

بررسی رابطه بین بالندگی مدیران ارشد صف و ستاد وزارت آموزش و پرورش با اثربخشی سازمانی در نظام آموزش و پرورش کشور

ابوالفضل قاسم‌زاده علیشاهی، استادیار مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه

شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

عباس عباسپور، دانشیار مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران

* مهدی کاظم‌زاده بیطالی، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین بالندگی مدیران ارشد صف و ستاد وزارت آموزش و پرورش کشور با اثربخشی سازمان‌های آموزشی بوده است. بدین منظور، نمونه آماری این تحقیق به صورت سرشماری انتخاب شد که همه مدیران کل وزارت آموزش و پرورش کشور اعم از مدیران کل ستاد و صف به تعداد ۷۲ نفر را در بر داشت. از بین همه پرسشنامه‌ها، پرسشنامه ۳۰ نفر از مدیران صف و ۴۰ نفر از مدیران ستاد (۷۰ نفر) به دلیل کامل بودن تحلیل شدند. برای تحقق هدف پژوهش سه مؤلفه از مؤلفه‌های بالندگی مدیران (مهارت، توانایی و دانش) انتخاب و رابطه آنها با اثربخشی سازمانی با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته بررسی شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون ارتباط معنی‌داری بین سه مؤلفه دانش، مهارت و توانایی را با اثربخشی سازمانی نشان نداده است. در حالی که رابطه معنی‌داری بین سه مؤلفه با همدیگر با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رابطه خطی بین آنها با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه دیده شد. نتایج آزمون t نیز هیچ‌گونه تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه‌های مدیران صف و ستاد پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی مدیران را نشان نداد. با این حال، ادبیات نظری گویای این واقعیت است که این سه مؤلفه با ذهنیت فلسفی مدیران ارتباط تنگاتنگی دارند و ذهنیت فلسفی نیز با اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم دارد.

واژه‌های کلیدی: بالندگی مدیران، توانایی‌های مدیران، مهارت‌های مدیران، دانش مدیران، اثربخشی سازمانی.

* نویسنده مسئول: mehdikazemzadee@gmail.com

دریافت مقاله: ۹۳/۸/۲۰ پذیرش مقاله: ۹۳/۱۰/۱

مقدمه

سازمان آموزش و پرورش - به عنوان بزرگترین دستگاه اجرایی کشور- از جمله سازمان‌هایی است که در مسیر تندباد تغییرات قرار گرفته است و باید هر چه سریع‌تر خود را با این رشد پرشتاب هماهنگ کند. سازمان‌هایی در قرن بیست و یکم ادامه خواهند یافت که بدانند چگونه قابلیت‌های مدیریت را برای بهبود مستمر نظام اجرایی خود ارتقا دهند [۱].

بنا به عقیده «کیرک برید» برای بهبود مدیریت باید با تهیه یک برنامه آموزشی بهبود در این زمینه‌ها اقدام شود: ۱) ارائه دانش مدیریت: تأکید بر مواردی است که مدیران به‌طور منطقی باید از آنها آگاهی داشته باشند؛ ۲) مهارت‌های انجام کار: شامل آموزش‌هایی است که مهارت‌های عملی مدیران را افزایش می‌دهد؛ ۳) توانایی‌های لازم در سازمان: علاوه بر برخورداری از دانش و مهارت عملی [۲].

«مامفورد» با بررسی یک دوره ۱۰ ساله اظهار داشت که برنامه‌های تربیتی غیررسمی مرتبط با کار تدریجاً جای آموزش‌های رسمی مدیریت را گرفته است و دلیل اصلی را این واقعیت می‌داند که اثربخشی مدیران بیش از معلومات و مهارت‌ها به تغییر نگرش و توسعه همه‌جانبه آنها بستگی دارد [۳]. «فرد لوتانز» و «دیان هاسکینگ» نیز با مطالعه ۲۴۸ مدیر در صدد پاسخ‌گویی به این سؤال برآمدند که مدیران موفق و اثربخش در عمل چه کارهایی را انجام می‌دهند. در نتیجه، بالندگی مدیران از قول جانسون و واندرن^۱ [۴] فرصت‌های آموزشی را برای مدیران فراهم می‌کند تا نیروی بالقوه خود را بهبود بخشند و کارکنان را برای این کار در شرایط متغیر آینده آموزش دهند.

در تعریف این اصطلاح گفته شده است که «بالندگی مدیران عبارت است از بهبود اثربخشی مدیریتی از طریق فرایندهای برنامه‌ریزی شده و حساب‌شده یادگیری» [۴].

1 . Janson & Vandern

«مارگریون»^۱، «بورجین»^۲ و «شرودر» نیز تعاریف مشابهی ارائه کرده‌اند که در همه آنها بالندگی مدیران روشی برای بهبود اثربخشی عنوان شده است [۵].

بالندگی مدیریتی، ابعاد آموزشی (توسعه دانش نظری) و تربیتی (بالندگی مهارت‌های عملی) را شامل می‌شود و طیف وسیعی از روش‌ها و فرایندهای رسمی و غیررسمی را دربرمی‌گیرد. امروزه دانش بالندگی مدیران روش‌های متنوع و پیچیده‌ای را پیشنهاد می‌کند که همه آنها بر اصول آموزش بزرگسالان بنا شده است. اما به‌طور کلی آنچه مقصود بالندگی مدیریت است ایجاد سازمان‌های یادگیرنده است که در آن افراد با دانش‌اندوزی، صرف انرژی و تحریک قوه خلاقیت خود اهداف استراتژیک سازمان را شکل دهند. به عبارتی کلی‌تر، هدف نهایی بالندگی مدیریت تفسیر و غنی‌سازی رفتارهای سازمانی از طریق موضوعات آموزنده برای بالا بردن مهارت‌های مدیریتی است [۶]. خانم «جین وودال» در کتابی پیرامون بالندگی مدیران علاوه بر آموزش‌های کلاسی، ۲۳ روش دیگر را گردآوری و تشریح کرده است. وی نظریات خود را در سه گروه روش‌های تجربی حین خدمت، روش‌های خارج از خدمت و فنون توسعه خارج از محیط کاری طبقه‌بندی می‌کند [۷].

