



Management & Development Process

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف ارتقای شایستگی‌های مدیران از طریق تعیین عوامل سازنده شایستگی‌های آنان انجام شده است. برای پاسخ به پرسش پژوهش -شایستگی مدیران از چه عواملی اشباع می‌شود - پرسشنامه دست‌ساز دارای ۱۳۷ ماده بر پایه مقیاس چهار درجه‌ای میزان ضرورت بسیار کم، نسبتاً کم، نسبتاً زیاد و بسیار زیاد به ترتیب با ارزش ۴، ۳، ۲، ۱ تنظیم شد و ۲۵۱ نفر از مدیران پایه استان خراسان رضوی آن را تکمیل کردند. در برونداد نهایی، شانزده عامل استخراج شده با روش PC و شیوه واریماکس دوران داده شده، نشان داد که دترمینان ماتریس همبستگی ۰/۰۰۰۰۷ عددی غیرصفر، و مقدار KMO برابر با ۰/۸۹۷، و نتیجه آزمون کرویت بارتلست ۲۷۲۷۲/۹۷۱ است که به لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۰۰۰۱ معنادار است. در نهایت، شانزده عامل استخراج گردید که ۶۰/۲ درصد از کل واریانس شایستگی مدیران را تبیین می‌کنند. مجموعه ماده‌هایی که با یک عامل همبسته مشترک بوده و یک پاره تست را تشکیل داده‌اند، به شرح زیر نامگذاری گردید: ۱- درک تفاوت‌های فردی، ۲- مدیریت تغییر، ۳- مدیریت مالی، ۴- تشکیل گروه، ۵- مدیریت بحران، ۶- درک مأموریت سازمان، ۷- شناخت واقعیت‌های سازمان، ۸- یادگیری مستمر، ۹- مدیریت منابع انسانی، ۱۰- برنامه‌ریزی، ۱۱- مشارکت‌جویی، ۱۲- مشتری‌محوری، ۱۳- مهارت فنی، ۱۴- ثابت‌قدمی، ۱۵- توجه به منافع سازمان، ۱۶- توجه به اهداف چالشی. عوامل مذکور، ۶۰/۲ درصد از کل واریانس شایستگی مدیران را تبیین می‌کند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، شایستگی مدیران، مدل‌های شایستگی، رویکردهای شایستگی، ابعاد شایستگی مدیران

توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران

محمود اکرامی
سمیه رجب‌زاده

دریافت: ۱۳۹۰/۰۶/۲۶

پذیرش: ۱۳۹۰/۰۹/۱۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۳ روز نزد پدیدآوران بوده است

توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران

محمود اکرامی^۱

سمیه رجبزاده^۲

مقدمه

در سازمان‌ها مهم‌ترین رکن مؤثر برای دستیابی به اهداف، "مدیریت" است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان، به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، به چگونگی مدیریت آن وابسته است.

موفقیت در انجام این مسئولیت سنگین، بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. اثربخشی مدیران نیز به شایستگی، مهارت، میزان دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد. به دلیل اهمیت عوامل مذکور در موفقیت مدیران، برای یافتن و تربیت کسانی که از شایستگی، توانایی و مهارت برخوردار باشند تا به مدیرانی مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل گردند، به طور مستمر تلاش می‌شود (نادریان، ۱۳۶۲).

در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد (مجاب^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). در ادبیات موجود، تعاریف مختلفی درباره شایستگی وجود دارد. همه تعاریف مذکور بسیار شبیه هم هستند و در آنها بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی تأکید می‌شود (کلارک و ارمیت^۴، ۲۰۱۰)، اما با بررسی آنها نتیجه می‌گیریم که تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معینی درباره شایستگی وجود ندارد (کرمی،

۱. دانشیار دانشگاه پیام نور

M32.ekrami@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت

3. Mojab

4. Clark & Armit

۱۳۸۶). در ادامه برخی از تعاریف شایستگی بیان می‌شود.

به اعتقاد سانچز^۱ (به نقل از چیانگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۶) شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر فراوانی بر شغل افراد دارند. شایستگی‌ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، می‌توانند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابند.

شایستگی‌ها فرد را قادر می‌سازند تا کار را ماهرانه (نظیر تصمیم‌های درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد، مانند کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی.

چیورز و چیتام^۳ (به نقل از چیانگ و همکاران، ۲۰۰۶) یک تعریف کلی درباره شایستگی بیان می‌کنند. شایستگی عملکرد کاملاً مؤثر درون یک حرفه است که ممکن است در دامنه‌ای از کارایی با بیشترین میزان برتری قرار بگیرد. بارترام^۴ (به نقل از چیانگ و همکاران، ۲۰۰۶) شایستگی‌ها را مجموعه رفتارهایی تعریف می‌کنند که ابزاری برای دستیابی به نتایج یا برون‌داد هستند.

برنامه استانداردهای بین‌المللی برای آموزش و تعلیم عملکرد، شایستگی را دانش، مهارت یا نگرشی تعریف می‌کند «که فرد را توانمند می‌کند تا به طور مؤثر، فعالیت‌های یک شغل یا وظیفه را با استانداردهای مورد انتظار شغل انجام دهد» (چیانگ و همکاران، ۲۰۰۶).

