

رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه

Relationship of Self-efficacy and Resiliency with Efficacy of High  
Schools Managers

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۸/۲، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۴/۱۱/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۴/۱۷

S. Kardan, (M.A). KH. Momeni, (Ph.D). R. Nooripour, (Ph.D candidate). MJ. Mahdian, (Ph.D). M. Alikhani, (M.A)

**Abstract:** The present research aimed to investigate relationship of self-efficacy and resiliency with efficacy of high schools managers in Kermanshah city. This research according to its aim is applied, and in term of descriptive is correlation type. The statistical society of research were about all of the high schools managers of ministry of education, branch of Kermanshah city 44 men managers and 50 women managers in scholastic 2014 – 2015, that according to the category of random sampling method, model by volume of 76 individuals are selection. For data collection, the researcher has been used questionnaires of general self-effectiveness of Sherer and collaborators (1982), Konner and Davidson's resiliency (2003), and Parson's efficacy. In order to reliability of questionnaires of research, the researcher has been used alpha Cronbach method that for self-effectiveness, resiliency, and efficacy, respectively 87%, 91%, 95% obtained. Also, for analysis of data, the researcher have been used the Pierson's coefficient of correlation and Regression's analysis Method. The results of regression analysis show that the variables of self-effectiveness and resiliency have the ability to forecasting of efficacy variable. Also the results show that there are significant relationship between self-effectiveness and resiliency with efficacy But the effect was not significant between male and female managers. It is proposed to increase the effectiveness of executive education organization of events such as workshops and the use of psychologists and counselors to strengthen self-efficacy and resilience of action.

**Key Words:** Self-effectiveness, resiliency, managers' efficacy

شهریار کاردان<sup>۱</sup>، خدامراد مومنی<sup>۲</sup>، رقیه نوری پورلیاوی<sup>۳</sup>، محمد جعفر مهدیان<sup>۴</sup>، مصطفی علیخانی<sup>۵\*</sup>

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر، تعیین رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه شهر کرمانشاه انجام گرفت. پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران دوره‌ی متوسطه اداره آموزش و پرورش شهر کرمانشاه (۴۴ مدیر مرد و ۵۰ مدیر زن) در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۹۳ بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نمونه‌ای به حجم ۷۶ نفر انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های خودکارآمدی عمومی شرر و همکاران (۱۹۸۲)، تاب‌آوری کانر و دیویدسون (۲۰۰۳) و اثربخشی پارسونز استفاده گردید برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد متغیرهای خودکارآمدی و تاب‌آوری توان پیش‌بینی متغیر اثربخشی را دارند. نتایج نشان داد که بین خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی رابطه مثبت وجود دارد؛ اما اثربخشی در بین مدیران زن و مرد تفاوت معناداری مشاهده نشد. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش و پرورش برای افزایش اثربخشی مدیران به برگزاری برنامه‌های مانند کارگاه‌های آموزشی و استفاده از روانشناسان و مشاوران نسبت به تقویت خودکارآمدی و تاب‌آوری اقدام نمایند.

**کلید واژه‌ها:** خودکارآمدی، تاب‌آوری، اثربخشی مدیران

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

۲. دانشیار دانشگاه رازی کرمانشاه

۳. گروه مشاوره، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

۴. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

۵. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد روانشناسی، مرکز تحقیقات پیشگیری از سوء مصرف مواد، دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه،

M.alikhani18@yahoo.com

## مقدمه

آموزش و پرورش از پایه‌های اساسی رشد و توسعه هر کشوری محسوب می‌شود. در اغلب کشورها آموزش و پرورش عمومی به‌عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه‌های دولت را به خود اختصاص می‌دهد (علاقه‌بند، ۱۳۹۲). برای این‌که آموزش و پرورش بتواند کارکردهای واقعی خود را انجام دهد، لازم است به جوانب مختلف و عناصر مهم و اساسی آن توجه کرده و با استفاده از منابع و امکانات و همچنین شناخت و رفع موانع و مشکلات سعی در بالا بردن کیفیت کارکردهای آن نمود. یکی از این عناصر مهم و اساسی در آموزش و پرورش مدیران مدارس است. امروزه موقعیت و شغل مدیر مدرسه، بسیار پیچیده‌تر از دهه‌های قبل شده است. این پیچیدگی از طریق برشماری تعداد کارکردهایی که انتظار می‌رود مدیران مدرسه هرروز و همزمان انجام دهند، به‌طور ملموس‌تری قابل توصیف است. حفظ کیفیت و استانداردها در آموزش و پرورش تا حد بسیاری به انجام موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های مدیریتی و رهبری توسط مدیران مدارس بستگی دارد (ایبوکان، اویپول و آبه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). مدیران اثربخش، اساسی‌ترین و نایاب‌ترین منابع هر سازمان هستند (رایبیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به بهره‌وری بهینه، می‌توان تا حدودی مربوط به مدیریت و رهبری غیر اثربخش آن سازمان دانست (ساعتچی، ۱۳۸۸).

