

دانشور

رهبری
مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

- دربافت مقاله: ۸۵/۹/۲۵
- پذیرش مقاله: ۸۷/۷/۱۷

چکیده

این تحقیق که به جهت هدف، تحقیقی کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، تحقیقی اکتشافی است به دنبال کشف روابط احتمالی میان ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگ و سبک‌های رهبری است. تا از این طریق بتوان به نیاز عصر جدید یعنی پرورش رهبران تحول‌گرا پاسخ گفت. در ابتدای مقاله به تبیین متغیرهای مورد مطالعه پرداخته شده‌است. ارائه چند تعریف از فرهنگ، شخصیت، رهبری، لایه‌های مختلف فرهنگ، عوامل تأثیرگذار بر شخصیت، انواع روش‌های سنجش شخصیت، سبک‌های رهبری و ذکر مطالعات مختلف انجام‌شده در حیطه این سه متغیر، ادبیات این پژوهش را تشکیل می‌دهد. میدان مورد مطالعه، واحدها و قسمت‌های اداری بخش دولتی و نیمه‌دولتی شهرستان کاشان در مردادماه ۱۳۸۵ بوده که از میان آنها تعداد ۲۲ تا به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انتخاب گردید. جهت انجام تجزیه تحلیل‌های آماری از نرم‌افزار SPSS و از آمار توصیفی شامل فراوانی‌ها و درصدها برای نشان دادن ویژگی‌های نمونه انتخاب شده، و از آزمون T زوج و ضریب همبستگی جهت نشان دادن روابط میان متغیرها استفاده گردیده است. برخی از مهم‌ترین یافته‌های این تحقیق عبارت است از:

- جمع‌گرایی افراد تأثیر مثبت بر اجتناب از ریسک‌پذیری در افراد دارد.
- احساس عدم عدالت در توزیع قدرت رابطه‌ای مثبت با میزان رهبری تعاملی در افراد دارد.
- میزان بی‌ثبتی (روان‌پریشی) افراد رابطه‌ای منفی با میزان رهبری تحول‌گرا در آنان دارد.
- میزان بی‌ثبتی (روان‌پریشی) افراد رابطه‌ای مثبت با میزان رهبری تعاملی در آنان دارد.
- روان‌پریشی افراد تأثیر منفی بر ریسک‌پذیری آنان دارد.
- روان‌پریشی افراد تأثیر مثبت بر احساس عدم عدالت در توزیع قدرت دارد.
- میزان رهبری تحول‌گرا در افراد رابطه‌ای منفی با میزان رهبری تعاملی افراد آنان دارد.
- برون‌گرایی افراد رابطه‌ای مثبت با میزان رهبری تحول‌گرا در آنان دارد.
- برون‌گرایی افراد رابطه‌ای منفی با میزان رهبری تعاملی در آنان دارد.
- برون‌گرایی افراد رابطه‌ای منفی با میزان مردم‌سالاری آنان دارد.
- روان‌پریشی افراد رابطه‌ای منفی با جمع‌گرایی آنان دارد.

Scientific-Research Journal
Of Shahed University
Seventeenth Year, No.41
Jun.-Jul. 2010

دوماهنامه علمی - پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال هفدهم - دوره جدید
شماره ۴۱
تیر ۱۳۸۹

کلید واژه‌ها: شخصیت، فرهنگ، رهبری تحول‌گرا، رهبری تعاملی

مقدمة

یکی از نظریه‌های رهیافت صفات مشخصه یعنی نظریه شناختی/اجتماعی بیان می‌دارد که افراد صفات مشخصه مطلوب خود را برای متمایز ساختن رهبران از دیگران به کار می‌برند. لرد (Robert G.Lord) و همکارانش (۱۹۸۶) بیان می‌دارند که پژوهش‌های امروزی با مراجعة به اطلاعات مربوط به مطالعات سنتی پیرامون صفات مشخصه رهبری، شش ویژگی (هوش، تطبیق، حساسیت، مردیگری، برون‌گرایی و سلطه) را بر شناخت افراد نسبت به رهبران مؤثر می‌داند.^[۴]

از سوئی دیگر ویژگی های خاص فرهنگی نیز مقوله رهبری را تحت تأثیر خود قرار می دهد، که در این راستا می توان به مطالعات بی شماری همچون مطالعه جنبه های مختلف رهبری تعاملی و تحول گرا در مطالعات میان فرهنگی اشاره نمود. به عنوان مثال دن هارتونگ و هاووس (Den Hartog and House ۱۹۹۹) در مقیاس وسیع پروژه (Global Leadership and Organizational Behavior GLOBE)، رهبری تحول گرا را در ۶۴ کشور مورد بررسی قرار دادند و ویژگی های مربوط به رهبری تحول گرا / کاریزماتیک را که عموماً در مقوله رهبری مشارکت دارند مورد بررسی و ارزیابی قرار داده و نشان دادند که ویژگی های بسیار مهمی که عموماً به طور مثبت با مقوله رهبری رابطه دارند عبارتند از: برانگیختن انگیزه، دوراندیشی، مشوق بودن، فصاحت و بلاغت در گفتار، قابلیت اعتماد، پویائی، قاطعیت، دارای انگیزه ف دی، توان اتحاد اطمینان در دیگران.

مطالعات تطبیقی ای چون هافستد (Hofstede) (۱۹۸۰) و پروژه GLOBE (دن هارتونگ و هاوس، ۱۹۹۹) می‌توانند مفید باشند زیرا تصویری کلی از تفاوت‌های فرهنگی در ارتباط با مقمه‌له، رسی، ادائیه و دهنده [۵] را فراهم می‌کنند.

در عبارت‌های فوق سعی گردید تا نقاط اشتراک و اتصال این سه متغیر تبیین گردد. در حقیقت هدف این پژوهش یافتن نقاطی است که این متغیرها تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند یعنی نقاطی که فرهنگ بر شخصیت و سبک رهبری، شخصیت بر فرهنگ و سبک رهبری و سبک رهبری بر فرهنگ و شخصیت تأثیرگذارند. در این مقاله به بررسی، متغیرهای ذکر شده (شخصیت، فرهنگ و

مقدمه

رابطه میان فرهنگ و شخصیت را می‌توان در تعیین کننده‌های شخصیت جستجو کرد. تعیین کننده شخصیت، یک متغیر عینی مهم است که در تعیین شخصیت فرد نقش دارد. مهم‌ترین تعیین کننده‌ها عبارتند از: عامل‌های زیستی، عامل‌های اجتماعی و عامل‌های فرهنگی. شواهد و یافته‌های علمی نشان می‌دهد که عامل‌های اجتماعی در محیط کار بر شخصیت، ادراک و رفتار اشخاص اثر می‌گذارد و عوامل فرهنگی نیز به نوبه خود بر پویائی‌های اجتماعی اثر می‌گذارند. در حقیقت فرهنگ باعث القاء ارزش‌ها می‌شود. [۱] خانواده‌هایی که در یک فرهنگ خاص زندگی می‌کنند دارای عقاید و آداب و ارزش‌های مشترکی بوده و گروه‌های فرعی هر فرهنگ نیز تأثیر خاصی بر رشد شخصیت می‌گذارند. باید به این نکته توجه داشت که گرچه فشار فرهنگ و خرد فرهنگ‌ها منجر به برخی همانندی‌های شخصیتی می‌شود، با این حال، هیچگاه نمی‌توان تمام شخصیت فرد را بر پایه دانش حاصل از گروهی که فرد به آن تعلق دارد مورد شناخت قرار داد [۲]. با این وجود نمی‌توان فرهنگ و شخصیت فرد را جدا از یکدیگر در نظر گرفت و این دو رابطه متقابل تنگاتنگی با یکدیگر دارند. [۳] شخصیت یکی از موضوعاتی است که رابطه آن با فرهنگ مورد توجه بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی قرار گرفته است. ارتباط میان شخصیت و رهبری را می‌توان در تئوری‌های رهبری جستجو نمود. در زمینه رهبری «آرتور جاگو» (A.G.Jago) تئوری‌های مختلف را در چهار گروه زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. رهیافت صفات مشخصه: که بر ویژگی های شخصی رهبر تمرکز دارد.
 ۲. رهیافت رفتاری: که بر رفتار رهبر در برخوردها کارکنان تمرکز دارد.
 ۳. رهیافت اقتضائی: که بر سازگاری میان رفتار رهبر و شرایط وضعیتی تمرکز دارد.
 ۴. رهیافت جاذبه استثنائی: که بر بصیرت، الهام بخشی و صفات نیروی خشی رهبران استثنائی تمرکز دارد.

فرد، که مشتمل است بر آن دسته از سیستم‌های روان‌تنی که رفتارها و افکار ویژه انسان را معین می‌سازند. «والتر میشل» (Walter Mischel) در تعریفی برون‌گرایانه این‌گونه بیان می‌دارد «شخصیت الگوهای مشخص رفتاری (اعم از افکار و هیجانات) است که سازگاری هر فرد را در مقابله محیط زندگی‌اش مشخص می‌سازد»^[۷]

«رویس» (Joseph R.Royce) شخصیت را ترکیبی از ویژگی‌های فیزیکی و ذهنی تعریف می‌کند که به فرد هویت می‌بخشد. این ویژگی‌ها یا خصلت‌ها از جمله منظر، طرز تفکر و احساس آدمی حاصل تعامل عوامل وراثتی/فطری و محیطی است.^[۸]

«سالواتوره مادی» (Salvatore maddi) شخصیت را اینگونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از خصائص و تمایلات نسبتاً پایدار که وجود اشتراک و افتراق در رفتار روانی افراد را که استمرار زمانی دارد، مشخص می‌سازد و این امکان وجود دارد که در زمان وقوع به عنوان پیامد فشارهای اجتماعی و زیستی درک نشود.^[۹] در مجموع تعریف «شلدن» (Seldon) که تعریفی کلی و جامع و مانع به نظر می‌رسد این است: «شخصیت سازمان پویا و زنده جنبه‌های ادراکی و انفعالی و ارادی و بدنی فرد آدمی است»

اختلاف تعریف‌هایی که از شخصیت شده‌است، ناشی از نظریه‌های گوناگونی است که صاحبان آن نظریه‌ها درباره چگونگی تشکیل و تحول شخصیت و مفاهیم انگیزشی رفتار آدمی دارند. ولی به‌طور کلی روان‌شناسان در بحث از شخصیت، بیش از هر چیز به تفاوت‌های فردی توجه دارند.^[۲]

در دوران معاصر مهم‌ترین عواملی که در تنظیم و تعبیر نظریه‌های شخصیت تأثیر مسلم داشته‌اند عبارتند از:

- ۱- مطالعات و تحقیقات درمانگاهی (کلینیک) که در سده گذشته با «شارکو» (Charcot) و «پیازه» (Pierre Janet) (Freud) و «یونگ» (C.Jung) و «ماک دوگال» (McDougall) و دیگران ادامه یافته‌ند.

رهبری) و وجود روابط احتمالی میان آنها پرداخته خواهد شد.

