

## بررسی رابطه بین خودآگاهی و سبک‌های مدیریتی (مطالعه موردی فرماندهان یک سازمان نظامی)

### *The relationship between self-awareness and management styles (case study of commanders a military organization)*

تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۵

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۱۰

Hobbi MB. PhD<sup>✉</sup>, Sharifi R. PhD, Habibi M. MSc,  
Hobbi Z. MA

محمدباقر حبیبی<sup>✉</sup>، رضا شریفی<sup>۱</sup>، محرم حبیبی<sup>۱</sup>، زهرا حبیبی<sup>۲</sup>

#### چکیده

**مقدمه:** پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین خودآگاهی فرماندهان یکی از نیروهای نظامی و سبک‌های مدیریتی آنان انجام شد.

**روش:** جامعه آماری پژوهش حاضر، فرماندهان یکی از نیروهای نظامی با جامعه آماری ۴۵۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۲۵۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. برای طراحی سوالات مرتبط با خودآگاهی از پرسشنامه استاندارد شامل ۱۱ سوال و برای سوالات سبک‌های مدیریتی از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳۵ سوال استفاده شد. آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه‌های فوق به ترتیب ۰/۸۹ و ۰/۹۱ بود که پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آزمون همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد.

**نتایج:** نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین خودآگاهی فرماندهان و سبک‌های مدیریتی (۰/۶۷۹) آنها وجود دارد. همچنین وجود رابطه معنادار بین خودآگاهی فرماندهان و سبک‌های مدیریتی نهاد مدار، فردمدار و کارمدار به تائید آماری رسیده است. بر اساس نتایج حاصل از رگرسیون خطی چندگانه، دو متغیر بازخورد (۰/۲۲۵) و خودگشودگی (۰/۵۸۸) از تغییرات سبک‌های مدیریتی را تبیین می‌نماید.

**بحث:** با توجه به نتایج پژوهش حاضر، خودآگاهی فرماندهان می‌تواند منجر به شناخت بهتر دیگران و در نتیجه ارتباط بهتر و کاهش تنیدگی شغلی و فشار روانی در کارکنان شود و با اعمال سبک‌های مدیریتی اثربخش عملکرد شغلی افراد و سازمان را ارتقاء بخشد.

**کلید واژه‌ها:** خودآگاهی، بازخورد، خودگشودگی، سبک‌های مدیریتی

#### Abstract

**Introduction:** This research aimed to study relationship between self-awareness of commanders of one of army force

**Method:** statistical community of this paper is commanders of one of army force that their number are 450 that 252 people have been selected base on cochrane Formula and random sampling method as stistical sample. For the design self-awareness questions, standard questionnaire containing 11 questions and for the management styles researcher made questionnaire containing 35 questions have been used. The Cronbach's alpha for the questionnaire Obtained 0.89 and 0.91, the results show acceptable reliability for the questionnaire. For data analysis, pearson correlation test and lineal regression test have been used.

**Results:** Pearson correlation test results show that there exist meaningful correlation between self-awareness of commanders and their management styles (0.679) Also meaningful relationship between commander self-awareness and work-based individual-based and organization-based management styles have been confirmed. Based on multiples-lined regression, two variable determined reaction (0.225) and self-openness (0.588) from changes of management styles.

**Discussion:** Current study results shows that commmander self-awareness could result to better recognition of other and better relationship and decrease personnel professional tension and spiritual pressure and efficient management styles using could promote professional proceeds of organization and people.

**Keywords:** self-awareness, reaction, self-openness, management styles

✉ **Corresponding Author:** University of Imam Hussein<sup>(AS)</sup>,  
Tehran, Iran

E-mail: Hobbi1385@Gmail.com

✉ دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup> تهران، ایران

۱- دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup> تهران، ایران

۲- دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

#### مقدمه

خود آگاهی یکی از قابلیت های روان شناختی است که امروزه اهمیتی روزافزون یافته و فرماندهان و رهبران با تکیه بر آن می توانند از ظرفیت های نهفته کارکنان بیش از پیش بهره گیرند. این ممکن نخواهد بود مگر با درک پیچیدگی های موجود در رفتار و واکنش های آدمی به ویژه با توجه به این که شناخت خویشتن، سرمایه ذی قیمتی برای شناخت دیگران و ارتقاء مهارت های مدیریتی به شمار می آید. مدیران می توانند با خودارزیابی در زمینه هایی همچون کیفیت تصمیم گیری، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات، نوع احساس به کار، انگیزش و کار گروهی، شناختی نظام مند از کارکرد خود به دست آورند و از این راه، مهارت های مدیریتی خود را پرورش دهند و به درک ژرف تر از رفتار دیگران برسند (وتن و کمرون، ۱۳۸۰).

