

پژوهشهای مدیریت

سال دوم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۸۸

صفحه ۹۰-۵۹

ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران

اسد حصیری***

دکتر علی رجب زاده**

دکتر حسن دانایی فرد*

چکیده

هدف از ارائه این مقاله بررسی رابطه بین اعتماد درون سازمانی و شایستگی مدیریتی مدیران دولتی بوده است. در بین مؤلفه‌های مختلف تأثیرگذار بر اعتماد درون سازمانی، در این پژوهش شایستگی مدیریتی مدیران به عنوان مؤلفه تأثیرگذار مد نظر قرار گرفته است. در ابتدا مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی مدیران مورد بررسی تحلیلی قرار گرفته و سپس اقدام به تدوین معادله ارتباط بین دو مؤلفه شده است. روش پژوهش مبتنی بر تحلیل توصیفی می‌باشد و نمونه آماری شامل ۸۰۰ نفر از کارکنان سازمان خدمات عمومی بوشهر بوده است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی مدیران، اعتماد درون سازمانی، خدمات دولتی، بخش دولتی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

* نویسنده مسئول - دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

** استادیار دانشگاه تربیت مدرس

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقدمه

با گسترش پدیده‌ی جهانی سازی، اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی بطور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است، بطوری که اکثر صاحب نظران در علوم مختلف به اهمیت نقش اعتماد در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. مطالعات ادبیات سازمانی نیز بر اهمیت اعتماد به عنوان پیش نیاز اثر بخشی سازمانی تأکید داشته‌اند. اعتماد برای موفقیت سازمانی، انجام تغییرات مداوم در نقش‌ها و تکنولوژی‌ها، و همچنین طراحی مشاغل و مسئولیت‌ها ضروری می‌باشد. اعتماد می‌تواند اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد کند، و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. در این پژوهش در پی آنیم که ضمن ارائه مفهوم و درک روشنی از شایستگی مدیریتی مدیران، نقش آن را در افزایش اعتماد سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار دهیم. هدف این مقاله بررسی ارتقاء اعتماد سازمانی در بخش دولتی است. بنابراین بعد از ارائه بیان مسئله، مبانی نظری پژوهش مطرح و بر اساس آن چارچوب مفهومی و عملیاتی پژوهش تعیین و فرضیه پژوهش مورد آزمون قرار گرفته است.

بیان مسئله

امروزه اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی بطور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است. در مطالعات سازمانی نیز از اعتماد به عنوان عامل بنیادی برای سازمان‌های اثر بخش نام برده می‌شود و متخصصین رهبری و محققان به اهمیت ایجاد اعتماد در بین نیروی کار اذعان دارند. مطالعه ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که اعتماد یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی می‌باشد (رگیرس، ۱۹۷۳؛ کاوی، ۱۹۹۰؛ لیکرت، ۱۹۶۷؛ مک گرگور، ۱۹۶۱). بالا بودن اعتماد درون سازمانی ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقاء بهره‌وری را تا حدی جبران می‌کند. بررسی‌ها نشان می‌دهند که اعتماد اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد کرده و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو گفته می‌شود بالا بودن اعتماد

سازمانی مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری سازمانی، کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارضات و در نهایت ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. پایین بودن اعتماد درون‌سازمانی، نوعاً افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و اعتصابات لاینحل، مانع تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی و ... را در پی خواهد داشت (هارت و همکاران، ۲۰۰۱؛ درکس و همکاران، ۲۰۰۱؛ فوکس، ۱۹۷۴؛ لاپورت و همکاران، ۱۹۹۶؛ کارسگارد و همکاران، ۲۰۰۲). شواهد نشان می‌دهد که عملکرد و تعهد کاری و سازمانی نیروی کار در سازمان‌های دولتی ایران پایین است، کارکنان وظایف محوله را به خوبی انجام نمی‌دهند، انگیزه و روابط کاری پایینی دارند، رضایت شغلی چندانی ندارند و همواره به فکر ترک سازمان و تغییر شغل می‌باشند. این قرائن دلالت بر پایین بودن میزان تعهد به کار و سازمان در سازمان‌های دولتی است که به نظر می‌رسد ناشی از پایین بودن اعتماد آنها به سازمان باشد. سؤالی که باید پاسخ داده شود این است که مدیران چگونه می‌توانند اعتماد درون سازمانی را در سازمان‌های خود ارتقاء دهند؟ عوامل متعددی بر اعتماد سازمانی تأثیر می‌گذارد و مطالعاتی در این حوزه نیز صورت گرفته است (برای مثال مراجعه کنید به ارگیس همان منبع، ۱۹۷۳؛ لاکا ماتسولا، ۲۰۰۴؛ لویسکی و همکاران، ۲۰۰۰؛ دالی و همکاران، ۱۹۹۸). مطالعات نشان می‌دهد که یکی از متغیرهای مهم در سازمان‌ها شایستگی مدیریتی مدیران است که تأثیر آن بر اعتماد سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اما شایستگی مدیریتی مدیران موضوع پژوهش بسیاری از پژوهش‌ها در مطالعات سازمانی است. چنین به نظر می‌رسد که اگر کارکنان تصور کنند مدیران شایسته‌ای بر سازمان حاکم‌اند اعتماد سازمانی آن‌ها تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. در این پژوهش سعی می‌شود که ضمن واکاوی ادبیات مربوط به اعتماد سازمانی، مطالعات انجام گرفته در این زمینه بررسی و ضمن ارائه نقشه ادبیات و نمایش خلاء موجود، نقش شایستگی مدیریتی مدیران در افزایش اعتماد درون سازمانی مورد کنکاش قرار گیرد.

مبانی نظری پژوهش

اعتماد سازمانی^۱

مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب نظران رشته‌های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. در واقع محققان در این رشته‌ها، موضوع مشابهی را از رویکرد‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند، که هر یک بر جنبه‌های خاصی از مفهوم اعتماد تمرکز کرده‌اند که این امر خود منجر به ارائه‌ی تعریفی ناقص از سازه‌ی اعتماد شده است (لویسکی و همکاران، ۱۹۹۸؛ روسو و همکاران، ۱۹۹۸). هوسمر^۲ (۱۹۹۵) معتقد است که اختلاف نظرهای زیادی در مورد تعریف سازه‌ی اعتماد وجود دارد. ویلسون^۳ (۱۹۹۳) بیان می‌کند که هر چند اعتماد مفهوم مهمی برای مطالعه می‌باشد ولی موضوعی است که تفسیر و تعبیرهای متفاوتی دارد. (پورتر و همکاران، ۱۹۷۵: ۴۹۷) معتقدند که اعتماد شبیه اتمسفر است، بطور گسترده درباره‌ی آن صحبت می‌شود، برای سازمان‌ها حیاتی می‌باشد، ولی هنگامی که زمان تعریف دقیق آن در حوزه‌ی سازمان می‌رسد، دچار ابهامات زیادی می‌شود. روان‌شناسان اجتماعی از طریق تاکید بر عوامل زمینه‌ای که ممکن است باعث افزایش و یا کاهش اعتماد شود، اعتماد را به عنوان انتظار افراد از رفتار دیگران در حین تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند. روان‌شناسان شخصیت، به اعتماد به عنوان یک اعتقاد و یا انتظار و یا احساسی که ریشه در شخصیت آدمی و یا ظرفیت روانی اولیه فرد دارد، نگاه می‌کنند. اقتصاددانان و جامعه‌شناسان اعتماد را از منظر سازمان‌ها و مشوق‌هایی که برای کاهش بی‌ثباتی و نگرانی ناشی از تعاملات با بیگانگان (غریبه‌ها) ایجاد می‌شود، بررسی می‌کنند (لویسکی و همکاران همان منبع، ۱۹۹۸).

