

تحلیل داده بنیاد مؤلفه‌های رفتار مدیریتی به منظور ارائه مدل برای نظام آموزش عالی ایران

* محمد علی کالانتاری، دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)،

اصفهان، ایران

جلیل بهارستان، دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه یزد، یزد، ایران

محمد علی نادى، دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های رفتار مدیریتی به منظور ارائه مدل برای نظام آموزش عالی ایران، از نوع کیفی و به روش نظریه داده‌بنیاد- رویکرد عینی‌گرایی اشتراوس و کرین با بهره‌گیری از منطق پارادایمی انجام گرفت. با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، مشارکت کنندگان در پژوهش شامل ۳۸ نفر از رؤسا و معاونین دانشگاه‌های کشور؛ اعم از دولتی، آزاد، پیام‌نور، فرهنگیان و غیرانتفاعی که در ارتباط با موضوع پژوهش صاحب نظر بودند انتخاب شدند و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته داده‌ها جمع‌آوری و اشباع نظری حاصل گردید. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها بر مبنای سه شیوه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مورد تحلیل قرار گرفت و مفاهیم جزئی از داده‌ها استخراج شد. بر اساس مفاهیم جزئی، ۱۶۰ مفهوم کلی شکل گرفت و بر اساس مفاهیم کلی ۲۰ مقوله فرعی ایجاد شد. پس از بازنگری مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی و مقوله‌های فرعی، ارتباط آن‌ها با مقوله‌های اصلی مشخص گردید. جهت یکپارچه‌سازی مؤلفه‌ها، از تکنیک استفاده از نمودار، بهره‌گیری و مدل رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران تدوین شد. نتایج نشان داد که ایجاد یک جریان طبیعی و سالم از تئوری، تحقیق و عمل در ارتباط با مفاهیم و مقوله‌های رفتار مدیریتی، می‌تواند در بازاندیشی، بازسازی و بازآفرینی مجدد این مؤلفه‌ها به مدیران کمک نماید و افزایش بازده فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی را در پی داشته باشد.

کلید واژه‌ها: جامعه‌شناسی مدیریت؛ رفتار سازمانی؛ رفتار مدیریتی؛ روان‌شناسی مدیریت؛ مدیریت منابع انسانی.

* نویسنده مسئول: Mohammadkalantari.5337@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۷/۷/۲۵ پذیرش مقاله: ۹۸/۱/۲۰

The grounded theory qualitative of the managerial behavior components for formulate of model for Iran's higher education system

***Mohammad ali Kalantari**, Department of Educational Management (PhD), Isfahan (Khourasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Jalil Baharestan, Associate Professor, Department of Educational Management, University of Yazd, Yazd, Iran

Mohammadali Nadi, Associate Professor, Department of Educational Management, Isfahan (Khourasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Abstract

The present study is accomplished with the aim of identification of the managerial behavior components for formulate of model for Iran's higher education system, in qualitative type and in grounded theory method- Strauss and Corbin's objectivist approach by applying paradigmatic logic. By using theoretical sampling method, 38 participating people in the study who were expert in relation with the subject of the study were selected include deans and vice presidents of the universities of the country, including state universities, Open universities, Payam-e Nour, teacher training and non-profit universities who are considered as experts in relevant fields of study. Data were collected using semi-structured interviews and the state of theoretical saturation was achieved. Data analysis was basically founded on three methods of open coding, axial coding and selective coding. The data obtained by semi-structured interviews were analyzed at the first place and some partial concepts were extracted. 160 general concepts were formed using those partial concepts; and 20 sub-categories were constructed out of general concepts. All the partial concepts, general concepts and sub-categories were reviewed and their relations with the main categories were identified. finally, the proposed model was formulated for managerial behavior in Iran's higher education system. Generally, the findings indicated that in order for the managers to be equipped with managerial behavior they are in need of having thorough and proper studies and researches regarding the aforementioned components and try to handle tasks such as rethinking, restructuring and recreation of the components just cited.

Key words: managerial behavior; organizational behavior; human resource management; psychology of management; sociology of management.

* Corresponding author: Mohammadkalantari.5337@yahoo.com

Receiving Date: 17/10/2018 Acceptance Date: 29/8/2019

مقدمه

شناخت ریشه‌های رفتار یا رفتارشناسی از مباحث اساسی مدیریت است و تا مدیر توان درک، پیش‌بینی و کنترل رفتار را نداشته باشد، نباید به موفقیت خود امیدوار باشد. توان فکری، خلاقیت و ابتکار، سبب تجربه انواع روش‌ها و خلق رفتارهای جدید می‌شود. وقتی فرد در بین سایر افراد یا در سازمان و جامعه قرار می‌گیرد، رفتارش به مراتب پیچیده‌تر می‌شود. عوامل بسیاری چون فرهنگ، ارزش‌ها، شخصیت، جو سازمانی، گروه‌های رسمی و غیره بر رفتار تأثیر می‌گذارند [۱۶].

رفتار مدیریتی، به عنوان یک مفهوم ترکیبی در سه بعد قابل تشریح است. ابتدا، رفتار به عنوان یک مفهوم بسیار گسترده، سپس مدیریت به عنوان مفهومی بسیار مهم و در نهایت رفتار مدیریتی به عنوان یک مفهوم محوری و مرکزی در پژوهش حاضر، مورد بحث قرار گرفت.

مطالعه و بررسی رفتار موضوعی بسیار گسترده و پویا است که اگر به شکل علمی و نظام یافته صورت گیرد منجر به ارائه ملاک‌ها، شاخص‌ها و استانداردها و الگوها و مدل‌هایی برای رفتار می‌شود و به توصیف، تبیین، پیش‌بینی و کنترل و حتی هدایت و تغییر رفتار کمک می‌نماید [۲۴]. رفتار عبارت است از مجموعه‌ای پاسخ‌ها یا فعالیت‌های مشهود و غیرمشهود که در راستای تأمین نیازها و ادامه حیات نسبت به یک محیط، شرایط، پدیده و یا محرک از انسان سر می‌زند [۱۶]. رفتار عبارت است از واکنش‌های عقلی، عاطفی و عملی انسان در برابر محرکات درونی و بیرونی محیط. رفتار مفهوم وسیعی است که کلیه افکار، عواطف، نگرش‌ها و اعمال انسان را شامل می‌شود [۵]. به طور کلی رفتار انسان عبارت است از مجموعه واکنش‌ها، کنش‌ها و فراکنش‌های درونی و بیرونی که به صورت‌های آشکار و پنهان و یا به صورت‌های بالقوه و بالفعل، بسته به شرایط و موقعیت‌ها، از بسیار ساده تا بسیار پیچیده در نوسان می‌باشند.

بین مدیریت یا فرآیند مدیریت با مدیر یا موقعیت مدیر باید تفاوت قائل شد. تشخیص تفاوت بین فرآیند مدیریت و موقعیت مدیر یکی از عوامل اساسی است که به درک نکات اساسی رفتارشناسی مدیریت یاری می‌رساند. پیشرفت‌های دانش مدیریت این امکان را فراهم آورده که بین مدیریت و مدیر فرق گذاشته شود و مدیریت به کوشش فردی مدیران، محدود نشود. افق مدیریت و رهبری بسیار وسیع‌تر از توان فردی مدیر یا رهبر می‌باشد و مدیران تنها در شرایطی می‌توانند از دوراندیشی لازم برخوردار باشند که چشم‌انداز مدیریت خود را در موجودیت خویش جستجو نکنند [۱]. مدیریت، فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدف‌های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در

تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد [۲]. مدیریت را به طور خلاصه می‌توان فرآیند ایجاد شرایط مناسب جهت فعالیت در راستای اهداف سازمان تعریف نمود و به صورت جامع‌تر مدیریت عبارت است از فرآیند ایجاد شرایط مناسب شامل؛ تصمیم‌گیری، ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل، جهت فعالیت منابع انسانی با استفاده از منابع مادی، مالی و اطلاعاتی در راستای اهداف سازمان.

برای درک افراد و سازمان‌ها، نیاز به مدیریت به مفهوم کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های رفتاری است. برای این که بتوان هم رفتار مشهود و هم نیات پنهان منجر به رفتار را شناخت، به مدیران آگاه از علوم رفتاری نیاز می‌باشد [۲۸]. رفتار مدیریتی مسئله همه سازمان‌ها و جوامع امروزی است. هر سازمان و جامعه‌ای که بخواهد مدارج تحول و تعالی را طی نماید نیازمند رفتارهای مدیریتی سالم و سازنده و اصولی است، به ویژه نظام‌های آموزشی و به خصوص نظام آموزش عالی، چرا که نظام آموزش عالی وظیفه تولید فکر، ایده، دانش و حتی نخبگان را به عهده دارد و پایه و اساس رشد سایر سازمان‌ها و نهادها و جامعه نیز است.

رفتار مدیریتی عبارت است از نظامی پویا و نسبتاً پایدار از مجموعه افکار، احساسات و اعمال بالقوه و بالفعل مدیران جهت ایجاد شرایط مناسب برای فعالیت در راستای اهداف سازمان. به عبارت دیگر، مجموعه دانش، بینش و توانش یا مجموعه افکار، احساسات و اعمالی که مدیران به صورت بالقوه و بالفعل در راستای ایجاد شرایط مناسب شامل؛ تصمیم‌گیری، ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل برای فعالیت منابع انسانی با استفاده از منابع مادی، مالی و اطلاعاتی در راستای اهداف سازمان از آن برخوردار هستند.

