

«دانش مدیریت»

سال یازدهم - شماره ۴۱ و ۴۲ - تابستان و پاییز ۱۳۷۷

ص ص ۱۵۹ - ۱۴۷

بررسی ابعاد اجتماعی ذهنیت

فلسفی مدیران

محمدعلی زکی^۱

چکیده

یکی از موضوعات اساسی در جامعه‌شناسی سازمان‌ها بررسی و مطالعه مهارت‌های مدیران است. مهارت‌های ادراکی یکی از انواع مهارت‌های مدیران تلقی می‌شود. ذهنیت فلسفی مدیران گویای مهارت‌های ادراکی است که به سه بُعد جامعیت، تعمق و قابلیت انعطاف تقسیم می‌شود.

تحقیق حاضر گزارش مطالعه پیمایشی در خصوص بررسی ابعاد اجتماعی ذهنیت فلسفی مدیران در دو شهر نجف‌آباد و سمیرم در بهار سال ۱۳۷۷ می‌باشد. منظور از ابعاد اجتماعی تأکید بر تفکیک اجتماعی (شامل جنس و تحصیلات)، سازمان اجتماعی، ساخت اجتماعی و سابقه مدیریتی بوده است. داده‌های تحقیق مربوط به ۲۰۰ مدیر در چهار سازمان است که از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از برنامه کامپیوتری SPSS در محیط Windows

استخراج و تحلیل گردیده است.

واژه‌های کلیدی

مهارت‌های مدیران - مهارت‌های ادراکی - مهارت‌های انسانی - سطوح مدیریت -
تئوری‌های مدیریت.

مقدمه

با توجه به نظر غالب نویسندگان می‌توان چنین گفت که مدیریت عبارت است از هدایت فعالیت‌های افراد در جهت اهداف معین. به عبارت دیگر مدیریت به فعالیتی اطلاق می‌شود که توسط یک یا چند نفر برای اداره و هدایت فعالیت‌های یک یا چند نفر در جهت برآوردن یک یا چند هدف معین و از پیش تعیین شده انجام می‌پذیرد. برای اینکه شخص مدیر بتواند از عهده وظایف مدیریت برآید و فعالیت‌های جمعی را در جهت اهداف از پیش تعیین شده سوق دهد، باید دارای مهارت‌هایی باشد که در انجام این مهم توفیق یابد.

موضوع مهارت‌های مدیریت از جمله موضوعاتی است که از ابتدای تکوین مدیریت تاکنون مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است که اساس تحقیق حاضر توجه بدین موضوع می‌باشد تا بتوان دریافت ابعاد مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف چگونه می‌باشد و ارتباط آن با عوامل اجتماعی چگونه است؟

به طور کلی، مهارت‌ها یعنی توانایی‌هایی که قابل توسعه‌اند و ضرورتاً ذاتی نبوده و فقط در انجام یک کار و عمل متجلی می‌شوند نه صرفاً در توانایی‌ها. توانایی‌ها زمانی که بالفعل شوند مهارت تلقی می‌شوند.

چارچوب نظری تحقیق

صاحب‌نظران مدیریتی سه نوع مهارت مورد نیاز مدیران را فنی^۱، انسانی^۲ و ادراکی^۳

می‌دانند.

منظور از مهارت‌های فنی درک و تسلط در انجام فعالیت‌های شخصی است خصوصاً آنهایی که در ارتباط با روش‌ها و فرآیندها، روندها و یا تکنیک‌ها می‌باشند. هر مدیری باید در امور فنی سازمان و به طور اخص امور فنی سازمانی که تحت اختیار او قرار دارد، مهارت داشته باشد. امور فنی سازمان به منزله ابزار و وسایلی هستند که فعالیت‌های پراکنده و مختلف به وسیله آنها در یک جهت سوق داده می‌شوند. آشکار است که مهارت در به کار بردن ابزار و وسایل هر کار، بخش مهمی از فرآیند عملی انجام آن می‌باشد. اگر مدیر فاقد مهارت فنی باشد ضمن عدم برخورداری از ابزار کار خود، اجباراً بر دیگری متکی خواهد بود که در این صورت به همین میزان اختیار سازمان از دست وی خارج خواهد شد زیرا کسانی که از مهارت فنی برخوردار هستند در مقابل ارائه خدمات مربوط به سازمان به تدریج تمایل به کنترل آن پیدا می‌کنند.

