

The Effect of Managers' Competence on the Productivity of Employees of the Ministry of Sports and Youth with the Mediating Role of Work Ethics

A.A. Hosseinnjad¹, M. Soleimani Ph.D.^{2*}, S. Ahmadi Ph.D.²

1. Ph.D. Student Sport management ,Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.
2. Department of Physical Education, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer, Iran.
3. Department of Physical Education, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

Abstract

Background: Competence is a combination of knowledge, skills, capabilities, ethics and professional behaviors that undoubtedly lead to high performance of employees and the organization. The aim of this study is to investigate the effect of managers' competence on the productivity of employees of the Ministry of Sports and Youth with the mediating role of work ethics.

Method: This study is applied research in terms of its purpose and a survey in terms of its data collection method. The statistical population of this study consists of employees of the Ministry of Sports and Youth, whose number in the first six months of 2018 is equivalent to 915 people. Simple random sampling method was used to select the members of the statistical sample. The sample size was 269 people using Morgan table. A standard questionnaire was used to measure the variables. Structural equation modeling was used to test the hypotheses.

Results: The results showed that the components of managers' competence (technical ability, scientific ability, personality ability, cognitive-emotional ability, relationship management, globalization, competitive ability) have a significant effect on work ethics and employee productivity. The components of work ethics in the dimensions of responsibility, honesty, observance of justice and fairness, respect for colleagues, loyalty, competitiveness, sympathy with colleagues, observance of social norms and values have a significant effect on employee productivity.

Conclusion: The results of this study indicate that all the competency components of managers of the Ministry of Sports and Youth directly or through work ethic components affect the productivity of employees of this ministry.

Keywords: Managers' competence, employee productivity, work ethics

***Corresponding Author:** M. Soleimani Ph.D., Department of Sports Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Email: behnazmohajeran0@gmail.com

How to cite: Hosseinnjad AA, Soleimani M, Ahmadi S. The effect of managers' competence on the productivity of employees of the ministry of sports and youth with the mediating role of work ethics. *Ethics in Science and Technology*. 2025,20(08): 211-221.



Copyright © 2025 Authors. Published by Iranian Association for Ethics in Science and Technology. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited

اثر شایستگی مدیران بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش واسطه‌ای اخلاق کاری

علی عباس حسین نژاد^۱، دکتر مجید سلیمانی^{۲*}، دکتر سیروس احمدی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

۲. گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

۳. گروه تربیت بدنی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴)

چکیده

زمینه: شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت، توانمندی، اخلاق مداری و رفتارهای حرفه‌ای است که بی شک منجر به عملکرد بالای کارکنان و سازمان می‌شود. هدف این پژوهش، بررسی اثر شایستگی مدیران بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش واسطه‌ای اخلاق کاری می‌باشد.

روش: این تحقیق از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها در شش ماهه نخست سال ۱۳۹۷، معادل ۹۱۵ نفر می‌باشند. از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب اعضای نمونه آماری استفاده شد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۶۹ نفر بدست آمد. جهت اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد استفاده گردید. برای آزمون فرضیه‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که، مولفه‌های شایستگی مدیران (توانایی فنی، توانایی علمی، توانایی شخصیتی، توانمندی ادراکی-عاطفی، مدیریت روابط، جهانی شدن، توانایی رقابتی) بر اخلاق کاری و بهره‌وری کارکنان اثر معناداری دارد. مولفه‌های اخلاق کاری در ابعاد مسئولیت‌پذیری، صداقت، رعایت عدالت و انصاف، احترام به همکاران، وفاداری، رقابت طلبی، همدردی با همکاران، رعایت هنجارها و ارزش‌های اجتماعی بر بهره‌وری کارکنان اثر معناداری دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش حاضر بیانگر این واقعیت است که همه مولفه‌های شایستگی مدیران وزارت ورزش و جوانان به صورت مستقیم و یا به واسطه مولفه‌های اخلاق کاری بر بهره‌وری کارکنان این وزارتخانه اثر دارد.

کلیدواژه‌گان: شایستگی مدیران، بهره‌وری کارکنان، اخلاق کاری

سراغاز

موضوع مهمی که در این میان باید مدنظر قرار گیرد نحوه مدیریت این سازمان‌ها در جهت پیشبرد اهدافشان است، به این منظور مطالعه مدیریت رفتار سازمانی^۱ و منابع انسانی^۲ می‌تواند نقش به سزایی در بهره‌وری کارکنان سازمان ارائه نماید. در این ارتباط بررسی توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی و عمومی مدیران از یک طرف و مطالعه رفتار و کنش‌های آن‌ها در ارتباط با کارکنان و محیط بیرونی سازمان از طرف دیگر می‌تواند اطلاعات مفید و راهگشایی را در اختیار مجموعه تصمیم‌گیران قرار دهد.

امروزه ورزش در جهان اهمیت زیادی دارد. در جوامعی که نارسایی‌های کمی و کیفی در ورزش وجود دارد، عقب افتادگی آن جامعه نیز کاملاً مشهود است، واز این رو است که ورزش در جوامع متمدن دنیا علاوه بر اثرات بهداشتی و نقش آن در سلامتی یک ملت، به عنوان یک پدیده اجتماعی و عامل اقتصادی مورد مطالعه و پژوهش علمی قرار می‌گیرد (۱). از این جهت، نقش و اهمیت سازمان‌های ورزشی به عنوان مرجع ناظر بر ورزش هر جامعه‌ای بیش از پیش آشکار شده است.

نماید، برای سازمان بسیار مهم و ضروری می‌باشد (۸). محققان (۹) در مقاله‌ای با عنوان هشت شایستگی مدیریتی، شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ انجام دادند که نتایج در هشت شایستگی محوری (ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری^۶، دانش^۷، سازگاری^۸، عملکرد^۹، رهبری^{۱۰} و ارتباط)، طبقه‌بندی شدند. همچنین گروهی دیگر از محققان (۱۰) در پژوهشی با عنوان مدیریت بر مبنای شایستگی روی مدیران هیئت‌های ورزش و جوانان ایران انجام دادند که به سه عامل شایستگی‌های سازمانی با چهار خرده‌مقیاس شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های سیاسی^{۱۱}، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های فردی با چهار خرده‌مقیاس شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های جامع‌بودن و شایستگی‌های اخلاقی و نهایتاً شایستگی‌های بین‌فردی با سه خرده‌مقیاس شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی، شایستگی‌های ارتباطی و شایستگی‌های رفتاری برای شایستگی مدیران اشاره کردند.

