

رابطه‌ی شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران:

♦ مطالعه موردی جهاد دانشگاهی

مریم صداقت^۱
جواد پور کریمی^۲
راحله محمدی^۳

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف شناسایی رابطه‌ی سبک تفکر و شایستگی مدیران سازمان‌های پژوهشی انجام شد. **روش:** گروه نمونه متشکل از ۲۲۸ نفر از مدیران جهاد دانشگاهی سراسر کشور بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در این پژوهش از دو نوع ابزار استفاده شده است: ابزاری که بر اساس عناصر فرهنگی برای شناسایی شایستگی توسط محقق ساخته شد و پرسش‌نامه‌ی TSI استرنبرگ برای شناسایی سبک تفکر. **یافته‌ها:** نتایج تحلیل عاملی تأییدی، سه نوع شایستگی حرفه‌ای، شخصیتی و ارزشی را تأیید کرد و نشان داد که میزان شایستگی مدیران جهاد بالاتر از میانگین بوده و مخصوصاً به لحاظ شایستگی حرفه‌ای و شخصیتی از جایگاه بالایی برخوردارند. بین شایستگی مدیران و سبک‌های تفکر، سلسله‌مراتبی، ناسالار و بیرونی همبستگی‌های مثبت معنادار و بین شایستگی و سبک تفکر درونی همبستگی منفی معنادار مشاهده شد. نتایج رگرسیون حاکی از آن است که سبک تفکر سلسله‌مراتبی می‌تواند شایستگی و سبک تفکر درونی می‌تواند عدم شایستگی مدیران را پیش‌بینی نماید. **نتیجه‌گیری:** با توجه به امکان پیش‌بینی شایستگی مدیران با استفاده از سبک‌های تفکر سلسله‌مراتبی و درونی می‌توان از این متغیرها در انتخاب مدیران شایسته بهره‌جست.

واژگان کلیدی: سازمان‌های پژوهش محور، سبک تفکر، شایستگی، مدیران.

♦ دریافت مقاله: ۹۲/۰۷/۱۹؛ تصویب نهایی: ۹۲/۱۲/۰۲.

۱. دکترای روانشناسی تربیتی، استادیار پژوهشکده مطالعات توسعه جهاد دانشگاهی (نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، بزرگراه جلال آل احمد تقاطع بزرگراه چمران نیش خیابان بلوچستان شماره ۱۵ پژوهشکده مطالعات توسعه / شماره: ۸۸۲۴۰۸۳۶ / ۰۲۱

Email: sedaghat@ut.ac.ir

۲. دکترای مدیریت آموزشی، استادیار دانشگاه تهران.

۳. کارشناس ارشد روانشناسی عمومی.

الف) مقدمه

در دنیای رقابتی و پیچیده‌ی امروز، مدیریت اصولی و شایسته، لازمه‌ی بقا، پویایی و رشد یک سازمان است. هنگامی که به منظور دستیابی به اهداف سازمان و رسیدن به سطحی از عملکرد مؤثر از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها استفاده شود مدیریت شایسته مدار^۱ بر سازمان حاکم می‌شود. اغلب مدل‌ها در تعریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره کرده‌اند که با اهداف سازمانی مرتبطاند (دری و همکاران، ۱۳۸۴؛ غفاری و همکاران، ۱۳۸۴؛ ابوالعلائی، ۱۳۸۴، کونتر و همکاران، ۱۳۸۰). بنابراین برای شناخت مدیران شایسته و کارآمد باید به مهارت‌ها، شناخت‌ها، نگرش‌ها، عواطف و شخصیت آنها توجه کرد.

از آنجا که شایستگی مانند سایر جریان‌های ذهنی تحت تأثیر نوع نگرش و تفکر فرد است به نظر می‌رسد سبک‌های تفکر که شیوهٔ ترجیحی تفکر فرد را مطرح می‌سازند با شایستگی مرتبط باشند. سبک‌های تفکر، ابزاری قوی هستند که به وسیلهٔ آنها افراد می‌توانند خود و دیگران را درک کرده و مهارت‌های اجتماعی خود را بهبود بخشند (استرنبرگ، ۱۹۹۷). یکی از نظریه‌های مطرح در این زمینه، نظریهٔ «خود حکومتی ذهنی»^۲ استرنبرگ (۱۹۸۸-۱۹۹۷) است. این نظریه معتقد است همانگونه که راه‌های متفاوتی برای مدیریت یک جامعه وجود دارد افراد نیز از شیوه‌های متفاوتی برای بهره گرفتن از توانایی‌های خود استفاده می‌کنند. استرنبرگ سبک‌های تفکر را در ۱۳ سبک و در پنج بعد کنش‌ها^۴ (شامل سبک اجرایی،^۵ قضاوتگر^۶ و قانون‌گذار^۷)، شکل‌ها^۸ (شامل فرد سالاری^۹، مرتبه سالاری یا سلسله مراتبی^{۱۰}، دسته سالاری^{۱۱} و ناسالاری^{۱۲})، سطح‌ها^{۱۳} (شامل کل‌نگر و جزءنگر)، حیطه‌ها^{۱۴} (درون‌نگر^{۱۵} و برون‌نگر^{۱۶}) و گرایش‌ها^{۱۷} (آزاد اندیش^{۱۸} و محافظه کار^{۱۹}) دسته‌بندی نموده است.

