

سبک مدیریت عبور از مانع و رابطه آن با اثربخشی سازمان

اعظم فتحی*

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

دانشگاه فردوسی مشهد

محمدرضا آهنچیان

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

حسین کارشکی

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

مدیریت عبور از مانع، نوعی خلاقیت بنیادی است که متأثر از رهبری تحولی، بر تغییر و تحول تکیه دارد. در مدیریت عبور از مانع به جای تغییرات تدریجی، تغییراتی از نوع جهشی روی می‌دهد و همین ویژگی، عامل اصلی تحولات سریع و بنیادی در محیط کسب و کار است. این تحقیق به منظور بررسی رابطه مدیریت عبور از مانع با اثربخشی سازمانی مدیران انجام شد. در تحقیق حاضر که به روش توصیفی انجام گرفت، جامعه آماری تحقیق از میان مدیران آموزشی به روش سرشماری انتخاب شد. برای اندازه‌گیری متغیرها از دو پرسشنامه مدیریت عبور از مانع و سلامت سازمانی استفاده شد. مهم‌ترین یافته‌های تحقیق نشان داد که: اثربخشی سازمانی بر اساس مدیریت عبور از مانع قابل پیش‌بینی است و بین میزان اثربخشی سازمانی و رفتار مدیران بر اساس مدیریت عبور از مانع، رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. از میان ویژگی‌های مدیریت عبور از مانع، دو ویژگی مهارت‌های جدید و ارزش افزوده با اثربخشی سازمانی مدیران رابطه مستقیم و معنی‌داری دارند، اما دو ویژگی شیوه‌های توانمند و تنوع نمی‌توانند در اثربخشی سازمانی مدیران سهمیم باشند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که کارگیری مدیریت عبور از مانع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با هر مسئله نوپدید در موارد بحرانی، بهترین منابع خود را به کار گیرند و با توجه به فرآیند ارزش آفرینی باعث تکامل کارکنان از طریق یادگیری از تجارب گذشته به منظور کسب ارزش‌های جدید شوند.

کلید واژه‌ها: مدیریت عبور از مانع، اثربخشی سازمانی، خلاقیت بنیادی.

Afdmk21pn@yahoo.com

* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۵/۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۲۰

Creativity in organization via breakthrough management and its relationship with organizational effectiveness

Azam Fathi

M.A. in Educational Administration
Ferdowsi University of Mashhad

Mohammad Reza Ahanchian

Associate Professor, Ferdowsi University
of Mashhad

Hossein Kareshki

Assistant Professor, Ferdowsi University
of Mashhad

Abstract

Breakthrough Management (BM) is a kind of an essential organizational creativity emphasized on change and transformation with relying on the theory of transformational leadership. Rather than being step by step process, changes in BM seems like a move ahead rapidly. This quality is expected to cause an essential and rapid transformation in business settings. The existing research aimed to investigate the relationship between BM and effective organization. The sample of the study which conducted by a descriptive research method, was conducted among educational managers by surveying the whole population. To measure the variables two questionnaires were applied, one for BM and the other for sustainable effective organization. The results showed that organizational effectiveness can be predicted by BM and there is a direct and meaningful relationship between the degree of organizational effectiveness and managers' attitude in terms of BM. Moreover, two of four of MB indicators had a direct and meaningful correlation with organizational effectiveness. According to the findings, applying Breakthrough Management (BM) can help organizations to make optimum use of their resources when they encounter with any unpredicted problems and also help personnel to achieve new values considering their past experiences in order to improve organizational effectiveness.

Key words: Breakthrough management, Organizational effectiveness, Fundamental creativity.

مقدمه

تغییر، اصل اجتناب ناپذیر هستی است؛ اگر افراد و سازمان ها گرفتار نظمی تکراری و مکانیکی شوند ناپذیر خواهند شد. به همین دلیل، بستر سازی مناسب برای ایجاد و پرورش تغییر، ضرورتی اجتناب ناپذیر برای سازمان ها محسوب می شود. یکی از عوامل بسیار مهم که زمینه بروز و رشد تغییر را فراهم می آورد، مدیریت نوآوری در محیط سازمان است. این امر می تواند از طریق یک رهبری اثربخش منجر به نتایج مورد انتظار شود. به عقیده لافلی، صرف نظر از جایگاه رهبر در نمودار سازمانی، نوآوری محوری ترین وظیفه اوست.

این در حالی است که مدیران خود و اعضای گروهشان را نوآور بپندارند (Dyer, Gregersen, & Chritensen, 2009, pp.60-67). الزام آور بودن زمینه سازی تغییر از سوی رهبران، ضمن اینکه ارزش کار آنان را ارتقا داده، باعث افزایش دشواری و پیچیدگی های رهبری نیز شده است. اهمیت همگامی با نمودهای سریع و شتابناک تغییر در عرصه های گوناگون، رهبران را در اضطراب دائم چگونگی سازگاری با جنبه های متغیر شرایط خود قرار داده است (Cohen & Sproull, 1991, pp.1-3). طرح مفهوم مدیریت عبورازمانع که حاصل تجربیات و تفکرات شوچی شیبیا و همکارش دیوید والدن می-باشد، همزمان با تولد اینترنت و حرکت به سوی جهانی شدن آغاز شد. تغییرات سریع در شیوه های مدیریتی، ضرورت به روزشدن اطلاعات و از همه مهم تر، برخورد با موانع با هدف رشد و توسعه بیشتر، عوامل زمینه ای برای شکل گیری این روش مدیریتی بود. دراین دوره، هرچند هنوز هم سرعت و کیفیت تولید مد نظر است، اما به شدت از ایده های نو برای غلبه بر رقبا استقبال می شود (Shiba & Walden, 2005, p.10). یک مدیر دارای خلاقیت عبور از مانع نیازمند یک رهبری پر جذب و داشتن تخیلات قوی است تا بتواند سازمان را از حالت پراکندگی خارج و به صورت یکپارچه در آورد (Spraggon, 2006). مدیران در مدیریت عبور از مانع برای خلاقیت نسبی نیازمند توانایی ها و ظرفیت های خاصی هستند (Jolvet et al., 2003).

طراحی سازمان ها بر پایه مدیریت عبور از مانع بستگی فراوان به روشن شدن مقتضیات و نیازها، امکانات درون و بیرون سازمانی و اصل بقا و قابلیت جهش و آمادگی ذهنی برای تحول و تغییر دارد. سازمان باید بتواند خود را در آینده قرار دهد؛ یعنی جهان به آن ترتیب که فکر می کند باید وجود داشته باشد؛ نه به ترتیب وضع موجود. به علاوه باید بتواند با آینده ای که در ذهن دارد در واقعیت زندگی کند (Tannenbaum, 1998). مدیریت عبور از مانع، با چهار ویژگی مهارت های جدید، شیوه های توانمندساز، تنوع و ارزش افزوده شناخته می شود. در زیر، این ویژگی ها به اختصار توضیح داده شده اند.