منظور از مهارت‌های انسانی توانایی‌های مدیر در ارتباط با مؤثر کار کردن او به عنوان یک عضو و ایجاد تلاش و همکاری در گروهی که او نقش رهبری را به عهده دارد می‌باشد. این مهارت‌ها نشان می‌دهند که یک مدیر چه برداشت و تصویری از فراستان، هم‌ردیفان و فرودستان خود دارد و بالعکس. اینکه چگونه این برداشت‌ها و تصورات رفتار او را تحت تأثیر قرار می‌دهند در حالی که مهارت‌های فنی با ابزارها و وسایل ارتباط دارد مهارت‌های انسانی با مردم و افراد سر و کار دارد. درک و برانگیختن افراد و گروه‌ها یکی از مهارت‌های مهم مورد نیاز مدیران است. مهارت‌های انسانی به معنی ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق جلب مشارکت گروه‌های انسانی است. به نظر بعضی از متفکران، مدیریت می‌تواند در همین مهارت خلاصه شود زیرا که بیشتر اهداف، عموماً مستلزم جلب مشارکت گروه‌های انسانی است و اگر مدیر نتواند روابط انسانی صحیحی با کارکنان برقرار کند نخواهد توانست در ایفای نقش خود موفق باشد.

مهارت‌های ادراکی عبارت است از توانایی داشتن تصویر ذهنی از کلیت امور، همراه با جزئیات تشکیل‌دهنده آن در داخل موقعیت مربوطه. مدیر باید بتواند هر مسأله گریبانگیر سازمان خود را به وضوح و به دقت در ذهن خود مجسم نماید تا اینکه تصمیم اثربخش اتخاذ

نماید. این کار مستلزم پرهیز از ساده‌انگاری، دوگانه بینی، کلیشه سازی و حدس و گمان می‌باشد لذا مهارت‌های ادراکی مستلزم جامعیت ذهنی به معنای رهایی فکری از قید امور فوری و محسوس و آشکار است. تفکر سیستمی در بین رویکردهای اخیر در مدیریت رویکردی است که دارای توان بالقوه برای ارائه چنین نقشی در ارتباط با مهارت ادراکی است. مدیری که دارای مهارت ادراکی است قادر به تجزیه و تحلیل ذهنی مسایل بوده و بدون توجه به امور جزئی بر مجموعه آنها حتی قبل از وقوع واقعه، اشراف دارد.

در مطالعه سازمان‌ها گذشته از مهارت‌ها، می‌توان به موضوع سطوح سازمان‌ها و سطوح مدیریتی پرداخت که در این زمینه عمده‌ترین رهیافت از آن تا حکومت پارسونز است. پارسونز استدلال می‌کند که سازمان‌ها را می‌توان به عنوان سیستم در نظر گرفت. پارسونز در سازمان‌ها سه سطح را متمایز می‌کند که عبارتند از سطح نهادی، سطح مدیریتی و سطح فنی. کارکردهای سطوح سه‌گانه سازمانی در نظر پارسونز عبارتند از:

- در سطح نهادی تأمین هماهنگی و همسازی بین سازمان و جامعه بزرگتر کارکرد اصلی را تشکیل می‌دهد. هر سازمانی به فعالیت‌هایی اشتغال دارد که برای جامعه در مجموع مهم و دارای کارکرد است. هدف‌ها و ارزش‌های سازمان باید با ارزش‌های جامعه هماهنگی داشته باشد. برقراری این هماهنگی وظیفه سطح نهادی است.

- در سطح مدیریتی، مسوولیت اساسی عبارت است از اداره امور سازمان و تهیه مواد خام مورد نیاز سطح فنی. این سطح سازمانی به عنوان واسطه بین سیستم فنی و مشتریان یا مراجعان سازمان عمل می‌کند. در این سطح اساساً اداره‌کنندگان، مجریان حضور دارند.