1- Competency-Based Management (CBM)

2- Sternberg

3 - Mental Self-Government

4- Functions

5- Executive

6- Judicial

7- Legislative

8 - Forms

9- Monarchic

10- Hierarchic

11- Oligarchic

12- Anarchic

13 - Levels

14 - Scopes

15- Internal

16- External

17 - Leaning

18- Liberal

19- Conservative

رابطه شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران: مطالعه موردی جهاد دانشگاهی ۲۸۳

ژانگ^۱ و پاستیگلیون^۲ (۲۰۰۱) این ۱۳ سبک تفکر را به دو نوع سبک تقسیم کردند. اولین نوع سبک‌های سبک‌های تفکر (از قبیل قانونی، قضایی، کل‌نگر، سلسله مراتبی و آزاداندیش) موکد خلاقیت هستند و به پردازش اطلاعات پیچیده نیاز دارند. افرادی که این سبک تفکر را به کار می‌گیرند، تمایل دارند هنجارها را به چالش طلبیده و پذیرای خطر هستند. دومین نوع سبک‌های تفکر (از قبیل اجرایی، جزئی، تک قطبی و محافظه کارانه) به پردازش اطلاعات ساده نیاز دارد. افرادی که این سبک تفکر را به کار می‌گیرند، مایل به حفظ هنجارها و اقتدار - محور می‌باشند (ژانگ و پاستیگلیون نقل از شکری و همکاران، ۱۳۸۵). چهار سبک تفکر باقی مانده (از قبیل آناارشی، الیگارشی، درونی و بیرونی) بسته به سبک تکلیف خاص می‌توانند در هریک از دو نوع سبک‌های پیچیده و یا ساده‌انگارانه قرار گیرند (ژانگ و پاستیگلیون، ۲۰۰۱).

بسته به این که نیمرخ سبک‌های تفکر فرد تا چه اندازه و چگونه با انتظارات محیط تطابق یابد و چگونه فرد محیط را ارزیابی کند، عملکرد شغلی او مشخص می‌گردد (استرنبرگ، ۱۳۸۱). در واقع سبک‌های تفکر به خودی خود بهتر یا بدتر از یکدیگر نیستند بلکه بسته به شرایط و موقعیت‌های گوناگون می‌توانند متناسب‌تر یا نامتناسب‌تر باشند (استرنبرگ، ۱۹۹۸). استرنبرگ (۱۹۹۷) معتقد است که سبک‌های تفکر تا حدی به اجتماعی که فرد در آن زندگی می‌کند مربوط بوده و بنابراین فرهنگ و محیط در شکل‌گیری سبک‌های تفکر مختلف تأثیر دارند. بنابراین از آنجا که بعضی از جوامع و فرهنگ‌ها تأکید بیشتر بر نوآوری و فردگرایی دارند و بعضی بر حفظ سنت‌ها و همنوایی و هم‌رنگی با جامعه تأکید دارند (هفستد، ۱۹۸۳). همچنین از آنجا که مشاغل مختلف، مشوق سبک‌های تفکر متفاوت در انسان هستند انتظار می‌رود فرهنگ خاص حاکم بر یک سازمان و همچنین نوع وظایف و نقش‌های مدیران، سبک‌های تفکر خاصی را ایجاد یا تثبیت کند. سبک تفکر افراد نه تنها بر چگونگی تفکر ایشان بلکه بر رفتار و عملکرد ایشان نیز اثرگذار است بنابراین این به نظر می‌رسد سبک‌های تفکر قدرت پیش‌بینی عملکرد افراد و موفقیت و شایستگی ایشان را دارا باشد. از سوی دیگر سبک تفکر مدیران در سازمان متبوع‌شان جریان می‌یابد چرا که زیردستان معمولاً تمایل دارند تا سبک تفکر خویش را با مدیر هماهنگ نمایند از این رو وجود یک سازمان موفق می‌تواند حاصل سبک تفکر مدیران آن سازمان باشد. اهمیت سبک‌های تفکر تا آنجاست که حتی می‌تواند تفاوت‌های فرهنگی را تحت الشعاع خود قرار داده و تأثیر آنها را کنترل کند بطوریکه کرایتون^۴ (۲۰۰۳) نشان داد افراد دارای سبک‌های تفکر مشابه که از فرهنگ‌های مختلفی هستند بیشتر از افراد دارای سبک‌های تفکر مختلف که فرهنگ مشابه دارند با هم کنار آمده و مشکلات بین فردی کمتری را تجربه می‌کنند. به منظور

1 - Zhang

2 - Postiglione

3- Hafstede

4 - Kirton

ارتقاء سازندگی و کارایی یک سازمان، از ارزیابی سبک‌های تفکر سازمانی می‌توان استفاده کرد (آگور، ۱۹۸۶).

با وجودی که بسیاری از محققان حوزه مدیریت و روانشناسی صنعتی و سازمانی به دنبال موفقیت سازمانی و الگوهای آن هستند، اما به نظر می‌رسد که الگوی مشخصی برای شایستگی مدیران در سازمان‌ها به دست نیامده است. هر چند در بررسی رابطه صفات شخصیتی، انگیزشی و فکری مدیران شایسته و ارائه الگوی شایستگی برای مدیران بررسی‌های متعددی انجام گرفته و نتایج ارزشمندی ارائه شده است (هاتالا^۱، ۲۰۰۵؛ ژانگ^۲، ۲۰۰۵؛ لوفستروم^۳، ۲۰۰۴؛ ساوراز^۴ و همکاران، ۲۰۰۱؛ سوفو^۵ و وانگ^۶، ۲۰۰۵؛ شرم^۷ و همکاران، ۲۰۰۲؛ بیهام^۸، ۲۰۰۲). با این حال توجه به این نکته ضروری است که با شناخت این صفات نمی‌توان الگوی مشخص و ثابتی را به عنوان الگوی شایستگی ارائه داد و یا از الگوهای موفقیت سایر جوامع استفاده کرد زیرا صفات مدیران موفق در جوامع مختلف یکسان نیست و تفاوت‌های فرهنگی، اختلاف قوانین، عقاید، ارزش‌ها و نگرش‌ها از علل احتمالی این مسأله هستند بنابراین باید چهارچوب خاصی از ویژگی‌های مدیران موفق را در هر جامعه به تصویر کشید (متی و بهشتی فر، ۱۳۸۵). در همین راستا و به منظور استفاده از الگوهای بومی برای تعیین شایستگی مدیران در ایران نیز اقداماتی انجام شده است. بعنوان مثال مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) پرسشنامه‌ای برای سنجش شایستگی مدیران تنظیم کردند. عبدالهی فرد، کریق و شهریاف خراسانی (۱۳۸۷) در طراحی الگوی شایستگی مدیران ایرانی مؤلفه‌های شایستگی را در شش گروه کلی دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای و در نهایت اعتبار عمومی جای دادند.