شخصیت و نظریه‌های مربوط به شخصیت

شخصیت در اصطلاح عامه معانی متعدد دارد. یکی از آن معانی هیبت یا «جربزه» است. از این‌رو کسی که می‌تواند نظر و اراده خود را به گروهی از افراد تحمیل کند، آدمی با شخصیت به شمار می‌رود. معنای مصطلح دیگر شخصیت به‌طور کلی هر نوع صفت اخلاقی برجسته‌ای است (مانند شجاعت اخلاقی، قوت اراده، مناعت طبع و...) که سبب امتیاز فرد آدمی می‌گردد تا آن‌جا که او را به سبب آن صفت می‌شناسند و به خاطر آن صفت می‌ستایند. واژه شخصیت در اصطلاح، بلندی مقام را هم می‌رساند، چنانکه گفته می‌شود: «شخصیت‌های علمی»، «شخصیت‌های مملکتی» و...

شخصیت از نظر فلسفی بیشتر به جوهر مجردی اطلاق می‌شود که مستقل از بدن و حاکم بر آن پنداشته شده‌است و معمولاً با واژه‌های «روان»، «نفس»، «روح» و نظایر آن تعبیر می‌گردد. در روان‌شناسی اصطلاح شخصیت هیچ یک از معانی یاد شده را ندارد، بلکه از آن کل وجود (چه بدنی و چه روانی) آدمی مراد می‌شود. از شخصیت به این معنا تعریف‌های متعدد و گوناگونی کرده‌اند. اما باز هم دارای تعریفی واحد که قابل پذیرش همه روان‌شناسان باشد، نیست.^[۶] در یک طرف، بینشی قرار دارد که جهان درون انسان را اصیل دانسته، رفتارهای او را در سایه این بینش تفسیر می‌کند، و در طرف دیگر بینش‌های حاد رفتارگرایی قرار دارد که عالم درون انسان را غیر قابل مطالعه پنداشته و همه چیز را در رفتار و واکنش‌های ارگانیزم درون‌گرایانه و تحلیل می‌کند. تضاد بینش‌های درون‌گرایانه و بیش از حد ممکن در روان‌شناسی موجود بروز دیدگاه‌های بسیار متضادی در مباحث مربوط به رفتار و شخصیت شده است.

«آلپورت» (Allport) در تعریفی درون‌گرایانه بیان می‌دارد: «شخصیت عبارت است از سازمان پویای درون

ناتوان در بیان مقصود هستند. همچنین شرکت در گروه‌های کوچک که دوستان صمیمی در آن حضور دارند را ترجیح می‌دهند. در حالی که افراد برون‌گرا، افرادی خوش‌شرب، پرتحرک، کاوشگر در چیزهای جدید و بدون دلواپسی هستند که مقصود خود را با بیان رسا اظهار می‌دارند. از نقطه نظر سازمانی بیشتر مدیران که نقش مدیر را در کار کردن با و بهوسیله دیگران انجام می‌دهند، مدیران برون‌گرا هستند و مدیرانی که تنها در یک دفتر آرام و بدون تأثیر عوامل خارجی کار می‌کنند، مدیرانی درون‌گرا هستند.

۷- عزت نفس (Self Esteem): درجه‌ای از احترام شخص به خود است. عزت نفس ارتباط مثبتی با قاطعیت، استقلال و خلاقیت دارد.^[۹]

به طور کلی می‌توان این گونه ذکر کرد که نظریه‌های وجود دارند که تأکید زیادی بر دوران کودکی دارند در حالی که نظریه‌های دیگر آدمی را از قید گذشته آزاد ساخته، گرایش بهسوی هدف را عامل اصلی رفتار می‌دانند؛ در نظریه‌های دیگر، کلیت انسان مد نظر قرار می‌گیرد و هر یک از اعمالش وابسته به اعمال دیگرش در نظر گرفته می‌شود (نظریه ارگانیسمی)؛ در برخی از نظریات ناخودآگاه انسان در کانون توجه است در حالی که در برخی از نظریات دیگر وجود ناخودآگاه تکذیب می‌گردد؛ برخی از نظریات محیط خارجی انسان را مدنظر قرار می‌دهند (نظریه میدانی) در صورتی که نظریات دیگری محیط داخلی، روانی یا ذهنی را مورد ملاحظه قرار می‌دهند؛ در نظریات مختلف دیگری نوع و چگونگی یادگیری منشأ رفتار پنداشته می‌شود و....

همه کسانی که درباره شخصیت نظریه ارائه داده‌اند، مقصودشان دست یافتن به متغیرها یا عواملی بوده است که بتوان بهوسیله آنها به توصیف و توجیه چگونگی رفتارها پرداخت. ولی به طور کلی شاید بتوان نظریه‌های شخصیت را در هفت سرفصل طبقه‌بندی نمود:

- الف) نظریه‌های تحلیلی
- ب) نظریه‌های روانی-اجتماعی
- ج) نظریه‌های زیستی-اجتماعی

۲- گشتالت (Gestalt) یا نظریه هیأت کل که «ورتاپر» (Wertheimer)، «کوهلر» (Kohler) و «کوفکا» (Koffka) پیشروان آن بوده‌اند.

۳- روان‌شناسی تجربی و پیشرفت‌های آن.

۴- روان‌سنجه و اندازه‌گیری‌های آن.

۵- نظریه‌های مربوط به یادگیری.

«رابینز» (Robbins) مهم‌ترین ابعاد شخصیتی که با رفتارهای سازمانی و روابط متقابل شخصی ارتباطی نزدیک دارند را به شرح ذیل می‌داند:

۱- اقتدارگرایی (Authoritarianism): اقتدارگرایی به پذیرش کورکورانه قدرت اشاره دارد. افراد قدرت طلب اعتقاد به اطاعت و فرمانبرداری از قدرت دارند.

۲- شخصیت دیوانسالار (Bureaucratic Personality): شخصیت دیوانسالار همانند فرد قدرت‌گرا است ولی احترام شخص دیوانسالار به قدرت، کورکورانه نیست و عمده‌تاً مبتنی بر قوانین و مقررات سازمانی است.

۳- شخصیت ماکیاولیستی (Machiavellianism): این نوع شخصیت در پی به دست آوردن کنترل بر دیگران است تا صرفاً به اهداف شخصی خود نائل شود و از هر وسیله‌ای برای کسب قدرت سود می‌جويد.

۴- سبک حل مسئله (Problem Solving Style): سبک حل مسئله دارای دو بعد است. یکی از بعد جمع‌آوری اطلاعات است و دیگری از جنبه ارزیابی داده‌ها و تصمیم‌گیری است. از ترکیب این دو بعد چهار سبک حل مسئله به وجود می‌آید:

الف) سبک احساسی-عاطفی، ب) سبک تفکری-احساسی، ج) سبک احساسی-شهودی، د) سبک تفکری-شهودی

۵- مرکز کنترلی (Locus of Control): در این بعد افراد به دو دسته دارای کنترل درونی و دارای کنترل بیرونی تقسیم می‌شوند.

۶- شخصیت درون‌گرا و برون‌گرا (Introvert and Extrovert Personalities)؛ بر طبق نظر «موریس» (L.W.Morris) افراد درون‌گرا از نظر رفتاری افرادی آرام، خویشتن‌نگر، هوشمند، منظم، احساسی، ارزشمند و

پیوستار از سازگاری تا ناسازگاری قرار بگیرد)، پیروی از وجودان (میزان اصرار و پافشاری و میزان انگیزش در رفتارهای در جهت هدف) (کوستا، ۱۹۹۶؛ پیدمونت و وینشتین، ۱۹۹۴) [۱۰]

فرهنگ و نظریه‌های مربوط به فرهنگ

مفهوم فرهنگ به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی و بنیادی که به طور مستمر مورد توجه دانشمندان علوم اجتماعی به ویژه جامعه‌شناسان و مردم‌شناسان بوده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرهنگ و بستر، فرهنگ را چنین تعریف کرده است: «رفتارها و باورهای گروه مشخص - الگوی یکپارچه رفتار انسانی». [۱۱] فرهنگ، رفتاری خاص نوع بشر و در بردارنده آن دسته از اشیاء مادی است که جزو لاینک این رفتار به حساب می‌آیند. به ویژه فرهنگ شامل زبان باورها، سنت‌ها، نهادها، تکنیک‌های ابزاری، کارهای هنری، شعایر جشن‌ها و... می‌باشد. [۱۲]

«ادگار شاین» نیز تعریف زیر را از فرهنگ ارائه داده است: الگویی از مفروضات مشترک که گروه را فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات انباط‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی را حل می‌کند، و به سبب عملکرد و تأثیر خوبیش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات به اعضای گروه آموخته داده می‌شود. اصطلاح فرهنگ به الگوی جامع ارتباطات در یک جامعه نیز اشاره دارد. بعضی الگوها و رفتارهای فرهنگی صریح و آشکار هستند و بعضی پنهان. [۱۱] به طور کلی فرهنگ را می‌توان مجموع ویژگی‌های رفتاری و عقیدتی اکتسابی اعضای یک جامعه خاص تعریف کرد. جامعه، گروهی از افراد هستند که مدت زمان درازی با هم زندگی کرده باشند و سرزمهینی را در اشغال خود داشته و خود را به عنوان یک واحد اجتماعی متمایز از گروه‌های دیگر، سازمان داده باشند. در حقیقت «فرهنگ مجموع ویژگی‌های رفتاری و عقیدتی اکتسابی اعضای یک جامعه خاص می‌باشد» [۱۳]

د) نظریه‌های ارگانیسمی و سرشی
ه) نظریه میدانی لوین
و) نظریه انگیزه و پاسخ
ز) نظریه‌های مبتنی بر تحلیل عوامل [۲]

در این مقاله جهت بررسی شخصیت از میان طبقات مختلف فوق، نظریه‌های مبتنی بر تحلیل عوامل مد نظر قرار گرفته است. این گونه نظریات بیشتر روش آماری را که بر پایه جمع آوری اطلاعات گوناگون و «روان‌سنجی» و تست‌های عینی و سرانجام نتیجه‌گیری توسط تحلیل عوامل (Factor Analysis) قرار دارند، به کار می‌برند. این روش را نخستین بار «اسپیرمن» (Spearman) به دنیای روان‌شناسی وارد کرد.

جهت شناخت شخصیت چهارچوب‌های بسیار متعددی موجود است که آنها را می‌توان به طور کلی تحت سه عنوان قرار داد: روش‌های مشاهده‌ای، روش‌های فرافکن و پرسشنامه‌های شخصیت‌سنج. در این مقاله جهت ارزیابی شخصیت از پرسشنامه‌های شخصیت‌سنج استفاده گردیده است. از جمله مهم‌ترین این پرسشنامه‌ها می‌توان به شاخص مایرز-بریگز FFM:Five Factor (Myers-Briggs)، الگوی پنج عاملی * (Multiphasic Personality Inventory)، الگوی شانزده عاملی کتل (16PF)، MMPI:Minnesota شخصیت‌سنج چندوجهی مینه‌سوتا (CPI:California Psychological Inventory)، پرسشنامه روان‌شناسی کالیفرنیا (Eysenck Inventory) و پرسشنامه شخصیت آیزنک (Inventory of Personal Style) نام برد.