نکته مهم درباره شایستگی‌ها این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع نیستند. به همین دلیل، صاحب‌نظران شایستگی‌ها را دسته‌بندی کنند. اگر بخواهیم در عمل، مدل شایستگی‌های مدیریتی را تهیه کنیم، باید موضعی شفاف درباره انواع شایستگی‌ها و طبقه‌بندی آنها داشته باشیم و بر اساس آن، مدل شایستگی را تدوین کنیم.

رویکردهای موجود درباره شایستگی‌ها

رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری و ویژگی‌های اصلی شخصی (نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل) تعریف می‌شود و به طور عمده، به نوعی از

1. Sanchez
2. Chyung
3. Chivers & Cheethamx
4. Bartram

رفتارها گفته می‌شود که با عملکرد عالی ارتباط دارند.

رویکرد استانداردها: در این رویکرد، بر اساس تجزیه و تحلیل کارکرد شغلی یا پست سازمانی، حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی، برای تضمین کیفیت معین در شغل معرفی می‌شود (قرائی پور، ۱۳۸۲). این رویکرد، اصولاً با تعریف میزان حداقل از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل یا موقعیت شغلی ارتباط دارد و در آن بر برون‌داد واقعی شغل، تأکید می‌شود. ظاهراً رویکرد استانداردها در مقایسه با رویکرد رفتاری، کمتر مورد استفاده قرار گرفته است.

رویکرد اقتضایی (موقعیتی): در این رویکرد، عواملی کشف می‌شود که ممکن است بر شایستگی‌های مورد نیاز تأثیر بگذارند. فرهنگ، ارزش‌ها و تغییرات، از جمله عوامل مذکور هستند. عوامل موقعیتی آنقدر زیاد هستند که ظاهراً تهیه فهرستی کلی از شایستگی‌های مدیریتی که در اغلب موقعیت‌های مدیریتی کاربرد داشته باشند، غیرممکن است. هدف این رویکرد، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است.

سطوح شایستگی

اغلب متخصصان در زمینه‌های آموزشی و فنی معتقد هستند که جدا کردن سطوح شایستگی، برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، ضروری است. سطوح شایستگی‌ها می‌توانند کاربردهای مختلفی داشته باشند. مهمترین کاربردهای آن، شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران است. قطعاً همه افراد در سمت‌های مختلف مدیریتی، به یک اندازه به همه شایستگی‌ها نیاز ندارند. علاوه بر این، هنگام تهیه مدل شایستگی برای هر رده از مدیران، لازم است که بر اساس یکی از سطوح یا تلفیقی از آنها عمل کرد، از این رو، سطح‌بندی شایستگی‌ها ضروری است (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). در ادامه، اصلی‌ترین مورد از سطح بندی‌های شایستگی بیان می‌شود. شایستگی را می‌توان در سه سطح، از یکدیگر متمایز کرد:

۱- در سطح فردی: شایستگی‌ها مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، ظرفیت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان را شامل می‌شود (میتچل و بواک^۱، ۲۰۰۹).

۲- در سطح سازمانی: شایستگی روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون

1. Mitchell & Boak

سازمان با یکدیگر را شامل می‌شود. به عبارت دیگر، شایستگی ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با سایر منابع سازمان، مانند دانش نظام‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌های محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی راهبردی به سازمان می‌آورند (میتچل و بواک، ۲۰۰۹).

۳- در سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست.

جنبه‌های شایستگی

در بیشتر منابع، دانش، مهارت، توانایی و نگرش، چهار جنبه اصلی شایستگی مطرح شده‌اند.

دانش: توسعه دانش و معلومات نظری به طور معمول، از راه تحصیل در دانشگاه حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به تنهایی، در توسعه شایستگی‌های مدیریتی تأثیر ندارند.

مهارت: توانایی استفاده از علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت، موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. بدون توسعه مهارت، در بسیاری از موارد، معلومات چندان مؤثر نخواهد بود.

توانایی: خصلتی باثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به هدف و عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می‌کند. در واقع، توانایی و مهارت، شبیه به هم هستند و تفاوت آنها این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌کند.

نگرش: تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان، چهارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر اساس تصویر ذهنی وی است (یوسفی و عرفانی، ۱۳۸۸).

مدل شایستگی

یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید (دراگاندیس و منتزاس^۱، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، مدل‌های شایستگی، مهم‌ترین شایستگی‌هایی را شامل می‌شوند که واقعاً بر عملکرد تأثیر می‌گذارند (کوچران^۲، ۲۰۰۹). هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه‌کردن عملکرد سامانه منابع انسانی است (دهقانان، ۱۳۸۶). مدل همچنین می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های در دسترس و مورد نیاز سازمان و افراد، مفید باشد (دراگاندیس و منتزاس، ۲۰۰۶). از هنگام آغاز نهضت شایستگی‌ها، از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب‌نظران مختلف و سازمان‌ها، فهرست‌های مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را تدوین کرده‌اند (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). برای مثال، به اعتقاد شرمن^۳ (۲۰۰۱) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی هستند.

کان و جی چنگ^۴ (به نقل از هانگ هو و یانگ هو^۵، ۲۰۰۹) نیز شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را بیان کرده‌اند. به اعتقاد آنها، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند.

به اعتقاد ادواردز^۶ (۲۰۰۹)، شایستگی‌های مدیریت، توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها هستند.

