



## رابطه بین سبک تفکر و میزان کارایی

دکتر داود حسین زاده \*  
سمیه اسکندر زاده\*\*

### چکیده

سبک تفکر که شیوه ترجیحی تفکر است به بیان این موضوع می‌پردازد که آنچه در زندگی برای ما اتفاق می‌افتد، نه تنها به میزان خوب اندیشیدن، بلکه به چگونگی تفکر ما نیز مربوط می‌شود. در سازمان‌ها نیز مدیران که مهمترین عامل در حیات، رشد و بالندگی و یا نابودی سازمان‌ها هستند از این امر تبعیت می‌کنند. همسو بودن سبک تفکرات مدیران با نوع فعالیت و وظایفی که به آنان محول گردیده است، موجب رضایت شغلی و افزایش کارایی آنان و ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان‌ها خواهد بود. هر چند ضوابط، اهداف، برنامه‌ها و شرح وظایف مدیران معین است ولی سلیقه، تخصص، سابقه و عوامل شخصی و شخصیتی مختلف تاثیر بسزایی بر کارایی و توانایی‌های اجرایی آنان دارد. افراد در مشاغل موفق هستند که نه تنها با توانایی آنان، بلکه به همان نسبت با سبک تفکرشان تناسب داشته باشد. به دفعات دیده شد که افرادی دارای رتبه‌های تحصیلی عالی هستند ولی در جامعه از عهده‌ی وظایف محوله بر نمی‌آیند، و این به علت عدم توانایی آنان نیست، اگر چه توانایی برای موفقیت در هر کاری اهمیت زیادی دارد ولی کافی نیست. درک صحیح سبک‌های تفکر می‌تواند در جهت انتخاب فعالیت‌های مناسب به انسان کمک کند. چرا که سبک‌های تفکر عامل مهمی در به کار گیری توانایی‌ها است. عدم انطباق سبک‌های تفکر افراد با وظایفی که به آنان محول گردیده می‌تواند منجر به عدم موفقیت شغلی شود.

### کلمات کلیدی:

سبک تفکر - سبک تفکر قانونگذار - سبک تفکر اجرایی -  
سبک تفکر قضاوت‌گر - کارایی

### مقدمه

سازمانی است؟ تفکر یک مدیر در عملکرد از ظرافت و حساسیت خاصی برخوردار است. زیرا در یک سازمان که مدیر در راس آن قرار دارد، افرادی با استعداد متفاوت احتیاج به سرویس‌ها و خدمات آموزشی خاص خود دارند که جز با ذکاوت، تجربه و بصیرت روشن نمی‌توان جوابگوی آن گروه بود. به همین دلیل مدیریت را هنر می‌نامند. یکی از وظایف اصلی مدیران شناخت و برانگیختن نیروهای مادی و انسانی،

انسان شگفت‌انگیزترین موجود عالم آفرینش است، به همین جهت مهندسی انسان و مدیریت آن از ظریفترین و پیچیده‌ترین مدیریت‌ها است. مسلم است در جامعه امروزی یک جامعه‌ای

جدید.

### ۲- سبک تفکر اجرایی

افراد با سبک تفکر اجرایی مایلند از مقررات پیروی کنند و کارهایی را به عهده بگیرند که از قبل طرح ریزی و سازماندهی شده است. آن‌ها مایلند نقش خود را به جای خلق ساختارهای نو در درون ساختارهای موجود ایفا نمایند. بعضی از حرفه‌های مناسب برای افراد مجری، عبارتند از: وکالت، نیروی انتظامی، اجرا طرح‌های از پیش تعیین شده، تبعیت از طرح‌های متفاوت و مشاوره مدیریتی. این سبک تفکر در محیط‌های آموزشی و بسیاری از حرفه‌های دیگر مورد استقبال افراد قرار می‌گیرد، زیرا افراد مجری آن چه را که به آن‌ها گفته است انجام می‌دهند و غالباً انجام کار با خوش رویی همراه است و آن‌ها دستورات را دنبال می‌کنند، و خود را برا ساس شیوه‌ای که سازمان آن را ارزیابی می‌کند، مورد ارزیابی قرار می‌دهند. بنابر این یک فرد دارای فکر اجرایی معمولاً به عنوان یک ایده آل شناخته می‌شود. و فشارهایی که از سوی بسیاری از منابع وارد می‌شود، افراد را به پذیرفتن این نوع سبک تفکر هدایت و ترغیب می‌کند (خسروی،

اعتماد اهری، ۱۳۸۰، صص ۳۵-۳۶).

