

## بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) مدیران مدارس با سبک‌های تصمیم‌گیری (آمرانه- مشارکتی) آنان

علیرضا مشتاق<sup>1</sup>

حسینعلی بهرامزاده<sup>2</sup>

### چکیده:

سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین منبع کنترل مدیران مدارس متوسطه مدارس بجنورد با سبک‌های تصمیم‌گیری (آمرانه- مشارکتی) آنان رابطه وجود دارد؟

جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه شهرستان بجنورد در سال تحصیلی 89-1388 می‌باشد. حجم نمونه بر اساس جدول جرسی و مورگان 56 نفر انتخاب شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بدون جایگزینی بوده است. جهت جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استاندارد منبع کنترل راتر دارای 29 سؤال دو گویه ای و پرسشنامه سبک مدیریت فرد لوتانز که دارای 35 سؤال بوده که بر اساس مقیاس لیکرت قابل نمره‌گذاری است و جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS، روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون خی دو) و همبستگی پیرسون استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) مدیران مدارس متوسطه بجنورد با سبک‌های تصمیم‌گیری آنان (آمرانه- مشارکتی) در سال تحصیلی 89-1388 در سطح اطمینان 95٪ رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد. همچنین از فرضیه‌های فرعی، فرضیه دوم پژوهش که نشان دهنده رابطه بین منبع کنترل درونی مدیران و سبک تصمیم‌گیری مشارکتی است و فرضیه سوم

<sup>1</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی.

<sup>2</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد.

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) .. پژوهش که نشان دهنده رابطه بین منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری آمرانه است مورد تأیید قرار گرفت.

## کلید واژه ها:

منبع کنترل، سبک تصمیم‌گیری، منبع کنترل درونی، منبع کنترل بیرونی، سبک آمرانه، سبک مشارکتی.

## مقدمه:

مدیریت و رهبری از ارکان سازمان و جامعه است. مدیریت آموزشی، در بین سایر انواع مدیریت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد.

مدیریت آموزشی عبارت از هماهنگ‌سازی کوشش‌های افراد و استفاده از سایر منابع به منظور تحقق هدف‌های آموزشی و پیشبرد مؤثر آموزش و یادگیری فراگیران است. مدیریت آموزشی صرفاً انجام امور اداری و اجرای مصوبات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی نیست بلکه با اتخاذ روش‌های خاص و منطبق با محیط تربیتی می‌تواند ضمن ایفای نقش مدیریت صرف، نقش رهبری را نیز انجام دهد. اگر چه اعمال مدیریت با اجرای مقررات سازمانی در ارتباط است ولی نحوه اجرای مقررات از خصوصیات رهبری فرد نشأت می‌گیرد. بدین جهت است که مدیریت آموزش و پرورش با رهبری تلفیق شده و اغلب به صورت مکمل بکار گرفته می‌شود. (عسکریان، 1376: 10)

هنگامی که مشکلات چالش‌برانگیز مدیریت را در سازمان‌های مختلف در نظر می‌گیریم در می‌یابیم که آزمون واقعی ویژگی‌های مدیران و رهبر که پیشاپیش رویارویی با این چالش‌ها قرار دارند تا چه اندازه اهمیت دارند. از جمله این ویژگی‌ها که بیش از همه مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفته سبک

مدیریت است. زیرا این مفهوم یکی از مهمترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است.

تقریباً بیشتر متخصصان علم مدیریت بر این نکته توافق دارند که سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه 4 عامل: نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مهم شکل می‌گیرد. (تانن باوم و اشمیت، 1985)

به نظر هربرت سایمون مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه هم معنی و مترادف می‌باشند. (سایمون، 1960 به نقل از سعادت، 1373: 3) علاوه بر او گروه دیگری از صاحب نظران نیز مدیریت و تصمیم‌گیری را یکی و هم معنی تعریف کرده‌اند و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته و معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد. (دراکر، 1954 به نقل از سعادت 1373: 3) این فرایند چنان با خصوصیت روانی تصمیم‌گیرنده آمیخته است که نمی‌توان یکی را بدون دیگری مطرح و مورد مطالعه قرارداد. یکی از ابعادی که افراد را از یکدیگر متمایز می‌کند و همچنین می‌تواند به راهبردهای تصمیم‌گیری مرتبط شود، منبع کنترل (درونی- بیرونی) آنان است.

منبع کنترل به اعتقاد جولیان راتر روانشناس آمریکایی (1966-1967) درجه کنترلی است که افراد تصور می‌کنند بر رویدادهای زندگی خود دارند. کسانی که معتقدند با تلاش‌هایشان می‌توانند امور را تغییر دهند و به هدف‌های خود برسند، افرادی با منبع کنترل درونی و از سوی دیگر کسانی که اعتقاد دارند هر کاری انجام دهند، اوضاع چندان فرقی نخواهد کرد و خود را به مهره‌هایی تشبیه می‌کنند که شانس یا قدرت دیگران آنها را جا به جا می‌کنند، افراد با منبع کنترل بیرونی نامیده می‌شوند.

همانطور که گفته شد، نگرش‌ها، نظام ارزش‌ها و تمایلات رهبری که از ویژگی‌های شخصیتی افراد هستند بر سبک‌های تصمیم‌گیری آنان تأثیر بسزایی دارند، یکی از این جنبه‌ها منبع کنترل آنان است. پژوهش حاضر در

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) ..  
صدد بررسی رابطه بین منبع کنترل مدیران با سبک‌های تصمیم‌گیری (آمرانه- مشارکتی) آنان است.

بررسی شواهد و مدارک نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌های آموزشی در ایران از سطح مورد انتظار و مطلوب بسیار پایین‌تر است در این میان توجه به چگونگی تصمیم‌گیری مدیران به عنوان یک فرایند مهم و اساسی که به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی مؤثر است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این فرایند جدا از تأثیری که از ساختار مسئله و نوع تصمیم می‌پذیرد، تا حد قابل ملاحظه ای متأثر از سبک تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد. (میر سپاسی، 1385)  
در یک موقعیت معین، ویژگی‌های فردی هر شخص موجب می‌شود که او رفتار مناسب با خود اتخاذ کند. تصمیم‌گیری در کارآیی و اثربخش کردن فعالیت‌های سازمانی تأثیر مستقیم داشته و می‌تواند به هدایت و کنترل رفتار افراد در سازمان مؤثر واقع شود. تصمیم‌گیری در سازمان شامل انتخاب اعمالی است که به منظور تحقق اهداف یا حل مسائل سازمانی صورت می‌گیرد. این فرایند شامل مراحل تشخیص مسئله (موضوع تصمیم)، کسب اطلاعات، ارائه و ارزیابی راهکارها و انتخاب یکی از راهکارها می‌باشد. (نظری نژاد، 1376: 412)