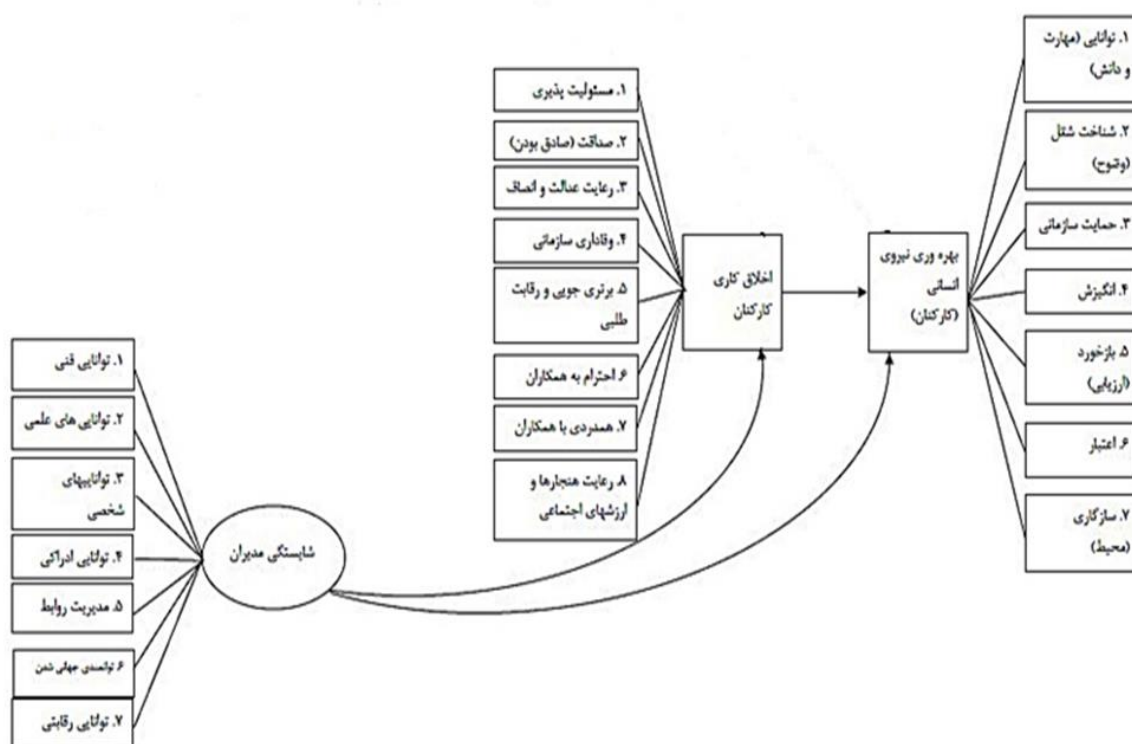
بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون‌داد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته می‌شود. همچنان که پیتز دراکر بهره‌وری کارکنان فرهیخته را مهم‌ترین چالش مدیریتی قرن بیست و یکم می‌داند (۱۱). هر چه بهره‌وری یک سازمان بیشتر باشد هزینه تولید واحد کار در آن کمتر خواهد بود. بهره‌وری یک سازمان بیش از هر عامل دیگر به دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و رفتار مدیران آن بستگی دارد (۱۲). امروزه همه کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری به عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی برده‌اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به بهره‌وری و تعمیم بکارگیری فنون و روش‌های بهبود آن سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی انجام داده‌اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله بهره‌وری به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده اقتصاد ایران پیش از آن که سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره‌وری نیروی کار است (۱۳). یکی از سازمان‌هایی که لازم است پیوسته در زمینه اقدام‌های خود کارایی و بهره‌روی داشته باشند، ادارات ورزشی است که به عنوان زیربنای اصلی توسعه و پیشرفت رشته‌های مختلف ورزشی شناخته می‌شوند و همیشه به دنبال کسب موفقیت در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی هستند و تحقق آن نیز مستلزم داشتن ادارات و هیئت‌های ورزشی اثربخش و کارا است. براین اساس، می‌توان گفت یکی از ارکان موفقیت سازمان‌های ورزشی به ویژه ادارات ورزشی بهره‌وری است که تنها مرتبط با حوزه ورزش است و می‌توان آن را به عنوان فرآیند سلسله اقدام‌ها و فعالیت‌های هماهنگ و برنامه‌ریزی شده در سازمان‌های ورزشی به منظور بهبود وضعیت موجود برنامه‌ها و استفاده اثربخش‌تر استعدادها، امکانات، تجهیزات، فضاها و اماکن ورزشی تعریف کرد (۱۴).

با توجه به این مطلب که ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها، دانش و تخصص مدیر نقش بسزایی را در موفقیت و شکست سازمان ایفا می‌کند، توجه به رویکرد شایستگی‌مدیریت^{۱۲} بسیار حائز اهمیت می‌باشد. سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمری و موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آن که توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (۲). شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی^{۱۳}، عملکرد موثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آن‌ها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (۳). استفاده از شایستگی مدیران روشی است برای یکپارچه نمودن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان و اضافه کردن عملکرد ارزش به آن (۴). برای تحقق اهداف سازمانی افراد لایق و کاردان باید در راس امور قرار بگیرند. بدیهی است به جز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد. بنابراین تحقق اهداف سازمانی در راستای دستیابی به بهره‌وری نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی به شمار می‌رود (۵). علاوه بر این، استقرار نظام شایسته‌سالاری برای مدیران از این جهت اهمیت دارد که کیفیت کار مدیران یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در سازمان است. از این رو، استفاده از یک راه نظام مند برای انتخاب مدیران و تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست موردنظر از میان متقاضیان داخلی و یا خارجی امری ضروری است. متأسفانه امروزه در برخی موارد انتصاب مدیران در بخش‌های مختلف در حوزه ورزش تحت تأثیر برخی از عوامل غیرضروری قرار دارد که منجر به گزینش مدیری غیرکارا و اثربخش در سازمان مربوطه می‌گردد که این امر باعث شکست و عدم موفقیت آن در رسیدن به اهداف عالی آن می‌شود. یکی از چالش‌هایی که امروزه سازمان را تحت تأثیر قرار داده و مساله اصلی در انتصاب مدیران می‌باشد، عدم شایسته‌سالاری^{۱۵} و بهره‌وری ناکافی منابع انسانی است (۶). سازمان‌های مرتبط با حوزه ورزش و جوانان نیز از این امر مستثنی نبوده و عدم وجود ملاک‌های مشخص در انتصاب و انتخاب افراد برای تصدی جایگاه مدیریت ورزش و راهبردی سازمان‌های ورزشی به خوبی نمایان می‌باشد. در این زمینه، برخی محققان (۷) بر این باور هستند که شایستگی مدیران می‌تواند عملکرد آن‌ها را در جایگاه مدیریت در سازمان تغییر دهد و به طور کلی، در تشخیص مسائل اساسی سازمان به مدیر کمک می‌کند. با توجه به این که طراحی و کاربرد الگوی شایستگی، اصول و مبانی لازم در جهت به کارگیری عناصر مختلف مدیریت منابع انسانی از قبیل، برنامه‌ریزی، جذب، گزینش و استخدام، مدیریت استعدادها، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی و نظام ارزشیابی را فراهم می‌

کارآمد در سطوح مختلف چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمامی حرفه هاست تا آن‌ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل جامعه و حرفه خود پردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. بنابراین با توجه به اهمیت بهره‌وری کارکنان و موضوعات اشاره شده، هدف از این پژوهش، تعیین اثر شایستگی مدیران بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش واسطه‌ای اخلاق کاری می‌باشد.