### سبک تفکر قضاوت‌گر

افرادی که دارای تفکر قضاوت‌گر هستند، مایلند قوانین و برنامه‌ها را ارزیابی کنند. آن‌ها اموری را ترجیح می‌دهند، که در آن عقاید و امور موجود تحلیل و ارزیابی شود. فردی که دارای سبک تفکر قضاوت‌گر است، کارهایی مانند ارزیاب برنامه‌ها، مشاور، قاضی، منتقد، بازرس، مسئول قرار داد و... انجام می‌دهند (همان منبع، ص ۳۶). فعالیت‌های مناسب تفکر قضاوت‌گر عبارتند از: نوشتن مقالات انتقادآمیز، ارائه عقاید، قضاوت در مورد افراد و کارهای آنان و ارزیابی برنامه‌ها و مشاغلی که آنان می‌توانند به خوبی از عهده آن برآیند همچون قاضی، مشاور، بازرس، ارزیاب برنامه، مسئول قرارداد و تحلیلگر سیستم، منتقد و از این قبیل می‌باشد، وجود افراد قضاوت‌گر نیز در جامعه و سازمان‌ها امری ضروری است زیرا بدون آنان فعالیت‌ها بدون ارزیاب صورت می‌گیرد و نقاط قوت و ضعف کارها مشخص نخواهد شد.

### اصول سبک تفکر

۱۵ نکته اساسی جهت درک سبک‌های تفکر عبارتند از:

- ۱- سبک‌های تفکر، توانایی نیستند بلکه رجحان‌هایی برای به کارگیری توانایی‌ها هستند.
- ۲- هم‌نوایی بین سبک‌های تفکر و توانایی‌ها یک نیروی

تقویت توان روحی، باروری فکری و هدایت اعضای سیستم در جهت رسیدن به اهداف است. سپس هر گونه عواملی که باعث افزایش کارایی و ارتقای روحیه می‌گردد می‌تواند روی وضعیت آموزشی و پرورشی فراگیران تأثیر داشته باشد.

درک صحیح سبک‌های تفکر می‌تواند در جهت انتخاب فعالیت‌های مناسب به انسان کمک کند. چرا که سبک‌های تفکر عامل مهمی در به کارگیری توانایی‌ها است. عدم انطباق سبک‌های تفکر افراد با وظایفی که به آنان محول گردیده می‌تواند منجر به عدم موفقیت شغلی می‌شود.

در سازمان‌ها نیز مدیران که مهمترین عامل در حیات، رشد و بالندگی و یا نابودی سازمان‌ها هستند از این امر تبعیت می‌کنند، همسو بودن سبک تفکر ایشان با نوع فعالیت و وظایفی که به آنان محول گردیده است، موجب رضایت شغلی و افزایش کارایی آنان و ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان‌ها خواهد بود.

### انواع سبک‌های تفکر

#### ۱- سبک تفکر قانونگذار

افرادی که دارای تفکر قانون گذار هستند مایلند کارها را به شیوه‌ای که ترجیح می‌دهند انجام دهند و خود تصمیم بگیرند که چه کاری را انجام دهند و چگونه آن را به انجام برسانند. افراد قانون گذار دوست دارند قوانین را خود وضع کنند و به مسائلی بپردازند که قبلاً طرح ریزی و سازمان دهی نشده باشد. نوع مشاغلی که این افراد ترجیح می‌دهند و به آنان فرصت می‌دهد تا قانون گذار بودن خود را بهتر به نمایش بگذارند، مشاغلی مانند نویسندگی خلاق، دانشمندی، هنرپیشگی، مجسمه سازی، اختراع، سهام داری، سیاستگذاری و معماری است. سبک قانون گذار عملاً به خلاقیت می‌انجامد زیرا افراد خلاق نه تنها قادر به خلق ایده‌های بدیع هستند، بلکه به آن مبحث علاقه بیشتری دارند. (خسروی، اعتماد اهری، ۱۳۸۰، ص ۳۵)

افراد قانون گذار تمایل به اختراع، طراحی و ایجاد دارند و کارها را به روش خود انجام می‌دهند و انجام کارهایی که توسط دیگران برای آنان طراحی و مشخص گردد آنان را دچار نارضایتی می‌نماید و در اکثر مواقع این نارضایتی منجر به عدم موفقیت آنان در کارها خواهد شد.

