

## تأثیر تعامل مدیر اجرایی و تیم ارشد مدیریت بر روی عملکرد سازمان

اکبر طالبی<sup>۱\*</sup>، فروغ انوری<sup>۲</sup>

\* کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه پیام نور مرکز کرج، البرز، ایران

Farshid\_talebi\_2005@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

anvariforough@gmail.com

### چکیده

یکی از اهداف سازمان‌ها دستیابی حداکثری به اهداف سازمان می‌باشد. میزان دستیابی به اهداف سازمان عملکرد سازمان را شکل می‌دهد که شامل چهار بعد مالی، مشتری محوری، رشد و یادگیری و فرآیند داخلی می‌باشد. عوامل مختلفی بر عملکرد سازمان اثر گذار می‌باشند که خصوصیات مدیران اجرایی و تیم مدیریت ارشد از مهمترین این عوامل هستند. خصوصیات مدیر اجرایی، ویژگی‌ها و خصوصیات هستند که می‌توانند عملکرد مدیر اجرایی را تحت تأثیر قرار بدهند. سن، میزان تصدی‌گری و جبران خدمات شامل حقوق و پاداش از این موارد می‌باشند. تیم مدیریت ارشد، میزان مشارکت تیم ارشد مدیریت در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این تحقیق تلاش شده است با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی روابط میان متغیرها پرداخته شود. برای این منظور از نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد خصوصیات مدیر اجرایی بر آموزش و عملکرد سازمان اثر گذار می‌باشد. از طرفی نتایج نشان می‌دهد تیم ارشد مدیریت نیز عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، تیم ارشد مدیریت، مدیر اجرایی، عملکرد سازمان

## ۱- مقدمه

منابع انسانی در سازمان ها به عنوان مهمترین دارایی سازمان به حساب می آیند. کارکنان خلاق و با انگیزه که دانش و توانایی کافی در انجام فعالیتهای خود داشته باشند می توانند هر چه بهتر سازمان را در دستیابی به اهدافش کمک نمایند اما از میان تمام کارکنان یک سازمان مدیران مهمترین بخش هستند. مدیران به خوبی امکانات می توانند بر کل رويه ها و کل حرکت سازمان اثر مستقیم داشته باشند با در اختیار داشتن بهترین | با مدیریت ضعیف دستیابی به اهداف سازمان امکان پذیر نمی باشد در نتیجه سازمان ها نیازمند مدیران با دانش و موفق هستند اما ویژگیهای مدیران و خصوصیات آنها همواره محل بحث بوده است. این خصوصیات به خصوص خصوصیات و ویژگیهای مدیران ارشد سازمان میتوان بر ابعاد مختلف سازمان از جمله عملکرد سازمان اثر گذار باشد در این تحقیق تلاش میشود به بررسی و تاثیر این خصوصیات مدیران بر عملکرد سازمان پرداخته شود. بر اساس تحقیقات (لو و فو، ۲۰۱۶) رشد پایداری و بین المللی سازی میتواند بازخوری از تعامل مطلوب تیم مدیریت اجرایی و مدیریت ارشد سازمان و رشد سازمانی باشد.

منابع انسانی در سازمانها نقش بسیار مهمی را در عملکرد سازمان بازی می کنند. بر اساس دیدگاه منبع محور، سازمانهایی با منابع بیشتر عملکرد سودآوری بیشتری دارند. بنابراین نکته کلیدی در توسعه پایدار در شرکت ها فراوانی منابع انسانی میباشد فراوانی منابع انسانی از ابعاد مختلفی سود آفرین می باشد یکی از این ابعاد مهارت دانش و میزان شایستگی آنها در سازمان میباشد. فراوانی منابع انسانی در سازمان باعث افزایش دانش و تجربه در سطح سازمان میشود که این عامل باعث کاهش عدم قطعیت در سطح سازمان می شود (لو و فو، ۲۰۱۶).

یکی از مهمترین منابع انسانی در سطح سازمان مدیران سازمان میباشد تعاملات در سطح مدیریت ارشد سازمان میتواند بر روی عملکرد سازمان اثرگذار باشد. بر اساس تحقیقات صورت گرفته توسط محققان مختلف تیم مدیریت ارشد مهمترین بخش منابع انسانی در سازمان میباشد مدیران ارشد در سازمان می توانند استراتژیهای کلیدی برای توسعه سازمان را طراحی کنند در نتیجه تیم مدیریت ارشد سازمان می تواند تاثیر عمیقی بر عملکرد سازمان داشته باشد (لو و فو، ۲۰۱۶). تعامل بین منابع انسانی تیم مدیریت ارشد و مدیر اجرایی می تواند باعث ایجاد سینرژی در سازمان شود. دلیل اینکه تعامل این دو بخش میتواند باعث ایجاد سینرژی در سازمان شود این میباشد که موقعیت مدیر اجرایی و تیم ارشد مدیریت دارای طبیعت تصمیم گیری می باشد. تصمیم گیرهای مدیر اجرایی و تیم مدیریت ارشد در طراحی استراتژی در سازمان ضروری و حیاتی میباشد و این تصمیم گیری ها می تواند به طور گسترده ای بر عملکرد سازمان اثر گذار باشد تصمیمهای مدیر اجرایی اگر بر های مدیر اجرایی اگر بر اساس ایده یک فرد باشد سریع تر و کاراتر خواهد بود اما به طور منطقی تصمیم گیری فردی محدود می باشد. در حالی که تعامل با تیم مدیریت ارشد میتواند باعث دسترسی به منابع اطلاعاتی بیشتر را فراهم کند و باعث بهبود های مدیر اجرایی شود (لو و فو، ۲۰۱۶).

تعامل با تیم مدیریت ارشد می تواند باعث دسترسی به منابع اطلاعاتی بیشتر را فراهم کند و باعث بهبود تصمیمهای مدیر اجرایی شود (لو و فو، ۲۰۱۶). از آنجایی که مدیر اجرایی می تواند به طور نزدیک بر اعضای تیم مدیریت ارشد اثرگذار باشد در نتیجه بررسی تعامل آنها و بررسی تاثیر این تعامل بر عملکرد سازمان دارای اهمیت ویژه ای می باشد. تحقیقات گذشته بیشتر تمرکز خود را فقط بر تاثیر تصمیمات مدیر اجرایی بر عملکرد سازمان قرار داده اند و کمتر به بررسی رابطه تعاملات مدیر اجرایی و تیم مدیریت ارشد بر روی عملکرد سازمان پرداخته اند از همین رو در این تحقیق تلاش می شود به بررسی رابطه تعاملات مدیر اجرایی و تیم مدیریت ارشد با عملکرد سازمان پرداخته شود.

