

پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین

The Effectiveness Prediction of School Principals based on  
Cameron and Quinn competency model

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۳/۱۸، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۴/۵/۲۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۷/۱۲

S. Dahmardeh., (M.A) N. Nastiezaie., (Ph.D)

n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

**Abstract:** In all organizations including educational organizations, the most important source that influence on organizational effectiveness is management. The aim of recent study is to predict the effectiveness of school principals based on Cameron and Queen Competency model. This study is descriptive in correlation way that studied in random classified sampling method, number of 347 people of primary school principals through two Cameron and Quinn management skills measurement questionnaires (2007) and Alaghemand school principal effectiveness (1371). To analyze the data used correlation and multiple regressions in conjunction with software SPSS 21. The results showed that there is a positive and significant relationship between managerial competencies and effectiveness of school principals ( $p < 0.01$ ). Multiple regression analysis results showed that components of personnel recovery, refreshment, system control, interpersonal relations, continuous improvement, customer orientation, team management, acculturation of ability to predict the effectiveness of school principals ( $p < 0.05$ ). According to the findings, develop and implement the standards of schools principals based on management competency model, study is necessary.

**Key words:** competency management, Cameron and Quinn competency model, effectiveness, school principals

سمیه دهمرده<sup>۱</sup>، ناصر ناستی‌زایی<sup>۲</sup>

چکیده: در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، مهم‌ترین منبع که بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد است، مدیریت است. از این‌رو هدف مطالعه حاضر پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین بود. مطالعه حاضر توصیفی از نوع همبستگی بوده که به‌شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی تعداد ۳۴۷ نفر از مدیران مدارس ابتدایی زاهدان از طریق دو پرسش‌نامه اندازه‌گیری مهارت‌های مدیریت کامرون و کوئین (۲۰۰۷) و اثربخشی مدیران مدارس علاقه‌بند (۱۳۷۱) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه هم‌زمان با کمک نرم‌افزار SPSS21 استفاده شد. براساس یافته‌ها بین شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود داشت ( $p < 0.01$ ). نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که مولفه‌های بهبود کارکنان، نیروبخشی، نظام کنترل، روابط بین فردی، پیشرفت مستمر، مشتری محوری، مدیریت تیم، فرهنگ‌پذیری از توانایی پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس برخوردارند ( $p < 0.05$ ). با توجه به یافته‌ها تدوین و عملیاتی نمودن استانداردهای اثربخشی مدیران مدارس بر پایه الگوی شایستگی مدیریتی مطالعه حاضر ضروری است.

**کلید واژه‌ها:** شایستگی‌های مدیریتی، الگوی شایستگی کامرون و کوئین، اثربخشی، مدیران مدارس.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان.

۲. نویسنده مسول: استادیار، دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه سیستان و بلوچستان.

n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

## مقدمه

امروزه یکی از مهم‌ترین ملاک‌های موفقیت تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، میزان اثربخشی آنان است. از نظر دفت اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر نزدیک می‌شود، یا هوی و میسکل معتقدند یک سازمان زمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا بیش‌تر از آن باشد، هم‌چنین رایینز بیان می‌دارد اثربخشی سازمانی وضعیتی است که در آن سازمان موردنظر، منابع را به میزان محدود مصرف کند و بتواند به اهداف با توجه به معیارهای تعیین شده دست یابد. بنابراین اثربخشی سازمانی میزان تحقق اهداف سازمانی است (حسنی و سامری، ۱۳۸۹). در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف سازمانی و به عبارتی دیگر اثربخشی تأثیرگذار است مدیریت است و در این راستا گروه‌ها و سازمان‌ها برای اثربخش‌تر نمودن خود، رهبری را مدنظر قرار داده‌اند. راپ و زویک معتقدند مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین فرد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش به‌سزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند (نقل از رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲). شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به بهره‌وری بهینه، می‌توان تا حدودی مربوط به مدیریت و رهبری غیرکارآمد آن سازمان دانست. در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخ‌گو باشند. علاوه بر این، گسترش همه‌جانبه سازمان‌های آموزشی، لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به‌کارگیری دانش و تجربه تخصصی دو چندان کرده است (طاهر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به‌همین دلیل امروزه تلاش می‌شود تا افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که توانایی و شایستگی‌های لازم را برای رهبری اثربخش داشته باشد. در همین راستا، شورای عالی اداری در یکصدمین جلسه در سال ۱۳۸۲ پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به‌منظور ارتقاء بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرایی و برقراری نظام مطلوب انتخاب و انتصاب مدیران متعهد و متخصص و ایجاد ثبات در مدیریت‌ها و افزایش انگیزش کارکنان برای ارتقاء شغلی، ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران را تصویب نموده است. در ماده ۹ این آیین‌نامه آمده است که به‌منظور شناسایی افراد شایسته برای تصدی پست‌های مدیریتی و فراهم نمودن زمینه‌های بروز توانایی و لیاقت افراد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دستگاه‌ها می‌توانند نسبت به برگزاری آزمون‌های عمومی و اختصاصی مدیریتی از بین داوطلبان پست‌های

پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین

مدیریتی و سرپرستی اقدام و افراد واجد شرایط را به مقامات مسئول معرفی کنند (مصوبات برنامه اصلاح نظام‌های مدیریتی از هفت برنامه تحول در نظام اداری، ۱۳۸۲).