۱- **مهارت های جدید:** در اکثر سازمان ها، تغییرات محیط خارجی بر نیاز مدیران، گروه ها و هر یک از نیروهای سازمان تأثیری گذارد. در قبال این تغییرات، مهارت های هر فرد باید افزایش یابد تا سازمان برای پاسخگویی به محیط مورد تقاضا و در حال تغییر، به توانایی و مهارت های او تکیه کند. در چنین فضایی، سازمان نیازمند خلاقیت از طریق حفظ و توسعه ظرفیت های متنوع و مختلفی است تا بتواند به هدف خود برسد. لازم است تا مدیر، تعاریف جدیدی از مهارت ها در هر سطح و برای هر شخص ارائه دهد و سپس خود را موظف بداند که محیطی فراهم آورد تا افراد پاسخگوی نیاز سازمان به رفتارها و مهارت های جدید

باشند. همه باید برای تقویت فرهنگ عبور از مانع تلاش کنند و به واسطه همین تلاش از طرف سازمان مورد تقدیر قرار گیرند. بعد از این مرحله که مهارت‌های جدید شناسایی شد و توسعه یافت، گام بعدی تنظیم سیاست‌ها و روش‌های توانمندساز است.

۲- **سیاست‌ها و شیوه‌های توانمندساز:** به منظور گسترش فرهنگ عبور از مانع، سازمان نیازمند ایجاد سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که نه تنها مهارت‌های جدید را حمایت کنند، بلکه محیطی را ایجاد نمایند تا همه افراد بتوانند در بهترین سطح کار کنند. ساختارهای یک سازمان، هم رسمی و هم غیررسمی، باید به شکوفایی توانایی‌های متنوع فرد کمک نماید. در این راه سازمان می‌تواند به اقداماتی در حوزه مدیریت عملکرد، و برای جلب انگیزه افراد توجه کند؛ برای مثال سیاست‌هایی مانند حمایت از خانواده کارکنان پر جمعیت، یا وابستگان مسن کارکنان در شکل‌گیری فرهنگ عبور از مانع تاثیر می‌گذارد. چنین سیاست‌هایی اگر درست به کار گرفته شوند، به تقویت و تحکیم مسئله تنوع کمک خواهد کرد.

۳- **تنوع و عدم تشابه:** زمانی که یک سازمان قدرت تنوع را درک کند، تلاش برای کاستن از شباهت‌های فکری و رفتاری، راهی را به سوی جو مولد خلاقیت و نوآوری خواهد گشود. تلاش برای حفظ و توسعه سازمان باید برای هر فرد با هر تجربه و پیش‌زمینه‌ای الهام بخش باشد و او را قادر سازد تا در ارائه خدمات، بهترین و بیشترین توان خود را به کار گیرد. گرامیداشت تنوع راهی برای تضمین بقای سازمان از طریق ایجاد ارزش افزوده است.

۴- **ارزش افزوده:** سازمان‌ها به عنوان یکی از فراهم‌کنندگان ارزش افزوده در جامعه، باید پاسخگوی نیازها و انتظارات همیشه در حال تغییر مشتریان، و کیفیت تولیدات خلاقانه خود باشند. مشتریان همیشه انتظار سطح بالاتری از ارزش و مرغوبیت را دارند. این امر نیاز سازمان‌ها به توسعه مداوم از طریق یافتن راه‌حل‌های خلاقانه و جدید را تقویت می‌کند.

مانند بسیاری از مباحث دیگر، از جمله در راهبردهای مدیریت و رهبری، غایت طرح و بسط مدل مدیریت عبور از مانع، ارتقای سطح اثربخشی سازمان است. مفهوم اثربخشی در مدیریت، با میزان موفقیت سازمان در دسترسی به هدف‌ها معنا می‌یابد. بازدهی کار هر مدیر نیز از طریق دستاوردهای واقعی مدیریت سنجیده می‌شود. به سخن دیگر، پیش‌فرض اغلب مطالعات مدیریتی آن است که به دلیل گسترده بودن دامنه اثر مداخله‌ها و تصمیمات مدیریتی، همزمان با تغییر در عملکرد مدیر، سطح اثربخشی سازمان تغییر خواهد کرد. در این میان فرض می‌شود که مدیریت عبور از مانع بیشتر از سایر سبک‌ها، در اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد. تمرکز این مدل بر «تغییر»، دلیل اصلی برای پشتیبانی از این ادعاست. ادگار شاین اثربخشی سازمان

را بیش تر در قابلیت رویارویی و سازگاری با شرایط متحول محیطی می‌داند (Soltani, 2001). در این حال، مدیریت عبور از مانع، با استفاده از حداکثر توانایی و قوه خلاق مدیران در راه تغییر، قدرت سازگاری سازمان را ارتقا می‌بخشد.

از نظر چو و باولی (۲۰۰۷) هرگاه برنامه‌های یک سازمان منجر به تحقق هدف‌های خود گردد، اثربخشی سازمانی تأیید شده است؛ به عبارت دیگر، اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه‌ای که سازمان‌ها به هدف‌های مورد نظر خود نایل می‌آیند. در مواجهه با شرایط شدید رقابتی، سازمان‌ها مجبورند اثربخش تر باشند. آنها نیازمند حل مشکلات، اجرای تصمیمات و ارائه خدمات هر چه سریع تر به مشتریان با هزینه و صرف زمان کمتر هستند. آنها باید هر روز جنبه‌های مختلف سازمان خود را توسعه و بهبود دهند. این تغییرات نمی‌تواند به صورت تدریجی اتفاق بیفتد، بلکه باید به سرعت ایجاد شوند. تغییرات باید به نحوی باشد که نشان دهنده اثربخشی عملکرد سازمان در این شرایط باشند. برای رسیدن به این نوع عملکرد، سازمان‌ها باید بی‌لیاقتی‌ها و ناکارآمدی‌هایی که مانع آنها در انجام بهترین کار موجود می‌شود را حذف کنند (Katz & Miller, 2002, p.47).

با تحلیل ویژگی‌های مدیریت عبور از مانع، نسبت آن با اثربخشی معین می‌شود. بر این اساس افزایش سرعت تغییرات، در امتزاج با خلق روش‌های بدیع که در اینجا بر آن تأکید می‌شود، زمینه مساعدی برای بهبود اثربخشی سازمانی ایجاد می‌کند.

در تحقیق حاضر مدیریت عبور از مانع، به عنوان یک روش مدیریتی فرض شده است که زمینه تغییرات سریع و خلاقانه در سازمان را فراهم می‌کند و از این طریق با اثربخشی سازمانی مدیران رابطه دارد.

مرور پیشینه

در زمینه مدیریت عبور از مانع مطالعات زیادی صورت نگرفته است. مرور پیشینه نشان داد که به ویژه این محدودیت در زمینه سازمان‌های دولتی یا وابسته به بخش عمومی بیشتر است. بر اساس مرور پیشینه، صاحب‌نظران بر سر این که مدیریت عبور از مانع چیست اختلاف نظر دارند؛ برای مثال مدیریت عبور از مانع را یک ابزار (Chu, 2012)؛ یک راهبرد (Hagen, 2010)؛ یک ایده (Swenty et al., 2011) و یک تکنیک (Kralj & Marik, 2008) دانسته‌اند.

تحقیقات موجود نشان داد که فرآیندهای مدیریتی در خلاقیت عبور از مانع که شامل رفتارهای تحقیق، کشف، آزمایش و مبادرت به گذراندن دوره‌های عملی جدید می‌باشد، برای شناسایی موارد مشکوک و مشکلات ناپیوسته و غیر خطی خلاقیت طراحی شده‌اند و به شدت با پروژه‌هایی که پیوسته در سازمان

یک چیز را ارتقا می دهند، تفاوت دارند. فرآیند پیشرفت این پروژه‌ها، تحت تاثیر اشخاص، تصمیمات و تمایلات شخصی، فرهنگ سازمان و روابط غیر رسمی قرار دارد (Leifer & Rice, 1999).

