



## Management & Development

### چکیده

بررسی بینش مدیران به عنوان مهمترین نیروی انسانی نقش این عامل در ارتقای کمی و کیفی عملکرد و کارایی آنان و کارکنان زیرمجموعه زمینه اجرا پژوهشی را با عنوان «تعیین میزان بینش مدیران سازمان تربیت بدنی» و با هدف شناخت ویژگیهای شخصیتی مدیران سازمان تربیت بدنی و به منظور بهبود عملکرد آنان و زیرمجموعه های مربوطه و برای پاسخگویی به پرسشهای زیر: بینش مدیران سازمان تربیت بدنی تا چه میزان است؟ آیا بینش مدیران با پست سازمانی آنان ارتباط دارد؟ آیا بینش مدیران با تجربه خدمتی آنان ارتباط دارد؟ آیا بینش مدیران با سن آنان ارتباط دارد؟ آیا بینش مدیران با تحصیلات آنان ارتباط دارد؟ فراهم ساخت که براساس آن در سال 1383 از میان جامعه آماری حدود 100 نفر مدیران عالی، میانی و پایه سازمان تعداد 80 نفر به عنوان گروه نمونه و به شیوه کومای، با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند گفتاها 74 نفر از آنان تمایل و انگیزه پاسخگویی به پرسشنامه ها را داشتند. ابزار پژوهش یک پرسشنامه شخصیتی با 40 گویه چهار گزینه ای که توسط بنیاد یادگیری بینش تهیه و توسط هومن ترجمه شده، می باشد. برای پاسخ به پرسش یکم پژوهش، آزمون تک نمونه ای بکار گرفته شد و نتیجه آزمون نشان داد که بین مدیران در سطح بالایی است برای پاسخ به پرسشهای دو، سه، چهار و پنج به منظور بررسی ارتباط بین بینش مدیران با پست سازمانی، تجربه خدمتی، سن و تحصیلات نیز آزمون همخوانی مجذور کای و ضریب همبستگی استفاده شد و پس از انجام محاسبات آماری مربوط به اطلاعات موجود و استخراج نتایج حاصل ارتباط معناداری بین هیچ کدام از عوامل فوق با بینش مدیران بدست نیامد.

کلیدواژه ها: بینش، عملکرد مدیران، نیروی انسانی

## ارزیابی بینش مدیران ستادی و استانی سازمان تربیت بدنی کشور

دکتر مهدی مهدوی  
منیره علی

## ارزیابی بینش مدیران ستادی و استانی سازمان تربیت بدنی کشور

دکتر مهدی مهدوی<sup>1</sup>

منیره علی<sup>2</sup>

### 1. مقدمه

نقش و جایگاه اساسی و محوری سازمان‌های دولتی در رشد و توسعه اجتماعی و فرهنگی کشور ایجاب می‌نماید که برای حفظ، تقویت و پویایی این سازمان‌ها همواره شرایط و وضعیت آنها مورد توجه و بررسی قرار گرفته و با کنترل عوامل مؤثر بر آن، روند روبه رشدی را در آن هدایت نمود. از جمله شرایط مهم و ضروری در این زمینه مطالعه و پرداختن به ویژگی‌های شخصیتی مدیران است، چراکه مدیران در هر نظام اجتماعی بزرگ و کوچک نقشی استراتژیک و سرنوشت‌ساز به عهده داشته و به همین دلیل در کشورهای صنعتی پیشرفته سرمایه‌گذاری‌هایی کلان در جهت پرورش و تقویت صفات مثبت مدیریتی انجام می‌شود.

### بیان مسئله و اهمیت موضوع

یکی از مهمترین عوامل اصلاح و بهبود هر سازمان، توجه به نیروهای انسانی، مدیران و ویژگی‌های شخصیتی آنان است که در هر یک از آنان منجر به ارائه