از جمله عواملی که به نظر می‌رسد با اثربخشی مدیران در ارتباط است می‌توان به متغیرهای خودکارآمدی<sup>۳</sup> و تاب‌آوری<sup>۴</sup> اشاره کرد که جزئی از رویکرد روان‌شناسی مثبت‌گرا هستند. این رویکرد معتقد است که روان‌شناسی مثبت با تکیه بر نقاط قوت افراد به بهبود عملکرد فردی و سازمانی آن‌ها کمک می‌کند. به‌عنوان مثال فردی که احساس می‌کند از قابلیت بالا برای تطبیق با تغییرات تکنولوژیکی برخوردار است، از طریق توسعه برنامه‌های انسانی تشویق می‌شود این قابلیت را شکوفا کند (لوسانس و یوسف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷؛ لوسانس و جنسن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

بندورا بر این باور است که خودکارآمدی مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده فعالیت‌هایی است که ما برمی‌گزینیم و نیز عامل تعیین‌کننده شدتی است که ما اعمالمان را انجام می‌دهیم (هرگنهان و السون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ ترجمه‌ی سیف، ۱۳۸۶). خودکارآمدی به افراد کمک می‌کند تا با به‌کارگیری

---

1 . Ibukun, Oyewole & Abe

2 . Robbins

3 . self-efficacy

4 . resiliency

5 . Luthans & Youssef

6 . Jensen

7 . Hergan Hahn & Olson

مهارت‌های خود، در برابر مشکلات و مسائل پیرامون به‌صورت مطلوبی عمل کنند و احساس موفقیت فردی در آن‌ها ایجاد شده یا افزایش یابد (اقدمی باهر، نجارپوراستادی و لیوارجانی، ۱۳۸۸). افرادی که خود کارآمدی پایینی دارند احساس می‌کنند که درمانده هستند و نمی‌توانند رویدادهای زندگی خود را کنترل کنند. آن‌ها معتقدند که هرگونه تلاشی که می‌کنند بیهوده است. وقتی آن‌ها با موانعی روبرو می‌شوند، چنانچه تلاش مقدماتی آن‌ها برای حل مشکل بیهوده باشد، سریعاً قطع امید می‌کنند. کسانی که احساس کارایی بسیار پایینی دارند حتی سعی نمی‌کنند کنار بیایند زیرا متقاعد شده‌اند که هر کاری انجام می‌دهند بی‌فایده است (شولتز و شولتز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸). به‌طور کلی هنگامی که افراد بر این باور باشند که قابلیت‌های و توانایی‌های لازم برای انجام کار یا فعالیتی را دارند، برای انجام آن تکلیف وقت بیش‌تری صرف می‌کنند و درنهایت به نتایج بهتری دست پیدا خواهند کرد ادراک افراد از خود، بر تفکر، انگیزش، عملکرد و هیجانات فرد تأثیر می‌گذارد (علایی خرایم، نریمانی و علایی خرایم، ۱۳۹۱).

مطالعه فرا تحلیلی از ۶۸ پژوهش منتشر شده در زمینه خودکارآمدی که بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۱۹۸۹ انجام شده‌اند نشان داده‌اند که باورهای خودکارآمدی به‌طور مثبت با اقدامات افراد رابطه دارند (احمدیان، ۱۳۸۴). همچنین پژوهش‌ها نشان دادند که خودکارآمدی با اثربخشی فردی و سازمانی، بندورا (۲۰۰۰)؛ اشتیاق و عملکرد شغلی، عباسپور (۱۳۸۷)، عملکرد کار، گارت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) ارتباط دارد.

یکی دیگر از سازه‌های روانشناسی مثبت‌گرا، تاب‌آوری است که قابلیت تطابق انسان در مواجهه با بلایا یا فشارهای استرس‌زا، غلبه یافتن و حتی تقویت شدن به‌وسیله آن تجارب اطلاق می‌شود. این خصیصه با توانایی درونی شخص و مهارت‌های اجتماعی و تعامل با محیط حمایت می‌شود، توسعه می‌یابد و به‌عنوان یک ویژگی مثبت متبلور می‌گردد (دینر، لوکاس، شیمک و هلیول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ به نقل از علیخانی و همکاران، ۲۰۱۴). تاب‌آوری باعث می‌شود که افراد در شرایط دشوار و باوجود عوامل خطر از ظرفیت‌های موجود خود در دست‌یابی به موفقیت و رشد زندگی فردی خود استفاده کنند و از این چالش‌ها و آزمون‌ها به‌عنوان فرصتی برای توانمند کردن خود بهره‌جویند و از آن‌ها سربلند بیرون آیند (گاربوسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

افراد تاب‌آور دارای منبع کنترل درونی، رفتارهای اجتماعی سازش یافته، همدلی با دیگران و خود پنداره هستند، آن‌ها افرادی خوش‌بین و در سازمان مسئولیت‌های روزانه‌شان توانا می‌باشند

---

1 . Schultz & Schultz

2 . Garret

3 . Diener, Lucas, Schimmack & Helliwell

4 . Garbowski

رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه

(فرایبورگ، همدال، مارتینسون و روزنویگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). همچنین این افراد چاره‌ساز و انعطاف‌پذیر بوده، مطابق تغییرات محیطی خود را وفق می‌دهد و بعد از برطرف شدن عوامل فشارزا به سرعت به حالت بهبود بازمی‌گردد. افرادی که در انتهای سطح پایین تاب‌آوری هستند (بر روی پیوستار تاب‌آوری بالا و تاب‌آوری پایین) به مقدار ناچیزی خودشان را با موقعیت‌های جدید وفق می‌دهد، این‌ها به‌کندی از موقعیت‌های فشارزا به حالت عادی و طبیعی بهبود می‌یابد (سیبرت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). نتایج پژوهش یوسف<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که بین تاب‌آوری کارمندان و عملکرد آن‌ها، رضایت شغلی، خرسندی از کار و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