مرور تحقیقات نشان داد که بهره‌گیری از مدیریت عبور از مانع در بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا توانسته است در آنها انقلابی پدید آورد (Hagen, 2010). (Danneels, 2002) در تحقیق خود نشان داده است که خلاقیت در تولید با تاثیر بر شایستگی سازمان باعث عبور از مرحله وابستگی شده، به نحوی که این امر منجر به موفقیت سازمان می‌گردد. وجود تبحر و مهارت در بعضی از فنون و مهارت‌ها، ایجاد خلاقیت و نوآوری را براساس آن مهارت‌ها افزایش می‌دهد (Spraggon, 2006, p. 8).

سرمایه‌هایی که انسان‌ها و در راس آن رهبران به سازمان می‌آورند، روز به روز نقش برجسته‌تری در اثربخشی سازمانی مدیران دارند. چگونگی ابراز اندیشه‌های نو، تعهد و کوشش کارکنان، و میزان اعتماد متقابل با دیگران، عامل برتری سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود. جان نیس بیت (۲۰۰۰) در تحقیق خود ادعا می‌کند محیط فعلی جهان در حال تغییر پر تلاطمی است، زیرا ما به طرف عصر جدیدی حرکت می‌کنیم. این تغییرات بر سازمان‌ها تاثیر زیادی می‌گذارند. به دلیل اهمیت توجه به آینده در اثربخشی سازمان، مدیران باید همواره محیط خود را بررسی کنند تا از مسائلی که بر سازمان آنها اثر خواهد گذاشت آگاهی داشته باشند. با شناسایی نیروهای آینده‌ساز، و نه آنهایی که در گذشته بوده‌اند، مدیران، توانایی در افتادن با واقعیت را به دست می‌آورند (Donald ef, 1998).

اگر اثربخشی سازمانی و مزیت رقابتی، از محصولات نیروی انسانی باشند که از آنها حمایت می‌کند، پس، خلق و به کار بردن محیط کار گسترده باید اولویتی برای استراتژی سرمایه‌گذاری بر مدیریت نیروی انسانی باشد (Wooten, 2008). نقش نیروی انسانی در اثربخشی سازمانی مدیران در تحقیقات مرتبط به تأیید رسیده است. لی و چویی (۲۰۰۳) نشان می‌دهند معیارهای اثربخشی وابسته به ادراک کلی اعضای سازمان از موفقیت سازمانی، سهم بازار، میزان سوددهی، نرخ رشد و نوآوری‌های سازمان در مقایسه با دیگر رقبا، می‌باشد.

کانتر (۲۰۰۳) بیان می‌کند رهبران در آماده‌سازی محیط برای تغییر تاثیر فراوان دارند. پیش‌تاز بودن سازمان‌ها نیازمند عرضه رفتار خلاق رهبران است. تحقیقات گان سالویز (۲۰۰۲) مشکلات و مزایای کاربرد ترکیب دو استراتژی مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت عبور از مانع را بیان می‌کند. استراتژی مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت عبور از مانع استراتژی‌هایی پیشنهاد شده‌ای هستند که مزیت رقابتی را توسعه می‌بخشند. این تحقیقات چارچوب مراحل مدیریت سازمانی را با استفاده از ترکیب دو استراتژی ذکر شده

بیان می کنند و انتظار می رود که ترکیب این دو استراتژی سبب توسعه هم افزایی و بهبود مستمر برای افزایش رقابت در سازمان ها شود.

به طور کلی نتایج حاصل از تحقیقات نشان می دهد بین خلاقیت مدیران و عملکرد آنها رابطه معنی داری وجود دارد. این همبستگی نشان می دهد با افزایش خلاقیت مدیران عملکرد آنها افزایش می یابد. بنابراین از طریق فراهم کردن شرایط و زمینه های مناسب برای رشد خلاقیت مدیران در محیط های آموزشی می توان آنها را در انجام وظایف خویش موفق تر گرداند.

تحقیقات دیگری نشان می دهد عوامل موثر بر خلاقیت شامل عوامل فردی و عوامل محیطی (گروهی و سازمانی) می باشد که عوامل فردی به طور مستقیم به میزان ۰/۷۸، عوامل گروهی به طور مستقیم ۰/۱۴ و عوامل سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق تاثیر بر عوامل فردی به میزان ۰/۲۸ روی خلاقیت تاثیر دارد (Sadeghi Mal-amiri, 2008).

تحقیقات در کشورهایی مانند چین و هند نشان دهنده بهره گیری مدیران این کشورها از ویژگی مدیریت عبور از مانع می باشد. چین با اجرای آزمون های گزینش مدیران و اجرای نظام های آموزشی در سه سطح برای مدیران میانی، معاونین و مدیران ارشد توانسته گام های موثری برای جهانی شدن برداشته و تاثیر زیادی روی بازار جهانی بگذارد (Shiba & Walden, 2005). کیرک براید و وارد (۲۰۰۸) می گویند سازمانی که رهبران طراحی می کنند، می بایست منعکس کننده تحولات و رخداد های محیط بیرونی باشد. از نظر آنها به همراه تغییرات و تحولات محیط خارجی می بایست ساختار اثربخشی در درون سازمان طراحی شود. به منظور نیل به سازمان های اثر بخش، مشارکت عمومی باید تقویت شود و اقتدار گروه هایی که تصمیم گیری می کنند، به وسیله طرح سازمانی و سلسله مراتب آن حمایت شود و مورد احترام قرار گیرد. در این میان روشن است که نقش یک رهبری موثر در پویایی و اقتدار گروه ها بسیار اساسی است. به این ترتیب، سازمان اثر بخش می تواند ورودی های خود را، در جریان یک فرآیند پویا به محصولات تبدیل کند که همه الزامات و مجموعه ای از ویژگی های ذاتی مورد انتظار و مطلوب را داشته باشند. در چنین زمینه ای رابطه مدیریت عبور از مانع با اثربخشی قابل تبیین است. اگر اثربخشی سازمان را بتوان دستیابی به اهداف سازمانی و بر آوردن انتظارات جامعه در «آینده نزدیک»، تطبیق و توسعه در «آینده میان مدت» و بقا در «آینده دور» دانست (کریتنر، ۲۰۰۸)، آنگاه نقش این نوع مدیریت در بهبود اثربخشی مشاهده می شود. به نظر مینزبرگ (۱۹۹۴) مدیران اثربخش اغلب به صورت هم زمان، چندین نقش را ترکیب می کنند و در قالب یک نوع رفتار ترکیبی، آن را به عرصه ظهور می رسانند. این کار مستلزم خلاقیت است. در تحقیقی که عامری، کوزه چیان و احسانی (۲۰۰۲) داشته اند، نشان می دهد بین میزان

اثربخشی مدیران با خلاقیت آنان رابطه معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، خلاقیت مدیران می تواند در ارتقای اثربخشی آنان در سازمان موثر باشد. در این تحقیق، سبک های رهبری و رابطه آن با میزان خلاقیت مدیران بررسی شده و نشان می دهد که سبک رهبری یکی از مشخصه های متمایز کننده سازمان خلاق از سازمان غیر خلاق است. مدیران، سبک های مشارکتی و تفویضی را به عنوان سبک رهبری توسعه ای برای سازمان های خلاق ترجیح می دهند (Ameri, Koozehchian, & Ehsani, 2002).

