

• ویژگی های فردی در الگوی توسعه مدیران؛ شرایط عادی و شرایط بحران

که علی رضایان^۱

لطفعلی بختیاری^۲

□ چکیده

مدیران به میزانی که سرمایه غنی تری از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریتی در اختیار داشته باشند، استانداردهای کمی و کیفی اهداف به میزان بیشتری برایشان قابل حصول خواهد بود. تحقیق حاضر در صدد ترسیم الگوی مناسبی برای توسعه مدیران عملیاتی بسیج می‌باشد که با بهره گیری از الگوهای گلوئیک، کورت لوین و شرودر و الگوهای تابعی و بررسی صفات و ویژگی‌های مدیران بسیج، طراحی می‌گردد. مبانی و پایه‌های علمی مدل توسعه مدیران را توانایی و مهارت، انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی شکل می‌دهد. مطالعه دانش، نگرش، بینش و گزینش‌های رفتاری مدیران و ارائه الگوی بهبود، هدف اساسی تحقیق است که داده‌های آن با استفاده از پرسشنامه‌های متنوع (پرسشنامه کتل، سنجش انگیزش، سنجش نگرش، پرسشنامه نخبگان و کاربرد فعالیت نگاری) جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

□ واژه‌های کلیدی

نقش‌های مدیریتی^۳، توسعه مدیریت^۴، توسعه مدیران^۵، شخصیت مدیران^۶، دانش مدیریتی^۷، مهارت‌های مدیریتی^۸، توانایی مدیریتی^۹.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

۲. دانش آموخته دوره دکتری مدیریت استراتژیک

³ Managerial Roles
⁴ Management Development
⁵ Managers Development
⁶ Managers Personality
⁷ Managerial Knowledge
⁸ Managerial Skills
⁹ Managerial Abilities

□ مقدمه :

عامل شکست یا موفقیت جوامع، سازمانها و نهادهای اجتماعی، رهبران و مدیران آنها هستند. مدیران با تکیه بر شایستگی‌های خود، سرنوشت ساز محیط خود بوده و اهداف سازمانها و حتی کشور را محقق می‌سازند. به قول یکی از دانشمندان مدیریت، وجه تمایز و عنصر متمایز کننده هر جامعه یا سازمانی نسبت به سایر جوامع و سازمانها مدیران و یا رهبران آنها هستند (دراکر، ۱۳۷۹: ۲۱) لذا می‌توان گفت مدیران در مقیاس کلان (مدیران استراتژیک) و در مقیاس خرد (مدیران اجرایی) اداره راهکارهای اساسی جامعه و سازمانهای بزرگ را بر عهده دارند، زیرا آنچه آنها انجام می‌دهند، به طور مستقیم در کیفیت عملکرد سازمانها و نظام اجتماعی نمود پیدا می‌کند. سازمانها و نهادهای مردمی که رفتار و شخصیت مدیران آنان تأثیر زیادی بر گروه‌های هدف دارد، مهمترین مسأله به شمار می‌روند زیرا اثربخشی مدیران بیش از آن که به معلومات و مهارت‌های آنان بستگی داشته باشد، به رفتار و نگرش مدیران وابسته است.

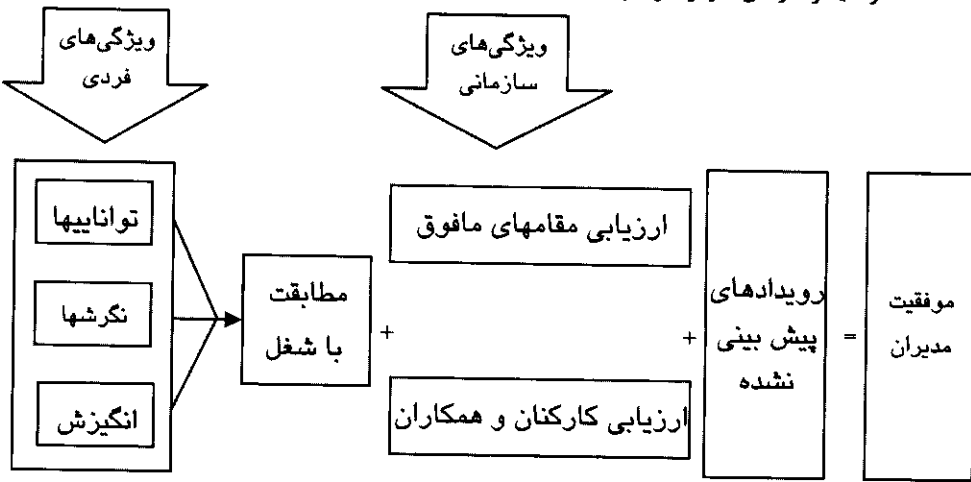
□ الگوهای توسعه مدیران

برای ترسیم الگوی مناسب برای توسعه مدیران بسیج، ابتدا باید الگوهای توسعه را مورد بررسی قرار داد تا با شناخت دقیق ویژگی‌های فردی مدیران عملیاتی نیروی مقاومت، بتوان الگویی مناسب و مورد انتظار را طراحی کرد. نکته اساسی در ترسیم الگو این است که امروزه اثربخشی مدیران را در مقابل تحقق اهداف سازمانی و رضایت کارکنان و ذی‌نفعان (بسیجیان) می‌دانند. بنابراین مدیران موفق کسانی هستند که با ایفای نقش خود در سازمان و با به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌های خود به این مهم دست یابند. اکنون سؤال این است که مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران بسیج باید چه کیفیتی داشته باشد تا توسعه بخش باشد؟

۱- الگوی گلوئیک

گلوئیک برای مدیریت موفق و مؤثر، بهره‌مندی از توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معینی را ضروری می‌داند. وی معتقد است مدیریت مؤثر مستلزم داشتن توانایی (فنی، انسانی و ادراکی) طراحی و توان حل مسأله است. هر مدیری ضمن داشتن توانایی‌های خاص، تحت تأثیر انگیزه‌های معینی بوده و دارای نگرش خاص در مورد شغل و حرفه خویش است. این نگرش‌ها و انگیزه‌ها باید با توانایی‌ها و مهارت‌های او منطبق باشد. از سوی دیگر میزان همکاری و نحوه ارزیابی افراد مافوق و کارکنان زیر

مجموعه او در موفقیت مدیر مؤثر است. گلوئیک شانس و رویداد پیش‌بینی نشده را از دیگر عوامل مؤثر در موفقیت مدیران می‌داند. (Glueck,1977:22)



