

بررسی رابطه بین سطح برخورداری از مهارت‌های مدیریتی، شخصیت و تنیدگی (بررسی یک مورد خاص)

فرهاد ملکی رنجبر^۱

چکیده مقاله

امروزه تنیدگی، زندگی انسان را بسیار تهدید کرده و تأثیرات ویرانگر آن بر زندگی فردی و اجتماعی کاملاً نمایان است. تنیدگی سبب رسیدن آسیب‌های فراوان به کارکنان و سازمان می‌شود. انسان وظایفی را که در وضعیت عادی به سادگی انجام می‌دهد در وضعیت تنیدگی با دشواری به انجام می‌رساند. این پژوهش به بررسی رابطه بین سطح برخورداری از مهارت‌های مدیریتی، شخصیت و تنیدگی و میزان تنیدگی در مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر همدان می‌پردازد. در انجام این پژوهش از روش میدانی - پیمایشی استفاده شده است و اطلاعات لازم از طریق سه پرسشنامه مهارت، شخصیت و تنیدگی جمع‌آوری شده است. نتایج حاصل از اطلاعات، بیانگر وجود رابطه بین سطح برخورداری از مهارت‌های مدیریتی، شخصیت و تنیدگی است.

واژه‌های کلیدی

تنیدگی - مهارت‌های مدیریتی - شخصیت.

10- David, R. Fred., "Fundamentals of Strategic Management," A Bell. Howell Company 1990, pp. 140-143.

۱۱- منوریان عباس ، "مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک"، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۲۰-۳۰.

12- Ansoff, I. J., "Strategic Management", Prentic Hall International, 1984, pp. 50-53.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

در عصر حاضر تنیدگی،^۱ زندگی انسان را بسیار تهدید کرده، و تأثیرات ویرانگر آن بر زندگی فردی و اجتماعی کاملاً نمایان است. نگرانی کارکنان نسبت به کار، انتظارات سازمان، مشکلات مدیریت و توقعات کارکنان از مدیران و سازمان همگی سبب می‌شود که فرد از لحظه بیداری بامداد تا هنگام آرمیدن شامگاهان، همواره دچار هیجان‌ها، تنش‌ها، نگرانی‌ها، بیم‌ها و امیدهای گوناگون باشد که گاه با ظرفیت بدنی، عصبی و روانی وی متناسب و سازگار است. مجموعه چنین حالت‌ها و فشارهای ناشی از آن در اصطلاح تنیدگی نامیده می‌شود.^۲

در دهه اخیر تنیدگی به عنوان یکی از موضوعات علم مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته است. تنیدگی سبب رسیدن آسیب‌های فراوان به کارکنان و سازمان می‌شود. تنیدگی باعث می‌شود که بدن انسان وظایفی را که در وضعیت عادی به سادگی انجام می‌دهد، در وضعیت تنیدگی با دشواری به انجام برساند.

تنیدگی با تأثیر بر افکار، اندیشه‌ها و عواطف، توانمندی روانی و جسمانی انسان را کاهش می‌دهد و مقاومت بدن و روان انسان را در مقابل عوامل تهدیدکننده کم می‌کند و از طریق مختل ساختن سیستم ایمنی بدن، فرد را در معرض انواع بیماری‌های روانی و جسمانی قرار می‌دهد.^۳ از آنجاکه مدیران یکی از آسیب پذیرترین قشرها در برابر تنیدگی قلمداد می‌شوند، ضرورت حکم می‌کند، عوامل پدید آورنده تنیدگی در ارتباط با وظایف و مسوولیت آنها، شناسایی و نسبت به حذف یا کاهش عوامل تنیدگی‌زا اقدام شود. چنین اقدامی موجب خواهد شد ضمن تأمین بهداشت روانی مدیران، عملکرد آنها در جهت تحقق هدف‌های سازمان بهبود یابد.

1- Stress

۲- سیدامین... علوی، روانشناسی مدیریت و سازمان، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۱، ص ۲۴۸.

۳- بارون روبرت و جرال د گرینبرگ، استرس و نقش آن در محیط کار، ترجمه ادا، ه

براساس تحقیقات به عمل آمده مدیران مدارس اذعان دارند که به دلیل عدم برخورداری از مهارت‌های مدیریتی از در افتادن با مسائل نظام آموزشی نظیر افت تحصیلی، نابرابری‌های آموزشی، نبودن انگیزه یادگیری و هدر رفتن استعدادها و خلاقیت‌های فردی، احساس ناتوانی می‌کنند.^۱ همچنین، مدیران مدارس، اغلب اوقات از تنیدگی‌زا بودن شغل فرد، اظهار نارضایتی می‌کنند. حال این سؤال و مسأله اساسی مطرح است که آیا بین سطح برخورداری مدیران آموزشی از مهارت‌های مدیریتی، شخصیت و تنیدگی آنها رابطه‌ای وجود دارد. در پاسخ به این سؤال، فرضیات ذیل با هدف کشف رابطه بین سطح برخورداری از مهارت‌های مدیریتی، شخصیت و تنیدگی مورد آزمون قرار گرفت:

- ۱- بین سطح برخورداری از مهارت‌های تصمیم‌گیری، نوع شخصیت و میزان تنیدگی مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر همدان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین سطح برخورداری از مهارت‌های برنامه‌ریزی، نوع شخصیت و میزان تنیدگی مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر همدان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین سطح برخورداری از مهارت‌های کنترل عملکرد، نوع شخصیت و میزان تنیدگی مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر همدان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین سطح برخورداری از مهارت‌های ارتباطی، نوع شخصیت و میزان تنیدگی مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر همدان رابطه معنی داری وجود دارد.