- در سطح فنی، هدف‌های مبهم سازمان به فعالیت‌هایی که برای رسیدن به هدف طرح‌ریزی شده تبدیل می‌شود. در سطح فنی کارکنان نوعاً عبارتند از کارگران یقه‌آبی، سرکارها و ناظران.

با تکیه بر دو موضوع اصلی پیشین و (مهارت‌های مدیران و سطوح سازمانی) می‌توان به تحلیلی دو بُعدی در زمینه سازمان‌ها پرداخت که در شکل شماره ۱ خلاصه می‌شود.

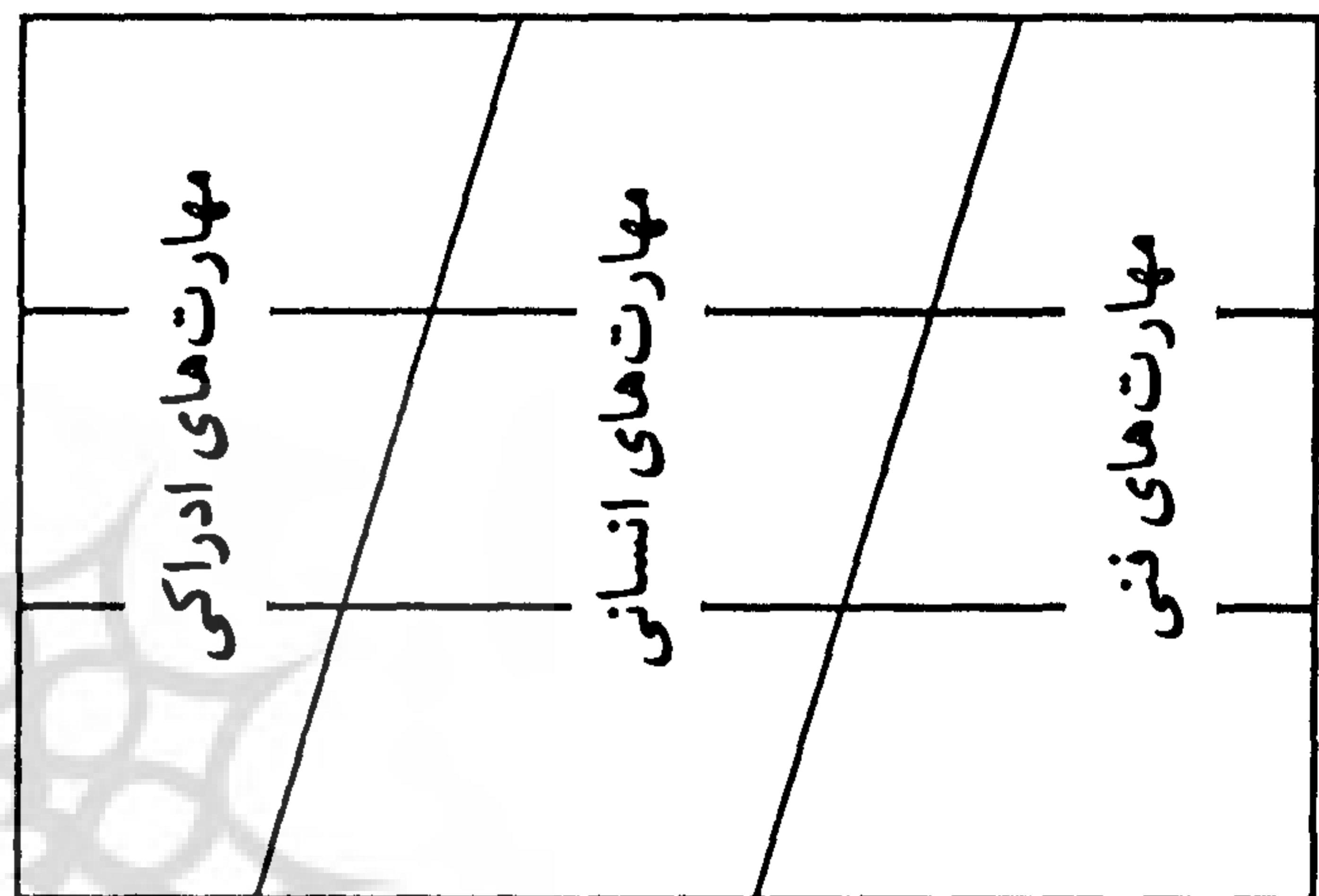
عموم سطوح سازمانی به صورت یکسان نیازمند به مهارت‌های انسانی هستند در حالی که مدیران سطوح نهادی به میزان زیادی از مهارت‌های ادراکی در مقایسه با مدیران سطح فنی

