

## کشف محتوای نظریه‌های ضمنی رهبری از دیدگاه کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه کرمان و اعتبارسنجی آن<sup>۱</sup>

محمدصادق شریفی‌راد<sup>۲</sup> - سعید مرتضوی<sup>۳</sup> - فریبرز رحیم‌نیا<sup>۴</sup> - محمدمهدی فراچی<sup>۵</sup>

### چکیده

نظریه‌های ضمنی رهبری به عنوان یک سری ساختارهای شناختی که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌نماید از تأثیرات قابل توجهی بر پیروان و همچنین مدیریت منابع انسانی برخوردار است. در این راستا در مقاله حاضر تلاش شد تا ویژگی‌ها و توانایی‌های رهبران ایده آل از دیدگاه پیروان کشف و ارائه شود. جمع آوری داده‌ها با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از روسای واحدها و کارمندان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه کرمان صورت گرفت. استراتژی تحقیق آمیخته اکتشافی انتخاب شد و از ابزار تحلیل محتوای قراردادی استفاده گردید. متن مصاحبه‌ها گردآوری، مکتوب و کدگذاری و سپس از درون آن‌ها واحدهای فکر، مقوله‌ها و مضامین استخراج گردیدند؛ نتایج حاصل از کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌ها در قالب دو مضمون پیش‌الگوهای مثبت و پیش‌الگوهای منفی دسته‌بندی شدند. در خردترین سطح، تعداد ۲۸ واحد فکر کشف شد. مقوله‌ها برای پیش‌الگوهای مثبت شامل «کاربزماتیک»، «انسان‌گرا»، «متعهد به صیانت»، «دارای بلوغ عاطفی»، «دارای قدرت بالای تصمیم‌گیری» و برای الگوهای منفی عناوین «خودمحافظ»، «فریبکار» و «تنگ‌نظر» به دست آمد. پس از کشف مقوله‌های نظریه‌های ضمنی رهبری در مرحله کیفی، به‌منظور اعتبارسنجی کمی مدل استخراج شده، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۸ گویه، طراحی و تنظیم شد و در اختیار ۱۲۸ نفر از زیرمجموعه تحت سرپرستی روسای واحدها به صورت نمونه‌گیری در دسترس قرار گرفت و اعتبار مدل به صورت کمی تأیید شد.

واژگان کلیدی: نظریه‌های ضمنی رهبری، پیش‌الگوهای مثبت، پیش‌الگوهای منفی، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه کرمان.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکترای محمدصادق شریفی‌راد در رشته مدیریت رفتاری دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشد.
۲. دانشجوی دکترای مدیریت رفتاری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده مسئول: (mortazavi@um.ac.ir)
۴. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۵. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

## مقدمه

با بزرگتر شدن سازمانها و افزایش تعداد کارکنان، تعداد ارتباطات بین افراد زیاد و روزافزون شده است. در این ارتباطات، افراد نیازمند شناخت دیگران هستند. منبع شناخت گاهی مشاهدات، تجربیات و گاهی پیش‌فرض‌های ذهنی افراد است. مهم آن است که این شناخت‌ها ماهیت روابط بین افراد را نیز شکل می‌دهند و سهمی از دنیای ذهن افراد را به خود اختصاص می‌دهند. به عنوان مثال، نحوه نگرش افراد نسبت به عواطف (نظریه ضمنی عواطف)<sup>(1)</sup> (Tamir et al., 2007)، نسبت به روابط (نظریه ضمنی روابط)<sup>(2)</sup> (Knee et al., 2003)، نسبت به صدا (نظریه ضمنی صدا)<sup>(3)</sup> (Detert and Lord et al., 2011) و یا نسبت به رهبری (نظریه ضمنی رهبری)<sup>(4)</sup> (Edmondson, 2011)، از باورهای استحکام یافته در ذهن افراد خلق می‌شوند. باورها ایجادکننده توقعات هستند که این مسئله به‌نوبه خود رفتار را هدایت می‌کند (Olson and Fazio, 2001). این نظریه‌ها در طول زندگی افراد، هم از طریق تجربه‌های مستقیم و هم یادگیری‌های غیرمستقیم، رخ می‌دهند. یکی از مهم‌ترین تأثیرات مخرب و مداخله‌گر عدم دقت در نظریه‌های ضمنی، تشخیص و ارزیابی نادرست رهبران است که می‌تواند مدیریت منابع انسانی را دچار مشکل کند. این مسئله تا جایی بغرنج است که اسکالن<sup>5</sup> و همکاران (۲۰۰۰) نشان دادند که تا میزان ۶۲ درصد از ارزیابی رهبران توسط پیروان، ناشی از نظریه‌های ضمنی افراد است. بنابراین باید به این نظریه‌ها در روابط بین رهبر و پیرو نگاه ویژه‌ای داشت تا "اتاق تاریک" ذهن باعث پیش‌داوری‌ها و قضاوت‌های بدون دقت در مورد دیگران نگردد.

نظریه‌های ضمنی رهبری یک سری ساختارهای شناختی هستند که ویژگی‌ها و توانایی‌های شخصیت بخش به رهبر را انتخاب کنند (Schyns and Riggio, 2017). بر اساس نظریه دسته بندی<sup>6</sup> (Rosch, 1978)، افراد اشیاء و افراد را به دسته‌های مختلف تقسیم می‌کنند. پیش‌الگوها به صورت مجموعه‌ای از ویژگی‌های بارز یا بسیار متداول اعضا در دسته‌ها تعریف می‌شوند.

1. Implicit theories of emotion
2. Implicit theories of relationships
3. Implicit voice theories
4. Scullen
5. Categorization theory

هاوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) در تحقیقات گلوب<sup>۲</sup> نشان دادند که در کشورهای مختلف با فرهنگ‌های متفاوت، ادراک افراد از رهبران متفاوت است. در چین، مردم رهبران اصیل، خدمتگزار و دور از فساد<sup>۳</sup> و در آمریکا، افراد شجاعت بخش<sup>۴</sup> و فردگرا رهبران ایده آل هستند (House et al., 2004). در همین تحقیق نشان داده شده است که ایرانی‌ها به دنبال وجود قدرت و توانمندی در رهبرانشان هستند. این شواهد نشان می‌دهند که یک رهبر مؤثر در یک فرهنگ، در محیط دیگر شاید مؤثر نباشد. بنابراین در نظر گرفتن نظریه‌های ضمنی رهبری در ایران می‌تواند اطلاعات مفیدی را به ادبیات موضوعی اضافه نماید.

شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران به عنوان یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت، نقشی کلیدی و حیاتی در تهیه و توزیع فرآورده‌های نفتی به عهده دارد و با توجه به اهمیت این شرکت، توجه به انتظارات نیروی انسانی در این شرکت ضروری است. آمار و ارقام منتشره از این سازمان نشان می‌دهد که درصد بالایی از مدیران و رهبران شرکت نفت در ایران مسن هستند. از طرف دیگر، با توجه به شرایط استخدام در این سازمان، نخبگان در استخدام این شرکت سهمیه دارند. این مسئله خود ظرفیت آن را دارد که بین ویژگی‌های یک رهبر ایده آل از دیدگاه افراد جوان تر و ویژگی‌های مشاهده شده در دنیای واقعی نا همخوانی‌هایی مشاهده گردد. تحقیقات نشان داده است که همخوانی بین نظریه‌های ضمنی رهبری نهان در ذهن افراد و ویژگی‌های رهبران باعث می‌گردد که کیفیت روابط بین رهبر و پیرو بهبود یابد و بر اثر آن، رضایت شغلی، سلامت جسمی و روحی و همچنین تعهد عاطفی ارتقا یابد (Junker and van Dick, 2014). در این پژوهش، برای اولین بار در ایران، نظریه‌های ضمنی رهبری از دیدگاه پیروان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه کرمان مورد شناسایی قرار گرفت. در قسمت‌های بعد، ابتدا مروری از ادبیات نظریه‌های ضمنی رهبری و فرهنگ ایران ارائه می‌گردد. سپس روشها و طراحی تحقیق با جزئیات ارائه می‌شوند و این تحقیق با قسمت نتیجه‌گیری در مورد مضامین استخراج شده پایان می‌یابد.