جهاد دانشگاهی به عنوان یک سازمان نیمه دولتی پویا و تحول خواه، با این اعتقاد تأسیس گردید که تحقیقات، پشتوانه و اساس توسعه و رشد فناوری ملی است و در این راستا پژوهش‌ها و اقدامات مهمی انجام داده است (کارنامه پژوهشی جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۴). در جهاد دانشگاهی همواره این انعطاف پذیری وجود داشته است که با توجه به نیازها و مقتضیات زمانی، اهداف و برنامه‌های خود را تعریف کرده و در بند و محصور طرح ریزی‌های قبلی و یا مورد ترجیح خود نماند. به همین واسطه توانسته است به حوزه‌های جدید و مورد نیاز ورود پیدا کرده و به سبب برخورداری از دقت و ارزیابی پایایی کیفیت را ارتقاء داده و به موفقیت نائل

1 - Hatala

2 - Zhang

3 - Lofstrom

4 - Savras

5 - Sofu

6 - Wang

7 - Sherman

8 - Byham

رابطه شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران: مطالعه موردی جهاد دانشگاهی ♦ ۲۸۵

شود. به نظر می‌رسد شناخت این ویژگی‌ها می‌تواند برای سایر سازمان‌ها راهنما و امید بخش باشد به همین منظور این مطالعه تلاش می‌کند با شناسایی شایستگی‌ها و سبک‌های تفکر مدیران جهاد دانشگاهی، ارتباط آنها را با هم روشن کند. شرایط منحصر به فرد جهاد دانشگاهی از نظر وسعت حوزه وظایف و مأموریت‌ها (آموزشی، پژوهشی و فرهنگی)، ساختار ویژه، گستردگی حوزه عمل در سراسر کشور، نیمه دولتی - نیمه خصوصی بودن، لزوم توجه به نیازها و انتظارات کلان کشور در هر زمان و آمادگی برای حل مسائل روز ایجاب می‌کند تا شایستگی مدیران متناسب با اهداف، چشم انداز، مأموریت‌ها و فرهنگ حاکم بر این سازمان روشن شود. بنابراین مفهوم سازی شایستگی در این چهارچوب و شناسایی رابطه آن با سبک‌های تفکر از مهم ترین اهداف این پژوهش به شمار می‌آیند.

ب) روش پژوهشی

- **جامعه، نمونه و حجم نمونه:** جامعه آماری این تحقیق ۲۸۹ نفر و شامل تمام مدیران جهادهای دانشگاهی کل کشور هستند که در واحدها، پژوهشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و موسسات مختلف مشغول به خدمت می‌باشند. تعداد افراد گروه نمونه با استفاده از فرمول اصلاح شده کوکران حداقل ۱۶۵ نفر محاسبه شد. با توجه به اینکه این فرمول حداقل حجم نمونه را تعیین می‌کند، جهت اطمینان از جمع آوری داده از تعداد مناسب، به ۲۵۰ مدیر که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای^۱ و متناسب با حجم طبقات انتخاب شدند پرسشنامه ارسال و از این تعداد ۲۲۸ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند.

ابزار: ابزار تحقیق، پرسشنامه می‌باشد که شامل پرسشنامه محقق ساخته شایستگی و پرسشنامه سبک تفکر استرنبرگ می‌باشد. از آنجا که این پژوهش به دنبال به کارگیری و همچنین متناسب سازی نظریات مختلفی است که در حوزه شایستگی در یک موقعیت سازمانی وجود دارند، داده‌ها به صورت پیمایش گردآوری شده و با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق و مؤلفه‌های مکنون مرتبط با شایستگی از روش تحقیق گراند تئوری^۲ نیز استفاده شده است (ادب حاج باقری، ۱۳۸۵). بدین صورت که با ۱۶ مدیر عالی‌رتبه این سازمان که طی ۱۰ سال گذشته به عنوان مدیر نمونه شناخته شده بودند درباره شایستگی‌های مدیران جهاد دانشگاهی و ویژگی‌های منحصر به فرد آنان مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. هر مصاحبه بطور متوسط ۹۰ دقیقه به طول می‌انجامید. پس از مصاحبه با هر شرکت کننده ابتدا متن نوارها پیاده شد. سپس به منظور شناسایی مفاهیم کلیدی موجود در متن، مصاحبه‌ها به طور جداگانه، توسط چهار تحلیل‌گر تحلیل محتوا شد. بدین ترتیب که متن مصاحبه‌ها با دقت بررسی و به هر جمله یا کلمه کلیدی یک کد اولیه داده شد. در مرحله بعد کدهای اولیه مشابه در یک طبقه قرار گرفته و طبقات اولیه شکل

1 - Stratified Sampling
2 - Grounded Theory

گرفتند. این طبقات مجدداً در هم ادغام شده، طبقات محوری را تشکیل دادند. پس از کد گذاری و طبقه بندی داده‌ها توسط محقق اول، میزان اتفاق نظر میان محققین در مورد کدها و طبقات بررسی شد و تغییر در مورد کدها و طبقاتی که اختلاف نظر وجود داشت تا حدی ادامه یافت که محققین در مورد آنها به اتفاق نظر دست یابند. در مرحله بعد تعدادی از مصاحبه‌ها پس از کد گذاری به مصاحبه‌شوندگان به منظور بررسی میزان اتفاق نظر در مورد کدها میان محققان و آنان برگردانده شد. در پایان بر اساس این کدها و شاخص‌های شناسایی شده، پرسشنامه‌ای برای سنجش شایستگی تنظیم شد. این پرسش نامه مشتمل بر ۴۷ گویه است و شایستگی‌های حرفه‌ای (۲۴ گویه)، شخصیتی (۱۳ گویه) و ارزشی (۱۰ گویه) مدیران را مورد سنجش قرار می‌دهد. همسانی درونی گویه‌ها (آلفای کرونباخ) برای کل مقیاس برای مولفه‌های حرفه‌ای، شخصیتی و ارزشی به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۹۰ و ۰/۸۷ به دست آمد. برای تعیین روایی ابزار تحقیق از روایی سازه با استفاده از تحلیل عوامل اصلی با چرخش واریماکس استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی وجود سه عامل را نشان داد که در مجموع ۵۴/۵۱ درصد واریانس شایستگی را تبیین می‌کند (عامل اول ۲۳/۷۹ درصد، عامل دوم ۱۵/۹۵ درصد و عامل سوم ۱۴/۷۶ درصد). همچنین نتایج نشان داد که دو گویه از عامل شایستگی ارزشی در عامل شایستگی شخصیتی بار گرفته و تعداد گویه‌های عامل اول به هشت گویه کاهش یافته است. از سوی دیگر از هریک از دو عامل دیگر (شایستگی شخصیتی و حرفه‌ای) دو گویه، ذیل هیچ‌یک از مؤلفه‌ها قرار نگرفته‌اند. بنابراین پس از انجام تحلیل عاملی تعداد گویه‌ها به ۴۵ کاهش یافت (ارزشی ۸ گویه، شخصیتی ۱۲ گویه و حرفه‌ای ۲۲ گویه) و بارهای عاملی در جدول مشاهده می‌گردد.