تصمیم‌گیری چنان با خصوصیات روانی تصمیم‌گیرنده آمیخته است که نمی‌توان یکی را بدون دیگری مطرح و مورد مطالعه قرار داد. عوامل و عناصر شخصیتی از قبیل خلق و خوی، هوش، انرژی، بینش و نگرش و احساسات مدیر، همگی در تصمیماتی که او اتخاذ می‌نماید نقش مؤثر دارد. بنابراین مطالعه فرایند تصمیم‌گیری می‌باید با در نظر گرفتن تمامی خصوصیات انسان تصمیم‌گیرنده انجام گیرد. زیرا شخصیت تصمیم‌گیرنده، ارزش‌ها و ذهنیات او، همیشه به عنوان یک عامل کلیدی مهم در تصمیم‌گیری‌های او حضور فعال دارند. تجربه، درجه ریسک‌پذیری، ایمنی در همه یکسان نیستند و همه افراد به یک اندازه معاشرتی و اجتماعی نیستند. (نیومن، 1987، به نقل از سعادت، 1373)

تحقیقات اخیر در مورد نظریه منبع کنترل (درونی- بیرونی) راتر به ابعاد دیگری همانند عملکرد شغلی تعمیم یافته است. به اعتقاد این دسته از پژوهشگران، وجود سبک های اسنادی غیر انطباقی یعنی نسبت دادن موفقیتها به شانس و دیگر عوامل قدرتمند بیرونی و شکستهای فرد به عوامل درونی نظیر استعداد، هوش و توانمندیهای فرد نه تنها سلامت انسانها را به لحاظ جسمی و روانی به خطر می اندازد بلکه با عملکرد شغلی ضعیف تر نیز در رابطه است و به استناد این نظریه وقتی فرد شکستهای خود را با عوامل درونی هوش و استعداد خویش نسبت می دهد، نسبت به خود ارزیابی منفی پیدا می کند. اگر این شکستها به عوامل پایدار مربوط شود، یا این ناتوانی فراگیر و عام تلقی گردد و فرد احساس کند آنچه موجب شکست او شده است به موارد دیگر زندگی او نیز تعمیم می یابد به افسردگی پایدار و فراگیر دچار می شود.

از آن جایی که منبع کنترل (درونی- بیرونی) با تصمیم گیری و شیوه یافتن راهکارها و تدوین استراتژیها از طرف فرد ارتباط دارد، (سلیگمن، شولمن، 1986) و از سوی دیگر بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) و مقاومت یا مطیع بودن در مقابل نفوذ دیگران رابطه وجود دارد، (لو، 1982) این دسته از پژوهشها نشان دهنده آن بوده است که افراد با منبع کنترل بیرونی تمایل دارند تا بیشتر مورد قبول دیگران واقع شوند. (پریز، 1965) بر پایه همین یافتهها افراد دارای کنترل درونی در مقابل نفوذ دیگران از خود واکنش نشان داده و گاهی حتی در برابر کوششهای مبتنی بر نفوذ دیگران مخالفت خود را ابراز می دارند.

با عنایت به مؤلفههایی نظیر داشتن استراتژی های مشخص، توان تصمیم گیری، برخورداری از عزت نفس در مقابل نفوذ دیگران در افراد با منبع کنترل درونی و اهمیت این مؤلفهها در مشاغلی مانند مدیریت و رهبری و وجود رابطه بین آنها و موفقیت مدیران و همچنین اهمیت سبک تصمیم گیری در یک سازمان، در این پژوهش ما به این مسئله می پردازیم که:

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) ..

«آیا رابطه‌ای بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد با سبک‌های تصمیم‌گیری آنان (آمرانه- مشارکتی) وجود دارد یا خیر؟

افرادی که منبع کنترل درونی دارند، معتقدند که موفقیت‌ها و شکست‌هایشان توسط اعمال و توانایی‌هایشان تعیین می‌شود. درونی‌ها احساس می‌کنند که بر روی پیامدهای اعمالشان نفوذ و تسلط بیشتری دارند تا افراد با منبع کنترل بیرونی. (وایتن، 1989)

افرادی که منبع کنترل بیرونی دارند معتقدند که موفقیت‌ها و شکست‌هایشان توسط عوامل بیرونی مانند بخت و اقبال و شانس تعیین می‌شود. بیرونی‌ها احساس می‌کنند که بر پیامدهای اعمالشان کنترل ندارند. فراد درونی به توانایی خود در کنترل رویدادها اعتقاد دارند و بیرونی‌ها معتقدند که افراد یا رویدادهای دیگری بر اوضاع و احوال زندگی آنان تأثیر می‌گذارند و آنها را کنترل می‌کنند. (کریمی، 1368: 101)

سبک تصمیم‌گیری آمرانه: تصمیمی که در آن مدیر شخصاً و با اطلاعات خود مشکل موجود را حل نموده، آنرا به مرحله اجرا در می‌آورد. (هوی و میکسل، سید عباسزاده، 1371)

مدیر با اطلاعات موجود و بدون مراجعه به افراد به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند. مدیر اطلاعات را از زیر دستان و همکاران می‌گیرد و خود به تصمیم‌گیری می‌پردازد و گرفتن اطلاعات از دیگران، الزاماً به معنی آن نیست که افراد از مسئله یا مشکل سازمان اطلاع دارند. در این حالت مدیر به تنهایی تصمیم می‌گیرد. (احمدی، 1383)

سبک تصمیم‌گیری مشارکتی: سبکی است که در آن به اعتماد و اطمینان به رؤسایان در حد کمال است و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنها برقرار می‌باشد. در این سبک تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی است و گروه‌های رسمی و غیر رسمی با هم در آمیخته شده‌اند. (الوانی، 1378: 146)

در این سبک مدیر با تبیین اهداف، امکانات، محدودیت‌ها و چهارچوب تصمیم‌گیری، اختیار انتخاب تصمیم را به گروه کارکنان واگذار مینماید. در این شیوه حضور یا عدم حضور مدیر در فرایند تصمیم‌گیری فقط به معنای افزوده شدن یک نفر به جمع گروه و یا کم شدن یک نفر از گروه می‌باشد. (آندریو و مارسی، 62 و 63)

خصوصیات افراد با منبع کنترل درونی - بیرونی: افراد دارای منبع کنترل درونی معتقدند که رویدادهای مثبت زندگی در نتیجه نقشه ریزی دقیق و کوشش پیگیر خود آنها بدست می‌آید. در صورتی که افراد دارای منبع کنترل بیرونی بین رفتار خود و رویدادها هیچگونه رابطه علی و معلولی نمی‌بینند و برای کوشش‌های خود ارزش قائل نمی‌شوند. آنها به کنترل زندگی خود به دست خویش در حال و آینده چندان ایمانی ندارند. در مقابل کسانی که معتقد به منبع کنترل درونی هستند بر این باورند که کنترل زندگی خود را شخصاً در دست دارند و برای مهارت‌ها و توانایی‌های خود ارزش قائل می‌شوند. همچنین شواهدی در دست است حاکی از این که این افراد از سلامت روانی بیشتری برخوردارند و این که منبع کنترل بر پیامدهای عاطفی یا هیجانی ناشی از بازده‌های پیشرفت تأثیر دارد. (سیف، 1374: 220-221)

