

## بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی

سیدمحمد مقیمی<sup>۱</sup>، حسین خنیفر<sup>۲</sup>، مهلا عربی خوان<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (پردیس قم)، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۸/۲۷، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۶/۲۷)

### چکیده

«رویکرد موقعیتی» در رهبری بیانگر چندین فاکتور متعامل در فرایند اثربخشی مدیریت تأثیرگذار است از جمله: ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران، زیردستان و موقعیتی که با آن در تعامل‌اند. در این تحقیق تمرکز ما روی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر اثربخشی آنها می‌باشد. امروزه در استخدام و به کارگیری منابع انسانی، مهم ویژگی‌های روانی و شخصیتی متقاضی شغل با پست و شغل مورد نظر می‌باشد. که در ماده ۹ آئین‌نامه اصلاح نظام‌های مدیریتی و اداری تصریح شده است. از بین مدل‌های شخصیتی، چهار سبک حل مسأله یونگ انتخاب شد که شامل عمل‌گرا، عقلانی، گروه دوست، و نوآور می‌باشد. شاخص‌های اثربخشی نیز بر اساس مؤلفه‌های کریتنر و کرینسکی می‌باشد. نتایج تحقیق، فرضیه مهم یعنی ارتباط بین انواع خاصی از سبک‌های شخصیت با اثربخشی مدیریت را مورد تأیید قرار داد. در نتایج جانبی نیز دریافتیم که اثربخش‌ترین سبک شخصیت در مدیران ارشد، سبک شهودی-عاطفی (گروه دوست) و در مدیران عملیاتی، سبک شهودی-منطقی (عمل‌گرا) است.

### واژه‌های کلیدی:

#### مقدمه

امروزه سازمان‌ها به مسأله گزینش رهبران در تمام سطوح، از سرپرستی سطح اول تا بالاترین سطوح اجرائی، تأکید زیادی دارند. روانشناسان صنعتی / سازمانی به این نکته پی برده‌اند که موفقیت و شکست یک سازمان به‌طور گسترده به کیفیت رهبران آن وابسته است. تفاوت اساسی میان یک سازمان موفق و غیرموفق غالباً بر حسب رهبری تعریف می‌شود. نیمی از مؤسسه‌های بازرگانی تازه تأسیس در دو سال اولیه با شکست مواجه می‌شوند و فقط یک سوم آنها تا پنج سال دوام می‌آورند [۱۳]. گروه‌ها و سازمان‌ها برای اثربخشی خود رهبری را مد نظر قرار داده‌اند؛ نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری مهمترین موضوع در حوزه رفتار سازمانی و روابط انسانی است [۱۹]. تحقیقات انجام شده طی بیش از ۵۰ سال از رویکرد ویژگی‌ها حمایت متناقضی را به عمل آوردند. به تدریج مردم دریافتند که رهبر موفق، در نوع خاصی از مشاغل موفق و در بقیه ناموفق بوده است. روانشناسان نتیجه‌گیری نمودند که اثربخشی رهبری ممکن است نه فقط به «ویژگی‌های فردی رهبران» بلکه به «ماهیت موقعیتی که در آن رهبران و زیردستان باهم در تعامل‌اند» و «نیازها و ویژگی‌های پیروان آنها» بستگی دارد [۱۳]. اژه «شخصیت» در زبان‌های اروپایی از واژه لاتین پرسونا به معنای نقاب یا ماسک گرفته شده که بازیگران در گذشته به مناسبت نقش خود در نمایشنامه‌ها به چهره می‌زدند. (۱) یکی از ویژگی‌های این ماسک ثبات و دایمی بودن آن در طول نمایش بود [۲]، [۹].

شخصیت یک فرد، ترکیبی از خصوصیات روان شناختی (مثل آرام، پرخاشگر، بلند پرواز، وفادار یا اجتماعی) است [۲۸]، [۸] در جای دیگر «مک شین و وان گلینو» شخصیت را الگوهای نسبتاً ثابت رفتار و حالت‌های درونی سازگار که تمایلات رفتاری یک شخص را نشان می‌دهند، می‌دانند [۲۹].

#### بیان مسأله

رهبران اثربخش، اساسی‌ترین و نایاب‌ترین منابع هر سازمان هستند. شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به بهره‌وری بهینه، می‌توان تا حدودی مربوط به مدیریت و رهبری غیر کارآمد آن سازمان دانست [۳].

در همین راستا، شورای عالی اداری در یکصدمین جلسه مورخ ۸۱/۱۲/۲۴ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به منظور ارتقاء بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و

مدیریت دستگاه‌های اجرایی و برقراری نظام مطلوب انتخاب و انتصاب مدیران متعهد و متخصص و ایجاد ثبات در مدیریت‌ها و افزایش انگیزش کارکنان برای ارتقاء شغلی، ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران را تصویب نموده است [۱۰]. یکی از جنبه‌هایی مهم استخدام انطباق ویژگی‌های روانی شغل با شاغل است. در این بررسی، درصدد پاسخ به این سؤال هستیم که «آیا یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت، تیپ شخصیتی مدیر است؟»

## اهداف تحقیق

### هدف کلی

بررسی ارتباط بین سبک شخصیت مدیران و اثربخشی مدیریت در سازمان جهاد کشاورزی استان قم تا بر اساس آن، اهداف فرعی

### اهداف فرعی

۱. شناسایی سبک‌های شخصیتی چهارگانه که بر اثربخشی مدیران سازمان‌های دولتی تأثیر می‌گذارند.
۲. بررسی ارتباط بین برخی مؤلفه‌های جمعیت شناختی مدیران سازمان‌های دولتی با سبک‌های شخصیتی آنها.
۳. ارائه ابزارها و راهکارهای لازم برای انتخاب مدیران سازمان‌های دولتی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی شناسایی شده در این تحقیق.

