

# رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و تنیدگی روانی ناشی از شغل کارکنان با تأکید بر گونه‌های شخصیتی

نویسندگان: دکتر عبدالرضا بیگی‌نیا<sup>۱\*</sup> و فاطمه کلاتری<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشگاه شاهد

۲. کارشناس مدیریت صنعتی، دانشگاه شاهد

\*E-mail: Beiginia@shahed.ac.ir

## چکیده

مدیران برای دست‌یافتن به اهداف مورد نظر خود و نفوذ در رفتار کارکنان از سبک‌های رهبری خاصی استفاده می‌کنند. به‌کارگیری هر یک از سبک‌های رهبری ممکن است در افزایش یا کاهش تنیدگی روانی ناشی از شغل / فشار روانی (استرس) کارکنان مؤثر باشد. از طرفی گونه‌های شخصیتی (A, B) کارکنان نیز می‌تواند در افزایش و یا کاهش میزان تنیدگی روانی شغلی آنان ایفای نقش کند. در این پژوهش رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران (متغیر مستقل) و میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل / فشارهای روانی (استرس) کارکنان (متغیر وابسته) با در نظر گرفتن گونه‌های شخصیتی (A, B) آزمودنی‌ها (متغیر مداخله‌گر)، مورد بررسی قرار گرفته‌است. برای اجرای پژوهش مورد نظر، یکی از سازمان‌های دولتی مستقر در تهران به عنوان جامعه آماری انتخاب گردید. پس از تعیین نمونه آماری ( $n = 80$ ) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نامتناسب، از ابزار پرسشنامه پرسشنامه سنجش سبک رهبری، پرسشنامه سنجش تنیدگی روانی ناشی از شغل / فشار روانی (استرس) و پرسشنامه تعیین گونه شخصیتی) برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از نمونه آماری، اقدام شده است. داده‌های جمع‌آوری شده نیز با استفاده از نرم افزارهای اکسل (Excel) و SPSS مورد آزمون قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فرضیه‌های تحقیق و تحلیل‌های آماری (توصیفی و استنباطی) حاکی از آن است که بین سبک‌های رهبری مدیران سازمان مورد مطالعه و میزان وجود تنیدگی روانی ناشی از شغل / فشار روانی (استرس) کارکنان شاغل در سازمان مورد نظر، رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، تأیید فرضیه‌های فرعی تحقیق، بیانگر تأیید فرضیه اصلی تحقیق است. رابطه مورد بحث با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از هر یک از سبک‌های رهبری و میزان شیوع تنیدگی روانی ناشی از شغل / فشار روانی (استرس) در بین گونه‌های شخصیتی (A, B) با یکدیگر متفاوت است. بر اساس نتایج این تحقیق در مجموع، میزان شیوع تنیدگی روانی ناشی از شغل / فشار روانی (استرس) در سبک رهبری اقتدارگرا (استبدادی- استثماری) از همه بیشتر و در سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی از همه سبک‌های رهبری کم‌تر است. سبک‌های رهبری حمایتی (پدر مآبانه- خیرخواهانه) و تفویضی- ایجابی از نظر میزان شدت شیوع تنیدگی روانی ناشی از شغل / فشار روانی، به ترتیب در مرتبه‌های دوم و سوم قرار گرفته‌اند.

واژه‌های کلیدی: سبک‌های رهبری، تنیدگی روانی، گونه‌های شخصیتی A و B، کارکنان

- دریافت مقاله: ۸۵/۶/۵
- ارسال به داوران:
  - (۱) ۸۵/۶/۲۱
  - (۲) ۸۵/۶/۲۱
  - (۳) ۸۵/۶/۲۱
  - (۴) ۸۵/۶/۲۱
- دریافت نظر داوران:
  - (۱) ۸۵/۸/۱۴
  - (۲) ۸۵/۸/۹
- ارسال برای اصلاحات:
  - (۱) ۸۵/۹/۱۳
- دریافت اصلاحات:
  - (۱) ۸۵/۱۲/۱۱
- ارسال به داور نهایی:
  - (۱) ۸۵/۱۲/۱۲
- دریافت نظر داور نهایی:
  - (۱) ۸۶/۱/۲۰
- پذیرش مقاله: ۸۶/۱/۲۰

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Fifteen Year  
No. 29  
2008

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال پانزدهم - دوره جدید  
شماره ۲۹  
تیر ۱۳۸۷

## مقدمه

رهبری (leadership) به عنوان عامل، توان یا نیروی بالفعل و یا بالقوه‌ای است که مدیران و رهبران از طریق اعمال نفوذ و همراه با ایجاد اطمینان در پیروان خود برای تحقق اهداف و آرمان‌های مورد نظر، اعم از سازمانی و گروهی از آن استفاده می‌کنند. سبک رهبری (leadership style) نیز به عنوان الگویی رفتاری است که بیانگر صفات و خصوصیات رفتاری رهبران از آن یاد می‌شود [۱]. در دنیای امروز، نقش مدیر به عنوان رهبر به قدری اهمیت پیدا کرده‌است که در همه زمینه‌ها برای یافتن اشخاصی که توانایی لازم برای رهبری داشته باشند، کوشش مستمر به عمل می‌آید، در واقع، اگر این نقش انجام نشود، آنگاه کاری صورت نمی‌گیرد. در قالب وظیفه، رهبر باید توان و تمایل فرد یا گروه را بسنجد و با توجه به قدرت خود یکی از سبک‌های رهبری را در برخورد با آن‌ها برگزیند [۲]. همچنین سبک رهبری نشان دهنده طرز تفکر، جهان بینی و شخصیت رهبران است [۳]. چنانچه سبک رهبری به طور نامناسبی انتخاب شود از یک سو منجر به کاهش کارایی افراد و سازمان می‌شود و از سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی روانی ناشی از شغل و یا فشار روانی در کارکنان عمل می‌کند.

تنیدگی روانی ناشی از شغل و یا واژه متداول آن، یعنی تنیدگی شغلی (job stress) با تأثیر بر افکار، اندیشه‌ها و عواطف، توانمندی روانی و جسمانی افراد و به‌طور کلی مقاومت بدن در مقابل عوامل تهدیدکننده را کاهش و از طریق مختل ساختن نظام ایمنی بدن، فرد را در معرض انواع بیماری‌های روانی و جسمانی قرار می‌دهد. در بین درصد بالایی از کارکنان سازمان‌ها، نشانه‌هایی حاکی از وجود استرس قابل مشاهده است [۴و۵]. از سوی دیگر اغلب اوقات کارکنانی که تحت شرایط استرس‌زا (stressor) به سر می‌برند، از سبک رهبری مدیران خود شکایت دارند. از طرفی، گونه شخصیتی کارکنان در واکنش نسبت به استرس، ایفای نقش می‌کند [۶]. از آن‌جا که کارکنان (منابع انسانی) سازمان، به عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند، حفظ و نگهداری این منبع ارزشمند از وظایف و مسئولیت‌های مهم و خطیر مدیران و رهبران سازمان به‌شمار می‌رود. شناسایی و تشخیص عوامل به‌وجودآورنده تنیدگی روانی ناشی از شغل در کارکنان،

حذف یا کاهش این عوامل و ممانعت از بروز آن‌ها در سازمان، به عنوان مصداق تحقق این وظایف و مسئولیت‌ها، تجلی می‌یابد و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این گونه اقدامات موجب خواهد شد که ضمن تأمین بهداشت روانی کارکنان در سازمان، عملکرد آنان نیز در جهت تحقق اهداف سازمان بهبود یابد.

با این اوصاف، مسأله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از «تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و سنجش میزان وجود تنیدگی روانی ناشی از شغل در میان کارکنان» سازمان مورد مطالعه با در نظر گرفتن نقش گونه شخصیتی کارکنان. حال با توجه به آنچه بیان شد، این سؤال مطرح است که «آیا بین سبک‌های رهبری مدیران و تنیدگی روانی ناشی از شغل کارکنان با در نظر گرفتن گونه شخصیتی آنان، رابطه معناداری وجود دارد؟» در واقع تحقیق حاضر به منظور پاسخ به این سؤال انجام شده است.

## فرضیه های تحقیق

**فرضیه اصلی:** بین سبک رهبری اعمال‌شده توسط مدیران و میزان فشار روانی ناشی از شغل ادراک‌شده از سوی کارکنان، رابطه وجود دارد.

## فرضیه های فرعی

بین سبک رهبری اقتدارگرا (استبدادی- استثماری) و میزان فشار روانی ناشی از شغل ادراک‌شده از سوی کارکنان، رابطه وجود دارد.

بین سبک رهبری حمایتی (پدرمآبانه- خیرخواهانه) و میزان فشار روانی ناشی از شغل ادراک‌شده از سوی کارکنان، رابطه وجود دارد.

بین سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی و میزان فشار روانی ناشی از شغل ادراک‌شده از سوی کارکنان، رابطه وجود دارد.

