

ارائه الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه

علی اکبر پیرزاد^۱، رضا ساکی^۲، فریبا کریمی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه بود. روش مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا ترکیبی (کمی و کیفی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی منابع، اسناد، کتب و مقالات بین سال‌های ۱۹۵۱ تا ۲۰۱۷ و در بخش کمی مدیران و معاونان دانشگاه فرهنگیان ایران در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند که با روش تمام شماری کل آنان (۲۴۶ نفر) به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با بررسی متون و پرسشنامه محقق ساخته رفتار اثربخش مدیران (۱۳۳ گوی‌های) جمع‌آوری شدند. روایی صوری و محتوایی با نظر متخصصان تأیید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ محاسبه شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل محتوا، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل مسیر تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که رفتار اثربخش مدیران شامل ده مؤلفه الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی - آموزشی، تفکر فرهنگی - تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای بود که به ترتیب با بار عاملی ۰/۷۹، ۰/۷۷، ۰/۷۳، ۰/۶۵، ۰/۶۰، ۰/۵۹، ۰/۵۶، ۰/۵۵، ۰/۴۶ و ۰/۴۶ بیشترین تأثیر را بر رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان داشتند و برازش مدل خوب و مناسب بود.

کلید واژه‌ها: رفتار اثربخش، مدیران، ارتقای مدیریت.

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۵/۱۹ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۴

-
- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.
pirzad.aliakbar4520@gmail.com
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
saki.research@gmail.com
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.
faribakarimi@khuisf.ac.ir

مقدمه

امروزه مدیریت آموزشی مرکز ثقل فعالیت‌ها و تحقق بخش اهداف آموزشی است و آموزش کلید توسعه جوامع محسوب می‌شود و مدیران آن فاتح عصر علم و تمدن و گردانندگان اصلی سازمان‌های آموزشی می‌باشند که عملکرد آنها کل نظام آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌ها از شالوده اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت مهمترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان‌ها است (اسماعیل‌نیا شیروانی، نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۹۷). شخصیت انسان دارای جنبه‌ها و ابعاد بسیار متعدد و متنوعی است که از بین آنها شاید بتوان رفتار را شاخص‌ترین و مهمترین بعد دانست. زیرا رفتار قابل مشاهده و ارزیابی است و رفتار فرد نشان از شخصیت، طرز فکر، فرهنگ و منزلت فردی و اجتماعی دارد. بنابراین این رفتار مدیران است که می‌تواند افراد و کارکنان مختلف را به همکاری با سازمان تا هم‌افزایی و یا تقابل و دشمنی با وی و سازمان بکشاند. انسان‌ها همیشه سعی کردند که اخلاق و رفتار خود را بر اساس معیارها و ارزش‌هایی هدفمند و متناسب از نظر سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و غیره هدایت کنند و همیشه درصدد ارتقا و بهبود معیارها، ارزش‌ها، هنجارها و اهداف خود بودند. بنابراین تفاوت سازمان‌های موفق و غیرموفق برخوردار از ویژگی مدیریت پویا و اثربخش است (خائف‌الهی، نوروزی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۸). مدیریت در دانشگاه به دلیل سطح حرفه‌ای آن و نوع فعالیت‌ها، روش‌های اجرا و پیچیدگی اهداف آن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. دانشگاه به‌عنوان مرکزی که محل انتقال علم و دانش، تخصص، بینش، نگرش و تربیت گردانندگان اصلی آینده جامعه و قشر تحصیل کرده و توانمند جامعه است، می‌تواند نقش بسیار حساس حیاتی در آینده روشن یا تاریک هر جامعه‌ای ایفا نماید. مراکز علمی که دارای چنین رسالت و مأموریت مهمی هستند، می‌توانند قلب تپنده کشور باشند، لذا مدیریت این مراکز اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد (رایر، ریچو و وردیث^۱، ۲۰۱۹). دانشگاه همواره باید از پویایی، تحرک و قابلیت انعطاف برخوردار باشد و در عصر تحولات پرشتاب کنونی این ضرورت خود را به صورتی مضاعف نشان می‌دهد. مدیران دانشگاهی به خاطر اهمیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آنها واگذار می‌شود، باید صفات رهبری داشته باشند تا بتوانند دانشگاه و دانشجویان را به اهداف مطلوب برسانند

(نگوین^۱، ۲۰۱۷). مدیران باید این واقعیت را اولویت کار خود قرار دهند که امروزه دیگر رهبران دانشگاه‌ها نه تنها در قابلیت مدرسی، بلکه در قابلیت رهبری نیز وظایف خود را انجام دهند (تسالیس، چاتزگیئورگیو و چارالامبکیس^۲، ۲۰۱۶).