^۱ - Organizational Trust

^۲ - Hosmer

^۳ - Wilson

کوک و وال^۱ (۱۹۸۰) معتقدند که مفهوم اعتماد در زبان مشترک به معنی میزان تمایل فرد به نسبت دادن نیت خوب به دیگران و داشتن اطمینان به گفتار و کردار آنها می باشد. رابینسون^۲ (۱۹۹۶) اعتماد را به عنوان «انتظارات، فرضیات و یا عقاید یک فرد در رابطه با احتمال اینکه اعمالی آتی طرف های مقابل، مفید، مطلوب و فاقد منافع فردی و فرصت طلبی باشد» تعریف می کند. (شاکلی - زالباک، ۲۰۰۰: ۳۷) سازه‌ی اعتماد سازمانی را به عنوان " انتظارات مثبتی که افراد، بر پایه‌ی نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات، وابستگی ها متقابل از نیت و رفتارهای مختلف اعضاء سازمان دارند، تعریف می کنند. از دیدگاه مت‌های^۳ (۱۹۸۹) اعتماد به عنوان "احساس اطمینان کارکنان به سودمندی و ثبات رفتار و اظهارات سازمان هنگام مواجه با شرایط ناپایدار و مخاطره آمیز" تعریف می شود. (گریفین، ۱۹۶۷: ۱۰۵) اعتماد را به عنوان "اطمینان به رفتار فرد به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر اما ناپایدار در شرایط مخاطره آمیز" تعریف می کند. میشر^۴ (۱۹۹۶) اعتماد سازمانی را به عنوان تمایل یک طرف به آسیب پذیر بودن در برابر طرف دیگر بر اساس این انتظار یا باور که طرف مقابل مطمئن، باز و قابل اعتماد است، تعریف می کند.

مروری بر پیشینه پژوهش اعتماد درون سازمانی

اعتماد به عنوان متغیر مستقل

نتایج پژوهش های (پتروس و کرن، ۲۰۰۹؛ الونن و همکاران، ۲۰۰۸؛ کنینگ، ۲۰۰۸؛ ارترک، ۲۰۰۷؛ تزی - جین، ۲۰۰۷؛ ایراتو، ۲۰۰۷؛ لامسا و همکاران، ۲۰۰۶؛ راتناسینگام، ۲۰۰۵؛ اسمیت، ۲۰۰۵؛ پولیتیس، ۲۰۰۳؛ وانگ، ۲۰۰۳؛ دیرکس و فرین، ۲۰۰۱) تأثیر اعتماد سازمانی را بر: رتبه بندی عملکرد مجازی گروه، نوآوری سازمانی، رفتار خرید، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، انگیزش، عملکرد سازمانی، تداوم روابط، اثربخشی،

¹ - Cook & Wall

² - Robinson

³ - Matthai

⁴ - Mishra

مدیریت دانش و عملکرد گروهی، مشارکت در تصمیم‌گیری، سطح همکاری، فرآیند تیمی مورد بررسی قرار داده‌اند.

اعتماد به عنوان متغیر وابسته

با مروری بر پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه اعتماد سازمانی مشخص می‌شود که محققان تأثیر عوامل شفافیت سازمانی^۱ (راولینز، ۲۰۰۸)، عدالت سازمانی^۲ (کان شیرو، ۲۰۰۸)، اعتماد به مدیر (پری و همکاران، ۲۰۰۷)، توانمندسازی^۳ کارکنان (موی و هنکین، ۲۰۰۶)، نوسازی سازمانی^۴ (لی و همکاران، ۲۰۰۵)، مشارکت در تصمیم‌گیری، بازخورد عملکرد (نیهان، ۲۰۰۰)، سطح اطمینان (چیلد و مورینگ، ۲۰۰۳)، کوچک سازی (میشرا، ۱۹۹۸) را به عنوان عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند، برای نشان دادن خلاء پژوهش در زمینه عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی نقشه ادبیات دانش موجود ترسیم شده است.

نقشه ادبیات پژوهش

شکل ۱: نقشه ادبیات پژوهش



¹ - Organizational Transparency

² - Organizational Justice

³ - Empowerment

⁴ - Organizational Restructuring

همانگونه که نقشه ادبیات پژوهش نشان می دهد تاکنون از منظر شایستگی مدیریتی به اعتماد سازمانی نگاه نشده، در این پژوهش در پی آنیم تا ضمن واکاوی ادبیات مربوط به شایستگی مدیریتی مدیران، تأثیر این عامل مهم را بر اعتماد درون سازمانی مورد بررسی قرار دهیم.

شایستگی مدیریتی^۱

محبوبیت و رواج رویکرد شایستگی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ به اوج رسید و هم اکنون نیز ادامه دارد، تأثیرات زیادی را بر بسیاری از سازمانها داشته است (لوسیا و همکاران، ۱۹۹۹:۱۵). جهانی شدن و تشدید فشارهای رقابتی، نقش شایستگی‌های مدیریتی را در بهبود عملکرد سازمان، بهره‌وری و در نتیجه مزیت رقابتی برجسته نموده است (اسکار بروف، ۲۰۰۰). تامپو^۲ (۱۹۹۴)، اظهار می‌دارد که در سالهای اخیر اساس مزیت رقابتی سازمانها و شرکتها از منابع طبیعی به سرمایه‌ی انسانی تغییر یافته است. بنابراین استفاده‌ی مؤثر از سرمایه‌ی انسانی به شکل شایستگی‌های مدیریتی در محیط رقابتی بسیار حیاتی می‌باشد. امروزه سازمانها اهمیت بهبود شایستگی‌های کارکنان خود را با تکیه بر این اصل که افراد شایسته احتمال بیشتری دارد که اهداف و آرمانهای عملکرد خود را برآورده کنند درک کرده‌اند. علاوه بر این، این احتمال وجود دارد که افراد شایسته قادر به استفاده از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی، برای دستیابی به اهداف و استانداردهای مورد نیاز نقش‌ها و عملکردشان، و در نتیجه بهبود پویا مستمر سازمان برای مزیت رقابتی باشند. لذا شناسایی و ارتقاء مهارت، دانش، و توانایی‌ها و خصیصه‌های فردی و در یک کلام شایستگی‌های آنان برای موفقیت سازمان ضروری و اجتناب ناپذیر است (نکادو و می‌یر، ۲۰۰۱). شایستگی در لغت اصطلاحاً به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است (Oxford Advanced, 1993). از دیدگاه ناکوین شارون و الوود^۳ (۲۰۰۳) شایستگی، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی است که یک فرد به منظور انجام

^۱ - Managerial Competency

^۲ - Tampo

^۳ - Naquin Sharon & Elwood

وظیفه یا اجرای نقش خود، دارا می‌باشد یا باید دار باشد. بویاتزیس^۱ (۱۹۸۲) شایستگی شغلی را به عنوان ویژگی‌های اساسی کارکنان (مثل انگیزه، صفات شخصی، مهارت، تصور فرد از خود، نقش اجتماعی، مجموعه‌ی دانش) که منجر به عملکرد مؤثر یا بالاتر در کار می‌شود، تعریف می‌نماید. هورنبای و توماس^۲ (۵۳: ۱۹۸۹) شایستگی را به عنوان «دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران یا رهبران اثر بخش» تعریف می‌نمایند. و در نهایت می‌یر^۳ و همکاران (۱۹۹۶) شایستگی‌های مدیریتی را به عنوان دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، و رفتارهایی که برای عملکرد شغلی اثربخش در کار مدیریتی مورد نیاز است، تعریف می‌کند.

مروری بر پیشینه پژوهش شایستگی مدیریتی

نتایج پژوهش‌های (نوکا، ۲۰۰۸؛ اسپندلو، ۲۰۰۷؛ راب و همکاران، ۲۰۰۷؛ چان، ۲۰۰۶؛ لونسون، ۲۰۰۶؛ هرماندز ماررو، ۲۰۰۶؛ ابراهام و همکاران، ۲۰۰۱؛ گاریان و مک‌گیور، ۲۰۰۱؛ هایس و همکاران، ۲۰۰۰؛ هفرنان و همکاران، ۲۰۰۰) تأثیر شایستگی مدیریتی را بر اثربخشی بازاریابی، رهبری اثربخش، مدیریت عملکرد، عملکرد فردی و سازمانی، اثربخشی مدیریتی، فرآیند ارزیابی عملکرد مدیریتی، یادگیری محیط کار، عملکرد اثربخش، مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار داده‌اند. اما همانگونه که نقشه شایستگی مدیریتی نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی در زمینه تأثیر شایستگی مدیریتی مدیران بر اعتماد درون سازمانی انجام نگرفته است. به نظر می‌رسد که شایستگی مدیریتی مدیران بر ارتقاء اعتماد درون سازمانی تأثیر می‌گذارد.

