

بررسی و مقایسه سازه‌های شخصی مدیریت در میان مدیران باتجربه و تازه‌کار مدارس

* ناصر شیربگی، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.
خلیل غلامی، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.
شهین فتحی، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

چکیده

این پژوهش با هدف اصلی شناسایی و مقایسه سازه‌های شخصی مدیریت در میان مدیران مدارس انجام شده است. در طرح تحقیق از رویکرد تفسیری و روش کیفی از نوع مطالعه موردی استفاده شده است. جامعه پژوهش کلیه مدیران مدارس دولتی شهر سنندج را در بر داشته است که در سال ۱۳۹۰ مشغول به خدمت بوده‌اند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با استفاده از شیوه ملاکی انجام شد. هم‌چنین نمونه‌ها، به تعداد ۴۳ نفر مدیر، با روش شبکه فهرستگان، متناسب برای نمونه‌هایی با اندازه‌های کوچک انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و به وسیله ماتریس شبکه فهرستگان انجام شد. در نهایت تعداد (۵۷۵) سازه شخصی در طی ۴۳ مصاحبه استخراج گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا (با واحد تحلیل موضوع) استفاده شد. داده‌های به‌دست آمده از سیستم سازه‌های شخصی مدیران در ۴ مقوله اصلی و ۱۳ زیر مقوله دسته‌بندی شدند، که عبارت بود از مقوله‌های اخلاق، ارتباط، ویژگی‌های شخصی و عقلانی- عملیاتی. یافته‌ها نشان می‌دهد، که بیشترین درصد سازه‌های شخصی مدیران تازه‌کار و باتجربه در مقوله ارتباط و کمترین درصد سازه‌های شخصی برای مدیران تازه‌کار در مقوله عقلانی- عملیاتی و نیز برای مدیران باتجربه در مقوله اخلاق قرار گرفته است.

واژگان کلیدی:

سازه‌های شخصی مدیریت، مدیران کم‌تجربه، مدیران باتجربه، پیچیدگی شناختی

* نویسنده مسؤل: nshirbagi@uok.ac.ir

دریافت مقاله: ۹۲/۹/۲۰ پذیرش مقاله: ۹۲/۱۱/۳۰

تحقق اهداف نظام‌های آموزشی و پاسخ‌گویی صحیح به انتظارات دانش‌آموزان، والدین و معلمان در گرو وجود مدیران آموزشی کارآمد و اثربخش است. از این رو، توجه پژوهشگران تعلیم و تربیت به درک واقعیت‌های مدیریتی در محیط‌های آموزشی معطوف شده است. در سال‌های اخیر، گرایش به مطالعه مدیران در سطح فردی فزونی یافته است. پیشرفت‌های اخیر در عصر راهبردهای خرد، توجه را از مطالعه مدیران به شیوه نمونه‌گیری از جوامع بزرگ به مطالعه انفرادی مدیران و فعالیت‌های آنان در ساخت راهبردهای ویژه مدیریت، معطوف ساخته است [۴]. اعمال و رفتار یک مدیر ریشه در الگوها و روش‌هایی دارد که او با آن دنیا را درک می‌کند [۲۹]. برای درک ارزش‌ها و باورهای شخصی مدیران به صورت فردی و این‌که چگونه این ارزش‌ها و باورهای شخصی مدیران بر ساخت ذهنی دانش، مهارت‌ها و راهبردهای مدیریتی آن‌ها تأثیر می‌گذارد، نیاز به استفاده از روش‌های تفسیری دارد تا بتوان معانی غیرمعارفی را که ارزش‌ها برای هر فرد دارند آشکار کرد [۴]. افزون بر این، محققان برای مصاحبه با مدیران ارشد غالباً با مشکل روبه‌رو هستند. به‌ویژه، زمانی که در جست‌وجوی باورهای شخصی و موضوعات حساس هستند. از این رو، در تحقیقات کیفی ایجاد ابزارهایی برای استخراج ارزش‌های فردی مدیران به صورت مؤثر ضرورت می‌یابد. با توجه به چالش‌های موجود در تحقیقات مدیریت آموزشی، یکی از دریچه‌هایی که در این راستا برای پژوهشگران گشوده شده نظریه «سازه شخصی»^۱ است که به شیوه شناخت افراد از خود و محیط تأکید می‌ورزد و مزیت‌هایی را برای درگیر شدن در این نوع موقعیت‌های پژوهشی فراهم می‌سازد.

نظریه سازه شخصی یکی از نظریه‌های اصیل در حوزه شناختی است که جرج کلی آن را در دهه ۱۹۵۰ ارائه کرد. از آن زمان، نویسندگان متعددی آن را اقتباس کرده و در کشورهای انگلستان، کانادا و استرالیا بیشتر توسعه یافته است [۴۰]. کلی معتقد بود که افراد مانند دانشمندان، با تدوین فرضیه‌هایی درباره محیط و آزمون آن‌ها در برابر واقعیت زندگی روزمره، دنیای تجربیات خود را درک کرده سازمان می‌دهند و به شیوه مخصوصی تعبیر می‌کنند. این تعبیر، توجیه یا تفسیر تجربه، برداشت منحصر به فرد افراد را از رویدادها نشان می‌دهد. به نظر وی، ما از طریق الگوهای شفافی که با واقعیت‌های دنیا سازگار هستند به دنیا می‌نگریم [۲۴]. «سازه» اساسی‌ترین مفهوم ساختاری نظریه مذکور است که به شیوه نگریستن فرد به رویدادهای موجود و نحوه تبیین یا تفسیر فرد از جهان گفته می‌شود [۳۴]. کلی استدلال کرده است که اگر بخواهیم افراد را بشناسیم، ابتدا باید به باورهای آن‌ها در مورد دنیا توجه کنیم؛ چرا که باورها سازه‌ها را تشکیل می‌دهد. او باور-ها و ادراکات را نیکوترین شناخت از درون می‌دانست که فقط خود فرد می‌تواند شرح درستی از دیدگاه خویش درباره حقایق و رویدادهای اطراف ارائه کند [۱۸]. نظریه سازه شخصی و چگونگی کارکرد آن به شکلی روشن در قالب یک اصل بنیادی و یازده اصل تبعی عرضه شده است. جرج کلی تکنیکی را به نام «شبکه فهرستگان»^۲ که بیشتر با نام اختصاری REP معروف است تهیه کرد تا سازه‌هایی را کشف کند که شخص با آنها به تعبیر و تفسیر افراد مهم در زندگی خود دست می‌زند.

اگرچه تکنیک شبکه فهرستگان بر طبق نظریه شخصیتی کلی اختراع شد، نباید تصور کرد که این روش تنها باید در چارچوب نظری اش استفاده شود. برخی صاحب‌نظران بر این باورند که می‌توان از این تکنیک بدون ارتباط با تئوری شخصیتی جرج کلی استفاده

1. George Kelly
2. Repertory Grid Technique

کرد[۱۹]. برای مثال، اصل فردیت در نظریه سازه شخصی تأکید دارد که اشخاص در ساختارشان از حوادث از هم متفاوت‌اند. بنابراین، ساختار ذهنی یک شخص امکان ندارد که دقیقاً برای شخص دیگری مفید باشد. با وجود این، پژوهش‌های فراوانی وجود دارد که برای مطالعه گروه‌ها ساختارهای ذهنی از پیش تهیه شده به کار رفته و نتایج شبکه‌ها در کل گروه تحلیل شده است [۳۸].