## پیشینه کاوی مطالعات شخصیت

روانشناسان شخصیت را از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. بعضی‌ها آن را از نظر صفات (گوردون آلپورت، ریمون کتل، گلدبرگ)، بعضی دیگر از دیدگاه روان کاوی (فروید) و سرانجام گروهی آن را از لحاظ زیستی (کرچمر، ویلیام شلدون)، انسانی (ابراهام مازلو، کارل راجرز) و اجتماعی (اریک اریکسون) بررسی کرده‌اند [۱۱]، [۶]، [۲۶]. زیگموند فروید (۱۸۵۶-۱۹۳۹) یکی از روان‌پزشکان نام‌آور اتریشی است. وی برای نخستین بار بیان داشت که رفتار آدمی، نه تنها بر اثر اراده از وجدان آگاه به وجود می‌آید، بلکه بسیاری از آنها زائیده عوامل پیچیده و دیرآشنایی هستند که از وجدان ناخودآگاه مایه می‌گیرند [۱].

یونگ بر خلاف فروید به ناخودآگاه جمعی اعتقاد داشت [۲۶]. یونگ این صورت‌های ذهنی را که از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌یابند و به گونه خاص فرهنگ آن جامعه بوجود می‌آیند کهن‌الگو نامید [۲۶].

### مدل‌های شخصیت

تاریخچه طبقه‌بندی تیپ‌های شخصیتی به زمان‌های دور برمی‌گردد. برخی مهم‌ترین مدل‌ها عبارتند از:

- بقراط و جالینوس شخصیت و منش افراد آدمی را وابسته به مزاج می‌دانستند [۸].
- مدلی آیزنگ از تیپولوژی شخصیت، ترکیبی است از نظریه بقراط و جالینوس، دو تیپ درونگرا و برونگرای یونگ، و عامل پایداری و ناپایداری (روان رنجوری) که خود به آنها افزوده است [۱۱].
- مدل شخصیتی A و B در سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مطرح شد. شخصیت نوع A دارای روحیه تهاجمی، توانمندی در مخالفت، حساسیت زیاد نسبت به وقت و تأکید زیاد بر پیشرفت است [۴]، [۸]. تحقیقات نشان می‌دهند که اکثر مدیران ارشد سازمان‌ها از دسته بندی نوع B می‌باشند [۴]، [۲۸].
- شش خصوصیت شخصیتی دیگر شناسایی شده‌اند که بنظر می‌رسد ارتباط مستقیم تری با توضیح و پیش‌بینی رفتار در سازمان‌ها داشته باشند. آنها عبارتند از: کانون کنترل، ماکیاولیسم، عزت نفس (غرور) خودکنترلی، ریسک‌پذیری، و شخصیت تیپ A [۲۸]، [۲۰].

### سبک‌شناسی کارل یونگ

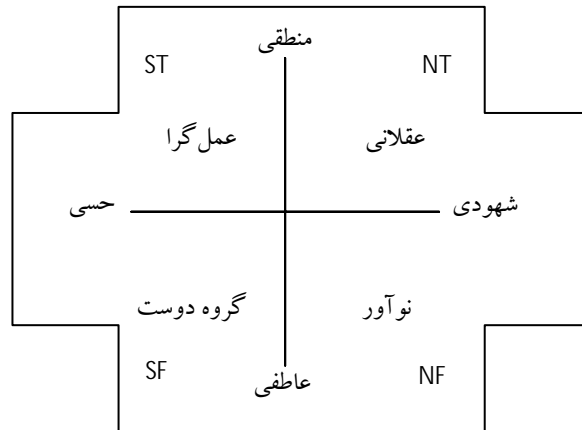
یکی از شناخته شده‌ترین تئوری‌ها، تیپ‌شناسی یونگ است که در حوزه مدیریت بکار می‌رود.

تیپ‌شناسی او به دو عنصر تکیه می‌کند؛ نگرش‌ها و کارکردها:

۱. نگرش‌ها- برون‌گرایی و درون‌گرایی؛
۲. کارکردهای ادراک- حسی و شهودی؛
۳. کارکردهای قضاوت- فکری و احساسی [۱۷]، [۲۴].

برون گرایی و درون گرایی جهتی را که انرژی روانی جریان پیدا می کند نشان میدهد [۱۷]، [۱۵].

