

پژوهشی پیرامون مقایسه ویژگی‌های مدیران موفق با سایر مدیران از نظر کانون کنترل

دکتر علی طلایی*

چکیده

برخی از ویژگی‌های شخصیتی همچون نگرش مدیران به اطراف خود موجب شکل‌دهی رفتار آنان در سازمان می‌گردد. بر اساس تئوری اسناد^۱، فرد ممکن است رفتارهای خود را به عوامل بیرونی نظیر شرایط جامعه، جو موجود، مقررات و سایر عوامل، یا به عوامل درونی مانند تلاش، توانائی‌ها و تجربیات خود نسبت دهد. با توجه به اینکه نگرش و رفتار مدیران موجب شکل‌دهی و اثرگذاری بر رفتار کارکنان و عملکرد سازمان می‌گردد. شناخت نوع نگرش آنان حائز اهمیت است. از طرف دیگر برخی مطالعات نشان می‌دهد که ظرفیت‌های مربوط به کانون کنترل درونی، عامل اصلی در تفاوت‌گذاری میان مدیران موفق و ناموفق است و مدیران دارای کنترل درونی اخلاقی و ریسک‌پذیری بیشتری دارند و مدیران دارای کنترل بیرونی عموماً منفعلانه عمل می‌کنند و موجب بحران در سازمان می‌گردند. در این مقاله سنجش کانون کنترل در مدیران موفق و همچنین مقایسه آن با سایر مدیران مورد توجه و بررسی قرار گرفته

* - عضو هیئت علمی موسسه عالی پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

است تا انطباق یا عدم انطباق ویژگی‌های مدیران در ایران با تئوری‌های موجود مورد مطالعه قرار بگیرد.

مقدمه

گسترش سازمان‌های بزرگ با وظایف پیچیده و در محیطی با تغییرات سریع، لزوم حضور مدیرانی نیرومند برای این سازمانها را ضروری می‌سازد، به ویژه محدودیت منابع و فرصت‌ها و وجود رقابت‌های گسترده، نیاز به مدیرانی که توانایی‌های لازم برای مقابله با وضعیت مزبور را داشته باشند دو چندان میکند.

برخی از تئوریهای مدیریت به ویژگی‌های فردی و شخصیتی لازم برای مدیران موفق پرداخته و برخی دیگر با طرح شرایط محیطی، توجه به محیط و موقعیت‌ها را مورد تأکید قرار داده‌اند. از میان تئوری‌های گروه اول، ویژگی‌های شخصیتی مدیران مورد توجه قرار گرفته است، تئوری اسناد به دنبال یافتن علل برخی از رفتارهای مدیران است و رفتارها را ناشی از نوع نگرش آنان دانسته و به دو گروه کانون کنترل داخلی و کانون کنترل بیرونی تقسیم می‌کند. پژوهش‌های انجام شده عمدتاً در کشورهای غربی انجام گردیده و فقدان پژوهش‌های ملی در این زمینه کاملاً مشهود است بطوریکه مشخص نیست تا چه حد این تقسیم‌بندی‌ها با موفقیت مدیران ایرانی ارتباط دارد. پژوهش حاضر به دنبال مطالعه و بررسی نوع نگرش مدیران موفق و تأثیر آن بر عملکرد و موفقیت آنان در سازمان و انطباق یا عدم انطباق یافته‌ها با تئوری‌های موجود است.

اهداف پژوهش

این پژوهش با به کارگیری ابزار معتبر، ویژگیهای مربوط به کانون کنترل مدیرانی را که به علت عملکردهای بالا و قابل توجه به عنوان مدیران نمونه کشور شناخته شده‌اند را اندازه‌گیری و مشخص می‌نماید که آیا میان ویژگی‌های مزبور اشتراکاتی وجود دارد و بنابراین:

- با توجه به نتایج به دست آمده، توصیه‌های کاربردی برای افزایش احتمالی موفقیت مدیران و ارتقاء سطح مدیریت کشور ارائه می‌نماید.
- تحقیقات گسترده انجام شده در خارج از کشور برای شناخت ویژگی‌های مدیران موفق را تکمیل و یافته‌های علمی قبلی را تأیید یا رد نموده و با افزایش آگاهی‌های علمی راجع به ارتباط متغیرهای مورد مطالعه، نهایتاً به دانش مدیریت کمک می‌نماید.