1. House
2. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)
3. Incorruptible
4. Encouraging

## ادبیات نظری

ادبیات نظریه‌های ضمنی رهبری را می‌توان به دو دوره زمانی قبل و بعد از دهه ۱۹۹۰ تقسیم نمود. قبل از اوایل دهه ۱۹۹۰، تمرکز اصلی نظریه‌های ضمنی رهبری بر روی مسائلی مربوط به محتوا، اندازه‌گیری و منابع بالقوه انحراف در ارزشیابی رهبری بوده است و بعد از سال ۱۹۹۰، لرد<sup>۱</sup> و همکاران، با ارائه منطق نظری قوی، نقش این نظریه‌ها را در محیط سازمانی پر رنگ کردند (Epitropaki et al., 2013). تحقیقات نشان داده است که نظریه‌های ضمنی رهبری بر روی ارزشیابی میزان تاثیرگذاری رهبران (Epitropaki et al., 2013)، ادراک سبک رهبری (به عنوان مثال، Martin and Van Quaquebeke et al., 2010)، احترام به رهبر (Epitropaki, 2001; Sy et al., 2010)، میزان رضایت، تعهد عاطفی و سلامت روانی و جسمی پیروان (Epitropaki and Martin, 2005) تاثیر گذار است.

در دنیا، تحقیقاتی پیرامون قابلیت عمومی سازی نظریه‌های ضمنی رهبری صورت گرفته است. این تحقیقات بر روی جنسیت، سن، فرهنگ و تاکید داشته اند (به عنوان مثال، Epitropaki and Martin, 2004; House et al., 2004). مردان و زنان، رهبران را به صورت‌های مختلف ارزیابی می‌نمایند (Paustian-Underdahl et al., 2014). همچنین، پیش‌الگوهای رهبری ضمنی سنخیت بیشتری با رهبری مردها نسبت به رهبری زن‌ها دارند (Heilman, 1983). علاوه بر این، یک مطالعه فرا تحلیل نشان داده که مردانگی به عنوان یک پیش‌الگوی رهبری مطرح بوده هر چند که این پیش‌الگو در بستر زمان میزان شدت خود را از دست داده است (Kooning et al., 2011). گوردن و آروی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه فراتحلیل نشان دادند که با توجه به نمونه‌های مختلف، کارکنان مسن نسبت به جوان‌ها مطلوبیت کمتری دارند زیرا آنها معتقدند کارکنان مسن از انعطاف، رشد و خلاقیت کمتری برخوردارند و ریسک‌گریزند و یا نسبت به جوان‌ها منفعل‌تر هستند (McGregor and Gray, 2002). در مورد فرهنگ نیز، همچنین، تحقیقات نشان دهنده مشابهت اجزای نظریه‌های ضمنی رهبری در گروه‌های مختلف سنی، پست‌های سازمانی و سابقه کارهای گوناگون است (Epitropaki and Martin, 2004).

1. Lord  
2. Gordon and Arvey

### نظریه‌های بستر ساز نظریه‌های ضمنی رهبری

نظریه‌های ضمنی رهبری ریشه در اعتقادات و انتظارات از رهبران دارد. در این قسمت، چهار نظریه پویایی روانی<sup>۱</sup>، نظریه شناختی<sup>۲</sup>، نظریه طرح‌واره‌های ذهنی<sup>۳</sup> و نظریه دسته بندی<sup>۴</sup> به عنوان نظریه‌های اصلی حمایت کننده از نظریه‌های ضمنی رهبری مطرح می‌گردند.

نظریه پویایی روان شالوده‌ای پایه‌ای برای نظریه‌های ذهنی رهبری فراهم می‌آورد. این نظریه، فرایندهای شناختی را به سه گروه خودآگاه، نیمه خود آگاه و ناخودآگاه تقسیم می‌کند. فروید<sup>۵</sup> (۱۹۸۵) بر این عقیده است که نظریه‌های ضمنی رهبری انعکاس دهنده ساختار و محتوای فرایندهای شناختی ناخودآگاه است که برای تشخیص رهبران از غیر رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرند.

بر اساس نظریه شناختی (Beck, 1979)، پیروان از حافظه و تجربه‌های قبلی خود استفاده می‌نمایند تا ویژگی‌ها و توانایی‌های رهبران کنونی خود را مشخص نمایند. این نظریه به کدگذاری، پردازش، ذخیره و بازیابی اطلاعات ساختار می‌دهد و در این راستا به دو سیستم حافظه آشکار و پنهان اشاره دارد (Schacter, 1987). حافظه پنهان از حجم بالایی از تجربه‌های قبل فرد استفاده می‌نماید و این درحالی است که حافظه آشکار به تجربه‌هایی که به صورت خودآگاه بازیابی و کدگذاری شده اند محدود است. بدلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) ادعا نمود که به دلیل محدودیت‌های "محیط ذهنی"، افراد از هر دو نوع حافظه برای ارزیابی ویژگی‌های رهبران استفاده می‌کنند.

طرح‌واره‌های ذهنی سازمان دهی فعال واکنشها و تجربه‌های گذشته هستند که بایستی بخوبی در هر پاسخ عمل کنند (Perrella et al., 2016). نظریه طرح‌واره‌های ذهنی بیان می‌دارد که تمامی دانش به صورت واحدهایی (طرح‌واره‌های ذهنی) هستند که در آنها اطلاعات ذخیره می‌گردد (Faber and Gennari, 2015). با توجه به این طرح‌واره‌های ذهنی، اشخاص تجربه‌های جدید را تفسیر و دسته بندی می‌کنند. برای این مدل‌های ذهنی سیال، یک سری پیش‌الگوها برای یک گروه خاص توسعه می‌یابد و

1. Psychodynamic theory
2. Cognitive theory
3. Schema theory
4. Categorization theory
5. Freud
6. Baddeley

سطح تطابق بین واقعیت و این گروه‌ها موجب قرار گرفتن این واقعیت‌ها در گروه‌ها می‌گردد (به عنوان مثال، اشخاص در گروه‌های رهبران). روش<sup>۱</sup> (۱۹۷۳ و ۱۹۷۸) نظریه دسته بندی را مطرح نمود. با توجه به این نظریه، افراد وقایع و مکان‌ها را دسته بندی می‌کنند تا میزان پیچیدگی محیط اطراف را کاهش دهند. این نوع دسته بندی در مورد انسانها نیز انجام می‌گیرد (Contor and Mishell, 1979). برخی پیش الگوها و طرح واره‌های ذهنی در ذهن افراد ته نشین می‌شود و زمانی که محرکی اعمال می‌شود، اشخاص به صورت ناخودآگاه ویژگی‌های آنها را با مختصاتی که در ذهن دارند مقایسه می‌کنند تا آن افراد را دسته بندی کنند و برچسب زنند. این دسته بندی برای رهبران و غیر رهبران صدق می‌کند (Alipour et al., 2017).

### پیشینه تحقیق

#### پیشینه تحقیقات داخلی

در ایران، مطالعات محدودی پیرامون الگوهای رهبری و ویژگی‌های مدیران موفق صورت پذیرفته و اغلب تحقیقات پیرامون سبک‌های رهبری و ویژگی‌ها شخصیتی مشخص، با استفاده از پرسشنامه‌های موجود صورت گرفته و به طور کلی نظریه‌های ضمنی رهبری به عنوان یک سری ساختارهای ذهنی شکل گرفته در ذهن پیروان مغفول مانده است. با این وجود، به یک سری از تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق، اشاره می‌شود.

فرهنگی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان "ویژگی اخلاقی و شخصیتی مدیران بیمارستانی در ارتباطات میان فردی سازمانی: یک مطالعه کیفی"، در جامعه مدیران بیمارستان‌های شهر تهران صورت گرفت و از ۲۳ نفر از مدیران مصاحبه به عمل آمد و در یک مطالعه کیفی با رویکرد استقرایی و با استفاده از تحلیل محتوا نتایج احصاء گردید. نتایج در شش درونمایه در ابعاد اخلاقی و شخصیتی دسته بندی شدند. در بعد اخلاقی، نوع دوستی-انسان گرایی، راستی و درستی و اعتماد گرایی در این دسته قرار گرفتند. در بعد شخصیتی، پشتکار و مسئولیت پذیری، قاطعیت و پویایی و کمال به عنوان مقوله‌های این گروه انتخاب شدند.