سازمان نیاز دارند و بالعکس مدیران سطح فنی به میزان بیشتری از مهارت‌های فنی در مقایسه با مدیران سطح نهادی سازمان نیازمند هستند به عبارتی دیگر میزان مهارت‌های فنی با افزایش سطوح سازمانی (از پایین به بالا) کاهش می‌یابد و بالعکس میزان مهارت‌های ادراکی با افزایش سطوح سازمانی بیشتر می‌شود.

سطح نهادی سازمان (سطح بالا)

سطح مدیریتی سازمان (سطح متوسط)

سطح فنی سازمان (سطح پایین)



شکل شماره ۱ - مهارت در مدیران و سطوح سازمانی

در زمینه مطالعه مهارت‌های ادراکی تأکید خاصی بر ذهنیت فلسفی^۲ مدیران می‌شود. ذهنیت فلسفی ابزاری است برای کمک به افراد در تفکر و از مدیری که در تفکر خود جامع، عمیق و قابل انعطاف است این انتظار معقول به نظر می‌رسد که در اعمال خود تأثیری متفاوت نسبت به مدیری داشته باشد که تفکرش فاقد چنین کیفیاتی است. ذهنیت فلسفی مدیران را قادر می‌کند تا در تصمیم‌گیری سازمانی خود حداقل خطا را داشته باشند و ظرافت‌ها و پیچ و خم‌های سازمان را بهتر درک کنند و ترکیب مناسب و معقولی بین عوامل تولید و سازمان برقرار سازند. فردی دارای ذهن فلسفی می‌باشد که در سه بُعد مرتبط یعنی جامعیت، تعمق و قابلیت انعطاف برخوردار از صفاتی قابل توجه باشد. ذهنیت فلسفی در نهایت به تقویت

1- Dublin, Ireland, williams, 1989:10

2- Dimensions of Philosophic - Mindedness

مهارت‌های ادراکی مدیران کمک می‌کند و در واقع فلسفی فکر کردن تبدیل به فلسفی عمل کردن می‌شود. برای اینکه مدیران سازمان‌ها به ذهنیت فلسفی مجهز شوند لازم است که ذهن مدیران دارای سه بُعد جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری شود. برای هر کدام از ابعاد سه‌گانه چهار نشانه و مجموعاً دوازده نشانه برای کل ذهنیت فلسفی معرفی می‌شود:

- بعد جامعیت:

۱ - نگریستن به موارد خاص در ارتباط با زمینه وسیع

۲ - ارتباط دادن مسایل آنی به هدف‌های درازمدت

۳ - به کار بردن قوه تعمیم

۴ - شکیبایی در تفکرات عمیق نظری

- بعد تعمق:

۱ - زیر سوال بردن آنچه مسلم یا بدیهی تلقی می‌شود.

۲ - کشف و تدوین بنیادها

۳ - کاربرد حساسیت برای اموری که دارای معانی ضمنی هستند

۴ - مبتنی کردن انتظارات بر جریان فرضیه استنتاجی - قیاسی

- بعد قابلیت انعطاف: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۱ - رها شدن از جمود روان‌شناختی