در ادبیات مدیریت از مهارت خودآگاهی به عنوان پیش شرط بهداشت روانی و توانایی شناخت دیگران یاد شده است. یعنی بینش، آگاهی و درک مدیر موجب بهره‌وری تخصص و بهبود در روابط عمومی انسانی او می‌شود. بنابراین باید مدیران را یاری نمود تا ویژگی های اصلی شخصیت، نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند (طارمیان و دیگران، ۱۳۷۸).

با مروری بر تحقیقات انجام گرفته در زمینه خودآگاهی، نشان می‌دهد اگر فرماندهی بتواند خود را بشناسد می‌تواند دیگران را بیشتر بشناسد و از آنجایی که در سازمان، کارکنان به همدیگر کنش و واکنش و بازخوردهایی دارند با توجه به توان هر یک از آنها کارها

انجام می‌شود و این تنیدگی باعث می‌شود فشار روانی در میان کارکنان کاهش یابد. زیربنای هر گونه حرکت به سوی رشد و توسعه و بهبود فرایند کار در سازمان، مستلزم شناخت دقیق وضع موجود، تشخیص نقاط قوت و ضعف و سپس طرح برنامه‌های سنجیده برای اصلاح جریان امور است. در این راستا، رفتار صحیح فرمانده در سازمان بستگی به شناخت خود و نحوه ادراک کارکنان که متأثر از ویژگی آنهاست، می‌باشد (باتسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

خداوند برای رستگاری انسان در طی آیات کریمه قرآن روشن نموده است که تمام ناسازگاری‌ها، بیماری‌های روانی و نقایص انسانی از غفلت و ناآگاهی که برای «نفس فطری است» بر می‌خیزد؛ اما نفس در چنین شرایطی توانایی آن را دارد که بر عیوب و نقائص خود آگاه شود و از رهگذر خودشناسی به خداشناسی و دیگر شناسی برسد. به مصداق «من عرف نفسه فقد عرف ربه» انسان با شناخت حالت‌های نفسانی خود می‌تواند خدای خود، انسان‌های دیگر و راه‌های ارتباط با خود، خدا و دیگران را بشناسد و در جایگاه انسانی قرار گیرد و به مدد عقل مشکلات را حل کند (دانش، ۱۳۸۹).

خودآگاهی، روشی است که در آن شخص خود را در می‌یابد و می‌تواند به مقوله هایی مانند خودآگاهی شخصی (حقایق یا نظریات شخصی درباره خود) خودآگاهی اجتماعی (درک شخصی در مورد این که دیگران چگونه به او نگاه می‌کنند) و آرمان‌های شخصی (چه یا چگونه دوست دارم باشم) تقسیم شود (میدخت فرزازی خواه و دیگران، ۱۳۸۶). به نظر «راجرز» (۲۰۰۳) خودآگاهی جزء محوری در شخصیت انسان و تعادل شخصی است. وی خویشتن را به صورت یک محصول اجتماعی که خارج از روابط بین شخصی

فرآیند بایستی به این نکته توجه داشت که نیاز نیست مدیر تمام اطلاعات خصوصی را از زندگی خود بیان کند، بلکه باید اطلاعاتی را بیان کند که به شناخت شخصیت او کمک می‌کند (مقیمی، ۱۳۸۶).

واژه سبک تقریباً معادل رفتاری است که مدیر توسط آن در زیردستان نفوذ می‌کند. از نظر فیدلر<sup>۲</sup> سبک مدیریت عبارت است از زیربنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در وضعیت‌های مختلف بر می‌انگیزاند. بنابراین سبک مدیریت بر مداومت هدف‌ها و نیازها در وضعیت‌های مختلف توجه دارد (خلیلی شورینی، ۱۳۸۶). از نظر ادگار شاین<sup>۳</sup> سبک مدیریت عبارتست از: نوع مفروضات مدیران درباره طبیعت انسان، و سبک مدیریت و مقصود کلی آنها از میثاق روانی که باید بین کارکنان و سازمان برقرار باشد، تعیین می‌شود (شاین، ۱۹۸۹).