تحقیقاتی که با استفاده از شبکه فهرستگان اجرا شده‌اند نشان داده‌اند که سازه‌های شخصی در طول زمان تقریباً ثابت می‌مانند[۳۴]. اما بنابر نتایج تحقیقی در زمینه پیچیدگی سیستم سازه افراد، الگوی سیستم سازه فرد در طول عمر به طور فزاینده‌ای متمایز و منسجم می‌شود و در صورتی که انتزاعی‌تر عمل کند، می‌تواند اطلاعات بیشتری را پردازش نماید[۶]. پیامد طبیعی نظریه کلی درباره سازه‌های شخصی به سبک‌های شناختی مربوط می‌شود. پژوهش درباره سبک‌های شناختی از آزمون شبکه فهرستگان به دست آمده است و بر روی پیچیدگی شناختی تمرکز دارد. پیچیدگی شناختی توانایی متمایز کردن در فرایند به کار بردن سازه‌های شخصی در مورد دیگران تعریف می‌شود. افرادی که پیچیدگی شناختی بالایی دارند می‌توانند تنوع را در بین افراد تشخیص دهند و قادرند به راحتی افراد را در چند طبقه قرار دهند. در نظریه کلی، پیچیدگی شناختی، سبک شناختی مطلوب‌تر و مفیدتری است[۳۴].

تحقیقات نشان می‌دهد که پیچیدگی شناختی با افزایش سن بیشتر می‌شود؛ چنان‌که بزرگسالان عموماً از پیچیدگی شناختی بیشتر از کودکان برخوردارند. با این حال، سن توجیه کاملی برای پیچیدگی شناختی نیست. بسیاری از بزرگسالان هنوز از سادگی شناختی برخوردارند. سطح پیچیدگی تجربیات کودکی اهمیت زیادی دارد. بزرگسالانی که از نظر پیچیدگی شناختی بالا هستند معمولاً در کودکی تجربیات متنوع‌تری داشته‌اند [۳۵]. بررسی ۴۰ زوج نیز معلوم کرد که گرچه زنان از نظر پیچیدگی شناختی نمره‌های

به مراتب بالاتری از مردان گرفتند، بین زنان و مردانی که زن و شوهر بودند، همبستگی بالایی در پیچیدگی شناختی وجود داشت [۱].

تحقیقات زیادی را می‌توان یافت که از شبکه فهرستگان به مثابه ابزاری برای اهداف روان‌شناختی، بالینی، آموزشی، اجتماعی و حتی سیاسی استفاده و نتایج آن را مفید گزارش کرده‌اند؛ مثلاً پژوهش‌ها در روابط اجتماعی [۱۱]، در سیاست [۱۷]، و در میان کودکان [۲] با موفقیت اجرا شده است. هم چنین، به برنامه‌ریزانی یاری رسانده است که از نظام سازه به عنوان گام اول در تشخیص فرایند تغییر اقتباس کرده‌اند. برای نمونه، در توسعه کارکنان و سازمان [۳۰]، در پژوهش‌های آموزش عالی [۳۹] و تدوین برنامه درسی [۳۳] از رویه مذکور استفاده شده است.

تکنیک شبکه فهرستگان دارای ویژگی‌هایی است که آن را برای طیف گسترده‌ای از مطالعات حوزه کارآفرینی مناسب می‌سازد [۲۸]. کاربرد سازمانی این تکنیک حوزه‌های عملیاتی (مانند: انتخاب کارکنان و توسعه تیم‌ها) و بسترهای پژوهشی (مانند: ارزشیابی آموزشی و انگیزش در کار) را دربرمی‌گیرد [۷]. اگرچه برخی محققان این شیوه را در حوزه مدیریت به کار برده‌اند، با وجود پتانسیل بالای آن هنوز به صورت گسترده در مطالعات مدیریتی استفاده نشده است [۴]. از مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته است می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

موفات^۱ با استفاده از شبکه فهرستگان سازه‌های شخصی دبیران دبیرستان‌ها را در زمینه شیوه‌های تصمیم‌گیری مطالعه کرد و فرضیاتی را در خصوص مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری مدرسه آزمود. نتایج به ظهور یک الگوی مشارکت در تصمیم‌گیری ختم شد

1. Moffat

که در برنامه‌ریزی آموزشی کاربرد دارد و حاوی راهبردهای ویژه‌ای برای تغییر است [۲۷].

جنکینز با شبکه فهرستگان ادراک شغلی مدیران را در مدارس و کارخانه‌های انگلستان مقایسه کرد. وی توانست ادراکات مشترک و متفاوت مدیران را استخراج و ادعا کند که این روش مجال پژوهش‌های عمیق را بر روی مدیران باز می‌کند، انباشت اطلاعات را برای تعمیم‌پذیری فراهم می‌آورد و به‌کارگیری دو رویکرد پوزیتیویستی و پدیدشناسی را یک‌جا میسر می‌سازد [۲۳].

براون و دیتوی^۱ در پژوهشی با هدف به‌دست آوردن الگوهای جدید برای مدیران، به بررسی سازه‌های شخصی مدیران در شرکت‌های تجاری بزرگ آمریکا پرداختند. نتایج تحلیل شبکه‌ها نشان داد که سازه‌های مدیران تازه‌کار به نسبت بالایی در طبقه تعامل اجتماعی قرار دارند، در مقابل، سازه‌های مدیران باتجربه در حوزه توانمندی جا گرفته‌اند [۵].

دانیلز، چرناتونی و جانسون^۲ نیز با مطالعه الگوهای ذهنی و استخراج معانی جهت درک ساختارهای رقابتی مدیران، تکنیک شبکه فهرستگان و کارت‌های متوازن را به کار بردند. نتایج نشان داد که تکنیک شبکه فهرستگان دانش و فهم عمیق‌تری را در مقایسه با کارت‌های متوازن ایجاد می‌کند [۱۰]. مطالعه فیملی^۳ در خصوص تأثیرات پیشرفت حرفه-ای بر تفکر و عملکرد رهبری بر اساس نظریه سازه‌های شخصی و با روش کیفی انجام شد. نظرهای شرکت‌کنندگان درباره رهبران اثربخش و غیراثربخش با استفاده از شبکه فهرستگان گردآوری شد. نتایج آن اشاراتی برای آموزش‌های بدو استخدام، آموزش‌های

1. Brown & Detoy
2. Daniels, Chernatony & Johnson
3. Fairley

مداوم و شیوه‌های تصمیم‌گیری دربردارد [۱۲]. داکرت، جاکسون، برنر و جانسون^۱ به منظور تحلیل انتظارات و تفاوت معانی کارکنان از ادغام شرکت‌هایشان در سوئد از روش شبکه فهرستگان و پرسشنامه مبتنی بر سازه‌های استخراج شده استفاده کردند [۴]. بورنه و جنکینز نیز در یک مطالعه برای استخراج ارزش‌های شخصی مدیران از همین روش بهره جستند [۷].