1. استادیار موسسه عالی آموزش و

پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

E.mail: m.mahdavi@imps.ac.ir

2. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

E.mail: m\_everlady@yahoo.com

عملکردهای متفاوت می شود که مطمئناً در کارآیی و اثربخشی عملکرد سازمانی موثر خواهد بود. بررسی فرم های کارگزینی موجود در سازمان های دولتی نشان می دهد که روش متداول در انتصاب مدیران توجه به عوامل مختلفی همانند جنسیت، تحصیلات و تجربه کاری است. اما پیچیدگی سازمان ها و پیشرفت تکنولوژی، سازمان ها را درآستانه نیازها و انتظارات جدیدی قرار داده است که نمی توان آن ویژگی های مورد نیاز را تنها با متغیرهایی مانند جنسیت، تحصیلات و تجربه کاری پیش بینی نمود. ازجمله دیگر ویژگی های موثر در این حیطه بینش<sup>1</sup> است. براین اساس ضرورت دارد با انجام پژوهش های مختلف معلوم شود بینش مدیران به چه میزان است؛ آیا ارتباطی بین بینش با جنسیت، تحصیلات، سن و تجربه کاری آنان وجود دارد؟ و بر پایه توصیه های لازم چه تغییراتی باید صورت پذیرد تا منجر به بهبود عملکرد سازمانی گردد؟

### مبانی نظری پژوهش

بینش به عنوان یک پدیده در ابتدا توسط روانشناسان گشتالت<sup>2</sup> در اوایل قرن بیستم مورد بررسی قرار گرفته و سپس با ارائه تعاریف مختلف توسط نظریه پردازانی همچون ریچارد مهیر<sup>3</sup> (1995) و سایرین مبانی بر اینکه حرکت ناگهانی از یک حالت ندانستن و یا چگونگی حل مسئله به وضعیت رسیدن به دانایی چگونگی حل مسئله می باشد مورد تحلیل قرار گرفت. نظریه پردازان مختلفی از جمله کهلر<sup>4</sup>، گیک و لاکهارت<sup>5</sup>، سیفرت<sup>6</sup>، چن و داهلر<sup>7</sup>، در خصوص ارائه تعریف بینش و کاربرد آن در حوزه های مختلف زندگی مطالب بسیاری را عنوان نموده اند. ایرنه فارکس کن<sup>8</sup> معتقد است که برای ایفای رهبری باید چیزی بیش از یک مدیر خوب بود. رهبر دارای بینش است و بینش خود را به کارکنان خود و سایر کارکنان شرکت انتقال می دهد و با در نظر داشتن چشم انداز بزرگتر، شیوه هایی می جوید تا بینش خود را تحقق بخشد.

رضایی نژاد در مقاله ای بیان می نماید که در فضای اطلاعات - محور کسب و کار امروز، توجه به بینش مدیران در طراحی و اجرای پژوهش بسیار با اهمیت است، چرا که با یاری گرفتن از مدیریت سازمان و توجه به بینش ایشان، اطلاعات آشکار را می توان با شتاب و سنجیده تر گرد آورد. مانفرد اولر<sup>9</sup> ویژگی های بینش را ناگهانی

1. Insight
2. Gestalt
3. Richard Mayer
4. Kohler
5. Gick & Lockhart
6. Seifert
7. Chen & Daehler
8. Irene Farkas Conn
9. Manfred Euler

بودن، غیرارادی بودن، غیر منتظره بودن، درستی و رضایت شمرده و دو نوع فرضیه در خصوص این که بینش یک روند خاص نیست و بینش یک روند خاص است را مطرح می نماید. هیراکی و سوزوکی<sup>1</sup> به منظور سروکار داشتن با این مسائل تئوری آرامش الزامی متحرک بینش را توسعه داده اند. این تئوری شامل سه نوع الزام (قصد، ارتباط و هدف) و یک مکانیزم استراحت می باشد. بینش که یکی از برجسته ترین فعالیت های ادراکی است، به طور عمده موضوعی بسیار دقیق در حوزه تحقیقات علمی است که در دهه اخیر روش های گوناگونی برای بررسی طبیعت و فرآیند آن اتخاذ شده است. منظور از بینش به طور کلی عبارت است از توانایی داشتن و به وضوح دیدن سریع با استفاده از فعالیت های ذهنی که کاملاً آشکار و روشن نیستند. این طرز فکر به طور شدیدی در مقابل استدلال عقلایی و تحلیلی قرار دارد. بینش توصیف کننده انتقال فرآیند افکار ما از مرحله غفلت تا مرحله وضوح حل مسئله است. با این حال کمبود شواهد معتبر در زمینه های مختلف تعریف و اندازه گیری بینش مدیریت و نارسایی های موجود در تبیین دقیق و کامل ابعاد، جنبه ها و عوامل سازنده آن از یک سو و نیاز روزافزون سازمان ها به شناخت کامل مدیران، نگرش ها و طرز تلقی آنان در محیط کار و میزان موفقیت سیاست ها و خط مشی آنها در شرح سازمان از سویی دیگر، سبب شد تا این پژوهش طراحی و اجرا شود. در شرایط امروز، تأمین کنندگان داده ها و اطلاعات باید در کنار وظیفه اصلی، به تعبیر و تفسیر اطلاعات پرداخته و چشم انداز مورد نظر تصمیم گیرنده را هم مورد توجه قرار دهند. پیشنهاد شده که در فرآیند این تعبیر و تفسیر، ساز و کاری با رویکرد به موضوع اصلی و بینش مدیریت سازمان بوجود آید. در فضای اطلاعات - محور کسب و کار امروز، توجه به بینش مدیران در طراحی و اجرای پژوهش بسیار با اهمیت است. چرا که با یاری گرفتن از مدیریت سازمان و توجه به بینش آنان، می توان اطلاعات آشکار را باشتاب و سنجیده تر جمع آوری، دسته بندی و برای تصمیم سازی مورد استفاده موثر قرار داد.