یکی از اهداف اصلی در هر سازمانی دستیابی به عملکرد مناسب در تمام سطوح می باشد. از همین رو هر ساله هزینه های زیادی در سازمانها برای دستیابی به عملکرد بهتر انجام می شود از طرف دیگر برای مدیران و صاحبان سهام در سازمانها مختلف هر عاملی که بر عملکرد اثرگذار باشد دارای اهمیت است با شناسایی مهمترین عوامل مدیران میتوانند با برنامه ریزی و تمرکز بر روی آن عوامل هر چه بیشتر عملکرد سازمان را بهبود ببخشند در این تحقیق تلاش میشود به بررسی رابطه خصوصیات مدیر اجرایی و تیم ارشد مدیریت و میزان تعاملات آنها و تاثیر آنها بر آموزش در سطح سازمان و عملکرد سازمان

پرداخته شود با توجه به اهمیت این تعاملات و تاثیر آن بر عملکرد سازمان میتوان به اهمیت بررسی این تحقیق پی برد. از طرف دیگر عاملی که می تواند این تعاملات را افزایش داده و عملکرد سازمان را بهبود ببخشد آموزش می باشد. به طور کلی منظور از آموزش کلیه تلاش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارتهای فنی حرفه ای و شغلی و هم چنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان باشد که می آنان از آماده ی انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید. این عامل با توجه به نقش موثرش می تواند به عنوان یک متغیر میانجی در این تحقیق در نظر گرفته شود نتیجه این تحقیق می تواند به مدیران و گیران سطح سازمان کمک نماید تا با برنامه و تمرکز عوامل اصلی عملکرد سازمان را بهبود ببخشند.

متغیر میانجی این تحقیق آموزش میباشد یکی از راهکارهای اصلی در توسعه توانمندی مدیران و دست یابی به عملکرد حداکثری به کارگیری آموزش میباشد آموزش امکان انطباق با شرایط در حال تغییر در سازمان و محیط کسب و کار را برای مدیران فراهم کرده و در نهایت عملکرد سازمان را تا حداکثر ممکن افزایش میدهد از همین رو بررسی متغیر آموزش میتواند به عنوان یک متغیر میانجی در این تحقیق در بررسی رابطه میان متغیرها راهگشا باشد.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

خصوصیات مدیر اجرایی ویژگیهای و خصوصياتی می باشد که می تواند عملکرد مدیر اجرایی را تحت تاثیر قرار بدهد. سن فرد میزان تصدی گری و جبران خدمت شامل حقوق و پاداش مواردی می باشد که در این تحقیق برای بررسی وضعیت مدیر اجرایی مورد بررسی قرار می گیرد. برای اندازه گیری این متغیر از گویه های پرسشنامه شامل گویه های برای بررسی وضعیت تصدی گری سن و میزان جبران خدمت مدیر اجرایی استفاده می شود (لو و فو، ۲۰۱۶).

مفهوم خصوصیات مدیران ارشد

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به خصوصیاتها و بررسی تعاریفی که در مورد خصوصیات ارائه شده است، اولین چیزی که بخوبی مشخص میشود فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد خصوصیات و معنا و مفهوم آن است مرور تعاریف زیر که عمدتاً توسط صاحب نظران برجسته این حوزه ارائه شده است میتواند تا حدی بیانگر این قضیه باشد (موریس و همکارانش، ۲۰۱۴). فرهنگ آکسفورد (۲۰۲۰) خصوصیات را بعنوان قدرت توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می کند. محققان خصوصیات را بعنوان نتیجه به کار بردن دانش و مهارت بطور مناسب تعریف میکند. عبارتی دیگر خصوصیات = مهارت + دانش موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز خصوصیات را مجموعه ای از دانش، مهارت و تواناییها در یک شغل خاص میداند که به شخص اجازه میدهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. همانطور که مشاهده میشود این تعریف مولفه توانایی را نیز به مولفه های خصوصیات افزوده است (موریس و همکارانش، ۲۰۱۴). فیتز و همکاران (۲۰۱۹) خصوصیات را بعنوان ترکیبی از مهارتها، دانش و نگرشهای مورد نیاز برای انجام یک نقش بگونه ای اثر بخش، تعریف می کند. در این تعریف مولفه نگرشها بجای تواناییها آمده است. در تعریفی دیگر مولفه انگیزه به جای این دو به تعریف افزوده شده است. تعریف خاتری (۲۰۱۹) از این نوع تعریف است:

خصوصیات عموماً بعنوان مجموعه رفتارها یا فعالیتهای مرتبط، انواع دانش، مهارتها و انگیزه هاست که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است. در زیر نمونه های دیگری از این تعاریف آمده است:

خصوصیات عبارتست از هرگونه دانش، مهارت یا ویژگی شخصی که یک فرد را قادر میسازد تا عملکرد موفقیت آمیز به نمایش بگذارد (موریس و همکارانش، ۲۰۱۴). خصوصیات ویژگی قابل اندازه گیری یک شخص است که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط است (موریس و همکارانش، ۲۰۱۴).

اصطلاح خصوصیات برای توصیف مجموعه ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، تواناییها و انگیزه ها را منعکس می کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است بکار میرود. بعنوان مثال خصوصیات گوش دادن که معمولاً در مدل های خصوصیات وجود دارد شامل رفتارهایی از قبیل تماس چشمی، تکان دادن سر تصدیق، شفاهی تعبیر صحیح ..... است. اینکه

یک فرد چطور خصوصیات گوش دادن را بطور مناسب بکار ببرد به داشتن دانش درباره گوش دادن مهارت درباره رفتارهای گوش دادن و انگیزه برای گوش دادن وابسته است (موریس و همکارانش، ۲۰۱۴).

به خاطر توافق نداشتن صاحب نظران در زمینه تعریف خصوصیات پژوهشی توسط زمک در سال ۱۹۸۲ انجام شد. وی با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه کرد تا آنچه خصوصیات را میسازد با دقت کند و پس از انجام مصاحبه ها او نتیجه گرفت؛ هیچ توافق روشنی و واحدی درباره آنچه خصوصیات را می سازد وجود ندارد موریس و همکارانش (۲۰۱۴).

نکته دیگر در زمینه تعریف خصوصیات، آنکه معمولا دو تعریف مرتبط در زمینه خصوصیات ارائه می شود. اولی نشانگر توانایی یک فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل بگونه ای اثر بخش است و تعریف دوم عبارت است از آنچه یک فرد برای عملکرد اثر بخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به یکدیگر نزدیک هستند اما متفاوت اند. دومی در بردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در یک شغل لازم است، در حالی که اولی با آنچه که یک فرد بعنوان یک کار مهم در شغل خود انجام میدهد ارتباط دارد. معنای دوم معنای واقعی خصوصیات است و در این مطالعه نیز همین معنا مد نظر است تعریف خصوصیاتهای مدیریتی نیز مشابه همین تعاریف است نمونه ای از تعاریف خصوصیاتهای مدیریتی در زیر آمده است: (موریس و همکارانش، ۲۰۱۴). خصوصیاتهای مدیریتی متشکل از مجموعه ای از دانش مهارتها و تواناییها و انگیزه ها است به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را بخوبی انجام دهد.

حال که مفهوم خصوصیات و خصوصیاتهای مدیریتی آشکار شد به بیان فرایند طراحی برنامه های آموزش اعضای مدیران ارشد پرداخته میشود (کور، ۲۰۱۴).

فرایند طراحی برنامه های آموزش اعضای مدیران ارشد

فرایند طراحی برنامه های آموزشی توسعه مدیریت مبتنی بر خصوصیات شامل سه مرحله اساسی است که عبارتند از: تعیین مدل خصوصیات، تشخیص نیازهای آموزشی و شناسایی و اجرای برنامه های توسعه مدیریت.

ویلیام بیهام در اثر خود تحت عنوان توسعه سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر خصوصیات از این سه گام جهت طراحی برنامه های توسعه ای یاد می کند (کور، ۲۰۱۴). اولین و مهمترین گام در طراحی برنامه های توسعه مدیریت بر اساس این رویکرد تعیین مدل خصوصیات مدیران ارشد است. در واقع این مرحله حکم سنگ زیرین برنامه های توسعه را دارد. بر این اساس در ادامه به تشریح مراحل تعیین مدل خصوصیات پرداخته می شود (کور، ۲۰۱۴).