با بهره‌گیری از این رویکرد، ایلیا^۲ به مطالعه نگرانی‌های اعضای یک سازمان در خصوص تغییرات در عناصر اصلی سازمان پرداخت و دریافت که شبکه فهرستگان، ارزیابی منظم یک واقعیت اجتماعی را از طریق تأکید بر ماهیت سازه‌ای آن تسهیل می‌کند [۲۱].

شایان ذکر است که فارل^۳ نیز به مطالعه ادراک مدیر آموزگاران باتجربه استرالیایی از ماهیت کارشان پرداخت. نتایج نشان داد که مدیر آموزگاران باتجربه با روش‌های خاصی، خود و عملکردشان را می‌نگرند. این خودپنداری مدیران آموزشی ممکن است تغییر و نوآوری را در مقیاس بزرگ فراهم آورد [۱۳]. در تلاشی دیگر، کونینگ، جوری و کوسل^۴، در کشور سوئیس به مطالعه ادراکات کارکنان بخش منابع انسانی از رویه‌های گزینش با استفاده از روش شبکه فهرستگان و مصاحبه پرداختند. آنان شاهد تفاوت‌های چشم‌گیری در ادراک کارکنان از رویه‌های گزینش بودند [۲۵]. از تازه‌ترین تحقیقات انجام‌شده، می‌توان به مطالعه درک مدیران و صاحبان شرکت‌های تجاری کوچک از اخلاق بازرگانی توسط فسن، روسیم و بولنس^۵ با استفاده از تکنیک شبکه فهرستگان اشاره کرد که نشان

1. Dackert, Jackson & Brenner

2. Illia

3. Farrell

4. Konig, Jori & Knusel

5. Fassin, Rossem & Buelens

می‌داد مدیران مشارکت‌کننده در زمینه مباحث اخلاق بازرگانی کم‌اطلاع و کم‌معلومات بودند [۱۴].

با توجه به آنچه گفته شد می‌توان از نظریه سازه شخصی برای مطالعه درک مدیران آموزشی از فرایند مدیریت و رهبری و استنباط باورهای مدیریتی آنان بهره جست. این امر باید بسیار مهم تلقی شود؛ زیرا سازه‌های شخصی مدیران منعکس‌کننده عملکرد آتی آنهاست. شناسایی سازه‌ها، مدیران آموزشی را قادر می‌سازد تا رسالت حرفه‌ای خود را به نحو بهتر انجام دهند. در این زمینه، می‌توان توجه به سازه‌های شخصی مدیران را در ابعاد مختلف بررسی کرد. از این رو، اهداف ویژه تحقیق موارد ذیل را دربرمی‌گیرد: کمک به دست‌اندرکاران آموزش و پرورش در انتخاب، انتقال و جابه‌جایی مدیران آموزشی بر یک مبنای علمی، شناخت مؤلفه‌های لازم مدیریت جهت پی‌ریزی دوره‌های آموزشی، پیش‌بینی اقدامات آتی مدیران و کاهش تردید و ناطمینانی و شناسایی پیچیدگی سبک‌شناختی مدیران. با توجه به اهداف مذکور، این تحقیق در پی پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیقی ذیل بوده است.

۱. سازه‌های شخصی مدیریت مدیران باتجربه و تازه‌کار مدارس در چه حیطه‌ای قرار می‌گیرند؟
۲. پیچیدگی سبک‌شناختی مدیران باتجربه و تازه‌کار مدارس چگونه است؟
۳. چه تفاوت‌هایی در سازه‌های شخصی مدیریت مدیران مدارس بر اساس میزان تجربه و جنسیت آنان وجود دارد؟

روش‌شناسی تحقیق

در انجام این پژوهش جهت‌گیری معرفت‌شناختی تفسیری، با سنت روانشناسی شناختی که از سنت‌های پژوهش کیفی است اتخاذ شده است. سنت‌های کیفی بر تجربه درونی

افراد به طور کلی، تجربه درونی انواع خاصی از افراد، یا تجربه درونی افراد در تعامل با یکدیگر تأکید می‌کند. یکی از ویژگی‌های عمده تحقیق کیفی تمرکز آن بر مطالعه عمیق نمونه‌های از یک پدیده در محیط طبیعی آن و از دیدگاه افرادی که در آن پدیده مشارکت دارند می‌باشد که به آن مورد می‌گویند. به همین دلیل گاهی اوقات به پژوهش کیفی، پژوهش موردی نیز گفته می‌شود [۲۰]. از مصاحبه و تکنیک شبکه فهرستگان نیز به عنوان ابزار تحقیق بهره‌گیری شد.

مشارکت‌کنندگان

از آنجا که پژوهش موردی بر اساس علاقه پژوهشگران به موارد فردی و نه بر اساس روش‌های پژوهشی به کار رفته تعریف می‌شود. بنابر این، مطالعه بر واحد خاصی از تحلیل تأکید می‌کند که ممکن است یک سازمان، شهر، گروهی از مردم، یک بیمار، یک مدرسه، یک مداخله یا حتی یک استان یا حکومت باشد. مورد را به عنوان رویدادهای طبیعی با مرزهای مشخص تعریف می‌کنند و ممکن است یک موقعیت یا یک تجربه نیز باشد. مورد در این تحقیق مدیران مدارس شهر سنندج هستند که در سال ۱۳۹۱ دست‌کم بیش از یک سال تجربه مدیریتی دارند.

برای محقق کیفی، در نمونه‌گیری این سؤال مطرح است که چه کسی می‌تواند منبع غنی از اطلاعات برای مطالعه من باشد؟ [۳۲]. از این رو، در این تحقیق از نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع استفاده شد و از افرادی برای مشارکت دعوت شد که عهده‌دار مدیریت مدارس بوده‌اند و تجربیات، دیدگاه‌های خاص، زمینه و سوابق مختلفی داشتند. هرچند هنگام به کار بردن فن شبکه فهرستگان معمولاً از نمونه‌های کوچک استفاده می‌شود [۹]، به لحاظ کم‌تجربگی مجریان تحقیق در کاربرد فن شبکه فهرستگان مشارکت‌کنندگان بیشتری دعوت به همکاری شدند و در مجموع با ۴۳ نفر شرکت‌کننده

مدیریت بر آموزش سازمانها

مصاحبه به عمل آمد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان به تفکیک جنسیت، سابقه و ناحیه آموزشی محل خدمت

جمع کل	مدیران مدارس				ناحیه آموزشی محل خدمت
	مرد		زن		
	باتجربه	تازه‌کار	باتجربه	تازه‌کار	
۲۳	۵	۶	۵	۷	ناحیه یک
۲۰	۵	۵	۵	۵	ناحیه دو
۴۳	۱۰	۱۱	۱۰	۱۲	جمع کل

