

•  
•  
•  
•

---

## بررسی رابطه شخصیت و سبک مدیریت مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی دخترانه شهر تهران

---

دکترهماغفوریان

### چکیده

با آنکه اداره کردن مدرسه وظیفه مدیر است، علی‌رغم یکسان بودن وظایف، همه مدیران به یک شیوه عمل نمی‌کنند. این تفاوت‌ها، علاوه بر آنکه امکان دارد از تفاوت سطح دانش، نگرش و نظام ارزشی آنها متأثر باشد، از شخصیت متفاوت هر یک نیز سرچشمه می‌گیرد.

در این پژوهش، به بررسی رابطه بین نوع شخصیت و سبک مدیریت مدیران دبیرستان‌های دخترانه غیرانتفاعی شهر تهران پرداخته‌ایم. برای تعیین ویژگی‌های شخصیتی مدیران از نظر درون‌گرایی و برون‌گرایی و روان‌نژندی، از پرسش‌نامه آیزنگ و برای تعیین سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار، از پرسش‌نامه لوتانز بهره گرفته‌ایم. برای بررسی فرضیه‌ها نیز از آزمون غیرپارامتریک خی‌دو استفاده کرده‌ایم. نتایج این بررسی نشان داد که:

- بین شخصیت برون‌گرا و درون‌گرا و سبک مدیریت مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- سبک مدیریت مدیران برون‌گرا، بیشتر رابطه‌مدار است.
- بین روان‌رنجوری مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه‌ای وجود ندارد.

### مقدمه

سازمان‌های آموزشی وظیفه تعلیم و تربیت افراد را به عهده دارند و مردم، اکثر سال‌های عمر خود را در آنها سپری می‌کنند. مدرسه، در حکم یک سازمان

حساس اجتماعی، در توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه و پاسخ‌گویی به نیازها، نقش مهمی ایفا می‌کند. اما ایفای این نقش به نحو مؤثر و تحقق اهداف آموزشی و پرورش، در گرو اثربخشی نوع مدیریت آن است. تکیه زدن بر مسند مدیر و رهبر آموزشی و کسب موفقیت در وظایف و مسئولیت‌ها، مستلزم داشتن سه قابلیت است: دانش یا تخصص، مهارت یا تجربه و اخلاق. عنصر دیگری که در این میدان نقش‌آفرینی می‌کند، شخصیت و روحیه شایسته است.

### کلیاتی در مورد طرح تحقیق

در این تحقیق، نقش عامل شخصیت در اتخاذ سبک مدیریت مطرح شد. سالواتور آر.مادی عقیده دارد که شخصیت فرد، مجموعه‌ای نسبتاً "باثبات از مشخصات، تمایلات و خلق و خوی است که از طریق وراثت و عوامل محیطی، فرهنگی و اجتماعی شکل می‌گیرد. این مجموعه، عوامل تعیین‌کننده شباهت‌ها و تفاوت‌های رفتاری است.<sup>۱</sup>

لارنس نیز عقیده دارد که شخصیت نیرویی سازمان‌داده شده برای بیان الگوی مشخصات و رفتارهای فردی است. بنابراین، شخصیت تحت تأثیر مجموعه‌ای از تجارب و عوامل ژنتیک قرار دارد و بر ساخته‌ای پویاست که تحت تأثیر عوامل زندگی فردی و سازمانی قرار می‌گیرد. لارنس نتیجه می‌گیرد که:

۱. شخصیت بر اساس گذشته و حال فرد شکل می‌گیرد و از طریق فرآیند ادراک و یادگیری متأثر می‌شود؛
۲. شخصیت رشد و توسعه می‌یابد و دیگرگون می‌شود؛
۳. هر یک از افراد بشر، بر اساس توانایی‌های خود، هدفی تعیین می‌کنند؛
۴. شخصیت فرآیند پویایی است که از طریق تعادل رفتاری عوامل درونی مشخص می‌گردد.
۵. توانایی‌های ذهنی و فیزیکی بر خواسته‌های فرد و در نتیجه بر شخصیت او اثر می‌گذارند.