اهمیت موضوع رفتار مدیریتی در سه بعد قابل تشریح است. ابتدا در ارتباط با خلاءهای تحقیقاتی؛ مطالعات زیادی در ارتباط با رفتار مدیریتی صورت نگرفته است و حوزه رفتار مدیریتی حوزه نسبتاً جدیدی است که به مطالعات کمی و به خصوص به مطالعات کیفی که منتج به ارائه مدل شوند و در نهایت به مطالعات تلفیقی هر چه بیشتر در این حوزه نیاز است. علاوه بر این که موضوع رفتار مدیریتی موضوع نسبتاً جدیدی است، در ارتباط با این موضوع تا به حال هیچ تحقیقی در نظام آموزش عالی صورت نگرفته است که بیانگر ضرورت پژوهش در این زمینه است. در ارتباط با نوآوری‌های تئوریک؛ در پژوهش حاضر با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، به شناسایی مؤلفه‌های رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران پرداخته شد که تا به حال چنین پژوهشی در ایران و در نظام آموزش عالی صورت نگرفته بود. در نهایت در ارتباط با کاربردهای

پژوهش؛ ایجاد یک جریان طبیعی و سالم از تئوری، تحقیق و عمل در ارتباط با رفتار مدیریتی، می‌تواند در بازاریابی، بازاری و بازاریابی مجدد مؤلفه‌های رفتار مدیریتی، به مدیران کمک شایانی نموده، موجب رفتار مدیریتی اصولی و پرهیز از رفتار مدیریتی غیراصولی شود و در نهایت افزایش بازده فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی را در پی داشته باشد.

در هر سازمانی، مدیریت و رهبری فرآیندهایی کلیدی و مهم‌ترین عامل موفقیت یا شکست سازمان هستند [۴]. از آنجایی که مدیران و رهبران به دلیل نقش سازنده‌شان در ساختن آینده جامعه، در سازمان‌های آموزشی حائز اهمیت هستند [۸]، لذا در نظام‌های آموزشی قرن بیست و یکم بر مدیریت و رهبری آموزشی، آماده‌سازی مدیران و رهبران و نقش سازنده آن‌ها تأکید شده است [۱۵]. مدیریت و رهبری مجموعه‌ای از مهارت‌ها است که می‌توان اکتساب نمود [۲۲]. مدیریت و رهبری ترکیبی از رده‌بندی رسمی، دانش، اطلاعات، هوش، شجاعت و سخت‌کوشی را در بر دارد و رهبری چشم‌انداز و ارتباط میان کارکنان را باعث می‌شود [۲۱].

از آنجا که درک کارکنان از رهبری و مدیریت توسط رفتار رهبری و مدیریتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۹]، رهبران و مدیران از طریق رفتارشان در کارکنان‌شان نفوذ پیدا می‌کنند [۲۶]. بنابراین، آگاهی از رفتارهای مدیریتی و رهبری در ایجاد سازمان، تغییرات سازمانی و هدایت تیم‌های سازمانی دارای اهمیت است [۷] و این رفتارها بر بهبود و ثبات عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. مدیران و رهبران از نظر دیدگاه‌هایشان نسبت به هدف، ختم‌شده انجام کار، سبک شخصیتی و برداشت‌ها و درک متفاوت هستند [۳۲].

اسمیت^۱ و همکاران (۲۰۰۲)، در تحقیقی با عنوان رابطه بین ارزش‌های فرهنگی و رفتار مدیریتی، به این نتایج دست یافتند که توافقی‌ها و ابهاماتی در ارتباط با ارزش‌های فرهنگی و نحوه مدیریت مدیران وجود دارد و می‌توان دیدگاه‌های سطح فردی و سطح فرهنگی را برای نشان دادن ابعاد وظایف مدیریت مورد استفاده قرار داد [۲۷]. هسلین و لاتام^۲ (۲۰۰۴)، تحقیقی با عنوان تأثیر بازخورد ارتقائلی روی رفتار مدیریتی انجام دادند، در این تحقیق شبه آزمایشی عملکرد شغلی مدیران از نظر زیردستان در ابتدا و پس از شش ماه مورد بررسی قرار گرفت که عامل خود کارآمدی مدیران نتایج را متعادل می‌ساخت و نقش کلیدی در تعیین عکس‌العمل‌های رفتاری در

1. Smith

2. Heslin and Latham

ارتباط با بازخورد ارتقائلی بازی می‌کند و نیز جهت‌دهی اهداف یادگیری مدیران همبستگی معناداری با عملکرد متعاقبشان دارد [۱۱].

کاساکا^۱ (۲۰۰۴)، تحقیقی با عنوان رفتار مدیریت ژاپنی در برنامه‌ریزی استراتژیک به انجام رساند، نتایج نشان می‌دهد که یکی از ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت‌های ژاپنی که می‌تواند از شرکت‌های غربی متفاوت باشد، این است که آن‌ها رفتار مدیریتی مشابهی با دیگر شرکت‌های ژاپنی در همان صنعت دارند که می‌تواند زیربنای فرهنگی داشته باشد [۱۴]. رایس^۲ و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان صلاحیت تجاری مدیران، عملکرد سازمانی و رفتار مدیران به این نتایج دست یافتند که صلاحیت‌های تجاری با برنامه‌ریزی تجاری، سلامت حرفه‌ای و سیستم‌های ایمنی با سطوح معناداری متفاوت انطباق دارند [۲۵].

نعیم‌الله^۳ و همکاران (۲۰۱۰)، در تحقیقی با عنوان رفتار مدیریتی رؤسای مدارس متوسطه در پنجاب پاکستان به این یافته‌ها رسیدند که رؤسای مدارس متوسطه رفتار مدیریتی بالاتر از میانگین داشتند و تفاوت‌ها در هر پنج زیر مقیاس ارتباط، تعهد، هماهنگی، جهت‌دهی حرفه‌ای و اخلاق معنادار بود. رؤسای مدارس زن رفتار مدیریتی بهتری از رؤسای مدارس مرد داشتند. این تفاوت‌ها در ارتباط و تعهد معنادار نیستند، اما در هماهنگی، جهت‌دهی حرفه‌ای و اخلاق معنادار هستند [۱۹]. محمدی و همکاران (۲۰۱۲)، پژوهشی با عنوان مقایسه اهمیت رفتار مدیریتی و رهبری از نظر مدیران و معلمان مدارس را به انجام رساندند، نتایج نشان می‌دهد که از نظر مدیران قوت قلب عامل مهمی است و از نظر معلمان روش عامل مهم‌تری است. مدیران و معلمان به عامل برابری در رفتار رهبری و مدیریتی توجه خاص داشته‌اند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که مدیران زن نسبت به مدیران مرد بیشتر به رفتار مدیریتی و رهبری توجه داشته‌اند [۱۸].

الفدهل و العبدالله^۴ (۲۰۱۳)، تحقیقی با عنوان عوامل تعیین‌کننده رفتار مدیریتی و هزینه شرکت و تأثیرشان روی عملکرد را در عراق به انجام رساندند [۳]. در این تحقیق رابطه بین عوامل تعیین‌کننده رفتار مدیریتی از جمله حق مالکیت مدیران، نا به هنگامی اطلاعات، درصد بدهی شرکت و هزینه‌های شرکت از یک طرف و عملکرد شرکت از طرف دیگر بررسی شد. بین حق

1. Kosaka

2. Rice

3. Naeemullah

4. Alfadhil and Alabdullah

مالکیت و هزینه، همبستگی معناداری با عملکرد وجود دارد. وال و گودگیر^۱ [۳۰] (۲۰۱۳)، تحقیقی با عنوان رفتار مدیریت در مقابل جهت دهی کارآفرینانه: دشمنی‌ها و دوستی‌ها را به انجام رساندند که منتج به مدلی با پنج مؤلفه، از جمله رهبری عالی با هشت زیر مؤلفه، کیفیت‌های کارکنان با سیزده زیر مؤلفه، جهت‌دهی محیطی با هفت زیر مؤلفه، جهت‌دهی سازمانی با هشت زیر مؤلفه و رفتار مدیریتی با دوازده زیر مؤلفه شد.

مقربى^۲ و همکاران (۲۰۱۴)، پژوهشی با عنوان تأثیر مهارت‌های مدیران روی رفتار مدیریتی‌شان انجام دادند که نتایج مطالعه بیانگر ارتباط مثبت و معنادار بین مهارت‌های مدیران و رفتار مدیریتی است. با داشتن مهارت‌های مدیریتی قوی مدیران می‌توانند مدیریت کنند و نفوذ داشته باشند. شکل دادن به مهارت‌های مدیریتی منجر به عملکرد بهتر در آینده می‌شود. مهارت تیم‌سازی هم توسط مدیران سطح فنی و هم توسط مدیران سطح عالی مورد توجه بوده است [۱۷]. برخلاف رفتار سازمانی که به عنوان دانشی بین رشته‌ای از گستردگی و وسعت زیادی برخوردار است و مطالعات و تحقیقات زیادی پیرامون آن صورت گرفته است، رفتار مدیریتی به عنوان حوزه‌ای بسیار نزدیک به رفتار سازمانی، حوزه‌ای نسبتاً جدید است که مطالعات و تحقیقات نادری در ایران و در خارج از کشور پیرامون آن انجام شده است. با توجه به اهمیت مدیریت سازمان‌ها در جوامع امروزی و نحوه رفتار مدیران در فرآیند مدیریت، مطالعات گسترده در حوزه رفتار مدیریتی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه مدیریت مدیران و پیشبرد سازمان‌ها و جوامع داشته باشد. در همین راستا پژوهش حاضر، با هدف شناسایی مؤلفه‌های رفتار مدیریتی به منظور ارائه مدل برای نظام آموزش عالی ایران، به روش نظریه داده‌بنیاد- رویکرد عینی‌گرایی اشتراوس و کربین با بهره‌گیری از منطق پارادایمی، با پنج هدف جزئی به شرح ذیل صورت گرفت.

- ۱- تعیین شرایط علی یا علل و عوامل رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران.
- ۲- تعیین شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران.
- ۳- تعیین استراتژی‌های رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران.
- ۴- تعیین پیامدهای رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران.
- ۵- تدوین مدل پیشنهادی رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران.