در گذشته سازمان‌ها در محیطی نسبتاً پایدار به سر می‌بردند، اما امروزه جهان مدام در حال تغییر و تحول است و این امر باعث افزایش رقابت و پیچیدگی شده است. نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی نقشی حیاتی دارد و اگر خلاق، پویا و سازنده باشند می‌توانند به سازمان نیروی تازه‌ای بدهند و باعث به حرکت درآمدن و پویایی آن شوند. بنابراین می‌توان به اهمیت نقش عامل انسانی به‌ویژه نقش مدیران پی برد (کاشف، تقوایی یزدی و نیازآذری، ۱۳۹۷). یکی از مهمترین ملاک‌های یک مدیر کارآمد و اثربخش، رفتار و عملکرد وی است که رفتار وی باید در دسته رفتارهای حرفه‌ای و اثربخش قرار گیرد. مدیریت مسئولیتی است که باید به طور مداوم اعمال و در تمام لحظات خردمندانه عمل شود (اکیلی، الکایا، اکیلی و کیزیلبوگا^۳، ۲۰۱۴). تعریف مدیریت به دلیل پیچیدگی و گستردگی بسیار دشوار است، لذا پژوهشگران قابلیت‌های مدیریت مدیران دانشگاهی را ترکیبی از سازه‌های سبک‌های رهبری، شایستگی‌های حرفه‌ای، رفتاری و عملکردی بیان و نقش آنان را به‌عنوان یک جنبه مهم اثربخشی مدیریتی گزارش کردند. اولین گام در راستای برطرف کردن دغدغه‌ها و چالش‌های پیش روی دانشگاه، شناسایی و تعریف رفتارهای مورد نیاز مدیران و رهبران دانشگاهی در قالب الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه است. الگوی رفتار اثربخش مبانی لازم را برای شناسایی و انتخاب مدیران و کارکنان، مدیریت استعدادها، مدیریت یادگیری و توسعه شایستگی، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر شغلی، نظام ارزشیابی و نظام پرداخت‌ها را فراهم می‌نماید. همچنین رفتار اثربخش از مهمترین و اساسی‌ترین مولفه‌های شایستگی مدیران است و این در حالی است که در دهه‌های اخیر در کشور ایران نیز این رویکرد مورد توجه قرار گرفته و در برخی از قوانین و سیاست‌های ابلاغی سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور قانون مدیریت خدمات کشوری و سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی از

-
1. Nguyen
 2. Tsalis, Chatzigeorgiou & Charalambakis
 3. Akilli, Alkaya, Akilli & Kizilboga

طرف رهبر انقلاب بر اجرای آن تاکید شده است. نظام‌های آموزشی مختلف دنیا به منظور خودارزیابی، خودعیب‌یابی و نیز ارتقای کیفیت و تحقق بیشتر اهداف تعیین شده خود مدام در حال تغییر و تحول هستند و در پی چاره‌جویی برای حل چالش‌ها و مشکلات خود می‌باشند. نظام آموزش عالی ایران نیز در چند سال اخیر دستخوش تغییر و تحولاتی شده که همگی به منظور پاسخگویی بهتر به نیاز مشتریان، دانشجویان و دانشجو معلمان و جامعه بوده است (ساعتچی و عزیزپورشویی، ۱۳۸۴). در این راستا نظام آموزش عالی ایران در سال‌های اخیر در بخش نظام تربیت معلم دچار برخی تغییر و تحولات گردید که شاخص‌ترین این تحولات تجمیع مراکز تربیت معلم و جایگزین کردن دانشگاه فرهنگیان به جای آن بوده است و این گونه دانشگاه فرهنگیان یعنی دانشگاهی ویژه فرهنگیان تأسیس شد. بر اساس قوانین موجود در کشور ایران و بسیاری از کشورهای دنیا پست ریاست دانشگاه به‌عنوان یک پست حرفه‌ای محسوب می‌شود و ریاست دانشگاه فرهنگیان بالاترین پست حرفه‌ای و مدیریتی در دانشگاه فرهنگیان می‌باشد، لذا معیار انتخاب و انتصاب رئیس دانشگاه فرهنگیان مانند سایر دانشگاه‌ها طبقه توجه به صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های مورد نیاز برای این پست صورت می‌پذیرد، اما پژوهش‌های میدانی حاکی از آن است که پست ریاست دانشگاه‌ها بیشتر یک پست سیاسی است (آراسته، ۱۳۷۸).

پژوهش‌های بسیار اندک و پراکنده‌ای درباره رفتار اثربخش مدیران انجام شده است. برای مثال دانایی‌فرد، مرتضوی و فانی (۱۳۹۳) ضمن بررسی سازه‌پردازی اثربخشی مدیریتی: کاربرد روش پژوهشی شبکه خزان در عمل که هدف آنان نیل به فهم شناختی اثربخشی مدیریتی از نگاه مدیران ایرانی در دانشگاه‌های جامع برتر کشور بود گزارش کردند که در گام اول پژوهش با انجام مصاحبه ۳۰ شبکه خزانه منفرد تولید و ۴۰۵ سازه شخصی اولیه احصاء شد. در گام دوم پژوهش با انجام تحلیل محتوا بر روی ۴۰۵ سازه شخصی اولیه، شبکه خزانه جمعی با ۳۳ سازه ثانویه و ۱۰ عنصر شکل گرفت. در گام آخر با انجام تحلیل‌های آماری بر روی شبکه خزانه جمعی ۳۳ سازه ثانویه در قالب ۶ بعد شامل اثربخشی ادراکی - شناختی، اثربخشی عملکردی - نتیجه‌ای، اثربخشی شخصی - رفتاری، اثربخشی کارکردی - وظیفه‌ای، اثربخشی ارتباطی - اجتماعی و اثربخشی دینی - اخلاقی دسته بندی شد و از این طریق منظومه اثربخشی مدیریتی به‌عنوان مدل استخراج شده از پژوهش به نمایش درآمد. افجه‌ای، خسروپناه و بانسی (۱۳۹۳)