تعیین مدل خصوصیات مدیران ارشد

از جمله مدل های جالبی که در زمینه شایستگیهای مدیریت ارائه شده مدل فرید برگ است که برای شایستگیها حالت سلسله مراتبی قائل است وی شایستگیها را در هفت طبقه قرار می دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش نیاز شایستگی طبقه بالاتر میداند این هفت طبقه عبارت است از: ۱. سازمانی، ۲. گروه، ۳. بین فردی، ۴. ارتباطات، ۵. اثر بخشی، ۶. شغل، ۷. استدلال (کور، ۲۰۱۴). محققان شایستگیهای مورد نیاز اعضای مدیران ارشد را در هفت عنوان خلاصه می کنند؛ مهارت های رهبری، آموزشی، مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش دهی، اقدامات توسعه حرفه ای و مشارکت اجتماعی آنها نیز شایستگی های مورد نیاز اعضای مدیران ارشد را چنین فهرست می کنند نفوذ و تاثیرگذاری مسئولیت اجتماعی، توانایی تحقیق و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم گیری، مهارت بین فردی، ابتکار اعتماد به نفس توانایی مدیریت منابع انسانی شایستگی های مدیریت را در نه عنوان خلاصه میکنند که عبارت است از توسعه و پرورش کارکنان ارتباطات حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارتهای فنی و وظیفه تیم سازی مدیریت عملکرد وظیفه آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاهها (کور، ۲۰۱۴).

در مدل دیگری که توسط « کور » ارائه شده است شایستگیها را به صورت سلسله مراتبی در شش طبقه قرار می دهد. او این شایستگیها را به شکل یک مثلث نشان می دهد.

این رویکرد دارای پنج گام اساسی است که بطور مختصر در زیر به آنها پرداخته میشود. قابل ذکر است که این رویکرد مورد قبول بسیاری از صاحب نظران است و در واقع آنها در ارائه روش شناسی خود، روشهای مشابه این ارائه کرده اند (کور، ۲۰۱۴).

الف - بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی در اینجا پژوهشی بمنظور شناسایی مدل‌های داخلی موجود و مدل‌های خارجی که ممکن است برای نقش‌های مختلف وجود داشته باشد انجام میشود. در واقع در این مرحله تا حد امکان به بررسی آرای صاحب‌نظران مختلف از سال‌های دور تا حاضر پرداخته و نظرات آنها در مورد خصوصیات مدیریتی استخراج میشود. این امر میتواند دو مزیت عمده داشته باشد (کور، ۲۰۱۴). اول آنکه به فهرست جامعی از خصوصیات دست خواهیم یافت. هنگامی که خصوصیات را از دید صاحب‌نظران مختلف از گذشته تا حال حاضر بررسی کنیم احتمال اینکه بعدها در ادامه کار، مفهومی از خصوصیات شناسایی شود که در فهرست تهیه شده از نظرات صاحب‌نظران دیده نشده باشد، اندک است. در واقع انجام این کار موجب تهیه فهرست جامع خصوصیات‌ها میشود (کور، ۲۰۱۴).

دوم اینکه هنگامی که خصوصیات را از دید صاحب‌نظران مختلف بررسی میکنیم می‌توانیم، پی ببریم که کدام خصوصیات بیشتر مورد نظر صاحب‌نظران است. به اینگونه که میتوانیم تعداد فراوانی هر خصوصیات را شناسایی کرده و از این طریق خصوصیات مورد تاکید را استخراج کنیم.

ب - مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان این مرحله در واقع شامل مصاحبه با افرادی است که دارای عملکرد عالی هستند. این کار به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی آنها که موجب برجسته شدن آنها و تمایزشان از بقیه سازمان شده است انجام می‌شود. قسمت عمده این مرحله به متوسل شدن به نمونه‌های عملکرد اثر بخش و غیر اثر بخش اختصاص می‌یابد که بعداً به منظور نشان دادن خصوصیات در

عمل و زندگی واقعی بکار میرود. اجرای این مرحله میتواند در بردارنده دو مزیت باشد (کور، ۲۰۱۴).

اول آنکه میتوانیم به ارزیابی فهرست تهیه شده در مرحله قبل پردازیم. بدینگونه که از طریق مصاحبه با افراد شاخص به فهرستی از خصوصیات دست می‌یابیم. در اینجا دو حالت ممکن است وجود داشته باشد. یا اینکه خصوصیات استخراج شده دقیقاً همان خصوصیات است که از منظر صاحب‌نظران تهیه شده است و یا اینکه خصوصیات جدید شناسایی میشود که در فهرست تهیه شده از منظر صاحب‌نظران نیامده است که در این صورت میتوانیم با افزودن آن به فهرست به جامع تر کردن و تکمیل فهرست خصوصیات اعضای مدیران ارشد پردازیم پیش آمدن هر یک از این دو حالت در بردارنده مزیت‌های خاص خود است.

دوم اینکه میتوانیم تا حدی به بومی کردن خصوصیات پردازیم بدین صورت که خصوصیات مورد نظر در سازمان خاص مشخص میشود (کور، ۲۰۱۴).

شرمن و دیگران (۲۰۲۰) نیز از ارائه دهندگان این متدولوژی هستند. اما آنها در این مرحله بخش دیگری را نیز به متدولوژی خود می‌افزایند و آن اجرای مصاحبه با متخصصان در حوزه خصوصیات و بررسی خصوصیات از نظر آنهاست. این امر نیز می‌تواند در واقع هر دو مزیتی را که در بالا ذکر شد، در بر داشته باشد.

ج- تهیه فهرست اولیه خصوصیات طی انجام دادن مرحله اول و دوم، فهرستی از خصوصیات بدست می‌آید که در واقع لیست اولیه خصوصیات است. توصیه میشود، در این مرحله به تعریف خصوصیات نیز پرداخته شود. بدین صورت که هر یک از خصوصیات در حد یک یا دو خط و ترجیحاً بصورت مصدری تعریف شود تا منظور و مقصود از خصوصیات مشخص شود این کار میتواند در مرحله بعدی که اعتبار یابی خصوصیات است بسیار کمک کند (کور، ۲۰۱۴).

د- اعتبار یابی خصوصیات: لیست خصوصیات است که در مرحله قبل بدست می‌آید، در واقع فهرست خام خصوصیات است. به همین دلیل بایستی به اعتباریابی آن پرداخته شود. در واقع هدف از اعتبار یابی دست یافتن به موارد زیر است (کور، ۲۰۱۴).

اول آنکه خصوصیات های مطرح شده بعنوان خصوصیات عام مطرح است و کمتر صاحب‌نظران به تقسیم بندی آنها براساس سطوح مدیریت پرداخته اند. به عبارتی دیگر همانطور که در مدیریت، سطوح مختلف داریم (که عمدتاً به سه سطح ارشد و میانی و عملیاتی تقسیم می‌شود هر یک از اعضای مدیران ارشد این سطوح بیشک بایستی دارای خصوصیات خاصی باشند که با سطوح دیگر تفاوت دارد. در اعتباریابی به مشخص ساختن خصوصیاتهای مربوط به هر سطح پرداخته می‌شود.

