیش بینی نشده، تعارض ها و موانع اجرایی به وجود می آید. مدیرانی که از مهارت حل مسئله برخوردارند، می توانند به جای واکنش های احساسی یا مقطعی، راه حل های منطقی و پایدار ارائه دهند. این امر موجب کاهش وقفه در فعالیت ها، حفظ آرامش کارکنان و تداوم جریان کار می شود و در نهایت بهره وری را در

سطح فردی و سازمانی افزایش می دهد. مهارت تفویض اختیار نیز نقش مهمی در بهره وری کارکنان ایفا می کند. مدیرانی که به درستی مسئولیت ها را میان کارکنان توزیع می کنند و متناسب با توانمندی هر فرد به او اختیار می دهند، از تمرکز بیش از حد کارها در سطح مدیریت جلوگیری می کنند. تفویض مؤثر باعث می شود کارکنان احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند، توانایی های خود را به کار گیرند و با انگیزه بالاتری فعالیت کنند. این موضوع علاوه بر توسعه مهارت های کارکنان، موجب تسریع در انجام امور و افزایش بهره وری می شود.

مهارت نظارت و ارزیابی عملکرد نیز از شایستگی های کلیدی مدیران است که تأثیر مستقیمی بر بهره وری دارد. مدیرانی که عملکرد کارکنان را به صورت مستمر و منصفانه ارزیابی می کنند، می توانند نقاط قوت و ضعف را به موقع شناسایی کرده و بازخورد مناسب ارائه دهند. این بازخورد به کارکنان کمک می کند عملکرد خود را اصلاح کنند، از اشتباهات بیاموزند و کیفیت کار خود را بهبود بخشند. در نتیجه، میزان خطا کاهش یافته و کارایی افزایش می یابد. مهارت استفاده از دانش و فناوری های نوین نیز از دیگر عوامل مؤثر بر بهره وری کارکنان است. مدیرانی که توانایی به کارگیری ابزارهای نوین مدیریتی، فناوری اطلاعات و روش های به روز را دارند، می توانند فرایندهای کاری را ساده تر، سریع تر و دقیق تر کنند. این موضوع باعث کاهش حجم کارهای تکراری و زمان بر شده و به کارکنان امکان می دهد تمرکز بیشتری بر فعالیت های اصلی و تخصصی خود داشته باشند.

۶- تأثیر شایستگی های رفتاری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان

شایستگی های رفتاری مدیران یکی از عوامل بنیادین و تعیین کننده در شکل گیری و تقویت تعهد سازمانی کارکنان محسوب می شود، زیرا رفتار مدیران به طور مستقیم بر نگرش ها، احساسات و برداشت کارکنان از سازمان اثر می گذارد. کارکنان معمولاً سازمان را از دریچه رفتار مدیران خود ارزیابی می کنند و نحوه تعامل مدیر با آنان می تواند احساس تعلق، وفاداری و مسئولیت پذیری نسبت به سازمان را تقویت یا تضعیف کند. رفتار محترمانه و انسانی مدیران زمینه ایجاد تعهد عاطفی در کارکنان را فراهم می سازد. زمانی که مدیران با کارکنان خود با صداقت، انصاف و اعتماد متقابل برخورد می کنند، کارکنان احساس می کنند که برای سازمان ارزشمند هستند و به عنوان یک منبع مهم انسانی مورد توجه قرار می گیرند. این احساس ارزشمندی موجب می شود کارکنان پیوند عاطفی قوی تری با سازمان برقرار کنند و تمایل داشته باشند عضویت خود را در آن حفظ نمایند. در مقابل، رفتارهای تحقیرآمیز، بی تفاوتی یا اقتدارگرایانه مدیران می تواند احساس بی عدالتی و فاصله عاطفی ایجاد کرده و تعهد سازمانی را کاهش دهد. (الوانی، ۱۳۹۸، ۱۴۱)

توانایی مدیران در برقراری ارتباط مؤثر و شفاف نیز نقش مهمی در افزایش تعهد سازمانی دارد. مدیرانی که به نظرات و دغدغه های کارکنان گوش می دهند و امکان گفت و گو و تبادل نظر را فراهم می کنند، حس مشارکت و

