

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۰۹/۰۱
تاریخ بررسی مقاله: ۸۷/۱۰/۰۲
تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۱۲/۱۸

مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روان‌شناسی)
دانشگاه شهید چمران اهواز، تابستان ۱۳۸۸
دوره پنجم، سال شانزدهم، شماره ۲
صص: ۷۸-۵۹

بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارایی آن‌ها از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز

معصومه ترابی *

دکتر جعفر جهانی **

دکتر محبوبه فولادچنگ ***

دکتر رحمت‌الله مرزوقی ****

چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارایی آن‌ها از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز بوده است. متغیر پیش‌بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سه بعد فردی، گروهی و سازمانی و متغیر ملاک، کارایی مدیران است. تعداد ۱۳۰ نفر از مدیران دبیرستان‌های دولتی شهر شیراز در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی سهمیه‌ای به عنوان گروه نمونه انتخاب شد. ابزارهای مورد استفاده‌ی این پژوهش، دو پرسش‌نامه‌ی مهارت‌های ارتباطی و کارایی مدیران بود. یافته‌ها نشان داد که بر اساس ادراکات مدیران، بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارایی آن‌ها رابطه‌ی معنادار وجود دارد. نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون نشان داد که بعد فردی مهارت‌های ارتباطی از نظر مدیران قدرت پیش‌بینی‌کنندگی کارایی مدیران را دارد ($P \leq 0/250$) و $B = 0/30$ ؛ ولی دو بعد مهارت‌های گروهی و سازمانی نمی‌تواند کارایی مدیران را پیش‌بینی کند. هم‌چنین مقایسه‌ی میانگین نمرات مدیران زن و مرد در زمینه‌ی مهارت‌های ارتباطی و کارایی نشان داد، مدیران زن مهارت‌های ارتباطی و کارایی بیش‌تری نسبت به مدیران مرد دارند.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، کارایی، مدیران، جنسیت

m_torabi_1362@yahoo.com

* - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز،

jjahani80@yahoo.com

** - دکترای فلسفه دانشگاه شیراز،

foolad@shirazu.as.ir

*** - دکترای روان‌شناسی تربیتی استادیار، دانشگاه شیراز،

rmarzoghi@rose.shirazu.as.ir

**** - دکترای برنامه‌ریزی درسی استادیار، دانشگاه شیراز،

مقدمه

شکل‌گیری و توسعه‌ی سازمان‌ها به خاطر رسیدن به هدف‌های مختلف است. این هدف‌ها هنگامی به دست می‌آیند که فعالیت‌های سازمان به شکل مناسب صورت گیرد. برای انجام فعالیت نیز سازمان‌ها باید از ابزار، وسایل و امکانات مادی، سرمایه و بودجه و در نهایت منابع انسانی بهره‌مند باشند. از میان این منابع، منابع انسانی مهم‌ترین منبع است. بر این اساس، توجه به آن و مدیریت آموزشی در سازمانی به نام مدرسه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و یک موضوع مهم، دانش «روابط انسانی»^۱ در سازمان است، چرا که در سازمان مدرسه، افراد مختلفی با یکدیگر ارتباط دارند و جهت دستیابی به اهداف مورد نظر فعالیت می‌کنند. روابط سازمانی آن قدر اهمیت دارد که صاحب‌نظران علم مدیریت و سازمان، مدیریت را علم، هنر و فن برقراری روابط با دیگران و انجام دادن کار توسط آن‌ها می‌دانند. برای مثال، پارکر فالت^۲، مدیریت را هنر انجام دادن کار به وسیله‌ی دیگران تعریف کرده است (خالقیان، ۱۳۸۳).

پیشینه‌ی تحقیق

هرسی و بلانچارد^۳ می‌گویند که سازمان موفق مشخصه‌ای دارد که به وسیله‌ی آن ا سازمان ناموفق شناخته می‌شود و آن چیزی نیست جز «مدیریت و رهبری پویا و اثربخش». پیتر دراکر^۴ یادآوری می‌کند که «مدیران اصلی‌ترین و نادرترین منابع هر نوع تشکیلات» به شمار می‌روند. وی بر این باور است که کار مدیریت در سازمان‌ها، فعال کردن و جهت‌دادن به فعالیت افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی است (کبیری، ۱۳۸۴، ۹۷). مدیریت برای حفظ و توسعه‌ی اثربخشی و بارخیزی نهادها و سازمان‌های پیچیده‌ی امروزی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر دارد؛ زیرا بقا و رشد سازمان‌ها و هم‌چنین کارایی و اثربخشی نظام آموزشی به کیفیت مدیریت بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۷۳). برخی از متفکران ارتباطات سازمان، با یافتن

-
- 1 - human relation
 - 2 - M. Parker Foul
 - 3 - Hersy & Blanchard
 - 4 - Druacker

نارسایی‌های سازمان‌های مورد مطالعه‌ی خود، بر این اعتقادند که «بسیاری از مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرائف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر، کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند. یکی از حوزه‌های ارتباطات داخلی سازمان، ارتباطات مدیران و کارکنان است. برابر گفته‌ی چیستر بارنارد، نخستین اقدام هر مدیر این است که نظامی ارتباطی پدید آورد یا نظام را بهبود بخشد (بارنارد، ۱۹۸۳، ۲۲۸). بهترین ایده‌ها، خلاقانه‌ترین پیشنهاد یا جالب‌ترین برنامه نمی‌تواند بدون ارتباطات میسر شود. بنابراین، مدیران به مهارت‌های ارتباطی مؤثر نیاز دارند. مهارت‌های ارتباطی به تنهایی می‌تواند یک مدیر موفق بسازد (رابینز و کولتر، ۱۹۹۶، ۶۱۰). روابط انسانی در یک مدرسه، فرآیند برقراری، حفظ و گسترش رابطه‌ی پویا، هدف‌دار و دو جانبه بین اعضای آن است که با تأمین نیازهای منطقی، اجتماعی و روانی فرد و گروه، سبب تفاهم، احساس رضایت و سودمندی متقابل و ایجاد نگرش لازم جهت تحقق اهداف سازمان می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۴، ص ۲۲).