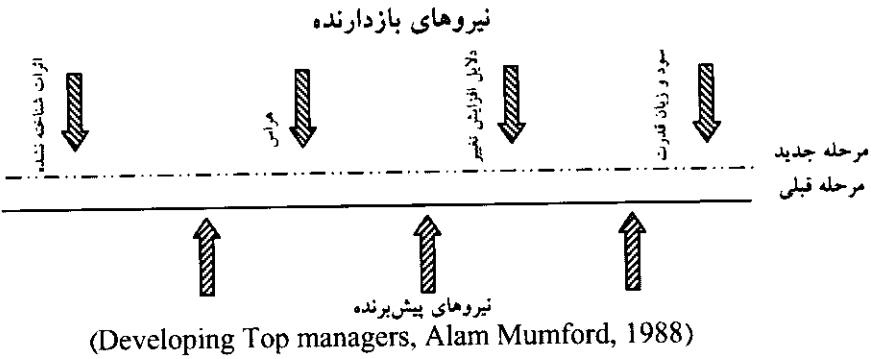
الگوی موفقیت مدیران از نظر گلوئیک

۲- الگوی تحلیل میدان نیرو

این الگو را کرت‌لوین^۱ ابداع کرد. به نظر لویین رفتار سازمانی الگوی ثابتی نیست، بلکه توازن پویای نیروهایی است که در جهت مخالف هم حرکت می‌کنند. در هر وضعیت سازمانی، نیروهایی طرف دار تغییر و نیروهایی مخالف آن هستند. نیروهایی که در جهت ثابت نگه داشتن سازمان تأثیر می‌گذارند، نیروهای بازدارنده نامیده می‌شوند که به سازمان فشار می‌آورند که وضعیت تغییر نکند. نیروهای مقابل، نیروهای پیش‌راننده یا پیش‌برنده نامیده می‌شوند که به سازمان فشار می‌آورند تا وضعیت تغییر یابد. اگر نیروهای تغییر و عدم تغییر مساوی باشند، نتیجه آن تعادل سازمان خواهد بود که حالت تعادل نسبی^۲ نامیده می‌شود. تغییر زمانی رخ می‌دهد که بین دو نیرو تعادل وجود نداشته باشد و این تغییر زمانی از حرکت خود باز خواهد ایستاد که دوباره تعادل نیرو برقرار گردد. این الگو را می‌توان مطابق دیاگرام زیر نشان داد.

¹ Kurt Lewin
² Quasi-statory Equilibrium





۳- الگوهای تابعی

بسیاری از اندیشمندان معتقدند الگوهای توسعه مدیریت تابعی از علل و عواملی است که در این زمینه فرمول‌های ساده و یا پیچیده پیشنهاد شده است. برخی معتقدند که عملکرد = تابع (توان، تمایل و شناخت شغل) یعنی $P^1 = f^2(A^3, W^4, U)$ برخی نیز معتقدند بهره‌وری صرفاً تابع ویژگی‌های فردی نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته است. بنابراین حمایت‌های سازمانی و سازگاری محیطی به عوامل اشاره شده در فرمول بالا افزوده می‌شود.

عملکرد = تابع (توان، تمایل، شناخت شغل، حمایت سازمانی و سازگاری محیطی) عده‌ای دیگر معتقدند متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری عبارتند از:

- ۱- توان، ۲- شناخت شغل، ۳- حمایت سازمانی، ۴- انگیزش یا تمایل، شباهت خورد عملکرد، ۶- اعتبار ۷- سازگاری محیطی (رضائیان، ۱۳۸۰: ۴۱۸-۴۱۹) برای درک بهتر موضوع می‌توان گفت $P = f(\text{ACHIEVE})$

لورچ و لارنس^۵، با بررسی الگوهای تابعی موفقیت مدیران، اعلام کردند که بهره‌وری صرفاً تابع ویژگی‌های فردی نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته است. ممکن است افراد دارای انگیزه شدید باشند و تمامی مهارت‌های لازم را برای انجام کار دارا باشند. ولی مؤثر بودن آنها وابسته به حمایت و هدایت از طرف سازمان است و کارشان باید به نحوی با نیازهای محیط سازمانی انطباق داشته باشد.

عملکرد = تابع (توان، تمایل، شناخت شغل، حمایت سازمانی و سازگاری محیطی)

¹ P=Performance
² F=functionion
³ A=ability
⁴ W=Will
⁵ Lorsch and Lawrence

۴- الگوی شرودر

شرودر^۱ بر مبنای الگویی که بویاتزیس^۲ ارائه کرده، الگوی توسعه یافته خود را ارائه می‌دهد. در الگوی شرودر، فرآیند توسعه مدیریتی توصیف می‌شود که پنج خصوصیت به عنوان عوامل شایستگی مدیران عنوان شده است. این خصوصیات عبارتند از: دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت.

□ تبیین ویژگیهای فردی مدیران

۱- توانایی مدیران

توان یا توانایی یعنی ظرفیت فرد در انجام کارهایی که در یک منصب سازمانی باید انجام گیرد (رابینز، ۱۳۸۲: ۹۷) که به معنی پایداری فرد برای حداکثر عملکرد در کارهای ذهنی و جسمی است. (Kreitner & Kinicki, 2001 : 155)

اهمیت توانایی در آن است که در برخی از سازمانها، متولیان توسعه یک یا چند سال را صرف اجرای پژوهشهایی می‌کنند تا بتوانند از این طریق دانشها، ارزشها، مهارت‌ها و اندیشه‌های لازم را برای شغل در سازمانها شناسایی کنند (پری، ۱۹۹۶: ۴۸). توانایی این امکان را به وجود می‌آورد که افراد در کارهایی مشغول به کار شوند که با استعدادها و مهارتهای فردی آنان سازگارتر باشد تا از بروز تعارض بین توانایی و الزامات سازمانی جلوگیری به عمل آید. (محمد زاده و مهرورزان، ۱۳۷۵: ۹۷)

توانایی مدیران متأثر از شرایط محیطی و محل کار می‌باشد ... در دوره مدیریت کلاسیک دسته‌بندی ساده‌ای از توانایی وجود داشت ولی با تحول در مدیریت، مؤلفه‌های توانایی مدیران نیز دچار تحول شده و دسته‌بندیهای مختلفی به وجود آمد که می‌توان دسته‌بندی زیر را پذیرفت. *ماه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*
الف- دسته‌بندی داینیتی و اندرسون^۳ که تأکید بر توانایی شخصی، توانایی ارتباطی و توانایی هدایتی دارند.

ب- دسته‌بندی هلریگل، سلوکام و وودمن^۴ که بر مؤلفه‌هایی نظیر توانایی حیاتی مدیران و توانایی نوآوری و تغییر تأکید دارند.

ج- دسته‌بندی کاسل و سیمون^۵ که دسته‌بندی جامعتری است، شامل توانایی شناختی، توانایی اجتماعی، توانایی ذهنی، توانایی سازمانی، توانایی انطباق پذیری، نیل به هدف و خودشناسی می‌باشد. (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۱: ۶۶).

¹ Schroder

² Boyatzis

³ Dainty and Anderson

⁴ Hellrigel . Slocum . Woodman

⁵ Casel and Simon

توانایی‌های یاد شده را می‌توان در سه دسته کلی تقسیم کرد:

الف - توانایی‌های فکری / ذهنی

ب - توانایی‌های فیزیکی / جسمی

ج - توانایی‌های روحی و روانی

اهمیت توانایی فکری / ذهنی در آن است که هر قدر مدیر در سلسله مراتب اداری مقام بالاتری را احراز کند باید از نظر توانایی ذهنی و میزان هوش در سطح بالاتری باشد تا بتواند در انجام امور موفقیت بیشتری داشته باشد. توانایی فکری/ذهنی دارای مؤلفه‌های حافظه، یادگیری، بصیرت و خلاقیت است. (رابینز^۱؛ ۱۹۹۳: ۹۷) توانایی جسمی / فیزیکی نیز دارای اهمیت است زیرا در سطوح پایین سازمان که به مهارت و تخصص زیاد نیاز ندارند، توانایی جسمی اهمیت پیدا می‌کند. مهمترین توانایی جسمی توانایی کلامی است. کلامی که بتواند در دیگران تأثیر بگذارد. توانایی حرکتی دیگر توانایی فیزیکی است که سرعت در فعالیت و قدرت واکنش در برابر یک محرک برای مدیران است. همچنین انگیزش، فشار روانی، توانایی تحمل فشار، داشتن پشتکاری و پایداری. خود اتکالی، اشتیاق کاری و تحمل ایده‌های مخالف از مؤلفه‌های تأثیر گذار در توانایی روحی و روانی است که تأثیری غیر مستقیم در مسیر حرکت سازمان دارد (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۱: ۶۳)