بین سبک رهبری تفویضی- ایجابی و میزان فشار روانی ناشی از شغل ادراک‌شده از سوی کارکنان، رابطه وجود دارد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### رهبری

رهبران از طریق اتخاذ سبک‌ها یا مشی‌های خاص، رفتار پیروان خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج حاصل

توصیف سبک و رفتار مدیر و یا رهبر می‌پردازند، متغیرها یا مؤلفه‌های مورد بحث این تئوری‌ها عبارتند از:

- توجه به افراد یا رابطه (رابطه‌گرایی)؛
- توجه به تولید یا وظیفه (وظیفه‌گرایی)؛
- میزان استفاده از اختیارات؛
- درگیر ساختن تیم یا گروه کاری در تصمیم‌گیری (تدوین تصمیم)؛
- درگیر ساختن تیم و یا گروه کاری در تصمیم‌گیری (اتخاذ و اجرای تصمیم)؛
- میزان انعطاف‌پذیری در مقابل اعمال قانون و مقررات [7].

به تعبیر استاگدیل، آرنولد و فلدمن رهبری مفهوم پیچیده‌ای است که به تعداد پژوهشگران، در باره آن، تعاریفی بیان شده‌است. جدول ۱ نشانگر برخی از تعاریف نسبتاً مشهور رهبری است [8].

به‌طور کلی، تأملی در تعاریف مندرج در جدول ۱ بیانگر آن است که مفهوم کلیدی و پایه‌ای رهبری، «اعمال نفوذ در رفتار دیگران جهت دستیابی به اهداف» است، به گونه‌ای که «پیروان» با میل و رغبت در مسیر اهداف تعیین‌شده تلاش کنند.

تاکنون درباره رهبری، تحقیقات قابل‌توجهی به وسیله پژوهشگرانی نظیر لیکرت در ۱۹۶۱، بلیک و موتان در ۱۹۷۸، فیدلر در ۱۹۶۷، ایوانز و هاوس در ۱۹۷۰ و محققان دیگری که دارای شهرت جهانی هستند، انجام شده‌است، لکن ذکر اسامی همه محققان مقوله رهبری و عناوین پژوهش‌های آنان در این مختصر نمی‌گنجد [8].

از تلاش، مطالعه و تحقیقات دانشمندان در خلال هفتاد سال اخیر، منجر به ارائه مکتب‌هایی نظیر مکتب ویژگی‌های شخصی رهبر (the trait school)، مکتب سبک یا رفتار رهبر (the behavioral or style school)، مکتب اقتضایی (the contingency school)، مکتب کاریزما یا عطیه الهی (the charismatic school)، مکتب هوش هیجانی (the emotional intelligence school) و مکتب شایستگی (the competency school)، درباره رهبری شده‌است [7].

با توجه به گستردگی مکاتب و تئوری‌های رهبری، در این مقاله از ورود به مباحث گسترده رهبری خودداری شده، گرچه حسب ضرورت و به لحاظ مشابهت برخی از مباحث با «مکتب سبک رهبری»، اشاره‌هایی مختصر به برخی از مکاتب رهبری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. اکثر نظریه‌های مهم مربوط به «مکتب سبک رهبری» طی دهه‌های ۴۰ تا ۷۰ میلادی ارائه و مکتب مورد نظر نیز در خلال دوره زمانی مورد بحث، معرفی شده و در نتیجه جنبه عام به خود گرفته‌است. مفروضات اساسی «مکتب سبک رهبری» آن است که رهبران مؤثر برای نیل به اهداف مورد نظر خود، «سبک رفتاری» خاصی را انتخاب و سعی می‌کنند آن را به نحو مؤثری به اجرا درآورند. مهم‌ترین و معروف‌ترین نظریه‌های مربوط به «مکتب سبک رهبری»، مدیران و رهبران را بر اساس انتخاب و به‌کارگیری یک یا دو متغیر (مؤلفه) و قرارداد آن‌ها در یک پیوستار یک بعدی و یا قرار دادن آن‌ها در یک ماتریس دو بعدی، به

جدول ۱: تعاریف رهبری از دیدگاه برخی صاحب‌نظران [8]

ردیف	نام محقق	سال	تعریف
۱	تانن بام و دیگران	۱۹۵۹	به‌کارگیری فرایند ارتباطات در موقعیتی خاص جهت اعمال نفوذ در افراد به منظور جهت دادن آنان در مسیر اهداف معین.
۲	هامپ شن	۱۹۸۱	رهبری یعنی نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در جهت تحقق اهداف سازمان.
۳	داتری و ریکس	۱۹۸۴	رهبری عبارت است از توانایی نفوذ در افراد که بطور علاقمندانه هدف‌ها را تعیین و تحقق بخشند و حس وفاداری و همکاری همراه با احترام در آنان به‌وجود آورد.
۴	هرسی، بلانچارد، دوی	۱۹۹۶	رهبری شامل فرایند اعمال نفوذ در رفتار دیگران جهت نیل به اهداف تعیین شده است
۵	استون سون و دیگران	۲۰۰۴	رهبری عبارت است از توانایی اعمال نفوذ مؤثر بر دیگران با بهره‌گیری از دانش، مهارت و بصیرت.

در نتیجه، تحکیم روابط بین رهبر- پیرو گردد. گرچه نتایج به‌دست آمده از برخی مطالعات انجام شده بر این نکته تأکید می‌کنند که رهبران برجسته و توانمند، هر دو سبک رهبری مراوده‌ای و تحول‌گرا را به کار می‌برند، اما با این اوصاف به نظر می‌رسد در بسیاری موارد، اتخاذ سبک رهبری دگرگون‌ساز (تحول‌گرا) در مقایسه با اتخاذ سبک رهبری مراوده‌ای، مؤثرتر بوده است [۱۱]. مطالعات اخیر بیانگر شواهدی مبنی بر وجود رابطه‌ای قوی و مثبت بین رهبری دگرگون‌ساز (تحول‌گرا) و عملکرد در سطح واحدهای کسب و کار، کار گروه‌ها، واحدهای نیروی دریایی واکنش سریع و نهادهای حکومتی است [۱]. رهبری دگرگون‌ساز (تحول‌گرا) یا کاریزما می‌تواند دارای نفوذ مثبت و مؤثری در ایجاد انگیزش، تعهد سازمانی و بهره‌وری داشته باشد [۱۲].

با مروری بر تاریخ فعالیت‌های انسان، تعدادی از سبک‌های رهبری را می‌توان ملاحظه و خلاصه‌ای از آن‌ها را نیز بیان کرد. از طریق بررسی مبانی نظری «سبک‌های رهبری» می‌توان مستندات آن را در تئوری‌های رفتاری، اقتضایی و محتوایی و نظایر آن‌ها دید. هر یک از تئوری‌های مورد اشاره در عمل دارای مزایا و معایب خاص خود است، اما با وجود این، تئوری‌های محتوایی از نظر کاربردی برای تبیین عواملی، نظیر کارایی و اثربخشی در سازمان، دارای اهمیت بیش‌تری هستند. امروزه فعالیت سازمان‌ها بر اساس مؤلفه‌هایی، نظیر کارایی و اثربخشی آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. اعمال سبک رهبری مناسب از سوی مدیران موجب اتخاذ تصمیمات مناسب و در نتیجه تحقق شایستگی‌ها در سازمان می‌شود. مروری بر ادبیات مربوط به سبک‌های رهبری بیانگر آن است که رهبرانی که درصدد تغییر و دگرگون‌سازی سبک‌های رهبری برمی‌آیند و به تعبیری سبک رهبری تحول‌گرا (Transformational Leadership) را برمی‌گزینند، این روحیه و توانایی را نیز به پیروان خود در جهت تحقق اهداف و شایستگی‌های مورد نظر سازمان و آنهم در سطوحی بالاتر، منتقل می‌کنند. سبک رهبری تحول‌گرا، تغییر مدار و تکاملی، نیازمند رهبرانی است که دارای خلاقیت و توانایی در انتقال تفکر بوده، همچنین از اهمیت و احساسات پیروان خود مطلع باشند [۹].