در مدارس و سازمان‌های آموزشی نیز مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس همیشه مسئله‌ای قابل طرح بوده است. یک سازمان آموزشی اگر بخواهد موفق باشد، مدیران آن باید برای افزایش کارایی و کیفیت، پاسخ‌گوی دانش‌آموزان و والدین باشند. ارتباط مؤثر، پایه و اساسی برای رسیدن به این اهداف چهارگانه و هم‌چنین رسیدن به مزیت‌های رقابتی است. با توجه به نتایج و بررسی‌های زیادی که دانشمندان علوم رفتاری در زمینه‌ی روابط انسانی انجام داده‌اند، عوامل مؤثر در رفتار سازمانی و پویایی گروه را می‌توان به سه دسته‌ی متغیر تقسیم کرد: متغیرهای فردی: همانند رفتار، طرز برخورد، چگونگی قضاوت، شخصیت و مهارت‌های فردی اعضای گروه. متغیرهای گروهی: مانند درجه‌ی تأثیرپذیری و نفوذ، چگونگی ارتباطات و میزان کشش و جذابیت اعضای گروه نسبت به یکدیگر. متغیرهای محیطی: مانند نوع مسئولیت‌ها، وظایف، اندازه‌گیری نظام تنبیه و پاداش. متغیرهای مذکور در پرورش و حفظ همبستگی گروه، میل به آمیزش و معاشرت اجتماعی، ایجاد هنجارهای گروهی، بهبود

مهارت‌ها و رفتار فردی و به ویژه در میزان بهره‌وری و کارایی گروه مؤثر است (آمره‌ای سرحدی و اشتیری، ۱۳۸۴، ۵).

در هر سازمان، به ویژه مدارس، مدیر یکی از ارکان اساسی در اداره‌ی امور سازمان و دستیابی سازمان به اهداف در رأس هرم سازمانی قرار دارد و در این زمینه، نقش عمده‌ای برعهده دارد، بنابراین، باید با توجه به شرایط محیطی از مهارت‌های ارتباطی لازم و الزام در به کارگیری آن در سازمان برخوردار باشد. آغاز تحقیقات روابط انسانی متأثر از روان‌شناسی صنعتی بود و هدف آن از حد افزایش کارایی کارخانه‌ها و سازمان‌ها فراتر نمی‌رفت (آون^۱، ۱۹۸۷، ص ۳۲)؛ اما روابط انسانی از مفاهیم مهم مدیریتی و یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها در مدیریت آموزشی است و در روند تحول اندیشه‌های مدیریت هیچ‌گاه از نظر دور نمانده است. مهارت‌های انسانی مدیران که خود تحت تأثیر توانایی‌ها و ویژگی‌های هوش هیجانی^۲ آنان قرار دارد، در موفقیت مدیران نقش اساسی دارد. این مهارت برای مدیران آموزشی اهمیت زیادی دارد، زیرا بخش زیادی از وقت آن‌ها صرف کار کردن با معلمان، دانش‌آموزان و والدین و اجتماع محلی می‌شود، در نتیجه، کارایی نداشتن آن‌ها بیش‌تر مربوط به ناتوانی در کار کردن با انسان‌هاست، نه نداشتن مهارت‌های فنی (گلمن^۳، ۱۳۸۰، ص ۶۲ و گریفیث^۴، ۱۳۷۷، ص ۲۲).

تعاریف متفاوتی درباره‌ی روابط انسانی و مهارت‌های ارتباطی^۵ بیان شده‌است، از جمله: «مهارت‌های انسانی عبارت است از توانایی کار با افراد؛ مهارت انسانی، تلاش مشترک است، کار گروهی است، مهارت‌های انسانی عبارت است از ایجاد محیطی که افراد در آن برای اظهار عقاید خود احساس امنیت و آزادی داشته باشند (هنزریچ و هارولدکونتز^۶، ۱۹۹۴).

افزون بر مهارت روابط انسانی، مفهوم افزایش کارایی سازمان‌ها از گذشته مورد توجه بوده است. استفاده مؤثر از منابع با زندگی بشر گره خورده است و بهره‌وری و کارایی به مفهوم

-
- 1 - Owen
 - 2 - emotional intelligence
 - 3 - Goleman
 - 4 - Griffith
 - 5 - communication skills
 - 6 - Hanzrich & Harold kontz

وسیع و گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است (گورکی، ۱۳۸۰، ۱). برخی کارایی را به کیفیت بهتر معنی کرده‌اند و از آنجایی که مفهوم کارایی مفهومی نسبی است، شاید بهتر باشد که آن را شاخص شناسایی عملکرد مطلوب از بین چند عملکرد مشاهده شده معرفی کرد (غفوریان، ۱۳۸۳، ۱۶). چیستر بارنارد چنین گفته است: "دوام و بقای همکاری مبتنی بر وجود دو شرط است: الف) اثربخشی آن، ب) کارایی آن. اثربخشی به انجام یک امر تعاونی مربوط است که ویژگی اجتماعی و غیر فردی دارد. کارایی رابطه‌ای است میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی. وقتی رفتار سازمانی یک فرد با شخصیت یک فرد هم‌خوانی دارد، رفتار او طبیعی جلوه می‌کند و او با فشار روانی کمتری در نقش سازمانی خود روبه رو می‌گردد. در این حالت رفتار او را کارآمد می‌گویند. برعکس آن، رفتار فرد، غیر کارآمد تلقی می‌گردد. بر همین اساس، کارایی تابعی است از توافق رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد شخصی (علاقه‌بند ، ۱۳۸۴، ۷۶). گاه کارایی را میزان به کارگیری منابع جهت دستیابی به اهداف توسط سازمان تعریف کرده‌اند (هدایت طباطبایی، ۱۳۷۸). گاه گفته‌اند کارایی یعنی «درست انجام دادن کارها» (پیتر دراگر، ۱۹۶۴).

در این پژوهش متغیر مستقل مهارت‌های ارتباطی مدیران و متغیر وابسته کارایی مدیران مدارس متوسطه است. مهارت‌های ارتباطی شامل سه بعد فردی، گروهی و سازمانی است.

بعد فردی: مهارت‌هایی که مدیر جهت بهبود عملکرد خود باید از آن‌ها برخوردار باشد، عبارتند از: مدیریت زمان، مدیریت پیشرفت شغلی، مدیریت استرس، خودارزیابی و افزایش قابلیت‌های خود، حل مشکلات، خلاقیت و تعهد در کار و استفاده از رایانه در کارها.

