

# بررسی تأثیر شایستگی مدیران مدارس شهرستان دورود بر عملکرد آنان

دکتر حبیب... طاهرپور کلانتری\*

دکتر سید محمد زاهدی\*\*

حسن دیناروند\*\*\*

## چکیده

هدف از این مقاله، بررسی تأثیر شایستگی مدیران مدارس شهرستان دورود بر عملکرد آنان است. پژوهش از نوع توصیفی و تحلیلی و بر پایه مدل معتبر چارچوب ارزش‌های متضاد کامرون و کوئین (۲۰۰۶) استوار است. در این پژوهش ۷۸ نفر از مدیران مدارس و ۲۱۱ نفر از معلمان آنان به پرسشنامه سنجش شایستگی مدیران و ۲۱۱ نفر از معلمان به پرسشنامه سنجش عملکرد مدیران پاسخ دادند. جامعه آماری این مطالعه از ۹۶ مدیر در ۹۶ مدرسه تشکیل شده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که میانگین نظر مدیران و معلمان آنان در مورد میزان شایستگی‌های مدیران پایین‌تر از حد مفروض بوده و بین دیدگاه‌های آنان نیز تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین میانگین نظر معلمان در مورد میزان عملکرد مدیران پایین‌تر از حد مفروض بود. به علاوه تحلیل داده‌ها نشان داد که شایستگی‌های مدیران بر عملکردشان تأثیر دارد و از میان ۱۲ متغیر مفروض در مدل ذکر شده، متغیر مدیریت نوآوری بیشترین تأثیر را بر عملکرد آنان دارد.

**واژگان کلیدی:** شایستگی‌های مدیران، عملکرد مدیران، چارچوب ارزش‌های رقیب، مدیریت نوآوری.

---

\* استادیار مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی

\*\* استادیار مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

مدیران برای مدیریت مؤثر سازمان‌های آموزشی با چالش‌های فراوانی رو به رو هستند. پرداختن به این چالش‌ها نیازمند شایستگی‌ها و مهارت‌های متنوعی است. سازمان‌ها شایستگی‌ها را برای تعریف و هدایت عملکرد بالا تعریف می‌کنند. بسیاری مدیران پذیرفته‌اند که شایستگی ترکیب سه عنصر: الف) مهارت‌ها و توانایی‌هایی که مدیران بر اساس آن عمل می‌کنند، ب) دانش، تجربه، و ادراکی که تصمیمات مدیران را شکل می‌دهد، و ج) خصوصیات، ارزش‌ها، و نگرش‌های فردی که مدیران دارند، است. به نظر می‌رسد شایستگی و مهارت‌های ایجاد و حفظ آن را می‌توان، و سالی برای دستیابی به اهداف سازمان و زیربنای مهمی در افزایش عملکرد آن دانست (ویلسون، لنسن، و هاند ۲۰۰۶).

از سوی دیگر، در تعریف عملکرد می‌گویند میزان تحقق هدف برابر با میزان عملکرد است. در طرح ارزیابی عملکرد کارکنان منظور از عملکرد، چگونگی انجام کار (فرایند انجام کار) همراه با نتیجه به دست آمده از انجام کار است (سلطانی، ۱۳۸۱، ۲).

صاحب‌نظران موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آنها می‌دانند. به اعتقاد پیتر دراگر، عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیریت آن است. مدیران اثربخش منابع انسانی را به طریقی که هم به عملکرد عالی و هم سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر شود، به کار می‌گیرند. مدیر مؤثر به کسی می‌گویند که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد؛ بنابراین، برای موفق و مؤثر بودن مدیریت بهره‌مندی از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذاتی و اکتسابی ضرورت دارد (رضائیان، ۱۳۸۸). هدف پژوهش، ضمن سنجش میزان عملکرد مدیران مدارس شهرستان دورود، مقایسه میزان شایستگی مدیران از نظر کارکنان تابع آنان و خود آنان است. همچنین این پژوهش در پی آن است که عملکرد مدیران متأثر از کدام‌یک از شایستگی‌های مدل کامرون و کوین است.

شایستگی<sup>۱</sup>: نظریه شایستگی مدیریت مرهون کار مشاوران انجمن مدیریت امریکا در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ است (بولدن و گاسلینگ، ۲۰۰۴). مکلند که مکرراً

---

1. Competency

2. Bolden Richard, Gosling Jonathan

از او به عنوان پدر شایستگی‌ها نقل می‌شود، در مقاله‌ای در سال ۱۹۷۳ استدلال می‌کند که آزمون هوش نمی‌تواند یک پیش‌بینی‌کننده موفقیت در محل کار باشد، بلکه باید از آزمون شایستگی استفاده کرد. شایستگی‌ها را می‌توان آموخت و مربیگری و معلمی مؤثرترین راهبرد برای تضمین این موضوع است که رفتار جدید در طول زمان تقویت شود (ویس، کل برگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳:۲۱). با وجود آنکه شایستگی به عنوان یک مفهوم مهم در مدیریت منابع انسانی و توسعه، شناخته شده است، اما تعریف واحدی از آن وجود ندارد، حتی استدلال می‌شود که شایستگی هنوز فاقد یک چارچوب نظری است. اغلب معتقدند که شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت و نگرش است که برای انجام وظایف کارکنان در مشاغلشان، مورد نیاز است. همچنین می‌توان گفت که شایستگی با پیش‌بینی رفتار و عملکرد مرتبط است (ایزکوردو، دسکول میستر، و سالازار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). دیکشنری انگلیسی کابولند (۱۹۹۵) شایستگی را به عنوان توانایی درست و مؤثر چیزی، تعریف می‌کند (چنگ، دایتسی، و مور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). یک شایستگی معمولاً در قالب یک جمله رفتاری (قابل مشاهده و در نتیجه قابل اندازه‌گیری) بیان می‌شود (علوی، ۲۰۰۸).

دانش اطلاعات ذخیره شده تفسیر شده در ذهن انسان است. مهارت‌ها مبتنی بر دانش کسب‌شده از طریق تجارب است. شایستگی توانایی انتقال دانش و مهارت در عمل به طریقی قابل است. بنابراین، شایستگی شامل سه عنصر است: دانش، مهارت و تصحیح آنها در عمل است (کرامرگارد و راس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). این صاحب‌نظران شایستگی مدیران را در سه دسته شایستگی‌های کسب و کار، شایستگی‌های فنی، و شایستگی‌های فردی طبقه‌بندی کرده‌اند.