ضمن پژوهشی با عنوان طراحی الگوی جامع رهبری اثربخشی سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت به این نتیجه رسیدند که می‌توان اصول مستخرجه از قرآن کریم را از سویی به‌عنوان مبانی فکری و نظری رهبری سازمانی تلقی و آنها را به دو دسته مبانی بینشی اعتقادی و منشی اخلاقی طبقه‌بندی کرد و از طرف دیگر بر اساس ادبیات مدیریت راهبردی دسته نخست را به مثابه اصول راهبردی و دسته دوم را به مثابه اصول عملیاتی طبقه‌بندی می‌کنند. همچنین سبک رهبری پیامبر (ص) بیشتر بر محور تحول فردی و خصوصی و تحول اجتماعی استوار بوده که این دو محور خود متکی به تحول اعتقادی اخلاقی ایشان بوده و منش مدیریت امیر کبیر نیز مبتنی بر سه بعد اصلی اقتدار شخصی، اخلاقی و عملی استوار بوده است. بنابراین هر دو الگوی مورد بررسی چه در اسلام و چه در ایران در حوزه مدیریت دارای مبانی اعتقادی بسیار محکم و استواری بوده؛ به طوری که ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری ایشان در حوزه عمل تابعی از مبانی مذکور محسوب شده و این امر نه تنها مانع از انحراف در گفتار و رفتار شده، بلکه موجب نفوذ بیشتر بر پیروان و کسب محبوبیت آنان شده است. واعظی، حسینی بهارنچی و امیرحسینی (۱۳۸۸) ضمن پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط مولفه‌های رفتاری مدیران آموزشی با اثربخشی دبیرستان‌های شهر تهران به این نتیجه رسیدند که نتایج حاکی از ارتباط بین مولفه‌های رفتاری موقعیت‌مدار، حمایتی و مشارکت‌جویانه با اثربخشی سازمانی و عدم ارتباط مولفه‌های رفتاری دستوری و موقعیت‌مدار با اثربخشی سازمانی است. رفتارهای مشارکت‌جویانه مدیر با مولفه‌های انطباق، سازگاری، یگانگی و حفظ تمامیت سازمانی ارتباط داشتند. جهانیان (۱۳۸۷) ضمن پژوهشی با عنوان رویکردها، ابعاد و چهارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی به این نتیجه رسید که مهمترین ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس به ترتیب شامل فناوری اطلاعات و ارتباطات، روابط انسانی، فراشناختی، توسعه مشارکت، تعهد، راهکارهای مدیریتی شفاف، الگوسازی، بصیرت مشترک، قدردانی، خودکارآمدی، و خودمدیریتی می‌باشد. نورشاهی (۱۳۸۷) ضمن پژوهشی با عنوان شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران به این نتیجه رسیدند که معیارهای هجده‌گانه پیشنهادی انتخاب روسای دانشگاه بر اساس مطالعات نظریه اجماع‌نظر خبرگان و الزام آیین‌نامه

مدیریت دانشگاه در ایران شامل ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نقش‌ها بود. پاتل و هاملین^۱ (۲۰۱۲) در راستای ارائه یک گونه اثربخشی مدیریتی اروپایی ضمن پژوهش از طریق مشاهده نمونه‌های عینی رفتارهای مدیریتی اثربخش و غیراثربخش ۱۴ معیار رفتار اثربخش و ۱۳ معیار رفتار غیراثربخش را شناسایی کرد. ۱۴ معیار رفتار اثربخش شامل کمک و حمایت از کارکنان از طریق رهبری حمایتی فعال، قدردانی و پاداش‌دهی به عملکرد خوب کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، برخورداری از احساس مسئولیت در قبال کارکنان هنگام مواجهه آنها با موقعیت‌های دشوار کاری، تلاش برای تأمین منافع کارکنان و واحد سازمانی خود و رسیدگی فعال به نیازهای توسعه‌ای و یادگیری کارکنان، گشاده‌رویی در مقابل کارکنان و ارتقای روابط مبتنی بر اعتماد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فرایند حل مسأله، برخورداری از عملکرد خوب در برنامه‌ریزی و سازماندهی، استفاده از دیدگاه شخصی در مدیریت و رهبری کارکنان، آگاه‌نگاه داشتن کارکنان نسبت به تصمیمات، تغییرات و سایر رویدادهای سازمانی که به طور مستقیم بر آنها اثر می‌گذارد، برخورداری از عملکرد اثربخش در تصمیم‌گیری و حل مسأله، برخورداری از عملکرد خوب در کنترل و اجرا، مشورت با کارکنان و گشادگی در مقابله ایده‌های آنها و داشتن دیداد و ملاقات منظم با کارکنان بودند. وانگ^۲ (۲۰۱۱) ضمن پژوهشی ۳۱ مؤلفه شامل ۱۴ عبارت مثبت (رفتار اثربخش) و ۱۷ عبارت منفی (رفتار غیراثربخش یا کمتر اثربخش) را شناسایی کردند که مهمترین مولفه‌های رفتار اثربخش شامل حمایت‌کننده، غمخوار، منصف، متعهد، خویش‌دار، متواضع، پاسخگو و بصیر و مهمترین مولفه‌های رفتار غیراثربخش شامل قدرت‌طلبی، عدم توجه به زیردستان، تبعیض و عدم تعهد بود. موچیری، کوکسی، دی میلیا و والومبوا^۳ (۲۰۱۱) رفتارهای اثربخش مدیران را به طور زیر معرفی کردند. مدیران اثربخش کارکنان آر مورد حمایت قرار می‌دهند، به طور فعال به داده‌ها و بازخوردهای کارکنان گوش می‌دهند، کارکنان را برای انجام اهداف مرتبط با وظیفه برمی‌انگیزانند و به آنها الهام می‌بخشند، کارکنان را آموزش و توسعه می‌دهند، در دسترس و قابل احترام هستند و از دانش فنی و مدیریتی برخوردارند.