علاوه بر تحقیقات قبلی و مکاتبی که به آن‌ها اشاره شد، طی دو دهه اخیر در ادامه تحقیقات مربوط به سبک‌های رهبری، سبک رهبری دیگری که بیش‌تر تأکید بر دو سر یک طیف رهبری دارد، تحت عنوان سبک‌های مراوده‌ای (transactional) و دگرگون‌سازی (transformational) به عنوان سبک‌های غالب رهبری، مورد مطالعه بسیاری از محققان قرار گرفته است. رهبری مراوده‌ای معطوف به مبادله و مراوده‌ای پویا بین رهبران و پیروان آنان، در راستای تحقق اهداف مشخص و ویژه‌ای است که رهبران برای آنان تعیین کرده‌اند و علاوه بر این، به پایش (monitoring) پیشرفت و تحقق اهداف مورد نظر که می‌تواند به عنوان مابه‌ازایی در قبال اهداف مورد نظر پرداخت شود، اشاره دارد؛ در حالی که رهبری دگرگون‌سازی معطوف به تشویق پیروان در جهت توسعه و تعالی و رای نیل به آرمان‌ها و چشم‌اندازهای قابل تحقق است. رهبران دگرگون‌ساز (تحول‌گرا) از طریق الهام‌بخشیدن، القا و ایجاد دیدگاهی امیدبخش به پیروان خود نسبت به آینده و همچنین به وجود آوردن چشم‌اندازی آرمانی و برقراری ارتباط، به طوری که این چشم‌اندازها دست یافتنی نیز باشند، پیروان خود را به تلاش تشویق و ترغیب می‌کنند. بعضی از محققان، رهبری مراوده‌ای و رهبری دگرگون‌ساز (تحول‌گرا) را به عنوان رویکردهای رقابتی، آن هم به منظور ایجاد انگیزه در دیگران توصیف کرده‌اند. بورن (Burn) در اظهار نظری خاص، مدعی است که اتخاذ این دو سبک رهبری به عنوان متضاد یکدیگر و آن هم در قالب دو سر یک طیف به این معنی است که هر فرد بتواند سبک رهبری مراوده‌ای و یا سبک رهبری دگرگون‌ساز (تحول‌گرا) را به نمایش بگذارد، لکن نه هر دو سبک رهبری را [۹]. برخی از محققان دیدگاه‌های مختلف دیگری دارند و بحث آنان این است که این دو سبک رهبری نه تنها رقیب همدیگر نیستند، بلکه متمم و مکمل یکدیگرند. به عنوان مثال، سبک رهبری مبتنی بر پاداش مشروط (یکی از ابعاد رهبری مراوده‌ای) تأکید دارد، در حالی که سبک رهبری کاریزما (یکی از ابعاد رهبری تحول‌گرا) ممکن است بر کسب موفقیت بیش‌تر و توانمند سازی پیروان تأکید داشته باشد [۱۰]. به عقیده باس (Bass) سبک رهبری دگرگون‌ساز (تحول‌گرا) می‌تواند موجب افزایش تأثیرگذاری هرچه بیش‌تر سبک رهبری مراوده‌ای و

## استرس

فشار عصبی، تنددگی روانی و یا تعبیر رایج تر آن «استرس» عبارت است از واکنش‌های فیزیکی، ذهنی و عاطفی که در نتیجه تغییرات و نیازهای زندگی فرد، اعم از شغلی و یا غیرشغلی به وجود می‌آید. این تغییرات می‌تواند بزرگ، کوچک، مثبت و یا منفی باشد. با وجود این، پاسخ‌های افراد به تغییرات زندگی متفاوت است. «استرس مثبت» می‌تواند یک انگیزش‌دهنده باشد، درحالی که «استرس منفی» می‌تواند در زمانی که این تغییرات فرد را شکست می‌دهند، ایجاد شود. با آن که موقعیت‌های شدید استرس‌زا، نتایج نامطلوبی به همراه دارد، اما وجود سطوحی متعادل از استرس و تنش ناشی از آن در هر فرد ممکن است مفید باشد. میزان معتدلی از تنش به ما کمک می‌کند تا در برابر محرکات محیط هوشیار باشیم (خطرهای محتمل)، و انگیزه بیش‌تری به دست آوریم [۱۳]. فشار روانی از نظر هانس سلیه (Hans Selye)، عکس‌العمل نامشخص بدن در مقابل هر گونه تقاضای وارد شده به آن است. پس از این‌که موجود زنده رویداد استرس‌زا را دریافت کرد، مثل هر دریافت دیگری، یک رشته پاسخ را در دستگاه عصبی ایجاد می‌کند. مهم‌ترین پاسخ‌ها در بخش بسیار مهمی از مغز به نام هیپوتالاموس روی می‌دهد. هیپوتالاموس شامل مراکز کنترل بسیاری از اعمال گوناگون بدنی است، این مراکز گوناگون به طرق متفاوتی تحریک می‌شوند و در نتیجه، مجموعه‌ای از واکنش‌های فیزیولوژیک در بدن به وقوع می‌پیوندند. «سلیه» مجموع تمام این پاسخ‌ها را «نشانه‌های سازگاری کلی» نام نهاد. کلی به این مفهوم که استرس بر چندین عضو از اعضای بدن تأثیر می‌گذارد. واژه «سازگاری» نیز به تحریک نظام دفاعی بدن جهت برقراری تعادل مجدد بدن، اشاره دارد و نشانه‌ها و علائم معین می‌کند که اجزای فردی عکس‌العمل، کم و بیش با یکدیگر رخ می‌دهند و در واقع با یکدیگر بستگی دارند [۱۴]. با این اوصاف می‌توان استرس را چنین تعریف کرد: «استرس عبارت از مجموع واکنش‌های جسمانی، روانی، ذهنی و رفتاری است که ارگانیزم انسان (یا جانوران) در برابر محرک‌های (عامل‌ها) درونی یا بیرونی برهم زنده‌ی ثبات و تعادل طبیعی و درونی بدن (همئوستازی)، نشان می‌دهد هدف اصلی این واکنش‌ها بازگرداندن تعادل از دست‌رفته ارگانیزم و سازگاری فرد با

محیط است. «همئوستازی» از نظر «والترکانون» عبارت است از گرایش ارگانیزم به بازگشتن و ماندن در وضعیت تعادل درونی و ثابت خود. به عقیده «کلودبرنارد» ارگانیزم همواره گرایش دارد تا در وضعیت مطلوبی ثابت بماند [۱۵].

استرس، شامل ناکامی ((frustration به معنای آن حالتی است که فرد میل دارد مسیری خاص از کار را دنبال کند، ولی از انجام آن ممانعت به عمل می‌آید، به طوری که علت آن می‌تواند داخلی یا خارجی باشد و همچنین استرس می‌تواند شامل اضطراب/تشویش ((anxiety به معنای احساس عدم توانایی در مقابله با آسیب باشد. از طرفی، کشمکش درونی/تعارض (conflict) به معنای حالتی که هنگام انتخاب یا تصمیم‌گیری برای فرد به وجود می‌آید نیز یکی از حالت‌های استرس به شمار می‌رود [۱۶]. در یک تقسیم‌بندی کلی، می‌توان عوامل استرس‌زا را در قالب سه دسته عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار داد [۴].

## شخصیت

واژه «شخصیت» (personality) از واژه لاتین «persona» گرفته شده که به نقابی اشاره دارد که هنر پیشه‌ها در نمایش‌ها به صورت خود می‌زدند. بنابراین، بر اساس ریشه این کلمه، می‌توان نتیجه گرفت که شخصیت به ویژگی‌های بیرونی و قابل‌مشاهده افراد اشاره دارد، جنبه‌هایی که دیگران می‌توانند آن‌ها را ببینند. با این وصف، شخصیت جنبه آشکار منش فرد است که به گونه‌ای بر دیگران اثر می‌گذارد [۱۶]. شخصیت، یعنی عنصر ثابت رفتار فرد و شیوه بودن او و به طور کلی آنچه همراه با او هست و موجب تمایز او از دیگران می‌شود. این ثبات، زمینه‌ای را فراهم می‌آورد تا رفتار فرد در موقعیت‌های مختلف و تا اندازه‌ای به طور عینی پیش‌بینی شود. همچنین شخصیت بنیادی‌ترین مفهوم در روان‌شناسی است و مفهومی کلی است که مباحثی چون یادگیری، تفکر، عواطف، احساسات، رشد و هوش را دربرمی‌گیرد [۱۷]. شخصیت را به عنوان مجموعه صفات ارثی و اجتماعی که ثبات نسبی دارند، تعریف کرده‌اند. ویژگی‌ها و تفاوت‌های اشخاص را نگرش‌ها و رفتارها تعیین می‌کند [۱۸]. می‌توان گفت منظور از شخصیت، مجموعه یا کل خصوصیات و صفت فرد است. علاوه بر این، شخصیت، الگوهای معینی از رفتار