مبانی تئوریک پژوهش

۱- مهارت

پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آنها افزایش نیازمندی‌ها و گسترش سازمان‌ها ایجاب می‌کند که از مدیران کارآمد و ماهر در ادراک امور سازمان‌ها استفاده

شود زیرا بازده عملکرد معقول مدیران موجب بقا و رشد سازمان می‌شود.^۱ مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص، که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. بنا بر این منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است.^۲ مهارت‌های مورد نیاز مدیران توسط «رابرت ال. کتز» به صورت سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی مطرح گردید.^۳

بعد از «کتز» دانشمندان دیگر، مهارت‌های دیگری را مطرح کردند؛ از جمله «کتر» مهارت طراحی و حل مساله، «گریفین» مهارت تشخیص و مهارت تجزیه و تحلیل را مطرح کردند. «دانلی گیسون» و «ایوانویچ» مهارت استفاده از کامپیوتر را مطرح کردند.^۴ همچنین «پاوت» و «لو» مهارت سیاسی را به مجموعه مهارت‌های مورد نیاز مدیران افزودند.^۵

یکی از نویسندگان مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه دسته مهارت تصمیم‌گیری، برقراری روابط متقابل شخصی و هدفگذاری تقسیم می‌کند.^۶ دو نویسنده دیگر مهارت‌های

۱- مهدی ایرانزاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، «سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل»، چاپ اول، مؤسسه علوم بانکداری، تهران، ۱۳۷۱، ص ۱۹۶.

۲- علی علاقه‌بند، «مقدمات مدیریت آموزشی»، چاپ دوم، انتشارات بعثت، تهران، ۱۳۷۱، ص ۱۱۲.

3- Hersey Paul, Kenneth H. Blanchard., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed, Prentice-Hall, Englewood Clifts, New Jersey, 1988, P. 59.

۴- محمدجواد عاصمی پور، «طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت‌گیری بهبود مدیریت دولتی»، (رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت) دی ماه ۱۳۷۱، ص ۲۶.

5- Pavett Cynthia M., Alan W., Lau., *Managerial Work, Academy of Management Journal*, March, 1989, PP. 170-175.

6- Amderson Carl R., *Management: Skills, Functions & Organization Performance*,

مورد نیاز برای مدیران را در هفت دسته، مهارت ادراکی، تصمیم‌گیری، تحلیلی، اجرایی، ارتباطی، انسانی و تکنیکی مطرح می‌کنند.^۱ با توجه به تعریف مهارت، منظور از مهارت در این پژوهش، توانایی برای انجام وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کنترل عملکرد و برقراری ارتباط است.

۲- تنیدگی

تنیدگی ترجمه واژه استرس در زبان انگلیسی است که از لغت لاتینی «استرینگر» به معنی سختی کشیدن، مشتق شده است و در قرن هفدهم برای تشریح سختی یا محنت به کار برده می‌شد. در اواخر قرن هیجدهم، این مفهوم بر نیرو، فشار، کوشش و سختی دلالت می‌کرد که متوجه فرد یا عضوی از اعضا یا نیروهای روانی او می‌شد.^۲

تنیدگی (استرس) به معنی فشار، واژه‌ای است که از علم فیزیک به عاریت گرفته شده و امروزه برای بیان فشار روان‌تنی کاربرد عام یافته است. به عبارت ساده تنیدگی حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشار به روان یا جسم فرد است.^۳ بنا بر این کاربرد واژه‌های فشار عصبی، فشار روانی یا فشار روحی معادل دقیقی برای «استرس» در زبان فارسی نیست زیرا تنیدگی حالتی ناشی از فشار است نه خود فشار. لذا به نظر می‌رسد کلمه تنیدگی برای بیان این مفهوم مناسب‌تر باشد.

تنیدگی حالتی پویاست که در آن، فرد با موقعیت‌ها و فرصت‌ها، موانع و محدودیت‌ها یا نیازها و انتظاراتی روبرو می‌شود که نتایج آنها برای او مهم است. اما امکان نتایج مذکور

1- Pearce Jhon A., Richard B. Robinson., *Management*, First Edition, McGraw-Hill, New York, 1989, P. 154.

۲- اردوآبادی م ح.، «استرس عاطفی و بهداشت روانی»، ترجمه دنیس مرادخان، چاپ اول،

نامطمئن و غیر قابل پیش بینی دقیق است.^۱ بدین ترتیب احتمال نامشخص وقوع نتایج ناخوشایند و مهم بودن عوامل مذکور پدید آورنده تنیدگی در فرد است؛ به عنوان مثال زمانی که نتایج ارزشیابی برای کارمندی بسیار مهم است و در ضمن او اطمینان ندارد که در آن موفق خواهد بود یا خیر، دچار تنیدگی می‌شود.