از جمله مدل‌های جالبی که در زمینه شایستگی‌های مدیریت تدوین شده است، مدل فریدنبرگ^۷ (۲۰۰۴) است که برای شایستگی‌ها، وضعیت سلسله‌مراتبی قائل است. وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دستیابی به بالاترین طبقه شایستگی‌ها، مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. هفت دسته

1. Draganidis & Mentzas
2. Cochran
3. Sherman
4. Kan & Jichang
5. Hang - hua & Yang - hua
6. Edwards
7. Freudenberg

شایستگی عبارت‌اند از:

شایستگی استدلال: شایستگی‌های مورد نیاز برای یادگیری، استفاده از اطلاعات و عملکرد هدفمندانه و عقلایی است.

شایستگی شغلی: دانش و مهارت‌های مربوط به یک دسته از شغل‌ها که از طریق آموزش و تجربه کسب می‌شوند.

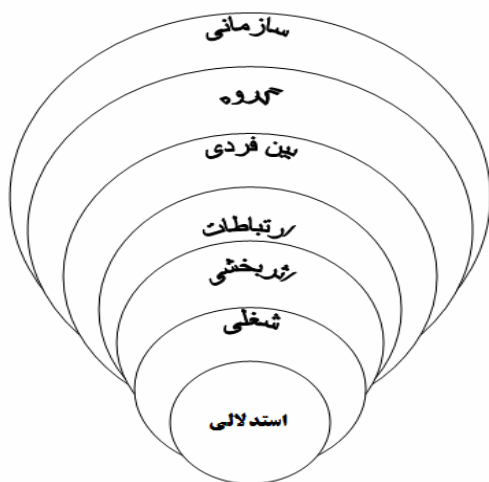
شایستگی اثربخشی شخصی: شایستگی‌هایی که کاربرد اثربخش مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی را میسر می‌کنند.

شایستگی ارتباطات: شایستگی‌هایی که تبادل اطلاعات را تسهیل می‌کنند.

شایستگی بین فردی: شایستگی‌هایی که روابط کاری اثربخش را ایجاد و حفظ می‌کنند.

شایستگی گروهی: شایستگی‌هایی که به ایجاد گروه، کار گروهی و اثربخشی کمک می‌کند.

شایستگی سازمانی: شایستگی‌هایی که به اثربخشی کل سازمان و نظام کمک می‌کنند (شکل ۱) (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸).



شکل (۱): سلسله‌مراتب شایستگی‌ها (فریدنبرگ، ۲۰۰۴)

در مدل دیگری که وییتالا^۱ (۲۰۰۵) تدوین کرده، شایستگی‌ها به طور سلسله‌مراتبی در شش طبقه قرار گرفته شده است. وی این شایستگی‌ها را به صورت یک مثلث نشان می‌دهد. این مدل در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل (۲): مدل سلسله‌مراتب شایستگی‌های مدیریتی (وییتالا، ۲۰۰۵)

در اینجا تلاش شد که فقط موارد اندکی از فهرست شایستگی‌ها از دیدگاه صاحب‌نظران و سازمان‌ها بیان شود. با بررسی آرای صاحب‌نظران مشخص گردید که برخی از شایستگی‌ها، بیشتر مورد تأکید صاحب‌نظران قرار گرفته است. برای مثال، شایستگی ارتباطات، رهبری، خلاقیت، حل مسئله، مدیریت گروه، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری از جمله شایستگی‌های مذکور هستند.

خصوصیات مدل‌های شایستگی

بهترین مدل‌های شایستگی از خصوصیات زیر برخوردار هستند: مختصر بودن، نامگذاری مرتبط (نام با همه کوتاهی، منظور را برساند، جزئیات کافی را به عنوان یک راهنما برای عمل دارد، با فرهنگ خاصی سازگار است، به طور مشهود، با ضمانت سطح اجرایی حمایت می‌شود، با کاربردهای متعدد منابع انسانی در همه زمان‌ها هماهنگ است، به طور مستمر به روز می‌شود، توسط افرادی ساخته می‌شود که سرانجام باید از آنها استفاده کنند، منحصر به فرد (هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده شود)، یکنواختی یا همگنی داخلی (شایستگی‌های هر ویژگی به هم

1. Viitala

شبيه و از بقیه متفاوت باشد)، جامعیت (هر ویژگی مهم باید در الگو باشد)، ثابت (شایستگی‌ها به سهولت قابل نقل و انتقال نباشد).

به هر حال، تدوین هر الگوی شایستگی، در نخستین گام نیازمند اجماع در تعریف شایستگی است. سپس باید بر مبنای تعریف و رویکرد اتخاذ شده به تدوین الگوی شایستگی پرداخت (به نقل از علیپور و درگاهی، ۱۳۸۶).

به اعتقاد مک لگان (به نقل از بایست^۱، ۲۰۰۹) شناسایی شایستگی‌ها در یک مدل، زبان مشترکی را برای افراد ایجاد می‌کند تا فعالیت‌ها را اجرا و یکپارچه کنند و آنها را به راهبرد کسب و کار ربط دهند، به شناسایی تغییرات در نقش‌های منابع انسانی کمک می‌کند، و موجب انعطاف‌پذیری و سازگاری با ارزش‌ها و فناوری‌های جدید می‌شود.