دوم آنکه خصوصیاتها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. بعبارتی دیگر همه اعضای مدیران ارشد میانی در همه سازمانها نیازمند خصوصیاتهای یکسانی نیستند قطعاً خصوصیاتها مورد نیاز یک مدیر میانی در شرکت خدماتی متفاوت با خصوصیاتهای مورد نیاز یک مدیر در همان سطح در شرکت صنعتی است. پس در اعتباریابی به مشخص ساختن خصوصیاتها از این لحاظ پرداخته میشود (کور، ۲۰۱۴).

سوم پس از اینکه خصوصیاتهای اعضای مدیران ارشد سازمان خاص و در سطوح مختلف مشخص شد. نکته دیگری که باقی میماند این است که یک مدیر به همه خصوصیات های مطرح شده در سطح مدیریتی خود به یک اندازه نیاز ندارد. بعبارتی دیگر ممکن است برای یک مدیر ارشد در یک سازمان سیاسی فهرستی از مهارتها از جمله، ارتباطات مدیریت بحران مدیریت اعتماد تصمیم گیری حل مساله و ... ذکر شده باشد. آیا این مدیر به همین مهارتها به یک اندازه نیاز دارد؟ یا اینکه برخی از آنها مهمترند؟ بنابراین بایستی در اعتباریابی به مشخص کردن این امر یعنی وزن دهی به خصوصیاتهای مختلف نیز پرداخته شود (کور، ۲۰۱۴).

حال که اهداف انجام اعتباریابی مشخص شد، به بیان روشهای مختلف اعتباریابی خصوصیاتها می پردازیم. یکی از اصلی ترین روشها روش اعتباریابی محتواست.

فهرست اولیه خصوصیاتها تبدیل به فرمت پرسشنامه میشود و پرسشنامه روی نمونه آماری مشخص اجرا میشود. پرسش در این زمینه است که کدام خصوصیاتها برای عملکرد موفقیت آمیز در آن سازمان ضروری و چقدر ضروری هستند هر پرسش شونده ای میتواند نظر خود را روی پیوستاری از اصلا ضروری نیست تا کاملاً ضروری بیان کند. پس از جمع آوری پرسشنامه ها نتایج از لحاظ آماری تجزیه و تحلیل می شود تا اعتبار هر خصوصیات بدست آید. این یک عمل و روش پذیرفته شده برای دفاع از مدل خصوصیات است. تهیه مدل خصوصیات پس از اعتباریابی خصوصیاتهای مورد نظر و معتبر شناسایی و سپس به تهیه مدل خصوصیات برای سطوح مختلف پرداخته میشود. این مدل اساس و پایه آموزش قرار می گیرد.

### نقش خصوصیات در انتصابات

مفهوم خصوصیات این است که افراد کفایت لازم را برای انجام کار خود داشته باشند. گرچه کفایت داشتن یک فرد سازمان را اصلاح نمی کند ولی مقوله ای کلان تر و فراتر از این رویکرد، استقرار نظام مدیریت بر مبنای خصوصیات است؛ به عبارت دیگر مدیریت بر مبنای خصوصیات فرآیندی تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با تواناییها قابلیتها و مهارتهای کاری، شده و موجب گسترش صلاحیتهای تخصصی و حرفه ای میشود (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶). محققان خصوصیات در سطح فرد را شخصیت بنیادی فرد دانسته که اجرای عالی و وظایف مانند: انگیزه، حالت و اخلاق، خودشناسی ارزشها، استانداردهای معنوی را آسان می کند. بویاتزیس در مقاله «مدیر شایسته، مدلی برای عملکرد موثر خصوصیات را ترکیبی از انگیزش صفتها، مهارت ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا مجموعه دانش مرتبط به کار تعریف می کند. خصوصیات به نقل از مقاله پرورش و توسعه شامل: مهارت، تواناییها دانش و ویژگی هایی است که مجریان عالی را از مجریان متوسط در داخل وظیفه کاری یا طبقه شغلی جدا می کند (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶).

توسعه شامل: مهارت توانایی ها، دانش و ویژگی هایی داخل وظیفه کاری یا طبقه شغلی جدا میکند (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶). سنخ شناسی نظام مدیریت بر مبنای خصوصیات در برنامه چهارم توسعه کشور که براساس یک فرآیند تلفیقی است روی هفت زیر فرآیند تأکید دارد.

۱- شایسته خواهی به معنای فراهم کردن بسترهای فرهنگی و تسهیلات لازم برای اداره امور به دست شایستگان است (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶).

۲- شایسته شناسی حفظ سوابق ضبط ویژگیها و توانمندیهای افراد و شناسایی پتانسیل های جدید در مقیاس کلان از طریق تسهیلات سخت افزاری و نرم افزاری میباشد (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶)

۳- شایسته سنجی از طریق آزمون ها و مصاحبه های ساختارمند به منظور سنجش و اندازه گیری استعدادهای چند گانه اعضای مدیران ارشد بالفعل و بالقوه بر مبنای معیارهای مناسب، انجام می پذیرد (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶).

۴- شایسته‌گزینی ارزیابی نتایج حاصل از شایسته‌سنجی به منظور تخصیص جایگاه مطلوب به کارکنان توانمند و شایسته است (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶).

۵- شایسته‌گیری به معنای جلب و جذب اعضای مدیران ارشد و کارکنان توانمند از بیرون سازمان خواهد بود.

۶- شایسته‌داری به معنای حفظ و نگهداری و کارکنان شایسته در سازمان است (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶).

شایسته‌پروری، فراهم کردن شرایط پرورش و بهبود خصوصیات در افراد مستعد از طریق توسعه‌هنجارها و معیارهای مناسب است و به منظور تحقق این مدیریت بر مبنای خصوصیات، زیر ساخت‌ها و زیر بناهای فرهنگی، آموزشی، قانونی، استاندارد سازی منابع انسانی، مدیریتی، جذب و استخدام، انتخاب و انتصاب و زیر ساخت‌ها فرا سازمانی اهمیت و ضرورت دارد (تامسون و همکارانش، ۲۰۱۶).

معیارهای خصوصیات در انتصاب مدیران ارشد

مهارت‌های مدیریتی براساس گزارش سالیانه رقابت جهانی پیرامون شاخصهای یک مدیر موفق «در هشت مورد و شامل مهارت‌های فنی، مهارت تجربه‌مدیریتی در مباحث منابع انسانی و ارتباطات و رقابت‌پذیری، رهبری، کارآفرینی، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، فرهنگی و آینده‌نگری اعلام شده است و بر اساس نظریه «کاتس مهارت‌های مدیریتی به پنج طبقه مهارت‌های فنی انسانی، ادراکی، تشخیصی.