1. Waal and Goedegebuure
2. Moghrabi

روش پژوهش

در پژوهش حاضر، به دلیل عدم وجود چارچوب نظری کافی و عدم وجود نظریه‌ها و مدل‌هایی زیاد در ارتباط با موضوع رفتار مدیریتی به ویژه در نظام آموزش عالی ایران، از روش نظریه داده‌بنیاد- رویکرد عینی‌گرایی اشتراوس و کربین با بهره‌گیری از منطق پارادایمی، استفاده شد. نظریه داده‌بنیاد، نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآمده و تحلیل شده‌اند [۲۹]. نظریه برخاسته از داده‌ها، یک روش پژوهشی استقرائی و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکاء به نظریه‌های موجود و از پیش تدوین شده، خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام کنند [۲۳]. یکی از رویکردهای مرسوم در نظریه داده‌بنیاد، رویکرد عینی‌گرایی^۱ اشتراوس و کوربین می‌باشد که از روندهای منظم و تحلیلی برخوردار است. این رویکرد با بهره‌گیری از الگوی پارادایمی باعث سازماندهی یافته‌ها و افزایش قدرت تبیین آنها می‌شود [۱۲].

مشارکت کنندگان پژوهش حاضر، شامل ۳۸ نفر از رؤسا و معاونین دانشگاه‌های کشور اعم از دولتی، آزاد، پیام نور، فرهنگیان و غیرانتفاعی بودند. مدیران دانشگاه‌ها که در زمینه‌های مدیریتی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی مدیریت و جامعه‌شناسی مدیریت، صاحب‌نظر بودند، برای مشارکت در تحقیق مناسب تشخیص داده شدند.

حجم نمونه بر اساس اشباع نظری^۲ و روند شکل‌گیری مقوله‌ها و مفاهیم به دست آمد. در ابتدا حجم نمونه به صورت یک به یک و با جمع‌آوری و شکل‌گیری داده‌ها و دست‌یابی به پراکندگی لازم در داده‌ها افزایش می‌یافت. بعد از این که پراکندگی داده‌ها شکل گرفت، برای پر شدن شکاف‌های موجود و دستیابی به هماهنگی و هارمونی لازم نمونه‌هایی در ارتباط با مقوله‌ها و مفاهیم خاص انتخاب شدند. در مجموع با تعداد نمونه ۳۰ نفر، مفاهیم و مقوله‌ها تا حدود زیادی شکل گرفتند، اما برای پر شدن شکاف‌های موجود و شناسایی و کشف مفاهیم و مقوله‌های تکمیلی ۸ نفر دیگر نیز در ارتباط با مقوله‌های ناقص و ناپورده و صاحب‌نظر در آن مقوله‌ها به تعداد نمونه اضافه شدند. در نهایت با حجم نمونه‌ای به تعداد ۳۸ نفر، اشباع نظری صورت گرفت.

-
1. Objectivist
 2. Theoretical saturation

روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، نمونه‌گیری نظری است. در ابتدا برای شناسایی مؤلفه‌ها و برای کشف گوناگونی‌ها در این زمینه مدیرانی که در زمینه‌های مدیریتی، مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی صاحب‌نظر و متخصص بودند انتخاب شدند. نمونه‌های اولیه با توجه به روند شکل‌گیری داده‌ها معرف نمونه‌های بعدی بودند.

مصاحبه نیمه ساختار یافته، تکنیک عمده مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها بود. ابتدا براساس هدف پژوهش، فهرست پرسش‌های مصاحبه یا راهنمای مصاحبه تهیه و با بهره‌گیری از آن، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته آغاز شد و در جریان گردآوری داده‌ها، راهنمای مصاحبه جای خود را به مفاهیمی که از داده‌ها استخراج می‌شد، داد و این فرآیند تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت.

برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد. ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مورد تحلیل قرار گرفت و مفاهیم جزئی از داده‌ها استخراج شد. بر اساس مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی شکل گرفت و بر اساس مفاهیم کلی مقوله‌های فرعی ایجاد شد. پس از بازنگری مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی و مقوله‌های فرعی، ارتباط آن‌ها با مقوله اصلی شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران مشخص شد.

برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد^۱، از سه تکنیک استفاده به عمل آمد؛ اول، اعتباریابی توسط اعضاء^۲ که از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا یافته‌های کلی را ارزیابی کرده و در مورد صحت آن نظر دهند. در روش دوم، یعنی مقایسه‌های تحلیلی^۳، به داده‌های خام رجوع شد تا ساخت‌بندی نظریه با داده‌های خام مقایسه و ارزیابی گردد و سوم، با استفاده از تکنیک ممیزی^۴، چند متخصص در روش نظریه زمینه‌ای، در مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی و استخراج مقولات نظارت داشتند.

-
1. Trustworthiness
 2. Member check
 3. Analytical comparison
 4. Auditing

یافته‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام شد. ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مورد تحلیل قرار گرفت و مفاهیم جزئی از داده‌ها استخراج شد. بر اساس مفاهیم جزئی، ۱۶۰ مفهوم کلی شکل گرفت و بر اساس مفاهیم کلی ۲۰ مقوله فرعی ایجاد شد. پس از بازنگری مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی و مقوله‌های فرعی، ارتباط آن‌ها با مقوله‌های اصلی مشخص شد. جدول‌های ۱ تا ۴ مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی و مقوله‌های فرعی مرتبط با مقوله‌های اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدهای رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران را نشان می‌دهند.

جدول (۱) مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی و مقوله‌های فرعی مرتبط با مقوله اصلی شرایط علی

مقوله‌های فرعی	مفاهیم کلی	مفاهیم جزئی
مبانی زیست‌شناختی	غریز	رفتارهای غیر اکتسابی، طرح ثابت عمل، رفتارهای خودکار، غریزه مرگ، غریزه زندگی، ارتقاءطلبی، ستیزه‌جویی، تعلق، تسلط.
	وراثت	صفات ذاتی و ارثی، خصوصیات والدین و خانواده، ویژگی‌های بدنی، ژنتیک، انتقال صفات، وراثت رفتاری، وراثت پذیری.
	دستگاه اعصاب	ارتباط بین مغز، اعصاب و اندام‌ها، سیستم‌های عصبی، فرآیندهای عصبی، برانگیختگی و بازدارندگی.
	دستگاه غدد	ترشحات هورمون‌ها، مزاج‌ها، تعادل و ثبات بدن.
	رویکرد اکولوژیکی	وابستگی به محیط زیست، اثرات محیط، همبستگی گروهی، روابط بین موجودات زنده و محیط، کارکرد طبیعت.
	تعادل حیاتی	تعادل بین نیروهای درونی و بیرونی، حفظ محیط داخلی بدن، عدم تعادل.
	چرخه حیات	زاد و ولد و مرگ و میر، عدم تمایل به بازنفسستگی به موقع، اعلام پایان کار به موقع، آنترپوی، سلول‌های سرطانی و عدم تمایل به مرگ.
	تکامل	نحوه تغییر، تغییرات تدریجی، رشد و ارتقاء گام به گام، ارتقاء در مسیر درست.
مبانی روان‌شناختی	شخصیت	ویژگی‌های شخصیتی، تفاوت‌های فردی، ارتقاءطلبی خارج از چارچوب، احساس کوچکی در مقابل مافوق و بزرگی در مقابل زیردست، طلب تبعیت محض از زیردستان، غرض‌ورزی، بدگمانی، خودشیفتگی، منفعت‌طلبی.
	هوش	هوش هیجانی، هوش کلامی، هوش آمارى و ریاضی، هوش سازمانی، هوش سیاسی، هوش مدیریتی، هوش اجتماعی، هوش سیاه، هوش منفی، هوش معنوی، دایره لغات، هوش سوء استفاده‌گر، هوش منفعت‌طلبی.
	حافظه	حافظه سازمان، حافظه مدیران، حافظه کارکنان، یادسپاری، ثبت اطلاعات، مراجعه مکرر و مداوم به گذشته خود، بایگانی سازمان، به یاد سپاری موارد به نفع خود و به ضرر دیگران و برعکس.
	استعداد	آمدگی، پیش آمدگی، توانایی‌ها، ظرفیت‌ها، پتانسیل، قابلیت‌ها، سرعت عمل، دقت، به موقع بودن، به تأخیر انداختن کارها، مهم جلوه دادن وظایف خود، کم اهمیت جلوه دادن وظایف دیگران.
	انگیزش	انگیزه‌های علمی، انگیزه‌های مالی، انگیزه‌های قدرت، شهرت، منافع شخصی و سوء استفاده از شرایط، مورد ستایش قرار گرفتن، مقام طلبی، عدم وجود نظام انگیزشی مناسب، جایگزینی نظام سوء استفاده.
	ادراک	درک اجتماعی، درک سازمانی، درک مدیریتی، درک کارکنان، برخوردهای کلیشه‌ای، ذهن‌گرایی، خود را جای دیگران قرار دادن، انتظارات سطح بالا از افراد سطح پایین و برعکس، تظاهر به تعهد و سوء استفاده از آن.
	هیجان	مدیریت هیجان، کنترل هیجان، ترس، غضب، خشم، حب و بغض، نفرت‌پراکنی، اطاعت محض، شادی مفرط برای موفقیت‌ها و برعکس، برخورد نادرست با نظرات مخالف، ستیزه‌جویی، بدبینی.
	استرس	فشار روانی در محیط کار، موقعیت‌های فشارزا، احساس بی‌ارزشی، بی‌نشاطی، بی‌میلی نسبت به کار، تعجیل و تأخیر، عدم هماهنگی با کار و سازمان، فشارهای نامطلوب برنامه ریزی شده.