۲ - ارزشیابی افکار و نظریات جدا از منبع آنها

۳ - دیدن مسایل با جهات متعدد

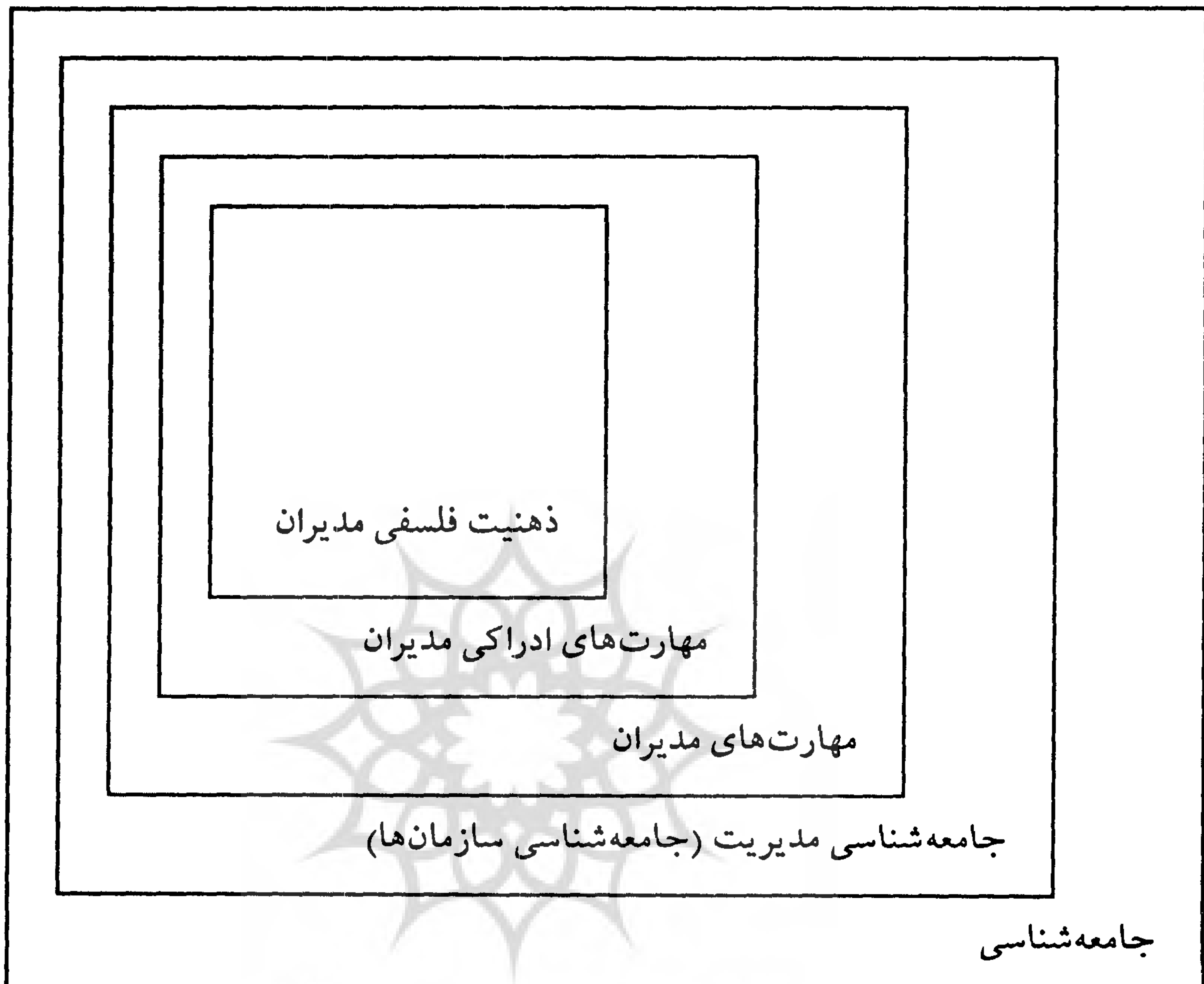
۴ - شکیبایی در قضاوت‌های موقتی و مشروط

اهداف تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق مواردی به عنوان اهداف مد نظر خواهد بود.

۱ - سنجش میزان ذهنیت فلسفی مدیران

۲ - بررسی ابعاد اجتماعی ذهنیت فلسفی مدیران



روشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 نمودار شماره ۱ - اهمیت موضوع تحقیق
 پرتال جامع علوم انسانی

چارچوب روش‌شناسی تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر ۲۰۰ نفر از مدیران مربوط به چهار سازمان بهداشتی و درمانی، فرهنگی، اقتصادی، خدماتی و رفاهی در دو شهر نجف آباد و سمیرم بوده است که از این جامعه آماری ۱۰۰ نفر مربوط به شهر نجف آباد و ۱۰۰ نفر مربوط به شهر سمیرم است که در هر سازمان ۵۰ پرسشنامه توزیع شده است.

