



Center for Strategic Studies of the  
Islamic Republic of Iran Army

**Journal Of  
Army Strategic Research**  
Print ISSN:27834212  
Volume 3, Issue 10  
Winter 2025  
P.P. 51 - 69

## **The Impact of Middle Managers Competencies on Job Performance of AJA Headquarters Staff**

Mohammadreza khorshidi<sup>1</sup>, Alireza Amirkabiri<sup>2</sup>, Hamidreza Gholami<sup>3</sup>

### **Abstract**

**Introduction:** Improving managerial skills can lead to increased job satisfaction, motivation, and employee productivity. Therefore, enhancing middle managers' competencies can be considered a key strategy for improving management quality and overall performance at the headquarters of the Islamic Republic of Iran Army (AJA). The aim of this study is to investigate the impact of middle managers' competencies on the job performance of AJA headquarters staff.

**Research Method:** This research is quantitative and causal-comparative in nature, and it is applied in terms of its goal. The statistical population consists of the employees of the Islamic Republic of Iran Army headquarters. Using the Cochran sampling formula, the sample size was estimated to be 328 individuals. To collect data, the Liang et al. (2013) competency questionnaire, with four components—reliability, service orientation, achievement motivation, and innovation—and a Cronbach's alpha of 0.938 was used. For measuring job performance, the Bontis and Serenko (2007) job performance questionnaire, with three components—efficiency, effectiveness, and quality—and a Cronbach's alpha of 0.92 was used. Descriptive and inferential statistics were analyzed using SPSS 26 software.

**Findings:** The findings indicate that the significant positive impact of middle managers' competencies on the job performance of staff at the Islamic Republic of Iran Army headquarters is confirmed. Additionally, the significant positive impact of the components of middle managers' competencies on job performance is also confirmed.

**Conclusion:** Strengthening and developing middle managers' competencies can be considered an effective strategy for increasing productivity and job satisfaction among staff at the AJA headquarters, which commanders and managers should consider.

**Keywords:** Achievement Motivation, Customer Service Orientation, Managers' Competencies, Job Performance, Reliability, Innovation.

**Citation:** Khorshidi, Mohammadreza; Amirkabiri, Alireza; Gholami, Hamidreza (2025). The Impact of Middle Managers' Competencies on Job Performance of AJA Headquarters Staff; *Journal Of Army Strategic Research*, 3 (10), 51-69.

---

1. Master of Science in Management. Islamic Azad University. Tehran, Iran (Corresponding Author) Email: mkh135800@gmail.com

2. Faculty member, School of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran.

3. PhD student in management at the National Defense University. Tehran, Iran.

---

**Received: 2024/10/31**

**Article Type: Research - based**

**Accepted: 2024/01/19**



## بررسی تأثیر شایستگی مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان ستاد آجا

محمد رضا خورشیدی<sup>۱\*</sup>، علیرضا امیر کبیری<sup>۲</sup>، حمیدرضا غلامی<sup>۳</sup>

### چکیده

بهبود مهارت‌های مدیریتی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، انگیزه و بهره‌وری کارکنان منجر شود. در نتیجه، تقویت شایستگی‌های مدیران میانی می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای ارتقاء کیفیت مدیریت و بهبود عملکرد کلی ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران مدنظر قرار گیرد. هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی تأثیر شایستگی مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان ستاد آجا است. این تحقیق از نظر روش، کمی و از نوع علت و معلولی بوده و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری در مطالعه حاضر، کارکنان ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه ۳۲۸ نفر برآورد گردید. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از پرسشنامه شایستگی‌های کارکنان لیانگ و همکاران ۲۰۱۳ با چهار مؤلفه‌ی قابلیت اطمینان، خدمت محقق‌گرا، انگیزه پیشرفت، نوآوری با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳۸ استفاده شده است و برای سنجش عملکرد شغلی از پرسشنامه عملکرد شغلی بونتیس و سرنکو (۲۰۰۷) با سه مؤلفه‌ی کارایی، اثربخشی، کیفیت با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل از آمار توصیفی و استنباطی با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS-26 استفاده شده است. یافته‌ها بیانگر آن است که معناداری تأثیر مثبت شایستگی مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران و همچنین معناداری تأثیر مثبت مؤلفه‌های متغیر شایستگی مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان نیز مورد تأیید می‌باشد. در نتیجه باید تقویت و توسعه شایستگی‌های مدیران میانی می‌تواند به‌عنوان راهکاری مؤثر برای افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان در ستاد آجا مورد توجه فرماندهان و مدیران قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** انگیزه پیشرفت، خدمت مشتری‌گرا، شایستگی مدیران، عملکرد شغلی، قابلیت اطمینان، نوآوری.

**استناد:** خورشیدی، محمد رضا؛ امیر کبیری، علیرضا؛ غلامی، حمید رضا. (۱۴۰۳) بررسی تأثیر شایستگی مدیران

میانی بر عملکرد شغلی کارکنان ستاد آجا، فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش ۳(۱۰۳): ۶۹-۵۱.

۱ کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Email: mkh135800@gmail.com

۲ عضو هیئت علمی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ایران.