در هر انسانی کارکردهای غالب، فرعی، توسعه نیافته و ناخود آگاه وجود دارد [۱۷]. در اثر تلفیق این دو مجموعه از کارکردهای دو گانه، چهار تیپ شخصیتی حاصل می شود که عبارتند از:

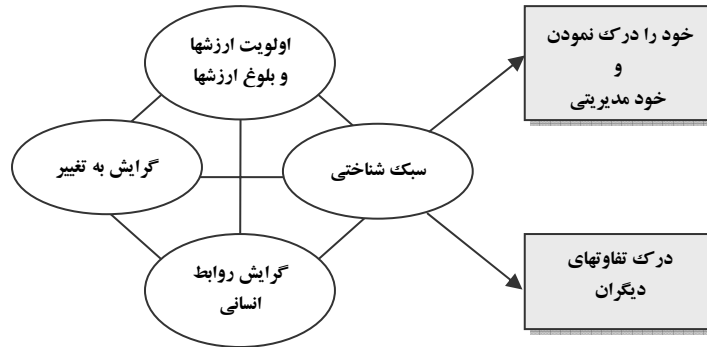


نمودار ۱. ماتریکس سبک های روانشناختی یونگ [۲۲]، [۱۸]

تیپ شخصیتی حسی - منطقی (ST): افراد دارای این تیپ، عمل گرا، واقع بین، سرد و بی عاطفه، علاقمند به حقیقت، دستوردهی، دقت و موشکافی، عدم ابهام، کارائی ارزش ها، و خطوط روشن اختیار در سازمان اند. تیپ شخصیتی شهودی - منطقی (NT): افراد با این تیپ شخصیتی، عقلانی و خلاق هستند؛ احتمالات آینده را از طریق تجزیه و تحلیل در می یابند،

. تیپ شخصیتی حسی - عاطفی (SF): این افراد گروه دوست و معاشرتی، علاقمند به حقایق درباره افراد و بی علاقه نسبت به ابهام هستند، علاقمند به ایجاد وضعیتی که در آن افراد از یکدیگر مراقبت و حمایت کنند می باشند

. تیپ شخصیتی شهودی - عاطفی (NF): افراد با این تیپ شخصیتی نوآورند، برای تخیل و مهربانی ارزش قائل اند، پرشور، دارای اهداف باشکوه و بی علاقه به قوانین می باشند [۲۲]، [۱۵].



نمودار ۲. جنبه‌های اساسی خودشناسی و آثار مدیریتی آن [۱۵]

## نگاره ۱. ویژگی‌های سبک‌های شناختی (شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات) [۱۵]

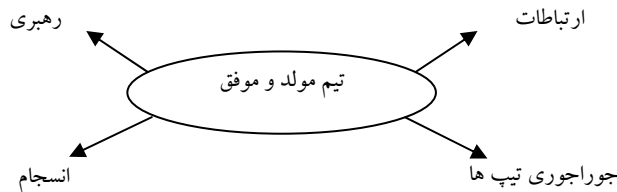
شهودی	حسی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- به حل مسائل جدید علاقمندند.</li> <li>- به انجام کارهای تکراری علاقه‌ای ندارند.</li> <li>- از فراگیری مهارت جدید بیش از بکارگیری آن لذت می‌برند.</li> <li>- کار را با انرژی و اشتیاق در فرصت‌های بریده شده و کوتاه دنبال می‌کنند.</li> <li>- به کرات و با سرعت به نتیجه‌گیری می‌پردازند.</li> <li>- در شرایط پیچیده صبور هستند.</li> <li>- الهام را، چه خوب چه بد، دنبال می‌کنند.</li> <li>- از حقایق، غالباً اشکال و اشتباه می‌گیرند.</li> <li>- از صرف زمان برای دقت و صراحت تنفر دارند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- از مسائل جدید در صورتی که راه‌های شناخته شده برای حل آنها وجود نداشته باشد، نفرت دارند.</li> <li>- به کارهای عادی و معین تمایل دارند.</li> <li>- از بکارگیری مهارت‌های آموخته شده بیش از فراگیری آنها لذت می‌برند.</li> <li>- با درک واقعی از زمان اتمام کار، پیوسته آن را دنبال می‌کنند.</li> <li>- برای نتیجه‌گیری معمولاً تمامی راه‌حل‌ها و راهکارها را مرور می‌کنند.</li> <li>- وقتی که جزئیات کار پیچیده باشد، بی صبر هستند.</li> <li>- بندرت به الهام اعتماد کرده و معمولاً چنین احساسی ندارند.</li> <li>- به بندرت بر حقایق خرده‌گیری می‌کنند.</li> <li>- در کارهایی که به دقت احتیاج دارد، خوب عمل می‌کنند.</li> </ul>