مطالعه دیگری نشان داده است که در بررسی مشاغل، درونی‌ها احتمالاً بیشتر در جستجوی اطلاعات در مورد جنبه منفی مشاغل می‌باشند و همچنین درونی‌ها به خصوص در وظایف عملی و هوشی دارای موفقیت بالاتری هستند به علاوه درونی‌ها تمایل دارند که در عین استقلال در امور با دیگران همکاری کنند. آنها در مقایسه با بیرونی‌ها نگرش مطلوب تری نسبت به مراجع قدرت دارند. مهارت‌های انطباقی درونی‌ها در موقعیت‌های اجتماعی، تمایل به سازگاری بالاتری دارند و به طور کلی بهداشت روانی آنها بهتر از بیرونی هاست. (لیپرت و اسپیگرم، 1375: 95)

برخی صاحب نظران معتقدند که درونی‌ها بیشتر از سرنخ‌ها به نتایج توجه می‌کنند، بیشتر یافته‌های ارائه شده مناسب را حفظ می‌کنند. از سرنخ‌ها

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) ..  
آگاهی بیشتری دارند و در برابر تلقین ها، ماهرانه پایداری می کنند. همچنین هنگامی که دستورالعمل برای انجام کاری مبتنی بر مهارت و نه شانس باشد، درونی ها بهتر از عهده بر می آیند. در حالی که بیرونی ها در شرایط شانس و احتمال، بهتر عمل می کنند. (مهدویان، 1374: 51)

باید متذکر شد که نمونه شخصیتی کاملاً خالصی در زمینه منبع کنترل درونی یا بیرونی وجود ندارد. هرگز نباید مرتکب این اشتباه شویم که هر یک از افراد به طور کامل دارای کنترل درونی یا بیرونی هستند، بلکه افراد دارای گرایش‌های مختلفی هستند. به طور مثال ممکن است فردی که بسیار معتقد به کنترل بیرونی است در موقعیت‌های خاص دست به مبارزه بزند، اگر گرایش‌های عمومی فرد را با در نظر گرفتن همبستگی میان رفتار و صفات مختلف در نظر بگیریم آن وقت تصویر کلی از رفتار انسان را مورد توجه قرار خواهیم داد. (هامپسون، 1985)

بطور خلاصه می‌توان نتیجه گرفت که کنترل (درونی- بیرونی) یک پیوستار است و هیچ تیپ شخصیتی (درونی- بیرونی) وجود ندارد بلکه «درجه» بیرونی بودن یا درونی بودن مطرح است.

به عقیده راتر درونی ها پویاتر، بیدارتر و بیشتر در گیر تلاش‌هایی هستند که زندگی خود را هدایت و کنترل کنند. بیرونی ها معتقدند انتخابی ندارند جز پذیرش آنچه سرنوشت برایشان تعیین می کند. تحقیقات نشان می‌دهد که بیماران درونی از شرایط خود آگاهی بهتری برخوردارند، برای سلامتی خود بیشتر تلاش می‌کنند و در مقایسه با بیرونی‌ها موفق‌تر هستند.

«لونیسون» بیرونی‌ها را به دو دسته فرعی تقسیم می‌کند: کسانی که معتقدند سرنوشت آنها را افراد قدرتمند کنترل می‌کنند و کسانی که معتقدند زندگی‌شان در اختیار شانس است. هر دو گروه منبع کنترل بیرونی دارند. بیرونی‌هایی که در مقیاس‌های شانس و افراد مسلط نمرات بالایی بدست می‌آورند، برگه‌های برنده زیادی در دست ندارند. آنها عصبی، مملو از کینه، بی‌اعتماد، تحریک پذیر، افسرده هستند و عزت نفس پایینی دارند.



هرچند که ممکن است درونی‌ها از مشکلات روانی رنج ببرند و به اختلال‌های روانی گرفتار شوند، اما بیرونی‌ها دنیا را خصمانه و خطرناک می‌دانند و معتقدند که برای تغییر دادن اوضاع، کاری از دست آنها بر نمی‌آید. آنها نسبت به زندگی دیدگاه وحشتناک دارند. تفسیر درونی‌ها از گرفتن نمره خوب چنین جملاتی است: جای تعجب نیست، من آدم باهوشی هستم، تا می‌توانستم تلاش کردم.

بیرونی‌ها برعکس احتمالاً چنین خواهند گفت: من آدم خوش‌شانسی هستم، کار آسانی بود. بیرونی‌ها نمی‌توانند بپذیرند که لیاقت موفقیت‌های خود را دارند و بر عکس خود را به شکست‌ها سرزنش می‌کنند. جواب درونی‌ها اگر به آنها بگویند که کار را خوب انجام نداده‌اید اینگونه خواهد بود: این کار برای همه مشکل است، شما به اندازه کافی وقت ندادید، اول نگفتید که وقت خیلی محدود است. یعنی دوست دارند تسلط خود را حفظ کنند زیرا معتقدند که باید منبع رویدادهای شادی باشند که برای آنها اتفاق می‌افتد.

اما اگر به بیرونی‌ها بگویند که کار را خوب انجام نداده‌اید چنین پاسخی خواهند داد: در این کارها توانایی خوبی ندارم، من آدم خوش‌شانسی نیستم، همیشه برایم مشکل درست می‌شود.

پیامد جالب دیگر راهبردهای تصمیم‌گیری هستند. درونی‌ها تمایل دارند راهبردهای خوب را نگه دارند و راهبردهایی که به شکست می‌انجامد را کنار بگذارند.

بیرونی‌ها با این خطر مواجه هستند که پس از موفقیت روش خود را تغییر دهند و روشی را نگه دارند که شکست خورده است. درست مثل اینکه به خود بگویند: «خوب این روش این بار موفقیت آمیز نبوده است. احتمالاً دفعه دیگر موفقیت آمیز خواهد بود.»