زمانی که مدل‌های شایستگی با موفقیت اجرا شوند (به صورت محوری، رهبری یا فنی)، برخی از خصوصیات را شامل می‌شوند که سودمندی و پذیرش سازمانی را همانند ضمانت اجرا افزایش می‌دهد. بعضی از مزایای مدل‌های شایستگی عبارت‌اند از:

- ایجاد یک واژه‌نامه تا درباره عملکرد موفقیت‌آمیز بحث کنیم
- به کارکنان کمک می‌کند تا بهتر بفهمند چطور تلاش‌هایشان را هدفمند کنند
- گفتگوهای مبتنی بر عملکرد را بین کارکنان و مدیران افزایش می‌دهد
- علاوه بر این، مدل‌های شایستگی برای شناسایی قابلیت‌های بحرانی، فرهنگ مطلوب و موردنظر را ایجاد می‌کنند.
- اهمیت مدل شایستگی در اثر بخشی کسب و کار در پژوهش‌های اخیر نیز مورد تأیید و تصدیق قرار گرفته است.

مدل‌های شایستگی برای افراد و سازمان‌ها، در زمینه توسعه مهارت‌های رهبری سودمند هستند. شایستگی‌ها به افراد در موارد زیر کمک می‌کنند: (۱) خلاصه کردن تجربیات و بینش رهبران، (۲) مشخص کردن یک دسته از رفتارهای رهبران، (۳) فراهم کردن یک وسیله برای افراد تا بتوانند از آن برای توسعه خود استفاده کنند، (۴) یک چارچوب رهبری را مشخص می‌کند که افراد بتوانند مورد استفاده قرار دهند تا به آنها در توسعه و فهم اثربخشی و کارایی رهبری کمک کند. مدل‌های شایستگی در موارد زیر نیز به سازمان کمک می‌کنند: (۱) برقراری ارتباطات باز در

سازمان، در حالی که رفتارهای رهبر، اهمیت دارد، ۲) پیوند رفتارهای رهبران به اهداف راهبردی در کار، ۳) فراهم کردن یک مدل یکپارچه از رهبری کار، با بسیاری از شرایط و موقعیت‌های رهبری مرتبط است، ۴) به تشخیص عملکرد افراد کمک می‌کند (هولنبک و همکاران^۱، ۲۰۰۶).

پیشینه عملی

پژوهش رزاقی (۱۳۸۶) با عنوان "نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران"، با هدف سنجش معیارهای شایستگی مدیران و قدرت رهبری آنان، بهبود روش انتخاب و انتصاب مدیران، کمک به بهبود اداره سازمان‌ها و در نهایت تدوین یک ابزار مناسب برای اندازه‌گیری معیارها و سطوح مختلف شایستگی مدیران انجام شد. در پژوهش مذکور، هجده عامل به عنوان مقیاس شایستگی مدیران در نظر گرفته شده است. هجده عامل عبارت‌اند از شناخت و حساسیت فرهنگی، مدیریت اقتصادی، کنترل اثربخش، کمک به پیشرفت دیگران، همکاری و کار گروهی، تأکید بر کارایی، تخصیص منابع، توجه به نیازهای مشتری، مخاطره‌پذیری، مدیریت زمان، آگاهی سازمانی، توانایی حل مسئله، بلوغ اجرایی، مدیریت بحران، توانایی کنترل و نظارت، خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس و مشاوره و راهنمایی.

کوچران (۲۰۰۹) نیز پژوهشی با عنوان "مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱" انجام داده است. چهارده مورد از شایستگی‌های محوری که شناسایی کرد، عبارت‌اند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین‌فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خودفرمانی.

ادواردز (۲۰۰۹) شایستگی‌های مدیریت را توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین‌فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها بیان کرده است.

گروه پژوهشی بورگالت، چری، ملتیس و رویلارد^۲ (۲۰۰۶) چهارده نوع از شایستگی را برای مدیران شناسایی کردند. به اعتقاد آنها، شعور سیاسی، مهارت‌های

1. Hollenbeck
2. Bourgault, Charih, Maltais, Rouillard

تاکتیکی و راهبردی، آینده‌نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، استفاده از ارزش‌های اخلاقی، ارتباطات و مذاکره، مهارت‌های فنی، پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد از شایستگی‌های مدیران هستند.

سازمان ملل نیز فهرست شایستگی‌های مربوط به مدیران را تهیه کرده است. در فهرست مذکور، چهارده شایستگی بیان شده است. شایستگی‌ها، هشت قابلیت محوری یعنی توانایی‌های ارتباطی، کار گروهی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، مشتری‌مداری، تعهد برای یادگیری مستمر، آگاهی‌های فنی و شش قابلیت تکمیلی یعنی رهبری، چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، اعتمادآفرینی، مدیریت بر عملکرد، قضاوت و تصمیم‌گیری را شامل می‌شوند.

پرسش پژوهش

چه عواملی در شایستگی‌های مدیران مؤثر هستند؟

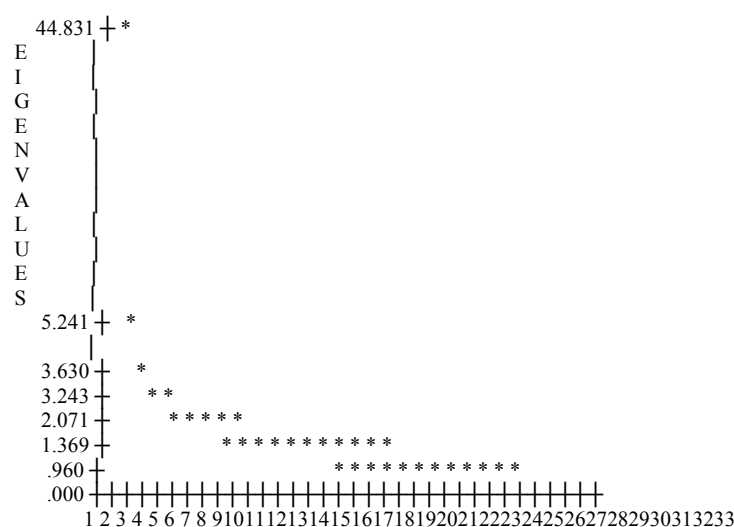
روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع توصیفی است. ابزار سنجش، پرسشنامه دست‌ساز ۱۳۷ ماده‌ای است که برای بررسی اعتبار آن، از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن، ۰/۹۸۴۱ محاسبه گردید. حجم نمونه ۲۵۱ نفر از مدیران پایه شاغل در استان خراسان رضوی هستند که با شیوه متداول (در دسترس) انتخاب گردیدند. برای شناسایی عوامل شایستگی، از مدل تحلیل عاملی (اکتشافی) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