۶. توانایی تابعی از سن فرد است و معمولاً تا ۲۰ سالگی افزایش می‌یابد، سپس با مقدار ثابتی مجدداً سیر صعودی طی می‌کند و در پیری رو به کاهش می‌گذارد. بیماری‌ها و حوادث، تأثیر زیادی بر این توانایی‌ها دارند.<sup>۲</sup>

فروید نخستین دانشمندی بود که به شیوه‌ای علمی، منظم و منطقی و بر اساس یک رشته اطلاعات کلینیکی، تأثیر دوره رشد و تکامل را در ایجاد شخصیت انسان مطرح کرد. فروید عقیده دارد که افراد، پنج منش اجتماعی دارند که عبارت است از: تأثیرپذیر، استثمارگر، مال جمع‌کن، بازاری و خلاق.

یونگ اشخاص را به درون‌گرایان و برون‌گرایان طبقه‌بندی کرده و برای هر یک خصوصیتی قایل شده است:

برون‌گرایان	درون‌گرایان
- به افراد و اشیا توجه دارند	- به احساسات و افکار خویش توجه دارند
- در زمان حال زندگی می‌کنند	- نگران آینده و مآل‌اندیش‌اند
- طرفدار اصلاحات اساسی هستند	- معمولاً محافظه‌کارند
- به خود عمل توجه دارند	- اصول و معیارها را مهم‌تر از خود اعمال می‌دانند
- راحت و روان سخن می‌گویند	- در نوشتن بهتر از گفتار هستند
- به ورزش و فعالیت علاقه‌مندند	- به خواندن کتاب و مجله علاقه دارند
- به جهان محسوس و پدیده‌های آن توجه دارند	- به بررسی دلایل یا قانون‌ها می‌پردازند
- زودتر تصمیم می‌گیرند و به اجرای آن می‌پردازند	- بیشتر وقت خود را صرف تحلیل و طرح نقشه می‌کنند و دیر وارد عمل می‌شوند
- خون‌گرم، زودآشنا و اهل معاشرت‌اند	
- به ارزش‌ها و عوامل عینی توجه دارند <sup>۳</sup>	

از نظر دین اسلام، عوامل تشکیل‌دهنده شخصیت، وراثت، محیط طبیعی، جغرافیایی، اجتماعی و عوامل فرهنگی و تاریخی است. پیش از آن‌که فروید و سایر روان‌شناسان قرن بیستم، شخصیت را شامل نهاد، خود و فراخود بدانند، دین

اسلام طبیعت انسان را به سه بخش تقسیم کرده و این بخش‌ها را در فطرت و طبیعت بشر موجود دانسته است.<sup>۴</sup>

بنابراین، شخصیت مدیر بر عمل او تأثیر می‌گذارد و تصمیمات سازمانی او را دست‌خوش تغییر می‌کند. در نتیجه، طبیعی است که مدیران به تبع نوع شخصیت خویش، سبک و شیوه مدیریتی متفاوتی داشته باشند.

مدیران مؤسسه‌های آموزشی، مانند سایر مدیران، بار مسئولیت مشکلات و حل و فصل آن‌ها را به دوش می‌کشند تا بهترین نتیجه را به دست آورند و از این طریق، اثربخش شوند. اما چگونه می‌توان به این هدف‌ها به بهترین نحو ممکن جامعه عمل پوشاند؟

در تلاش برای ارائه بهترین پاسخ، صاحب‌نظران سازمان و مدیریت، نظریه‌های گوناگونی ارائه داده‌اند: هرسی و بلانچارد بر این باورند که «سبک عبارت است از رفتاری که مدیر هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد».<sup>۵</sup> چنان‌که ادگار شاین نیز عقیده دارد که «نوع مفروضات مدیران درباره طبیعت انسان، سبک مدیریتی و مقصود کلی آن‌ها را از میثاق روانی که باید بین کارکنان و سازمان برقرار باشد، تعیین می‌کند».<sup>۶</sup>

سبک‌های مدیریت از منظرهای متفاوتی دسته‌بندی می‌شود؛ مانند سبک آمرانه سنتی، دموکراتیک، وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار ضعیف، وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار قوی، رابطه‌مدار قوی و وظیفه‌مدار ضعیف، وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار ضعیف، مشارکت‌جویانه و اجباری.