۳ دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

## مقدمه

در سازمان‌های پیچیده و بزرگ همچون ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، مدیران میانی نقش حیاتی در پیوند بین سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان مدیریتی و عملیات روزمره کارکنان دارند. این مدیران به‌عنوان واسطه‌های میان مدیریت عالی و کارکنان، نقش مهمی در انتقال اهداف سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان، و تحقق اهداف تعیین‌شده دارند. اهمیت شایستگی مدیران میانی در این راستا به‌وضوح مشخص می‌شود؛ چراکه این شایستگی‌ها می‌تواند بهبود عملکرد شغلی کارکنان را تسهیل کرده و درنهایت به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان منجر شود. شایستگی مدیران میانی شامل مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که آنان را قادر می‌سازد تا وظایف مدیریتی خود را به نحو احسن انجام دهند. این شایستگی‌ها می‌تواند شامل توانایی‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی مدیریت زمان، مهارت‌های رهبری و توانایی حل مسئله باشد. این مهارت‌ها و توانایی‌ها نه تنها به مدیران میانی امکان می‌دهد تا به‌صورت مؤثرتر با کارکنان ارتباط برقرار کنند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌های مختلف، راهکارهای مناسبی ارائه دهند و به اهداف سازمانی دست یابند. عملکرد شغلی کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت سازمانی، تحت تأثیر مستقیم شایستگی مدیران میانی قرار دارد. تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که وجود مدیران میانی شایسته می‌تواند منجر به افزایش انگیزه کارکنان، بهبود کیفیت کار، کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی شود. این به نوبه خود می‌تواند به افزایش بهره‌وری و کارایی کلی سازمان منجر گردد. در محیط‌های پیچیده و پرچالش نظامی مانند ستاد ارتش، اهمیت این موضوع دوچندان می‌شود. مدیران میانی در این ساختار نه تنها باید با مسائل مدیریتی و سازمانی متداول روبرو شوند، بلکه باید توانایی‌های ویژه‌ای در مدیریت بحران‌ها، ایجاد انسجام تیمی و حفظ روحیه بالا در شرایط سخت را نیز دارا باشند. از این‌رو، بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در چنین سازمانی می‌تواند به ارائه بینش‌های ارزشمندی برای بهبود فرآیندهای مدیریتی و ارتقاء سطح عملکرد در سازمان‌های نظامی منجر شود. این پژوهش به دنبال آن است تا با بررسی دقیق و جامع تأثیرات شایستگی‌های مختلف مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان، نقاط قوت و ضعف موجود در این حوزه را شناسایی کرده و راهکارهای عملی و موثری برای بهبود وضعیت موجود ارائه دهد. به علاوه، نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مرجع ارزشمندی برای سیاست‌گذاران و مدیران ارشد ستاد

ارتش جمهوری اسلامی ایران و سایر سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد تا با بهره‌گیری از نتایج این تحقیق، بتوانند برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری برای توسعه و تقویت شایستگی‌های مدیریتی در سطوح میانی انجام دهند.

شایستگی در لغت به‌عنوان درخور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل‌پذیرش، توانا و دارنده آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه خاص مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن حرفه دارد. فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی را به‌عنوان «قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه» تعریف می‌کند. سینگلا و همکاران (۲۰۰۵) شایستگی را به‌عنوان «توانایی یک فرد در قادر ساختن او برای انجام وظایف به‌طور کامل، یافتن راه حل‌ها و تشخیص آن‌ها در موقعیت‌های کاری» در نظر می‌گیرند. فیلیپوت و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را به‌عنوان «ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های موردنیاز برای انجام یک نقش به‌گون‌های اثربخش» تعریف می‌کنند. هانستین (۲۰۰۰) بیان می‌کند شایستگی عموماً به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است (محمدی و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۸). بررسی و تحلیل تعاریف متنوع از شایستگی نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در بین تمامی تعاریف وجود دارد که عبارت‌اند از: ۱- شایستگی شامل دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی از جمله انگیزه، مفهوم‌های ذهنی ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی است، ۲- شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود و ۳- شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و باثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند. درواقع در این‌که اصولاً به چه چیزی می‌توان شایستگی اطلاق کرد، اختلاف نظر وجود دارد. امروزه شایستگی‌ها، عمدتاً به ویژگی‌های موردنیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. درواقع شایستگی‌ها، به رفتارهای هدفمندی دلالت دارند که شامل عناصر دانش و آگاهی‌ها، قابلیت‌ها یا مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزش، خودنگاری و نقش‌های اجتماعی است (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۸). سازمان‌ها همواره در جهت اهداف از پیش تعیین شده در حرکت بوده و فعالیت‌های آن‌ها به‌منظور رسیدن به همان هدف است. هرگاه نظام صحیح و مناسبی برای ارزیابی شایستگی و لیاقت کارکنان طراحی و به‌درستی اجرا شود، نه تنها عامل موثری برای دستیابی به اهداف سازمان است، بلکه در تأمین اهداف و منافع

واقعی کارکنان نیز نقشی به‌سزا خواهد داشت. ارزیابی شایستگی افراد می‌تواند از یک‌سو رضایت کارکنان را تأمین کند و از سوی دیگر رضایت مدیران و مسئولان سازمان را رقم زند. اصولاً کارکنان هر سازمان دوست دارند که از عملکرد خویش بازخورد دریافت کرده و از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شوند. ارزیابی عملکرد این امکان را به آن‌ها می‌دهد؛ بنابراین رضایت آن‌ها از این طریق تأمین می‌شود. مدیران نیز همواره به دنبال کسب اطلاعات در مورد چگونگی عملکرد کارکنان سازمان هستند تا هنگام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری با آگاهی بیشتر عمل نمایند و سازمان را به‌خوبی در جهت دستیابی به اهداف، هدایت کنند (Herzberg, 2017). با وجود تغییرات شگرف و تحولات روزافزون در ابعاد مختلف، سازمان‌هایی حفظ بقا خواهند یافت که هماهنگ با تحولات پیش روی، در مسیر اهداف سازمان حرکت نمایند. از عوامل مؤثر در پیشرفت و به‌روز بودن سازمان توجه به شایستگی کارکنان است که با توجه به رویکردهای تحولی و همچنین شایستگی کارکنان، بهره‌وری و بازدهی سازمان، با ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان افزایش یافته و مطلوبیت سازمان را به همراه دارد.

ارتش جمهوری اسلامی ایران، یکی از راهبردی‌ترین ارکان نظامی و اثرگذار در عرصه امنیت کشور است که دفاع از استقلال، تمامیت ارضی، نظام جمهوری اسلامی و منافع ملی کشور را برابر قانون اساسی کشور بر عهده دارد و به لحاظ جایگاه و نقش خویش در حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران باید در بهترین وضعیت ممکن باشد. تأثیر شایستگی مدیران ارتش بر عملکرد آنان یک مسئله مهم در زمینه مطالعات نظامی و مدیریت سازمانی است که در تصمیم‌گیری‌های مهمی که مرتبط با امنیت و دفاع ملی هستند نقش دارند. شایستگی آن‌ها می‌تواند تأثیر زیادی بر کیفیت تصمیم‌گیری‌های استراتژیک داشته باشد و محققان می‌توانند بررسی کنند که چگونه میزان شایستگی مدیران تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارتش به منابع زیادی نیاز دارد، از جمله انسانی، مالی، و تجهیزات نظامی. شایستگی مدیران در مدیریت منابع این سازمان می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کارایی و عملکرد آن داشته باشد. ارتش ممکن است در شرایط بحرانی و فوری به عملکرد خود نیاز داشته باشد. مدیران با شایستگی می‌توانند در مدیریت بحران‌ها و پاسخ به تهدیدهای امنیتی بهتر عمل کنند و مدیران با شایستگی ممکن است توانایی بیشتری در ایجاد انگیزه و تعهد در پرسنل ارتش داشته باشند. این مسئله می‌تواند بر کیفیت عملکرد و مشارکت پرسنل تأثیر بگذارد و نقش مهمی در ارتباط با جامعه و سیاست‌گذاران دارند. شایستگی آن‌ها می‌تواند