میانی جامعه‌شناختی	نظام اجتماعی	ارتباط هماهنگ نهادها، مؤسسه‌ها و سازمان‌ها، روابط هدفمند سازمان‌های اجتماعی، ایفای نقش سازمان‌ها در ارتباط با یکدیگر.
	نهادها	آموزش و پرورش، آموزش عالی، اقتصاد، حکومت و سیاست، اجتماع و فرهنگ، نظامی سازمان یافته از الگوهای اجتماعی، خانواده.
	سازمان‌ها	سازمان‌های آموزشی، سازمان‌های تحقیقاتی، سیستم‌های اجتماعی، واحدهای یکپارچه و ساختمان، سازمان‌های دولتی، مراکز خصوصی.
	گروه‌ها	افرادی با اهداف مشترک، واحدهای اداری، گروه‌های تخصصی، گروه‌های دوستی، گروه‌های رسمی، گروه‌های غیررسمی.
	طبقه	افرادی با سطح و وضع مشابه، طبقه مدیران، میزان درآمد، میزان تحصیلات، نوع شغل، بخشی از جامعه متفاوت با دیگر بخش‌ها.
	پایگاه	موقعیت اجتماعی، جایگاه فرد در گروه یا جامعه، موقعیت فرد بر اساس شایستگی و تلاش فردی، موقعیت مبتنی بر ارتباطات.
	نقش	نقش‌های متفاوت، نقش مدیریتی، نقش اداری، نقش آموزشی، انتظارات از فرد، انتظارات از موقعیت مدیر نه از خود مدیر، تعارض نقش‌ها.
	هنجارها	هنجارهای اجتماعی، عدم عدول از انتظارات در قبال محیط‌های آموزشی و علمی، استانداردهای رفتاری قابل قبول، هماهنگی با رفتارهای مورد انتظار.
میانی روان‌شناختی اجتماعی	تیم	عدم تخریب یکدیگر، جلوگیری از ایجاد فضاهای ناسالم و منفی، تقویت نقاط قوت یکدیگر و برعکس، توجه به مهارت‌ها و تخصص‌های مکمل.
	نگرش	دیدگاه، بینش، شیوه احساس فرد نسبت به دیگران، تمایل و عدم تمایل‌ها، ترکیب شناخت‌ها و احساس‌ها در رفتار.
	همنوایی	همکاری بدون تقاضا، روی خوش نشان ندادن به ناهمنواها، استفاده از مزایای همنوایی.
	رهبری	شناخت و استفاده از نظریه‌های رهبری، نفوذ داشتن بر دیگران، داشتن دیدگاه، رهبری به جای مدیریت.
	نفوذ اجتماعی	تأثیر روی دیگران، توان هم‌رنگ نمودن دیگران، توان ایجاد تغییر در عقاید و رفتار دیگران.
	کنترل اجتماعی	هدایت یا بازداري رفتار خود یا دیگران، انجام وظایف خود، کنترل روی موقعیت‌ها، کنترل درونی، کنترل بیرونی، درماندگی آموخته شده.
	اطاعت و فرمانبرداری	تابع بلانماز، اطاعت محض، کارکنان مستقل، پذیرش قوانین، مقررات و دستورات، حالت منفعل، جلب اطاعت.
	پرخاشگری	صدمه زدن به خود یا دیگران، مدیریت پرخاشگری، کنترل پرخاشگری، دوری از موقعیت‌های پرخاشگری.

مبانی فلسفی	خداشناسی	قبول داشتن خدا، باور خدا، شاهد و ناظر بودن خدا، رضایت خدا، شناخت و باور توحیدی، محوریت خدا.
	انسان‌شناسی	شناخت حقیقت وجودی انسان‌ها، خدمت یا ریاست، شناخت ویژگی‌های مشترک انسان‌ها، انسان از اسفل السافلین تا اعلیٰ علیین.
	هستی‌شناسی	شناخت هستی عاری از هر قیدی، درک ارتباط هستی با هستی‌بخش حقیقی، گذر از ظواهر هستی، ماهیت واقعیت.
	شناخت‌شناسی	شناخت روش‌های صحیح شناخت، شناخت حقایق، درک درست از معرفت خویش، ماهیت حقیقت.
	ارزش‌شناسی	شناخت خوب و بد فردی، شناخت خیر و شر اجتماعی، شناخت حق و باطل الهی، ماهیت آرمان‌ها، ماهیت ارزش‌ها.
	اخلاق‌شناسی	دستورالعمل‌هایی برای رفتار، هدایت انسان به فضیلت و سعادت، صداقت، صمیمیت، درستی.
	زیبایی‌شناسی	رفتار توأم با هنر، آرمان‌گرایی و کمال‌طلبی، زیبایی و زشتی رفتار، صفات پسندیده.
	منطق‌شناسی	قوانندی برای دستیابی به حقیقت، مصون ماندن از فکر و نتایج اشتباه، تعقل، ادراک صحیح، درست اندیشیدن، درست نتیجه گرفتن.
مبانی مدیریتی و سازمانی	تئوری‌های مدیریت و سازمان	به کارگیری سیستمی از تئوری‌های مدیریت و سازمان، تجربی، هنری، ذاتی و اکتسابی بودن مدیریت، به کارگیری تئوری‌های مدیریت.
	اصول مدیریت	رهایی از اصول شخصی، شناخت اصول مدیریت، قالب و چارچوب اندیشه و رفتار صحیح در مدیریت، دستیابی به اصول علمی و ارزشی در مدیریت.
	کارکردهای مدیریت	وظایف و فعالیت‌های مهم و اساسی مدیریت، کارکردهای سنتی مدیریت، کارکردهای نوین مدیریت.
	مهارت‌های مدیریت	توانایی، تجربه و دانش فنی، انسانی و ادراکی مدیر، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر، توانایی‌های قابل پرورش مدیر.
	ساختار سازمانی	ساختارهای خشک و سلسله‌مراتبی، ساختارهای جدیدتر و کارآمدتر، ساختارهای بدون انعطاف، الگوی ارتباطات و وظایف رسمی در سازمان‌ها.
	تکنولوژی سازمانی	شیوه سیستماتیک طراحی، اجرا و ارزیابی، تسهیل، تسریع و عمق‌بخشی به فعالیت‌های سازمانی، عملیات و روش‌های تولید.
	فرهنگ سازمانی	سیستمی از ارزش‌ها و باورهای مشترک در سازمان، جو سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک در سازمان، مبنایی برای تفکیک سازمان‌ها.
	محیط سازمانی	تغییر و تحولات محیطی، شرایط محیطی و رقابتی، عوامل خارج از مرز سازمان، عوامل محیطی تأثیرگذار مستقیم و غیرمستقیم، مرز سازمان.

جدول (۲) مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی و مقوله‌های فرعی مرتبط با مقوله اصلی شرایط
زمینه‌ای و مداخله‌گر

مقوله‌های فرعی	مفاهیم کلی	مفاهیم جزئی
شرایط سیاسی	قوانین و مقررات	اجرای قوانین و مقررات، اطلاع رسانی قوانین و مقررات، اجرای حداقلی قوانین و مقررات، ضوابط باعث اجرای عدالت، رهایی از روابط و اعمال نفوذ.
	قدرت	توانایی طلب اطاعت از دیگران، دست‌یابی به اهداف خود در تعارض با اهداف دیگران، اقتدار مدیریتی، اختیار مدیر.
	تعارض	سد کردن راه یکدیگر، اجتناب از تعارض، پذیرش حد مطلوبی از ناسازگاری، اختلاف داشتن، احترام به تفاوت‌ها.
	بحران	عدم تعادل شدید در نیازها، توانمندی‌ها، فرآیندها و قوانین، کنترل بحران، مدیریت بحران.
	تمرکز و عدم تمرکز	تمرکز و عدم تمرکز در راستای قوانین و مقررات، تصمیم‌گیری در سطوح مختلف، پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری، نسبی بودن تمرکز و عدم تمرکز.
	تفویض اختیار	تفویض اختیار در راستای قوانین و مقررات، انتقال اختیار و مسئولیت رسمی، انتقال اختیار برای انجام وظایف، پاسخگو بودن در قبال مسئولیت.
	مذاکره	تبادل نظر درباره منابع کمیاب، تبادل نظر درباره اختلافات، رایزنی و مذاکره، بحث و چانه‌زنی، گفت‌وگو با بنده، چربان برد- برد.
شرایط اقتصادی	اتلاف	کمبود قدرت شخصی، کمک گرفتن از قدرت دیگران، دست‌یابی به پایگاه قدرت، ایجاد پیوند، ادغام منابع.
	تولید	تولید دانش مدیریتی، تحقیق و پژوهش در مدیریت، ایجاد دانش و مهارت‌های مدیریتی، تولید رفتار مدیریتی، ایجاد ملاک‌هایی برای سنجش رفتار مدیران.
	مصرف	تحصیلات مدیریتی، مطالعه و به‌کارگیری متون علمی مدیریتی، کاربرد دانش مدیریت، انتصاب تحصیل کرده‌های مدیریت در پست‌های مدیریتی.
	عرضه و تقاضا	عرضه و تقاضا برای تحصیل، عرضه و تقاضا برای مدیریت، جذب مدیران قوی توسط سازمان‌ها، تقاضا برای تحصیلات مدیریتی، تقاضا برای مشاغل مدیریتی.
	تأمین مالی	کمک بخش‌های اشتغال با تأمین مالی دانشگاه‌ها، فراهم نمودن و هزینه بودجه در راستای قوانین و مقررات، تأمین مالی مشاغل مدیریتی.
	توزیع درآمد	اصل برابری، عدم تبعیض، اصل عدالت، توجه به تفاوت‌های فردی، افزایش قدرت تولید و درآمد، پراکندگی درآمدها.
	اشتغال	انطباق عرضه و تقاضا برای تحصیل با شرایط اشتغال، ارتباط بخش‌های اشتغال با دانشگاه‌ها، به‌کارگیری تحصیل کرده‌های مدیریت در مشاغل مرتبط.
شرایط فرهنگی	رشد اقتصادی	بهبود کیفیت سیستم مدیریتی، نیروی انسانی، دانش و تکنولوژی، نقش مدیران در رشد اقتصادی، آموزش و ایجاد مهارت‌ها موجب قدرت تولید.
	اقتصاد مقاومتی	خوداتکایی، افزایش تولید داخلی، کاهش وابستگی‌های خارجی، کاهش مصرف‌گرایی.
	آفریده‌ها	انباشت دست ساخته‌ها، سازگاری بین انسان و محیط طبیعی، موجود تولیدگر، ابزار، اشیاء و ساختمان‌ها.
	آموخته‌ها	علم، هنر و فلسفه، تفاوت بین موجود آموخته و ناآموخته، فرآورده‌های تمدن.
	مفروضات اساسی	کارهای زیربنایی و زیرساختی، دیدگاه افراد نسبت به مسائل اساسی زندگی، عمیق‌ترین سطح آگاهی فرهنگی، ماهیت انسان و فعالیت‌های او.
	سنت و تشریفات	کارهای نمادین، مظاهر و تشریفات، آشکارترین سطح آگاهی‌های فرهنگی، نحوه ابراز احساسات، بخش پیدای فرهنگ.
	امتیازات ویژه	رفتارهای خاص، ویژگی‌های منحصر به فرد، عامل تمایز مدیران از غیر مدیران، معرف مقام و اهمیت مدیران، بیانگر انتظارات مدیران.
شرایط فرهنگی	معرفی الگوها	معرفی و تشویق الگوها، آمیختگی با ارزش‌های سازمان، نیروی محرکه‌ای برای سایرین، قهرمانان، نمایانگر ارزش‌های سازمان.
	وجدان کاری	عامل درونی نظم، انضباط و هماهنگی، گرایش درونی انسان به خوبی، به نحو شایسته عمل کردن، عدم نیاز به کنترل، دست‌یابی به اصول راهنمای عمل.
	ناپیدایی	حفظ نظم به صورت پنهان، توافق‌های فرابگیر، تأیید ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، بخش پنهان فرهنگ، کارکرد پنهان فرهنگ.