«جی کانگر» استاد دانشگاه هاروارد برای رشد افراد، یک مدل چهاربعدی ارائه می‌کند که در آن رشد شخصیتی، ادراکات تحلیلی، مهارت‌های شغلی و بازتاب‌گری از محیط، محورهای اصلی توسعه هستند. وی برای هر یک از محورهای توسعه روش خاصی را توصیه می‌کند [۳]. «هنری مینتزبرگ»^۳ [۸] در مقاله خود تحت عنوان «نسل سوم بالندگی مدیریت» روند تاریخی بالندگی مدیریت را در سه نسل آورده است. برنامه‌های بالندگی مدیریت مدت زیادی به سخنرانی و بحث درباره مسائل موردی - به

1 . Margerion
2 . Burgoyne
3. Mintzberg

عبارت دیگر بر یادگیری از طریق تجربه دیگران - تکیه کردند که می‌توانیم آن را نسل اول بالندگی بنامیم. نسل دوم برنامه‌ها برای استفاده از تجربه جهت یادگیری به وجود آمدند که تاریخ آن به زمانی در اروپا برمی‌گردد. اکنون زمان نسل سوم بالندگی مدیریت است. آنچه مدیران اکنون بیش از هر چیز دیگری به آن نیازمندند این است که سرعت را کم کنند، به عقب برگردند و متفکرانه به تجربیات و افق‌های کاری‌شان بیندیشند [۸].

در پژوهش‌های دیگر [۹ و ۱۰] از جمله مباحثی که در بالندگی مدیریت مورد توجه بیشتر صاحب‌نظران است، بحث مهارت‌های لازم برای مدیران در جهان فرداست. اندیشمندان مدیریت با تحلیل و پیش‌بینی وقایع و تحولات آینده بر آن‌اند تا مهارت‌های لازم را به مدیران آموزش دهند. در پژوهش‌هایی نیز [۱۱ و ۱۲] از دسته‌بندی‌های مربوط به توانایی‌های موردنیاز مدیران است که در بالندگی کانون توجه صاحب‌نظران بوده است. دانیتی اندرسون [۱۱]، در کتاب خود تحت عنوان مدیران توانمند^۱، توانایی‌های لازم برای مدیران را به سه دسته کلی تقسیم می‌کند که عبارت‌اند از: توانایی‌های شخصی، توانایی‌های ارتباطی و توانایی‌های هدایتی [۱۱]. «هلریگل»، «اسلوکام» و «وودال» توانایی‌های لازم برای مدیران را به ۴ دسته کلی تقسیم می‌کنند که عبارت‌اند از: توانایی شناختی، توانایی ذهنی، توانایی انطباق‌پذیری و نیل به هدف [۷]. گرینبرگ^۲ و بارون [۱۲]، وتین و کامرون^۳ [۱۳] در تحقیقات خود درباره مهارت‌های مدیریتی با اشاره به ۷ مهارت اساسی آنها را در دو گروه مهارت‌های ارتباطی و فردی قرار می‌دهند.

مطالعاتی که تاکنون در زمینه توسعه مدیریت یا بالندگی مدیران انجام گرفته در داخل کشور در زمینه آموزش و پرورش نبوده است. برای جبران این کمبود، پژوهش به بررسی این موضوع و بررسی رابطه بین بالندگی مدیران ارشد آموزش پرورش کشور با

1. The Capable Executive
2. Greenberg
3. Cameron

اثربخشی سازمانی پرداخته است. بنابراین اهداف اصلی پژوهش حاضر، عبارت از موارد زیر بوده است:

- شناسایی ابعاد و شاخص‌های بالندگی مدیران نظام آموزش و پرورش کشور
- تعیین رابطه بین هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بالندگی مدیران با میزان اثربخشی سازمانی.
- ارائه راهکارهای مناسب جهت بالندگی مدیران.
- براساس مطالعات انجام‌شده مبتنی بر اهداف پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین شدند:

۱-۱. فرضیه‌های دسته اول

ارتباط بین دانش و سایر مؤلفه‌های بالندگی مدیران

- بین مؤلفه‌های دانش و توانایی‌های موردنیاز مدیران ارشد نظام اداری آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های دانش و مهارت‌های موردنیاز مدیران ارشد نظام اداری آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های مهارت و توانایی‌های موردنیاز مدیران ارشد نظام اداری آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های دانش مدیران و سایر مؤلفه‌های ابعاد توانایی و مهارت مدیران رابطه خطی وجود دارد.

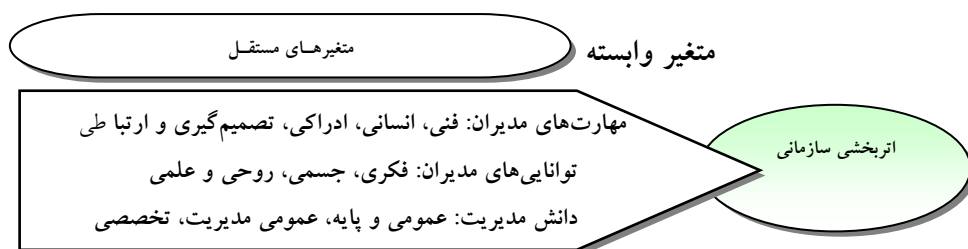
۱-۲. فرضیه‌های دسته دوم

- بین مؤلفه‌های مهارت‌های مدیران ارشد نظام اداری آموزش و پرورش و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های توانایی‌های مدیران ارشد نظام اداری آموزش و پرورش و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد.