بعد گروهی: مهارت‌هایی که مدیر در ارتباط با دیگران (همکاران، زیردستان و بالادستان) در انجام وظایف خود به کار می‌گیرد، عبارتند از: ارتباط با زیردستان، همکاران و مافوق، مدیریت افراد از طریق درک نیازهای آن‌ها و ایجاد انگیزه‌های مناسب، مدیریت تعارض و کشمکش، ایجاد فضا برای کار گروهی و مشارکت، ارزیابی موفقیت و شکست زیردستان به منظور مسئولیت‌پذیر کردن آنان، چگونگی مشاوره با زیردستان در مورد مشکلات شخصی آن‌ها ، چگونگی مشارکت و تصمیم‌گیری زیر دستان در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و مسئولیت و توزیع منابع لازم بین زیردستان برای انجام وظایف و حفظ نظام همکاری متقابل در سازمان.

بعد سازمانی: مهارت‌هایی که مدیر جهت اداره‌ی سازمان باید از آن‌ها برخوردار باشد، عبارتند

از: افزایش کارآیی همه جانبه، ایجاد فضای مناسب در سازمان تا افراد با اشتیاق و اثربخش کار کنند، مدیریت تغییر در سازمان، برنامه‌ریزی از طریق تعیین اهداف، پیش‌بینی کردن و ارزشیابی و انتخاب گزینه‌های مناسب برای انجام کار، تحلیل ساختاری و عملیاتی سازمان از طریق درک تأثیرات عوامل درونی و بیرونی بر سازمان، مدیریت جنبه‌های مختلف مالی سازمان.

تحقیقات متفاوتی در باب مهارت‌های ارتباطی و کارایی صورت گرفته است. چائو و لوک^۱ در پژوهشی نشان دادند که مهارت‌های برقراری روابط انسانی از مهارت‌های اساسی مدیران برای کارایی و اثربخشی است (ربوی، ۱۳۷۹، ص ۷۱). لای^۲ (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای توصیفی با موضوع "مهارت‌های مورد نیاز برای مدیران کالیفرنیا در سال ۲۰۲۰" به توصیف و تشخیص مهم‌ترین ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیران پرداخته است. بررسی‌ها نشان داد که قابل اعتماد بودن به عنوان مهم‌ترین ویژگی لازم، در درجه‌ی دوم اهمیت قرار دارد. بالاترین رتبه‌ی مهارت‌ها برای مدیران در سال ۲۰۲۰، نخست ایجاد روابط، دوم دارا بودن مهارت‌های ارتباطی قوی و سوم تحقق‌بخشی به اهداف ارزیابی شده است.

جنیفر لین^۳ (۲۰۰۳) با "تحلیل مهارت‌های ارتباطی مدیران تربیت بدنی" به منظور روشن کردن قلمرو ارتباطی بین فردی، ابعاد اهمیت ارتباط مؤثر را بررسی کرده است. در این باره، ادراکات بالادستان، زیردستان و مدیران را بررسی کرده است تا تعیین کند که آیا دیدگاه‌های زیردستان و نیروهای ارشد نسبت به ادراکات خود مدیران درباره‌ی مهارت‌های ارتباطی است تفاوت دارد. برای آزمون مدیران، فهرستی از مهارت‌های ارتباطی مورد استفاده قرار گرفت. بعد از تحلیل داده‌های به دست آمده، مشخص شد ابعادی که مهارت‌های ارتباطی بین فردی را تشکیل می‌دهند باید بیش‌تر شناسایی شوند. افزون بر این مدیران دریافته‌اند آن‌چنان که خود اعتقاد دارند در ارتباط خیلی مؤثر نیستند. مدیران دریافته‌اند که روابط رو به پایین بهتری دارند در حالی که ادراکات زیردستان نشان داد که مدیران در ارتباطات رو به پایین آن‌طور که فکر می‌کنند مؤثر نیستند.

1 - Chao & Lock

2 - Lavi

3 - Jennifek Lyn

سنتیا^۱ (۲۰۰۱) در پژوهشی با موضوع "دیدگاه مدیران زن و مرد در مورد مهارت‌های ارتباطی و نیازهای آموزشی زنان در مدیریت" نشان داد که هم زنان و هم مردان سه مهارت گوش‌دادن، نوشتن و مهارت‌های غیر زبانی را سبب ارتقای مدیریت زنان می‌دانند. بادی و یوحنا^۲ (۲۰۰۵) در زمینه‌ی "تفاوت فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی بین فردی" به منظور اندازه‌گیری توانایی‌های ارتباطی برای انتخاب مدیران دو سازمان صنعتی و تعیین رابطه‌ی بین این مهارت‌ها و ویژگی‌های دموگرافیک (سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه) در مدیران هندی پژوهشی انجام داده است. آن‌ها در زمینه‌ی تأثیر جنسیت بر مهارت‌های ارتباطی به این نتیجه رسیدند که بین میانگین نمرات مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد (میانگین نمرات زنان = ۲۱/۱ و میانگین نمرات مردان = ۲۱/۲) تفاوت معناداری وجود ندارد. پتیت و وت^۳ (۱۹۸۳) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که مدیران زن آمریکایی مهارت‌های ارتباطی بیش‌تر و بهتری نسبت مردان دارند. یافته‌های تحقیق آلن هیس^۴ (۱۹۹۲) نشان داد ارتباط قوی بین ادراکات مدیران دبیرستان در مورد کارایی و عوامل مؤثر بر آن وجود دارد. اگر چه دبیرستان‌های متعدد در یک ناحیه ویژگی‌های موقعیتی متفاوت از نظر تراکم جمعیت دانش‌آموزی، اندازه‌ی سازمانی و سبک‌های مخلف رهبری مدیران داشتند، ولی همه‌ی مدیران دبیرستان‌های یک ناحیه، درک مشترکی از کارایی خود داشتند و این کارایی را به ساختار سازمانی نواحی آموزش و پرورش و به اعمال اختیار و بازبینی رؤیسان و هیأت آموزشی نسبت می‌دادند.