ج) یافته‌های پژوهشی

وضعیت شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران در جدول ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	
شایستگی	کلی	۱۷۴.۲۷	۲۴.۹۷	۹۵	۲۲۵
	ارزشی	۴۱.۹۹	۵.۹۲	۲۳	۵۵
	شخصیتی	۴۶.۱۹	۷.۲۷	۲۱	۶۰
	حرفه‌ای	۷۶.۶۸	۱۳.۵۹	۳۶	۱۰۵
	قانون‌گذار	۵۱.۴۵	۶.۸۹	۲۲	۶۵
	اجرایی	۱۵.۴۷	۲.۳۹	۷	۲۰
	قضایی	۱۵.۷۱	۲.۰۳	۹	۲۰
سبک‌های تفکر	کلی	۱۱.۷۱	۱.۶۲	۳	۱۵
	جزئی	۱۲.۹۶	۳.۰۳	۴	۲۰
	آزاداندیش	۱۸.۶	۲.۷	۱۰	۲۵
	محافظه‌کار	۱۶.۰۲	۲.۶۶	۸	۲۴
	درونی	۱۲.۶	۳.۱۰	۵	۲۱
	بیرونی	۲۰.۸۳	۲.۴۰	۱۳	۲۵
	سلسله‌مراتبی	۲۰.۸۵	۲.۰۵	۱۴	۲۵
فرد سالار	۹.۶۸	۲.۱۲	۳	۱۵	
جرگه سالار	۱۶.۸۳	۳.۱۹	۵	۲۵	
ناسالار	۹.۸۰	۲.۰۸	۴	۱۵	

در بررسی وضعیت شایستگی مدیران در قالب سه مؤلفه حرفه‌ای، شخصیتی و ارزشی، نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که میانگین نمرات شایستگی در هر یک از سه مؤلفه، به طور معناداری از میانگین بالاتر است.

جدول ۲. نتایج آزمون تفاوت میانگین ها در سه مولفه شایستگی

متغیر	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
شایستگی حرفه ای	۲۳.۳۳۳	۲۳۰	۰.۰۰۰	۰.۸۱۸
شایستگی شخصیتی	۲۱.۱۳۹	۲۳۰	۰.۰۰۰	۰.۸۴۶
شایستگی ارزشی	۱۲.۱۳۹	۲۳۰	۰.۰۰۰	۰.۴۸۹

نتایج آزمون اندازه گیری های مکرر، تفاوت در میانگین شایستگی های حرفه ای، شخصیتی و ارزشی را نشان داد که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. آزمون اندازه گیری مکرر بین عوامل سه گانه

منبع واریانس	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
عوامل سه گانه	۹۵۸۰.۶۱۵	۱	۹۵۸۰.۶۱۵	۱۱۵۴۶.۳۱۸	۰.۰۰۰
خطا	۱۹۰.۸۴۴	۲۳۰	۰.۸۳۰		

برای بررسی بیشتر و مشخص نمودن تفاوت دو به دو میانگین ها از آزمون تعقیبی استفاده شد. نتایج نشان داد که میانگین شایستگی حرفه ای و شخصیتی به طور معنادار بالاتر از شایستگی ارزشی است اما در شایستگی حرفه ای و شخصیتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج آزمون تعقیبی بنفرونی و بررسی تفاوت میانگین بین سه عامل

شایستگی حرفه ای	شایستگی شخصیتی	شایستگی ارزشی
۰		
-۰.۰۲۸	۰	
۰.۳۲۹*	۰.۳۵۷*	۰

به منظور بررسی ارتباط بین سبک های تفکر و شایستگی مدیران از تحلیل همبستگی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه گردیده است.

جدول 5. ماتریس همبستگی بین شایستگی و سبک‌های تفکر

متغیرها														
													تفکر قانون گذار	۱
													تفکر اجرایی	۰.۲۴**
												تفکر قضایی	۰.۲۴**	۰.۳۹**
												تفکر کلی	۰.۲۰**	۰.۴۲**
												تفکر جزئی	۰.۲۳**	۰.۲۴**
												تفکر آزاد اندیش	۰.۲۳**	۰.۱۸**
												محافظه کار	۰.۲۰**	۰.۵۸**
												سلسله مراتبی	۰.۱۹*	۰.۳۵**
												تفکر فردسالار	۰.۳۳**	۰.۳۱**
												جرگه سالار	۰.۱۹*	۰.۲۴**
												تفکر ناسالار	۰.۲۳**	۰.۳۷**
												تفکر درونی	۰.۵۵**	۰.۱۸*
												تفکر بیرونی	۰.۱۱	۰.۲۵**
۱	۰.۲۰**	-۰.۱۶*	۰.۲۱**	۰.۰۱	-۰.۱۱	۰.۲۵**	-۰.۰۶	۰.۱۱	۰.۰۲	۰.۲۱**	۰.۱۳	۰.۱۱	-۰.۱۰	شایستگی