1. Rosch

غلامی، ناصر شیربگی و صیادی (۱۳۹۲) در مطالعه خود با عنوان "بررسی خصوصیات مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان: تلاش در جهت ساخت مقیاسی استاندارد برای مطالعه ویژگی‌های مدیریت موفق مدرسه"، در یک مطالعه کمی با راهبرد اکتشافی و با جامعه آماری ۳۶۵ نفر از معلمان سه مقطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان استان کرمانشاه دریافتند که از دیدگاه معلمان، ۵ معیار به عنوان معیارهای مدیر آموزشی موفق مد نظر است. این ابعاد شامل ۱) توسعه سرمایه اجتماعی مدرسه، ۲) قابلیت‌ها و منش فردی مدیر (۳) رابط (۴) توسعه حرفه‌ای کارکنان و ۵) حمایت و بینش بالا بودند.

جهانگیری و کلانتری (۱۳۸۷) در مقاله خود با عنوان "بررسی و سنجش ویژگی‌های کار آفرینی مدیران (مطالعه موردی شرکت مخابرات)" در یک بررسی توصیفی، از ادبیات نظری موجود، با اهمیت ترین ابعاد انتخاب گردیدند و با استفاده از آنالیز همبستگی، ارتباط آنها با کارآفرینی مدیران شرکت مخابرات محاسبه گردید. در قسمت اول، ۱۵ ویژگی احصاء گردید که به عنوان مثال به هدایت انرژی، فرصت گرایی، اعتماد به نفس و پشتکار قوی می‌توان اشاره نمود.

ربی پور و حمدی وند (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای با عنوان "سیاست‌های مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج البلاغه" با توجه به متن نهج البلاغه، یک سری ویژگی‌ها و صفات مدیران را با توجه به تعامل آنها با مردم، شناسایی کردند و مهمترین ویژگی‌ها را با کنکاش در متن این کتاب بدست آوردند. این ویژگی‌ها شامل ۱۵ مورد بود که از جمله آنها می‌توان به ایمان به خداوند متعال، تقوی، وفای به عهد، صداقت، اعتدال، ساده زیستی، عفو و گذشت، سعی و تلاش، اخلاق پسندیده و دلسوزی و مهربانی اشاره نمود. منتخب یگانه و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان رابطه بین جو سازمانی اخلاقی، تبادل رهبر-عضو و اعتبار بیرونی ادراک شده با تعهد سازمانی که در بین ۱۲۴ نفر از کارکنان شهرداری اصفهان به صورت کمی با استفاده از روش‌های همبستگی و رگرسیون صورت گرفت، مشخص گردید که جو سازمانی اخلاقی، تبادل رهبر-عضو و اعتبار بیرونی درک شده می‌توانند تعهد سازمانی را پیش بینی نمایند. همچنین، ضرایب رگرسیون برای متغیرهای پیش بین، در پیش بینی اشتیاق شغلی نیز مثبت و معنادار بودند.

درویش و فرزانه دخت (۱۳۸۹) در مطالعه خود با عنوان "رابطه رهبر-پیرو در ایجاد انرژی و بروز خلاقیت در محیط کاری" که در بین ۱۲۵ کارکنان صفی و ستادی

دانشگاه الزهرا صورت گرفت، با استفاده از روش کمی و ابزار تحلیل عاملی اکتشافی، دریافتند که رابطه با کیفیت بالا بین رهبر و پیرو باعث بالا رفتن انرژی پیروان شده و این انرژی فردی درگیری افراد در کارهای خلاقانه را بالا می‌برد.

### پیشینه تحقیقات خارجی

به رغم تلاش محققین برای سنجش نظریه‌های ضمنی رهبری، سنجه‌هایی محدود و انگشت شماری تدوین شده است. در یک تقسیم بندی کلی، اندازه گیری نظریه‌های ضمنی رهبری از دو روش مستقیم و غیر مستقیم استفاده می‌گردد ( Epitropaki et al., 2013). در حالی که سنجه‌های مستقیم تاکید بر گزارش فردی دارد، هدف سنجه‌های غیر مستقیم، احصاء این نظریه‌ها در حداقل سطح هوشیاری است. متأسفانه، اغلب این سنجه‌ها اطلاعات اندکی در مورد ویژگی‌های روانسنجی به ما می‌دهند ( Epitropaki et al., 2013).

در سال ۱۹۸۴، لرد و همکاران پرچمدار تولید فهرستی شامل ۵۹ ویژگی رهبری بودند و پرسشنامه رهبری اکرون (ALQ<sup>۱</sup>) را طراحی کردند. این پرسشنامه شامل ۲۵ جمله مانند "از جزئیات غفلت می‌کند"، "اطلاعات را یکپارچه می‌کند." و "بر روی احساسات تاکید دارد." بود که در سه گروه پیش‌الگوهای مثبت، پیش‌الگوهای منفی و پیش‌الگوهای خنثی دسته بندی شده بودند. در همین مطالعه، تعدادی ویژگی‌های رهبران با مشارکت دانشجویان لیسانس جمع آوری گردید. در بین این ویژگی‌ها، مواردی همچون با هوش بودن، صداقت، دارای درک بودن و مصمم بودن به چشم می‌خورد.

در سال ۱۹۹۴، اوفرمن<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۴) سنجه‌ای را تدوین نمودند که دارای ۸ بعد بود. از این ۸ بعد، دو بعد مربوط به پیش‌الگوهای مثبت (حساسیت، فداکاری، کاریزما، جذابیت، استعداد و قدرت) و دو بعد مربوط به پیش‌الگوهای منفی (ظالم و مردانه) بود. پس از برخی تغییرات، اپیتروپاکی و مارتین<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) تعداد ویژگی‌ها را به شش پیش‌الگوی حساسیت، هوش، فداکاری، پویایی، ظلم و مردانگی کاهش دادند. فراگیر ترین سنجه مورد استفاده، سنجه مطالعات گلوب است (House et al., 2004).

1. Akron Leadership Questionnaire
2. Offermann
3. Epitropaki and Martin



آنها در مطالعه خود ۶ بعد جهان شمول شامل ۲۱ ویژگی مثبت و ۸ ویژگی منفی را بدست آوردند. لینگ و همکاران در سال ۲۰۰۶، پرسشنامه نظریه‌های رهبری چینی را تدوین و طراحی کردند که شامل ۴ عامل اخلاق شخصی، اثربخشی هدف، صلاحیت فردی و تطبیق پذیری بود.

اگرچه بین اجزای این سنجها هم پوشانی وجود دارد، با این وجود، گاهی اوقات ویژگی هایی متمایز در کشورها و فرهنگ‌های خاص آشکار می‌شوند (Van Quaquebeke et al., 2011). با توجه به نکات گفته شده، ایران هم به لحاظ تنوع اقلیمی و هم ترکیب قومی متنوع تر است. مناطق کوهستانی، کویری، جنگلی از یک طرف و قومهای عرب، لر، کرد، فارس، بلوچ، ترک و ترکمن از طرف دیگر ایران را به کشوری چند قومیتی تبدیل کرده است که می‌تواند باعث شکل گیری نظری‌های ضمنی رهبری خاص و منحصر به فردی به دلیل تنوع موجود باشد.

ایران کشوری وسیع با گروهها، اعتقادات و خرده فرهنگ‌های متفاوت می‌باشد. با توجه به مطالعه جاویدان و دستمالچیان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، ایران در گروه فرهنگ جنوب آسیا با کشورهای تایلند و مالزی قرار می‌گیرد. در ایران، ارتباطات خانوادگی قوی است. از جنبه جمع گرایی، ایران دارای امتیاز پایین جمع گرایی نهادی<sup>۲</sup> است ولیکن نمرات مربوط به وضعیت مطلوب در بین سه رتبه اول در بین کشور هاست. میزان جسارت<sup>۳</sup> نشان می‌دهد که افراد در روابط خود تا چه میزان خشن و مقابله‌ای هستند. در ایران، این نوع رفتار مورد تایید نمی‌باشد. با این وجود، افراد میل دارند که رهبرانشان به میزان بیشتری جسارت داشته باشند. عدد مربوط به انسان گرایی نشان می‌دهد که مهربانی و مراقبت از دیگران در حدود عدد میانه است. امتیاز وضعیت مطلوب میزان میل بیشتر برای یک جامعه انسان گرا را نشان می‌دهد. با این وجود، این مساله بستگی دارد که آیا این افراد از افراد درون گروهی و یا خارج از گروه آنها هستند. از جنبه جنسیت، ایران یک کشور مرد گرا است. مساوات طلبی جنسیتی در بین آخرین چارک در بین کشورهای مختلف قرار دارد. در بین کشورها، عملکرد گرایی در ایران در بین ۷ عدد اول با افق دید کوتاه است و در سال ۲۰۰۳ رتبه ۴۱ را به خود اختصاص داده است. میزان مطلوبیت برای این ابعاد بین چارک اول در مطالعات گلوب است.