1. Patel & Hamlin

2. Wang

3. Muchiri, Cooksey, Di Milia & Walumbwa

شروع به کار تربیت معلم از حدود یک قرن پیش با تأسیس دارالفنون انجام شد، اما فرایند تربیت معلم طی سال‌های اخیر تضعیف شده تا اینکه در سال ۱۳۹۰ دانشگاه فرهنگیان فعالیت خود را آغاز کرد و با شکل‌گیری این دانشگاه ۲۵ هزار دانشجوی متعهد خدمت از طریق آزمون سراسری سال ۱۳۹۱ در دستور کار قرار گرفت. اکنون با گذشت ۵ سال از تأسیس دانشگاه فرهنگیان، ساماندهی نیروی انسانی آموزش و پرورش به مرحله‌ای تازه وارد شده است. محور اصلی این تحول و توسعه نظام تعلیم و تربیت و با هدف کیفیت بخشی و بهبود شرایط و کیفیت کار معلمی است (اسدی گرمارودی و شریف‌زاده، ۱۳۹۱). بنابراین یکی از نیازهای ضروری امروز این دانشگاه، تدوین چارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های جامع مورد نیاز برای مدیران و روسای دانشگاه‌ها از جمله شناسایی مولفه‌ها و الگوی مناسب رفتارهای اثربخش و توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد و توسعه مسیر شغلی آنان است تا ضمن نظام‌مند نمودن انتخاب و انتصاب روسای دانشگاه‌ها امکان ارتقای کیفیت رفتار مدیران و رهبران در نظام آموزش عالی به‌ویژه دانشگاه فرهنگیان فراهم گردد. همچنین از آنجایی که قبلاً الگو و مدلی تحت این عنوان در دانشگاه وجود نداشته است، لذا تلاش هدفمند و جدی در این خصوص انجام پذیرفته است و اگر هم اقدامی انجام شده به صورت پراکنده و سلیقه‌ای بوده که نتایج چشمگیری را نشان نداده است. بر این اساس پژوهش حاضر درصدد است تا علاوه بر شناسایی مولفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به بررسی میزان هماهنگی و تطبیق مولفه‌های شناسایی شده پژوهش با اقتضانات دانشگاه فرهنگیان و نیز اولویت‌بندی این مولفه‌ها از نظر مدیران دانشگاه فرهنگیان پرداخته و در نهایت برای بهبود و ارتقای سطح مدیریت این دانشگاه الگویی مناسب را ارائه نماید. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه انجام شد.

سؤالات تحقیق

- ۱- مولفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه کدامند؟
- ۲- الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه چگونه است؟

روش تحقیق

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا ترکیبی (کمی و کیفی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی منابع، اسناد، کتب و مقالات بین سال‌های ۱۹۵۱ تا ۲۰۱۷ و در بخش کمی مدیران و معاونان دانشگاه فرهنگیان ایران در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند که با روش تمام شماری کل آنان (۲۴۶ نفر) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی برای شناسایی مولفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان از طریق مطالعه کتاب‌خانه‌ای از جمله کتب مختلف مدیریتی، رهبری، رهبری دانشگاهی، اخلاق حرفه‌ای، روانشناسی و سایر کتب مرتبط و برخی آیین‌نامه‌ها و کتب تولیدی و مستخرج از گزارشات و کارنامه‌های سالانه و نیز بخشنامه‌ها و صورت جلسات مربوط به دانشگاه فرهنگیان، بررسی ادبیات علمی، اسناد، مدارک، سایت‌های معتبر و کتاب‌خانه‌های الکترونیکی و دیجیتالی، مجلات معتبر علمی و پژوهشی و پایان‌نامه‌های دانشجویان دکتری تخصصی و طرح‌های پژوهشی و سایر منابع موجود در سایت‌های معتبر که بین سال‌های ۱۹۵۱ تا ۲۰۱۷ انجام شده بودند، مولفه‌های بسیاری استخراج شد که پس از بررسی و تحلیل‌های مکرر یافته‌های مبتنی بر متون با یافته‌های حاصل از نظرسنجی خبرگان، مولفه‌های اصلی و فرعی پژوهش جهت تدوین و تبیین الگوی مفهومی اولیه پژوهش فراهم و سپس پرسشنامه اولیه شامل مولفه‌ها و دسته‌بندی اولیه صورت پذیرفت و میزان موافقت خبرگان با آنها بررسی شد و پرسشنامه نهایی شد. سپس پرسشنامه توسط مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور میزان اعتبار الگوی ارائه شده تکمیل شد تا شکل‌های دقیق و انواع روش‌ها، الگوهای رفتاری مدیران دانشگاه فرهنگیان در کشور بررسی و مشخص شود. نمونه‌گیری در بخش کیفی بر اساس اصل اشباع و حداکثر اطلاعات موجود انجام شد. همچنین در مرحله کیفی برای غنابخشی به مولفه‌ها و تکمیل و طبقه‌بندی آنها از خبرگان علمی، روسای برتر و با سابقه دانشگاه فرهنگیان و مدیران ستادی سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان به تعداد ۶۱ نفر که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده بودند، نظرسنجی صورت پذیرفت و در این مرحله به دلیل اشباع در نظرات و مولفه‌های مستخرجه از این مرحله متوقف گردید. در بخش کمی جامعه پژوهش همه مدیران و معاونان مراکز دانشگاهی و پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان برادران و خواهران سراسر کشور به تعداد ۲۴۶ نفر بودند که زیر نظر مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان و وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌باشند. پرسشنامه از طریق اتوماسیون

