



جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره؛ ابوترابی، رزیتا (۱۳۸۹). ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران در نظام آموزش عالی (مورد بررسی: دانشگاه فردوسی مشهد). مطالعات تربیتی و روان شناسی، ۱۱ (۱)، ۲۳۴-۲۱۱.

## ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران (مورد بررسی: دانشگاه فردوسی مشهد)

طاهره جاویدی کلاته جعفرآبادی<sup>۱</sup> - رزیتا ابوترابی<sup>۲</sup>  
تاریخ دریافت: ۸۸/۶/۲۲ تاریخ پذیرش: ۸۹/۵/۶

### چکیده

بررسی رابطه ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد، هدف اصلی این مقاله می‌باشد. در این پژوهش، مدیران دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان گروه مورد بررسی ( $n=88$ ) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای سنجش سبک رهبری از پرسشنامه سبک رهبری و برای سنجش ذهن فلسفی از پرسشنامه ذهنیت فلسفی استفاده شده است. تحقیق حاضر با استفاده از شیوه کمی غیرآزمایشی تئینی مقطعی انجام شده، و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل واریانس، آزمون تعقیبی *LSD* و آزمون *t* استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین سبک‌های رهبری مدیران بر حسب ذهنیت فلسفی آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این بدان معنی است که مدیرانی که در پرسشنامه ذهنیت فلسفی نمره بالاتری کسب کردند، بیشتر به استفاده از سبک رهبری تیمی گرایش دارند. در نتیجه، نیاز به تقویت خصوصیات ذهن فلسفی شامل جامعیت، ژرف‌نگری و انعطاف‌پذیری، در مدیران دانشگاه با نظر به یافته‌های این تحقیق بارز و نمایان گشته است.

**واژه‌های کلیدی:** ذهن فلسفی، جامعیت، تعمق، انعطاف‌پذیری، سبک‌های رهبری.

### مقدمه

نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت‌های اجتماعی محسوس و حیاتی است و این نیاز در نظام‌های آموزشی که نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن دارند، اهمیت بیشتری می‌یابد (علاقه‌بند، ۱۳۸۱). اندیشمندان بر این باورند که رهبری نوعی اعمال قدرت اجتماعی است؛ زیرا

1- استادیار دانشگاه فردوسی مشهد - [tjavid@um.ac.ir](mailto:tjavid@um.ac.ir)

2- دانشجوی دکتری دانشگاه فردوسی مشهد

رهبر بر سلوک فرد، قدرت تولید فرد و سازمان، سازگاری با محیط کار و روحیه گروه اثری ژرف دارد (سرمد، ۱۳۸۲: ۱۰۵).

نظریه‌های رهبری در طول سالیان اخیر تغییرات بسیاری کرده است. سیر تکاملی این نظریه‌ها با تأکید بر رهبری شروع شده و بر نظریه‌هایی اثر گذاشته که رویکرد رهبری را در انگیزش پیروانشان در زمینه محیط کاری خودشان می‌آزمایند (بوخینگهام، ۲۰۰۶). شبکه مدیریت از جمله تئوری‌های رفتاری رهبری است که به وسیله رابرت بلیک<sup>۳</sup> و جین مونت<sup>۴</sup> ارائه شده است. در این شبکه، توجه به کارکنان و توجه به تولید اندازه گیری شده و سپس، نتایج بر روی شبکه نه قسمتی ترسیم می‌شود که محور عمودی رابطه‌مداری (توجه به کارکنان) و محور افقی وظیفه‌مداری (توجه به تولید) را نشان می‌دهد (شرمرهورن<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۳۷۸: ۲۳۲).

بلیک و مونت شیوه رهبری تیمی که بیان‌گر وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری قوی است را دارای بالاترین اثربخشی می‌دانند. در این سبک رهبری، کارها به وسیله افراد متعهد انجام می‌شود، افراد در سازمان منافع مشترک دارند و وابستگی و روابط متقابل آن‌ها موجب احترام متقابل می‌شود. در سبک رهبری باشگاهی، مدیر توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد دارد تا روابط حسنه‌ای ایجاد کند و از این طریق، جو یا شرایط صمیمی و دوستانه‌ای بر سازمان حاکم شود. در سبک رهبری استبدادی، رهبر به صدور دستور می‌پردازد و دستورها باید دقیق اجرا شوند. در این سبک، افراد سازمان نوعی وسیله انجام کار به حساب می‌آیند. و بالأخره سبک رهبری بی‌خاصیت یا نامحسوس، کمترین اثربخشی را دارد (رابینز، ۱۳۸۳: ۲۲۳).

در سبک رهبری تیمی، مدیر اقدام به تشکیل تیم می‌کند و از آن‌جا که تیم‌سازی شیوه مشارکتی است و افراد برای ارزیابی ستاده خود و اقدامات اصلاحی در مورد داده‌ها و فرایندها با هم همکاری می‌کنند، ارزش‌های بنیادی برای هدایت و راهنمایی رفتار اعضا شناسایی شده و هدف کلی به اهداف مشخص عملکرد تبدیل می‌شود و ترکیب صحیحی از مهارت‌ها برای دستیابی به نتایج عملکرد بالا مشخص شده و نوآوری و خلاقیت در عملکرد و وظایف تقویت می‌شود (شرمرهورن و همکاران، ۱۳۷۸: ۱۷۶ و ۱۷۷). از طرف دیگر، ذهنیت فلسفی یکی از ویژگی‌های آدمی است که می‌تواند مدیران را هنگام مواجهه با مسائل بی‌شمار رهبری آموزشی یاری نماید. به عبارت دیگر، مدیری که از ذهنیت فلسفی بالا برخوردار

3. R.R Blake

4. J.S. Mouton

5. John R. Schermerhorn

است، برای دیدن مسائل بر اساس اهداف درازمدت، تعمیم خلاق، عقاید اصولی و طیف وسیعی از انتخاب‌های منطقی، شانس بیشتری دارد (اسمیت، ۱۳۷۴: ۲۵۲).

فرد دارای ذهن فلسفی خصوصیات را نشان می‌دهد که می‌توان آن‌ها را در سه بُعد جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری گروه‌بندی کرد. این فرد همواره در جامعیت بخشیدن به اندیشه‌هایش تلاش می‌کند، مسائل را در ارتباط با زمینه‌ای وسیع و مرتبط به هدف‌های درازمدت می‌بیند، امور بدیهی را مورد سؤال قرار داده و به شانس خود برای حرکت به ماورای تعصبات جاهلانه، جانبداری‌های شخصی و تصورات کلیشه‌ای می‌افزاید. این فرد از انعطاف‌پذیری که با نواندیشی، دگرگینی و خلاقیت همراه است، برخوردار است و مسائل را از شقوق و جنبه‌های متعدد بررسی می‌کند (شریعتمداری، ۱۳۶۹: ۵۷-۳۸). بنا براین، از مدیری که از ذهنیت فلسفی بالایی برخوردار است، رابطه‌داری قوی و وظیفه‌مداری قوی انتظار می‌رود.

با توجه به نتایج سودمند سبک رهبری تیمی و با در نظر گرفتن این نکته که برخوردار از ذهنیت فلسفی می‌تواند تمام ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و سازمانی مدیران را تحت تأثیر قرار دهد، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند، از ذهنیت فلسفی بالاتری نسبت به سایر مدیران برخوردارند؟

با توجه به آن که تحقیقات اندکی در داخل و خارج کشور در مورد ذهنیت فلسفی انجام شده و رابطه ذهنیت فلسفی را با خلاقیت، عملکرد مدیریت، خلاقیت، شیوه تصمیم‌گیری، روحیه و مشارکت معلمان، علاقه شغلی و کارایی مدیران و توانایی انجام وظایف مدیریتی سنجیده‌اند (اسمیت، ۱۹۶۵، سیف هاشمی، ۱۳۸۳، هاشمی، ۱۳۷۴، مرتضایی مقدم، ۱۳۸۰، زارع، ۱۳۸۵، خزاعی، ۱۳۸۵، اسحاقیان، ۱۳۷۲، بندلی‌زاده، ۱۳۷۶، موسوی، ۱۳۸۲، لروانی، ۱۳۸۱)، ولی در هیچ کدام رابطه ذهنیت فلسفی با سبک رهبری مدیر بررسی نشده، تا حدود زیادی ضرورت این تحقیق محرز می‌شود.