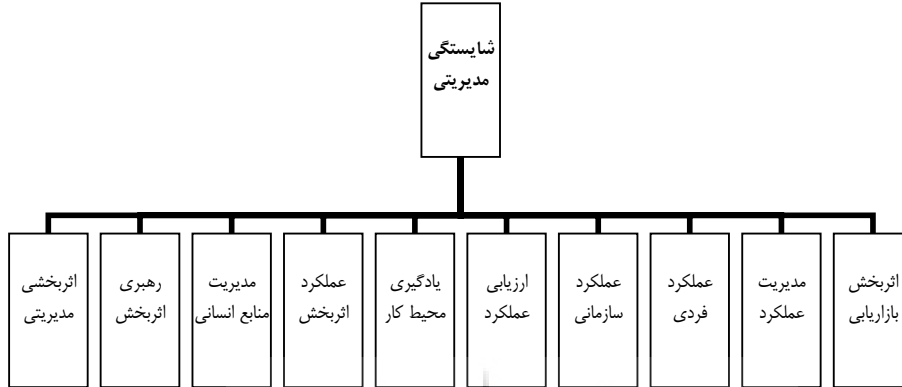
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

^۱ - Boyatzis

^۲ - Hornby & Thomas

^۳ - Meyer

شکل ۲: نقشه شایستگی مدیریتی



در بیانیه انتهایی پژوهش نوآوری این پژوهش ترسیم شده است.

بیانیه انتهایی پژوهش و چارچوب مفهومی

بررسی ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که عده‌ای از محققان به تأثیر عواملی مانند شفافیت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد به مدیران، مشارکت در تصمیم‌گیری بر اعتماد درون سازمانی اشاره کرده‌اند. عده‌ای دیگر نیز به تأثیر عواملی مثل توانمندسازی کارکنان، بازخورد عملکرد، سطح اطمینان سازمانی و نوسازی سازمانی بر اعتماد درون سازمانی تأکید کرده‌اند. ما در این پژوهش در پی بیان تأثیر شایستگی مدیریتی مدیران بر اعتماد درون سازمانی می‌باشیم. شکل ۳ بیانیه انتهایی پژوهش را در قالب چارچوب مفهومی که بر اساس ادبیات پژوهش تنظیم شده است نشان می‌دهد.

شکل ۳: چارچوب مفهومی پژوهش



سؤال و فرضیه پژوهش:**سؤال**

- تا چه حد شایستگی مدیریتی مدیران دولتی با ایجاد اعتماد ارتباط دارد؟

فرضیه

- بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش:**چارچوب عملیاتی**

متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش که بر اساس چارچوب عملیاتی احصاء شده‌اند به شرح زیر می‌باشند: (۱) متغیرهایی مربوط به مؤلفه اعتماد درون سازمانی که شامل ۱۱ متغیر است. (۲) متغیرهای مربوط به مؤلفه شایستگی مدیریتی مدیران که شامل ۲۸ متغیر است.

اندازه‌گیری اعتماد سازمانی

در این پژوهش برای سنجش اعتماد سازمانی، از ابعاد پیشنهادی پاین^۱ استفاده شده است. پاین (۲۰۰۳) در مقاله خود تحت عنوان «رهنمودهایی برای اندازه‌گیری اعتماد در سازمان‌ها» ده بعد برای اعتماد پیشنهاد نموده که عبارتند: ۱- شایستگی^۲ - ۲- صداقت^۳ - ۳- اتکاپذیری/ قابلیت اعتماد^۴ - ۴- صراحت و درستکاری^۴ - ۵- توجه به کارکنان^۶ - ۶- آسیب‌پذیری^۶ - ۷- احساس هویت^۵ - ۸- نظارت متقابل^۹ - ۹- رضایت^{۱۰} - ۱۰- تعهد. «پاین» برای سنجش هر

^۱ - Pain

^۲ - Integrity

^۳ - Dependability & Reliability

^۴ - Openness & Honesty

^۵ - Identification

یک از ابعاد پرسش‌های مطرح کرده است که پژوهشگر بر اساس این پرسش‌ها پرسشنامه اعتماد سازمانی را تدوین کرده است.

جدول ۱: ابعاد اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی	مفهوم
	- شایستگی
	- صداقت
	- اتکاپذیری / قابلیت اعتماد
	- صراحت و درستکاری
	- توجه به کارکنان
	- آسیب پذیری
	- احساس هویت
	- نظارت متقابل
	- رضایت
	- تعهد

اندازه‌گیری شایستگی مدیریتی

برای اندازه‌گیری شایستگی‌های مدیریتی، از ابعاد پیشنهادی بورگولت^۱ و همکاران که در سال ۲۰۰۶ در مقاله‌ای تحت عنوان «فرضیه‌هایی درباره‌ی گسترش شایستگی‌ها در بین مدیران دولتی، براساس سه متغیر سازمانی (سطح گزارش‌دهی، محل کار (پُست)، ماهیت فعالیت واحد سازمانی)» انتشار یافت، استفاده شده است. آنها چهارده ۱۴ شایستگی را که می‌توان انتظار داشت در سال‌های آینده برای مدیران بخش دولتی مفید باشد شناسایی کردند. ولی پژوهشگر برای سنجش هر یک از این ابعاد سؤالاتی را مطرح و پرسشنامه شایستگی مدیریتی مدیران را تنظیم کرده است.

^۱ - Bourgault

جدول ۲: ابعاد شایستگی مدیریتی مدیران

مفهوم	شایستگی مدیریتی مدیران
ابعاد	- شمس سیاسی
	- مهارت‌های استراتژیک و عملیاتی
	- دورنگری و نوآوری
	- مدیریت پیچیدگی، انطباق پذیری و یادگیری مستمر
	- رهبری
	- هوش عاطفی
	- توانایی فنی
	- مدیریت عملکرد، خطر پذیری و کار پر مخاطره
	- مشارکت و شبکه سازی
	- باز بودن برای سبک‌های جدید مدیریتی
	- مدیریت منابع انسانی
	- مدیریت دانش
	- اعمال ارزش‌های اخلاقی
	- ارتباطات و مذاکره

بنابراین در این پژوهش برای اندازه‌گیری دو متغیر، یک پرسشنامه ۳۹ سؤالی شامل ۱۱ سؤال برای اندازه‌گیری اعتماد سازمانی، ۲۸ سؤال برای اندازه‌گیری شایستگی مدیریتی مدیران دولتی تدوین شده است که توسط ۳۰ نفر خبره پایایی آن مورد ارزیابی قرار گرفت و پس از اصلاحات لازم برای گردآوری اطلاعات در سطح سازمان‌ها توزیع شد.

جامعه و نمونه‌ی آماری

۸۰۰ پرسشنامه در ۱۵ سازمان خدمات عمومی شهر بوشهر که به صورت تصادفی ساده انتخاب شده بودند توزیع و ۶۰۱ پرسشنامه تکمیل شده مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفتند.

در واقع با تلاشی که محققان با مراجعه و پیگیری حضوری داشته‌اند نرخ بازگشت پرسشنامه حدود ۷۵ درصد بوده است.

استراتژی پژوهش

این پژوهش از نوع کمی، و استراتژی پژوهش نیز همبستگی می‌باشد. در همبستگی رابطه‌ی بین متغیرها سنجیده می‌شود. و از آنجا که بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی مدیران به اعتماد سازمانی مورد توجه قرار گرفته شده است لذا به نوعی تحلیل علی ارتباط بین دو مؤلفه نیز انجام شده است.