همدلی را در سازمان تقویت می نمایند. این تعامل دوطرفه باعث می شود کارکنان خود را بخشی از سازمان بدانند و نسبت به موفقیت و شکست آن احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند. ارتباط شفاف همچنین از بروز سوء تفاهم ها و بی اعتمادی جلوگیری می کند که این امر به تثبیت تعهد کارکنان کمک می نماید. عدالت رفتاری مدیران از دیگر ابعاد مهم شایستگی های رفتاری است که تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. هنگامی که مدیران در تصمیم گیری ها، ارزیابی عملکرد، ارتقا و پاداش ها عدالت و بی طرفی را رعایت می کنند، کارکنان احساس انصاف و امنیت شغلی بیشتری می کنند. این احساس عدالت موجب شکل گیری تعهد هنجاری می شود؛ به گونه ای که کارکنان از نظر اخلاقی خود را موظف به وفاداری و ماندگاری در سازمان می دانند و تمایل کمتری به ترک آن دارند. همچنین، شایستگی های رفتاری مدیران در زمینه حمایت و همدلی با کارکنان نقش کلیدی در تقویت تعهد سازمانی ایفا می کند. مدیرانی که مشکلات کاری یا شخصی کارکنان را درک می کنند و در حد امکان از آنان حمایت می نمایند، رابطه ای مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل ایجاد می کنند. این رفتار حمایتی باعث می شود کارکنان سازمان را مکانی امن و حامی تلقی کنند و وابستگی روانی بیشتری به آن داشته باشند. در نتیجه، تعهد عاطفی و مستمر کارکنان به سازمان افزایش می یابد. کنترل هیجانات و برخورد مناسب مدیران در شرایط بحرانی یا پرتنش نیز بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است. مدیری که در مواجهه با مشکلات رفتاری سنجیده، آرام و منصفانه دارد، به کارکنان اطمینان می دهد که سازمان از ثبات و بلوغ مدیریتی برخوردار است. این اطمینان خاطر موجب می شود کارکنان آینده حضور خود در سازمان را پایدارتر ببینند و تمایل بیشتری به ادامه همکاری و وفاداری داشته باشند. (نصیری، ۱۳۹۸، ۹۹)

۷- تأثیر شایستگی های مهارتی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان

شایستگی های مهارتی مدیران تأثیر عمیق و چندبعدی بر تعهد سازمانی کارکنان دارند، زیرا این مهارت ها تعیین می کنند که مدیر تا چه اندازه قادر است سازمان را به صورت منطقی، منسجم و قابل اعتماد هدایت کند و شرایطی فراهم آورد که کارکنان تمایل داشته باشند در سازمان باقی بمانند و اهداف آن را اهداف خود بدانند. کارکنان معمولاً تعهد خود به سازمان را بر اساس کیفیت مدیریت و توانمندی مدیران در اداره امور روزمره و راهبردی شکل می دهند، بنابراین ضعف یا قوت مهارتی مدیران مستقیماً بر میزان وفاداری و وابستگی کارکنان اثر می گذارد. یکی از مهم ترین شایستگی های مهارتی مدیران، توانایی برنامه ریزی و هدف گذاری است. مدیرانی که اهداف روشن، قابل دستیابی و منطبق با واقعیت های سازمانی تعیین می کنند، به کارکنان احساس ثبات و جهت مندی می دهند. وقتی کارکنان بدانند سازمان به کجا می رود و نقش آن ها در تحقق اهداف چیست، احساس امنیت شغلی و اطمینان

بیشتری پیدا می کنند. این وضوح و پیش بینی پذیری موجب می شود کارکنان آینده خود را در سازمان تصور کنند و تمایل بیشتری به ماندگاری و تعهد سازمانی پیدا نمایند.

مهارت تصمیم گیری مدیران نیز نقش مهمی در شکل گیری تعهد سازمانی دارد. مدیرانی که تصمیم های عادلانه، منطقی و به موقع اتخاذ می کنند، اعتماد کارکنان را جلب می نمایند. این اعتماد یکی از پایه های اصلی تعهد سازمانی است، زیرا کارکنان وقتی به توانمندی مدیر خود اطمینان دارند، سازمان را پایدار و قابل اتکا می بینند. در مقابل، تصمیم گیری های ناپخته یا متناقض می تواند حس بی اعتمادی و ناامنی ایجاد کرده و انگیزه کارکنان برای ماندن در سازمان را کاهش دهد. توانایی حل مسئله و مدیریت چالش ها از دیگر شایستگی های مهارتی مهم مدیران است که بر تعهد سازمانی کارکنان اثر می گذارد. در سازمان ها همواره مشکلات، تعارض ها و بحران هایی به وجود می آید؛ مدیرانی که قادرند این مسائل را به صورت منطقی و حرفه ای مدیریت کنند، از گسترش تنش و نارضایتی جلوگیری می نمایند. زمانی که کارکنان مشاهده می کنند مدیرشان در شرایط دشوار عملکرد مناسبی دارد و از سازمان و کارکنان حمایت می کند، احساس امنیت روانی و اعتماد تقویت شده و تعهد آن ها به سازمان افزایش می یابد. (زارع متین، ۱۳۹۶، ۶۰)