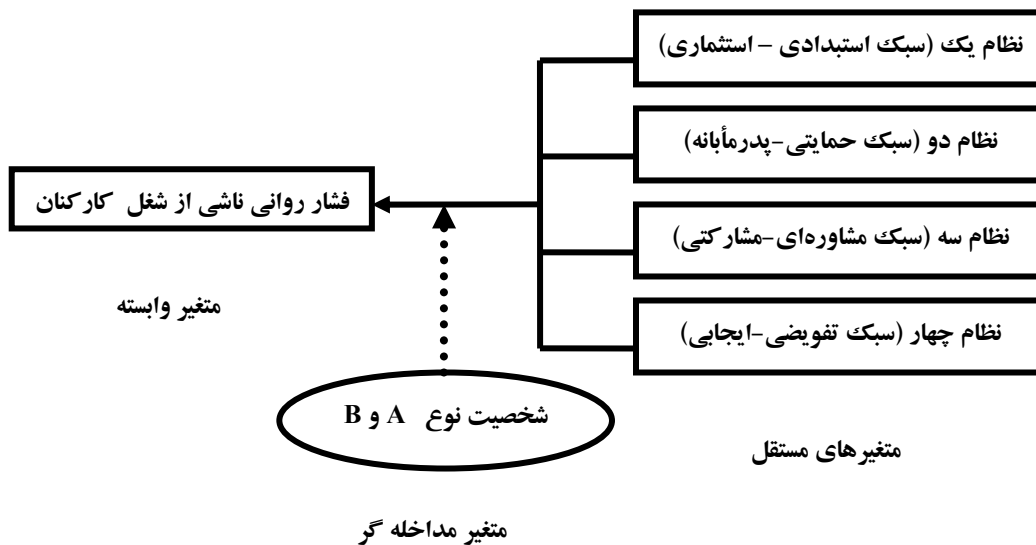
اشاره شود که پژوهش‌های مستمر دانشگاه‌های ایالتی میثیگان و اوهایو، از جمله پژوهش‌های اساسی و بنیادی رهبری به‌طور عام و سبک‌های مدیریت/ رهبری به‌طور خاص است، زیرا تحقیقات بعدی به نوعی متأثر از نتایج تحقیقات مذکور و در ادامه آن‌ها صورت گرفته‌است. همچنین نتایج تحقیقی که تحت عنوان «پژوهشی درباره فشارهای عصبی مدیران بخش صنعت کشور» صورت گرفته دلالت بر این داشته که محیط کار ۵۱ درصد، محیط اجتماعی ۲۳ درصد و محیط اقتصادی ۱۷ درصد، در ایجاد استرس کارکنان مؤثر بوده است [۵]. نتایج مستخرج از پژوهش دیگری، بیانگر وجود همبستگی بین سطح برخورداری مدیر از مهارت‌های مدیریتی، استرس و گونه شخصیتی کارکنان است [۱۷ و ۲۲]. با توجه به بیان مختصری که در مورد سبک‌های رهبری به عنوان متغیر مستقل؛ فشار عصبی، فشار روانی، تنش روانی ناشی از شغل و یا به تعبیری «استرس» به عنوان متغیر وابسته، و گونه‌های شخصیتی (A و B) به عنوان متغیر مداخله‌گر ارائه شد الگو و یا مدل مفهومی (conceptual model) تحقیق رسم شده‌است (شکل ۱). در این تحقیق، منظور از متغیر مداخله‌گر، متغیری است که محقق برای استنتاج از نحوه تأثیر متغیر مستقل بر متغیر تابع (وابسته) مورد نظر قرار می‌دهد. تأثیر متغیر مداخله‌گر را نه می‌توان کنترل کرد و نه به‌طور مستقیم و مستقل از سایر متغیرها مورد مشاهده قرار داد و لذا به این تأثیر در تحلیل نهایی اشاره می‌گردد [۲۳].

#### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی، و از لحاظ روش نیز از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه کارکنان ستادی یکی از سازمان‌های دولتی مستقر در تهران است. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه، نمونه‌ای (n = ۸۰) هشتاد نفری برای اجرای صورت ترکیبی از نمونه‌گیری «طبقه‌ای نامتناسب» و «تصادفی ساده» انتخاب شدند. به منظور سنجش سبک رهبری مدیران، میزان فشار روانی ناشی از شغل (استرس) و تعیین گونه‌های شخصیتی (A و B) از ابزار پرسشنامه استفاده به‌عمل آمد. به دلیل این‌که در تحقیق حاضر از

و شیوه‌های تفکر است که نحوه سازگاری شخص را با محیط تعیین می‌کند [۱۹]. شخصیت افراد در دچار شدن آنان به استرس بسیار مؤثر است و از این رو در مورد نوع شخصیت افراد و ارتباطش با استرس تحقیقات مختلفی انجام شده است و تقسیم‌بندی‌هایی نیز در این زمینه به عمل آمده است [۲۰]. در یکی از تقسیمات انجام شده در مورد نوع شخصیت، دو گونه A و B برای شخصیت ذکر گردیده که هر یک واکنش‌های خاصی نسبت استرس از خود نشان می‌دهد. افراد متعلق به گونه A پرخاشگرند و رقابت طلب، برای خود معیارهای برتر دارند و خود را زیر فشار تنگی زمان می‌گذارند. آنان حتی برخورد فشار فراوان وارد می‌آورند و از وقت سرگرمی و فراغتشان می‌کاهند. اغلب نمی‌توانند پی ببرند که بسیاری از فشارهایی را که حس می‌کنند، ساخته خودشان است و نه پیامد عوامل پیرامونشان. به دلیل فشار عصبی پیوسته‌ای که احساس می‌کنند، آمادگی بیش‌تری برای دردهای بدنی مانند سکنه قلبی دارند. در حالی که افراد متعلق به گونه B اشخاص آرام و آسان گیرند. آنان موقعیت‌ها را همان‌گونه که هست می‌پذیرند و در پرتو آن‌ها به‌کارمی‌پردازند و با آن‌ها به شیوه رقابت‌آمیز جنگ نمی‌کنند، این گونه افراد به ویژه در برابر فشار برخاسته از تنگی وقت، آرام و خونسردند و بنابراین آمادگی کم‌تری برای دشواری‌های برخاسته از فشار عصبی دارند [۲۱].

در مورد پیشینه تحقیق حاضر، تردید نیست که به لحاظ اهمیت موضوع، سابقه طولانی موضوع و از همه مهم‌تر چند بعدی بودن آن، تحقیقات متعدد و متنوعی در این زمینه به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم و مرتبط با موضوع مورد مطالعه انجام شده‌است. در این جا به چند نمونه از تحقیقات قبلی اشاره می‌شود. درباره منابع حائز اهمیت و بنیادی این تحقیق، می‌توان به تحقیقات «لیکرت» اشاره کرد. وی در یک تحقیق مستمر و طولانی‌مدت، الگوها و سبک‌های رهبری و مدیریت را مورد بررسی قرارداد و چهار سبک مدیریتی و یا رهبری را تحت نام‌های نظام یک (سبک استبدادی- استثماری)، نظام دو (سبک پدرمآبانه- خیرخواهانه)، نظام سه (سبک مشاوره‌ای- مشارکتی) و نظام چهار (سبک ایجابی- تفویضی) برای رهبری شناسایی کرده است. شایسته است به این نکته



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

SPSS و روش‌های آماری توصیفی و تحلیلی از جمله مقایسه میانگین‌ها، ضریب همبستگی «اسپیرمن» و تحلیل همبستگی چند متغیره استفاده به عمل آمد. همچنین با توجه به نمرات مربوط به طیف سبک‌های چهارگانه رهبری، از جمله حدود بالا، متوسط و پایین نمرات استرس، گونه شخصیت آزمودنی‌ها نیز بر اساس طیف و دستورالعمل مربوط محاسبه گردید تا مبنایی برای تحلیل داده‌های مستخرج از پرسشنامه فراهم شود.

#### نتایج

پس از کسب اطمینان از صحت داده‌های مندرج در پرسشنامه‌های سه‌گانه و استخراج داده‌های جمع‌آوری شده از آزمودنی‌ها (نمونه آماری)، اینک به تجزیه و تحلیل داده‌های مورد نظر، تحت عناوین توصیفی و تحلیلی (استنباطی) پرداخته می‌شود.

پرسشنامه‌هایی استفاده شد که در تحقیقات قبلی نیز مورد استفاده قرار گرفته بود، از نظر روایی و اعتبار (پایایی) نیازی به روایی‌سنجی و اعتباریابی مجدد نبود. اعتبار (پایایی) پرسشنامه سبک رهبری بر مبنای آلفای کرونباخ ۰/۹۷، اعتبار (پایایی) «پرسشنامه سنجش استرس» بر اساس آلفای کرونباخ در سطح ۰/۸۸، اعتبار (پایایی) پرسشنامه «گونه‌شناسی شخصیت» بر حسب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۲ در دسترس بود [۱۷ و ۲۲]. بنابراین، همانطور که ملاحظه گردید پایایی (اعتبار) پرسشنامه‌ها در سطح مطلوبی است. در روند اجرای آزمون، هر سه پرسشنامه در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. از تعداد ۸۰ مجموعه پرسشنامه (سه تایی) توزیع شده بین مدیران و کارکنان، تعداد ۷۶ مجموعه پرسشنامه (سه تایی) جمع‌آوری شد با نرخ بازگشت ۹۵ درصد، پس از کسب اطمینان از صحت پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، داده‌ها استخراج و برای تحلیل آن‌ها، با استفاده از نرم‌افزارهای اکسل (Excel) و

جدول ۲: میزان استرس در زندگی عادی (نمونه مورد مطالعه)