تحقیقاتی نیز درباره‌ی تفاوت‌های جنسیتی در امور مدیریتی انجام شده است. برخی باور دارند که در علوم مدیریت هیچ‌گونه تفاوتی بین زنان و مردان وجود ندارد و باید در ارائه‌ی پست‌های مدیریتی از نگاه جنسیتی به زنان پرهیز کرد چرا که در شرایط امروز، زنان در قابلیت‌ها با مردان برابر و حتی برتر نیز هستند (گیوریان، ۱۳۷۹). زنان اکنون موقعیتی مساوی با مردان را جست و جو می‌کنند نه موقعیتی مشابه با مردان. در اسناد اجلاس کمیسیون مقا

م

-
- 1 - Cynthia
 - 2 - Boody & Yohannan
 - 3 - Vaught & Pettit
 - 4 - Allen Hess

زن که در سال ۱۹۹۵ میلادی در نیویورک برگزار شده، آمده است که اهداف پیش‌بینی شده‌ی استراتژی‌ها برای پیشرفت بانوان محقق نشده است و با وجود کوشش دولت‌ها، سازمان‌های غیردولتی و زنان و مردان، موانع بی‌شماری درباره‌ی اختیار دادن به زنان وجود دارد. مقایسه‌ی آمار فعالیت‌های شغلی و آموزشی و مدیریتی زنان و مردان نشان‌دهنده‌ی نابرابری شدید بین آنهاست. از نظر کانتر^۱ زنان در سازمان‌ها مشاغل جالشی ندارند، از این‌رو، باید موقعیت اشتغالشان بهبود یابد، آنها نباید فقط گیرندگان خدمات باشند، توانمندی‌های آنان باید آشکار شود. سازمان‌های موفق‌ترند که صرف نظر از جنسیت کارکنانشان، از استعدادها و توانمندی‌های موجود، بهترین بهره را بگیرند (شادی‌طلب، ۱۳۸۰).

گوتک و لاروود^۲ بر این باورند که عواملی چون اعتماد به نفس و صلاحیت‌های فردی، زنان را قادر می‌سازد تا در مسئولیت‌پذیری و ارتقای شغلی موفق‌تر باشند (اسکات^۳، ۱۳۷۸). نتیجه‌ی یک تحقیق نشان می‌دهد که شیوه‌ی کار زنان به گونه‌ای است که می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را در سده‌ی بیست و یکم تضمین کند؛ اما مشکل اینجاست که هنوز هم زنان نمی‌توانند به پست‌های بالا و رهبری شرکت‌های بزرگ دست یابند (دفت^۴، ۱۳۷۸). رابینز^۵ (۱۳۷۷) با توجه به مطالعات انجام شده درباره‌ی شیوه‌های رهبری زنانه، به این مسئله توجه می‌کند که اصولاً شیوه‌ی رهبری زنان و مردان متفاوت است. زنان پیش‌تر به شیوه‌ی رهبری مردم‌سالار (دموکراسی) توجه می‌کنند؛ در حالی که مردان پیش‌تر طرفدار شیوه‌ی فرماندهی و دستوردهی هستند. زنان همواره مشارکت اعضا را تشویق و تقویت می‌کنند، قدرت و اطلاعاتی را که دارند با دیگران در میان می‌گذارند و همواره می‌کوشند زیردستان را تقویت کنند. برابر نظریه‌ی تفاوت‌های جنسیتی کلیشه‌ای^۶ درباره‌ی جنسیت و رفتار فردگرا و جمع‌گرا دیده می‌شود که به دلیل تفاوت‌های صفاتی نهفته‌ی ایجاد شده در دوران کودکی و تفاوت‌های مرتبط با بیولوژی، مردان فردگرا و زنان اجتماعی و جمع‌گرا هستند (عریضی، ۱۳۸۶).

1 - Kanter

2 - Gutek & Larwood

3 - Scott

4 - Dafft

5 - Robbins

6 - stereotypical sex differences

اهداف و پرسش‌های پژوهش

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارایی آن‌ها است. مقایسه‌ی مدیران زن و مرد از نظر میزان مهارت‌های ارتباطی و کارایی، از جمله هدف‌های دیگر این پژوهش است. بنابراین، در تحقیق حاضر پرسش‌های زیر مطرح شده است:

- ۱- آیا ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران پیش‌بینی‌کننده‌ی میزان کارایی آن‌ها است؟
- ۲- کدام یک از ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران پیش‌بینی‌کننده‌ی بهتری از میزان کارایی آن‌ها است؟
- ۳- آیا بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین میزان کارایی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر به دلیل ماهیت و موضوع، از نوع تحقیق توصیفی-همبستگی است.

جامعه و روش نمونه‌گیری

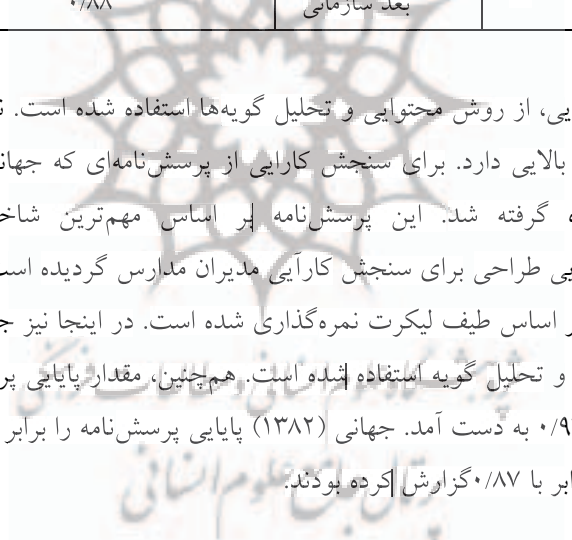
جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی مدیران دبیرستان‌های دولتی شهر شیراز در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ است. به منظور انتخاب نمونه‌ی مورد مطالعه و حجم آن، از فرمول کوکران بهره گرفته شد. سپس تعداد ۱۳۰ مدیر از نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شهر شیراز به شیوه‌ی تصادفی سهمیه‌ای انتخاب شد. بدین صورت که با توجه به تعداد مدیران نواحی، سهمیه‌ی هر ناحیه از قبل تعیین و سپس به صورت تصادفی از هر ناحیه تعداد لازم انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است.