روش تحقیق پیمایشی و روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه بوده است. پرسشنامه حاوی دو دسته کلی سؤالات می‌باشد. در دسته اول پرسش‌های مربوط به مشخصات اجتماعی پرسنلی شامل جنسیت، تحصیلات، سابقه مدیریتی و دسته دوم

سؤالات در خصوص سنجش ذهنیت فلسفی مشتمل بر ۶۰ سؤال که به اندازه‌گیری سه جنبه کلی (که هر کدام از جنبه‌های کلی در بردارنده چهار بُعد فرعی می‌باشند) پرداخته است که از پرسشنامه مورد نظر ساخته و طراحی شده توسط آقای ایرج سلطانی استفاده شده است. برای مطالعه ابعاد اجتماعی ذهنیت فلسفی مدیران به چهار بُعد عمده شامل تفکیک اجتماعی (جنس مدیران و سطح تحصیلات مدیران)، سازمان اجتماعی (سازمان‌ها و ادارات محل کار مدیران)، ساخت اجتماعی و (شهر نجف‌آباد و سمیرم)، سابقه مدیریتی توجه شده است.

بنا براین با توجه به ابعاد چهارگانه اجتماعی مورد نظر، فرضیات تحقیق تنظیم خواهد شد. روش نمونه‌گیری تحقیق تصادفی خوشه‌ای است که از میان تمام سازمان‌های دولتی تأکید بر چهار سازمان می‌شود. در زمینه سازمان‌های بهداشتی درمانی منظور مراکز بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی می‌باشد و در خصوص سازمان‌های فرهنگی توجه به دبیرستان‌های دخترانه و پسرانه شده است و در باره سازمان‌های اقتصادی تمایل به بانک‌ها بوده و در ارتباط با سازمان‌های خدماتی و رفاهی تأکید بر سازمان‌های آب، برق، پست، گاز و مخابرات بوده است.

با توجه به آزمون‌های نرمال بودن داده‌های تحقیق، برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری تفاوت معنی‌داری میان دو جامعه مستقل با روش‌های غیرپارامتری من ویتنی و کروسکال والیس استفاده گردیده است که البته تمامی داده‌ها از طریق برنامه کامپیوتری SPSS در محیط Windows استخراج و تجزیه و تحلیل شده است.

نتایج تحلیل داده‌های تحقیق

داده‌های تحقیق معرف آن است که ۶۸ درصد مدیران دارای سطح زیاد ذهنیت فلسفی بوده‌اند و ۳۲ درصد نیز دارای میزان متوسط هستند. با تفکیک ابعاد سه‌گانه ذهنیت فلسفی دریافت شده است که بیشترین مدیران در بردارنده بُعد جامعیت در رتبه اول و بُعد تعمق در رتبه دوم و بُعد انعطاف در رتبه سوم اهمیت هستند. با این توضیح که به ترتیب ۷۲ درصد مدیران و ۶۵ درصد و ۵۳ درصد مدیران ابعاد سه‌گانه فوق را به خود اختصاص داده‌اند.

(جدول شماره ۱)

جدول شماره ۱ - توزیع سطوح ذهنیت فلسفی مدیران به تفکیک ابعاد جزئی و کلی به تعداد و درصد

ابعاد جزئی و کلی ذهنیت فلسفی		سطوح و میزان ذهنیت فلسفی				
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ابعاد جزئی	تعداد	۰	۱۴۴	۵۶	۰	۰
	درصد	۰	۷۲	۲۸	۰	۰
۱- بُعد جامعیت	تعداد	۰	۱۳۱	۶۹	۰	۰
	درصد	۰	۶۵	۳۵	۰	۰
۲- بُعد تعمق	تعداد	۰	۱۰۶	۹۴	۰	۰
	درصد	۰	۵۳	۴۷	۰	۰
۳- بُعد انعطاف	تعداد	۰	۱۳۷	۶۳	۰	۰
	درصد	۰	۶۸	۳۲	۰	۰
ذهنیت فلسفی	تعداد	۰	۱۳۷	۶۳	۰	۰
	درصد	۰	۶۸	۳۲	۰	۰