میزان استرس در زندگی عادی کارکنان	گونه شخصیتی A		گونه شخصیتی B	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
هیچ	-	-	۳	۹/۰۹
کمی	۱	۲/۳۳	۱۸	۵۴/۵۵
تا حدی	۴	۹/۳	۱۰	۳۰/۳
زیاد	۲۵	۵۸/۱۴	۲	۶/۰۶
خیلی زیاد	۱۳	۳۰/۲۳	-	-
جمع	۴۳	۱۰۰	۳۳	۱۰۰

### نتایج توصیفی تحقیق

#### میزان استرس در زندگی عادی کارکنان مورد مطالعه:

در جدول ۲ مشاهده می‌شود، در پاسخ به این سؤال که «آیا تصور می‌کنید طی یک سال گذشته، استرس زندگی عادی شما را مختل کرده‌است؟» ۳۸ نفر از کارکنان گونه شخصیتی A (۸۸/۳۷ درصد)، پاسخ‌های «زیاد» و «خیلی زیاد» را با علامت مشخص کرده‌اند، که بیانگر وجود سطوح استرس در زندگی عادی آنان است، در حالی که ۲ نفر از کارکنان متعلق به گونه شخصیتی B (۶۷/۰۶ درصد)، پاسخ «زیاد» و ۲۱ نفر از کارکنان (۶۳/۶۴ درصد)، پاسخ‌های «هیچ» و «کمی» را که بیانگر وجود سطوح پایین استرس است در پاسخنامه خود درج کرده‌اند. از طریق اجرای آزمون استرس، مشخص شد که وجود سطح بالای استرس در زندگی روزمره کارکنان سازمان، با میزان استرس آنان در محیط‌های کاری رابطه نزدیک دارد، به نحوی که اکثر کسانی که در محل کار از وجود استرس شکایت داشته‌اند، عنوان کرده‌اند که در زندگی عادی خود نیز دچار چنین حالاتی بوده‌اند.

میزان استرس کارکنان در محیط کار: بر اساس داده‌های استخراج شده از پرسشنامه تعیین میزان استرس، ۳۹ نفر از کارکنان گونه شخصیتی A (۹۰/۶۹ درصد)، در پاسخ به این سؤال که «عوامل مربوط به کار چقدر در ایجاد استرس در شما نقش دارد؟» پاسخ‌های «زیاد» و «خیلی زیاد» داده‌اند که نشان‌دهنده وجود سطوح بالای استرس در زندگی کاری آنان است، در حالی که این میزان در کارکنان گونه شخصیتی B، ۴ نفر (۱۲/۱۲ درصد) است که بیانگر سطوح پایین استرس کاری آنان است. اطلاعات مورد نظر در جدول ۳ بیان شده است.

بنابر یافته‌های تحقیق و اعداد و ارقام مندرج در جدول‌های ۲ و ۳، وجود «استرس عادی» و «استرس شغلی» کارکنان، در سطوح بالای استرس؛ در محیط کار نیز احساس استرس بیش‌تری نسبت به زندگی عادی وجود دارد و به عکس در سطوح پایین استرس؛ در محیط کار استرس کم‌تری در مقایسه با زندگی عادی گزارش شده است. همچنین با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۲ (میزان استرس در زندگی عادی)، ۳ نفر از کارکنان با گونه شخصیتی B (۹/۰۹ درصد)، اظهار کرده‌اند که در زندگی عادی، دچار استرس نشده‌اند؛ در حالی که اطلاعات موجود در جدول ۳ (میزان استرس در محیط کار) نشان می‌دهد که ۱۰۰ درصد نمونه مورد مطالعه، هر کدام به نوعی تحت شرایط استرس‌زا قرار داشته‌اند.

#### میزان فشار روانی (استرس) در کارکنان بر اساس نشانه‌های استرس

نشانه‌های استرس در بین جامعه مورد مطالعه، به ترتیب افزایش شدت و شیوع استرس در بین آزمودنی‌ها در جدول‌های ۴ و ۵ به تفکیک دو گونه شخصیتی A و B نشان داده شده است. این نشانه‌ها از یک گونه شخصیتی به گونه شخصیتی دیگر متفاوت است، به طوری که در کارکنان گونه شخصیتی A تمام ۴۱ نشانه استرس مشاهده می‌شود، در حالی که در کارکنان گونه شخصیتی B نشانه‌هایی از تمایل به دوری گزیدن از جمع، تمایل شدید به گریه کردن، لرزش دست یا زانو، تغییر حالت در نفس کشیدن، خندیدن به چیزهایی که اصلاً خنده ندارد، دندان قروچه به هنگام خواب، با کوچک‌ترین صدا از جا پریدن و همچنین خارش پوست؛ گزارش نشده‌است.

جدول ۳: میزان استرس در محیط کار (نمونه مورد مطالعه)

میزان استرس کارکنان در محیط کار	گونه شخصیتی		گونه B	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
کمی	—	—	۱۲	۳۶/۳۶
تا حدی	۴	۹/۳۱	۱۷	۵۱/۵۱
زیاد	۲۳	۵۳/۴۹	۴	۱۲/۱۲
خیلی زیاد	۱۶	۳۷/۲۰	—	—
جمع	۴۳	۱۰۰	۳۳	۱۰۰



جدول ۴: نشانه های استرس در گونه شخصیتی A بر حسب افزایش شدت شایع بودن آنها

ردیف	نشانه ها	میانگین	ردیف	نشانه ها	میانگین
۱	احساس خستگی روحی، احساس خستگی جسمی	۳/۸۷۹	۱۲	روحیه عصبی (به طوری که یافتن آرامش مجدد مشکل است)	۲/۱۹۵
۲	خشکی گلو و دهان، بیقراری، دلشوره	۳/۸۰۳	۱۳	نیاز مکرر به دستشویی، شتابزدگی، حالت خمیده داشتن به هنگام نشستن	۲/۰۴۴
۳	بی خوابی با وجود خستگی، دیدن کابوس	۲/۶۶۸	۱۴	لرزش دست یا زانو، تغییر حالت در نفس کشیدن	۲/۰۲۰
۴	نا تمام گذاشتن کارها و شروع کار جدید، افت حافظه، تندمزاجی	۳/۲۰۱	۱۵	گرم شدن غیر طبیعی در ناحیه صورت برای مدتی کوتاه	۱/۹۴۴
۵	هیجان، نگرانی در مورد تمرکز فکر، سردردهای شدید	۳/۰۰۵	۱۶	با کوچکترین صدا از جا پریدن، تمایل به دوری گزیدن از جمع	۱/۸۴۰
۶	نگرانی (بدون علت)، احساس ضعف و سرگیجه	۲/۹۹۸	۱۷	دردهای عضلانی یا مفصلی، ناراحتی های ناحیه شکم	۱/۷۳۱
۷	افسردگی، احساس گیجی	۲/۷۰۹	۱۸	به هم فشار دادن دندانها، دندان قروچه در خواب	۱/۷۰۸
۸	تپش سریع قلب برای مدت کوتاه، کاهش یا افزایش وزن	۲/۶۵۳	۱۹	تمایل شدید به گریه کردن	۱/۶۶۸
۹	خستگی گردن یا کمر درد شدید به هنگام کار، سردی دست و پا	۲/۴۳۲	۲۰	خارش پوست، دردهای استخوانی	۱/۵۰۵
۱۰	افزایش تعداد سیگار (در صورت سیگاری بودن)	۲/۳۰۵	۲۱	خندیدن به چیزهایی که اصلاً خنده دار نیست	۱/۴۰۹
۱۱	سخت صحبت کردن به هنگام عصبانیت، کم غذایی یا پر غذایی غیر عادی	۲/۲۲۱	-	-	-

شخصیت افراد در دچار شدن آنان به تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) نقش مهمی دارد. بنابراین لازم است برای مطالعه ارتباط بین سبک های رهبری و مدیریتی مدیران و تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان، متغیر شخصیت به عنوان یک متغیر مداخله گر در نظر گرفته شود، بر این اساس رابطه بین متغیرهای مورد مطالعه در قالب دو گونه شخصیتی A و B به طور مجزا مورد تحلیل توصیفی قرار گرفته است.

تحلیل توصیفی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و میزان فشار روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان همان طور که در جدول ۶ ملاحظه می شود، میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان با توجه به سبک

رهبری مدیر تغییر می کند، بدین صورت که هر چه از سبک رهبری خودکامه (استبدادی- استثماری) به سمت سبک رهبری مشاوره ای- مشارکتی حرکت می کنیم، میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان کاهش می یابد. این امر هم در مورد وجود استرس در زندگی عادی، و هم در محیط کار کارکنان، مصداق دارد. همچنین مشاهده می شود که میزان استرس در گونه شخصیتی A نسبت به گونه شخصیتی B در همه سبک های مورد مطالعه بیش تر است.

