

## بررسی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

نیر رضانی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

منیره پناهی\*

دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه شهید بهشتی

محمد حسن پرداختچی

دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

### چکیده

در این تحقیق، با استفاده از مدل اسلوکوم و همکاران، میزان برخورداری مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از قابلیت‌های مدیریتی مطالعه و بررسی شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که قابلیت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت، کار تیمی و خودگردانی جامعه مدیران مورد بررسی در سطح خوب و قابلیت آگاهی‌های جهانی این مدیران در سطح متوسط قرار دارد. همچنین، قابلیت ارتباطی و اقدام استراتژیک این مدیران در سطح متوسط تا خوب است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین متغیرهای تعدیل‌کننده نوع دانشگاه (پلی تکنیک/جامع)، مقطع تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت مدیران و معاونان دانشگاه‌های مورد بررسی و میزان برخورداری آنها از قابلیت‌های مدیریتی وجود ندارد، اما بین جنسیت و موقعیت سازمانی افراد و قابلیت‌های آگاهی‌های جهانی و خودگردانی آنها رابطه معناداری وجود دارد. نتایج بررسی‌های عمیق‌تر نیز نشان می‌دهد که زنان و مدیران صغی به ترتیب از امتیاز بیشتری نسبت به مدیران مرد و مدیران ستادی در قابلیت‌های آگاهی‌های جهانی و خودگردانی برخوردارند.

کلید واژگان: قابلیت‌های مدیریتی، مدیران دانشگاه، قابلیت آگاهی‌های جهانی، قابلیت خودمدیریتی، جنسیت و موقعیت سازمانی.

\* مسئول مکاتبات : monireh\_panahi@yahoo.com

دریافت مقاله : ۱۳۸۶/۸/۵ پذیرش مقاله : ۱۳۸۷/۱۱/۱۲

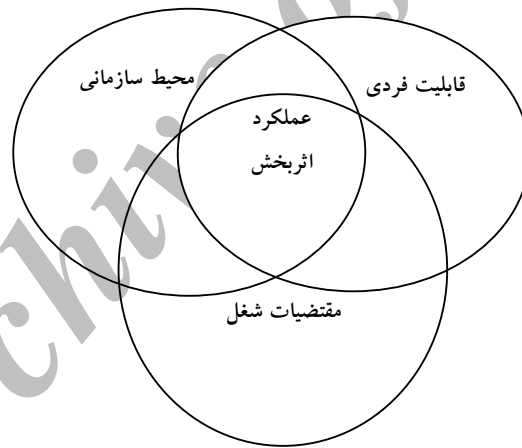
## مقدمه

یکی از مهم‌ترین کوشش‌های انسانی مدیریت است و در این میان، مدیریت بر نظام‌های آموزشی و از جمله دانشگاه‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است (Rowley, 1997). دانشگاه نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی محسوب می‌شود، نهادی که تسهیلگر توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه است (Sabbaghiyan, 2003). با توجه به آنکه مدیران دانشگاه‌ها از مهره‌های اصلی و هسته عمده تصمیم‌گیری در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند، لذا، توجه به مهارت و قابلیت‌های مدیریتی آنان و تقویت آن، به میزان چشمگیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تأثیرگذار است. به اعتقاد پیتر دراگر موفقیت سازمانها در عصر حاضر به قابلیت مدیریتی مدیران سازمانها وابسته است. کسب این قابلیت‌ها صرفاً از طریق کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم توسعه همه جانبه مدیران در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار آنهاست (Ghafarian, 2000).

**قابلیت‌های مدیریتی:** قابلیت یک ویژگی فردی است که در عملکرد موفقیت‌آمیز فرد و دستیابی به نتایج سازمانی نقش مهمی دارد و در برگیرنده دانش، مهارت، توانایی و همچنین، سایر ویژگی‌ها همانند ارزش، انگیزش، نوآوری و خودکنترلی است (Massey, 2004). قابلیت متمایز از شرایط لازم شغلی است؛ قابلیت به عنوان صفت برای افراد قلمداد می‌شود که به نوعی سرمایه انسانی یا منبع انسانی فرد است و در بهره‌وری متجلی می‌شود، اما شرایط لازم شغلی به عنوان الزامات خاص هر شغل مطرح هستند (Virtanen, 2000). دیوید مک کلند، به عنوان اولین فردی که اندیشه قابلیت را در ادبیات منابع انسانی وارد کرده است، قابلیت را ویژگی زیر بنایی فرد می‌داند که به عملکرد اثربخش یا عالی فرد در کار منتج می‌شود (Daintg, Cheng and Moore, 2002). وی در پژوهش‌های خود دریافت که یافته‌ها و نمرات هوش افراد قادر به پیش‌بینی موفقیت کاری آنها نیست، بلکه میزان اثربخشی افراد در وظایف محول شده تحت تأثیر قابلیت‌های فردی آنها قرار دارد (Brophy and Kiely, 2002; Roth Veil, 2005). بویاتریس در سال ۱۹۸۲، با مبنا قرار دادن تحقیقات مک‌کلند،

## 1. Competency

کلمه مدیر با قابلیت<sup>۲</sup> را در حوزه مدیریت رایج ساخت. مدل معرفی شده از سوی بویاتزیس در برگرفته تواناییهای رفتاری آگاهانه و ناآگاهانه فرد در کار است. وی بر ارتباط متقابل عملکرد اثربخش شغل با قابلیت‌های فردی، مقتضیات شغل و محیط سازمانی تأکید می‌کند. برطبق این مدل، عملکرد اثربخش در یک شغل زمانی محقق می‌شود که هر سه جزء مدل با یکدیگر سازگار باشند. بویاتزیس در تحقیقات خود ۱۲ قابلیت در شش دسته و همچنین، هفت قابلیت پایه‌ای<sup>۳</sup> مؤثر بر موفقیت مدیران را شناسایی کرد. وی بین دو سطح از قابلیت‌های پایه‌ای و عالی<sup>۴</sup> تمایز قایل بود. منظور از قابلیت‌های پایه‌ای همان قابلیت‌های لازم و ضروری همانند قابلیت دانستن، مهارت، انگیزش و مهارت‌های کلی اجتماعی برای انجام دادن کار است، اما قابلیت‌های عالی به عملکرد عالی افراد منجر می‌شوند.