فعالیت‌هایی که افراد قانون گذار تمایل بیشتری به انجام آن‌ها دارند عبارتند از: طراحی پروژه‌های نوین، ارائه مقالات بدیع، ایجاد برنامه‌های آموزشی و شغلی پیشرفته و اختراع چیزهای



که فرهنگ به نیاز و علایق فردی افراد مبذول می‌دارد تا علایق و نیازهای جمعی.

#### جنسیت

عامل جنسیت نیز به صورت بالقوه در سبک‌های تفکر نقش دارد. مطالعاتی که بر روی صفات و ویژگی‌های زنان و مردان ۳۰ کشور توسط ویلیامز و بیست صورت گرفته است نشان داده است که بعضی از صفات به صورت پایدار در مردان و زنان وجود دارد. مثلاً صفات جنس مذکر عبارت بودند از: ماجراجویی، تحور، فرد گرایی، متکبری و پرخاشگری. این صفات موجب می‌شود که مردان را برای سبک تفکر قانونگذار، درون‌گرا و آزاد بخواه مناسب دانسته و زنان را برای سبک‌های تفکر اجرایی و قضاوتی، برون‌گرا و محافظه‌کار.

#### نقش سبک تفکر

یکی از عوامل مهم رشد و توسعه کشورها، اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن است. امروزه در اغلب کشورهای پیشرفته و توسعه یافته در بیشتر سازمان‌ها، شرکت‌ها و موسسات مختلف این سیستم اجرا شده و همه مردم از خرد و کلان در حال فکر کردن و پیشنهاد دادن هستند و چون آهنگ فعلی تغییرات آن چنان عظیم است که تأخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیار گران و حتی فاجعه آفرین باشد. سازگار شدن با تغییرات سریع جاری به تعدیل‌های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد. بنابراین باید ابتدا تفکر را متحول کرد تا در عمل این تغییرات ظهور کند.

سبک‌های تفکر می‌تواند یکی از عوامل مهم در موفقیت افراد باشد. سبک تفکر ما را نسبت به توانایی‌هایمان آگاه‌تر می‌کند و امکان تصمیم‌گیری درست در مراحل مختلف زندگی را به ما می‌دهد. افراد مایلند توانایی‌های خود را به روش‌های مختلف و با توجه به سبک تفکرشان به کار بگیرند و پاسخ‌های متناسب با نوع تفکر مورد نیاز در مشاغل مختلف ارائه دهند.

آشنایی با سبک تفکر ما را با شیوه‌های نوین و معینی در برخورد با دیگران و حل و فصل مسائل و مشکلات آشنا می‌کند. و همچنین به ما کمک می‌کند تا دلیل موفقیت و عدم موفقیت بعضی از افراد در مشاغل انتخابی‌شان را دریابیم.

در سازمان‌ها نیز از بالاترین سطوح سازمان‌های دولتی تا پایین‌ترین دوره‌های آموزشی نیاز به مدیرانی با سبک فکری صحیح و منطقی و اثربخش و کارا محسوس است.

افزایشی ایجاد می‌کند که بسیار افزون‌تر از مجموع اجزاء آن است.

۳- انتخاب زندگی مستلزم تناسب بین سبک‌های تفکر و توانایی‌ها است.

۴- انسان‌ها دارای الگوهای متعدد سبک‌های تفکر هستند.

۵- سبک‌های تفکر در موقعیت‌های مختلف متفاوت هستند.

۶- پایداری در سبک‌های تفکری که افراد ترجیح می‌دهند، متفاوت هستند.

۷- افراد در انعطاف‌پذیری نسبت به سبک‌های تفکر خود متفاوت هستند.

۸- سبک‌های تفکر دارای ویژگی "جامعه‌پذیری" است.

۹- سبک‌های تفکر در طول زندگی تغییر می‌کند.