ابزار پژوهش

از مصاحبه با فن شبکه فهرستگان جهت شناسایی سازه‌های مدیران، استفاده شد. کاربرد ویژه این روش آن است که می‌توان به درک پدیده‌ها آن‌چنان که دیگران به آن‌ها معنا می‌بخشند، دست یافت. روش مذکور با به حداقل رساندن مداخلات و سوگیری‌های احتمالی پژوهش‌گر، به احصای سازه‌های ایجادشده نسبت به یک موضوع از سوی مشارکت‌کنندگان نایل می‌شود [۹]. شبکه فهرستگان در بهترین حالت، به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (چهره‌به‌چهره، رایانه‌ای و مصاحبه تلفنی) اجرا می‌شود و از روش‌های مورد استفاده در پارادایم تفسیری است. در زمینه استخراج سازه‌های افراد، کلی اظهار می‌کند: اگر می‌خواهید بدانید که دیگران چگونه فکر می‌کنند، چرا از آن‌ها نمی‌پرسید؟ ممکن است آن‌ها به شما بگویند [۲۲]. تکنیک شبکه فهرستگان دارای چهار مؤلفه اصلی است:

۱. موضوع: هر آنچه شبکه فهرستگان حول آن شکل می‌گیرد، اصطلاحاً موضوع شبکه نامیده می‌شود؛ یعنی همان چیز که محقق قصد دارد بفهمد دیگران چه معنی یا مفهومی از آن در ذهن خود دارند و آن را ابراز می‌کنند [۹].
۲. عناصر: عناصر، مثال‌ها یا نمونه‌هایی از یک موضوع خاص هستند. به عبارتی منطقه و حدود ساختار مورد مطالعه را تعریف می‌کنند.
۳. سازه‌ها: ساختارهای ذهنی و شیوه‌هایی که شخص عناصر را گروه‌بندی و متمایز می‌سازد و به وسیله آن خود و جهان اطراف را و ارزیابی و شناسایی می‌کند.
۴. مکانیزم اتصال: این مؤلفه نشان می‌دهد که چگونه هر عنصر در هر سازه‌های داوری می‌شود [۳۸].

روش اجرا

در تحقیق حاضر، فن مذکور بدون توجه به تئوری ساختار شخصی جرج کلی استفاده و طی مراحل ذیل با استفاده از رهنمودهای جنکوایز [۲۲] اجرا شد. شبکه فهرستگان ماتریسی است که در آن ستون‌ها به عناصر و سطرها به سازه‌ها تخصیص یافته‌اند. درون خانه‌های این ماتریس مقادیر کمی یا کیفی قرار می‌گیرند که نشانه میزان برخورداری عنصر متناظر از ویژگی‌های مربوط است [۲۸]. انتخاب عناصر توسط افرادی انجام می‌گیرد که در مصاحبه شبکه درگیر هستند، و بستگی دارد به موضوع و جنبه‌هایی که مصاحبه‌شونده به استنباط و ارزیابی می‌پردازد. عناصر را می‌توان از طریق پرسش از نقش‌هایی چون مادر، پدر، کارمند، بهترین دوست یا با تمرکز بر روی حوزه‌ای ویژه استخراج کرد [۲۲]. روش‌های سه‌عنصری^۱، دو‌عنصری^۲ و تک‌عنصری^۳ برای استخراج

1. Triad
2. Dyad
3. Monadic

استنباطها متداول است که همگی آنها حاوی سؤالهایی در زمینه تشابهات و تفاوت‌های بین عناصر از قبل استخراج شده هستند. در پژوهش حاضر، برای استخراج سازه‌ها از مصاحبه‌چهره‌به‌چهره و روش سه عنصری بهره گرفته شد که نحوه اجرای آن به صورت ذیل بود:

۱. در مورد موضوع «مدیریت» با مصاحبه‌شونده‌ها توافق حاصل و بر روی برگه شبکه ثبت می‌شد.
۲. با مصاحبه‌شوندگان بر سر مجموعه‌ای از «عناصر» توافق شد و در ستون شبکه نوشته شد. به نظر صاحب‌نظران در مصاحبه‌های گروهی عنوان عناصر برای شرکت‌کنندگان باید یکسان باشد [۵]. در تحقیق حاضر عناصر از نقش‌هایی انتخاب شدند که در محیط کاری و زندگی شخصی مدیران مهم بودند (شکل ۱).
۳. به مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد که استنباط آن‌ها از عناصر از طریق طرح پرسش به دست خواهد آمد.
۴. در ردیف اول، سه عنصر توسط مصاحبه‌شوندگان به صورت تصادفی انتخاب و در سلول‌های شبکه علامت‌گذاری می‌شود. از مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شد که کدام دو عنصر از سه عنصر انتخابی از نظر بعضی ویژگی‌ها یا رفتار و منش مشابه هستند؛ به طوری که عنصر سومی در مقابل آن‌ها قرار گیرد. ویژگی‌هایی که مصاحبه‌شونده برای تشخیص بین عناصر ارائه می‌کند، سازه نامیده می‌شود. از آن جایی که سازه‌ها دوقطبی هستند، می‌توان آن را بر روی مقیاس ارائه کند [۲۸].
۵. از مصاحبه‌شونده‌ها پرسیده می‌شد چرا دو تا عنصر مشابه و سومی مخالف آن است. سازه مورد اشتراک دو عنصر در طرف چپ شبکه و عنصر مخالف در همان ردیف در سمت راست وارد می‌شد. اطمینان به دست می‌آمد که مصاحبه‌شونده

استنباط درستی از آن سازه و مخالف آن را ارائه کرده است. البته در انتخاب سازه-ها ب مخاطب آزادی داشت.

۶. سپس مصاحبه‌شونده برای به دست آوردن سازه‌های ردیف‌های بعدی هدایت می-شدند. فرآیند استخراج تا جایی که مصاحبه‌شونده سازه‌های جدیدی را برای ارائه نداشته باشد، ادامه می‌یافت.

شکل ۱. نمونه برگ شبکه فهرستگان قبل از تکمیل

قطب مثبت	خرد شما	مادر شما	پدر شما	دوست شما	بهترین شما	راحت هستید	فردی که بار شما	معلم مجبور شما	مدیر متوسط	بدترین مدیر	دیگر	بهترین مادر	بهترین پدر	قطب منفی

شاخص‌های روان‌سنجی

الف- روایی

اگرچه به عقیده دینتی، مطلقاً ضروری نیست که برای به‌کارگیری شبکه فهرستگان، مفروضات نظری پشت آن درک شود. با این حال، مسائلی در زمینه استخراج معانی پاسخ‌گویان وجود دارد که اگر برای محقق نامکشوف بماند ممکن است او را در اجرای تحقیق با کاستی‌هایی روبه‌رو کند [۸]. روش شبکه فهرستگان، تقریباً از سایر روش‌های

روان‌شناسانه دیگر متفاوت است؛ چراکه به باور توماس و هاری آگوستین^۱ در حالی که رسماً ساختار یافته است، از جهت محتوا آزاد است [۳۶].