اثربخشی مدیران در گروهی مهارت‌ها، دانش، نگرش، توانایی‌ها و شایستگی‌های آن‌ها است. شایستگی به‌شيوه‌های مختلفی تعريف شده است. به‌عنوان نمونه آرمسترانگ<sup>۱</sup> شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل می‌داند که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع، شایستگی الگویی را ارائه می‌کند که نشان‌دهنده فرد یا عملکرد برتر در شغل محوله است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۲). از نظر مک‌کلند<sup>۲</sup> شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی، هر ویژگی فردی که به‌طور قابل اعتماد قابل اندازه‌گیری یا سفارش است و می‌تواند برای تمایز قایل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. بویاتزیس<sup>۳</sup> شایستگی‌ها را به‌عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای یک فرد توصیف می‌کند که به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود. اسپنسر<sup>۴</sup> و اسپنسر شایستگی را عبارت ترکیبی از ویژگی‌های زیربنایی، مهارت‌ها، صفات، دانش و انگیزش‌های یک شخص که به‌طور سببی با عملکرد برتر در شغل ارتباط پیدا کرده است، می‌داند. لوسیا و لپسینگر<sup>۵</sup> شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کنند: گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط است که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین و براساس تعاریف فوق می‌توان گفت اغلب تعاریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود؛ یعنی، افراد شایسته، افرادی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این امر در عملکرد به معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود (خنifer، ۱۳۹۲).

برخی از صاحب‌نظران به‌جای تعریف از شایستگی، به رایه مؤلفه‌های شایستگی می‌پردازند. به‌عنوان مثال نیرومند و همکاران (۱۳۹۱) به مؤلفه‌هایی چون: مهارت ادراکی، مهارت اجرایی، نوآوری، کارگروهی، رهبری، شبکه‌سازی، مدیریت فناوری، مدیریت بازاریابی، مدیریت

- 
1. Armstrong
  2. McClelland
  3. Boyatzis
  4. Spencer
  5. Lucia & Lepsinger

مالی و بختیاری و همکاران (۱۳۹۲) به مؤلفه‌هایی چون: دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فکری)، ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی)، نگرش و بینش (ارزش‌ها، اصول‌گرایی)، اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای)، اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی) اشاره می‌کنند. در مطالعه‌ای دیگر هفت شاخص را برای سنجش اثربخشی مدیریت به شرح زیر ارائه نموده‌اند: ۱- اجرا: برنامه‌های مدیریت، تا چه اندازه توسط اعضای سازمان انجام می‌شوند، ۲- رهبری: مدیریت تا چه حد به صورت اثربخش ارتباط برقرار می‌کند و چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اعضا انتقال می‌دهد، ۳- تفویض اختیار: تا چه میزان مدیریت، تکالیف را واگذار می‌نماید، ۴- بازگشت سرمایه: تا چه اندازه، مدیریت سازمان، منابع مالی و فیزیکی و انسانی را به کار می‌گیرد تا بازگشت قابل قبولی برای سهام داران داشته باشد، ۵- مدیریت تعارض: تا چه حد مدیریت می‌تواند در به کارگیری مهارت‌های متفاوت و مشابه برای حل تعارض کمک نماید، ۶- انگیزش: مدیریت چگونه تلاش می‌کند که نیازهای دیگران را بفهمد و موجب بر آوردن آن‌ها شود، ۷- پاداش: مدیریت چگونه برای درک و ارزیابی ارزش‌های دیگران تلاش می‌کند (کریتنر و کرینشی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). یکی از الگوهای جامع برای سنجش شایستگی مدیران، الگوی شایستگی کامرون و کوئین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) است که مدنظر مطالعه حاضر نیز است. در این الگو شایستگی‌های زیر برای مدیران در نظر گرفته شده است:

۱- مدیریت تیم‌ها<sup>۳</sup>: تسهیل کار تیم‌های اثربخش، منسجم، با کارکرد روان و عملکرد بالا؛ ۲- مدیریت روابط بین‌فردی<sup>۴</sup>: تسهیل اثربخشی روابط بین فردی مشتمل بر بازخورد حامیانه، گوش دادن و حل مشکلات بین فردی؛ ۳- مدیریت بهسازی کارکنان<sup>۵</sup>: کمک به افراد برای بهبود عملکرد، گسترش شایستگی‌ها، و به‌دست آوردن فرصت‌های بهسازی فردی؛ ۴- مدیریت نوآوری<sup>۶</sup>: تشویق افراد به نوآوری، توسعه گزینه‌ها، خلاق‌تر شدن و تسهیل ایجاد ایده‌های جدید؛ ۵- مدیریت آینده<sup>۷</sup>: برقراری ارتباط برای آگاه کردن کارکنان از چشم‌اندازی روشن از آینده و تسهیل تحقق آن؛ ۶- مدیریت پیشرفت مستمر: ترویج جهت‌گیری به‌سوی پیشرفت مداوم، انعطاف‌پذیری و تغییر سازنده در افراد در طی زندگی کاری آنان؛ ۷- مدیریت رقابت<sup>۸</sup>: ترویج قابلیت‌های رقابتی و

- 
1. Kritner & Krinschi
  2. Cameron & Quinn
  3. Managing teams
  4. Managing Interpersonal Relationships
  5. Managing the Development of Others
  6. Managing innovation
  7. Managing the future
  8. Managing competitiveness

پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین

گرایش تهاجمی در جهت پیشی‌گرفتن از رقبا؛ ۸- نیرو بخشیدن به کارکنان<sup>۱</sup>: ایجاد انگیزه و تمایل در افراد برای پیش کنشی عمل کردن، کوشش بسیار و کار جدی؛ ۹- مدیریت تمرکز بر مشتری<sup>۲</sup>: ترویج مشتری محوری، درگیر کردن آنان و ارائه خدمات با کیفیتی فراتر از انتظار آنان؛ ۱۰- مدیریت جامعه‌پذیری<sup>۳</sup> (فرهنگ‌پذیری): کمک به افراد در دستیابی به درک روشنی از آن-چه که از آنان انتظار می‌رود، فرهنگ سازمانی و معیارهای سازمان و چگونگی انطباق افراد با شرایط کاری؛ ۱۱- مدیریت نظام کنترل: تضمین این‌که روش‌ها، اندازه‌گیری و سنجش‌ها به‌گونه‌ای هستند که فرایندها و عملکرد را تحت کنترل قرار دهند؛ ۱۲- 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 کوئین، ۲۰۰۷).