* در زمینه شخصیت در دو دهه گذشته مدل پنج عاملی شخصیت (FFM) غالب بوده است. (گلدبرگ، ۱۹۹۰؛ جان، ۱۹۹۰؛ مککرا و جان، ۱۹۹۲). این پنج عامل اغلب با نام‌های روان‌پریشی (گرایش به تجربه تأثیر منفی، همچون اضطراب، ناامنی و اندوه روانی)، برونگرایی (مقدار و شدت تعاملات بین فردی و سطح فعالیت)، باز برخورد کردن در برابر تجربیات (جستجوی پیش‌فعال و درک تجربیات جدید)، سازگاری (کیفیت تعاملات بین فردی یک نفر که می‌تواند در روی یک

می‌کند، تعریف می‌گردد. (Hofstede; O'Reilly and Chatman; Ott; Schein) ارزش‌های مشترک برای عملکرد سازمان ضروری است زیرا این ارزش‌ها سازمان را همچون یک واحد دارای حد و مرز حفظ می‌کنند و برای آن هویتی مجزا ارائه می‌دهند. [۱۵] برخی از نویسنده‌گان معتقدند که فرهنگ برای یک سازمان همانند شخصیت برای یک فرد است (به عنوان مثال، کارتراست و کوپر، ۱۹۹۳) [۱۶] در هر صورت، بارنی (۱۹۸۶)، ترایس و بیر (۱۹۹۳) (Barney; Trice and Beyer) معتقدند که فرهنگ یک سازمان تأثیر عمیقی بر رفتار افراد درون سازمان دارد. [۱۷]

فرهنگ ملی/منطقه‌ای

فرهنگ ملی به دو دلیل بر فرهنگ سازمان اثر دارد. نخست بدین دلیل که افرادی در سازمان با فرهنگ شخصی‌شان که متأثر از فرهنگ ملی است حضور دارند، زیرا مردم در نقاط مختلف دارای فرضیات، ارزش‌ها و آداب فوق العاده متنوعی هستند. همچنین فرهنگ ملی یک اصل سازمانی محوری است از این بابت که پرسنل چگونه یک احساس کاری را توسعه می‌دهند. به چه ترتیب به آن گرایش دارند و روشهای انتظار می‌رود بدان عمل کنند. ثانیاً علاوه بر این اثر غیرمستقیم، فرهنگ ملی یک اثر مستقیم نیز بر فرهنگ سازمانی دارد. [۱۸]

معروف‌ترین مدل برای مقایسه فرهنگ در سطح ملی/منطقه‌ای مدلی است که از سوی هافستد (۱۹۸۰) ارائه گردیده است. این مدل به طور کلی مبنای مطالعات بی‌شماری در زمینه مدیریت قرار گرفته است. مدل دیگری که اخیراً برای مطالعه اثر تفاوت در فرهنگ ملی/منطقه‌ای بر فرهنگ سازمان، بر مدیریت منابع انسانی و دیگر روابط‌های سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است چهارچوب ارزش‌های رقابتی بوده است (Quinn and Rohrbaugh) [۱۹].

«ترومپناز و همپدن-ترنر» (Trompenaars and Hampden-Turner) (۱۹۹۷) برای فرهنگ سه سطح قائل شده‌اند. در بالاترین سطح فرهنگ جامعه ملی یا منطقه‌ای قرار دارد. شیوه‌ای که در آن نگرش‌ها در درون یک سازمان خاص بیان می‌گردند تحت عنوان فرهنگ شرکت یا سازمان (سطح میانی) توصیف می‌گردند. در پایین‌ترین سطح، فرهنگ حرفه‌ای قرار دارد که در آن افراد با وظایف معین به تسهیم نگرش‌های اخلاقی و حرفه‌ای معین تمایل خواهند داشت. [۵]

فرهنگ سازمانی

جريسات (۱۹۹۷) (Jreisat) بیان می‌دارد مادامی که جنبه‌های بسیاری از فرهنگ ناملموس است و نمی‌توان آن را دید، تعریف فرهنگ سازمان کار بسیار پیچیده و مشکلی است. با وجود این سختی و پیچیدگی، نویسنده‌گان بسیاری فرهنگ را به عنوان مرکزیت فعالیت‌های سازمان می‌نگردند و آن را شامل ارزش‌ها، باورها، اندیشه‌ها، مفروضات، ادراکات و معانی می‌دانند. به علاوه معتقدند که فرهنگ سازمانی به نحوی اجتماعی شکل می‌گیرد (Deal and Kennedy; Hofstede; Schein; Gundry and Rousseau; Schneider; Ouchi and Wilkins; Smircich). بسیاری از محققان من جمله دیل و کندي (۱۹۹۵)، هافستد (۱۹۹۵)، شاین (۱۹۹۲)، گندری و روسی (۱۹۹۴)، در مورد اینکه فرهنگ سازمانی نوعی ایدئولوژی است که یک سازمان را منسجم نگه می‌دارد، محصول روابط اجتماعی است و به وسیله همه شرکاء سازمانی اثر می‌پذیرد توافق نظر دارند [۱۴].

هافستد (۱۹۹۸) معتقد است فرهنگ سازمانی مشخصه یک سازمان و نه افراد است. فرهنگ ساختار عمیقی از سازمان‌ها است که در ارزش‌ها، باورها و مفروضاتی که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد، ریشه دارد. فرهنگ سازمانی از دید افرادی همچون هافستد (۱۹۹۸)، اوریلی و چتمن (۱۹۹۶)، اوت (۱۹۸۹)، شاین (۱۹۸۰) به عنوان الگویی از ارزش‌های مشترک که نگرش‌ها و رفتارهای مناسب را مشخص و آنچه که برای اعضای سازمان مهم است را ایجاد

ابراز می‌دارند که فاصله قدرت، سلسله مراتب رسمی، درجه تمرکز و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

جمع‌گرایی در برابر فردگرایی: هافستد می‌گوید فردگرایی به جوامعی مربوط است که ارتباطات میان افراد آن ضعیف است. برخلاف آن، جمع‌گرایی به اجتماعاتی مربوط است که افراد از بدو تولد در گروه‌های متعدد جذب شده‌اند این گروه‌ها در طول زندگی فرد به منظور حفظ و حمایت آنها در تقابل برای یک وفاداری بی‌شك و چون وچرا دوام می‌یابند.

این جبهه بر مسائلی مانند اهمیت دادن به روابطی همچون گروه کاری تأثیر دارد. بدین ترتیب فردگرایی در سازمان‌ها با حضور استقلال فردی، مسئولیت‌پذیری فردی در قبال نتایج و جبران خدمات (حقوق و پاداش) در سطح فردی نمایان می‌شود. درحالی که جمع‌گرایی بر اتحاد واحد کاری و جبران خدمت و پرداخت برپایه تیم‌ها یا گروه‌ها استوار است.

صفات زنانه در برابر صفات مردانه: به اعتقاد هافستد، صفات مردانه به اجتماعاتی مربوط است که نقش‌های جنسیت اجتماعی کاملاً تمایز است (یعنی، مردان متکی به نفس، سخت‌گیر و تمرکز بر موفقیت‌های مادی فرض می‌شوند در صورتی که خانم‌ها متعادل، آگاه و علاقه‌مند به کیفیت زندگی در نظر گرفته می‌شوند). صفات زنانه به جوامعی نسبت داده می‌شود که نقش‌های جنسیت اجتماعی در حد و مکانی اعلا قرار دارند (بدین معنا که، هر دو جنس متعادل، حساس و علاقه‌مند به کیفیت زندگی فرض می‌شوند).

اجتناب از شرایط عدم اطمینان: این جبهه مربوط به میزان تهدیدی است که اعضای یک فرهنگ در موقعیت‌های ناشناخته حس می‌کنند. گرتسن (Gertsen) می‌گوید «مشکل بنیادی و جهانی انسان امروز ناشی از آیند مبهم است که در مفهوم اجتناب از شرایط عدم اطمینان توضیح داده شده است». حال آنکه «بوناچ و سروینو» (Bonach & Cervino) راجع به تشویق و نگرانی افراد در مقابل وضعیت‌های مبهم یا نه چندان

از دیگر مطالعاتی که در این زمینه صورت پذیرفته می‌توان به پروژه GLOBE اشاره کرد. پروژه GLOBE (اثربخشی رفتار سازمانی و رهبری جهانی) مطالعه‌ای میان فرهنگی در روابط درونی رهبری سازمان، فرهنگ سازمانی و اجتماعی است که توسط رابت هاووس استاد مدرسه بازرگانی وارتون و از شاگردان هافستد هدایت گردیده است. در مرحله مقدماتی این مطالعه ۹ ویژگی و خصیصه فرهنگ بر مبنای ادبیات پیشین در زمینه سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ شناسایی گردید. این موارد عبارت بودند از اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت، جمع‌گرایی سازمانی و درون گروهی، تساوی جنسیتی، جرأت ورزی، آینده‌گرایی، وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی. این موارد بر اساس مطالعات هافستد (۱۹۸۰)، مک‌کلند (Hofstede; Hofstede and Bond; Kluckhohn and Strodtbeck; McClelland; Putnam) (۱۹۶۱، ۱۹۸۵) (۱۹۶۱، ۱۹۸۸)، کلاکهان و استرادبک (۱۹۶۱) و دیگران بوده است. [۲۰]

مطالعات هافستد

هافستد اینگونه بحث می‌نماید که فرهنگ ملی/منطقه‌ای بر ارزش‌ها و نگرش‌های مرتبط به کار تأثیر زیادی دارد. او این تفاوت‌ها در الگوهای ارزشی مرتبط با کار در سطح ملی/منطقه‌ای را در قالب پنج بعد اساسی بیان می‌کند. [۱۹]

فاصله قدرت: هافستد (۱۹۸۰) فاصله قدرت را به عنوان «درجه‌ای که هریک از افراد یک کشور انتظار و قبول دارد، قدرت به طور نابرابری توزیع شده» تعریف نموده است. این مورد راجع به شیوه‌ای صحبت می‌کند که افراد بشر در مقابل نابرابری در ارتباط با ظرفیت‌های ذهنی و فیزیک‌شان، موقعیت اجتماعی و ثروتشان عکس العمل نشان می‌دهند.

فاصله قدرت، همان‌گونه که توسط «استیفن و گریر» (Steohens & Greer) بیان شده، می‌تواند از ابعاد گوناگون سازمان مانند شیوه مدیریت یا فرایند تصمیم‌گیری تأثیر پذیرد. «نیومن و نولن» (Newman & Nollen) در کار خود

تحلیل هافستد ممکن است مصنوع دوره‌ای باشد که در آن، این پیمایش صورت گرفته است. سوم آنکه، از جانب افرادی مثل اسماکر (1982)، اسکولر (1983) (Smucker; Schooler) سؤالاتی در مورد اعتبار ارزش‌های استنتاج شده تنها بر اساس پیمایش نگرش، برخاسته است. با این وجود ساندرگارد (Sondergaard) (1994) اینگونه بیان نمود که علی‌رغم این محدودیت‌ها، کار هافستد به طور وسیعی در تحقیقات بسیاری مورد تأیید قرار گرفته است. [۲۲]

در این مقاله سعی گردیده است تا با انتخاب نمونه‌ای بسیار قوی از اولین انتقاد وارد شده دوری گزینیم.