## اهداف پژوهش

اهم اهداف این پژوهش عبارتند از تعیین میزان بینش مدیران حوزه ستادی و استانی سازمان تربیت بدنی کشور بررسی ارتباط هر یک از متغیرهای پست

سازمانی، تحصیلات، سن و تجربه خدمتی با بینش مدیران و در نهایت ارائه توصیه‌ای لازم به سازمان جهت بهبود عملکرد سازمانی از طریق انتخاب مدیران با بینش بالاتر.

### پرسش‌های پژوهش

از آنجا که مقصود از تهیه هر پژوهش علمی تهیه پاسخ برای پرسش‌هایی است که تا آن زمان برای آنها پاسخ منطقی وجود نداشته است، در این پژوهش نیز پژوهشگر بر آن است تا به این پرسش ها پاسخ دهد که: بینش مدیران سازمان تربیت بدنی تا چه میزان است؟ آیا بینش مدیران با پست سازمانی آنان ارتباط دارد؟، آیا بینش مدیران با تجربه خدمتی آنان ارتباط دارد؟، آیا بینش مدیران با سن آنان ارتباط دارد؟، آیا بینش مدیران با تحصیلات آنان ارتباط دارد؟.

### ابزار پژوهش و نحوه گردآوری داده‌ها

ابزار مورد استفاده این پژوهش پرسشنامه ای شخصیتی دارای 40 گزینه مربوط به بینش مدیران است که توسط بنیاد یادگیری بینش (1999) به منظور مقاصد پژوهشی تهیه و توسط هومن (1383) ترجمه و اعتباریابی شده است. در این پرسشنامه برای هر یک از ویژگی‌ها چهار عبارت ارائه شده است که آزمودنی بعد از خواندن هر عبارت انتخاب خود را بر پایه موارد زیر انجام می‌دهد:

کاملاً موافقم: موارد قید شده در هر سؤال 100٪ با ویژگی‌های من مطابقت دارد.

نسبتاً موافقم: موارد قید شده در هر سؤال 75٪ با ویژگی‌های من مطابقت دارد.

نسبتاً مخالفم: موارد قید شده در هر سؤال 25٪ با ویژگی‌های من مطابقت دارد.

کاملاً مخالفم: موارد قید شده در هر سؤال اصلاً با ویژگی‌های من مطابقت ندارد.

برای اجرا و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ابتدا پیرامون پژوهش و اهمیت آن و لزوم دقت در پاسخگویی به سؤالات و طرز پاسخگویی به مدیران به طور خصوصی توضیحاتی داده شد و بعد پرسشنامه بینش مدیریتی در اختیار آنان قرار گرفت. این آزمون به صورت فردی روی نمونه‌های انتخاب شده از میان جامعه آماری اجرا شد. قابل ذکر آن که روی پرسشنامه‌ها تصریح شد نوشتن نام مدیران الزامی نبوده ولی اطلاعات فردی از جمله سن، جنسیت، میزان تحصیلات، وضعیت تاهل و

تجربه خدمتی از مدیران طبق پرسشنامه خواسته شد.