شرایط اعتقادی	معنویت	باورها و اعتقادات توحیدی، هدایت به سوی کمال و سعادت، نگرش فرادینی، تلفیق زندگی کاری و زندگی معنوی، معنویت سازمانی، معنویت مدیریتی.
	مردم‌گرایی	مردم‌یاری، روحیه خدمت و خیرخواهی نسبت به دیگران، رفتار با انسان‌ها بر اساس ارزش‌های برابر انسانی، تواضع و فروتنی با مردم، کمک داوطلبانه.
	خدمت‌محوری	قبول زحمت دیگران، تأمین نیاز دیگران، نفع رسانی به دیگران، مدیر در نقش خدمت‌گذار، خدمت به دیگران، تعادل بین هدایت کردن و خدمت کردن.
	عدالت‌مداری	بی‌عدالتی، تحمل کم در مقابل بی‌عدالتی، رفتارهای منصفانه، عدالت در پاداش و جبران خدمت، عدالت در رویه‌ها و روش‌ها، عدالت در روابط متقابل.
	وظیفه‌شناسی	عضویت و عاملیت در جاهای مختلف، پذیرش و عمل به شرح وظایف و مسئولیت‌ها، پذیرش میزانی از سختی در کار، دخالت در وظایف دیگران.
	ساده‌زیستی	قناعت و سادگی رفتار، اصلاح امور، اصلاح نفس، آرامش درون و برون، تمایل به خاص بودن، تلاش برای نامی از خود بر جای گذاشتن.
	اعتدال	اعتدال در وظیفه‌شناسی، فضا دادن به دیگران، میانه‌روی، گزینش و پیمودن راه میانه و وسط، عدم تمایل به افراط و تفریط، مسیر عقلانی و صحیح.
	توکل	لطف مستمر خداوند، هدایت و راهنمایی امور توسط خداوند، اعتماد به خداوند در کلیه امور، توجه به حکمت الهی، خیر تلقی نمودن اتفاقات.
شرایط علمی و تکنولوژیکی	پیشرفت‌های علمی	پیشرفت‌های اطلاعاتی، ارتقاء زیرساخت‌های علمی، به کارگیری کارکنان علمی، افزایش معلومات دانش‌بنیان، به‌سازی فهم و درک علمی، انفجار دانش.
	پیشرفت‌های تکنولوژیکی	همگامی با پیشرفت‌های تکنولوژیکی، مدیریت مناسب فناوری، خودپویی، خودفرونی، رشد جهشی، فرآیندهای تولید الکترونیک، فناوری اطلاعات.
	سیستم‌های اطلاعاتی	جمع‌آوری و ثبت سیستماتیک داده‌ها، پردازش، تولید و توزیع سیستماتیک اطلاعات، ممیزی اطلاعات، نظام اطلاعات مدیریتی، به روز بودن اطلاعات.
	ارتباطات الکترونیک	تکنولوژی ارتباطات الکترونیک، بهره‌گیری و توسعه تکنولوژی ارتباطات، ایجاد آگاهی‌های فنی، توسعه کاربردها و میزان مهارت‌ها، ارتباط از راه دور، دور کاری.
	روش‌شناسی علمی	روش‌های شخصی و تجربی، روش‌های علمی، منظم و دقیق، جستجوی منظم، به کارگیری روش‌های علمی در حل مسائل، آزمایش و خطا.
	تغییر و تحول	تغییر و تحولات سریع و گسترده، مسائل و مشکلات پیچیده، حجم تغییرات، کنش و واکنش مناسب در صحنه رقابت، استقبال از تغییرات.
	نگرش مجازی	دانشگاه‌های مجازی، امکان تعامل انسان- ماشین و انسان- انسان در فضای شبیه‌سازی شده، شبیه‌سازی با استفاده از ابزار الکترونیک، سازمان مجازی.
	جهانی شدن	انعطاف‌پذیری مرزهای زمانی، مکانی و ساختاری، اتصال درونی جهان، مرزهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و آموزشی، جهانی سازی، دهکده جهانی.
شرایط آموزشی	آموزش‌های تخصصی	تحصیلات عالی متناسب با نیازهای اجتماعی، نیاز مدیران به تحصیلات مدیریتی، تخصص مدیریتی، تحصیلات عالی درجه‌ای برای مشاغل بهتر.
	آموزش‌های عمومی	استفاده از محیط‌ها، وسایل و امکانات آموزش عمومی، آموزش برای همه بر حسب استعدادها و قابلیت‌ها، مردمی کردن آموزش، جامعه در حال یادگیری.
	آموزش‌های مهارتی	آموزش‌های تکنولوژیکی، ارتقاء مهارت‌های اطلاعاتی، آموزش مهارت‌های ارتباطاتی، مکمل آموزش‌های رسمی و آکادمیک، نحوه همکاری با دیگران.
	آموزش‌های حرفه‌ای	آموزش‌های شغلی، آموزش‌های منطبق با پیشرفت‌های عملی و فنی، آموزش‌های ضمن خدمت، تجارب کاری، کارآموزی، کارورزی.
	یادگیری	جریان یاددهی- یادگیری، آموختن در هر جایی و تحت هر شرایطی، به‌سازی افکار، باورها و مهارت‌ها، تغییرات رفتار بالقوه، ارتقاء دانش، بیش و توانش.
	تفکر	مواد اولیه برای تفکر، برنامه‌ریزی و سازماندهی برای مطالعه مداوم، سازماندهی اطلاعات و تجارب، بازسازی اطلاعات، حل مسئله، تفکر انتقادی.
	خلاقیت و نوآوری	تفکر خلاق و نوآور، ذاتی بودن نوآوری و خلاقیت، پرورش نوآوری و خلاقیت، توانایی ذهنی برای ایجاد افکار یا ایده‌های جدید، به کارگیری ایده‌های جدید.
	کارآفرینی	پیشرفت در امور، دست‌یابی به نتایج بهتر، کارها و فرآیندهای جدید، ارائه محصول یا خدمت جدید، ایجاد کسب و کار جدید، کارآفرینی سازمانی.

جدول (۳) مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی و مقوله‌های فرعی مرتبط با مقوله اصلی استراتژی‌ها