- بین مؤلفه‌های دانش مدیران ستاد و صف پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی مدیران تفاوت معنی داری وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

جامعه این پژوهش ۷۲ نفر است که ۳۰ نفر آنها مدیران صف (مدیران کل استان‌ها) و ۴۲ نفر آنها مدیران ستاد هستند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری و تعداد آنها از نمونه‌گیری استفاده نشد. از بین تمامی مدیران کل صف و ستاد وزارت آموزش و پرورش، یعنی ۷۲ نفر، ۷۰ پرسشنامه کامل تکمیل شده بود که از بین این تعداد، ۳۰ نفر مدیران صف، و ۴۰ نفر از آنها مدیران ستادی بودند. در حقیقت با ۷۰ پرسشنامه کار داده‌دهی به رایانه انجام پذیرفت و مبنای تحلیل‌های آماری و مدیریتی قرار گرفت. با توجه به الگوی مفهومی پژوهش (طرح بالندگی مدیران)، از دو دسته متغیر وابسته و مستقل و عناصر و شاخص‌های آنها باید سؤال می‌شد که از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

پرسشنامه مربوط به شناسایی مهارت‌های موردنیاز مدیران: در این بخش، مهارت‌های مدیران در قالب ۵ محور بر اساس دیدگاه «پونا»^۱ تعیین شد [۱۴]. این بخش از پرسشنامه با ۶۱ سؤال ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ تا ۵ توسط آزمودنی تعیین و با استفاده از چارچوب نظری تحقیق تدوین شده است. با انتخاب ۱، بیشترین موافقت آزمودنی با عبارت مطرح‌شده اعلام می‌شود و این موافقت با انتخاب سایر گزینه‌ها تا ۵ تقلیل می‌یابد.

پرسشنامه مربوط به شناسایی توانایی‌های موردنیاز مدیران: در این بخش نیز مثل بخش پیشین با بهره‌گیری از ادبیات موضوع و مدل مفهومی، ابعاد مربوط به توانایی‌ها در قالب ۴ محور تعیین شده است. به‌طور کلی، برای این منظور در پرسشنامه ۵۷ سؤال مربوط به توانایی است. در این پرسشنامه نیز با انتخاب ۱، بیشترین موافقت آزمودنی با عبارت مطرح‌شده، اعلام می‌شود و این موافقت با انتخاب سایر گزینه‌ها تا ۵ تقلیل می‌یابد.

پرسشنامه مربوط به شناسایی دانش موردنیاز مدیران: پرسشنامه اصلی در قالب ۵ محور با توجه به مهارت‌های موردنیاز مدیران طراحی شده است. این پرسشنامه شامل ۷۰ سؤال است. هر سه پرسشنامه بالا به‌صورت ۵ گزینه‌ای ۱ تا ۵ درجه‌بندی شدند. در این تحقیق برای ارزیابی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است. نمره‌های پایایی برای مقیاس‌ها بالا بودند: پایایی پرسشنامه مهارت‌های مدیران (۰/۹۱)، توانایی (۰/۸۷) و دانش (۰/۸۵) محاسبه شد.

روایی محتوایی و روایی پیش‌بینی این ابزارها در تحقیقات قبلی حمایت شده‌اند

[۱۵].

پرسشنامه مربوط به سنجش اثربخشی سازمان‌های آموزشی کشور: این پرسشنامه مشخصاً به سنجش متغیر وابسته تحقیق می‌پردازد. برای تعیین مؤلفه‌های مربوط به اثربخشی دو محور کسب هدف و رضایتمندی سنجیده شد. برای سنجش مؤلفه کسب هدف ۷ سؤال و برای مؤلفه رضایتمندی تعداد ۱۴ سؤال طراحی شد؛ یعنی در کل ۲۱ سؤال. ضریب پایایی در پژوهش حاضر ۰/۸۴ به روش آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه محاسبه شد. سؤالات به صورت ۴ گزینه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه‌بندی شدند.

در این تحلیل‌ها برای بررسی فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و آزمون t استفاده شد.

یافته‌ها

از نظر مدیران کل آموزش و پرورش کشور بین مؤلفه‌های دانش و توانایی‌های موردنیاز مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. جدول ۱ ضریب همبستگی پیرسون اجرا شده بر روی داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. همبستگی بین متغیرهای دانش و توانایی‌های مورد نیاز مدیران

توانایی ادراک	توسعه ذهن	تفکر انتقادی	تفکر جامع	درک مسائل محیطی	نوآوری	متغیر	
۰/۵۳۹**	۰/۶۲۲**	۰/۵۷۰**	۰/۵۳۹**	۰/۵۴۶**	۰/۷۲۶**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش ارتباطی
۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۶	۰/۰۰۰	مقدار P	
۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	تعداد	
۰/۱۰۶	۰/۲۶۰	۰/۱۴۲	۰/۲۸۱	۰/۰۷۱	۰/۴۱۰*	ضریب همبستگی پیرسون	دانش فنی
۰/۵۵۱	۰/۱۳۷	۰/۴۲۳	۰/۱۰۸	۰/۶۹۱	۰/۰۱۶	مقدار P	
۰/۵۴۷**	۰/۶۴۸**	۰/۵۶۳**	۰/۵۶۱**	۰/۵۴۳**	۰/۵۶۷**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش انسانی
۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	مقدار P	
۰/۴۵۵**	۰/۵۹۱**	۰/۵۱۲**	۰/۵۳۰**	۰/۵۳۳**	۰/۶۲۸**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش ادراکی
۰/۰۰۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	مقدار P	
۰/۵۰۶**	۰/۵۹۸**	۰/۵۵۴**	۰/۷۰۵**	۰/۵۰۱**	۰/۷۴۳**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش تصمیم‌گیری