1. Javidan & Dastmalchian  
2. Institutional Collectivism  
3. Assertiveness

از نظر رهبری سازمانی، رهبری تیم محور و کاریزماتیک/تحوالی در بین شاخص ترین سبک‌های رهبری در ایران هستند. با نگاهی مو شکافه به آنها، به این مطلب می‌توان دست یافت که ایرانی‌ها به دنبال رهبرانی افسانه‌ای و الهام بخش (مثبت، انگیزه بخش و پویا)، عملگرا با درجه بالایی از قدرت تصمیم‌گیری و تمایل برای فداکاری هستند. برای رهبران تیم گرا، مردم به صورت خاص رهبرانی را در نظر می‌گیرند که هدف گرا، مشارکتی، ماهر در امور اداری، صادق، داری حس تشریک مساعی و موثق باشند. این رهبران، دشمن، شکاک، خودخواه و یا کینه جو نیستند. بدلیل میل بالا به انسان‌گرایی، رهبرانی که بخشنده، مهربان، فروتن و خود کارآمد باشند مطلوب پیروان هستند. علاوه بر این، به علت مطلوبیت کم فاصله قدرت، رهبران فروتن، مراقب و مهربان مطلوبیت بالایی دارند.

### روش شناسی پژوهش

همانگونه که مطرح گردید، سوال اصلی تحقیق به صورت زیر می‌باشد:

- محتوای نظریه‌های ضمنی رهبری از دیدگاه کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه کرمان) چیست؟ به بیان دیگر، ویژگی‌ها و توانایی‌های رهبران ایده آل از دیدگاه پیروان آنها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه کرمان) چیست؟

این تحقیق از طرح تحقیق کیفی بهره می‌برد و داده‌ها را از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته برای اکتشاف ساختارهای اجتماعی رهبری ایده آل در اذهان پیروان بدست می‌آورد. روش کیفی روشی مناسب برای استخراج مضمون‌ها از داده‌ها می‌باشد (Cunningham et al., 2016). از آنجا که این کار پژوهشی از نوع کیفی می‌باشد، بنا براین فرضیه ندارد.

اگر چه نقدهایی پیرامون طبیعت اصلی رهبری سازمانی و میزان هم پوشانی آن با مفهوم مدیریت وجود دارد (Bolman and Deal, 2017)، این پژوهش قصد دارد تا از پیچیدگی این مساله با استفاده از یک چهارچوب معین در طول تحقیق بکاهد. اول آنکه، در این تحقیق رهبری به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت مد نظر است که البته از طرف برخی دانشمندان مدیریت زیادی مورد تایید قرار گرفته است (به عنوان مثال، Adizes, 1976; Mintzberg, 1973) و به صورت ویژه به مهارت‌های بین فردی مدیر می‌پردازد. دوم آنکه، این تحقیق در یک محیط سلسله مراتبی انجام گرفته است و در

این شرایط، میزان قدرت مشروع (French and Raven, 1959) میزان نفوذ را به عنوان هسته رهبری بالا می‌برد (Yukl, 2012). علاوه بر این، در این سازمان یک سیستم کنترل مرکزی از تهران وجود دارد که باعث می‌گردد میزان نقش مدیریت بیشتر به سمت رهبری جهت عملی سازی دستورالعمل‌های محوله سوق پیدا کند.

### جامعه، نمونه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی

در بخش کیفی، از طرح غیر احتمالی نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد زیرا هدف دستیابی به داده‌هایی بود که اولاً متنوع و ثانیاً از غنای لازم برخوردار باشند. بدین منظور معیارهای زیر برای انتخاب مشارکت‌کنندگان مدنظر واقع شد: (۱) میزان بالای تجربه کاری بدلیل بالا بردن احتمال وجود تجربه کارکردن با رهبران مختلف (۲) در بین رهبران، افرادی که میزان بالاتری از دانش مدیریت را دارا بودند در اولویت قرار داشتند تا احتمال وجود درک ناصحیح از سوالات حداقل گردد. علاوه بر این، در معرض علم و دانش مدیریت بودن باعث می‌گردد که مخزن ویژگی‌های رهبر افزایش یابد و افراد آمادگی بیشتری برای آشکار سازی آنها در گفتار خود داشته باشند. با توجه به این حقیقت که فرهنگ و عوامل سازمانی نظریه‌های ضمنی رهبری را متأثر می‌سازند، معرفی پیش‌الگوه‌ها و ابعاد جدید می‌توانند به ادبیات موضوعی و دنیای عمل کمک نمایند. معیار توقف مصاحبه‌ها تکراری شدن داده‌ها و نقطه اشباع<sup>۱</sup> اطلاعاتی می‌باشد. مورد تعداد مصاحبه‌ها، تعداد نمونه به هدف تحقیق بستگی دارد. با توجه به معیارهای بالا، مخزنی شامل ۲۰ رئیس واحد و کارمند واحدها بود.

ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق است. این مصاحبه‌ها با ۹ نفر از روسای واحدها و ۶ کارمند صورت گرفت که نهایتاً با مصاحبه‌ای که با نفر ۱۲ صورت گرفت به اشباع نظری رسید ولیکن ۳ مصاحبه بیشتر صورت گرفت تا از تعداد مورد قبول مصاحبه شونده‌گان اطمینان حاصل گردد. با عنایت به این نکته، این تحقیق تاکید بر روی یک سازمان مهم در ایران با کارکنان با تجربه دارد. میانگین سابقه کار شرکت‌کنندگان در این سازمان تقریباً ۱۲ سال (انحراف معیار=۷,۲) و میزان سابقه کار با مدیر مستقیم فعلی ۳,۶ سال (انحراف معیار=۳,۱۵). در جدول ۱ مشخصات جمعیت شناختی نشان داده شده‌اند.

1. Saturation point

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی شرکت کنندگان

تعداد	گزینه ها	ویژگی ها
۷	مرد	جنسیت
۷	زن	
۷	فوق لیسانس	تحصیلات
۶	لیسانس	
۲	دیپلم	
۷	۲۵-۳۵	سن
۴	۳۶-۴۵	
۴	۴۶-۵۵	
۲	۱-۶	سابقه کار
۷	۷-۱۲	
۱	۱۳-۱۸	
۱	۱۹-۲۴	
۴	۲۵-۳۰	

سطح تعامل بین شرکت کنندگان و مدیران مستقیم آنها به سه طریق مورد ارزیابی قرار گرفت. اول، از شرکت کنندگان در مورد تعداد ساعت‌های کاری‌ای که در هفته با روسای واحد خود صرف می‌کنند سوال شد. بر اساس جواب‌های آنها، بیشتر از ۸۰ درصد از آنها ۵ تا ۱۲ ساعت، ۱۲ درصد ۱۵ تا ۲۵ ساعت و بقیه آنها بیشتر از ۲۵ ساعت با مدیران مستقیم خود در ارتباط بودند. دوم، برای ارزیابی اینکه مکان کاری مدیران و کارمندان یکی است، با توجه به جواب‌های مصاحبه، مشخص گردید که ۹۲ درصد از آنها در یک مکان کار می‌کنند. در نهایت، برای محاسبه سطح توانمندسازی شرکت کنندگان، از مصاحبه شوندگان خواسته شد که میزان تفویض اختیار مدیر مستقیم خود را مشخص کنند. نتایج نشان داد که این عدد ۳,۱۲ با انحراف معیار ۱,۵۸ در طیف لیکرت ۶ تایی می‌باشد.

علاوه بر این، برای کنترل تساوی جنسیتی در مصاحبه‌ها در جهت کنترل انحراف در نتایج، تعداد کافی از هر دو جنسیت انتخاب گردید. در مجموع، تعداد ۱۵ نفر (۸ مرد و ۷ زن) انتخاب گردید. از آنجایی که شرکت کنندگان روسا و کارمندان با سابقه واحدها

بودند، در ابتدای مصاحبه به آنها تاکید شد که سوالات را از دیدگاه یک پیرو جواب دهند و از آنها درخواست گردید که به سرپرستها، مدیران و یا رهبران خود در سالهای گذشته فکر کنند.