### پیشینه پژوهش

فلسفه علاوه بر این که یک رشته مطالعاتی است، می‌تواند چارچوب و روشی را برای تفکر ارائه نماید. از این جهت، فلسفه قادر است توانایی‌های تفکر را گسترش دهد و بین فکر و عمل یگانگی به وجود آورد. همچنین، فلسفه بررسی منظم فرض‌های عقل سلیم را بر عهده دارد که این‌ها خود، اساس فکر و عمل می‌باشد و در این صورت، فلسفه می‌تواند نوعی نظریه عملی برای اشخاص محسوب شود (رونا و لیرهم، ۲۰۰۴: ۶).

اسمیت به فلسفه به‌عنوان نوعی فعالیت ذهنی می‌نگرد که مأموریت دارد به انسان کمک کند تا به نتایج اعمال روزانه‌اش عمیق‌تر فکر کند و حکیمانه عمل کند (اسمیت، ۱۳۷۴: ۳). طبق این نگرش، ذهن فلسفی همان طرز تفکر صحیح علمی است (شریعتمداری، ۱۳۷۲: ۳۲) که می‌تواند به‌عنوان وسیله‌ای برای کمک به افراد در تفکر لحاظ شود (اسمیت، ۱۳۷۴: ۱۰۵).

فردی که دارای ذهن فلسفی است خصوصیتی را نشان می‌دهد که می‌توان آن‌ها را در سه بُعد مرتبط به هم یعنی جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری گروه‌بندی کرد (اسمیت، ۱۳۷۴: ۷۱).

جامعیت نوعی کل‌نگری و دیدن امور در یک زمینه وسیع است که باعث می‌شود فرد همواره در جهت وحدت بخشیدن به اندیشه‌هایش تلاش کند. جامع‌اندیشی، مستلزم ایستادگی در مقابل تأثیری‌پذیری از امور زودگذر و مقطعی است. طرح سؤالاتی درباره‌ی این که، مسئله حاضر چه ارتباطی با سایر مسائل دارد و یا این که اهداف ما در زندگی چیست و فعالیت‌های حال ما، با آن اهداف چه ارتباطی دارند؟ گامی در مسیر جامع‌اندیشی محسوب می‌شود (شریعتمداری، ۱۳۶۹: ۴۵-۳۸).

به‌طور کلی، جامعیت دارای چهار ویژگی زیر است:

- نگرستن به موارد خاص در ارتباط با زمینه‌ای وسیع: فرد دارای ذهن فلسفی تلاش می‌کند زمینه ادراکات خود را وسیع‌تر کرده و در برابر فشار موارد خاص مقاومت کند.
- ارتباط دادن مسائل آنی به هدف‌های درازمدت: نوعی نیروی عقلانی و هیجانی که در برابر فشار آنی مسائل مقاومت کرده و باعث می‌شود تصمیمات بر اساس هدف‌های ثابت و نسبتاً دور اتخاذ شود.
- به‌کاربردن قوه تعمیم خلاق به‌جای تعمیم استقرایی: با در نظر گرفتن تفاوت بین تعمیم تجربی و تعمیم فرضیه-استنتاجی یا خلاق متذکر می‌شویم در این جا فرضیه-استنتاجی نشان ذهنیت فلسفی است.
- شکیبایی در تفکرات عمیق نظری: شکیبایی به‌منظور تفکرات عمیق‌تر نظری برای سازمان‌دهی حقایق است تا اجزاء را در ارتباط با هم به‌صورت کل بنگرد (اسمیت، ۱۳۷۴: ۷۱).

تعمق بُعد دوم ذهن فلسفی است که سبب می‌شود فرد ایده‌ها و پدیده‌ها را مورد مطالعه عمیق قرار دهد. فردی که از بُعد دوم ذهن فلسفی برخوردار است، آنچه را که دیگران بدیهی تلقی کرده و درباره‌ی آن‌ها پرسش نمی‌کنند، مورد سؤال قرار می‌دهد، و از این طریق بر شانس خود برای حرکت به ماورای

محدودیت‌های تعصب جاهلانه، جانبداری‌های شخصی و تصورات کلیشه‌ای می‌افزاید. با رهایی از جبر امور آشکار، نظریات و افکار اساسی به‌عنوان کلیدهای حل مسائل در دامنه‌ای وسیع نمایان می‌شوند (شریعتمداری، ۱۳۶۹: ۴۵-۵۰).

بُعد تعمق نیز دارای چهار ویژگی است که عبارتند از: زیر سؤال بردن آنچه مسلم یا بدیهی تلقی می‌شود؛ فرد دارای ذهن فلسفی آنچه را دیگران مورد سؤال قرار نمی‌دهند زیر سؤال می‌برد و بر شانس خود برای حرکت به ماوراء تعصبات جاهلانه، جانبداری‌های شخصی و تصورات قالبی می‌افزاید.

- کشف و تدوین بنیادها: کسانی که ذهن فلسفی دارند با رهایی از جبر امور آشکار قادر می‌شوند نظریات و افکار اساسی را به‌عنوان کلیدهای حل مسائل دریابند.
- کاربرد حساسیت برای اموری که دارای معانی ضمنی و رابطه‌ای است: فهم کم و بیش دقیق معانی تلویحی یا ربط امور، رهنمودی فوری به فردی که ذهن فلسفی دارد می‌دهد تا سؤالات عمیق مطرح کند که افسانه بدیهی منطقی را از هم فروپاشد.
- مبتنی کردن انتظارات بر جریان فرضیه استنتاجی - قیاسی: فرد دارای ذهن فلسفی با طرح سؤالات عمیق و با ارائه توضیحات و فرضیات مبادرت به آزمون فرضیات خود می‌کند و در صورت شکست، فرضیه جدیدی برای دربرداشتن این تجربه تازه می‌سازد و انتظارات آینده را بر اساس این تجربه تغییر می‌دهد (اسمیت، ۱۳۷۴: ۷۱).

انعطاف‌پذیری که بُعد سوم ذهن فلسفی است، با نواندیشی، دیگربینی و خلاقیت سروکار دارد و همچون خلاقیت ممکن است همواره بر سر راه آن موانعی وجود داشته باشد. اغلب افراد به دلیل تحت تأثیر قرار گرفتن فشارهای محیطی، عاطفی و روانی دچار نوعی تحجر فکری می‌شوند و ممکن است عکس‌العملی انجام دهند که مناسب با آن موقعیت نباشد (شریعتمداری، ۱۳۶۹: ۵۷-۵۱).

انعطاف‌پذیری نیز دارای چهار ویژگی زیر است:

- رها شدن از جمود روان‌شناختی: به‌نظر می‌رسد جمود روان‌شناختی در سه موقعیت روی می‌دهد: نخست، در شرایطی که تازگی آن به‌قدری است که تجارب گذشته فرد آمادگی لازم برای واکنش مناسب با موقعیت جدید را فراهم نمی‌کند. دوم، زمانی که تجربه‌ای به‌ظاهر مشابه ولی اصولاً متفاوت با بقیه تجارب روی می‌دهد. سومین نوع جمود در موقعیت‌هایی که فشارهای هیجانی فوق‌العاده وجود دارد روی می‌دهد.