مدیریت بر آموزش سازمانها

توانایی‌های علمی	توانایی‌های روحی	توانایی‌های جسمی	قوت حافظه	تفهم مطالب	تمرکز ذهنی	متغیر	
۰/۵۳۹**	۰/۳۹۴*	۰/۳۰۸	۰/۵۲۰**	۰/۳۹۴*	۰/۵۳۶**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش ارتباطی
۰/۰۰۱	۰/۰۲۱	۰/۰۷۶	۰/۰۰۲	۰/۰۲۱	۰/۰۰۱	مقدار P	
۰/۵۰۰**	۰/۱۳۷	۰/۲۲۹	۰/۵۴۹**	۰/۰۹۷	۰/۲۵۴	ضریب همبستگی پیرسون	دانش فنی
۰/۰۰۳	۰/۴۳۹	۰/۱۹۳	۰/۰۰۱	۰/۵۸۳	۰/۱۴۷	مقدار P	
۰/۲۸۹	۰/۴۱۰*	۰/۱۶۳	۰/۶۲۹**	۰/۶۶۹**	۰/۴۸۹**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش انسانی
۰/۰۹۷	۰/۰۱۶	۰/۳۵۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	مقدار P	
۰/۴۰۷*	۰/۴۷۰**	۰/۳۹۹**	۰/۷۰۹**	۰/۵۰۳**	۰/۷۰۳**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش ادراکی
۰/۰۱۷	۰/۰۰۶	۰/۰۱۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	مقدار P	
۰/۴۸۹**	۰/۳۷۰*	۰/۳۵۸*	۰/۷۷۰**	۰/۵۰۲**	۰/۵۲۷**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش تصمیم‌گیری
۰/۰۰۳	۰/۰۳۱	۰/۰۲۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	مقدار P	

چنان‌که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی محاسبه شده برای مؤلفه‌های دانش با مؤلفه‌های توانایی‌های مدیران در سطح کمتر از ۰/۰۱ همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد. بنابراین بین مؤلفه‌های دانش و توانایی‌های مدیران رابطه وجود دارد. بررسی این فرضیه که بین دو متغیر دانش و مهارت‌های مدیران ارتباط معنی‌داری وجود دارد، تأیید می‌شود. چنان‌که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، اطلاعات نمایانگر آن است که با اطمینان ۹۹ درصد بین ۱۲ مورد از ۲۵ مورد ترکیب مؤلفه‌های دانش و مهارت همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. بین ۶ مورد دیگر هم با اطمینان ۹۵ درصد همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۲. همبستگی بین متغیرهای دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران

مهارت کل	مهارت ارتباطی	مهارت تصمیم‌گیری	مهارت ادراکی	مهارت انسانی	مهارت فنی	متغیر	
۰/۷۰۶**	۰/۴۱۹*	۰/۳۶۴*	۰/۵۲۴**	۰/۲۲۸	۰/۱۸۲	ضریب همبستگی پیرسون	دانش ارتباطی
۰/۰۰۰	۰/۰۱۴	۰/۰۷۰	۰/۰۰۱	۰/۱۹۵	۰/۳۰۲	مقدار P	
۰/۳۵۸*	۰/۲۲۵	۰/۱۲۱	۰/۲۹۰	۰/۰۹۵	۰/۲۷۳	ضریب همبستگی پیرسون	دانش فنی
۰/۰۳۸	۰/۲۰۱	۰/۴۹۷	۰/۰۹۶	۰/۵۹۳	۰/۱۱۸	مقدار P	
۰/۶۴۵**	۰/۴۳۰*	۰/۷۸۳**	۰/۷۵۹**	۰/۷۲۷**	۰/۶۸۲**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش انسانی
۰/۰۰۰	۰/۰۱۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	مقدار P	
۰/۶۶۸**	۰/۴۴۵**	۰/۶۳۶**	۰/۷۵۷**	۰/۵۸۸**	۰/۵۷۷**	ضریب همبستگی پیرسون	دانش ادراکی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	مقدار P	
۰/۶۹۷**	۰/۴۰۵*	۰/۴۹۳**	۰/۵۹۴*	۰/۷۰۴*	۰/۴۰۵*	ضریب همبستگی پیرسون	دانش تصمیم‌گیری
۰/۰۰۰	۰/۰۱۸	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰	۰/۰۴۶	۰/۰۱۸	مقدار P	

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۳. همبستگی بین متغیرهای توانایی و مهارت مدیریتی

مهارت کل	مهارت ارتباطی	مهارت تصمیم گیری	مهارت ادراکی	مهارت انسانی	مهارت فنی	متغیر	
۰/۸۶۹**	۰/۴۲۷*	۰/۶۱۱**	۰/۶۴۱**	۰/۴۷۰**	۰/۳۶۳*	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی نوآوری
۰/۰۰۰	۰/۰۱۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۶	۰/۰۳۵	مقدار P	
۰/۸۰۴**	۰/۴۵۴**	۰/۷۰۰**	۰/۶۷۱**	۰/۵۵۶**	۰/۳۲۹	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی درک مسائل محیطی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۵۸	مقدار P	
۰/۶۸۳**	۰/۳۸۴*	۰/۵۵۱**	۰/۵۹۹**	۰/۳۶۶*	۰/۳۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی تفکر جامع
۰/۰۰۰	۰/۰۲۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۳۳	۰/۰۷۶	مقدار P	
۰/۷۶۱**	۰/۲۱۷	۰/۵۲۸**	۰/۵۶۳**	۰/۴۷۰*	۰/۳۹۳*	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی تفکر انتقادی
۰/۰۰۰	۰/۲۱۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۱۰	۰/۰۲۱	مقدار P	
۰/۸۷۹**	۰/۵۷۵**	۰/۶۸۵**	۰/۷۰۸**	۰/۵۶۷**	۰/۳۹۰*	ضریب همبستگی پیرسون	توسعه ذهن
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۲۲	مقدار P	
۰/۸۷۵**	۰/۵۷۶**	۰/۷۵۱**	۰/۵۹۶**	۰/۵۹۹**	۰/۷۰۱*	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی ادراک
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۴۹	مقدار P	
۰/۷۶۸**	۰/۴۶۱**	۰/۵۴۹**	۰/۷۰۹**	۰/۴۶۸**	۰/۳۷۰*	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی تمرکز ذهنی