رابرت بلیک و جین موتن در کتاب شبکه مدیریت به پنج نوع متفاوت رهبری، بر اساس توجه به تولید (وظیفه) و توجه به افراد (رابطه) اشاره کرده‌اند: بی‌خاصیت، باشگاهی، وظیفه‌مدار، میانه‌رو و تیمی.<sup>۷</sup>

سبک‌های متفاوت مدیریت، که در مؤسسه‌های آموزشی به چشم می‌خورد، همیشه به صورت الگوهای قطعی برای حل مشکلات و مسائل تربیتی و آموزشی، قابل اعمال نیستند. بنابراین، تعیین این‌که سبک‌های مدیریت بر کدام بعد رفتاری مدی مبتنی است، الزامی به نظر می‌رسد.

صاحب‌نظرانی چون مورفی و پی‌متل، در پژوهش‌های انجام‌شده، به موفقیت بیشتر مدیران رابطه‌مدار و برون‌گرا اشاره کرده‌اند.<sup>۸</sup> فیدلر نیز می‌گوید که «رهبران انسان‌مدار، در وضعیتی که از نظر مطلوبیت میانه است، بهترین عملکرد را دارند.<sup>۹</sup> در تحقیقی که در مورد تغییر نظام ارزشیابی مدیریت مدیران در کارولینای شمالی انجام شد، معلوم گردید که موفقیت مدیران رابطه‌مدار و برون‌گرا بیشتر است؛ زیرا آنان در زمینه سبک مدیریت خود، تنها به انجام وظیفه و رعایت بخش‌نامه اکتفا نمی‌کنند؛ بلکه در اثر ارتباط با دیگران، اعم از معلمان، دانش‌آموزان و اولیا، عملکرد بهتری دارند. کمپل و همکارانش نیز از یافته‌های خود نتیجه گرفتند که حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد از واریانس قابل پیش‌بینی در عملکرد مدیران، به تفاوت‌های شخصیتی و فردی مربوط می‌شود. بنابراین، می‌توان عملکرد مدیر را از روی آزمون‌های شخصیتی فردی، پیش‌بینی کرد.<sup>۱۰</sup>

### معرفی طرح تحقیق

هدف از این پژوهش، یافتن پاسخ این پرسش بود: «بین ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های مدیریت مدیران چه رابطه‌ای برقرار است؟»

### سؤال‌های پژوهش

۱. آیا بین ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های مدیریت مدیران، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
۲. آیا مدیران برون‌گرا بیشتر به سبک وظیفه‌مدار تمایل دارند؟
۳. آیا مدیران درون‌گرا بیشتر به سبک رابطه‌مدار تمایل دارند؟
۴. آیا مدیران روان‌رنجور بیشتر به سبک رابطه‌مدار تمایل دارند؟
۵. آیا مدیران غیر روان‌رنجور بیشتر به سبک رابطه‌مدار تمایل دارند؟
۶. آیا بین سن و سابقه خدمت مدیران و ویژگی برون‌گرایی و درون‌گرایی شخصیتی آنان رابطه‌ای وجود دارد؟
۷. آیا بین سن مدیران و ویژگی روان‌رنجوری رابطه‌ای وجود دارد؟

## فرضیه‌های پژوهش

### الف) فرضیه اصلی

بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و سبک‌های مدیریت آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### ب) فرضیه‌های فرعی

۱. مدیران برون‌گرا در مقایسه با مدیران درون‌گرا، بیشتر رابطه‌مدارند.
۲. بین ویژگی‌های روان‌رنجوری مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه وجود دارد.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی، غیرآزمایشی و پس‌رویدادی است. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرض و برآورد آماری بر اساس سطوح اطمینان، میزان رابطه بین متغیرها و با توجه به نوع مقایس و نوع متغیر، از روش تجزیه و تحلیل آماری (جداول تقاطعی ۲×۲) خی‌دو به وسیله بسته نرم‌افزاری SPSS/pe+ انجام شد که در این آزمون، مقیاس اندازه‌گیری اسمی و دو گروه مستقل بودند.