• ارزشیابی افکار و نظریات جدا از منبع آنان: در ارزش‌سنجی یک فکر یا نظر جدا از منبع آن باید توجه کرد که به‌قدر کافی فرضیه برای پاسخ یا توضیح همه پدیده‌های مشاهده شده وجود داشته باشد و آنقدر کامل یک فکر یا نظر را از منبع آن جدا نکرده باشیم که بی‌معنا شود.

• دیدن مسائل از جهات مختلف: شخص دارای ذهن فلسفی مراقب فرق بین متضادها و متناقضات است و تشخیص می‌دهد که در امور متضاد حالت وسطی نیز وجود دارد.

• شکیبایی در قضاوت موقت و مشروط: فرد دارای ذهن فلسفی مایل است در موقعیت مبهم اقدام کند و معتقد است که فقط با عمل می‌توان ابهام را به‌گونه‌ای حل کرد که موقعیت مذکور با هدف هوشمندانه انسان هماهنگ شود (اسمیت، ۱۳۷۴: ۷۱).

از آنجا که ذهنیت فلسفی افراد متفاوت است و تفکر منطقی یا ذهنیت فلسفی مدیران بر تصمیمات و بر رفتار رهبری آنان تأثیر می‌گذارد، می‌توان از افراد با ذهنیت فلسفی متفاوت، رفتار یا سبک رهبری متفاوتی انتظار داشت.

بنا به تعریف علاقه‌بند، رهبری عبارت است از فرایند اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در انجام وظایف سازمانی (علاقه‌بند، ۱۳۸۱: ۹۸)، و از نظر رابینز، رهبری عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن‌ها به هدف‌های مورد نظر (رابینز، ۱۳۸۳: ۲۱۷). در واقع، رهبری فراگرد نفوذ در فعالیت‌های یک گروه سازمان یافته در جهت تعیین هدف و برآوردن آن‌ها است (استاگدیل، به‌نقل از هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۵۱۰).

اولیوا نیز رهبری را به‌عنوان فرایند تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک گروه با تلاش‌های سازمان یافته در جهت هدف‌گذاری و دستیابی به اهداف در نظر می‌گیرد (اولیوا، ۱۳۷۹: ۳۱۸).

همچنین، سرمد معتقد است که "رهبری در ماهیت خود، اعمال قدرت اجتماعی است چون رهبری بر سلوک فرد، بر قدرت تولید فرد و سازمان، بر سازگاری با محیط کار و بر روحیه گروه اثری ژرف دارد...، از لحاظ روان‌شناسی رهبری عبارت است از توان و قدرت فرد برای نفوذ در رفتار اعضای یک گروه یا سازمان، تعیین هدف‌های گروه، ارائه طریق برای تحقق هدف‌ها و خلق پاره‌ای از هنجارهای اجتماعی در گروه... (سرمد، ۱۳۸۲: ۱۰۵). همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در بیشتر تعاریف رهبری، بر اعمال نفوذ رهبر و هدایت گروه برای نیل به اهداف اتفاق نظر وجود دارد.

علاوه بر این، برخی از اندیشمندان، وظایف و ویژگی‌های مدیر را حل مشکلات، قدرت معنوی، قدرت قضاوت، قدرت تحلیل شرایط، مهارت در برقراری روابط انسانی، مهارت در ترغیب دیگران به کار، معلومات فنی و اداری، وسعت معلومات و علایق، صحت عمل، قابلیت اعتماد، ذکاوت و هوشیاری، برنامه‌ریزی و اداره امور دانسته‌اند. بدون شک اگر مدیری صفات فوق را داشته باشد و به‌عنوان وظیفه به آن عمل کند، نه تنها رهبر بلکه سرپرستی با خلق و خوی فوق انسانی خواهد بود (سرمد، ۱۳۸۲: ۱۰۸).

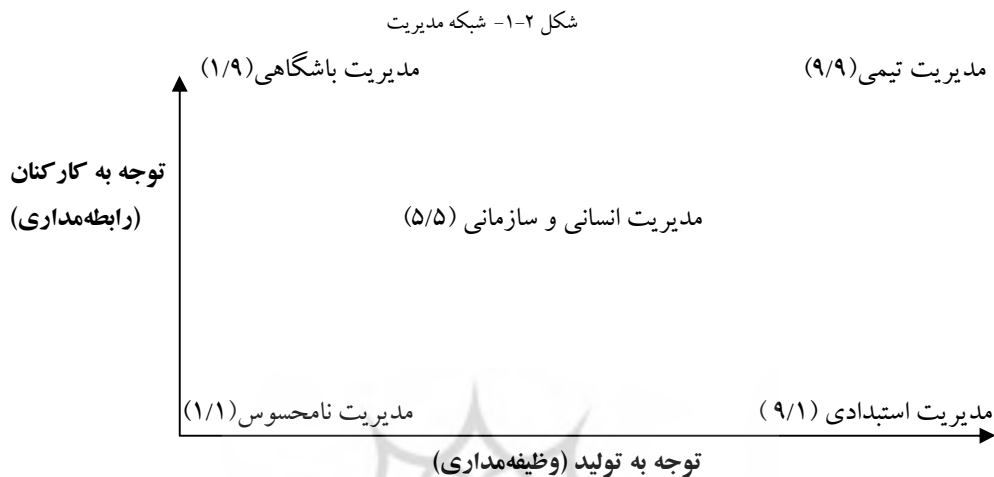
محققان بسیاری برای شناسایی و تعیین ویژگی‌های رهبری تلاش کردند. استاگدیل<sup>۶</sup> (۱۹۷۹) پیشگام نخست و نظریه‌پرداز سازمانی، رابطه‌ای بین ویژگی‌هایی رهبر و مهارت‌های مورد نیاز وی برای این که کارا باشد، ایجاد کرد. او این فرض که افراد فقط در صورت دارا بودن صفات ویژه می‌توانند رهبران موفقی باشند را مورد سؤال قرار داد (رازیک و سونسون<sup>۷</sup>، به‌نقل از بوخینگهام، ۲۰۰۶). از آن‌جا که بیشتر تحقیقات جاری در این قسمت بر این باور متمرکز است که برخورداری از صفات خاص، به توانایی رهبر برای موفقیت کمک می‌کند، اما موفقیت‌اش را تضمین نمی‌کند و جنبه ناخوشایند تئوری صفات که تعامل بین افراد، وظایف‌شان و محیطی که در آن وجود دارند را در نظر نمی‌گیرد (بوخینگهام، ۲۰۰۶: ۲۷)، تئوری‌های رفتاری رهبری برای تبیین رفتار رهبران مطرح شدند، از جمله این تئوری‌ها می‌توان از تئوری حاصل از تحقیقات دانشگاه میشیگان، اوهایو و شبکه مدیریت نام برد.