رهبری

رهبری نوعاً در یکی از موارد زیر طبقه‌بندی می‌شود:

- یک ویژگی یا خصیصه (توانایی جهت رهبری)
- یک مجموعه از اهداف یا نقش‌ها (مجموعه رفتارهایی که برای انجام کار لازم است)
- به عنوان یک تابع (نوع کیفیت مدیریتی یا اجرایی)
- به کارگیری قدرت (French and Raven; Etzioni) یا
- به عنوان یک فرآیند (Van de Ven) مثل انگیزاندن، تأثیرگذاردن، الهام‌بخشیدن، مربی‌گری کردن، ارشاد کردن، تسهیل کردن و ...

«راینز» (Stephen P. Robbins) اختلاف نظر دانشمندان

مدیریت پرامون رهبری را ناشی از دو عامل عمده می‌داند: اول آنکه آیا رهبری باید فرآیندی غیراجباری باشد؟ و ثانیاً آیا رهبری با مدیریت متفاوت است؟ [۹]

رهبری عبارت از فعالیت‌هایی است که مردم را برای تلاش مشتقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار دهد. [۲۴]

شریزهایم (Chester A. Schriesheim) (1978) معتقد است رهبری فرآگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند.

«هرسی و بلانچارد» (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard)

ساختاریافته صحبت می‌کنند. این جنبه در محیط سازمان به رسمی‌سازی و استاندارد کردن همچنین افق موقت سازمان نسبت داده شده است.

منظور از اجتناب از عدم قطعیت، عدم تمایل کارکنان به داشتن رفتارهای متفاوت به منظور عدم علاقه و دوری از ابهامات است که در نتیجه باعث می‌شود تا این افراد به غیرقابل پیش‌بینی بودن، تمایلی نشان ندهند. آنها علاقه‌مند به ثبات و پایداری هستند و ساختارهای ثابت و تعابیر واضح را ترجیح می‌دهند. این کارکنان به آزمون‌های دارای نتایج نامشخص علاقه‌ای ندارند و دوستدار تنوع و علاقه‌مند به پذیرش اشتباهات نیستند.

[۲۱]

گرایش بلندمدت در برابر دیدگاه کوتاه مدت: هافستد گرایش بلندمدت را چنین توصیف می‌کند که ارزش‌های ذیل غالب باشند:

پافشاری و پشتکار در مقابل نتایج نامشخص، مرتب ساختن روابط به وسیله ردیف‌ها یا گروه‌ها و حفظ این نظم در یک حوزه و محدوده، ذخیره فراوان سهمیه‌ها به کمک تبدیل بودجه‌ها به سرمایه، تمایل به پیروی از خود به واسطه یک هدف. [۱۸]

در این مطالعه سعی گردیده است اثرات تفاوت‌های فرهنگی بر سبک رهبری درون سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

محدودیت‌های مطالعه هافستد

توسط متقدین سه محدودیت مهم در نظریه هافستد شناسایی گردیده است. اول آنکه، شماری از نویسنده‌گان همچون راینسون (1983)، سورج و دیگران (1983)، تیرنی (1990)، کورمن (1985) (Tierney; Korman) محدودیت جمع‌آوری داده‌ها از کارکنان یک سازمان منتخب به منظور انجام استنتاج در مورد فرهنگ ملی را تأکید کرده‌اند. دوم آنکه، متقدین چندی من‌جمله وارنر (1981)، لاو (1981)، بامگارتل و هیل (1982) (Warner; Lowe; Baumgartel and Hill) خاطرنشان ساخته‌اند که ابعاد ایجاد شده از تجزیه و

که یک فرد به منظور تبادل چیزهای با ارزش، در ارتباط برقرار کردن با دیگران پیشگام می‌شود. [۵]

رهبران تعاملی، پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده بر می‌انگیزانند. بر اساس این دیدگاه وظیفه عمده رهبر به کارگیری پیروان به وسیله استفاده از یک سبک رهبری بهتر که با موقعیت تطابق داشته باشد، ذکر شده است.

جامع ترین تئوری رهبری که تمامی جنبه‌های مدل تعاملی را می‌پوشاند، تئوری مسیر-هدف (Goal-Path Theory) رهبری است که به وسیله «مارتین ایوانز و رابت هاووس» (Martin Ivan) ایجاد شده است. هسته اصلی این تئوری بر این قاعده استوار است که هدف عمده رهبر، انگیزش پیروان است. این انگیزش با روش نمودن اهداف و بهترین مسیرهای رسیدن به این اهداف حاصل می‌شود. [۹]

از طرف دیگر رهبری تحول‌گرا هنگامی روی می‌دهد که یک یا چند شخص توسط دیگران به کار گرفته می‌شوند، به نحوی که رهبران و پیروان هر یک را به سطح انگیزشی و اخلاقی بالاتری ارتقاء می‌دهند. [۵] رهبران تحول‌گرا در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کنند و به عنوان قهرمان شناخته شده و تأثیر فوق العاده‌ای در پیروان خود برجای می‌گذارند. [۹]

مفاهیم رهبری تعاملی و تحول‌گرا توسط «باس» (Bass) (۱۹۸۵) در زمینه رهبری سازمانی به کار گرفته شد. در حالی که برنز رهبری تعاملی و تحول‌گرا را به عنوان دو شکل انحصاری متقابل رهبری می‌دید، باس معتقد بود که یک رهبر می‌تواند هر دو الگوی رهبری را از خود بروز دهد. [۵] عنصر اساسی در رهبری تحول‌گرا، توانایی ایجاد نیاز در پیروان با این تفکر که پیرو در مرکزیت قرار دارد، می‌باشد. بر طبق دیدگاه برنز تمرکز بر نیازهای پیروان، رهبران را در برابر آنها پاسخگو می‌سازد. [۲۷] در رهبری تحول‌گرا تنها شناسایی وضعیت و تطبیق سبک رهبری با آن کفایت نمی‌کند. بلکه اینگونه رهبران با بسیج پیروان خود به نتایج فوق العاده‌ای دست می‌یابند. [۹]

که فردی به هر دلیل می‌کوشد بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد. [۴]

رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدف‌های مورد نظر. همه مدیران، رهبر و همه رهبران مدیر نیستند. از آنجا که سازمان حق و حقوق خاصی به مدیر می‌دهد، این نمی‌تواند بدان معنی باشد یا تضمین نماید که وی بتواند سازمان را به صورتی اثربخش هدایت و اداره کند. چه بسا رهبری غیر رسمی از قدرت یا اعمال نفوذ رسمی اهمیت بیشتری داشته باشد. [۲۷]

سبک رهبری

طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری نامیده می‌شود. [۲۶] «هرسی و بلانچارد» سبک رهبری را الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با و به وسیله دیگران از آن استفاده می‌نمایند و به وسیله افراد درک می‌شود، می‌دانند. [۹]

بیشتر پژوهش‌هایی که در چند دهه گذشته صورت پذیرفته به روشنی از این موضع حمایت می‌کند که بهترین سبک رهبری وجود ندارد. رهبران موفق و اثربخش می‌توانند سبک خود را با اقتضایات وضعیت وفق بدهند. «استاگدیل» (R.M.Stogdill) معتقد است که اثربخش‌ترین رهبران درجه‌ای از انعطاف و تنوع در رفتار دارند که به آنان در انطباق سبک‌شان با تقاضاهای متغیر و متضاد یاری می‌دهد. [۴]

صرف‌نظر از اینکه رهبری را با کدام یک از نگرش‌های فوق درنظر بگیریم، می‌توانیم آن را در دو مقوله رهبری تعاملی و تحول‌گرا بررسی کنیم. این تقسیم‌بندی برای اولین بار توسط «برنز» (Burns) (۱۹۷۸) بر اساس مطالعه رهبران سیاسی صورت پذیرفت. بر اساس دیدگاه برنز، رهبری تعاملی هنگامی رخ می‌نماید

تفویض اختیار به دیگران

تحریک معنوی: رهبران تحول آفرین پیروان خود را از مسائل و مشکلات آگاه می‌سازند و این آگاهی از مسائل مسخر به خلق، ادحاء، اثی بخش می‌شود.

صداقت: این امر منجر به ایجاد جو اعتماد و درستکاری می شود. [۲۸]

در عصر پر تلاطم امروزه، نیاز به رهبران تحول گرانیش از پیش محسوس است. در این مقاله جهت تعیین میزان تحول گرا یا تعاملی بودن افراد از پرسشنامه‌ای که توسط وارنر بارک (W.Warner Barke) ابداع گردیده استفاده شده است.

پیشپندهی تحقیق

مطالعات بسیاری در رابطه با موضوعات مرتبط و نزدیک با موضوع این پژوهش موجود است؛ موضوعاتی همچون: تناسب میان ویژگی‌های شغل و شاغل، بررسی روابط میان ویژگی‌های روان‌شناختی شخصیت و انواع مختلف رهبری از جمله رهبری تعامل‌گرا و رهبری تحول‌گرا، بررسی روابط میان ویژگی‌های فرهنگی و شخصیتی و میزان بهره‌وری، بررسی رابطه میان ویژگی‌های کارکنان و بازار محوری (نگرش مبتنی بر بازار)، بررسی رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی و درک از ائتلاف‌های استراتژیک، بررسی رابطه میان متغیرهای شخصیت و نگرش در مورد تغییر سازمانی، بررسی عوامل روان‌شناختی-جامعه‌شناختی تأثیر گذار بر اجرای مدیریت کیفیت جامع، ابعاد انسانی مدیریت کیفیت جامع و.... اما پژوهشی دقیقاً برابر با موضوع این تحقیق یافت نگردید. به هر حال به طور نمونه به برخی از مطالعاتی که یک یا چند مورد از متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق را بررسی، نموده‌اند، را آرائه می‌نماییم.

بنیامین و آکپان (Benjamin Osayawe Ehigie, Regina Clement Akpan) در مقاله‌ای با عنوان عوامل تأثیرگذار بر اجرای مدیریت کیفیت جامع اینگونه نتیجه‌گیری کردند که کارکنان شرکت‌هایی که مدیریت کیفیت جامع با موفقیت به اجرا درآمده در مقایسه با شرکت‌هایی که مدیریت کیفیت جامع یا اجرا نشده و یا

در ادبیات مقوله رهبری معمولاً تئوری رهبری کاریزما، تحولگرا و تعاملی از طریق ابزارهایی همچون پرسشنامه چندعاملی رهبری MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) که توسط باس ایجاد گردیده، پیمایش رویه‌های مدیریتی یوکل MPS (Yukl's Managerial Practices Survey) چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوین (Quinn's Competing Values Framework)، پرسشنامه CVF (Kouses and Posner's LPI Leadership Practices Inventory) و ... ارزیابی و سنجش می‌گردد.