۲- مهارت مدیران

مهارت به معنی زیرکی، زبردستی و استاد کردن است (فرهنگ دهخدا) که توانایی ذاتی و اکتسابی یک فرد در انجام یک کار یا چرخه می‌باشد (کاتز^۲؛ ۱۳۷۲: ۹۵) برخی نیز مهارت را الزاماً ذاتی نمی‌دانند. بلکه اقدام مؤثر مدیر در شرایط متغیر می‌دانند (فردی آذر، ۱۳۸۰: ۱۲). مهارت مترادف توانش به کار رفته و به معنی توانایی استفاده از دانش شخصی و توانایی‌های فنی، به طور مؤثر می‌باشد که عواملی چون دانش، آموخته‌ها، تجربیات، ابتکار و هوش در انجام دادن کارها مؤثر است (وتن و همکاران، ۱۳۷۶: ۱۵) مهارتهای مورد نیاز از نظر رابرت کاتز^۳ شامل مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی است و پس از کاتز مهارت چهارمی بنام مهارت طراحی و حل مسأله از سوی کنتز^۴ ارائه شد و به مرور هم مهارت‌هایی چون مهارت تشخیص، مهارت تجزیه و تحلیل، مهارت کامپیوتری و در نهایت مهارت سیاسی اضافه گردید.

¹ Robbins

² Kotter

³ Katz

⁴ Kontz

اما دیگران مهارت را به سه بخش به شرح ذیل تقسیم کرده اند:

- مهارت تصمیم‌گیری، شامل توانایی مدیر در انتخاب یک راه حل از بین چند راه حل
- مهارت برقراری روابط شخصی (ارتباطی) شامل توانایی مدیر برای انتقال عقاید خود به دیگران
- مهارت هدف گذاری شامل تبیین اهداف هر شغل و قرار دادن آنها در راستای اهداف و مقاصد سازمانی است (فردی آذر، ۱۳۸۰: ۱۶-۱۴)

الف - مهارت انسانی:

مهارت انسانی یعنی توانایی کار، ارتباط، درک و ایجاد انگیزش لازم در مردم است. مدیر زمانی موفق است که بتواند با استفاده از سه واژه "ایجاد انگیزش"، "هدایت" و "برقراری ارتباط با سایرین" مهارت انسانی را تکمیل کرده و مطابق نظر آندرسون^۱ ارتباط با همکاران، مقامات مسئول و زیردستان را به نحو بهینه برقرار نماید. مهارت انسانی باید مدیر را قادر سازد تا کار را به همراه مردم و به وسیله مردم انجام دهد. با تأکید بر شناخت انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر مهارت انسانی به وجود می‌آید (حسین زاده حجازی، ۱۳۷۵: ۱۴)

ب - مهارت ادراکی:

مهارت مبتنی بر درک کلی و درک قدرت سازمان به صورت یک واحد کلی است. مهارت مبتنی بر درک کلی را می‌توان تا درک وجود رابطه بین مؤسسه با وضعیت کلی جامعه، عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک ملت تعمیم داد. بنابراین هر تصمیم به مهارت مبتنی بر درک کلی تصمیم‌گیران وابسته است که نه تنها هماهنگی قسمتهای مختلف مؤسسه به آن وابسته است، بلکه رهبری و آهنگ فعالیت‌های سازمان نیز بستگی به آن خواهد داشت، زیرا گرایش‌های یک مدیر بر ماهیت واکنش کلی سازمان رنگ می‌بخشد و شخصیت مؤسسه را در مقام مقایسه با روشی که در سایر مؤسسات در انجام معاملات دارند، مشخص و معین می‌سازد.

مهارت ادراکی، توانایی جامع‌نگری و قدرت دیدن کل تصویر از یک مسأله در سازمان با تمام پیچیدگی‌ها، عوامل و بخش‌هایش به صورت یکپارچه می‌باشد تا بتوان عوامل مهم یک موقعیت را ملاحظه، درک و تجزیه و تحلیل کرد و باید ظرفیت ذهنی کافی برای فهم و درک روابط علت و معلولی در سازمان را دارا بود (بزرگزاده،

(۱۳۸۱: ۲۱۱-۲۱۲)

^۱ Anderson

مهارت ادراکی شامل مؤلفه‌های زیر است:

الف) مهارت طراحی و حل مسأله^۱

ب) مهارت تشخیص و تجزیه و تحلیل^۲

ج) مهارت هدف گذاری مؤثر^۳

ج - مهارت فنی

عبارت از توانایی برای بهره‌گیری از دانش فنی، روش‌ها، فرآیندها و رویه‌های عملی برای انجام یک وظیفه می‌باشد. این مهارت نیازمند کار با ابزار بوده و سرپرستان بایستی توانایی آموختن این مهارت را به افراد تحت امر خود داشته باشند. مهارت فنی در تقسیم‌بندی سازمانی در مقایسه با مهارت‌های انسانی و ادراکی از اهمیت و اولویت کمتری برخوردار است.

این مهارت نیز همانند دیگر مهارت‌ها دارای گوناگونی‌های فراوانی است طوری که اندرسون مهارت راهبردی را زیر مجموعه این مهارت می‌داند و مؤلفه‌هایی چون تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی از اقسام این مهارت به شمار می‌روند که به معنی آن است که یک مدیر با فراگیری مهارت‌ها و برنامه‌های خاصی می‌تواند به راحتی به نتایج تجربی دلخواه برسد. (حسین زاده حجازی، ۱۳۷۵: ۲۲-۲۱)

کوئین، فی‌یرمن تامپسون^۴ با انجام یک پژوهش جامع، از بین ۲۵۰ مهارت مورد نیاز مدیران، ۲۴ مهارت را برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و نقش‌های مدیریتی ضروری و لازم تشخیص دادند و برای عملی سازی مهارت‌های مدیر مدلی ساختند که شامل پنج مرحله می‌باشد. این مدل به ALAPA موسوم است:

- در مرحله اول که ارزیابی^۵ نامیده می‌شود، سطح توانایی و مهارت فعلی مدیر تعیین می‌شود.

- مرحله دوم یادگیری^۶ است که مدیر با خواندن متون و دستورالعمل‌های رفتاری، اصول و قواعد صحیح را می‌آموزد.

- مرحله سوم تجزیه و تحلیل نامیده می‌شود.

- مرحله چهارم تمرین^۱ است که مدیر مهارت‌های آموخته شده را در موقعیت‌ها و شرایط متفاوت تمرین می‌کند.

¹ Design and Solving skill

² Diagnosing and analytical skill

³ Effective Goal setting skill

⁴ Queen, Feerman Tampon

⁵ Assessment

⁶ Learning

- مرحله پنجم به کارگیری^۲ نامیده می‌شود که مدیر مهارت‌های آموخته شده را به محیط واقعی منتقل می‌کند.