به‌طور کلی، مبنای نظری این پژوهش، نظریه شبکه مدیریت است. شبکه مدیریت بر اساس دو بُعد توجه به کارکنان و توجه به تولید طرح شده است که بر روی هر محور نه حالت نشان داده شده که در مجموع، ۸۱ حالت وجود خواهد داشت. با توجه به نتایج تحقیق بلیک و موتان، شیوه رهبری (۹/۹) که مدیریت تیمی است در همه موارد دارای بالاترین اثربخشی است. در مدیریت تیمی (۹/۹) کارها به‌وسیله افراد متعهد انجام می‌شود، در سازمان افراد منافع مشترک دارند و وابستگی با روابط متقابل آن‌ها موجب احترام متقابل می‌گردد و این ایده‌آل‌ترین سبک رهبری است. در مقابل، سبک رهبری ۱/۱ یا مدیریت نامحسوس پایین‌ترین اثربخشی را دارد. (۹/۱) مدیریت استبدادی است که در آن، رهبر به‌صورت دستور می‌پردازد و دستور و بخشنامه کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمان نوعی وسیله برای انجام کار به حساب می‌آیند. در مدیریت انسانی و سازمانی (۵/۵) هم‌زمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می‌شود، هم تولید و هم رضایت شغلی اعضای سازمان بالا است. و بالأخره در مدیریت

6 . Stogdill

7 . Razik &amp; Swanson

باشگاهی (۱/۹) توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد وجود دارد تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد (رابینز، ۱۳۸۳: ۲۲۳).  
شکل ۱-۲ اشکال مختلف مدیریت را در شبکه مدیریتی نمایش می‌دهد:



از آن‌جا که در مدیریت تیمی، تیم‌سازی شیوه‌ای مشارکتی است و افراد برای ارزیابی ستاده خود و اقدامات اصلاحی در مورد داده‌ها و فرایندها با هم همکاری می‌کنند، ارزش‌های بنیادی برای هدایت و راهنمایی رفتار اعضا شناسایی شده و هدف کلی به اهداف مشخص عملکرد تبدیل می‌شود و ترکیب صحیحی از مهارت‌ها برای دستیابی به نتایج عملکرد بالا مشخص شده و نوآوری و خلاقیت در عملکرد و وظایف تقویت می‌شود (شرمهورن و همکاران، ۱۳۷۸: ۱۷۶ و ۱۷۷).

همچنین، برخی از تحقیقات در این زمینه تأثیر مدیریت تیمی در افزایش نوآوری و تشریک مساعی را تأیید می‌کنند (سیگک‌یانگ<sup>۸</sup>، بولنت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴) و نشان می‌دهند ویژگی‌های مدیریت تیمی نظیر مباحثه و اعتماد تأثیر عمده‌ای بر جامعیت و سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک در گروه دارد (تیل<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).



از سوی دیگر، با توجه به این که ذهنیت فلسفی یکی از ویژگی‌های مدیران هنگام مواجهه با مسائل بی‌شمار رهبری آموزشی است و مدیری که از ذهنیت فلسفی بالا برخوردار است شانس بیشتری برای دیدن مسائل بر اساس اهداف درازمدت، تعمیم خلاق، عقاید اصولی و طیف وسیعی از انتخاب‌ها دارد (اسمیت، ۱۳۷۴: ۲۵۲)، ملاحظه می‌شود که همپوشانی قابل توجهی بین مدیریت تیمی و ذهنیت فلسفی وجود دارد. بر این اساس، سؤال اصلی تحقیق حاضر چگونگی رابطه ذهن فلسفی و سبک‌های رهبری می‌باشد. در صورتی که ذهنیت فلسفی مدیر عاملی تأثیرگذار در به‌کارگیری سبک‌های رهبری به‌ویژه رهبری تیمی مدیر باشد، می‌توان در گزینش مدیران، ذهنیت فلسفی آنان را مطرح نظر قرار داده و از طریق آموزش این توانایی را در آن‌ها افزایش داد.

### اهداف پژوهش

۱. شناسایی رابطه سبک‌های رهبری و ذهنیت فلسفی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد
۲. شناسایی تدریج جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار در رابطه بین سبک رهبری و ذهنیت فلسفی

### فرضیه‌های پژوهش

۱. بین سبک‌های رهبری مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد.
۲. بین سبک رهبری تیمی و نامحسوس مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد.
۳. بین سبک رهبری تیمی و استبدادی مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد.
۴. بین سبک رهبری نامحسوس و استبدادی مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد.
۵. بین سبک رهبری باشگاهی و استبدادی مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد.
۶. بین سبک رهبری تیمی و غیرتیمی از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد.

۷. بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب جنسیت آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
۸. بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب سابقه خدمت آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
۹. بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
۱۰. بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب رشته تحصیلی آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی است و از نظر روش با استفاده از شیوه کمی غیرآزمایشی مقطعی تبیینی<sup>۱۱</sup> انجام شده است (شعبانی، ۱۳۸۵: ۱۱۷).

جامعه آماری این پژوهش عبارت بود از تمام مدیران دانشگاه فردوسی مشهد (N=105) در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷ و گروه مورد بررسی، ۸۸ مدیر دانشگاه فردوسی مشهد بودند.

در این پژوهش، برای سنجش سبک رهبری از پرسشنامه سبک رهبری که بر اساس تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو طراحی شده و توسط سیدمحمد سیدی (۱۳۷۸) به کار گرفته شده، استفاده شده است. این پرسشنامه ۳۰ گویه دارد که سؤالات فرد آن، وظیفه‌مداری مدیر و سؤالات زوج آن، رابطه‌مداری وی را می‌سنجد و پاسخ‌های آن‌ها بر روی مقیاس چهار درجه‌ای به صورت هرگز، به ندرت، بعضی مواقع و همیشه (۱، ۲، ۳، ۴) مشخص شده‌اند. مرز بین کم و زیاد عدد ۴۵ می‌باشد. از کارکنان خواسته شد تا پس از مطالعه هر سؤال نظرشان را در مقابل آن مشخص نمایند. نمره مربوط به وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری هر مدیر با هم جمع شده و نمره سبک رهبری وی را تشکیل می‌دهد و بر این اساس، سبک رهبری وی مشخص می‌شود. اگر نمره هر دو بیش از ۴۰ باشد سبک رهبری وی تیمی بوده، اگر نمره رابطه‌مداری بیش از ۴۰ باشد سبک وی باشگاهی بوده، اگر نمره وظیفه‌مداری بیش از ۴۰ باشد سبک وی استبدادی است و اگر نمره هر دو زیر ۴۰ باشد سبک رهبری وی نامحسوس است.

11 . quantitative- non-experimental- descriptive- retrospective

برای سنجش پایایی پرسشنامه سبک رهبری مدیران از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ زیرا پرسشنامه متشکل از مؤلفه‌هایی است که با این روش می‌توان هماهنگی درونی بین مؤلفه‌های مورد نظر را اندازه‌گیری نمود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۶۹). ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده برای این پرسشنامه توسط سیدی (۱۳۷۸)، ۰/۹۹٪ بوده است و در این پژوهش، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴٪ به‌دست آمده است.

برای سنجش روایی پرسشنامه سبک رهبری از روش اعتبار سازه استفاده شده که توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین شده است.

همچنین، در این پژوهش برای سنجش ذهن فلسفی مدیران از پرسشنامه ذهن فلسفی که توسط سلطانی (۱۳۷۵) تدوین و اجرا شده و مجدداً توسط زکی (۱۳۷۷) و مرتضایی مقدم (۱۳۸۰) به‌کار گرفته، استفاده شده است. این پرسشنامه سه مؤلفه ذهن فلسفی را می‌سنجد. هر مؤلفه دارای بیست عبارت یا گویه است و پرسشنامه در کل ۶۰ گویه دارد که پاسخ‌های آن‌ها بر روی مقیاس پنج درجه‌ای به‌صورت هرگز، به‌ندرت، بعضی مواقع، تقریباً همیشه و همیشه تنظیم شده‌اند. از مدیران خواسته می‌شود که واکنش خود را نسبت به گویه‌های ۶۰ گانه، بر روی مقیاسی مشخص نمایند و گویه‌ها در جهت مثبت و منفی نمره‌گذاری می‌شوند. در جهت مثبت ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ و در جهت منفی ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ می‌باشد.

برای سنجش پایایی پرسشنامه ذهن فلسفی مدیران از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ زیرا پرسشنامه مورد نظر نیز متشکل از مؤلفه‌هایی است. همان‌گونه که ذکر شد، این روش برای محاسبه هماهنگی درونی پرسشنامه‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به‌کار می‌رود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۶۹).

ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده برای این پرسشنامه توسط مرتضایی مقدم (۱۳۸۰)، ۰/۷۳ بوده و در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴ به‌دست آمده است.

زکی (۱۳۷۷) برای سنجش پایایی این پرسشنامه از آزمون-آزمون مجدد استفاده کرده که ضریب همبستگی ۰/۶۸ به‌دست آمده است.