بیرونی‌ها نسبت به درونی‌ها متفاوت رفتار می‌کنند. درونی‌ها اطلاعات بیشتری را در موقعیت‌های مختلف بدست می‌آورند و چیزهای بیشتری از موقعیت‌ها یاد می‌گیرند و وقتی در معرض انتخاب قرار می‌گیرند، بیشتر حالات

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) ..  
 شخصی را برای توجه کردن برمی گزینند، با همسالان خود اجتماعی تر هستند  
 و بیشتر افرادی را جذب می کنند که بتوانند بر آنها اعمال نفوذ داشته باشند.  
 اضطراب کمتری دارند. علائم روان پزشکی کمتری را از خود نشان می دهند،  
 دوست دارند رتبه های بالاتری را در مدرسه بدست آورند و نمره های بالاتری  
 را در آزمون های میزان شده کسب کنند. مصر هستند که بیشتر تلاش کنند،  
 بهتر درک کنند، بیشتر بخوانند و در کسب اطلاعات کارآمدتر باشند.

به نظر می رسد از نظر جسمانی از افراد بیرونی سالم تر باشند، به فشار  
 خون کمتر و حمله های قلبی کمتری مبتلا شوند و در صورت ابتلا با پرستاران  
 همکاری بیشتری می کنند و زودتر درمان می شوند. به سلامتی خود بیشتر  
 می اندیشند و احتمال بیشتر می رود که در اتومبیل های خود از کمربند ایمنی  
 استفاده کنند، اهل ورزش هستند.

اما چگونه یک فرد منبع کنترل درونی را کسب می کند و فرد دیگر منبع  
 کنترل بیرونی ؟

شواهد نشان می دهد که در دوره کودکی یاد گرفته می شوند، رفتار والدین  
 مسئول درونی شدن منبع کنترل است. والدین کودکانی که منبع کنترل درونی  
 دارند به مقدار بیشتر حمایت کننده هستند. به پیشرفت بچه هایشان جایزه  
 می دهند، نگرش های اقتدار طلبانه ندارند و به موازات رشد کودکان، این والدین  
 استقلال بیشتری به آنها می دهند و کمتر در فعالیتهای آنان درگیر می شوند.  
 (شولتز، 1986)

نتایج تحقیقات متعدد حاکی از این است که والدین درونی ها، حمایتی،  
 عاطفی و تأیید کننده هستند و در پاداش دادن به فعالیتهای آنها مهمترین  
 چیزی که کودکان یاد می گیرند این است که تقویتها مشروط به تحقق رفتار  
 است.

طبق نتایج بدست آمده از پژوهشها می توان گفت که منبع کنترل در  
 زمینه های مختلفی می تواند بر عملکرد افراد تأثیر داشته باشد که از آن جمله  
 می توان به مرکز کنترل و اضطراب اشاره نمود که به طور خلاصه می توان

بیان نمود که افراد بیرونی خواه متصل تجارب پرفشار شده باشند یا نشده باشند غالباً مضطرب و جویای کمک هستند. در مقابل درونی‌ها تنها هنگامی دچار آشفتگی می‌گردند که با حوادث فشارزای تجربه نشده مواجه گردند. (حسینی، ونیف، 1980) همچنین استریکلند (1985) در طی تحقیقات خود به این نتیجه رسید که دانشجویان دارای مرکز کنترل درونی در فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی، فعال‌تر از بیرونی‌ها هستند. درونی‌ها بیشتر به رویکردهای انقلابی و بیرونی‌ها به فعالیت‌های شدید و انقلابی متمایل هستند، و نیز درونی‌ها نسبت به فعالیت‌های اجتماعی احساس تعهد بیشتری می‌نمایند.

همچنین ارتباط بین مرکز کنترل و جنسیت را می‌توان اینگونه بیان نمود که مردان مایلند موفقیت‌ها را به عوامل درونی و شکست‌ها را به عوامل بیرونی یا بی‌ثبات نسبت دهند. زنان گرایش اسناد موفقیت‌ها به علل بیرونی و شکست‌ها به علل درونی دارند. (یوسن، 1985: 284)

همچنین در مورد ارتباط بین منبع کنترل و سلامت جسمانی و ورزش می‌توان گفت که کودکان دارای منبع کنترل درونی بیشتر در ورزش‌های انفرادی و نظام دار شرکت می‌کنند. آنها دریافته‌اند که با افزایش سن، شرکت در ورزش‌های تیمی و نظام دار کاهش یافته و به طور کلی پسران نسبت به دختران بیشتر در ورزش‌های تیمی شرکت می‌کنند. همچنین بین سن و جنس، منبع کنترل و انتخاب نوع ورزش ارتباط وجود دارد. در تحقیقی که مورتلارو (1994) انجام داد مشخص شد که بین منبع کنترل درونی با بهبود بیماری (آسیب) رابطه زمانی وجود دارد. این مطلب را چنین می‌توان بررسی کرد که منبع کنترل بیرونی باعث طولانی شدن زمان بهبودی و منبع کنترل درونی و نگرش مثبت به توانایی روانی خویش باعث کوتاه شدن زمان بهبودی آسیب می‌شود.

همچنین در تحقیقاتی که راتر انجام داد (1966) به این مسئله اشاره می‌کند که به احتمال فراوان عدم سازگاری در میان افراد برون‌گرا بیشتر است. به نظر می‌رسد که افراد دارای منبع کنترل بیرونی نسبت به افراد دارای

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) .. منبع کنترل درونی، به احتمال زیاد از نظر سازگاری دچار مشکلات بیشتری هستند و عصبی تر به نظر می‌رسند.

پریز (1971) گزارش داده است که افراد برون گرا نسبت به افراد درون‌گرا دارای اضطراب بیشتری بوده و از نظر عزت نفس در سطح پایین‌تری هستند. در زمینه‌های شغلی سلیگمن و شولمن (1986) در پژوهشی نشان داده‌اند که فروشندهگان بیمه عمر که درون‌گرا هستند بیشتر از فروشندهگان برون‌گرا در شغل خود دوام آورده و از سوی دیگر بیمه عمر بیشتری می‌فرشند.

فارز (1991) طی بررسی‌ها به این نتیجه رسید که افراد دارای منبع کنترل درونی از نظر جسمانی سالم‌تر از افرادی هستند که منبع کنترل بیرونی دارند. درونی‌ها فشار خون پایین‌تر و حمله‌های قلبی کمتری دارند. زمانی که آنها دچار مشکلات قلبی می‌شوند از بیمارانی که گرایش بیرونی دارند کمتر است. به ورزش می‌پردازند و برای سلامتی خود بیشتر می‌کوشند

کراس و شاو (2000) در مطالعه‌ای بر روی 884 نفر از سالمندان 65 سال به بالا نشان دادند کسانی که احساس کنترل درونی بالاتری دارند از سلامتی بیشتری برخوردار بوده و به طور معناداری با کاهش مرگ و میر ارتباط دارد.

در تحقیقاتی هم که در ایران صورت گرفته این نتایج بدست آمده : جمشیدی (1376) به بررسی رابطه عوامل انگیزش تحصیلی با منبع کنترل در میان دانشجویان ضمن خدمت و تربیت معلم پرداخت و نشان داد که بین منبع کنترل با هدف‌مداری، گرایش به کار و تکلیف، گرایش به پیشرفت، همیاری اجتماعی، شهرت طلبی، عزت نفس و اتکای به خود رابطه وجود دارد. و در میان عوامل مذکور شهرت طلبی با منبع کنترل بیرونی و بقیه با منبع کنترل درونی در ارتباط بودند.