این مسأله سازگاری شبکه فهرستگان را با موضوع مورد نظر پژوهشگر فراهم می‌کند. بدین معنا، روایی شبکه فهرستگان، متفاوت از هر ساختار دیگر است. اما این تنوع در استفاده از شبکه، پرسش‌هایی را درباره روایی این روش پیش می‌آورد. کلی در اصطلاحات مربوط به نظریه ساختاری، روایی را معادل با «فایده‌مندیدر کارها» می‌داند. از این رو، تحقیقات بسیاری را می‌توان یافت که شبکه فهرستگان را به مثابه ابزاری برای اهداف خویش به کار گرفته‌اند [۳۸]. شبکه فهرستگان به طور مؤثر می‌تواند الگوها و روابط را در انواع مشخصی از داده‌ها آشکار سازد [۳۱]. دیتی^۲ بر این باور است که هیچ اشکالی برای استفاده از این تکنیک به عنوان مقیاس افتراق معنایی وجود ندارد و می‌تواند روش مفیدی در اندازه‌گیری مفاهیم ذهنی و نگرش نسبت به خود و جهان اطراف باشد [۸]. روایی شبکه فهرستگان را می‌توان در توانایی آن برای شرح دقیق تفسیرهای افراد تعریف کرد [۹]. در تحقیق حاضر پژوهشگران برای به دست آوردن روایی با ارائه مجدد سازه‌هایی که مصاحبه‌شونده توصیف کرده است (که در مراحل پنج و شش، اجرای شبکه فهرستگان شرح داده شده) دقت سازه‌ها را بررسی کردند.

ب- پایایی

پایایی آزمون شبکه فهرستگان به مهارت روان‌شناس یا محقق که نتایج را تعبیر می‌کند بستگی دارد. با این حال، در رأس نظریه سازه‌های شخصی تصور این است که

1. Thomas & Harri-Augstein

2. Dainty

سازه‌های افراد همواره در حال دگرگونی هستند. در نظریه کلی انسان‌ها شبیه دانشمندانی هستند که همواره به جست‌وجوی محیط اطراف می‌پردازند و آن را با تجارب‌شان مطابقت می‌دهند [۲۴]. به این ترتیب، او با مفهوم متداول پایایی، زمانی که برای شبکه فهرستگان به کار می‌رود، به شدت مخالف بود [۳۷]. در حمایت از این نظر، تأکید کرده‌اند که ما در عوض، تغییرات و پایداری‌های قابل‌پیش‌بینی را ارزیابی کنیم [۳۴]. افزون بر این، آدامز-وبر بیان داشته است که نباید در مورد اعتبار شبکه فهرستگان صحبت شود؛ زیرا بسیاری از اشکال شبکه از عناصر، سازه‌ها و امتیاز منحصربه‌فرد تشکیل شده است و از این رو باید درباره پایایی یک شبکه ویژه اظهار نظر شود [۱]. در بررسی‌هایی که در زمینه دو ارزیابی مشترک از مطالعات شبکه انجام شد، درصد بالایی از تکرار مفاهیم و درصد بالایی از اولین تفاوت‌ها به دست آمد؛ به عبارت دیگر، تفسیرهای افراد از رویدادها حفظ می‌شود یا آن‌ها را تغییر می‌دهند. از این رو، زمانی که شبکه در فرصت‌های بعدی استفاده می‌شود فرآیند پایایی دارد [۳۷]. نویسندگان دیگری مانند هانس، لنزدون و لندفیلد^۱ پایایی این تکنیک را در موضوعات متفاوت مطالعه کردند و دریافتند که ارتباط بالایی بین آزمون و بازآزمایی شبکه‌ها در تحقیقات متفاوت وجود دارد و براساس نتایج به دست آمده، آزمودنی‌ها پایایی قابل‌قبولی را نشان دادند [۳۸]. در پژوهش حاضر برای به دست آوردن پایایی، موقعیت‌هایی را که پژوهشگران به هر مقوله-بندی و واحد ارائه کرده بودند، افراد دیگری مجدداً ارزیابی کردند. در نهایت، پس از توافق بر سر موقعیت آن‌ها، واحدها و مقولات کدگذاری شدند.

1. Honses, Lansdown & Landfield

یافته‌ها

برای تحلیل سازه‌هایی که به خوبی تعریف نشده‌اند، تحلیل محتوا پیشنهاد کرده‌اند. این روش شامل انتخاب مجموعه‌ای از مقوله‌هاست که عناصر یا سازه‌ها می‌توانند در آنها طبقه‌بندی شوند، سپس تخصیص سازه‌ها به یک مقوله خاص است [۹]. در فرآیند تحلیل، وجود مقوله‌ها بسیار مهم است و موفقیت تحلیل محتوا به داشتن مقولاتی درست و زیرمقوله‌هاست. برای سازه‌هایی که از سوی مشارکت‌کنندگان فراهم شده بود، از طریق بازبینی سازه‌ها، زیرمقوله‌ها تعیین و سپس مقولات اصلی دسته‌بندی می‌شدند؛ چنان‌که هر سازه با سازه‌های دیگر مقایسه می‌شد و اگر از لحاظ مضمون با آنها شباهت داشت با آنها در یک گروه قرار می‌گرفت. اما اگر سازه با گروه مطابقت نداشت، در این صورت خودش یک گروه جدید ایجاد می‌کرد. مقولات انواع گوناگونی دارند: موضوعی، ساختی، ارزشی و مربوط به سبک.

در این پژوهش، به مقوله‌های موضوعی توجه شده است. بدین سان، برای مقوله‌بندی سازه‌های فراهم شده از تلفیق دو سیستم طبقه‌بندی لندفیلد [۲۶] شامل مؤلفه‌های تعامل اجتماعی^۱، توانمندی^۲، سازمان‌دهی، عقلانی^۳، اخلاقی^۴ و ویژگی‌های شخصیتی^۵ و طبقه‌بندی فیکسز، گلدچلاگر و نیمیر^{۱۵} [۱۵] دربرگیرنده مؤلفه‌های اخلاقی^۶، احساسی^۷، ارتباطی^۸، شخصی^۹، عقلانی - عملیاتی^{۱۱} و ارزش‌ها و عقاید^{۱۲} استفاده شد؛ برای مثال،

1. Social Interaction
2. Forcefulness
3. Organization
4. Intellective
5. Personality Attributes
6. Feixas, Geldschlager Niemeyer
7. Morality
8. Emotional
9. Relational
10. Personal
11. Intellectual/operational
12. Value & Interests