مدل مفهومی پژوهش که شامل متغیرها، مولفه‌های تشکیل دهنده و نحوه ارتباط آنهاست در شکل ۱ ارائه شده است:

مطالعات اخلاق در دنیای مدیریت و سازمان، درباره عناوین مختلفی چون اخلاق مدیریت^{۱۲}، اخلاق سازمان^{۱۳} و اخلاق کار^{۱۴} انجام شده است. اخلاق کاری به صورت صریح به عنوان یک تفاوت فردی تعریف شده است که توسط مجموعه‌ای از اعتقادات و رفتارهای بازتاب‌کننده ارزش اساسی کار توصیف شده است و مخصوصاً به عنوان یک متغیر شخصی مورد ملاحظه قرار گرفته است (۱۵). بسیاری از مؤسسات و سازمان‌های موفق، برای تدوین استراتژی اخلاقی^{۱۵} احساس نیاز کرده و به این باور رسیده‌اند که باید در سازمان یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند. از این رو، کوشیده‌اند به تحقیقات درباره اخلاق حرفه‌ای جایگاه ویژه‌ای بدهند. لذا یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران



نگاره ۱: مدل مفهومی پژوهش (گروه تحقیق)

داشتند، ۲۵ درصد دارای سابقه‌کاری بین ۵ الی ۱۰ سال، ۳۷ درصد دارای سابقه‌کاری ۱۱ تا ۱۵ سال و حدود ۲۰ درصد پاسخ دهندگان دارای سابقه‌کاری بیش از ۱۵ سال می‌باشند. همچنین، حدود ۵۲٪ پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی، ۲۵٪ پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۱۳٪ دارای مدرک کاردانی، ۶٪ دارای مدرک دکترا و ۴٪ دارای مدرک دیپلم می‌باشند.

جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد شایستگی مدیران بجانی (۱۳۹۷)، اخلاق کاری کادوزیر (۲۰۰۲)، بهره‌وری منابع انسانی (کارکنان) هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط جمعی از اساتید و متخصصین مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفت. برای روایی سازه

روش

این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی می‌باشد. بر حسب روش، پژوهشی توصیفی با رویکرد پیمایشی است. همچنین، از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، به صورت میدانی و با بهره‌گیری از پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها در شش ماهه نخست سال ۱۳۹۸، معادل ۹۱۵ نفر می‌باشند. از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در دسترس برای انتخاب اعضای نمونه آماری استفاده شد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۶۹ نفر بدست آمد. از میان ۲۶۹ نفر نمونه آماری شرکت کننده در پژوهش، تعداد مردان ۵۸ درصد و تعداد زنان پاسخگو ۴۲ درصد بوده است. حدود ۱۸ درصد سابقه‌کاری کمتر از ۵ سال

یافته‌ها

در تحلیل عاملی تأییدی توجه به برازش مدل مهم است. شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای مکنون تحقیق در زیر هر شکل ارائه شده است. در میان شاخص‌های برازش اگر نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۲ باشد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص $RMSEA$ کمتر از ۰/۰۸ مطلوب است. سایر شاخص‌ها نیز هر چقدر به یک نزدیکتر باشند مطلوبتر است. خاطر نشان می‌شود که ارتباط بین خطاها در اشکال، برازش مدل را بالاتر برده است. این ارتباطات بر اساس شاخص اصلاح ارائه شده در نرم‌افزار AMOS ایجاد شده است. به این ترتیب که هرچه برای یک ارتباط، شاخص اصلاح بالاتری باشد، افزوده شدن آن ارتباط در مدل موجب بهتر شدن برازش آن می‌شود.

با توجه به نتایج به دست آمده برای تمامی سوالات مقادیر چولگی یا کشیدگی بین ۳- و ۳+ است و همچنین نسبت بحرانی ضریب مردیا در سطر چند متغیره کمتر از ۲,۵۸ (۱,۹۵۵) می‌باشد که این به معنای تأیید نرمال بودن چند متغیره می‌باشد.

هم از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که نتایج آن در بخش یافته‌ها ارائه شده است. لازم به ذکر است که پس از وارد کردن داده‌های پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزار SPSS، به منظور طراحی و اجرای مدل معادلات ساختاری از نرم‌افزار Amos استفاده شد. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. نتایج حاصل نشان داد که شایستگی مدیران با ۲۰ گویه ضریب کرونباخ ۰/۷۵۶، اخلاق کاری با ۲۴ گویه ضریب کرونباخ ۰/۷۲۱، بهره‌وری منابع انسانی (کارکنان) با ۲۱ گویه ضریب ۰/۷۷۱ و در نهایت کل پرسشنامه با ۶۵ گویه ضریب کرونباخ ۰/۷۷۶ دارا هستند. بر اساس این نتایج، با توجه به مقادیر به دست آمده آلفای کرونباخ، ابزار اندازه‌گیری داده‌ها پایا می‌باشد.

در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌ها، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی سوالات جمعیت‌شناختی از آمار توصیفی نظیر جداول توصیفی، جداول فراوانی و نمودارهای فراوانی استفاده شد و از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری برای بررسی فرضیات استفاده شده است.

جدول ۱: شاخص‌های برازش مدل

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل
CMIN/DF	نسبت کای اسکوتر	> 5	۳/۶۵۸
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتل-بونت	< 0.90	۰/۸۸۳
RFI	شاخص برازش نسبی	< 0.90	۰/۸۴۵
IFI	شاخص برازش افزایشی	< 0.90	۰/۸۸۰
TLI	شاخص برازش توکر-لويس	< 0.90	۰/۸۳۷
CFI	شاخص برازش تطبیقی	< 0.90	۰/۸۸۵
GFI	شاخص نیکویی برازش	< 0.90	۰/۸۷۳
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	> 0.08	۰/۰۷۹