۳- انگیزش

در مورد انگیزش نظریه‌های گوناگون وجود دارد. شاید معروفترین آن نظریه سلسله مراتب نیازهاست که توسط مزلو^۳ ارائه شده است. طبق این نظریه، نیازهای اساسی انسان شامل نیازهای جسمانی اولیه، نیازهای ایمنی، نیاز به احترام و نیاز به خود شکوفایی است. همچنین نیاز به داشتن و فهمیدن و نیاز به زیباشناسی و نظم نیز به آن اضافه گردید. هرسی و بلانچارد^۴ وضعیت‌ها و حالت‌های مختلف این نیاز را ترسیم کرده‌اند که بر اساس آن در هر زمان یکی از نیازها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، در چنین حالتی ارضای آن نیاز، محرک اصلی رفتار فرد خواهد بود (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۳: ۳۰) برخی اعتقاد دارند نظریه‌های پیشین در مورد انگیزش کارآیی چندانی ندارد. زیرا در هنگام آزمایش نتوانسته‌اند نمره بالایی بگیرند. لذا نظریه‌های جدیدی ارائه و مطرح شد. که از جمله آنها نظریه (ERG) آلدرفر^۵ است. این نظریه طبقه‌بندی پنجگانه مزلو را به سه طبقه تقلیل داده که شامل طبقات زیستی، تعلق و رشد است. فرق این تئوری با نظریه مزلو این است که مزلو معتقد است در هر زمان انسان فقط یک نیاز دارد که اصل قرار می‌گیرد. ولی در (ERG) بیش از یک نیاز در هر زمان ممکن است فعال شود. (شرمرهون و دیگران، ۱۹۹۱: ۱۳۷) نظریه ارزشیابی شناختی نظریه دیگری است که استدلال می‌کند اگر سازمان از پاداش‌های بیرونی به عنوان جبران عملکردهای برتر استفاده کند، پاداش‌های درونی کاهش می‌یابد. به بیان دیگر اگر به فردی در ازای انجام کار مورد علاقه‌اش پاداش داده شود. باعث می‌شود که علاقه ذاتی یا درونی فرد به آن کار کاهش یابد البته انتقاداتی بر این نظریه وارد شده است، لذا شاید بتوان نظریه ارزشیابی شناخت را در باره آن دسته از مشاغلی به کار برد که بین دو قطب قرار گیرند. یعنی آنها نه به اندازه زیادی کسالت آور و خسته کننده‌اند و نه بیش از حد جذابیت دارند. (رابینز، ۱۹۹۳: ۲۲۰) نظریات دیگر هم وجود دارد که از جمله تعیین هدف و اخذ نتیجه و نیز نظریه تقویت رفتار است که در مقابل یکدیگر قرار دارند. زیرا در تعیین هدف، قصد یا نیت افراد به عنوان

¹ Practice

² Application

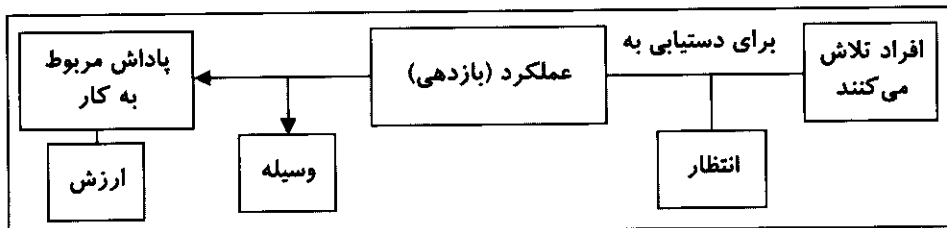
³ Maslow

⁴ Hersy and Blanchard

⁵ Aldrofer

نیروی محرکه‌ای به حساب می‌آید که باعث انگیزش فردی می‌شود، ولی در نظریه تقویت، در خاص‌ترین شکل خود، توجه کافی به احساسات، نگرش‌ها و انتظارات نمی‌شود.

رووم^۱ نیز نظریه انتظار را مطرح کرده است که بر اساس آن انگیزش در یک معادله تعریف می‌شود که عبارت است از: $M = E \times I \times V$ (ارزش × وسیله × انتظار = انگیزش)



شرایط تنوری انتظار از دیدگاه مدیریتی

نظریه انگیزشی انتظار توسط پورتر و لاولر^۲ توسعه یافت که کوشید تا منبع جذابیت‌ها و انتظارات افراد را شناسایی کند و همچنین تلاش را با عملکرد و رضایت شغلی مرتبط سازد (رضائیان، ۱۳۸۰: ۱۴۶)

۴- ویژگی‌های شخصیتی مدیران

ویژگی‌های روانشناختی افراد بر رفتار آنان تأثیر گذار است بعضی معتقدند، موضوع شخصیت مانند دیگی است که تمام مواد و مخلفات روانشناسی در آن پخته می‌شود (شاملو، ۱۳۷۰: ۱۱) ویژگی‌های شخصیتی عمده عبارتند از کم رویی، پرخاشگری، حجب، حیا، تنبلی، بلندپروازی، وفاداری، بزدلی و ترسویی که هر قدر پا بر جاتر و تکرار آنها بیشتر باشد، بهتر می‌توانند معرف فرد یا صاحب آن خصوصیات باشند (رابینز، ۱۹۹۳: ۱۰۰) مطالعه شخصیت افراد نشان می‌دهد که شخصیت افراد تا حد زیادی در گزینش عملکردها، غیبت‌ها، استخدام کارکنان تأثیر گذار است و بسیاری از سازمانها از طریق ارزیابی شخصیت افراد، مناسبترین آنها را برای شغلها گزینش می‌کنند. مدیران و کسانی که سرپرستی تعدادی از انسانها را در اختیار دارند، مسئولیت مهم جلب همکاری رضایتمندانه و مفید کارکنان در فرآیند ارتباطات سازمانی را بر دوش دارند و اهمیت و ارزش گذاری بیشتری برای این مهم قایل هستند (امبری و گنجه، ۱۳۸۰: ۲۴)

¹ Vroom

² Porter and Lawler

شاید بتوان گفت آلپورت^۱ از جمله اندیشمندانی است که مطالعات زیادی درباره شخصیت انجام داده و تعریفی که وی حدود ۵۰ سال پیش برای شخصیت ارائه کرده، هنوز زیانزد همگان است. به گفته وی شخصیت تنها عاملی است که تعیین کننده سازش فرد با محیط است.

آلپورت با ارائه نظریه صفات شخصیت، در پاسخ به این سؤال که آیا فرد باید حتماً صفت خاصی را که دارد بروز دهد و اگر چنین نشد آیا می‌توان درجات متعدد تعمیم پذیری یک صفت را شناخت؟ می‌توان صفات را مورد بررسی قرار داده و بر اساس تسلط و استمرار، آن را به سه دسته؛ (۱) صفات غالب، (۲) صفات مرکزی و (۳) صفات ثانوی تقسیم کرد و بعدها صفات دیگری به نام صفات عمومی اضافه نمود. صفات غالب صفاتی است که شدیداً استمرار و فراگیری دارند. صفات مرکزی صفاتی است که اطرافیان یک فرد به راحتی آن را مشاهده می‌کنند که همان صفات اصلی است و صفات ثانوی صفاتی است که نامعلوم و غیر مستمرتر هستند و ارتباط کمتری با کل شخصیت دارند.

آیزنک^۲ شخصیت را دارای سه حد می‌داند که هر کدام از آنها یک قطب مخالف دارد: (خسروی، ۱۳۷۲: ۴۵-۵۹)

الف - درون گرایی - برون گرایی

ب - روان نژندی - فقدان روان نژندی

ج - روان پریشی - فقدان روان پریشی

کتل^۳ برای تشریح ساختار شخصیت، صفات مشخصه را در دو گروه طبقه‌بندی می‌کند که رگه های باطنی و ظاهری نامیده می‌شوند. مصادیق صفات مشخصه ظاهری، دانایی، خوش مشرب یا مردمی بودن، صادق یا کاذب بودن و مصادیق صفات مشخصه باطنی: اعتماد داشتن یا شکاک بودن، رک گویی، زیرکی، منعطف، غالب و مغلوب می‌باشند. از دید فروید، شخصیت به سه سطح؛ (۱) هوشیار، (۲) نیمه هوشیار و (۳) ناهوشیار تقسیم می‌شود.