بایبوردی (1377) در پژوهشی به بررسی رابطه بین منبع کنترل با سلامت روانی دانشجویان پرداخت و نشان داد که بین منبع کنترل با سلامت

روانی و مقیاس های افسردگی و اضطراب رابطه معناداری وجود دارد و با وجود آن بین منبع کنترل و مقیاس های علائم جسمانی و اختلال در کنش های اجتماعی آزمودنی ها رابطه معناداری مشاهده شده است.

در پژوهشی که توسط قاسم شمس در سال تحصیلی ( 77-78 ) در تهران به عنوان بررسی رابطه بین درون گرایی- بیرون گرایی و منبع کنترل با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مقطع راهنمایی شهر تهران انجام گرفت، مشخص گردید که دانش آموزانی که منبع کنترل درونی دارند در مقایسه با دانش آموزانی که منبع کنترل بیرونی دارند از پیشرفت قابل ملاحظه ای برخوردار هستند.

کاکاوند (1381) در تحقیقی تحت عنوان منبع کنترل درونی- بیرونی با سلامت عمومی سربازان به این نتیجه رسید که بین منبع کنترل درونی با نشانه های جسمانی اضطراب و بی خوابی، نارسایی در عملکرد اجتماعی، افسردگی و در مجموع مقیاس سلامت عمومی رابطه معنادار معکوسی وجود دارد. ولی این رابطه در زمینه منبع کنترل بیرونی به طور مستقیم است.

در پژوهشی که توسط کبری ذاکر در سال (8613) با عنوان منبع کنترل درونی- بیرونی در بین دو گروه از دختران دانشجوی ورزشکار و غیر ورزشکار دانشگاه تربیت معلم تهران انجام شد مشخص گردید: بین دانشجویان ورزشکار و غیر ورزشکار از نظر منبع کنترل درونی تفاوت معنادار آماری وجود دارد..

در ادامه پژوهش های صورت گرفته، پژوهش حاضر در صدد برآمده تا موضوع ارتباط منبع کنترل و سبک های مدیریتی (آمرانه- مشارکتی) مدیران مورد بررسی قرار دهد و زمینه های پژوهش اینگونه مطرح شدند :

فرضیه ها عبارتند از :بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) مدیران مدارس متوسطه شهرستان بجنورد با سبک های تصمیم گیری آنان (آمرانه- مشارکتی) رابطه وجود دارد.

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی)..

- بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری آمرانه رابطه وجود دارد.

- بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه وجود دارد.

- بین منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری آمرانه رابطه وجود دارد.

- بین منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه وجود دارد.

### روش:

این پژوهش از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده است.

### یافته‌ها:

فرضیه اصلی: بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) مدیران مدارس متوسطه بجنورد با سبک‌های تصمیم‌گیری آنان (آمرانه- مشارکتی) رابطه وجود دارد. آماره‌های آزمون همبستگی خی دو (مربع کای) بین دو متغیر منبع کنترل (درونی- بیرونی) و سبک‌های تصمیم‌گیری (آمرانه- مشارکتی) در جدول ( 1 ) نشان داده شده است.

مقدار آزمون مربع کای	جمع	منبع کنترل				
		کنترل بیرونی	کنترل درونی			
4/156						
کمترین سطح معنی داری	23	14	9	تعداد	مشارکتی	سبک مدیریت
0/041	٪41/1	٪25	٪16/1	درصد		
	33	28	5	تعداد	استبدادی	
	٪58/9	٪50/0	٪8/9	درصد		
	56	42	14	تعداد	جمع	
	٪100/0	٪75/0	٪25/0	درصد		

با توجه به اینکه کمترین سطح معنی داری آزمون مربع کای از 0/05 کمتر است لذا فرض اصلی پذیرفته می شود یعنی با اطمینان 95٪ می توان گفت بین منبع کنترل و سبک تصمیم گیری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول (1)

مدیریت آمرانه / منبع کنترل درونی	
0/145	مقدار آزمون همبستگی پیرسون
0/620	کمترین سطح معنی داری
14	تعداد

با توجه به تحقیق انجام شده مشاهده گردید که 16/1٪ (9 نفر) از مدیرانی که دارای منبع کنترل درونی هستند دارای سبک مدیریت مشارکتی و 25٪ (14 نفر) از مدیرانی که دارای منبع کنترل بیرونی هستند نیز دارای مدیریت مشارکتی می باشند. 8/9٪ (5 نفر) از مدیران با منبع کنترل درونی سبک مدیریت استبدادی و 50٪ (28 نفر) از مدیران دارای منبع کنترل بیرونی دارای سبک مدیریت استبدادی می باشند.

فرضیه فرعی اول: بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم گیری آمرانه رابطه وجود دارد.

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) ..  
 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون در جدول شماره (2) مشاهده می‌گردد. با توجه به این که کمترین سطح معنی‌داری آزمون همبستگی پیرسون از 0/05 بیشتر است لذا فرض یک رد شده و فرض صفر مورد تأیید قرار می‌گیرد. یعنی با اطمینان 95٪ می‌توان گفت بین منبع کنترل درونی و سبک تصمیم‌گیری آمرانه مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ( 2 )

مدیریت مشارکتی / منبع کنترل درونی	
0/652	مقدار آزمون همبستگی پیرسون
0/011	کمترین سطح معنی‌داری
14	تعداد

فرضیه فرعی دوم: بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه وجود دارد.

با مراجعه به داده‌های جدول (3) مشاهده می‌گردد که ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر منبع کنترل درونی با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران عدد 0/652 و سطح معنی‌داری آزمون همبستگی پیرسون معادل 0/011 می‌باشد که از 0/05 کمتر است لذا فرض صفر رد شده و فرض یک پذیرفته می‌شود یعنی با اطمینان 95٪ می‌توان گفت که بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.



## جدول ( 3 )

مدیریت آمرانه / منبع کنترل بیرونی	
0/330	مقدار آزمون همبستگی پیرسون
0/033	کمترین سطح معنی داری
42	تعداد

فرضیه فرعی سوم: بین منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری آمرانه رابطه وجود دارد.

با مراجعه به داده‌های جدول (4) مشاهده می‌گردد که ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر منبع کنترل بیرونی با سبک تصمیم‌گیری آمرانه مدیران عدد 0/330 و سطح معنی داری آزمون 0/033 می‌باشد که از 0/05 کمتر است لذا فرض صفر رد شده و فرض یک پذیرفته می‌شود یعنی با اطمینان 95٪ می‌توان گفت که بین منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک‌های تصمیم‌گیری آمرانه رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد.