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه کلی دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. مدیریت مشارکتی سیستمی از مدیریت و رهبری است که همه پرسنل را در فرایندهای تصمیم‌گیری توانمند می‌کند (اسکات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). طبق نظر جاکوب گت زیلز و ایگان گوبا<sup>۵</sup>، تأثیر و اثربخشی رفتار هر عضو سازمان بستگی به تطابق و نزدیکی نیازمندی‌های فردی آن عضو، با توقعات کلی آن سازمان دارد. بر این اساس مدیریت در سازمان می‌تواند به سه صورت زیر تحقق یابد:

مدیریت نهادمدار<sup>۶</sup>: مدیریت نهادمدار نیازمندی‌های سازمان و سازگاری با توقعات و انتظارات آن را به ارضای احتیاجات افراد و رعایت شخصیت فرد، مقدم می‌دارد. در این سبک، مدیر حتی‌المقدور روابط خود را با زیردستان به حدود کلی آن منحصر می‌سازد و برای قوانین و

رشد می‌کند و برای ثبات می‌کوشد تشریح می‌کند. وی می‌افزاید انسان به نگاه مثبت از سوی دیگران و از خود نیاز اساسی دارد. همچنین او عقیده داشت تمایلی به سمت واقعیت دادن به خود و پیشرفت، وجود دارد به طوری که از سوی محیط جذاب، مجاز و برانگیزاننده است (میدخت فرزانی خواه و دیگران، ۱۳۸۶).

بیشتر سوء تفاهماتی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید، ناشی از عدم شناخت شخصیت مدیر و عدم ادراک پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده می‌باشد. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران کماکان ناشناخته است، شامل می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۸).

دو مکانیزم عمده جهت شناخت فرماندهان از خود و دیگران وجود دارد که به گسترش و استحکام روابط کمک می‌کند. این مکانیزم‌ها عبارتند از:

بازخورد: نخستین فرآیندی را که در شناخت شخصیت اثر دارد، بازخورد گویند و آن حدی است که دیگران در ساختار سازمانی مایلند چگونگی برخورد مدیر با خویش را در میان گذارند که این به تمایل آنها در باز بودن روابطشان با مدیر و دادن اطلاعات به او بستگی دارد. عمل بازخورد از سوی دیگران باعث گسترش ناحیه عمومی و کاهش ناحیه کور مدیر می‌شود.

خودگشودگی (افشاء): فرآیند دیگری که در شناخت شخصیت مدیر موثر است، افشاء یا خودگشودگی نام دارد و آن حدی است که مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود، یا دیگر افراد سازمانی می‌باشد. افشاء شخصیت از سوی مدیر باعث گسترش ناحیه عمومی و محدود شدن ناحیه خصوصی می‌گردد. در این

مقررات عمومی اهمیت زیادی قائل است و در موارد لزوم از تشویق و تنبیه استفاده می‌کند. در این سبک، مدیر شایستگی زیر دست را در متناسب بودن او برای اجرای دستورها در سازمان می‌داند.

مدیریت فردمدار<sup>۷</sup>: در این سبک، مدیر شخصیت افراد و نیازمندی‌های آنها را مقدم می‌داند. با زیردستان مناسبات متقابل بسیار شخصی برقرار می‌کند و به وسایل تشویق و تنبیه درونی متکی است و ملاک اصلی شایستگی و کمال زیردست برای وی، کارآمد بودن و شایستگی فردی است.

مدیریت کارمدار<sup>۸</sup>: مدیریت کارمدار لزوم نیل به هدف‌های سازمانی را تشخیص می‌دهد. ولی درعین حال، رعایت شخصیت افراد را لازم می‌داند. مدیر کوشش می‌کند فعالیت‌ها طوری اجرا شوند که سبب رضای خاطر و غنای معنوی افراد باشد. در نظر مدیر، برون‌بودن یا درونی بودن وسایل تشویق یا تنبیه، بستگی به موقعیت‌های مختلف دارد. وی ملاک‌های دوگانه‌ی مناسب بودن افراد برای کار و شایستگی افراد را به میزان معتدل و مناسب رعایت می‌کند (طوسی، ۱۳۸۲).