برای تست فرضیات تحقیق مشخص شد که به تفکیک هر کدام از ابعاد سه گانه ذهنیت، تفاوت معنی داری میان مدیران مرد و زن وجود ندارد، لیکن در کل میان ذهنیت فلسفی مدیران مرد و زن تفاوت معنی داری وجود دارد. (جدول شماره ۲)

برای تحلیل واریانس، میان سطوح تحصیلات مدیران و هر کدام از سه بُعد و همچنین کل ذهنیت فلسفی تفاوت معنی داری وجود ندارد. لذا مدیران با سطوح مختلف تحصیلات به صورت مشابهی برخوردار از میزانی از ذهنیت فلسفی هستند و تفاوت معنی داری میان سطوح تحصیلات مدیران در بین هر کدام از سه بُعد جامعیت و تعمق و انعطاف وجود ندارد و مدیران با سطوح گوناگون تحصیلات در بردارنده میزان یکسانی از جامعیت و تعمق و انعطاف هستند. (جدول شماره ۳)

جدول شماره ۲ - آزمون تفاوت معنی دار بودن سطوح ابعاد ذهنیت فلسفی مدیران بر حسب جنس

ارزش	مقدار آماره من ویتنی (Z)	ابعاد جزئی و کلی ذهنیت فلسفی
۰/۱۴۱۵	-۱/۴۷۰۱	بُعد جامعیت
۰/۰۶۰۲	-۱/۸۷۹۰	بُعد تعمق
۰/۱۲۰۱	-۱/۵۵۴۳	بُعد انعطاف
۰/۰۱۵۱	-۲/۴۲۸۹	ذهنیت فلسفی

جدول شماره ۳ - آزمون تحلیل واریانس غیرپارامتری کروسکال والیس
ابعاد گوناگون ذهنیت فلسفی مدیران بر حسب سطوح تحصیلات

ارزش	مقدار آماره آزمون تحلیل واریانس کروسکال والیس	ابعاد جزئی و کلی ذهنیت فلسفی مدیران
۰/۷۳۶	۲/۷۶۶۲	بُعد جامعیت
۰/۰۹۳۱	۹/۴۳۰۷	بُعد تعمق
۰/۳۸۵۹	۵/۲۵۲۳	بُعد انعطاف
۰/۲۲۵۱	۶/۵۶۳۹	ذهنیت فلسفی
$\chi^2(0/05 و 5) = 11/07$		

با توجه به متغیر سابقه مدیریت مشخص شد که تفاوت معنی داری میان میانگین سطوح ذهنیت بُعد جامعیت و تعمق با سوابق مدیریتی وجود ندارد. در بُعد انعطاف تفاوت معنی دار

است با این بیان که مدیران با سوابق مدیریتی متفاوتی سطوحی متفاوت از بُعد انعطاف را در بردارند. در مجموع تفاوت معنی داری میان کل ذهنیت فلسفی با توجه به سوابق مدیریتی وجود ندارد چرا که عدد حاصله (۷/۹۵۲۰) از عدد جدول (۱۱/۰۷) کوچکتر است لذا فرض صفر تأیید می شود. (جدول شماره ۴)

جدول شماره ۴ - آزمون تحلیل واریانس کروسکال والیس ابعاد گوناگون ذهنیت فلسفی مدیران بر حسب سابقه مدیریت

ارزش	مقدار آماره آزمون تحلیل واریانس کروسکال والیس	ابعاد جزئی و کلی ذهنیت فلسفی مدیران
۰/۹۰۰۱	۱/۶۰۹۷	بُعد جامعیت
۰/۷۷۳۴	۲/۵۲۰۸	بُعد تعمق
۰/۰۰۷۱	۱۵/۵۹۵۴	بُعد انعطاف
۰/۱۵۸۹	۷/۹۵۲۳	ذهنیت فلسفی
$\chi^2(0/05 و 5) = 11/07$		

با مطالعه انواع گوناگون سازمان‌ها و ادارات ملاحظه می شود که تفاوت معنی داری میان میانگین ذهنیت بُعد جامعیت و تعمق در بین سازمان‌های چهارگانه تحقیق وجود ندارد در حالی که در باره بُعد انعطاف تفاوت معنی داری میان سازمان‌های فوق وجود دارد و لذا در نهایت تفاوت معنی داری میان ذهنیت فلسفی مدیران چهار سازمان وجود دارد (چرا که عدد حاصله ۱۲/۶۰۹۸) از عدد جدول (۷/۸۲) بزرگتر است (جدول شماره ۵).