تأثیر زیادی بر ارتباط‌های عمومی و تعاملات ارتش با سایر بخش‌ها داشته باشد. حال با عنایت به موارد مطروحه، محقق به دنبال بررسی تأثیر شایستگی مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

به لحاظ نظری این‌گونه می‌توان اذعان نمود که خداوند در قرآن کریم می‌فرماید «وعدوا لهم ما استطعتم من قوه و من رباط الخیل ترهبون به عدو الله و عدوکم .....» هر نیرویی در قدرت دارید برای مقابله با آن‌ها (دشمنان) آماده‌سازید و اسب‌های ورزیده (برای میدان نبرد) تا به‌وسیله آن دشمنان خدا و خویش را بترسانید (سوره انفال: آیه ۶۰). «ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم» به درستی که خداوند سرنوشت قومی را تغییر نمی‌دهد مگر این‌که خودشان تصمیم به تغییر بگیرند (سوره رعد: بخشی از آیه ۱۱). بر کسی پوشیده نیست که ایجاد تحول در هر مجموعه‌ای نیازمند عملکرد کارکنانی شایسته است که آرمان‌گرایی و قدرت تحول‌آفرینی از ویژگی‌های بارز آنان است، شایستگی، کارکنان را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون و برون‌سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود، عملکرد مطلوبی داشته باشند که تضمین‌کننده موفقیت سازمانی نیز می‌باشد. درواقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است. سازمان‌ها به دلایل گوناگونی نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به‌جای شغل آن‌ها) به‌عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند. همچنین بی‌شک بدون داشتن شاخص‌ها و ابزار سنجش، نمی‌توان توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد را به‌صورت عادلانه شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی کرد. یکی از دلایل وجود شکاف‌های عملکردی، عدم وجود شاخص‌های شایستگی در سازمان‌هاست (سرلک و همکاران، ۱۴۰۰). اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد نیز می‌تواند در تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان و تحقیق و ارزیابی برنامه استفاده شود. (Al Shobaki et. al., 2018). ارزیابی شایستگی افراد می‌تواند از یک‌سو رضایت کارکنان را تأمین کند و از سوی دیگر رضایت مدیران و مسئولان سازمان را رقم زند. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. قطعاً بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین‌شده و شناسایی مواردی که بهبود جدی

نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون ارزیابی و اندازه‌گیری امکان‌پذیر نیست.

به لحاظ کاربردی نیز می‌توان اینگونه بیان نمود که مدیران میانی در ستاد ارتش نقش مهمی در تعیین و اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌های نظامی دارند. شایستگی آن‌ها می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد نیروهای نظامی داشته باشد. از این رو، ارتقاء عملکرد شغلی آن‌ها می‌تواند به بهبود توانمندی و کارایی نیروهای نظامی منجر شود. مدیران میانی معمولاً در مواقع بحرانی تصمیم‌های مهمی اتخاذ می‌کنند. شایستگی آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند تأثیر زیادی بر سرعت و دقت تصمیم‌گیری داشته باشد. این موضوع می‌تواند در کاهش ریسک‌های نظامی و امنیتی تأثیر داشته باشد. مدیران میانی در ستاد ارتش معمولاً با تعداد زیادی از بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان همکاری دارند. شایستگی آن‌ها در ایجاد هماهنگی و همکاری مؤثر میان این بخش‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش توانمندی‌های سازمانی منجر شود و نقش مهمی در ایجاد انگیزه و تعهد پرسنل ارتش دارند. ارتقاء شایستگی شغلی آن‌ها می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد پرسنل کمک کند و از انحراف احتمالی آن‌ها از اهداف سازمانی جلوگیری نماید. شایستگی مدیران میانی در ستاد ارتش به استمرار و پایداری سازمان کمک می‌کند. افراد ماهرتر و توانمندتر در سمت‌های کلیدی سازمان می‌توانند به تداوم عملکرد مؤثر و مقاوم در مواجهه با چالش‌ها کمک کنند و شایستگی آنان می‌تواند به تعامل بیشتر و مؤثرتر با سایر نیروهای نظامی و نهادهای امنیتی داخلی و بین‌المللی منجر شود. با یادآوری این نکته که تغییرات محیطی با سرعت و شتاب فزاینده مسیر خود را ادامه می‌دهند، قطعاً سازمان‌هایی که بی‌توجه به این تغییرات به سیر حرکت بطئی و سنتی خود ادامه دهند، هرروز باید شاهد زیاد شدن فاصله خویش از وضعیت مطلوب باشند. لذا، تفکر ایجاد تحول در شایستگی‌ها و عملکرد کارکنان در ارتش ج.ا.ایران، اکنون یک نیاز نیست، بلکه یک ضرورت حیاتی است و نادیده انگاشتن این واقعیت می‌تواند به افت سریع بهره‌وری ارتش جمهوری اسلامی ایران منتهی شود.