نظام آموزش و پرورش سنگ زیر بنای توسعه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و علمی است، به بیان دیگر اگر جامعه‌ای بخواهد که مراحل رشد و ترقی را در تمام جنبه‌ها پشت سر بگذارد باید در پی پرورش و انتخاب مدیران لایق و شایسته و اثربخش باشد. و همچنین از آنجا که اجرای صحیح برنامه‌های آموزشی در تحقق هدف‌ها و برآوردن انتظارات جامعه به میزان زیادی در گرو اثر بخشی مدیریت مدارس می‌باشد، به همین جهت نظام آموزشی همواره به دنبال یافتن مناسب‌ترین ملاک‌های گزینش مدیران مدارس و ارزشیابی از رفتار آنان بوده است. تا از آن طریق با به کارگیری رهبران آموزشی واقعی بتوانند معلمان را در انجام هر چه بهتر خدمات آموزشی و پرورشی یاری دهند؛ بنابراین یک مدیر آموزشی اثر بخش می‌تواند با یاری رساندن به معلمان به تحقق هدف‌های آموزشی و در نتیجه اثربخشی نظام آموزشی کمک کند با توجه به اهمیت این مسأله و همچنین با توجه به این که تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه ارتباط بین خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران صورت نگرفته است؛ بنابراین پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش است که چه رابطه‌ی خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران وجود دارد؟

## روش پژوهش

پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران دوره‌ی متوسطه در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ در اداره آموزش و پرورش شهر کرمانشاه (که ۴۴ مدیر مرد و ۵۰ مدیر زن) که شاغل در مدارس دولتی و حداقل دارای دو سال سابقه مدیریت بود؛ که با توجه به حجم جامعه مطابق با جدول مورگان

---

1. Friborg, Hjemdel, Martinussen & Rosenuinge

2. Siebert

3. Youssef

حجم نمونه ۷۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. شرکت‌کنندگان پس از اعلام رضایت به پرسشنامه‌های پژوهش پاسخ دادند. از مدیران خواسته شد اگر در فرآیند تکمیل پرسشنامه با مشکلی مواجه شدند از پژوهشگر درخواست توضیح بیشتری داشته باشند. مدیران انتخاب‌شده پس از اعلام رضایت جهت شرکت در پژوهش و دریافت تضمین لازم مبنی بر اینکه اطلاعات آن‌ها محرمانه باقی خواهد ماند، اقدام به تکمیل پرسشنامه‌ها نمودند. پس از تکمیل پرسشنامه توسط مدیران که به شکل انفرادی و در حضور پژوهشگر بود پرسشنامه‌های پژوهش جمع‌آوری گردید. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

۱- پرسشنامه خودکارآمدی عمومی: این پرسشنامه توسط شرر و همکارانش در سال ۱۹۸۲ ساخته شد و دارای ۲۳ ماده است که ۱۷ ماده آن مربوط به خودکارآمدی عمومی و ۶ ماده دیگر مربوط به تجارب خودکارآمدی در موقعیت‌های اجتماعی است. پرسشنامه خودکارآمدی عقاید فرد مربوط به توانایی‌اش برای غلبه بر موقعیت‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه بر پایه مقیاس پنج رتبه‌ای لیکرت تنظیم شده است، بدین صورت که پاسخ کاملاً مخالف نمره ۱ و پاسخ کاملاً موافق نمره ۵ می‌گیرد. نمرات بالا نشان‌دهنده احساس خودکارآمدی بالا در فرد است. در نمره‌گذاری این پرسشنامه، سؤال‌های ۳، ۸، ۹، ۱۳ و ۱۵ در جهت موافق و مابقی سؤال‌ها به صورت وارونه نمره‌گذاری می‌شوند. شرر و همکارانش (۱۹۸۲) آلفای کرونباخ این پرسشنامه را ۰/۸۶ به دست آوردند و برای سنجش اعتبار سازه مقیاس خودکارآمدی از همبستگی آن با مقیاس کنترل درونی-بیرونی راتر<sup>۱</sup>، خرده مقیاس I-E گویین لا و بیتی<sup>۲</sup> در (۱۹۶۹)، مقیاس درجه قابلیت اجتماعی مارلو و کراو<sup>۳</sup> در (۱۹۶۴)، مقیاس بیگانگی از خود بارون<sup>۴</sup> در (۱۹۵۳) و مقیاس شایستگی فردی روزنبرگ<sup>۵</sup> در (۱۹۶۵) استفاده کردند (ساعتچی و همکاران، ۱۳۹۰). بر اساس بررسی‌های انجام‌شده بین نمرات خودکارآمدی و مقیاس کنترل درونی-بیرونی، همبستگی منفی متوسط، بین مقیاس درجه قابلیت اجتماعی و خودکارآمدی همبستگی مثبت متوسط و بین بیگانگی از خود و شایستگی با خودکارآمدی همبستگی مثبت متوسط به دست آمده است. همچنین مطالعات آن‌ها نشان داد که بین نمرات این پرسشنامه و موفقیت در شغل و تحصیل همبستگی مثبت وجود دارد. کرامتی (۱۳۸۰) آلفای کرونباخ آن را در نمونه‌های ایرانی ۰/۸۶ به دست آورد (به نقل از کریمی، ۱۳۹۲). پایایی کل پرسشنامه در پژوهش حاضر از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد.