شایستگی دانش، مهارت‌ها، ظرفیت‌ها، نگرش‌ها، یا رفتارهایی که عملکرد بالا را در یک زمینه خاص مشخص می‌کنند، تعریف می‌شود. آنها استانداردهای توفیق برای پشتیبانی از ماموریت، دورنما، راهبردها و اهداف یک سازمان هستند (کارول، مکرکین<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸).

- 
1. Weiss, Tracey, Kolberg Sharyn
  2. Izquierdo, Edgar., & Deschoolmeester, drik., & Salazar, danny
  3. Cheng, M. I., & R.J., & Dainty, R.J & Moor, D.R
  4. Kræmmergaard Pernille, Rose Jeremy
  5. Carroll Anna and McCrackin Judith

شایستگی مدیران می‌تواند به عنوان دانش، مهارت، توانایی‌ها و گاهی اوقات نگرش‌ها و تمایلات مورد نیاز برای مدیریت، رهبری و هدایت دیگران تعریف شود؛ همچنین می‌تواند به مدیران کمک نماید تا افراد را در فرهنگ‌های پویا و در حال تغییر تحویل خدمات، مدیریت کنند (مکینون و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). بویاتزیس به نقل از کرافورد<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) بیان می‌کند که عموماً پذیرفته شده است که شایستگی به دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهایی که موجب افزایش عملکرد شغلی می‌شود، اطلاق می‌شود.

برخی صاحب‌نظران شایستگی را حداقل استاندارد ضروری برای انجام یک شغل تعریف کرده‌اند. از این دیدگاه یک فرد شایسته فردی است که حداقل دانش، مهارت و توانایی انجام صحیح یک شغل را دارد. در مقابل، واژه شایسته برای کارکنان با عملکرد ممتاز نیز به کار برده می‌شود؛ یعنی کسانی که بالاتر از حد متوسط عملکرد را کسب کرده باشند. از این دیدگاه شایستگی‌ها به ویژگی‌ها و توانایی‌های افراد با عملکرد بالا و در سطح بالایی موفقیت اشاره دارد (رایینز، برادلی، اسپایسر، مکین برگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

شایستگی معادل ظرفیت و توانایی است. مجموعه‌ای مرتبط، اما مختلف، از رفتارهای سازمان‌یافته حول یک نیت است. این رفتارها جلوه‌های بدیلی از نیت هستند که در موقعیت‌ها و زمان‌های مختلفی مناسب‌اند (بویاتزیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). برخی شایستگی را معادل توانایی‌های مورد نیاز یک مدیر دانسته‌اند (جانسون و شوماخر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹). شایستگی ظرفیت برای منابع موجود و به علاوه مهارت‌های در دسترس برای انجام برخی وظایف را نشان می‌دهد (افسرمنش و کامارینها-ماتوس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). بر اساس مطالعات هایس، کوری، و آلینسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) مشخص شد که در محیط‌های مختلف مدیران ارشد به شایستگی‌های متفاوتی نیاز دارند؛ به عبارت دیگر، شایستگی‌های کمی وجود دارد که برای همه مدیران مشترک باشد. اعتقاد بر این است که حداکثر

- 
1. MacKinnon Neil J., Chow Catherine, Kennedy Pamela L., Persaud D. David, Metge Colleen J. and Sketris Ingrid
  2. Crawford, L.H
  3. Robbins Catherine J; Bradley Elizabeth H; Spicer Maryanne; Mecklenburg Gary A
  4. Boyatzis Richard E
  5. Johnson Donald M., Schumacher Leon G
  6. Afsarmanesh Hamideh, Camarinha-Matos Luis M
  7. Hayes John, Rose-Quirie Alison, Allinson Christopher W., Senior

عملکرد هنگامی به دست می‌آید که ظرفیت و استعداد فرد با نیازهای شغل و محیط سازمانی سازگار باشد (بویاتزیس، ۲۰۰۷). دانفی، ترنر و کرافورد<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) شایستگی را دو سطح سازمانی و فردی مطرح می‌نمایند. مطالعات آنان نشان می‌دهد که برخی شایستگی‌های مدیریت با عملکرد سازمانی همبستگی دارد.

بسیاری از مدیران و آنانی که درگیر توسعه مدیریت هستند اذعان می‌دارند که شایستگی ترکیب سه جزء است: ۱) توانایی یک مدیر، ۲) دانش، تجربه، و درک مدیر، ۳) کیفیت‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های فردی (ویلسون، لنسن و هاند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در یک مطالعه دیگر شایستگی به عنوان دانش، مهارت، انگیزه یا ویژگی که موجب عملکرد برجسته‌ای می‌شود یا آن را پیش بینی می‌کند، تعریف شده است (بوید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). مک کینون و دیگران، (۲۰۰۳) برای انجام پژوهش خود، شایستگی‌های مدیریت را در نه طبقه دسته‌بندی کردند: ۱) شایستگی‌های رهبری، ۲) ارتباطات، ۳) یادگیری، ۴) روابط عمومی، ۵) آگاهی‌های سیاسی و محیطی، ۶) مهارت‌های مفهومی و ادراکی، ۷) مدیریت نتایج، ۸) مدیریت منابع و ۹) کسب استانداردها.

بوید (۲۰۰۳) شایستگی مدیران را برای دهه آینده در پنج گروه دسته‌بندی کرده است. وی اولویت‌بندی برای این شایستگی‌ها قائل نبوده است. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: ۱) رهبری سازمانی، ۲) رهبری سیستمی، ۳) فرهنگ سازمانی، ۴) مهارت‌های بین فردی، و ۵) مهارت‌های مدیریتی. شرمین<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۱) شایستگی‌های مدیریت را در هفت دسته کلی طبقه‌بندی نمودند: ۱) مهارت‌های رهبری، ۲) رهبری دستوری، ۳) مدیریت و تخصیص منابع، ۴) سرپرستی کارکنان (۵) نظارت بر برنامه، ۶) توسعه حرفه‌ای و ۷) همکاری و مشارکت جامعه.