¹ Alport

² Izenk

³ Kattell

□ روش تحقیق

بیان مسأله و هدف تحقیق

اصلاح، توسعه و بهبود در تواناییها، نگرش، بینش، مهارتها و گزینش‌های رفتار فردی و گروهی مدیران، سنگ بنای تحقق مأموریت‌های اصلی در سازمان به ویژه سازمان بسیج به شمار می‌رود. با توجه به فلسفه وجودی نیروی مقاومت بسیج که یک سازمان مردمی و داوطلب به شمار می‌رود، از بین سطوح مختلف مدیریت، فرماندهان و مدیران عملیاتی بیشترین مواجهه و ارتباط با اقشار مختلف را دارند. به همین لحاظ بیشترین نقش و تأثیر را در سیستم محوری مدیریت این سازمان در راستای تحقق ارتش ۲۰ میلیونی ایفا خواهند نمود.

در نیروی مقاومت بسیج، مهارتهای انسانی از اهمیت زیادی برخوردارند شد، زیرا افراد در این سازمان بیشترین نقش را دارا هستند. در این صورت نفوذ در افراد - به ویژه در سازمان بسیج که اعضای آن داوطلبانه عضویت دارند - نقش محوری به خود می‌گیرد و رهبر کسی است که توانایی نفوذ را داشته باشد. مسأله اصلی این است که فرماندهان و مدیران عملیاتی نیروی مقاومت بسیج باید از چه الگوی مدیریتی پیروی کنند؟ آیا الگوهای موجود کافی است یا با توجه به وضعیت خاص سازمان بسیج با استفاده از الگوهای موجود، الگوی جدیدی مورد نیاز است؟ که در این صورت طراحی الگو ضرورت پیدا می‌کند.

□ اهداف تحقیق عبارت است از:

- ۱- تدوین منشور تواناییها، نگرش، انگیزش و مهارتها و گزینش‌های رفتاری مدیران و فرماندهان عملیاتی نیروی مقاومت بسیج.
- ۲- ارائه الگوی بهبود مدیران عملیاتی در بسیج.
- ۳- ارائه راهکارهای علمی و عملی جهت بهبود مدیران و فرماندهان عملیاتی بسیج.

□ نمونه آماری

با توجه به شرایط خاص و وضعیت اجتماعی، سیاسی، سه شهر اهواز، مشهد و شیراز به عنوان شهرهای نمونه انتخاب گردیده و فرماندهان حوزه‌های مقاومت محلی در این شهرها تمام شماری شده است.

□ ابزار اندازه‌گیری

به دلیل تنوع متغیرهای مورد بررسی در تحقیق، از پرسشنامه‌های متعددی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردید. همچنین برای مطالعه فعالیت‌های فعلی

فرماندهان و مدیران بسیج از کاربرد فعالیت نگاری استفاده شده است. ابزارهای مورد استفاده عبارتند از:

الف) پرسشنامه: برای شناسایی توانایی‌های فرماندهان حوزه‌های مقاومت از پرسشنامه ۱۶ عاملی شخصیت مربوط به کتل که از ۱۸۴ سؤال تشکیل شده استفاده گردید.

ب) پرسشنامه "سبک سنج" نیز برای تعیین سبک رهبری مورد استفاده فرماندهان، طراحی شده است.

ج) پرسشنامه سنجش انگیزش

د) پرسشنامه سنجش نگرش

ه) پرسشنامه اختصاصی نخبگان

و) کاربرد فعالیت نگاری که برای سنجش مهارت‌های مورد استفاده فرماندهان تدوین گردید.

جمع‌آوری داده‌ها به این صورت بود که ابتدا جلسه توجیهی با پاسخگویان برگزار می‌شد و سپس اقدام به تکمیل می‌نمودند. برای تکمیل کاربرگ‌های ثبت فعالیت، کاربرگ‌ها تشریح شده و پس از آن پاسخگویان به طور روزانه فعالیت‌های خود را ثبت می‌نمودند. همچنین پرسشنامه نخبگان در بین طیف فرماندهان مناطق مقاومت (استانها)، مسئولان ستاد نیروی مقاومت و اساتید رشته مدیریت توزیع و تکمیل گردید.

برای تعیین روایی، پرسشنامه‌ها پس از پیش‌آزمون و رفع اشکال و ابهام، در اختیار افراد صاحب‌نظر قرار داده شد تا روایی پرسشنامه تأیید شود و برای پایایی آن از طریق محاسبات آلفای کرانباخ استفاده شد که در پرسشنامه سنجش نگرش ۷۴٪، در پرسشنامه انگیزش ۸۸٪ و پرسشنامه تعیین سبک مدیریت ۶۳٪ به دست آمد.

□ تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تکنیک‌های آمار توصیفی از قبیل فراوانی، درصد، درصد تجمعی و میانگین استفاده شد و آزمونهای استنباطی ضروری تشخیص داده نشد، بلکه با استفاده از میانگین داده‌ها و درصدها، مقایسه صورت گرفت.

□ توصیف آماری داده‌ها

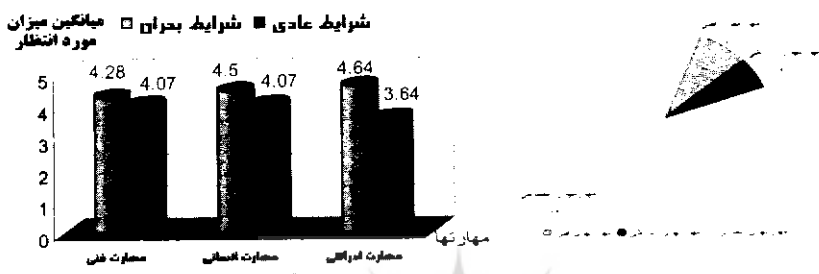
ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان نشان می‌دهد که ۶۰ درصد افراد مورد مطالعه مرد و ۴۰ درصد زن هستند. ۷۵ درصد افراد سن بالای ۳۶ سال داشته و فقط

۲۵ درصد ۳۵ سال و کمتر از آن دارند. ۴۹ درصد افراد دارای تحصیلات دیپلم و ۵۱ درصد تحصیلات بالای دیپلم (۲۲ درصد فوق دیپلم و ۲۶ درصد لیسانس) دارند.

نتایج داده های حاصل از اجرای پرسشنامه ها:

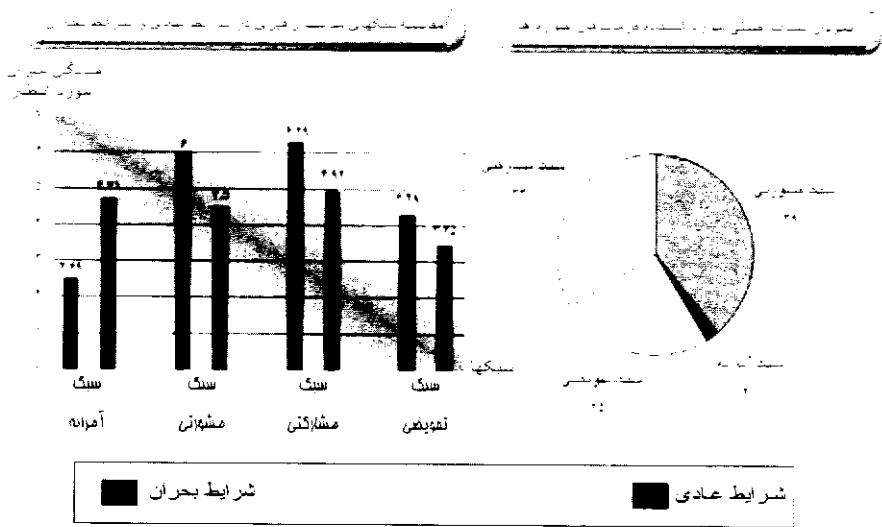
نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه های مورد استفاده تحقیق در نمودارهای ذیل توضیح داده می شود.