## روش‌شناسی

این تحقیق از نظر روش، کمی و از نوع علت و معلولی بوده و از نظر هدف به علت اینکه الگوی مطرح‌شده قابلیت بهره‌برداری را دارد، تحقیق مذکور کاربردی می‌باشد و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در مطالعه حاضر، کارکنان ستاد ارتش جمهوری

اسلامی ایران می‌باشد در حال خدمت در ارتش بوده‌اند و براساس آمار موجود جامعه آماری تعداد ۲۲۲۰ نفر را شامل می‌شوند. نمونه‌گیری یعنی انتخاب تعدادی از افراد، حوادث و اشیاء از یک جامعه تعریف شده به‌عنوان نماینده آن جامعه. به عبارت دیگر نمونه‌گیری عبارت از انتخاب درصدی از یک جامعه به‌عنوان نماینده آن جامعه است. نمونه‌گیری تصادفی عبارت است از انتخاب نمونه و جمع‌آوری داده‌ها به‌گونه‌ای که بتوان نتایج حاصل را با احتساب اندازه‌های خطا (که با استفاده از روش‌های آماری تعیین می‌شوند) به یک جامعه بزرگ تعمیم داد. نمونه‌گیری تصادفی به این علت که اساس آن استفاده از روش‌های آمار استنباطی است در سایر روش‌ها ترجیح دارد. جمعیت آماری یک جامعه ممکن است نظیر جامعه بشری خیلی گسترده و وسیع باشد ولی قاعدتاً در پژوهش‌ها از این‌گونه جوامع به علت نامحدود بودن آن‌ها کمتر استفاده می‌شود و به همین دلیل پژوهشگر سعی می‌کند که جامعه نامحدود را محدود کند. از طرف دیگر از آنجاکه مطالعه جوامع آماری بزرگ هم به لحاظ هزینه و هم به لحاظ وقت به صرفه نیست، پس برای تعیین تعداد افراد مورد مطالعه، از نمونه‌گیری استفاده می‌شود. جمعیت آماری یک جامعه ممکن است نظیر جامعه بشری خیلی گسترده و وسیع باشد ولی قاعدتاً در پژوهش‌ها از این‌گونه جوامع به علت نامحدود بودن آن‌ها کمتر استفاده می‌شود و به همین دلیل پژوهشگر سعی می‌کند که جامعه نامحدود را محدود کند. از طرف دیگر از آنجاکه مطالعه جوامع آماری بزرگ هم به لحاظ هزینه و هم به لحاظ وقت به صرفه نیست، پس برای تعیین تعداد افراد مورد مطالعه، از نمونه‌گیری به شیوه تصادفی طبق‌های به شرح جدول زیر استفاده می‌شود. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه با سطح اطمینان ۹۵ درصد و احتمال خطای ۵ درصد ۳۲۸ نفر به دست آمد. مقادیر  $P$  و  $Q$  در این پژوهش ۰/۵ در نظر گرفته شد.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$$N = 120, t = 1.96, p = 0.5, q = 0.5, d = 0.05$$

جدول ۱. حجم نمونه پژوهش

طبقات کارکنان تحت امر مدیران میانی	فراوانی جامعه آماری	فراوانی نمونه آماری
کارکنان مدیران نیروی انسانی	۶۰۰	۸۹
کارکنان مدیران آمادی	۳۴۰	۵۰
کارکنان مدیران برنامه‌ریزی	۲۴۰	۳۵

۲۷	۱۸۰	کارکنان مدیران ارزشیابی
۳۹	۲۶۰	کارکنان مدیران فناوری اطلاعات
۵۳	۳۶۰	کارکنان مدیران آموزشی
۳۵	۲۴۰	کارکنان مدیران اطلاعاتی
۳۲۸	۲۲۲۰	مجموع

در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری ادبیات پیشینه و همچنین مبانی نظری مرتبط با تحقیق و نیز استخراج مدل مفهومی پژوهش از روش کتابخانه‌ای با استفاده از یادداشت‌برداری از رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌ها و مقالات علمی - پژوهشی استفاده گردید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق نیاز است از پرسشنامه استفاده گردد. لذا به منظور کسب اطلاعات از نمونه موردنظر، روش جمع‌آوری اطلاعات، میدانی می‌باشد.

در تحقیق حاضر به منظور بررسی عملکرد شغلی از پرسشنامه عملکرد شغلی استفاده شده که توسط بونتیس و سرنکو (۲۰۰۷) طراحی و اعتبار یابی شده است. این پرسشنامه شامل ۱۱ گویه بسته پاسخ است و سه مؤلفه‌ی کارایی، اثربخشی، کیفیت را موردسنجش قرار می‌دهد که شماره گویه‌های مربوط به این مؤلفه‌ها به قرار جدول زیر است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه عملکرد شغلی، مقدار ۰/۹۲ به دست آمده است. همچنین به منظور بررسی شایستگی‌های مدیریتی می‌توان از پرسشنامه شایستگی‌های محوری کارکنان استفاده شده که توسط لیانگ و همکاران (۲۰۱۳) طراحی و اعتبار یابی شده است. این پرسشنامه شامل ۱۵ گویه بسته پاسخ است و چهار مؤلفه‌ی قابلیت اطمینان، خدمت محقق‌گرا، انگیزه پیشرفت، نوآوری را موردسنجش قرار می‌دهد که شماره گویه‌های مربوط به این مؤلفه‌ها به قرار جدول زیر است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه شایستگی‌های محوری کارکنان، مقدار ۰/۹۳۸ به دست آمده است.

در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات با توجه به اینکه تأثیر متغیرها سنجیده خواهد شد، در قالب آمار توصیفی و استنباطی موردبررسی قرار می‌گیرد که در آمار توصیفی، متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش شامل: سن نمونه آماری، مدرک تحصیلی و سنوات خدمتی هستند. بنابراین متغیرهای جمعیت شناختی با استفاده از آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد نخست به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون نرمالیتت کلموگروف و اسمیرنوف انجام خواهد گرفت. طبق این آزمون، اگر توزیع داده‌ها نرمال باشد از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده می‌شود و اگر داده‌ها نرمال نباشد از آزمون‌های

ناپارامتریک استفاده خواهد شد از نرم افزار SPSS-۲۶ نیز برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است.

### یافته‌ها

متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش نشان می‌دهد که کمترین درصد تحصیلات دکتری با ۴۱/۲ درصد و بیشترین درصد کارشناسی ارشد با ۳۱/۱ درصد است و کمترین درصد سن نمونه آماری افراد بیش از ۶۰ سال با ۱/۸۲ درصد و بیشترین سن نمونه آماری افراد بین ۴۰-۳۰ سال با ۶۹/۴۹ درصد هستند. کمترین درصد جایگاه شغلی نمونه آماری افراد با جایگاه ۱۹ و بالاتر با ۱۰/۳۶ درصد و بیشترین افراد نمونه آماری دارای جایگاه شغلی ۱۷ با ۳۸/۷۱ درصد می‌باشند. کمترین درصد سابقه شغلی نمونه آماری کمتر از ۲۰ سال با ۷/۰۱ درصد و بیشترین درصد سابقه شغلی نمونه آماری بین ۲۵ تا ۳۰ سال با ۳۳/۸۴ درصد می‌باشند.