امروزه مدیریت و شایستگی‌های آن در رأس همه مسائل قرار دارد. اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش‌های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به‌کارگیری روش‌های مناسب هدایت کند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). مدیران، یکی از مهم‌ترین ارکان در هر سازمان و به‌ویژه سازمان‌های آموزشی به‌شمار می‌آیند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند. از این‌رو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، در کشورهای در حال توسعه که نگرش سامانه‌ای در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران (شایستگی) برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن‌را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۳). دین مبین اسلام نیز به فرهنگ شایسته‌پروری تاکید فراوان و به‌کارگماری شایستگان سفارش زیادی نموده است. منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به‌شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند، همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید (سوره نسا، آیه ۵۸).

در بررسی پیشینه موضوع، مطالعه سپهوند و شریعت‌نژاد (۱۳۹۳) نشان داد شایستگی مدیران بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. مطالعه پورکریمی و صداقت (۱۳۹۳) نشان داد که برای سنجش شایستگی باید به سه مولفه: شایستگی ارزشی،

1. Energizing employees
2. Managing customer service
3. Managing acculturation
4. Managing coordination

شایستگی حرفه‌ای و شایستگی شخصیتی توجه نمود. در میان این سه مؤلفه، مؤلفه شایستگی ارزشی، دارای بیش‌ترین تبیین‌کنندگی است و شایستگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای در مرتبه‌های بعدی تبیین‌کنندگی قرار دارند. مطالعه رنجبر و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران عبارتند از دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گزاری، مسؤلیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی. مطالعه بختیاری و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی به‌طور معناداری با اثربخشی مدیران رابطه دارد و روابط انسانی، شوق تغییر و واقع‌بینی به ترتیب بیش از سایر ویژگی‌های شخصیتی با اثربخشی مدیران مرتبط است. مطالعه محمودی و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد بالاترین شایستگی از نظر مدیران گروه‌های آموزشی به‌شایستگی‌های شخصیتی و پایین‌ترین شایستگی به شایستگی‌های سیاسی مربوط است. مطالعه حسنی و سامری (۱۳۸۹) نشان داد که مدارس دخترانه اثربخش‌تر از مدارس پسرانه هستند و بین اثربخشی سازمانی مدارس و مؤلفه‌های آن (نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه دبیران) رابطه معنادار وجود دارد. مطالعه تیرایاری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که بین شایستگی فردی با عملکرد شغلی رابطه وجود دارد. مطالعه شین و پارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نشان داد بین شایستگی‌های فردی و عملکرد فردی رابطه وجود دارد اما بین شایستگی‌های جمعی و عملکرد جمعی رابطه‌ای وجود ندارد. در مطالعه بورگولت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) یافته‌ها چهار متغیر مهارت‌های ارتباطی و مذاکره، مدیریت پیچیدگی و انطباق‌پذیری و یادگیری مستمر، نوآوری و درون‌نگری و مهارت رهبری را برای شایستگی مدیران نشان داد.

اگر خواهان افزایش اثربخشی مدارس هستیم، نیازمند مدیرانی هستیم که شایستگی‌های لازم را داشته باشند، از توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتری بهره‌مند باشند، برای حل مسائل جاری، انگیزه‌های قوی‌تری داشته باشند، مسؤلیت بیشتری را بپذیرند. مدیران مراکز آموزشی به‌عنوان رهبران آموزشی، مسؤلیت هدایت همه فرایندهای یاددهی و یادگیری را در نظام آموزش و پرورش برعهده دارند و به‌دلیل داشتن ارتباط مستقیم با فرادستان سازمانی، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها، از جایگاه سازمانی راهبردی برخوردارند. بنابراین، مدیران مدارس باید بیش از سایر مدیران، از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای لازم برخوردار باشند. کشور ما از لحاظ ساختار جمعیتی، یکی از جوان‌ترین کشورها محسوب می‌شود. لذا توجه به این قشر حساس و آینده‌ساز می‌تواند موجبات پیشرفت جامعه را فراهم آورد. از آن‌جا که پایه‌های

- 
1. Tiraeyari
  2. Shin & Park
  3. Bourgault

پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین

شخصیتی و علمی این بخش از جامعه در مدارس بنیاد نهاده می‌شود وجود مدارس اثربخش ضروری به نظر می‌آید و برای داشتن این مدارس به مدیران آموزشی کارآمد نیازمند است (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۲). مطالعات اخیر رابطه‌ای معنادار بین مدیران اثربخش با اثربخشی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نشان می‌دهند (عبدلهی و حیدری فرد، ۱۳۹۳). مدیر آموزشی، نباید فقط بازگوکننده بخش‌نامه‌ها و مجری آئین‌نامه‌ها و ناظر بر اجرای برنامه باشد بلکه وظیفه عمده او هدایت امور آموزشی در جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش و توسعه یادگیری و عملکرد دانش‌آموزان در جامعه است (بهرنگی و طباطبایی، ۱۳۸۸) که انجام هرچه بهتر چنین وظیفه‌ای در گروهی داشتن مهارت و شایستگی‌های لازم است. سازمان آموزش و پرورش زاهدان نیز نیازمند بررسی اثربخشی مدیران مدارس مناطق تحت پوشش خود خواهد بود و در این راستا نیازمند آگاهی از شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس است که در پژوهش حاضر، با توجه به محدودیت زمان و امکانات، مدیران مدارس به مدیران مدارس ابتدایی شهر زاهدان محدود شدند. بنابراین هدف اصلی این مطالعه پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس ابتدایی زاهدان براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین است.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی است که جامعه آماری آن کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ به حجم ۳۱۵۶ نفر بود که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌ای و براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۳۴۷ نفر به‌عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسش‌نامه زیر استفاده شد:

الف) ابزار اندازه‌گیری مهارت‌های مدیریت<sup>۱</sup> کامرون و کوئین (۲۰۰۷): این ابزار در قالب ۱۲ مولفه (نوآوری، رقابت‌پذیری، هماهنگی، بهبود کارکنان، آینده‌نگری، نیروبخشی، نظام کنترل، روابط بین فردی، پیشرفت مستمر، مشتری محوری، مدیریت تیم، فرهنگ‌پذیری) ۵ گویه‌ای به بررسی شایستگی‌های مدیریتی می‌پردازد. پرسش‌نامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است. شیوه نمره‌گذاری آن نیز از ۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم خواهد بود. حداقل نمره در این آزمون ۶۰ و حداکثر آن ۳۰۰ خواهد بود. هرچه نمره به ۳۰۰ نزدیک‌تر باشد نشانه صلاحیت و شایستگی بیشتر مدیریت مدرسه است.