۱۰- سبک‌های تفکر قابل اندازه‌گیری هستند.

۱۱- سبک‌های تفکر قابل آموزش هستند.

۱۲- سبک‌های تفکر ارزش‌گذاری سبک‌های تفکر در بعد زمان، نسبی است.

۱۳- ارزش‌گذاری سبک‌های تفکر از نظر مکانی امری نسبی است.

۱۴- درستی و نادرستی سبک‌های تفکر امری نسبی است.

۱۵- تناسب بین سبک تفکر و سطوح مختلف توانایی امری پیچیده است.

#### عوامل موثر در شکل‌گیری

#### سبک تفکر

از نظر "استرنبرگ" ممکن است اولویت یک سبک امری ارثی باشد ولی قسمتی از آن تحت تأثیر شرایط اجتماعی شدن افراد است، همان‌طور که هوش تحت تأثیر این عوامل می‌باشد.

سبک‌های تفکر نه تنها به عوامل بیرونی و افراد دیگر بلکه به خود افراد نیز بستگی دارند.

**متغیرهایی که در تحول سبک‌ها تفکر تأثیر دارند عبارتند از:**

#### فرهنگ

فرهنگ اولین متغیری است که در تحول سبک‌های تفکر نقش بسزایی دارد. بعضی از فرهنگ‌ها به بعضی از سبک‌های تفکر اهمیت بیشتری می‌دهند. مثلاً در آمریکای شمالی تأکید زیادی بر روی نوآوری و ایجاد فرصت‌های مناسب است (قانون‌گذار و آزاد اندیش) و جوامع دیگر همانند ژاپن تأکید بیشتری بر حفظ سنت‌ها و هم‌نوایی و هم‌رنگی جامعه و نتیجتاً بر روی سبک‌های تفکر اجرایی و محافظه‌کارانه می‌باشد.

فرد گرایی و جمع‌گرایی متغیر دیگری است که در بین فرهنگ‌ها متفاوت می‌باشد. این مسئله مربوط به میزان توجه است



نشان داد میزان سبک های تفکر قانون گذاران، اجرایی قضاوتی و فرد سالاری سلسله مراتبی، هرج و مرج طلبی جزئی نگری و آزاد منشانه در دختران بیشتر از پسران است. از مجموع مطالعات به عمل آمده می توان نتیجه گرفت بیشتر مدیران دارای سبک تفکر قانون گذار می باشند داشتن این نوع سبک برای همه مدیران لازم است اما برای مدیران ارشد امری مهم و ضروری است زیرا آنان را در پیشبرد سیاست ها و اهداف کلان و تحقق مسائل سازمانی و همچنین تصمیم گیری های حیاتی یاری نماید همچنین مدیران سطوح پائین نیز دارای سبک تفکر اجرایی باشند زیرا آنان با قدرت قوانین دستورالعمل های تصویب شده را در راستای رسیدن به اهداف سازمان به اجرا می گذارند.

تحقیقات نشان می دهد که افراد حتی فرا تر از آنچه دیگران درباره شیوه تفکر آنان درک می کنند می اندیشند و به همین دلیل است که بین همسران، والدین و فرزندان سبک های تفکر و یادگیری به افراد کمک می کند مانع بروز سوء تفاهم ها شوند و در واقع درک بهتری نسبت به هم دیگر و خودشان پیدا کنند.

سبک تفکر مختلف مدیران بنا به شرایط خاص آن سازمان یا واحد آموزش می تواند باعث کارایی و یا نا کارآمدی شود. وابستگی به اهداف و ویژگی هایی نیروی انسانی و نوع کاری که آن سازمان ارائه می دهد دارد.

در سازمان ها نیز بالاترین سطوح سازمانهای دولتی پایین ترین سطوح نیاز مدیرانی با سبک فکری صحیح و منطقی اثر بخش و کارا محسوس است. ■

### منابع:

- ۱- استرنبرگ، رابرت، جی. (۱۹۹۰)، 'سبکهای تفکر' ترجمه دکتر علاء الدین اعتمادی اهری و دکتر علی اکبر خسروی، تهران: انتشارات نشر و پژوهش دادار
- ۲- اقتداری، محمد علی (۱۳۶۹)؛ سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه علوم اداری و مدیریت.
- ۳- امیرحسینی، خسرو، (۱۳۸۴)، مبانی، اصول و تکنیکهای خلاقیت و نو آوری، انتشارات عارف کامل.
- ۴- حدیدی، غلامحسین، (۱۳۸۳)، صد سخن درباره بهره وری در مدیریت، انتشارات ساوالان.
- ۵- رابینز، استفین، بی. (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۶- رضائیان، علی، (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات علم و ادب.