به منظور بررسی پیش فرض نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش حاضر در مقیاس‌های مورد استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و همچنین شاپیرو و ویلک استفاده شده است که مطابق با جدول زیر می‌باشد.

جدول ۲. آزمون نرمالیته بودن داده‌ها

متغیرها	کلموگروف و اسمیرنوف		شاپیرو و ویلک	
	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری	درجه آزادی
کارایی	۰,۱۴	۳۲۸	۰,۰۰	۳۲۸
اثر بخشی	۰,۱۵	۳۲۸	۰,۰۰	۳۲۸
	۴			
کیفیت	۰,۱۲	۳۲۸	۰,۰۰	۳۲۸
	۵			
قابلیت اطمینان	۰,۱۳	۳۲۸	۰,۰۰	۳۲۸
	۱			
خدمت مشتری‌گرا	۰,۱۴	۳۲۸	۰,۰۰	۳۲۸
	۵			
انگیزه	۰,۱۴	۳۲۸	۰,۰۰	۳۲۸
	۰			
نواوری	۰,۱۵	۳۲۸	۰,۰۰	۳۲۸
	۸			

عملکرد شغلی	۰,۱۰	۳۲۸	۰/۰۰	۰,۹۳۷	۳۲۸	۰/۰۰
شایستگی	۰,۱۱	۳۲۸	۰/۰۱	۰,۹۴۶	۳۲۸	۰/۰۲

پیش فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و همچنین شاپیرو-ویلک نشان می‌دهد که این دو آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای کلیه متغیرها معنادار بوده و بیانگر تأیید نرمال بودن داده‌ها و مجاز برای استفاده از آمار پارامتریک می‌باشد.

آزمون دوربین واتسون تنها آزمونی است که می‌تواند عدم هم‌خطی خطاهای مدل رگرسیون را تشخیص دهد. اگر دوربین واتسون بین ۲,۵ - ۱,۵ باشد، مدل رگرسیونی قابل اجراست در غیر این صورت خطاها با یکدیگر هم‌خطی دارند و مدل رگرسیونی از اعتبار خارج می‌شود که مطابق با جدول زیر عدم هم‌خطی خطاهای مدل رگرسیون مشخص گردیده است و به دلیل اینکه در بازه موردنظر قرار دارد لذا مدل رگرسیون قابل اجرا می‌باشد.

جدول ۳. آزمون عدم هم‌خطی خطاهای مدل رگرسیون

متغیرهای مستقل	دوربین واتسون
قابلیت اطمینان	۱/۵۸
خدمت مشتری‌گرا	۱/۶
انگیزه پیشرفت	۱/۵۹
نوآوری	۱/۵۷
شایستگی	۱/۵۷

مهم‌ترین پیش فرض اجرای رگرسیون عدم هم‌خطی متغیرهای مستقل رگرسیون می‌باشند تین‌هاوس (Tenenhaus, 2005) در مطالعات خویش بیان کرد که دو شاخص VIF یا همان تورش (تورم) واریانس و نیز عکس VIF که همان تلورانس است می‌تواند عدم هم‌خطی متغیرهای مستقل را ارزیابی کند اما فورنل و لارکر پیش از تن هوس شاخصی به نام مقدار ویژه را در سال ۱۹۷۶ ارائه نموده بودند اما رینگل - (Ringle, 2012) معتقد است این سه شاخص به صورت تقریبی می‌توانند عدم هم‌خطی متغیرهای مستقل را اثبات کنند بنابراین به شاخصی نیاز است که حکم نهایی را صادر کند و نقطه برشی را ارائه دهد که از آن پس اجرای رگرسیون فاقد اعتبار باشد. این شاخص CI یا همان شاخص شرطی است. مقدار VIF مطابق با نظر تن هوس هر چقدر به عدد ۲ نزدیک شود هم‌خطی بیشتر خواهد بود و از طرفی از آنجاکه تلورانس عکس VIF است پس هر چقدر این مقدار به صفر نزدیک شود، هم‌خطی

بیشتر است. در نهایت شاخص مقدار ویژه نیز مطابق با نظر خود فورنر و لارکر باز هم هرچقدر به صفر نزدیک باشد، اعلام هم خطی بیشتر را می کند؛ اما حکم نهایی توسط شاخص شرطی CI صادر می شود. به صورتی که اگر CI بزرگ تر از ۱۵ باشد، هم خطی وجود دارد اما هنوز به مرز بحرانی نرسیده است و اگر از CI بزرگ تر از ۳۰ باشد، هم خطی بحرانی است و رگرسیون از اعتبار ساقط است. همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود عدم هم خطی متغیرهای مستقل در مدل رگرسیونی مشهود است پس مدل قابل اجراست.

جدول ۴. شاخص های ارزیابی عدم هم خطی متغیرهای مستقل

متغیرهای مستقل	VIF (توروش واریانس)	Tolerance (تلورانس)	Eigen Value (مقدار ویژه)	Condition index یا CI
قابلیت اطمینان	۱/۰۰	۱/۰۰	٪۰۰۸	۱۶/۱۶
خدمت مشتری گرا	۱/۰۰	۱/۰۰	۰۱۹٪	۱۰/۲۸۴
انگیزه پیشرفت	۱/۰۰	۱/۰۰	۰۲۲٪	۹/۵۶
نوآوری	۱/۰۰	۱/۰۰	۰۳۳٪	۷/۷۴۶
شایستگی	۱/۰۰	۱/۰۰	۰۱۴٪	۱۲

از آنجاکه هدف پژوهش آزمون فرضیه است، نه متغیر مستقل پژوهش در قالب روش هم زمان به تبیین واریانس یا پیش بینی رفتار متغیر وابسته می پردازند. در قالب مدل رگرسیونی چندگانه پیش از آنکه تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته سنجیده شود، ابتدا رابطه متغیرهای مستقل به صورت یکجا با متغیر وابسته بررسی می گردد. در حقیقت R که R چندگانه نیز خوانده می شود. رابطه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته است. همچنین هدف از یک پژوهش علی پیش بینی رفتار متغیر وابسته است که با شاخصی به نام  $2R$  یا ضریب تعیین به دست می آید که نشان می دهد متغیرهای مستقل روی هم رفته چه میزان از رفتار متغیر وابسته را پیش بینی می کنند و با توجه به سه مقدار چین (Chin, 1998) که به ترتیب ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ یعنی  $2R$  ضعیف، متوسط و قوی است، در نهایت همان طور که  $2R$  واریانس تبیین شده و رفتار تبیین شده متغیر وابسته است،  $1-2R$  خطای باقیمانده است و در حقیقت مقدار واریانس تبیین نشده را نشان می دهد. که مطابق با جدول زیر کاملاً مشهود است.