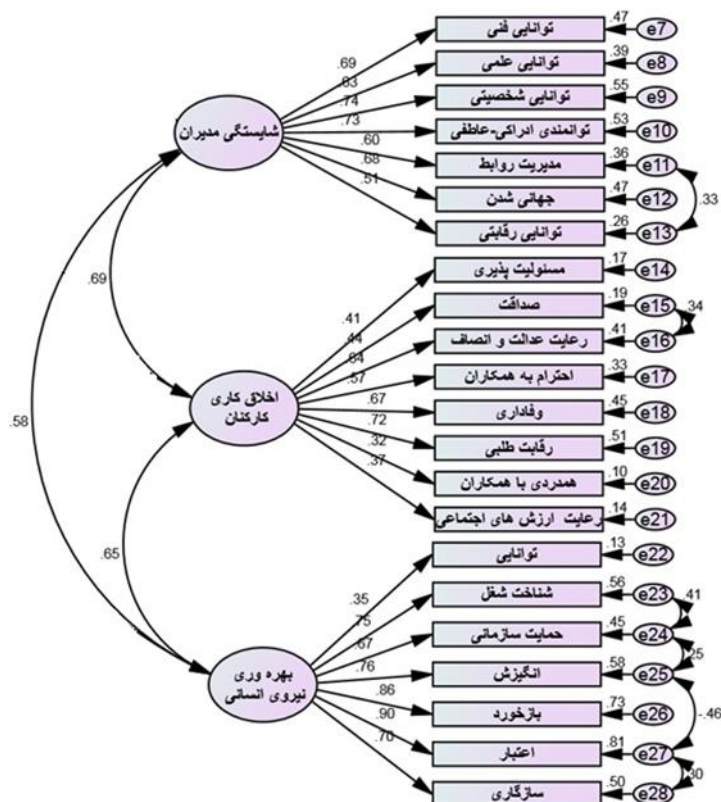
برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش تحلیل مسیر در نرم‌افزار Amos26 استفاده گردید و برای آزمون نقش واسطه‌ای در فرضیه‌ها از روش بوت استرپ بهره گرفته شد.

با توجه به جدول ۲ از آنجائیکه میزان $P < 0.05$ می‌باشد و میزان t در همه فرضیه‌ها از مقدار بحرانی ۱,۹۴ بالاتر است بنابراین تأثیر مولفه‌های شایستگی مدیران بر اخلاق کاری و بهره‌وری کارکنان مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین بر اساس یافته‌های این پژوهش مولفه‌های شایستگی مدیران (توانایی فنی، توانایی علمی، توانایی شخصیتی، توانمندی ادراکی-عاطفی، مدیریت روابط، جهانی شدن، توانایی رقابتی) بر اخلاق کاری و بهره‌وری کارکنان با احتمال ۹۵٪ اثر معناداری دارد. بر اساس جدول ۲ مولفه توانایی فنی ۴/۴ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری و ۷/۵ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی می‌کند و مولفه توانایی علمی ۱۲/۶ درصد از واریانس متغیر

براساس جدول ۱ به جز نسبت کای اسکوتر و شاخص رمزی ($RMSEA$) بقیه شاخص‌ها در وضعیت نامناسبی قرار دارند بنابراین باید مدل اصلاح گردد. برای اصلاح مدل براساس پیشنهاد آموس بین گویه‌ها ارتباط دو سویه تا رسیدن به برازش مناسب برقرار گردید. پس از اصلاح مدل نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی نیز بهبود یافت و به ۳/۴۰۷ رسید. شاخص‌های برازش تطبیقی نیز همگی پس از اصلاح مدل به بالاتر از ۹۰ درصد رسیدند و مناسب هستند. شاخص $RMSEA$ نیز پس از اصلاح مدل بهبود یافت و چون پایین‌تر از ۸ درصد (۰/۰۷۴) است، مناسب می‌باشد. بنابراین در کل مدل اصلاح شده از برازش خوب و مناسب برخوردار می‌باشد (نگاره ۲). نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مولفه‌های پژوهش بیانگر تأیید همه مولفه‌های پرسشنامه‌ها استفاده شده بود.

متغیر اخلاق کاری و ۱۰/۲ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان و مولفه توانایی رقابتی ۱۶/۲ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری و ۷/۹ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی می‌نماید.

اخلاق کاری و ۳۲/۹ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه توانایی شخصیتی ۳/۶ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری و ۱۴/۱ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه توانمندی ادراکی-عاطفی ۳۵/۲ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری و ۱۱/۸ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه مدیریت روابط ۱۹/۴ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری و ۳۶/۸ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه جهانی شدن ۵/۶ درصد از واریانس



نگاره ۲. مدل اولیه اصلاح شده پژوهش با بارهای عاملی

جدول ۲: ضرایب تاثیر، تعیین سطح معناداری

ضرب	ضرب	سطح	نسبت	خطای	تخمین			
تعیین	استاندارد	معناداری	بحرانی	استاندارد	غیراستاندارد			
۰/۱۲۶	۰/۳۵۵	***	۴/۸۶۴	۰/۰۳۶	۰/۱۷۵	اخلاق کاری	<---	توانایی علمی
۰/۰۳۶	۰/۱۹۱	۰/۰۰۴	۲/۸۹۷	۰/۰۳۱	۰/۰۹۰	اخلاق کاری	<---	توانایی شخصیتی
۰/۳۵۲	۰/۵۹۳	***	۴/۲۰۱	۰/۱۲۹	۰/۵۴۲	اخلاق کاری	<---	توانمندی
۰/۱۹۴	۰/۴۴۱	۰/۰۳۳	۲/۱۴۰	۰/۰۳۰	۰/۰۶۴	اخلاق کاری	<---	مدیریت روابط
۰/۰۵۶	۰/۲۳۶	***	۳/۴۹۹	۰/۰۲۹	۰/۱۰۳	اخلاق کاری	<---	جهانی شدن
۰/۰۴۴	۰/۲۱۰	***	۸/۸۵۷	۰/۰۲۸	۰/۲۴۸	اخلاق کاری	<---	توانایی فنی
۰/۱۶۲	۰/۴۰۲	***	۵/۲۲۸	۰/۰۳۵	۰/۱۸۰	اخلاق کاری	<---	توانایی رقابتی
۰/۰۷۵	۰/۲۷۳	۰/۰۰۴	۲/۹۱۲	۰/۰۳۵	۰/۱۰۳	بهره‌وری کارکنان	<---	توانایی فنی
۰/۳۲۹	۰/۵۷۴	***	۶/۰۰۰	۰/۰۴۴	۰/۲۶۴	بهره‌وری کارکنان	<---	توانایی علمی
۰/۱۴۱	۰/۳۷۶	۰/۰۰۴	۲/۸۵۵	۰/۰۳۹	۰/۱۱۲	بهره‌وری کارکنان	<---	توانایی شخصیتی
۰/۱۱۸	۰/۳۴۴	***	۴/۰۶۶	۰/۰۳۵	۰/۹۴۸	بهره‌وری کارکنان	<---	توانمندی
۰/۳۶۸	۰/۶۰۷	***	۷/۲۰۷	۰/۰۳۷	۰/۲۶۶	بهره‌وری کارکنان	<---	مدیریت روابط