## نگاره ۲. ویژگی‌های سبک‌های شناختی (نحوه ارزیابی اطلاعات) [۱۵]

عاطفی	منطقی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آگاهی خوبی از سایر افراد و احساسات دیگران دارند.</li> <li>- از خوشنودسازی دیگران، حتی در موارد بی اهمیت، لذت می‌برند.</li> <li>- هماهنگی را دوست دارند. معتقدند در صورت وجود نزاع و دشمنی بین کارکنان، کارایی به شدت کاهش می‌یابد.</li> <li>- اغلب اجازه می‌دهند تصمیمات تحت تأثیر آنها یا سایر افراد مورد علاقه آنان اتخاذ شود.</li> <li>- نیازمند جایزه و تمجید مکرر هستند.</li> <li>- از اعلام اخبار و مطالب ناخوشایند به دیگران بیزارند.</li> <li>- با بیشتر مردم رابطه‌ای خوب برقرار می‌کنند.</li> <li>- گرایش به همدردی دارند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبتاً غیر احساسی بوده و به احساسات افراد بی توجه هستند.</li> <li>- ممکن است بی دلیل دیگران را برنجانند.</li> <li>- تحلیل و قراردادن چیزها با نظامی منطقی را دوست دارند و بدون اعمال هماهنگی، کارها را پیش می‌برند.</li> <li>- تصمیمات را بدون اعمال نظر شخصی اتخاذ کرده و از امیال افراد چشم‌پوشی می‌کنند.</li> <li>- نیازمند برخوردهای منصفانه هستند.</li> <li>- در صورت لزوم، قادر به تنبیه و اخراج افراد هستند.</li> <li>- فقط با افراد «منطقی» خوب کنار می‌آیند.</li> <li>- ممکن است بی رحم و سنگدل به نظر آیند.</li> </ul>

### تنوع تیپ‌های شخصیتی و تیم‌سازی

تنوع تیپ، به تعداد هر تیپ شخصیتی در تیم مربوط است. سه ویژگی دیگر تیم‌های اثربخش یعنی «رهبری مؤثر» «ارتباطات درون تیمی» و «انسجام گروهی» نیز تا حدودی به تیپ‌های شخصیتی افراد تیم بستگی دارند. این مطالب در شکل ۵ مشهود است. [۱۸]، [۱۴]



نمودار ۳. فاکتورهای اثرگذار در بهره‌وری تیم [۱۸]

در حقیقت هیچ‌یک از ما کامل نیستیم اما گروهی از انسان‌ها که قوت‌ها و استعدادهایشان یکدیگر را تکمیل می‌کند، می‌توانند کامل باشند [۲۶]، [۳۱].

### تناسب شغل و شاغل

پر استفاده‌ترین تئوری تناسب شغل و شخصیت، مدل شش تیپ شخصیتی است. این مدل بیان می‌دارد که رضایت شغلی یک کارمند و تمایل به ترک خدمت او، به درجه‌ای که شخصیت فرد با محیط کاری اش جور باشد بستگی دارد [۲۷]. تیپ‌ها عبارتند از واقع‌گرا، جستجوگر، اجتماعی، سنتی، کارآفرین و هنرمند. ویژگی‌ها و نیز مشاغل متناسب با این سبک‌ها به تفصیل مطرح شده است [۲۸].

همچنین در تلاش برای تطبیق دادن چهار سبک یونگ با مشاغل مناسب، پیشنهادات زیر ارائه شده است: [۱۲]، [۳۰]

مشاغل مناسب	سبک
حسابداری، تولید، برنامه ریزی رایانه‌ای، تحقیق بازاریابی، مهندسی	حسی - منطقی
طراحی سیستم، حقوق، تحقیق و توسعه، مدیریت عالی، مدرسان بازرگانی و اقتصاد	شهودی - منطقی
روابط عمومی، تدریس، فروشندگی، مصاحبه، مشاوره، مذاکره و فروش	حسی - عاطفی
روابط عمومی، تبلیغات، خدمات مشتریان، امور سیاسی و پرسنلی و کارگزینی	شهودی - عاطفی

همچنین کیگان به جای چهار سبک حل مسأله یونگ، هشت سبک تصمیم گیری ارائه می‌دهد که عبارتند از:

۱. شهود با فکر کردن (شهود به عنوان کارکرد اصلی و تفکر به عنوان کارکرد فرعی)؛
۲. شهود با احساس کردن؛
۳. فکر کردن با شهود؛
۴. فکر کردن با حس کردن؛
۵. حس کردن با فکر کردن؛
۶. حس کردن با احساس کردن؛
۷. احساس کردن با حس کردن؛
۸. احساس کردن با شهود. [۱۲]، [۲۵].

#### اثربخشی مدیریت

یک مدیر کارآمد به اهداف بلند مدت یا توفیق بادوام دست می‌یابد. کافی نیست که واحد کاری در یک روز عملکرد بالا داشته باشد، بلکه باید قادر باشد که این عملکرد را همه روزه بدست بیاورد. [۵] محققان اثربخشی را تابع توافق و همخوانی رفتار با انتظارات سازمانی است [۷]، [۴].

#### شاخص‌های اثربخشی مدیریت

- در دایره المعارف ویکپدیا هفت شاخص برای سنجش اثربخشی ارائه شده که عبارتند از:
۱. اجرا: برنامه‌های مدیریت، تا چه اندازه توسط اعضای سازمان انجام می‌شوند.
  ۲. رهبری: مدیریت تا چه حد بصورت اثربخش ارتباط برقرار می‌کند و چشم انداز و استراتژی سازمان را به اعضا انتقال می‌دهد.
  ۳. تفویض: تا چه میزان مدیریت، تکالیف را واگذار می‌نماید.
  ۴. بازگشت سرمایه: تا چه اندازه، مدیریت سازمان، منابع مالی، فیزیکی و انسانی را بکار می‌گیرد تا بازگشت قابل قبولی برای سهام داران داشته باشد.
  ۵. مدیریت تعارض: مدیریت چقدر قادر به بکارگیری مهارت‌های متفاوت و مشابه است.