به نظر «سلیه» تنیدگی، عکس‌العمل نامشخص بدن در مقابل هرگونه تقاضای وارد شده به آن است. پس از اینکه موجود زنده رویداد تنیدگی‌زا را دریافت کرد، مثل هر دریافت دیگر، رشته پاسخ‌هایی را در دستگاه عصبی ایجاد می‌کند. مهمترین واکنش‌ها در بخش بسیار مهمی از مغز به نام «هیپوتالاموس» روی می‌دهد. «هیپوتالاموس» شامل مراکز کنترل بسیاری از اعمال گوناگون بدنی است. قسمت مهم این مراکز گوناگون به راه‌های متفاوتی تحریک می‌شود و در نتیجه مجموعه‌ای از واکنش‌های فیزیولوژیک در بدن پدید می‌آید.^۲ «سلیه» مجموعه تمامی این پاسخ‌ها را، «نشانگان سازگاری کلی» نام نهاد. «سلیه» آن را «کلی» نامید زیرا تنیدگی بر چندین عضو از اعضای بدن اثر می‌گذارد. کلمه «سازگاری» به تحریک سیستم دفاعی بدن برای برقراری تعادل مجدد آن، اشاره دارد و «نشانگان» معین می‌کند که اجزای فردی عکس‌العمل، کم و بیش با یکدیگر رخ می‌دهد و در واقع با یکدیگر بستگی دارد.^۳ نشانگان سازگاری دارای سه مرحله است: «واکنش اخطار»، «مقاومت» و «فرسودگی».

در مرحله واکنش اخطار یک عامل تنیدگی‌زای خارجی، سیستم درونی تنیدگی را تحریک می‌کند. در این مرحله تعدادی واکنش‌های فیزیولوژیکی و شیمیایی نظیر افزایش ترشحات غده هیپوفیز، آدرنالین و حساسیت شدید حواس به وجود می‌آید. اگر عامل تنیدگی‌زا تداوم یابد، «نشانگان سازگاری کلی» وارد مرحله مقاومت می‌شود. در این مرحله بدن، اندام یا

1- Robbins Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, 4th ed, Prentice-Hall, Englewood Clifts, New Jersey, 1993, P. 285.

۲- اردوآبادی م ح.، همان منبع، ص ۲۱۳.

3- Ivancevich John M.. Michael T.. Matteson.. *Stress and Work*. First Edition. Scott.

سیستم لازم را برای رویارویی با تنیدگی به یاری می‌طلبد. سرانجام اگر عامل تنیدگی‌زا به مدت طولانی ادامه پیدا کند، احتمال دارد، اندوخته مکانیسم‌های سازگاری مرحله دوم به پایان برسد و انسان تحلیل برود.^۱

تأثیرات تنیدگی به شکل‌های مختلف نمایان می‌شود. «کوکس» تأثیرات تنیدگی را به پنج دسته عینی، رفتاری، فیزیولوژیکی، شناختی و سازمانی تقسیم می‌کند.^۲

این عقیده که تنیدگی اثر مهمی بر سازمان دارد، با تحقیقات زیادی به اثبات رسیده است. تحقیقات «ایوان سویچ و ماتسون» (۱۹۸۰) برآوردی را نشان می‌دهد که بیش از ده درصد تولید ناخالص داخلی آمریکا صرف هزینه عواقب تنیدگی می‌شود. این هزینه فقط مربوط به سلامت افراد در سازمان است، و ضرر زیادی متوجه متغیرهای مهمی مانند رضایت و عملکرد شغلی می‌شود.^۳

تحقیقات نشان می‌دهد که بین تنیدگی و رضایت شغلی رابطه معکوس وجود دارد.^۴ بدین صورت که هر چه میزان تنیدگی افزایش می‌یابد میزان رضایت شغلی کاهش می‌یابد.

تنیدگی عملکرد را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. در سال ۱۹۸۰ «رابرت یرکز» و «جی دی دادسون» ثابت کردند که تنیدگی تا حد مشخصی کارایی را افزایش می‌دهد ولی پس از آن کارایی بسیار سقوط می‌کند.^۵ افراد در سطوح پایین تنیدگی فعال نیستند. وقتی تنیدگی در حد

1- Luthans Fred., *Organizational Behavior*, 5th ed, McGraw-Hill, New York, 1989, P. 195.

2- Mitchell Terence R., *People in Organization*, 2th ed, McGraw-Hill, New York, 1982, P. 327.

3- Robbins Stephen P., *Op. Cit.*, P. 289.

4- Sullivan Sherry E., *Organizational Stress, Job Satisfaction and Performance*, *Journal of Management*, No. 2, Vol. 18, Jun 1992, PP. 353- 372.

۸- ال. م. سولوان، فشارها، روحیه، تجربه شاگرد و لذت در محیط کار، چاپ اول، انتشارات خانه...

اعتدال است عملکرد افزایش می‌یابد. در این حالت افراد انرژی خود را به جای رویارویی با تنیدگی صرف افزایش عملکرد می‌کنند. وقتی تنیدگی از حد اعتدال فراتر می‌رود افراد به جای افزایش عملکرد، انرژی خود را صرف رویارویی با تنیدگی می‌کنند.