### تعیین اعتبار و روایی ابزار پژوهش

مقصود از اعتبار یک وسیله اندازه‌گیری آن است که اگر ویژگی مورد سنجش را با همان وسیله و یا وسیله مشابه و قابل مقایسه با آن، تحت شرایط یکسانی دوباره و چندباره اندازه بگیریم نتایج حاصل تا حد زیادی مشابه، دقیق و قابل اعتماد باشد، به همین منظور با استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ و بر اساس محاسبات انجام شده، ضریب آلفای کرونباخ که شاخص همگونی درونی پرسش‌هاست برای پرسشنامه مربوط به بینش مدیران برای 40 سؤال به مقدار 0/8757 به دست آمد. این عدد حاکی است که مجموعه عبارات از اعتبار کافی برخوردار است و می‌توان محاسبات مربوط به این تحقیق را درباره سازه‌های مورد سنجش پرسشنامه انجام داد.

مقصود از روایی نیز آن است که وسیله اندازه‌گیری به واقع بتواند خصیصه مورد نظر را اندازه بگیرد و نه خصیصه دیگری را در این مطالعه روایی<sup>۱</sup> صوری پرسشنامه بینش مدیران با نظر اساتید مربوطه مورد بازنگری های تخصصی قرار گرفته و تایید شد.

### جامعه آماری و گروه نمونه

در این پژوهش جامعه آماری مورد مطالعه عبارت است از مدیران ستادی و استانی سازمان تربیت بدنی کشور در سطوح مختلف، شامل: معاونین سازمان، مدیران کل، معاونین آنان، روسای فدراسیون ها و گروه ها که تعداد آنها نزدیک 100 به نفر می‌باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده و حجم نمونه 80 نفر تعیین گردید. با توجه به اینکه گروه نمونه مورد مطالعه مدیران سازمانی بودند، از روش نمونه‌گیری نمونه در دسترس (کومه‌ای) استفاده شد. از میان پرسشنامه‌های توزیع شده و تحویلی تعداد 74 نفر (925٪) نسبت به تکمیل و اعاده پرسشنامه ها اقدام کردند.

### یافته‌های پژوهش

برای سنجش میزان بینش مدیران با توجه به تک متغیری بودن آن، از آزمون t تک نمونه‌ای به کمک بسته نرم افزاری SPSS استفاده شد. یافته‌های پژوهش انجام شده حاکی است که بینش مدیران با اطمینان 99٪ بین 115 و 1235 قرار دارد یعنی بیش از مقدار میانگین (119318) است، پس می‌توان نتیجه گرفت که بینش مدیران این سازمان در سطح بالایی است. همچنین به منظور بررسی ارتباط بین دو متغیر بینش مدیران با پست سازمانی از آزمون همخوانی مجذور کای استفاده شد. برای انجام این کار نخست بینش مدیران از مقیاس فاصله‌ای به طبقه‌ای تغییر یافت و نمرات بینش از 119 و به پایین در گروه 1 و نمره‌های 119 و بالاتر در گروه 2 دسته‌بندی شدند. پست سازمانی مدیران نیز در دو گروه: معاونان سازمان، مدیران کل، معاونان آنان و روسای فدراسیون‌ها با نماد 1 و روسای گروه با نماد 3 در نظر گرفته شدند. بر این اساس 26 نفر از مدیران دارای بینشی معادل و یا پایین تر از 119 و 23 نفر از آنهایی که دارای بینشی بالاتر از 119 هستند، دارای پست سازمانی معاون سازمان، مدیر کل و معاونان آنان و رئیس فدراسیون و همچنین 13 نفر از مدیرانی که دارای بینشی معادل و یا پایین تر از 119 و 12 نفر از آنهایی که دارای بینشی بالاتر از 119 هستند دارای پست رئیس گروه بودن د. نتایج حاصل از این آزمون نشان داد که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون  $\alpha=930$  بهش از 0/05 با درجه آزادی  $df=1$  است. بنابراین بینش و پست سازمانی مدیران ارتباط معناداری وجود ندارد. برای بررسی ارتباط بین بینش مدیران با تجربه خدمتی و سن نیز از آزمون همخوانی مجذور کای و همچنین با توجه به فاصله‌ای بودن مقیاس‌های تجربه خدمتی و سن مدیران از تکنیک‌های آمار پارامتریک استفاده شد. در روش نخست تجربه خدمتی و سن مدیران از مقیاس فاصله‌ای به طبقه‌ای تغییر یافت و بدین منظور برای سابقه خدمتی کمتر و مساوی 16 عدد یک، برای سابقه خدمتی بین 17 تا 21 عدد دو، برای سابقه خدمتی 22 تا 25 عدد سه و برای سابقه خدمتی بیشتر از 25 سال عدد چهار در نظر گرفته شد. بر این اساس از مدیرانی که دارای بینشی معادل و یا پایین تر از 119 بودند، 12 نفر دارای سابقه خدمتی کمتر و یا معادل 16 سال، 9 نفر دارای سابقه خدمتی بین 17 تا 21 سال، 8 نفر دارای سابقه خدمتی بین 22 تا 25 سال و 10 نفر دارای سابقه خدمتی بیش از