جدول ۵. واریانس تبیین شده و تبیین نشده

رابطه متغیر مستقل با وابسته	R	R <sup>2</sup>	خطای باقیمانده
قابلیت اطمینان بر عملکرد شغلی	۰/۴۷۵	۰/۲۲۵	۰/۷۷۵
خدمت مشتری گرا بر عملکرد شغلی	۰/۳۹۲	۰/۱۵۴	۰/۸۴۶
انگیزه پیشرفت بر عملکرد شغلی	۰/۱۵۳	۰/۰۲۳	۰/۹۷۷

خطای باقیمانده	R <sup>2</sup>	R	رابطه متغیر مستقل با وابسته
۰/۹۷۹	۰/۰۲۱	۰/۱۴۶	نواوری بر عملکرد شغلی
۰/۸۹۵	۰/۱۰۵	۰/۳۲۴	شایستگی بر عملکرد شغلی

تحلیل واریانس به معنی تحلیل تغییرات است. هر تغییری دارای منبع یا ریش‌های می‌باشد. در معادله رگرسیون منبع تغییرات اعداد و احتمالات در معادلات Regression و Residual هستند. یعنی این دو منبع شاخص F یا فیشر را پدید می‌آورند و تنها شاخصی است که به کمک آن می‌توان تا حدی کیفیت و برازش مدل رگرسیونی را سنجید و اگر  $\text{Sig} > 0/05$  باشد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد شاخص فیشر معنادار است و مدل رگرسیونی دارای برازش مناسبی است. همان‌طور که در جدول زیر مشهود است مدل رگرسیونی پژوهش حاضر دارای برازش مناسبی می‌باشد.

جدول ۶. تحلیل واریانس Anova

سطح معناداری	ضریب فیشر	رابطه متغیر مستقل با وابسته
۰/۰۰	۹۴/۹۰۲	قابلیت اطمینان بر عملکرد شغلی
۰/۰۰	۵۹/۳۴۶	خدمت مشتری‌گرا بر عملکرد شغلی
۰/۰۵	۷/۸۴۴	انگیزه پیشرفت بر عملکرد شغلی
۰/۰۸	۷/۰۶۵	نواوری بر عملکرد شغلی
۰/۰۰	۳۸/۲۷۶	شایستگی بر عملکرد شغلی

مطابق با جدول زیر تأیید یا رد هر فرضیه مشخص گردیده است.

جدول ۷. بررسی نتیجه فرضیات پژوهش

نتیجه	Sig	B	فرضیه
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/475	قابلیت اطمینان بر عملکرد شغلی
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/392	خدمت مشتری‌گرا بر عملکرد شغلی
تأیید فرضیه	۰/005	۰/153	انگیزه پیشرفت بر عملکرد شغلی
تأیید فرضیه	۰/008	۰/146	نواوری بر عملکرد شغلی
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/324	شایستگی بر عملکرد شغلی

فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر شایستگی مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران به دلیل اینکه  $\text{Sig} > 0/05$  است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض H<sub>0</sub> رد و فرض H<sub>1</sub> معنادار می‌شود و همچنین جهت این تأثیر به علت مثبت بودن B مثبت می‌باشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت شایستگی مدیران میانی بر عملکرد

شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه اصلی تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی اول پژوهش مبنی بر تأثیر قابلیت اطمینان مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران به دلیل اینکه  $\text{Sig} > 0/05$  است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  معنادار می‌شود و همچنین جهت این تأثیر به علت مثبت بودن  $B$  مثبت می‌باشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت قابلیت اطمینان مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه فرعی اول تأیید می‌شود. فرضیه فرعی دوم پژوهش مبنی بر تأثیر خدمت مشتری گرا مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران به دلیل اینکه  $\text{Sig} > 0/05$  است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  معنادار می‌شود و همچنین جهت این تأثیر به علت مثبت بودن  $B$  مثبت می‌باشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت خدمت مشتری گرا مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه فرعی دوم تأیید می‌شود. فرضیه فرعی سوم پژوهش مبنی بر تأثیر انگیزه پیشرفت مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران به دلیل اینکه  $\text{Sig} > 0/05$  است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  معنادار می‌شود و همچنین جهت این تأثیر به علت مثبت بودن  $B$  مثبت می‌باشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت انگیزه پیشرفت مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه فرعی سوم تأیید می‌شود. فرضیه فرعی چهارم پژوهش مبنی بر نوآوری مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران به دلیل اینکه  $\text{Sig} > 0/05$  است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  معنادار می‌شود و همچنین جهت این تأثیر به علت مثبت بودن  $B$  مثبت می‌باشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت نوآوری مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه فرعی چهارم تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در هر سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای مانند ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، عملکرد شغلی کارکنان نقش حیاتی در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های