مرور پیشینه نشان داد که سازمان های امروزی در شرایط به شدت رقابتی، نیازمند مدیریتی هستند که بتواند در کوتاه ترین زمان ممکن، با اخذ تصمیمات خلاقانه، سازمان را در مسیر تحقق هدف های معین خود به پیش برد. بر این اساس، فرضیه های زیر تدوین و مورد بررسی قرار گرفت:

۱- بین درجه انطباق رفتار مدیران با ویژگی های مدیریت عبور از مانع و میزان اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد.

۲- «مهارت های جدید» به عنوان یک ویژگی مدیریت عبور از مانع بر میزان اثربخشی سازمانی مدیران تاثیر دارد.

۳- «شیوه های توانمندساز» به عنوان یک ویژگی مدیریت عبور از مانع بر میزان اثربخشی سازمانی مدیران تاثیر دارد.

۴- «تنوع و عدم تشابه» به عنوان یک ویژگی مدیریت عبور از مانع بر اثربخشی سازمانی مدیران تاثیر دارد.

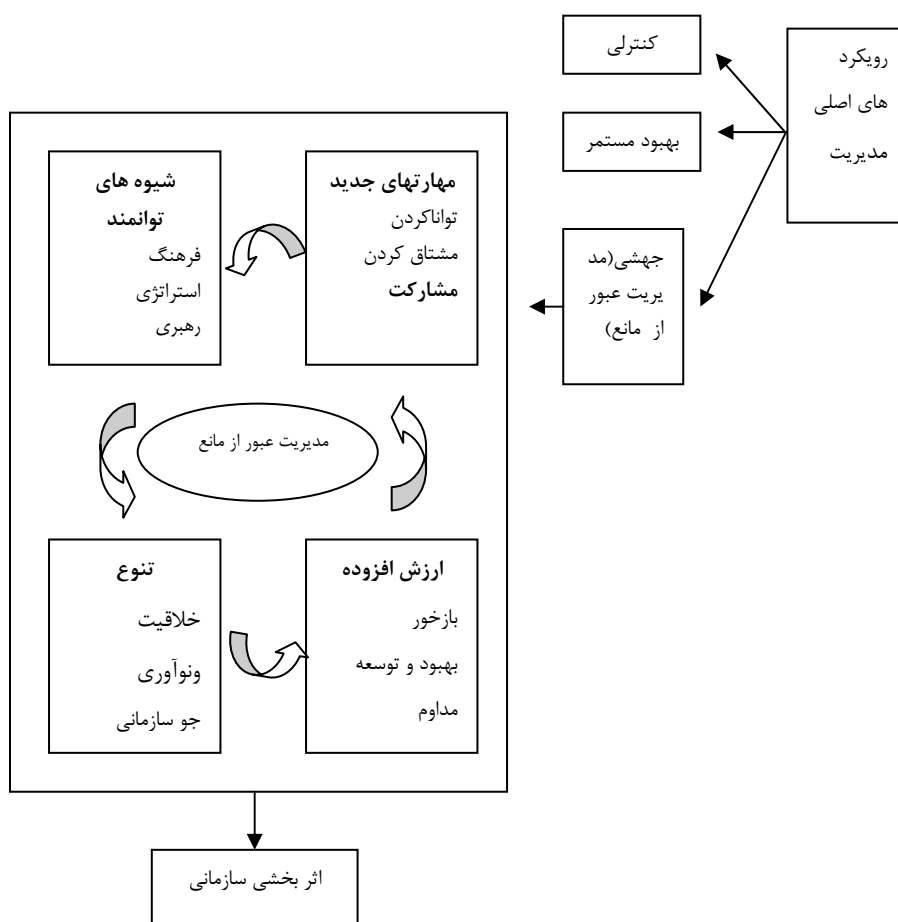
۵- بین «ارزش افزوده» به عنوان یک ویژگی مدیریت عبور از مانع و میزان اثربخشی سازمانی مدیران تاثیر دارد.

روش پژوهش

از حیث روش، این تحقیق، توصیفی بوده و با استفاده از روش همبستگی انجام شده است. هنگامی که مطالعات از طریق یک مدل رگرسیونی به پیش بینی پردازند، مطالعه در زمره مطالعات همبستگی قرار می گیرد (sarmad et al., 1997). جامعه آماری شامل مدیران شاغل در مدارس ناحیه چهار مشهد بود که در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۸۸ دارای حداقل ۳ سال سابقه کاری (۱۱۰ نفر) بودند. از این تعداد ۸۵ نفر دارای شرایط انتخاب افراد به عنوان نمونه بودند. نمونه گیری به صورت سرشماری انجام شد.

به رغم دو بار مراجعه حضوری، تعداد ۱۳ نفر از مدیران از تکمیل پرسشنامه امتناع کردند. به علاوه تعداد ۱۰ نفر که یک یا هر دو پرسشنامه را به صورت ناقص تکمیل کرده بودند نیز از تجزیه و تحلیل کنار

گذاشته شدند. به این ترتیب در نهایت ۶۶ پرسشنامه (۳۲ مرد، ۳۴ زن) مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت.



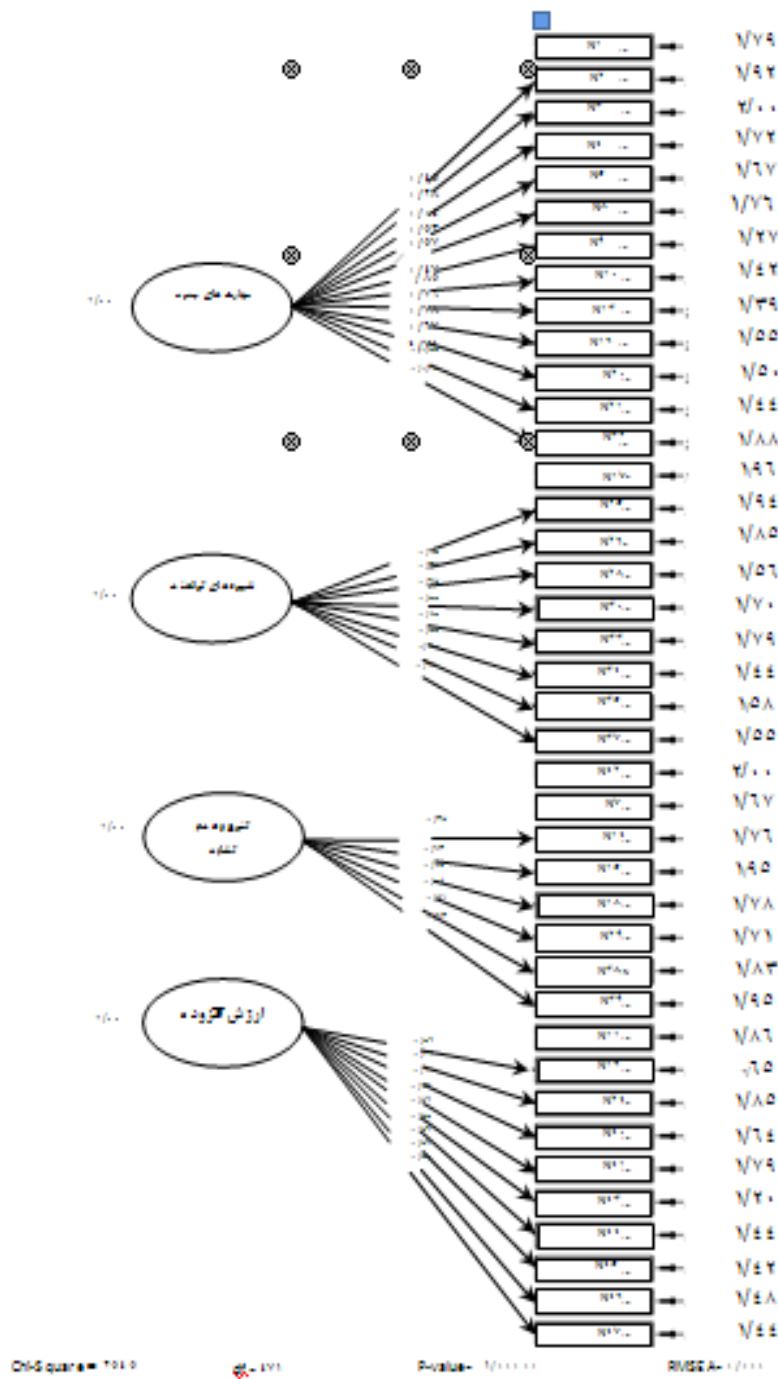
چارچوب مفهومی پژوهش (Katz & Miller, 2002)