ب) پرسش‌نامه اثربخشی مدیران مدارس علاقه‌بند (۱۳۷۱): این پرسش‌نامه در قالب ۳۰ گویه به سنجش اثربخشی مدیران مدارس می‌پردازد. پرسش‌نامه براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از

بسیار کم تا بسیار زیاد تنظیم شده است. شیوه نمره‌گذاری آن نیز از ۱= بسیار کم تا ۵= بسیار زیاد خواهد بود. حداقل نمره در این آزمون ۳۰ و حداکثر آن ۱۵۰ خواهد بود. هرچه نمره به ۱۵۰ نزدیک‌تر باشد نشانه اثربخشی بیشتر مدیریت مدرسه است.

برای تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از روش روایی محتوا استفاده شد. در این راستا پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید گروه مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان مورد تأیید قرار گرفتند و اطمینان حاصل گردید که پرسش‌نامه‌ها همان خصیصه موردنظر پژوهشگر را می‌سنجند و از اعتبار لازم برخوردار هستند. برای تعیین پایایی از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب به دست آمده برای پرسش‌نامه سنجش شایستگی‌های مدیریتی (۰/۷۸۹) و برای پرسش‌نامه اثربخشی مدیریت (۰/۷۶۱) بود.

این ضرایب نشان‌دهنده آن است که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده از پایایی لازم برخوردارند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه هم‌زمان با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS21 استفاده شد.

## یافته‌ها

برای بررسی وضعیت پاسخ‌گویی آزمودنی‌ها به متغیرهای پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد) استفاده و نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است. براساس یافته‌های جدول ۱ میانگین تمام متغیرهای مورد مطالعه بالاتر از میانگین نظری یعنی ۳ قرار دارد که بیانگر آن است که از دید معلمان، مدیران مدارس از شایستگی‌های لازم در زمینه مدیریت تیمی، مدیریت روابط بین فردی، مدیریت بهسازی کارکنان، مدیریت نوآوری، مدیریت آینده، مدیریت پیشرفت مستمر، مدیریت رقابت، نیرو بخشیدن به کارکنان، مدیریت تمرکز بر ارباب رجوع، مدیریت اجتماعی کردن، مدیریت نظام کنترل، مدیریت هماهنگی برخوردارند. همچنین معلمان، اثربخشی مدیران مدارس را در رهبری معلمان، ارتباط با دانش آموزان، ارتباط با والدین، برخورد شایسته با دیگران، ارزشیابی کارکنان و اداره مدرسه نسبتاً مطلوب ارزیابی نموده‌اند.

جدول ۱. گزارش توصیفی نحوه پاسخ‌گویی آزمودنی‌ها به متغیرهای پژوهش

متغیر	حداقل میانگین	حداکثر میانگین	میانگین	SD
نوآوری	۲	۵	۴/۲۱۱	۰/۸۱۶
رقابت‌پذیری	۱/۸	۵	۴/۱۸	۰/۸۳۲
هماهنگی	۱/۴	۵	۴/۲۰۸	۰/۷۸۸
بهبود کارکنان	۱/۴	۵	۴/۰۸۴	۰/۷۹۱
آینده‌نگری	۱/۸	۵	۴/۲۳	۰/۸۰۲
نیروبخشی	۱/۴	۵	۴/۲۱۹	۰/۸۱۱
نظام کنترل	۲/۴	۵	۴/۳۴	۰/۵۷۷
روابط بین فردی	۱/۸	۵	۴/۳۱۱	۰/۷۲۸
پیشرفت مستمر	۱/۸	۵	۴/۲۱۹	۰/۷۹۱
مشتری‌محوری	۱/۶	۵	۴/۲۴۳	۰/۷۹۷
مدیریت تیم	۲/۲	۵	۴/۴۲	۰/۶۷۵
فرهنگ‌پذیری	۲	۵	۴/۲۵۱	۰/۷۸۱
شایستگی‌های مدیریتی	۲/۴۵	۵	۴/۲۴۳	۰/۶۴۹
رهبری معلمان	۱	۵	۴/۲۸۵	۰/۸۳۹
ارتباط با دانش‌آموزان	۱/۴	۵	۴/۳۶۵	۰/۷۶۵
ارتباط با والدین	۱	۵	۴/۲۸۵	۰/۸۶۸
برخورد شایسته	۱	۵	۴/۲۸۳	۰/۸۵۲
ارزشیابی کارکنان	۱	۵	۴/۲۸۴	۰/۸۱۳
اداره مدرسه	۱/۴	۵	۴/۳	۰/۷۸۷
اثربخشی مدیریت	۱/۶۳	۵	۴/۳۱	۰/۷۳۷

برای پاسخ‌گویی به سوال اصلی پژوهش: چه رابطه بین شایستگی‌های مدیریتی با اثربخشی مدیران مدارس وجود دارد؟ در مرحله اول از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که ضرایب آن در جدول ۲ آورده شده است.