نمودار مقایسه ای مورد استفاده
مقایسه مهارتهای مورد نیاز در شرایط عادی و شرایط بحران



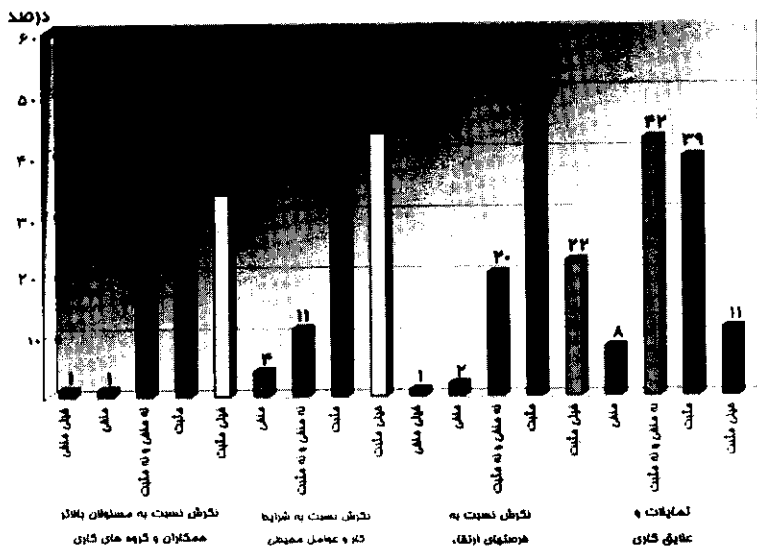
نمودار شماره ۱ مقایسه مهارتهای مورد استفاده و مورد نیاز

تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از تکمیل کاربرگ های فعالیت نگاری مشخص می‌سازد جامعه فرماندهان حوزه های مقاومت بسیج مورد بررسی در حال حاضر ۸۶٪ از مهارتهای انسانی، ۸٪ از مهارتهای فنی و ۶٪ از مهارتهای ادراکی استفاده می نمایند و این در حالی است که نخبگان مورد تشخیص در تحقیق، مهارتهای مورد نیاز در شرایط عادی را به ترتیب و با میانگین ۴/۰۷ مهارت فنی، ۴/۰۷ مهارت انسانی و ۳/۶۴ مهارت ادراکی تشخیص داده و در شرایط بحران مهارتهای مورد نیاز را به ترتیب و با میانگین ۴/۶۴ مهارت ادراکی، ۴/۵۰ مهارت انسانی و ۴/۲۸ مهارت فنی تشخیص داده اند.



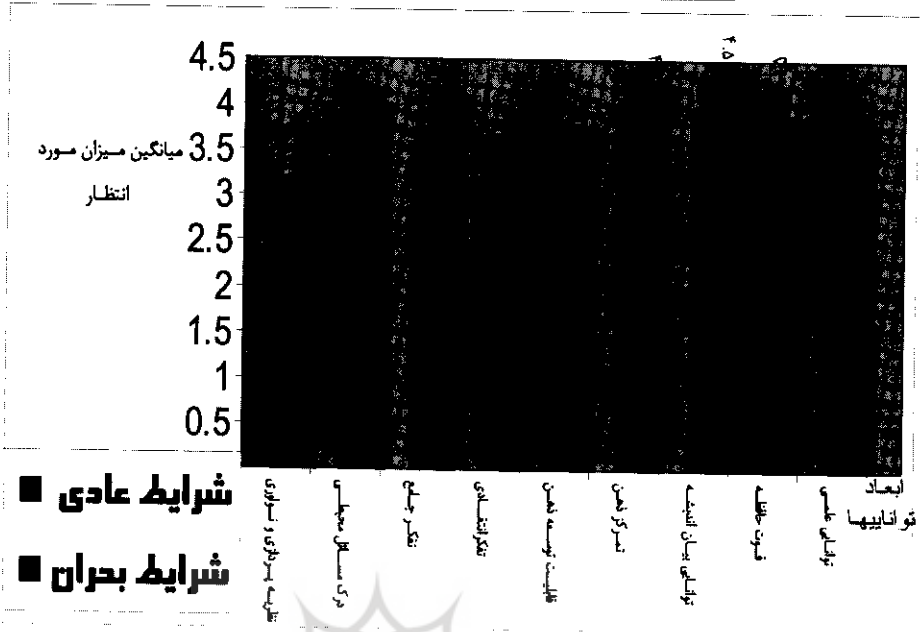
نمودار شماره ۲: مقایسه سبک‌های مدیریتی مورد استفاده و مورد نیاز

تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه سنجش سبک مدیریتی مشخص می‌سازد بیشترین میزان استفاده فرماندهان حوزه‌های مقاومت در شرایط عادی از سبک‌های مدیریتی به ترتیب سبک مشورتی ۳۹٪، سبک مشارکتی ۲۹٪، سبک تفویضی ۲۵٪ و سبک آمرانه با ۲٪ می‌باشد و نخبگان مورد سنجش هم سبک مناسب مدیریت و رهبری در شرایط عادی را به ترتیب با میانگین ۶/۲۹ سبک مشارکتی، ۶ سبک مشورتی، ۴/۲۸ سبک تفویضی و ۲/۴۹ سبک آمرانه تشخیص داده و در شرایط بحران نیز به ترتیب و با میانگین ۴/۹۲ سبک مشارکتی مناسب‌ترین سبک برای فرماندهان حوزه‌های مقاومت تشخیص داده شده است.



نمودار شماره ۳: نوع نگرش فرماندهان حوزه های مقاومت

نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه سنجش نگرش نشان می دهد که ۷۹ درصد از پاسخگویان نسبت به مسئولان بالاتر و همکاران و گروههای کاری نگرش مثبت داشته و ۱۹ درصد اظهار بی طرفی کرده و تنها ۲ درصد نگرش منفی دارند. ۸۵ درصد از فرماندهان نسبت به شرایط کار و عوامل محیطی نگرش مثبت داشته و ۱۱ درصد اظهار بی طرفی کرده و ۴ درصد نسبت به شرایط کار و عوامل محیطی نگرش منفی دارند. ۷۷ درصد از پاسخگویان نسبت به فرصت های ارتقاء نگرش مثبت داشته و ۲۰ درصد اظهار بی طرفی نموده و تنها ۳ درصد نگرش منفی نسبت به فرصت های ارتقاء دارند. ۵۰ درصد پاسخگویان نسبت به علایق کاری نگرش مثبت داشته و ۴۲ درصد اظهار بی طرفی کرده و ۸ درصد نسبت به علایق کاری نگرش منفی دارند.