ابزارهای جمع آوری داده‌ها دو پرسشنامه بود؛ پرسشنامه ی مدیریت عبور از مانع که با ۴۰ سؤال، چهار ویژگی مدیریت عبور از مانع (مهارت های جدید، شیوه‌های توانمندساز، تنوع و عدم تشابه و ارزش افزوده) را اندازه گیری می کرد و پرسش نامه هوی و تارتر (۱۹۹۷) که به اندازه گیری اثربخشی پایدار سازمانی می پرداخت. در فرایند تهیه پرسشنامه مدیریت عبور از مانع توسط تیم تحقیق، ابتدا ویژگی های

آن از ادبیات موضوع استخراج شد، سپس گویه های مرتبط طراحی گردید و از طریق مصاحبه با سه تن از اعضای صاحب نظر عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مورد حکم و اصلاح قرار گرفت. سوالات پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شد و پس از اجرای آزمون مقدماتی، با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد آزمون قرار گرفت. ویژگی های حاصل از اجرای تحلیل عاملی تاییدی مدیریت عبور از مانع، روایی بالا و مناسب ابزار را نشان می دهد ($RSMI=0$ ، $GFI=0/84$ ، $df=741$ ، $\chi^2=454/25$).

برای سنجش اثربخشی، از پرسشنامه اثربخشی پایدار سازمانی هوی و تارتر (۱۹۹۸) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۴۴ گویه در طول مقیاس چهار درجه ای لیکرت، همیشه ۴، غالباً ۳، گاهی ۲ و به ندرت ۱ برای گویه های مثبت و معکوس آن برای گویه های منفی مشخص و درجه بندی شد. مطالعات قبلی پایایی و ثبات ساختار ابعاد هفت گانه پرسشنامه را نشان داده است. مطالعه لیو (۱۹۹۴) ثبات ساختار ابعاد پرسشنامه را در قبال فرهنگ ها نشان می دهد (Hoy & Miskel, 2005). پایایی هر دو پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تاییدی تأیید شد. پایایی کلی پرسشنامه در اجرای نهایی نیز ۹۴ صدم و پایایی ویژگی های آن به ترتیب ۸۵، ۷۵، ۷۵ و ۸۴ صدم به دست آمد.

در این مطالعه پس از به دست آوردن نمره مدیریت عبور از مانع، رابطه آن با نمره کل اثربخشی سازمانی مدیران تعیین گردید. بر اساس روش تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های تحلیل عاملی تاییدی، تحلیل رگرسیون ساده و چندگانه، همبستگی پیرسون و اسپیرمن و تحلیل واریانس عاملی استفاده شد.



ساختار ۴: عاملی پرسشنامه مدیریت عبور از مانع

ویژگی‌های نیکویی برازش مربوط به تحلیل عاملی تاییدی مدیریت عبور از مانع که نشان دهنده برازش قابل قبول الگو است به شرح جدول ذیل است:

جدول (۱): ویژگی‌های نیکویی برازش تحلیل عاملی تاییدی

مجدور خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری	ریشه خطای میانگین مجدورات باقیمانده	X ² /df	ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب	شاخص تعدیل شده نیکویی برازش	شاخص نیکویی برازش
۴۵۴/۲۵	۷۴۱	۱	۰/۴۶	۰/۶۰	۰/۰	۰/۸۲	۰/۸۴

برای تعیین میزان ارتباط بین رفتار مدیران با ویژگی‌های مدیریت عبور از مانع و میزان اثربخشی سازمانی مدیران از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول ۲).

جدول (۲): نتایج همبستگی پیرسون

مهارت‌های جدید	شیوه‌های توانمند	تنوع و عدم تشابه	ارزش افزوده	نمره کل اثربخشی
مهارت‌های جدید	۰/۴۸**			
شیوه‌های توانمند	۰/۵۲**			
تنوع و عدم تشابه	۰/۵۸**			
ارزش افزوده	۰/۶۰**	۰/۳۲**		
نمره کل اثربخشی	۰/۳۲**	۰/۱۱	۰/۲۶	

** = در سطح ۰/۰۱ معنادار است

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، بین ویژگی‌های مدیریت عبور از مانع (مهارت‌های جدید، شیوه‌های توانمند، تنوع و ارزش افزوده) با یکدیگر همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد. بیشترین همبستگی بین مهارت‌های جدید و ارزش افزوده ($r=0/60$) و کمترین همبستگی بین ارزش افزوده و تنوع ($r=0/32$) می‌باشد.

همچنین بین میزان ویژگی‌های مهارت‌های جدید و میزان اثربخشی سازمان همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد ($r=0/32, p > 0/01$). بین ویژگی‌های شیوه‌های توانمند و میزان اثربخشی سازمان نیز همبستگی معنی داری به لحاظ آماری وجود ندارد ($r=0/18$ و $p > 0/05$).

همچنین، بین ویژگی تنوع و عدم تشابه و میزان اثربخشی سازمان همبستگی معنی داری به لحاظ آماری وجود ندارد ($r = 0/11$ و $p > 0/05$) و بین ویژگی ارزش افزوده و میزان اثربخشی سازمان نیز همبستگی معنی داری به لحاظ آماری وجود ندارد ($r = 0/26$ و $p > 0/05$).

علاوه بر فرضیه مطرح شده، چهار سوال در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. برای بررسی سوالات ۲ و ۳ و ۴ از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد (جدول ۵، ۴، ۳).

جدول (۳): نتایج ضریب رگرسیون

مدل	همبستگی های استاندارد نشده		همبستگی استاندارد شده بتا	نمره t	معنی داری
	خطای استاندارد	ضریب همبستگی			
۱ (ثابت)	۱۹/۹۳	۸۹/۰۷		۴/۴۷	۰/۰۰
مهارت های جدید	۰/۳۶	۰/۸۸	۰/۳۲	۲/۴۶	۰/۰۱

*متغیر وابسته: نمره کل اثربخش سازمانی مدیران

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود $0/88$ از تغییرات اثربخش سازمانی مدیران از طریق ویژگی مهارت های جدید قابل پیش بینی است ($P = 0/017$ و $F_{(1,53)} = 6/05$). با توجه به مقادیر ضریب همبستگی در جدول شماره ۲ و مقدار B در جدول شماره ۳ مشاهده می شود که مهارت های جدید در بین ویژگی های مدیریت عبور از مانع، بیشترین سهم را در پیش بینی اثربخش سازمانی مدیران در معادله پیش بینی دارد.