با ملاحظه ساخت اجتماعی روشن شد که تفاوت معنی داری میان ذهنیت بُعد جامعیت و تعمق در شهر نجف آباد و سمیرم وجود ندارد در حالی که در باره بُعد انعطاف تفاوت معنی داری میان مدیران دو شهر وجود دارد و در کل تفاوت معنی داری میان ذهنیت فلسفی مدیران دو شهر وجود ندارد.

جدول شماره ۵ - آزمون تحلیل واریانس کروسکال والیس ابعاد گوناگون
ذهنیت فلسفی مدیران بر حسب سازمان‌ها

ارزش	مقدار آماره آزمون تحلیل واریانس کروسکال والیس	ابعاد جزئی و کلی ذهنیت فلسفی مدیران
۰/۲۱۲۴	۲/۴۸۰۲	بُعد جامعیت
۰/۱۰۱۵	۶/۲۱۶۳	بُعد تعمق
۰/۰۴۱۸	۸/۲۱۱۵	بُعد انعطاف
۰/۰۰۵۶	۱۲/۶۰۹۸	ذهنیت فلسفی
$\chi^2(3, 0.05) = 7.82$		

جدول شماره ۶ - آزمون من ویتنی سطوح ذهنیت فلسفی بر حسب ساخت اجتماعی (شهر)

ارزش	مقدار آماره آزمون من ویتنی	ابعاد جزئی و کلی ذهنیت فلسفی مدیران
۰/۱۴۷۹	-۱/۴۴۷۱	بُعد جامعیت
۰/۰۵۶۷	-۱/۹۰۵۸	بُعد تعمق
۰/۰۰۵۵	-۲/۷۷۴۴	بُعد انعطاف
۰/۷۱۴۸	-۰/۳۶۵۵	ذهنیت فلسفی

نتایج کلی تحقیق در جدول شماره ۷ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۷ - نتایج آزمون تفاوت معنی داری ابعاد جزئی و کلی ذهنیت فلسفی میان شاخص های اجتماعی

شاخص های اجتماعی / ابعاد جزئی و کلی ذهنیت فلسفی	بعد جامعیت	بعد تعمق	بعد انعطاف	ذهنیت فلسفی
۱ - تکفیک اجتماعی الف - جنس ب - سطح تحصیلات	معنی دار نیست	معنی دار نیست	معنی دار نیست	معنی دار است
۲ - سازمان های اجتماعی (مؤسسات چهارگانه اداری)	معنی دار نیست	معنی دار نیست	معنی دار است	معنی دار است
۳ - ساخت اجتماعی (شهرهای نجف آباد و سمیرم)	معنی دار نیست	معنی دار نیست	معنی دار است	معنی دار نیست
۴ - سابقه مدیریتی	معنی دار نیست	معنی دار نیست	معنی دار است	معنی دار نیست

منابع و مآخذ

- ۱ - سلطانی، ایرج، «اندازه گیری میزان ذهنیت فلسفی مدیران»، فصلنامه تدبیر، شماره ۶۲، خرداد ماه ۱۳۷۵، صص ۱۶-۲۶.
- ۲ - سیدعباس زاده، میرمحمد، «کلیات مدیریت آموزشی»، ارومیه، دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۴.
- ۳ - صبوری، منوچهر، «جامعه شناسی سازمان ها»، تهران، نشر شب تاب، ۱۳۷۴.
- ۴ - فیلیپ، اسمیت، ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، ترجمه دکتر محمدرضا برنجی (بهرنگی)، تهران - نشر مترجم، ۱۳۷۰.

5- Dubrin Andrew et al , Management and Organization, South - Western Publishing Co. 1989.