پرسش‌های پژوهش

- ۱- آیا مدیران موفق از لحاظ کانون کنترل دارای ویژگی‌های مشترکی هستند؟
- ۲- ویژگی‌های مدیران موفق از نظر کانون کنترل تا چه میزان با ویژگی‌های سایر مدیران میانی منطبق است؟

تعریف عملیاتی کانون کنترل

کانون کنترل تصویر مدیران مبنی بر اینکه کارشان تحت کنترل داخلی (کنترل فرد بر خودش) یا تحت کنترل خارجی (کنترل دیگران بر او) است تعریف می‌گردد و مبتنی بر نظریه اسناد است و در این پژوهش تعیین آن به وسیله ابزار سنجش برگرد در سه سطح کنترل بیرونی، یعنی تأثیر عوامل بیرونی و محیطی بر رفتار، و کنترل مرکب (کنترل درونی و بیرونی) و کنترل درونی یعنی تأثیر عوامل درونی بر رفتار سنجیده می‌شود.

پیشینه تحقیق و چارچوب نظری

بخش عمده‌ای از مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت معطوف به رفتارهای مدیران است. رفتارهایی که مبتنی بر نگرش، صفت‌ها و شخصیت مدیران است، اما در هر صورت برای شناخت پیچیدگی‌های انسان، بخصوص هنگامی که در درون سازمان قرار می‌گیرد و نقش اثرگذاری بر انسانهای دیگر را نیز پیدا می‌کند، شیوه‌های مختلفی را لازم می‌نماید و محققین هر یک به گوشه‌هایی از عوامل مزبور پرداخته‌اند و گرچه همه اذعان دارند که به این موجود پیچیده باید به صورت سیستمی و یکجا نگریست. اما محدودیت‌های پژوهش و امکانات محققین آنها را به مطالعه بخش‌هایی از عوامل مرتبط وامی‌دارد.

در این پژوهش ضمن مطالعه پژوهش‌های انجام شده برای شناخت ویژگی‌های مشترک مدیران موفق، به یکی از جنبه‌های مهم این ویژگی‌ها یعنی کانون کنترل پرداخته می‌شود.

یوکی (۱۹۸۹) گرچه معتقد است که وجود برخی از صفات رهبری بطور قطع موجب موفقیت مدیر نمی‌گردد لکن پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که برخی از صفات احتمال افزایش کارآمدی مدیر را فراهم می‌کند و عامل موقعیت نیز تعیین‌کننده است.

بنظر یوکی تعدادی از این صفات عبارتند از:

- میل به پیشرفت و جاه‌طلبی
- جرات و جسارت
- قاطعیت
- پرانرژی
- اعتماد به نفس
- آگاهی به شرایط محیطی
- انطباق‌پذیری با واقعیت‌ها
- تحمل استرس

پاتریک ولوک^۱ (۱۹۹۱) معتقدند که مجموعه پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که مدیران موفق شبیه سایر افراد نیستند. شواهد حاکی از آنست که صفات اصلی معینی در موفقیت مدیران دخالت‌دارد. مدیران موفق اصولاً نابغه و یا خارق‌العاده نیستند ولی دارای ویژگی‌های خاصی هستند که در همه پیدا نمی‌شود. از نظر آنان صفات مهم برای موفقیت عبارتند از:

- انگیزش رهبری
- انگیزش جاه‌طلبی و پیشرفت و ظرفیت
- اعتماد به نفس
- انعطاف‌پذیری
- توانایی شناختی

دیویس^۲ (۱۹۷۲) نیز معتقد است که چهار ویژگی عمده برای موفقیت مدیران وجود دارد که عبارتند از:

- انگیزه‌های پیشرفت و رسیدن به هدف: وجود انگیزه‌های قوی برای موفقیت
- انسان‌گرایی: توجه به ارزش‌های انسانی
- بلوغ اجتماعی: اعتماد به نفس و وسعت دید.