### فرآیند شناسایی اعضای شایسته

شامل یک رشته اقداماتی نظیر پیش‌بینی نیازهای سازمان تهیه فهرست معیارهای خصوصیات عمومی، فراخوانی، آزمون شناسایی نامزدهای احراز مشاغل می‌شود. اعضای مدیران ارشد باید بستر فرهنگی را در متخصصان و کارشناسانی که می‌خواهند به اعضای مدیران ارشد آتی تبدیل شوند فراهم کنند تا آنها باور کنند که ایجاد مراکز ارزیابی فقط به منزله یک طرح نیست بلکه به این منظور است تا در داخل آن، اعضای مدیران ارشد آینده خود را انتخاب کنند. از این رو می‌توان استعدادیابی و پرورش اعضای مدیران ارشد آینده را با: ۱- تهیه فهرستی از خصوصیات و قابلیت‌های مورد نیاز اعضای مدیران ارشد آینده؛ ۲- طراحی ابزاری که خصوصیات و قابلیت‌ها را اندازه‌گیری کند؛ ۳- شناسایی افراد مستعد جهت شرکت در آزمون؛ ۴- برگزاری آزمون به اجرا گذاشته شود تا با توجه به نتایج آزمون به تدریج پرورش اعضای مدیران ارشد آینده و شکل‌گیری استعدادها به قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره آینده سازمان انجام گیرد (شیپمن و همکارانش، ۲۰۲۰). مسئولیت پرورش اعضای مدیران ارشد را سه بخش به‌عهده دارند:

۱- خود فرد که با فرآیندهای خود پرورشی، خود توسعه‌ای در به فعلیت رساندن قابلیت‌های خود کمک می‌کند؛ ۲- متخصص منابع انسانی؛ ۳- اعضای مدیران ارشد با تجربه این تیم مسئولیت پرورش تدریجی و تبدیل استعدادها به قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که آینده سازمان را اداره خواهند کرد را شکل می‌دهد. این رویکرد در کشورهای مختلف به دو صورت متمرکز یا غیر متمرکز پیگیری و تجربه گردید. کشورهایی مانند انگلیس فرانسه و سوئد انتخاب و انتصاب و ارتقا را حتی در سطح ملی به صورت متمرکز به عمل می‌آوردند و کشورهای آلمان دانمارک، نروژ و آمریکا به صورت غیر متمرکز و با ساختار نظارتی شدید در رسیدگی به شکایات اقدام می‌نمایند (شیپمن و همکارانش، ۲۰۲۰).

### ۳- روش تحقیق

تحقیق بصورت عملی "کاربردی و توصیفی" خواهد بود، یعنی با استفاده از روشها و نظریات ارائه شده در این تحقیق تلاش میشود بررسی تاثیر تعامل مدیر اجرایی و تیم ارشد مدیریت بر روی عملکرد سازمان مورد مطالعه شرکت نارگان پرداخته شود. مبنای طرح تحقیق: از طریق طرح تحقیق پیمایشی با استفاده از روش‌های پرسشنامه‌ای و یا مصاحبه یا چک لیست نظرات افراد مطالعه در جامعه آماری مورد بررسی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ارشد مدیران بخش، مدیران پروژه و معاونین، سرپرستان، مهندسان ارشد و طراحان ارشد شرکت و در مجموع ۲۸۵ نفر از مجمع ۹۹۸ نفر پرسنل تمام وقت و مستقر در شرکت نارگان می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق بسیار وسیع می‌باشد برای همین منظور اندازه نمونه در این

تحقیق تعیین می‌شود. تحلیل معادلات ساختاری به این دلیل استفاده میشود که امکان بررسی فرضیه‌های آماری در قالب یک شبکه با در نظر گرفتن روابط متقابل آنها را دارد و رویکردی دیگری برای انجام چنین کاری وجود ندارد. برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌گردد ضریب آلفای کرونباخ توسط کرونباخ ابداع شده و یکی از متداولترین روشهای اندازه گیری اعتماد پذیری و یا پایایی پرسش نامه هاست. منظور از اعتبار یا پایایی پرسش نامه این است که اگر صفت‌های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمانهای مختلف مجدداً اندازه گیری، شوند نتایج تقریباً یکسان حاصل شود. ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرشها، عقاید و ... بکار می‌رود. در واقع می‌خواهیم ببینیم تا چه حد برداشت پاسخگویان از سوالات یکسان بوده است. اساس این ضریب بر پایه مقیاسهست. مقیاس عبارت است از دسته ای از اعداد که بر روی یک پیوستار به افراد، اشیا یا رفتارها در جهت به کمیت کشاندن کیفیت‌ها اختصاص داده میشود. رایج ترین مقیاس که در تحقیقات اجتماعی بکار می‌رود مقیاس لیکرت است. در مقیاس لیکرت اساس کار بر فرض هم وزن بودن گویه‌ها استوار است. بدین ترتیب به هر گویه نمراتی مثلاً از ۱ تا ۵ برای مقیاس لیکرت ۵ گویه ای داده می‌شود که مجموع نمراتی که هر فرد از گویه‌ها می‌گیرد نمایانگر گرایش او خواهد بود.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

نتایج بررسی روایی سازه

ابتدا باید اطمینان یافت که میتوان از داده‌های موجود برای تحلیل استفاده نمود. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده میشود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند. آزمون بارتلت بررسی میکند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی است و بنابراین برای شناسایی ساختار مدل) عاملی نامناسب می‌باشد. اگر سطح معنی داری در آزمون بارتلت کوچکتر از ۵٪ باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است؛ زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد میشود بعد از مناسب تشخیص دادن مقدار شاخص KMO و معنادار شدن آزمون بارتلت به منظور بررسی روایی سازه به بارهای عاملی مراجعه می‌شود. در مورد مبنای معنادار بودن این بارها نظرات متفاوتی وجود دارد.

#### جدول ۱- آزمون فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه اصلی	مقدار ضریب	آماره تی	رد/ تایید
۱	خصوصیات مدیر اجرایی بر آموزش در سطح سازمان اثرگذار می‌باشد.	۰/۸۶۶	۱۴/۰۶۷	تایید
۲	تیم ارشد مدیریت بر آموزش در سطح سازمان اثرگذار می‌باشد.	۰/۱۰۸	۱/۷۰۸	رد
۳	خصوصیات مدیر اجرایی بر عملکرد سازمان اثرگذار می‌باشد.	۰/۵۸۷	۶/۵۱۶	تایید
۴	تیم ارشد مدیریت بر عملکرد سازمان اثرگذار می‌باشد.	۰/۲۰۵	۳/۳۷۶	تایید

شایان ذکر است در صورتی که اعداد معناداری بالاتر از عدد ۱/۹۶ باشد، می‌توان معناداری متغیر را تایید نمود و بر وجود این رابطه صحه گذاشت. در ادامه به بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده از فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود: خصوصیات مدیر اجرایی بر آموزش در سطح سازمان اثرگذار می‌باشد.

فرضیه اول در زمینه رابطه خصوصیات مدیر اجرایی بر آموزش در سطح سازمان می‌باشد. مقدار ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۸۶۶ میباشد. مقدار آماره تی در این رابطه ۱۴/۰۶۷ است. از آنجایی که مقدار آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ است در نتیجه میتوان گفت رابطه معنی داری میان این دو متغیر وجود دارد. ویژگی‌های و خصوصیات می‌باشد که می‌تواند عملکرد مدیر



اجرائی را تحت تاثیر قرار بدهد سن فرد، میزان تصدی گری و جبران خدمت شامل حقوق و پاداش مواردی می باشد که در این تحقیق برای بررسی وضعیت مدیر اجرایی مورد بررسی قرار میگیرد. هر چه توانایی مدیر سازمان در زمینه فعالیت های گروهی بیشتر باشد و میزان تعهد مدیر به سازمان بالاتر باشد تمایل بیشتری به توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش دارد. از همین رو میتوان گفت رابطه مثبتی میان این دو وجود دارد این رابطه مثبت در علامت ضریب مسیر مشخص می باشد. از آنجایی که ضریب مسیر در این رابطه مثبت است در نتیجه میتوان گفت رابطه مثبت و مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد. خصوصیات مدیر اجرایی بر عملکرد سازمان اثر گذار می باشد.