مقوله‌های فرعی	مفاهیم کلی	مفاهیم جزئی
سطح فردی	گزینش	تأمین نیرو، به کارگیری افراد مناسب برای پست‌ها و مشاغل مختلف، نیروی انسانی موجود و مورد نیاز، انتخاب کارکنان با روش‌های علمی.
	آموزش	نیازهای آموزشی کارکنان، ارتقاء سطح دانش، بینش و مهارت‌های شغلی، آماده‌سازی افراد برای انجام وظایف و مسئولیت‌ها، ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان، حل مسائل و مشکلات کاری کارکنان.
	نظام جبران خدمت	حقوق و دستمزد، پاداش مالی، پاداش غیرمالی، هزینه زندگی، حقوق مشاغل مدیریتی، مقایسه مزایا و پاداش.
	نظام شایسته‌سالاری	پرورش افراد شایسته، هماهنگی بین دانشگاه‌ها و سازمان‌ها، ارتقاء به موقع، ایجاد شایستگی در خود، توزیع متعادل نیروی انسانی، معیارهای اصولی برای شایسته‌سالاری، صلاحیت و شایستگی مدیریت.
	توانمندسازی	شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، مسئولیت در امور سازمان بر اساس توانایی‌ها، اختیار و توانایی برای اداره کردن کار.
	مسئولیت‌پذیری	تعهد به انجام وظایف، ارائه توان مناسب برای مسئولیت‌ها، عدم تداخل در مسئولیت‌ها، عدم انجام امور غیر ضروری.
	سخت‌کوشی	انگیزه بالا برای موفقیت، دانش شغلی لازم، وابستگی و تلاش شدید در کار، اجتناب از تنبلی و سستی.
سطح گروهی	خودمدیریتی	مدیریت رفتار فردی، مدیریت وضع ظاهری، مدیریت بیان، مدیریت مهارت‌های ارتباطی، مدیریت فضای کاری، خودنظمی، خودکنترلی، ارزیابی از خود، خوداصلاحی، مدیریت عقل و ایمان، خودیابی.
	تیم‌سازی	کارهای گروهی و تیمی، هم‌افزایی مثبت، تلاش هماهنگ، مهارت‌های مکمل، نتایج کار جمعی، مدیریت تیمی، تیم‌های تخصصی.
	چشم‌انداز سازی	ایجاد چشم‌انداز نوید بخشی از آینده، پذیرش چشم‌اندازها، آنچه می‌تواند باشد، سهم آموزش عالی در ایجاد جامعه مطلوب.
	مشارکت	بهره‌مندی از تخصص و بلوغ افراد، ایجاد فضای مناسب برای مشارکت، درگیری ذهنی، عاطفی و عملی در کار، گوشه‌نشینی.
	شفافیت	در اختیار گذاشتن اطلاعات شغلی و سازمانی، اطلاعات لازم در ارتباط با کار، گروه کاری و سازمان، جریان آزاد اطلاعات و فرآیندها.
	گشودگی	بیان تدریجی احساسات، تفکر و تجارب، ارائه اطلاعات لازم به یکدیگر برای شناخت بهتر، باز نکردن صندوقچه دل خود برای هر کسی.
	همدلی	درک احساسات، نیازها و انگیزه‌های طرف مقابل، پرهیز از ارزیابی و قضاوت دیگران، شکل‌گیری احساس مشترک.
	مثبت‌گرایی	احساس خوشایند نسبت به توانایی‌ها، مهارت‌ها و انگیزه‌های خود و دیگران، خوش بینی نسبت به موفقیت فردی و سازمانی، نگرش مثبت.
دریافت بازخورد	آگاهی از رفتار خود، خود را در آینه دیگران دیدن، کسب اطلاع از تأثیر رفتار خود بر دیگران، بازنگری اصلاحی از نتایج فعالیت‌های سازمانی.	

سطح سازمانی	برنامه‌ریزی	نیاز به برنامه‌ریزی‌های دقیق، بلندمدت و استراتژیک، تدبیر و طراحی فعالیت‌ها و اقدامات آینده، در نظر گرفتن منابع و محدودیت‌ها، تعیین رویه‌ها، روش‌ها و فرآیندها، انعطاف‌پذیری برنامه‌ها، اجرای برنامه‌ها.
	سازماندهی	تشخیص و گروه‌بندی فعالیت‌ها، تعیین روابط درون و بین گروهی فعالیت‌ها، تخصیص افراد و منابع به فعالیت‌ها، عدم سازماندهی مجدد فعالیت‌ها و فرآیندها، عدم توجه به تخصص‌ها در سازماندهی افراد.
	هماهنگی	عدم هماهنگی بین سازمان‌ها، وحدت بخشیدن، برقراری انسجام بین فعالیت‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها، جلوگیری از دوباره کاری‌ها.
	هدایت و ترغیب	جهت‌دهی به افراد در انجام دادن کارها، ایجاد انگیزه و رغبت در کارکنان، تسهیل‌گری، مربی‌گری، راهگشایی و راهنمایی.
	کنترل	عدم وجود ملاک‌ها و استانداردهایی برای کنترل، مچ‌گیری، انطباق عملیات با برنامه‌ها، عدم نظارت مستمر، رویکرد اصلاح و بهبود، کنترل درونی، کنترل بیرونی، کنترل عملکرد مدیران.
	تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری پوچ، مشارکت پوچ در تصمیم‌گیری‌ها، تشخیص و شناسایی مسائل، تعیین راه‌حل‌ها، انتخاب و اجرای مناسب‌ترین راه‌حل.
	ارتباطات	توانایی صحبت کردن، توانایی گوش دادن، انتقال اطلاعات و افکار، تأثیر و تأثر متقابل، شنیدن صداهاى خاموش، رابطه‌بازی.
	هدف‌گذاری	مسیر و جهت فعالیت و رفتار، رفتارهای بی هدف، اهداف کارکنان، اهداف مدیران، اهداف سازمان، هدف سوء استفاده، اهداف چالشی.
سطح اجتماعی	حاکمیت قانون	محافظت از حقوق کلیه افراد، اجرای قوانین موجود، نظارت بر اجرای قوانین، نظارت بر ناظران، حساسیت مردم نسبت به اجرای قوانین.
	ارتقاء دموکراسی	گوشه نشین کردن افراد مستقل و متخصص، خود سانسوری، بیان و مبادله افکار، تساهل در برابر عقاید مخالف، توجه به تفاوت‌ها.
	آموزش همگانی	ایجاد آگاهی نسبت به قوانین و مقررات، اطلاع مردم از مسائل سازمانی و مدیریتی، اطلاع رسانی‌های سیاسی، آموزش‌های اجتماعی و فرهنگی.
	نظارت اجتماعی	نیاز به استانداردهایی نانوشته از رفتار، نقش نظارتی مردم در اجرای قوانین، نظارت دولت و سازمان‌ها، عدول از قوانین، هنجارها و انتظارات.
	گردهمایی‌ها	برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های گروهی و مراسم‌ها، کارهای انسان دوستانه، ورزش‌ها و تفریحات، محدود بودن ابعاد زندگی.
	توسعه سرمایه‌های اجتماعی	روابط اجتماعی ارزشمند میان افراد، فضای روانی کار، احترام و اطمینان، اعتماد بین کارکنان و مدیران، بهبود و تسهیل ارتباط متقابل، ایجاد فضای اعتماد، مشارکت و همکاری، دلگرمی اجتماع.
	بلندمدت‌نگری	اهداف و برنامه‌های بلندمدت و آینده‌نگر، تداوم شخصیت، رفتارهای یکپارچه و ساختمان، الگوهای رفتاری بزرگ و معنی دار.
	هم‌تکاملی	رشد سالم، رشد سرطانی، حرکت در جهت تکامل سازمان، رشد و تعالی هر فرد، گروه، سازمان و جامعه، در گرو رشد دیگران.