ابزارهای پژوهش

در پژوهش حاضر از دو پرسش‌نامه‌ی مهارت‌های ارتباطی و کارایی استفاده شد. پرسش‌نامه‌ی مهارت‌های ارتباطی را انالویی و لباف (۱۳۸۴) ساخته‌اند و ۲۱ گویه دارد که

براساس طیف لیکرت نمره‌گذاری شده است و سه بعد فردی، گروهی و سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند. گویه‌های ۲، ۳، ۴، ۵ و ۶ بعد فردی، گویه‌های ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۵ بعد گروهی و گویه‌های ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰ و ۲۱ بعد سازمانی را اندازه‌گیری می‌نماید. برای تعیین پایایی ابعاد سه‌گانه از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج به دست آمده در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. پایایی ابعاد پرسشنامه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران

متغیر	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ
	بعد فردی	۰/۸۲
	بعد گروهی	۰/۹۱
	بعد سازمانی	۰/۸۸

در تعیین روایی، از روش محتوایی و تحلیل گویه‌ها استفاده شده است. نتایج نشان داد که پرسش‌نامه روایی بالایی دارد. برای سنجش کارایی از پرسش‌نامه‌ای که جهانی (۱۳۷۲) تنظیم کرده است، بهره گرفته شد. این پرسش‌نامه بر اساس مهم‌ترین شاخص‌ها و عوامل ایجادکننده‌ی کارآیی طراحی برای سنجش کارآیی مدیران مدارس گردیده است. مقیاس کارآیی ۲۵ گویه دارد و بر اساس طیف لیکرت نمره‌گذاری شده است. در اینجا نیز جهت تعیین روایی از روش محتوایی و تحلیل گویه استفاده شده است. همچنین، مقدار پایایی پرسش‌نامه با آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۳ به دست آمد. جهانی (۱۳۸۲) پایایی پرسش‌نامه را برابر با ۰/۷۸ و شیرین حصار (۱۳۸۶) برابر با ۰/۸۷ گزارش کرده بودند.

یافته‌ها

برای بررسی سهم هر یک از متغیرهای مورد پژوهش در پیش‌بینی کارایی مدیران، ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش در جدول ۲ دیده می‌شود. برابر این جدول، از دیدگاه مدیران بین مهارت‌های ارتباطی و کارآیی آن‌ها رابطه‌ی معناداری وجود دارد. این رابطه برابر با ۰/۴۳ بوده

است که بیانگر وجود رابطه‌ی مثبت و مستقیم بین مهارت‌های ارتباطی و کارایی آن‌ها است. بدین گونه که با افزایش نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران، کارایی آن‌ها افزایش خواهد یافت و با تقویت آن بر کارایی نیز افزوده می‌شود. هم‌چنین، مشاهده می‌شود که رابطه‌ی معنی‌دار و مثبتی بین هر یک از ابعاد مهارت‌های ارتباطی با کارایی و کل مهارت‌های ارتباطی وجود دارد و با افزایش هر یک از ابعاد مهارت‌های ارتباطی، میزان کارایی به طور معناداری افزایش می‌یابد (جدول ۲).

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱- کارایی	۱				
۲- بعد فردی	۰/۴۴**	۱			
۳- بعد سازمانی	۰/۴۲**	۰/۷۹**	۱		
۴- بعد گروهی	۰/۳۶**	۰/۷۷**	۰/۸۵**	۱	
۵- کل مهارت‌ها	۰/۴۳**	۰/۹۰**	۰/۹۴**	۰/۹۶**	۱

** $p < 0/01$

نتایج حاصل از تعیین میزان پیش‌بینی‌کنندگی کارایی، با توجه به ابعاد مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه مدیران، نشان‌دهنده‌ی آن است که از بین ابعاد سه‌گانه‌ی مهارت‌های ارتباطی، بعد فردی با ضریب بتای ۰/۳۰ پیش‌بینی‌کننده‌ی کارایی آن‌ها است. دو بعد دیگر یعنی مهارت گروهی و سازمانی نمی‌توانند کارایی مدیران مدارس را پیش‌بینی کنند. هم‌چنین، ضریب تبیین برابر با ۰/۲۰ را بیانگر آن است که ۲۰ درصد از واریانس متغیر وابسته، یعنی کارایی مدیران، به وسیله‌ی متغیرهای پیش‌بین (ابعاد مهارت‌های ارتباطی) قابل تبیین است.

جدول ۳. رگرسیون چندگانه برای بررسی پیش‌بین‌کنندگی بر اساس ابعاد مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه مدیران

متغیر	b	خطای استاندارد	B استاندارد	R	t	سطح معنی‌داری
مهارت فردی	۱/۰۲	۰/۴۵	۰/۳۰	۰/۴۵	۲/۲۶	۰/۰۲۵
مهارت گروهی	-۰/۲۰	۰/۳۳	-۰/۰۹	۰/۲۰	-۰/۵۹	NS
مهارت سازمانی	۰/۸۰	۰/۵۲	۰/۲۵		۱/۵۵	NS

$$p \leq 0.05$$

$$F = 11.05$$

نتایج به دست آمده از تفاوت میانگین نمره‌ی کارایی مدیران زن و مرد، نشان‌دهنده‌ی آن است که بین میزان کارایی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین نمره‌ی مدیران زن برابر با ۱۰۰/۳۲ و میانگین نمره‌ی مدیران مرد برابر با ۹۱/۱۹ است. بنابراین، میزان کارایی مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون t برای بررسی تأثیر جنسیت مدیران بر کارایی

متغیر	گروه‌ها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	درجه‌ی آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری
کارایی	زن	۷۳	۱۰۰/۳۲	۱۵/۵۳	۱۲۸	-۳/۷۸	۰/۰۰۱
	مرد	۵۷	۹۱/۱۹	۱۲			

هم‌چنین نتایج به دست آمده از تفاوت میانگین نمره‌ی مدیران زن و مرد، نشان‌دهنده‌ی آن است که بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد و میانگین نمره‌ی مدیران زن بیشتر از میانگین نمره‌ی مدیران مرد است. میانگین نمره‌ی مدیران زن برابر با ۸۶/۵۰ و میانگین نمره‌ی مدیران مرد برابر با ۷۷/۳۲ است. بنابراین، مهارت‌های ارتباطی مدیران زن بالاتر از مردان است (جدول ۵).