نمودار ۱- مدل بویاتزیس از عملکرد کاری اثربخش

- 
- 2. The Component Manager
  - 3. Threshold Competency
  - 4. Superior Competency

جدول ۱- قابلیت‌های مدیریتی معرفی شده از سوی بویاتزیس

قابلیت پایه‌ای	قابلیت عالی	رسته
	توجه تأثیر، تشخیص استفاده از مفاهیم، جهت یابی کارآمد، بهره‌وری	مدیریت اقدام و اهداف
تفکر منطقی	مفهوم سازی، اعتماد به نفس، سخنرانی	رهبری
خودارزیابی صحیح، تلقی مثبت	مدیریت فرایندهای گروهی، استفاده از قدرت اجتماعی شده	منابع انسانی
بالندگی دیگران، خودانگیزی، استفاده از قدرت یکسویه		هدایت زیردستان
	عینیت اداری کنترل خود، شکیبایی و تطابق	تمرکز بر دیگران
دانش اجتماعی شده		دانش اجتماعی شده

مأخذ: (Iversen, 2000: 7)

اسکرودر نیز تحقیقات بویاتزیس را دنبال کرد و بر ارتباط بین قابلیت‌های فردی، بافت کار و محیط سازمانی برای موفقیت تأکید داشت. وی محیط داخلی و خارجی سازمان را متمایز از هم دانست و سه سطح قابلیت زیر را مطرح کرد:

۱. قابلیت‌های سطح اول که مشتمل بر ویژگی‌های فردی است؛
۲. قابلیت‌های دانش و مهارت‌های پایه‌ای مورد نیاز برای اجرای وظایف [همانند قابلیت‌های پایه‌ای معرفی شده در مدل بویاتزیس]؛
۳. قابلیت‌های عملکرد بالا که مجموعه رفتارهای نسبتاً پایدار هستند که به عملکرد تیمی بالا در محیط‌های بسیار پیچیده منجر می‌شوند.

همان گونه که مشاهده می‌شود، این مدل بر عوامل زمینه‌ای همانند محیط سازمانی و قابلیت فردی در عملکرد کار تیمی متمرکز است. به اعتقاد اسکرودر موفقیت مدیران از طریق سنجش عملکرد واحد یا تیم کاری تحت نظارت آنها قابل اندازه‌گیری است و این مهم از طریق سنجش توسعه حرفه‌ای آنها امکان‌پذیر نیست. علی‌رغم آنکه اسکرودر در مدل خود ۱۱ قابلیت عملکرد بالا را معرفی می‌کند، بر این نکته نیز تأکید دارد که همه مدیران ارشد نیازمند داشتن

تمام این قابلیت‌ها نیستند، بلکه بیشتر این قابلیت‌ها باید در یک تیم یا گروه کاری وجود داشته باشد (Hoffmann, 1999: 210).

جدول ۲- قابلیت‌های عملکرد بالای اسکرودر

قابلیت‌های شناختی	جستوی اطلاعات، تشکیل مفهوم، انعطاف‌پذیری مفهومی
قابلیت‌های انگیزشی	جستجوی بین فردی، تبادلات مبادلاتی، جهت‌یابی توسعه‌ای
قابلیت‌های رهبری	اعتماد به نفس، ارائه سخنرانی، تأثیرگذاری
قابلیت‌های دستیابی	جهت‌یابی فعال، جهت‌یابی دستیابی

دالویکز، یکی از صاحب‌نظران مدیریت، قابلیت‌های مدیریتی را به شش دسته از قابلیت‌های ذهنی، شخصی، ارتباطی، بین فردی، رهبری و جهت‌دهی نتایج تقسیم می‌کند (Iversen, 2000:10).

اسپنسر و اسپنسر نیز قابلیت‌های مدیریتی را به شرح زیر دسته‌بندی می‌کنند:

▪ قابلیت‌های پایه‌ای که مشتمل بر دانش و مهارت‌های پایه‌ای است و افراد برای حداقل کارایی به آنها نیازمندند؛

▪ قابلیت‌های عالی که عامل تمایز عملکرد متوسط از عالی است؛

قابلیت‌های مدیریتی معرفی شده از سوی اسپنسر و اسپنسر عبارت‌اند از: تأثیر و نفوذ، جهت‌یابی، دستیابی به موفقیت، کار تیمی و مشارکت، تفکر تحلیلی، نوآوری، توانمندسازی دیگران، اعتماد به نفس، هدایت و رهبری، جستجوی اطلاعات و رهبری تیم. به اعتقاد آنها در یک نگاه کلی تمام مدیران در تمام سطوح سازمانی نیازمند قابلیت‌های مشترکی برای کسب موفقیت هستند (Robotham, 1999: 64).

در مدل ارائه شده از سوی اسلوکوم و همکارانش نیز قابلیت‌های مدیران به شش دسته قابلیت ارتباطات، قابلیت خودگردانی، قابلیت کار تیمی، قابلیت برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی، قابلیت اقدامات استراتژیک و قابلیت آگاهی‌های جهانی تقسیم می‌شود. در نمودار ۲ ریز قابلیت‌های هر یک از دسته‌های یاد شده نشان داده شده است.



**قابلیت‌های مدیریتی و جنسیت:** با توجه به آنکه پژوهش‌های انجام شده در زمینه شناسایی قابلیت‌های مدیریتی به صورت مطالعه بر روی رفتار افراد است، لذا، ماهیت جنسیت مدیران مورد بررسی به عنوان عامل اساسی و مهم در این حوزه پیش‌بینی می‌شود. اما تحقیقی که توسط مک‌گریگور و تویید در سال ۲۰۰۱ صورت گرفت، به نوعی تأیید کننده دیدگاه مارشال مینی بر خنثی بودن مدل‌های قابلیت مدیریتی از جنسیت است. به اعتقاد این اندیشمندان علی‌رغم وجود تفاوت و شباهت بین زنان و مردان، در بیشتر موارد تفاوت معناداری بین عملکرد آنها مشاهده نمی‌شود. عمده‌ترین تفاوت در عرصه‌های عملیاتی و مواجهه با جزئیات است که شاید دلیل آن نیز تجارب اجتماعی و خانوادگی زنان و انتقال آن به زمینه شغلی و حرفه‌ای باشد. همچنین، این مطالعه نشان می‌دهد که بین قابلیت مدیریت مالی و بودجه‌بندی و قابلیت استراتژیک و پویا محیطی - نظارت بر محیط، میان مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد (Mc-Gregor and Tweed, 2001).