جدول (۴) مفاهیم جزئی، مفاهیم کلی و مقوله‌های فرعی مرتبط با مقوله اصلی پیامدها

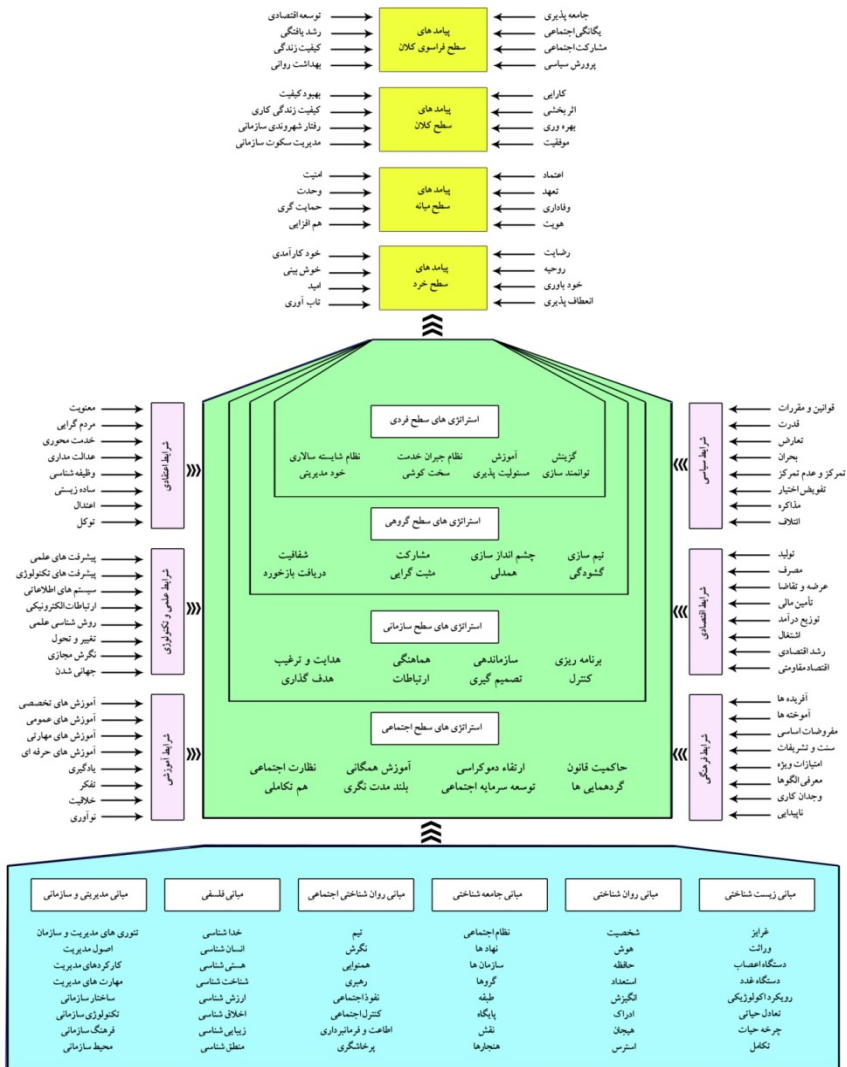
مقوله‌های فرعی	مفاهیم کلی	مفاهیم جزئی
سطح خرد	رضایت	احساس خشنودی از شغل و ابعاد مختلف آن، تناسب کار با استعدادها، شکوفایی استعدادهای شغلی، شرایط محیطی کار.
	روحیه	آمادگی و تمایل برای مصرف انرژی بیشتر در کار، کار بهتر و همکاری بیشتر، حالت روحی زنده، انطباق اهداف سازمانی، انتظارات قانونی و نیازهای فردی.
	خودباوری	احساس شایستگی، شناخت مناسب از توانایی‌ها و استعدادهای خود، پوشش ضعف‌ها، آموختن و رشد کردن در شغل و در رویارویی با چالش‌های تازه.
	انعطاف‌پذیری	خود اصلاحی در جهت بهسازی خویش، عدم توجه به رهنمودهای دیگران و علایم محیطی، انعطاف روانی، توجه به راه‌حل‌های مختلف، خود بازنگری.
	خودکارآمدی	انجام موفقیت‌آمیز یک وظیفه خاص، انتخاب اهداف متعالی، استقبال از چالش، اطمینان بیش از حد و غیر واقع‌بینانه نسبت به توانایی‌ها.
	خوش‌بینی	انتظار یک رویداد مثبت و مطلوب در آینده، آسان گرفتن و پذیرفتن وقایع گذشته، شاکر بودن برای وضع موجود، جستجوی فرصت‌ها در آینده، خوش‌بینی غیرواقعی.
	امید	ناامیدی نسبت به وضع موجود، امید به بهبود شرایط، ثبات قدم در دستیابی به اهداف، ایجاد راه‌های جایگزین، پذیرش چالش‌ها و تعقیب اهداف، قدرت اراده.
	تاب‌آوری	تحمل مسائل و مشکلات، برخورد مناسب با موفقیت‌ها و توفیقات، ظرفیت رویارویی با حوادث منفی، مشکلات، تعارضات و شکست‌ها، سرسختی.
سطح میانه	اعتماد	اعتقاد کارکنان و مدیران به صداقت و شایستگی یکدیگر، وفاداری، روراست نبودن مدیران با کارکنان و کارکنان با مدیران، رفتارهای فرصت‌طلبانه.
	تعهد	مسئول بودن در قبال اهداف سازمان، اهداف سازمان را اهداف خود تلقی نمودن، تمایل به تلاش برای سازمان، تمایل به ماندن در سازمان.
	وفاداری	دفاع از سازمان، حمایت از منافع سازمان، سازمان موجب انگیزش افراد، استخدام موقت و کاهش حمایت از کارکنان، کاهش وفاداری.
	هویت	مفهوم خویشتن، تعریف خود بر حسب سازمان، ادراک یکی بودن با سازمان، تعلق به سازمان.
	امنیت	احساس امنیت، امنیت فیزیکی و محیطی، امنیت عاطفی و روانی، امنیت ارتباطات، تخریب شخصیت، ترور شخصیت، مقابله با تهدیدها، ایجاد جو ایمنی در سازمان.
	وحدت	از هم پاشیدگی و گسیختگی، توهم وحدت، عدم نیاز به هماهنگی دائمی، یکپارچگی و انسجام، تظاهر به وحدت.
	حمایت‌گری	پشتیبانی از افراد و گروه‌ها در زمان‌های حساس و بحرانی، سرزنش و تخریب، خروج از وضعیت بحرانی، به دست گرفتن مجدد ابتکار عمل.
	هم‌افزایی	تلاش جمعی برای نتایج بهتر، کمک فکری به یکدیگر، عملکردی بیشتر از مجموع عملکرد اعضا، تکمیل ایده‌های یکدیگر.

سطح کلان	کارایی	انجام درست کارها، عدم توجه به ماهیت کار و فعالیت، تمرکز بر نسبت بین بازده و هزینه، دستیابی به بیشترین بازده با کمترین هزینه.
	اثربخشی	انجام کارهای درست، عدم توجه به روش‌های درست، مطلوبیت اهداف فردی و سازمانی، دستیابی به اهداف یا نتایج مطلوب.
	بهره‌وری	انجام درست کارهای درست، مجموع کارایی و اثربخشی، قدرت و توانایی تولید، استفاده بهینه از منابع و امکانات.
	موفقیت	استفاده حداکثری از قدرت قانونی و مقام، دستیابی به حداقل نتایج، عدم تأثیر در موقع عدم حضور، واکنش مثبت زیردستان بدون میل و رغبت و خواست قلبی.
	بهبود کیفیت	بهبود مستمر فرایندها، جلب مشارکت فعال کارکنان، توجه به عمق تغییرات مورد نیاز، بازسازی، توجه زیاد به مشتری.
	کیفیت زندگی کاری	سهیم بودن در عملکرد و موفقیت سازمان، دریافت پاداش‌های مادی و معنوی از سازمان، همکاری و احترام متقابل بین مدیریت و کارکنان، رشد و تعالی کارکنان.
	رفتار شهروندی سازمانی	مجموعه رفتارهای داوطلبانه، عملکرد فراتر از وظایف، رفتارهای فاقد پاداش رسمی، کمک به افراد دیگر سازمان، لجبازی و خودسری، اجتناب از کار.
	مدیریت سکوت سازمانی	انتقال ایده‌ها و اطلاعات، امتناع از اظهارنظر نسبت به مسائل سازمانی، جرأت نداشتن یا عدم تمایل برای اظهار نظر، قصه‌گویی و داستان سرایی، غر و لند و اعتراضات، ناآرامی‌ها، گلایه‌ها، شکستن سکوت‌ها، شنیدن صداها.
سطح فراسوی کلان	جامعه‌پذیری	احترام به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه، رفتار در حدود چارچوب‌های جامعه، انطباق با الگوهای رفتاری سازمان و جامعه.
	یگانگی اجتماعی	مرزهای قومی، مذهبی، جغرافیایی، جنسیتی و نژادی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی، ارائه و به کارگیری الگوهای رفتاری.
	مشارکت اجتماعی	بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و موضوعات اجتماعی، تقبل مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی، رفتار کورکورانه، تعلق واقعی به زندگی اجتماعی.
	پرورش سیاسی	جذب هنجارها و ارزش‌های نظام سیاسی جامعه، شکل‌گیری جهت‌گیری سیاسی افراد، اخلاص‌گری در امور، دنبال کردن بیش از حد منافع شخصی.
	توسعه اقتصادی	تغییرات بنیادین در اقتصاد، افزایش ظرفیت‌های تولید، سرمایه‌گذاری‌های غیرمنطقی، حداکثر بازدهی از سرمایه محدود، توسعه کمی و کیفی نیروی انسانی.
	رشدیافتگی	رشد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، کمک به رشدیافتگی یکدیگر، در یک مسیر قرار داشتن رشد افراد، سازمان‌ها و جامعه، دستیابی به استقلال و خودکنترلی.
	کیفیت زندگی	رضایت‌مندی در زندگی، ادراکات درونی فرد از واقعیت‌های بیرونی زندگی، ادراکات درونی فرد از خود، تعریف آینده بهتر و کوشش در به وجود آوردن آن.
	بهداشت روانی	تأمین سلامت فکر، پیش‌گیری از بیماری‌های روانی، ایجاد محیط مناسب برای رشد و شکوفایی، توقع کم و توکل زیاد، پذیرش و پوشش نقاط ضعف و برعکس.

جهت یکپارچه‌سازی مؤلفه‌های رفتار مدیریتی به منظور ارائه مدل برای نظام آموزش عالی ایران، از تکنیک استفاده از نمودار، بهره‌گیری شد. مدل از پایین به بالا طراحی شد. در قسمت پایین، مقوله اصلی شرایط علی یا علل و عوامل رفتار مدیریتی؛ شامل شش مقوله فرعی مبانی زیست‌شناختی، مبانی روان‌شناختی، مبانی جامعه‌شناختی، مبانی روان‌شناختی اجتماعی، مبانی فلسفی و مبانی مدیریتی و سازمانی که هر کدام هشت مفهوم کلی را در بر می‌گرفتند، قرار گرفت.

در دو طرف راست و چپ، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر رفتار مدیریتی؛ شامل شش مقوله فرعی شرایط سیاسی، شرایط اقتصادی، شرایط فرهنگی، شرایط اعتقادی، شرایط علمی و تکنولوژیکی و شرایط آموزشی که هر کدام هشت مفهوم کلی را در بر می‌گرفتند، قرار داده شد. در قسمت بالای شرایط علی، استراتژی‌های رفتار مدیریتی؛ شامل چهار مقوله فرعی استراتژی‌های سطح فردی، استراتژی‌های سطح گروهی، استراتژی‌های سطح سازمانی و استراتژی‌های سطح اجتماعی که هر کدام هشت مفهوم کلی را در بر می‌گرفتند، قرار گرفت. در قسمت بالای استراتژی‌ها، پیامدهای رفتار مدیریتی؛ شامل چهار مقوله فرعی پیامدهای سطح خرد، پیامدهای سطح میانه، پیامدهای سطح کلان و پیامدهای سطح فراسوی کلان که هر کدام هشت مفهوم کلی را در بر می‌گرفتند، قرار داده شد. به طور کلی مدل پیشنهادی رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران، چهار مقوله اصلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۱۶۰ مفهوم کلی را در بر گرفت. شکل (۱) مدل رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران را نشان می‌دهد.