کورمن^۳ (۱۹۷۵) در مطالعه‌ای که از چند هزار مدیر سطوح متوسط و بالاتر بعمل آورد مشخص نمود که مهارت‌های شناختی و اقدام به زیر دستان تا اندازه زیادی پیش‌بینی‌کننده موفقیت هستند همچنین کورمن مشخص نمود که متغیر اعتماد به نفس که گیزه لی^۴ مورد توجه قرار داده است با عملکرد همبستگی دارد و با یک آزمون شخصیتی دیگر یعنی مقیاس مانیر^۵ همبستگی مثبت دارد.

این مقیاس ناشی از فرضیه انگیزش قدرت مانیر است و با موفقیت رهبری در سازمانهای بزرگ سلسله مراتبی و نسبتاً آمرانه رابطه مثبت دارد.

بخشی از کار انجام شده در این پژوهش نشات گرفته شده از کارهای پژوهشی یاد شده (کار گیزه لی، یوکی، پاتریک و لوک و دیویس) بوده است تا با مطالعه برخی از ویژگی‌های مدیران موفق به این سوال که آیا مدیران موفق دارای ویژگی‌های خاصی هستند پاسخ دقیق داده شود. بررسی‌های محقق از پیشینه مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که گرچه مطالعات مزبور با استفاده از شیوه‌های مختلف و در جامعه‌های آماری متفاوت به ویژگی‌های مشترک خاصی در مدیران موفق دست یافته‌اند لکن هیچکدام بطور قاطع نمی‌توانند نتیجه بگیرند که چنانچه صفات مزبور در کسی وجود داشت لزوماً شخص مزبور مدیر موفق خواهد شد، اما بایستی اذعان داشت که بسیاری از

1 - Patrik & Locke

2 - Davis

3 - Korman

4 - Ghisalli

5 - Manier

یافته‌های پژوهشی بطور قابل اعتمادی حاکی از آن است که صفات یاد شده از عوامل موثر در موفقیت مدیران و به عبارتی پیش‌نیاز موفقیت و یا شرایط لازم آن بوده است. به این ترتیب می‌توان پیش‌بینی نمود که نتایج بدست آمده از این پژوهش نیز موجب تکمیل نتایج به دست آمده قبلی گردد.

کانون کنترل

توجیه رفتار مدیران از نظر خودشان ادراکات و چگونگی نگرش آنها به اطراف خود، رفتارها را به وجود می‌آورد و برای شناخت و بررسی رفتارها بایستی به نحوه نگرش افراد توجه شود. تئوری اسناد به دنبال یافتن علل برخی از رفتارهای افراد بر اساس نگرش آنهاست. بر اساس این تئوری فرد ممکن است رفتارهای خود را به عوامل بیرونی نظیر شرایط جامعه، جو موجود، مقررات و سایر عوامل نظیر آن یا به عوامل درونی مانند تلاش، تجربیات و توانائی‌های خود نسبت دهد و به این ترتیب می‌توان برخی از رفتارها را به وسیله تصویری که آنان از خوددارند مورد بررسی قرار داد و در نتیجه تصور کانون کنترل^۱ تأثیرات مختلفی را بر نحوه انجام کار می‌گذارد، به خصوص در مورد رفتار مدیر که علاوه بر رفتارهای خود باعث شکل‌دهی فعالیت‌های کارکنان می‌گردد موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، به نظر انتریالگو و فرناندز و وازکوز^۲ (۲۰۰۰) روانشناسی مدیران بر سه صفت شخصیتی استوار است. نیاز به پیشرفت، مقابله با ابهام و کانون کنترل. بر اساس مطالعه آنان اغلب مدیران به عنوان افرادی که دارای مرکز کنترل درونی قوی هستند شناخته می‌شوند یعنی کسانی که بر این باورند که سرنوشت یک فرد بیش از عوامل خارجی، تحت کنترل خودش است.