همچنین، نتایج تحقیق اسپورگن نیز نشان می‌دهد که مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد در سطح مدیریتی و تخصصی مشابه، در قابلیت‌های مدیریتی - جدای از قابلیت‌هایی که به عنوان قابلیت‌های جنسیت زن شناسایی شده بودند - امتیاز بالاتری را نسبت به مردان کسب کرده‌اند (White, 2003: 76).

نتایج تحقیقی دیگر نیز حاکی از آن است که در شرایط تعاملی بالا، زنان از توانایی کمتری در استفاده از قابلیت‌های رفتاری و شناختی که در موقعیت‌های عادی از آنها استفاده می‌کنند، برخوردارند؛ به عبارت بهتر، زنان قادر به استفاده اثربخش از قابلیت‌های خود در موقعیت‌های غیرعادی - به خصوص در رهبری تحول‌گرا - نیستند. لذا، به اعتقاد این صاحب‌نظران چنانچه فرصت‌های مساوی رشد در یک جو مثبت به زنان اعطا شود، می‌توان به عملکرد سازمانی اثربخش آنان خوش بین بود (Spurgeon, 2005).

**رویکردهای مختلف مدیریت آموزش عالی:** به اعتقاد اندیشمندان به واسطه ویژگی‌های خاص آموزش عالی استقلال سازمانی، آزادی علمی و امنیت شغلی سه رکن اساسی بالندگی نظام دانشگاهی است. آزادی علمی برای دانشگاهیان همانند تنفس برای انسان و تنها راه پیشرفت علم و دستیابی به دانش جدید است. از سوی دیگر، امنیت شغلی لازمه آزادی علمی است

(Pardakhtchi, 2003). با توجه به اینکه استقلال علمی و مشارکت استادان در تصمیم‌گیریها و مدیریت دانشگاه از جمله ارکان بالندگی نظام آموزش عالی است، مدیریت دانشگاهی بر حسب آنکه به چه میزان بر این ارکان پایبند است و آنها را تأمین می‌کند، به چهار نوع تقسیم می‌شود:

۱. رویکرد همکارانه و برابر که در آن میزان استقلال و آزادی علمی اعضای هیئت علمی بالاست و میزان مشارکت آنها در مدیریت دانشگاه و تصمیم‌گیری دانشگاه زیاد است. این رویکرد مبتنی بر مفروضات زیر است:

▪ دانشگاه سازمانی است که در آن قدرت از پایین هرم سازمانی نشئت می‌گیرد و به بالا جریان می‌یابد. تصمیم‌گیری فرایندی است که با مشارکت افراد صورت می‌پذیرد.

▪ اعضای هیئت علمی قادرند که امور خود را اداره و فعالیتهای خویش را مدیریت کنند.

۲. رویکرد اداری که در آن استقلال و آزادی عمل افراد کم و مشارکت در تصمیم‌گیریها نیز پایین است. در این رویکرد دانشگاه سازمانی است که در آن قدرت از رأس هرم سازمانی سرچشمه می‌گیرد و به سمت سلسله مراتب پایین سازمان جریان می‌یابد.

۳. رویکرد حرفه‌ای که در آن استقلال و آزادی عمل افراد در دانشگاه بالا، اما مشارکت در تصمیم‌گیریها پایین است. بر طبق مفروضات این رویکرد دانشگاه سازمانی مکانیکی است که در آن ساختار، قوانین و مقررات و رویه‌های اداری از اهمیت فراوانی برخوردارند.

۴. رویکرد کارآفرینانه که در آن استقلال و آزادی عمل پایین، اما مشارکت در تصمیم‌گیریهای سازمانی بالاست. در این رویکرد دانشگاه در فعالیتهای خود به بازار کار و تقاضای اجتماعی توجه دارد و سعی می‌کند محصولات و خدمات خود را بر حسب تقاضای جامعه ارائه دهد. همچنین، این سازمان در جستجوی بازارهای جدید و تأمین منابع مالی برای دانشگاه و تأمین

منافع سهامداران است (Pardakhtchi, 2003: 45).



جدول ۳ - رویکرد مختلف در مدیریت آموزش عالی

		کم	زیاد
مشارکت در تصمیم‌گیریها	کم	اداری Managerial	حرفه‌ای Bureaucratic
	زیاد	کارآفرینانه Entrepreneurial	همکارانه و برابر Collegial

استقلال و آزادی عمل

منبع: (Pardakhtchi, 2003: 45)

قابلیت مدیران دانشگاهی: دونالدسون برای رهبری مطلوب دانشگاه ویژگیها و قابلیت‌هایی را بیان می‌کند که دارای ماهیتی غیرقابل پیش‌بینی و عبارت‌اند از:

۱. قابلیت درک اهداف خاص گروه یا مؤسسه و بیان واضح و روشن مقاصد مبتنی بر آن اهداف به نحوی که وظایف عادی اداری، فعالیت‌های کوتاه مدت و چشم‌انداز گروه را تحت‌الشعاع قرار ندهد؛

۲. قابلیت تغییر و تبدیل اهداف به فعالیتها؛

۳. قابلیت هدایت، ایجاد انگیزه و برقراری ارتباط با کارکنان.

وی علاوه بر این قابلیت‌ها، سه ویژگی فردی را برای رهبری مطلوب دانشگاه معرفی می‌کند که عبارت‌اند از:

- اعتماد به نفس: این ویژگی زمینه لازم را برای مشورت موفقیت‌آمیز و شجاعت برای اتخاذ تصمیمات راسخ فراهم می‌آورد. اعتماد به نفس از طریق تجربه، تفکر و دانش حرفه‌ای کسب می‌شود.