25 سال داشتند. همچنین از مدیرانی که دارای بینشی بالاتر از 119 بودند، 16 نفر دارای سابقه خدمتی کمتر و یا معادل 16 سال، 4 نفر دارای سابقه خدمتی بین 17 تا 21 سال، 7 نفر دارای سابقه خدمتی بین 22 تا 25 سال و 8 نفر دارای سابقه خدمتی بیش از 25 سال بودند. به منظور طبقه‌ای کردن مقیاس فاصله‌ای سن مدیران، افراد 39 ساله و کمتر در گروه یک، مدیران بین 40 تا 44 سال در گروه دو، بین 45 تا 50 در گروه سه و افراد بالای 50 سال در گروه چهار دسته بندی شدند. بر این اساس از مدیرانی که دارای بینشی معادل و یا پایین‌تر از 119 بودند 13 نفر 39 ساله و یا کوچکتر، 8 نفر بین 40 تا 44 ساله و 9 نفر بین 45 تا 50 ساله و 9 نفر نیز بالای 50 سال سن بودند. از افرادی که دارای بینش بالایی بودند نیز 12 نفر 39 ساله و یا کوچکتر، 10 نفر بین 40 تا 44 ساله و 8 نفر بین 45 تا 50 ساله و 5 نفر نیز بالای 50 سال سن بودند. نتایج حاصل از هر دو آزمون همخوانی مجذور کای و اجرای ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین بینش با هیچ یک از متغیرهای سابقه خدمتی و سن مدیران ارتباط معناداری وجود ندارد. برای بررسی ارتباط بین دو متغیر بینش مدیران با تحصیلات آنها نیز از آزمون همخوانی مجذور کای استفاده و برای تحصیلات کارشناسی و پایین تر عدد یک و برای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر عدد دو در نظر گرفته شد. بر این اساس از افرادی که دارای بینشی معادل و یا پایین تر از 119 بودند 21 نفر دارای گواهینامه تحصیلی کارشناسی و پایین تر و 18 نفر دارای گواهینامه تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، همچنین از مدیرانی که دارای بینشی معادل و یا پایین تر از 119 بودند، 15 نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و پایین تر و 20 نفر دارای گواهینامه تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. نتایج حاصل از این آزمون نشان داد که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون ( $\alpha=0.05$ ) بیش از 0/05 با درجه آزادی  $df=1$  است، بنابراین بین بینش و تحصیلات مدیران ارتباط معناداری وجود ندارد.

یافته‌های فرعی پژوهش نیز نشان داد که بینش مدیران با جنسیت آنان ارتباطی ندارد، ولی در خصوص ارتباط متغیر وضعیت تاهل با توجه به تعداد کم مدیران مجرد در جامعه نمونه نمی توان در خصوص وجود و یا نبود رابطه بین این دو متغیر نتیجه‌گیری نمود.