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون t برای بررسی تأثیر جنسیت مدیران بر مهارت‌های ارتباطی

متغیر	گروه‌ها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	درجه‌ی آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری
مهارت‌های ارتباطی	زن	۷۳	۸۶/۵۰	۱۲/۶۱	۱۲۸	-۳/۵۳	۰/۰۱
	مرد	۵۷	۷۷/۳۲	۱۵/۱۸			

هم‌چنین تفاوت میانگین نمره‌ی مدیران در دو گروه، در بعد فردی در سطح ۰/۰۰۲ و در بعد گروهی در سطح ۰/۰۰۱ و در بعد سازمانی در سطح ۰/۰۰۳ معنادار است. میانگین نمره‌ی مدیران زن در سه بعد مهارت‌های ارتباطی بیشتر از میانگین نمره‌ی مدیران مرد است که نشان‌دهنده‌ی آن است بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد (جدول ۶).

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون t برای بررسی تأثیر جنسیت مدیران بر ابعاد مهارت‌های ارتباطی

متغیر	گروه‌ها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	درجه‌ی آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری
مهارت فردی	زن	۷۳	۲۰/۹۴	۴/۳۳	۱۲۸	۳/۱۳	۰/۰۰۲
	مرد	۵۷	۱۸/۶۳	۳/۹۶			
مهارت گروهی	زن	۷۳	۳۳/۸۳	۷/۱۲	۱۲۸	۳/۵۹	۰/۰۰۱
	مرد	۵۷	۲۹/۶۶	۵/۷۴			
مهارت سازمانی	زن	۷۳	۲۲/۵۴	۴/۶۵	۱۲۸	۲/۹۷	۰/۰۰۳
	مرد	۵۷	۲۰/۲۱	۴/۱۵			

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارایی آن‌ها از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه‌ی نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شهر شیراز بود. نتایج

به دست آمده با توجه به موارد بیان شده و با توجه به پرسش‌های پژوهش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد بین مهارت‌های ارتباطی و کارایی آن‌ها از دیدگاه مدیران رابطه‌ی مثبت و مستقیم وجود دارد. در واقع، ارتباطات سازمانی و مهارت‌های ارتباطی بر کارایی افراد تأثیری متقابل دارد و شناخت و آگاهی مدیر از این تأثیرات، نتایج مطلوبی را در امر مدیریت به دنبال خواهد داشت. به بیانی دیگر، لازمه‌ی کارا بودن مدیران در سازمانشان بهره‌مندی از مهارت‌های خاصی از جمله مهارت‌های ارتباطی است. در همین راستا توجه به کسب، تقویت و به کارگیری مهارت‌های مورد نیاز در زمینه‌ی امور فردی، روابط انسانی و ارتباط با دیگران و نیز امور مرتبط با سازمان امری گریزناپذیر است.

نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون بررسی پیش‌بین کارایی مدیران بر اساس ابعاد مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه آنان نشان داد: از نظر مدیران از بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی، بعد فردی برتر از سایر ابعاد و با ضریب بتای ۰/۳۰ پیش‌بینی‌کننده‌ی قوی کارایی آن‌ها است و سایر ابعاد تأثیری در پیش‌بینی کارایی ندارند. هم‌چنین ضریب تبیین برابر با ۰/۲۰ بیانگر این مطلب است که ۲۰ درصد از واریانس متغیر وابسته، یعنی کارایی مدیران به وسیله‌ی متغیر پیش‌بین (مهارت‌های ارتباطی) قابل تبیین است. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان گفت مدیران برای مهارت‌های فردی خود بیش از سایر ابعاد اهمیت قائل‌اند و آن را عاملی مهم و تأثیرگذار بر کارایی خود می‌دانند. مدیران از لحاظ روانی نیاز به احساس کارآمد بودن دارند، سبب مهارت‌های ارتباطی فردی هم از جنبه‌ی شخصی و هم از جنبه‌ی شغلی برای مدیران اهمیت دارد. بنابراین، آن‌ها می‌کوشند برای حفظ اعتبار خود، ضعف رفتاری خود را از بین ببرند و هدف‌ها و ضوابطی را برای اطمینان از رشد و پرورش شغلی خود، در ایفای مطلوب وظایف تهیه کنند و معیار سنجش رفتار خود قرار دهند. برابر پیشینه‌های موجود، مشاهده می‌شود که مدیران منابع مختلفی را سرچشمه‌ی تأثیرگذاری در کارایی خود می‌دانند، از جمله: ساختار سازمانی، اعمال اختیار و بازبینی رؤسای آموزشی، سبک‌های مختلف رهبری، اندازه‌ی سازمانی و تراکم جمعیت دانش‌آموزی.

با توجه به نتیجه به دست آمده مبنی بر غیرقابل پیش‌بینی بودن کارایی مدیران به وسیله بعد گروهی مهارت‌های ارتباطی، می‌توان گفت مدیران در تعیین نوع رابطه‌ی خود با کارکنان آموزشگاه، از شیوه‌ی «تفوق و تسلط» پیروی می‌کنند. آن‌ها خویشتر را از دیگران برتر می‌دانند و از گروه جدا می‌کنند، بر اختیارات خود تکیه می‌کند و افراد را به انجام دادن کارهایی که فکر می‌کند لازم است وادار می‌سازد. در چنین وضعی، کمتر کوشش می‌شود کیفیت مقاصد و هدف‌های مربوط به اقدامات مدیریت ارزشیابی شود. مدیر علاقه‌مند است افراد از خط مشی‌ها و دستورهای او حمایت کنند و فرد متعارض باید به هر ترتیبی که ممکن است سرکوب شود. تنها به عده‌ای از کارکنان مورد اعتماد خود، پاره‌ای از اختیارات را تفویض می‌کند. اگر کارکنان آنچه را به آنان ابلاغ می‌شود انجام ندهند، با سرزنش، کاهش میزان اختیارات، محرومیت از ترفیع و مزایا و در صورتی هم که خطا شدید باشد، با اخراج از آموزشگاه مجازات می‌شوند. مدیران، نظارت بر همکارانشان را بر اساس ترس و یا بر پایه‌ی احترام و اعتماد قرار می‌دهند که هر دو روش، نمونه‌های نظارت بر اساس تسلط و خودکامگی است. مدیر ناچار است اجازه ندهد کارکنان بیش از او قدرت کسب کنند؛ زیرا موجب تعارض با قدرت او می‌شود. از دیگر مشکلات این نوع مدیریت، متکی بودن مدیر بر هوش خود در خلق عقاید و نظرهای تازه است که این روش، فرصت شکفته‌شدن توانایی‌های گروه کاهش تقلیل می‌دهد و ابتکاراتی را که بالقوه در گروه وجود دارد، محدود می‌سازد. نتایج تحقیقات علمی درباره‌ی پویایی‌شناسی فرد و روابط گروهی نشان می‌دهد که بی‌میلی به همکاری و تعاون، خودداری از پذیرش مسئولیت، دشمنی در گروه، رقابت ناسالم و شدید میان افراد و کاهش میزان کار، از ویژگی‌های رهبری رسمی و تسلط‌جو بر گروه است. در بیش‌تر اوقات، انجام فعالیت‌ها و ارائه‌ی مهارت‌های گروهی مدیران با اختیار، قدرت و دانش همراه نیست؛ در نتیجه حل و فصل ناهماهنگی‌های محیط کاری را با مشکل رویارو می‌کند.