قدوسی (۱۳۸۵) دریافت که مدیران و رهبرانی که درجه بالایی از خویش‌شناسی دارند با خود و دیگران صادق هستند و می‌دانند که چگونه احساس‌هایشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلی آنان تاثیر می‌گذارد. هم‌چنین وی دریافت که بین خویش‌شناسی مدیران و سبک مدیریتی آنان رابطه معنا داری وجود دارد. حاجی کرمانی (۱۳۸۴) دریافت که هر چه خودآگاهی مدیران بالاتر باشد در مهارت‌های تعیین اهداف، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار و ارتباطات موفق تر و موثرتر عمل می‌کنند.

همچنین نیستانی و منفردی راز (۱۳۸۸) دریافتند که بین خودآگاهی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض، رابطه معنا داری وجود دارد. پژوهش تیرگیر و سلیمی (۱۳۸۰) نشان داد که خودپنداری با ابعاد کاری مدیر مانند هدف گذاری، نظارت، برنامه‌ریزی، هماهنگی و انگیزش رابطه دارد. آنان معتقدند که این مدیران خودآگاه‌اند و با فراهم نمودن جو طبیعی در سازمان مانع تعارض کارکنان می‌شوند. آهنچیان و منیدری (۱۳۸۳) که قدرت ارتباطی مدیر در حد بالایی با خودآگاهی مدیران در ارتباط می‌باشد. گراملی و همکاران (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که رهبری ابداعی هم به طور مستقیم و هم از طریق تناسب استراتژیک افزایش یافته، به طور قابل توجهی عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد.

سلیمی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های مدیریتی و مدیریت تعارض در یک واحد نظامی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که سبک آمرانه، خیرخواهانه و مشورتی بیشترین سبک مدیریتی (رهبری) مورد استفاده در بین مدیران ارشد واحد نظامی مورد مطالعه است و ویژگی شخصیتی توافق پذیر بیشترین ویژگی شخصیتی مدیران ارشد این واحدهاست. سبک راه حل جو و سبک اعمال کنترل با نمره سبک مدیریت رابطه معنا دار و مثبتی دارد. همچنین بین ویژگی شخصیتی روان آزرده‌گرایی با نمره مدیریت رابطه منفی و معنا داری وجود دارد.

هک و هالینگر (۲۰۱۰) پیشنهاد می‌نمایند که تغییر در رهبری توزیع شده و ظرفیت سازمان برای بهبود سهم‌های اساسی برای رشد در یادگیری دانش‌آموز در خواندن و ریاضیات را دارا می‌باشد. واستی (۲۰۱۲) طی تحقیقی درباره فرضیات مدیران درباره طبیعت انسانی و

مدیریتی (نهادمدار، فردمدار و کارمدار) را مورد سنجش قرار می‌دهد.

**پرسشنامه خودآگاهی:** از پرسشنامه استاندارد خودآگاهی «وتن و کمرون» (۱۹۹۱) استفاده شد. برای سنجش این متغیر ۱۱ سوال در زمینه‌های مرتبط طراحی گردیده است. در این پرسشنامه از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده شده است. در این طیف از پنج گزینه کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم استفاده شده که به ترتیب امتیاز ۱ تا ۵ را در کمی‌سازی داده‌ها دریافت نموده‌اند.

جامعه آماری پژوهش حاضر فرماندهان یکی از نیروهای نظامی است. حجم نمونه مناسب برای انجام پژوهش ۲۵۲ نفر می‌باشد، که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از فرمول کوکران تعیین شده است. بدین ترتیب لیستی از فرماندهان از معاونت نیروی انسانی دریافت و شماره‌گذاری و به صورت تصادفی انتخاب گردید. پردازش داده‌ها در پژوهش حاضر در سه سطح تحلیل‌های تک متغیره؛ تحلیل‌های دو متغیره و تحلیل‌های چند متغیره انجام شد. در قسمت اول متغیره‌ها به صورت منفرد مورد بررسی قرار گرفت. برای تحلیل‌های دو متغیره با توجه به نوع متغیره‌های پژوهش که رتبه‌ای چندارزشی می‌باشند، از آزمون همبستگی رتبه‌ای «پیرسون»<sup>۱۰</sup> استفاده شد. در نهایت نیز برای تحلیل‌های چند متغیره از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شده است.

#### یافته‌ها

با توجه به جداول ۱ و ۲ ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه خودآگاهی ۰/۸۹ و برای پرسشنامه

رضایت شغلی کارکنان، به این نتیجه رسید که مدیرانی با طبیعت از تئوری Y، نگرش و احساس خوش بینانه‌ای نسبت به کارکنان دارند و این موضوع باعث افزایش انگیزش، آفرینش و ابداع و رضایت شغلی کارکنان می‌شود. میچل<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) معتقد است که یک ساختار منعطف بوروکراتیک باعث می‌شود تا بهترین فرصت برای کارآفرین شدن مدیران مهیا شود.