کارول و مکراکین چهار نوع شایستگی را که به طور ترکیبی می‌توانند به طور مؤثری عملکرد فردی، تیمی، و سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند، ارائه می‌دهند. انواع شایستگی‌ها عبارتند از: ۱) کلیدی، که برای توصیف عناصر رفتار که برای همه کارکنان

---

1. Dunphy Dexter, Turner Dennis and Crawford Michael  
 2. Wilson Andrew, Lenssen Gilbert, Hind Patricia  
 3. Boyd Barry L  
 4. Sherman Renee, Tibbetts John, Dobbins Dionne, Weidler Danielle

مهم هستند، به کار برده می‌شود. این شایستگی‌ها از ارزش‌های سازمانی، فرهنگ مطلوب، و انتظارات عملکرد را در حوزه‌هایی مانند خدمت به مشتری، بهبود مستمر و کار گروهی و احساس مسئولیت فردی حمایت می‌کند؛ ۲) شایستگی‌های وظیفه‌ای: این شایستگی‌ها دانش و مهارت مشخص‌تری را برای مشاغلی مانند مدیر پروژه، مهندسی تولید، و مدیر خدمات مشتری توصیف می‌کند؛ ۳) شایستگی‌های تیمی: این شایستگی‌ها ظرفیت‌ها و خصوصیات یک تیم را به عنوان یک واحد کاری توصیف می‌کند؛ ۴) شایستگی‌های رهبری و مدیریت، چالش‌های خاص در محل کار در آینده شامل رشد برون‌سپاری، قراردادهای کارگران موقت، رشد دسترسی اطلاعات و شبکه‌های اطلاعاتی، مهندسی مجدد دائمی و رشد مشارکت‌های کسب و کار داخلی و خارجی تمرکزی روشن بر شایستگی‌های رهبری و مدیریت را طلب می‌کند (کارول، مکراکین، ۱۹۹۸).

مک‌کلی‌لند و بویاتزیس (۱۹۸۰)، شایستگی را بر دو نوع می‌دانند که شامل ضروریات یا چارچوب‌های شایستگی و تمایزات شایستگی است. یک فرد تنها زمانی می‌تواند در شغلش موفق شود که بین هر دو مجموعه از توانایی‌ها و شایستگی‌هایش تطابق وجود داشته باشد (عظیم، احمد، و زین‌الدین، ۲۰۰۹).

صاحب‌نظری (مطلبی اصل، ۱۳۸۶) فرایندهای مهم برای مدیریت شایستگی‌ها را به شرح زیر مطرح می‌نماید:

۱. شناسایی شایستگی<sup>۱</sup>: فرایند کشف شایستگی‌های لازم برای عملکرد نمونه و موفق؛
۲. الگوی شایستگی<sup>۲</sup>: یک توصیف داستان وار از شایستگی‌های برای یک طبقه شغلی، گروه شغلی، دایره، اداره یا دیگر واحدهای تجزیه و تحلیل هدفمند؛
۳. ارزیابی شایستگی<sup>۳</sup>: فرایند مقایسه شایستگی‌های یک فرد با یک مدل شایستگی؛
۴. مدیریت مبتنی بر شایستگی<sup>۴</sup>: به کارگیری مجموعه‌ای از شایستگی‌ها برای اداره نیروی انسانی چنان‌که عملکرد به‌طور کارا و مؤثر به نتایج سازمانی کمک کند؛

---

1. Azmi, Ilhaamie Abdul Ghani., Ahmad, Zainal Ariffin., & Zainuddin, Yuserrie  
 2. Competency Identification  
 3. Competency model  
 4. Competency assessment  
 5. Competency based management

۵. استاندارد شایستگی<sup>۱</sup>: مهارت‌ها و دانش ضروری که باید داشته باشند را مشخص و سطوح عملکردی که آنان باید دست یابند را برای نشان دادن شایستگی در یک واحد یا وظیفه، تعریف می‌کند؛

۶. نقشه شایستگی<sup>۲</sup>: مستنداتی که مجموعه شایستگی‌ها را به ویژه برای یک پست، شغل، گروه شغلی یا مجموعه‌ای از وظایف، توصیف می‌کند.

عملکرد: عملکرد به طور ساده بر حسب خروجی تعریف می‌شود؛ یعنی نیل به اهداف کمی. اما عملکرد تنها آنچه که افراد به آن می‌رسند نیست بلکه اینکه چگونه به آن می‌رسند را نیز در بر می‌گیرد. فرهنگ انگلیسی اکسفورد در تعریفش از عملکرد عبارت انجام دادن و اجرا کردن را به کار می‌برد؛ یعنی انجام و اجرای هر امری که سفارش داده شده یا تعهد شده است. بنابراین عملکرد بالا از رفتار درست، مخصوصاً رفتار با بصیرت و کاربرد مؤثر دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم حاصل می‌شود. عملکرد هم رفتار و هم نتایج را در بر می‌گیرد. رفتارها از عامل‌ها ناشی می‌شوند و عملکرد تبدیل انتزاع به کنش و عمل است. رفتار تنها اسباب نتایج نیستند بلکه شامل پیامدها هم می‌شود (یعنی محصول تلاش ذهنی و فیزیکی به کار گرفته شده برای وظایف) و می‌تواند به عنوان بخشی از نتایج مورد قضاوت قرار گیرد (آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۷).

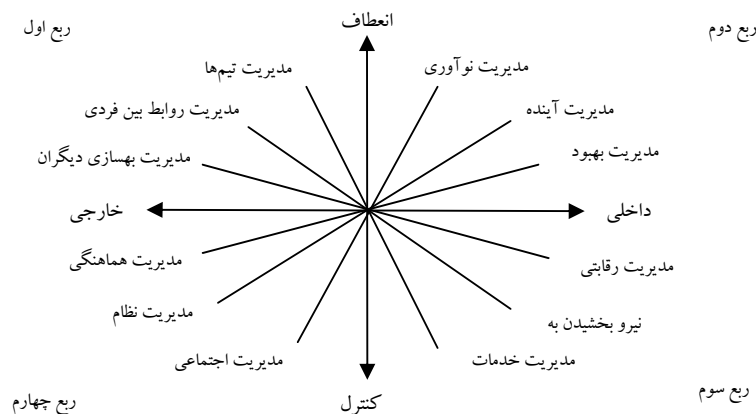
عملکرد در زمان حال (عمل انجام دادن یا اجرا کردن) یا گذشته (شکل انجام یا اجرا) مطرح می‌شود و بنابراین، حداقل قابل مشاهده و قابل سنجش است ولی عملکرد برای آینده مطرح نمی‌شود (مایر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۱۹). ارزیابی عملکرد مقیاسی برای سنجش میزان اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی نیز می‌تواند باشد (یزدچی، ۱۳۸۳). اصل زیربنایی عملکرد اثربخش، تناسب و برازندگی شغلی است؛ یعنی اینکه شخص صالح تحت شرایط مقتضی در شغلی شایسته به کار گمارده شود (میچل، ۱۳۷۳: ۵۱۱).

اسلاک، چامبرز، و جانستون به نقل از کاموفو و گرلی<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) پارامترهای اصلی

- 
1. Competency standard
  2. Competency map
  3. Armstrong, Michael
  4. Meyer Marshall W
  5. Camuffo Arnaldo, Gerli Fabrizio

عملکرد را در پنج دسته کارایی، کیفیت، انعطاف‌پذیری، سرعت و قابلیت اعتماد طبقه‌بندی می‌کنند.