- تقدیر از تنوع: این ویژگی به رهبران اجازه می‌دهد تا اهداف گوناگون، برنامه‌ها، نیازها و نقاط قوت کارکنان را مورد توجه قرار دهند و از این نگرش که فقط یک نظام صحیح برای واحد کار وجود دارد، اجتناب کنند.

- لذت از برقراری تماس‌های شخصی با اعضای هیئت علمی و دانشجویان (Ramsdan, 2001: 307).

- مدل مفهومی تحقیق: به دلیل جامعیت و در برگیرندگی خوب مدل ارائه شده از سوی اسلوکوم و همکاران نسبت به مدل‌های معرفی شده از سوی سایر صاحب‌نظران، در این پژوهش این مدل مبنای کار قرار گرفته و پرسشنامه نیز براساس آن تدوین شده است. همان گونه که بیان شد، اسلوکوم و همکارانش قابلیت‌های مدیریتی را به شش دسته تقسیم کرده‌اند:
- قابلیت ارتباطی: توانایی مدیر در انتقال و مبادله اثربخش اطلاعات که به درک متقابل بین افراد منجر می‌شود.
  - قابلیت برنامه‌ریزی و مدیریت: توانایی مدیر در تصمیم‌گیری در باره آنکه چه کارهایی و توسط چه افرادی انجام شود. این قابلیت همچنین، شامل تصمیم‌گیری در باره تخصیص منابع برای توانمندسازی افراد نیز می‌شود.
  - قابلیت کار تیمی: توانایی انجام دادن کار از طریق گروه‌های کوچکی که دارای مسئولیت مشترک‌اند و عملکردشان به یکدیگر وابسته و تأثیرگذار است.
  - قابلیت اقدامات استراتژیک: توانایی درک رسالت و ارزشهای سازمان و اطمینان بخشی از آنکه اقدامات مدیر و زیردستان همجهت با هم هستند.
  - قابلیت آگاهیهای جهانی: توانایی جهت‌دهی، هدایت و هماهنگی افراد و منابع از کشورها و فرهنگهای مختلف.
  - قابلیت خودگردانی: توانایی پذیرش مسئولیت زندگی در محیط کار و خارج از آن.
- اهداف پژوهش و سؤالات تحقیق:** هدف اصلی این پژوهش تعیین میزان برخورداری مدیران دانشگاههای دولتی شهر تهران از قابلیت‌های مدیریتی است، اما اهداف فرعی آن عبارت است از:
۱. تعیین میزان «قابلیت ارتباطی» مدیران دانشگاههای دولتی شهر تهران؛
  ۲. تعیین میزان «قابلیت برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی» مدیران دانشگاههای دولتی شهر تهران؛
  ۳. تعیین میزان «قابلیت کار تیمی» مدیران دانشگاههای دولتی شهر تهران؛
  ۴. تعیین میزان «قابلیت اقدام استراتژیک» مدیران دانشگاههای دولتی شهر تهران؛
  ۵. تعیین میزان «قابلیت آگاهیهای جهانی» مدیران دانشگاههای دولتی شهر تهران؛
  ۶. تعیین میزان «قابلیت خودگردانی» مدیران دانشگاههای دولتی شهر تهران؛

۷. آیا قابلیت‌های مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر حسب متغیرهای تعدیل‌کننده‌ای چون دانشگاه، جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، موقعیت سازمانی و سابقه خدمت متفاوت است؟

### روش پژوهش

از آنجایی که هدف از این تحقیق توصیف عینی و واقعی خصوصیات افراد از طریق مراجعه به آنها بدون هیچ‌گونه دخالت و استنتاج ذهنی است، لذا، از روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی استفاده شده است. همچنین، این پژوهش را می‌توان از نوع تحقیقات کاربردی دانست. با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال بررسی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران است، لذا، مدیران و معاونان ستادی و صنفی این دانشگاه‌ها جامعه مورد بررسی این پژوهش را تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۲۵۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه آماری تحقیق از جدول مورگان استفاده شده است. طبق این جدول، برای جامعه‌ای با تعداد مشخص ۲۵۰ نفر به ۱۵۲ نمونه نیاز است تا میانگین جامعه از روی میانگین نمونه کمترین اشتباه و خطا را داشته باشد (Dayani, 1999: 67). بنابراین، با توجه به فرمول مورگان، حجم نمونه در این پژوهش تعداد ۱۵۲ نفر تعیین و سپس، برای تعیین نمونه‌های پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی تصادفی استفاده شد تا نمونه‌های منتخب نماینده مناسب جامعه مورد بررسی و متناسب با اهداف پروژه باشند؛ به عبارتی، سعی شد تا با استفاده از این روش نمونه‌گیری نمونه‌های مورد بررسی مشتمل بر نمایندگان جامعه مدیران دانشگاه‌های جامع، پلی تکنیک و مدیران زن باشد.

روش جمع‌آوری اطلاعات این تحقیق به شیوه کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. همان‌گونه که قبلاً بیان شد، در این پژوهش از مدل اسلوکوم و همکاران استفاده شده است. برای سنجش و افزایش روایی پرسشنامه ابتدا نظر صاحب‌نظران و استادان مدیریت در باره آن جمع‌آوری شد و پس از انجام دادن اصلاحات لازم، پرسشنامه تدوین شده به طور آزمایشی در اختیار شش مدیر ستادی دانشگاه شهید بهشتی قرار گرفت. لذا، می‌توان بیان داشت که در این پروژه از روش سنجش روایی محتوا استفاده شده

است. به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه نیز از یک گروه ۲۱ نفری به طور آزمایشی استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۱ (۹۱ درصد) به دست آمد. از بین ۱۵۲ پرسشنامه توزیع شده، اطلاعات ۱۵۰ پرسشنامه به طور کامل جمع‌آوری شد. برای توصیف آماری اطلاعات جمع‌آوری شده از روشهای آماری میانگین و انحراف از میانگین و برای پاسخ به سؤالات ۱ تا ۶ از آزمون آماری Z استفاده شده است. برای پاسخ به سؤال ۷ نیز از آزمون آماری F استفاده شده است.