به عنوان نمونه در مدل LPI، کوزز و پاوزنر به ایجاد پنج رویه، مشتمل بر ۳۰ رفتار که رهبران را برای انجام کارهای فوق العاده توانمند می‌سازد، می‌پردازند. این پنج طبقه با تعبیر نمودار خلاصه عبارتند از:

- به چالش کشیدن فرآیندها - جستجوی فرصت‌ها،
تجربه‌اندوزی، ریسک‌پذیری؛
 - القای چشم انداز مشترک - رویاپردازی کردن آینده و
به کمک طلبیدن دیگران؛
 - توانمندسازی دیگران برای فعالیت کردن -
توانمندسازی دیگران از طریق پرورش روحیه
همکاری و نیرومند گردانیدن آنها؛
 - مدل‌سازی کردن روش‌ها و مسیر حرکت - قرار
دادن الگو و انجام برنامه‌ریزی با موفقیت‌های
کوچک؛

۰ ترغیب و تشویق قلب‌ها - شناسایی همکاری‌ها و
کمک‌ها و جشن گرفتن موفقیت‌ها [۲۳]
شمربورن «John R.Schermerhorn» تعدادی از
ویژگی‌های رهبران تحول‌گرا اینگونه پرمی شمارد:

- بصیرت: داشتن ایده‌های مختلف برای رهبری
- کاریزما: بیدار کردن احساسات، ایمان، تعهد، غرور و اعتماد در دیگران از طریق قدرت شخصی و متول
شدن به احساسات افراد.
- سمبل‌گرایی: شناسایی قهرمانان و ارائه پاداش‌های ویژه.^۵

هریس و پیرسی (Harris and Piercy) (۱۹۹۹) بیان داشتند که سطح بازار محوری به توانایی‌ها و تعهد مدیران وابسته است و به رابطه‌ی قوی میان رفتار مدیریت و میزان بازار محوری پی‌بردن. آنها چهار نوع از رفتار مدیریتی را آزمودند:

ارتباطات عمودی-رفتار سیاسی-رفتار تعارضی-رفتار رسمی شده. [۳۳]

آشاق‌بیمی و راجر گیل (Titus Oshagbemi, Roger Gill) (۲۰۰۳) در مقاله‌ای تحت عنوان تفاوت‌ها و شباهت‌های جنسیتی در رفتار و سبک رهبری در مدیران انگلستان بدین نتیجه دست یافتند که مدیران زن به نسبت همکاران مرد خویش تفویض کمتری انجام می‌دهند ولی تفاوت‌های آماری بین سبک‌های رهبری دستوری، مشورتی و مشارکتی آنها وجود ندارد. علاوه بر این دریافتند که در رفتار رهبری، رهبران زن و مرد به طور معناداری فقط در انگیزش الهامی متفاوتند و در دیگر ابعاد شش گانه رهبری اینگونه نیست. [۳۴]

امانی و رایت (Amany I. Shahin, Peter L. Wright) (۲۰۰۴) در مقاله‌ای با عنوان رهبری در محتوا و زمینه فرهنگ اینگونه نتیجه گیری نمودند که مدل رهبری تحول گرا و تعاملی «باس» می‌باشد در فرهنگ‌های مختلف به شدت تعدل شود تا قابلیت استفاده در آن جا را پیدا نماید. در حقیقت این دو محقق به رابطه قوی بین فرهنگ ملی و سبک‌های رهبری پی‌بردن. [۳۵]

کارلوس نورونها (Carlos Noronha) در پژوهشی با عنوان فرهنگ ملی و مدیریت کیفیت جامع بیان کردند که ارزش‌های فرهنگی مثل احساس زیردست بودن، سازگاری، هم‌آهنگی با افراد، هم‌آهنگی با مسائل جهانی، وابستگی متقابل و احترام به سلسله مراتب اختیار اثرات مهمی بر هر چهار بعد مدیریت کیفیت جامع یعنی؛ فضا (جو)، فرآیندها، روش‌ها و نتایج دارد. [۳۶]

روشن‌شناسی

نمونه و جمع‌آوری داده‌ها

تحقیق حاضر بر اساس هدف تحقیقی کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش اکتشافی است. جامعه مورد نظر،

با شکست مواجه شده، به لحاظ جامعه‌شناختی و روان‌شناختی دارای تفاوت می‌باشد. محققان این پژوهش متغیرهای جامعه‌شناختی و روان‌شناختی چندی را در ارتباط با مدیریت کیفیت جامع مورد سنجش قرار داده‌اند. [۲۹]

ماریا واکولا (Maria Vakola),Loannis Tsaousis,Loannis Nikolaov (۲۰۰۴) و همکارانش در پژوهشی با عنوان نقش هوش عاطفی و متغیرهای شخصیتی بر نگرش به تغییر سازمانی بیان نمودند که: اگر چه ویژگی‌های سازمانی در فرآیند تغییر به طور گسترده‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته ولی متغیرهای شخصیتی که به اندازه متغیرهای سازمانی دارای اهمیت‌مند مورد غفلت واقع شده‌اند. محققین این پژوهش به تغییر که به موقیت ویژگی‌های شخصیتی و نگرش به تغییر که به موقیت تغییر کمک می‌کرد، پی‌بردن. در این پژوهش محققین از مدل پنج عاملی شخصیت استفاده کرده و آن را با تغییر سازمانی ارتباط داده‌اند. بدین ترتیب کارکنان برونو گرا، مشتاق برای تجربیات جدید، سازگار و خودآگاه برای موفقیت تغییر سازمانی از ارزش بالاتری برخوردارند. [۳۰]

پنسیری (Pansiri Jaloni) (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان بررسی اثرات ویژگی‌های مدیران بر عملکرد ائتلاف‌های استراتژیک بیان می‌دارد که انتخاب شرکا در یک ائتلاف استراتژیک که بر سازگاری، توانمندی، تعهد و کنترل تأکید می‌کند نمی‌تواند محدود به محاسبات عینی شود بلکه تا حد زیادی بستگی به مبنای شناختی مدیران دارد. [۳۱]

ادوارد و سوہال (Ron Edwards, Amrik S. Sohal) (۲۰۰۵) در یک مطالعه موردی در شرکت فولاد متألف فب نتیجه گیری نمودند که برای اجرای موفق TQM می‌باشد تعادلی میان ابعاد ساختاری TQM (همچون تیم‌ها و برنامه‌های آموزشی) و ابعاد انسانی TQM (همچون نگرش‌ها و شخصیت کارکنان) برقرار شود. [۳۲]

۱. احساس عدم عدالت در توزیع قدرت رابطه‌ای مثبت با میزان رهبری تعاملی در افراد دارد.

۲. میزان بی ثباتی (روان پریشی) افراد رابطه‌ای منفی با میزان رهبری تحول گرا در آنان دارد.

۳. میزان بی ثباتی (روان پریشی) افراد رابطه‌ای منفی با میزان رهبری تعاملی در آنان دارد.

۴. میزان بی ثباتی (روان پریشی) افراد رابطه‌ای مثبت با میزان رهبری تعاملی در آنان دارد.

۵. روان پریشی افراد تأثیر منفی بر ریسک‌پذیری آنان دارد.

۶. روان پریشی افراد تأثیر مثبت بر احساس عدم عدالت در توزیع قدرت دارد.

۷. میزان رهبری تحول گرا در افراد رابطه‌ای منفی با میزان رهبری تعامل گرای آنان دارد.

۸. برون‌گرایی افراد رابطه‌ای مثبت با میزان رهبری تحول گرا در آنان دارد.

۹. برون‌گرایی افراد رابطه‌ای منفی با میزان رهبری تعاملی در آنان دارد.

۱۰. برون‌گرایی افراد رابطه‌ای منفی با میزان مردسالاری آنان دارد.

۱۱. روان پریشی افراد رابطه‌ای منفی با جمع‌گرایی آنان دارد.

سنجھہ ہا

در این مقاله جهت سنجش مقوله های شخصیت، فرهنگ و رهبری به ترتیب از پرسشنامه های استاندارد شخصیت آیزنک، پرسشنامه نگرش های فرهنگی هاست و پرسشنامه رهبری وارنر بارک استفاده گردیده است. جهت سنجش میزان اعتبار پرسشنامه های به کار گرفته شده، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده که بدین منظور تعداد ۴۰ پرسشنامه به صورت تصادفی در میدان سورد بررسی توزیع و ضریب آلفای به دست آمده برابر ۰/۷۹ بوده است.

پرسشنامہ شخصیت آیزنک شامل ۵۷ سؤال کے
بھروسہ بلی و خیر پاسخ دادہ می شود و ابعاد
برونگاری، درونگاری، روانی پیشے، و روانی نزدی را

بخش‌های اداری سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی شهرستان کاشان بوده است. جهت برآورد حجم نمونه از جداول موجود برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید که با توجه به محدودیت‌های موجود من جمله خارج بودن بعضی از بخش‌های اداری سازمان‌ها و مؤسسات از محدوده شهری، این میزان ۱۲۰ تعیین گردید. جهت نمونه‌گیری ۲۳ اداره و بخش اداری از سازمان‌های مورد نظر به صورت تصادفی در مردادماه ۱۳۸۵ انتخاب و پرسشنامه‌ها در بین اعضای آنها توزیع گردید. از مجموع ۱۳۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۰۹ پرسشنامه برگشت داده شده که ۱۰۸ عدد از آنها جهت انجام تجزیه و تحلیل قابل استفاده بوده است.

در این نمونه تقریباً ۷۰٪ پاسخگویان مذکور و ۳۰٪ مونث بوده‌اند. میانگین سنی نمونه انتخاب شده ۳۶ سال و دامنه تغییرات آن ۲۹ سال بوده‌است. میزان تحصیلات نمونه انتخاب شده بدین قرار بوده‌است: ۱۲/۵٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۵۸/۹٪ مدرک کارشناسی، ۵/۶٪ مدرک کاردانی، ۲۱/۵٪ دیپلم و ۱/۹٪ دارای مدرک سیکل بوده‌اند. در این نمونه ۳۰/۸٪ کارمند ساده، ۷/۳٪ کارشناس، ۲۲/۴٪ سرپرست، ۹/۳٪ در پست معاونت و ۴/۷ در پست ریاست سازمان به دهاند.

جدول ۱ در بخش ضمائم مشخصات پاسخ دهنده‌گان را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

شکل ۱ که در بخش ضمایم آورده شده دورنمایی از بخش‌های شرکت داده شده در نمونه را نشان می‌دهد.

شکل ۲ در بخش ضمائم، در صد متغیرهای مورد تحقیق در نمونه را به تفکیک جنسیت نشان می‌دهد.