## جدول ( 4 )

مدیریت مشارکتی / منبع کنترل بیرونی	
0/133	مقدار آزمون همبستگی پیرسون
0/402	کمترین سطح معنی داری
42	تعداد

فرضیه فرعی چهارم: بین منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه وجود دارد.

با مراجعه به داده‌های جدول (5) مشاهده می‌گردد که ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران عدد 0/133 می‌باشد و سطح معنی داری آزمون همبستگی پیرسون معادل 0/402 می‌باشد که از 0/05 بیشتر است. لذا فرض صفر رد شده و فرض یک پذیرفته می‌شود. یعنی با اطمینان 95٪ می‌توان گفت که بین

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) ..  
منبع کنترل بیرونی مدیران و سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

نتایج بر اساس یافته‌های پژوهش: فرضیه اصلی: بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) مدیران مدارس متوسطه شهرستان بجنورد با سبک‌های تصمیم‌گیری آنان (آمرانه- مشارکتی) در سال تحصیلی 89-1388 رابطه وجود دارد. همانطور که آمارهای آزمون همبستگی خی دو (مربع کای) بین دو متغیر منبع کنترل (درونی- بیرونی) و سبک‌های تصمیم‌گیری (آمرانه- مشارکتی) در جدول آورده شده است، با توجه به اینکه کمترین سطح آزمون خی دو (مربع کای) از 0/05 کمتر است یعنی 0/041 می‌باشد لذا فرض صفر که به معنای عدم وجود رابطه بین دو متغیر است، رد شده و فرض یک را که به معنای وجود رابطه بین دو متغیر فوق می‌باشد می‌پذیریم. یعنی با اطمینان 95٪ می‌توان گفت که بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) و سبک‌های تصمیم‌گیری (آمرانه- مشارکتی) مدیران مدارس متوسطه شهرستان بجنورد در سال تحصیلی 89-1388 رابطه وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری:

بر اساس نتایج داده‌ها و با توجه به تأیید شدن فرضیه اصلی تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که بین منبع کنترل مدیران متوسطه شهرستان بجنورد با سبک‌های تصمیم‌گیری آنان رابطه وجود دارد. نتیجه پژوهش با تحقیق مشابهی که توسط ریاحی (1378-79) در شهر شیراز صورت گرفته همسو بوده و ایشان در پژوهش خود به این نتیجه رسیده بود که بین منبع کنترل و سبک مدیریت مدیران مدارس متوسطه شهرستان بجنورد رابطه وجود دارد.

تحقیقات مشابهی که ارتباط این دو متغیر را با یکدیگر سنجیده باشد یافت نشد. اما یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات زیر همخوانی دارد. جنیس (1992) در تحقیقات مربوط به کانون کنترل نشان داد که درونی‌ها نسبت به بیرونی‌ها منطقی‌تر و از عزت نفس و عملکرد بالاتری برخوردارند. در

مطالعات میشل و وود (1972) مشخص شد که کارکنانی که منبع کنترل داخلی دارند از شغلشان راضی‌ترند و احتمال بیشتری دارد در پست‌های مدیریتی باشند و همچنین پلات و ایزمن (1968) نیز پی بردند که درونی‌ها نسبت به بیرونی‌ها چشم انداز طولانی‌تری از آینده دارند. یعنی درونی‌ها دارای دیدگاهی گسترده‌تر و بیرونی‌ها دیدگاهی محدودتر دارند. با عنایت به این موضوع که در بحث مدیریت و به خصوص تصمیم‌گیری، ویژگی‌های شخصیتی بسیاری از قبیل هوش، استعداد، خلق و خوی، انرژی، بینش و نگرش مدیر و انگیزش و منبع کنترل، تأثیر بسزایی در کیفیت تصمیمات مدیران می‌تواند داشته باشد و همانطور که در فرضیه اصلی پژوهش هم تأیید شد بین منبع کنترل و سبک تصمیم‌گیری رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری آمرانه رابطه وجود دارد.

همانطور که آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون در جدول (1) مشخص می‌کند، ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل  $0/145$  و سطح معنی‌داری آزمون همبستگی پیرسون معادل  $0/620$  است که از عدد  $0/05$  بیشتر است لذا فرض یک رد شده و فرض صفر تأیید می‌شود و با اطمینان 95٪ می‌توان گفت که بین منبع کنترل درونی و سبک تصمیم‌گیری آمرانه مدیران مدارس متوسطه رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

بر اساس نتایج داده‌ها فرض محقق در خصوص وجود رابطه بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری آمرانه مورد تأیید واقع نشد. نتیجه تحقیق با تحقیق مشابهی که توسط ذوالحسینی (84-85) در مشهد صورت گرفته همسو بوده و ایشان نیز به این نتیجه رسیده بود که همبستگی حاصل بین نمرات منبع کنترل درونی با سبک تصمیم‌گیری آمرانه معکوس و در سطح خیلی پایین است و فرضیه تحقیق ایشان هم رد شده بود. از آن جایی که در تحقیقات صورت گرفته در مورد افرادی که منبع کنترل درونی دارند به اثبات رسیده که آنان به دنبال کسب اطلاعات بیشتر در مورد مسائل بوده و نیروی

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) ..

خلاقیت بیشتری دارند و در تحقیقات اجتماعی هم تأثیرگذارتر هستند و جنیس (1992) هم در تحقیقات خود نشان داد که درونی‌ها نسبت به بیرونی‌ها منطقی‌تر هستند و از عملکرد بالاتری برخوردارند و همچنین کانون کنترل درونی با واقع بینی، شناخت و منطقی بودن همراه است، به نظر می‌رسد نتیجه پژوهش حاضر نیز با یافته‌های دیگران همسو و هم جهت باشد بدین معنی که وقتی کسی منبع کنترل درونی دارد و در جهت کسب اطلاعات بیشتر در مورد مسائل برآمده و در تغییرات اجتماعی هم تأثیرگذارتر است، اینگونه اشخاص به نظر می‌رسد کمتر خودرأی بوده و در مناسب مدیریتی هم از سبک‌های مستبدانه و آمرانه استفاده نکنند.

فرضیه فرعی دوم: بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه وجود دارد.

همانطور که آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون در جدول (2) مشخص می‌کند، ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل  $0/652$  و سطح معنی‌داری همبستگی پیرسون معادل  $0/011$  است که از عدد  $0/05$  کمتر می‌باشد لذا فرض صفر رد شده و فرض یک تأیید می‌شود و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت که بین منبع کنترل درونی و سبک مشارکتی مدیران مدارس متوسطه رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

بر اساس نتایج داده‌ها، فرض تحقیق در خصوص وجود رابطه بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی مورد تأیید واقع شد.