## جدول ۲. ضرایب همبستگی متقابل شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی مدیریت

Sig	r	اثربخشی مدیر
۰/۰۰۰	۰/۷۴۳	نوآوری
۰/۰۰۰	۰/۷۳۸	رقابت پذیری
۰/۰۰۰	۰/۷۴۵	هماهنگی
۰/۰۰۰	۰/۶	بهبود کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۷۱۸	آینده‌نگری
۰/۰۰۰	۰/۷۲۴	نیروبخشی
۰/۰۰۰	۰/۳۵۹	نظام کنترل
۰/۰۰۰	۰/۷۵۳	روابط بین فردی
۰/۰۰۰	۰/۸۰۲	پیشرفت مستمر
۰/۰۰۰	۰/۷۵۳	مشتری محوری
۰/۰۰۰	۰/۵۷۸	مدیریت تیم
۰/۰۰۰	۰/۷۷۸	فرهنگ پذیری
۰/۰۰۰	۰/۸۲۵	شایستگی‌های مدیریتی

یافته‌ها نشان داد که ضرایب همبستگی بین شایستگی‌های مدیریتی و مولفه‌های آن با اثربخشی مدیریت مثبت و معنادار است ( $p < ۰/۰۱$ ) و با بالا رفتن سطح شایستگی‌های مدیریتی، اثربخشی مدیران مدارس افزایش پیدا می‌کند.

## جدول ۳. خلاصه تحلیل رگرسیون برای تبیین رابطه شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی مدیریت

Sig	t	ضرایب غیر استاندارد		متغیر	
		Beta	Std. Error		
۰/۳۷۸	۰/۸۸۳	۰/۰۵۴	۰/۰۵۵	نوآوری	
۰/۸۳۱	۰/۲۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۵۴	رقابت‌پذیری	
۰/۶۱۸	۰/۴۹۹	۰/۰۳۱	۰/۰۵۹	هماهنگی	
۰/۰۰۰	۳/۷۸۱	۰/۱۷	۰/۰۴۲	بهبود کارکنان	
۰/۱۹۳	۱/۳۰۴	۰/۰۸۵	۰/۰۶	آینده‌نگری	
۰/۰۰۱	۳/۴۳۹	۰/۱۵	۰/۰۴۲	نیروبخشی	
۰/۰۰۲	۳/۱۲۵	۰/۰۹۹	۰/۰۴	نظام کنترل	
۰/۰۰۰	۴/۱۲۵	۰/۲۰۸	۰/۰۵۱	روابط بین فردی	
۰/۰۰۰	۷/۴۵۸	۰/۴۰۴	۰/۰۵	پیشرفت مستمر	
۰/۰۰۳	۲/۹۹۸	۰/۱۷	۰/۰۵۲	مشتری محوری	
۰/۰۰۴	۲/۹۳۸	۰/۱۱۳	۰/۰۴۲	مدیریت تیم	
۰/۰۰۶	۲/۷۷۶	۰/۱۵۸	۰/۰۵۳	فرهنگ‌پذیری	
		$r^2 = ۰/۸۷۵$	$r^2 = ۰/۷۶۶$	$f = ۹۳/۴۸$	Sig = ۰/۰۰۰

پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین

در مرحله دوم و پس از پی بردن به وجود رابطه مثبت و معنادار بین شایستگی‌های مدیریتی با اثربخشی مدیریت، جهت برآورد این رابطه از رگرسیون چندگانه همزمان استفاده شد که یافته‌های آن در جدول ۳ گزارش شده است.

براساس یافته‌های جدول ۲ مقدار  $f$  در سطح کمتر  $0/01$  معنادار است و بنابراین فرض صفر "رگرسیون معنادار نیست" با اطمینان  $0/99$  رد می‌شود. مقدار ضریب همبستگی چندگانه ( $R$ )  $0/875$  و ضریب تعیین ( $R^2$ ) نیز برابر با  $0/766$  است، به این معنا که  $76/6$  درصد تغییرات متغیر ملاک (اثربخشی) را می‌توان براساس متغیرهای پیش‌بین (مولفه‌های شایستگی مدیریتی) وارد شده تبیین نمود و بقیه متعلق به سایر متغیرهایی است که در این مطالعه لحاظ نگردیده‌اند. هم چنین با توجه به معنی‌داری ضرایب  $\beta$  فرض صفر "ضرایب بتا برابر با صفر است" با اطمینان  $99$  درصد رد می‌شود و از بین مولفه‌های شایستگی‌های مدیریتی به ترتیب مولفه‌های پیشرفت مستمر با مقدار  $\beta$  ( $0/404$ )، روابط بین فردی با مقدار  $\beta$  ( $0/208$ )، مشتری‌محوری با مقدار  $\beta$  ( $0/17$ )، بهبود کارکنان با مقدار  $\beta$  ( $0/17$ )، فرهنگ‌پذیری با مقدار  $\beta$  ( $0/158$ )، نیروبخشی با مقدار  $\beta$  ( $0/15$ )، مدیریت تیم با مقدار  $\beta$  ( $0/113$ ) و نظام کنترل با مقدار  $\beta$  ( $0/099$ )، بیشترین تاثیر را بر اثربخشی مدیران مدارس دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته اصلی مطالعه نشان داد که بین شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که مولفه‌های بهسازی کارکنان، نیروبخشی، نظام کنترل، روابط بین فردی، پیشرفت مستمر، مشتری‌محوری، مدیریت تیم، فرهنگ‌پذیری از توانایی پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس برخوردارند. یافته‌های مطالعات سپهوند و شریعت‌نژاد (۱۳۹۳)، بختیاری و همکاران (۱۳۹۲)، محمودی و همکاران (۱۳۹۱)، طاهرپور کلانتری و همکاران (۱۳۸۹)، تیرایاری و همکاران (۲۰۱۰)، شین و پارک (۲۰۰۹)، و بورگولت و همکاران (۲۰۰۸) نیز نشان می‌دهد که بین شایستگی‌های مدیریتی با عملکرد و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد.