هدف این پژوهش بررسی تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد آنان است. برای انجام این پژوهش در بعد شایستگی از مدل کامرون و کوین استفاده شده است. تحقیقات زیادی از سوی کامرون و کوین برای تلاش در جهت شناسایی مهارت‌های لازم برای اثربخشی مدیریت و سازمان‌ها در سطح وسیعی انجام شد. از جمله مطالعات آنان، مصاحبه با حدود ۴۰۰ نفر از مدیران اجرایی و اثربخش سازمان‌هاست. در این مصاحبه‌ها از آنان درخواست شد تا مهارت‌هایی که فکر می‌کنند برای اثربخشی در کارشان ضروری است را بیان کنند. حاصل این مطالعات متنوع باعث شد که گروه‌هایی از مهارت‌های مدیریتی دارای کاربرد برای اثربخشی سازمان در سطح میانی و بالای مدیریتی گردآوری شود. این ابعاد در چهار ربع و دوازده نوع مختلف از شایستگی در مدل یادشده به شکل (۱) آمده است (کامرون و کوین، ۲۰۰۶: ۱۲۰):



شکل (۱) ابعاد شایستگی مدیران در مدل کامرون و کوین  
(کامرون، کوین، ۲۰۰۶: ۱۲۰)



مقوله شایستگی با لحاظ کردن دو پیوستار: یکی در برگیرنده دو بعد تمرکز بر داخل و یا خارج؛ و دیگری دو بعد انعطاف‌پذیری و کنترل، در چارچوب ارزش‌های رقابتی در چهار بعد سازماندهی شده‌اند. هر ربع دارای سه دسته مهارت مدیریتی است و در مجموع ۱۲ مقوله از شایستگی‌ها را به شرح زیر ارائه می‌کنند:

مدیریت تیم‌ها<sup>۱</sup>: تسهیل کار تیم‌های کاری اثربخش، منسجم، با کارکرد روان و عملکرد بالا؛

مدیریت روابط بین فردی<sup>۲</sup>: تسهیل اثربخشی روابط بین فردی مشتمل بر بازخورد حامیانه، گوش‌دادن و حل مشکلات بین فردی؛

مدیریت بهسازی کارکنان<sup>۳</sup>: کمک به افراد برای بهبود عملکرد، گسترش شایستگی‌ها، و به دست آوردن فرصت‌های بهسازی فردی؛

مدیریت نوآوری<sup>۴</sup>: تشویق افراد به نوآوری، توسعه گزینه‌ها، خلاق‌تر شدن و تسهیل ایجاد ایده‌های جدید؛

مدیریت آینده<sup>۵</sup>: برقراری ارتباط برای آگاه کردن کارکنان از چشم‌اندازی روشن از آینده و تسهیل تحقق آن؛

مدیریت پیشرفت مستمر<sup>۶</sup>: ترویج جهت‌گیری به سوی پیشرفت مداوم، انعطاف‌پذیری و تغییر سازنده در افراد در طی زندگی کاری آنان؛

مدیریت رقابت<sup>۷</sup>: ترویج قابلیت‌های رقابتی و گرایش تهاجمی در جهت پیشی گرفتن از رقبای؛

نیرو بخشیدن به کارکنان<sup>۸</sup>: ایجاد انگیزه و تمایل در افراد برای پیش‌کنشی عمل کردن، کوشش بسیار و کار جدی؛

- 
1. Managing teams
  2. Managing Interpersonal Relationships
  3. Managing the Development of Others
  4. Managing innovation
  5. Managing the future
  6. Managing continuous improvement
  7. Managing competitiveness
  8. Energizing employees

مدیریت تمرکز بر مشتری<sup>۱</sup>: ترویج مشتری محوری، درگیر کردن آنان و ارائه خدمات با کیفیتی فراتر از انتظار آنان.

مدیریت اجتماعی کردن<sup>۲</sup>: کمک به افراد در دستیابی به درک روشنی از آنچه که از آنان انتظار می‌رود، فرهنگ سازمانی و معیارهای سازمان و چگونگی انطباق افراد با شرایط کاری؛

مدیریت نظام کنترل<sup>۳</sup>: تضمین اینکه روش‌ها، اندازه‌گیری و سنجش‌ها به گونه‌ای هستند که فرایندها و عملکرد را تحت کنترل قرار دهند؛

مدیریت هماهنگی<sup>۴</sup>: ترویج هماهنگی در درون سازمان، در بین واحدهای خارج از آن و در بین مدیران؛ و تسهیم اطلاعات بین سازمان و محیط آن (کامرون و کوین، ۲۰۰۶).

عملکرد: در اینجا یعنی اموری که از جانب مدیران (به طور رسمی و در فواصلی معین در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود) انجام می‌شود. در این پژوهش با استفاده از مدل چن و لی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) و دسته‌بندی رضائیان (۱۳۸۷) عناصر مفهوم عملکرد عملکرد به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

برنامه‌ریزی: بخشی از فرایند کلی نظارت سازمانی و نیز گام آغازینی است که بدون آن نظام‌های اثربخش امکان ناپذیرند. شرحی است گام به گام از نحوه‌ای که سازمان اهداف خویش را برآورده می‌سازد (میچل، ۱۳۷۳: ۴۳۳).

ارتباطات: واقعیت وجودی هر عنصر تحت شعاع نحوه و چگونگی ارتباط با سایرین، به صورت کارکرد و ماهیت کلیت سیستم متبلور می‌شود (احمدزاده بیانی، ۱۳۸۶: ۷۱). ارتباط سازمانی به طور مستقیم با هدف‌ها، وظایف و ساختار سازمان‌های انسانی در ارتباط است. موفقیت‌های سازمانی، در سطحی وسیع، به تأثیر ارتباط سازمانی بستگی دارد (فیضی، ۱۳۸۷: ۳۲۸).

- 
1. Managing customer service
  2. Managing acculturation
  3. Managing the control system
  4. Managing coordination
  5. Chen Sheu Hua, Lee Hong Tau

سازماندهی: به معنی جهت‌دهی است (میچل، ۱۳۷۳: ۳۹). فرایند سازماندهی، تقسیم کار ضروری است بین واحدها و مشاغل مشخص برای تحقق هدف معین و ایجاد هماهنگی لازم برای اطمینان از این‌که این واحدها و مشاغل متناسب با هم عمل خواهند کرد (دسلر، ۱۳۷۲: ۱۰۰).

انگیزش: مستلزم درک آن نیروی درونی است که به فرد توان می‌بخشد و او را در راستای رفتاری که به عمل می‌آورد سوق می‌دهد (میچل، ۱۳۷۳: ۲۳۴).