تحلیل استنباطی داده های تحقیق در این مرحله، داده های جمع آوری شده که قبلاً از دیدگاه آمار توصیفی مورد بررسی قرار گرفته بود، با انجام

جدول ۵: نشانه‌های استرس در گونه شخصیتی B بر حسب افزایش شدت شایع بودن آن‌ها

ردیف	نشانه‌ها	میانگین	ردیف	نشانه‌ها	میانگین
۱	احساس خستگی روحی، احساس خستگی جسمی	۳/۲۰۸	۹	گرم شدن غیر طبیعی در ناحیه صورت برای مدتی کوتاه	۱/۴۴۹
۲	بی‌خوابی با وجود خستگی، خشکی گلو و دهان	۲/۳۳۹	۱۰	افزایش تعداد سیگار (در صورت سیگاری بودن)	۱/۳۹۱
۳	نگرانی (بدون علت)، دیدن کابوس، بیقراری، دلشوره	۲/۱۲۴	۱۱	سخت صحبت کردن به هنگام عصبانیت، کم‌غذایی یا پرغذایی غیر عادی	۱/۲۲۷
۴	احساس ضعف و سرگیجه، ناتمام گذاشتن کارها و شروع کار جدید	۲/۰۰۷	۱۲	خستگی گردن یا کمر درد شدید به هنگام کار	۱/۱۹۰
۵	هیجان، نگرانی در مورد تمرکز فکر، افت حافظه	۱/۹۵۲	۱۳	نیاز مکرر به دستشویی، حالت خمیده داشتن به هنگام نشستن	۱/۱۱۵
۶	احساس گیجی، سردردهای شدید، شتابزدگی	۱/۸۸۷	۱۴	روحیه عصبی (به‌طوری که یافتن آرامش مجدد مشکل است)	۱/۰۹۴
۷	افسردگی، تند مزاجی، سردی دست و پا	۱/۶۹۰	۱۵	به هم فشاردادن دندان‌ها	۱/۰۱۶
۸	تپش سریع قلب برای مدت کوتاه، کاهش یا افزایش وزن	۱/۵۰۷	۱۶	دردهای عضلانی یا مفصلی، ناراحتی‌های ناحیه شکم، دردهای استخوانی	۱/۰۰۷

محاسبه میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) ناشی از هر یک از سبک‌های رهبری و گونه‌های شخصیتی صرف نظر شده و صرفاً جدول کلی و مشترک هر چهار سبک رهبری با در نظر گرفتن گونه شخصیتی A، ارائه می‌شود. ضریب همبستگی بین سبک رهبری (به‌طور کلی) و استرس کارکنان گونه شخصیتی A، ۰/۸۵ محاسبه شد. از دیدگاه آمار توصیفی، این مقدار بیانگر وجود همبستگی قوی بین متغیرهای سبک رهبری و تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) است. برای کسب اطمینان از وجود

آزمون‌های آماری، از دیدگاه آمار استنباطی نیز تجزیه و تحلیل شده است. در جدول ۷ هر یک از گونه‌های شخصیتی در مقابل هر دسته از سبک‌های رهبری درج، و همچنین تعریف متغیرها بر اساس داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میانگین و انحراف معیار آن‌ها نیز ارائه شده است.

تحلیل همبستگی بین سبک رهبری (به‌طور کلی) و استرس کارکنان در گونه شخصیتی A به‌منظور جلوگیری از اطاله کلام و رعایت حجم مقاله در حد متعارف، از ارائه جداول آمار استنباطی مربوط به

جدول ۶: میزان استرس عادی ادراک شده از سوی گونه‌های شخصیتی با توجه به سبک‌های رهبری چهارگانه

میزان استرس		میانگین استرس در محیط کار		میانگین استرس کل		سبک مدیریت (رهبری)
A	B	A	B	A	B	
۳/۹	۲/۸	۴/۵	۳/۳	۴/۲	۳/۰۵	استبدادی
۳/۳	۲/۴	۳/۹	۳/۲	۳/۶	۲/۸	حمایتی
۲/۸	۲/۴۵	۳/۳	۲/۹	۳/۰۵	۲/۶۷۵	تفویضی
۲/۵	۲/۳	۳/۱	۲/۶	۲/۸	۲/۴۵	مشارکتی

جدول ۷: میانگین و انحراف معیار استرس ادراک شده در هر یک از سبک‌های رهبری چهارگانه با در نظر گرفتن هر یک از گونه‌های شخصیتی A و B

گونه شخصیتی	متغیرها	میانگین	انحراف معیار	گونه شخصیتی	متغیرها	میانگین	انحراف معیار
A	X <sub>1</sub> سبک رهبری خودکامه (استبدادی- استثماری)	۱/۴۳۶۱	۰/۲۱۲۳	B	X <sub>1</sub> سبک رهبری خودکامه (استبدادی- استثماری)	۱/۵۶۸۳	۰/۱۷۰۷
	X <sub>2</sub> سبک رهبری حمایتی (پدرمآبانه-خیرخواهانه)	۲/۲۱۱۳	۰/۱۹۶۲		X <sub>2</sub> سبک رهبری حمایتی (پدرمآبانه-خیرخواهانه)	۲/۲۶۷۳	۰/۱۵۶۹
	X <sub>3</sub> سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی	۲/۸۴۶۷	۰/۲۵۶۳		X <sub>3</sub> سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی	۲/۹۳۸۹	۰/۲۳۳۷
	X <sub>4</sub> سبک رهبری ایجابی- تفویضی	۳/۶۳۴۳	۰/۲۱۳۳		X <sub>4</sub> سبک رهبری ایجابی- تفویضی	۳/۶۵۹۱	۰/۱۸۵۶
S استرس		۱/۹۷۷۰		S استرس	۱/۷۹۵۴		

(S) بین کارکنان گونه شخصیتی A ناشی از متغیرهای سبک رهبری (X<sub>1</sub> X<sub>2</sub> X<sub>3</sub> X<sub>4</sub>) است.

تابع خط رگرسیون برای سبک‌های رهبری (به‌طورکلی) و تئیدیگی روانی ناشی از شغل/ استرس (S) برای گونه شخصیتی A در قالب رابطه ۱ نشان داده شده است:

$$(1) S = 4/841314 - 1/211055Z_A$$

تحلیل همبستگی بین سبک رهبری (به‌طورکلی) و استرس کارکنان در گونه شخصیتی B

در این مرحله نیز همانند مرحله قبل به منظور جلوگیری از افزایش حجم مقاله، از ارائه جداول آمار استنباطی مربوط به محاسبه میزان تئیدیگی روانی ناشی از شغل (استرس) متأثر از هر یک از سبک‌های رهبری چهارگانه و گونه‌های شخصیتی، صرفنظر شده و صرفاً جدول کلی هر چهار سبک رهبری به‌طور مشترک و آنهم با در نظر گرفتن گونه شخصیتی B، ارائه گردیده است. ضریب همبستگی بین سبک رهبری (به‌طورکلی) و

همبستگی بین متغیرهای تحقیق، آزمون ضریب همبستگی به صورت زیر انجام شد:

بین سبک‌های رهبری (به‌طورکلی) و گونه شخصیتی A همبستگی وجود ندارد:  $H_0: \rho = 0$

بین سبک‌های رهبری (به‌طورکلی) و گونه شخصیتی A همبستگی وجود دارد:  $H_1: \rho \neq 0$

از آنجایی که F محاسبه شده آزمون (۳۸۶/۶۵۷۳۵)، از جدول F (۶/۸۵۱) در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $\alpha = 0/01$ ) بسیار بزرگ‌تر است، لذا فرض ( $H_0: \rho = 0$ ) در مقابل ( $H_1: \rho \neq 0$ ) رد می‌شود. در نتیجه بین سبک رهبری (به‌طورکلی) و استرس، همبستگی وجود دارد؛ بدین معنا که هر چه از سبک رهبری خودکامه (استبدادی- استثماری)، به سمت سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی حرکت شود، از میزان تئیدیگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان کاسته می‌گردد. معادله رگرسیون به‌دست آمده نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۱۰۰ درصد ( $\alpha = 0/000$ )، ۷۴ درصد از تغییرات تئیدیگی روانی ناشی از شغل/ استرس

جدول ۸: تحلیل واریانس برای داده‌های گونه شخصیتی A

مبدأ تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات
رگرسیون (تیمار)	۳	۵۴/۵۸۶۲۳	۱۸/۱۹۵۴۳
خطا	۳۹	۱۹/۶۲۳۲۸	۰/۱۴۱۷

جدول ۹: تحلیل واریانس برای داده‌های گونه شخصیتی B

مبدأ تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات
رگرسیون (تیمار)	۳	۵/۱۳۹۹۵	۱/۷۱۳۳۲
خطا	۲۹	۵/۳۱۵۱۱	۰/۱۸۳۲۸