رابطه بعدی در زمینه خصوصیات مدیر اجرایی و عملکرد سازمان میباشد مقدار ضریب مسیر این رابطه  $0/587$  است و مقدار آماره تی در آن  $6/516$  است از آنجایی که مقدار آماره تی بزرگتر از  $1/96$  است می توان نتیجه گرفت که رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. این رابطه مستقیم است چرا که ضریب مسیر دارای علامت مثبت است میزان انطباق خروجیهای سازمان با اهداف تعیین شده سازمان به عنوان عملکرد در نظر گرفته میشود. عملکرد در سه بعد پایداری میزان انطباق با خصوصیات زیست محیطی) رشد (میزان رشد سودآوری و درآمد و بین المللی سازی میزان توسعه صادرات در سطح سازمان) استفاده می شود. به طور مشخص دستیابی به هر کدام از اهداف به تمایلات و اولویتهای مدیران بستگی دارد اگر برای مدیران درجه اهمیت شاخص های مالی بیشتر باشد سیاستها و تمرکز سازمان در این راستا خواهد بود از طرف دیگر اگر رشد پایدار مد نظر مدیران باشد تمرکز فعالیتهای سازمان در این راستا خواهد بود و عملکرد سازمان را در این بعد تحت تاثیر خود قرار می دهد.

تیم ارشد مدیریت بر عملکرد سازمان اثر گذار می باشد.

رابطه بعدی در زمینه ارتباط تیم ارشد مدیریت و عملکرد سازمان است مقدار ضریب مسیر این رابطه  $0/205$  است و مقدار آماره تی در آن  $3/376$  است. از آنجایی که مقدار آماره تی بزرگتر از  $1/96$  است در نتیجه می توان گفت رابطه معنی داری بین این متغیرها وجود دارد. میزان مشارکت تیم ارشد مدیریت در تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها در این تحقیق مورد بررسی بوده است تصمیم گیریهای مدیران با توجه به اهداف و سیاستهای سازمان میتواند به تخصیص منابع جهت دست یابی به عملکرد برتر منجر بشود از همین رو رابطه معنی داری بین این تصمیم گیریها و عملکرد سازمان وجود دارد.

فرضیه آخر در ارتباط با آموزش در سطح سازمان و عملکرد سازمان میباشد مقدار ضریب مسیر این رابطه  $0/194$  است و مقدار آماره تی در آن  $3/285$  است از آنجایی که آماره در سطح معنی داری  $95$  درصد از  $1/96$  بیشتر است میتوان نتیجه گرفت رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. آموزش در سطح سازمان می تواند باعث افزایش توانایی های کارکنان شود. هر چه سطح این آموزش بیشتر و عمیق تر باشد نیروهای انسانی کارایی و بهره وری بیشتری خواهند داشت. از همین رو بهتر میتوانند در دستیابی به اهداف سازمان فعال باشند و عملکرد بهتری را ارائه دهند. از همین رو میتوان گفت رابطه معنی داری بین آموزش و عملکرد سازمان وجود دارد.

##### ۵- بحث

در این تحقیق تلاش شد به بررسی تاثیر تعامل مدیر اجرایی و تیم ارشد مدیریت بر روی عملکرد سازمان (مورد مطالعه شرکت نارگان پرداخته شود. یکی از اهداف اصلی در هر سازمانی دستیابی به عملکرد مناسب در تمام سطوح میباشد. از همین رو هر ساله هزینههای زیادی در سازمانها برای دستیابی به عملکرد بهتر انجام می شود از طرف دیگر برای مدیران و صاحبان سهام در سازمانها مختلف هر عاملی که بر عملکرد اثرگذار باشد دارای اهمیت است با شناسایی مهمترین عوامل مدیران میتوانند با برنامه ریزی و تمرکز بر روی آن عوامل هر چه بیشتر عملکرد سازمان را بهبود ببخشند. در این تحقیق تلاش می شود به بررسی رابطه خصوصیات مدیر اجرایی و تیم ارشد مدیریت و میزان تعاملات آنها و تاثیر آنها بر آموزش در سطح سازمان و عملکرد سازمان پرداخته شود با توجه به اهمیت این تعاملات و تاثیر آن بر عملکرد می توان به اهمیت بررسی این تحقیق پی برد. نتیجه این تحقیق می تواند به مدیران و تصمیم گیران در سطح سازمان کمک نماید تا با برنامه و تمرکز بر عوامل اصلی عملکرد سازمان را بهبود ببخشند.

برای بررسی این مهم فرضیه‌هایی برای اثر گذاری عوامل این تحقیق طراحی شد. پرسشنامه ای شامل ۴۲ گویه برای این اثر گذاری طراحی شد. پرسشنامه طراحی شده برای روایی توسط اساتید مورد تایید شد. پایایی پرسشنامه توسط آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. پرسشنامه مورد بررسی در این تحقیق دارای پایایی لازم جهت بررسی نتایج بود. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه برای هر دسته از متغیرها مورد بررسی قرار گرفت و به ازای هر دسته از متغیرها این ضریب بزرگتر از ۰/۷ بود در نتیجه به خوبی می توان به داده های خروجی از این پرسشنامه اعتماد نمود و نتایج آن را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد.

نتایج آزمون بارتلت و KMO به عنوان شاخص های کیفیت نمونه گیری نشان داد، که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی قرار دارند. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها بیشتر از ۵/۰، و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ بود. پس از حصول اطمینان یافتن از مناسب بودن حجم نمونه، بار عاملی گویه ها مورد بررسی قرار گرفت. بار عاملی تمامی گویه ها بالاتر از ۰/۴ بود و بنابراین هیچ یک از گویه ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند.

سپس نرمال بودن داده ها مورد بررسی قرار گرفت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون اسمیرنوف و کلموگروف استفاده گردید. با توجه به نتایج این تست دادهها توزیع نرمال ندارند در مرحله بعد همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. این شرط یک شرط بسیار مهم و اساسی در به کارگیری مدل یابی معادلات ساختاری می باشد. در مرحله بعد برازش مدل انجام شد برازش مدل کمک تحلیل مسیر و همچنین تحلیل عامل انجام شد.

در ادامه به تحلیل نتایج حاصل از هر کدام از فرضیه ها پرداخته می شود.

خصوصیات مدیر اجرایی بر آموزش در سطح سازمان اثرگذار می باشد.

فرضیه اول در زمینه رابطه خصوصیات مدیر اجرایی بر آموزش در سطح سازمان می باشد. مقدار ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۸۶۶ می باشد. مقدار آماره تی در این رابطه ۱۴/۰۶۷ است. از آنجایی که مقدار آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ است در نتیجه میتوان گفت رابطه معنی داری میان این دو متغیر وجود دارد. ویژگی های و خصوصیات می باشد که میتواند عملکرد مدیر اجرایی را تحت تاثیر قرار بدهد سن فرد، میزان تصدی گری و جبران خدمت شامل حقوق و پاداش مواردی می باشد که در این تحقیق برای بررسی وضعیت مدیر اجرایی مورد بررسی قرار میگیرد هر چه توانایی مدیر سازمان در زمینه فعالیت های گروهی بیشتر باشد و میزان تعهد مدیر به سازمان بالاتر باشد تمایل بیشتری به توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش دارد. از همین رو میتوان گفت رابطه مثبتی میان این دو وجود دارد این رابطه مثبت در علامت ضریب مسیر مشخص می باشد از آنجایی که ضریب مسیر در این رابطه مثبت است در نتیجه می توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد. خصوصیات مدیر اجرایی بر عملکرد سازمان اثرگذار می باشد.