یانگ و همکاران (۲۰۱۰) تاکید می‌نمایند که افزایش سطح رهبری ممکن است روابط بین اعضای تیم را ارتقاء دهد. این نتایج همچنین نشان دادند که کار تیمی به طور آماری اثر بر عملکرد پروژه را به صورت قابل توجهی افزایش می‌دهد. در نهایت، یافته‌ها نشان دادند که نوع پروژه، اثر بر ارتباط ابعاد کار تیمی و موفقیت پروژه را در کل تعدیل خواهد نمود. کلودیا سی و کولیسر، کیت اچ بریگام (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان «اشتراکات رهبری و کارآفرینی؛ گوش دادن و یادگیری متقابل» به بررسی و آزمون اشتراکات رشته کارآفرینی و رهبری تاکید نموده و در برخورد با روندهای گذشته و شناخت ناحیه‌های همگرا در این دو رشته و با توجه به چشم‌انداز تاریخی به این نتیجه دست می‌یابند که با برخی تفکرات در مورد چگونگی توانایی ممانعت از به دام افتادن به وسیله تجربه در یادگیری رهبری کارآفرینانه پرهیز شود.

#### روش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. ابزار استفاده شده در این تحقیق، پرسشنامه استاندارد از نوع بسته است که در قالب دو پرسشنامه طراحی شده است:

**پرسشنامه تعیین سبک مدیریتی:** این پرسشنامه دارای ۳۵ سوال پنج گزینه‌ای است که سه سبک

سبک‌های مدیریتی ۰/۹۱ است که میزان پایایی قابل قبولی را برای پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۱- ضریب پایایی برای پرسشنامه خودآگاهی

تعداد بخش‌ها (سؤال‌ها)	آلفای کرونباخ
۱۱	۰/۸۹۸

جدول ۲- ضریب پایایی برای پرسشنامه سبک‌های مدیریتی

تعداد بخش‌ها (سؤال‌ها)	آلفای کرونباخ
۳۵	۰/۹۱۷

جدول ۳- میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
خودآگاهی	۳/۰۶۳۲	۰/۵۰۲
بازخورد	۳/۰۵۱۴	۰/۵۹۸
خودگشودگی	۳/۰۷۵۱	۰/۶۰۴
سبک مدیریتی	۳/۱۰۲۳	۰/۶
سبک فرد مدار	۳/۱۴۲۳	۰/۶۶
سبک نهادمدار	۳/۰۶۲۷	۰/۶
سبک کارمدار	۳/۱۰۲	۰/۶۴

کرده و از آن در مدیریت نیروهای تحت امر خود بهره می‌گیرند. مقایسه میانگین سبک‌های مدیریتی فرماندهان نظامی با میانگین فرضی ۳ از طریق آزمون مقایسه میانگین‌های یک گروهی نشان می‌دهد که در مورد سبک‌های مدیریتی و همچنین ابعاد سبک فردمدار و سبک کارمدار تفاوت مشاهده شده در سطح ۹۵ درصد معنادار است. به همین سبب می‌توان نتیجه گرفت که میزان استفاده از سبک‌های مدیریتی و همچنین ابعاد

نتایج حاصل، گویای این موضوع است که خودآگاهی فرماندهان مورد بررسی در سطح متوسط قرار دارد. نتایج نشان می‌دهد که دو بعد بازخورد و خودگشودگی نیز از سطح متوسطی برخوردار می‌باشند. همانند آنچه که در مورد خودآگاهی فرماندهان و ابعاد آن مشاهده شد، سبک‌های مدیریتی و ابعاد آن نیز در سطح متوسط قرار دارند. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که فرماندهان از هر سه سبک فردمدار، نهادمدار و کارمدار استفاده

بررسی رابطه بین خودآگاهی و سبک‌های مدیریتی (مطالعه موردی فرماندهان یک سازمان نظامی) ۵۷

سبک فردمدار و سبک کارمدار توسط فرماندهان به طور معناداری بیشتر از حد متوسط است.