فرضیات تحقیق

فرضیات این تحقیق بر اساس روابط میان متغیرهای موجود در نظریات آیزنک، هافستد و وارنر بارک که در این پژوهش به کار گرفته شده استخراج گردیده است.

۱. جمع‌گرایی افراد تأثیر مثبت بر اجتناب از ریسک پذیری در افراد دارد.

یافته‌های تحقیق

بررسی روابط موجود میان متغیرهای تحقیق سه متغیر مورد بررسی در این تحقیق- فرهنگ، شخصیت، سبک رهبری- را در تصویری جامع درنظر می‌گیریم.

رابطه فرهنگ-شخصیت

رابطه شخصیت-رهبری

رابطه فرهنگ-رهبری

با توجه به جدول ۲ بخش ضمائم به بررسی هر کدام از فرضیات ارائه شده می‌پردازیم.

۱. ضریب همبستگی به دست آمده از جدول برابر $0/368$ می‌باشد که در سطح اطمینان 99 درصد معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه اول مبنی بر وجود رابطه‌ای مثبت میان جمع‌گرایی و عدم ریسک‌پذیری پذیرفته می‌شود.

۲. در ارتباط با فرضیه دوم ضریب همبستگی به دست آمده برابر $0/222$ می‌باشد که در سطح اطمینان 95 درصد وجود رابطه‌ای مثبت میان احساس عدم عدالت در توزیع قدرت و رهبری تعاملی تأیید می‌گردد.

۳. برای فرضیه سوم ضریب همبستگی محاسبه شده برابر $-0/203$ می‌باشد که در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. بنابراین وجود رابطه‌ای منفی میان میزان بُی ثباتی (روان‌پریشی) و رهبری تحول‌گرا تأیید می‌گردد.

۴. ضریب همبستگی به دست آمده از جدول برابر $0/221$ می‌باشد که در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. بنابراین فرضیه چهارم مبنی بر وجود رابطه‌ای مثبت میان میزان روان‌پریشی و رهبری تعاملی تأیید می‌گردد.

۵. برای فرضیه پنجم ضریب همبستگی محاسبه شده برابر $-0/236$ است که در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. بنابراین وجود رابطه‌ای منفی میان روان‌پریشی و ریسک‌پذیری تأیید می‌گردد.

سنجدش می‌نماید. این پرسشنامه طبق کلید خاص خود امتیازدهی می‌گردد.

پرسشنامه نگرش‌های فرهنگی هافستد شامل ۲۵ سؤال است که چهار مقوله مرد سالاری در مقابل زن‌سالاری، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت (توزیع قدرت) را سنجش می‌کند. ظهور عدد 3 که عددی قراردادی است و ناشی از طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد دلالت بر وجود تعادل در هر یک از طیف‌ها دارد. سؤال‌های پرسشنامه هافستد به نحوی مطرح گردیده است که اگر عدد بدست آمده در هر یک از طیف‌ها بیش از عدد 3 باشد (بین نظر بودن در طیف پنج درجه‌ای لیکرت) بیانگر وجود فرهنگ مرد سالاری، فرهنگ جمع‌گرایی، فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان و نهایتاً توزیع ناعادلانه قدرت خواهد بود. در مقابل ظهور عددی کمتر از 3 در هر یک از این طیف‌ها این معانی را خواهد داشت: فرهنگ زن‌سالاری، فرهنگ فردگرایی، فرهنگ ریسک‌پذیری و در آخر توزیع عادلانه قدرت.

پرسشنامه رهبری وارنر بارک شامل 10 قسمت است که هر قسمت دارای دو بخش الف و ب است. پاسخگو باید امتیاز 5 را بین دو قسمت الف و ب تقسیم نماید. در حالت تک‌بعدی امتیاز این پرسشنامه 0 یا 50 خواهد بود. این پرسشنامه میزان وجود رهبری تحول‌گرا و تعاملی را مورد سنجش قرار می‌دهد.

تحلیل داده‌ها

جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری (SPSS)، نسخه شماره 13 ، استفاده گردیده است. آمار توصیفی شامل فراوانی‌ها و درصدها برای نشان دادن ویژگی‌های نمونه انتخاب شده، و از آزمون T زوج و ضریب همبستگی جهت نشان دادن روابط میان متغیرها استفاده گردیده است. در این تحقیق صرفاً کشف رابطه میان متغیرهای به کار گرفته شده مدنظر بوده است و برای تکمیل این بحث از سایر آزمون‌ها همچون آزمون ضریب همبستگی و... می‌توان بهره‌گرفت.

- رابطه‌ای منفی میان روان‌پریشی و جمع‌گرایی در افاد. (در سطح اطمینان ۹۵ درصد)
- رابطه‌ای منفی میان رهبری تحول‌گرا و تعاملی. (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)
- رابطه‌ای مثبت میان جمع‌گرایی و عدم ریسک‌پذیری. (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)
- با توجه به شکل ۴ بخش ضمائم، در رابطه با گروه زنان نتایج زیر قابل استنتاج است:
- رابطه‌ای مثبت میان برون‌گرایی و رهبری تحول‌گرا. (در سطح اطمینان ۹۵ درصد)
- رابطه‌ای منفی میان برون‌گرایی و رهبری تعاملی. (در سطح اطمینان ۹۵ درصد)
- رابطه‌ای منفی میان برون‌گرایی و مردسالاری. (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)
- رابطه‌ای منفی میان روان‌پریشی و رهبری تحول‌گرا. (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)
- رابطه‌ای مثبت میان روان‌پریشی و رهبری تعاملی. (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)
- رابطه‌ای منفی میان روان‌پریشی و عدم ریسک‌پذیری در افراد. (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)
- رابطه‌ای منفی میان رهبری تعاملی و رهبری تحول‌گرا. (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)

نتیجه‌گیری

پژوهش رهبران تحول‌گرا در دنیای متلاطم و پیچیده امروزی نیازی اساسی است. به همین جهت فراهم آوردن بستری مناسب که در آن بتوان این مهم را به فعلیت رساند ضرورتی غیرقابل انکار است. برنامه‌ریزی و کنترل اثرات دو متغیر مورد بررسی که در دو سطح خرد و کلان عمل می‌کنند یعنی شخصیت و فرهنگ می‌توانند این بستر را فراهم کند. همان‌طور که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد برای ایجاد سبک رهبری مناسب باید به ارتباط این متغیرها با متغیرهای شخصیت و فرهنگ توجه ویژه مبذول داشت. اثرات این متغیرها بر یکدیگر را نمی‌توان نادیده گرفت. ترکیب مناسبی از ویژگی‌های

۶. ضریب همبستگی به دست آمده از جدول برابر ۰/۲۲۹ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. بنابراین فرضیه ششم مبنی بر وجود رابطه‌ای مثبت میان روان‌پریشی و احساس عدم عدالت در توزیع قدرت تأیید می‌گردد.

۷. در ارتباط با فرضیه هفتم ضریب همبستگی به دست آمده برابر با ۰/۹۲۷ -۰/۹۲۷ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. بنابراین وجود رابطه منفی میان رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا قویاً تأیید می‌گردد.

۸. ضریب همبستگی محاسبه شده در مورد متغیرهای این فرضیه برابر با ۰/۱۴۴ است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشد. بنابراین وجود رابطه مثبت میان برون‌گرایی افراد و میزان رهبری تحول‌گرا در آنان و در نتیجه این فرضیه مورد تأیید واقع نمی‌گردد.

۹. ضریب همبستگی برای متغیرهای این فرضیه برابر با ۰/۱۳۰ -۰/۱۳۰ می‌باشد ولی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشد. بنابراین وجود رابطه منفی میان برون‌گرایی افراد و میزان رهبری تعاملی در آنان مورد تأیید واقع نمی‌شود.

۱۰. در مورد فرضیه دهم رابطه معناداری مبنی بر وجود رابطه منفی میان برون‌گرایی افراد و میزان مردسالاری آنان یافت نگردید، در نتیجه این فرضیه تأیید نمی‌گردد.

۱۱. فرضیه مبنی بر وجود رابطه منفی میان روان‌پریشی افراد و جمع‌گرایی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نگردید و این فرضیه نیز رد می‌گردد.

علاوه بر نتایج به دست آمده از کلیت نمونه (اعم از زن و مرد) در مورد فرضیات تحقیق، بر اساس تفکیک جنسیت روابط زیر میان متغیرهای سه‌گانه مورد بررسی موجود بوده است:

با توجه به شکل ۳ بخش ضمائم، در رابطه با گروه مردان نتایج زیر قابل استنتاج است:

ارائه دهد. علاوه بر بخش‌های فوق تعیین ارتباط میان متغیرهای یادشده می‌تواند در تمامی وظایف مدیریتی من جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، نیروگماری، رهبری و کنترل به کار گرفته شود.

در تحقیق حاضر تنها به بررسی یک مدل از مدل‌های بسیاری که برای متغیرهای مذکور (شخصیت، فرهنگ و سبک رهبری) وجود دارد، پرداخته شده است. ضروری است تا پژوهش‌های دیگری را جهت بررسی مدل‌های تکمیلی صورت داد و ابعاد بیشتری از این متغیرها را در ارتباط با یکدیگر بررسی نمود. پیشنهاد می‌گردد در تحقیق مجزائی به بررسی ویژگی‌های فرهنگی - شخصیتی مؤثر در مشارکت اجتماعی (همچون تقدیرگرایی در برابر خردگرایی، عامگرایی در برابر خاصگرایی، آیندهگرایی در برابر گذشتهگرایی، سنتگرایی در برابر نوگرایی، بیگانگی اجتماعی و خوداتکائی) که از عناصر اساسی رهبری علی‌الخصوص رهبری تحول‌گرا است پرداخته شود. همچنین ضروری است که تحقیق حاضر و دیگر تحقیقات در این زمینه در میدان‌های گوناگون اجرا گردد تا علاوه بر روشن شدن نتایج، قابلیت مقایسه برای آنها فراهم گردد.

قطعاً امروزه با آنکه جهانی شدن، مدیریت را در لفافه خود قرار داده ولی باز پیچیدن نسخه‌ای واحد برای میادین مختلف کارساز نخواهد بود. با تعیین مختصات دقیق ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌های فرهنگی و سبک‌های رهبری و بالطبع روابط موجود میان آنها، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، اولویت‌های تغییر در سرفصل‌های مدیریت و... آشکار خواهد گردید.

شخصیتی، نگرش‌های فرهنگی و سبک‌های رهبری بی‌شک در جهت ایجاد جوی مناسب برای سازمان‌های امروزی کارگشا خواهد بود.

همان‌گونه که این تحقیق نشان می‌دهد میان عناصری که برای متغیرهای شخصیت، فرهنگ و سبک رهبری تحول‌گرا بیان گردیده، روابط زیر موجود است:

- رابطه‌ای مثبت میان ریسک‌پذیری و رهبری تحول‌گرا.
- رابطه‌ای مثبت میان بروونگرایی و رهبری تحول‌گرا.
- رابطه‌ای منفی میان میزان بی‌ثباتی (روان‌پریشی) فرد و رهبری تحول‌گرا.