برای سنجش روایی پرسشنامه ذهن فلسفی، از روش اعتبار سازه استفاده شده که در این روش، نظر افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه بررسی می‌شود. بنابراین، برای تعیین میزان همخوانی گویه‌ها با ویژگی‌های ذهن فلسفی بر اساس تشخیص متخصصان فلسفه و تعلیم و تربیت عمل شده است.

## یافته‌ها

## ۱- توصیف یافته‌ها:

۱-۱- توصیف یافته‌های مربوط به سن، جنسیت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، سابقه کاری و سابقه مدیریتی مدیران

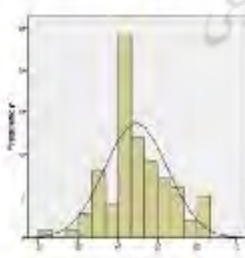
نمونه تحقیق شامل ۱۵ زن و ۷۳ مرد می‌باشد که از این تعداد ۱۷/۱٪ دارای مدرک لیسانس و ۸۱/۷٪ فوق لیسانس و دکتری هستند. این نمونه از لحاظ رشته تحصیلی ۴۷٪ علوم انسانی، ۲۶/۵٪ علوم پایه، ۱۲٪ فنی و مهندسی، ۴/۸٪ کشاورزی و ۹/۵٪ دامپزشکی می‌باشند.

همچنین، ۵۴/۲٪ مدیران نمونه سابقه کمتر از میانگین و ۴۵/۸٪ بیشتر از میانگین داشته‌اند. میانگین و انحراف معیار، نما، مینیمم و ماکزیمم سن، سابقه کاری و سابقه مدیریتی مدیران در جدول ۱ نشان داده شده است:

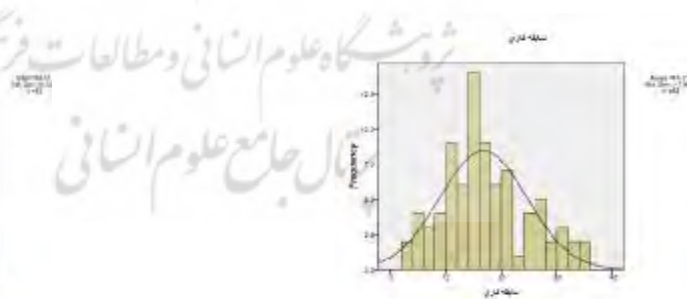
| سابقه مدیریتی | سابقه کاری | سن    | میانگین      |
|---------------|------------|-------|--------------|
| ۸.۵۶          | ۱۶.۷۳      | ۴۴.۶۱ | میانگین      |
| ۶.۰۴۳         | ۷.۸۴۲      | ۸.۰۲۳ | انحراف معیار |
| ۱۰            | ۱۵         | ۴۲    | نما          |
| ۱             | ۲          | ۲۳    | مینیمم       |
| ۲۵            | ۳۵         | ۶۳    | ماکزیمم      |

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار، نما، مینیمم و ماکزیمم سن، سابقه کاری و سابقه مدیریتی

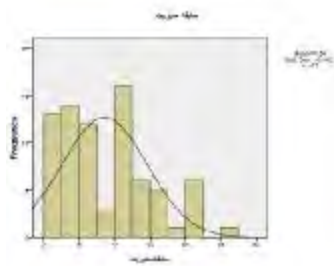
میزان پراکندگی نمونه بر حسب سن، سابقه کاری، سابقه مدیریت و رشته‌های تحصیلی در نمودار های ۱ تا ۴ نشان داده شده است.



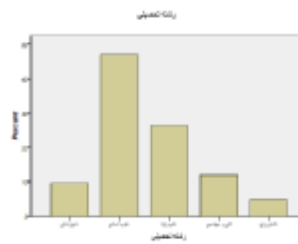
نمودار ۱



نمودار ۲



نمودار ۳



نمودار ۴

### ۲-۱- توصیف یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران

میانگین و انحراف معیار، نما، مینیمم و ماکزیمم نمرات ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران در

جدول ۲ نشان داده شده است:

| نمره سبک رهبری | ذهنیت فلسفی | انعطاف پذیری | تعمق  | جامعیت | میانگین      |
|----------------|-------------|--------------|-------|--------|--------------|
| ۱۰۱.۶۷         | ۲۰۷.۵۲      | ۷۳.۷۱        | ۶۴.۷۷ | ۶۹.۰۴  | میانگین      |
| ۱۹.۶۶۷         | ۱۶.۶۶۷      | ۶.۰۷۳        | ۶.۳۵۸ | ۹.۶۸   | انحراف معیار |
| ۸۹             | ۲۰۱         | ۷۴           | ۶۶    | ۶۸     | نما          |
| ۵۲             | ۱۴۰         | ۵۹           | ۵۱    | ۵۰     | مینیمم       |
| ۱۴۴            | ۲۵۱         | ۸۲           | ۸۸    | ۸۴     | ماکزیمم      |

جدول ۲- میانگین، انحراف معیار، نما، مینیمم و ماکزیمم ذهنیت فلسفی و ابعاد آن

به‌طور کلی، ۶۵/۲٪ مدیران سبک رهبری تیمی و ۳۴/۸٪ سبک رهبری غیرتیمی داشته‌اند، که به‌طور

دقیق‌تر در جدول ۳ میزان درصد فراوانی سبک‌های رهبری مدیران نمونه نشان داده شده است:

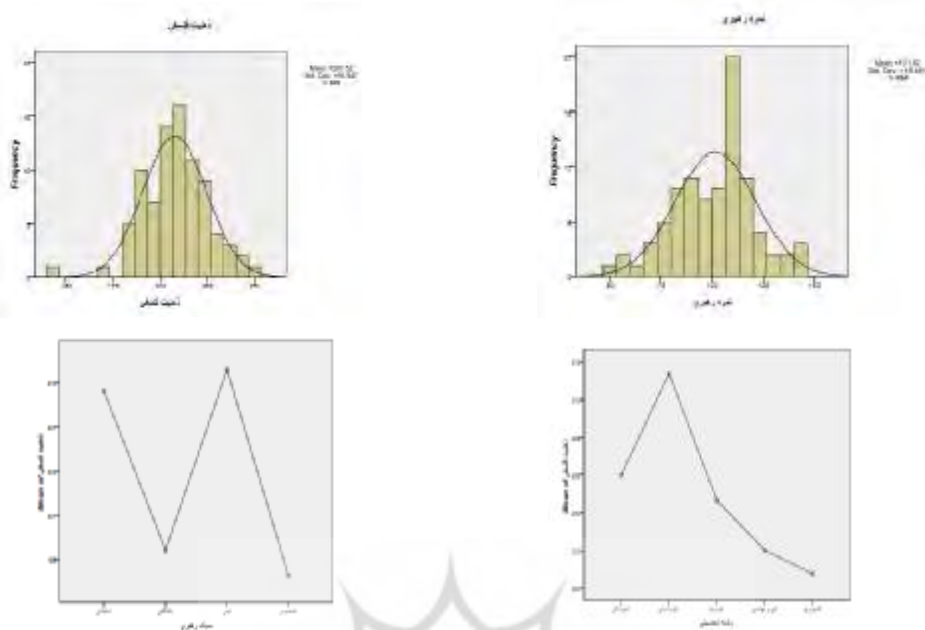
| سبک رهبری    | تیمی | استبدادی | باشگاهی | نامحسوس |
|--------------|------|----------|---------|---------|
| درصد فراوانی | ۶۳.۱ | ۱۳.۱     | ۷.۱     | ۱۶.۷    |

جدول ۳- درصد فراوانی سبک رهبری مدیران

همان‌طور که نمودار ذهن فلسفی نشان می‌دهد، ذهنیت فلسفی مدیران این نمونه از توزیع نرمال

برخوردار است. در نمودارهای زیر چگونگی توزیع ذهن فلسفی، نمره رهبری، میانگین ذهن فلسفی

رشته‌های تحصیلی و سبک‌های رهبری مدیران نمونه نشان داده شده‌اند.