پژوهش دیگری که توسط براکهاوس^۳ (۱۹۸۰) انجام شده است نشان می‌دهد که ظرفیت کانون کنترل داخلی ممیزه میان مدیران موفق و ناموفق است. شاخص موفقیت این بود که وضعیت شرکت سه سال پس از رفتن مدیر مورد بررسی قرار می‌گرفت. نتایج نشان داد که مدیرانی که مرکز کنترل داخلی قوی دارند موفق‌تر بوده‌اند. اندرسون^۴ (۱۹۷۷) نیز وجود یک رابطه معنی‌دار میان موضع کنترل داخلی و موفقیت سازمان را گزارش می‌دهد. کتز و دوریس^۵ (۱۹۸۰) و میلز و اسنو^۶ (۱۹۸۷) و میتزبرگ^۷ (۱۹۷۳) نشان داده‌اند که می‌باید انتظار داشت مدیرانی که مرکز کنترل داخلی بزرگتری دارند، خلاق‌ترند و اعتقاد دارند که توان آنها در محیطشان تأثیر دارد و بر عکس، مدیرانی که فاقد این کنترل هستند خود را بسیار ضعیف نشان می‌دهند. بعلاوه جهت‌گیری فعالیت

- 1 - Lous of control
- 2 - Entrialgo & Fernandez & Vazquez
- 3 - Brockhaus
- 4 - Anderson
- 5 - Kets & Dovries
- 6 - Miles & Snow
- 7 - Mintzberg

داخلی‌ها و باور آنها بر توانایی‌شان در مقابله و کنار آمدن^۱ با موقعیت‌های پراسترس، آنها را به سوی رفتارهای خلاق سوق می‌دهد، برعکس، افرادی با کانون کنترل خارجی بطور منفعلانه عمل می‌کنند که باعث بحرانهای مدیریتی گردیده و بیشتر تمایل به پیروی تا هدایت رقبا را دارند. بطور خلاصه یک رابطه قوی میان موضع کنترل داخلی مدیر و سطوح خلاقیت، و ریسک‌پذیری مورد انتظار است. به علاوه افرادی با مرکز کنترل داخلی بیشتر علاقه به داشتن دیدگاهی از آینده و ساختن طرحهای درازمدت دارند.

در برخی از پژوهش‌های تجربی دیگر، تأثیر موضع کنترل داخلی مدیر بر رفتار استراتژیک سازمان آنها مورد بررسی قرار گرفته است. میلر و اسناو^۲ (۱۹۸۲) در یک نمونه از ۲۴ نفر مدیر، تأثیر مرکز کنترل داخلی بر ابعاد استراتژیک، خلاقیت، ریسک‌پذیری و فعالیت در سازمان را مشاهده کرده‌اند و براساس نتایج، آنها نتیجه گرفتند که داخلی‌ها به خلاقیت در تولیدات، ریسک‌پذیری و فعالیت بیشتر تمایل زیادتری نسبت به رقبا دارند. میلر (۱۹۸۳) در تحقیقی دیگر بر روی ۹۷ کمپانی نتیجه گرفته که داخلی‌ها، خلاقیت بیشتری در تولید داشته و تصویری بزرگتر از آینده دارند و روش‌های خود را با مسائل رو در روی کارخانه‌هایشان سازگار می‌کنند. این رابطه در کارخانه‌های کوچکتر و موقعیت‌های پویا بیشتر نشان داده شده است.

کیمبرلی و اوایسکو^۳ (۱۹۸۱) نیز نشان داده‌اند که رفتار کارآفرینی بوسیله مرکز کنترل داخلی توضیح داده می‌شود و بالذ فیه ریپل (۱۹۹۵) سعی می‌کند. نیمرخ مدیر خلاق را تشریح کند مطالعه او بر روی ۲۹ مدیر نشان می‌دهد که یکی از خصوصیات شخصیتی این نیمرخ، مرکز کنترل داخلی است. با توجه تحقیقات گسترده‌ای که روی کانون کنترل و تأثیر آن بر روی عملکرد و موفقیت مدیران انجام شده است و به برخی از آنها اشاره شد می‌توان نتیجه گرفت که مطالعات مزبور عمدتاً بوجود رابطه بین عملکرد موفقیت‌آمیز مدیرانی که کانون کنترل داخلی دارند تأکید دارد و به همین دلیل سنجش کانون کنترل مدیران میانی در ایران در مطالعه حاضر مورد توجه قرار گرفت تا از این راه وجود رابطه مورد نظر مورد بررسی قرار گیرد. برای محقق این سؤال همواره مطرح بوده است که وضعیت کانون کنترل مدیران ایرانی چگونه است و به چه میزان درونی یا بیرونی است. همچنین آیا مدیران موفق همچنان که پژوهش‌های انجام شده در سایر کشورها نشان می‌دهد، دارای کانون کنترل درونی هستند؟