اداری سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان و با دستور مستقیم معاونت محترم پژوهش و فناوری دانشگاه فرهنگیان ارسال شد و از این طریق همه مدیران و معاونان در پژوهش مشارکت کردند. در بخش کمی بر اساس نتایج بخش کیفی یک پرسشنامه محقق ساخته با ۱۰ مؤلفه و ۱۳۳ گویه برای بررسی رفتار اثربخش مدیران طراحی شد. گویه‌ها بر اساس طیف شش درجه‌ای لیکرت از یک تا شش (کاملاً مخالفم، مخالفم، تا حدودی مخالفم، نظری ندارم، تا حدودی موافقم و کاملاً موافقم) نمره گذاری می‌شوند. در این پرسشنامه از پاسخگویان خواسته می‌شود تا در هر گویه نظر خود را درباره اینکه میزان همخوانی گویه پژوهش با اقتضانات دانشگاه فرهنگیان چقدر است؟ و اینکه میزان اولویت مولفه‌های پژوهش با اهمیت مولفه‌ها از نظر آنان چقدر است؟ مشخص نمایند. روایی صوری و محتوایی ابزار از طریق مشارکت روسای برتر دانشگاه‌ها، مدیران ستادی دانشگاه فرهنگیان و تعدادی از خبرگان و صاحب نظران در تدوین الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاهی مورد بررسی و پس از اعمال نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفت و علاوه بر آن روایی با روش تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شد. همچنین پایایی پرسشنامه رفتار اثربخش مدیران با روش آلفای کرونباخ $0/88$ و پایایی مولفه‌های الهام بخشی، تحول آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت گری علمی - آموزشی، تفکر فرهنگی - تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای بود که به ترتیب با روش آلفای کرونباخ $0/88$ ، $0/86$ ، $0/80$ ، $0/80$ ، $0/76$ ، $0/90$ ، $0/81$ ، $0/78$ ، $0/86$ و $0/70$ بدست آمد. به طور کلی داده‌ها با روش‌های تحلیل محتوا، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل مسیر به کمک نرم افزارهای Maxqda-12، SPSS و AMOS تحلیل شدند.

یافته‌ها

آزمودنی‌های بخش کمی پژوهش حاضر ۲۴۶ نفر از مدیران و معاونان دانشگاه فرهنگیان بودند که ضریب KMO برابر با $0/88$ است که حاکی از کفایت نمونه می‌باشد. همچنین مقدار آماره بارتلت برابر با $2846/71$ است که در سطح $0/001$ معنادار می‌باشد. بنابراین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. برای شناسایی مولفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان خلاصه نتایج عاملی اکتشافی در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. خلاصه نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی مولفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان

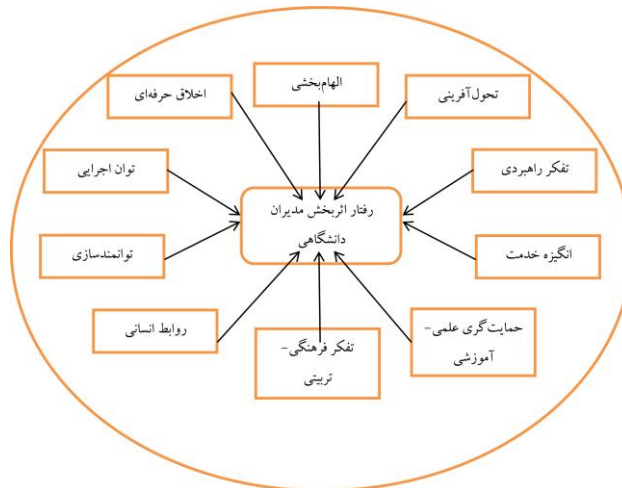
مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	بار عاملی	ضریب تعیین	رتبه
الهام‌بخشی	۱۰	۰/۷۹	۰/۶۲	اول
تحول‌آفرینی	۱۲	۰/۷۷	۰/۵۹	دوم
تفکر راهبردی	۱۴	۰/۷۳	۰/۵۳	سوم
انگیزه خدمت	۱۶	۰/۶۵	۰/۴۲	چهارم
حمایت‌گری علمی - آموزشی	۸	۰/۶۰	۰/۳۶	پنجم
تفکر فرهنگی - تربیتی	۸	۰/۵۹	۰/۳۵	ششم
روابط انسانی	۱۰	۰/۵۶	۰/۳۱	هفتم
توانمندسازی	۱۴	۰/۵۶	۰/۳۱	هشتم
توان اجرایی	۲۰	۰/۵۵	۰/۳۰	نهم
اخلاق حرفه‌ای	۲۱	۰/۴۶	۰/۲۱	دهم

بر اساس نتایج جدول فوق همه مولفه‌های رفتار اثربخش مدیران دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند، لذا تأثیر همه مولفه‌ها بر رفتار اثربخش مدیران تأیید می‌شود. مولفه‌های الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی - آموزشی، تفکر فرهنگی - تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای بود که به ترتیب با بار عاملی ۰/۷۹، ۰/۷۷، ۰/۷۳، ۰/۶۵، ۰/۶۰، ۰/۵۹، ۰/۵۶، ۰/۵۶، ۰/۵۵، ۰/۴۶ و بیشترین تأثیر را بر رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان دارند. نتایج شاخص‌های برازش الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج شاخص‌های برازش الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان

شاخص‌های برازش	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI
آماره	۲/۶۳	۰/۹۳	۰/۸۹	۰/۰۸	۰/۹۱	۰/۹۴
حد پذیرش	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۸۰	بیشتر از ۰/۸۰	کمتر از ۰/۰۱	بیشتر از ۰/۸۰	بیشتر از ۰/۸۰

بر اساس نتایج جدول فوق همه شاخص‌ها حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشند. به عبارت دیگر شاخص برازندگی مجذور کای به درجه آزادی (χ^2/df) با مقدار ۲/۶۳، شاخص نیکویی برازش (GFI) با مقدار ۰/۹۳، شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI) با مقدار ۰/۸۹، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) با مقدار ۰/۰۸، شاخص برازش هنجار شده (NFI) با مقدار ۰/۹۱ و شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) با مقدار ۰/۹۴ حاکی از برازش خوب مناسب مدل هستند. بنابراین الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان در نمودار ۱ ارائه شد.