- 1 . Rutter
- 2 . Gueinla and Bit
- 3 . Marlow and Crow
- 4 . Baron
- 5 . Rosenberg

رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه

**۲- مقیاس تاب‌آوری کانر و دیویدسون (CD-RISC):** این مقیاس شامل ۲۵ سؤال است و دارای دامنه ۵ درجه‌ای لیکرتی از صفر تا چهار شامل هرگز، بندرت، گاهی اوقات، اغلب و همیشه است. این مقیاس توسط کانر و دیویدسون (۲۰۰۳)، جهت اندازه‌گیری قدرت مقابله با فشار و تهدید، تهیه شده است. سازندگان این مقیاس بر این باورند که این پرسش‌نامه به خوبی می‌تواند افراد تاب‌آور را از غیر تاب‌آور در گروه‌های بالینی و غیر بالینی جدا کند و می‌تواند در موقعیت‌های پژوهشی و بالینی به کار برده شود (محمدی، ۱۳۸۴؛ به نقل از رحیمیان بوگر و نژاد فرید، ۱۳۸۷). حداقل نمره تاب‌آوری آزمودنی در این مقیاس، صفر و حداکثر نمره وی صد است. همسانی درونی، پایایی باز آزمایی و روایی همگرا و واگرای این مقیاس کافی گزارش شده‌اند و نتایج تحلیل عامل اکتشافی، وجود ۵ عامل شایستگی/استحکام شخصی، اعتماد به‌خود، عزیمت/تحمل عواطف منفی، پذیرش مثبت عواطف/تحمل عواطف منفی، روابط ایمن، مهارت و معنویت را برای مقیاس تاب‌آوری تأیید کرده است؛ اما چون روایی و پایایی این مقیاس‌ها هنوز به‌طور قطع تأیید نشده در حال حاضر فقط نمره کمی تاب‌آوری برای هدف‌های پژوهشی معتبر محسوب می‌شود (کانر و دیویدسون، ۲۰۰۳). پایایی و روایی فرم فارسی تاب‌آوری نیز در مطالعات مقدماتی نمونه‌های بهنجار و بیمار مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است (بشارت، ۱۳۸۶). این مقیاس در ایران توسط محمدی (۱۳۸۴) هنجاریابی شده است. در پژوهش سامانی، جوکار و صحراگرد (۱۳۸۶)، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برای پایایی این آزمون به دست آمده است. مؤمنی و علیخانی (۱۳۹۲) در پژوهش خود پایایی این پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آوردند. پایایی کل پرسش‌نامه در پژوهش حاضر از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمد.

**۳- پرسشنامه اثربخشی مدیران:** این پرسشنامه ۲۸ سؤال دارد که بر اساس مؤلفه‌های اثربخشی طراحی شده است. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: ۱- انطباق ۲- تحقق هدف ۳- انسجام ۴- تداوم و پایایی. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش باز آزمایی استفاده شد. در روش باز آزمایی پرسشنامه‌ها در اختیار ۳۰ نفر از دبیران قرار گرفت که پس از تکمیل و استخراج داده‌ها پس از دو هفته بار دیگر در اختیار همان ۳۰ نفر قرار گرفت. همبستگی میان مرحله‌ی اجرای پرسشنامه محاسبه شد و ضریب پایایی ۰/۹۳ برای پرسشنامه به دست آمد. جهت روایی ابزار، پرسشنامه در اختیار جمعی از اساتید و صاحب‌نظران دانشگاه‌های شیراز و مرودشت قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن مورد تأیید قرار گرفت (صالحی، قلناش و ابراهیمی، ۱۳۸۷). پایایی کل پرسشنامه در پژوهش حاضر از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد.

تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده میانگین و انحراف استاندارد، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون  $t$  مستقل و تحلیل رگرسیون به کمک نرم‌افزار آماری SPSS ۱۹ انجام گرفت.

## یافته‌ها

از ۷۶ نفر نمونه موردبررسی ۳۵ نفر (۴۶/۱ درصد) مرد و ۴۱ نفر دیگر (۵۳/۹ درصد) زن بودند. میانگین سنی آزمودنی‌ها ۴۳/۴۶ با انحراف استاندارد ۵/۶۳ می‌باشد. ۶۰ نفر متأهل (۷۸/۹ درصد) و ۱۶ نفر مجرد (۲۱/۱ درصد) مجرد بودند. از نظر وضعیت تحصیلات، ۱ نفر تحصیلاتش دیپلم (۱/۳ درصد)، ۳ نفر کاردانی (۳/۹ درصد) ۴۳ نفر کارشناسی (۶۱/۸ درصد) و ۲۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد (۳۲/۹ درصد) هستند. در نمونه مورد بررسی ۲ نفر دارای سابقه کاری زیر ۵ سال (۲/۶ درصد)، ۱۱ نفر سابقه کاری ۱۰-۵ سال (۱۴/۵ درصد)، ۲۰ نفر ۱۵-۱۰ سال (۲۶/۳ درصد)، ۴۳ نفر سابقه کاری‌شان ۱۵ سال به بالا (۵۶/۶ درصد) می‌باشند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

درصد	فراوانی		
۵۳/۹	۴۱	زن	جنسیت
۴۶/۱	۳۵	مرد	
۷۸/۹	۶۰	متاهل	وضعیت تاهل
۲۱/۱	۱۶	مجرد	
۱/۳	۱	دیپلم	تحصیلات
۳/۹	۳	کاردانی	
۶۱/۸	۴۳	کارشناسی	
۳۲/۹	۲۵	کارشناسی ارشد	
۲/۶	۲	زیر ۵ سال	سابقه خدمت
۱۴/۵	۱۱	۵-۱۰ سال	
۲۶/۳	۲۰	۱۰-۱۵ سال	
۵۶/۶	۴۳	۱۵ سال به بالا	

همان‌گونه که در جدول ۲ آمده است، میانگین (انحراف استاندارد) اثربخشی ۱۰۷/۹۳ (۱۷/۱۱)، خودکار آمدی ۵۵/۱۰ (۸/۲۳) و تاب‌آوری ۶۸/۵۱ (۱۲/۸۰) است.

رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه

جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای مورد بررسی

متغیر	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف استاندارد
اثربخشی	۷۱	۱۴۰	۱۰۷/۹۳	۱۷/۱۱
خودکارآمدی	۳۶	۶۸	۵۵/۱۰	۸/۲۳
تاب‌آوری	۳۷	۱۰۰	۶۸/۵۱	۱۲/۸۰

برای بررسی رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد بین خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی به ترتیب همبستگی  $0/۳۹۰/۴۶$  وجود دارد که این ضرایب در سطح  $0/۰۱ < p$  معنادار است.

جدول ۳. ضرایب همبستگی بین خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی

خودکارآمدی	اثربخشی	
	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
خودکارآمدی	۰/۳۹	۰/۰۰۱
تاب‌آوری	۰/۴۶	۰/۰۰۱

جدول ۴. پیش‌بینی اثربخشی مدیران براساس متغیرهای خودکارآمدی و تاب‌آوری

متغیر ملاک	خلاصه مدل	متغیر پیش‌بین	B	$\beta$	t	سطح معناداری
پیش‌بینی اثربخشی	$R = 0/۵۰$	خودکارآمدی	۰/۴۹	۰/۲۳	۲/۱۰	۰/۰۳
	$R^2 = 0/۲۵$	تاب‌آوری	۰/۴۷	۰/۳۵	۳/۱۹	۰/۰۰۲
	$F = ۱۲/۶۶$					
	$P < 0/۰۰۱$					

برای پیش‌بینی اثربخشی بر اساس متغیرهای خودکارآمدی و تاب‌آوری از تحلیل رگرسیون همزمان استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل رگرسیونی با  $F = ۱۲/۶۶$  معنادار است، بر این اساس متغیرهای پیش‌بین خودکارآمدی و تاب‌آوری باهم می‌توانند  $0/۲۵$  درصد تغییرات مربوط به واریانس متغیر اثربخشی را پیش‌بینی کنند. متغیرهای پیش‌بین خودکارآمدی و تاب‌آوری به ترتیب با ضرایب بتای  $0/۲۳$ ،  $0/۳۵$  توان پیش‌بینی متغیر اثربخشی را دارند.

۵. نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه اثربخشی در گروه‌ها با توجه به جنس

گروه	میانگین	انحراف استاندارد	t	سطح معنی‌داری
زنان	۱۰۶/۱۴	۱۹/۲۹	-۱/۰۱	۰/۳۱
مردان	۱۱۰/۰۲	۱۴/۱۳		
کل	۱۰۷/۹۳	۱۷/۱۱		



برای مقایسه اثربخشی در مدیران زن و مرد از آزمون  $t$  مستقل استفاده شد نتایج پژوهش نشان داد اثربخشی در مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. در جدول ۵ نتایج آزمون  $t$  مستقل برای مقایسه اثربخشی در گروه‌ها با توجه به جنسیت آمده است.

جدول ۶. ضریب همبستگی بین سابقه کاری و اثربخشی

اثربخشی		سابقه کاری
سطح معنی داری	ضریب همبستگی	
۰/۰۴	۰/۲۲	

نتایج نشان داد که بین سابقه کاری با اثربخشی همبستگی  $۰/۲۲$  وجود دارد که در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار است. ضریب همبستگی بین سابقه کاری و اثربخشی در جدول ۶ آمده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به هدف تعیین رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه شهر کرمانشاه در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ انجام گرفت. نتایج نشان داد که بین خودکارآمدی با اثربخشی مدیران رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد؛ یعنی هر چه خودکارآمدی بالاتر باشد، اثربخشی مدیران نیز بیشتر است. این یافته با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش لوسانس و پترسون (۲۰۰۲) گارت (۲۰۰۴) اسمیت و همکاران (۲۰۰۶) عباسپور (۱۳۸۷) شیرینی و همکاران (۱۳۹۱) همخوان است. طبق نظریه بندورا (۱۹۸۶) خودکارآمدی نقش مهمی در سازگاری روان‌شناختی دارد. عقاید مرتبط با خودکارآمدی، بر اهداف اثر می‌گذارند و تشکیل‌دهنده‌ی پیامدهای رفتار انسان می‌باشند. خودکارآمدی مشخص می‌کند، افراد چگونه موانع را بررسی می‌کنند. افرادی که خودکارآمدی پایینی دارند، به‌آسانی در روبه رو شدن با مشکلات متقاعد می‌شوند که رفتار آن‌ها بی‌فایده است و سریع دست از تلاش برمی‌دارند؛ اما افرادی که خودکارآمدی بالایی دارند، موانع را به‌وسیله بهبود مهارت‌های خود مدیریتی و پشتکار برداشته و در برابر مشکلات ایستادگی می‌کنند. منظور از مدیریت اثر بخشی، مدیریتی است که درجه و میزان رسیدن به هدف پیش بینی شده در نتیجه‌ی یک اقدام و یا فعالیت و یا میزان دستیابی مدیر به بازده مورد نیاز شغلی را نشان می‌دهد. مدل به کار رفته در دیدگاه پارسونز (۱۹۷۹) در دیدگاه خود، ترکیبی از مدل هدف و مدل سیستمی را ارائه می‌کند. به عبارتی در این دیدگاه برای حصول اثربخشی، هم تحقق کامل یا حداقل بخشی از اهداف سازمان و هم

رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه

ابزارهای مورد نیاز برای رسیدن به اهداف خاص، دارای اهمیت است. همان گونه که ذکر گردید خودکارآمدی توانایی تسلط بر موقعیت و ایجاد پیامد مثبت می باشد، مدیران اثربخش نیز مدیرانی هستند که بر موقعیت و شرایط کاری خود تسلط دارند و با توجه به اعتمادی که به توانایی‌ها و استعدادهای خود دارند، پیامد و نتایج مثبتی را ایجاد می‌نمایند. لذا خودکارآمدی ارتباط تنگاتنگ و معناداری با اثربخشی دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که بین تاب‌آوری با اثربخشی مدیران رابطه‌ی معناداری مثبت و معناداری وجود دارد؛ یعنی هر چه تاب‌آوری بیشتر باشد، اثربخشی مدیران نیز بیشتر است. این یافته با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش یوسف (۲۰۰۴) همسو است. به اعتقاد گاربوسکی (۲۰۱۰) تاب‌آوری باعث می‌شود که افراد در شرایط دشوار و باوجود عوامل خطر از ظرفیت‌های موجود خود در دست‌یابی به موفقیت خود استفاده کنند و از چالش‌ها و آزمون‌ها به‌عنوان فرصتی برای توانمند کردن خود بهره‌جویند و از آن‌ها سربلند بیرون آیند. تاب‌آوری به قابلیت تطابق انسان در مواجهه با فشارهای استرس‌زا، غلبه یافتن و حتی تقویت شدن به‌وسیله آن تجارب اطلاق می‌شود. اثربخشی مدیران نیز زمانی تأیید می‌شود که بتوانند به‌رغم بودن در شرایط سخت و پر بحران، تمرکز کاری خود را حفظ نموده و به بهترین شیوه و شکل ممکن عمل نمایند به عبارتی اهداف سازمان را محقق می‌سازند و ابزارهای موردنیاز برای رسیدن به اهداف سازمان را فراهم می‌کنند

نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که مؤلفه‌های خودکارآمدی و تاب‌آوری، توان پیش‌بینی اثربخشی مدیران را دارند. تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام‌نشده اما نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های لوسانس و پترسون (۲۰۰۲)، گارت (۲۰۰۴)؛ یوسف (۲۰۰۴)؛ اسمیت و همکاران (۲۰۰۶) عباسپور (۱۳۸۷) شیرگی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. طبق دیدگاه پارسونز (۱۹۷۹) برای تحقق امر اثربخشی، هم تحقق کامل یا حداقل بخشی از اهداف سازمان و هم به‌کارگیری ابزارهای موردنیاز و مناسب برای رسیدن به اهداف خاص، در نظر گرفته می‌شود. برای تحقق اهداف سازمان، به‌کارگیری ابزار مناسب و کارآمد ضامن نیل و تحقق اهداف می‌باشد. لذا برای تحقق اهداف و به‌کارگیری مجموعه‌ای توانمند، حضور مدیرانی اثربخش ضروری به نظر می‌رسد. طبق نتایج به‌دست‌آمده، خودکارآمدی و تاب‌آوری توان پیش‌بینی این اثربخشی را دارا هستند و می‌توان گفت مدیران اثربخش، مدیرانی هستند که خودکارآمدی و تاب‌آور باشند. چنانچه اشاره گردید خودکارآمدی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های کسب موفقیت و توانایی تسلط بر موقعیت و ایجاد پیامد مثبت می‌باشد، تاب‌آوری نیز شرکت و حضور فعال و سازنده در محیط پیرامون و توانایی بیرون آمدن و تعدیل نمودن شرایط سخت می‌باشد. لذا دور از انتظار نیست که وجود این دو مؤلفه در مدیران اثربخش، امتیاز بالایی

را به خود اختصاص دهد. به عبارتی دیگر یک مدیر اثربخش، مدیری است که به توانایی‌ها و استعدادهایش باور دارد (خودکارآمدی) و توانایی مدیریت بحران در او زیاد است (تاب آوری). نتایج پژوهش نشان داد که اثربخشی بین مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. نتایج حاصل از پژوهش مطالعه بارت (۲۰۰۱) شیرینگی و همکاران (۱۳۹۱)، با نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر همخوان است، بین معنا که بین جنسیت با اثربخشی مدیران رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. در پژوهش ویل و همکاران (۱۹۹۶)؛ آدیگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نتیجه‌ی این ناهمخوان با سؤال پژوهش به دست آمده است. در تبیین نتایج این قسمت از پژوهش می‌توان به این موضوع اشاره داشت که مدیریت مستلزم طی سه مرحله است ۱- تشخیص، ۲- تطبیق و ۳- برقراری ارتباط. نیمکره‌ی چپ مغز بیشتر مربوط به کارهای عقلی، محاسباتی و حسابداری می‌باشد. در مقابل، نیمکره‌ی راست مغز مربوط به حوزه هنری، خلاقیت و مدیریت است. مردان بیشتر از نیمکره‌ی چپ خود استفاده می‌کنند زنان از هر دو نیمکره. مهم‌ترین مرحله در رهبری مرحله تشخیص است؛ بنابراین طبق بافت و ساختار شناختی نیمکره‌ها، مردان عملکرد بهتری دارند اما این بدین معنا نیست که زنان نتوانند از عهده‌ی یک مدیریت اثربخش برآیند. لذا اثربخشی مدیران مجزا از تفاوت‌های جنسیتی است. تفاوت‌های جنسیتی بر ابعاد مدیریت منابع انسانی نظیر میزان مشارکت کارکنان، عدم تمرکز، نظارت، توانمند سازی نیروی کار و ساختار کار و رویه‌های سازمانی به صورت قابل توجهی تاثیرگذار است. کاملاً پرواضح است که زنان و مردان سبک و شیوه‌های مدیریتی متفاوتی دارند، مردان فرد گرایانه و زنان جمع گرایانه پیش می‌روند (طبرسا، جمالی، ۱۳۸۷) اما اثربخشی مقوله‌ی این تفاوت و مجزا از سبک مدیریت است؛ اما در انتها نتیجه‌ی حاصل شده، تعیین کننده‌ی اثربخشی می‌باشد. آن چه در پژوهش حاضر مورد برآورد قرار گرفت، اثربخشی مدیران بود که عدم تفاوت را به لحاظ جنسیت، نشان داد. بین سابقه مدیریت و اثربخشی مدیران همبستگی وجود دارد. بدین معنا که بین سابقه مدیریت با اثربخشی مدیران رابطه‌ی معناداری وجود دارد؛ یعنی هر چه مدیران سابقه مدیریت بیشتری داشته باشند، اثربخشی بالاتری دارند. نتایج حاصل از پژوهش شیرینگی و همکاران (۱۳۹۱) با نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر همخوان است. بدین معنا که بین سابقه‌ی مدیریت با اثربخشی مدیران رابطه‌ی معناداری وجود دارد. در پژوهش‌های اتحاد نژاد (۱۳۸۰) و مقیمی، خنفیر و عربی‌خوان (۱۳۸۷) نتایج ناهمخوان با با پژوهش به دست آمده است. در تبیین نتایج این قسمت از پژوهش می‌توان به این موضوع اشاره داشت که اهمیت سال‌ها فعالیت و مدیریت داشتن در ارتقای اثربخشی برکسی پوشیده نیست. چنانچه در تعریف اشاره گردید منظور از مدیریت اثر

رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه

بخشی، مدیریتی است که درجه و میزان رسیدن به هدف پیش بینی شده در نتیجه‌ی یک اقدام و یا فعالیت و یا میزان دستیابی مدیر به بازده مورد نیاز شغلی را نشان می‌دهد. قرار گرفتن در یک جایگاه مدیریتی در یک بازده‌ی زمانی طولانی، طبیعتاً تجاربی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد این تجارب هم مربوط به تصمیم‌های شخصی می‌باشد و هم حوزه‌ی ارتباطی، تصمیم‌های یک مدیر که در ابتدای دوران مدیریت خود می‌باشد، پختگی و بازدهی لازمه را در مقایسه با یک مدیر باسابقه ندارد. مدیران باسابقه‌ی مدیریتی در تصمیم‌های و عملکردهای خود پختگی لازم را طی سالیان کسب کرده‌اند. به لحاظ حیطة و حوزه‌ی ارتباطات کاری، مدیران مبتدی تسلط اندکی بر ارتباطات خود دارند و این مربوط به عدم آشنایی می‌باشد. در مقابل مدیران با سابقه، هم به لحاظ ارتباطات درون سازمانی و هم ارتباطات برون سازمانی، شناخته شده هستند و تجارب بسیاری دارند که بکارگیری این تجارب، ضامن اثربخشی آنان در فضای مدیریتی می‌باشد.

با توجه به وجود رابطه بین تاب‌آوری و خودکارآمدی با اثربخشی مدیران مدارس، پیشنهاد می‌گردد مسئولین و دست اندرکاران آموزش و پرورش نسبت به شناسایی موانع خودکارآمدی و تقویت مولفه‌های که باعث افزایش تاب‌آوری می‌شوند سبب ارتقای اثربخشی مدیران شوند. همچنین مسئولین آموزش و پرورش برای تصدی مدیریت دوره‌ی دبیرستان از مدیران با سابقه کاری مدیریتی استفاده نمایند. از آن‌جا که نمونه حاضر فقط شامل مدیران دوره‌ی متوسطه شهر کرمانشاه است، بنابراین در تعمیم‌یافته‌ها به مدیران سایر دوره‌های تحصیلی و شهرهای دیگر باید احتیاط شود.

## منابع

- اتحادنژاد، شاپور (۱۳۸۰). *نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های شهر شیراز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- احمدیان، فاطمه (۱۳۸۴). *رابطه شیوه‌های فرزند پروری با خودکارآمدی و سلامت روانی دانش‌آموزان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.
- اقدمی باهر، علیرضا؛ نجارپوراستادی، سعید؛ لیوارجانی، شعله (۱۳۸۸). *رابطه احساس خودکارآمدی و هوش هیجانی با فرسودگی شغلی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز*. علوم تربیتی، ۲(۷)، ۹۹-۱۱۹.
- بشارت، محمدعلی (۱۳۸۶). *تاب‌آوری، آسیب‌پذیری و سلامت روانی*. مجله علوم روان‌شناختی، ۶(۲۴): ۳۸۳-۳۷۳.

شهریار کاردان، خدامراد مومنی، رقیه نوری پورلیاوی، محمد جعفر مهدیان و مصطفی علیخانی

رحیمیان بوگر، اصغر، نژاد فرید، علی اصغر (۱۳۸۷). *رابطه سرسختی روانشناختی و خود تاب آوری با سلامت روان در جوانان و بزرگسالان بازمانده از زلزله شهر بم*. مجله روانپزشکی و روانشناسی بالینی ایران، ۱۴(۱): ۷۰-۶۲.

ساعتچی، محمود (۱۳۸۸). *روانشناسی کار*. تهران: مؤسسه نشر ویرایش.

ساعتچی، محمود. کامکاری، کامبیز. عسکریان، مهناز (۱۳۹۰). *آزمون‌های روانشناختی*. تهران: ویرایش. سامانی، سیامک. جوکار، بهرام. صحرا گرد، نرگس (۱۳۸۶). *تاب‌آوری، سلامت روانی و رضایت‌مندی از زندگی*. مجله روانپزشکی و روانشناسی بالینی ایران، ۱۳(۳): ۲۹۵-۲۹۰.