### بحث و نتیجه گیری

#### فرضیه اول تحقیق

نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، حاکی از آن است که بین سبک رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی-استثماری) و میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان سازمان مورد مطالعه با توجه به نوع شخصیت آنان رابطه معناداری وجود دارد. در بررسی رابطه بین سبک رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی-استثماری) و میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) در کارکنان گونه شخصیتی B، رابطه معناداری مشاهده نشد، اما این رابطه در کارکنان گونه شخصیتی A، در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید گردید؛ به این معنا که هرچه مدیر بر اتخاذ و اعمال سبک اقتدارگرایانه (استبدادی-استثماری) تأکید کند، میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) در کارکنان گونه شخصیتی A، افزایش می‌یابد. همان گونه که در بخش نظری پژوهش نیز عنوان شد، در این نوع سبک رهبری، رهبر به زیردستان خود اعتماد کمی دارد و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارباب است. در چنین شرایطی کارکنان نسبت به اموری که انجام می‌دهند، کنترل کمی دارند و از اعتماد به نفس پایینی برخوردارند. در این شرایط، مدیران، کارکنان را وادار می‌کنند تا در فاصله زمانی کوتاهی، وظایف واگذار شده خاصی را انجام دهند و یا این که کنترل‌های شدیدی بر آنان اعمال می‌کنند و کسانی که نتوانند خواسته‌های مورد انتظار مدیران مافوق خود را برآورده کنند، مؤاخذه خواهند شد. چنین وضعیتی باعث بروز و ظهور پدیده «گرانباری کاری» که از عوامل مهم استرس‌زای شغلی به‌شمار می‌رود خواهد شد. در این سبک به دلیل جو عدم اعتماد موجود، کار گروهی تشویق نمی‌شود، روحیه افراد ضعیف، و بازده کارکنان نیز پایین است.

تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان گونه شخصیتی B، ۰/۷۰ محاسبه شده است. از دیدگاه آمار توصیفی، این مقدار بیانگر وجود همبستگی قوی بین متغیرهای سبک رهبری و تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) است. برای کسب اطمینان از وجود همبستگی بین متغیرهای تحقیق، آزمون ضریب همبستگی به صورت زیر انجام شد:

بین سبک‌های رهبری (به طور کلی) و گونه شخصیتی B

همبستگی وجود ندارد:  $H_0: \rho = 0$

بین سبک‌های رهبری (به طور کلی) و گونه شخصیتی B

همبستگی وجود دارد:  $H_1: \rho \neq 0$

از آنجا که F محاسبه شده آزمون (۶۹/۶۲۷۳۲)،

از f جدول (۷/۰۷۷۱) در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $\alpha = 0/01$ ) بسیار بزرگ‌تر است، لذا فرض ( $H_0: \rho = 0$ ) در مقابل ( $H_1: \rho \neq 0$ ) رد می‌گردد. در نتیجه بین سبک رهبری (به‌طور کلی) و تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) همبستگی وجود دارد؛ بدین معنا که هر چه از سبک رهبری اقتدارگرا (استبدادی-استثماری) به سمت سبک رهبری مشاوره‌ای-مشارکتی حرکت کنیم، از میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان گونه B کاسته می‌شود. معادله رگرسیون به دست آمده نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۱۰۰ درصد با  $\alpha = 0/000$ ، ۴۹ درصد از تغییرات متغیر فشار روانی ناشی از شغل/استرس (S) بین کارکنان گونه B، ناشی از متغیرهای سبک رهبری ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) است. تابع خط رگرسیون برای سبک‌های رهبری (به‌طور کلی) و فشار روانی ناشی از شغل/استرس (S) برای گونه شخصیتی B در قالب رابطه ۲ نشان داده شده است:

$$(2) S = 2/091031 - 0/302905Z_B$$

## فرضیه دوم تحقیق

بین سبک رهبری حمایتی (پدرمآبانه- خیرخواهانه) و میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان سازمان مورد مطالعه، هم در گونه شخصیتی A و هم در گونه شخصیتی B، رابطه معناداری وجود دارد؛ به این معنا که هرچه مدیر پیش‌تر از سبک رهبری حمایتی (پدرمآبانه- خیرخواهانه) استفاده کند، میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) در کارکنان گونه شخصیتی A و گونه شخصیتی B افزایش می‌یابد. این رابطه در کارکنان گونه شخصیتی A، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، و در کارکنان گونه شخصیتی B نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید. همان‌گونه که قبلاً گفته شد، اگر سبک‌های رهبری «لیکرت» بر روی یک پیوستار مورد مطالعه قرار گیرند، در یک سوی آن، سبک رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی- استثماری) و در سوی دیگر نیز سبک رهبری تفویضی- ایجابی قرار می‌گیرد. بر اساس نزدیکی سبک حمایتی (پدرمآبانه- خیرخواهانه) به سبک رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی- استثماری)، همه دلایلی که در فرضیه اول در توجیه رابطه بین سبک رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی- استثماری) و میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان بیان شد، می‌تواند با تعدیلاتی در مورد سبک رهبری حمایتی (پدرمآبانه- خیرخواهانه) و میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان نیز صادق باشد.

## فرضیه سوم تحقیق

بین سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی و میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان سازمان مورد مطالعه، در گونه شخصیتی B رابطه معناداری مشاهده نشد، اما در گونه شخصیتی A در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $\alpha=0/01$ ) بین سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی و میزان فشار ناشی از شغل (استرس) کارکنان رابطه معناداری به صورت معکوس مشاهده می‌شود، بدین معنا که هرچه مدیر پیش‌تر از سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی استفاده کند، میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) در کارکنان گونه شخصیتی A کاهش می‌یابد. در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد نسبتاً بالایی است و در تعیین پاره‌ای از اهداف با آنان مشورت می‌شود و مدیر نیز

از پیشنهادهاشان استقبال می‌کند. به نظر می‌رسد فضای سازمانی یا همان محیط کار، در مدیریت‌های مشارکت جویانه (با توجه به تفویض اختیار نسبی) بسیار لذت بخش تر از محیط‌هایی است که افراد به دور از گروه‌های همکاری و صرفاً طبق شرح وظایف و خواسته‌های مورد انتظار مدیران خود عمل می‌کنند، زیرا انجام کار در فضاهای انحصاری، نیازمند اندیشه فردی، برنامه‌ریزی فردی و تصمیم‌گیری فردی است که هر چند هم سنجیده باشد، باز فشار روانی ناشی از شغل (استرس) زیادی را به همراه خواهد داشت. روان‌شناسان معتقدند که مشارکت از لحاظ کامیابی و نیازهای روان‌شناختی افراد، اهمیت زیادی دارد و بنابراین عدم مشارکت می‌تواند زمینه‌های بروز ناکامی افراد در ارضای این نیازها را فراهم آورده، در نهایت منجر به ایجاد تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) شود.

## فرضیه چهارم تحقیق

بین سبک رهبری تفویضی- ایجابی و میزان تنیدگی ناشی از شغل (استرس) کارکنان سازمان مورد مطالعه، هم در گونه شخصیتی A و هم در گونه شخصیتی B، رابطه معناداری به صورت معکوس وجود دارد؛ به این معنا که هر چه مدیر یا رهبر، از این سبک بیش‌تر استفاده کند، میزان فشار روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان هر دو گونه شخصیتی (A و B) کاهش می‌یابد. این رابطه در گونه شخصیتی A، در سطح اطمینان ۹۹ درصد و در گونه شخصیتی B نیز در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأیید شد. در سبک رهبری تفویضی- ایجابی، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد بسیار زیادی است، به طوری که مدیر (رهبر) بخش قابل توجهی از اختیارات خود را به زیردستان تفویض می‌کند و در تعیین بسیاری از اهداف با آنان مشورت و از پیشنهادهای آنان نیز استقبال می‌کند. در این حالت حد همکاری و آگاهی نسبت به مسئولیت‌ها در افراد تقویت می‌شود. این ویژگی، میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان در هر دو گونه شخصیتی (A و B) را تا حد زیادی کاهش می‌دهد، زیرا شرایط در محیط کار به گونه‌ای است که عامل اعتماد و اطمینان به صورت یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش‌دهنده تنیدگی روانی ناشی از شغل

### پیشنهادها

بر اساس نتایج مستخرج از تحقیق حاضر و اطلاعات جانبی مربوط به این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر، ارائه می‌شود:

۱- نتایج این تحقیق نشان داد گرچه هر دو گونه شخصیتی (B و A) در زندگی عادی خود، تحت تأثیر برخی از عوامل استرس‌زا (stressor) قرار دارند و این موضوع به شرایط زندگی فردی و اجتماعی افراد (صرفنظر از شرایط محیط کار) بستگی دارد، اما هنگامی که افراد در قالب کارکنان یک واحد سازمانی و یا گروه کاری، زیر نظر فردی به نام مدیر یا رهبر انجام وظیفه می‌کنند، هنگامی که مدیران و رهبران برای تحقق اهداف سازمان از سبک‌های رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی-استثماری) و حمایتی (پدرمآبانه- خیرخواهانه)، سود می‌برند، کارکنان/پیروان تنیدگی روانی بیش‌تری را ادراک می‌کنند. بنابراین ضرورت دارد با در نظر گرفتن مجموعه عوامل تأثیر گذار بر انتخاب و اتخاذ یک نوع سبک از بین سبک‌های رهبری از سوی مدیران و رهبران، زمینه در سازمان‌ها و گروه‌های کاری به گونه‌ای فراهم شود که مدیران و رهبران به جای اتخاذ سبک‌های اقتدارگرایانه (استبدادی-استثماری) و حمایتی (پدرمآبانه- خیرخواهانه)، به سوی اتخاذ سبک‌های رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی و تفویضی- ایجابی، سوق داده شوند.