آزمون فرضیه‌ها و تحلیل نتایج:

با بررسی نحوه توزیع متغیرهای مربوط به اعتماد سازمانی در این قسمت وضعیت هر یک از متغیرها با استناد به آزمون t استیودنت، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

جدول ۳: بررسی وضعیت متغیرهای مربوط به اعتماد سازمانی

شماره متغیر	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	سطح معنی‌دار
۱۲	۵۹۰	۲,۷۱۶۹	۱,۱۶۹۶	۵,۸۷۸-	+++.
۱۳	۵۹۱	۲,۸۱۷۳	۱,۱۴۷۰	۳,۸۷۳-	+++.
۱۴	۵۸۸	۲,۸۸۴۴	۲,۰۴۸۰	۱,۳۶۹-	۱۷۱.
۱۵	۵۸۴	۲,۷۴۸۳	۱,۱۵۶۷	۵,۲۵۹-	+++.
۱۶	۵۸۹	۳,۲۲۲۴	۱,۰۹۸۸	۴,۹۱۳	+++.
۱۷	۵۸۹	۳,۰۶۴۵	۱,۱۵۱۴	۱,۳۶۰	۱۷۴.
۱۸	۵۸۷	۲,۹۶۲۵	۱,۱۱۸۵	۸۱۲.-	۴۱۷.
۱۹	۵۸۸	۳,۳۲۴۸	۱,۰۷۵۵	۷,۳۲۴	+++.
۲۰	۵۸۵	۳,۱۳۳۳	۱,۱۴۶۵	۲,۸۱۳	++.
۲۱	۵۸۵	۲,۷۷۶۱	۱,۱۴۶۵	۴,۷۲۴-	+++.
۲۲	۵۸۷	۳,۲۱۶۴	۱,۰۷۸۴	۴,۸۶۱	+++.

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری نمونه‌ای متغیرهای ردیف‌های ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۰، ۲۱، و ۲۲ در جدول فوق کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است، لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت

معنادار با مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) دارد. اما مشاهده علامت آماره t این دسته از متغیرها نشان می‌دهد که علامت آماره t متغیرهای ردیف‌های ۱۶، ۱۹، ۲۰ و ۲۲ مثبت است. این وضعیت بیانگر آن است که میانگین حاصل آنها بیشتر از عدد متوسط (یعنی ۳) است. به طور کلی از نظر پاسخ‌دهندگان، وضعیت این دسته از متغیرها بیشتر از متوسط ارزیابی شده‌اند. این در حالی است که مشاهده علامت منفی آماره t متغیرهای ردیف‌های ۱۲، ۱۳، ۱۵ و ۲۱ بیانگر آن است که میانگین حاصل آنها کمتر از عدد متوسط (یعنی ۳) است. به عبارت دیگر پاسخ‌دهندگان این دسته از متغیرها را در حد کمتر از متوسط ارزیابی نموده‌اند. از طرف دیگر سطح معنی‌داری نمونه‌ای متغیرهای ردیف‌های ۱۴، ۱۷ و ۱۸ در جدول فوق بزرگتر از سطح خطای ۵ درصد است، لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنادار با مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) ندارد. به عبارت دیگر پاسخ‌دهندگان این دسته از متغیرها را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. با ارزیابی وضعیت هر یک از متغیرهای مربوط به اعتماد سازمانی، در نهایت می‌توان وضعیت کلی عامل اعتماد سازمانی را نیز به شرح جدول زیر مورد بررسی قرار داد.

جدول ۴: بررسی وضعیت مولفه اعتماد سازمانی

نام مولفه	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	سطح معنی‌دار
اعتماد سازمانی	۵۹۵	۳,۱۳	۰/۷۷	۴,۱۸۱	*

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری نمونه‌ای مولفه اعتماد سازمانی کوچکتر از سطح خطای ۵ درصد است، لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این مؤلفه تفاوت معنادار با مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) دارد. از طرف دیگر با مشاهده علامت مثبت آماره t می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مقدار حاصل بیشتر از مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که پاسخ‌دهندگان به طور کلی وضعیت اعتماد سازمانی را در حد کمی بالاتر از متوسط ارزیابی کرده‌اند.

با بررسی نحوه توزیع متغیرهای مربوط به شایستگی مدیریتی مدیران در این قسمت وضعیت هر یک از متغیرها با استناد به آزمون t استیودنت، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

جدول ۵: بررسی وضعیت متغیرهای مربوط به شایستگی مدیریتی مدیران

شماره متغیر	تعداد پاسخها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	سطح معنی‌دار
۱۲	۵۸۱	۳,۱۷۲۱	۹۹۷۲.	۴,۱۶۰	۰۰۰.
۱۳	۵۸۶	۳,۱۸۶۰	۱,۱۱۴۶	۴,۰۴۰	۰۰۰.
۱۴	۵۹۱	۳,۳۷۲۳	۱,۰۷۵۲	۸,۴۱۶	۰۰۰.
۱۵	۵۸۸	۳,۰۲۳۸	۱,۱۳۰۱	۵۱۱.	۶۱۰.
۱۶	۵۹۰	۲,۸۸۹۸	۱,۱۴۹۲	۲,۳۲۹-	۰۲۰.
۱۷	۵۸۶	۲,۸۴۹۸	۱,۱۴۷۹	۳,۱۶۷-	۰۰۲.
۱۸	۵۸۴	۳,۰۵۱۴	۲,۴۱۳۷	۵۱۴.	۶۰۷.
۱۹	۵۸۲	۲,۸۹۱۸	۱,۱۳۱۸	۲,۳۰۷-	۰۲۱.
۲۰	۵۸۲	۳,۳۴۳۶	۲,۱۴۴۹	۳,۹۰۲	۰۰۰.
۲۱	۵۸۶	۲,۹۲۸۳	۱,۱۶۴۳	۱,۴۹۰-	۱۳۷.
۲۲	۵۸۴	۲,۹۰۰۷	۱,۰۹۷۵	۲,۱۸۷-	۰۲۹.
۲۳	۵۸۲	۳,۱۱۸۶	۱,۰۶۳۲	۲,۶۹۰	۰۰۷.
۲۴	۵۸۴	۳,۰۶۳۴	۱,۱۷۷۷	۱,۳۰۰	۱۹۴.
۲۵	۵۸۴	۲,۸۶۴۷	۱,۱۶۵۸	۲,۸۰۴-	۰۰۵.
۲۶	۵۸۳	۳,۰۰۶۹	۱,۱۴۲۷	۱۴۵.	۸۸۵.
۲۷	۵۸۴	۳,۰۷۷۱	۱,۱۳۸۴	۱,۶۳۶	۱۰۲.
۲۸	۵۸۳	۳,۴۰۴۸	۱,۰۷۹۷	۹,۰۵۳	۰۰۰.
۲۹	۵۸۵	۳,۴۰۰۰	۱,۵۷۱۶	۶,۱۵۶	۰۰۰.
۳۰	۵۸۸	۳,۱۹۷۳	۱,۰۱۸۷	۴,۶۹۶	۰۰۰.
۳۱	۵۸۴	۳,۲۰۳۸	۱,۰۷۴۲	۴,۵۸۴	۰۰۰.
۳۲	۵۸۷	۳,۱۷۷۲	۱,۱۰۳۵	۳,۸۹۰	۰۰۰.
۳۳	۵۸۱	۳,۱۴۶۳	۱,۰۰۷۴	۳,۵۰۱	۰۰۰.
۳۴	۵۸۱	۳,۱۴۶۳	۱,۰۰۹۱	۳,۴۹۵	۰۰۱.
۳۵	۵۸۴	۳,۲۹۶۲	۲,۲۳۳۳	۳,۲۰۵	۰۰۱.
۳۶	۵۸۸	۳,۲۰۵۸	۱,۰۶۰۴	۴,۷۰۶	۰۰۰.
۳۷	۵۸۷	۳,۱۰۷۳	۱,۳۴۰۰	۱,۹۴۰	۰۵۳.
۳۸	۵۸۵	۳,۳۰۳۶	۱,۱۳۵۸	۶,۴۴۳	۰۰۰.
۳۹	۲۷۱	۳,۳۰۳۶	۱,۱۱۰۹	۴,۴۸۴	۰۰۰.