یافته‌ها نشان داد که بین مدیریت نوآوری با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. مدیران نوآور موجب افزایش توان و مزیت رقابتی سازمان از طریق کاهش هزینه‌ها و در نتیجه کیفیت بهتر محصولات و خدمات و کارایی و اثربخشی و شهرت سازمان می‌گردند

(قهرمانی و حسن‌مرادی، ۱۳۸۷). بنابراین مدیران سازمان‌ها باید تمام تلاش خود را در جهت ایجاد، تشویق و نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری به‌کارگیرند (کتیلا و شانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). یافته‌ها نشان داد که بین رقابت‌پذیری با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. از آن‌جا که مدارس سازمان‌های خدماتی هستند پس مهم‌ترین منبع رقابت‌پذیری آن‌ها، دانش است. در دنیای رقابتی امروز، دانش به‌عنوان منبعی عظیم برای مزیت رقابتی به حساب می‌آید (چن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). غیرقابل تقلید بودن، کمیاب بودن، ارزشمند بودن و غیرقابل جایگزین بودن از ویژگی‌های این دارایی‌های دانشی، همراه با ظهور رویکردها و مفاهیمی چون مدیریت دانش، سرمایه فکری، دارایی نامشهود، دیدگاه دانش‌گرا به سازمان، و نیز کثرت پژوهش‌های دانشگاهیان و دست‌اندرکاران اجرایی، همگی گویای اهمیت فزاینده منابع دانشی در سازمان‌ها هستند (انواری رستمی و شهابی، ۱۳۸۸).

یافته‌ها نشان داد که بین هماهنگی با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. هماهنگی موضوعی است که در سطوح و فعالیت‌های گوناگون فردی و سازمانی مورد توجه بسیار قرار گرفته است (کالوین و بوسول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). اجرای استراتژی یک سازمان زمانی توأم با موفقیت خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان با آن هم سو و هماهنگ باشد (رفیعی و زاهدی، ۱۳۹۱). پر واضح است سازمان‌ها زمانی که به هماهنگی دست می‌یابند، اثربخش‌تر و کارا تر عمل خواهند کرد (فیاضی و اعرابی، ۱۳۹۳).

یافته‌ها نشان داد که بین روابط بین فردی و انسانی با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. نبود مهارت‌های ارتباطاتی موجب افزایش هزینه‌ها می‌شود و در نهایت، اثربخشی را کاهش می‌دهد (ماتیز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). از این‌رو مدیران می‌توانند با بهبود مهارت‌های انسانی، از جمله رشد مهارت‌های ارتباطی زمینه مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را فراهم نمایند (نظری و همکاران، ۱۳۹۱).

یافته‌ها نشان داد که بین رشد و توسعه مستمر با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. مدیران اثربخش سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن‌را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۳). امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در

- 
1. Katila & Shane
  2. Chen
  3. Colvin & Boswell
  4. Mathis

حال تحول هستند. بنابراین سازمان‌ها نه تنها برای پیشرفت مداوم خود بلکه برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند (جعفری و حنیفی، ۱۳۸۶).

یافته‌ها نشان داد که بین مدیریت مشتری‌محوری (توجه به ذینفعان) با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. مدیران اثربخش همیشه به اصل ارتباط با ذینفعان توجه دارند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند. مشارکت جمعی کلیه افراد در امور مدرسه نوعی گسترش دموکراسی و مردم‌سالاری را موجب می‌گردد (داودی‌پور، ۱۳۸۶). در مدارس اثربخش، مشارکت والدین و جامعه محلی در مدرسه بالاست (کیلی و راشل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). برنامه‌هایی که با مشارکت والدین طراحی می‌شوند اثرات بارزتری بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان دارند (اوباسانمی<sup>۲</sup> و اوباسانمی، ۲۰۱۲).

یافته‌ها نشان داد که بین نیروبخشی با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. تئوری‌های انگیزشی تأکید می‌کند که کارمندان ناراضی نمی‌توانند اهداف سازمانی را تحقق ببخشند (نیوزوف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳) زیرا چنین کارکنانی فاقد هیجان و انگیزش در رابطه با کار خود می‌باشند. معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالاتر مجبورند که برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند. ایجاد انگیزه باعث تاثیرگذاری موفقیت فردی بر اثربخشی کلی مدرسه می‌شود (بالدوف و کراونس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

یافته‌ها نشان داد که بین مدیریت تیم با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همه تیم‌ها باید از یک مدیر و رهبر اثربخش و کارآمد برخوردار باشند (هکمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). برای هدایت موثرتر تیم، ابتدا مدیر تیم به اعضاء القاء می‌کند که آن‌ها از قدرت و توانایی لازم جهت انجام وظایف خود و نیل به اهداف برخوردارند، سپس تیم اعضاء را توجیه می‌کند که توانمندی‌های آن‌ها چیزی فراتر از تفویض اختیار صرف به آن‌ها است و در نهایت، منابع، اطلاعات، وظایف، اختیار عمل، انگیزش لازم را در اختیار افراد قرار می‌دهد تا بتوانند به صورت اثربخش اهداف سازمانی را تحقق بخشند (ریکم و آلکاور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

یافته‌ها نشان داد که بین بهسازی کارکنان با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. اثربخشی مدرسه در گروه بهسازی نیروی انسانی آن است و برای بهسازی نیروی انسانی مدیران مدارس باید بر یادگیری سازمانی تأکید کنند. مدرسی که نمیتواند روشهای

1. Kealy & Rochel
2. Obasanmi
3. Nyozov
4. Baldauf & Cravens
5. Hackman
6. Ricom & Alcover

مدیریت نو و پویا در آموزشگاه برقرار کنند، یا از نظر آموزشی شکست می‌خورند و یا از دیگر مدارس عقب می‌مانند. مدارس می‌توانند تغییر کنند و به تغییر کردن ادامه دهند شکست می‌خورند. همه افراد و مدیران باید عادت جدید یادگیری مداوم را کسب کنند (بنی سی و ملک شاهی، ۱۳۸۸).