زمانی که سازه دوقطبی پاسخگویی - عدم پاسخگویی از مجموع سازه‌ها تحلیل شد، این سازه به واحد اخلاق سازمانی در مقوله اخلاق اختصاص داده شد. برای جلوگیری از خطای سوگیری آزمونگرها، که ممکن بود انتظاراتی داشته باشند درباره این که چه عناوینی از سازه‌ها در شبکه‌ها بر اساس جنسیت یا میزان تجربه مدیران پیدا خواهد شد و این که این انتظارات احتمالاً بر شیوه‌ای که عناوین سازه‌ها کدگذاری می‌شود تأثیر بگذارد. بنابراین، ترتیبی اتخاذ شد که مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان هنگام تحلیل و کدگذاری شبکه‌ها در دسترس نباشد. با توجه به آنچه گفته شد، محققان اطمینان پیدا کردند که آنان در هنگام تحلیل و کدگذاری نمی‌دانستند هر برگه شبکه مربوط به چه کسی است. لیست کامل سازه‌های دوقطبی استخراج‌شده در پیوست مقاله آمده است. در جدول ۲ نیز نمونه‌ای از تحلیل محتوا نشان داده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از تحلیل محتوای سازه‌های شخصی مدیریت مدیران مدارس

سازه دوقطبی	زیرمقوله	مقوله اصلی
پاسخ‌گویی - پاسخ‌گویی	اخلاق سازمانی	اخلاق
معاشرت با دیگران - عدم معاشرت با دیگران	ارتباط عمومی	ارتباط
با برنامه - بدون برنامه	سازماندهی	ویژگی‌های شخصیتی
دقیق - عدم دقت	توانمندی فردی	عقلانی - عملیاتی

در جدول ۳، چهار مقوله اصلی تحت عناوین مقوله اخلاقی با کد تحلیل ۱، مقوله ارتباطی با کد تحلیل ۲، مقوله ویژگی‌های شخصیتی با کد تحلیل ۳ و مقوله عقلانی عملیاتی با کد تحلیل ۴، مقوله‌بندی‌های نهایی تحلیل محتوا را نشان می‌دهد.

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۳. کدگذاری مقوله‌ها و واحدهای سازه‌های شخصی مدیریت مدیران مدارس

کد	مولفه‌ها
(۱)	اخلاقی: صفات شخصی (۱-۱). اخلاق شخصی (۱-۲). اخلاق اجتماعی (۱-۳). اخلاق سازمانی
(۲)	ارتباطی: (۲-۱). روابط عمومی. (۲-۲). روابط کاری. (۲-۳). هدایت‌گری (۲-۴) هم‌نوایی
(۳)	ویژگی‌های شخصیتی: (۳-۱). ارزش‌ها و عقاید (۳-۲). سازماندهی (۳-۳). قاطعیت (۳-۴). انعطاف
(۴)	عقلانی- عملیاتی: (۴-۱). توانایی شخصی (۴-۲). توانایی علمی- آموزشی

جدول ۴ تحلیل کمی از سازه‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه و تحلیل محتوا را نشان می‌دهد. از مجموع ۵۷۵ سازه به‌دست‌آمده، ۲۵۰ سازه متعلق به مدیران تازه‌کار و ۳۲۵ سازه به مدیران باتجربه تعلق دارد.

جدول ۴. توزیع فراوانی سازه‌های شخصی مدیریت مدیران بر اساس میزان تجربه

مقولات	مدیران تازه‌کار		مدیران باتجربه		جمع کل	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
اخلاق	۵۰	۸/۶۹	۶۶	۱۱/۴۷	۱۱۶	۲۰/۱۶
ارتباط	۸۵	۱۴/۷۸	۱۱۷	۲۰/۳۴	۲۰۲	۳۵/۱۲
ویژگی‌های شخصیتی	۵۷	۹/۹۱	۷۸	۱۳/۵۶	۱۳۵	۲۳/۴۷
عقلانی- عملیاتی	۵۸	۱۰/۰۸	۶۴	۱۱/۱۳	۱۲۲	۲۱/۲۱
مجموع	۲۵۰	۴۳/۴۷	۳۲۵	۵۶/۲۵	۵۷۵	۱۰۰

همچنان که جدول ۴ نشان می‌دهد، تعداد سازه‌های احصاشده از مدیران باتجربه با وجود تعداد کمتر آن‌ها از تعداد سازه‌های به‌دست‌آمده از مدیران تازه‌کار بیشتر است، که این یافته پیچیدگی شناختی مدیران باتجربه را نشان می‌دهد. البته از آن جا که تعداد تقریباً نامساوی از مدیران باتجربه و تازه‌کار در کل مشارکت‌کنندگان وجود داشت،

ضرورتاً تعداد مساوی از سازه‌ها را برای هرگروه ایجاد نمی‌کند. این بدان معنی است که مقایسه کل تعداد انواع سازه‌ها در بین دو گروه تقریباً بی‌معنی خواهد بود.

جدول ۵ توزیع فراوانی سازه‌های شخصی مدیریت مدیران مدارس بر اساس جنسیت

مقولات	زن		مرد		جمع کل	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
اخلاق	۵۵	۹/۵۶	۶۱	۱۰/۶۰	۱۱۶	۲۰/۱۶
ارتباط	۱۱۲	۱۹/۴۷	۹۰	۱۵/۶۵	۲۰۲	۳۵/۱۲
ویژگی‌های شخصیتی	۶۹	۱۲	۶۶	۱۱/۴۷	۱۳۵	۲۳/۴۷
عقلانی-عملیاتی	۵۱	۸/۸۶	۷۱	۱۲/۳۴	۱۲۲	۲۱/۲۱
مجموع	۲۸۷	۴۹/۹۱	۲۸۸	۵۰/۰۸	۵۷۵	۱۰۰

همچنان که جدول ۵ نشان می‌دهد، تعداد سازه‌های احصاشده در زمینه مؤلفه های اخلاق و عقلانی- عملیاتی از مدیران زن کمتر از مدیران مرد است. این مطلب گویای آن است که مدیران مرد در مؤلفه‌های فوق از سازه‌های بیشتری در کار مدیریتی استفاده می‌کنند. اما در زمینه مقوله ارتباط تعداد سازه‌های مدیران زن خیلی بیشتر از مردان است. این نشان‌دهنده پیچیدگی شناختی مدیران زن در حوزه ارتباطات مدیریتی است.