«جیمز کوئیک» و «جاناتان کوئیک» آسیب‌های غیر مستقیمی را که در رابطه با تنیدگی در سازمان به وجود می‌آید، مورد مطالعه قرار داده‌اند. این آسیب‌ها شامل از دست دادن نشاط و سرزندگی، گسستن علاقه‌ها (ارتباطات) و تصمیم‌گیری نادرست است. آنها اظهار می‌دارند که کم شدن نشاط باعث پایین آمدن روحیه، کم شدن انگیزه و افزایش عدم رضایت می‌شود و این آسیب‌های غیر مستقیم ممکن است در آسیب‌های مستقیم از قبیل تعویض زیاد کارکنان و پایین آمدن کارایی تأثیر داشته باشد.^۱

۳- شخصیت

هر روانشناس شخصیت را به گونه‌ای متفاوت تعریف کرده است.^۲ در همه این تعریف‌ها، تفاوت‌های فردی، یعنی ویژگی‌هایی که یک فرد را از دیگران متمایز می‌کند، مورد توجه است. بنابر این می‌توان شخصیت را چنین تعریف کرد که شخصیت بیانگر آن دسته از ویژگی‌های فرد یا افراد است که الگوهای ثابت رفتاری آنها را نشان می‌دهد.^۳

شخصیت افراد در دچار شدن آنان به تنیدگی بسیار مؤثر است. از این رو در مورد نوع شخصیت افراد و ارتباط آن با تنیدگی تحقیقات مختلفی انجام شده و تقسیم‌بندی‌های

۱- کاری کویر، «زندگی با اضطراب»، ترجمه ماشاالله مدیحی، چاپ اول، انتشارات یادآوران، ۱۳۷۲، ص ۲۱۶.

۲- اتکینسون دنیال و ریچارد س. اتکینسون، ارنست ر. هلیگار، «زمینه روانشناسی»، جلد دوم، ترجمه محمد تقی براهنی و دیگران، چاپ اول، انتشارات رشد، تهران، ۱۳۶۸، ص ۲۷۹.

۳- ...

گونگونگی نیز در زمینه شخصیت افراد ارائه شده است.^۱ در یکی از تقسیمات انجام شده در مورد شخصیت دو گونه A و B برای شخصیت ذکر گردیده است که هر یک واکنش‌های خاصی نسبت به تنیدگی از خود نشان می‌دهند.

افراد متعلق به گونه A تمایل به کج خلقی، رقابت طلبی، پرخاشگری و دشمنی دارند. آنها دوست دارند وقایع را کنترل، و وقتی احساس کنند وضعیت برای انجام کار مساعد نیست، سعی در تغییر وضعیت دارند. آنها همچنین از کمبود وقت برای انجام وظایف خود شکایت دارند.^۲ آنها به دلیل تنیدگی پیوسته‌ای که احساس می‌کنند، آمادگی بیشتری برای دردهای بدنی مانند حمله قلبی دارند.^۳

افراد متعلق به گونه «B» اشخاص آرام و آسان گیرند. آنان موقعیت‌ها را همانگونه که هست می‌پذیرند و در پرتو آنها به کار می‌پردازند و با آنها به شیوه رقابت آمیز جنگ نمی‌کنند. اینگونه اشخاص به ویژه در برابر فشار برخاسته از تنگی وقت آرام و خونسردند و بنابراین کمتر گرفتار دشواری‌های برخاسته از تنیدگی می‌شوند.^۴

علاوه بر گونه‌های A و B اخیراً شخصیت گونه C معرفی شده است. افراد متعلق به این گونه شخصیتی مستعد بیماری سرطان دارند و برخلاف افراد گونه A تمایل به تعاون، آرام بودن، کمرو بودن، حالت بیمار گونه و خودداری از تعارض، جستجوی نظم، مجاب بودن و دفاعی بودن دارند. آنها تظاهرات هیجانی را سرکوب می‌کنند و در رویارویی با تنیدگی‌هایی که منجر به احساس ناامیدی و درماندگی و سرانجام افسردگی می‌شود، ناتوان هستند.^۵

۱- سیدمهدی الوانی، همان منبع، ص ۳۷۳.

2- Bernstein Douglas A. et. al., Psychology, 2th ed., Houghton Mifflin Boston, 1991, P. 472.

3- Newstrom Jhon, Keit Davis., **Organizational Behavior**, Eighth Edition, McGraw-Hill, New York, 1989, P. 314.

4- Ibid P 315.

مهارت‌های مدیر و تنیدگی

داشتن مهارت در کار به فرد اطمینان می‌بخشد. اطمینان خاطر به اینکه فرد می‌تواند موقعیت تنیدگی را به خوبی اداره کند، عامل مهمی در تعیین شدت تنیدگی به شمار می‌رود. برای بیشتر مردم سخنرانی در برابر یک جمعیت، رویداد فاجعه‌آمیزی به شمار می‌آید. اما افرادی که در این کار مهارتی به دست آورده‌اند به توانایی خود اطمینان دارند و در چنین موقعیتی، اضطراب ناچیزی را تجربه می‌کنند.^۱ مدیر نیز اگر در انجام وظایف خود، مهارت لازم را دارا باشد به خوبی می‌تواند از عهده آنها برآید.