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود بالاترین همبستگی‌ها بین سبک تفکر قانون گذار و درونی (۰.۶۳)؛ محافظه کار و اجرایی (۰.۵۸)؛ قضایی با بیرونی (۰.۶۳)؛ سلسله مراتبی و بیرونی (۰.۵۳)؛ سلسله مراتبی و قضایی (۰.۵۴)؛ سلسله مراتبی و کلی (۰.۴۶)؛ سلسله مراتبی و آزاد اندیش (۰.۴۶) کلی و اجرایی (۰.۴۲) مشاهده شده است. همچنین بین شایستگی و سبک‌های تفکر کلی، سلسله مراتبی، ناسالار، درونی و بیرونی همبستگی‌های معنادار وجود دارد. در مورد قابلیت پیش‌بینی شایستگی از روی سبک‌های تفکر از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی شایستگی از روی سبک‌های تفکر

متغیرها	B	خطای استاندارد	β	T	معناداری	R	R^2	F	معناداری
سلسله مراتبی	۲.۴۶۷	۲۴.۶۲۸	۰.۲۴۳	۳.۷۷۹	۰.۰۰۰	۰.۰۵۶	۰.۰۵۲	۱۳.۴۹۲	۰.۰۰۰
سبک درونی	-۱.۰۸۸	۲۴.۴۴۲	-۰.۱۳۵	-۲.۱۱۱	۰.۰۳۶	۰.۰۷۵	۰.۰۶۶	۹.۰۷۷	۰.۰۰۰

(د) بحث و نتیجه‌گیری:

همانگونه که ذکر شد هدف پژوهش حاضر بررسی میزان شایستگی مدیران جهاد دانشگاهی و ارتباط شایستگی با سبک‌های مختلف تفکر بود. طبق نتایج به دست آمده میزان شایستگی مدیران جهاد بیشتر از حد متوسط بوده و در سطح بالایی قرار دارد. مخصوصاً شایستگی حرفه‌ای و شخصیتی آنها در حد مطلوبی است. شایستگی حرفه‌ای به ویژگی‌ها و رفتارهایی اطلاق می‌گردد که در حوزه کاری و مدیریتی معنا و مصداق پیدا می‌کند و شایستگی‌های شخصیتی شامل شایسته بودن خصوصیات فردی و شخصی است و شایستگی ارزشی بیشتر بر اخلاقیات، اهداف و آرمان‌ها و رفتارهای ارزشی به طور اعم دلالت دارند.

در حالی که برخی پژوهش‌ها ارتباطی بین سبک‌های تفکر و شایستگی‌هایی چون نوآوری (بهرامی، معطرالفرج، مصلی‌نژاد، دهقانی تفتی، ۲۰۱۳) و مدیریت زمان (نوری مقدم، شکاری، خیاط مقدم، ۲۰۱۳) تأیید نکرده‌اند، برخی پژوهش‌ها وجود ارتباط بین سبک تفکر و شایستگی مدیران را مورد تأیید قرار داده‌اند (هربرتز و مارگی، ۲۰۰۸) در پژوهش حاضر نیز در خصوص رابطه شایستگی مدیران با سبک‌های تفکر ۱۳ گانه اشترنبرگ (۱۹۹۵) نتایج قابل توجهی بدست آمده که در ادامه مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین شایستگی مدیران و سبک تفکر کلی، سلسله مراتبی، ناسالار و برون‌نگر رابطه مثبت وجود دارد و شایستگی با تفکر درون‌نگر رابطه منفی دارد. بین دیگر سبک‌ها و شایستگی رابطه معناداری مشاهده نشد.

رابطه شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران: مطالعه موردی جهاد دانشگاهی \diamond ۲۹۱

افراد دارای تفکر درون‌نگر با امور درونی سر و کار دارند و به درون توجه می‌کنند. این افراد به درون‌نگری، وظیفه‌مداری، کناره‌گیری از دیگران و گهگاه ناآگاهی اجتماعی‌گرایش دارند بنابراین دور از انتظار نیست در مشاغل مدیریتی که به هوشیاری، آگاهی اجتماعی و ارتباطات مردمی نیاز دارد افراد دارای این سبک موفق نشوند. عبارت دیگر این سبک در جایگاه مدیریتی نمی‌تواند چندان مناسب باشد. نتایج معادله‌رگرسیون این پژوهش نیز تأیید نمود که این سبک تفکر می‌تواند پیش‌بینی‌کننده عدم شایستگی مدیران باشد. این نتیجه با مطالعات پیشین همسویی نزدیکی نشان می‌دهد بطوریکه در پژوهش پورقاز، کاظمی، محمندی (۱۳۸۹) همه سبک‌های تفکر بجز تفکر درون‌نگر با توفیق‌طلبی مدیران مدارس رابطه مثبت و معناداری داشتند و بین سبک تفکر درون‌نگر با استقلال‌طلبی مدیران مدارس رابطه معنادار و مثبتی مشاهده شد. عبارت دیگر به نظر می‌رسد در اینگونه مدیران روحیه همکاری و کارگروهی کمتر دیده می‌شود. از سوی دیگر در مطالعه ناظم و رحمتی (۱۳۸۷) بین سبک تفکر درون‌نگر مدیر و بهره‌وری کارکنان سامان رابطه مثبت معنادار مشاهده شد که با نتیجه مطالعه حاضر متفاوت به نظر می‌رسد. اما از آنجا که بهره‌وری کارکنان تنها یکی از مؤلفه‌های شایستگی مدیر می‌تواند باشد بنابراین تناقضی مشاهده نمی‌شود.

افراد کلی‌نگر ترجیح می‌دهند مسائل را در حد بسیار وسیع و انتزاعی مورد بررسی قرار دهند این افراد به جزئیات توجهی ندارند و مایلند به جهت‌های عملی یک موقعیت هدایت شوند. هر چند افراد کلی‌نگر و جزئی‌نگر به خوبی می‌توانند با هم کار کنند و برای موفقیت یک سازمان لازم است تا هر دو گروه افراد حضور داشته باشند اما نتایج این پژوهش نشان داد که کلی‌نگری با مدیریت شایسته، رابطه مثبت دارد اما جزئی‌نگری با شایستگی مدیران رابطه معناداری ندارد. شاید بتوان گفت که افراد دارای سبک جزئی‌نگر باید در کنار مدیران شایسته به عنوان همکار و مشاور حضور داشته باشند تا بتوانند به او در شناخت ماهیت کلی سازمانش یاری برسانند. نتایج ناظم و رحمتی (۱۳۸۷) نیز حاکی از ارتباط مثبت بین سبک تفکر کلی‌مدیر و بهره‌وری کارکنان سازمان است. همچنین ژانگ (۲۰۰۲) بین تفکر کلی‌نگر و خلاقیت رابطه مثبت معنادار گزارش کرد.