روش تحقیق

برای یافتن پاسخ‌های مربوط به سوالهای پژوهش اقدامات زیر به عمل آمده است:

- 1 - Coping
- 2 - Miller & Asnav
- 3 - Kimberly & Evanisko

- برای مشخص نمودن ویژگی‌های مشترک مدیران نمونه، نمرات بدست آمده از متغیر برای هر یک از مدیران مشخص و به صورت توصیفی بیان می‌شود. چنانچه در متغیر مزبور مشابهت‌های زیادی بین اندازه متغیر نمونه‌ها وجود داشته باشد بطور توصیفی بیان می‌شود.

- برای بررسی تفاوت میان ویژگی‌های مدیران نمونه با ویژگی‌های مدیران غیرنمونه که بطور تصادفی انتخاب شده‌اند با توجه به تفاوت تعداد افراد دو گروه، نمرات هر گروه به چهار قسمت (چارک) تقسیم گردید تا چارک‌های متناظر با یکدیگر مقایسه گردند سپس نمره هر یک از متغیرها در گروه مدیران غیرنمونه و نمونه مشخص گردیده و سپس دامنه نمرات مدیران غیرنمونه در هر یک از متغیرها با افزودن دو انحراف استاندارد (به منظور امکان اظهار نظر در سطح $X = 0.05$) در هر طرف مشخص شد این کار برای هر یک از چارک‌های دو گروه مشخص گردید. چنانچه نمره متغیر مزبور در گروه مدیران نمونه بیرون از دامنه یاد شده باشد با اطمینان ۹۵٪ حاکی از عدم یکسانی و چنانچه در داخل دامنه باشد نشانه یکسانی دو چارک مورد مقایسه اعلام می‌گردد.

- برای تعیین مشابهت ویژگی‌های مدیران نمونه با مدیران غیرنمونه‌ای که توسط کارکنان و از نظر آنان دارای برجستگی‌های مدیریتی هستند و همچنین تفاوت ویژگی‌های آنان با مدیران غیرنمونه‌ای که از نظر مدیریتی ضعیف هستند، گروه مدیران مزبور از نظر نمره و رتبه‌ای که از طریق کارکنان بدست آمده‌اند به چهار گروه (چارک) تقسیم و چارک اول و چارک آخر آنان از نظر متغیر مورد مطالعه با گروه مدیران نمونه مورد مقایسه قرار می‌گیرند و نزدیکی و مشابهت دو چارک مزبور به گروه مدیران نمونه از متغیر مورد نظر از طریق جداول مقایسه‌ای و نمودار مشخص می‌گردند.

- برای تعیین کانون کنترل از پرسشنامه برگر ۲ که دارای ۷ گزینه به ترتیب کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است استفاده گردیده است و نتایج بر اساس پاسخهای کاملاً مخالف با ارزش یک و کاملاً موافق با ارزش هفت منجر به تعیین یک نمره برای هر یک از پاسخگویان گردیده و بر اساس آن امتیازات کمتر از ۲۴ (کنترل بیرونی) و امتیازات ۲۴-۴۴ (کنترل مرکب درونی و بیرونی) و امتیازات بالاتر از ۴۴ (کنترل درونی) پیش‌بینی گردیده است.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل ۳ گروه زیر بوده است:

- ۱- مدیران نمونه به تعداد ۴۰ نفر شامل مدیران نمونه کشور در سالهای ۷۸ و ۷۹ منتخبین جشنواره شهید رجایی
- ۲- مدیران میانی کشور (شاغلین پست‌های مدیرکل و معاون مدیرکل و مشاغل مشابه) به تعداد ۸۷۱۷ نفر

- ۳- کارکنان تحت سرپرستی مدیران میانی منتخب به تعداد تقریبی ۳۰۰۰ نفر نمونه به شرح زیر اقدام شده است.
- ۱- همه مدیران نمونه کشور با توجه به محدود بودن تعداد به صورت سرشماری انتخاب گردیدند و پرسشنامه بین آنان توزیع و از این گروه تنها ۲ نفر به پرسش‌ها پاسخ نداده و ۳۸ پرسشنامه مورد مطالعه قرار گرفت.
- ۲- با استفاده از بانک اطلاعات مدیران لیست مدیران میانی کشور استخراج و بصورت تصادفی تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب و پرسشنامه ارسال گردید. از کل پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۱۵۰ نفر تکمیل و برگشت داده شد.
- ۳- از کارکنان تحت سرپرستی برای هر یک از مدیران میانی تعداد ۶ نفر به طور تصادفی انتخاب گردیدند.