وقتی فرد به گونه‌ای موفقیت‌آمیز با محیط سر و کار دارد از تنیدگی کمتری برخوردار است. طبق مطالعه‌ای که «مولر» (۱۹۶۵) انجام داد؛ نتایج دلالت بر این داشت که بین گرانباری کیفی نقش (ناتوانی در انجام وظایف) و احترام به خویشتن، رابطه منفی وجود دارد. کارکنانی که نارضایتی خود را از توانایی‌ها و مهارت‌های خود ابراز کرده بودند، احترام به نفس کمتری داشتند و گرانباری کیفی زیادی گزارش می‌کردند. نتیجه مهم اینکه بین ادراکات از گرانباری و پیامدهای فیزیولوژیک و روانی تنیدگی رابطه وجود داشت.^۲ بنابراین مدیری که توانایی‌ها و مهارت لازم را در انجام وظایف خود نداشته باشد دچار گرانباری کیفی نقش خواهد شد.

افرادی که تصویر مثبتی از خود و توانایی‌هایشان دارند به احتمال کمتر گرفتار تنیدگی می‌شوند. دو محقق مطالعه‌ای را در باره تفاوت‌های فردی انجام دادند. نتایج نشان می‌داد که افراد با اتکا به نفس بیشتر، کمتر دچار تنیدگی می‌شوند و نهایتاً مستعد بیماری‌های قلبی می‌شوند.^۳ می‌توان نتیجه گرفت، مدیرانی که دارای مهارت‌های مدیریتی هستند با اتکا به نفس

→ در برابر استرس»، (پایان نامه فوق لیسانس. دانشگاه تربیت مدرس)، ۱۳۷۱، ص ۱۷۲.

۱- دتتال اتکینسون، همان منبع، ص ۱۶۳.

2- Ivancevich John M., Michael T., Matteson, Op. Cit., P. 164.

۳- غلامرضا حیدر، ع. گ. ج. و. س. رابطه بین فشارها، عصب و عملکرد در سازمان‌ها، اد. ع. د.

بیشتر وظایف خود را انجام می‌دهند. چه آنها دارای تصویر مثبتی از توانایی‌هایشان هستند و کمتر در معرض تنیدگی قرار می‌گیرند.

داشتن مهارت به فرد این اطمینان را می‌دهد که بهتر بتواند موقعیت‌ها را کنترل کند. «رابرت کاراسک» دریافت کسانی که کنترل کمتری بر کار خود دارند بیش از کسانی که به کار خود احاطه و تسلط دارند در معرض امراض قلبی ناشی از تنیدگی قرار دارند.^۱

برخورداری مدیر از مهارت‌های مدیریتی موجب می‌شود مدیر با تسلط بر موقعیت از عوامل تنیدگی‌زای مربوط به محیط کار مصون باشد. «کاری کوپر» و «جادی مارسال» مشاهده کردند افرادی که براساس مهارت فنی خود، بدون آموزش مدیریت در موقعیت خویش ارتقا یافته‌اند، غالباً با مشکلات جدی در محیط کار روبرو می‌شوند. این مشکلات می‌تواند برای این دسته از مدیران تنیدگی‌زا باشد.^۲ بنابراین می‌توان چنین اظهار نظر کرد که بین سطح برخورداری از مهارت‌های مدیریتی و تنیدگی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

در اینجا با توجه به تعریف مهارت که قبلاً مطرح شد رابطه تنیدگی با چهار متغیر مهارت در تصمیم‌گیری، مهارت در برنامه‌ریزی، مهارت در کنترل عملکرد و مهارت در برقراری ارتباط مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش تحقیق

در انجام این پژوهش از روش میدانی - پیمایشی استفاده شده است و برای جمع‌آوری داده‌ها اقدام به تنظیم سه پرسشنامه مهارت، شخصیت و تنیدگی شد. پرسشنامه مهارت ۳۸ سؤال دارد و هر سؤال بیانگر عاملی در تعیین مهارت مدیر در زمینه تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کنترل عملکرد و برقراری ارتباط است. برای پاسخگویی به هر یک از این سؤالات از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. پرسشنامه شامل سه سؤال است که دو سؤال اول به

منظور کنترل سؤال سوم آورده شده است. سؤال سوم خود شامل ۴۱ سؤال است که هر سؤال بیانگر یکی از عمومی‌ترین نشانه‌های تنیدگی است. پاسخگو بر اساس بروز حالات و نشانه‌هایی بر اساس مقیاس لیکرت گزینه مورد نظر را علامت می‌زند. پرسشنامه شخصیت شامل ۱۵ جفت ویژگی متضاد شخصیتی است که بر اساس مقیاس گاتمن تنظیم شده است. ویژگی این مقیاس این است که بخوبی می‌تواند شدت طرز تلقی‌ها را بسنجد.^۱ فاصله بین هر جفت ویژگی متضاد با یک مقیاس هفت درجه‌ای نمره‌گذاری شده است. آزمودنی با توجه به نگرشی که در باره هر یک از ویژگی‌های مطرح شده در مورد خود دارد با گذاشتن علامت در یکی از نمره‌های مقیاس ویژگی خود را بر اساس دستورالعمل پرسشنامه مربوط ارزیابی می‌کند.