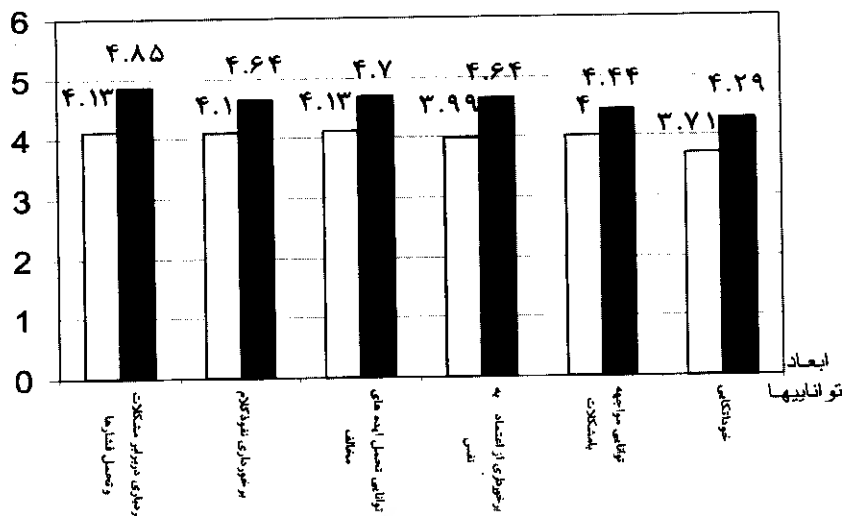


نمودار شماره ۴

نخبگان مورد سنجش، تواناییهای ذهنی و فکری مورد نیاز در شرایط عادی را به ترتیب با میانگین $4/15$ قوت حافظه، $3/93$ توانایی بیان اندیشه، $3/79$ توانایی درک مسایل محیطی، $3/71$ توانایی علمی، $3/64$ تفکر انتقادی، $3/57$ تفکر جامع، $3/57$ تمرکز ذهن، $3/14$ نظریه پردازی و نوآوری و $3/07$ قابلیت توسعه ذهن تشخیص داده و در شرایط بحران به ترتیب با میانگین $4/50$ توانایی بیان اندیشه، $4/21$ تمرکز ذهن، $3/93$ تفکر انتقادی، $3/93$ توانایی درک مسایل محیطی $3/86$ قوت حافظه، $3/85$ توانایی علمی، $3/85$ تفکر جامع، $3/78$ قابلیت توسعه ذهن و $3/77$ نظریه پردازی و نوآوری تشخیص داده اند.

شرایط بحران ■ شرایط عادی □

میانگین میزان مورد انتظار



نمودار شماره ۵

نتایج حاصل از پرسشنامه نخبگان نشان می دهد توانایی روحی و روانی مورد انتظار در شرایط عادی به ترتیب و با میانگین $4/12$ بردباری در برابر مشکلات و تحمل فشارها، $4/13$ توانایی تحمل ایده های مخالف، $4/1$ برخورداری از نفوذ کلام، 4 توانایی مواجهه با مشکلات $3/99$ برخورداری از اعتماد به نفس، و $3/71$ خودتکایی تشخیص داده شده و در شرایط بحران این تواناییها به ترتیب با میانگین $4/85$ بردباری در برابر مشکلات و تحمل فشارها، $4/70$ توانایی تحمل ایده های مخالف، $4/64$ برخورداری از نفوذ کلام، $4/64$ برخورداری از اعتماد به نفس، $4/44$ توانایی مواجهه با مشکلات و $4/29$ خودتکایی تشخیص داده اند.

۱- می‌توان چنین نتیجه گرفت که وجود تواناییهای روحی و روانی در حد وسیع برای مدیران عملیاتی ضروری است که این احراز توانایی مستلزم داشتن ویژگی‌های خاص شخصیتی است. در بین ویژگی‌های شخصیتی، برخی دارای اولویت و اهمیت بیشتری هستند در حالی که در جامعه مورد بررسی، ضعف شدیدی مشاهده می‌شود. بر اساس چارچوب نظری، این سطح از مدیران از تواناییهای روحی و روانی بیشتری در مقایسه با توانایی ذهنی و جسمی باید برخوردار باشند که سابقه بسیار طولانی و پرچالش و نیز نداشتن توانایی فکری بالا موجب گردیده است. توانایی روحی و روانی افراد مورد مطالعه در حد پایین باشد.

۲- در مورد تواناییهای ذهنی و فکری، بررسی ادبیات و چارچوب نظری در این تحقیق مشخص می‌کند که اگرچه این بخش از تواناییها به نسبت تواناییهای روحی و روانی از سطح کمتری در مدیران اجرایی باید وجود داشته باشد ولیکن در جای خود واجد اهمیت است و چه بسا ارتباط و تعامل جدی هم با نوع تواناییهای روحی و روانی دارد. نخبگان انتظار دارند که این تواناییها در سطح مدیران و فرماندهان حوزه‌های مقاومت در شرایط عادی، در ابعادی همچون قوت حافظه، توانایی بیان اندیشه، توانایی علمی، تفکر انتقادی، فکر جامع، تمرکز ذهن، نظریه‌پردازی و قابلیت توسعه ذهن به ترتیب از اولویت و اهمیت برخوردار باشند و در شرایط بحرانی توانایی بیان اندیشه، تمرکز ذهن، درک مسایل محیطی و تفکر انتقادی، قوت حافظه به ترتیب دارای اولویت و اهمیت هستند. از نظر میزان دانش و تواناییهای ذهنی و فکری، نخبگان انتظار دارند که به دلیل سروکار داشتن این فرماندهان با فرایندهای اجتماعی و ارتباط و تعامل با افراد و بسیجیان، دانش مربوط به مهارتهای انسانی در شرایط عادی به نسبت دو بعد دیگر دانش یعنی دانش مربوط به مهارتهای ادراکی و مهارتهای فنی، دارای اولویت و اهمیت بالاتری باشد در حالی که در شرایط بحران دانش مربوط به مهارتهای فنی از اهمیت و اولویت بالاتری برخوردار است. در جامعه مورد بررسی دانش مربوط به مهارتهای فنی در شرایط عادی و بحران تقریباً یکسان ارزیابی شده‌اند.

۳- بر مبنای ادبیات موجود در حوزه مدیریت اگر چه نگرش‌ها در مورد وضعیت و موقعیت ممکن است دچار تغییر شوند ولیکن در طول زمان برخی از نگرش‌ها پایدار می‌مانند. به هر میزان نگرش مثبت به شغل و موقعیت افزایش پیدا کند، اثربخشی فرد در شغل و حرفه افزایش پیدا خواهد کرد. در سازمان بسیج هم از آن جایی که

اثربخشی بیشتر فرماندهان حوزه‌ها، تحقق اهداف بسیج را به دنبال خواهد داشت بنابراین نوع نگرش این سطح از مدیران نسبت به شغل خود واجد اهمیت ویژه‌ای است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ۹۶ درصد افراد جامعه مورد بررسی نسبت به شغل خود نگرش مثبت دارند. این افراد شرایط کار و عوامل محیطی را کاملاً مناسب ارزیابی نموده ولیکن همراستایی شغل با علایق و تمایلات خود را در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. بنابر این اگر چه ارزشها و باورهای حاکم بر این افراد موجب نگرش مثبت آنها به شغل خود شده است ولیکن ویژگی‌ها و مختصات خود را برای احراز این شغل بالا ارزیابی نموده و در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند.