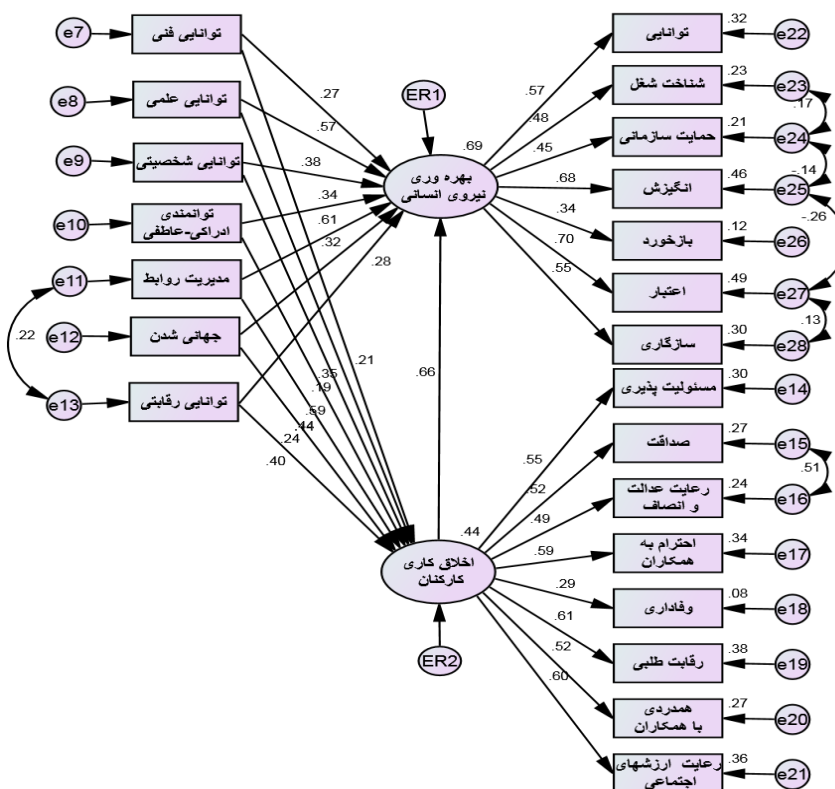
ضریب تعیین	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	تخمین غیر استاندارد	بهره‌وری کارکنان		
۰/۴۳۲	۰/۶۵۷	***	۴/۷۴۳	۰/۱۸۷	۰/۸۸۷	بهره‌وری کارکنان	<---	اخلاق کاری
۰/۱۰۲	۰/۳۲۰	***	۳/۳۳۰	۰/۲۳۶	۰/۷۴۱	بهره‌وری کارکنان	<---	جهانی شدن
۰/۰۷۹	۰/۲۸۱	***	۳/۷۲۶	۰/۰۴۶	۰/۱۷۱	بهره‌وری کارکنان	<---	توانایی رقابتی

جهت سنجش وجود متغیر واسطه‌ای اخلاق کاری از روش بوت استراب در AMOS به شرح جدول ۳ استفاده گردید.

جدول ۳: اثرات مستقیم و غیرمستقیم

نتیجه	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر کل	بهره‌وری کارکنان		
تأثیر مستقیم	*) ۰/۵۸۱ (۰/۰۰۹)	*) ۰/۰۰۲ (۰/۰۹۴)	*) ۰/۰۰۴ (۰/۱۰۳)	بهره‌وری کارکنان	<---	توانایی علمی
واسطه (واسطه)	*) ۰/۰۰۱ (۰/۰۸۲)	*) ۰/۰۰۰ (۰/۱۸۲)	*) ۰/۰۰۰ (۰/۲۶۴)	بهره‌وری کارکنان	<---	توانایی شخصی
تأثیر مستقیم	*) ۰/۰۶۱ (۰/۰۲۵)	*) ۰/۰۰۱ (۰/۰۸۷)	*) ۰/۰۰۴ (۰/۱۱۲)	بهره‌وری کارکنان	<---	توانمندی
واسطه (واسطه)	*) ۰/۰۰ (۰/۲۳۹)	*) ۰/۰۰۰ (۰/۰۷۰۹)	*) ۰/۰۰۰ (۰/۹۴۸)	بهره‌وری کارکنان	<---	مدیریت روابط
واسطه (واسطه)	*) ۰/۰۰۱ (۰/۰۷۴)	*) ۰/۰۰۱ (۰/۱۹۲)	*) ۰/۰۰۰ (۰/۲۶۶)	بهره‌وری کارکنان	<---	جهانی شدن
واسطه (واسطه)	*) ۰/۰۰ (۰/۱۹۱)	*) ۰/۰۰۰ (۰/۵۵۰)	*) ۰/۰۰۰ (۰/۷۴۱)	بهره‌وری کارکنان	<---	توانایی فنی
واسطه (واسطه)	*) ۰/۰۱۰ (۰/۰۶۷)	*) ۰/۰۰۲ (۰/۱۰۴)	*) ۰/۰۰۰ (۰/۱۷۱)	بهره‌وری کارکنان	<---	توانایی رقابتی

* سطح معناداری



وری کارکنان را واسطه‌گری می‌کند و در ابعاد "توانایی علمی" و "توانمندی ادراکی-عاطفی" فقط اثر مستقیم وجود دارد و نقش واسطه‌ای منتفی است.

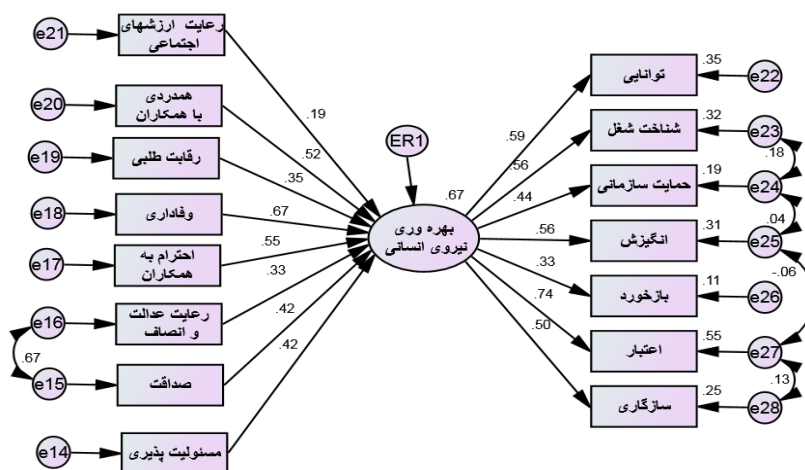
عاطفی بر بهره‌وری کارکنان در سطح معناداری پایین‌تر از ۰/۰۵ در هر سه رابطه (اثر کل، اثر مستقیم و اثر غیر مستقیم) معنادار بوده است. و این نشان‌دهنده اینست که قسمتی از تأثیرات کل مربوط به متغیر اخلاق کاری می‌باشد و متغیر اخلاق کاری رابطه بین مولفه‌های شایستگی مدیران در ابعاد "توانایی فنی"، "توانایی شخصیتی"، "مدیریت روابط"، "جهانی شدن"، "توانایی رقابتی"، "توانایی ادراکی-عاطفی" بر بهره-