۶. انگیزش: مدیریت چگونه تلاش می کند که نیازهای دیگران را بفهمد و موجب برآوردن آنها بشود. پاداش (توجه): مدیریت چگونه برای درک و ارزیابی ارزش های دیگران تلاش می کند [۲۴].

### متدولوژی تحقیق

#### مدل مفهومی تحقیق و فرضیات پژوهش

برای تدوین فرضیات تحقیق، هر پژوهشگری نیازمند مدل مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی آنها را تبیین نماید. بر این مبنا، با توجه به چهار سبک شخصیتی ارائه شده بوسیله «یونگ»، که عبارتند از: سبک های عمل گرا، عقلانی، گروه دوست و خلاق و همچنین مؤلفه های اثربخشی «کریتر و کرینسکی» که در قسمت مبانی نظری معرفی شدند، مدل مفهومی تلفیقی ایجاد گردیده است.

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیات عبارتند از:

#### فرضیات تحقیق

**فرضیه مهم:** بین نوع خاصی از سبک های شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان قم ارتباط وجود دارد.

#### فرضیات اخص

۱. بین سبک عقلانی (NT) و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان قم رابطه وجود دارد.
۲. بین سبک عمل گرا (ST) و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان قم دولتی رابطه وجود دارد.
۳. بین سبک نوآور (NF) و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان قم رابطه وجود دارد.
۴. بین سبک گروه دوست (SF) و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان قم رابطه وجود دارد.

### روش و نوع تحقیق

روش تحقیق، توصیفی از شاخه پیمایشی یا زمینه‌یابی است. از سوی دیگر، از آنجا که هدف بررسی رابطه دو به دوی متغیرهای موجود در تحقیق است، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف نیز کاربردی است.

### قلمرو تحقیق

این تحقیق در سازمان جهاد کشاورزی استان قم (قلمرو مکانی) و به منظور بررسی ارتباط بین سبک‌های شخصیت مدیران و اثربخشی مدیریت (قلمرو موضوعی) صورت گرفته است و قلمرو زمانی اردیبهشت تا تیر ماه ۱۳۸۶ می‌باشد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان قم می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده تعداد ۵۴ نفر نمونه (شامل دو طبقه مدیران ارشد و عملیاتی) بررسی شدند. در این سازمان سطح مدیریت میانی وجود ندارد.

تگاره ۳. چگونگی تخصیص هر سطح مدیریتی در نمونه

سطح مدیریت	تعداد	سهم مربوط به هر سطح در نمونه	تعداد نمونه‌های کافی از هر سطح	تعداد نمونه‌های جمع آوری شده
ارشد	۲۰	٪۳۳	۱۷	۲۰
عملیاتی	۴۰	٪۶۷	۳۲	۳۴
مجموع	۶۰	٪۱۰۰	۴۹	۵۴

### طبقه‌بندی متغیرهای تحقیق

در این تحقیق سبک‌های شخصیت به عنوان متغیر مستقل و اثربخشی مدیریت به عنوان متغیر وابسته و سطح مدیریت به عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته شد.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

در این پژوهش ضمن استفاده از روش مصاحبه، از دو پرسشنامه «شناسایی سبک شخصیتی» و «سنجش میزان اثربخشی» که هر دو در اختیار فرد مدیر قرار گرفت، استفاده شده است. این پرسشنامه‌ها در مقیاس لیکرت توسط محقق تهیه شد و جهت تأیید روایی به رؤیت

خبرگان (اساتید محترمی که با این زمینه آشنایی داشتند) رسید. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز یک مرحله پیش آزمون انجام گرفت؛ بدین صورت که ابتدا ۳۵ عدد پرسشنامه توزیع و جمع آوری گردید و سپس ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد که مقدار آن ۰/۸۴ تعیین گردید.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های آماری مورد استفاده

افراد مورد مطالعه در نمونه مورد نظر ما ۹۸ درصد از افراد را مردان و تنها ۲ درصد از آنان را زنان تشکیل می‌دهند. این مطلب، خبر از وجود تعداد کم زنان در جایگاه مدیریتی این سازمان می‌دهد که البته این مشکل نه فقط مربوط به این سازمان بلکه معضل تمامی سازمان‌های ما در ایران می‌باشد.

در رابطه با سطح تحصیلات نیز ۲۰ درصد از مدیران این سازمان دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۷ درصد کارشناسی و ۱۳ درصد کارشناسی ارشد می‌باشند. از نقطه نظر سابقه کاری، تنها ۵ درصد از این مدیران سابقه کار ۵ سال یا کمتر دارند، ۳۸ درصد از آنان دارای سابقه ۵ تا ۱۵ سال، ۳۷ درصد، ۱۵ تا ۲۵ سال و ۲۰ درصد، سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال دارند.

جهت بررسی فرضیات تحقیق نیز از آزمون آنالیز واریانس یک طرفه و آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج در نگاره ۴ و ۵ مشهود است.