عوامل فردی شایستگی، از طریق تحلیل مؤلفه‌های اصلی و با استفاده از روش چرخش متعامد واریماکس محاسبه گردید. برونداد اولیه نشان داد که دترمینان ماتریس همبستگی، ۰/۰۰۰۰۷ عددی غیرصفر، و مقدار KMO، ۰/۸۹۷، و نتیجه آزمون کرویت بارتلت نیز ۲۷۲۷۲/۹۷۱ است که به لحاظ آماری، در سطح کمتر از ۰/۰۰۰۱ معنادار است. مشخصه‌های آماری اولیه در اجرای تحلیل مؤلفه‌های اصلی

(با روش PC) مواد پرسشنامه به‌دست آمده است. به منظور تشخیص ساختار ساده متغیرها با استفاده از روش چرخش واریماکس ماتریس عاملی اولیه، ۳۱ عامل (با مقادیر ویژه بزرگتر از ۱) که ۷۳/۷ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند، تعیین شد.



شکل (۳): نمودار سنگریزه

همان طور که در شکل (۳) ملاحظه می‌شود، ارزش‌های ویژه ۳۱ عامل، بزرگتر از یک است، و ۳۱ عامل مذکور، ۷۳/۷ درصد از کل واریانس متغیرها را تبیین می‌کنند، اما این مفروضه تحلیل عاملی که بر اساس آن، هر عامل، حداقل سه ماده از پرسشنامه را داشته باشد، موجب اجرای مجدد تحلیل عاملی تا احراز همه مفروض‌های گردیده است، بدین ترتیب، اجرای مدل تحلیل عاملی، تا دستیابی به ۱۶ عامل انجام شد.

با توجه به مطالب مذکور، برای آنکه ساختار پرسشنامه با بنیان‌های نظری تهیه آن که متکی بر تشکیل حداکثر شانزده پاره تست و در نتیجه شانزده عامل بوده است، منطبق باشد، بر اساس نتایج حاصل از اجرای روش PC لازم بود، تعدادی از پرسش‌ها (هفت پرسش) که قدرت تشخیص ضعیف داشته یا بار عاملی معناداری بر هیچ یک از عامل‌ها نداشته‌اند، حذف گردند، به طوری که ۱) دترمینان ماتریس صفر نباشد تا محاسبه معکوس آن، میسر و نتایج تحلیل عاملی، تفسیرپذیر گردد، ۲) ساختار

پرسشنامه، ساده‌تر و روشن‌تر گردد، ۳) ساختار آن منطبق بر الگوی نظری آن باشد، ۴) تفاوت فاحش بین بیشترین میزان اشتراک از بین برود، ۵) طرح شیب‌دار با وضوح بیشتری، تعداد عامل‌ها را مشخص کند و سرانجام، ۶) ماتریس تولید شده بر پایه عامل‌های استخراج شده، با ماتریس همبستگی اولیه تفاوت اساسی نداشته باشد.

عامل یکم با ارزش ویژه $44.831/8$ ، حدود $32.7/7$ درصد از واریانس متغیرها را تبیین می‌کند. از شکل (۳) می‌توان استنباط کرد که سهم عامل نخست، در تبیین واریانس کل متغیرها، بیشتر و از سهم بقیه عامل‌ها کاملاً متمایز است، اما این نمودار به روشنی نشان نمی‌دهد که مجموعه مواد پرسشنامه، واقعاً چند عامل را شامل می‌شود، زیرا نمودار مذکور، بعد از عامل‌های دوم و سوم، مجدداً شیب‌دار می‌شود، و شیب ملایم نمودار در حقیقت از عامل چهارم شروع می‌شود. با استخراج ۱۵ عامل، $58.9/9$ درصد و با استخراج ۱۶ عامل، $60.1/1$ درصد از واریانس متغیرها تبیین می‌شود.

مشخصه‌های نهایی این تحلیل، شامل ارزش‌های ویژه ۱۶ عامل مذکور، و درصد تبیین واریانس توسط هر یک از عوامل، در جدول (۱) بیان شده است.