خلاقیت: ترکیب افکار به شیوه‌ای بی‌نظیر و یا ایجاد ارتباط غیرمعمول بین نظرات، همچنین به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (فیضی، ۱۳۸۷: ۳۹۷).

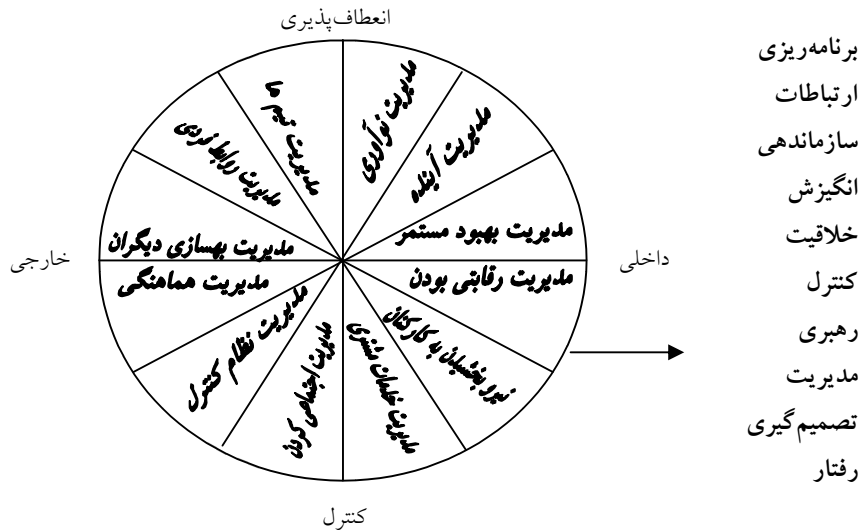
کنترل: رسیدگی به اینکه همه چیز طبق برنامه‌ی پذیرفته شده، دستورالعمل‌های صادره و اصول مستقر روی دهد (میچل، ۱۳۷۳: ۴۳۸).

رهبری: فرایندی اساسی در هر سازمان است که تأثیری اساسی بر عملکرد گروهی دارند (میچل، ۱۳۷۳: ۴۶۹).

مدیریت: متضمن هماهنگ ساختن منابع انسانی و مادی به منظور دستیابی به هدف‌ها یا مرادهای معین است (میچل، ۱۳۷۳: ۳۹).

تصمیم‌گیری: جوهر شغل مدیریت است و انجام وظایف اساسی مدیریت، هرکدام مستلزم تصمیم‌گیری است (دسلر، ۱۳۷۲: ۶۷). فرایندی است برای انتخاب اعمال و اقداماتی که در جهت رفع مشکلات سازمانی به کار گرفته می‌شوند (میچل، ۱۳۷۳: ۳۸۱). رفتار: اعمال و رفتاری که مدیر در سازمان از خود نشان می‌دهد به عبارت دیگر، عمل‌ها و عکس‌العمل‌هایی که در رفتار سازمانی بیشترین توجه را به خود معطوف می‌دارد و ثابت کرده‌اند که در عملکرد کارمندان نقشی تعیین‌کننده دارند. (رابینز، ۱۳۸۴: ۲)

## مدل مفهومی پژوهش



## روش پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع کاربردی است؛ زیرا با هدف برخورداری از نتایج یافته‌ها برای حل مسائل موجود در سازمان به تحقیق می‌پردازد. این تحقیق همچنین به لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی است. از سوی دیگر، این تحقیق از گروه پیمایشی است. این تحقیق به لحاظ کسب اطلاعات نیز از نوع میدانی است.

متغیر وابسته عملکرد مدیران با استفاده از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه و از نوع محقق‌ساخته و با تعداد ۵۷ سؤال که بر مبنای مبانی نظری متون و با توجه به وظایف مدیریت تهیه شده است. همچنین متغیر مستقل شایستگی مدیران با استفاده از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه و از نوع استاندارد و با تعداد ۶۰ سؤال برای ۱۲ عنصر موجود در چهار ربع مدل کامرون و کوئین، از جانب دو گروه مدیران و معلمان مدارس شهرستان دورود مورد سنجش قرار گرفته است. این پرسشنامه ابزار ارزیابی مهارت‌های مدیریتی<sup>۱</sup> (MSAI) است که روایی و اعتبار آن مورد تأیید قرار گرفته و از جانب کوئین و کامرون در بیش از ۵۰۰ شرکت اروپایی و آسیایی و جنوب آمریکا مورد استفاده قرار گرفته است (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶).

## 1. Management skills assessment instrument

ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها که با استفاده از نرم افزار SPSS به دست آمده است، برای پرسشنامه شایستگی مدیران از نظر مدیران ۰/۹۶۱، برای پرسشنامه شایستگی مدیران از نظر معلمان ۰/۹۴۴ و برای پرسشنامه عملکرد مدیران ۰/۹۵۵ تعیین شد. جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق مدارس این شهرستان دورود و به تعداد زیر هستند:

جدول (۱) آمار مدارس شهرستان دورود به تفکیک مقطع تحصیلی

مقطع تحصیلی	تعداد مدارس پسرانه	تعداد مدارس دخترانه	جمع
ابتدایی	۲۱	۲۲	۴۳
راهنمایی	۱۲	۱۲	۲۴
متوسطه	۱۴	۱۵	۲۹
<b>جمع</b>	<b>۴۷</b>	<b>۴۹</b>	<b>۹۶</b>

با توجه به اینکه در این پژوهش واحد تحلیل پژوهش مدیران مدارس هستند، با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> و کوهن<sup>۲</sup> تعداد ۷۸ مدرسه به صورت تصادفی در هر سه مقطع تحصیلی انتخاب شد. بدین ترتیب، تعداد ۷۸ نفر مدیر نیز جهت پاسخ‌دهی به پرسشنامه شایستگی از نظر مدیران به طور تصادفی برگزیده شد. همچنین ۲۱۱ نفر از معلمان به پرسشنامه سنجش عملکرد مدیران پاسخ دادند. همچنین با توجه به مقایسه شایستگی مدیران از دید مدیران و کارکنان تحت مدیریت‌شان از روش نمونه‌گیری روش طبقه‌ای نیز استفاده شده است.

برای آزمون فرضیه‌ها در سؤال‌های ۱ و ۲ و ۳ از آزمون t تک متغیره، در سؤال ۴ از آزمون t مستقل برای مقایسه میانگین دو جامعه و در سؤال ۵ از تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده نموده است. البته نوع متغیر، مقیاس و توزیع تعیین‌کننده بوده است.