افراد انتخاب شده به صورت حضوری ملاقات گردیدند و در طی سه هفته مورد مصاحبه قرار گرفتند تا در مورد تصور آنها از یک رهبر ایده آل مورد سوال قرار گیرند. مصاحبه‌ها ۳۵ تا ۷۸ دقیقه بطول انجامید. سوالات طراحی شده در مورد ساختار اجتماعی رهبری ایده آل، ویژگی‌ها و رفتارهای شخصیتی این افراد بود. با توجه به پیشنهاد تحقیق اخیر (Shondrick et al., 2010)، این تحقیق برای اولین بار تلاش نمود با استفاده از سوالات مربوط به حافظه اپیزودیک شرکت کنندگان، شرکت کنندگان خاطرات خوب و یا بد خود در مورد رهبران گذشته را مطرح نمایند تا با استفاده از آنها به غنای نتایج اضافه گردد.

### جامعه، نمونه آماری و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی

کارمندان واحدهای مختلف در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه کرمان) به عنوان خزانه جامعه در بخش کمی در نظر گرفته شد. به منظور تعیین تعداد نمونه آماری برای انجام مرحله دوم پژوهش، می‌بایست یک پیش‌آزمون انجام شود. برای انجام پیش‌آزمون، پرسشنامه‌ای که از خروجی قسمت کیفی بدست آمد، به تعداد ۳۰ عدد توزیع گردید تا هم اشکالات احتمالی آن در مرحله اولیه مرتفع گردد و هم با تعیین انحراف معیار پرسشنامه، معیاری برای مشخص شدن تعداد نمونه آماری مورد نیاز با استفاده از فرمول حجم نمونه بدست آید.

$$n = \frac{z^2 s^2}{d^2} = \frac{1/96^2 \times 0.102}{0.05^2} = 157$$

پس از محاسبه میزان واریانس در نمونه اولیه (۰/۱۰۲)، تعداد نمونه مورد نیاز معادل ۱۵۷ عدد بدست آمد. با توجه به اینکه عدد مربوط به نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها برای محقق قابل پیش‌بینی نبود، در فاز دوم، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه توزیع گردید. پرسشنامه‌ها در ابتدای هفته توزیع گردیدند و پس از یک هفته و با یادآوری‌های متعدد در طول هفته، تعداد ۱۶۷ پرسشنامه قابل‌استفاده برگردانده شد. لذا نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها عدد ۷۶ درصد می‌باشد.

### استراتژی کدگذاری و تحلیل در بخش کیفی

رویکرد این تحقیق کیفی "تحلیل استقرایی" می‌باشد و مضمون‌های اصلی آن توسط تعامل تحلیلگر با داده‌ها صورت گرفته است (Patton, 2014). در این مطالعه، تحلیل استقرایی تاکید بر روی تحلیل داده‌های خام و پردازش آنها برای استخراج مفاهیم، مضامین و یا یک مدل است که نتیجه تفسیرهای محقق و یا ارزیاب می‌باشد (Thomas, 2006). با این وجود، ذکر این نکته ضروری است که تحلیل استقرایی فرایند کدگذاری داده‌ها بدون تلاش برای چهارچوب بندی آنها توسط چهارچوب کدگذاری گذشته و یا دیدگاه‌های قبلی فرد تحلیل کننده است. از آنجایی که این مطالعه به بررسی پدیده رهبری با توجه به تجربه زیسته افراد می‌پردازد، استراتژی تحقیق با توجه به هدف تحقیق، پدیدار شناسی است. پدیدار شناسی یک رویکرد نظری آشکار ندارد و محقق تلاش می‌کند تا با توجه به دیدگاه‌های شرکت کنندگان، مضمون‌هایی را خلق کند (Creswell, 2014).

نظریه‌های ضمنی رهبری یک سری ادراکات پنهان است که به صورت بالقوه برای شخصیت بخشی به یک رهبر مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای استخراج این ویژگی‌ها از تحلیل مضمون استفاده گردید. دلیل انتخاب تحلیل مضمون قدرت برای تعیین و توصیف ایده‌ها به عنوان محصول بحث را دارا می‌باشد. این روش منجر به توصیفی غنی از دیدگاه‌ها و نگرشهای مصاحبه شونده‌گان بدست می‌دهد (Braun and Clarke, 2006). در این روش هدف تدوین یک نظریه نیست و به همین علت از روش نظریه داده بنیان استفاده نگردید.

به دلیل اینکه زبان انگلیسی برای محیط نرم افزار Nvivi قابل استفاده است، مصاحبه‌ها توسط یک فرد مسلط به زبان انگلیسی ترجمه گردید و متن مصاحبه‌ها به ۴ گذزار مستقل داده و نتایج حاصله وارد برنامه Nvivo شد. با استفاده از توافق درون‌موضوعی (Cohen's (1960)، میزانی پایایی قابل قبول ۰,۸۷ برای کدها بدست آمد. پس از تولید کدهای مرتبه اول، دفعات تکرار کدها و تعداد دفعات تکرار در مصاحبه‌ها محاسبه گردید تا میزان حمایت از این کدها تعیین گردد. محققین متعددی پیشنهاد داده اند که از کدهایی که حمایت نشده اند، حذف گردند (Anderson, 2007). در این تحقیق، شرط در نظر گرفتن کد، دفعات تکرار بیش از ۴ است. پس از حذف کدهای اضافی، در نهایت ۸ گروه مرتبه اول بدست آمد که ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران ایده آل را از دیدگاه مصاحبه کنندگان نشان می‌دهد.

### اعتبارسنجی داده‌های کیفی

برای اعتبارسنجی داده‌های کیفی تحقیق از چهار معیار لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) (قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری) تحت عنوان قابلیت اعتماد که به عنوان جایگزین روایی و پایایی در تحقیقات کیفی مطرح کرده‌اند استفاده شده است (Creswell, 2014). در چهار معیار لینکلن و گوبا به منظور قابلیت اعتبار داده‌ها در این تحقیق، انجام کامل پژوهش تا رسیدن به اشباع داده‌ها، ارائه داده‌ها به مشارکت‌کنندگان و نظرخواهی از آنان و تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها صورت گرفت. برای انتقال‌پذیری، باید توصیفات دقیق و جامعی درباره بافتی که پدیده را در آن مطالعه می‌کند در نظر گرفته شود که در این تحقیق فرهنگ ملی، بومی و ساختار سازمانی مد نظر قرار گرفت. به منظور قابلیت اطمینان، محقق از راهنمایی و نظارت اساتید صاحب نظر در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای تأیید تفسیرهای محقق آن‌طور که خود ظهور می‌یابند، استفاده کرده است و قابلیت تأییدپذیری را از طریق دقت در انتخاب نمونه‌ها، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و یادداشت برداری انجام داده است.

در مورد سنجش پایایی در تحقیقات کیفی، لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) قابلیت اطمینان را مطرح کرده‌اند که به عنوان معیار سوم، پیش از این اشاره گردید. به علاوه، در این راستا به مصاحبه حضوری به عنوان یک ابزار سنجش که می‌تواند اعتمادپذیری تحقیق کیفی را افزایش دهد نیز تأکید شده است چرا که برای تضمین پایایی در تحقیقات کیفی، سنجش اعتمادپذیری بسیار حیاتی است. اگر پژوهشگر مصاحبه‌ها را ضبط کند و با دست‌نویس کردن مصاحبه‌های ضبط شده بتواند یادداشت‌های میدانی تفصیلی به دست آورد، پایایی تقویت می‌شود که در تحقیق حاضر نیز چنین عمل شده است.

### اعتبارسنجی کمی مدل اندازه‌گیری تحقیق

به‌منظور بررسی اعتبار مدل اندازه‌گیری تحقیق، تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در قالب اعتبار سازه مدل مورد بررسی قرار گرفت که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی استفاده می‌شود. در اعتبار همگرایی هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌باید معنی دار و از ۰/۵ بزرگتر یا مساوی آن باشد و در اعتبار

1. Lincoln & Guba

واگرا به منظور بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، همبستگی یا کواریانس بین هر دو سازه نبایستی بیشتر از ۰/۹ باشد (Byern, 2010: 110).