در این پژوهش برای تعیین ویژگی‌های شخصیتی مدیران از نظر درون‌گرایی-برون‌گرایی، روان‌پریشی و روان‌نژندی از پرسش‌نامه ۵۷ سؤالی آیرنگ استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل مقیاس دروغ‌سنجی (Lie) و برون‌گرایی-درون‌گرایی (EI) و روان‌نژندی (N) و روان‌پریشی (P) است و آقای براهنی در سال ۱۳۷۰، آن را نرم‌یابی و تأیید کرده است.

پرسش‌نامه دیگری که در این پژوهش مورد استفاده پژوهشگر قرار گرفت، پرسش‌نامه سبک رهبری لوتانز بود که در ترجمه متن انگلیسی آن، به ضرورت، تغییراتی داده شد. این پرسش‌نامه در قالب دو سبک وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری طراحی شده و شامل ۳۵ سؤال بسته‌پاسخ و پنج گزینه‌ای به صورت همیشه، غالباً، گاهی، به‌ندرت و هرگز است. ضریب پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از ضریب

آلفای کرونباخ، در مورد ۱۹۰ دبیر پاسخ‌دهنده از بین ۳۵۵ نفر ( $\alpha=0/678$ ) بود و با توجه به بررسی استادان صاحب‌نظر، آزمون از نظر اعتبار دارای اعتبار صوری و محتوایی بود.

جامعه آماری این پژوهش ۸۳ نفر از مدیران دبیرستان‌های دخترانه غیرانتفاعی، شامل تمام مدیران دبیرستان‌های دخترانه غیرانتفاعی در مناطق ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴ و ۱۵ شهر تهران بود که ۷۱ نفر به پرسش‌نامه پاسخ دادند. ۳۵۵ نفر از دبیران دبیرستان‌ها (از هر دبیرستان ۵ نفر) با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

با استفاده از دو پرسش‌نامه شخصیت و سبک، نتایج فرضیه‌های مطرح شده به شرح زیر است:

بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و سبک‌های مدیریت آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. فراوانی‌های مشاهده شده در بررسی رابطه بین شخصیت (درون‌گرایی - برون‌گرایی) و سبک مدیریت (رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار) مورد مقایسه قرار گرفت و معلوم شد بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی‌های مورد انتظار، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، بین سبک مدیریت و شخصیت، رابطه معنی‌داری دیده می‌شود. بنابراین، فرضیه اصلی تأیید می‌شود.

از فرضیه‌های فرعی پژوهش، فرض شماره یک تأیید شد. به این ترتیب، سبک مدیریتی مدیران برون‌گرا بیشتر رابطه‌مدار است و بین سبک مدیریت و شخصیت روان‌رنجور و غیر روان‌رنجور رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین، فرضیه فرعی دوم این پژوهش رد می‌شود.

### نتیجه‌گیری

بر اساس آزمون شخصیت آیزنگ، ویژگی‌های شخصیتی به سنخ‌های برون‌گرا، درون‌گرا، روان‌رنجور، غیر روان‌رنجور، دروغگو و راستگو تقسیم شده است. سبک مدیریت مدیران نیز در دو بعد رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری از نظر سنخ یا ویژگی شخصیتی بررسی شده است.