تعیین اعتبار و روائی ابزارهای اندازه‌گیری

روائی متغیر مورد سنجش از طریق ابزار معتبری که بادقت از میان ابزارهای موجود انتخاب شده، بررسی گردید. قبل از توزیع پرسشنامه به تعداد ۱۰ نسخه و به صورت محدود بین چند نفر از مدیران و اساتید صاحب نظر توزیع و پس از جمع‌آوری و اصلاحات بین افراد نمونه پژوهش توزیع گردید.

اعتبار پرسشنامه از طریق آلفای کرون باخ محاسبه گردید و عدد $0.74/4$ بدست آمد که حاکی از اعتبار کافی وسیله اندازه‌گیری بود.

یافته‌های پژوهش

سوال اول: آیا مدیران موفق از لحاظ کانون کنترل دارای ویژگی‌های مشترک هستند؟

یافته‌ها حاکی از آن است که از نظر کانون کنترل همه مدیران موفق، بدون استثناء، دارای کانون کنترل درونی هستند و از این نظر کاملاً دارای ویژگی مشترک هستند. سایر شاخص‌های گرایش مرکزی به شرح زیر بوده است.

۴۶/۶۵	میانگین نمرات
۴۶	میانه
۴۷	نما

که نشان می‌دهد مدیران مزبور به میزان زیادی دارای کانون کنترل درونی بوده و بیشترین فراوانی مربوط به نمرات ۴۷ بوده است.

سوال دوم پژوهش: ویژگی‌های مدیران موفق از نظر کانون کنترل تا چه میزان با ویژگی‌های مدیران میانی منطبق است. برای پاسخگویی به سئوال دوم اقدامات زیر بعمل آمد:

الف- پرسشنامه بین ۲۰۵ نفر از مدیران میانی توزیع و تعداد ۱۰۵ نفر تکمیل نموده و برگشت دادند.

ب- پرسشنامه فرعی حاوی ۵ محور اصلی فرم موجود در پیوست بطور تصادفی بین کارکنان تحت سرپرستی مدیران مذکور توزیع گردید. به علت مشکلات و محدودیت‌های بسیار برای توزیع و جمع آوری پرسشنامه‌ها فقط امکان پرسش از کارکنان تحت سرپرستی ۷۴ نفر از مدیران مقدر گردید و از واحدهای تحت سرپرستی بطور متوسط تعداد ۶ نفر از کارکنان بطور تصادفی انتخاب و پرسشنامه‌ها را تکمیل نمودند. گزینه‌های هر یک از سوالها از خیلی کم تا خیلی زیاد دسته‌بندی شده و با اعداد ۱ تا ۵ ارزش‌گذاری شد به این ترتیب نظر کارکنان راجع به ۵ ویژگی مدیران خود استخراج و میانگین نظرات هر گروه از کارکنان تحت سرپرستی هر یک از مدیران بدست آمد. به عبارت دیگر هر یک از مدیران مزبور یک نمره بدست آوردند که معرف میانگین نظرات کارکنان آنان نسبت به ویژگی‌های مدیریتی آنان بود.

پ- ویژگی‌های مدیرانی که در چارک اول قرار گرفتند (مدیرانی که به نظر کارکنان دارای عملکرد ضعیف هستند داری نمرات ۳/۴۸-۲/۰۸) از نظر متغیر مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفته و نتایج زیر بدست آمد. سپس نمرات مربوط به کانون کنترل در گروه مدیران با عملکرد قوی و همچنین با عملکرد ضعیف بطور جداگانه استخراج گردید.