نمودار ۱. الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی مولفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان و طراحی الگوی مناسبی برای آن، در صورت طراحی درست و استفاده مناسب می‌تواند نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در رشد و توسعه دانشگاه فرهنگیان داشته باشد. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه انجام شد.

نتایج این پژوهش نشان داد که رفتار اثربخش مدیران شامل ده مؤلفه الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی-آموزشی، تفکر فرهنگی-تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای بود که به ترتیب بیشترین تأثیر را بر رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان داشتند و برآزش مدل خوب و مناسب بود. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های گذشته هم‌راستا بود. برای مثال دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی گزارش کردند که در گام اول پژوهش با انجام مصاحبه ۳۰ شبکه خزانه منفرد تولید و ۴۰۵ سازه شخصی اولیه احصاء شد. در گام دوم پژوهش با انجام تحلیل محتوا بر روی ۴۰۵ سازه شخصی اولیه، شبکه خزانه جمعی با ۳۳ سازه ثانویه و ۱۰ عنصر شکل گرفت. در گام آخر با انجام تحلیل‌های آماری بر روی شبکه خزانه جمعی ۳۳ سازه ثانویه در قالب ۶ بعد شامل اثربخشی ادراکی - شناختی، اثربخشی عملکردی - نتیجه‌ای، اثربخشی شخصی - رفتاری، اثربخشی کارکردی - وظیفه‌ای، اثربخشی ارتباطی - اجتماعی و اثربخشی دینی - اخلاقی دسته

بندی شد و از این طریق منظومه اثربخشی مدیریتی به‌عنوان مدل استخراج‌شده از پژوهش به نمایش درآمد. افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که می‌توان اصول مستخرجه از قرآن کریم را از سویی به‌عنوان مبانی فکری و نظری رهبری سازمانی تلقی و آنها را به دو دسته مبانی بینشی اعتقادی و منشی اخلاقی طبقه‌بندی کرد و از طرف دیگر بر اساس ادبیات مدیریت راهبردی دسته نخست را به مثابه اصول راهبردی و دسته دوم را به مثابه اصول عملیاتی طبقه‌بندی می‌کنند. در پژوهشی دیگر واعظی و همکاران (۱۳۸۸) گزارش کردند که نتایج حاکی از ارتباط بین مولفه‌های رفتاری موقعیت‌مدار، حمایتی و مشارکت‌جویانه با اثربخشی سازمانی و عدم ارتباط مولفه‌های رفتاری دستوری و موقعیت‌مدار با اثربخشی سازمانی بود. جهانیان (۱۳۸۷) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسید که مهمترین ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس به‌ترتیب شامل فناوری اطلاعات و ارتباطات، روابط انسانی، فراشناختی، توسعه مشارکت، تعهد، راهکارهای مدیریتی شفاف، الگوسازی، بصیرت مشترک، ق‌دردانی، خودکارآمدی، و خودمدیریتی بود. همچنین پاتل و هاملین (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی ۱۴ معیار برای رفتار اثربخش معرفی کردند که شامل کمک و حمایت از کارکنان از طریق رهبری حمایتی فعال، ق‌دردانی و پاداش‌دهی به عملکرد خوب کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، برخورداری از احساس مسئولیت در قبال کارکنان هنگام مواجهه آنها با موقعیت‌های دشوار کاری، تلاش برای تأمین منافع کارکنان و واحد سازمانی خود و رسیدگی فعال به نیازهای توسعه‌ای و یادگیری کارکنان، گشاده‌رویی در مقابل کارکنان و ارتقای روابط مبتنی بر اعتماد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فرایند حل مساله، برخورداری از عملکرد خوب در برنامه‌ریزی و سازماندهی، استفاده از دیدگاه شخصی در مدیریت و رهبری کارکنان، آگاه‌نگاه داشتن کارکنان نسبت به تصمیمات، تغییرات و سایر رویدادهای سازمانی که به طور مستقیم بر آنها اثر می‌گذارد، برخورداری از عملکرد اثربخش در تصمیم‌گیری و حل مساله، برخورداری از عملکرد خوب در کنترل و اجرا، مشورت با کارکنان و گشادگی در مقابله ایده‌های آنها و داشتن دیداد و ملاقات منظم با کارکنان بودند. وانگ (۲۰۱۱) مهم‌ترین مولفه‌های رفتار اثربخش را شامل حمایت‌کننده، غمخوار، منصف، متعهد، خویشتن‌دار، متواضع، پاسخگو و بصیر بودن معرفی کردند. موچیری و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که مدیران اثربخش کارکنان آر مورد حمایت قرار می‌دهند، به طور فعال به داده‌ها و بازخوردهای کارکنان گوش می‌دهند، کارکنان

را برای انجام اهداف مرتبط با وظیفه برمی‌انگیزانند و به آنها الهام می‌بخشند، کارکنان را آموزش و توسعه می‌دهند، در دسترس و قابل احترام هستند و از دانش فنی و مدیریتی برخوردارند.