## ۲- تحلیل یافته‌ها

### ۱-۲- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک‌های رهبری مدیران

با توجه به فرضیه پژوهشی "بین سبک‌های رهبری مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با تحلیل واریانس یک طرفه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۴ ارائه شده است:

| شاخص‌ها<br>متغیرها | مجموع<br>مجذورات | میانگین<br>مجذورات | درجه آزادی | نسبت F | سطح معنی<br>داری P |
|--------------------|------------------|--------------------|------------|--------|--------------------|
| بین گروه‌ها        | ۲۶۹۶.۲۶۵         | ۸۹۸.۷۵۵            | ۳          | ۳.۴۰۱  | ۰.۰۲۲              |

جدول ۴- تحلیل تفاوت ذهنیت فلسفی در سبک‌های مختلف رهبری با استفاده از آنالیز واریانس یک طرفه

همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، به‌طور متوسط میزان ذهنیت فلسفی در بین چهار گروه سبک رهبری تیمی، استبدادی، باشگاهی و نامحسوس متفاوت است ( $p < 0.05$ ) و فرضیه فوق تأیید می‌شود؛ یعنی بین سبک‌های رهبری مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد.

این نتیجه مؤید نتایج تحقیقات قبلی از جمله تحقیق مرتضایی مقدم (۱۳۸۰) و هاشمی (۱۳۷۴) می‌باشد که تأثیر ذهنیت فلسفی مدیر را بر نحوه تصمیم‌گیری و انجام وظایف مدیریتی نشان دادند.

### ۲-۲- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک‌های رهبری تیمی و نامحسوس

با توجه به فرضیه پژوهشی "بین سبک‌های رهبری تیمی و نامحسوس از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با آزمون تعقیبی LSD با در صد خطای ۵٪ مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۵ ارائه شده است:

| سبک رهبری I سبک رهبری J | میانگین تفاوت ذهن فلسفی I-J | سطح معنی‌داری |
|-------------------------|-----------------------------|---------------|
| تیمی نامحسوس            | ۱۳.۹۹۶                      | ۰.۰۰۵         |

جدول ۵- تفاوت سبک رهبری تیمی و نامحسوس با آزمون تعقیبی LSD

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد با درصد خطای ۵٪ تفاوت معنی‌داری از لحاظ ذهن فلسفی بین دو سبک رهبری وجود دارد، لذا فرضیه فوق تأیید می‌شود؛ یعنی بین سبک‌های رهبری تیمی و نامحسوس از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد. این نتیجه مؤید تحقیقات قبلی از جمله تحقیق لروانی (۱۳۸۱) می‌باشد که نشان داده بین ذهنیت فلسفی مدیران و کارآیی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### ۳-۲- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک‌های رهبری تیمی و استبدادی

با توجه به فرضیه پژوهشی "بین سبک‌های رهبری تیمی و استبدادی از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با آزمون تعقیبی LSD با در صد خطای ۵٪ مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۶ ارائه شده است:

| سبک رهبری I سبک رهبری J | میانگین تفاوت ذهن فلسفی I-J | سطح معنی‌داری |
|-------------------------|-----------------------------|---------------|
| تیمی استبدادی           | ۱.۴۷                        | ۰.۷۸۶         |

جدول ۶- تفاوت سبک رهبری تیمی و استبدادی با آزمون تعقیبی LSD

همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد، با درصد خطای ۵٪ تفاوت معنی‌داری از لحاظ ذهن فلسفی بین دو سبک رهبری وجود ندارد، لذا فرضیه فوق رد می‌شود؛ یعنی بین سبک‌های رهبری تیمی و استبدادی از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود ندارد.

**۴-۲- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک‌های رهبری استبدادی و نامحسوس**  
با توجه به فرضیه پژوهشی "بین سبک‌های رهبری نامحسوس و استبدادی از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با آزمون تعقیبی LSD با درصد خطای ۵٪ مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۷ ارائه شده است:

| سبک رهبری I سبک رهبری J | میانگین تفاوت ذهن فلسفی I-J | سطح معنی داری |
|-------------------------|-----------------------------|---------------|
| استبدادی نامحسوس        | ۱۲.۵۲۶                      | ۰.۰۵۹         |

جدول ۷- تفاوت سبک رهبری نامحسوس و استبدادی با آزمون تعقیبی LSD

همان‌طور که جدول ۷ نشان می‌دهد، با درصد خطای ۵٪ تفاوت معنی‌داری از لحاظ ذهن فلسفی بین دو سبک رهبری وجود ندارد، لذا فرضیه فوق رد می‌شود؛ یعنی بین سبک‌های رهبری استبدادی و نامحسوس از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود ندارد.

**۵-۲- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک‌های رهبری استبدادی و باشگاهی**  
با توجه به فرضیه پژوهشی "بین سبک‌های رهبری باشگاهی و استبدادی از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با آزمون تعقیبی LSD با درصد خطای ۵٪ مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۸ ارائه شده است:

| سبک رهبری I سبک رهبری J | میانگین تفاوت ذهن فلسفی I-J | سطح معنی داری |
|-------------------------|-----------------------------|---------------|
| استبدادی باشگاهی        | ۱۰.۷۸۸                      | ۰.۱۹۵         |

جدول ۸- تفاوت سبک رهبری باشگاهی و استبدادی با آزمون تعقیبی LSD



همان‌طور که جدول ۸ نشان می‌دهد، با درصد خطای ۵٪ تفاوت معنی‌داری از لحاظ ذهن فلسفی بین دو سبک رهبری وجود ندارد، لذا فرضیه فوق رد می‌شود؛ یعنی بین سبک‌های رهبری استبدادی و باشگاهی از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود ندارد.

#### ۲-۶- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک‌های رهبری تیمی و غیر تیمی

با توجه به فرضیه پژوهشی "بین سبک‌های رهبری تیمی و غیر تیمی از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با آزمون t مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۹ ارائه شده است:

| شاخص وضعیت  | تیمی    |                  | غیر تیمی |                  | t     | درجه آزادی | F     | سطح معنی‌داری p |
|-------------|---------|------------------|----------|------------------|-------|------------|-------|-----------------|
|             | میانگین | انحراف استاندارد | میانگین  | انحراف استاندارد |       |            |       |                 |
| ذهنیت فلسفی | ۲۱۰.۹۲  | ۱۶.۰۱۲           | ۲۰۱.۷۱   | ۱۷.۱۷۲           | ۲.۴۷۸ | ۸۲         | ۰.۰۳۳ | ۰.۰۱۵           |

جدول ۹- تفاوت ذهنیت فلسفی در سبک رهبری تیمی و غیر تیمی با آزمون t

همان‌طور که جدول ۹ نشان می‌دهد، تفاوت معنی‌داری در ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی و غیر تیمی دارند وجود دارد ( $p > 0.05$ ). لذا فرضیه فوق تأیید می‌شود؛ یعنی بین سبک‌های رهبری تیمی و غیر تیمی از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد.

از آن‌جا که در سبک رهبری تیمی توجه به کارکنان و توانایی انجام وظایف حداکثر می‌باشد، این نتیجه مؤید تحقیقات قبلی از جمله تحقیق لروانی (۱۳۸۱) است که رابطه بین سطح ذهنیت فلسفی مدیران با توانایی انجام وظایف و کارآیی آنان تأیید کرده، همچنین تحقیق زارع (۱۳۸۵) و فخرآبادی (۱۳۷۸) که تأثیر ذهنیت فلسفی مدیر را بر روحیه کارکنان و رضایت آنان نشان داده است.