یافته‌ها نشان داد که بین نظارت و کنترل با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. شاید هیچ‌یک از وظایف مدیر دشوارتر از کنترل عملکرد زیردستان نباشد اما نهایتاً می‌تواند به ایجاد نیروی کاری مؤثر کمک کند (اشیش و زاخاری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). مدیران اثربخش با کنترل و ارزشیابی عملکرد روا و پایا، اطلاعاتی درباره نقاط قوت و نیازهای کارکنان فراهم می‌کنند. اگر این اطلاعات در جهت تقویت نقاط قوت ارزشیابی شونده و برنامه‌ریزی برای فراهم کردن پیشرفت در زمینه‌هایی که نیاز است مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند باعث بهبود عملکرد، انگیزش و بهره‌وری شود (مانی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

یافته‌ها نشان داد که بین جامعه‌پذیری (فرهنگ‌پذیری) با اثربخشی مدیران رابطه مثبت معناداری وجود دارد. افرادی که نتوانند با فرایندهای درون سازمانی انطباق پیدا نکنند و یا به تعبیری جامعه‌پذیری سازمانی در آن‌ها به صورت صحیح انجام نگرفته است، احساس وفاداری به سازمان نشان نمی‌دهند (والکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)، احساس مسولیت فردی رضایت‌بخش نیست (پیتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) و افراد چنان‌که باید و شاید کارشان را دوست ندارند (ماتیوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶) و اعتقادی به اهداف و ارزش‌های سازمان ندارند. در نتیجه، پیامدهای منفی از جمله اختلال در عملکرد، تقاضا برای ترک شغل، غیبت در کار، پایین آمدن کارایی و کارآفرینی در سازمان را به دنبال خواهد داشت (حقیقتیان و همکاران، ۱۳۹۳).

یافته‌ها نشان داد که بین مدیریت آینده با اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود دارد. مدیران اثربخش چشم‌انداز سازمانی را ترسیم می‌کنند. تاکید اصلی رهبران بصیر اثربخش بر ایجاد چشم‌انداز، ارتباط‌دهی و انتقال آن به پیروان و توانمندسازی آن‌ها توسط رهبر به منظور تحقیق و اجرای این چشم‌انداز است. بنابراین کانون و محور اصلی بحث بر روی چشم‌انداز است (اسپریر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). اصولاً در سازمان‌هایی که ماموریت سازمانی روشن و قوی دارند افراد با درکی روشن از ماموریت سازمانی قادر خواهند بود با تصویر آینده‌ای مطلوب،

- 
1. Ashish & Zachary
  2. Mani
  3. Walker
  4. Pitts
  5. Mitus
  6. Spreier

پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین

رفتار فعلی سازمان را شکل دهند و سازمان را به اهداف تعیین شده نزدیک سازند (کانتابوترا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

نهایتاً این که امروزه رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی را به مدیران سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف سازمان وارد کرده است، به طوری که دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بیش از هرچیز به توانمندی و شایستگی مدیریتی مدیران بستگی دارد (سپهوند و شریعت‌نژاد، ۱۳۹۳). براساس نتایج این مطالعه به مدیران سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که برای اثربخشی بهتر مدارس از طریق انتصاب مدیران شایسته برای هدایت مدارس اقدام کنند، دوره‌های آموزشی با هدف ارتقای سطح دانش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس برگزار گردد، در اجرای نظام ترفیع و ارتقای مدیران مدارس، به صلاحیت‌ها و شایستگی‌های احراز شده توسط آن‌ها توجه کافی گردد، بر پایه الگوی شایستگی مدیریتی مطالعه حاضر، استانداردهای عملکرد و اثربخشی مدیران مدارس تدوین و عملیاتی شود. به سایر محققان نیز انجام چنین مطالعاتی در سایر سازمان‌ها و با استفاده از مدل‌های دیگر شایستگی‌های مدیریتی به روش کیفی یا ترکیبی (کمی و کیفی) توصیه می‌شود. از مهم‌ترین محدودیت‌های مطالعه حاضر جامعه آماری آن بود که مدیران مدارس ابتدایی زاهدان را دربرمی‌گرفت. لذا در تعمیم نتایج به سایر گروه‌های مدیریتی باید احتیاط نمود.

## تشکر و قدردانی

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس ابتدایی زاهدان براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین است که در این‌جا نویسندگان بر خود لازم می‌بینند از زحمات معلمان مورد مطالعه که با سعه صدر با ما همکاری نمودند تقدیر و تشکر نمایند.

## منابع

انواری رستمی، ع، ا، شهبایی، ب. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، مدیریت فناوری/اطلاعات، ۱(۲): ۳-۱۸.

بختیاری، ا، سلیمی، ا، نجف بیگی. (۱۳۹۲). بررسی ویژگی‌های اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران و ارائه استراتژی مناسب، پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۷(۲۳)، ۱۵۴-۱۷۶.