مهارت تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان نیز تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی دارد. مدیرانی که بخشی از مسئولیت ها و اختیارات را به کارکنان واگذار می کنند و به توانمندی های آنان اعتماد نشان می دهند، احساس ارزشمندی و مشارکت را در کارکنان تقویت می کنند. این احساس مشارکت موجب می شود کارکنان خود را جزئی مهم از سازمان بدانند و نسبت به موفقیت یا شکست آن احساس مسئولیت کنند. چنین تجربه ای، تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان را به شکل معناداری افزایش می دهد. مهارت نظارت، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد سازنده نیز از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان است. مدیرانی که عملکرد کارکنان را به صورت منصفانه و حرفه ای ارزیابی می کنند و بازخورد هدفمند ارائه می دهند، به کارکنان نشان می دهند که رشد و پیشرفت آن ها برای سازمان اهمیت دارد. این توجه به توسعه فردی باعث می شود کارکنان سازمان را مکانی برای پیشرفت شغلی خود بدانند و در نتیجه تمایل بیشتری به ادامه همکاری و وفاداری داشته باشند، که این امر تعهد مستمر آن ها را تقویت می کند. همچنین، مهارت های مدیریتی در ایجاد هماهنگی و انسجام تیمی نقش مهمی در افزایش تعهد سازمانی ایفا می کنند. مدیرانی که قادرند همکاری، تعامل و هم افزایی میان کارکنان را تقویت کنند، احساس تعلق به تیم و سازمان را افزایش می دهند. این حس تعلق باعث می شود کارکنان فراتر از منافع فردی فکر کنند و خود را در موفقیت جمعی سازمان سهیم بدانند.

۸- شایستگی های رفتاری مدیران اجرایی تأثیر معناداری بر بهره وری کارکنان

شایستگی های رفتاری مدیران اجرایی تأثیر معنادار و تعیین کننده ای بر بهره وری کارکنان دارند، زیرا این شایستگی ها کیفیت تعاملات انسانی در محیط کار را شکل می دهند و مستقیماً بر انگیزش، رضایت شغلی، تمرکز و میزان تلاش کارکنان اثر می گذارند. مدیر اجرایی به عنوان نزدیک ترین سطح مدیریت به عملیات، بیشترین تماس را با کارکنان دارد و رفتار او می تواند محیط کاری را به فضایی پویا و مولد یا فرساینده و کم بازده تبدیل کند. یکی از مهم ترین ابعاد شایستگی های رفتاری مدیران اجرایی، احترام و حفظ کرامت انسانی کارکنان است. زمانی که مدیران با کارکنان با ادب، انصاف و توجه رفتار می کنند، احساس امنیت روانی در محیط کار افزایش می یابد. امنیت روانی موجب می شود کارکنان بدون ترس از سرزنش یا تحقیر، توانایی ها و ایده های خود را بروز دهند و انرژی ذهنی خود را صرف انجام مؤثر وظایف نمایند نه دفاع از خود یا مقابله با فشارهای روانی. این وضعیت مستقیماً به افزایش کیفیت عملکرد و بهره وری منجر می شود.

رفتار عادلانه و منصفانه مدیران اجرایی نقش مهمی در ارتقای بهره وری کارکنان دارد. زمانی که کارکنان احساس می کنند مدیر در تقسیم کار، ارزیابی عملکرد، پاداش و فرصت های پیشرفت رفتاری عادلانه دارد، انگیزه بیشتری برای تلاش مؤثر از خود نشان می دهند. احساس بی عدالتی معمولاً منجر به کاهش انگیزش، بی تفاوتی شغلی و رفتارهای جبرانی منفی می شود که بهره وری را به شدت کاهش می دهد، در حالی که عدالت رفتاری باعث افزایش تعهد کاری و تمرکز بر انجام وظایف می گردد. توانایی مدیران اجرایی در برقراری ارتباط مؤثر از دیگر شایستگی های رفتاری اثرگذار بر بهره وری است. مدیرانی که به روشنی انتظارات، اهداف و بازخوردها را بیان می کنند و در عین حال به نظرات کارکنان گوش می دهند، از بروز ابهام، دوباره کاری و خطا جلوگیری می نمایند. ارتباط سازنده همچنین هماهنگی بین کارکنان و واحدها را بهبود می بخشد و زمان و انرژی سازمانی را در مسیر صحیح هدایت می کند که این امر بهره وری را افزایش می دهد. کنترل هیجانات و برخورد حرفه ای مدیران اجرایی در شرایط فشار و تعارض، تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد. مدیری که در موقعیت های تنش زا آرامش خود را حفظ می کند و واکنش های منطقی نشان می دهد، از انتقال استرس به کارکنان جلوگیری کرده و محیطی با ثبات ایجاد می نماید. کاهش استرس شغلی باعث افزایش تمرکز، کاهش خطا و بهبود کارایی کارکنان می شود که همگی از مؤلفه های اصلی بهره وری هستند.