پس از تهیه پرسشنامه‌ها، به منظور مطالعه مقدماتی، آزمون روی نمونه‌هایی خارج از جامعه آماری اجرا شد و به ترتیب ضریب اعتباری برابر ۰/۹۷۷۵ برای پرسشنامه مهارت، ۰/۹۱۹ برای پرسشنامه شخصیت و ۰/۸۷۹۱ برای پرسشنامه تنیدگی به دست آمد.

پس از اجرای پیش‌آزمون‌ها، پرسشنامه تنیدگی و شخصیت در اختیار ۴۱ مدیر آموزشی مقطع متوسطه شهر همدان، که جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دادند، قرار گرفت و پرسشنامه مهارت در اختیار ۷۰ درصد زیرمجموعه هر مدیر (تمامی کسانی که بیش از ۱۲ ساعت با مدیر مربوط همکاری داشتند) قرار گرفت. همچنین به منظور تقویت نتایج پرسشنامه مهارت و کنترل محافظه‌کاری زیردستان در پاسخگویی به سؤالات، مصاحبه‌هایی با مدیران در مورد مهارت‌هایشان به عمل آمد. به طور کلی از پرسشنامه‌های توزیع شده بین مدیران ۱۰۰ درصد آنها دریافت شد و از ۷۲۱ پرسشنامه توزیع شده بین زیردستان مدیران، ۶۲۸ پرسشنامه برابر ۸۷/۱ درصد دریافت شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های توزیع شده اقدام به تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی شد. عمده تحلیل‌ها متمرکز به تحلیل همبستگی بین متغیرهای اساسی پژوهش یعنی سطح برخورداری از مهارت‌های

مدیریتی، شخصیت و تنیدگی بود. در محاسبه خطوط رگرسیون از دو شیوه جبری Enter و Stepwise با به کارگیری نرم افزار کامپیوتری SPSS استفاده شده است.

نتیجه گیری

در این پژوهش، شخصیت به عنوان متغیر تعدیل کننده مورد استفاده قرار گرفت. بنابراین بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل (سطح برخورداری از مهارت های تصمیم گیری، برنامه ریزی، کنترل عملکرد و برقراری ارتباط) و متغیر وابسته (تنیدگی) در دو دسته جداگانه مورد بررسی قرار گرفت. در بررسی رابطه بین سطح برخورداری از مهارت های مدیریتی و تنیدگی در مدیران گونه B در سطح $\alpha = 0/05$ ارتباط معنی داری مشاهده نشد. اما در گونه A با اطمینان $0/99$ در سطح $\alpha = 0/01$ بین سطح برخورداری از مهارت های تصمیم گیری و تنیدگی، با اطمینان $0/95$ در سطح $\alpha = 0/05$ بین سطح برخورداری از مهارت های برنامه ریزی و تنیدگی، با اطمینان $0/995$ در سطح $\alpha = 0/005$ بین سطح برخورداری از مهارت های کنترل عملکرد و تنیدگی و سرانجام با اطمینان $0/995$ در سطح $\alpha = 0/005$ بین سطح برخورداری از مهارت های ارتباطی و تنیدگی رابطه معکوس وجود دارد. بنابراین تمامی فرضیات تأیید می شود. ضمن کشف ارتباط فوق، نتایج جانبی و مهم زیر نیز حاصل گردید:

$73/2$ درصد مدیران مورد مطالعه دارای شخصیت گونه A هستند. گونه A به واسطه ویژگی های احساس فشار زمانی، ناشکیبایی، رقابت، کج خلقی، پرخاشگری و به دنبال موقعیت های تنیدگی زا رفتن، زمینه مساعدتری برای ابتلا به تنیدگی و خطرات و بیماری های ناشی از تنیدگی دارند.

میزان تنیدگی در مدیران گونه B با میانگین $40/4$ و انحراف معیار $18/93$ به میزان تنیدگی در گونه A با میانگین 30 و انحراف معیار $19/97$ بیشتر است.

در زندگی عادی در سطوح پایین تنیدگی مدیران گونه B بیشتر از مدیران گونه A احساس

تنیدگی دارند در حالی که در سطوح متوسط و بالای تنیدگی، مدیران گونه A تنیدگی بیشتر است.

تنیدگی هستند.

۱۰۰ درصد جامعه مورد بررسی محیط کار را تنیدگی‌زا معرفی کرده‌اند. در این میان مدیران گونه A تنیدگی بیشتری را گزارش کرده‌اند.

افراد گونه A تمامی ۴۱ نشانه مطرح شده در پرسشنامه تنیدگی را گزارش کرده‌اند در حالی که مدیران گونه B فقط به ۳۶ نشانه اشاره کرده‌اند. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیران گونه A تنیدگی خود را با نشانه‌های بیشتری نشان می‌دهند.

۴۵/۵ درصد مدیران گونه B با سابقه آموزشی کمتر از ۵ سال به مدیریت منصوب شده‌اند در حالی که این میزان در مدیران گونه A فقط ۲۰ درصد است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیران گونه B تمایل بیشتری به پذیرش پست مدیریت دارند.

۶۵/۹ درصد کل مدیران دارای سابقه مدیریت کمتر از ۵ سال هستند. این نتیجه نشان دهنده تجربه کم مدیران برای اداره واحدهای مربوط است.