بررسی تفاوت میانگین نمره‌ی کارایی مدیران زن و مرد نشان می‌دهد که میانگین نمره‌ی مدیران زن بیش‌تر از میانگین نمره مدیران مرد است. در نتیجه، کارایی مدیران زن بیش‌تر از مردان است که می‌توان آن را ناشی از فرق انسان‌ها در اندیشه‌هایشان دانست، موفقیت و شکست برآیند دو نوع طرز تفکر است. موفقیت به شرایط بیرونی ما بستگی ندارد، موفقیت حاصل نگرش و باورهای ماست، باوری که از خود و جهان خود داریم. هم‌چنین، وجود

مشغله‌های کاری، مسئولیت‌های اجتماعی و خانوادگی در شرایط موجود، ممکن است بر کارایی مردان تأثیر بگذارد. زنان در محیط کار برای اثبات توانایی‌ها و برتری‌های خود نسبت به مردان سعی می‌کوشند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند تا از این طریق ذهنیت جامعه را نسبت به خود تغییر و به سمت مثبت سوق دهند. با مشاهده‌ی فراوانی بیش‌تر مدیران زن در رشته‌های مرتبط (روانشناسی و علوم تربیتی)، تحصیلات بالاتر و سابقه‌ی مدیریتی بیش‌تر نسبت به مردان، این یافته تأیید می‌شود. با قدرت گرفتن زنان در محیط کار، اختلافات میان زنان و مردان در بین کارکنان افزایش می‌یابد، امروزه زنان در جلسات هیأت مدیره سازمان‌های بزرگ نیز خودنمایی و یا این که توانسته‌اند شرکت‌ها و سازمان‌های خود را تأسیس نمایند و به عنوان مثال نرخ زنان صاحب شرکت تا میزان ۱۰۳ درصد افزایش یافته است. در ده سال گذشته، این تفاوت‌ها و اختلافات در بین گروه‌های مدیریتی سازمان‌های بزرگ نیز پدیدار شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که روش‌های زنانه و مردانه در راهبری می‌تواند مؤثر باشد؛ یعنی هر دو روش تأثیرگذاری خاص خود را دارند؛ اما وقتی ما آن‌ها را در مقایسه می‌کنیم متوجه می‌شویم که روش زنانه راهبری سازمان‌ها امتیازات بیش‌تری دارد.

بررسی تفاوت میانگین نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد نشان می‌دهد که میانگین نمره‌ی مدیران زن بیش‌تر از میانگین نمره مدیران مرد است. در نتیجه، مهارت‌های ارتباطی مدیران زن بالاتر از مردان است. تحقیقات نشان داده‌است که مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره‌ی مقام سازمانی و استقلال در کار باشد؛ ولی زنان به روابط و صمیمیت اهمیت می‌دهند. البته، این امر نسبی است؛ ولی باید به آن توجه کرد.

رابینز (۱۹۹۸) در پژوهشی تفاوت‌های روان‌شناختی زنان و مردان در نحوه‌ی ادراک آن‌ها از محیط کار را بررسی کرده است و بیان می‌کند که زنان بیش‌تر گرایش به همکاری، مشارکت گروهی و تقویت زیردستان دارند و نسبت به مردان، دید خوشبینانه‌تری به محیط کاری دارند. برابر نظریه‌ی روان‌شناسی اجتماعی در مورد تبیین تفاوت‌های جنسیتی، زنان و مردان در فرآیند اجتماعی شدن یاد می‌گیرند که از شیوه‌های هماهنگ با جنس خود برای تجربه‌ی صمیمیت در ارتباطات بهره گیرند. مردان، متأثر از فرآیندهای اجتماعی شدن و با پیش‌بینی خطر طرد اجتماعی، همواره از صمیمیت زیاد خودداری می‌کنند؛ اما زنان به راحتی از طریق ارتباطات صمیمانه می‌توانند اطلاعات و نگرانی‌های خود را افشا کنند. افزون بر این زنان و مردان هم از

نظر فیزیولوژی و هم از نظر روحی متفاوتند و با رفتارهای متفاوتی خو گرفته‌اند. احتمالاً این امر ناشی از آن است که زنان در مقایسه با مردان در رفتار خود بیش‌تر رابطه‌مدارند، برخلاف مردان که بیش‌تر وظیفه‌مدارند و به ارتباطات کمتر توجه می‌کنند. دیدگاه مدیریتی مردان، همان دیدگاه فرمان و بازبینی و دیدگاه زنان، همان دیدگاه مدیریت مشارکتی و توافقی است.