- رابطه‌ای منفی میان مردسالاری و رهبری تحول‌گرا.
- رابطه‌ای منفی میان جمع‌گرایی و رهبری تحول‌گرا.

در حقیقت رهبران تحول‌گرا دارای ریسک‌پذیری بالا، بروونگرایی، تمرکز اندیشه (عدم روان‌پریشی)، عدم مردسالاری و جمع‌گرایی می‌باشند. به عبارت دیگر همان‌گونه که باس معتقد است عنصر اساسی در رهبری تحول‌گرا، توانایی ایجاد نیاز در پیروان با این تفکر که پیروان (اعم از زن و مرد؛ مردسالاری و رهبری تحول‌گرا)، رهبران را در برابر آنها پاسخگو (جمع‌گرایی و رهبری تحول‌گرا) می‌سازد. در رهبری تحول‌گرا تنها شناسایی وضعیت و تطبیق سبک رهبری (ریسک‌پذیری و رهبری تحول‌گرا) با آن کفايت نمی‌کند. بلکه این‌گونه رهبران با بسیج پیروان (برونگرایی و رهبری تحول‌گرا) خود به نتایج فوق العاده‌ای دست می‌یابند.

با تعیین دقیق روابط فوق در میدانی خاص، عناوین مدیریتی به نحو اثربخش‌تر و کاراتری تحت پوشش قرار خواهد گرفت. به عنوان مثال این عناوین می‌تواند همه سرفصل‌های منابع انسانی من جمله؛ گرینش، آموزش و بهبود، سیستم پاداش و تنبیه و مدیریت جبران، ارتقاء و مدیریت کارراهه، بهداشت و ایمنی، ارزیابی و بهبود عملکرد، منافع کارکنان و از همه مهم‌تر مدیریت جهانی منابع انسانی را شامل شود و در زمینه‌های یادشده شیوه‌ای موثر برای طراحی و اجرای سیستم‌های مناسب

منابع

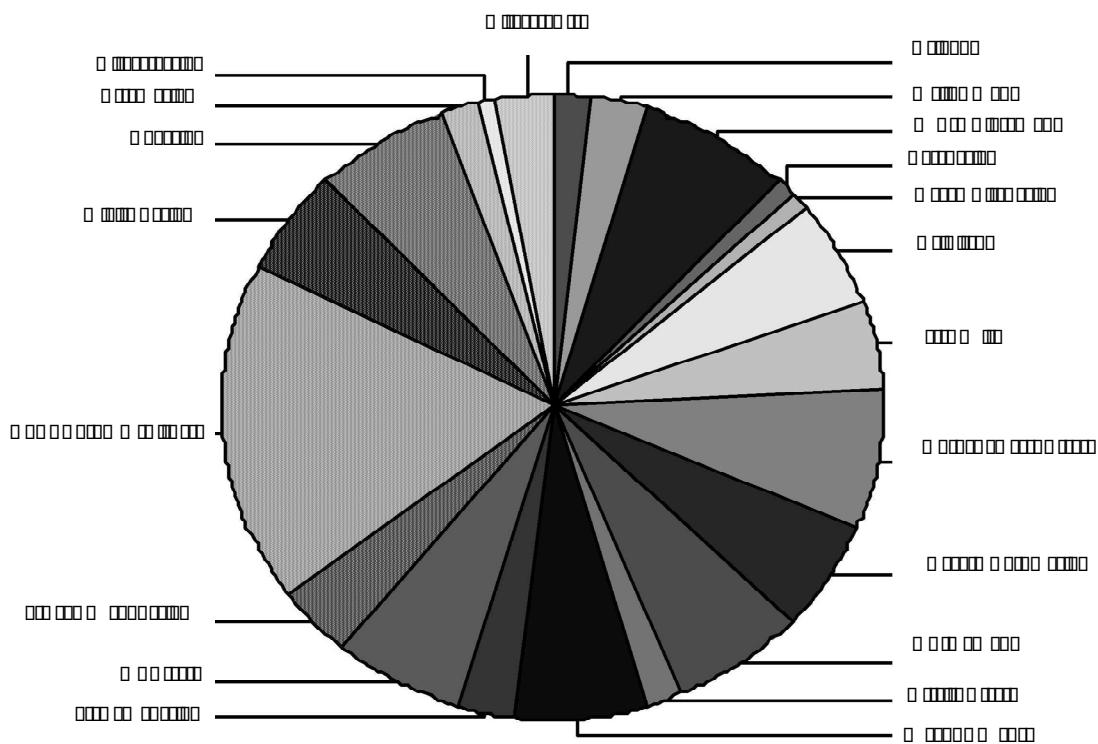
- Promoting change through training and leading by example”, Leadership & Organization Development Journal, Volume 26 Number 6 2005 pp. 492-502
17. Corrinne S. Shearer, David S. Hames, Janet B. Runge,” How CEOs influence organizational culture following acquisitions”, Leadership & Organization Development Journal, Volume 22 Number 3 2001 pp. 105-113.
۱۸. «مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی»، ترجمه و تلخیص: امید شرکت، مجله تدبیر شماره ۱۶۰، شهریور ۱۳۸۴، صص ۳۷-۴۰.
19. Fredric William Swierczek, Jun Onishi,”Culture and conflict: Japanese managers and Thai subordinates”, Personnel Review, Volume 32 Number 2 2003 pp. 187-210
20. Nancy Papalexandris, Leda Panayotopoulou,” Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices”, Employee Relations, Volume 26 Number 5 2004 pp. 495-509
۲۱. «نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت سیستم‌های بهداشت الکترونیک»، مترجمان: درگاهی، حسین؛ گودرزی، مریم؛ مجله تدبیر شماره ۱۵۲، دی ماه ۱۳۸۳، صص ۳۰-۳۴
22. Rajendar K. Garg, Jun Ma , Benchmarking culture and performance in Chinese organizations, Benchmarking: An International Journal, Volume 12 Number 3 2005 pp. 260-274.
23. Kenneth David Strang, Examining effective and ineffective transformational project leadership, Team Performance Management, Volume 11 Number 3/4 2005 pp. 68-103.
24. George R. Terry, Principle of Management, Homewood. Irwin, 1977 P.433.
۲۵. رایزن، استفین پی (۱۳۷۸). «مبانی رفتار سازمانی»؛ ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد؛ تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۶. سید جوادین، رضا (۱۳۸۲)، «تئوری‌های مدیریت»؛ تهران. سنجش.
27. C.B. Crawford, Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, Journal of Knowledge Management, Volume 9 Number 6 2005 pp. 6-16.
28. Schermerhorn John R., management for Productivity, New York:West Publishing Company, 1995.
29. Akpan, R.C. (2002), Roles of employees' personality attributes, perceived leadership styles and reward in the practice of total quality management in service organizations, University of Ibadan, Ibadan,
30. Vakola,M. Tsaousis,L. Nikolaou,L. (2004) The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change, Journal of Managerial Psychology, Volume 19 Number 2,pp. 88-110.
31. Pansiri, J. (2005) The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice,

۱. گریفین، مورهد (۱۳۸۴) «رفتار سازمانی»، ترجمه: الوانی، مهدی؛ معمارزاده، غلامرضا؛ تهران، مروارید، چاپ نهم.
۲. اتکینسون، ریتا ال (۱۳۸۱)، «زمینه روان‌شناسی»، ترجمه محمدندقی براهنی... (و دیگران)، جلد دوم؛ تهران، رشد.
۳. روح‌الامینی، محمود (۱۳۷۹) «زمینه فرهنگ‌شناسی، تأثیفی در انسان‌شناسی فرهنگی و مردم‌شناسی»؛ تهران، انتشارات عطار.
۴. رضائیان، علی (۱۳۷۹)، «مدیریت رفتار سازمانی»؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
5. Amany I. Shahin, Peter L. Wright, Leadership in the context of culture, Leadership & Organization Development Journal, Volume 25 Number 6 2004 pp. 499-511
۶. سیاسی، علی اکبر (۱۳۸۱)، «نظریه‌های شخصیت یا مکاتب روان‌شناسی»، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ نهم.
۷. احمدی، علی‌اصغر (۱۳۷۴)، «روان‌شناسی شخصیت از دیدگاه اسلامی»؛ تهران: امیرکبیر.
8. Chandan Jit D., Organizational Behavior, New Delhi: Vikas Publishing House, 1997.
۹. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، «سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی»؛ تهران: نشر ترمده.
10. Maria Vakola, Ioannis Tsaousis, Ioannis Nikolaou, “The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change”, Journal of Managerial Psychology, Volume 19 Number 2 2004 pp. 88-110.
۱۱. بهنامی، ژوزف (۱۳۸۳)، «فناوری و فرهنگ»، مجله تدبیر شماره ۱۵، آبان ماه.
۱۲. نیازی، محسن (۱۳۸۴)؛ «مبانی جامعه‌شناسی»؛ تهران، اندیشه نوین.
۱۳. کوئن، بروس (۱۳۸۵)؛ «درآمدی بر جامعه‌شناسی»، ترجمه محسن ثالثی؛ تهران، نشر فرهنگ معاصر، چاپ بیست و هفتم.
14. Corrinne S. Shearer, David S. Hames, Janet B. Runge,” How CEOs influence organizational culture following acquisitions”, Leadership & Organization Development Journal, Volume 22 Number 3 2001 pp. 105-113
15. You-Ta Chuang, Robin Church, Jelena Zikic,” Organizational culture, group diversity and intra-group conflict”, Team Performance Management, Volume 10 Number 1/2 2004 pp. 26-34
16. Mike Schraeder, Rachel S. Tears, Mark H. Jordan,”Organizational culture in public sector organizations,

Management Decision, Volume 43 Number 9, pp. 1097-1113.

32. Ron,E. Sohal,A.S.(2003) The human side of introducing total quality management, International Journal of Manpower, Volume 24 Number 5, pp. 551-567.
33. Harris, L., Piercy, N. (1999), Management behaviour and barriers to market orientation in retailing companies, The Journal of Services Marketing, Vol. 13 No.2, pp.113-31.
34. Titus Oshagbemi, Roger Gill. (2003), Gender differences and similarities in the leadership styles and behaviour of UK managers, Women in Management Review, Volume 18 Number 6 2003 pp. 288-298.
35. Amany I. Shahin, Peter L. Wright, Leadership in the context of culture; An Egyptian perspective, Leadership & Organization Development Journal, Volume 25 Number 6 2004 pp. 499-511.
36. Carlos Noronha, National culture and total quality management: empirical assessment of a theoretical model, The TQM Magazine, Volume 15 Number 5 2003 pp. 351-356.