1. Krejcie & Morgan  
2. Cohen

## یافته‌های پژوهش

سؤال ۱ پژوهش: میزان شایستگی مدیران با توجه به نظرات خود آنها چقدر است؟ همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود  $t$  به دست آمده از  $t$  جدول در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ‌تر است. همچنین  $\text{sig}$  به دست آمده برابر با ۰/۰۰۰ است. بنابراین اختلاف  $t$  محاسباتی با  $t$  جدول معنادار است، بنابراین می‌توان استنباط نمود که میانگین شایستگی مدیران از دید خود آنها برابر با ۱/۷۴۰۱ از ۴ است.

سؤال دوم پژوهش: میزان شایستگی مدیران با توجه به نظرات زیردستان آنان چقدر است؟ با توجه اطلاعات نشان داده شده در جدول (۲) مشاهده می‌شود  $t$  به دست آمده از  $t$  جدول در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ‌تر است. همچنین  $\text{sig}$  به دست آمده برابر با ۰/۰۰۰ است. بنابراین اختلاف  $t$  محاسباتی با  $t$  جدول معنادار است؛ بنابراین، می‌توان استنباط نمود که میانگین شایستگی مدیران از دید زیردستان آنها برابر با ۱/۵۴۹۴ از ۴ است.

سؤال سوم پژوهش: میزان عملکرد مدیران به چه اندازه است؟ در جدول (۲) مشاهده می‌شود  $t$  به دست آمده از  $t$  جدول در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ‌تر است. همچنین  $\text{sig}$  به دست آمده برابر با ۰/۰۰۰ است. بنابراین اختلاف  $t$  محاسباتی با  $t$  جدول معنادار است؛ بنابراین، می‌توان استنباط کرد که میانگین میزان عملکرد مدیران برابر با ۲/۰۴۹۱ از ۴ است.

جدول (۲) نتایج آزمون  $t$  تک متغیره برای آزمون میزان شایستگی و عملکرد مدیران

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	d.f	t	sig
شایستگی از نظر مدیران	۱/۷۴	۰/۳۰	۷۷	-۲۱/۷۴	۰/۰۰۰
شایستگی از نظر معلمان	۱/۵۴	۰/۳۰	۷۷	-۲۷/۸۶	۰۰۰
عملکرد مدیران	۲/۰۴	۰/۳۵	۷۷	-۱۱/۰۹	۰۰۰

سؤال چهارم پژوهش: آیا بین ادراک مدیران و کارکنان آنان از شایستگی تفاوت وجود دارد؟ برای پاسخ به این سؤال پژوهش، با توجه به نوع متغیر و نوع مقیاس، از تکنیک آماری  $t$  مستقل برای مقایسه دو جامعه استفاده شده است. نتایج به دست آمده در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳) نتایج آزمون t برای مقایسه ادراک مدیران و کارکنان آنها از نظر شایستگی

میانگین	انحراف معیار	d.f	t	sig
۱/۵۴۹۴	۰/۳۰	۷۸	-۴/۲۶	.۰۰۰
۱/۷۴۰۱	۰/۳۰			

با توجه به اطلاعات آماری جدول (۳)، همان طور که مشاهده می‌شود چون  $\text{sig} = ۰/۰۰۰$  است و  $t = -۴/۲۶۸$  است. بین ادراک مدیران و کارکنان آنان از شایستگی تفاوت وجود دارد. میانگین شایستگی مدیران از نظر کارکنان نسبت به نظر مدیران در سطح پایین‌تری است و این نشان دهنده وجود یک مشکل است.

**سؤال پنجم پژوهش:** آیا شایستگی مدیران بر عملکرد آنان تأثیر دارد؟

برای پاسخ به سؤال پنجم پژوهش از تکنیک آماری رگرسیون چند متغیره استفاده شده است، که در زیر به تشریح نتایج پرداخته شده است:

جدول (۴) جدول خلاصه مدل رگرسیون

مدل	R	مجذور R	مجذور اصلاح شده R	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۵۳۲	۰/۲۸۳	۰/۳۳۷	۱/۹۷۵

جدول (۵) جدول تحلیل ضرایب رگرسیون

متغیر پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		سطح معناداری
	B	خطای استاندارد	Beta	t	
مدیریت نوآوری	۰/۷۱۲	!!!	۰/۵۷۸	۲/۷۴۵	۰/۰۰۸
مدیریت آینده	۰/۱۲۰	۰/۲۰۶	۰/۱۴۹	۰/۵۸۰	۰/۵۶۴
مدیریت بهبود مستمر	۰/۰۱۰	۰/۱۸۴	۰/۰۱	۰/۰۵۳	۰/۹۵۸
مدیریت تیم‌ها	-۰/۰۱۱	۰/۲۴۵	-۰/۰۱۲	-۰/۰۴۷	۰/۹۶۳
مدیریت روابط بین فردی	-۰/۰۶۶	۰/۲۱۲	-۰/۰۵۷	-۰/۳۱۳	۰/۷۵۶
مدیریت بهسازی دیگران	-۰/۲۴۴	۰/۲۷۶	-۰/۲۰۵	۰/۸۸۲	۰/۳۸۱

با توجه به اینکه  $f = ۱/۹۷۵$  و  $\text{sig} = ۰/۰۴۳$  است، بر اساس اطلاعات جدول فوق،

با توجه به آزمون معناداری ضریب  $\beta$  بین متغیرهای مستقل مدیریت نوآوری و مدیریت نیرو بخشیدن به کارکنان و متغیر وابسته عملکرد مدیران در جامعه آماری تحقیق، میزان sig کمتر از سطح خطا است (۰/۰۰۸ و ۰/۰۱۳)، بنابراین فرض  $H_0$  را می‌توان نپذیرفت؛ یعنی با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که رابطه علت و معلولی بین متغیرهای مدیریت نوآوری و مدیریت نیرو بخشیدن به کارکنان و متغیر وابسته عملکرد مدیران وجود دارد. همچنین میزان شدت همبستگی بین متغیرهای مستقل رابطه‌دار با متغیر وابسته ۰/۵۳۲ بوده و متغیرهای مدیریت نوآوری و مدیریت نیرو بخشیدن به کارکنان مشترک ۰/۲۸۳ از تغییرات متغیر وابسته عملکرد مدیران را تبیین می‌نمایند. در مقابل با توجه به میزان sig، برای سایر متغیرهای مستقل که بزرگ‌تر از سطح خطا است، بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد گفت که رابطه علت و معلولی بین متغیرهای مدیریت تیم‌ها، مدیریت روابط بین‌فردی، مدیریت بهسازی کارکنان، مدیریت آینده، مدیریت پیشرفت مستمر، مدیریت رقابت، مدیریت تمرکز بر مشتری، مدیریت اجتماعی کردن، مدیریت نظام کنترل و مدیریت هماهنگی و متغیر عملکرد مدیران وجود ندارد. پس می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان ادعا کرد که متغیرهای دهگانه فوق‌بر عملکرد مدیران تأثیر ندارد.

### نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به دست آمده، میانگین شایستگی‌های مدیران مدارس از نظر خودشان برابر با (۱/۵۴۹۴) و زیردستان آنان برابر با (۱/۷۴۰۱) است که در کل پایین‌تر از حد میانگین نظری (۲/۵) هستند. همچنین میزان عملکرد مدیران برابر با (۲/۰۴۹۱) است که کمتر از میانگین مورد نظر (۲/۵) است، بنابراین پیشنهاد می‌شود، چنانچه سازمان آموزش و پرورش شهرستان دورود خواهان بالا بردن عملکرد مدیران خود است باید با برگزاری کلاس‌های آموزشی در جهت ارتقاء مهارت‌های مدیریتی برای مدیرانی که واجد شایستگی‌های لازم نیستند و یا در به کارگیری آنان ناتوانند، تلاش کند. همچنین با واگذاری پست‌های مدیریتی به کسانی که ضمن داشتن شایستگی‌های لازم مدیریتی و علاقه‌مندی در به کارگیری آنان، در جهت دستیابی به اهداف سازمانی قادر به اعمال



آنها هستند، همت بگمارد.

همچنین بین میانگین نظرات مدیران و زیردستان آنان از شایستگی تفاوت وجود دارد. در تحقیقات کامرون و کوئین (۲۰۰۶) نیز بین ادراک مدیران از شایستگی خود و ادراک همکاران آنها از شایستگی مدیرانشان تفاوت وجود داشته است. این نویسندگان معتقدند که وجود تفاوت بین نظر مدیران و کارکنان درباره شایستگی مدیران نشان دهنده یک مشکل است. ممکن است که ادراک کارکنان از میزان شایستگی مدیران پایین‌تر از میزان واقعی باشد که در اینجا مدیریت باید نسبت به اصلاح برداشت کارکنان تلاش کند ولی اگر برداشت کارکنان عین واقعیت باشد، مدیران برای مدیریت مؤثرتر و نفوذ بیشتر در کارکنان، باید نسبت به افزایش سطح شایستگی‌های مورد نیاز کوشش کنند.

در پژوهش زهره‌زاده (۱۳۸۶) با هدف بررسی میزان شایستگی‌های مدیران از نظر خودشان و نیز کارمندان شرکت‌های پالایش گاز بر اساس مدل کامرون و کوئین نتایج زیر حاصل شد. میانگین شایستگی‌های مدیران از نظر خودشان و کارمندان در کل پایین‌تر از حد میانگین مفروض است که این نشان می‌دهد که مدیران واجد شایستگی‌های مورد نظر، آن‌چنان که اهداف و خط مشی‌های شرکت را برآورده کند، نیستند. همچنین با انجام آزمون‌های مورد نظر محقق به این نتیجه رسیده است که مابین ادراک مدیران از شایستگی خود و ادراک کارمندان از شایستگی آنان تفاوت وجود دارد.

همچنین در پژوهش حاضر، با توجه به اطلاعات آماری و نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چند متغیری نیز روشن شد که از میان ۱۲ متغیر مربوط به شایستگی، تنها دو متغیر مدیریت نوآوری و متغیر نیرو بخشیدن به کارکنان تأثیر معناداری بر عملکرد دارند. این بدان معناست که جنبه‌های اصلی پرورش مدیران شایسته، از قبیل استخدام، به‌کارگیری، آموزش، توسعه کارراهه شغلی، چرخش شغلی، واگذاری‌های خاص، کار بامعنا، نظام‌های پاداش مناسب، می‌باید در سیستم‌ها، ساختارها، ارزش‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی آموزش و پرورش در سطح شهرستان در نظر گرفته شود، و به طور سازگار عملاً به کار گرفته شود. عملکرد مدیران تابع عوامل زیادی است که در این پژوهش فقط ارتباط شایستگی و عملکرد، مورد مطالعه قرار گرفته شده است. به عبارت دیگر، بر اساس نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، در حالی که مدیریت نوآوری

و نیروبخشیدن به کارکنان بر عملکرد تأثیر دارند، این واقعیت که فقط ۲۸/۳ درصد از پراکندگی (واریانس) بر عملکرد از سوی ۱۲ متغیر مستقل شایستگی در این مطالعه مؤثر شناخته شد، بیان‌کننده آن است که ۷۱/۷ درصد از پراکندگی در خصوص تأثیر بر عملکرد مربوط به عواملی است که در این مطالعه مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

نتایج تحقیق تیرایاری، خیرالدین، عظیمی و جگاک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که بین شایستگی با عملکرد شغلی رابطه وجود دارد. شین و پارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود رابطه بین شایستگی‌ها و عملکرد در دو سطح فردی و جمعی مورد مطالعه قرار دادند. در پژوهش آنها فرضیه یکم رابطه بین شایستگی‌های فردی و عملکرد فردی مورد آزمون قرار می‌گیرد و مشخص شد که بین این دو رابطه وجود دارد. اما بنابر پژوهش آنها، بین شایستگی‌های جمعی و عملکرد جمعی رابطه‌ای وجود ندارد. مطالعات دانفی، ترنر، و کرافورد (۱۹۹۷) نشان می‌دهد که برخی شایستگی‌های مدیریت با عملکرد سازمانی همبستگی دارد. آنان همچنین اعتقاد دارند که پرورش مدیران شایسته خود یک شایستگی سازمانی است. به نقل از سان (۲۰۰۶) مطالعات ووز (۲۰۰۴) نشان می‌دهد بین شایستگی مدیران (تفکر مفهومی، دانش، مدیریت منابع انسانی و مدیریت هنجاری) و عملکرد مدیریتی رابطه قوی وجود دارد. به نقل از سان<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) جین، چن و وانگ (۲۰۰۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شایستگی حل مسئله بر عملکرد شغلی مدیران تأثیر دارد. پژوهش ایکسواجون کیاو و وانگ (۲۰۰۹)، با عنوان «شایستگی‌های مدیریتی برای مدیران میانی تعدادی یافته‌های تجربی از چین» و با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیریتی لازم برای موفقیت مدیران میانی در چین، نشان داد که تشکیل تیم‌ها، ارتباطات، هماهنگی، اجراء و یادگیری پیوسته، شایستگی‌های مهمی برای موفقیت مدیران میانی در چین است.