سبک تفکر سلسله‌مراتبی در مدیران جهاد به میزان زیاد وجود دارد ($M=4.17$) و این سبک توانسته است شایستگی را به خوبی پیش‌بینی کند. افراد سلسله‌مراتبی، هدف‌ها را به صورت سلسله‌مراتبی تنظیم می‌کنند و نیاز به اولویت‌بندی هدف‌ها را درک می‌کنند. از آنجا که همیشه تمامی هدف‌ها تحقق پیدا نمی‌کنند یا لااقل به یک اندازه تحقق نمی‌یابند این افراد مایلند خود را با سازمان وفق دهند زیرا نیاز به اولویت‌ها را درک می‌کنند... نتایج کسب شده از پژوهش حاضر نیز نشان داد که این سبک تفکر می‌تواند شایستگی مدیران را پیش‌بینی کند. در پژوهش خوئینی (۱۳۸۴) بین سبک تفکر مرتبه‌سالار و خلاقیت دانشجویان پسر همبستگی مستقیم مشاهده شد. عبارتی چنین افرادی معمولاً از خلاقیت بالایی برخوردار بوده و خلاقیت از فاکتورهای تأثیرگذار در مدیریت شایسته می‌باشد. شخص ناسالار (هرج و مرج طلب) از طریق تنوع نیازها و هدف‌هایی که طبقه‌بندی اولویت‌های آن مشکل است، برانگیخته می‌شود. افراد ناسالار و هرج و مرج طلب مسائل را به صورت یک امر تصادفی در نظر می‌گیرند. ارتباط مثبت معنادار بین این سبک تفکر و شایستگی از نتایج جالب این پژوهش است.

از آنجا که مدیران نیاز به ارتباط و تعامل زیادی دارند انتظار می‌رود سبک غالب تفکر مدیران جهاد پیرونی باشد و نتایج پژوهش این انتظار را برآورده ساختند. از آنجا که افراد برون‌نگر، بیشتر به محیط بیرون گرایش دارند، مردم‌دار بوده، غالباً دارای حساسیت اجتماعی بوده، از آنچه برای دیگران اتفاق می‌افتد آگاه شده و آنها را درک می‌کنند و تا حد ممکن دوست دارند با دیگران کار کنند در نتیجه دور از انتظار نیست که مدیران شایسته‌ای شوند. این نتایج با مطالعه ناظم و رحمتی (۱۳۸۷) همسویی نزدیکی دارد.

از سوی دیگر نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین شایستگی با سبک‌های تفکر قانون‌گذار، اجرایی، قضایی، جزئی، آزاد اندیش، محافظه کار، فرد سالار و جرگه سالار ارتباطات معناداری وجود ندارد. افرادی که دارای تفکر قانون‌گذار هستند مایلند کارها را به شیوه‌ای که خودشان دوست دارند انجام دهند و خودشان تصمیم بگیرند که چه کاری را انجام دهند و چگونه آن را به انجام برسانند. این افراد دوست دارند، قوانین را خود وضع کنند و به مسائلی پردازند که قبلاً طرح ریزی و سازماندهی نشده باشند. بنابراین دور از انتظار نیست که این سبک تفکر با شایستگی در مدیریت ارتباطی نداشته باشد. در مطالعه حقیقت جو، شفیق پور، سلطانی، انصاری و حقیقت جو (۱۳۸۷) نیز بین سبک تفکر قانون‌گذار با سلامت سازمانی کارکنان که یکی از شاخص‌های شایستگی مدیر است رابطه‌ای مشاهده نشد. چنین افرادی بسته به شرایط جامعه گاهی می‌توانند مدیران موفق باشند و یا اینکه از کارایی بالایی برخوردار باشند مانند مطالعات ناظم و رحمتی (۱۳۸۷) و کیایی، اعتماد اهری، خسروی (۱۳۸۲) اما در شرایط زندگی عادی معمولاً چنین منش فکری و رفتاری نمی‌تواند باعث شایسته بودن مدیر شود. افراد دارای سبک اجرایی، اقدامات، خط‌مشی‌ها و قوانین وضع شده را به اجرا در می‌آورند. آنها مایلند که نقش خود را به جای خلق ساختارهای نو، در درون ساختارهای موجود ایفا کنند. این افراد ترجیح می‌دهند که با وضع موجود سیستم همسو باشند و ایده‌های خود را تدریجاً معرفی کنند (اعتدالی، ۱۳۸۱). بنابراین این افراد از ایده پردازی و پذیرفتن ایده‌های جدید استقبال نمی‌کنند. در شرایط ایده‌آلی که قوانین مدون وجود داشته باشد، تقسیم کار اصولی صورت گرفته باشد و همه افراد در جایگاه خود به خوبی مسئولیت خود را ایفا نمایند شاید این سبک بتواند با شایستگی مدیران ارتباط مثبت داشته باشد. این فرضیه را از نتایجی که ناظم و رحمتی (۱۳۸۷) به دست آورده و بین سبک اجرایی مدیر و بهره‌وری کارکنان آموزش و پرورش ارتباط مثبت معناداری گزارش کردند می‌توان استنباط کرد. همچنین در مطالعه حقیقت جو و همکاران (۱۳۸۷) سبک تفکر اجرایی مدیر سلامت سازمانی را پیش‌بینی کرد اما در شرایط نامشخص، نابسامان و نه چندان ایده‌آل و یا در سازمان‌های خصوصی و نیمه خصوصی که قوانین و اصول متغیری داشته و هر لحظه باید متناسب با شرایط جدید تصمیمات جدید اتخاذ شده و اقدامات جدید انجام شود به نظر نمی‌رسد این سبک با شایستگی ارتباط داشته باشد که نتایج این پژوهش نیز مؤید این مطلب می‌باشد.