جدول (۴): نتایج آزمون تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	مجزور میانگین	نمره F	معنی داری
رگرسیون	۴۰۵/۸۰۴	۱	۴۰۵/۸۰	۱/۸۲	۰/۱۸
باقیمانده	۱۱۷۸۷/۲۴	۵۳	۲۲۲/۴۰		
جمع کل	۱۲۱۹۳/۰۴	۵۴			

همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می شود بین شیوه های توانمندساز به عنوان یکی از ویژگی های مدیریت عبور از مانع با اثربخشی سازمانی همبستگی معنی داری وجود ندارد و شیوه های توانمندساز بر اساس آماره های موجود قابلیت پیش بینی اثربخشی سازمانی را ندارد ($P > 0/05$ و $F_{(1,53)} = 1/82$) و r^2 به دست آمده برابر $0/0009$ است که مقدار پایینی است.

جدول (۵): نتایج آزمون تحلیل واریانس رگرسیون

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	نمره F	معنی داری
رگرسیون	۱۴۰/۵۲۶	۱	۱۴۰/۵۳	۰/۶۲	۰/۴۳
باقیمانده	۱۲۰۵۲/۵۲	۵۳	۲۲۷/۴۱		
جمع کل	۱۲۱۹۳/۰۴	۵۴			

همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می شود، بین تنوع به عنوان یکی از ویژگی های مدیریت عبور از مانع با اثربخشی سازمانی همبستگی معنی داری وجود ندارد و ویژگی تنوع بر اساس آماره های موجود قابلیت پیش بینی اثربخشی سازمانی را ندارد ($T=0/01$) و ($P>0/05$) و $F_{(1,53)}=0/62$ و T^2 به دست آمده برابر $0/0001$ است که مقدار پایینی است؛ بنابراین کنترل رفتار آموزشی به شیوه سنتی با تاکید بر "اعمال قدرت" و "انجام کلی کارها" در وضعیت مبهم و به هم پیچیده سازمان های آموزشی، واقعا امکان پذیر نیست. مدیران سازمان های آموزشی باید از سیاست های دقیق تر و غیرمستقیم تر، مانند گسترش فرهنگ سازمانی و استفاده از استراتژی محیط کار گسترده و متنوع استفاده کنند آن را در اولویت اصلی کار خود قرار دهند. برای بررسی سؤال ۵ از آزمون آماری همبستگی اسپیرمن استفاده گردید؛ یافته های به دست آمده در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول (۶): نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

اثربخشی	ضریب همبستگی	اثربخشی	ارزش افزوده
اثربخشی	ضریب همبستگی	۱/۰۰	۰/۳۳*
	معنی داری (دو سویه)	۰	۰/۰۱
	تعداد	۵۵	۵۵
ارزش افزوده	ضریب همبستگی	۰/۳۳*	۱/۰۰
	معنی داری (دو سویه)	۰/۰۱	۰
	تعداد	۵۵	۶۶

* = در سطح ۰/۰۵ معنادار است

همان گونه که در جدول ۶ مشاهده می شود، بین ویژگی ارزش افزوده با اثربخش سازمانی مدیران همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد ($T=0/33$). بنابراین ویژگی ارزش افزوده می تواند اثربخش سازمانی مدیران را پیش بینی کند. این نتیجه نشان می دهد مدیران به عنوان فراهم کنندگان ارزش افزوده در جامعه، باید قادر باشند بهتر جوابگوی نیازها و انتظارات همیشه در حال تغییر مردم باشند. یکی از نتایج عرضه ارزش افزوده این است که افراد انتظار سطح جدیدی از ارزش و مرغوبیت رانه تنها از آن سازمان،

بلکه از دیگر سازمان ها دارند و این امر نیاز سازمان ها به بهبود و توسعه مداوم و یافتن راه حل های خلاقانه جدید را تامین می کند.

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه سبک مدیریت عبور از مانع و اثربخشی سازمانی بود. با توجه به مبانی نظری و نتایج پژوهش های مختلف فرض شد که بین سبک مدیریت عبور از مانع و اثربخشی سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به این معنا که مدیریت عبور از مانع می تواند اثربخشی سازمانی را پیش بینی کند. در تفسیر نتایج به دست آمده می توان گفت که ویژگی های مدیریت عبور از مانع وقتی به صورت یک چرخه تعاملی عمل کرده و به صورت مداوم تکرار شوند، می توانند پیش بینی کننده اثربخشی سازمانی باشند. بنیس و شاین (۲۰۰۲) در تحقیق خود عنوان می کنند هر سازمانی برای اینکه اثربخش باشد قبل از هر چیز باید بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار گرفته و با نیروهای تهدید کننده خارجی به طور موفقیت آمیزی برخورد و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با حفظ قابلیت های بقای خود، آن را رشد و توسعه دهد.

تقریباً تمامی تحقیقات مؤید رابطه مثبت بین سبک مدیریت و اثربخشی سازمانی هستند. تحقیقات زیر نشان داده اند مدیران با توجه به نوع سبکی که برمیگزینند، قابلیت عملکرد سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر اثربخشی را افزایش می دهند. نتایج این پژوهش در راستای پژوهش بارنت (۲۰۰۳)، شام و چنج (۱۹۹۶)، شیبا و والدن (۲۰۰۵)، کرتن (۲۰۰۴)، گان سالویز (۲۰۰۲)، صادقی مال امیری (۲۰۰۸)، عامری، کوزه چیان و احسانی (۲۰۰۲)، فراشانی (۱۹۹۹) بود. تحقیقات مختلف نشان داده اند مدیران با توجه به نوع راهبردی که برمیگزینند، قابلیت عملکرد سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر اثربخشی را افزایش می دهند.

یافته های پژوهش نشان داد ویژگی مهارت های جدید (۰/۳۲) و ارزش افزوده (۰/۲۶) دارای بیشترین همبستگی و ویژگی شیوه های توانمندساز (۰/۱۸) و تنوع (۰/۱۱) کمترین همبستگی را با اثربخشی سازمانی دارند.

این نتیجه با تحقیقات دنیلز (۲۰۰۲) و بارنت (۲۰۰۳) همخوان بود. به نظر می رسد هر چه رفتار مدیران به ویژگی های رهبری تغییر یا خلاقیت عبور از مانع نزدیک تر باشد، اثربخشی سازمان بیشتر خواهد شد.

همچنین رفتارهای مدیریت عبور از مانع بیشتر از عوامل تغییر به طور جداگانه، بر روی عقاید منابع انسانی و رضایت آنان از رهبری تاثیر دارد.

علاوه بر این، تحلیل نتایج و یافته ها نشان داد، بین میزان اثربخشی سازمانی با خلاقیت عبور از مانع رابطه معنی داری وجود دارد. این نتیجه هم سو با نتایج پژوهش های عامری، کوزه چیان و احسانی (۲۰۰۲)، بارنت (۲۰۰۳) بود. تحقیقی که عامری، کوزه چیان و احسانی (۲۰۰۲) انجام داده اند نشان می دهد بین میزان اثربخشی مدیران با خلاقیت آنان رابطه معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، خلاقیت مدیران می تواند در ارتقای اثربخشی آنان در سازمان موثر باشد. در این تحقیق سبک های رهبری و رابطه آن با میزان خلاقیت مدیران بررسی شده و نشان می دهد که سبک رهبری یکی از مشخصه های متمایز کننده سازمان خلاق از سازمان غیر خلاق است.