1. Tiraeyari Neda, Khairuddin Idris, Azimi Hamzah, and Jegak Uli

2. Shin Soo-Young, Park Won-Woo

3. Sun James Jianmin

### منابع

- احمدزاده بیانی، احمد (۱۳۸۶). روان‌شناسی مدیریت. انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ سوم.
- دسلر، گرید (۱۳۷۳). مبانی مدیریت. جلد دوم، مترجم: داوود مدنی، انتشارات قومس، چاپ سوم.
- ذوالریاستین، مجید (۱۳۸۰). روش تحقیق در مدیریت. انتشارات پشوتن، چاپ اول.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵). مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. مترجمان: پارسایان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم، چاپ نهم.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. تهران، انتشارات سمت.
- سلطانی، ایرج، (۱۳۸۱). مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی. تهران، انتشارات ارکان.
- فیضی، طاهره (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ دوازدهم.
- میچل، ترنس آر (۱۳۷۳). مردم در سازمان‌ها (زمینه رفتار سازمانی). مترجم: شکرکن، حسین، انتشارات رشد، چاپ اول.
- یزدچی، مهدی (۱۳۸۳). مدیریت عملکرد و سنجش آن. نهمین کنفرانس شبکه‌های توزیع نیروی برق، دانشگاه زنجان.
- Afsarmanesh Hamideh, Camarinha-Matos Luis M., (2005), A Framework for Management of Virtual Organization Breeding Enviroments, In Collaborative Networks and their Breeding Environments, (PRO-VE'05), Springer, Valencia, Spain, 26-28.
- Armstrong, Michael, (2006), Performance management: key strategies and practical guidelines, published in Great Britain by Kogan Page Limited.
- Azmi, Ilhaamie Abdul Ghani., Ahmad, Zainal Ariffin., & Zainuddin, Yuserrie (2009): The Effects Of Competency Based Career Development And Performance Management Practices On Service Quality: Some Evidence From Malaysian Public Organizations, International Review Of Business Research

- Papers, Volume 5, No 1, Pp 97- 112.
- Belasen, A., & Nancy, F. (2008). Competing values leadership: Quadrant roles and personality traits. *Journal of Leadership & Organization Development*, 29(2), 127-143.
- Bolden Richard, Gosling Jonathan, (2004), Leadership and Management Competencies: Lessons from the National Occupational Standards, Paper prepared for SAM/IFSAM VIIth World Congress: Management in a World of Diversity and Change. 5-7 July, Göteborg, Sweden. Academic stream: Management education.
- Boyatzis Richard E., (2008), Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development* Vol. 27 No. 1, pp. 5-12.
- Boyd Barry L., (2003), Identifying Competencies for Volunteer Administrators for The Coming Decade: A National Delphi Study, *Journal of Agricultural Education*, Volume 44, Number 4,.
- Cameron, Kim, S. and Quinn, Robert, E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, New York: Addison Wesley
- Camuffo Arnaldo, Gerli Fabrizio, (2005), The Competent Production Supervisor: A model for effective performance, MIT IPC Working Paper IPC-05-002.
- Carroll Anna and McCrackin Judith, (1998), The Competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development, *Performance Improvement Quarterly*, Volume 11, Issue 3, Pages45 - 63,.
- Chen Sheu Hua, Lee Hong Tau, Performance evaluation model for project managers using managerial practices, *International Journal of Project Management* 25 (2007) 543–551.
- Cheng, M. I., & R.J., & Dainty, R.J & Moor, D.R. (2003).The differing faces of managerial Competency in Britain and America. *Journal of manage Development*, 22(6), 527-53.
- Crawford, L.H. (1997) A global approach to project management competence. In: *Proceedings of the 1997 AIPM National Conference*, Gold Coast, pp. 220-228.
- Dunphy Dexter, Turner Dennis and Crawford Michael, (1997), Organizational learning as the creation of corporate competencies, *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 4, pp. 232-244.
- Hayes John, Rose-Quirie Alison, Allinson Christopher W., Senior,

- 2000, managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development, *Journal: Personnel Review*, Volume: 29, Issue: 1, Page: 92 – 105.
- Izquierdo, Edgar., & Deschoolmeester, drik., & Salazar, danny (2005): *The Importance Of Competencies For Entrepreneurship: A Viw From Entrepreneurs And Scholars Perspective*, Este articulo fue presentado en el IntEnt 2005, julio 11 de, Surrey – Reino Unido.
- Johnson Donald M., Schumacher Leon G., (1989), *Agricultural Mechanics Specialists Identification and Evaluation of Agricultural Mechanics Laboratory Management Competencies: A Modified Delphi Approach*, *Journal of Agricultural Education*, Pall.
- Kræmmergaard Pernille, Rose Jeremy, (2002), *Managerial Competences for ERP Journeys*, *Information Systems Frontiers* 4:2, 199–211.
- MacKinnon Neil J., Chow Catherine, Kennedy Pamela L., Persaud D. David, Metge Colleen J. and Sketris Ingrid, (2003), *Management Competencies for Canadian Health Executives: Views from the Field*, *Healthcare Management Forum Gestion des soins de santé*.
- Meyer Marshall W, (2002), *Rethinking Performance Measurement*, Published in the United States of America by Cambridge University Press, New York.
- Robbins Catherine J; Bradley Elizabeth H; Spicer Maryanne; Mecklenburg Gary A, (2001), *Developing leadership in healthcare administration: A competency assessment tool*, *Journal of Healthcare Management*; May/Jun; 46, 3.
- Sherman Renee, Tibbetts John, Dobbins Dionne, Weidler Danielle, (2001), *Management Competencies and Sample Indicators for the Improvement of Adult Education Programs*, A Publication of Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project, PRO-NET, April.
- Shin Soo-Young, Park Won-Woo, (2009), *Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency- Performance Relationships: A Multi-Level Study*, *Journal of Behavioral Studies in Business*.
- Sun James Jianmin, (2006), *Managerial competencies: a review of recent Chinese research*, international seminar on competence

development as workplace learning, University of Innsbruck, September.

Tiraeyari Neda, Khairuddin Idris, Azimi Hamzah, and Jegak Uli, (2010), Teaching Method Competencies Used by Extensionists in Transferring the Good Agricultural Practices to Malaysian Farmers, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 4(10): 5379-5387, ISSN 1991-8178 © 2010, INSinet Publication.

Weiss, Tracey, Kolberg Sharyn, (2003), Coaching competencies and corporate leadership, by CRC Press LLC.

Wilson Andrew, Lenssen Gilbert, Hind Patricia, (2006), "Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility", A Research Report for the European Academy of Business in Society, July.