جدول ۴- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای خودآگاهی و سبک‌های مدیریتی

متغیر	خودآگاهی	سبک‌های مدیریتی	سبک نهادمدار	سبک فردمدار	سبک کارمدار
خودآگاهی	۱				
سبک‌های مدیریتی	۰/۶۷۹	۱			
سبک نهادمدار	۰/۷۷۱	۰/۹۳۰	۱		
سبک فردمدار	۰/۶۰۱	۰/۹۵۱	۰/۸۲۴	۱	
سبک کارمدار	۰/۵۵۸	۰/۹۴۵	۰/۸۱۴	۰/۸۵۴	۱

سطح معناداری ( $p < 0.05$ )

سبک مدیریتی نهادمدار (۶۳ درصد)، سبک مدیریتی فردمدار (۴۱ درصد) و سبک مدیریتی کارمدار (۳۲ درصد) می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر خودآگاهی توانسته است ۰/۴۹۷، ۰/۶۳۵، ۰/۴۰۹ و ۰/۳۲۱ از واریانس سبک‌های مدیریتی، سبک مدیریتی نهادمدار، مدیریتی فردمدار و مدیریتی کارمدار را تبیین کند. با توجه به سطح معناداری آماره F به دست آمده در جدول آنالیز واریانس که پایین‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد می‌توان ادعا نمود که تغییر نشان داده شده معنا دار بوده و فرض خطی بودن تأیید می‌گردد.

میزان همبستگی مشاهده شده در سطح معناداری ( $p < 0.05$ ) نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین خودآگاهی فرماندهان و سبک‌های مدیریتی (۰/۶۷۹) وجود دارد. بر اساس جدول فوق، میزان همبستگی مشاهده شده در سطح ( $p < 0.05$ ) نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین خودآگاهی فرماندهان و سبک‌های مدیریتی نهادمدار، فردمدار و کارمدار وجود دارد. بدین ترتیب با توجه به میزان همبستگی پیرسون به دست آمده برای این متغیرها به ترتیب ۰/۷۷۱، ۰/۶۰۱ و ۰/۵۵۸ می‌باشد. ضریب تعیین چندگانه تعدیل شده برای رگرسیون سبک‌های مدیریتی (۴۹ درصد)،

جدول ۵- خلاصه مدل رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین چندگانه	ضریب تعیین چندگانه اصلاح شده	انحراف معیار ضریب تعیین چندگانه
۱	۰/۷۰۸	۰/۵۰۱	۰/۴۹۷	۰/۴۲۶
۲	۰/۷۹۹	۰/۶۳۸	۰/۶۳۵	۰/۳۶۳
۳	۰/۶۴۳	۰/۴۱۳	۰/۴۰۹	۰/۵۱۳

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی (df)	میانگین مربعات	آماره فیشر (F)	سطح معناداری
۱	۴۵/۴۶	۲	۲۲/۷۳	۱۲۵/۳۱	۰/۰۰۰
	۴۵/۳۵	۲۵۲	۰/۱۸۱		
	۹۰/۸۱	۲۵۲			
۲	۵۷/۹۵	۲	۲۸/۹۷	۲۲۰/۱۳۸	۰/۰۰۰
	۳۲/۹	۲۵۰	۰/۱۳۲		
	۹۰/۸۵	۲۵۲			
۳	۴۶/۳۵	۲	۲۳/۱۷۷	۸۸/۰۲۷	۰/۰۰۰
	۶۵/۸۲	۲۵۰	۰/۲۶۳		
	۱۱۲/۱۷	۲۵۲			
۴	۳۴/۱۴۷	۲	۱۷/۰۷۳	۶۰/۶۹	۰/۰۰۰
	۷۰/۳۲۶	۲۵۰	۰/۲۸۱		
	۱۰۴/۴۷	۲۵۲			

جدول ۶- آنالیز واریانس

خودگشودگی بر متغیرهای وابسته بیشتر از تاثیر بازخورد بر این متغیرها می باشد. سطح معناداری نشان می دهد که تاثیر به دست آمده در رگرسیون تخمینی معنادار می باشد.