جدول ۱ - ویژگی‌های مدیران غیرنمونه گروه اول (با عملکرد ضعیف چارک اول)

نام متغیر	میانگین نمرات	میانه	نما
کانون کنترل	۴۳/۸۸	۴۳	۴۱

جدول ۲ - ویژگی‌های مدیران غیرنمونه گروه سوم (با عملکرد قوی چارک آخر)

نام متغیر	میانگین نمرات	میانه	نما
موضع کنترل	۴۵/۳۵	۴۵	۴۴

مقایسه ویژگی‌ها

برای مقایسه ویژگی‌های مدیران نمونه با مدیران غیرنمونه (چارک اول و چارک آخر) و برای مقایسه میانگین نمرات ویژگی‌های مدیران نمونه از نظر متغیر مورد مطالعه با دو گروه از مدیران غیرنمونه جدول شماره ۳ تشکیل گردید.

جدول ۳ - مقایسه نمرات مدیران نمونه با مدیران غیرنمونه از نظر کانون کنترل

نام متغیر	میانگین	میانگین	میانگین	تفاوت مدیران	تفاوت مدیران
کانون کنترل	نمرات مدیران غیرنمونه چارک اول	نمرات مدیران غیرنمونه چارک آخر	نمرات مدیران نمونه	نمونه با چارک اول	نمونه با چارک آخر

۱/۳۱	+۲/۷۸	۴۶/۶۶	۴۵/۳۵	۴۳/۸۸	
------	-------	-------	-------	-------	--

با ملاحظه جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود که ویژگی‌های چارک آخر از نظر متغیرهای مورد مطالعه به میزان زیادی با ویژگی‌های مدیران نمونه نزدیک و انطباق دارد و نسبت به چارک اول که از میانگین نمرات مدیران نمونه دور و متفاوت است. به عبارت دیگر در پاسخ قسمتی از سؤال دوم پژوهش می‌توان گفت ویژگی‌های مدیران موفق با نمرات چارک اول مدیران غیرنمونه (که از نظر کارکنان دارای ویژگی‌های پایین مدیریتی هستند. تفاوت و فاصله داشته و با نمرات چارک آخر مدیران غیرنمونه (که از نظر کارکنان دارای ویژگی‌های بالای مدیریتی هستند) نزدیکی و انطباق دارد.

برای بررسی یکسانی ویژگی‌های مدیران نمونه با مدیران غیرنمونه که از نظر کارکنان دارای عملکرد ضعیف هستند (چارک اول جدول شماره ۱) و همچنین مدیران غیرنمونه که از نظر کارکنان دارای عملکرد قوی هستند (چارک آخر مندرج در جدول شماره ۲، جداول شماره ۴ و ۵ بر اساس مقایسه توزیع نمرات متغیر در چارک‌های اول و آخر گروه‌های مورد مقایسه تنظیم گردید.

جدول ۴ - مقایسه نمرات کانون کنترل مدیران نمونه با چارک اول مدیران غیرنمونه

چارک‌ها	نمره مدیران نمونه	نمره مدیران	دامنه نمره مدیران	یکسانی / عدم یکسانی
	۳۸ نفر	غیرنمونه ۱۷ نفر با عملکرد ضعیف	غیرنمونه ۱۷ نفره با عملکرد ضعیف	
اول	۴۳/۹۴	۴۱	۳۸/۸۴-۴۳/۱۴	غیر یکسان
دوم	۴۷	۴۳	۴۰/۸۶-۴۵/۱۴	غیر یکسان
سوم	۵۰	۴۷	۴۳/۸۶-۴۹/۱۴	غیر یکسان

جدول ۵ - مقایسه نمرات موضع کنترل مدیران نمونه با چارک آخر مدیران غیرنمونه

چارک‌ها	نمره مدیران نمونه	نمره مدیران	دامنه نمره مدیران	یکسانی / عدم یکسانی
	۳۸ نفر	غیرنمونه ۱۷ نفر با عملکرد قوی	غیرنمونه ۱۷ نفره با عملکرد قوی	
اول	۴۳/۹۴	۴۲/۵	۴۰/۲۶-۴۴/۷۴	یکسان
دوم	۴۷	۴۵	۴۳/۷۶-۴۷/۲۴	یکسان
سوم	۵۰	۴۹/۵	۴۷/۲۶-۵۱/۷۴	یکسان