### یافته‌ها

در ستون دوم جدول ۴ میزان قابلیت مدیریتی نمونه مورد بررسی نشان داده شده است. برای تخمین قابلیت مدیریتی مدیران جامعه مورد بررسی با استفاده از اطلاعات حاصل از نمونه، از آزمون Z استفاده شده است که در ستون چهارم این جدول فاصله اطمینان میانگین قابلیت مدیریتی جامعه مورد بررسی با اطمینان ۹۵٪ نشان داده شده است.

جدول ۴- خلاصه مقایسه میانگین نمونه در سؤال پژوهشی اول

فاصله اطمینان میانگین جامعه	انحراف معیار نمونه	میانگین نمونه	
۳,۸۲-۴,۴	۱,۸	۴,۱	سؤال اول: قابلیت ارتباطی
۴,۰۶-۴,۳۱	۰,۸	۴,۱۸	سؤال دوم: قابلیت برنامه‌ریزی و مدیریت
۴,۱۲-۴,۳۵	۰,۷۳۸	۴,۲۳۴	سؤال سوم: قابلیت کار تیمی
۳,۹-۴,۱۷	۰,۸۶	۴,۰۳	سؤال چهارم: قابلیت اقدام استراتژیک
۳,۳۴-۳,۶۶	۰,۹۸	۳,۵	سؤال پنجم: قابلیت آگاهیهای جهانی
۴,۱۴-۴,۳۹	۰,۷۹	۴۲,۷	سؤال ششم: قابلیت خودگردانی

به منظور پاسخ به سؤال هفتم، هر یک از متغیرهای تعدیل‌کننده به طور مجزا مورد بررسی قرار گرفت که به قرار زیر است:

**الف. رابطه بین قابلیت‌های مدیریتی و نوع دانشگاه (صنعتی، جامع)**

نتیجه تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از تحلیل یکطرفه (ANOVA) حاکی از آن است که سطح معنادار به دست آمده در همه قابلیت‌ها بزرگ‌تر از ۵٪ است. این موضوع بیانگر آن است که در جامعه آماری مورد مطالعه رابطه معناداری بین نوع دانشگاه (پلی تکنیک/جامع) و میزان برخورداری مدیران و معاونان دانشگاه‌های مورد بررسی از قابلیت‌های مدیریتی وجود ندارد.

**جدول ۵ - نتایج آزمون تحلیل واریانس ارتباط قابلیت مدیران با نوع دانشگاه**

قابلیت	منبع تغییرات	مجذور مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F محاسبه شده	درجه معناداری
ارتباطی	بین گروهها درون گروهها	۰٫۸۸ ۳۷٫۶۹۸	۱ ۱۴۸	۰٫۸۸ ۰٫۲۵۵	۰٫۳۴۷	۰٫۵۵۷
برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی	بین گروهها درون گروهها	۰٫۲۷۹ ۳۱٫۱۴۹	۱ ۱۴۸	۰٫۲۷۹ ۰٫۲۱۰	۱٫۳۲۴	۰٫۲۵۲
کار تیمی	بین گروهها درون گروهها	۱٫۸۰۵ ۱۱۰٫۹۵۵	۱ ۱۴۸	۱٫۸۰۵ ۰٫۷۵۰	۲٫۴۰۷	۰٫۱۲۳
اقدام استراتژیک	بین گروهها درون گروهها	۰٫۶۸۲ ۵۶٫۲۳۰	۱ ۱۴۸	۰٫۶۸۲ ۰٫۳۸۰	۱٫۷۹۵	۰٫۱۸۲
آگاهی‌های جهانی	بین گروهها درون گروهها	۱٫۹۴۹ ۸۲٫۹۲۶	۱ ۱۴۸	۱٫۹۴۹ ۰٫۵۶۰	۳٫۴۷۸	۰٫۰۶۴
خودگردانی	بین گروهها درون گروهها	۰٫۰۱۰ ۳۸٫۷۶۱	۱ ۱۴۸	۰٫۰۱۰ ۰٫۲۶۲	۰٫۳۹	۰٫۸۲۳

**ب. رابطه بین جنسیت و قابلیت‌های مدیریتی**

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری توسط آزمون آماری واریانس یکسویه حاکی از آن است که سطح معنادار دو قابلیت آگاهی‌های جهانی و خودگردانی کوچک‌تر از ۵٪ به دست آمده و این به معنای آن است که بین این دو قابلیت و جنسیت مدیران رابطه معناداری وجود دارد، اما بین جنسیت و قابلیت‌های ارتباطی، کار تیمی، اقدام استراتژیک و مدیریت اجرایی و برنامه‌ریزی در جامعه آماری مورد مطالعه رابطه معناداری مشاهده نشد.

جدول ۶- نتایج آزمون تحلیل واریانس ارتباط قابلیت مدیران با جنسیت

قابلیت	منبع تغییرات	مجذور مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F محاسبه شده	درجه معناداری
ارتباطی	بین گروهها درون گروهها	۰,۷۳۱ ۳۷,۰۵۴	۱ ۱۴۸	۰,۷۳۱ ۰,۲۵۰	۲,۹۲۱	۰,۰۹۰
برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی	بین گروهها درون گروهها	۰,۶۶۸ ۳۰,۷۶۰	۱ ۱۴۸	۰,۶۶۸ ۰,۲۰۸	۳,۲۱۵	۰,۰۷۵
کار تیمی	بین گروهها درون گروهها	۰,۶۳۳ ۱۱۲,۱۲۵	۱ ۱۴۸	۰,۶۳۳ ۰,۷۵۸	۰,۳۸۶	۰,۳۶۲
اقدام استراتژیک	بین گروهها درون گروهها	۰,۵۷۳ ۵۶,۳۳۹	۱ ۱۴۸	۰,۵۷۳ ۰,۳۸۱	۱,۵۰۶	۰,۲۲۲
آگاهیهای جهانی	بین گروهها درون گروهها	۳,۱۷۵ ۸۱,۷۰۰	۱ ۱۴۸	۳,۱۷۵ ۰,۵۵۲	۵,۷۵۱	۰,۰۱۸
خودگردانی	بین گروهها درون گروهها	۲,۲۲۷ ۳۶,۵۴۴	۱ ۱۴۸	۲,۲۲۷ ۰,۲۴۷	۹,۰۱۸	۰,۰۰۳

بررسیهای تعقیبی برای تعیین اینکه کدام یک از دو گروه مدیران و معاونان زن یا مرد از امتیاز بالاتری در دو قابلیت آگاهیهای جهانی و خودگردانی نسبت به گروه دیگر برخوردارند، نشان داد که قابلیت مدیران زن در این دو قابلیت بیش از همکاران مرد خود است.