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری نمونه‌ای کلیه متغیرهای مورد بررسی در جدول فوق به جز متغیرهای ردیف‌های ۱۵، ۱۸، ۲۱، ۲۴ و ۳۷ در جدول فوق کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است، لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنادار با مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) دارد. اما مشاهده علامت آماره t این دسته از متغیرها نشان می‌دهد که علامت آماره t متغیرهای ردیف‌های ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۲۰، ۲۳، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۸ و ۳۹ مثبت است. این وضعیت بیانگر آن است که میانگین حاصل آنها بیشتر از عدد متوسط (یعنی ۳) است. به طور کلی از نظر پاسخ‌دهندگان، وضعیت این دسته از متغیرها بیشتر از متوسط ارزیابی شده‌اند. این در حالی است که مشاهده علامت منفی آماره t متغیرهای ردیف‌های ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۲ و ۲۵ بیانگر آن است که میانگین حاصل آنها کمتر از عدد متوسط (یعنی ۳) است. به عبارت دیگر پاسخ‌دهندگان این دسته از متغیرها را در حد کمتر از متوسط ارزیابی نموده‌اند. از طرف دیگر سطح معنی‌داری نمونه‌ای متغیرهای ردیف‌های ۱۵، ۱۸، ۲۱، ۲۴، ۲۶، ۲۷ و ۳۷ در جدول فوق بزرگتر از سطح خطای ۵ درصد است، لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنادار با مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) ندارد. به عبارت دیگر پاسخ‌دهندگان این دسته از متغیرها را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. با ارزیابی وضعیت هر یک از متغیرهای مربوط به شایستگی مدیریتی مدیران، در نهایت می‌توان وضعیت کلی عامل شایستگی مدیریتی مدیران را نیز به شرح جدول زیر مورد بررسی قرار داد.

جدول ۶: بررسی وضعیت مولفه شایستگی مدیریتی مدیران

نام مؤلفه	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	سطح معنی‌دار
شایستگی مدیریتی مدیران	۵۹۶	۳٫۴۷	۰/۵۶	۲۰٫۴۰۸	۰

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری نمونه‌ای مولفه شایستگی مدیریتی مدیران کوچکتر از سطح خطای ۵ درصد است، لذا می‌توان گفت

که مقدار حاصل مربوط به این مولفه تفاوت معنادار با مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) دارد. از طرف دیگر با مشاهده علامت مثبت آماره t می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مقدار حاصل بیشتر از مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که پاسخ‌دهندگان به طور کلی وضعیت شایستگی مدیریتی مدیران را در حد کمی بالاتر از متوسط ارزیابی کرده‌اند.

فرضیه تحقیق

بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد. نتایج محاسبات آماری فرضیه پژوهش در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷: تحلیل آماری رابطه بین متغیرهای مربوط به فرضیه پژوهش

معادله بررسی شده	آماره F	سطح معنی‌دار F	آماره t	سطح معنی‌دار نمونه‌ای t
رابطه بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی	۳۱۳,۷۸۱	*	۱۳,۵۶۱	*

چنان که در جدول فوق ملاحظه می‌شود بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که با توجه به نتایج حاصل، شایستگی مدیریتی مدیران، اعتماد سازمانی را در سازمان های مورد مطالعه تحت تأثیر قرار می‌دهد.

برای بررسی شدت رابطه شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج بدست آمده از این آزمون به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۸: تحلیل آماری میزان همبستگی بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی

سطح معنی‌داری	اعتماد سازمانی	شایستگی مدیریتی مدیران	
۰	۰/۷۳	-	شایستگی مدیریتی مدیران
	-	۰/۷۳	اعتماد سازمانی

با توجه به آنکه سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد است لذا می‌توان گفت که بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی همبستگی وجود دارد. چنان که در جدول فوق مشاهده می‌شود میزان یا شدت همبستگی بین شایستگی مدیریتی مدیران با اعتماد سازمانی ۰/۷۳ است. به این ترتیب می‌توان گفت که با افزایش شایستگی مدیریتی مدیران، اعتماد سازمانی نیز افزایش می‌یابد. با توجه به نتایج حاصل و ارتباط بین مؤلفه‌های تحقیق، مدل نهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

شکل ۴: مدل ارتباط دو مؤلفه



نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر از لحاظ موضوعی به بررسی ارتقاء اعتماد درون سازمانی سازمان‌های دولتی بوشهر: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران می‌پردازد که در این راستا دو مؤلفه تحت عنوان متغیرهای پژوهش (شایستگی مدیریتی مدیران، اعتماد درون سازمانی)، در قالب یک فرضیه مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی رابطه متغیرهای مستقل یعنی "شایستگی مدیریتی مدیران" و "اعتماد درون سازمانی" مورد بررسی و تجزیه و تحلیل

قرار گرفته است. بررسی چگونگی توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش بیانگر آن است که به طور کلی هر پنج گزینه در طیف انتخاب شده دارای فراوانی هستند. با این تفاوت که پاسخ‌دهندگان نسبت به متغیرهای مربوط به مولفه اعتماد سازمانی گرایش بیشتری به گزینه‌های وسط با کمی گرایش به سمت بالاتر از متوسط داشته‌اند. اما در مورد مؤلفه شایستگی مدیریتی مدیران گرایش عمده بالاتر از متوسط بوده است. به عبارت دیگر اغلب افراد گزینه‌های متوسط و متوسط به بالا را انتخاب کرده‌اند. مشاهده تعداد فراوانی‌ها و وضعیت پاسخ‌های هر یک از متغیرها مزبور تأییدکننده موارد فوق‌الذکر است. توزیع پاسخ‌ها در این وضعیت بیانگر آن است که به طور کلی پاسخ‌دهندگان ارزیابی متوسطی از مولفه‌ها و متغیرهای مورد بررسی مربوط به فرضیه پژوهش داشته‌اند. از طرف دیگر انجام آزمون t استیودنت بر روی هر یک از متغیرهای مربوط به فرضیه پژوهش نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری نمونه‌ای برخی از متغیرها کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد و برخی دیگر بزرگتر از سطح خطای ۵ درصد است. در نهایت انجام آزمون همبستگی اسپیرمن بیانگر وجود رابطه بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی است. انجام آزمون همبستگی پیرسن نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری کمتر از $\alpha = 5\%$ حاصل شده است ($P-V < \alpha$) $5\% (=)$. با توجه به نتیجه آزمون به عمل آمده، در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که "بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی رابطه معنی‌داری وجود دارد". به عبارت دیگر شایستگی مدیریتی مدیران، اعتماد درون سازمانی را در سازمان‌های دولتی تحت تأثیر قرار می‌دهد. بررسی میزان یا شدت همبستگی بین شایستگی مدیریتی مدیران و اعتماد درون سازمانی حدود $0/73$ است. این وضعیت بیانگر آن است که یک واحد افزایش یا بهبود در شایستگی مدیریتی مدیران سازمان‌های دولتی منجر به افزایش حدود $0/73$ در اعتماد درون سازمانی سازمان‌ها می‌شود.

اولویت‌بندی متغیرهای مربوط به مؤلفه اعتماد سازمانی
جدول (۹) نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن را در مورد مؤلفه روحیه سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۹: نتایج آزمون فریدمن مربوط به مؤلفه اعتماد سازمانی

۵۴۴	تعداد پاسخ‌ها
۳۴۸,۰۵۶	آزمون کای-مربع
۹	درجه آزادی
۰	سطح معنی‌داری

چنان که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، سطح معنی‌داری $\alpha = 5\%$ تفاوت معنی‌داری بین میانگین رتبه پاسخ‌ها به سؤالات (متغیرهای) مربوط به مؤلفه اعتماد سازمانی وجود دارد. بدین ترتیب میانگین رتبه‌های متغیرهای مربوط به این مؤلفه به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول ۱۰: میانگین رتبه‌های مربوط به متغیرهای مؤلفه اعتماد سازمانی