رفتار حمایتی و انگیزشی مدیران اجرایی نیز نقش مهمی در افزایش بهره وری دارد. مدیرانی که تلاش کارکنان را می بینند، از آن قدردانی می کنند و در مواقع لازم حمایت لازم را ارائه می دهند، احساس ارزشمندی و انگیزه در کارکنان ایجاد می کنند. این انگیزش درونی باعث می شود کارکنان فراتر از حداقل وظایف رسمی عمل کرده و عملکرد بهتری از خود نشان دهند که در نهایت به افزایش بهره وری فردی و سازمانی منجر می شود. الگوبودن

مدیران اجرایی در رفتار کاری از دیگر عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان است. مدیرانی که خود نظم، مسئولیت‌پذیری، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای را رعایت می‌کنند، به‌صورت غیرمستقیم این رفتارها را در میان کارکنان نهادینه می‌سازند. کارکنان معمولاً رفتار مدیر را الگوی خود قرار می‌دهند و زمانی که مدیر از نظر رفتاری حرفه‌ای عمل می‌کند، سطح تلاش و کیفیت کار در سازمان افزایش می‌یابد. (زارعی، ۱۴۰۰، ۸۰)

۹- شایستگی‌های مهارتی مدیران اجرایی تأثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان

شایستگی‌های مهارتی مدیران اجرایی نقش بسیار مهم و معناداری در ارتقای بهره‌وری کارکنان دارند، زیرا این شایستگی‌ها به‌طور مستقیم بر نحوه برنامه‌ریزی، هدایت، حمایت و ارزیابی عملکرد کارکنان اثر می‌گذارند و محیطی را شکل می‌دهند که در آن کارکنان بتوانند توانمندی‌های خود را به‌صورت مؤثر به کار گیرند. هنگامی که مدیران اجرایی از مهارت‌های حرفه‌ای و مدیریتی مناسبی برخوردار باشند، قادر خواهند بود منابع انسانی، مالی و زمانی سازمان را به‌صورت بهینه مدیریت کنند و از اتلاف انرژی و تلاش کارکنان جلوگیری نمایند؛ امری که خود به افزایش کارایی و بهره‌وری می‌انجامد. یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مهارتی مدیران اجرایی، توانایی برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری دقیق است. مدیری که بتواند اهداف را به‌صورت شفاف، واقع‌بینانه و قابل دستیابی تعریف کند و آن‌ها را به وظایف مشخص برای کارکنان تبدیل نماید، ابهام شغلی را کاهش می‌دهد. کاهش ابهام باعث می‌شود کارکنان انرژی خود را صرف حدس‌زدن انتظارات مدیر نکنند و تمرکز خود را بر انجام اثربخش وظایف بگذارند. در چنین شرایطی، زمان و منابع به شکل کارآمدتری استفاده شده و بهره‌وری به‌طور طبیعی افزایش می‌یابد.

مهارت تصمیم‌گیری نیز از دیگر شایستگی‌های کلیدی مدیران اجرایی است که تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری کارکنان دارد. مدیران ماهر قادرند در شرایط پیچیده و متغیر سازمانی، تصمیم‌هایی به‌موقع، منطقی و مبتنی بر داده اتخاذ کنند. تصمیم‌گیری صحیح مانع از سردرگمی کارکنان، دوباره‌کاری‌ها و تغییرات مکرر در دستورالعمل‌ها می‌شود. زمانی که کارکنان احساس کنند تصمیمات مدیر منطقی و پایدار است، با اطمینان بیشتری وظایف خود را انجام داده و انگیزه بیشتری برای تلاش مؤثر خواهند داشت. از سوی دیگر، مهارت ارتباطی مدیران اجرایی نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای بهره‌وری کارکنان ایفا می‌کند. مدیرانی که قادر به برقراری ارتباط شفاف، دوسویه و محترمانه هستند، انتظارات سازمان را به‌درستی منتقل کرده و بازخوردهای سازنده ارائه می‌دهند. ارتباط مؤثر باعث کاهش تعارض‌ها، افزایش هماهنگی بین واحدها و بهبود همکاری تیمی می‌شود. در نتیجه، کارکنان در فضایی سالم و همدلانه فعالیت می‌کنند و عملکرد آن‌ها به سطح بالاتری از بهره‌وری می‌رسد.