### یافته‌های تحقیق

پس از بکارگیری استراتژی تحلیل مضمون، ۲۸ مضمون مرتبه اول استخراج گردید. در بین این مضامین، ۱۸ عدد مربوط به پیش الگوهای مثبت رهبران ایده آل و ۱۰ عدد مربوط به الگوهای منفی رهبران ایده آل است. این ۲۸ واحد فکر به ۸ مقوله تقسیم گردیدند. جدول شماره ۲ شامل واحدهای فکر، مقوله‌ها و مضامین و تعاریف آنها می‌باشد.

جدول ۲. گروه‌های کد بندی مرتبه اول، دوم و سوم همراه با تعاریف

مضامین مرتبه سوم	مضامین مرتبه دوم (دفعات تکرار)	مضامین درجه اول	تعاریف
	کارزماتیک	کارزماتیک (۴)	بر روی افراد تاثیر گذار است و به آنها را پر از اشتیاق برای انجام کارها می‌نماید و یا به آنها ایده می‌دهد در مورد اینکه چه کاری انجام دهند و یا خلق کنند.
		انگیزه بخش (۷)	
		با انرژی (۵)	
	انسان گرا	دوست با کارمندان (۴)	انسان گرایی به معنی میزان تشویق جامعه برای رعایت عدالت، دوستی، مراقبت و مهربانی است.
		قدرشناس (۸)	
		عادل (۱۰)	
پیش الگوهای مثبت	متعهد به صیانت	توانمند ساز (۶)	فرد متعهد به صیانت مراقب، حامی و متوجه دیگران است و آنها را در برابر هر گونه خطر احتمالی روحی و یا آسیب مصون می‌دارد.
		اهمیت دهنده به پیشرفت کارمندان و واحد (۵)	
		رازدار مشکلات واحد (۵)	
		با تقوا (۵)	
		حامی کارکنان (۹)	
	دارای بلوغ عاطفی	دارای شناخت بالا از کارکنان (۸)	بلوغ عاطفی به معنای میزان توانایی برای پاسخ به موقعیت‌ها، کنترل عواطف و رفتار با بلوغ کافی زمان برخورد با دیگران است.
		متعادل از نظر عاطفی و منطقی (۶)	
		ماهر در ارتباطات (۴)	



مضامین مرتبه سوم	مضامین مرتبه دوم (دفعات تکرار)	مضامین درجه اول	تعاریف
	دارای قدرت بالای تصمیم‌گیری	دارای قدرت بالا در تصمیم‌گیری (۵)	فردی است که توانایی تصمیم‌گیری با اعتماد به نفس بالاست زیرا که دانش کافی را دارا می‌باشد.
		مصمم (۹)	
		وظیفه شناس (۴)	
		دارای دانش کاری بالا (۱۱)	
	خود محافظ	مستبد (۵)	فردی است که محافظت از خود، قدرت، موقعیت و اختیارات را در اولویت قرار می‌هد و بر روی آن تاکید دارد.
		خود محور (۴)	
		اهل تبعیض (۴)	
		تنش‌زا (۵)	
پیش‌الگوهای منفی	فریبکار	چاپلوس و متملق (۵)	فردی است که تلاش دارد تا دیگران را از طریق کتمان و یا نشان ندادن حقیقت فریب دهد.
		دروغگو (۹)	
		ریاکار (۴)	
	تنگ نظر	تنگ نظر (۶)	فردی است که تمایلی به قبول اعتقاد، نظرات و یا رفتارهای متفاوت از خود ندارد و دلیل این امر بلوغ کم و یا اطلاعات ناکافی است.
		پیش‌داوری کننده (۵)	
		متعصب (۴)	

## پیش‌الگوهای مثبت رهبری

### کاریزماتیک

کاریزما به مفهوم "هدیه‌های الهام شده" است که شامل قدرت برای عمل معجزه‌آسا و یا پیش‌بینی آینده است. وبر (۱۹۴۷) این واژه را نوعی تاثیر بر روی پیروان با توجه به ادراک پیروان نسبت به تغییر و رسیدن به چشم‌انداز می‌داند (Yukl, 2012). در بین ۲۱ بعد از رهبری، هاوس و همکاران (۲۰۰۴) کاریزما را به عنوان یک پیش‌الگوی رهبران تاثیرگذار می‌دانند. علاوه بر این، کاریزما یکی از ابعاد نظریه‌های ضمنی رهبری در سنجه اوفرمن و همکاران (۱۹۹۴) است.

طبق کدهای بدست آمده، سه مضمون مرتبه اول کاریزماتیک، انگیزه بخش و با انرژی تحت عنوان کاریزماتیک دسته‌بندی شدند. برخی بر این اعتقاد بودند که رهبران

ایده آل شاد و با انرژی هستند به گونه‌ای که انرژی را در رگ دیگر افراد تزریق می‌کنند. برخی مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند که انرژی رهبران می‌تواند باعث ایجاد احساسات مثبت در پیروان شود و این مساله موجب آرامش و انگیزه می‌شود. مثالهایی از صحبت‌های شرکت کنندگان عبارتند از:

- "یک رهبر ایده آل پر از انرژی و انرژی‌بخش به سازمان زندگی میدهد و استرس را از بین می‌برد."
- "مدیر ایده آل من پر از انرژی بود و بهترین زمان زندگی من را به من هدیه داد. کار که شکنجه نیست. محیط کار پر از هیجان بود به خاطرش."

### انسان گرا

انسان گرایی هسته‌های اصلی دوستی، مهربانی و عدالت را دارا می‌باشد (House et al., 2004). این مضمون شامل دوست بودن با کارکنان، قدرشناس و عادل است. این مضمون نشان می‌دهد که ترجیح کارمندان، رهبرانی عادل، انسانی و دموکراتیک است تا بدین وسیله، مورد تبعیض قرار نگیرند و تشویق و تنبیه بر اساس یک دلیل منطقی باشد. این مقوله نشان دهنده ارزش بالای کمک، همکاری، همدلی و مقاومت از دیدگاه مصاحبه شونده‌گان است. برخی از صحبت‌های شرکت کنندگان به صورت زیر است:

- "از آبدارچی گرفته تا همه، اون (بهترین رهبر وی) با همه کارکنان خیلی مهربون و دوستانه بود و من حس می‌کردم جوهری رفتار می‌کنه که انگار ما خونوادشیم."
- "یک رهبر ایده آل حتی در نگاه کردن به پرسنلش هم از جنبه کمی و هم کیفی عادله. این رهبر مثل یک قاضی بزرگ عمل می‌کنه."

### متعهد به صیانت

رهبرانی که متعهد به صیانت هستند، تلاشی پیوسته برای حمایت از کارکنان خود، واحد و حتی خودشان دارند. برای روشن شدن این مطلب، از یک زاویه، این رهبران از سکون و رکود کارکنان خود روی گردان هستند و در تلاشند تا آنها به جایگاه‌های بالاتر ارتقاء یابند. علاوه بر این، آنها مکان‌های کاری، واحدها و موقعیت‌هایی برای پیشرفت کارکنان خود فراهم می‌آورند. در ارتباط با تقوای الهی، تقوا اسم مصدر از ریشه «وقی» در لغت به معنای پرهیز، حفاظت و مراقبت است و این تقوا است که نفس را

صیانت می‌کند. بنابراین، توانمند سازی کارکنان، توجه به پیشرفت واحد و کارکنان، با تقوا و حمایت از کارمندان همه در ذیل گروه "متعهد به صیانت" قرار می‌گیرند. در اینجا صیانت هم معنی فردی (صیانت نفس از هواهای نفسانی) و هم بین فردی (صیانت از کارمندان) دارد.

شرکت کنندگان توجه زیادی به حمایت رهبران‌شان داشتند و به چندین بار بیان داشتند که رهبران ایده آل به کارکنان اهمیت می‌دهد و آنان و تلاش‌هایشان را حمایت و حفاظت می‌نماید. شرکت کنندگان جوانتر و با اعتماد بنفس بیشتر به این نکته اشاره نمودند که یک رهبر ایده آل پیروان را توانمند می‌سازد و به آنها فرصت می‌دهد تا رشد نمایند. بجز مقوله توانمندسازی، شرکت کنندگان متعددی تشنه رشد بودند و این جنبه از شغل آنها برایشان اهمیت داشت و عمیقاً اعتقاد داشتند که یک رهبر ایده آل به کارکنان کمک می‌نماید تا به سطح بالاتری از دانش و موقعیت دست یابند.