شکل (1) مدل پیشنهادی رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران



بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش در رابطه با مدل پیشنهادی بیان‌گر این است که مدل رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران از مقوله‌های اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها تشکیل شده است. مقوله‌های اصلی شرایط علی و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر هر کدام از شش مقوله فرعی و مقوله‌های اصلی استراتژی‌ها و پیامدها هر کدام از چهار مقوله فرعی ایجاد شده‌اند و هر مقوله فرعی از هشت مفهوم کلی شکل گرفته است. در مجموع، مدل رفتار مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران از ۱۶۰ مفهوم کلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی ایجاد شده است. قلی‌پور (۱۳۹۳)، در بحث از ریشه‌های رفتار در سازمان‌ها بیان می‌کند که رفتار در سازمان‌ها یک حوزه علمی بین رشته‌ای، افقی، مصرف‌کننده و وارد کننده است و علوم مختلفی در شکل‌گیری و شکوفایی آن نقش دارند. در این بین روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، اقتصاد، علوم سیاسی و مردم‌شناسی تأثیر بیشتری داشته‌اند. علوم دیگری همچون پزشکی (در بحث استرس)، مخابرات (در مبحث ارتباطات و بازخورد) و علوم فنی نیز در تکوین رفتار در سازمان‌ها نقش داشته‌اند، ولی نقش آن‌ها کمتر بوده است [۱۰]. در پژوهش حاضر، در مقوله اصلی شرایط علی به مقوله‌های فرعی مبانی روان‌شناختی، مبانی جامعه‌شناختی و مبانی روان‌شناختی اجتماعی و در مقوله اصلی شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر به مقوله‌های فرعی شرایط سیاسی و شرایط اقتصادی پرداخته شد.

نیازآزری و همکاران (۱۳۹۰)، سازمان‌های آموزشی نیز همچون سایر سازمان‌ها در مسیر حیات اجتماعی خود تحت تأثیر جریان‌ات اجتماعی و بین‌المللی هستند؛ جریان‌اتی نظیر عوامل اجتماعی، سیاسی و روان‌شناختی که بر سازمان‌های آموزشی تأثیر خواهند گذاشت. تأثیر عوامل جامعه‌شناختی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، قانونی، روان‌شناختی، تکنولوژیک، انسان‌گرایی، نژادی و اعتقادی و آرمانی بر نظام‌های آموزشی، همواره مدیران را بر آن می‌دارد تا به دنبال بهبود عملکرد و شرایط سازمان‌ها باشند [۲۰]. در پژوهش حاضر، در مقوله اصلی شرایط علی به مقوله‌های فرعی مبانی روان‌شناختی و مبانی جامعه‌شناختی و در مقوله اصلی شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر به مقوله‌های فرعی شرایط سیاسی، شرایط اقتصادی، شرایط فرهنگی، شرایط اعتقادی و شرایط علمی و تکنولوژیکی پرداخته شد.

بارون و گرینبرگ (۱۹۹۰)، سه سطح تجزیه و تحلیل رفتار در سازمان‌ها؛ فردی، گروهی و سازمانی را مورد بحث قرار داده‌اند [۶]. سیدجوادین (۱۳۹۰)، بیان می‌کند که نقطه قدرت رفتار در

سازمان‌ها و مدیریت، ماهیت نظام‌گرایی آن است که در سه سطح تئوری، تحقیق و مدیریت در عمل، توضیح می‌دهد [۲۸]. در پژوهش حاضر، در مقوله اصلی استراتژی‌ها به مقوله‌های فرعی استراتژی‌های سطح فردی، استراتژی‌های سطح گروهی، استراتژی‌های سطح سازمانی و استراتژی‌های سطح اجتماعی پرداخته شد.

کافمن و هرمن (۱۳۹۱)، اگر باید نتایج و پیامدهای نظام آموزشی تغییر یابند و آینده آموزشی بهتری آفریده شود، شرایطی باید توصیف شود که مشخص کننده وضعیت مطلوب است. آن‌ها به سه نوع نتایج؛ محصولات، بروندها و پیامدها، در نظام آموزشی اشاره دارند [۱۳]. در پژوهش حاضر، در مقوله اصلی پیامدها به مقوله‌های فرعی پیامدهای سطح خرد، پیامدهای سطح میانه، پیامدهای سطح کلان و پیامدهای سطح فراسوی کلان پرداخته شد.

به طور کلی نتایج نشان داد که ایجاد یک جریان طبیعی و سالم از تئوری، تحقیق و عمل در ارتباط با مفاهیم و مقوله‌های رفتار مدیریتی، می‌تواند در بازاندیشی، بازسازی و بازآفرینی مجدد این مؤلفه‌ها به مدیران کمک شایانی نموده، موجب بهبود رفتار مدیریتی، دستیابی به رفتار مدیریتی سالم و سازنده و روی آوردن به رفتار مدیریتی اصولی و پرهیز از رفتار مدیریتی غیراصولی شود و در نهایت افزایش بازده فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی را در پی داشته باشد.

تضاد منافع / حمایت مالی: مقاله از هیچ‌گونه تضاد منافع / حمایت مالی برخوردار نیست.

منابع

1. Ahmad Zadeh Bayani, A. (1387). *Management Psychology*. Tehran: Payame Noor University. [Persian].
2. Alagheband, A. (1388). *Educational Management Preliminary*. Tehran: Payame Noor University. [Persian].
3. Alfadhil, M. Alabdullah, T. (2013). *Determinants of the Managerial Behavior of Agency Cost and its Influential Extent on Performance: a Study in Iraq*. International Journal of Humanities and Social Science, Vol 3, No,6, pp 238-252.

4. Anand, R. (2010). *Emotional Intelligence and its Relationship with Leadership Practices*. International Journal of Business and Management: Vol 5, No,2, pp 65-76.
5. Baharestan, J. (1395). *Comparative management*. Tehran: Fadak Isatis. [Persian].
6. Baron, R. Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Boston: Allyn and Bacon.
7. Bolzmann, E. Stough, S. Somarajan, C. Polo, L. (2007). *Leadership Practices: A Comparison Between Chile and the United States*. Journal of Business and public Affairs: Vol 1, No,2, pp 1-13.
8. Boyd, W. (2004). *Educational Leadership*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Vol 5, No,2, pp 4272-4276.
9. Burke, R. Matthiesen, B. Einarsen, S. (2009). *Workaholics Perceive How Bosses Behave*. SCMS Journal of Indian Management: Vol 6, No,1, pp 26-37.
10. Gholipour, A. (1393). *Organizational Behavior Management (Individual Behavior)*. Tehran: the organization of the research and compilation of the humanities university textbooks (Samt), the center for the humanities sciences research and development. [Persian].
11. Heslin, P. Latham, G. (2004). *The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior*. Applied Psychology: An International Review, Vol 53, No,1, pp 23-37.
12. Iman, M. (1393). *Qualitative Research Methodology*. Qom: Howzeh and University research center. [Persian].
13. Kafman, R. Herman, J. (1391). *Strategic planning in education*. tr. F Mashayekh, A Bazargan. Tehran: Burhan school of cultural education.
14. Kosaka, H. (2004). *Japanese Managerial Behavior in Strategic Planning Case Analyses in Global Business*

- Context*. Journal of Business Research, Vol 57, No,1, pp 291-296.
15. Lyles, N. (2009). *An Examination of the Relationship Between the Leadership Styles of Blue Ribbon School Administrators and Student Achievement*. Dissertation for Degree Doctor of Philosophy. Capella University.
 16. Mirkamali, s. (1393). *Behavior and Relations in Organization and Management*. Tehran: Yasteroon. [Persian].
 17. Moghrabi, K. Sharabati, A. Khader, M. (2014). *Impact of Manager Skills Profile on his Managerial Behavior a Case Study of Jordan Kuwait Bank*. International Review of Management and Business Research, Vol 3, No,2, pp 688-704.
 18. Mohammadi, A. Alaie, H. Pourghaz, A. (2012). *Comparing the Importance of Managerial and Leadership Behaviors from Views of School Principals and Teachers*. Journal of Educational and Instructional Studies in the World, Vol 2, No,2, pp 130-136.
 19. Naeemullah, K. Muhammad, I. Muhammad, S. Uddin, M. Shafqat, H. (2010). *The managerial behavior of secondary school heads in Punjab (Pakistan)*. Educational Research and Review, Vol 5, No,4, pp 189-192.
 20. Niazazari, K. Esmaeili shad, B. Rabiei, M. (1390). *Policy making and public policy process in educational system*. Ghaemshahr: Mehrenabi. [Persian].
 21. Palmgren, H. (2010). *Leadership in a Small Enterprise*. The degree of Doctor of Science in Technology. Faculty of Information and Natural Sciences, Aalto University School of Science and Technology.
 22. Posner, B. (2010). *Psychometric Properties of The Student Leadership Practices Inventory*. <http://www.Media.Wiley.com>.

23. Razavi, R. Akbari, M. Jafarzadeh, M. Zali, M. (1392). *Reviewing of Mixed Method Research*. Tehran: University of Tehran. [Persian].
24. Rezaeiyan, A. (1393). *The Basics of the Organizational Behavior Management*. Tehran: the organization of the research and compilation of the humanities university textbooks (Samt), the center for the humanities sciences research and development. [Persian].
25. Rice, J. Martin, N. Rathnappulige, S. (2009). *Managerial business qualifications, organizational performance and managerial behavior- evidence from Australia*. Problems and Perspective in Management, Vol 7, No,4, pp 75-88.
26. Shamir, B. Dayan, H. Adler, D. (2005). *Leadership by Biography: Towards a Life- Story Approach to the Study of Leadership*. Journal Leadership: Vol 1, No,1, pp 13-29.
27. Smith, P. Peterson, M. Schwartz, S. (2002). *Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior*. Journal of Cross-cultural Psychology, Vol 33, No,2, pp 188-208.
28. Saydjavadin, R. (1390). *Management and organization theories*. Tehran: Negahedanesh. [Persian].
29. Strauss, A. Corbin, J. (1394). *The Basics of Qualitative Research, Techniques and the Production Stages of the Grounded Theories*. tr. A Afshar, Tehran: Nay.
30. Waal, A. Goedegebuure, R. (2013). *Management behavior versus entrepreneurial orientation: feuds or friends?* Maastricht School of Management, Vol 5, No,1, pp 1-19.