افراد دارای سبک قضایی، میزان دقت و صحت و تطابق قوانین اجرا شده با قوانین وضع شده را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. طبق نتایج مطالعه پور کیایی و شاهیلو (۱۳۸۹) چنین افرادی بیشتر دچار اتلاف وقت می‌شوند. زیرا مایلند هم ساختار و هم محتوا را مورد قضاوت قرار داده و دائم در حال نقد و انتقاد از دیگران و ارزیابی مراحل انجام کار هستند و شاید به همین دلیل اصولی را که لازمه مدیریت شایسته و اداره زمان است، را کمتر به کار می‌برند. احتمالاً فرد

رابطه شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران: مطالعه موردی جهاد دانشگاهی ◇ ۲۹۳

قضاوت‌نگر در واگذاری امور به دیگران محتاط است و دیگران نیز متقابلاً همین احساس را دارند، چرا که این افراد دائماً در حال ارزیابی هستند، همه چیز و همه کس را به دقت زیر نظر دارند؛ حتی خودشان را. بنابراین به نظر می‌رسد چنین افرادی به راحتی درگیر تلاش بیش از حد، عدم تفویض اختیار و ارتباطات ضعیف شوند. این افراد ساعت‌های زیادی از وقت خود را تنها به دلیل اینکه به جای انجام دادن و متمرکز شدن روی کارهای مهم و اصولی، مشغول اموری می‌شوند که از درجه اهمیت بسیار زیادی برخوردار نیستند، چرا که مدیر دارای سبک تفکر قضاوتی فکر می‌کند که خودش امور را بهتر و سریعتر از دیگران انجام می‌دهد. نتایج به دست آمده در این بخش با نتیجه مطالعه حقیقت‌جو همکاران (۱۳۸۷) همسویی دارد که بین سبک قضاوتی و مدیر و سلامت سازمانی ارتباطی مشاهده نکردند. اما مطالعه ناظم و رحمتی (۱۳۸۷) گویای آن است که بین این نوع سبک تفکر مدیر و بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت وجود دارد که با نتیجه مطالعه حاضر تفاوت دارد. از آنجا که گروه نمونه مطالعه ناظم و رحمتی مدیران آموزش و پرورش بودند و با توجه به شکل این سازمان و نحوه اداره آن این نتیجه دور از انتظار نیست. پویایی سازمانی مانند جهاد دانشگاهی با ثبات حاکم بر فضای سازمان آموزش و پرورش قابل مقایسه نمی‌باشد. در سازمان آموزش و پرورش هیچ کس انتظار انجام دادن اقدامی متهورانه و بدیع و تغییر دادن اوضاع را ندارد و همگان از قوانین نسبتاً ثابت تبعیت کرده و وظایف از پیش تعیین شده خود را انجام می‌دهند. در نتیجه ارزیابی، انتقاد و مقایسه با وضع مورد انتظار امری عادی محسوب می‌شود. افراد محافظ کار نیز دوست دارند به قوانین و برنامه‌های موجود وفادار بمانند و به دنبال حداقل تغییر هستند در نتیجه دور از انتظار نیست که بین این دو سبک تفکر و شایستگی ارتباطی وجود نداشته باشد...

جزئی‌نگرها نیز هر چند اهل عمل هستند اما از آنجا که فقط روی مسائل جزئی تمرکز کرده و کل را کمتر مورد توجه قرار می‌دهند به نظر می‌رسد نمی‌توانند به تنهایی مدیران شایسته‌ای باشند. در مطالعه ناظم و رحمتی (۱۳۸۷) جزئی‌نگری مدیران توانست عدم بهره‌وری کارکنان را پیش‌بینی کند، عدم وجود ارتباط معنادار بین شایستگی مدیر و جزئی‌نگری وی در این مطالعه دور از انتظار بود. چنانچه ژانگ (۲۰۰۲) نیز بین سبک تفکر جزئی‌نگر و خلأیت که از ملزومات شایستگی مدیران است رابطه منفی مشاهده کرده بود اما از آنجا که این افراد ویژگی خوب عمل‌گرا بودن را دارند احتمالاً پرداختن به جزئیات و توجه به مسائل کوچک را پوشش داده و در نتیجه ارتباط منفی معناداری مشاهده نشد. افراد آزاد اندیش دوست دارند فراتر از قوانین و برنامه‌های موجود فکر کنند و به دنبال حداکثر تغییر هستند و موقعیت‌های پیچیده و مبهم را دنبال می‌کنند. از آنجا که ماهیت و بقای سازمانی چون جهاد دانشگاهی در گرو استقبال از تغییرات و تحولات، موقعیت‌های پیچیده و برهم زدن سامانه‌های موجود است مدیران جهاد باید بتوانند با توجه به نیازها و مقتضیات زمانی، اهداف و برنامه‌های خود را تعریف کرده و در بند و محصور طرح ریزی‌های قبلی و یا مورد ترجیح خود نمانند تا بتوانند به حوزه‌هایی جدید و مورد نیاز ورود پیدا کرده و با برخورداری از دقت و ارزیابی پیاپی، کیفیت را ارتقاء داده و به موفقیت نائل شوند.