با توجه به نتایج و تجربیات به دست آمده از فرآیند پژوهش پیشنهادهایی به این شرح بیان می‌گردد: ۱- توجه به آموزش نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی توسعه و آموزش مدیران به عنوان مناسب‌ترین و کوتاه‌ترین راه افزایش کیفیت آموزش. ۲- به منظور پیشبرد فعالیت‌ها به صورت گروهی، شیوه‌های مدیریتی مناسب به جای شیوه‌ی تفوق و تسلط، در رابطه با کارکنان برگزیده شود. ۳- شناسایی و تقویت سایر عوامل مؤثر بر کارایی مدیران با توجه به پژوهش‌های انجام شده. ۴- پذیرش و انتخاب مدیران زن و استفاده از توانایی‌های مدیریتی آن‌ها در سطوح مختلف مدیریتی. ۵- به منظور دستیابی به تصویری دقیق‌تر از میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران، بررسی‌های دیگری در همین‌باره از دید دانش‌آموزان، والدین و همچنین از دید کارکنان انجام شود. ۶- با توجه به برتری زنان در این پژوهش، امید است آنان با به دست آوردن مشاغل مدیریتی در رویارویی با تبعیض‌هایی چون معیارهای استخدامی نابرابر، دستمزدهای نابرابر، فرصت‌های آموزشی حرفه‌ای نابرابر، دسترسی نابرابر به منابع تولیدی و امکانات نابرابر در ارتقای شغلی توانا‌تر شوند و درصدد بالا بردن اعتماد به نفس، کسب هویت مستقل و بهبود وضعیت و رشد اجتماعی خود برآیند تا کل جامعه از آن بهره‌مند شود. ۸- انجام پژوهش‌های علمی در باب مسائل زنان به ویژه در مباحث اشتغال و مدیریت.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر کمبود پژوهش‌های مشابه، به ویژه درباره‌ی این موضوع و در حوزه‌ی آموزش و پرورش بود که توجیه و تفسیر تفاوت دیدگاه‌ها و تحلیل‌های جنسیتی و مقایسه‌ی نتایج را با مشکل روبرو می‌کرد. هم‌چنین، وجود متغیرهایی مانند: رشته‌ی تحصیلی، سن، سمت و سابقه‌ی خدمت گروه نمونه که افزون بر متغیرهای مطالعه شده، به نحوی بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته است.

منابع

فارسی

آمره‌ای سرحدی، فاطمه و اشتری، مژگان (۱۳۸۴). *مدیریت آموزشی و روابط انسانی مدیر و معلمان*.

[Online] <<http://www.google.behandish.blogfa.com>> [۲۱ Feb ۲۰۰۷]

اسکات، ریچارد (۱۳۷۸). *سازمان‌ها، سیستم‌های عقلانی، طبیعی، باز*. ترجمه‌ی محمدرضا بهرنگی. تهران: دانشکده‌ی مدیریت.

خالقیان، بلال (۱۳۸۳). *روابط انسانی در مدرسه*. تهران: مهاجر.

دفت، ریچارد (۱۳۷۸). *تئوری سازمان و طراحی ساختاری*. ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، مرکز پژوهش‌های بازرگانی.

رابینز، استیفن (۱۳۷۷). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه‌ی اعرابی و پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ربوی، رجب (۱۳۷۹). *رابطه‌ی مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی آنان*. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.

شادی‌طلب، ژاله (۱۳۸۰). *چرا مدیریت زنان پذیرفته نمی‌شود*. *روزنامه‌ی همشهری*، شماره‌ی ۱۵۲۷، ص ۹.

عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۶). *رابطه‌ی بین رفتارهای تحکم معلمان زن و مرد مدارس ابتدایی با میزان مقبولیت آنان در ارزشیابی مدیران*. *مجله‌ی پژوهش زنان*، دوره‌ی ۵، شماره‌ی ۳، صص ۶۳-۸۲.

علاقه‌بند، علی (۱۳۸۴). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: بعثت.

غفوریان، محمد (۱۳۸۳). *ارزیابی عملکرد ادارات تابع شرکت مخابرات استان هرمزگان با روش تحلیل پوششی داده‌ها*. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد (مدیریت صنعتی). دانشگاه شیراز.

کبیری، قاسم (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها، کارکردها)*. تهران: سمت، چاپ دوم.

گلمن، دانیل (۱۳۸۰). *هوش هیجانی*. ترجمه‌ی نسرين پارسا، تهران رشد:
گورکی، رسول (۱۳۸۰). *ارائه‌ی مدل سنجش و ارزیابی بهره‌وری در واحدهای تولیدی صنایع غذایی استان بوشهر*. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد (مدیریت صنعتی)، مرکز مدیریت دولتی.

گیوریان، حسن (۱۳۷۹). زنان در مدیریت. *مجله‌ی تدبیر*، شماره‌ی ۲، صص ۴۵-۴۷.

مجله‌ی تدبیر (۱۳۸۱). شماره‌ی ۱۳۶، صص ۴۵-۴۷.

میرکمالی، محمد (۱۳۸۴). روابط انسانی در آموزشگاه. تهران: سیطرون.

هدایت طباطبایی، سید امیر (۱۳۷۸). *اندازه‌گیری بهره‌وری با رویکرد فنی و مهندسی*.

مؤسسه‌ی آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع.

هنزریچ و هارولد کونتز (۱۳۷۱). *اصول مدیریت*. ترجمه‌ی محمد علی طوسی و دیگران.

تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

لاتین

Bobby C., Vaught; Yohannan T Abraham (2005). Cultural diversity and interpersonal communication skills: A study of Indian. *Leadership & Organization Development Journal*; 1992, 13, 7; ABI/INFORM Global, p. 26.

Cynthia, Berryman-Fink. (2001). Male and Female Managers' Views of the Communication Skills and Training Needs of Women in Management. *Public Personnel Management*. Washington: ProQuest document 14, Iss. 3; p. 307, 7.

Drucker, petr. F. (1964). *The Effective Executive*. Harper And Row, N. Y.

Hess, Clyton A. (1992). High School Principals Effectiveness and School Distric, *Organizational Structure*. [http://WWW.lip.umi].

Jennifer Lyn Graham, M. H. K. (2003). An analysis of sport managers' interpersonal communication skills in selected Ontario

- amateur sport organizations. *Dissertation, University of Windsor (Canada)*, proQuest, 104 pages, AAT MQ52559.
- Jones, G. R. & George, J. M. & Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary management*, 2th, Mc Graw-hill. Higher educational. North America.
- Lavoi, Debra E. (2007). *A descriptive study of the attributes and skills needed by California superintendents in 2020*. University of Le Verne. United States-California. [[http:// proquest.umi.com](http://proquest.umi.com)].
- Owen, R. (1987). *Organizational behavior in educational*. N. Y. prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1996). *Management*. 5th Prentice hall, international INC.
- Robbins, S. P. (1998). *organization behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Newyork: prentice hall, inc.
- Vaught, B. C. & Pettit, J. D. (1983). *A Comparative Study of Interpersonal Communications in Organization*. in Bruno, S. J. (ed), proceeding, 1983 ABCA International Convention, pp. 15-25.