سازمان دارد. در این میان، شایستگی مدیران میانی به‌عنوان پل ارتباطی بین سطوح عالی مدیریت و کارکنان صف، نقش بسزایی در تسهیل و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. مدیران میانی، علاوه بر نقش نظارتی و هدایتگر، مسئول ایجاد انگیزه، ارائه راهنمایی و پشتیبانی از کارکنان در انجام وظایف محوله هستند. شایستگی مدیران میانی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌هایی است که به آن‌ها امکان می‌دهد به‌طور مؤثر وظایف مدیریتی خود را انجام دهند. این شایستگی‌ها شامل مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است که هرکدام به نحوی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار هستند. به‌عنوان مثال، مهارت‌های فنی به مدیران کمک می‌کند تا مسائل و مشکلات فنی را حل کنند و راه‌حل‌های مناسب ارائه دهند. مهارت‌های انسانی نیز به توانایی‌های ارتباطی، ایجاد انگیزه و مدیریت تعارض‌ها مربوط می‌شود که برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و سازنده ضروری است. مهارت‌های ادراکی نیز شامل توانایی تحلیل و درک پیچیدگی‌ها و فرصت‌های سازمانی است که مدیران میانی را قادر می‌سازد تا تصمیمات استراتژیک و مؤثری بگیرند. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که شایستگی مدیران میانی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی، انگیزه و بهره‌وری کارکنان داشته باشد. در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، که به دلیل ماهیت نظامی و حساسیت وظایف، نیاز به هماهنگی و همکاری بالایی میان کارکنان دارد، اهمیت شایستگی مدیران میانی دوچندان می‌شود. مدیران میانی در چنین سازمانی باید توانایی ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به نیروها را داشته باشند تا بتوانند در شرایط مختلف، از جمله شرایط بحرانی، بهترین عملکرد را از خود نشان دهند. در این راستا، بررسی تأثیر شایستگی مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریتی و ارائه راهکارهایی برای بهبود کیفیت مدیریت و در نتیجه ارتقای عملکرد سازمان منجر شود. این مطالعه نه تنها به تحلیل نقش و تأثیر مدیران میانی در ارتش می‌پردازد، بلکه به پیشنهاداتی برای تقویت شایستگی‌های مدیریتی و بهبود فرآیندهای آموزشی و توسعه حرفه‌ای نیز خواهد پرداخت. به‌این ترتیب، نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای ارتقاء سطح کلی مدیریت و عملکرد شغلی در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

یافته‌ها بیانگر آن است که شایستگی مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان ستاد آجا تأثیر مثبت و معناداری دارد. در همین رابطه فاضل‌پور و همکاران (۱۴۰۰) تأثیر شایستگی

های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان دانشگاه ایلام را بررسی کردند. بر اساس نتایج به دست آمده، شایستگی‌های انسانی و ابعاد آن (انگیزه پیشرفت، خدمت مشتری‌گرا، حسن نیت، قابلیت اعتماد و نوآوری) بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین شامردادی و مهاجران (۱۳۹۷) در پژوهشی، برای بهبود شایستگی حرفه‌ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان تهران الگویی را ارائه کردند. بر اساس نتایج پژوهش آن‌ها، تمامی مؤلفه‌های سازمانی (چشم‌انداز و مأموریت، خط‌مشی سازمان، شرکا و ذینفعان، کارکنان و فرایندها) به همراه مؤلفه‌های مربوط به خود، در ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش مؤثر هستند. مارتینی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش «ابعاد شایستگی بر عملکرد کارکنان از طریق تعهد کاری» که در اندونزی انجام شد، نشان دادند که شایستگی‌های متشکل از دانش، مهارت و نگرش، بر تعهد و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و تعهد کاری نیز تأثیر مثبت و معناداری بر روی عملکرد داشتند. تعهدات کاری نیز به‌عنوان میانجی رابطه شایستگی با عملکرد کارکنان عمل می‌کند. مارتینی و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای دیگر به بررسی تأثیر شایستگی بر عملکرد کارکنان از طریق بُعد تعهد سازمانی پرداختند. این مطالعه روی ۱۱۲ کارمند کارخانه بافندگی در کشور اندونزی انجام شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که شایستگی کارکنان و بُعد تعهد سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان نشان می‌دهد. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر به‌عنوان یک رابطه میانجی جزئی، بین شایستگی و عملکرد کارکنان عمل می‌کند. ون‌اش و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای نقش واسطه‌ای شایستگی‌های کارکنان برای بالا بردن عملکرد کارکنان و شرکت‌ها و نقش تعدیل‌کننده جو برای خلاقیت را به‌عنوان یکی از شیوه‌های منابع انسانی بررسی کردند. با استفاده از نمونه‌ای از ۱۸۹ شرکت در چین، یک رابطه مثبت بین شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا و عملکرد شرکت پیدا شد که تا حدی از طریق شایستگی‌های کارکنان بود. امکا و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تأثیر انگیزش کارکنان بر عملکرد سازمانی را برای چند شرکت تولیدی منتخب در ایالت انوگو (نیجریه) را بررسی کردند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان داد که بین انگیزش کارکنان و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج مطالعات پیشین بررسی شده بیانگر همسویی با نتایج پژوهش حاضر دارد.

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیران میانی بر عملکرد شغلی کارکنان در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. یافته‌های این تحقیق

نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار مؤلفه‌های مختلف شایستگی مدیران میانی، شامل قابلیت اطمینان، خدمت مشتری‌گرا، نوآوری و انگیزه پیشرفت، بر عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد. مدیران میانی که قابلیت اطمینان بالایی دارند، می‌توانند اعتماد و اطمینان کارکنان را جلب کنند. این اعتماد متقابل به کاهش استرس و افزایش تمرکز کارکنان بر وظایف شغلی‌شان منجر می‌شود. کارکنان در محیطی که به مدیران خود اطمینان دارند، احساس امنیت بیشتری می‌کنند و این احساس امنیت باعث افزایش انگیزه و بهبود عملکرد شغلی می‌شود. مدیران میانی با رویکرد خدمت مشتری‌گرا به بهبود ارتباطات و ایجاد تعامل مثبت با کارکنان می‌پردازند. این رویکرد باعث می‌شود تا کارکنان احساس کنند که نیازها و مشکلاتشان مورد توجه قرار می‌گیرد و در نتیجه، رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد. رضایت شغلی بالا مستقیماً به افزایش بهره‌وری و کارایی در انجام وظایف منجر می‌شود. نوآوری و خلاقیت در روش‌های مدیریتی باعث ایجاد انگیزه و تحریک خلاقیت در کارکنان می‌شود. مدیرانی که با ارائه ایده‌های نو و راهکارهای خلاقانه به حل مشکلات می‌پردازند، می‌توانند محیط کاری پویایی ایجاد کنند که در آن کارکنان برای رسیدن به اهداف جدید و چالش‌های مختلف انگیزه پیدا می‌کنند. این انگیزه بهبود عملکرد شغلی و افزایش بهره‌وری را در پی دارد. مدیران میانی با انگیزه پیشرفت بالا، اهداف و چشم‌اندازهای واضحی برای آینده سازمان ترسیم می‌کنند. این مدیران با تشویق و حمایت از کارکنان در مسیر پیشرفت حرف‌های، احساس تعهد و انگیزه را در آنان تقویت می‌کنند. کارکنانی که احساس می‌کنند فرصت‌های رشد و توسعه در پیش‌رو دارند، با انگیزه بیشتری به کار خود ادامه می‌دهند و این امر بهبود عملکرد شغلی آنان را به دنبال دارد. پیشنهاد‌های کاربردی برای ارتقاء شایستگی مدیران میانی و عملکرد شغلی کارکنان ستاد ارتش ج.ا.ایران به شرح زیر مطرح می‌گردد.