بررسی رابطه بین بالندگی قاسم زاده، عباسپور، کاظم زاده

مهارت کل	مهارت ارتباطی	مهارت تصمیم گیری	مهارت ادراکی	مهارت انسانی	مهارت فنی	متغیر	
** ۰/۷۷۱	**۰/۴۳۲**	**۰/۷۰۵**	**۰/۶۲۹**	**۰/۶۲۹**	**۰/۴۴۴**	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی تفهیم مطالب
۰/۰۰۰	۰/۰۱۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹	مقدار P	
** ۰/۸۱۱	**۰/۴۷۳**	**۰/۵۴۵**	**۰/۵۷۷**	**۰/۳۹۸**	**۰/۴۲۴**	ضریب همبستگی پیرسون	قوت حافظه
۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۲۰	۰/۰۱۲	مقدار P	
** ۰/۷۰۳	**۰/۳۹۴**	**۰/۲۷۰**	**۰/۲۹۱**	**۰/۲۵۳**	**۰/۱۳۲**	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی های جسمی
۰/۰۰۰	۰/۰۲۱	۰/۱۳۰	۰/۰۹۵	۰/۱۵۰	۰/۴۵۷	مقدار P	
** ۰/۸۰۴	**۰/۵۵۳**	**۰/۵۳۵**	**۰/۵۰۷**	**۰/۴۴۹**	**۰/۱۷۵**	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی های روحی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۲	۰/۰۰۸	۰/۳۲۱	مقدار P	
** ۰/۵۰۵	**۰/۴۰۰**	**۰/۲۰۶**	**۰/۲۸۴**	**۰/۱۰۷**	**۰/۱۱۰**	ضریب همبستگی پیرسون	توانایی های علمی
۰/۰۰۲	۰/۰۱۹	۰/۲۴۲	۰/۱۰۴	۰/۵۴۹	۰/۵۷۰	مقدار P	

جدول ۳ نتایج ضریب همبستگی پیرسون را بین مؤلفه های مهارت و توانایی های مدیران نشان می دهد؛ یعنی بین دو متغیر نیز رابطه معناداری وجود دارد. چنان که مشاهده می شود، بین ۳۳ ترکیب از ۶۰ مورد با ۹۹ درصد اطمینان همبستگی معنی داری وجود دارد. بین ۱۴ ترکیب از ۶۰ مورد با اطمینان ۹۵ درصد همبستگی معنی داری وجود دارد.

درکل، می‌توان گفت بین این مؤلفه‌ها ارتباط معنی‌داری وجود دارد و فرض صفر رد می‌شود.

به منظور بررسی رابطه همزمان بین متغیر دانش به عنوان متغیر مستقل و سایر مؤلفه‌های بالندگی (مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران) به عنوان متغیر وابسته از روش رگرسیون چندگانه استفاده شد. تجزیه و تحلیل فوق با برنامه SPSS انجام گرفت که نتایج آنها را در جداول زیر مشاهده می‌کنید.

الف) بررسی مؤلفه توانایی مدیریتی و دانش‌های موردنیاز مدیران

(متغیر باقی‌مانده در مدل: دانش انسانی)

جدول ۴. رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی توانایی مدیران از روی دانش مورد نیاز

مدیران

متغیر	B	β	SE	R^2	R	F	sig
دانش انسانی	۳/۱۳	۰/۷۸	۱۶/۵	۰/۶۱۵	۰/۷۸۴	۵۱/۲	۰/۰۰۰
مقدار ثابت	۶۸/۹	-	۲۶/۴				

P=0/000

براساس اطلاعات جدول فوق ضریب همبستگی چندگانه برای پیش‌بینی توانایی از روی مؤلفه‌های دانش برابر با $R = 0/78$ و ضریب تعیین $R^2 = 0/61$ و ضریب تعیین خالص $\bar{R} = 0/60$ به دست آمده است و نشان می‌دهد تا حدود $0/60$ از روی متغیرهای مستقل می‌توان توانایی مدیران را پیش‌بینی کرد. طبق جدول تحلیل واریانس که مقدار $F = 51/96$ و $P = 0/000$ به دست آمده، معادله رگرسیون خطی است؛ زیرا F معنادار است.

ب) بررسی رابطه خطی بین مهارت مدیریتی و دانش‌های موردنیاز مدیران.
متغیر باقی‌مانده در مدل: دانش تصمیم‌گیری

جدول ۵. رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی مهارت مدیران از روی دانش‌های
موردنیاز مدیران

متغیر	B	β	SE	R^2	R	F	sig
دانش تصمیم‌گیری	۲/۰۳	۰/۶۹۷	۰/۳۷	۰/۴۸۶	۰/۶۹۷	۳۰/۲	۰/۰۰۰
مقدار ثابت	۱۱۵/۲	-	۲۳/۳				

$P=0/000$

براساس اطلاعات جدول فوق، ضریب همبستگی چندگانه برای پیش‌بینی مهارت از روی دانش تصمیم‌گیری برابر با $R = ۰/۶۹۷$ و ضریب تعیین $R^2 = ۰/۴۸$ و ضریب تعیین خالص $\bar{R}^2 = ۰/۴۷$ به دست آمده است که نشان می‌دهد تا حدود ۴۷٪ از روی متغیر مستقل می‌توان مهارت را پیش‌بینی کرد. طبق جدول تحلیل واریانس که مقدار $F = ۳۰/۲$ و $P = ۰/۰۰۰$ به دست آمده، معادله رگرسیونی خطی است؛ زیرا F معنادار است.

همانگونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، هیچ یک از ترکیب‌های دو متغیر توانایی‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی سازمانی ارتباط معنی‌داری با یکدیگر ندارند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های توانایی مدیریتی و اثربخشی در این تحقیق ارتباط معنی‌داری با یکدیگر ندارد و فرض صفر تأیید می‌شود.

جدول ۶. همبستگی بین متغیرهای توانایی و اثربخشی

متغیر	توانایی نوآوری	درک مسائل محیطی	تفکر جامع	تفکر انتقادی	توسعه ذهن	توانایی ادراک	تمرکز ذهنی	تفہیم مطالب
اثربخشی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۰۹	۰/۱۶۳	۰/۰۵۰	۰/۱۶۴	۰/۲۸۵	۰/۱۳۳	۰/۱۷۵
	مقدار P	۰/۲۳۶	۰/۳۵۶	۰/۷۷۷	۰/۳۵۵	۰/۱۰۳	۰/۴۵۴	۰/۳۲۳
	تعداد	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰

چنان‌که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، بین مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی در این تحقیق ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۷. همبستگی بین متغیرهای مهارت‌ها و اثربخشی

متغیر	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی	مهارت تصمیم‌گیری	مهارت ارتباطی
اثربخشی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۱۷۴	۰/۱۴۲	۰/۱۷۰	۰/۱۹۴
	مقدار p	۰/۳۲۶	۰/۴۲۲	۰/۳۵۰	۰/۲۷۰
	تعداد	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰

با توجه به جدول ۸ و اطلاعات به‌دست‌آمده، فرضیه مبنی بر اینکه بین نوع دانش مدیران و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد تأیید نمی‌شود؛ یعنی هیچ یک از ترکیب‌های این دو متغیر ارتباط معنی‌داری با یکدیگر ندارند و فرض صفر تأیید می‌شود.

جدول ۸. همبستگی بین متغیرهای دانش مدیریتی و اثربخشی.

متغیر	دانش ارتباطی	دانش فنی	دانش انسانی	دانش ادراکی	دانش تصمیم گیری
اثربخشی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۱۵۲	۰/۰۶۸	۰/۱۱۸	۰/۱۳۹
	مقدار P	۰/۳۹۰	۰/۷۰۲	۰/۵۰۵	۰/۴۳۳
	تعداد	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰

یافته دیگر پژوهش مربوط به فرضیه مبنی بر اینکه بین دیدگاه‌های مدیران ستاد و صف پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی مدیران در آموزش و پرورش تفاوت معنی داری وجود دارد. داده‌های حاصل از محاسبات کامپیوتری در قالب جداول توصیفی و تجزیه و تحلیل t مستقل به صورت زیر رسم می‌شود.

جدول ۹. جدول توصیفی مربوط به مقایسه زوجی میانگین دانش مورد نیاز مدیران

متغیر	گروه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف استاندارد
دانش ارتباطی	ستاد	۴۰	۲۰/۶	۲/۶۳	۰/۸۳
	صف	۳۰	۲۰/۷۱	۲/۱۸	۰/۴۴
دانش فنی	ستاد	۴۰	۲۲/۷۰	۳/۴۳	۱/۰۸
	صف	۳۰	۲۱/۹۲	۳/۰۶	۵/۶۲
دانش انسانی	ستاد	۴۰	۶۰/۰۰	۷/۴۵	۲/۳۶
	صف	۳۰	۶۰/۱۷	۶/۳۸	۱/۳۰
دانش ادراکی	ستاد	۴۰	۹۰/۹۰	۸/۴۰	۲/۶۶
	صف	۳۰	۹۰/۱۲	۱۱/۶۲	۲/۳۷
دانش تصمیم‌گیری	ستاد	۴۰	۶۳/۸۰	۷/۶۱	۲/۴۱
	صف	۳۰	۶۲/۲۱	۸/۴۸	۱/۷۳
دانش کل	ستاد	۴۰	۲۵۸	۲۵/۳۷	۸/۰۲
	صف	۳۰	۲۵۵/۱۲	۲۷/۹۸	۵/۷۱

جدول ۱۰. جدول استنباطی مربوط به t مستقل برای مقایسه زوجی میانگین دانش

مورد نیاز مدیران.

نتیجه	تفاوت میانگین ها	معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	متغیر
غیر معنی دار	۰/۱۰۸۳	۰/۹۰۲	۳۲	۰/۱۲۴	دانش ارتباطی
غیر معنی دار	۰/۷۸۳۳	۰/۵۱۶	۳۲	۰/۷۰۲	دانش فنی
غیر معنی دار	۰/۱۶۶۷	۰/۹۴۸	۳۲	۰/۰۶۶	دانش انسانی
غیر معنی دار	۰/۷۷۵	۰/۸۵۰	۳۲	۰/۱۹۰	دانش ادراکی
غیر معنی دار	۰/۵۹۱۷	۰/۶۱۱	۳۲	۰/۵۱۳	دانش تصمیم‌گیری
غیر معنی دار	۲/۸۷۵	۰/۷۸۱	۳۲	۵/۲۸۰	دانش کل

چنان‌که در جدول فوق مشاهده می‌شود، هیچ‌گونه تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمره‌های زیرمقیاس‌های دانش در دو گروه میدان صف و ستاد وجود ندارد؛ یعنی فرض صفر رد نمی‌شود. این نتایج در مورد زیرمقیاس‌های مهارت در دو گروه مدیران صف و ستاد و زیرمقیاس‌های توانایی‌ها در دو گروه مدیران صف و ستاد نیز صادق است. بنابراین، به‌طور کلی می‌توان گفت تفاوت معنی‌داری بین هیچ یک از زیرمقیاس‌های دانش، توانایی، مهارت وجود ندارد. لذا فرض صفر تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین سه متغیر مستقل با یک متغیر وابسته زیر بوده است:

- بررسی رابطه بین توانایی مدیران با اثربخشی سازمانی
- بررسی رابطه بین مهارت مدیران با اثربخشی سازمانی
- بررسی رابطه بین دانش مدیران با اثربخشی سازمانی.