شماره متغیر	متغیر مورد بررسی	امتیاز رتبه	شماره اولویت
۱	این سازمان با افرادی شبیه من منصفانه و عادلانه رفتار می‌کند	۴,۱۷	۱۱
۲	معتقد هستم که سازمان در اتخاذ تصمیم‌های مهم به افرادی مثل من توجه خواهد کرد	۴,۸۸	۸
۳	به این سازمان می‌توان اعتماد کرد که به وعده‌هایش عمل کند	۴,۷۸	۹
۴	به اعتقاد من این سازمان در تصمیم‌گیری‌هایش به نظرات افرادی مثل من توجه می‌کند	۴,۶۶	۱۰
۵	نسبت به مهارت‌های این سازمان اعتماد زیادی دارم	۶,۱۳	۲
۶	این سازمان توانایی انجام دادن آنچه که می‌گوید انجام خواهد داد را دارد	۵,۶۸	۵
۷	به نظر می‌رسد که اصولی منطقی رفتار این سازمان را هدایت می‌کند	۵,۳۶	۶
۸	این سازمان افرادی مثل من را فریب نمی‌دهد	۶,۶۵	۱
۹	من شدیداً مشتاقم که این سازمان برای افرادی مثل من تصمیم‌گیری کند	۵,۷۱	۴
۱۰	من فکر می‌کنم که باید مراقب بود تا سازمان از افرادی مثل من سوء استفاده نکند	۴,۹۹	۷
۱۱	این سازمان به موفق بودن در انجام کارهایی که تلاش می‌کند انجام دهد مشهور است	۶,۱۶	۳

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌شود در ارتباط با متغیرهای مؤلفه اعتماد سازمانی، بر اساس نظر پاسخگویان به ترتیب، اولویت متغیرهای ردیف ۸، ۵ و ۱۰ بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند. این در حالی است که متغیرهای ردیف ۱، ۴ و ۳ پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

اولویت‌بندی متغیرهای مربوط به مؤلفه شایستگی مدیریتی مدیران

جدول (۱۱) نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن را در مورد مؤلفه شایستگی مدیریتی مدیران نشان می‌دهد.

جدول ۱۱: نتایج آزمون فریدمن مربوط به مؤلفه شایستگی مدیریتی مدیران

۲۳۷	تعداد پاسخ‌ها
۲۹۲,۳۴۶	آزمون کای-مربع
۲۷	درجه آزادی
۰	سطح معنی‌داری

چنان که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، سطح معنی‌داری $\alpha = 5\%$ تفاوت معنی‌داری بین میانگین رتبه پاسخ‌ها به سؤالات (متغیرهای) مربوط به مؤلفه شایستگی مدیریتی مدیران وجود دارد. بدین ترتیب میانگین رتبه‌های متغیرهای مربوط به این مؤلفه به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول ۱۲: میانگین رتبه‌های مربوط به متغیرهای مؤلفه شایستگی مدیریتی مدیران

شماره متغیر	متغیر مورد بررسی	امتیاز رتبه	شماره اولویت
۱۲	مدیران سازمان محیط سیاسی حاکم بر سازمان را تحلیل می‌کنند	۱۴,۶۳	۱۶
۱۳	مدیران سازمان تلاش می‌کنند بر تصمیم‌گیری‌های کلان استان تأثیر گذار باشند	۱۴,۹۷	۱۰
۱۴	مدیران سازمان دستگاه دولت را درک می‌کنند	۱۷,۱۶	۲
۱۵	مدیران سازمان میانی و فرآیندهای مدیریت دولتی را می‌دانند	۱۳,۸۲	۲۰
۱۶	مدیران سازمان در مواجهه با مسائل سازمانی دور اندیش به نظر می‌رسند	۱۱,۹۷	۲۷
۱۷	مدیران سازمان در حل مسائل سازمانی نوآورانه عمل می‌کنند	۱۲,۷۰	۲۳

۲۲	۱۳,۴۱	مدیران سازمان فرصت‌های جدید یادگیری و بالندگی سازمانی و فردی را جستجو می کنند	۱۸
۲۸	۱۱,۸۲	مدیران سازمان با انعطاف پذیری مسائل پیچیده مدیریت دولتی را حل می کنند	۱۹
۱۴	۱۴,۸۷	مدیران سازمان تلاش می کنند با توانایی خود در اقعاع و الهام بخشی بردیگران حرف خود را برکسی نیشانند	۲۰
۲۴	۱۲,۵۷	مدیران سازمان جسارت اتخاذ تصمیمات دشوار را دارند	۲۱
۲۵	۱۲,۴۹	مدیران سازمان قادرند احساسات و عکس العمل های خود و تاثیر آن بر اعضا درون و برون سازمانی را مدیریت کنند	۲۲
۹	۱۵,۰۱	مدیران سازمان تلاش می کنند در موقعیت های سازمانی مختلف واکنش های عاطفی مناسب نشان دهند	۲۳
۱۹	۱۴,۳۸	مدیران سازمان منابع انسانی را سرمایه راهبردی سازمان می دانند	۲۴
۲۶	۱۲,۰۹	مدیران سازمان قادر به تشخیص دهی ، پاداش دهی و تنبیه کارکنان هستند	۲۵
۲۱	۱۳,۹۵	مدیران سازمان نسبت به مدیریت و یکپارچگی دانش سازمانی حساسیت نشان می دهند	۲۶
۱۳	۱۴,۹۲	مدیران سازمان بر افزایش و تسهیم دانش در سازمان تاکید دارند	۲۷
۱	۱۷,۱۹	مدیران سازمان رفتار اخلاقی را در سازمان ترویج می کنند	۲۸
۳	۱۶,۳۹	مدیران سازمان به تقوای مدیریتی و سازمانی پایبندند	۲۹
۱۲	۱۴,۹۵	مدیران سازمان می دانند چه موقع با رسانه ها، عامه مردم و سیاستمداران ارتباط برقرار کند	۳۰
۷	۱۵,۲۵	مدیران سازمان برای همکاری با سازمان های دولتی دیگر، از مهارت های مذاکره ای اثر بخش برخوردارند	۳۱
۱۷	۱۴,۵۹	مدیران سازمان مسئولیت عملکرد خود را می پذیرند	۳۲
۸	۱۵,۲۳	مدیران سازمان در پرتو قوانین و مقررات و انتظارات شهروندان معیارها و شاخص های عمده سازمانی را مشخص می کنند	۳۳
۱۵	۱۴,۶۹	مدیران سازمان تلاش می کنند برای تقویت ارائه خدمات با انواعی از سازمان ها به صورت شبکه ای فعالیت کنند	۳۴
۱۱	۱۴,۹۶	مدیران سازمان تلاش می کنند در پرتو حفظ منافع مردم به انجام فعالیت های اشتراکی با دیگر سازمان ها و شرکت ها بپردازند	۳۵
۶	۱۵,۳۱	مدیران سازمان با شهروندان در تعامل بوده و آنها را مالکان منافع عمومی قلمداد می کنند	۳۶
۱۸	۱۴,۴۰	مدیران سازمان در سایه حفظ منافع عامه، با گروهها و شهروندان اقدام به مشورت، گفتگو و ارائه خدمات می نمایند	۳۷
۵	۱۶,۱۳	مدیران سازمان تلاش می کنند برای اصلاح، کاهش هزینه ها و دسترسی آسان مردم به خدمات از فناوری های نوین، بویژه فناوری اطلاعات استفاده کنند	۳۸
۴	۱۶,۱۵	مدیران سازمان در استفاده از فناوری اطلاعات، رویکردی فعالانه بجای رویکرد منفعلانه درپیش می گیرند	۳۹

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌شود در ارتباط با متغیرهای مؤلفه شایستگی مدیریتی مدیران، بر اساس نظر پاسخگویان به ترتیب، اولویت متغیرهای ردیف ۲۸، ۱۴ و ۲۹ بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند. این در حالی است که متغیرهای ردیف ۱۹، ۱۶ و ۲۵ پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. در راستای نتایج فوق پیشنهادهای لازم با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، ارائه می‌شود.