جدول ۷- مقایسه میانگینهای ارتباط قابلیتهای آگاهیهای جهانی و خود مدیریتی با متغیر جنسیت

مدیران	قابلیت آگاهیهای جهانی		قابلیت خود - مدیریتی	
	تعداد	میانگین	تعداد	میانگین
مدیران زن	۴۵	۳,۷۲	۴۵	۴,۴۵
مدیران مرد	۱۰۵	۳,۴۰	۱۰۵	۴,۱۸

### ج. رابطه بین مقطع تحصیلی و قابلیتهای مدیریتی

نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در خصوص سؤال پژوهشی ارتباط مقطع تحصیلی با قابلیت مدیریتی مدیران حاکی از آن است که سطح معنادار به دست آمده برای تمام

قابلیت‌های مورد بررسی بزرگ‌تر از ۵٪ و این بدان معناست که رابطه معناداری بین مقطع تحصیلی و قابلیت‌های مدیریتی مشاهده نشد. شایان ذکر است که به دلیل ماهیت محیط دانشگاه، افراد نمونه مورد بررسی دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند.

جدول ۸- نتایج آزمون تحلیل واریانس سؤال پژوهشی ارتباط مقطع تحصیلی با قابلیت مدیریتی

قابلیت	منبع تغییرات	مجذور مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F محاسبه شده	درجه معناداری
ارتباطی	بین گروهها درون گروهها	۰,۹۰۱ ۳۶,۸۸۵	۲ ۱۴۷	۰,۴۵۰ ۰,۲۵۱	۱,۷۹۵	۰,۱۷۰
برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی	بین گروهها درون گروهها	۰,۴۵۱ ۳۰,۹۷۷	۲ ۱۴۷	۰,۲۲۵ ۰,۲۱۱	۱,۰۶۹	۰,۳۴۶
کار تیمی	بین گروهها درون گروهها	۰,۳۱۱ ۱۱۲,۴۴۹	۲ ۱۴۷	۰,۱۵۶ ۰,۷۶۵	۰,۲۰۴	۰,۸۱۶
اقدام استراتژیک	بین گروهها درون گروهها	۰,۲۰۱ ۵۶,۷۱۱	۲ ۱۴۷	۰,۱۰۱ ۰,۳۸۶	۰,۲۶۱	۰,۷۷۱
آگاهی‌های جهانی	بین گروهها درون گروهها	۲,۰۳۱ ۸۲,۸۴۴	۲ ۱۴۷	۱,۰۱۵ ۰,۵۶۴	۱,۸۰۲	۰,۱۶۹
خودگردانی	بین گروهها درون گروهها	۰,۴۴۰ ۳۸,۳۳۱	۲ ۱۴۷	۰,۲۲۰ ۰,۲۶۱	۰,۸۴۴	۰,۴۳۲

د. رابطه بین رشته تحصیلی و قابلیت‌های مدیریتی

تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در خصوص سؤال پژوهشی بررسی ارتباط بین رشته تحصیلی و قابلیت مدیریتی نشان می‌دهد که سطوح معنادار به دست آمده برای همه سؤالات

پژوهشی بزرگ‌تر از ۵٪ است و در نتیجه، می‌توان بیان داشت که بین رشته تحصیلی و قابلیت‌های مدیریتی رابطه معناداری وجود ندارد. منظور از رشته تحصیلی در این پژوهش پنج گروه آموزشی علوم انسانی، علوم پایه، کشاورزی-دامپزشکی، فنی-مهندسی و هنر است.

جدول ۹- نتایج آزمون تحلیل واریانس سؤال پژوهشی ارتباط قابلیت مدیریتی با رشته تحصیلی

قابلیت	منبع تغییرات	مجذور مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F محاسبه شده	درجه معناداری
ارتباطی	بین گروهها درون گروهها	۰,۰۰۲ ۳۷,۷۸۴	۲ ۱۴۷	۰,۰۰۱ ۰,۲۵۷	۰,۰۰۴	۰,۹۹۶
برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی	بین گروهها درون گروهها	۰,۰۲۲ ۳۱,۴۰۶	۲ ۱۴۷	۰,۰۱۱ ۰,۲۴۱	۰,۰۵۱	۰,۹۵۱
کار تیمی	بین گروهها درون گروهها	۰,۱۳۰ ۱۱۲,۳۶۰	۲ ۱۴۷	۰,۰۶۵ ۰,۷۶۶	۰,۰۸۵	۰,۹۱۹
اقدام استراتژیک	بین گروهها درون گروهها	۰,۸۲۲ ۵۶,۰۹۰	۲ ۱۴۷	۰,۴۱۱ ۰,۳۸۲	۱,۰۷۷	۰,۳۴۳
آگاهیهای جهانی	بین گروهها درون گروهها	۱,۶۷۸ ۸۳,۱۹۷	۲ ۱۴۷	۰,۸۳۹ ۰,۵۶۶	۱,۴۸۲	۰,۲۳۱
خودگردانی	بین گروهها درون گروهها	۱,۵۲۱ ۳۷,۲۵۰	۲ ۱۴۷	۰,۷۶۰ ۰,۲۵۳	۳,۰۰۱	۰,۰۵۳