- بنی سی، پ، ملک شاهی ع. (۱۳۸۹). بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهرستان آمل، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱(۲): ۱۳۷-۱۴۸
- بهرنگی، م ر، طباطبایی، ب. (۱۳۸۸). بررسی رابطه ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران با اثربخشی آنان در مدارس متوسطه دخترانه شهر کرمان، *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۳(۲): ۳۵-۵۰.
- پورکریمی، ج، صداقت، م. (۱۳۹۳). تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶(۱): ۲۰۱-۲۲۲.
- تسلیمی، م س، راعی، ر، فرزین وش، ا، برقی، م. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شایستگی های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک، *مدیریت دولتی*، ۵(۴): ۵۷-۷۸.
- جعفری، پ؛ حنیفی، ف. (۱۳۸۶). نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ برمبنای ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر و ارائه چارچوب ادراکی مناسب، *دانش و پژوهش در علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)*، ۴(۱۵): ۴۷-۶۶.
- حسینی، م، سامری، م. (۱۳۸۹). بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۸(۲۱): ۲۰۱-۲۲۳.
- حقیقتیان، م، هاشمیان فر، س ع، مرادی، گ. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی بر مسؤولیت اجتماعی کارکنان (مورد مطالعه شرکت نفت کرمانشاه)، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۳(۳): ۷۱-۹۶.
- خنیفر، ح. (۱۳۹۲). *درآمدی بر استانداردهای سازی در آموزش و پرورش*، چاپ اول، تهران: آثار معاصر.
- داودی پور، ع. (۱۳۸۶). *بررسی زمینه‌های اجرای طرح مدیریت مدرسه محور بر اساس رسالت مشارکت و تعهد سازمانی مدیران و معلمان مدارس راهنمایی مشهد*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
- رفیعی، م، زاهدی، ش. (۱۳۹۱). بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی، تصمیم گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی: پژوهشی در سازمانهای تحقیقاتی وزارت جهادکشاورزی، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۰(۱): ۵-۳۲.
- رنجبر، م، خائف الهی، ا، دانایی فرد، ح، اصغر فانی، ع. (۱۳۹۲). ارزیابی الگوی شایستگی های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*، ۲۳(۱۰۹): ۱۱۷-۱۲۶.
- سپهوند، ر، شریعت‌نژاد، ع. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه‌های خرم‌آباد، *مدیریت فرهنگی سازمانی*، ۱۲(۳): ۵۰۵-۵۲۸.
- طاهرپور کلانتری، ح، زاهدی، س م، دیناروند، ح. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر شایستگی مدیران مدارس شهرستان دورود بر عملکرد آنان، *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴(۱۱): ۱۱۵-۱۳۶.
- عبداللهی، ب، حیدری فرد، ر. (۱۳۹۳). رابطه هوش سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس، *نوآوری‌های آموزشی*، ۱۳(۵۰): ۶۵-۸۲.

پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین

فیاضی، م، اعرابی، س م. (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد، *مطالعات مدیریت انتظامی*، ۹(۲)، ۲۶۲-۲۸۲.

قرآن کریم، سوره نسا، آیه ۵۸.

قهرمانی، م، مرادی نرگس، ح. (۱۳۸۷). مدیریت نوآوری، *فصلنامه مدیریت*، ۱۹(۱۴۱ و ۱۴۲): ۹-۱۳.

محمودی، ا ح ، عابدی، ا، حیدری، ی. (۱۳۹۱). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی، *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۵(۱)، ۶۹-۹۲.

*مصوبات برنامه اصلاح نظام‌های مدیریتی از هفت برنامه تحول در نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، زمستان ۱۳۸۲.*

نظری، ر، احسانی، م، اشرف گنجویی، ف، قاسمی، ح. (۱۳۹۱). اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۴(۱۶): ۱۵۷-۱۷۴.

نیرومند، پ، بامداد، ج، بامداد، ص، اعرابی، س م، امیری، م. (۱۳۹۱). چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها، *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۴(۱۲): ۱۴۵-۱۶۱.

Ashish, C., Zachary, F. (2004). Utilization of performance appraisal system in health care organizations and improvement strategies for supervisor, *Health Care Manag*, 22(2):117-27.

Baldauf, A., Cravens, DW. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness, *European Journal of Marketing*, 36 (11&12), 1367-88.

Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D. (2008). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among Government executives, According to three organizational variables, *Public personal management*, 35(2), 88-114.

Cameron, KS., Quinn, RE. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*, New York: Addison Wesley

Chen, C. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance, *R & D Management*, 3(9), 311-21.

Colvin, AJS., Boswell, WR. (2007). The problem of action and interest alignment: beyond job requirements and incentive compensation, *Human Resource Management Review*, 17(1), 38-51.

Hackman, JR. (2008). *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Boston: Harvard Business Review Press.

Kantabutra, S. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation, *Leadership & Organization Development J*, (28):209-29.

Katila, R., Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative?, *Academy of Management Journal*, 48 (5), 814-29.

- Kealy, MJ, Rochel, ML. (2001), Student perceptions of college quality, *J Higher Education*, 58(6): 683-703.
- Kritner, M., Krinschi, R. (2002). *Organizational Behavior*, McGraw- Hill Companies.
- Mani, BG. (2002). Performance appraisal systems, productivity and motivation: a case study, Washington, *Public Personal Management*, 31(2):141-60.
- Mathis, R. (2007). Building bridges through effective communication, *Supervision*, 68(10),270-86.
- Mitus, JS. (2006) .Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors, *J Rehabilitation*,72(2),12-20.
- Nyozov, S. (2003), *Globalization and Teacher's Life and Work*, Stockholm: Stockholm University.
- Obasanmi, j.; Obasanmi, PO. (2012), Teachers' Perceptions of the Organizational Effectiveness of Private Secondary Schools in the Niger Delta Region of Nigeria, *Int J Edu Sci*, 4(1): 23-9.
- Pitts, R. (2010). *Organizational socialization of pgyicians into a large medical group parctice*, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Walden University.
- Ricom, R., Alcover, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009), *Psychology in Spain*, 15(1):57-79.
- Shin, SY., Park, W. (2009). Moderating effects of group cohesiveness in competency performance relationships: A multi-Level study, *J Behavioral Studies in Business*, 15 (2), 717-24.
- Spreier, SW., Fontaine, MH., Malloy, RL. (2006). Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers, *Harvard Business Review*, 84(6):72-8.
- Taher, S. (2007). *Competency based human resource management program*, MEIRC Consultant and Training Company.
- Tiraieyari, N., Khairuddin, I., Azimi, H., and Jegak, U. (2010). Teaching Method Competencies Used by Extensionists in Transferring the Good Agricultural Practices to Malaysian Farmers, *Australian J Basic and Applied Sciences*,4(10): 5379-87.
- Walker, WJ. (2009). *Predicting two types of proactive socialization tactics: the roles of context, experience, and age*, A dissertation presented to the ccademic faculty, in partial fulfillment of the requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the College of Management, Georgia Institute of technology.