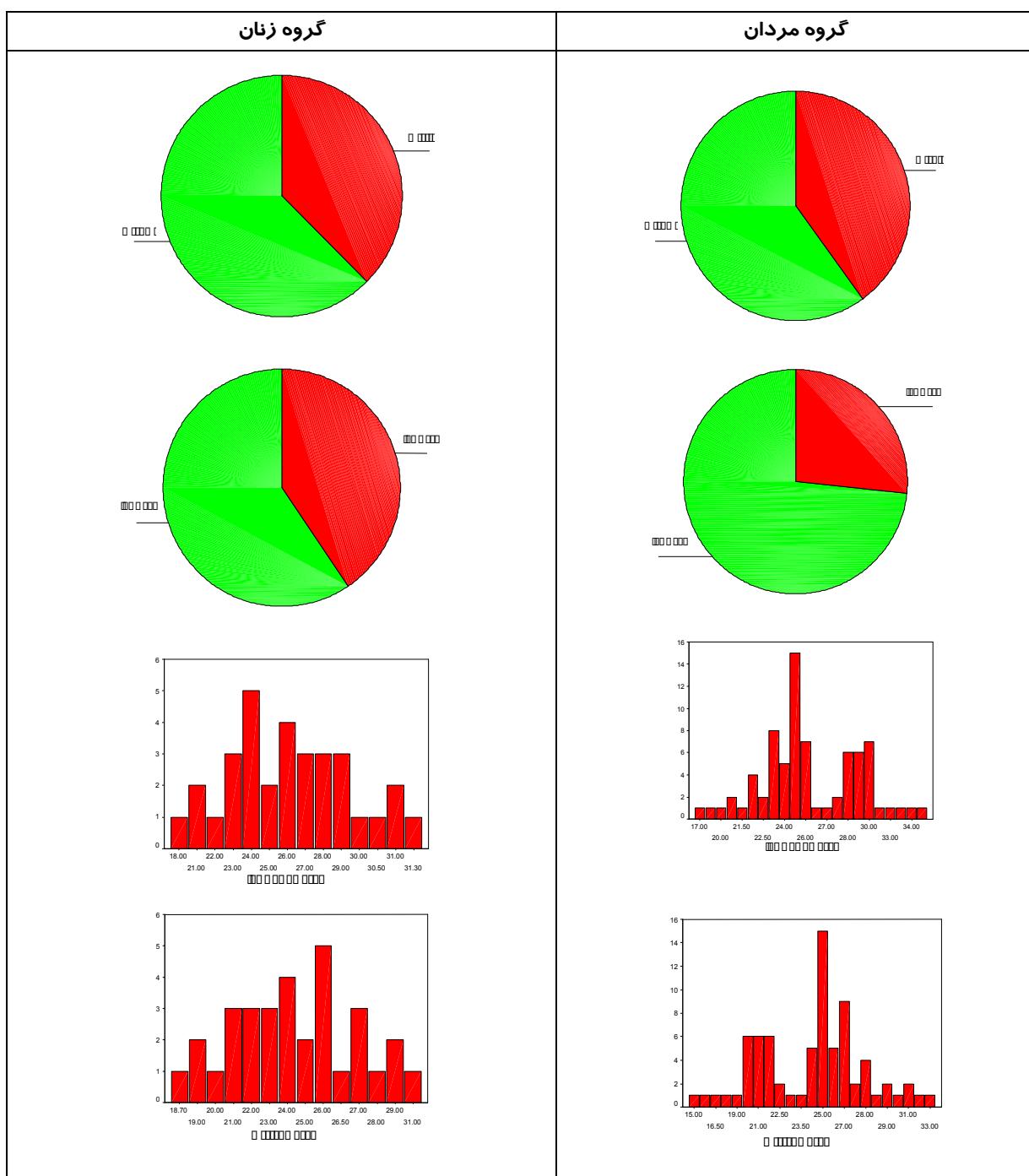
ضمایم



شکل ۱. ادارات و سازمان‌های شرکت داده شده در نمونه‌ی آماری پژوهش



شکل ۲: متغیرهای مورد بررسی در نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت



شکل ۳: نتایج حاصل در رابطه با گروه مردان

جدول ۱

بخش ۱. جنسیت

داده دارای اعتبار	مجموع	تعداد	درصد	درصد دارای اعتبار	درصد تجمعی
ذکر	۷۵	۴/۶۹	۶۹/۴	۶۹/۴	۶۹/۴
مؤث	۳۲	۲۹/۶	۲۹/۶	۲۹/۶	۹۹/۱
داده گمشده	۱	.۹	.۹	.۹	۱۰۰/۰
	۱۰۸	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

بخش ۲. وضعیت تأهل

محمد عقیقی

درصد تجمعی	درصد دارای اعتبار	درصد	تعداد		
۱۹/۶	۱۹/۶	۱۹/۴	۲۱	مجرد	داده دارای اعتبار
۱۰۰/۰	۸۰/۴	۷۹/۶	۸۶	متاهل	
	۱۰۰/۰	۹۹/۱	۱۰۷	مجموع	
		.۹	۱		داده گمشده
		۱۰۰/۰	۱۰۸		مجموع

بخش ۳. پست سازمانی

درصد تجمعی	درصد دارای اعتبار	درصد	تعداد		
۳۰/۸	۳۰/۸	۳۰/۶	۳۳	کارمند ساده	داده دارای اعتبار
۶۳/۶	۳۲/۷	۳۲/۴	۳۵	کارشناس	
۸۶/۰	۲۲/۴	۲۲/۲	۲۴	سرپرست	
۹۵/۳	۹/۳	۹/۳	۱۰	معاون	
۱۰۰/۰	۴/۷	۴/۶	۵	رئیس	
	۱۰۰/۰	۹۹/۱	۱۰۷		
		.۹	۱		داده گمشده
		۱۰۰/۰	۱۰۸		مجموع

بخش ۴. سن/تعداد فرزندان/طول خدمت

طول مدت خدمت	فرزندان	سن		
۱۰۷	۱۰۷	۱۰۵	داده دارای اعتبار	تعداد
۱	۱	۳	داده گمشده	
۱۲/۰۳۷۴	۱/۳۹۲۵	۳۶۰۳۸۱		میانگین
۱۰/۰۰	۱/۰۰	۳۵/۰۰		میانه
۱/۰۰	۲/۰۰	۳۵/۰۰		مد
۸/۲۷۲۴	۱/۱۰۵۴	۷/۳۷۱۹		انحراف میانگین
۶۸/۲۶۴۳	۱/۳۳۵۰	۵۴/۳۴۴۷		واریانس
۳۳/۰۰	۵/۰۰	۲۹/۰۰		دامنه تغییرات
۱/۰۰	.۰۰	۲۳/۰۰		حداکثر
۳۴/۰۰	۵/۰۰	۵۲/۰۰		حداقل
۱۲۸۸/۰۰	۱۴۹/۰۰	۳۷۸۴/۰۰		مجموع

جدول ۲. ضرایب همبستگی گروه مردان و زنان

فاصله قدرت	اجتناب از عدم اطمینان	جمع گرایی / فردگرایی	مردسالاری / زن‌سالاری	رهبری تعاملی	رهبری تحول‌گرا	N	مقیاس E	مقیاس	
						۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	مقیاس E	
							۰	سطح اطمینان	
							۱۰۸	تعداد	
						۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	مقیاس N	
							۰	سطح اطمینان	
							۱۰۸	تعداد	
						۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	رهبری تحول‌گرا	
							۰	سطح اطمینان	
							۱۰۸	تعداد	
						۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	رهبری تعاملی	
							۰	سطح اطمینان	
							۱۰۸	تعداد	
						۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	مردسالاری / زن‌سالاری	
							۰	سطح اطمینان	
							۱۰۸	تعداد	
						۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	جمع گرایی / فردگرایی	
							۰	سطح اطمینان	
							۱۰۸	تعداد	
						۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	اجتناب از عدم اطمینان	
							۰	سطح اطمینان	
							۱۰۸	تعداد	
						۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	فارصه قدرت	
							۰	سطح اطمینان	
							۱۰۸	تعداد	

* سطح اطمینان ۹۵ درصد

** سطح اطمینان ۹۹ درصد

جدول ۳. ضرایب همبستگی گروه مردان

فاصله قدرت	اجتناب از عدم اطمینان	جمع گرایی / فردگرایی	مردسالاری / زن سالاری	رهبری تعاملی	رهبری تحول گرا	مقیاس N	مقیاس E	
						۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	مقیاس E
							۰	
							۷۵	
						۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	مقیاس N
							۰	
							۷۵	
						۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	رهبری تحول گرا
							۰	
							۷۵	
						۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	رهبری تعاملی
							۰	
							۷۵	
						۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	مردسالاری / زن سالاری
							۰	
							۷۵	
						۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	جمع گرایی / فردگرایی
							۰	
							۷۵	
						۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	اجتناب از عدم اطمینان
							۰	
							۷۵	
						۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	فاصله قدرت
							۰	
							۷۵	

* سطح اطمینان ۹۵ درصد

** سطح اطمینان ۹۹ درصد

جدول ۴. ضرایب همبستگی گروه زنان

فاصله قدرت	اجتناب از عدم اطمینان	جمع گرایی / فردگرایی	مردسالاری / زن‌سالاری	رهبری تعاملی	رهبری تحول‌گرا	N	مقیاس E	مقیاس N	
							۱/۰۰۰	ضریب همبستگی پرسون	مقیاس E
							۰	سطح اطمینان	
							۳۲	تعداد	
							۱/۰۰۰	-۰/۳۴۷	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۰۶۸	سطح اطمینان
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۳۴۷	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۰۶۸	سطح اطمینان
							۳۲	۳۲	تعداد
							۰	۰/۰۳۹	سطح اطمینان
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	* * -۰/۵۱۶	ضریب همبستگی پرسون
							*	۰/۰۳۶۶	رهبری تحول‌گرا
							۰	۰/۰۰۳	سطح اطمینان
							۳۲	۳۲	تعداد
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۹۲۵	ضریب همبستگی پرسون
							* *	۰/۵۱۹ * *	رهبری تعاملی
							۰	۰/۰۰۲	سطح اطمینان
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۹۰۸	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۰۷۹	سطح اطمینان
							۰	۰/۰۵۳	رهبری تعاملی
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۹۶۵	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۶۶۸	سطح اطمینان
							۰	۰/۷۷۱	رهبری تعاملی
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۰۰۸	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۰۷۹	سطح اطمینان
							۰	۰/۰۵۳	رهبری تعاملی
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۰۰۸	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۰۷۹	سطح اطمینان
							۰	۰/۰۴۴	رهبری تعاملی
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۰۰۸	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۰۴۰	سطح اطمینان
							۰	۰/۰۴۰	رهبری تعاملی
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۰۰۸	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۰۷۹	سطح اطمینان
							۰	۰/۰۰۷	رهبری تعاملی
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۰۱۴	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۱۱۳	سطح اطمینان
							۰	۰/۰۴۰	رهبری تعاملی
							۳۲	۳۲	تعداد
							۱/۰۰۰	-۰/۰۲۳۹	ضریب همبستگی پرسون
							۰	۰/۰۵۴۰	سطح اطمینان
							۰	۰/۰۴۸۷	رهبری تعاملی
							۳۲	۳۲	تعداد

* سطح اطمینان ۹۵ درصد

** سطح اطمینان ۹۹ درصد