تقویت قابلیت اطمینان مدیران میانی با برگزاری دوره‌های آموزشی متمرکز بر اهمیت اعتمادسازی و راهکارهای افزایش قابلیت اطمینان و آموزش مهارت‌های لازم برای ایجاد و حفظ اعتماد در میان کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و صداقت و ارتباطات باز و مؤثر تشویق که به افزایش قابلیت اطمینان مدیران و در نتیجه بهبود عملکرد شغلی کارکنان منجر شود و ارزیابی دوره‌های عملکرد مدیران از منظر قابلیت اطمینان با استفاده از ابزارهای ارزیابی جهت سنجش میزان اعتماد و اطمینان کارکنان به مدیران و تحلیل نتایج برای بهبود مستمر.

ارتقاء رویکرد خدمت مشتری‌گرا با آموزش مهارت‌های ارتباطی و خدماتی با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای مدیران میانی در جهت بهبود روابط کاری و افزایش رضایت کارکنان و ایجاد سیستم بازخورد مستمر در جهت اشتراک نظرات و پیشنهادات کارکنان با مدیران و اطمینان حاصل از توجه به نظراتشان همچنین ایجاد برنامه‌های تشویقی برای مدیران میانی که نشان‌دهنده تعهد به رویکرد خدمت مشتری‌گرا باشند، می‌تواند انگیزه‌های لازم برای بهبود این مهارت‌ها را فراهم کند.

حمایت از نوآوری با توسعه برنامه‌های تشویق نوآوری از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های تشویقی برای ایده‌های خلاقانه و نوآورانه مدیران میانی و کارکنان، مانند جوایز، تقدیرنامه‌ها و فرصت‌های ارتقاء با ایجاد فضای کاری خلاقانه و فراهم کردن محیطی که در آن مدیران و کارکنان بتوانند بدون ترس از شکست، ایده‌های نوآورانه خود را مطرح و آزمایش کنند و تسهیل دسترسی به منابع و ابزارهای نوآورانه و اطمینان از دسترسی مدیران میانی به منابع، ابزارها و فناوری‌های جدید که می‌تواند به اجرای ایده‌های نوآورانه کمک کند.

تقویت انگیزه پیشرفت با تعیین مسیرهای شغلی و اهداف واضح کوتاه‌مدت و بلندمدت برای کارکنان و مدیران میانی که به پیشرفت حرف‌های آنان کمک کند. ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه حرف‌های متمرکز بر مهارت‌های مدیریتی و تخصصی که مدیران میانی را برای پذیرش مسئولیت‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر آماده کند و ایجاد برنامه‌های مشاوره و منتورینگ که در آن مدیران باتجربه‌تر به‌عنوان راهنما و مشاور به مدیران میانی کمک کنند تا مسیر پیشرفت حرف‌های خود را بهتر بشناسند و مدیریت کنند.

## منابع

### منابع فارسی

- درگاهی، حسین؛ علیپور فلاح‌پسند، محمدحسن؛ حیدری قره بلاغ، هادی. (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، **راهبرد یاس**، شماره ۲۳، ۱۱۳-۹۱.
- شامرادی، سیده نیلوفر؛ مهاجران، بهناز. (۱۳۹۷). ارائه الگوی بهبود شایستگی حرفه‌ای کارکنان (مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش استان تهران)، **نشریه مهارت‌آموزی**، دوره ۷، شماره ۲۵، ۷۰-۴۷.
- فاضل‌پور، فاطمه؛ زرینی، مریم؛ طولایی، زینب. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه ایلام)، **سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**، گردشگری و تکنولوژی، <https://civilica.com/doc/1353385>.

### منابع انگلیسی

- Al Shobaki, M.J., Abu-Naser, S.S., Salama, A.A., AlFerjany, A.A.M. and Amuna, Y.M.A. (2018) The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives-Case Study of "Islamic University". **International Journal of Engineering and Information Systems**, 2, 106-118.
- Bontis, N., and Serenko, A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. **Journal of Knowledge Management**, 11(3), 31-51.
- Emeka, N., Amaka, O & Ejim, E. P. (2015). The Effect of Employee Motivation on Organizational Performance of Selected Manufacturing Firms in Enugu State. **World Journal of Management and Behavioral Studies**, 3(1), 1-8.
- Herzberg, F. (2017). **Motivation to Work**, Rutledge.
- Liang, C. J., Lin, Y. L., & Huang, H. F. (2013). Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center. **Journal of Air Transport Management**, 31, 23-26.
- Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K & Piartrini, P. S. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. **ISOR Journal of Business and Management**, 20:2, 29-37.
- Martini, I. A. O., Supriyadinata, A. A. N. E., Sutrisni, K. E & Sarmawa, I. W. G. (2020). The Dimensions of Competency on Worker Performance Mediated by Work Commitment. **Cognet Business & Management**, 7(1): 1-12.
- mohammadi, D., Eshtiaghian, N., & Raznehan, F. (2012). Integrated Approach of Training Needs Assessment Based on Staff Competencies Analysis. **New Educational Approaches**, 7(1), 107-136
- Van Esch, E., Wei, L. Q & Chiang, F. F. T. (2018). High-performance Human Resource Practices and Firm Performance: The Mediating Role of Employee's Competencies and Moderating Role of Climate for Creativity, **The International Journal of Human Resource Management**, 29(10): 1-26.