۲- گرچه پیشنهاد انتخاب و اتخاذ هر یک از سبک‌های رهبری از سوی مدیران و رهبران، به صورت نظری قابل بیان است، اما تحقق این امر بدون برخورداری مدیران از دوره‌های آموزشی نظری و تجارب عملی، امکان‌پذیر نیست. بنابراین، مدیران و رهبران هنگامی قادر خواهند بود از سبک‌های رهبری مناسب و مقتضی کارکنان و سازمان استفاده کنند که آنان با نظریه‌های مدیریت و رهبری آشنا باشند. پرورش و آماده‌سازی مدیران برای اعمال سبک‌های رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی، تفویضی- ایجابی، تحویل‌گرا و توسعه محور و به موازات آماده‌سازی کارکنان برای پذیرش این نوع سبک‌ها مؤثر و کارآمد خواهد بود. بنابراین پرورش و آماده‌سازی کارکنان و ارتقای توانایی آنان برای پذیرش سبک‌های رهبری

(استرس) عمل می‌کند. نکته جالب توجه و مهمی که در این فرضیه در مقایسه با فرضیه سوم وجود دارد آن است که داده‌های توصیفی حاکی از آن هستند که میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان در هر دو گونه شخصیتی (B و A) در سبک رهبری تفویضی- ایجابی در مقایسه با سبک مشاوره‌ای- مشارکتی بیش‌تر است (جدول ۶)، در حالی که انتظار این بود که عکس این رویداد صادق باشد. به نظر می‌رسد این امر ناشی از آن است که ماهیت واگذاری اختیار انجام کار از سوی مافوق و در نتیجه پاسخگویی در برابر اختیارات تفویض‌شده از سوی زیر دست، علاوه بر این به دلیل این‌که هنوز فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های جامعه ما- به عنوان یک جامعه در حال توسعه- به مرحله‌ای از رشد، توسعه و تکامل نرسیده که آمادگی لازم برای پذیرش سبک رهبری تفویضی- ایجابی را داشته باشد. بنابراین تفاوت مشاهده‌شده را می‌توان به شرحی که گذشت تفسیر و تحلیل کرد. تجاربی مشابه این موضوع در اجرای نظام مشارکت در برخی از سازمان‌های مستقر در کشورهای جهان سوم در مقایسه با سازمان‌های موجود در کشورهای توسعه یافته نیز قبلاً گزارش شده است [۲۴].

### فرضیه اصلی تحقیق

به‌طور کلی به استناد نتایج به‌دست آمده از تحقیق حاضر، می‌توان چنین استنتاج کرد که بین سبک‌های رهبری سازمان مورد مطالعه و میزان تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان شاغل در سازمان مورد مطالعه، رابطه معناداری وجود دارد؛ به‌طوری که هر چه از سبک رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی- استثماری) به سوی سبک رهبری مشاوره‌ای- مشارکتی حرکت شود، تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) کم‌تری در کارکنان مشاهده می‌گردد. مقایسه ضرایب همبستگی بین سبک رهبری و تنیدگی روانی ناشی از شغل (استرس) در هر دو گونه شخصیتی (B و A) نشان می‌دهد که این رابطه در شخصیت گونه A قوی‌تر از گونه B است. تفصیل این بحث در ذیل هر یک از فرضیه‌های چهارگانه تحقیق، متناسب با هر فرضیه بیان شده است.

طریق فراهم ساختن شرایط مناسب و ارتقای سطح کیفیت زندگی کاری آنان، به طوری که کارکنان سازمان نسبت به عوامل شغلی از جمله بیکاری، حقوق و مزایا، مسائل مربوط به بیمه و نظایر آن‌ها احساس نا امنی نکنند.

۴- فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای ارتقای سطح سلامت روحی و جسمی کارکنان از طریق شرکت آنان در فعالیت‌های مربوط به تربیت بدنی و تفریحات سالم، از جمله کارهایی است که می‌تواند مانع از افزایش فشار روانی ناشی از شغل (استرس) کارکنان شود.

مشاوره‌ای- مشارکتی و تفویض- ایجابی، به عنوان یک ضرورت اساسی است.

۳- با فرض این که برخی از عوامل استرس‌زا (stressors) در زندگی عادی افراد وجود دارد و برخی از این عوامل نیز مربوط به زندگی کاری آنان است، بنابراین شایسته است از طریق آگاهی‌دادن به کارکنان در مورد عوامل استرس‌زا (اعم از زندگی عادی و زندگی کاری)، و ارائه مشاوره‌های تخصصی از سوی متخصصان بهداشت حرفه‌ای، در جهت کاهش و تعدیل عوامل استرس‌زا تلاش شود. هم چنین تأمین بهداشت روانی کارکنان از

## منابع

- Judge T.A. and Piccolo, R.F., (2004) Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology* 89, pp. 755-768.
- Shamir, B., House R.J and Arthur, M.B., (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science* 4, pp. 577-594.
- محمدزاده، عباس و مهروژان، آرمن (۱۳۷۵) رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- کاری، کوپر (۱۳۷۳) فشار روانی، ترجمه مهدی قراچه‌داغی و ناهید شریعت زاده، تهران، انتشارات رشد.
- راس، رندال آر. و آلتیمار، الیزابت ام. (۱۳۷۷) استرس شغلی، ترجمه غلامرضا خواجه‌پور، چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- دوان، شولتز و آلن شوالتز، سیدنی (۱۳۷۹) نظریه‌های شخصیت، ترجمه یحیی سید محمدی، چاپ سوم، تهران، مؤسسه نشر ویرایش.
- ملکی رنجبر، فرهاد (۱۳۷۳) بررسی رابطه بین سطح برخورداری از مهارت‌های مدیریتی شخصیت و میزان استرس مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر همدان، تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده دانشگاه تربیت مدرس.
- گنجی، حمزه (۱۳۸۰) روان‌شناسی کار، چاپ چهارم، تهران، انتشارات ارسباران.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۳). روان‌شناسی کار، چاپ پنجم، تهران، مؤسسه نشر ویرایش.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۲) مدیریت عمومی، چاپ سوم، تهران، نشر نی.
- Dubrin, A. J., (2001) Leadership-Research Finding, Practices and Skills, Third Edition, Houghton Mifflin Company Boston, New York. pp.643-668.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰) مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گوهر، پرویز (۱۳۷۱) سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، چاپ اول، تهران، انتشارات مؤسسه علوم بانکداری جمهوری اسلامی ایران.
- رابینز، استفان پی. (۱۳۷۴) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، چاپ اول، تهران، مؤسسه مطالعه و پژوهش‌های بازرگانی.
- ابطحی، حسین و الوانی، سید مهدی (۱۳۷۱) پژوهشی پیرامون فشارهای عصبی مدیران بخش صنعت کشور، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵.
- علوی، سید امین الله (۱۳۷۲) روان‌شناسی مدیریت و سازمان، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- Turner, J. Rodny & Muller Ralf (2005) The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Project: A Literature Rrview; *Project Management Journal*. Sylva: Vol. 36, Iss. 2; p.49.
- ساعتچی، محمود و عزیز پور شویی، علی اکبر (۱۳۸۴) طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار، انتشارات دانشگاه شاهد، سال دوازدهم-دوره جدید- تیرماه ۱۳۸۴، صص ۱۸-۱.
- Benjamin, Lily and Flynn, Francis J. (2006) Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 100, Issue 2, pp. 216-230.
- Conger, J.A. and Kanungo and R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review* 13, pp. 471-482.

۲۱. دویس، کیت و نیو استورم، جان (۱۳۷۳) رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، ترجمه محمد علی طوسی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۲. صدیقی، کمال (۱۳۷۶) رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران، نوع شخصیت و میزان تنیدگی کارکنان- سازمان جهاد سازندگی و کشاورزی همدان، پایان نامه منتشر نشده دانشگاه تربیت مدرس.
۲۳. مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷) سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ اول، تهران، انتشارات ترمه.
۲۴. بیگی نیا، عبدالرضا و تسلیمی، محمد سعید، (۱۳۸۱) طراحی الگویی برای ارتباط بین ابعاد سازمان با مشارکت کارکنان با تأکید بر جو سازمانی به عنوان یک متغیر مداخله گر، تهران، دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشور، انتشارات دانشگاه شاهد، سال دهم، شماره ۴۲، صص. ۴۰-۲۷.