شیریگی، ناصر؛ عزیزی، نعمت‌الله؛ امجدزبردست، محمد؛ نصرتی‌سرایدشتی، رقیه (۱۳۹۱). *رابطه خود-کارآمدی با اثربخشی رهبری در بین مدیران مدارس استان گیلان*. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳(۳).

شولتز، دوآن. شولتز، سیدنی آلن (۱۳۸۸). *نظریه‌های شخصیت*. ترجمه‌ی یحیی سیدمحمدی، تهران: نشر ویرایش.

طبرسا، غلامعلی؛ و جمالی‌نظری، آرزو (۱۳۸۷). *اثرات جنسیت بر الگوهای مدیریت منابع انسانی*، ماهنامه تدبیر، ۱۹(۱۹۶).

عباسپور، علی (۱۳۸۷). *بررسی اثربخشی مشارکت در کارگاه‌های خودکارآمدی حرفه‌ای بر اشتیاق شغلی کارکنان دانشگاه اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

علاقه‌بند، علی (۱۳۹۲). *مقدمات مدیریت آموزشی*. تهران: انتشارات بدر.

علایی خرایم، رقیه؛ نیمانی، محمد؛ علایی خرایم، سارا (۱۳۹۱). *مقایسه باورهای خودکارآمدی و انگیزه پیشرفت در میان دانش‌آموزان با و بدون ناتوانی یادگیری*. مجله ناتوانی‌های یادگیری، ۱(۳).

کریمی حاجی شوره، محمد (۱۳۷۳). *بررسی ویژگی‌های مدیران اثربخش در دبیرستان‌های متوسطه پسرانه شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

کریمی، ستار (۱۳۹۲). *رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی، باورهای غیر منطقی، خودکارآمدی با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی معلمان دوره ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر کرمانشاه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی. دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه رازی کرمانشاه.

محمدی، مسعود (۱۳۸۴). *بررسی عوامل مؤثر بر تاب آوری در افراد در معرض خطر سوء مصرف مواد*. پایان‌نامه، برای اخذ درجه دکتری در رشته روانشناسی بالینی. دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی.

مقیم، سید محمد؛ خنفر، حسین؛ عربی‌خوان، مهلا (۱۳۸۷). *بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی*، نشریه مدیریت دولتی، ۱۱(۱): ۱۰۴-۸۷.

مومنی، خدامراد. علیخانی، مصطفی (۱۳۹۳). *رابطه عملکرد خانواده، تمایز یافتگی خود و تاب‌آوری با استرس، اضطراب و افسردگی در زنان متأهل شهر کرمانشاه*، فصلنامه مشاوره و روان‌درمانی خانواده. ۳(۲): ۳۲۰-۲۹۷.

هرگنهان، بی. آروالسون، متیو، آچ (۲۰۰۵). *نظریه‌های یادگیری*. ترجمه‌ی علی اکبر، سیف (۱۳۸۸). تهران: انتشارات دوران.

- Adigwu, O. C. (2004). *A comparative analysis of administrative performance of male and female principals in selected schools*. (M.Ed. Thesis). University of Benin, Nigeria.
- Alikhani, M, Karami, J, Zakiee, A, Janjani, H, Janjani, P. (2014). *The relationship between Eysenck personality characteristics and resiliency with attitude to toward suicide among female students*. Journal of Biology and Today's World, 3(3), 39-42.
- Bandura, A. (2000). *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*. Hand book of principles of organization behavior: oxford: uk: Blach well. Pp. 120 – 129.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological Review, 84 (2), 191–215.
- Barter, A. L. (2001). *The status of women in school administration*. Educational Horizons. Spring.
- Conner, K.M. and Davidson, J.R.T. (2003). *Development of a new resilience scale : The Conner –Davidson Resilience scale (CD-RISC)*. Depression and Anxiety. 18, 76-82.
- Friborg, O, Hjemdal, O, Rosenvinge, O, H, Martinussen, M. (2003). *A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment?* International Journal of Methods in Psychiatric Research, 12 (2), 65-76.
- Garbowski. (2010). *Transformational leadership and the dispositional effects of hope, optimism, and resilience on governmental leaders*. Regent university united states- Virginia, proquest, 123pages: AAT 34257370.
- Garret, Randhawa. (2004). *Examine the relationship between self-efficacy and work performance*. Indian Journal of Industrial Relations. 39(3).
- Ibukun, W, Oyewole, B, K, Abe, T, O. (2011). *Personality characteristics and principal Leadership effectiveness in ekiti state, Nigeria*. international Journal of leadership studies. 6(2), 262-247.
- Luthans F, Jensen SM. (2002). *Hope: A new positive strength for human resource development*. Hum Resour Dev Rev; (3):304-32.
- Luthans F, Youssef CM. (2007). *Emerging positive organizational behavior*. J Manage, 3(3):21-39.
- Robbins. Stephan P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*; 7th ed. San Diego State University: prentice Hall.
- Siebert. Al. (2007). *How to Develop Resiliency Strengths*. Available: www.resiliency center.com.
- Smith, W, Guarino, A, Strom, P, Adams, O. (2006). *Effective Teaching and Learning Environments and Principal Self-Efficacy*. Journal of Research for Educational Leaders - The University of Iowa College of Education. Volume 3, Number 2, Spring .

- Youssef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*. ETD collection for University of Nebraska– Lincoln. Paper AAI3131572. <http://digitalcommons.unl.edu/dissertations/AAI3131572>.
- Wiles, P. Hare, A. Grobman, U. & Hiries, L. (1996). *What makes a good principal?* National Association of Secondary School Principals Bulletin, 46, 11-13.