جدول (۱): مشخصه‌های نهایی حاصل از اجرای تحلیل مؤلفه‌های اصلی و عامل‌های چرخش یافته
مجموعه ۱۳۷ پرسشی شناسایی شایستگی‌های مدیران با روش واریماکس ($n=251$)

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
Q1	.46946	* 1	44.49949	32.7	32.7
Q2	.47043	* 2	5.23485	3.8	36.6
Q3	.59415	* 3	3.62845	2.7	39.2
Q4	.60193	* 4	3.37920	2.5	41.7
Q5	.56497	* 5	3.20811	2.4	44.1
Q6	.51428	* 6	2.55024	1.9	46.0
Q7	.66101	* 7	2.41976	1.8	47.7
Q8	.54352	* 8	2.24747	1.7	49.4
Q9	.52570	* 9	2.21353	1.6	51.0
Q10	.66374	* 10	2.06885	1.5	52.5
Q11	.75296	* 11	1.93190	1.4	54.0
Q12	.68360	* 12	1.84726	1.4	55.3
Q13	.56008	* 13	1.74733	1.3	56.6
Q14	.49760	* 14	1.68134	1.2	57.8
Q15	.53519	* 15	1.64974	1.2	59.0
Q16	.53949	* 16	1.61897	1.2	60.2

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.
Varimax converged in 21 iterations.

عامل یکم، با بیست و سه پرسش، ۳۲/۷ درصد از واریانس کل و ۴۴/۳۷ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۸۴، ۸۵، ۸۸، ۸۹، ۹۰، ۹۱، ۹۶، ۱۰۱، ۱۰۲، ۱۰۶، ۱۰۷، ۱۰۸، ۱۰۹، ۱۱۰، ۱۱۱، ۱۱۲، ۱۱۳ را شامل می‌شود و پرسش ۸۴ (درک احساسات و علایق دیگران) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "درک تفاوت‌های فردی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل دوم، با پانزده پرسش، ۳۹/۲ درصد از واریانس کل و ۵۳/۱۸ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۳۴، ۱۲۹، ۱۲۸، ۱۳۳، ۱۳۲، ۱۲۶، ۱۲۷، ۱۳۶، ۱۲۴، ۱۳۷، ۱۳۳، ۱۳۵، ۱۲۵ را شامل می‌شود و پرسش ۱۳۰ (مهارت بسیار در امور مربوط به حساسی) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "مدیریت مالی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل سوم، با بیست پرسش، ۳۶/۵ درصد از واریانس کل و ۴۹/۵۲ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۵۳، ۵۰، ۸۱، ۸۳، ۱۱۱، ۵۴، ۷۹، ۴۹، ۶۵، ۸۲، ۶۶، ۵۹، ۶۴، ۴۸، ۶۷، ۸۰، ۵۵، ۷۱، ۲۳، ۷۴ را شامل می‌شود و پرسش ۵۳ (شرکت در فعالیت‌های چالش‌انگیز) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "مدیریت تغییر" در میان افراد سازمان نامید.

عامل چهارم، با هشت پرسش، ۴۱/۷ درصد از واریانس کل و ۵۷/۱۲ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۱۰۵، ۱۰۶، ۱۰۷، ۱۰۴، ۱۰۹، ۱۰۸، ۱۱۰، ۱۰۳ را شامل می‌شود و پرسش ۱۰۵ (تأکید بر کار گروهی) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "تشکیل گروه" در میان افراد سازمان نامید. عامل پنجم، با ده پرسش، ۴۴/۰ درصد از واریانس کل و ۵۹/۷۰ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۶۳، ۲۵، ۲۶، ۶۱، ۹۲، ۱۵، ۹۳، ۴۴، ۶۲، ۹۴ را شامل می‌شود و پرسش ۶۳ (مدیریت اولویت‌ها) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "مدیریت بحران" در میان افراد سازمان نامید.

عامل ششم، با نه پرسش، ۴۵/۹ درصد از واریانس کل و ۶۲/۲۷ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۰، ۲، ۳۲، ۵، ۳۳، ۱۴ را شامل می‌شود و پرسش ۱۱ (آگاهی از مأموریت سازمان) بیشترین

همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "درک مأموریت سازمان" در میان افراد سازمان نامید.

عامل هفتم، با هفت پرسش، ۴۷/۷ درصد از واریانس کل و ۶۴/۷۲ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۵۷، ۶۰، ۵۶، ۹۵، ۱۱۴، ۵۸، ۱۱۵ را شامل می‌شود و پرسش ۵۷ (شناخت قوت‌ها و ضعف‌های سازمان) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان شناخت "واقعیت‌های سازمانی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل هشتم، با هشت پرسش، ۴۹/۳ درصد از واریانس کل و ۶۶/۸۹ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۳۹، ۴۱، ۳۸، ۴۳، ۳۷، ۴۰، ۳۶، ۴۲ را شامل می‌شود و پرسش ۳۹ (تلاش به منظور رشد و پیشبرد خود) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "یادگیری مستمر" در میان افراد سازمان نامید.

عامل نهم، با پنج پرسش، ۵۰/۹ درصد از واریانس کل و ۶۹/۰۶ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۱۱۸، ۱۲۰، ۱۱۹، ۱۱۷، ۱۱۶ را شامل می‌شود و پرسش ۱۱۸ (تسلط بر مدیریت عمومی) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "مدیریت منابع انسانی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل دهم، با هفت پرسش، ۵۲/۴ درصد از واریانس کل و ۷۱/۰۹ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۲۰، ۱۸، ۲۱، ۱۹، ۲۲، ۱۷، ۱۶ را شامل می‌شود و پرسش ۲۰ (زمان‌بندی انجام برنامه‌ها) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "برنامه‌ریزی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل یازدهم، با سه پرسش، ۵۳/۹ درصد از واریانس کل و ۷۳/۱۳ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۳۰، ۳۱، ۴ را شامل می‌شود و پرسش ۳۰ (جذب همکاری و مشارکت دیگران) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "مشارکت‌جویی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل دوازدهم، با پنج پرسش، ۵۵/۲ درصد از واریانس کل و ۷۴/۸۹ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۷، ۸، ۶ را شامل می‌شود و پرسش ۷ (عرضه مطلوب خدمات به مشتری) بیشترین همبستگی را

دارد. این عامل را می‌توان "مشتري محوری" در میان افراد سازمان نامید.