نتایج تحقیق بارنت (۲۰۰۳) نشان داد هرچه رفتار مدیران به ویژگی های خلاقیت عبور از مانع نزدیک تر باشد، اثربخشی مدرسه بیشتر خواهد شد و رفتارهای مدیریت عبور از مانع تاثیر بیشتری بر روی عقاید معلمان و رضایت آنان از رهبری دارد تا عوامل تغییر به طور جداگانه. تجزیه و تحلیل اولیه هم چنین نشان می دهد که مدیران به عنوان رهبران در مدرسه قادرند رفتارهای رهبری خودشان را تحت کنترل داشته و بتوانند تاثیرات متنوعی در رابطه با دیدگاه های محیط یادگیری مدرسه بوجود آورند.

در این مطالعه، ویژگی مهارت های جدید بیشترین سهم را در پیش بینی اثربخشی سازمانی داشت. این یافته با نتایج پژوهش های شیبیا و والدن (۲۰۰۵)، دنیلز (۲۰۰۲) و استنبرگ و لابارت (۱۹۹۱) حمایت شد. دنیلز (۲۰۰۲) نشان داد وجود تبحر و مهارت در بعضی از تکنولوژی ها، ایجاد خلاقیت و نوآوری را بر اساس آن مهارت ها افزایش می دهد. استنبرگ و لابارت (۱۹۹۱) بر این نظرنند که دانش کاری مربوط به حوزه فعالیت برای خلاق بودن در آن زمینه، لازم و ضروری است. شیبیا و والدن (۲۰۰۵) نشان دادند اثربخشی تمام سازمان ها نهایتا در گرو کارآیی فردی است. مهارت های سازمانی (سیستم ها، فرایندها، آموزش، کار گروهی) منجر به پرورش و رشد مهارت های شخصی و انفرادی می شود. از سوی دیگر، ارتباطات و تعاملات اجتماعی به بهبود مهارت های سازمانی کمک می کند و در نهایت، فعالیت های بین-المللی بین کشورهای مختلف، به بهبود مهارت ها در یک جامعه بخصوص کمک می کند. بروکس (۲۰۰۴)؛ به نقل از یاشیدا، کلر و واشرمن، (۲۰۰۸) در تازه ترین کتاب خود با عنوان: تازه های پیشرفت منابع

انسانی* می‌گوید: "نوآوری یادگیری، تئوری قابل اجرایی است" و در مورد رویکردهای پیشرفت منابع انسانی بیان می‌کند که: "نوآوری آموزشی، بستری برای پیشرفت مردم فراهم می‌کند، به گونه‌ای که در سطح آگاهی آن‌ها تغییری حاصل می‌شود؛ از جمله این تغییرات، تغییر در حوزه مدیریت در مرزهای داخلی و پذیرفتن تعلق خود به عنوان بخشی از نیروی کار، برخورد با پیچیدگی‌های موجود سازمانی، تحریک انگیزه در دیگران، و در نهایت پدید آوردن تغییر در قراردادهای کاری می‌باشد."

مارسیک و دیگران (۲۰۰۳؛ به نقل از یاشیدا، کلر و واشرم، ۲۰۰۸) در بیان مطالبی در باره فعالیت‌های نوآوری یادگیری به گونه‌ای که نوآوری‌های هر دو بعد سازمانی و شخصی را تحت تاثیر قرار دهد، تصدیق می‌کنند که در مکان‌هایی که خلاف این نوآوری‌ها، عمل می‌کنند، موانعی وجود دارد؛ از جمله این موانع تاثیر موضع مخالف سازمانی بر افراد مجموعه، و در نهایت جبهه‌گیری در مقابل هرگونه تغییر است.

هم چنین یافته‌ها نشان داد شیوه‌های توانمندساز به عنوان یکی از ویژگی‌ها، قابلیت پیش بینی اثربخشی سازمانی را ندارد. شیوه‌های توانمندساز شامل متغیرهای فرهنگ، رهبری و استراتژی است. نتایج کلی این بخش از پژوهش سازگار با تئوری کیرک براید و وارد (۲۰۰۸) می‌باشد، بر اساس این تئوری هر تغییری در سازمان عوامل و وظیفه‌ای، سازمانی و انسانی را درگیر می‌سازد. به عبارت دیگر هر نوع پدیده یا فرایندی نشأت گرفته از یک نوع فرهنگ خاص احتمال دارد به خاطر منشاء فرهنگی که دارد، به گونه‌ای موفقیت آمیز به فرهنگ دیگر قابل انتقال نباشد.

در این مطالعه، ویژگی تنوع به عنوان یکی از ویژگی‌ها قابلیت پیش بینی اثربخشی سازمانی را نداشت. این نتیجه با تحقیقات گاسمن (۲۰۰۱)، لیریو و ویلامس (۲۰۰۸) مغایر است. گاسمن (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای که تنوع گروه‌ها را از نظر فرهنگی و قومی بررسی کرد، دریافت گروه‌های دارای تنوع "فرهنگی" مستعد خلاقیت بیشتری هستند این بدین معنا است که افراد با ملیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف با همدیگر در یک سازمان بهتر کار می‌کنند.

همچنین لیریو و ویلامس (۲۰۰۸) معتقدند برنامه مدیریت تنوع تاثیر مؤثر و مثبت بر روی حفظ، استخدام، خلاقیت، هماهنگی در محل کار، استقبال از ایده‌های متفاوت، تاثیر هزینه و دست‌یابی به مسئولیت اجتماعی می‌گذارد. در تفسیر عدم توافق بین یافته این تحقیق با تحقیقات دیگران، می‌توان

* . Advances in Developing Human Resources

گفت که احتمالاً وجود فرصت های ناچیز برای تنوع بخشیدن به سازمان های نمونه تحقیق، فرصت های توسعه خلاقیت مدیران برای اعمال تغییر را کاهش داده است. همچنین «تنوع» اصطلاحی است که می تواند از فرهنگ اثرات زیادی بگیرد. این بدان معناست که تنوع در فرهنگ سازمانی نمونه تحقیق لزوماً با معنای این اصطلاح در فرهنگ مادر یکسان نبوده است. به طور کلی می توان استقبال از تنوع را در سازمان های آموزشی پایین دانست. به علاوه بار معنایی مفهوم تنوع از وجه مثبت برخوردار نیست. این امر می تواند در پاسخگویی آزمودنی ها و در نتیجه در قدرت آزمون اثر گذاشته باشد.

سرانجام نتایج مطالعه نشان داد بین ویژگی ارزش افزوده با اثربخشی سازمانی همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد، اما توان پیش بینی در معادله را ندارد. همچنین کیم و مابورنیا (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که تغییر رفتار مشترک برای افراد در کلیه سطوح سازمانی شامل ارتباطات بی پرده، همکاری، مسئولیت پذیری، حفظ بینش مشترک، حل کارآمد مسائل و مشکلات، محترم شمردن و حمایت، تسهیل تعامل ها، پرسشگری و آزمودن می باشد و این تغییر رفتارها منجر به ارزش افزوده برای سازمان می شود. در این تحقیق نیز بین شاخص ارزش افزوده با اثربخشی سازمانی همبستگی مثبت معنی داری مشاهده شد.