#### ۲-۷- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک رهبری تیمی بر حسب جنسیت

با توجه به فرضیه پژوهشی "بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب جنسیت آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با آزمون t مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۱۰ ارائه شده است:

| شاخص وضعیت  | مرد     |                  | زن      |                  | t     | درجه آزادی | F     | سطح معنی‌داری p |
|-------------|---------|------------------|---------|------------------|-------|------------|-------|-----------------|
|             | میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | انحراف استاندارد |       |            |       |                 |
| ذهنیت فلسفی | ۲۱۰.۷۴  | ۱۶.۷۹۹           | ۲۱۱.۷۰  | ۱۲.۷۸۹           | ۰.۱۶۸ | ۵۱         | ۰.۹۱۷ | ۰.۸۶۷           |

جدول ۱۰- تفاوت ذهنیت فلسفی در سبک رهبری تیمی بر حسب جنسیت با آزمون t

همان‌طور که جدول ۱۰ نشان می‌دهد، تفاوت معنی‌داری در ذهنیت فلسفی مدیران دارای سبک رهبری تیمی از لحاظ جنسیت مشاهده نمی‌شود ( $p > 0.05$ )، لذا فرضیه فوق رد می‌شود؛ یعنی بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب جنسیت آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

#### ۲-۸- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک رهبری تیمی بر حسب سابقه کاری

با توجه به فرضیه پژوهشی "بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب سابقه کاری آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با آزمون t مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۱۱ ارائه شده است:

| شاخص وضعیت  | سابقه کاری کمتر از میانگین ( $> 16.73$ ) |                  | سابقه کاری بیشتر از میانگین ( $\geq 16.73$ ) |                  | t     | درجه آزادی | F     | سطح معنی‌داری p |
|-------------|--|------------------|--|------------------|-------|------------|-------|-----------------|
|             | میانگین                                  | انحراف استاندارد | میانگین                                      | انحراف استاندارد |       |            |       |                 |
| ذهنیت فلسفی | ۲۰۶.۲۱                                   | ۱۸.۸۴۸           | ۲۰۸  | ۱۴.۵۵۶           | ۰.۴۶۲ | ۷۶         | ۰.۳۸۹ | ۰.۶۴۵           |

جدول ۱۱- تفاوت ذهنیت فلسفی در سبک رهبری تیمی بر حسب سابقه کاری با آزمون t

همان‌طور که جدول ۱۱ نشان می‌دهد، تفاوت معنی‌داری در ذهنیت فلسفی مدیران دارای سبک رهبری تیمی از لحاظ جنسیت مشاهده نمی‌شود ( $p > 0.05$ )، بنابراین، فرضیه فوق رد می‌شود؛ یعنی بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب سابقه کاری آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

## ۹-۲- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک رهبری تیمی بر حسب مدرک تحصیلی

با توجه به فرضیه پژوهشی "بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با آزمون t مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول ۱۲ ارائه شده است:

| شاخص وضعیت  | لیسانس  |                  | فوق لیسانس و بالاتر |                  | t     | درجه آزادی | F     | سطح معنی‌داری p |
|-------------|---------|------------------|---------------------|------------------|-------|------------|-------|-----------------|
|             | میانگین | انحراف استاندارد | میانگین             | انحراف استاندارد |       |            |       |                 |
| ذهنیت فلسفی | ۲۱۳.۶۴  | ۱۴.۶۱۶           | ۲۰۶.۶۲              | ۱۷.۷۶۹           | ۱.۳۷۷ | ۷۵         | ۱.۱۷۹ | ۰.۱۷۳           |

جدول ۱۲- تفاوت ذهنیت فلسفی در سبک رهبری تیمی بر حسب مدرک تحصیلی با آزمون t

همان‌طور که جدول ۱۲ نشان می‌دهد، تفاوت معنی‌داری در ذهنیت فلسفی مدیران دارای سبک رهبری تیمی از لحاظ مدرک تحصیلی مشاهده نمی‌شود ( $p > 0.05$ )؛ لذا فرضیه فوق رد می‌شود؛ یعنی بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

این نتیجه همچون تحقیقات قبلی از جمله تحقیق هاشمی (۱۳۷۴) تأثیر مدرک تحصیلی را بر ذهنیت فلسفی رد می‌کند.

## ۱۰-۲- تحلیل یافته‌های مربوط به ذهنیت فلسفی و سبک رهبری تیمی بر حسب رشته تحصیلی مدیران

با توجه به فرضیه پژوهشی "بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب رشته تحصیلی آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد"، نمرات آزمودنی‌ها با تحلیل واریانس یک طرفه مورد بررسی قرار گرفت، نتایج حاصل در جدول ۱۳ ارائه شده است:

| شاخص‌ها<br>متغیرها | مجموع<br>مجذورات | میانگین<br>مجذورات | درجه<br>آزادی | نسبت F | سطح<br>معنی‌داری P |
|--------------------|------------------|--------------------|---------------|--------|--------------------|
| بین گروه‌ها        | ۱۲۰۸.۰۹۳         | ۳۰۲.۰۲۳            | ۴             | ۱.۰۷۵  | ۰.۳۷۵              |

جدول ۱۳- تحلیل تفاوت ذهنیت فلسفی در درسبک رهبری تیمی برحسب رشته تحصیلی با استفاده از آنالیز واریانس یک طرفه

همانطور که جدول ۱۳ نشان می‌دهد، به‌طور متوسط میزان ذهنیت فلسفی در بین پنج گروه علوم انسانی، علوم پایه، فنی و مهندسی، دامپزشکی و کشاورزی تفاوت معنی‌داری ندارد ( $p > 0.05$ ) و فرضیه فوق رد می‌شود؛ یعنی بین ذهنیت فلسفی مدیرانی که سبک رهبری تیمی دارند بر حسب رشته تحصیلی آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

### نتیجه‌گیری کلی

در عصر حاضر، توانایی‌هایی چون قدرت نظم دادن به امور یعنی درک ارتباط امور جزئی به کل در زمینه‌ای وسیع، ارتباط برنامه‌های آتی به هدف‌های آتی، برخورداری از قدرت ژرف‌نگری و تجزیه و تحلیل نظرات، کشف اصول و فرضیات اساسی در هر موقعیت، انعطاف‌پذیری بالا، پرهیز از نگرش یک بعدی به مسائل و نظرات و توجه به نظر دیگران بدون توجه به منبع آن برای هدایت کلی سازمان و افراد جهت رسیدن به اهداف مورد توجه است و می‌تواند بر رفتار فردی، جامعه و بهبود عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد.

با توجه به این که ذهنیت فلسفی یکی از ویژگی‌های مدیران هنگام مواجهه با مسائل بی‌شمار رهبری آموزشی است و مدیری که از ذهنیت فلسفی بالا برخوردار است شانس بیشتری برای دیدن مسائل بر اساس اهداف درازمدت، تعمیم خلاق، عقاید اصولی و طیف وسیعی از انتخاب‌ها دارد، در این تحقیق رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران و سبک رهبری آنان بر اساس مدل بلیک و موتان بررسی شد. نتایج تحقیق نشان داده است که بین سبک‌های رهبری مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد و این تفاوت ناشی از اختلاف معنی‌دار ذهن فلسفی بین سبک‌های رهبری تیمی و نامحسوس می‌باشد.

از آن‌جا که سبک رهبری تیمی اثربخش‌ترین و کاراترین شیوه مدیریت است و از این لحاظ در نقطه مقابل سبک رهبری نامحسوس است، این نتایج رابطه ذهنیت فلسفی مدیران را با سبک‌های رهبری آنان تأیید می‌کند و تحقیقات قبلی از جمله تحقیق لروانی (۱۳۸۱) که نشان داده بین ذهنیت فلسفی مدیران و

کارآیی آنان رابطه معنی داری وجود دارد و تحقیق زارع (۱۳۸۵) و فخرآبادی (۱۳۷۸) که تأثیر ذهنیت فلسفی مدیر را بر روحیه کارکنان و رضایت آنان نشان داده، تأیید می نماید. همچنین، این نتایج مؤید تحقیق لروانی (۱۳۸۱) است که رابطه بین سطح ذهنیت فلسفی مدیران با توانایی انجام وظایف و کارآیی آنان را تأیید کرده است.