عامل سیزدهم، با پنج پرسش، ۵۶/۵ درصد از واریانس کل و ۷۶/۶۶ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۱۲۱، ۱۲۲، ۳۵، ۳۴ را شامل می‌شود و پرسش ۱۲۱ (تسلط بر امور بازاریابی) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "مهارت فنی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل چهاردهم، با پنج پرسش، ۵۷/۷ درصد از واریانس کل و ۷۸/۲۹ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۷۷، ۷۸، ۲۹، ۷۵، ۷۶ را شامل می‌شود و پرسش ۷۷ (داشتن ثبات رأی) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "ثابت قدمی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل پانزدهم، با چهار پرسش، ۵۸/۹ درصد از واریانس کل و ۷۹/۹۱ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۷۰، ۶۹، ۵۲، ۵۱ را شامل می‌شود و پرسش ۷۰ (ترجیح منافع سازمانی به منافع شخصی) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "توجه به منافع سازمانی" در میان افراد سازمان نامید.

عامل شانزدهم، با پنج پرسش، ۸۱/۵۴ درصد از واریانس کل و ۶۰/۱ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کند. عامل مذکور، پرسش‌های ۱، ۷۲، ۳ را شامل می‌شود و پرسش ۱ (تشویق افراد برای دستیابی به هدف‌های والاتر) بیشترین همبستگی را دارد. این عامل را می‌توان "تعیین اهداف چالش‌انگیز" در میان افراد سازمان نامید.



شکل (۴): مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی مدیران، ارزیابی شایستگی آنها و بیان توصیه‌های لازم به مدیران ارشد برای انتخاب و انتصاب مدیران با شایستگی‌های مورد انتظار است. همان‌طور که بیان شد، شانزده عامل یعنی درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثبات قدم، توجه به منافع سازمان و توجه به اهداف چالش‌انگیز استخراج گردید. در ادامه، یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه در داخل و خارج از کشور مقایسه می‌شود.

پژوهش رزاقی (۱۳۸۶) با عنوان "نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران"، با هدف سنجش معیارهای شایستگی مدیران و قدرت رهبری آنها، بهبود روش انتخاب و انتصاب مدیران، کمک به بهبود اداره سازمان‌ها، تدوین ابزاری مناسب برای

اندازه‌گیری معیارها و سطوح مختلف شایستگی مدیران انجام شد. در پژوهش مذکور، هجده عامل به عنوان مقیاس شایستگی مدیران استخراج گردید. عوامل مذکور، شناخت و حساسیت فرهنگی، مدیریت اقتصادی، کنترل اثربخش، کمک به پیشرفت دیگران، همکاری و کار گروهی، تأکید بر کارایی، تخصیص منابع، توجه به نیازهای مشتری، خطرپذیری، مدیریت زمان، آگاهی سازمانی، توانایی حل مسئله، بلوغ اجرایی، مدیریت بحران، توانایی کنترل و نظارت، خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس و مشاوره و راهنمایی هستند. در پژوهش حاضر نیز توجه به نیازهای مشتری و مدیریت بحران استخراج گردید.

کوچران (۲۰۰۹) پژوهش دیگری با عنوان "بررسی توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱" انجام داده است. چهارده شایستگی محوری شناسایی شد که عبارت‌اند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک دیگران و جوامع و خودفرمانی. عوامل مشترک با پژوهش حاضر، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، انعطاف‌پذیری و تغییر، توسعه دانش، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری و درک دیگران هستند.

ادواردز (۲۰۰۹) شایستگی‌های مدیریت را نه عامل یعنی توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها دانسته است. مهارت فنی و وظیفه تشکیل گروه در پژوهش حاضر نیز استخراج گردید.

گروه پژوهشی بورگالت (۲۰۰۶) نیز چهارده شایستگی را برای مدیران شناسایی کرد که عبارت‌اند از شعور سیاسی، مهارت‌های راهبردی، آینده‌نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، بکارگیری ارزش‌های اخلاقی، برقراری ارتباطات و مذاکره، مهارت‌های فنی، پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد. عوامل یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی و مهارت فنی در پژوهش حاضر نیز استخراج گردید. سازمان ملل نیز فهرست شایستگی‌های مدیران را تهیه کرد. این فهرست، هشت

قابلیت محوری و شش قابلیت تکمیلی را شامل می‌شود. منظور از قابلیت تکمیلی، توانایی‌های ارتباطی، کار گروهی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، مشتری‌مداری، تعهد برای یادگیری مستمر و آگاهی‌های فنی است و قابلیت تکمیلی نیز رهبری، چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، اعتمادآفرینی، مدیریت بر عملکرد، قضاوت و تصمیم‌گیری را شامل می‌شود. همان‌طور که بیان شد، عوامل کار گروهی، برنامه‌ریزی، مشتری‌مداری و تعهد برای یادگیری مستمر در پژوهش حاضر و پژوهش سازمان ملل ملاحظه می‌شوند. از مهم‌ترین دلایل تفاوت نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های جهانی پیشین، تفاوت‌های فرهنگی کشورها، تفاوت جامعه و نمونه آماری، روش پژوهش متفاوت، روش‌های مختلف تحلیل داده‌ها، روش‌های آماری و نیز تفاوت ابزارهای اندازه‌گیری است.