جدول ۴. ضرایب تاثیر، تعیین سطح معناداری

ضریب تعیین	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	تخمین غیراستاندارد	بهره‌وری کارکنان		
۰/۲۷۴	۰/۵۲۳	***	۷/۲۱۵	۰/۰۵۰	۰/۳۵۸	بهره‌وری کارکنان	<---	همدردی با همکاران
۰/۱۲۰	۰/۳۴۷	***	۳/۸۷۰	۰/۲۳۲	۰/۸۹۸	بهره‌وری کارکنان	<---	رقابت طلبی
۰/۴۴۴	۰/۶۶۶	۰/۰۰۴	۲/۳۳۲	۰/۱۰۹	۰/۲۱۸	بهره‌وری کارکنان	<---	وفاداری
۰/۳۰۱	۰/۵۴۹	***	۳/۵۲۹	۰/۱۳۰	۰/۴۶۶	بهره‌وری کارکنان	<---	احترام به همکاران
۰/۱۰۷	۰/۳۲۷	***	۳/۷۰۸	۰/۲۵۰	۰/۹۲۷	بهره‌وری کارکنان	<---	رعایت عدالت و انصاف
۰/۱۷۶	۰/۴۲۰	***	۵/۱۲۱	۰/۰۵۱	۰/۲۶۰	بهره‌وری کارکنان	<---	صداقت
۰/۰۳۷	۰/۱۹۳	***	۳/۴۳۷	۰/۰۳۲	۰/۱۱۱	بهره‌وری کارکنان	<---	رعایت هنجارها
۰/۱۷۷	۰/۴۲۱	***	۶/۳۴۷	۰/۰۴۸	۰/۳۰۲	بهره‌وری کارکنان	<---	مسئولیت‌پذیری

وری کارکنان، مولفه وفاداری ۴۴/۴۱ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه توانمندی ادراکی-عاطفی ۱۱/۸ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه احترام به همکاران ۳۰/۱ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه رعایت عدالت و انصاف ۱۰/۷ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه صداقت ۱۷/۶ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه رعایت هنجارها ۳/۷ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان و مولفه مسئولیت‌پذیری ۱۷/۷ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی می‌نماید.

با توجه به جدول ۴، تاثیر مولفه‌های اخلاق کاری بر بهره‌وری کارکنان مورد تایید قرار می‌گیرد. بنابراین بر اساس یافته‌های این پژوهش مولفه‌های اخلاق کاری در ابعاد مسئولیت‌پذیری، صداقت، رعایت عدالت و انصاف، احترام به همکاران، وفاداری، رقابت طلبی، همدردی با همکاران، رعایت هنجارها و ارزش‌های اجتماعی بر بهره‌وری کارکنان با احتمال ۹۵٪ اثر معناداری دارد. بر اساس جدول ۴ مولفه همدردی با همکاران ۲۷/۴ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی می‌کند و مولفه رقابت طلبی ۱۲ درصد از واریانس متغیر بهره-



نگاره ۴: ضریب مسیر بین مولفه‌های اخلاق کاری و بهره‌وری نیروی انسانی

عاطفی، مدیریت روابط، جهانی شدن، توانایی رقابتی) بر اخلاق کاری با احتمال ۹۵٪ اثر معناداری دارد. همچنین، مولفه توانایی فنی ۴/۴ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری را تبیین و پیش‌بینی می‌کند و مولفه

بر اساس یافته‌های این پژوهش مولفه‌های شایستگی مدیران (توانایی فنی، توانایی علمی، توانایی شخصیتی، توانمندی ادراکی-

بهره‌وری کارکنان دارد، باید جهت افزایش بهره‌وری نیروی کار مورد توجه بیشتری قرار گیرد. بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش تایید می‌گردد. به این صورت که، مولفه‌های شایستگی مدیران (توانایی فنی، توانایی علمی، توانایی شخصیتی، توانمندی ادراکی-عاطفی، مدیریت روابط، جهانی شدن، توانایی رقابتی)، بر بهره‌وری کارکنان اثر معناداری دارد. بر اساس یافته‌های این پژوهش مولفه‌های اخلاق کاری در ابعاد مسئولیت‌پذیری، صداقت، رعایت عدالت و انصاف، احترام به همکاران، وفاداری، رقابت طلبی، همدردی با همکاران، رعایت هنجارها و ارزش‌های اجتماعی بر بهره‌وری کارکنان با احتمال ۹۵٪ اثر معناداری دارد. همچنین، مولفه همدردی با همکاران ۲۷/۴ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی می‌کند و مولفه رقابت طلبی ۱۲ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه وفاداری ۱۴/۴ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه توانمندی ادراکی-عاطفی ۱۱/۸ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه احترام به همکاران ۳۰/۱ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه رعایت عدالت و انصاف ۱۰/۷ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه صداقت ۱۷/۶ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه رعایت هنجارها ۳/۷ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان و مولفه مسئولیت‌پذیری ۱۷/۷ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی می‌نماید. از این رو، نتایج این تحقیق با تحقیقات برخی محققان (۲۱-۲۴) همخوانی دارد. همچنین، هیچ گونه مشاهده-ای در تحقیقات مبنی بر ناهمخوانی با فرضیه مذکور وجود نداشت. از این رو، در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که، بهره‌وری کارکنان مهم‌ترین معیار پیشرفت سازمان‌ها است، زیرا عنصر اساسی در هر سازمان مربوط به نیروی انسانی آن است. از سوی دیگر، هر نوع کاری که در محیط شغلی انجام می‌شود به نوعی بر باورهای اخلاقی مبتنی است. درواقع، تصمیم‌های مدیران در همه سطوح سازمانی باید با اخلاق هم‌تئید شوند و هر نوع رفتار و تصمیم‌های غیراخلاقی می‌تواند آثاری بسیار بد بر سرنوشت شغلی و بهره‌وری کارکنان داشته باشد. بی‌شک در توسعه بهره‌وری فردی، عامل اخلاق کاری بسیار اثرگذار خواهد بود. ایجاد فرهنگ پاسخگویی، ارزیابی، نظارت و مراقبت مستمر از فعالیت‌ها و دریافت بازخورد از سوی مدیران ارشد، تدوین منشور اخلاق سازمانی، تدوین فرهنگ سازمانی با رویکرد ایرانی اسلامی، توانمندسازی مدیران و کارکنان از نظر به کارگیری مهارت‌های اخلاقی با استفاده از بسته‌های آموزشی مناسب، انتخاب و به کارگیری مدیران شایسته بر مبنای ملاک‌ها و ضوابط تعریف شده، به نهادینه سازی عدالت سازمانی کمک خواهد کرد. اگرچه باید توجه داشت که علاوه بر اخلاق سازمانی ممکن است سایر متغیرها نیز بر ارتقای بهره‌وری کارکنان اثرگذار باشد. بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش تایید می‌گردد. به این صورت که، مولفه‌های اخلاق کاری (مسئولیت‌پذیری، صداقت، رعایت عدالت و انصاف، احترام به همکاران، وفاداری، رقابت طلبی، همدردی با همکاران، رعایت هنجارها و ارزش‌های اجتماعی)، بر بهره‌وری کارکنان اثر معناداری دارد.