- "اگر چه من اضافه کار و نیم‌بستم، مدیرم اسم منو تو لیست اونایی میزازه که باید اضافه کاری بگیرم چون من کارمو بهتر از اونا انجام میدم. مدیرم از خدا می‌ترسه و سعی می‌کنه عادل باشه."
- "مدیرم دوشتم که کامل از موقعیت کاریم آگاه بود و نمی‌دونستم اون از موقعیت من باخبره. در یک جلسه، منو حمایت کرد و بهم گفت تا زمانی تو این سازمانه از نیروی انسانی‌ش دفاع می‌کنه و اونا رو حمایت می‌کنه."

### دارای بلوغ عاطفی

این مضمون شامل سه مقوله است: کارکنان را به خوبی می‌شناسد، متعادل از نظر عاطفی و منطقی و ماهر در ارتباطات. یک فرد بالغ از نظر عاطفی کسی است که زندگی عاطفیش به خوبی تحت کنترلش است. افرادی که از نظر عاطفی بالغ هستند به میزان کمتری خود محورند و به دیگران اهمیت می‌دهند. در نتیجه، رهبرانی که بلوغ عاطفی بالایی دارند، رفتار مشارکتی بیشتری در ارتباطات با کارمندان، همکاران و مدیران نشان می‌دهند.

در مصاحبه‌ها، افراد شرکت کننده تاکید داشتند که یک رهبر ایده آل خود را به عنوان فردی نشان می‌دهد که احساساتش را کنترل می‌کند و با کارمندان ارتباط خوبی دارد. همچنین، آنها به این مطلب اشاره کردند که یک رهبر ایده آل هر یک از کارمندان را می‌شناسد و بهترین استراتژی را برای ارتباط با هر یک بکار می‌گیرد. این نکته بر

اهمیت رهبر ایده آل به عنوان یک روانشناس می‌افزاید. این سخنان از دل مصاحبه‌ها موید این نکته است.

- "امروزه، پیچیدگی محیط کار و تعداد دفعات تکرارش در خانواده‌ها و محیط کاری ما رو مجبور کرده رهبرانی داشته باشیم که عواطفشونو کنترل کنن و منطوقش رو برای مدیریت موقعیتا سخت استفاده کنن."

### دارای قدرت بالای تصمیم‌گیری

این مضمون شامل چهار مقوله است. این مقوله‌ها عبارتند از قدرت بالا در تصمیم‌گیری، مصمم، وظیفه شناس، دارای دانش بالای کاری. در بین این مضامین، داشتن دانش کاری بالا بیشترین دفعات تکرار را داشت. این مساله نشان دهنده آن است که دانش تخصصی در مورد فرایندها و وظایف در یک واحد برای کارکنان بسیار با اهمیت است و تصمیم‌گیری‌ها باید بر اساس دانش تخصصی کار باشد. این مضمون هسته اصلی شایستگی اداری و فنی، وجدان کاری و مصمم بودن برای اتخاذ تصمیم خوب است. سخنهای شرکت کنندگان که مربوط به این موارد است به صورت زیر است:

- "اولین مطلب اینه که یک رهبر ایده آل هوا کامنداشو تو واحد داره و دانش خوبی در مورد کارش داره. این دانشه فقط رو کاغذ نی بلکه هر زمان که نیازه مدیر باید آچار برداره و نشون بده که دانش عملیشو داره."
- "من اهل کرمان نیستم و چون یک سری مشکلات مدیریتی رو حس می‌کنم، تصمیم گرفتم برگردم شهرم و اونجا کار کنم. با فردی اونجا صحبت کردم و موقعیتم گفتم. بعدش مدیر شعبه زنگ زد بهم و بعد از نیم ساعت حکمم امضاء کرد. ولی مدیرم اینجا هنوز بعد از ۶ ماه نتونسته کسی جا من بزاره."

### پیش‌الگوهای منفی رهبری

#### خود محافظ<sup>۱</sup>

خود محافظتی بر روی تضمین امنیت رهبر به قیمت بی ارزش نمودن دیگران است. سطح بالای رفتارهای خود محافظتی، انتقادهای سازنده را قدغن می‌کند (بدلیل حفظ

1. Self-protective

آبرو) و در نتیجه مشارکت واقعی کاهش یافته و یا به تاخیر می‌افتد ( Jackdeep et al., 2008). با توجه به تقرب معنایی بین مضامین استخراج شده و مفهوم خود محافظتی، واژگان مستبد، خود محور، اهل تبعیض و تنش زا را در این گروه قرار دادیم. در بین مضامین درجه دوم موجود، مستبد و تنش زا بیشترین دفعات تکرار را داشتند. مصاحبه کنندگان مرد و زن بر این اعتقاد بودند که یک رهبر ایده آل با زور و فردیت فرمانروایی نمی‌کند. برخی از جملات بدست آمده که موید این مساله است نوشته شده است:

- "رهبران ایده آل قطعا خود محور و مستبد نیستند. به نظرات دیگران اهمیت میدن و خواهان مشارکت افرادن"
- "چیزی که کارند در محیط کار نیاز داره آرامشه. مدیری که آتش این آرامشو شعله ور کنه نه تنها مدیره بلکه یک رهبر ایده آله."

### فریبکار

فریبکاری یک بیماری در محیط کار است و به عنوان ابزاری در دست بیماران روانی است. بیماران روانی محیط‌های کاری در باتلاق تعارض غرق می‌شوند. آنها میل دارند که به چاپلوسی برای مدیران بالا دست اقدام کنند و نسبت به کارمندان خود بدرفتار باشند. شاید آنها در ظاهر قابل اعتماد باشند ولیکن اعتماد خود را برای سلطه بر افراد ضعیف بکار می‌گیرند. بیماران روانی در موقعیت‌های روانی جو بی اعتمادی را در بین کارمندان از طریق مزمت اشتراک اطلاعات و تعاملات بوجود می‌آورند. در مضامین مرتبه دوم مربوط به فریب، سه مضمون مرتبه اول چاپلوس، دروغگو و ریاکار بدست آمد. صحبت‌های افراد در مصاحبه نشان دهنده اشمئزاز آنها از این ویژگی اخلاقی است.

- "تلاش برا چاپلوسی بدترین ویژگیه برا یک رهبر. نشون میده رهبر هویت نداره و بادی به هر جهته."
- "به نظرم یک رهبر ایده آل هیچوقت تلاش نمی‌کنه که دو تا چهره از خودش نشون بده. راستی بهترین راهبرده. من هرگز یک فرد دروغگو رو به عنوان یک رهبر قبول نم‌کنم چه برسه به یک رهبر ایده آل."

## تنگ نظر

یک مدیر تنگ نظر نمی تواند کارمندان را تحت تاثیر قرار دهد. این ویژگی خود را در تصمیم گیری‌ها نشان می‌دهد و باعث کاهش قابلیت اعتماد فرد می‌گردد. جایگاه رهبران مکانی برای افراد تنگ نظر نیست. رهبران ایده آل نیاز به داشتن دید بسیط، قبول ایده‌های متفاوت و گزینش بهترین‌ها دارند. سه مضمون مرتبه اول شامل تنگ نظر، پیش داوری کننده و متعصب است. در بین این سه مورد، تنگ نظر بیشترین دفعات تکرار را داشت.

شرکت کنندگان بر این اعتقاد بودند که پیش داوری در مورد کارمندان میزان فشار زیادی را بر روی پرسنل اعمال می‌کند و موقعیت و کیفیت روابط را به خطر می‌اندازد. این پیش الگوی منفی، جلوی مشارکت را می‌گیرد و کیفیت روابط را به خطر می‌اندازد. برخی از صحبت‌های افراد پیرامون این زمینه به صورت زیر است:

- "رهبران ایده آل تنگ نظر نیستن و با توجه به دانش محدودی که از آدما اطراف بدست میارن قضاوت منی کنن."