نتیجه پژوهش با تحقیق مشابهی که توسط ریاحی (1378-79) در شیراز صورت گرفته همسو بوده است. ایشان در پژوهش خود به این نتیجه رسیده بود که اکثر مدیران مدارس متوسطه شیراز دارای منبع کنترل درونی بوده و از سبک رابطه مدار (مشارکتی) استفاده می‌کنند.

همچنین از آنجایی که در تحقیقات صورت گرفته توسط میشل و وود (1975) نشان داده شده است کارکنانی که منبع کنترل داخلی دارند از شغلشان راضی‌ترند و احتمال بیشتری دارد که در پست‌های مدیریتی باشند و از مدل

مدیریت مشارکتی استفاده کنند. همچنین سلیگمن و شولمن (1986) نیز به این نتیجه رسیده بودند که افراد با منبع کنترل درونی پیش از گرفتن تصمیم فعالانه در پی کسب اطلاعات بیشتری برمی آیند و در جهت کسب موفقیت و تأمین هدف انگیزه بیشتری دارند.

همچنین جو (1971) به این نتیجه رسیده بود که افراد درونی در مقایسه با بیرونی‌ها از اضطراب، پرخاشگری و سوء ظن کمتر و از اطمینان، جرأت و بصیرت بیشتری برخوردارند و جنیس هم (1992) در تحقیقات خود نشان داد که درونی‌ها نسبت به بیرونی‌ها منطقی‌تر هستند و از عزت نفس و عملکرد بالاتری برخوردارند. ویت (1988) هم نشان داد که درونی بودن منبع کنترل با میزان کارکرد همخوانی مثبت دارد و یافته‌های این پژوهش مؤید این نظر است که منبع کنترل می‌تواند عامل مفیدی در جهت تبیین پیامدهای رفتار و فعالیت‌های اجتماعی فرد باشد. با عنایت به مطالعات انجام شده و تحقیق حاضر می‌توان گفت که: منبع کنترل درونی مدیر می‌تواند با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه داشته باشد.

فرضیه فرعی سوم: بین منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری آمرانه رابطه وجود دارد.

همانطور که آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون در جدول (3) مشخص می‌کند، ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل  $0/330$  و سطح معنی‌داری آزمون همبستگی پیرسون معادل  $0/033$  است که از عدد  $0/05$  کمتر است. لذا فرض صفر رد شده و فرض یک تأیید می‌شود و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت که بین منبع کنترل بیرونی و سبک تصمیم‌گیری آمرانه مدیران مدارس متوسطه بجنورد در سال تحصیلی  $89-1388$  رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

همانطور که از داده‌های جدول بر می‌آید از 42 مدیری که دارای منبع کنترل بیرونی هستند 28 نفر دارای سبک مدیریت آمرانه (استبدادی) هستند.

بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی- بیرونی) ..

تحقیقات مشابهی که ارتباط بین این دو متغیر را با یکدیگر سنجیده باشد یافت نشد. اما یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیقات زیر همخوانی دارد.

در تحقیقی که توسط حاتمی (1384-85) صورت پذیرفت میزان سلامت سازمانی مدارس با کانون کنترل مدیران بررسی شده است که یکی از مؤلفه‌های سلامت سازمانی مدارس نفوذ مدیر بوده است و در آن تحقیق هم این فرضیه مورد پذیرش قرار گرفته که مدیرانی که منبع کنترل بیرونی دارند اعمال نفوذ بیشتری دارند. در تحقیق دیگری که توسط کوپایی (73-1372) انجام گرفت به بررسی رابطه بین موضع کنترل مدیران و رضایت شغلی معلمان در مدارس استان مازندران پرداخته شده است و مشخص گردید معلمانی که مدیران با منبع کنترل بیرونی دارند معمولاً از شغل خود ناراضی‌تر بودند که شاید این به لحاظ سبک مدیریتی (آمرانه) بکار رفته توسط آن مدیران باشد.

فرضیه فرعی چهارم: بین منبع کنترل بیرونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه وجود دارد.

همانطور که آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون جدول (4) مشخص می‌کنند ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل  $0/133$  و کمترین سطح معنی‌داری آزمون همبستگی معادل  $0/402$  است که از عدد  $0/05$  بیشتر می‌باشد لذا فرض یک رد شده و فرض صفر را می‌پذیریم بدین معنی که با اطمینان 95٪ می‌توان گفت که بین منبع کنترل بیرونی با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

نتیجه پژوهش با تحقیق ذوالحسینی (84-85) که در مشهد انجام داده بود همخوانی دارد. ایشان نیز به این نتیجه رسیده بود که رابطه معنی‌دار آماری بین این دو متغیر وجود ندارد. تحقیقات دیگری که وجود رابطه بین دو متغیر فوق را تأیید یا رد کند یافت نشد.

پیشنهادها بر اساس یافته‌های پژوهش (فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش) عبارتند از:

\* با توجه به تأیید شدن فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین منبع کنترل و سبک تصمیم‌گیری مدیران، لذا شایسته است مدیران محترم نسبت به آشنایی با مفاهیم منبع کنترل و سبک‌های تصمیم‌گیری اهتمام بیشتری نمایند چون همانطور که می‌دانیم از ویژگی‌های شخصیتی مهم در بحث‌های مدیریت و تصمیم‌گیری نوع نگرش انسان به رویدادها، تجربه، هوش و کانون کنترل، درجه ریسک‌پذیری، خلق و خوی و احساسات مدیر می‌باشد. که هر یک به نحوی در عملکرد شغلی او تأثیر انکارناپذیری دارد به صورتی که بین سبک‌های اسنادی فرد و مقاومت در برابر فشارهای شغلی یا مشاغل فشارزا (مانند مدیریت سازمان‌ها) رابطه وجود داشته و افراد با منبع کنترل درونی مقاومت بیشتری در مقابل فشارهای شغلی از خود نشان می‌دهند. و می‌توان از این طریق (توجه به سبک‌های اسنادی فرد و متغیر کنترل) موفقیت یا عدم موفقیت افراد را در مواجهه با یک شغل فشارزا و پرمخاطره مانند مدیریت پیش‌بینی نمود و از این طریق سالانه میلیون‌ها تومان برای مؤسسات آموزشی صرفه‌جویی کرد و سازمان‌های آموزشی را در به حداکثر رساندن کارآیی و اثربخشی کمک کرد.

پس به طور خلاصه پیشنهاد می‌شود سازمان‌های آموزش و پرورش و ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌ها با گرفتن یک تست ساده از متقاضیان پست‌های مدیریتی ادارات و مدیران مدارس نسبت به این امر مهم توجه لازم را مبذول فرمایند.