علی رغم وجود اختلاف معنی دار ذهن فلسفی بین سبک های رهبری تیمی و نامحسوس، بین سبک های رهبری نامحسوس و استبدادی، سبک های رهبری باشگاهی و استبدادی و سبک های رهبری تیمی و استبدادی مدیران از لحاظ ذهنیت فلسفی آنان اختلاف معنی داری مشاهده نشد.

با توجه به این که در مدیریت تیمی، تیم سازی شیوه ای مشارکتی است و افراد برای ارزیابی ستاده خود و اقدامات اصلاحی در مورد داده ها و فرایند با هم همکاری می کنند، ارزش های بنیادی برای هدایت و راهنمایی رفتار اعضا شناسایی شده و هدف کلی به اهداف مشخص عملکرد تبدیل می شود و ترکیب صحیحی از مهارت ها برای دستیابی به نتایج عملکرد بالا مشخص شده و نوآوری و خلاقیت در عملکرد و وظایف تقویت می شود، از افراد با ذهنیت فلسفی بالا انتظار می رفت که سبک رهبری تیمی را اتخاذ نمایند. بنابراین، به منظور بررسی دقیق تر، ذهنیت فلسفی مدیران دارای سبک تیمی و غیر تیمی مقایسه شد که نتایج نشان داد اختلاف معنی داری از لحاظ ذهن فلسفی بین مدیران دارای سبک تیمی و غیر تیمی وجود دارد.

همچنین، در مدیران دارای سبک تیمی که سبک رهبری غالب در نمونه بودند، تأثیر جنسیت، سابقه کاری، مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی آنان بر ذهنیت فلسفی بررسی شد، ولی در هیچ کدام از موارد فوق اختلاف معنی داری مشاهده نشد. این نتایج مؤید تحقیق هاشمی (۱۳۷۴) است که تأثیر سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی را بر ذهنیت فلسفی رد می کند و تحقیقات صالحی (۱۳۸۰)، سیف هاشمی (۱۳۸۳) و بهاری (۱۳۸۵) را که نشان دادند تفاوت معنی داری بین ذهنیت فلسفی مدیران زن و مرد وجود ندارد، تأیید می کند. بنابراین، در انتخاب مدیران اعمال هر گونه تبعیض جنسیتی غیر منطقی به نظر می رسد.

به طور کلی، با توجه به اهمیت رهبری تیمی و با در نظر گرفتن این که بر خورداری از ذهنیت فلسفی می تواند تمامی ویژگی های شخصیتی و رفتاری و سازمانی مدیران را تحت تأثیر قرار دهد و از آنجا که ذهنیت فلسفی مدیر، عاملی تأثیر گذار در به کارگیری سبک رهبری تیمی مدیر می باشد، به منظور افزایش سطح عملکرد مدیران در گزینش مدیران باید ذهنیت فلسفی آنان را در نظر گرفت.

همچنین، با توجه به این که تحقیقات قبلی از جمله تحقیق ابوترابی (۱۳۸۷) مؤید تأثیر آموزش ذهنیت فلسفی در افزایش این خصیصه می‌باشد، برگزاری دوره‌های آموزش ذهنیت فلسفی برای مدیران به‌منظور افزایش ذهنیت فلسفی و افزایش کارآیی و اثربخشی آنان پیشنهاد می‌شود.

## منابع

- ابوترابی، روزیتا (۱۳۸۷). بررسی تأثیر آموزش ذهنیت فلسفی مدیران بر جو سازمانی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش دخترانه مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- اسحاقیان، مهدی (۱۳۷۲). بررسی میزان حاکمیت ابعاد روح فلسفی مدیران آموزش متوسطه شهر اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- اسمیت، فلیپ جی (۱۳۷۴). ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: انتشارات کمال تربیت.
- اولیوا، پتر اف (۱۳۷۹). نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس امروز، ترجمه غلامرضا احمدی و سعیده شهابی، اصفهان: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- بندلی زاده، نادر (۱۳۷۶). تأثیر ذهنیت فلسفی بر کارآیی مدیران مدارس شهر دامغان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرکز.
- بهراری، سیف اله (۱۳۸۵). رابطه ذهنیت فلسفی مدیران با عملکرد آنان، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال اول، شماره چهارم.
- خزاعی، هادی (۱۳۸۵). بررسی رابطه ذهنیت فلسفی مدیران آموزشی و میزان بهره‌گیری از مشارکت معلمان در مدارس متوسطه اردبیل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارع، مرتضی (۱۳۸۵). بررسی تأثیر ذهنیت فلسفی مدیران آموزشی بر روی دبیران متوسطه شهر آمل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- زکی، محمد علی (۱۳۷۷). بررسی ابعاد اجتماعی ذهنیت فلسفی مدیران، دانش مدیریت، سال ۱۱، شماره ۴۱.
- سرمد، زهره و همکاران (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.

- سرمد، غلامعلی (۱۳۸۲). روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، تهران: انتشارات سمت.
- سیف هاشمی، نسا (۱۳۸۳). بررسی رابطه ذهنیت فلسفی و میزان خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان، فصلنامه تعلیم و تربیت، دوره ۲۰، شماره ۱.
- سیدی، سیدمحمد (۱۳۷۸). مقایسه میزان تطابق سبک‌های رهبری از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان مسکن و شهرسازی خراسان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- شرمهورن، جان آر، جیمز جی هانت و ریچارد ان ازبورن (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژادپاریزی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- شریعتمداری، علی (۱۳۶۹). اصول تعلیم و تربیت، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- شعبانی ورکی، بختیار (۱۳۸۵). منطق پژوهش در علوم تربیتی و اجتماعی: جهت‌گیری نوین. مشهد: انتشارات به‌نشر.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۱). مدیریت عمومی، تهران: موسسه نشر روان.
- لروانی، ف (۱۳۸۱). رابطه ذهنیت فلسفی مدیران با میزان کارآیی آنها در مدارس مراغه و بناب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تهران.
- مرتضایی مقدم، مهوش (۱۳۸۰). تأثیر ذهنیت فلسفی مدیران بر شیوه تصمیم‌گیری آنان در دانشگاه فردوسی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- موسوی، س.ن (۱۳۸۲). رابطه بین ذهنیت فلسفی و بکارگیری آن در کیفیت انجام وظایف در مدیران مدارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تهران.
- هاشمی، سیداعظم (۱۳۷۴). بررسی تاثیر ابعاد ذهنیت فلسفی مدیران آموزشی بر انجام وظایف مدیریتی در مدارس راهنمایی و دبیرستانهای شهرستان ممسنی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- هوی، وین. ک. و میسکل، سیسل ج. (۱۳۸۲). تنوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میرمحمد سیدعباس زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

Buckingham, H.A. (2006). *A study of the relationship between headmasters' independent schools as perceived by teachers*, Souther connectica state university New Haven, CT.

Seigyoung, A. & Bulent, M. (2004). *Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination*, Canada: Brock

University, Faculty of Business, Department of Marketing, International Business, and Strategy,.

Till, T.; Jens, G.; Axel, V. & Werder2 (2004). *Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness*, Department of Organization and General Management, Technical University of Berlin.

Ruona, Wendy E.A. & Lurham, S.A. (2004). *A philosophical framework for thought and practice in human resource development*, Germany: University of Georgia.

Smith, P.G. (1965). *What is philosophy education?*, U.S.A.: McMillan.