به طور کلی از بین مولفه‌های ده‌گانه شناسایی شده در این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های قبلی مشخص شد که برخی از مولفه‌ها از جمله انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی - آموزشی و تفکر فرهنگی - تربیتی برای اولین بار مطرح شده است. همچنین درباره زیرمولفه‌های شناسایی شده پژوهش حاضر می‌توان چنین ادعا کرد که این زیرمولفه‌ها برای اولین بار شناسایی شدند و در هیچ پژوهشی با عنوان مشابه به مواردی مانند منش معلمی، اهتمام به کمال‌گرایی، آغازگری در تغییر و تحول، پیش‌بینی تغییرات محیطی، توانایی طراحی سناریوهای سازمانی، ایجاد فرهنگ سازمانی جلو برنده، داشتن چشم‌انداز مبتنی بر آموزش عالی پیشرو، داشتن بینش مناسب از نقش تربیت معلم در جامعه، پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات سازمانی، داشتن انگیزه خدمت، رفتار با دیگران به‌عنوان شرکای رهبر، توجه به دانشجویان چون فرزندان خود، ایجاد فرصت برای تکریم آموزشگران و پژوهشگران، حمایت توسعه‌گرا از اعضای هیات علمی و دانشجویان، رفتار منطبق با آموزه‌های دینی، احترام به ارزش‌های فرهنگی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های غیررسمی درون دانشگاه برای بهبود شرایط سازمان، درک نگاه درست از نقش و مقام تربیتی معلم، درک پویا از نقش برنامه‌های فرهنگی در دانشگاه، وسعت نظر در تدارک فعالیت‌های فرهنگی، تشویق و برنامه‌ریزی برای حضور استادان در برنامه‌های فرهنگی، توجه به امر هدایت و راهنمایی دانشجویان در آموزه‌های دینی و فرهنگی، جذاب نمودن محیط کاری برای کارکنان، واضح‌سازی توقعات و انتظارات سازمانی، بکارگیری مدیریت دانش برای انتقال تجربیات مؤثر شغلی، استقبال از تجربه‌های جدید، توان تحصیل درآمد مالی برای دانشگاه، اخلاق‌مداری، گره‌گشایی از کار همکاران و دانشجویان، خیرخواهی برای تک‌تک اعضای دانشگاه اشاره کرد. البته در موارد بیشتری از مولفه‌ها هم می‌توان ادعا کرد که برای اولین بار در یک پژوهش منسجم و سازمان‌یافته با این موضوع و حوزه پژوهشی اکتشاف صورت پذیرفته است.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که دانشگاه فرهنگیان به دلیل نوپایی و تازه تأسیس بودن هنوز نیازمند کسب تجارب، صلاحیت‌ها و توانمندی‌های مهم زیادی در زمینه مولفه‌های مختلف می‌باشد و از مهمترین این موارد می‌توان به کسب اطلاعات کافی و مستند درباره نحوه مدیریت مدیران مراکز و پردیس‌های دانشگاهی خود می‌باشد تا بدین وسیله بتواند زوایای پنهان و نقاط

قوت و ضعف مدیران خود را شناسایی و برای حل آنها راهکارها و تدابیر مناسبی را اتخاذ نماید. با ارائه الگوهایی مطلوب و راهگشا تا حد امکان مسائل و مشکلات پیش رو را کاهش داده و در نهایت باعث افزایش کیفیت این دانشگاه در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، تربیتی، حرفه‌ای و غیره شوند تا در نهایت حاصل این تلاش‌ها تربیت و آموزش معلمانی توانمند و اثربخش باشد. تشکیل دانشگاه فرهنگیان نقطه عطفی در پذیرش معلم با صلاحیت‌های حرفه‌ای در نظام تعلیم و تربیت است، اما کسب آگاهی و اطلاع از میزان اثربخشی رفتاری مدیران به‌ویژه رفتارهای روسا، مدیران و معاونان مراکز و پردیس‌های دانشگاهی دانشگاه فرهنگیان نیازمند انجام پژوهش‌هایی دقیق است تا بتوان با بهره‌گیری از نتایج آن پژوهش‌ها اقدام به ارائه الگوی رفتاری اثربخش تجربه‌شده، استاندارد اعتباریابی‌شده و بومی که مطابق با معیارهای مدیریت دانشگاهی باشد و قابل اجرا در سطح آموزش عالی کشور باشد و بتوان با آموزش و پیاده‌سازی آنها در بسیاری موارد از آسیب‌زا و خطرآفرین بودن رفتار مدیران دانشگاه که در بسیاری مواقع ممکن است پیامدهای سنگینی را برای کشور به بار آورد، جلوگیری کرد و در عین حال پیامدهای مثبت آن از جمله امکان افزایش کارایی و اثربخشی فارغ‌التحصیلان این دانشگاه‌ها معلمان جامعه هستند را فراهم ساخت و آنها را از نظر علمی، اخلاقی، عملی و اجتماعی تقویت نمود. همان‌طور که اشاره شد از ضرورت‌های مهم دیگر جهت پژوهش در حوزه دانشگاه فرهنگیان می‌توان به تاکیدات بسیار جدی و حمایت‌گرانه سیاست‌گذاران، مقامات عالی و ارشد مذهبی - سیاسی کشور و مقامات مسئول در آموزش و پرورش و آموزش عالی کشور و همکاری و همراهی و بسیج تمامی نخبگان و صاحب‌نظران جهت موفقیت بیشتر در طرح سند تحول بنیادین است که مهمترین رکن در اجرای آن ارتقای سطح کیفی معلمان می‌باشد که این وظیفه بر عهده دانشگاه فرهنگیان نهاده شده است و به نظر می‌رسد که با شناسایی ویژگی‌های مطلوب و نیز ارائه الگویی مناسب بتوان اثربخشی رهبران و مدیران مراکز و پردیس‌های مذکور و به تبع آن اثربخشی محصولات آن یعنی فارغ‌التحصیلان دانشگاه که در آینده نزدیک بازدهی خود را در مدارس نشان خواهند داد، حاصل آید. برای تحقق این هدف پژوهشگر الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان را ارائه نموده با استفاده از آن شاید بتوان به یک نقشه کارشناسی پیش رو داشت و این دانشگاه را در انتخاب و بروز رفتارهای مدیریتی هدایت کند و به آنان الگوی مناسبی را ارائه نماید. پیشنهاد کاربردی دیگر اینکه خبرگان و متخصصان برای هر