\* با توجه به تأیید شدن فرضیه دوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین منبع کنترل درونی مدیران با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی، از آنجا که تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند تا حدودی زمینه رضایت شغلی کارکنان و سلامت سازمانی را به همراه داشته باشد و معمولاً مدیرانی که دارای منبع کنترل درونی هستند بیشتر ترجیح می‌دهند از سبک تصمیم‌گیری (رهبری) مشارکتی استفاده کنند لذا پیشنهاد می‌گردد در نظام انگیزشی تعلیم و تربیت بخصوص نظام انگیزشی که دبیران در کلاس‌های درس جهت انگیزش

تحصیلی دانش آموزان بکار می‌برند تجدید نظر گردد.

بدین معنی که دبیران می‌توانند برنامه‌های بازآموزی اسنادی طراحی کرده و تلاش کنند تا اسناد دانش آموزان را از عوامل غیر قابل کنترل به عوامل قابل کنترل تغییر دهند و از این طریق منبع کنترل داخلی در دانش آموزان بوجود آورده و آنرا پرورش دهند تا آنان در مناصب مدیریتی آینده بتوانند دارای منبع کنترل داخلی بوده و سلامت روانی بهتری داشته باشند و از سبک‌های مدیریتی مناسب نظیر سبک مدیریت مشارکتی استفاده کنند.

\* همچنین پیشنهاد می‌شود با برگزاری کلاس‌های آموزشی و مشاوره‌ای جهت خانواده‌ها در سطح مدارس به اولیاء آموزش داده شود که در کودکان خود استقلال را تشویق کنند و پشتیبان و پذیرای آنان باشند چون این کار باعث پرورش مرکز کنترل درونی در کودکان می‌شود.

والدینی که رفتار خصمانه دارند و کودکان را طرد و تنبیه می‌کنند، مرکز کنترل بیرونی را در آنان تقویت می‌کنند، همچنین سطح اقتصادی و اجتماعی والدین، میزان تحصیلات و باورهای مذهبی والدین در ایجاد و تقویت منبع کنترل تأثیر بسزایی دارد. کودکان با منبع کنترل بیرونی اغلب در خانواده‌های فقیر و نه ثروتمند، در خانواده‌های بیسواد و نه تحصیل کرده و در مذاهب بسیار تعصبی و نه آزادی خواه یافت می‌شوند.

پیشنهاد به سایر محققین: - از آنجا که بین دو متغیر منبع کنترل و سبک های مدیریتی تحقیق بسیار کمی صورت گرفته و به لحاظ تأثیری که منبع کنترل می‌تواند بر نحوه تصمیم‌گیری مدیران داشته باشد، پیشنهاد می‌شود در جوامع و مقاطع دیگر آموزشی نیز چنین تحقیقاتی صورت پذیرد تا نتایج تحقیقات کارآمدتر و قابلیت توسعه و بسط داشته باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با عناوین ذیل صورت پذیرد:

- بررسی رابطه بین منبع کنترل و سلامت سازمانی.

- بررسی رابطه بین منبع کنترل و تیپ‌های شخصیتی مدیران.

- بررسی رابطه بین منبع کنترل و رضایت شغلی کارکنان.



- بررسی رابطه بین منبع کنترل و خلاقیت مدیران.
- بررسی رابطه بین منبع کنترل و جنسیت.

## کتابنامه:

- احمدی، یدالله؛ (1375). بررسی میزان تمایلات معلمین به شرکت در تصمیم گیری‌های آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- الوانی، سیدمهدی؛ (1378). مدیریت عمومی. تهران، نشرنی، چاپ سیزدهم.
- استونز، جیمز، ای، اف، فریدمن، آر، ادوارد، گیلبرت، دانیل آر؛ (1382). مدیریت. جلد دوم، ترجمه، پارسائیان، علی، اعرابی، محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- تانن، باوم، اشمیت؛ (1985).
- حسین چاری، مسعود؛ (1375). بررسی مقایسه هسته کنترل در دانش آموزان دبیرستانی شاهدو غیر شاهد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شیراز.
- سیف، علی اکبر؛ (1374). تغییر رفتار و رفتار درمانی، نظریه‌ها و روش‌ها. تهران، نشر دانا.
- سیف، علی اکبر؛ (1368). روانشناسی پرورشی. تهران، انتشارات آگاه.
- سعادت، اسفندیار؛ (1373). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان. مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، چاپ اول
- شولتز، دوان پی، شولتز، سیدنی آلن؛ (1372). تاریخ روانشناسی نوین. ترجمه، سیف، علی اکبر و دیگران، انتشارات رشد، جلد دوم.
- عسگریان، مصطفی؛ (1376). سازمان و مدیریت آموزشی. تهران، انتشارات امیرکبیر.
- کریمی، یوسف؛ (1370). روانشناسی شخصیت. تهران، دانشگاه پیام‌نور.
- کریمی، یوسف؛ (1378). روانشناسی اجتماعی. تهران، انتشارات ارسباران.
- کریمی، یوسف؛ (1380). روانشناسی تربیتی. دانشگاه علامه طباطبائی، انتشارات ارسباران، تهران، چاپ اول

- لیبرت، رواج، اسپیگر؛ (1990). شخصیت از دیدگاه رفتاری. ترجمه، صبوری مقدم، حسن، انتشارات آستان قدس رضوی، 1375.
- میرسپاسی، ناصر؛ (1385). مجله علمی-پژوهشی اقتصاد مدیریت، شماره 68، بهار.
- مهدویان، علیرضا؛ (1374). بررسی ارتباط پیشرفت تحصیلی با مرکز کنترل و عزت نفس در بین دانش آموزان سال سوم دبیرستان های مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- هوی، وین، ک، میسل، سیسل؛ (1996). مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و عمل. ترجمه، سید عباس زاده، میر محمد، انتشارات دانشگاه ارومیه، 1382.
- Hosain, A. (1990) Cognitive personality factors and patterns of merital interaction journal of personality and clinical studies , 60 .
- Lau. RA (1982). Origins of hlth, locua of control beliefs Jounnal of personality and social psycholojy. An 322-324
- Mortellaro, pamel a maric: “ locus of control , Ahtribution and self efficacy in the adherence to sport injury treatment ” (1994) .
- Silver man R. E loccus of control and corvelates of attraction. (1986) .
- Seligment, M. E. P. and schulman, D. ( 1986). Explanatory stale as predictor of prouducttivity and gutting among life in surance agents. Jounal of personality and social psychology. 50, 633-638
- Weitten, waync (1989). psychology, the mes and variations. california wads worth INC .
- Woffod. J. C and L. Z. liska ( 2004). “ path- goal theories of leadership: A meta Analysis. journal of management ( winter 2004 ). P 57-76.
- Yussen. S. R. (1985) Thegrowth of Refletion in chideren. Academicpress Inc. ( 284-250 )