- بررسی تفاوت بین دیدگاه‌های مدیران صف و ستاد پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی مدیران.

- بررسی رابطه همزمان بین متغیر دانش به عنوان متغیر مستقل و سایر ابعاد بالندگی (مهارت‌ها و توانایی‌ها) مدیران به عنوان متغیر وابسته.

در مورد متغیر مستقل اول، هیچ‌یک از ترکیب این دو متغیر ارتباط معنی‌داری با یکدیگر نداشتند؛ یعنی رابطه‌ای بین توانایی مدیران و اثربخشی سازمانی در این پژوهش دیده نشد. پژوهش انجام‌شده از طرف فرهی [۱۵] نیز با نتیجه فوق همخوانی دارد. تمام مؤلفه‌های مورد بررسی ۴ دسته توانایی‌های مدیریتی و ۵۷ شاخص مربوط رابطه معنی‌داری مستقیمی با اثربخشی سازمانی نداشتند؛ اما طبق ادبیات نظری تحقیق چنانچه مدیران به توانایی‌های مورد بحث مسلط باشند، نقش‌ها و وظایف مدیریتی خود را به نحو احسن ایفا می‌کنند و در نتیجه اثربخشی سازمانی حاصل خواهد شد. کسب نتیجه فوق به معنای تأیید نظریه توانایی‌های مدیریتی دانیتی اندرسون [۱۱]، گرینبرگ و بارون [۱۲] است. توسعه توانایی‌های مدیریتی نیز از طریق توسعه دانش مدیریتی با روش‌ها و رویکردهای مناسب آموزشی صورت می‌گیرد. این مسیر به شکل عکس نیز قابل تفسیر است؛ یعنی اینکه با افزایش دانش مدیریتی متناسب می‌توان به توسعه توانایی‌های مدیریتی دست یافت و با توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی، مدیران بهتر می‌توانند به ایفای نقش‌های مدیریتی خود پردازند.

در مورد متغیر مستقل دوم، یافته‌های پژوهش نشان داد که هیچ‌یک از ترکیب‌های این دو متغیر ارتباط معنی‌داری با یکدیگر ندارند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی در این تحقیق ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. پژوهش انجام‌شده از طرف فرهی [۱۵] نیز با نتیجه فوق همخوانی دارد. اما طبق ادبیات نظری تحقیق مدیران برای انجام بهتر وظایف مدیریتی نیازمند افزایش مهارت‌های مدیریتی هستند [۱۳]. بدیهی است که افزایش مهارت‌های مدیریتی از طریق افزایش

دانش مدیریتی به شیوه‌های مختلف آموزشی (مستقیم، حین کار و اجتماعی) میسر می‌شود. طبیعی است که این خط سیر به گونه دیگر نیز قابل تفسیر است؛ یعنی اینکه با افزایش دانش مدیریتی می‌توان مهارت‌های مورد نیاز مدیران را توسعه داد و از طریق توسعه مهارت‌های مدیریتی، مدیران بهتر می‌توانند به ایفای نقش‌های خود بپردازند و ایفای نقش‌های مدیریتی به معنای انجام درست وظایف و انجام کارهای درست است که اثربخشی سازمانی را در پی دارد.

یافته‌ها در مورد متغیر مستقل سوم نشان داد که هیچ یک از ترکیب‌های این دو متغیر ارتباط معنی‌داری با یکدیگر ندارند. لذا می‌توان گفت که بین مؤلفه‌های دانش مدیریتی و اثربخشی در این تحقیق ارتباط معناداری وجود ندارد. نتیجه به دست آمده راجع به نبود رابطه بین این متغیر با نتایج پژوهش‌های فرهی [۱۵] دقیقاً انطباق دارد.

در مورد سؤال چهار پژوهش تفاوت دیدگاه‌های مدیران صف و ستاد نیز پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی مدیران نیز بررسی شد. همانطور که در جدول نیز آمده است تفاوت معنی‌داری بین هیچ‌یک از زیرمقیاس‌های دانش، توانایی، مهارت مدیران در دو گروه مدیران صف و ستاد وجود ندارد؛ لذا فرض صفر تأیید می‌شود.

نتایج فوق به معنای آن است که در طراحی نظام آموزش و بالندگی مدیران نظام آموزش و پرورش کشور می‌توان مجموعه مطالب و محتوای آموزشی یکسانی برای مدیران صف و ستاد طراحی و تعریف کرد.