بحث و نتیجه‌گیری

نظریه سازه شخصی جرج کلی بر این فرض نهاده شده است که افراد فعالانه در درک دنیای خود درگیر می‌شوند. آنان این کار را از طریق نظام سازه که مجموعه‌ای از بازنمایی‌ها و یک نقشه ذهنی از دنیاست انجام می‌دهند. آن‌ها تجارب را می‌آزمایند و بر اساس نتایج آن‌ها را بازنگری می‌کنند. بنابراین، نقشه‌های ذهنی ثابت نیستند و می‌توانند

بر اساس تعامل با محیط تأثیر پذیرند. نظام سازه برای درک، تحلیل و تفسیر و ارزشیابی داده‌های ورودی و سپس تعمیم‌هایی در مورد نحوه پاسخ‌دهی تبدیل می‌شود. مطالعه‌ی سازه‌های شخصی مدیران، شناخت جهانی است که مدیر در آن زندگی می‌کند. جهانی که با جهان مادی تفاوت زیادی دارد. بر این اساس، معانی مدیران به رویدادها و پدیده‌های اطراف، نه بر اساس آنچه عملاً واقعیت دارد، بلکه براساس رویدادها، موقعیت‌ها، افراد، روابط و به‌طور کلی هر پدیده‌ای است که با آن مواجه می‌شود. معانی و تعبیری که استنباط می‌کند، منحصر به فرد خود اوست و هیچ فرد دیگری مشابه او معنا نمی‌کند. به مفهومی کاملاً واقعی، هر فرد یا مدیر در دنیای خاص خود زندگی می‌کند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل محتوای سازه‌های شخصی مدیریت مدیران مدارس، می‌توان گفت که سازه‌های شخصی مدیران مدارس حول چهار مقوله عمده مدیریتی، یعنی ارتباط، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی و عقلانی-عملیاتی می‌گردد. در بررسی تفاوت‌های بین مدیران باتجربه و تازه‌کار هرچند به دلیل ماهیت کیفی تحقیق، آزمون و معنی‌داری آماری به کار نرفته است، اما داده‌های خام نشان داد که مدیران باتجربه تأکید بیشتری بر سازه‌های مربوط به مقوله ارتباط دارند. در حالی که مدیران کم‌تجربه‌تر تمرکزشان بر سازه‌های مربوط به حیطه عقلانی-عملیاتی بوده است.

در بررسی تفاوت بین مدیران زن و مرد، داده‌های خام نشان‌دهنده آن بود که زنان در حوزه ارتباطات از سازه‌های بیشتری نسبت به مدیران مرد برخوردارند. در عوض، مدیران مرد سازه‌های بیشتری در حوزه‌های اخلاقی و عقلانی-عملیاتی داشتند. یافته‌ها همچنین حاکی از آن بود که مدیران باتجربه پیچیدگی شناختی بیشتری نسبت به مدیران تازه‌کار داشتند. نتایج این پژوهش می‌تواند در کل نشان‌دهنده این امر باشد که مدیران کنونی مدارس شهر سنندج در حوزه مفهوم مدیریت تأکید بیشتری بر مؤلفه‌های

ارتباطات اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی دارند و این شاخص‌ها را عامل اثربخشی و همچنین دستیابی به اهداف سازمانی و خواسته‌های فردی می‌دانند. کاربردهای سازمانی این یافته‌ها می‌تواند آن باشد که شناخت و تشخیص تفاوت‌های موجود بین دنیای ادراکی مدیران، برای درک رفتارهای آن‌ها اهمیت دارد و مسئولان سازمان آموزش و پرورش با آگاهی از این تفاوت‌ها، به هنگام تصمیم‌گیری می‌توانند برای نصب و عزل مدیران، بیشتر بر مبنای شواهد علمی موثق عمل کنند. ضمناً از آن جا که یافته بیانگر رابطه تجارب و جنسیت با نوع و تعداد سازه‌های شخصی مدیران است، می‌توان از این عوامل در انتصاب پست‌های اداری و مدیریتی بنا به موقعیت و اقتضا بهره برد. به‌کارگیری و تحلیل شبکه‌های فهرستگان نقطه‌آغار تحقیق در حوزه مدیریت است و پایان پژوهش نیست.

منابع

1. Adams-Webber, J. R. (2001). Cognitive complexity and role relationships. *Journal of Constructivist Psychology* 14(1), 43-50.
2. Applebee, A. N. (1976). Developmental of children's to repertory grids, *British Journal social and clinical Psychology*, 15, 101-102
3. Bannister, D. & Mair, J. M. (1968). *The Evaluation of Personal Constructs*, Academic Press, London.
4. Bourne, H. & Jenkins, M. (2005). Eliciting managers' personal values: an adaptation of the laddering interview method, *Organizational Research Methods*. 8, 410-428.
5. Brown, C. A. & Detoy, C. J. (1988). A comparison of the personal constructs of management in new and experienced managers, *American Sociological Review*. 19, 68-76.

6. Crackett, W. H. (1982). The organization of construct systems: The organization corollary, In J. C. Mancuso & J.R. Adams-Webber (Eds). *The construing person*. New York: Pager
7. Dackert, I., Jackson, P. R., Brenner, S. & Johansson, C. R. (2003). Electing and analyzing employee's expectations of a manager. *Human Relations*. 56, 705-725.
8. Dainty, P. (1991). Meaningful management research using repertory grid: Problem and possibilities, in Smith, N., Dainty, P. (Eds), *The Management Research Handbook*, Rutledge, London
9. Danaeefard, H & Mortazavi, L. (2011). Understanding the way of sense making in organization: an analysis on philosophical foundation and conducting procedure of repertory grid methodology, *Methodology of Social Sciences and Humanities Journal*. 27, 51-66. [Persian].
10. Daniels, K & Chernatony, L. D & Johnson, G. (1995). Validating a method for mapping managers mental models of competitive industry structure. *Human Relations*, 48, 975- 991.
11. Duck, S. W. (1973). Similarity and perceived similarity of personal construct as influences on friendship choice. *British Journal Social and Clinical Psychology*, 12, 1-6.
12. Fairley, E. F. (2002). *The effects of professional development on ministerial leaders thing and practice*. Unpublished Ph.D. thesis, Faculty of Education, Griffith University.
13. Farrell, P. A. T. (2010). A conceptualization of the work of experienced teaching-principals. *Personal Construct Theory & Practice*, 7, 16-26
14. Fassin, Y. Rossem, A.V & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers perceptions of business ethics. *Business Ethics*.98: 425-453.

15. Feixas; G, Geldschläger, H .Y. Niemeyer, R. A. (2002). Content analysis of personal constructs. *Journal of Constructivist Psychology*. 15: 1-19.
16. Flick, U. (2006). *An introduction to Qualitative Research*. 3rd Ed. Sage Publication
17. Fransella, F. & Banister, D. (1967). A validation of repertory grid technique as a measure of political construing, *Acta psychological*, 26, 97-106
18. Fransella, F. & Thomas, L. (1998). *Experimenting with personal construct psychology*. London: Rutledge & Kegan Paul.
19. Fransella, F., Bell, R. & Bannister, D. (2004). *A manual for repertory grid technique*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, West Sussex, England
20. Gal, M. D., Borg, W. & Gal, J. P. (2005). *Educational Research: An introduction* (Translated by Nasr et al.). (2007). Tehran: Beheshti University Press..
21. Illia, L. (2009). Exploring how to diagnose members concerns about changes in core elements of organizations. *Applied Behavioral Science*. 45, 550-580
22. Jankowicz, D. (2004). *The easy guide to repertory grids*. Chichester, West Sussex, England: Wiley.
23. Jenkins, H. O. (1985). Job perceptions of senior managers in schools and manufacturing industry. *Educational Management Administration & Leadership*. 13: 1-11.
24. Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. V. 1 & 2, Norton, New NY.
25. König, C. J., Jöri, E., & Knüsel, P. (2011). The amazing diversity of thought: qualitative study on how human resource practitioners perceive selection procedures. *Journal of Business & Psychology*, 26(4), 437-450.
26. Landfield, A. W. (1971). *Personal construct systems in psychotherapy*. Chicago: Rand McNally