- ✓ امروزه سازمان‌ها با تغییرات محیطی بسیاری مواجه‌اند. از این رو سازمان‌ها بدون وجود مدیران توانمند که از توانمندی لازم به منظور انجام تحلیل‌های مختلف از جمله تحلیل‌های سیاسی حاکم بر سازمان و تأثیرگذاری آنها بر تصمیم‌گیریه‌های کلان قادر به مدیریت مناسب سازمان‌ها نخواهند بود. عدم مدیریت شایسته سازمان‌ها نیز منجر به کاهش اعتماد سازمانی کارکنان می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود زمینه‌های توانمندسازی مدیران در انجام تحلیل‌های محیطی و از جمله تحلیل سیاسی فراهم شود.
- ✓ به منظور مدیریت اثربخش و مؤثر سازمان‌های دولتی مدیران باید با مبانی و نظریه‌های به روز سازمان و مدیریت آشنا باشند. عدم آشنایی آنان با نظریه‌های سازمان و مدیریت منجر به مدیریت تجربی و سلیقه‌ای در سازمان‌ها خواهد شد. از این رو پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش سطح شایستگی مدیریتی مدیران فرصت‌های لازم برای توانمند کردن مدیران در جهت آشنا شدن مدیران و درک مبانی و فرآیندهای مدیریت دولتی و دوراندیشی نسبت به مواجهه با مسائل سازمانی فراهم شود.
- ✓ شرایط سازمان‌های عصر حاضر به گونه‌ای است که برای حفظ و بقای و توسعه آنها راهی جز نوآوری و خلاقیت سازمانی نیست. از این رو توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های مورد مطالعه، خود و نیز کارکنان خود را به مهارت‌های خلاقیت و نوآوری مجهز سازند. وجود این عوامل و مهارت‌ها با تقویت شایستگی مدیریتی مدیران رابطه مثبت خواهد داشت.

✓ بدون وجود ویژگی انعطاف‌پذیری در مدیران، درک پیچیدگی‌های سازمانی و برخورد مناسب با آنها با مشکل مواجه می‌شود. بنابراین با توجه به نتایج حاصل، پیشنهاد می‌شود مدیران با انجام تمرین‌های فکری و تقویت انعطاف‌پذیری در رفتار و شیوه مدیریتی خود زمینه‌های توسعه سازمانی و شایستگی‌های مدیریتی خود را در سازمان‌ها فراهم سازند.

✓ تصمیم‌گیرهای کلان سازمانی نیازمند مدیرانی توانمند، جسور و شجاع است. مدیران محافظه‌کاری که صرفاً به فکر بقای سازمان و حفظ وضع موجود می‌باشند در دنیای امروز جایگاه شایسته‌ای نخواهند داشت. ضمن اینکه مدیران ترسو زمینه بی‌اعتمادی کامل کارکنان به مدیریت و سازمان را فراهم می‌سازد. از این رو توصیه می‌شود با انجام اقدامات لازم، زمینه فعالیت مدیران متخصص، شجاع و جسور که از قدرت تصمیم‌گیرهای خلاق و کلان سازمانی برخوردارند استفاده شود.

✓ مدیران شایسته و توانمند از قدرت لازم برای کنترل احساسات و عکس‌العمل‌های خود در رفتارهای سازمانی برخوردارند. به عبارت دیگر رفتارهای آنان در سازمانها منطقی است. بدون داشتن رفتارهای منطقی میزان تأثیرگذاری مدیران بر روی اعضای درون و برون سازمان کاهش می‌یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران با تقویت مهارت‌های لازم رفتارهای منطقی را در سازمان در برخورد با افراد درون و برون سازمانی از خود نشان دهند.

✓ مدیران سازمان‌ها باید از توانمندی لازم به منظور برخورد و مدیریت مناسب سرمایه‌های انسانی و غیر انسانی سازمان‌ها برخوردار باشند. عدم برخورداری از این نوع توانمندی موجب تباهی و هرز رفتن سرمایه‌های سازمانی و افول سازمان‌ها می‌شود. از این رو توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های مورد مطالعه با انجام برنامه‌ریزی‌های مناسب و استفاده از نظرات خبرگان امر، زمینه استفاده از سرمایه‌های با ارزش انسانی و غیر انسانی سازمان‌ها را فراهم سازند.

✓ یکی از زمینه‌های قدرت مدیران در سازمان‌ها، برخورداری آنها از اختیار و قدرت دادن پاداش، و تنبیه کارکنان متخلف است. به منظور اثرگذاری مثبت مدیران در رفتار کارکنان و ایجاد اعتماد سازمانی در آنها لازم است مدیران ضمن برخورداری از این اختیار و قدرت، استفاده بهینه و مناسبی از آن در مدیریت راهبردی سازمانهای تحت سرپرستی داشته باشند.

✓ مدیران در سازمان‌ها به عنوان افراد الگو و مدل‌های مطلوب سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند. لذا لازم است مدیران سازمان‌های مورد مطالعه با ترویج رفتار اخلاقی و تقوای مدیریتی در سازمان‌ها از سوی مدیران در جهت فرهنگ سازی این رفتارها در سازمان نیز تلاش نمایند.

✓ سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های باز لازم است با عوامل درون و برون سازمانی ارتباط مناسب و سازنده‌ای داشته باشند. درک درست از نحوه و زمان برقراری ارتباط با رسانه‌ها که منعکس کننده دیدگاهها و نظرات مدیران سازمان‌ها هستند از ضروریات مدیریت اثربخش سازمان‌های امروزی است. از این رو توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های مورد مطالعه با استفاده از عوامل اجرایی و برنامه ریز مناسب و نیز سیستم‌های مختلف زمینه‌های ارتباط مناسب با عوامل درون و برون سازمانی را فراهم سازند. عدم وجود این نوع ارتباطات موجب کاهش اعتماد و افزایش شایعات در سازمان‌ها می‌شود.

✓ از جمله شاخصه‌های اصلی ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مدیران در سازمان‌ها وجود معیارهای ارزیابی و انجام ارزیابی‌های مستمر از عملکرد آنان در سازمان‌ها است. از طرف دیگر پذیرش عملکرد سازمانی از سوی مدیران از جمله موارد قابل توجه به شمار می‌رود که معمولاً مدیران شایسته از خود نشان می‌دهند. نسبت دادن موفقیت‌ها به خود و نسبت دادن شکست‌ها به دیگران می‌تواند زمینه بی‌اعتمادی کارکنان به مدیران و سازمان را فراهم سازد. لذا پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های مورد مطالعه ضمن تعریف شاخص‌های ارزیابی، فرهنگ پذیرش عملکرد خود نیز تقویت شود.

✓ مدیران سازمان‌ها باید از توان لازم برای برقراری ارتباط شبکه‌ای با سازمان‌های دیگر برخوردار باشند. عدم توانمندی از این مهارت موجب کاهش ارتباطات و اطلاعات در حوزه‌های مختلف سازمانی و بروز بی‌اعتمادی بین کارکنان سازمان‌ها می‌شود.

✓ مدیران برای نشان دادن شایستگی‌های مدیریتی خود لازم است با فناوری‌های نوین به ویژه فناوری اطلاعات نیز آشنایی کامل داشته باشند. آشنایی با این فناوری‌ها و سیستم‌ها موجب اصلاح، کاهش هزینه و دسترسی آسان مردم به خدمات نوین می‌شود و این خود موجب تقویت اعتماد سازمانی می‌گردد.

✓ از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران شایسته در پیش گرفتن رویکرد فعالانه از سوی مدیران به جای برخوردهای منفعلانه است. لذا توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های مورد مطالعه با تقویت دانش اطلاعات، موجب تقویت روحیه و رفتار فعالانه در خود و در سازمان‌های تحت مدیریت خود را نیز فراهم سازند.