مهارت حل مسئله و مدیریت تعارض نیز از شایستگی‌های مهارتی مهم مدیران اجرایی به شمار می‌آید. در هر سازمانی، چالش‌ها، اختلاف‌نظرها و مشکلات اجرایی به‌طور اجتناب‌ناپذیر رخ می‌دهد. مدیری که توانایی تحلیل

مسائل، شناسایی علل ریشه‌ای و ارائه راه‌حل‌های عملی را داشته باشد، از تداوم مشکلات و تأثیر منفی آن‌ها بر روحیه و عملکرد کارکنان جلوگیری می‌کند. حل به‌موقع مسائل موجب حفظ تمرکز کارکنان بر کار اصلی و افزایش بهره‌وری آن‌ها می‌شود. همچنین مهارت توانمندسازی و تفویض اختیار مدیران اجرایی تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری کارکنان دارد. مدیرانی که بتوانند وظایف را به‌درستی تفویض کنند و به توانایی‌های کارکنان اعتماد داشته باشند، احساس مسئولیت، خودکارآمدی و مشارکت را در میان آن‌ها تقویت می‌کنند. وقتی کارکنان اختیار تصمیم‌گیری متناسب با نقش خود را داشته باشند، با انگیزه و تعهد بیشتری کار می‌کنند و این امر به بهبود کمی و کیفی عملکرد آنان منجر می‌شود. در نهایت، مهارت ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد مؤثر از سوی مدیران اجرایی باعث می‌شود کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شوند و مسیر بهبود را به‌درستی بشناسند. بازخورد منصفانه و مبتنی بر عملکرد واقعی، کارکنان را به یادگیری، اصلاح رفتار و افزایش تلاش سوق می‌دهد. این فرآیند یادگیری مستمر، زمینه‌ساز رشد فردی کارکنان و در نتیجه ارتقای بهره‌وری کلی سازمان خواهد بود.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی مبانی نظری و تحلیل مطالعات پیشین نشان می‌دهد که شایستگی‌های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی نقشی بنیادین و تعیین‌کننده در ارتقای بهره‌وری و تقویت تعهد سازمانی کارکنان ایفا می‌کنند. مدیران اجرایی به‌عنوان محور اصلی ارتباط میان اهداف سازمان و عملکرد کارکنان، از طریق رفتار، تصمیم‌ها و شیوه‌های مدیریتی خود می‌توانند محیطی انگیزشی، کارآمد و پایدار ایجاد کنند یا زمینه افت عملکرد و تضعیف تعهد را فراهم آورند. بر این اساس، توجه به هر دو بعد رفتاری و مهارتی در ارزیابی و توسعه مدیران، ضرورتی انکارناپذیر برای سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. یافته‌ها حاکی از آن است که شایستگی‌های رفتاری مدیران اجرایی، از قبیل عدالت‌محوری، رفتار اخلاقی، احترام متقابل، حمایت‌گری، همدلی، مشارکت‌جویی و ثبات رفتاری، تأثیر مستقیمی بر شکل‌گیری اعتماد سازمانی و تقویت احساس تعلق کارکنان دارد. این شایستگی‌ها بستر لازم را برای افزایش تعهد سازمانی در ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر فراهم می‌کنند و موجب می‌شوند کارکنان سازمان را نه تنها به‌عنوان محل اشتغال، بلکه به‌عنوان بخشی از هویت حرفه‌ای خود تلقی کنند. اعتماد و امنیت روانی ایجادشده در اثر رفتارهای مطلوب مدیریتی، انگیزه درونی کارکنان را افزایش داده و تمایل آنان به ماندگاری و تلاش مضاعف در جهت تحقق اهداف سازمان را تقویت می‌کند.