یک از ده مؤلفه الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی - آموزشی، تفکر فرهنگی - تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای، زیرمؤلفه‌هایی را در نظر گرفتند که اگر به همه ابعاد آن توجه شود، می‌توان به درک و فهم مسائل جهت تبیین، پیش‌بینی و حتی کنترل پدیده‌های آموزش عالی پرداخت. همچنین انتظار می‌رود که مدیران دانشگاهی به خاطر ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آنها واگذار می‌شود، منصف به صفات مدیریت باشند. در این زمینه مدیران باید دارای ویژگی‌های خاص، توانایی‌ها، شایستگی‌های بالقوه، دانش و تجربه زیاد و مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی مؤثر باشند. همچنین آنان باید درک صحیح از وضعیت کنونی و چشم‌انداز آتی این مراکز یا پردیس‌ها داشته باشند و بتوانند تغییرات محیطی و آثار آن را در محیط خود پیش‌بینی کنند، لذا شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران و استفاده از آنها در عمل مورد تأکید می‌باشد.

منابع

- آراسته، حمیدرضا. (۱۳۷۸). **رهبری و مدیریت در مراکز آموزش عالی کشور**. تهران: انتشارات پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- اسدی گرمارودی، اسدالله و شریف‌زاده، سیدعلی. (۱۳۹۱). **دانشگاه فرهنگیان: قله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (واقع نگاری تأسیس)**. تهران: انتشارات منادی تربیت.
- اسماعیل‌نیا شیروانی، کامبیز؛ نیازآذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۹۷). بررسی مقایسه‌ای عملکرد مدیران دانشگاه‌های استان گلستان. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۲۳-۹.
- افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر؛ خسروپناه، عبدالحسین و بانسی، عباداله. (۱۳۹۳). طراحی الگوی جامع رهبری اثربخشی سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. **دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی**، ۳(۷)، ۱۱۴-۹۵.
- جهانیان رمضان. (۱۳۸۷). رویکردها، ابعاد و چهارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی. **فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی (چشم‌انداز مدیریت)**، ۷(۲۷)، ۱۵۴-۱۳۱.
- خائف‌الهی احمدعلی، نوروزی، محمدتقی و دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۸). تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. **فصلنامه مدرس علوم انسانی**، ۱۳(۲)، ۹۱-۶۵.
- دانایی‌فرد، حسن؛ مرتضوی، لیلا، فانی، علی‌اصغر. (۱۳۹۳). **سازه‌پردازی اثربخشی مدیریتی: کاربرد روش پژوهشی شبکه خزان در عمل**. تهران: انتشارات صفار.

- ساعتچی محمود و عزیزپورشویی، علی‌اکبر. (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. **دوماهنامه دانشور رفتار**، ۱۱(۱)، ۱-۱۸.
- کاشف، حسنا؛ تقوایی یزدی، مریم و نیازآذری، کیومرث. (۱۳۹۷). طراحی مدل شفافیت سازمانی به منظور توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۱۴۵-۱۵۸.
- نورشاهی، نسرين. (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، ۱۴(۲)، ۲۷-۴۸.
- واعظی، مظفرالدین؛ حسینی بهارانچی، سیدرسول و امیرحسینی، امیر. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط مولفه‌های رفتاری مدیران آموزشی با اثربخشی دبیرستان‌های شهر تهران. **مجله روانشناسی و علوم تربیتی**، ۳۹(۲)، ۳۰-۱۳.
- Akilli, H. S., Alkaya, A., Akilli, H., & Kizilboga, R. (2014). The relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 143, 897-901.
- Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., Di Milia, L. V., & Walumbwa, F. O. (2011). Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership. **Leadership de Organization Development Journal**, 32(5), 462-492.
- Nguyen, S. (2017). Effect of pore shape on the effective behavior of viscoelastic porous media. **International Journal of Solids and Structures**, 125, 161-171.
- Patel, T., & Hamlin, R. G. (2012). Deducing a taxonomy of perceived managerial and leadership effectiveness: A comparative study of effective and ineffective managerial behaviour across three EU countries. **Human Resource Development International**, 15(5), 571-587.
- Royer, P., Recho, P., & Verdier, C. (2019). On the quasi-static effective behaviour of poroelastic media containing elastic inclusions. **Mechanics Research Communications**, 96, 19-23.
- Tsalis, D., Chatzigeorgiou, G., & Charalambakis, N. (2016). Effective behavior of thermo-elastic tubes with wavy layers. **Composites Part B: Engineering**, 99, 173-187.
- Wang, J. (2011). Understanding managerial effectiveness: A Chinese perspective. **Journal of European Industrial Training**, 35(1), 6-23.