نگاره ۴. نتایج آزمون فرضیه مهم

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	P-Value	میزان خطا	نتیجه آزمون
فرضیه مهم	انواع خاصی از سبک‌های شخصیت	اثربخشی مدیریت	۰/۰۱۹	۰/۰۵	فرض H0 رد می‌شود

نگاره ۵. نتایج آزمون فرضیات اخص

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	P-Value	میزان خطا	ضریب همبستگی	نتیجه آزمون
فرضیه اخص اول	سبک شخصیتی شهودی- منطقی	اثربخشی مدیریت	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۶۱۹	فرض H0 رد می‌شود
فرضیه اخص دوم	سبک شخصیتی حسی- منطقی	اثربخشی مدیریت	۰/۰۴۴	۰/۰۵	۰/۲۷۵	فرض H0 رد می‌شود
فرضیه اخص سوم	سبک شخصیتی شهودی- عاطفی	اثربخشی مدیریت	۰/۰۰۶	۰/۰۵	۰/۳۶۸	فرض H0 رد می‌شود
فرضیه اخص چهارم	سبک شخصیتی حسی- عاطفی	اثربخشی مدیریت	۰/۳۴۴	۰/۰۵	۰/۱۳۱	فرض H0 رد نمی‌شود

فرضیه اهم: بین نوع خاصی از سبک‌های شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی قم رابطه وجود دارد.

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.019$  بدست آمد که کوچکتر از میزان خطای پذیرفته شده است. لذا فرض صفر را مبنی بر برابر بودن نمره اثربخشی چهار سبک، رد کرده و فرض مقابل را مبنی بر متفاوت بودن نمره اثربخشی حداقل دو تا از سبک‌های شخصیت، می‌پذیریم. یعنی بین نوع خاصی از سبک‌های شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی ارتباط وجود دارد.

فرضیه اخص اول: بین سبک شخصیتی عقلانی و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی قم رابطه وجود دارد.

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.000$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه معنی داری بین تیپ شخصیتی NT و اثربخشی مدیریتی وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای این آزمون ۶۱۹ هزارم می‌باشد.

فرضیه اخص دوم: بین سبک شخصیتی عمل‌گرا و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی قم رابطه وجود دارد. با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.44$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه معنی داری بین تیپ شخصیتی ST و اثربخشی مدیریت وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای این آزمون ۲۷۵ هزارم می‌باشد.

فرضیه اخص سوم: بین سبک شخصیتی گروه دوست و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی قم رابطه وجود دارد. با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.006$  بدست آمد. فرض صفر رد و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه معنی داری بین تیپ شخصیتی NF و اثربخشی مدیریت وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای این آزمون ۳۶۸ هزارم می‌باشد.

فرضیه اخص چهارم: بین سبک شخصیتی خلاق و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان جهاد کشاورزی قم رابطه وجود دارد. با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.344$  بدست آمد. لذا فرض صفر را پذیرفته و فرض مقابل را رد می‌کنیم. یعنی رابطه معنی داری بین تیپ شخصیتی SF و اثربخشی مدیریت وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای این آزمون ۱۳۱ هزارم می‌باشد.

### آزمون‌های تکمیلی

الف) جهت بررسی رابطه متغیرهای جمعیت شناختی و اثربخشی مدیریت از دو آزمون تکمیلی استفاده شد که عبارتند از:

۱. بررسی رابطه بین سابقه کار و اثربخشی مدیریت
۲. بررسی رابطه بین سطح تحصیلات و اثربخشی مدیریت

نگاره ۶. بررسی رابطه بین سابقه کار و اثربخشی مدیریت

متغیر مستقل	متغیر وابسته	P-Value	میزان خطا	نتیجه آزمون
سابقه کار	اثربخشی مدیریت	۰/۹۶۶	۰/۰۵	فرض $H_0$ رد نمی شود

نگاره ۷. بررسی رابطه بین سطح تحصیلات و اثربخشی مدیریت

متغیر مستقل	متغیر وابسته	P-Value	میزان خطا	نتیجه آزمون
سطح تحصیلات	اثربخشی مدیریت	۰/۲۳۷	۰/۰۵	فرض $H_0$ رد نمی شود

در هر دو این نگاره‌ها توافقی که با آزمون تحلیل واریانس یک طرفه به دست آمده اند، مقدار P-Value بزرگتر از میزان خطای پذیرفته شده است بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم رابطه بین این دو متغیر و اثربخشی مدیریت پذیرفته میشود.

ب) جهت بررسی اهداف جانبی تحقیق نیز، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه را بکار بردیم. نتایج در نگاره‌ها مشهودند:

نگاره ۸. مقایسه تعداد و میانگین نمره اثربخشی چهار سبک شخصیت در مدیران ارشد

سبک شخصیت	تعداد	میانگین اثربخشی
NT	۱۴	۳/۸۴۴۲
ST	۳	۳/۹۳۹۴
NF	۲	۴/۱۸۱۸
SF	۱	۳/۳۶۳۶
کل	۲۰	۳/۸۶۸۲

نگاره ۹. مقایسه تعداد و میانگین نمره اثربخشی چهار سبک شخصیت در مدیران عملیاتی

سبک شخصیت	تعداد	میانگین اثربخشی
NT	۱۴	۳/۹۶۷۵
ST	۹	۳/۴۴۴۴
NF	۶	۳/۹۲۴۲
SF	۵	۳/۳۶۳۶
کل	۳۴	۳/۷۳۲۶

طبق نگاره‌های بالا، اثربخش‌ترین سبک شخصیت در مدیران ارشد سبک شهودی-عاطفی است.