از سوی دیگر، شایستگی های مهارتی مدیران اجرایی همچون برنامه ریزی و هدف گذاری کارآمد، تصمیم گیری منطقی و به موقع، حل مسئله، تفویض اختیار، توانمندسازی کارکنان، نظارت اثربخش و ارزیابی منصفانه عملکرد، نقش مستقیم و معناداری در ارتقای بهره وری کارکنان ایفا می کند. به کارگیری این مهارت ها موجب کاهش اتلاف منابع، افزایش هماهنگی سازمانی، شفافیت انتظارات شغلی و بهبود کیفیت انجام امور می شود. علاوه بر این، مدیریت مبتنی بر مهارت و شایستگی، با ایجاد احساس شایستگی و اثربخشی شغلی در کارکنان، به طور غیرمستقیم به تقویت تعهد سازمانی آنان نیز منجر می شود. برآیند نتایج نشان می دهد که شایستگی های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی نه تنها به صورت مستقل، بلکه به شکل مکمل و هم افزا بر بهره وری و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می گذارند. فقدان هر یک از این ابعاد می تواند اثربخشی بُعد دیگر را کاهش دهد و عملکرد کلی سازمان را با چالش مواجه سازد. بنابراین، توسعه متوازن این شایستگی ها باید به عنوان یکی از محورهای اصلی سیاست های منابع انسانی، انتخاب و انتصاب مدیران، و طراحی برنامه های آموزش و توسعه مدیریتی مورد توجه قرار گیرد.

در نهایت، می توان نتیجه گرفت که سرمایه گذاری در شناسایی، پرورش و ارتقای شایستگی های رفتاری و مهارتی مدیران اجرایی، زمینه ساز افزایش بهره وری نیروی انسانی، تقویت تعهد سازمانی کارکنان و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ها خواهد بود. پیشنهاد می شود مدیران و سیاست گذاران سازمانی، با اتخاذ رویکردی نظام مند به توسعه شایستگی های مدیریتی، از ظرفیت های انسانی سازمان به صورت اثربخش تری بهره برداری کنند و زمینه تحقق اهداف راهبردی سازمان را فراهم سازند.

منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۸). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نشر نی.
- رضائیان، علی (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۷). دمدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- رابینز، استفن پی؛ ترجمه اعرابی، سید محمد و پارسیان، علی (۱۳۹۹). رفتار سازمانی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۶). مروری بر تئوری های مدیریت. تهران: نشر نی.
- هرسی، پل و بلانچارد، کنث؛ ترجمه کبیرپور، رضا (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- محمدزاده، محمود (۱۳۹۴). مدیریت عملکرد. تهران: نشر آوای نور.
- مقیم، سید محمدرضا و رمضان خانی، احمد (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر شایستگی های مدیریتی بر تعهد سازمانی کارکنان». فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۸(۳)، ۴۵-۶۲.
- حیدری، احمد و قربانی، حسین (۱۳۹۷). «رابطه شایستگی های مدیران با بهره وری منابع انسانی». فصلنامه مدیریت دولتی، ۹(۲)، ۸۷-۱۰۴.
- طاهری، علی و کریمی، زهرا (۱۳۹۵). «تأثیر سبک رهبری و شایستگی های رفتاری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان». فصلنامه مدیریت سازمانی، ۵(۱)، ۲۳-۴۰.
- زارع متین، حسین و موسوی، مهدی (۱۳۹۶). «بررسی نقش شایستگی های مدیریتی در افزایش بهره وری کارکنان». فصلنامه بهره وری، ۱۱(۱)، ۷۲-۵۵.
- نصیری، فاطمه و شریفی، محمد (۱۳۹۸). «ارتباط شایستگی های مهارتی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان». فصلنامه مدیریت تحول، ۱۰(۴)، ۹۱-۱۰۸.
- قلی پور، احمد رضا و احمدی، نرگس (۱۳۹۷). «مدل سازی تأثیر شایستگی های رفتاری مدیران بر عملکرد کارکنان». پژوهشنامه مدیریت منابع انسانی، ۹(۲)، ۶۳-۸۲.

رحمانی، مصطفی و حبیبی، لیلا (۱۳۹۹). «نقش شایستگی های مدیریتی در ارتقای بهره وری نیروی انسانی». نشریه مطالعات مدیریت، ۱۲(۳)، ۴۱-۵۹.

زارعی، محمد و حسینی، سمیه (۱۴۰۰). «تحلیل رابطه شایستگی های رفتاری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان». فصلنامه مدیریت و توسعه منابع انسانی، ۷(۱)، ۷۷-۹۶.