## نتیجه‌گیری

تحلیلی که می‌توان در مورد نتایج ذکر شده در بالا بیان کرد این است که میزان بینش مدیران این سازمان در سطح بالایی بوده و بستگی به پست سازمانی، تجربه خدمتی و تحصیلات آنها ندارد. به عبارتی تفاوتی بین بینش مدیرانی که در سطوح عالی، میانی و یا پایه هستند، وجود ندارد و مدیرانی که یک سال سابقه کار دارند با مدیرانی که 30 سال تجربه خدمتی دارند از میزان بینش یکسان برخوردارند. همچنین میزان بینش مدیرانی که تحصیلات آنها کارشناسی است با مدیرانی که گواهینامه تحصیلی کارشناسی ارشد و یا دکتری دارند، تفاوت ندارد. مقایسه یافته‌های پژوهش مذکور با نتایج پژوهش‌های دیگری که در این زمینه انجام شده است نشان می‌دهد که وجود یا نبود رابطه بین بینش با سایر ویژگی‌های فردی در تمامی سازمان‌ها یکسان نبوده است، به همین جهت این موضوع نیازمند مطالعات گسترده‌تری می‌باشد و با اینکه در بعضی از پژوهش‌های قبلی نوعی رابطه بین میزان تحصیلات و تجربه کاری مدیران با بینش آنها مشاهده شده، ولی در پاره‌ای از مطالعات نیز هیچگونه رابطه معناداری بین این عامل‌ها و بینش جامعه آماری مورد مطالعه یافت نشده است. لازم به ذکر آن که گرچه در یافته‌های فرعی پژوهش نیز ارتباطی بین میزان بینش مدیران با جنسیت، تاهل و سن آنها یافت نشد، با این وجود نمی‌توان تاثیر عوامل دیگری را بر روی میزان بینش مدیران نادیده گرفت. در این پژوهش نیز از آنجا که پرسشنامه بررسی بینش مدیران به روانشناسی ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌پردازد این احتمال وجود داشت که در هنگام پاسخگویی از سوی مدیران زمانی که آنان تصور کنند که پاسخ واقعی به ضرر آنهاست، با شیوه‌ای محافظه کارانه پاسخ داده و تلاش نمایند تا پاسخ هایشان با تفکرات اکثریت جامعه‌ای که گروه نمونه از آن استخراج شده است، همخوانی داشته باشد. از سوی دیگر از آنجا که گروه نمونه این پژوهش از میان مدیران سطوح مختلف سازمانی انتخاب شده‌اند، بسیاری از آنان به دلیل نداشتن وقت کافی در پاسخگویی به پرسشنامه‌ها همکاری لازم را انجام نداده و یا ممکن است این امر را به کارکنان زیر مجموعه خود واگذار نموده باشند که با توجه به ماهیت پرسش‌های مطروحه احتمال این که این کارکنان در پاسخگویی به پرسش‌های مربوط به ویژگی‌های شخصیتی مدیران دارای اطلاعات کافی نبوده و همین امر

موجب کاهش دقت در پاسخ‌ها شده باشد و در آخر با توجه به این که انتخاب آزمودنی‌ها با توافق آنها صورت گرفته و تصادفی نبوده، لازم است تا تعمیم نتایج پژوهش به جامعه آماری با احتیاط تلقی گردد.

## منابع

- فارکس کن، ایرنه (1383). "رهبری و فرصت‌های جدید: اختیارات مدیران اطلاع‌رسانی". ترجمه ح. میری گرجی، فصلنامه اطلاع‌رسانی، دوره 10، شماره 2.
- رضایی نژاد، عبدالرضا (1384) "مدیریت بازار در قرن بیست و یکم"، تدبیر، شماره 131.
- عجملو، آتوسا (1384) "بررسی عملی بودن اعتبار، روایی و نرم‌یابی مقیاس سنجش مدیران مدیریتی در مورد مدیران، معاونان و مدیران گروه دانشگاه های شهر تهران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- هومن، حیدر علی (1381) شناخت روش علمی در علوم رفتاری، تهران: نشر پارسا، چاپ سوم

"Building Great Workplaces: How the best managers do it?"

(July 1999) <http://gmj.gallup.com>

Carlson, Nelson Marilyn (July 1999). "First Break All the rules" **Gall Up Management Journal**, [http://gmj.gallup.com / book – center / FBATR](http://gmj.gallup.com/book-center/FBATR).

Euler, Manfred (2005). "Imagery and Formal thinking: Approaches to insight and understanding in physics Education." Leibniz – Institute for science Education (IPN), University of Kiel, Germany.

Hiroaki Suzuki (1999) ([susan@ri.aoyama.ac.jp](mailto:susan@ri.aoyama.ac.jp)). **Cue –readiness in insight problem solving**.

Keiga Abe ([a1297007@cc.aoyama.ac.jp](mailto:a1297007@cc.aoyama.ac.jp)). Department of Education, Aoyama Gakuin, university of Tokyo, 150 – 836, Japan.

**Insight On Work** (2005) , <http://www.insightlearning.com>

**The Fourth Keys to Great Management** (August 1999) <http://gmj.gallup.com>

شماره 67، بهار 1387



**Management & Development**