### یافته‌های تحقیق

- نتایج حاصل از آزمون فرض‌ها، مبانی نظری را یعنی وجود ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی را تأیید نمود. آزمون فرضیات اخص نشان داد که این سبک‌ها عبارتند از سبک شهودی-منطقی، شهودی-عاطفی و حسی-منطقی. بین سبک حسی-عاطفی و اثربخشی رابطه‌ای مشاهده نشد.
- در نتایج جانبی تحقیق دریافتیم که اثربخش‌ترین سبک در مدیران ارشد، سبک شهودی-عاطفی و در مدیران عملیاتی، شهودی-منطقی می‌باشد. اگرچه سبک غالب در هر دو سطح مدیریتی، سبک شهودی-عاطفی است.
- بین مؤلفه‌های جمعیت شناختی سابقه خدمت و سطح تحصیلات با اثربخشی، رابطه‌ای مشاهده نشد.
- در سازمان جهاد کشاورزی قم مانند دیگر سازمان‌ها، تعداد زنان در سطوح مدیریت، انگشت شمار است.

### پیشنهادات

#### پیشنهاد براساس فرضیه اول

- طبق مبانی نظری، افراد دارای سبک شهودی-منطقی دلچسب، مصمم و در فعالیت‌ها رهبرند و در عین عقلانی بودن خلاقند و نیز توان انعطاف در شرایط پیچیده و ابهام

آمیز دارند. آنها می‌توانند گزینه‌های خوبی در مشاغل مدیریتی باشند؛ چرا که نتایج آزمون‌ها نیز نشان‌دهنده همبستگی بسیار زیاد این سبک با اثربخشی مدیران است.

- افراد با سبک شخصیتی شهودی-منطقی بخصوص در رده مدیر عملیاتی قدرت اثربخشی بیشتری از خود نشان داده‌اند؛ چرا که در این رده، مدیر علاوه بر خلاقیت نیاز به تحلیل‌گری، دقت و صراحت در برخورد با زیردستان و نیز برانگیختن شور و شوق در آنها دارد. لذا به سازمان تحت بررسی پیشنهاد می‌شود در گزینش‌های بعدی خود برای مدیریت عملیاتی بیشتر از این افراد استفاده نمایند.

#### **پیشنهاد براساس فرضیه دوم**

- با توجه به مبانی نظری، بنظر می‌رسد که افراد با سبک حسی-منطقی در جایگاه‌های مدیریتی که نیاز به تجزیه و تحلیل‌های قوی و توجه دقیق به جزئیات وجود دارد (از قبیل مدیریت طرح و برنامه که نیاز به تحلیل‌های بودجه‌ای دارد) می‌توانند موفق باشند. همچنین در جایی که موقعیت کنشی و عملی است و نیازی به راه‌حل‌های پیچیده تر و خلاقانه وجود ندارد و میزان ابهام نیز حداقل است، این سبک شخصیتی مرجح است؛ مثلاً در رده مدیر عملیاتی چون بیشتر با محیط داخل سازمان که تا حد زیادی قابل پیش‌بینی می‌باشد، ارتباط دارد و نسبت به مدیر ارشد با شرایط ابهام‌آمیز کمتری مواجه است.

- با اینکه این سبک از نظر اثربخشی در اولویت اول قرار ندارد، اما بازهم همبستگی و تأثیر آن بر اثربخشی مدیر، مورد تأیید واقع شده است. لذا باید در انتخاب مدیران، در رده اول به توصیه‌های مربوط به فرضیه اول و سوم تأکید شود و در صورت عدم دسترسی به این افراد، از افراد با سبک شخصیتی ST در جایگاه‌های مدیریتی استفاده شود.

#### **پیشنهاد براساس فرضیه سوم**

- افراد دارای سبک شهودی-عاطفی دارای ویژگی‌های کارزماتیک هستند. آنها قادرند با توجه کافی به احساسات دیگران و اخلاقیات و عدالت، مسائل را رسیدگی و مدیریت نمایند و بنابراین می‌توانند گزینه‌های خوبی در مشاغل مدیریتی باشند. نتایج آزمون‌ها نیز نشان‌دهنده همبستگی زیاد این سبک با اثربخشی مدیران است.

- با توجه به اینکه مدیران دارای این تیپ شخصیتی در سطح ارشد، بیشترین نمره اثربخشی را کسب کردند و این مدیران فقط ۹ درصد مدیران ارشد را تشکیل می‌دهند، به سازمان تحت بررسی پیشنهاد می‌شود در گزینش‌های مدیریتی خود برای سطح ارشد، همراه با سایر نکاتی که توجه به آنها در گزینش اهمیت دارد، در انتخاب افراد با سبک NF تلاش بیشتری نمایند.