محدودیت‌های پژوهش

بدیهی است که رفع محدودیت‌ها و موانع پیش‌روی هر پژوهش میدانی، زیربنای پژوهش‌های بعدی قرار می‌گیرد و این امر موجب شکوفایی علم می‌گردد. پژوهش حاضر نیز از این محدودیت‌ها مستثنی نیست که از جمله می‌توان موارد زیر را بیان کرد: ۱- با توجه به طول تست (۱۳۷ ماده)، ممکن است دقت آزمودنی‌ها در پاسخ به ماده‌های انتهایی پرسشنامه کاهش یابد و در نتایج پژوهش اثر منفی ملاحظه شود، ۲- مدیران به توزیع پرسشنامه در محیط‌های مختلف پرداخته‌اند و آزمودنی‌ها به لحاظ شرایط محیطی، ممکن است در شرایط یکسانی به پرسشنامه پاسخ نداده باشند.

پیشنهادهای

• همان‌طور که بیان شد، شانزده عامل مذکور، ۶۰/۲ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند و ۳۹/۹۸ درصد از واریانس کل، با عوامل ناشناخته دیگر تبیین می‌شود. پیشنهاد می‌گردد که با استفاده از ادبیات پژوهش، متغیرهای دیگری به پرسشنامه اضافه شود و پرسشنامه مجدداً تکمیل گردد تا مشخص شود که کدام عوامل، بقیه واریانس شایستگی را تبیین می‌کنند.

- پژوهش حاضر در جامعه مدیران پایه (اجرایی) انجام شده است. پیشنهاد می‌شود این پژوهش در بین مدیران میانی و عالی نیز انجام شود و نتایج آنها با هم مقایسه گردد.
- با توجه به مفروض‌های تحلیل عاملی، همان طور که کیسر بیان می‌کند، تعداد نمونه حداقل باید بین ۵ تا ۱۰ برابر تعداد ماده‌های پرسشنامه باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهش در جامعه آماری وسیع‌تر اجرا شود و عوامل شایستگی، مجدداً شناسایی گردند.
- عوامل شایستگی در بین مدیران پایه، میانی، و ارشد دستگاه‌های آموزشی، به‌ویژه آموزش عالی و دانشگاه‌ها شناسایی شوند و نتایج مورد مقایسه قرار گیرند.
- نتایج پژوهش حاضر و پژوهش‌های مشابه، به منظور تصمیم‌گیری، انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران کشور، در اختیار مدیران ارشد سازمان‌های ذیربط قرار گیرد.
- به منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان خود را از طریق آموزش شایستگی و مهارت‌ها افزایش دهند.

منابع

الف) فارسی

- دهقانان، حامد (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. *مجله مجلس و پژوهش*. شماره ۵۳: ۱۵۰ - ۱۱۷.
- رزاقی، مهدی (۱۳۸۶). *نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- علیپور، محمدحسن و درگاهی، حسین (۱۳۸۶). *شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران بر اساس مدل شایستگی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. سازمان مدیریت صنعتی.
- قرایی پور، رضا (۱۳۸۲). *رویکرد شایستگی در منابع انسانی*. صنعت خودرو، ۷۰: ۵۹ - ۴۹.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۶). *آموزش مدیران با الگوی شایستگی*. تدبیر، ۱۸(۱۷۹): ۴۹ - ۲۷.
- کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸). *توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران*. تهران: آیت.

نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۶۲). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی. رساله دکتری. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم.

یوسفی، احمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸). نقش شایستگی‌های سرپرستی در توسعه سرمایه‌های انسانی. مهندسی خودرو و صنایع وابسته. ۸، ۶۹-۶۳.

ب) انگلیسی

- Bissett, R. L. (2009). An Assessment of the Research chefs association's core competencies for practicing culinologists. 141.
- Bourgault, J., Charhi, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives according to three organizational variables. *Public personnel management*, 35, 89-119.
- Chyung, S. Y., Stepich, D., & Cox, D. (2006). Building a competency-based curriculum Architecture Educates 21ST century Business practitioners. *Journal of Education for to Business*, 106(1).
- Clark, J. & Armit, K. (2010). Leadership competency for doctors: a framework. *Leadership in Health services*, 23.
- Cochran, G. R., B. S., M. S. (2009). Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14, 51-61.
- Edwards, A. (2009). Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning within the public social services environment, 1346. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
- Freudenberg, R. (2004). Competency modeling. <http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>.
- Hang - hua, X. & Yang - hua, W. (2009). Training system design for middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model. *procedia Earth and planetary science*, 1764-1771.
- Hollenbeck, G. P., Mc Call Jr, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership Competency Models. *The Leadership Quarterly*, 17, 398-413.
- Mitchell, L. & Boak, G. (2009). developing competence frameworks in uk healthcare: lesson from practice. *Journal of European Industrial training*, 33 (8/9), 701-717.
- Mojab, F., Zaefarian, R., & Dazian Azizi, A.H. (2011). Applying competency based Approach for Entrepreneurship education. *Procedia and Behavioral Sciences*, (12), 436-447.
- Sherman, R. (2001). Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education program, A Publication of Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project. <http://www.pre-net2000.com>.
- Viitala, R. (2005). perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of workplace learning*, 17(6), 436-451.