توانایی علمی ۱۲/۶ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری، مولفه توانایی شخصیتی ۳/۶ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری، مولفه توانمندی ادراکی-عاطفی ۳۵/۲ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری، مولفه مدیریت روابط ۱۹/۴ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری، مولفه جهانی شدن ۵/۶ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری و مولفه توانایی رقابتی ۱۶/۲ درصد از واریانس متغیر اخلاق کاری را تبیین و پیش‌بینی می‌نماید. از این رو، نتایج این تحقیق با تحقیقات برخی محققان (۸ و ۱۶) همخوانی دارد ولی با تحقیقات برخی محققان (۱۷) همخوانی ندارد به این دلیل که، نگهداری تسهیلات، منابع انسانی، رهبری بین فردی، نوشیدنی‌ها و خوراکی‌ها، امور دولتی، ورزش، تفریح و سرگرمی، حسابداری، بازاریابی و مدیریت استراتژیک از جمله عوامل موثر بر شایستگی مدیران باشگاه‌های خصوصی است ولی هیچ کدام از این متغیرها بر اخلاق کاری کارکنان تاثیرگذار نیستند. از این رو، در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که، مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب بنماید. بنابراین شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران، عامل اساسی به شمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک مشخصی وجود داشته باشد. این ضوابط باید به گونه‌ای باشد که قابل سنجش باشند. زمانی که مولفه‌ها و محورهای شایستگی نیروهای سازمان تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان باید با توجه به این مولفه‌ها انجام گیرد و برای جلوگیری از به هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت‌های مربوط در راستای توجه به اخلاق کاری کارکنان رعایت گردد. بنابراین، فرضیه سوم پژوهش تایید می‌گردد. به این صورت که، مولفه‌های شایستگی مدیران (توانایی فنی، توانایی علمی، توانایی شخصیتی، توانمندی ادراکی-عاطفی، مدیریت روابط، جهانی شدن، توانایی رقابتی)، بر اخلاق کاری اثر معناداری دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش مولفه‌های شایستگی مدیران بر بهره‌وری کارکنان با احتمال ۹۵٪ اثر معناداری دارد. همچنین، مولفه توانایی فنی ۷/۵ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی می‌کند و مولفه توانایی علمی ۳۲/۹ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه توانایی شخصیتی ۱۴/۱ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه توانمندی ادراکی-عاطفی ۱۱/۸ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه مدیریت روابط ۳۶/۸ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان، مولفه جهانی شدن ۱۰/۲ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان و مولفه توانایی رقابتی ۷/۹ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی می‌نماید. از این رو، نتایج این تحقیق با تحقیقات برخی محققان (۱۸-۲۰) همخوانی دارد. همچنین، هیچ گونه مشاهده‌ای در تحقیقات مبنی بر ناهمخوانی با فرضیه مذکور وجود نداشت. از این رو، در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که، مدیران شایسته با افزایش جبران خدمات شاغلان، بهره‌وری نیروی کار را تحت تاثیر قرار می‌دهند. به دلیل آن که افزایش در دستمزد، نسبت به افزایش در سایر پرداختی‌ها اثر بیشتری در افزایش

- برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌ها برای ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران و ارتقای اخلاق حرفه‌ای در آنان
- انجام ارزیابی‌های سالانه به منظور تعیین مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران و تشویق آنها به توسعه مهارت‌های فنی، تخصصی و شخصی

نتیجه‌گیری

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر بیانگر این واقعیت است که همه مولفه‌های شایستگی مدیران وزارت ورزش و جوانان به صورت مستقیم و یا به واسطه مولفه‌های اخلاق کاری بر بهره‌وری کارکنان این وزارتخانه اثر دارد. از این رو، مدیران مربوطه می‌بایست بر اساس اهمیت و اولویت هر کدام از مولفه‌ها که به تفصیل مورد بحث قرار گرفت؛ نسبت به برنامه‌ریزی برای مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان برنامه‌ریزی نمایند.

ملاحظه‌های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

واژه‌نامه

1. Organizational behavior	رفتار سازمانی
2. Human resources	منابع انسانی
3. Managerial competency	شایستگی مدیریتی
4. Organizational culture	فرهنگ سازمانی
5. Meritocracy	شایسته سالاری
6. Decision-making	تصمیم‌گیری
7. Knowledge	دانش
8. Adjustment	سازگاری
9. Performance	عملکرد
10. Leading	رهبری
11. Political competency	شایستگی سیاسی
12. Management ethics	اخلاق مدیریت
13. Organization ethics	اخلاق سازمان
14. Work ethics	اخلاق کار
15. Ethical strategy	استراتژی اخلاقی

References

- Hosseini SY, Arman M, Mohammadzadeh Z. Competency and its relationship with performance. Management Studies in Development and Evolution, 2018; 27(88): 25-50. doi: <https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.8926>
- Babaei I, Abbaspour A, Asadzadeh H, Delavar A, Abdollahi H. Determining the contribution of organizational factors increasing the competence of Karaj