با در نظر گرفتن جدول ضرایب، معادله رگرسیون به دست آمده برای سبک های مدیریتی نهادمدار، سبک مدیریتی فردمدار و سبک مدیریتی کارمدار به صورت زیر تعیین می گردد. همچنین با توجه به ستون بتای استاندارد شده نیز می توان ادعا نمود که تاثیر

$$Y = ۰/۶۱۸ + ۰/۲۵۵ x1 + ۵۸۴/۰ x2$$

۱- معادله سبک های مدیریتی

$$Y = ۰/۲۴۲ + ۰/۲۷۱ x1 + ۰/۶۴۹ x2$$

۲- معادله سبک مدیریتی نهادمدار

$$Y = ۰/۷۰۱ + ۰/۱۶۷ x1 + ۰/۶۲۸ x2$$

۳- معادله سبک مدیریتی فردمدار

$$Y = ۰/۹۱ + ۰/۲۳۸ x1 + ۰/۴۷۶ x2$$

۴- معادله سبک مدیریتی کارمدار



جدول ۷- ضرایب مدل رگرسیون

B استاندارد نشده	انحراف معیار استاندارد نشده	Beta استاندارد شده	مقدار آزمون T	سطح معناداری
۰/۶۱۸	۰/۱۶۶		۳/۷۲	۰/۰۰۰
۰/۲۲۵	۰/۰۴۹	۰/۲۲۵	۴/۶۲	۰/۰۰۰
۰/۵۸۴	۰/۰۴۸	۰/۵۸۸	۱۲/۱	۰/۰۰۰
۰/۲۴۲	۰/۱۴۱		۱/۷۱۱	۰/۰۸۸
۰/۲۷۱	۰/۰۴۲	۰/۲۷	۶/۵۲	۰/۰۰۰
۰/۶۴۹	۰/۰۴۱	۰/۶۵۳	۱۵/۷۷	۰/۰۰۰
۰/۷۰۱	۰/۲		۳/۵۱	۰/۰۰۱
۰/۱۶۷	۰/۰۵۹	۰/۱۵	۲/۸۴	۰/۰۰۵
۰/۶۲۸	۰/۰۵۸	۰/۵۶۹	۱۰/۸	۰/۰۰۰
۰/۹۱	۰/۲۰۷		۴/۴	۰/۰۰۰
۰/۲۳۸	۰/۰۶۱	۰/۲۲۱	۳/۹۲	۰/۰۰۰
۰/۴۷۶	۰/۰۶	۰/۴۴۷	۷/۹۲	۰/۰۰۰

### بحث و نتیجه گیری

همان طور که قبلاً مطرح شد در این پژوهش به بررسی رابطه بین خودآگاهی فرماندهان و سبک‌های مدیریتی آنان پرداخته شده است که نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه بین این دو متغیر می‌باشد.

میزان همبستگی مشاهده شده در سطح معناداری ( $p < 0/05$ ) نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین خودآگاهی فرماندهان و سبک‌های مدیریتی وجود دارد. یافته‌های این پژوهش هم راستا با نتایج پژوهش قدوسی (۱۳۸۵) و یافته‌های تحقیق حقانی و

همکاران (۱۳۸۹) و هم راستا با نتایج حاجی کرمانی (۱۳۸۴) و پژوهش تیرگیر و سلیمی (۱۳۸۰) و آهنچیان و منیدری (۱۳۸۳) است.

میزان همبستگی مشاهده شده در سطح معناداری ( $p < 0/05$ ) نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین خودآگاهی فرماندهان و سبک مدیریتی نهادمدار وجود دارد. میزان همبستگی مشاهده شده در سطح معناداری ( $p < 0/05$ ) نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین خودآگاهی فرماندهان و سبک مدیریتی فردمدار وجود دارد.

- 1- Batson
- 2- Fidler
- 3- Edgar Shin
- 4- Scott
- 5- Jacob Getzels and Egan Guba
- 6- Autocratic
- 7- Democratic
- 8- Work oriented
- 9- Mitchell
- 10- Pearson Correlation Coefficient

### منابع

- ۱- آهنگچیان، محمدرضا و منیدری، رمضانعلی، ۱۳۸۳، رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی، پژوهش نامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ۴، شماره ۱۲، صص ۴۱-۶۲.
- ۲- تیرگیور و سلیمی، ۱۳۸۰، مقایسه سبک مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی فردوسی و علوم پزشکی مشهد، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، مشهد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۳- خلیلی شورینی، ۱۳۸۶، تئوری‌های مدیریتی سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران، تهران: نشر قائم.
- ۴- دانایی فرد، حسن و الوانی، سید مهدی و آذر، عادل، ۱۳۸۸، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع»، انتشارات صفار- اشراقی، تهران، چاپ دوم.
- ۵- دانش، عصمت، ۱۳۸۹، تاثیر خودشناسی اسلامی در افزایش میزان سازگاری زناشویی، تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، جلد سوم، شماره ۱۱.
- ۶- رضائیان، علی، ۱۳۸۸، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- ۷- سلیمی، سید حسین و کریمی نیا، رضا و اسماعیلی، علی اکبر، (۱۳۹۰)، ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های مدیریتی و مدیرتی تعارض در یک واحد نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۱۱-۱۶.
- ۸- طارمیان، فرهاد و ماهجویی، ماهیار و فتحی، طاهر، ۱۳۷۸، مهارت‌های زندگی و راهنمایی اجرای فعالیت‌های پرورشی در دوره متوسطه، انتشارات تربیت، چاپ دوم.
- ۹- طوسی، محمدعلی، ۱۳۸۷، مشارکت در مدیریت و