علاوه بر پژوهش درباره سه متغیر بالا، در پژوهش حاضر به بررسی رابطه همزمان بین مؤلفه‌های دانش مدیران (به عنوان متغیر پیش‌بینی‌کننده) و سایر مؤلفه‌های بالندگی مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران (به عنوان متغیرهای پیش‌بینی‌شونده) با روش رگرسیون چندگانه پرداخته شد. از بررسی و تجزیه و تحلیل رگرسیون داده‌ها در مرحله نخست

معلوم شد که رابطه خطی بین بعد توانایی و دانش مدیران وجود دارد، معادله نهایی رگرسیون به صورت زیر به دست آمده است:

$$y = 68/93 + 3/13 \times (\text{دانش انسانی})$$

نتایج آزمون همبستگی نیز مؤید ارتباط قوی و معنی دار بین بعد توانایی های مدیریتی و دانش مورد نیاز مدیران است. ضریب تعیین $R^2 = 0/615$ بین دو بعد مورد بحث گویای آن است که حدود 61 درصد از توانایی های مدیران را می توان از جهت افزایش دانش مدیریتی بالا برد. این گونه تفسیر می شود که مدیران برای انجام وظایف بهتر، نیازمند توسعه توانایی های مدیریتی هستند [11 و 12]؛ توسعه توانایی های مدیریتی نیز از طریق توسعه دانش مدیریتی با روش ها و رویکردهای مناسب آموزشی صورت می گیرد. این مسیر به شکل عکس نیز قابل تفسیر است؛ یعنی اینکه با افزایش دانش مدیریتی متناسب می توان به توسعه توانایی های مدیریتی دست یافت و با توسعه توانایی ها و قابلیت های مدیریتی، مدیران بهتر می توانند به ایفای نقش های مدیریتی خود پردازند.

در مورد بعد مهارت های مدیریتی نیز می توان گفت که هر واحد افزایش در میزان تأثیر دانش انسانی می تواند بر مهارت های مدیریتی بیفزاید. همین طور می توان گفت که هر واحد افزایش در میزان تأثیر دانش تصمیم گیری بر مهارت های مدیریتی می افزاید و هر واحد افزایش در میزان تأثیر دانش فنی می تواند بر مهارت های مدیریتی اضافه کند. نتایج آزمون همبستگی نیز مؤید ارتباط قوی و معنی دار بین دو بعد دانش و مهارت های مدیریتی است. ضریب تعیین $R^2 = 0/697$ بین دو بعد مورد بحث به معنای آن است که حدود 69 درصد از مهارت های مورد نیاز مدیران را می توان از طریق افزایش دانش مدیریتی توسعه داد.

در یک نگاه کلی نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به این مرحله را می توان چنین جمع بندی کرد:

- ۱- از طریق آموزش دانش مدیریتی می‌توان توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران را توسعه داد.
- ۲- برای افزایش توانایی‌های مدیریتی باید بیشتر بر دانش مدیریت ارتباطی و تصمیم‌گیری تأکید شود.
- ۳- برای افزایش مهارت‌های مدیریتی بیشتر بر دانش‌های انسانی و تصمیم‌گیری تأکید شود.
- ۴- حضور دانش تصمیم‌گیری در میان ابعاد دوگانه مورد بحث نشان‌دهنده تأکید بر این دانش در بالندگی مدیران ارشد آموزش و پرورش است. توجه به نکات مزبور ما را به طراحی نظام آموزشی و بالندگی مدیران ارشد کشور یاری می‌رساند.

پیشنهادها

مهمترین پیشنهادهای برخاسته از نتایج پژوهش بدین شرح است:

- با توجه به اینکه از میان ابعاد موردبررسی در این تحقیق بالاترین امتیاز را از جهت میانگین نمره داده‌ها توانایی‌های مدیریتی موردنیاز مدیران به دست آمده است، پیشنهاد می‌شود در طراحی و تدوین نظام آموزشی و بالندگی مدیران ارشد آموزش و پرورش به این بعد بیشتر توجه شود.
- در میان مهارت‌های مدیریتی معلوم شد که عمده‌ترین مهارت موردنیاز مدیران ارشد با مهارت تصمیم‌گیری است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در جهت تقویت و توسعه این مهارت توجه کامل صورت گیرد.
- نظر به اینکه میانگین نمره‌های مدیران عالی صف و ستاد آموزش و پرورش یکسان هستند، پیشنهاد می‌شود که محتوای آموزش این دو دسته مدیران، به صورت همگن تدوین شود.

منابع

- 1- Haji Pur, M. (2000). The necessity and importance of improving management office, *Journal of Management Education*, No. 17, pp. 50-44. (Persian)
- 2- Kirkbride, P. (2003). Management development: In Search of a new role, *Journal of Management Development*: Vol. 22, no. 2, p. 179.
- 3- Mamfvrđ, Alan (2004). Guidelines for Management Development Leaders, Talegani & AsghrPoor (trans.), Tehran: Nashr Daneshgahi.
- 4- Jansonhr, P. & Van deren, M. (2001). A typology of Management development, *Journal of Management Development*: Vol. 20, No .2, p. 106.
- 5- Margeison, C. (1991). *Making management development work*, London Maidenhead: Mc Grow – Hill, 121
- 6- Brow, M. & Role, B. (2003). Professional development and management training needs for heads of department in UK Secondary schools, *Journal of Educational Administration*: Vol. 40, No. 1.
- 7- Woodall, J. & Winstantly, D. (1998). *Management development strategy and Practice*, Blackwell, p.122
- 8- Mintzberg, Henry (2006). *Third generation of management development*, H. Pahlavan (trans.). modirsaz journal.vol.6 ,No.43 , P.5-179- Taylor, R. (1994). *The way ahead in 1994 - 2001 report of the Taylor working Portly*, Corby: Institute of Management.
- 10- Bevan, S. T. & Frost, D. (1995). *Managers for the Millennium*.
- 11- Anderson, D. (1996). *The Capable Executive: Effective performance in Senior Management*, Mc Milan pub, 1st ed, p.295.
- 12- Greenberg. J. & Baron. P. (2000). *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Pub., 7th ed., 2000.

- 13- Cameron & D. A. Whetten (eds). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, London: Academic Press, P. 262-269.
- 14- Puna, V (2004). *Managerial skills in Educational Administration*, Deep and Deep pub., PVT. LTD.
- 15- Farahi Bozanjani, B (2003). *Planing the model of manager development with approach of HRM*, Ph.D Thesis, Faculty of Management, Tehran University