نتایج به دست آمده کاربردهای فراوانی برای سازمان ها در پی خواهد داشت. هر سازمانی برای اثربخش بودن قبل از هر چیز باید بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مسئله نوپدید، بهترین منابع خود را به کار بگیرد؛ با نیروهای تهدید کننده خارجی به طور موفقیت آمیزی برخورد کند؛ و نیروی آن ها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت نماید. همچنین برنامه مدیریت تنوع و توجه به تفاوت های فردی کارکنان، بر روی حفظ، استخدام، خلاقیت، هماهنگی در محل کار، استقبال از ایده های متفاوت، ملاحظه تاثیر هزینه و دست یابی به مسئولیت اجتماعی اثرات مؤثر و مثبت می گذارد. توجه مدیران به فرآیند ارزش آفرینی باعث تکامل کارکنان از طریق یادگیری از تجارب گذشته برای ارزش آفرینی و کسب ارزش های جدید می شود. سازمان ها می توانند با ارائه آموزش های مؤثر و مفید به مدیران، دادن اطلاعات کافی به آنها، تفویض اختیار و اعطای استقلال در تصمیم گیری و انجام امور، ایجاد تعامل بیشتر بین مدیر و کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، دادن پاداش و شناسایی افراد خلاق در ایجاد این شرایط و زمینه های مناسب مؤثر باشند.

References

- Amabil, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-74.
- Ameri, S. H.; Koozehchian, H., & Ehsani, M. (2002). The relationship between leadership styles and creativity with the effectiveness of the dean of

physical education faculties in MSRT - dependent universities, *Harekat Journal*, 1, 141-123. (in Persian).

Barent, A. M. (2003). *The impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes: a preliminary report. the requirement for the doctor of self- concept enhancement and learning facilitation* Australia: centre university of Western Sydney.

Bennis, W., & Shin, D. (2002). Leadership in health care and the leadership in literature, *Journal of Ambulatory Care Management*, 25(2), 68-74.

Brooks, A. K. (2004). Transformational learning theory and implications for human resource development. *Advances In Developing Human Resource*, 6(2), 211- 255.

Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising, *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 14(2), 339 - 352.

Chu, H. (2012). *The application of six sigma to promote information system Service Quality*, The proceeding of SRII global conference (SRII), 2012 Annual, 744 - 749.

Cohen, M. D., & Sproull, L. S. (1991). Editor's introduction. *organization Science*, 2(1), 1- 3.

Counter, R. (2004). *Transformation: an achievement in the future digital culture*, Translated by: A. Rezaee nejad, Tehran: Fara Pub. (in Persian).

Critner, R. (2008). *The principles of management*, Translated by: D. Venus, B. Jamshidi, M. Parch, Tehran: Mehran Nashr Pub. (in Persian).

Curtain, R. (2004). *Vocational education and training, innovation and globalization* published by NCVER, 6-27.

Danneels, E. (2002). The Dynamics of product innovation and firm competencies, *Strategic Management Journal*, 23, 1095- 1121 .

Donald ef, H. (1998). *The experimental approach to the organizational development (the evolution management)*, Translated by: B. Ramazani, Ghazvin: The educational center of governmental management.

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Chritensen, C. M. (2009). The innovator's DNA. *Harvard Business Review*, 87 (12), 60-67.

Farashiani, H. (1999). *The creativity of principals and its relationship with their performance in Mashhad High schools*, MA dissertation, Mashhad: FUM. (in Persian).

Ford, C. M., & Gioia, D. A. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains: *Academy Of Management Review*, 21, 1112- 1142.

Gassmann, H. (2001). Multicultural teams: increasing creativity and innovation by diversity, *Creativity And Innovation Management*, 10(2), 88- 95.

Gonsalves, G. C. (2002). *Business process management: integration of quality management and reengineering for enhanced competitiveness*. the requirement for

the doctor of philosophy: the college of business and economics university of Kentucky.

Hagen, M. (2010). *The wisdom of the coach: a review of managerial coaching in the six sigma context total quality management & business excellence*, 21(8), 791-798.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational leadership and reform*. Greenwich, CT: information Age. Hoy, W, 157-179.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1998). Toward a contingency theory of decision making, *Journal Of Educational Administration*, 36(3), 212-228.

Jolvét, E.; Laredo P., & Shove, E. (2003). *Managing breakthrough innovations: theoretical from the sociology of science and technology* (presentation to the ASEAT conference knowledge and economic & social change: new challenged to innovation studies, Manchester).

Katz, H. J., & Miller, A. F. (2002). *The inclusion breakthrough: unleashing the real power of diversity*, San Francisco: Berrett - Kohler, 9-57.

Kirk Bride, P., & Ward, C., (2009). *Management globalization and organization design*, translated by: R. Vaezi & J. Zare, Tehran: Ganjine-e Oloom Ensani Pub. (in Persian).

Kim, C., & Mauborgne, R. (2009). *Blue ocean strategy*. translated by: M. Atefi, Tehran: Moshavere, Amozesh & Pub. (in Persian).

Kralj, D., & Marcik, M. (2008). Sustainable development strategy and product responsibility, *Environment And Development*, 1(4), 12-23.

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, process, and organizational performance: an integrative view and empirical examination, *Journal Manage In fsyst*, 20(1), 179 - 228.

Leifer, R., & Rice, M. (1999). *Building the mature firm's capability for breakthrough innovation*, Washington, DC, 131-152.

Lirio, P. L.; Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced – load professionals: the role of the manager: *Journal Human Resource Management*, 47, 443- 461.

Mintz berg, H. (1994). *The international masters in practicing management: the elusive factor in organizational effectiveness*.

Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly*, 13(4), 343 – 377.

Sadeghi Mal amiri, M. (2008). *Creativity as system approach: individual, group and organization*, Tehran: IHU Pub. (in Persian).

Sarmad, Z.; Bazergan, A., & Hejazi, E. (1997). *Research methods in behavioral science*, Tehran: Agah Pub. (in Persian).

Shiba, S., & Walden, D. (2005). *Breakthrough management: principles, skills, and Patterns or transformational leadership*. *Indian Industry: Confederation*, 7-37.

Shiba, S., & Walden, D. (2005). *Shortcut management: principles, skills and unexpected progress cases for change leaders*, translated by: M. Jafari, Tehran: IHRPS & Saramad Pub. (in Persian).

Shum, L. C., & Chang, Y. C. (1996). Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes: *Journal Of Educational Administration*. 35(2), 165- 184.

Soltani, I. (2001). The educational effectiveness in industrial and manufactured organization. *Tadbir Journal*. (in Persian).

Spraggon, M. (2006). *Generation of breakthrough innovation through knowledge management perspective: the case of small software firms*, the requirements of the degree Ph.D. in business administration: university of Montreal.

Sternberg, R., & Lubart, T. (1991). An investment theory of creativity and its development: *Human Development*, 34(1), 1-31.

Swenty, F. et al., (2011). Nursing sabbatical in the acute care setting: what is the evidence?, *Nursing Forum*, 46(3), 195-204.

Tannenbaum, R. (1998). *How to choose a leadership pattern vroom's time driven model from a model of leadership style*.

Wooten, L. P. (2008). Breaking barriers in organizations for purpose of inclusiveness. *Human Resource Management*, 47(2), 191-197.

Yoshida, B. F.; Geller, K. D., & Wasserman, L. C. (2008). *Transformative in human resource development: successes in scholarly practitioner applications: conflict management, discursive and leadership development*, [Http://www.icwconsulting.com](http://www.icwconsulting.com).