#### پیشنهاد براساس فرضیه چهارم

- نتایج تحقیق نشان دهنده عدم وجود رابطه بین تیپ شخصیتی SF (حسی-عاطفی) و اثربخشی است. گرچه مبانی نظری تحقیق نشان می‌دهد که، افراد واجد این سبک شخصیتی، دارای توانایی هماهنگ‌کنندگی هستند و گروه دوست و معاشرتی می‌باشند، اما چون موقعیت‌های ابهام‌آمیز موجب ایجاد ناراحتی در آنها می‌شود و همچنین این افراد چندان به تفکر منطقی علاقه‌ای ندارند و نیز بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان محترم مورد بررسی از این سبک افراد، کمتر در پست‌های مدیریتی خود استفاده نماید.

#### منابع

۱. پارسا، محمد (۱۳۸۳)، زمینه نوین روانشناسی، تهران: مؤسسه انتشارات بعثت.
۲. باتمانی، محمد امین (۱۳۸۱)، بررسی دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران پیرامون سبک رهبری و اثربخشی آن در سازمان؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، به راهنمایی حسن میرزایی اهرنجانی
۳. ساعتچی، محمود (۱۳۷۹)، روانشناسی کار، تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
۴. سید جوادین، رضا (۱۳۸۳)، مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان (مفاهیم، تئوری‌ها، اصول تهران: انتشارات نگاه دانش).
۵. شرمه‌هورن، جان. آر، هانت، جیمز، پی، ازبورن، ریچارد، ان (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و دیگران، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۶. شولتز. دوان (۱۳۸۴)، نظریه‌های شخصیت؛ ترجمه یوسف کریمی و دیگران. - تهران: نشر ارسباران.
۷. علاقه بند. علی، (۱۳۷۴)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، انتشارات بعثت.



۸. علوی. سید امین ا.. (۱۳۸۱)، روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۹. گنجی. حمزه (۱۳۸۴)، روانشناسی کار، تهران: انتشارات ساوالان.
۱۰. مصویب برنامه اصلاح نظام‌های مدیریتی از هفت برنامه تحول در نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، زمستان ۱۳۸۲.
۱۱. مقدمی پور، مرتضی (۱۳۸۲)، روانشناسی کار، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر
۱۲. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: نشر ترمه
۱۳. مهداد، علی (۱۳۸۱)، روانشناسی صنعتی و سازمانی؛ اصفهان: انتشارات جنگل.
۱۴. میرسپاسی. ناصر (۱۳۷۸)، تناسب نوع شخصیت و نوع شغل؛ فصلنامه دانش مدیریت، سال دوازدهم - شماره ۴۴، ص ۲۷-۳.
۱۵. وتن. دیوید ای، کمرون. کیم اس (۱۳۷۹)، خودشناسی مدیران؛ ترجمه محمد علی بابایی زکلیلی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)
۱۶. هرسی، پاول، بلانچارد. کنت ایچ (۱۳۷۱)، مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه قاسم کبیری، انتشارات ماجد.
17. Andersen. John Aarum (2000), "Intuition In Managers"; Journal of Managerial Psychology, vol.15 No.1, pp.46-67.
18. Bradley. John H. & Herbert. Fredric J. (1997), "The Effect of Personality Type on Team Performance"; Journal of Management Development, vol.10 No.5, pp.337-353.
19. Flannum. Romana, Relationship between Personality Type & the Ability to be a Change Agent; The Graduate College (University of Wisconsin-Stout).
20. Hautala. Tiina (2006), "The Relationship between Personality and Transformational Leadership"; Journal of Management Development, vol.25 No.8, pp.777-794.
21. Hellesoy. O, Gronhaug. K, Kuitass. Tein (2000), "Burnout: Conceptual Issues and Empirical Findings from a new research setting"; Scandinavian Journal of Management.
22. Huczynski & Buchanan (2001), Organizational Behavior (An Introductory Text), forth ed.- Harlow: Prentice Hall.

23. Jessup. Carol (2005), "Applying Psychological Type and Gifts Differing to Organizational Change"; *Journal of Organizational Change Management*, vol.15 No.5, pp.502-511.
24. Kritner & Krinschi (2002), "Organizational Behavior"; McGraw-Hill Companies.
25. McShane. Steven, Von Glinow. Mary Ann (2003), "Organizational Behavior"; 2nd ed., McGraw-Hill.
26. Mullins. Lauri J (1996), *Management & Organizational Behavior*, forth ed.- Pitman Publishing.
27. Moy. Jane, Lam. Kim (2004), "Selection Criteria and the impact of personality on getting hired"; *Personal Review Journal*. Vol.33 No.5, pp.521-535.
28. Robbins. Stephan P. (2003), *Essentials Of Organizational Behavior*; 7th ed., San Diego State University: prentice Hall.
29. Wilcoxon. Lesley, Chatham. Robina (2006), "Testing the Accuracy of the Streotype: Profiling IT Managers Personality and Behavioral Characteristics"; *Journal of Information and Management*, vol.43, pp.697-705.
30. Analytical Psychology (n.d). Retrieved March, 2007, from <http://www.wikipedia.com>
31. Management Effectiveness (n.d). Retrieved March, 2007, from <http://www.wikipedia.com>