در میان مدیران گونه A مدیری که سابقه مدیریتش بیش از ۱۵ سال باشد وجود ندارد. این در حالی است که ۱۸/۲ درصد از مدیران گونه A بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریت داشتند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که گونه شخصیتی A به واسطه ویژگی‌هایش توان ماندن در پست مدیریت را به مدت طولانی ندارد.

۶۱ درصد مدیران مورد مطالعه هیچگونه آموزشی در مورد مدیریت ندیده‌اند. این نتیجه نشان دهنده عدم توجه به آموزش مدیران است.

۵۱/۲ درصد مدیران مورد مطالعه در گروه سنی ۳۱-۴۰ سال قرار دارند بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیران جامعه مورد مطالعه جوان هستند.

از نظر تحصیلات ۸۱/۸ درصد مدیران گونه B تحصیلات لیسانس دارند. این نسبت در مدیران گونه A معادل ۷۰ درصد است. همچنین ۶/۶ درصد مدیران گونه A دارای تحصیلات دیپلم هستند. بنابر این سطح تحصیلات مدیران گونه B بیشتر از مدیران گونه A است.

پیشنهادها

به منظور تأمین بهداشت روانی مدیران آموزشی و همچنین افزایش کارآیی آنان، پیشنهادهایی در دو سطح سازمانی (پیشنهادهایی که مستلزم مداخله سازمان است) و فردی (پیشنهادهایی که افراد مشخصاً می‌توانند به کار گیرند) مطرح می‌شود.

الف - پیشنهادهای سطح سازمانی

- با توجه به اهمیت مدیریت در آموزش و پرورش و نیز وجود ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و تنیدگی پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران، علاوه بر تعهد و تقوی به توانایی‌های لازم برای احراز پست مدیریت توجه شود.

- آموزش مدیران به عنوان یک متغیر میانجی برای کسب هدف‌های بلند مدت سازمان مورد توجه قرار گیرد. سازمان با برنامه‌های آموزشی که مطابق نیازهای مهارتی مدیران خود تنظیم می‌کند می‌تواند آنها را در رویارویی با مسائل و مشکلات در حوزه وظایفشان یاری دهد. چنین آموزش‌هایی موجب خواهد شد که تنیدگی‌های ایجاد شده در اثر نبودن مهارت‌های مدیریتی به کمترین حد خود برسد.

- به منظور حفظ و نگهداری منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌شود مدیریت تنیدگی جزء وظایف خاص مدیریت منابع انسانی سازمان قرار گیرد.

- از طریق برنامه‌های آموزشی ضمن آگاه کردن مدیران و کارکنان نسبت به وضعیت تنیدگی‌زا، راه‌های رویارویی با تنیدگی را آموزش دهند. چنین اقدامی باعث خواهد شد قبل از ورود فرد به مرحله فرسودگی و کاهش کارآیی، موقعیت تنیدگی‌زا به گونه‌ای شایسته کنترل شود.

- بر اساس نتایج بدست آمده مبنی بر وجود تنیدگی کمتر، تمایل بیشتر به آموزش مدیریت و نیز بالاتر بودن سطح برخورداری از مهارت‌های مدیریتی در مدیران گونه B پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران تأکید بر بکارگیری افراد متعلق به گونه شخصییتی B باشد.

ب - پیشنهادهای سطح فردی

- تقویت ایمان و اعتقاد مذهبی
- برنامه‌ریزی وقت
- اعتقاد به مدیریت با هدف نه مدیریت با بدیهیات
- مشورت و بازگو کردن مشکلات با افراد معتمد
- غلبه بر ابهام نقش از طریق توصیف و تشریح شغل
- حل مشکلات ناشی از سنگینی کار از طریق برنامه‌ریزی مؤثر و نه گفتن در مقابل پذیرش کارهای جدید و واگذار کردن کارهای قابل واگذاری به دیگران
- مطالعه و تفکر در زمینه حرفه مدیریت به منظور افزایش سطح آگاهی‌ها
- انجام تمرین‌های فیزیکی
- آموزش تمدد اعصاب
- تعیین سطح مطلوب تنیدگی در شخص به منظور استفاده نامطلوب از انرژی ذخیره شده.

منابع و مآخذ

- ۱ - علوی سیدامین ... روانشناسی مدیریت و سازمان، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۱.
- ۲ - بارون روبرت و جرالند گرینبرگ، استرس و نقش آن در محیط کار، ترجمه اداره بررسی‌های اقتصادی، صنعت سنگین، شماره ۲۴، ۱۳۷۲.
- ۳ - گروه تحقیق آموزش متوسطه، ویژگی‌های مدیران دبیرستان متوسطه نظری سراسر کشور در سال ۱۳۶۶، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۶.
- ۴ - ایرانزاد پاریزی مهدی و پرویز ساسان گهر، سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل، چاپ اول، مؤسسه علوم بانکداری، تهران، ۱۳۷۱.
- ۵ - علاقه‌بند علی، مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ دوم، انتشارات بعثت، تهران، ۱۳۷۱.