میزان همبستگی مشاهده شده در سطح  $(p < 0/05)$  نشان می‌دهد که همبستگی معنا داری بین خودآگاهی فرماندهان و سبک مدیریتی کارمدار وجود دارد. با توجه به وجود رابطه بین خودآگاهی و سبک‌های مدیریتی و تبیین‌کنندگی بالای خودآگاهی در بحث سبک‌های مدیریتی، پیشنهادهای عملی به جهت ارتقاء خودآگاهی فرماندهان ارائه می‌گردد.

- فرماندهان نظامی از دیگران به عنوان منبعی برای وقوف بر نقاط قوت و ضعف خود برای خود بهبودی استفاده کنند.

- فرماندهان نظامی از بازخورهای منفی دیگران درباره خود استقبال کنند.

- فرماندهان نظامی خودگشودگی کافی را به جهت بهبود نقاط ضعف و قوت خود بروز دهند.

- فرماندهان نظامی بر حوزه‌های شخصیتی خود که در تعاملات با دیگران منجر به تضاد و اصطکاک بیشتری می‌شود، وقوف کامل داشته باشند.

- فرماندهان نظامی به جای ایجاد درگیری با زیردستان سعی کنند با آنها مذاکره نمایند.

- فرماندهان نظامی به جای یادگیری فردی، افراد را به سمت یادگیری گروهی هدایت نمایند.

- فرماندهان نظامی باید در قضاوت‌های خود انصاف را رعایت نمایند.

- فرماندهان نظامی باید در مقابل انتقادات و پیشنهادات پاسخگو بوده و از سرزنش و یا عدم توجه به این انتقادات پرهیز نمایند.

### پی‌نوشت

Psychology, 3rd edn, Prentice Hall: Englewood Cliffs, Nj.

22- Yang, L; Huang, C; Wu, K, 2010, The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. International Journal of Project Management.

23- Wasti, S.A. 2012, Commitment Profiles: Combinatians of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes, Journal of Vocational Behaviour, 67, pp. 290-308.

مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ اول.

۱۰- قدوسی، شهین، ۱۳۸۵، بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و سبک رهبری آنان در مدارس ابتدایی شهر بجنورد، پایان نامه کارشناسی ارشد.

۱۱- مقیمی، سیدمحمد، ۱۳۸۶، سازمان و مدیریت: رویکرد پژوهشی، تهران: انتشارات جام.

۱۲- میدخت فرزاسی خواه، آذر و عسگرزاده، هاشم و منفردی زاده، براتعلی، ۱۳۸۶، بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و سلامت سازمانی در دبیرستان‌های شهر بجنورد، پژوهش نامه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ص ۸۵.

۱۳- نیستانی، مهناز و منفردی راز، براتعلی، ۱۳۸۸، بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان در مدارس مقطع متوسطه شهر بجنورد، پژوهش نامه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ص ۱۶۶.

۱۴- وتن، دیوید و کمرون، کیم، ۱۳۸۰، مدیریت تعارض، ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.

15- Batson V, 2004, Home study program shared governance in an integrated health care network. AORN Journal; 80(3): 493-514.

16- Carmeli,A; Gelbard, R; Gefen ,D, 2010, The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. The Leadership Quarterly 21, 339-349.

17- Claudia C .Cogliser ,Keith H. Brigham, 2011,The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned,The leadership quarterly 15,pages 771-799

18- Mitchell J, (2006), Business improvement districts and management of innovation. The American review of public administration; 31(2): 201-205.

19- Ronald H. Heck , Philip Hallinger, 2010, Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement, The Leadership Quarterly.

20- Scott L, Caress AL, (2005), Shared governance and leadership; meeting the challenges of implementation. Nursing management; 13: 4-12.

21- Schein, E.H. (1988), Organizational