نتایج بدست آمده از مقایسه توزیع نمرات در چارک‌های مدیران نمونه با سایر مدیران که از کارکنان دارای عملکرد ضعیف هستند نشان می‌دهد که در سطح $\alpha = 5\%$ دو گروه کاملاً با یکدیگر متفاوت‌اند ولی در مقایسه با توزیع نمرات سایر مدیران که از نظر کارکنان دارای عملکرد قوی هستند یکسان هستند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان گفت مدیران موفق از نظر کانون کنترل کاملاً دارای ویژگی‌های مشترکی هستند بطوریکه همه آنها رفتارهای خود را به عوامل درونی مانند تلاش، تجربیات و توانایی‌های خود و سایر عوامل نسبت می‌دهند. به این ترتیب نتایج بدست آمده با مطالعات انتریالگو و فرناندز و وازکوز (۲۰۰۰) که مدیران قوی را به عنوان افرادی که دارای مرکز کنترل درونی قوی هستند مشخص نموده‌اند انطباق دارد. همچنین با مطالعات و پژوهش‌های براکهاوس که تفاوت‌گذاری میان مدیران موفق و ناموفق را کانون کنترل درونی می‌داند انطباق داشته و آنرا تأیید می‌نماید.

از طرف دیگر اندرسون (۱۹۷۷) نیز وجود رابطه معنی‌دار میان کانون کنترل درونی و موفقیت سازمان را مشخص نموده است که نتایج بدست آمده منطبق با پژوهش‌های وی می‌باشد. همچنین با مطالعات مینتزبرگ نیز که معتقد است بایستی انتظار داشت مدیرانی که مرکز کنترل درونی بزرگتری دارند خلاق‌تر بوده و اعتقاد دارند که توان آنها

در محیط تأثیر داشته و افرادی که کانون کنترل خارجی دارند بطور منفعلانه عمل می‌کنند و باعث بحرانهای مدیریتی می‌گردند نیز انطباق دارد.

بنابراین با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان پیشنهادهای ذیل را ارائه کرد:

- با توجه به نتایج بدست آمده در زمینه کانون کنترل می‌توان پیشنهاد نمود که قبل از انتصاب مدیران سطوح میانی از طریق ابزارهای مناسب، کانون کنترل آنان مورد ارزیابی قرار گرفته و کسانی که دارای کانون کنترل درونی هستند یعنی کسانی که احساس می‌کنند از طریق تواناییها و کوشش‌های خود بر نتایج بدست آمده از کار خود موثرند بکار گمارده شوند.

- با توجه به جامعه آماری پژوهش که در بخش عمومی انجام شده است پیشنهاد می‌گردد تحقیقات مشابه در بخش خصوصی و صنعت نیز انجام گیرد.

منابع و مأخذ

- Anderson C. R(1977). "**Locus of control , Coping behaviors and performance in a stress setting** " journal of applied psychology, vol. 62.
- Brockhaus, R. H. (1980). **Risk taking propensity of entrepreneurs**, Academy of management journal, vol 23 No 3.
- Comparative study between locus of control of successful managers and others managers in Iranian state organization. By: Ali Talaei (Ph. D.)
- Davis. s. j. **toward a theory of revolution**, American sociological Review, 1967, 5-19.
- Entrialgo, M. , Fernandez, E & Vazquez. C. (2000), Psychological characteristics and Process, European journal of innovation Management , vol 03, Issue3.
- Kets, Devries M. (1980). **organizational paradoxes, clinical approach to management**, Tahistock, London.
- Kimberly, J. R & Evanisko M. J. (1981). **organizational innovation: the influence of individual organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations"** academy of management journal vol. 24
- Korman. A. K. (1976). A Hypothesis of Work behavior revisited and extension, Academy of Managment Review, 1976. vol?.
- Miller D. (1983). the correlates of entrepreneurship in three tyes of firm, Management science vol 29 No 7.
- Miller D. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum, strategic management journal, vol 3.
- Mintzberg , H. (1973). strategy – making in three modes, California mangment Review, vol 16 No 2.
- Ripolls,M. (1995). caracterestics personales del. Emprosarior–inventor, communication presental v congreso.
- Yuki, GA. (1989). **leadership in organization**, 2nd ,Engewood Cliffs, printicehall.