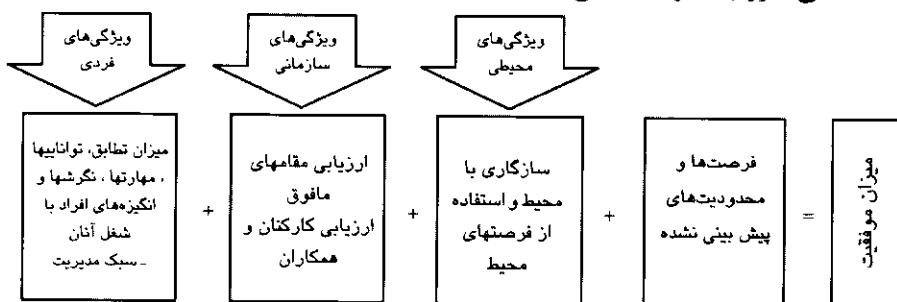
۴- نیازها شکل دهنده رفتار آدمی قلمداد می‌شوند و هر قدر تناسب و نوع نیازها و تامین آنها در سازمان مورد توجه قرار گیرد، در تحقق اهداف اسلامی گامهای مناسب‌تری برداشته می‌شود. نیازهای افراد در فرایند پیچیده‌ای از نیازهای فیزیولوژیکی، روان شناختی و اجتماعی تعریف می‌شوند. نیازهای اساسی انسان در ۴ محور نیازهای جسمانی، نیازهای ایمنی، نیاز به احترام و نیاز به خودشکوفائی تعیین می‌شود و نوع و زمان تامین این نیازها به ویژگی‌های فردی و محیطی بستگی دارد. در بررسی سلسله مراتب نیازها و موقعیت جامعه مورد نظر، مشخص می‌شود که بیشترین نیاز آنها در وضعیت فعلی نیازهای فیزیولوژی است و به نظر می‌رسد که این حد زیاد به دلیل مشکلات موجود در بخش مسکن و نیازهای مادی برای گذران زندگی است و پس از آن نیازهای تعلق اجتماعی با میانگین ۴/۲۲، نیازهای ایمنی در مرتبه بعدی و نیازهای احترام اجتماعی در رتبه بعدی قرار دارند. نتایج آزمون کتل در بخش توانایی‌های روحی و روانی نیز مؤید این مطلب است که این افراد دارای نگرانی‌ها و عدم آسودگی خاطر و مشغله فکری فراوان هستند. مقایسه نوع نیازها و ویژگی‌های روحی و روانی و نوع سابقه و سن افراد نشان می‌دهد که نیاز به ارتقای شغلی در بیشتر آنها به دلیل سنین بالا به نسبت نیازهای اولیه و عادی که برای گذران زندگی است از اولویت کمتری برخوردار است.

۵- عملکرد بهتر مدیران وابسته به مهارت‌های مدیریتی است. نوع مهارت‌ها در ارتباط با سطوح مدیریتی تعریف می‌شود بر مبنای چارچوب نظری، مدیران سطح عملیاتی باید از مهارت‌های فنی بیشتر از مهارت‌های اداری به نسبت مدیران میانی و عالی برخوردار باشند و مهارت‌های انسانی مورد نیاز در هر ۳ سطح یکسان است. نخبگان انتظار دارند این سطح از مدیران بسیج در شرایط عادی از مهارت‌های فنی و انسانی تقریباً به طور یکسان و با میزان بیشتر به نسبت مهارت‌های اداری برخوردار

باشند و در شرایط بحرانی مهارت‌های ادراکی در اولویت بالاتری قرار گرفته و پس از آن مهارت‌های انسانی و در رتبه آخر مهارت‌های فنی قرار دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های انسانی برای این سطح از مدیران بسیج از نوع مهارت‌های فنی قلمداد شده است. بررسی مهارت‌های مورد استفاده فرماندهان در شرایط عادی و بحرانی نمایانگر بیشترین حد استفاده آنها از مهارت‌های انسانی است و مهارت‌های فنی و ادراکی در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بنابراین هم بیشترین تمایل نخبگان به استفاده از مهارت‌های انسانی در این سطح از مدیران بسیج است و هم خود آنها به بیشترین حد از مهارت‌های انسانی استفاده می‌نمایند. ولیکن در شرایط بحرانی مهارت‌های ادراکی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

□ الگوی پیشنهادی تحقیق

در بررسی الگوهای توسعه سازمانی محققین چندین عامل را در موفقیت مدیران موثر می‌دانند. گلوئیک، تواناییها، نگرش‌ها و انگیزش مطابق با شغل را به عنوان ویژگی‌های فردی و ارزیابی مقامهای مافوق و همچنین ارزیابی کارکنان و همکاران را به عنوان ویژگی‌های سازمانی که شانس و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده را نیز باید به آن اضافه نمود، معرفی می‌کند و عنوان می‌دارد که الگوها تابعی از ویژگی‌های فردی از جمله توان، تمایل و شناخت شغل می‌باشند و بهره‌وری را وابسته به محیط دانسته و عملکرد را تابع توان، شناخت شغل، حمایت سازمانی و سازگاری محیطی قلمداد می‌کند. نتایج تحقیق حاضر نشان‌دهنده تأثیر عوامل دیگری از جمله ویژگی‌های شخصیتی و سبک مدیریت و رهبری و همچنین تایید استفاده از فرصت‌های محیطی بر موفقیت مدیران است. بنابراین از جمع بندی الگوهای مطرح در چارچوب نظری و نتایج حاصل از تحقیق به نظر می‌رسد لازم است اصلاحاتی در الگوی گلوئیک صورت پذیرد و این الگوی اصلاح شده می‌تواند الگوی مطلوبی برای توسعه مدیران سطح عملیاتی نیروی مقاومت بسیج قلمداد شود.



□ منابع و مآخذ:

- ۱ - امیری، هوشنگ، گنجه، خلیفه، «بررسی ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران سازمانهای تولیدی با سبک رهبری آنان (مطالعه موردی صنایع بهداشتی خودرو)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۰.
- ۲ - بزرگزاده، مهدی، «بررسی و تدوین الگوی جامع سنجش آمادگی دفاعی افسران پایور سپاه پاسداران انقلاب اسلامی با تأکید بر رضایتمندی شغلی و تعهد سازمانی»، پایان‌نامه، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی، ۱۳۸۱.
- ۳ - حسین زاده حجازی، سید محمد. «بررسی مهارتهای مورد نیاز مدیران عالی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۴ - خسروی، زهرا، «بررسی ارتباط بین شخصیت و سبک مدیریت در مدارس راهنمایی دخترانه تهران در سال تحصیلی ۷۲-۷۳»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۲.
- ۵ - دراکر، پیتر، چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم، ترجمه محمود طلوع، انتشارات فرا، ۱۳۷۸.
- ۶ - رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم، ۱۳۸۰.
- ۷ - رضاییان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم، ۱۳۸۰.
- ۸ - شاملو، سعید، مکتب‌ها و نظریه‌ها در روان‌شناسی شخصیت، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۷۰.
- ۹ - شمرهون، جان آر. هانت، جیمزجی. از بورن، ریچارد آن. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان‌اللهی، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۰.
- ۱۰ - فردی آذر، علیرضا، «بررسی تطبیقی مدل AHP با مدل TOPSIS در اندازه‌گیری مهارتهای (فنی، ادراکی، انسانی) مدیران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مجتمع آموزش عالی قم، ۱۳۸۰.
- ۱۱ - فرهی بوزنجانی، برزو، «طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران (نظام اداری) با رویکرد مدیریت منابع انسانی»، پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
- ۱۲ - کاتز، رابرت ال، مهارتهای یک مدیر موفق، ترجمه محمود توتونچیان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.
- ۱۳ - محمد زاده، عباس، مهرورزان، آرمن، رفتار سازمانی یا نگرش اقتضایی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ اول، ۱۳۷۴.
- ۱۴ - هرسی، پال. بلاتچارد، کنث. رفتار سازمانی - کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌مند، تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ چهارم، ۱۳۷۰.
- ۱۵ - وتن، دیوید ای، اسی، کامرون، کیم. راه گشایی خلاق در مدیریت (توسعه مهارتهای مدیریتی)، ترجمه نسرين جزینی، تهران، انتشارات نی، چاپ اول، ۱۳۷۶.

16- Glueck, William F., Management, Dryden Press, 1977.

17- Hersey. P. & Blanchard K., Management of Organization Behavior 6th Edition, Englewood cliffs, Nj: prentical Hall, 1993.

18- Kotter, John P., What Effective General Managers Really Do?, Harvard Business Review, 1999.

19- Kreitner R. & Kinick A., Organizational behavior", Mc Graw Hill, New York, 2001.

20- Mumford, Alan. Developing Top managers, Management Development Strategic for Action, London Institute of Personal and Development, London, 1988.

21- Parry, S. B, "The Qeust for Competencies", Training July, 1996.

22- Robbins stephen. Organizational Behavior, Prentice Hall Inc. 1993.