7-branson parletter, Harrison and Associates, in Q style thinking: administration and Interpretation manual, Baranson- parlette Associates, Brekeley, California, 1985.

8. Couger, Daniel, robber A zawacki, and Edward B perman, "Motivation levels of MIS Managers Versus Those of Their Employees", MIS Quarterly, volume 3, number 3, 1979, PP.47-56.

9- Delisi, poter, 80, Roland. Danielson, and barry zopsner, "ACE 'S-Eye view of the IT function", Business horizons, volume 41, Number 1, 1988, PP. 65-74.

10. sternberg, R. J. (1997), thinking styles. Yale university, Yale university, Cambridge press, fist paper back (1999).

11. http://www.thinkingstyles profiler.com.

12. http://www.jobiran.com/tests/styles2.asp.

**\*عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه**  
**\*\*کارشناس ارشد مدیریت آموزشی**

پیامد این امر می تواند به مدیران کمک نماید تا بر اساس سبک تفکرشان ایفای نقش نمایند و این مسأله را در رابطه با عملکرد زیردستانشان مورد توجه قرار دهند.

۱- آشنائی با سبک تفکر مدیران (ارشد، میانی، سرپرستان) و اهمیت آن در سازمان ها.

۲- تعیین رابطه بین رشته تحصیلی (فنی/غیرفنی) مدیران و سبک تفکر آنان.

۳- تعیین رابطه بین سطوح مدرک تحصیلی مدیران و سبک تفکر آنان.

۴- تعیین رابطه بین سابقه شغلی مدیریتی مدیران و سبک تفکر آنان.

۵- تعیین رابطه بین سن مدیران و سبک تفکر آنان.

۶- شناخت سبک تفکر مدیران و میزان تأثیر آن بر کارایی آنان

### کارائی چیست؟

عده ای از صاحب نظران در علوم اقتصادی واژه کارائی را در سه حیطه زیر با تعاریف مربوط به خود مطرح می نمایند.

الف- کارائی فیزیکی یا مهندسی، که عبارت است از رابطه بین کمیت فیزیکی مصرف شده و تولید شده.

ب- کارائی تجارتي یا مالی، که رابطه بین هزینه و درآمد حاصله را مطرح می کند.

ج- کارائی اجتماعی یا انسانی در این حیطه رابطه بین نیروی مصرف شده و رضایت با منابع تولید شده تعریف گردید. (کوه پیمان، ۱۳۷۵، ص ۹).

به طور کلی منظور از کارائی انجام دادن کار به شیوه منظم و با کمترین اتلاف است. به عبارت دیگر کارائی قابلیت و توانایی رسیدن به هدف های تعیین شده و مشخص است. سنجش میزان کارائی از طریق مقایسه استانداردها با هدف یا مقدار کیفی که عملاً به دست آمده صورت می گیرد.

### نتیجه گیری

مطالعات نشان می دهد بیشتر مدیران ارشد دارای سبک تفکر قانونگذار هستند اما سرپرستان و مدیران دارای سبک تفکر اجرایی هستند.

در تحقیقی با استفاده از سبک های تفکر استرنبرگ و موآگبر در ارتباط با استادان دانشگاه انجام گرفت نشان داد که بین سبک های قانون گذار و اجرایی و قضاوتگر استادان مرد و زن با سطح فکر کلی نگر آنان همبستگی مثبت وجود داشت در مطالعه ای در ارتباط با دبیران آموزش و پرورش انجام شده، نشان داده است که سبک تفکر قانون گذار دبیران مرد و زن تفاوت وجود ندارد. اما نتایج نشان داده است که دبیران زن به تفکر اجرایی و دبیران مرد به سبک تفکر قانونگذار بیشتر گرایش دارند. در یک بررسی میدانی