27. Moffat, K. P. (1982). Decision making in the secondary school: a case study of the constructs of the teacher using the repertory grid. University of Wollongong- Department of Education.
28. Moosavi Bzargani, S. J. (2005). Searching entrepreneurial opportunities with repertory grid method. [Persian] Retrieved 2010 from:
29. Nias, J. (1989). Primary teachers talking a study of teaching at work. *Management studies*. 37: 3.
30. Peters, W. L. (1994). Repertory grid as a tool for training needs analysis, *The Learning Organization*, 1 (2), 23-28.
31. Peterson, S. E. (2005). A repertory Grid evaluation for a multidimensional theory of Courage, The University of Kansas, Available at: www.proquest.com
32. Polit, D.F., Hungler, B.P. (2001). *Nursing Research*, 5th ed. Philadelphia: Lippincott co
33. Roche, V. (1999). Self- managed organizational transformation: a case study of roles in higher education, unpublished PhD Thesis. Southern Cross University, Lismore
34. Schultz, D. & Schultz, S. (2011). *Theories of Personality*. (translation by Seyed-Mohamma, Y.), Tehran :Virayesh Publication Institute. [Persian]
35. Sechrest, L. & Jacchson, D. N. (1961). Social intelligence and accuracy of interpersonal predictions. *Journal of Personality*. 29 169-182
36. Thomas, L & Harri- Augstein, S. (1985). *Self organized learning: foundations of a conversational science for psychology*, Routledge & Kegan Paul.
37. Wright, R. (2008). Eliciting Cognitions of Strategizing Using Advanced Repertory Grids in a World Constructed and Reconstructed. *Organizational Research Methods*, 11 (4): 753-769.
38. Younesi, S. J. (1380). A simple technique in measuring of mental concepts among mental retarded children. *Journal of New Psychotherapy*. [Persian]

39. Zuber-Skerritt, O. Z. (1992). *Eliciting personal constructs in higher education: examples and reflection*, Kogan PAGE, London: 56-63.
40. Zuber-Skerritt, O. Z, & Roache, V. (2004). A constructivist model for evaluating postgraduate supervision: A case study. *Quality Assurance in Education*, 12, 82-93.

پیوست ۱: فهرست سازه‌های دو قطبی استخراج شده

ردیف	قطب مثبت	قطب منفی	ردیف	قطب مثبت	قطب منفی
۱	متمامل با دیگران	نامتمامل با دیگران	۲	بامحبت	بدون محبت
۳	باقدرت بیان	بی قدرت بیان	۴	مجبرب	آماتور
۵	با وجدان کاری	بی وجدان کاری	۶	سهل انگار	جدی و سخت گیر
۷	اثرگذار	اثرناگذار	۸	پرتلاش	کم تلاش
۹	موفق	ناموفق	۱۰	علاقه مند به شغل	بی علاقه به شغل
۱۱	فداکار	خودخواه	۱۲	بازمینۀ مشترک کاری	بدون زمینۀ مشترک کاری
۱۳	قدرشناس	قدرناشناس	۱۴	همفکر	ناهمفک
۱۵	رابطه گرا	ضابطه گرا	۱۶	مشاوره دهنده خوب	فرد معمولی
۱۷	برون گرا	درون گرا	۱۸	توانا	ناتوان
۱۹	مشوق	مجبرب	۲۰	انتقادپذیر	خودرأی
۲۱	صبور	عجول	۲۲	بالاراده	بی اراده
۲۳	خودارزیایی	عدم خودارزیایی	۲۴	صمیمی	بی احساس
۲۵	آراسته	نامنظم	۲۶	حمایت کننده	عدم حمایت
۲۷	احترام به دیگران	بی احترامی به دیگران	۲۸	درک و تفاهم متقابل	عدم درک و تفاهم متقابل
۲۹	آرام	پرخاشگر	۳۰	منظم	نامنظم
۳۱	وابسته	مستقل	۳۲	مستبد	آزادی خواه
۳۳	منطقی	احساسی و عاطفی	۳۴	فرد قابل پیش بینی	فرد غیر قابل پیش بینی
۳۵	اجتماعی	گوشه گیر	۳۶	فداکار	خود خواه
۳۷	پاسخگو	عدم پاسخگویی	۳۸	متفکر	بدون فکر

مدیریت بر آموزش سازمانها

ادامه فهرست سازه‌های دو قطبی استخراج شده

ردیف	قطب مثبت	قطب منفی	ردیف	قطب مثبت	قطب منفی
۳۹	همکاری	عدم همکاری	۴۰	محافظه کاری	قطب منفی صریح
۴۱	احترام به عقاید دیگران	بی توجه به عقاید دیگران	۴۲	واقع بین	شکاک و بدبین
۴۳	توجه به روابط انسانی	عدم توجه به روابط انسانی	۴۴	قدرت اداری	قدرت رهبری
۴۵	متخصص	غیر متخصص	۴۶	کاردان	بی کفایت
۴۷	نو گرای	سستی	۴۸	با مطالعه	بدون مطالعه
۴۹	مشارکتی	عدم مشارکت	۵۰	همدلی نبوده	عدم همدلی
۵۱	دقیق	سطحی نگر	۵۲	بخشنده	بخیل
۵۳	اقتدار	عدم اقتدار	۵۴	وظیفه شناس	عدم وظیفه شناسی
۵۵	مهربان	نا مهربان	۵۶	خوش رفتار	بد رفتار
۵۷	با برنامه	بی برنامه	۵۸	خونگرم	سرد و خشک
۵۹	میان‌روی	افراطی	۶۰	با نفوذ	کم نفوذ
۶۱	فردی ساده	فردی پیچیده	۶۲	عادل	نا عادل
۶۳	خوش قول	بد قول	۶۴	عزت نفس	عدم عزت نفس
۶۵	وقت شناس	عدم وقت شناسی	۶۶	تحلیل گر	سطحی نگر
۶۷	بدبین	خوش بین	۶۸	پیگیر	عدم پیگیر
۶۹	شجاع	ترسو	۷۰	رازداری	عدم رازداری
۷۱	همراهی	عدم همراهی	۷۲	رابطه شخصی	رابطه کاری
۷۳	خلاقیات	عدم خلاقیات	۷۴	همدردی	عدم همدردی
۷۵	با اخلاق	بد اخلاق	۷۶	سرشناس	عادی
۷۷	رقابتی	عدم رقابت	۷۸	تعهد	عدم تعهد
۷۹	راهنما	گمراه کننده	۸۰	با هوش	معمولی
۸۱	منفعت طلب	خیر خواهی	۸۲	صادق	ریا کار
۸۳	تفکر سستی	تفکر به روز	۸۴	آی‌ده‌ال طلب	متعادل