رابطه بعدی در زمینه خصوصیات مدیر اجرایی و عملکرد سازمان می باشد مقدار ضریب مسیر این رابطه ۰/۵۸۷ است و مقدار آماره تی در آن ۶/۵۱۶ است. از آنجایی که مقدار آماره تی بزرگتر از ۱/۹۹ است می توان نتیجه گرفت که رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد این رابطه مستقیم است چرا که ضریب مسیر دارای علامت مثبت است میزان انطباق خروجیهای سازمان با اهداف تعیین شده سازمان به عنوان عملکرد در نظر گرفته میشود عملکرد در سه بعد پایداری میزان انطباق با خصوصیات زیست محیطی) رشد (میزان رشد سودآوری و درآمد) و بین المللی سازی میزان توسعه صادرات در سطح سازمان) استفاده می شود. به طور مشخص دستیابی به هر کدام از اهداف به تمایلات و اولویتهای مدیران بستگی دارد اگر برای مدیران درجه اهمیت شاخصهای مالی بیشتر باشد سیاستها و تمرکز سازمان در این راستا خواهد بود از طرف دیگر اگر رشد پایدار مد نظر مدیران باشد تمرکز فعالیتهای سازمان در این راستا خواهد بود و عملکرد سازمان را در این بعد تحت تاثیر خود قرار می دهد.

ارشد مدیریت بر عملکرد سازمان اثر گذار

رابطه بعدی در زمینه ارتباط تیم ارشد مدیریت و عملکرد سازمان است. مقدار ضریب مسیر این رابطه ۰/۲۰۵ است و مقدار آماره تی در آن ۳/۳۷۶ است. از آنجایی که مقدار آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ است در نتیجه می توان گفت رابطه معنی داری بین

این متغیرها وجود دارد میزان مشارکت تیم ارشد مدیریت در تصمیم گیری ها و تصمیم سازیها در این تحقیق مورد بررسی بوده است تصمیم گیریهای مدیران با توجه به اهداف و سیاست های سازمان میتواند به تخصیص منابع جهت دست یابی به عملکرد برتر منجر بشود از همین رو رابطه معنی داری بین این تصمیم گیریها و عملکرد سازمان وجود دارد.

آموزش در سطح سازمان بر عملکرد سازمان اثر گذار می! فرضیه آخر در ارتباط با آموزش در سطح سازمان و عملکرد سازمان می باشد. مقدار ضریب مسیر این رابطه ۰/۱۹۴ است و مقدار آماره تی در آن ۲/۲۸۵ است از انجایی که آماره در سطح معنی داری ۹۵ درصد از ۱/۹۶ بیشتر است می توان نتیجه گرفت رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. آموزش در سطح سازمان می تواند باعث افزایش تواناییهای کارکنان شود. هر چه سطح این آموزش بیشتر و عمیق تر باشد نیروهای انسانی کارایی و بهره وری بیشتری خواهند داشت. از همین رو بهتر میتوانند در دستیابی به اهداف سازمان فعال باشند و عملکرد بهتری را ارائه دهند از همین رو میتوان گفت رابطه معنی داری بین آموزش و عملکرد سازمان وجود دارد.

#### ۶- نتیجه گیری

در این تحقیق به بررسی تاثیر تعامل مدیر اجرایی و تیم ارشد مدیریت بر روی عملکرد سازمان (مورد مطالعه شرکت نارگان پرداخته شد برای بررسی نوع رابطه ها و بررسی و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد.

نقش مدیریت در زندگی انسان پدیده تازه و نوظهوری نیست از نخستین روزی که انسان زندگی اجتماعی خویش را آغاز نمود اصول مدیریتی نیز بطور ناخودآگاه در این زندگی اجتماعی به اجراء درآمده و از آنجا که ابتدائی ترین گروه اجتماعی انسان با تشکیل کانون خانواده پا گرفته است، بنابراین میتوان گفت که با ایجاد اولین کانون خانواده اجراء اصول مدیریت در این کانون ضروری گردید.

وجود دیدگاههای متفاوت در زمینه تعریف و توضیح مدیریت و کارمندان نباید موجب پریشانی ذهنی گردد زیرا که آنها به شیوههای مختلف نگاه کردن به یک واقعیت دلالت دارند. در واقع این دیدگاهها، مکمل یکدیگرند. گفتنی است که، مدیریت عمل شکل دهی آگاهانه و مداوم سازمانها است. همه سازمانها برای نیل به هدفهای خود بوسیله افرادی هدایت و رهبری میشوند که مدیران سازمان نامیده می شوند.

آنها برای انجام دادن ماموریت خود در سازمان نقشهای مختلفی ایفا کرده کارکردها و وظایف متعددی انجام می دهند آنها تصمیم میگیرند هدف گذاری و برنامه ریزی میکنند به سازماندهی می پردازند، و سر انجام از راه برقرار کردن ارتباط فعالیتهای افراد و واحدهای سازمانی را رهبری و کنترل می کنند. می توان نتیجه گرفت که عملکرد یک سازمان و میزان توفیق آن در نیل به هدفهایش (برآوردن نیازهای جامعه) به عملکرد موفقیت آمیز مدیران آن بستگی دارد لازمه عملکرد موفق، مدیریت، از یک سو کارایی، و از سوی دیگر اثر بخشی است این دو مفهوم نیاز به توضیح دارند

در این تحقیق تلاش شده است به بررسی تاثیر تعامل مدیر اجرایی و تیم ارشد مدیریت بر روی عملکرد سازمان (مورد مطالعه شرکت نارگان) پرداخته شود برای این مهم از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در ابتدا مدلی مفهومی طراحی شده است.

#### ۷- پیشنهادات عملی

در اینجا پیشنهاداتی عملی با توجه به نتایج این تحقیق ارائه می شود:

با توجه به تایید فرض اول مبنی بر تاثیر خصوصیات مدیر اجرایی بر آموزش در سطح سازمان پیشنهاد می گردد اهمیت و ضرورت آموزش برای مدیران اجرایی سازمان شرح داده شود و با ایجاد برنامه منظم و منطبق بر اهداف سازمان و تحت نظر مدیران اجرایی نیروهای انتخاب شده توسط مدیر بخشها و سرپرستان تحت آموزشهای لازم درون و برون سازمانی قرار بگیرند. با توجه به رد فرض دوم مبنی بر تاثیر تیم مدیریت ارشد بر آموزش در سطح سازمان پیشنهاد. گردد با توجه به این موضوع که مدیران ارشد شناخت کامل تری نسبت به مدیران میانی، معاونین، سرپرستان، مسئولین و مهندسين ارشد دارند با افزایش نقش و اختیار مدیران ارشد در زمینه آموزش کارکنان در راستای بهره وری و رشد سازمان اقدام گردد.

با توجه به تایید فرض سوم مبنی بر تاثیر خصوصیات مدیر اجرایی بر عملکرد سازمان و باتوجه به نقش مهم مدیران اجرایی در آینده سازمان و متوسط سن مدیران اجرایی فعلی پیشنهاد می گردد از طریق آموزش مناسب و گزینش مدیران اجرایی آینده سازمان انتخاب و پرورش داده شوند.

با توجه به تایید فرض چهارم مبنی بر تاثیر تیم مدیریت ارشد بر عملکرد سازمان پیشنهاد می گردد با افزایش اختیارات و امکانات تیم مدیریت ارشد و تقویت سیستم پاداش ارتقاء و طبقه بندی مشاغل تحت اختیار مدیران میانی سرپرستان مسئولین و کنترل آن توسط مدیران ارشد و همچنین آموزش های دوره ای مدیران ارشد در راستای افزایش عملکرد کارکنان زمینه افزایش عملکرد سازمان فراهم گردد.