#### و. رابطه بین موقعیت سازمانی و قابلیت‌های مدیریتی

به منظور تعیین ارتباط بین موقعیت سازمانی و قابلیت‌های مدیریتی مدیران، اطلاعات به دست آمده در دو دسته مدیران صفی و ستادی تقسیم شدند. منظور از مدیران صفی در این پژوهش مدیران و معاونان آموزشی، پژوهشی و تحصیلات تکمیلی بود و سایر مدیران در طبقه مدیران ستادی قرار گرفتند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که سطح معنادار به دست آمده برای دو قابلیت آگاهیهای جهانی و خودگردانی کوچک‌تر از ۵٪ است و این یافته بدین معناست که بین دو قابلیت آگاهیهای جهانی و خودگردانی و «موقعیت سازمانی» رابطه معناداری وجود دارد، اما



بین موقعیت سازمانی و قابلیت‌های ارتباطی، کار تیمی، اقدام استراتژیک و مدیریت اجرایی و برنامه‌ریزی رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۱۰- نتایج آزمون تحلیل واریانس سؤال پژوهشی ارتباط قابلیت مدیریتی و موقعیت سازمانی

درجه معناداری	F محاسبه شده	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجذور مربعات	منبع تغییرات	قابلیت
۰,۲۱۳	۱,۲۶۱	۰,۳۹۴ ۰,۲۵۳	۱ ۱۴۸	۰,۳۹۴ ۳۷,۳۹۱	بین گروهها درون گروهها	ارتباطی
۰,۰۸۲	۳,۰۶۷	۰,۶۳۸ ۰,۲۰۸	۱ ۱۴۸	۰,۶۳۸ ۳۰,۷۹۰	بین گروهها درون گروهها	برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی
۰,۸۹۱	۰,۰۱۹	۰,۰۱۴ ۰,۷۶۲	۱ ۱۴۸	۰,۰۱۴ ۱۱۲,۷۴۶	بین گروهها درون گروهها	کار تیمی
۰,۱۶۴	۱,۹۵۸	۰,۷۴۳ ۰,۳۸۰	۱ ۱۴۸	۰,۷۴۳ ۵۶,۱۶۹	بین گروهها درون گروهها	اقدام استراتژیک
۰,۰۲۸	۴,۹۱۰	۲,۷۲۵ ۰,۵۵۵	۱ ۱۴۸	۲,۷۲۵ ۸۲,۱۵۰	بین گروهها درون گروهها	آگاهیهای جهانی
۰,۰۰۳	۹,۳۲۶	۲,۲۹۸ ۰,۲۴۶	۱ ۱۴۸	۲,۲۹۸ ۳۶,۴۷۲	بین گروهها درون گروهها	خودگردانی

نتایج بررسیهای تعقیبی برای تعیین اینکه کدام گروه از مدیران و معاونان صنفی یا ستادی از قابلیت‌های آگاهیهای جهانی و خودگردانی بیشتری برخوردارند، حاکی از آن است که قابلیت‌های آگاهیهای جهانی و خودمدیریتی مدیران صنفی بیش از مدیران ستادی دانشگاهها است.

جدول ۱۱- نتایج مقایسه میانگین قابلیت‌های آگاهیهای جهانی و خود مدیریتی در ارتباط با متغیر پست سازمانی

قابلیت مدیران	قابلیت آگاهیهای جهانی		قابلیت خود-مدیریتی	
	تعداد	میانگین	تعداد	میانگین
مدیران صنفی	۶۴	۳,۶۵	۶۴	۴,۴۱
مدیران ستادی	۸۶	۳,۳۸	۸۶	۴,۱۵

ی. رابطه بین سابقه خدمت و قابلیت‌های مدیریتی

همان گونه که در جدول ۱۲ نشان داده شده است، نتایج بررسی ارتباط بین سابقه خدمت و قابلیت‌های مدیریتی نشان می‌دهد که سطح معنادار به دست آمده برای تمام قابلیت‌های مورد بررسی بزرگ‌تر از ۵٪ است؛ به بیان دیگر، بین سابقه خدمت و قابلیت‌های مدیریتی رابطه معناداری مشاهده نشد.

جدول ۱۲- نتایج آزمون تحلیل واریانس سؤال پژوهشی ارتباط قابلیت‌های مدیریتی با سابقه خدمت

قابلیت	منبع تغییرات	مجذور مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F محاسبه شده	درجه معناداری
ارتباطی	بین گروهها درون گروهها	۰,۷۳۳ ۳۷,۰۵۳	۵ ۱۴۴	۰,۱۴۷ ۰,۲۵۷	۰,۵۶۹	۰,۷۲۳
برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی	بین گروهها درون گروهها	۰,۹۱۴ ۳۰,۵۱۴	۵ ۱۴۴	۰,۱۸۳ ۰,۲۱۲	۰,۸۶۲	۰,۵۰۸
کار تیمی	بین گروهها درون گروهها	۵,۳۲۳ ۱۰۷,۴۳۷	۵ ۱۴۴	۱,۰۶۵ ۰,۷۷۴۶	۱,۴۲۷	۰,۲۱۸
اقدام استراتژیک	بین گروهها درون گروهها	۳,۰۶۸ ۵۳,۸۴۵	۵ ۱۴۴	۰,۶۱۳ ۰,۳۷۴	۱,۶۴۱	۰,۱۵۳
آگاهیهای جهانی	بین گروهها درون گروهها	۳,۱۸۹ ۸۱,۶۸۶	۵ ۱۴۴	۰,۶۳۸ ۰,۵۶۷	۱,۱۲۴	۰,۳۵۰
خودگردانی	بین گروهها درون گروهها	۲,۷۵۳ ۳۶,۰۱۸	۵ ۱۴۴	۰,۵۵۱ ۰,۲۵۰	۲,۲۰۱	۰,۰۵۷

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق که قابلیت مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در آن بررسی شده است، نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵ درصد قابلیت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت، کار تیمی و خودگردانی جامعه مدیران مورد بررسی در سطح خوبی قرار دارد. همچنین، قابلیت آگاهی‌های جهانی این مدیران در سطح متوسط قرار دارد. اما قابلیت ارتباطی و اقدام استراتژیک این مدیران در سطح متوسط تا خوب است. همچنین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین متغیرهای تعدیل‌کننده نوع دانشگاه (پلی تکنیک/جامع)، مقطع تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت مدیران و معاونان دانشگاه‌های مورد بررسی و میزان برخورداری آنها از قابلیت‌های مدیریتی وجود ندارد. اما بین جنسیت و قابلیت‌های آگاهی‌های جهانی و خودگردانی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. نتایج بررسی‌های عمیق‌تر نشان داد که مدیران زن از امتیاز بیشتری نسبت به مدیران مرد برخوردارند که این نتیجه از نتایج تحقیق ونتر (Venter, 16: 2004) که در آن رابطه معناداری بین برنامه‌ریزی و جنسیت به دست آمده و نتایج تحقیقات مهدی‌زاده و ربانی‌خواه که تفاوت معناداری بین استفاده از مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی دو جنسیت مشاهده نشده است، متفاوت است (Mehdizade, 1996: 79; Rabbani Khaah, 2001: 260).