منابع انگلیسی

- 1-Abraham, Steven E., Karns, Lanny A., Shaw, Kenneth., & Mena, Manuel A.(2001).*Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. Journal of Management Development, Vol. 20 No. 10, pp. 842-852.*
- 2-Argyris, C. (1973). *On Organizations of the Future. Beverly Hills, CA: Sage.*
- 3-Bourgault, Jacques., & Charih, Mohamed., & Maltais, Daniel., & Rouillard, Lucie. (2006) . "Hypotheses Concerning the Prevalence of Competencies among Government Executives, According to Three Organizational Variables". *Public Personnel Management, Vol. 35 No.2,pp.89-114.*
- 4-Boyatzis, R. E.(1982). *The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley.*
- 5-Chan, Donna C. (2006). *Core competencies and performance management in Canadian public libraries. Library Management, Vol. 27 No. 3, pp. 144-153.*
- 6-Child, John., & Mollering, Guido. (2003).*"Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment". Organizational Science. Vol. 14, No. 1, pp.69-80.*
- 7-Cook, J., & Wall, T.(1980). *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. Journal of Occupational Psychology , 53, 39-52.*
- 8-Covey, S. R. (1990).*"The Seven Highly Effective people". New York: Simone and Schuster.*
- 9-Daley, D., & Vasu, M. (1998).*"Fostering organizational trust in North Carolina: The pivotal role of administrators and political leaders". Administration & Society, 30(1), 62-63.*
- 10-Dirks, K. T., & Ferrin, D. L.(2001).*"The Role of Trust in Organization Settings". Journal of Organization Science, Vol. 12 No. 4, pp.450-467.*
- 11-Ellonen, Riikka., Blomqvist. Kirsimarja., and Puumalainen. Kaisu. (2008). *The role of trust in organizational innovativeness. European Journal of Innovation Management, Vol. 11 No. 2, pp. 160-181.*

- 12-Ertu`rk, Alper. (2007). *Increasing organizational citizenship ehaviors of Turkish academicians Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 3, pp. 257-270.*
- 13-Fox, A. (1974). "Beyond contract: Work, power, and trust relationships". London: Faber & Faber.89.
- 14-Garauan, Thomas N., & McGuire, David. (2001). *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. Journal of Workplace Learning, Vol. 13 No. 4, pp. 144-163.*
- 15-Griffin, M. A., Rafferty, A. E. and Mason, C.M. (2004). "Who started this? Investigating efferent sources of organizational change" .*Journal of Business and Psychology, Vol. 18 No. 4, pp. 555-70.*
- 16-Hart, P., & Cooper, C. (2001). "Occupational stress: Toward a more integrative Framework". In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial work and organizational psychology* (pp. 91-114). Thousand Oaks, CA: Sage
- 17-Hayes, John., Rose-Quirie, Alison., Alinson., Christopher W.(2000). *Senior manager's perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development. Personnel Review, Vol. 29 No. 1, pp.92-105.*
- 18-Heffernan, Margaret M. (2000). *An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. Journal of European Industrial Training, No.4, pp. 128-136.*
- 19-Hernandez-Marrero, Pablo.(2006). *Determinants of self-perceived managerial effectiveness in the Canadian health service. University of Toronto.*
- 20-Hornby, D., & Thomas, R.(1989). *Toward a better standard of management. Personnel Management, Vol.21 No.1 ,pp.52-55.*

- 21-Hosmer, L. T.(1995)." *Trust-The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*". *Academy of Management Review*, 20(2),379-403.
- 22-Iurato, Joanne M . (2007). *Leadership trust and member motivation in community mental health organizations*. Walden University.
- 23-Kaneshiro, Paul.(2008).*Analyzing The Organizational Justice, Trust, An Commitment Relationship In A Public Organization*. Not Central University.
- 24-Kenning, Peter. (2008). *The influence of general trust and specific trust on buying behavior*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 6, pp. 461-476.
- 25-Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M.(2002).*Trust in the face of conflict:The role of managerial trustworthy Behavior and organizational context*. *Journal of Applied Psychology*. 87(2), 312- 319.
- 26-Laka – Mathebula, M. R. (2004)."*Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices, and organizational trust*.(Doctoral dissertation, University of Pretoria, 2004).
- 27-Lamsa, A.M., & Pucetaite, R. (2006). *Development of organizational trust among employees from a contextual perspective*. *Journal of Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 No. 2.
- 28-LaPorta, R ., Lopez – de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W.(1997)."*Trust in Large Organization*". *American Economic Review*, 87(2),333-338.
- 29-Lee, Grace., Teo. Albert. (2005). *Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction*. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 22, pp. 23–39.
- 30-Levenson, Alec R., & Van der Stede,Wim A., & Cohen, Susan G. (2006). *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*. *Journal of Management*,Vol.32 No.3, pp.360-380.
- 31-Lewicki, R., & Wiethoff, C. (2000)."*Trust, trust development, and trust repair*". In P. Coleman & M. Deutsch (Eds.). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 86-107). San Francisco: Josses -Bass

- 32-Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). *Trust and distrust: New relationships and realities*. *The Academy of management Review*, vol. 23 No.3, pp.428-459.
- 33-Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- 34-Lucia, A.D., & Lepsinger, R.(1999). *The art and science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
- 35-Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108,pp. 171-194.
- 36-McGregor, D. M. (1961). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw - Hill.
- 37-Meyer, T., & Semark, P. (1996). "A framework for the use of competencies for achieving competitive advantage". *South African Journal of Business Management*, 27(4),96-103.
- 38-Mishra, A. K. (1996). "Organizational responses to crisis: The centrality of trust". In R. M. Kramer, T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*(pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 39-Mishra, A.K., and Spreitzer, G.M. (1998). *Explaining how survivors respond to downsizing : The role of trust, empowerment, justice, and work redesign*. *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 567–588.
- 40-Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers". *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 2,pp.101-117.
- 41-Naquin, S. Sharon., and Holton, F. Elwood. (2003). *Redefining State Government Leadership and Management Development: A Process for Competency-Based Development*. *Public Personnel Management*, Vol. 32 No.1.
- 42-Nkado,R., And Meyer,T.(2001). *Competencies Of Professional Quantity Surveyors :A South African Perspective*. *Construction Management And Economics*, 19:48-91.

- 43-Nwokah, N. Gladson., Ahiauzu, Augustine I. (2008). *Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria*. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 8 pp. 858-878.
- 44-Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A.(1997).*Development and psycholometric properties of the Organizational trust inventory* *Evaluation Review*. 21(5), 614.
- 45-Oxford Advanced Learner's Dictionary.(1993).4th.Ed. p.235.
- 46-Pain, Katie.D.(2003)."*Guidelines for Measuring Trust in Organizations*". w.w.w.instituteforpr.com.
- 47-Perry, R. W., & Mankin, L. D.(2007)."*Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction*". *Journal of Public Personnel Management*, Vol. 36 No. 2, pp.165-179.
- 48-Peters, Linda., Karren. Ronald J.(2009). *An Examination of the Roles of Trust and Functional Diversity on Virtual Team Performance Ratings*. *Group & Organization Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 479-504.
- 49-Porter, L. W., Lawler, E. E., Hacman, J. R. (1975)."*Behavior in Organizations*". New York: McGraw- Hill.
- 50-Politis, John D. (2003). *The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 55-66.
- 51-Rappe, Christoph., & Zwick, Thomas.(2007). *Developing Leadership competence of Production unit managers*. *Journal of Management Development*, Vol.26 No.4, pp.312-330.
- 52-Ratnasingam, Pauline. (2005). *E-Commerce relationship: The impact of trust on relationship continuity*. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-16.
- 53-Rawlins, Brad L.(2008)."*Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust*". *Public Relations Journal*, Vol. 2 No. 2.
- 54-Robinson, S. L.(1996)."*Trust and breach of the psychological contract*". *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.

- 55-Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: Across-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- 56-Scarborough, H. (2000). *Recipe for Success*. *People Management*, Vol.9 No.2 ,pp.32-5.
- 57-Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G . (2000). "Organizational trust: What it means, why it matters". *Organizational Development Journal*, Vol.18 No.4, pp. 35 - 49.
- 58-Smith, Gene. (2005). *How to achieve organizational trust within an accounting department*. *Managerial Auditing Journal*, Vol.20 No.5, pp. 520-532.
- 59-Spendlove, Marion. (2007). *Competencies for effective leadership in higher education*. *International Journal of Educational Management*, Vol. 21 No. 5, pp.407- 417.
- 60-Tampoe, M. (1994). *Exploiting the Core Competencies of Your Organization*. *Long Range Planning*, 27(4): 66-77.
- 61-Tzu-Jiun, Yeh. (2007). *Leadership behavior, organizational trust, and organizational commitment among volunteers in Taiwanese non-profit foundations*. *University of the Incarnate Word*.
- 62-Wang, Yuan. (2003). *Trust and decision-making styles in Chinese township-village enterprises*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 6, pp. 541-556.
- 63-Wilson, M. B.(1993). "Anew Method for Assessing Cook And Wall's Informal Theory of Organizational Trust: A Coast Guard Sample". (Doctoral dissertation, George Washington University,1993). *Dissertation Abstracys International*, 54.109.