با توجه به تایید فرض پنجم مبنی بر تاثیر آموزش در عملکرد سازمان پیشنهاد می گردد، آموزش های مورد نیاز سازمان توسط مدیران اجرایی مدیران ارشد مدیران بخشها و پروژها، سرپرستان، مسئولین

#### ۸- محدودیت های پژوهش

مهمترین محدودیت موجود در این پژوهش در زمینه جمع آوری داده ها مربوط به محدودیت ذاتی پرسشنامه بوده است. محدودیت دیگر این تحقیق یک محدودیت فنی در زمینه رویکرد معادلات ساختاری می باشد در واقع این روش امکان در نظر گرفتن هر تعداد متغیر را نمی دهد همچنین این رویکرد امکان طراحی هر تعداد سوال برای پرسشنامه را نمی دهد در نتیجه نمی توان در قالب یک مدل همه متغیرهای تحقیق را در نظر گرفت. محدودیت دیگر این تحقیق در دسترسی به منابع مقالات بوده است.

#### منابع

- [1] Bucheli, Marcelo. Wadhwani, Daniel. (2013). Organizations in Time: History, Theory, Methods. Oxford University Press On Demand.
- [2] Certo, Tervis. (2013). Modern Management: Concepts and Skills. Pearson Higher Ed.
- [3] Chernoff, Herman. Moses, Lincole. (2012). Elementary Decision Theory. Courier Corporation.
- [4] Cigdem, Harun. Topcu, Abdullah. (2015). Predictors of Instructors' Behavioral Intention to Use Learning Management System: A Turkish Vocational College Example. Computers in Human Behavior (Vol. 52, Pp. 22-28).
- [5] Coleman, Kristine. (2012). Individual Differences in Temperament and Behavioral Management Practices for Nonhuman Primates. Applied Animal Behaviour Science (Vol. 137(3), Pp. 106-113).
- [6] Donaldson, Lex. Qiu, Jane. Luo, Ben. (2013). For Rigour in Organizational Management Theory Research. Journal of Management Studies (Vol. 50 (1), Pp.153-172).
- [7] Dutta, Amitava. Roy, Rahul. Seetharaman, Priya. (2013). Course Management System Adoption and Usage: A Process Theoretic Perspective. Computers in Human Behavior (Vol. 29(6), Pp. 2535-2545).
- [8] Fitz-Enz, Jac. (2002). How to Measure Human Resources Management? United States: Mcgraw-Hill.
- [9] Georgakakis, Dimitrios. Greve, Peder. Ruigrok, Winfried. (2017). Top Management Team Faultlines and Firm Performance: Examining The Ceo-Tmt Interface. The Leadership Quarterly.
- [10] Hekler, Erick. Klasnja, Predrag. Traver, Vicente. Hendriks, Monique. (2013). Realizing Effective Behavioral Management of Health: The Metamorphosis of Behavioral Science Methods. Pulse, Ieee (Vol. 4(5), Pp. 29-34).
- [11] Jiang, Kaifeng. Lepak, David. Hu, Jia. Baer, Judith. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. Academy of Management Journal (Vol. 55(6), Pp. 1264-1294).

- [12] Karagozoglu, Necmi. (2017). Antecedents of Team Performance On Case Studies in A Strategic Management Capstone Course. *The International Journal of Management Education* (Vol. 15. Pp. 25-13).
- [13] Kelley, Claire. Sbrocco, Geena. Sbrocco, Tracy. (2016). Behavioral Modification for The Management of Obesity. *Primary Care: Clinics in Office Practice* (Vol. 43(1), Pp. 159-175).
- [14] Khatri, Naresh. Budhwar, Pawan. (2002). A Study of Strategic Hr Issues in An Asian Context. *Personnel Review* (Vol. 31(2), Pp. 166-88).
- [15] Kor, Yasemin. (2003). Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth. *Organization Science* (Vol. 14(6), Pp. 707-719).
- [16] Leroy, Hannes. Palanski, Michael. Simons, Tony. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics* (Vol. 107(3), Pp. 255-264).
- [17] Lin, Hui. Hwang, Yujong. (2014). Do Feelings Matter? The Effects of Intrinsic Benefits On Individuals' Commitment Toward Knowledge Systems. *Computers in Human Behavior* (Vol. 30, Pp. 191-198).
- [18] Lo, Fang. Fu, Pao. (2016). The Interaction of Chief Executive Officer and Top Management Team On Organization Performance. *Journal of Business Research* (Vol. 69 (6), Pp. 2182-2186).
- [19] Morley, John. (2013). Behavioral Management in The Person with Dementia. *The Journal of Nutrition, Health & Aging* (Vol. 17(1), Pp. 35-38).
- [20] Morris, Pamela. Mattera, Shira. Castells, Nina. Bangser, Michael. Bierman, Karen. (2014). Impact Findings from The Head Start Cares Demonstration: National Evaluation of Three Approaches to Improving Preschoolers' Social and Emotional Competence. Executive Summary. *Opre Report* (2014-44). Mdrc.
- [21] Myers, Janet. (2017). Interprofessional Team Management: Partnering to Optimize Outcomes in Diabetes. *The Journal for Nurse Practitioners* (Vol. 13(3), Pp.147-150).
- [22] Newcomer, John. Selke, Gregg. Melson, Angela. (2015). Decreased Memory Performance in Healthy Humans Induced by Stress-Level Cortisol Treatment. *Archives of General Psychiatry* (Vol. 56(6), Pp. 527-533).
- [23] Park, Ke. (2017). Pay Disparities Within Top Management Teams and Earning Management. *Journal of Accounting and Public Policy* (Vol. 36(1), Pp. 59-81).
- [24] Purnus, Augustin. Bodea, Constanta. (2014). Project Prioritization and Portfolio Performance Measurement in Project Oriented Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (Vol. 119, Pp. 339-348).
- [25] Ridge, Jason. Johnson, Scott. Hill, Aron. Bolton, Joel. (2017). The Role of Top Management Team Attention in New Product Introductions. *Journal of Business Research* (Vol. 17, Pp. 24-70).
- [26] Shuying, Wang. Shuijuan, Zhang. (2017). Effect of Diversity On Top Management Team to The Bank's Innovation Ability-Based On the Nature of Ownership Perspective. *Procedia Engineering* (Vol. 174, Pp. 245-240).
- [27] Tompson, R. P. Levy, Mitchell. (2006). Surviving Sepsis Campaign: International Guidelines for Management of Severe Sepsis and Septic Shock. *Intensive Care Medicine* (Vol. 34(1), Pp. 17-60).
- [28] Van Den Brink, Marieke. Holgersson, Charlotte. Linghag, Sophie. Deé, Sharon. (2016). Inflating and Down Playing Strengths and Weaknesses Practicing Gender in The Evaluation of Potential Managers and Partners. *Scandinavian Journal of Management* (Vol. 32(1), Pp. 20-32).

- [29] Yukl, Gary. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *The Academy of Management Perspectives* (Vol. 26(4), Pp. 66-85).
- [30] Zhang, Xi. De Pablos, Patricia. Zhou, Zhaongyn. (2013). Effect of Knowledge Sharing Visibility On Incentive-Based Relationship in Electronic Knowledge Management Systems: An Empirical Investigation. *Computers in Human Behavior* (Vol. 29 (2), Pp. 307-313)