منابع

- ادیب حاج باقری، محسن (۱۳۸۵). روش تحقیق گرانده تنوری. تهران: نشر تبلیغ تحفه.
- استرنبرگ، جی رابرت (۱۳۸۱). سبک های تفکر، ترجمه علاء الدین اعتمادی اهری و علی اکبر خسروی، انتشارات نشر و پژوهش دادار.
- پورکیانی، مسعود؛ شاهیلو، فاطمه (۱۳۸۹). رابطه سبک تفکر مدیران و دام‌های زمان، مجله تدبیر، شماره ۲۱۶، صفحه ۶۰ تا ۶۴.
- پورقاز، عبدالوهاب؛ کاظمی، یحیی و محمدی، امین (۱۳۸۹). بررسی رابطه سبک‌های تفکر و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی مدیران مدارس، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری.
- حقیقت جو، زهرا؛ شفیق پور، محمد رضا؛ سلطانی، علیرضا انصاری، حمید و حقیقت جو، زینب (۱۳۸۸). رابطه سبک تفکر و کارآفرینی مدیران با سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هفتم، شماره اول، صفحه ۱۳ تا ۲۰.
- جوکار، بهرام (۱۳۸۵). رابطه کنش سبک های تفکر و سبک هویت، فصلنامه پژوهشی روانشناسی، دانشگاه تبریز، سال اول، شماره ۱. ص ۳۱ تا ۴۸.
- جهاد دانشگاهی واحد تهران (۱۳۸۴). مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته سالاری در سازمان ها. تهران: جهاد دانشگاهی.
- خویی، فاطمه (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک های تفکر و خلاقیت دانشجویان. فصلنامه پژوهشگر مجموعه مدیریت، شماره ۵، ص ۷۲ تا ۷۸.
- شگری، امید؛ کدیور، پروین؛ فرزاد، ولی الله؛ دانشپور، زهره (۱۳۸۵). رابطه سبک‌های تفکر و رویکردهای یادگیری با پیشرفت تحصیلی دانشجویان، تازه های علوم شناختی، شماره ۳۰.
- فراهانی، محمد نقی؛ و کرمی نوری، رضا (۱۳۸۳). روانشناسی سال سوم ادبیات و علوم انسانی، شرکت چاپ و نشر کتابهای درسی ایران، تهران.
- عبدالهی فرد کریم، فاطمه و شهرباف خراسانی، فائزه (۱۳۸۷). شایستگی مدیران، وزارت علوم تحقیقات و فن آوری، موسسه آموزش عالی سجاد.
- کونتز، هارولد و همکاران (۱۳۸۰). اصول مدیریت. ترجمه محمدهادی چمران. چاپ سوم. موسسه انتشارات علمی.
- کیانی، پروین؛ اعتماد اهری، علاءالدین و خسروی، علی اکبر (۱۳۸۲). بررسی رابطه سبک تفکر دبیران و کارآیی آنان در مدارس متوسطه شهر قدس، پایان نامه کارشناسی ارشد، کتابخانه شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران.

رابطه شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران: مطالعه موردی جهاد دانشگاهی ◇ ۲۹۵

- متقی، محمد حسین؛ و بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۵). بررسی رابطه صفات شخصیتی و انگیزشی مدیران با ارزیابی آنان از میزان موفقیت شان در سازمان های دولتی شهر کرمان، فصلنامه دانش مدیریت، سال ۱۹، شماره ۷۳، صفحه ۸۹ تا ۱۰۴.
- مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید (۱۳۹۰)، پژوهشنامه مدیریت، جلد اول، انتشارات راه‌دان، تهران.
- ناظم، فتاح و رحمتی، زهرا (۱۳۸۷). تدوین الگوی ریاضی برای بهره‌وری کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش بر اساس سبک تفکر مدیران و جو سازمانی، مجله اندیشه و رفتار، دوره دوم شماره ۷، صفحه ۵۳ تا ۶۸.
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Mossalanejhad, F., Dehghani Tafti, F. (2013). **The Study of Relationship Between Managers' Thinking Style and Innovation Potential of Hospital Settings.** *World Applied Sciences Journal*, 25 (6): 908-913
- Byham, W. (2002). **Developing Dimension/Competency-Based Human Resource systems.** Canada: DDI.
- Byham, W. & Moyer, R. (2002). **Using Competencies To Build A Successful Organization.** Canada: DDI.
- Itoh, M., Kawasaki, T., & Hirata, K. (2006). **Thinking style requirements for project managers.** Available at: www.cogsci.iri.edu/CSH_archive/Proceedings/2006/docs/P2512.pdf.
- Herberts, Margee, (2008). **Thinking style preference, emotional intelligence and leadership effectiveness.** *SA Journal of Industrial Psychology*, 34 (1), 32 - 41
- Kirton, M. J. (2003). **Adaption-innovation: In the context of diversity and change.** *New York, NY: Routledge.*
- Lofstrom, Erika (2005); **The Role of Cognitive Style in Experiences of Work Contexts; Academic Dissertation University of Helsinki**
- Noori Bayghi, R., Shekary, Gh., Khayat moghadam, S., (2013). **Examine the Relationship between Thinking Styles and Individual and Organizational Skills of Time management in Managers of Mashhad Water and Sewerage Company.** *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol 4 (12), 929- 945.
- Savras, Michael & Chade El- Kot (2001); **"Comparative Study of Cognitive Style in Egypt, Greece, Hong Kong and the UK"; International Journal of Training and Developing**, No. 5, Issue 1, pp. 65-76.
- Sofo F. and Wang T. (2005) **East meets west: thinking styles of Chinese Executives.** Proceedings of AARE, International Educational Research Conferen. Doing the Public Good: Positioning Education Research 28 Nov -2 Dec 2004. Melbourne University Australia. <http://www.aare.edu.au/04pap/sof04025.pdf>.
- Sternberg, R.J. & Grigorenko, E.L. (1995). **Styles of thinking in the school.** *European Journal for High Ability*, 6, 201- 219.

- Sternberg, R.J. (1985). **Implicit theories of intelligence, and wisdom.** *Journal of personality and social psychology*, 49, 607-627.
- Sternberg, R.J. (1996). **Abilities are developing form of expertise.** *Manuscript submitted for publication*, Yale University.
- Sternberg, R.J. (1997). **Successful intelligence.** New York: Plume.
- Sternberg, R. J. (1998). **Mental self-government, A theory of intellectual styles and Their development.** *Human Development*, 197- 198.
- Sternberg, R.J., Grigorenko, E.L. (1997). **Are cognitive styles still in style?** , *American Psychologist*, 52(7) 700- 712.
- Zhang, L. F. & Postiglione, G. A. (2001). **Thinking styles, self-esteem, and socio-economic status.** *Personality and Individual Differences*, 31 ,1333-1346.