نتایج که، تاثیر کل و تاثیر مستقیم مولفه‌های شایستگی مدیران بر بهره‌وری کارکنان، به غیر از مولفه‌های توانایی علمی و توانمندی ادراکی-عاطفی بر بهره‌وری کارکنان در سطح معناداری پایین‌تر از ۰,۰۵، در هر سه رابطه (اثر کل، اثر مستقیم و اثر غیر مستقیم) معنادار بوده است. و این نشان‌دهنده اینست که قسمتی از تاثیرات کل مربوط به متغیر اخلاق کاری می‌باشد و متغیر اخلاق کاری رابطه بین مولفه‌های شایستگی مدیران در ابعاد "توانایی فنی"، "توانایی شخصیتی"، "مدیریت روابط"، "جهانی شدن"، "توانایی رقابتی"، "توانایی ادراکی-عاطفی" بر بهره‌وری کارکنان را واسطه‌گری می‌کند و در ابعاد "توانایی علمی" و "توانمندی ادراکی-عاطفی" فقط اثر مستقیم وجود دارد و نقش واسطه منفی است. از این رو، نتایج این تحقیق با تحقیقات برخی محققان (۲۰ و ۲۶) همخوانی دارد ولی با تحقیقات برخی محققان (۲۱)، همخوانی ندارد زیرا عوامل شایستگی مدیران باعث افزایش بهره‌وری کارگران می‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که هر چه شایستگی مدیران بیشتر باشد، بهره‌وری کارگران نیز افزایش می‌یابد. همچنین مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت تشخیصی، مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم‌گیری و مهارت در مدیریت زمان مدیران باعث افزایش بهره‌وری کارگران می‌شود ولی نقش اخلاق کاری در این پژوهش به عنوان متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته نشده است. بنابراین، در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که، عوامل شایستگی مدیران باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. شایستگی‌ها مزایای متفاوتی برای مدیران در سطوح مختلف دارند و به دلایل گوناگون نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، تاکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل آن‌ها به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند. همچنین، مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. می‌توان گفت که، برخورد قاطعانه با کوتاهی‌های به عمل آمده، تصمیم‌گیری سریع در موقعیت‌های بحرانی، تصمیم‌گیری به موقع سازمان، تصمیم‌گیری همراه با در نظر گرفتن منافع خدمات‌گیرندگان و استفاده از تخصص و مهارت افراد از سوی مدیریت منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود. بنابراین، فرضیه هفتم پژوهش تایید می‌گردد. به این صورت که، مولفه‌های شایستگی مدیران بر بهره‌وری کارکنان با نقش واسطه‌ای اخلاق کاری اثر معناداری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود

- در انتخاب مدیران شایستگی در اولویت انتخاب قرار گیرد municipality staff. Public Management Researches, 2018; 11(40): 163-186. doi: [10.22111/jmr.2018.4298](https://doi.org/10.22111/jmr.2018.4298)

- Ghasemian S, Yousefi Saeedabadi R, Taghvaei Yazdi M. Identify the moral competencies of managers in order to be used in the management structure of the university. Ethics in Science and Technology 2023; 17 (4) :94-104. Dor: [20.1001.1.22517634.1401.17.4.13.9](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1401.17.4.13.9)

4. Azizi R, Askari A, Nejat P. Predicting the moral competence of managers based on moral judgment, problem solving competence and decision-making competence. *Ethics in Science and Technology* 2023; 18 (1):198-201. Dor: [20.1001.1.22517634.1402.18.1.25.2](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1402.18.1.25.2)
5. Yakdel Nashtifani M, Talebpour M. Managers' competence and employees' organizational citizenship behavior through the moderating role of professional ethics. 1st National Conference on Management, Economics and Resistance Economics, Tehran. 2018.
6. Kim J, Jung H S. The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International journal of environmental research and public health*, 2022; 19(8): 4428. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
7. Wijayanti F, Sari R. The influence of competency on employee performance: (a literature review). *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 2023; 1(6): 920-931. Doi: [10.61990/ijamesc.v1i6.118](https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.118)
8. Fattahpour Marandi M, Kashef SM, Seyed Ameri MH, Shajie R. Competency pattern of managers in sport and youth general offices with grounded theory approach. *New Trends in Sport Management*, 2017; 4 (15) :23-38
9. Mahmoudi, A., pirjamadi, S., Bahadoor, H., Safi, M. Modeling managerial competencies and structural capitals on the effectiveness marketing programs of karate federation in the Islamic republic of Iran. *Journal of Strategic Management Studies*, 2023; 14(55): 135-159. doi: [10.22034/smsj.2023.176435](https://doi.org/10.22034/smsj.2023.176435)
10. Fattahpour Marandi, M., Kashef, M. M., Seyed Ameri, M. H., & Shajie, R. (2016). Competence Based Management: An Approach towards Effectiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4 s2), 189-196
11. Haghighi M A, Ebrahimi S, Ghasemi Banabari H. HR Competencies: Strategic Factor in Improving Organizational Performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 2014; 5(19): 15-37. Dor: [20.1001.1.22286853.1393.5.19.1.4](https://doi.org/10.1001.1.22286853.1393.5.19.1.4)
12. Abbaszadeh Z, Eyni A, Rabiei P. The relationship between managers' competencies and employees' productivity in Fars chemical industries company, Shiraz, Iran. *World Applied Sciences Journal*. 19. 811-817. Doi: [10.5829/idosi.wasj.2012.19.06.454](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.06.454)
13. Lazaro J, Bumanglag A, Serrano C. The Effect of Managerial Competencies on Employees' Trust in the Management: Management. *Divine Word International Journal of Management and Humanities (DWIJMH)*, 2022; 1(1): 23-40. Doi: [10.62025/dwijmh.v1i1.5](https://doi.org/10.62025/dwijmh.v1i1.5)
14. Alavi S H. Investigating the effect of strategic thinking and intellectual capital on the productivity of employees in sports and youth departments of Mazandaran province with the mediating role of competitive advantage. [M.A thesis]. Islamic Azad University, 2019.
15. Ellen III B, Ferris G, Buckley M. Leader political support: Reconsidering leader political behavior. *The Leadership Quarterly*. 2013; 24(6). Doi: [10.1016/j.leaqua.2013.10.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.007)
16. Choi H S. Legal competencies essential for golf directors. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2014; 1(2): 9-28. Doi: [10.15640/jpesm.v1n2a2](https://doi.org/10.15640/jpesm.v1n2a2)
17. Soltani A, Kashef S M, Othman A T. Design a model of professional competences and its effective components for selection of sports managers. *Contemporary Studies on Sport Management*, 2020; 10(20): 65-78. doi: [10.22084/smms.2020.21104.2530](https://doi.org/10.22084/smms.2020.21104.2530)
18. Hosseini Bahrmani A. A study of the three competencies of Rafsanjan Municipality and its impact on employee productivity based on the ACHIEV model. [M.A thesis]. Payame Noor University, Tehran, 2016.
19. Mehri A. The relationship between managers' competence factors and workers' productivity, case study: Arta Cement Factory in Ardabil. *Work and Society*, 2015; 189.
20. Jiwa Z, Mochtar J, Basana S, Siagian H. The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. *Uncertain Supply Chain Management*. 2021; 9: 283-294. Doi: [10.5267/j.uscm.2021.3.004](https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.3.004)
21. Shamshiri M. The impact of effective factors on the productivity of human resources in sports committees in South Khorasan Province. [M.A thesis]. Birjand University, Iran. 2018.
22. Dargahi H, Moamaei H. The relationship between job ethics and staff's productivity in tehran university of medical sciences. *IJMEHM* 2017; 10 :103-118.
23. Sohrabi S, Keshavarzafshar R. The relationship between work ethics and human resource productivity. *International Conference on Management and Accounting*, Tehran. 2016.
24. Zamanian A, Mohammadi S. Studying the impact of professional ethics on the productivity of Talvar Dam employees. 1st International Conference and Third National Conference on New Ideas in Management Sciences and Economics, Kian Pajouhan Scientific Institute, Tehran, 2016.