به طور کلی در پاسخ به سؤال‌های پژوهش می‌توان نتایج به دست آمده را به شرح خلاصه کرد:

- ✓ بین ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های مدیریت از نظر سنخ درون‌گرایی - برون‌گرایی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. اما در سنخ روان‌رنجوری، رابطه معنی‌داری به دست نیامد.
- ✓ در پاسخ به این سؤال که آیا مدیران برون‌گرا بیشتر به سبک رابطه‌مداری تمایل دارند، ۸۶/۹ درصد از مدیران رابطه‌مدار به ویژگی شخصیتی برون‌گرا تعلق داشتند؛ در صورتی که تنها ۳۱/۱ درصد به درون‌گرایی تمایل داشتند.
- ✓ در پاسخ به این سؤال که آیا مدیران درون‌گرا بیشتر به سبک وظیفه‌مداری تمایل دارند، نتایج نشان داد که نه تنها از تعداد کل ۷۱ مدیر، تنها ۱۰ نفر وظیفه‌مدارند، بلکه بین برون‌گرایی و درون‌گرایی آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
- ✓ بین سن و ویژگی درون‌گرایی و برون‌گرایی مدیران، با ۹۵ درصد اطمینان، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ بین سابقه خدمت مدیران و ویژگی برون‌گرایی و درون‌گرایی آنان با اطمینان ۹۵ درصد، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ بین سن و ویژگی روان‌رنجوری مدیران در جامعه مورد مطالعه، از نظر آماری با ۹۵ درصد اطمینان، تفاوت معنی‌داری وجود دارد

#### پیشنهادها

۱. از آن‌جا که درصد قابل توجهی از عملکر مدیران به تفاوت‌های شخصیتی و فردی آن‌ها مربوط می‌شود، پیشنهاد می‌شود با استفاده از آزمون‌های شخصیت، مدیرانی را انتخاب کنیم که برون‌گرا باشند، تنها به انجام وظیفه اکتفا نکنند و در نتیجه، انسان‌گرا باشند.



۲. با استفاده از آزمون‌های سبک مدیریت، مدیرانی را انتخاب کنیم که سبک مدیریتی آنان، آزادمنشانه و رابطه‌مدار باشد. زیرا سبک‌های مدیریتی رابطه‌مدار در محیط‌های آموزشی سبب رضایت شغلی معلمان می‌شود و در اثربخشی و کارایی آنان تأثیر بسزایی دارد.
۳. در معیارهای انتخاب مدیران، به حسن سابقه و تعادل روانی آنان در محیط‌های آموزشی توجه شود.
۴. برای سنجش رابطه متغیرهای سبک مدیریت و روان‌رنجوری، به غیر از استفاده از آزمون ۵۷ سؤالی آیزنک، از سایر آزمون‌های شناخت نیم‌رخ روانی، مانند آزمون ۱۶ عامل کتل، بهره‌گیری شود.



## پانویسها

1. Moddi, Salvator. R. (1989). **Personality Theory and Comparative Analysis**, fifth ed. Chapman and Hall.
2. Lawrence. S et al (1974). **Adults Personality Development Theories and Concepts**, Sage Publication. Vol.1.
۳. علی اکبر شعاری نژاد، روان شناسی عمومی (تهران: توس، ۱۳۷۰).
۴. عثمان عبدالکریم، روان شناسی از دیدگاه غزالی و دانشمندان ایرانی، ترجمه سید محمد باقر حجتی (تهران: دفتر نشر اسلامی، ۱۳۶۱).
5. Blanchard & Hersey (1988). **Management of Organizational Behavior**, fifth ed. N.Y: Prentice Hall.
6. Shin, H. Edgar (1989). **Organizational Psychology**, third ed, N.Y: Prentice Hall.
۷. علی علاقه بند، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی (تهران: بعثت، ۱۳۷۱).
8. Murphy, John and Pimentel, Susan (1966). "grading principals", **PHI Delta**, Kappan, September .
۹. سهراب خلیل شورینی، بررسی و انتخاب الگوی رهبری مناسب برای سازمان های اداری کشور، پایان نامه دکتری تخصصی (تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۲).
۱۰. همان.