- جهت‌گیری بهبود مدیریت دولتی، (رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت)، دی ماه ۱۳۷۱.
- ۷ - اردوآبادی م ح. استرس عاطفی و بهداشت روانی، ترجمه دنیس مرادخان، چاپ اول، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱.
- ۸ - الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، چاپ سوم، نشر نی، تهران، ۱۳۷۲.
- ۹ - الیوت روبرت، فشارهای روحی، ترجمه شاهرخ وزیری، چاپ اول، انتشارات خاتون، تهران، ۱۳۶۲.
- ۱۰ - کاری کوپر، زندگی با اضطراب، ترجمه ماشاالله مدیحی، چاپ اول، انتشارات یادآوران، ۱۳۷۲.
- ۱۱ - اتکینسون دنیال و ریچارد س. اتکینسون، ارنست ر. هلیگار، زمینه روانشناسی، جلد دوم، ترجمه محمد تقی براهنی و دیگران، چاپ اول، انتشارات رشد، تهران، ۱۳۶۸.
- ۱۲ - پروین لارنس ای، روانشناسی شخصیت، ترجمه محمد جعفر جوادی و پروین کدیور، چاپ اول، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۲.
- ۱۳ - علی‌پور احمد، بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی حمایت اجتماعی با آسیب‌پذیری روانشناسی در برابر استرس (پایان نامه فوق لیسانس، دانشگاه تربیت مدرس)، ۱۳۷۱، ص ۱۷۲.
- ۱۴ - حیدری‌گرگی غلامرضا، بررسی رابطه بین فشارهای عصبی و عملکرد در سازمان امور اداری و استخدامی کشور (پایان نامه فوق لیسانس، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت)، ۱۳۷۲.
- ۱۵ - ساروخانی بافر، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، چاپ اول، مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، تهران، ۱۳۷۲.

16- Hersey Paul, Kenneth H. Blanchard., **Management of Organizational Behavior:**

Utilizing Human Resources, 4th ed, Prentice-Hall, Englewood Clifts, New Jersey,

- Journal, March, 1989.
- 18- Amderson Carl R., **Management: Skills, Functions & Organization Performance**, 2th ed., Ally and Bacon Inc., Boston, 1988.
- 19- Pearce Jhon A., Richard B. Robinson., **Management**, First Edition, McGraw-Hill, New York, 1989.
- 20- Robbins Stephen P., **Essentials of Organizational Behavior**, 4th ed, Prentice-Hall, Englewood Clifts, New Jersey 1993.
- 21- Ivancevich John M., Michael T., Matteson, **Stress and Work**, First Edition, Scott, Foresman and Company, USA, 1980.
- 22- Luthans Fred., **Organizational Behavior**, 5th ed, McGraw-Hill, New York, 1989.
- 23- Mitchell Terence R., **People in Organization**, 2th ed, McGraw-Hill, New York, 1982.
- 24- Sullivan Sherry E., Organizational Stress, Job Satisfaction and Performance, **Journal of Management**, No. 2, Vol. 18, Jun 1992.
- 25- Bernstein Douglas A. et.al., **Psychology**, 2th ed., Houghton Miffliny Boston, 1991.
- 26- Newstrom Jhon, Keit Davis., **Organizational Behavior**, Eighth Edition, McGraw-Hill, New York, 1989.

راهنمای تنظیم مقالات

فصلنامه علمی و پژوهشی «دانش مدیریت» به منظور ارائه آخرین و تازه‌ترین نظریه‌ها و یافته‌های مدیریت و همچنین به منظور تبادل افکار و اندیشه‌ها در راستای نیازهای گوناگون اجتماعی، مبادرت به نشر مقالات، تحقیقات بنیادی و افکار و اندیشه‌های عینی صاحب‌نظران در زمینه مدیریت می‌نماید. از کلیه علاقه‌مندان گرامی که مقالات خود را جهت چاپ در این مجله ارسال می‌دارند تقاضا می‌شود به نکات زیر توجه فرمایند:

۱- عنوان، نام و نشانی: صفحه اول مقاله اختصاص داده شود به ذکر فارسی و انگلیسی عنوان مقاله - نام نویسنده و نویسندگان - عنوان شغلی یا علمی و نام و نشانی کامل مؤسسه‌ای که پژوهش در آن انجام گرفته است. صفحه دوم نیز با عنوان و چکیده‌ای از مقاله آغاز گردد.

۲- چکیده: مقاله می‌باید چکیده‌ای در حداکثر ۲۰۰ کلمه داشته باشد (این چکیده باید به فارسی و انگلیسی تهیه شود) که چارچوب کار و نتایج حاصله را دربرگیرد.

۳- نمودارها و شکل‌ها: نمودارها و شکل‌ها باید تا حد امکان به صورت آماده برای چاپ ارائه شوند و حتی‌المقدور جای آنها، در متن اصلی مشخص شود.

۴- جدول‌ها: مندرجات جدول‌ها می‌باید روشن و آشکار بوده و شماره‌گذاری جدول‌ها نیز به ترتیبی باشد که در متن می‌آید.

۵- شکل مقاله: مقاله روی کاغذ (۲۱۰ × ۲۹۷ میلیمتر) و فقط در یک روی کاغذ به طور یک خط در میان ماشین. شود. در صورت عدم وجود امکان تاب مقالات، دست نوشته کاملاً