نتایج تحقیق احمدی مشابه تحقیق حاضر است، چرا که نتایج آن نشان می‌دهد که مدیران زن نسبت به مدیران مرد از مهارت‌های فنی و ادراکی بیشتری برخوردارند (Ahmadi, 2002). این تحقیق نشان داد که رابطه معناداری بین مقطع تحصیلی و قابلیت مدیران وجود ندارد که این نتیجه از نتایج تحقیق مهدی‌زاده که نشان می‌دهد مدیران با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و بالاتر توانایی برقراری ارتباط سازنده‌تری با همکاران خود دارند (Mehdizade, 1996: 76)، متفاوت است که شاید دلیل اصلی آن، تفاوت محیط دانشگاه از محیط مورد مطالعه تحقیق مهدی‌زاده باشد، چرا که در محیط دانشگاهی تمام مدیران عموماً از مدارک تحصیلی بالایی برخوردارند، لذا، به احتمال زیاد اگر در این مطالعه به بررسی تفاوت قابلیت مدیران دانشگاه با مدیران دارای تحصیلات پایین و غیردانشگاهی پرداخته می‌شد، نتایج متفاوتی از نتایج تحقیق مهدی‌زاده حاصل می‌شد.

بر اساس یافته‌های حاصل از این تحقیق می‌توان بیان داشت که فقط بین قابلیت‌های آگاهی‌های جهانی و خودگردانی و موقعیت سازمانی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. نتایج بررسی‌های تعقیبی نیز نشان داد که مدیران و معاونان صنفی از امتیاز بالاتری در این دو قابلیت نسبت به مدیران ستادی برخوردارند.

## References

1. Ahmadi, Asadollah (2002); "Evaluating Triple Skills in High School Managers and Its Relation with Efficiency from the Points of View of School Teachers in Kamyaran City"; Master Thesis, Shahid Beheshti University (in Persian).
2. Brophy, Monica and Tony Kiely (2002); "Competences: A New Sector"; *Journal of European Industrial*, Vol. 51.
3. Dayani, Mohamad Hossein (1999); "Sample Size in Survey Seasonal Informing and Librarianship"; *Astan Ghouds Razavi Journal* (in Persian).
4. Ghafarian, Vafa (2000); *Managerial Qualifications: How Can Manage the Organization Better?*; Industrial Management Institute, Tehran (in Persian).
5. Hoffmann, Terrence (1999); "The Meaning of Competency"; *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 Available at: [http://ds5.cgpublisher.com/prorosals/20/indey\\_htm](http://ds5.cgpublisher.com/prorosals/20/indey_htm)
6. Iversen, I. Oie (2000); *Managing People towards a Multicultural Workforce*; Norwegian Institute for Human Resource Management.
7. Massey, L. Claire (2004); "A Framework for Building Management Capability in Newzealand"; *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11.
8. McGregor, Judy and David Tweed (2001); "Gender and Managerial Competence: Support for Theories of Androgyny?"; *Women in Management Review*, Vol. 16.

9. Mehdizadeh, Eraj (1996); "Evaluating the Relation between Managers' Human Skills and Their Efficiency from the Point of Views of High School Teachers in Birjand City"; Master Thesis, Shahid Beheshti University (in Persian).
10. Mordern, Tony (1997); "Leadership as Competence"; *Management Decision Journal*, Vol. 35.
11. Pardakhtchi, Mohammad Hassan(2003); *Round Table for Evaluating the Upgrading of the Quality of Higher Education in University*; Education and Psychology Faculty and Higher Education Research and Planning Institute, Shahid Beheshti University Publication (in Persian).
12. Rabbani Khaah, Fahime (2001); "Evaluating High School Managers' Skills and Its Relation with Efficiency in Qum City"; Master Thesis, Shahid Beheshti University (in Persian).
13. Ramsden, Paul (2001); "Learning Leadership in Higher Education"; Naveh Ebrahim, Damghan University Publication
14. Robotham, David and Richard Jubb (1999); "Competences: Measuring the Unmeasurable"; *Management Development Review*, Vol. 9.
15. Roth Veil, William (2005); *Effective Replacement Planning*; Harraf, Ahmadreza, National Petroleum Industry Company.
16. Rowley, Jennifer (1997); "Academic Leaders: Made or Born?"; *Industrial and Commercial Training* ,Vol. 29.
17. Sabbaghiyan, Zahra (2003); *Round Table for Evaluating the Upgrading of the Quality of Higher Education in University*; Education and Psychology Faculty and Higher Education Research and Planning Institute, Shahid Beheshti University Publication (in Persian).
18. Slocum, Hellriegel and Jackson (2002), *Management Based Competency Approach*; Cincinnati, Ohio :South Western College Pub, 9th .Ed

19. Spurgeon, Peter and Vinette Cross (2005); *Gender Differences in Management Behavior and Leadership Style: Implication for Organizational Performance*.
20. Venter, Elmarie, Eeden van Shelley and Taryn King (2004); *An Investigation into the Managerial Competencies Requested for Small, Business Success*; Available at: <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb>
21. Virtanen, Turo (2000); "Changing Comptences of Public Managers: Tension in Commitment"; Dana'e fard, Hasan and Foroohi, Nasrin, *Public Administration Review*, Vol. 1, No. 2 (in Persian).
22. White, Kate (2003); "Women and Leadership in Higher Education in Australia"; *Tertiary Education and Management*; Vol. 9.

Archive of SID