## اعتبارسنجی کمی مدل تحقیق

جهت بررسی اعتبار مدل تحقیق و مضامین استخراج شده، از تکنیک تحلیل عاملی (CFA) استفاده شد. در این راستا، اعتبار همگرایی و افتراقی محاسبه شدند. در مورد اعتبار همگرایی بارهای عاملی در رگرسیون بایستی بیشتر و یا مساوی با ۰,۵ و در اعتبار افتراقی، همبستگی یا کواریانس بین هر دو سازه از ۰,۹ کمتر باشد (Byern, 2010). با توجه به بارهای عاملی واحدهای فکر و مقوله‌ها در جدول شماره ۳، اعتبار همگرایی سازه مورد تایید قرار گرفت. با توجه به جدول شماره ۴، و نظر به اینکه تمامی ضرایب همبستگی بین واحدهای فکر درون مقوله‌ها کمتر از ۰,۹ است، اعتبار افتراقی سنجه نیز مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

مضمون	سازه	نماد	گویه‌ها	بارهای عاملی و واحدهای فکر	بارهای عاملی گویه‌ها	سطح معناداری
پیش‌الگوهای مثبت	کارزماتیک	A1	کارزماتیک	۰,۷۴	۰,۷۱۱	۰,۰۰۰
			انگیزه بخش		۰,۸۲۳	۰,۰۰۰
			با انرژی		۰,۸۱۲	۰,۰۰۰
	انسان‌گرا	A2	دوست با کارمند	۰,۸۱	۰,۸۱۷	۰,۰۰۰
			قدرشناس		۰,۸۳۲	۰,۰۰۰
			عادل		۰,۸۱۲	۰,۰۰۰
	متعهد به صیانت	A3	توانمند ساز	۰,۸۳	۰,۸۸۲	۰,۰۰۰
			اهمیت دهنده به پیشرفت کارکنان		۰,۷۰۴	۰,۰۰۰
			راز دار مشکلات		۰,۷۶۱	۰,۰۰۰
			با تقوا		۰,۸۱۲	۰,۰۰۰
	دارای بلوغ عاطفی	A4	حامی کارکنان	۰,۷۳	۰,۷۲۰	۰,۰۰۰
			دارای شناخت بالا از کارکنان		۰,۸۱۲	۰,۰۰۰
			متعادل از نظر عاطفی و منطقی		۰,۷۷۶	۰,۰۰۰
	دارای قدرت بالای تصمیم‌گیری	A5	ماهر در ارتباطات	۰,۷۱	۰,۷۱۳	۰,۰۰۰
			دارای قدرت بالا در تصمیم‌گیری		۰,۸۴۴	۰,۰۰۰
مصمم			۰,۷۰۴		۰,۰۰۰	
وظیفه شناس			۰,۷۱۹		۰,۰۰۰	
خود محافظ	B1	دارای دانش کاری بالا	۰,۷۸	۰,۸۷۲	۰,۰۰۰	
		مستبد		۰,۷۳۶	۰,۰۰۰	
		خود محور		۰,۸۱۱	۰,۰۰۰	
		اهل تبعیض		۰,۷۳۵	۰,۰۰۰	
فربیکار	B2	تنش‌زا	۰,۸۵	۰,۷۴۴	۰,۰۰۰	
		چاپلوس و متملق		۰,۸۷۱	۰,۰۰۰	
		دروغگو		۰,۸۱۲	۰,۰۰۰	
تنگ نظر	B3	ریاکار	۰,۸۲	۰,۸۱۲	۰,۰۰۰	
		تنگ نظر		۰,۸۴۶	۰,۰۰۰	
		پیش‌داوری کننده		۰,۷۵۶	۰,۰۰۰	
			متعصب			

جدول ۴. ضرایب همبستگی بین واحدهای فکرمربوط به مقوله ها

مقوله	واحدهای فکر			ضرایب همبستگی واحدهای فکر		
	کاربزماتیک	کاربزماتیک	انگیزه بخش	انگیزه بخش	با انرژی	با انرژی
کاربزماتیک	کاربزماتیک	۱				
	انگیزه بخش	**۰,۳۸۷	۱			
	با انرژی	**۰,۳۲۹	**۰,۴۶۴	۱		
					۱	
انسان گرا	دوست با کارمند	دوست با کارمند	قدرشناس	قدرشناس	عادل	توانمند ساز
	دوست با کارمند	۱				
	قدرشناس	**۰,۳۶۳	۱			
	عادل	**۰,۳۴۹	**۰,۶۴۴	۱		
متعهد به صیانت	توانمند ساز	۱				حامی کارکنان
	اهمیت دهنده به پیشرفت کارکنان	**۰,۲۹۶	۱			
	رازدار مشکلات	**۰,۰۸۲	**۰,۴۴۹	۱		
	با تقوا	*۰,۲۶۶	*۰,۱۸۰	*۰,۲۲۱	۱	
	حامی کارکنان	**۰,۲۵۵	**۰,۵۸۴	**۰,۳۸۵	*۰,۱۳۰	۱
دارای بلوغ عاطفی	دارای شناخت بالا	دارای شناخت بالا از کارکنان	متعالی از نظر عاطفی و منطقی	متعالی از نظر عاطفی و منطقی	ماهر در ارتباطات	
	دارای شناخت بالا از کارکنان	۱				
	متعالی از نظر عاطفی و منطقی	**۰,۴۱۳	۱			
	ماهر در ارتباطات	**۰,۴۸۵	**۰,۵۴۶	۱		
دارای قدرت بالای تصمیم گیری	دارای قدرت بالای تصمیم گیری	دارای قدرت بالای تصمیم گیری	مصمم	مصمم	وظیفه شناس	دارای دانش کاری بالا
	دارای قدرت بالای تصمیم گیری	۱				
	مصمم	**۰,۵۳۱	۱			
	وظیفه شناس	**۰,۲۷۸	**۰,۴۲۵	۱		
	دارای دانش کاری بالا	**۰,۵۰۷	**۰,۳۷۲	**۰,۲۵۷	۱	



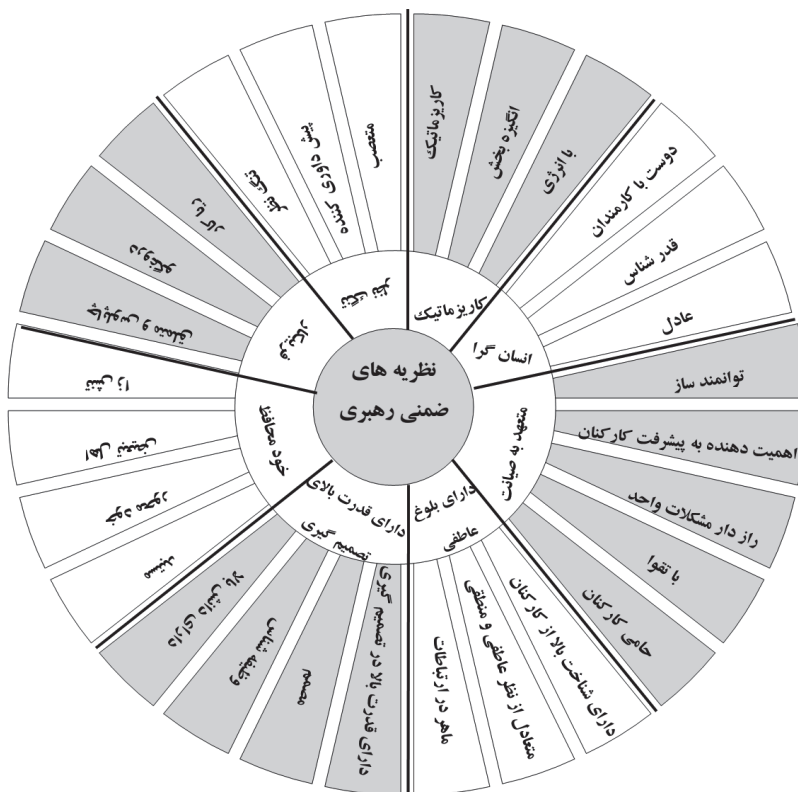
مقوله	واحدهای فکر	ضرایب همبستگی واحدهای فکر		
		مستبد	خودمحور	اهل تبعیض
خود محافظ	مستبد	۱		
	خودمحور	**۰,۲۳۹	۱	
	اهل تبعیض	*۰,۱۶۲	*۰,۱۱۴	۱
	تنش زا	*۰,۱۵۸	*۰,۱۲۲	*۰,۲۳۱
				۱
فریبکار	چاپلوس و متملق	۱		
	چاپلوس و متملق	۱		
	دروغگو	**۰,۵۹۸	۱	
	ریاکار	**۰,۲۷۸	**۰,۳۹۰	۱
تنگ نظر	تنگ نظر	۱		
	تنگ نظر	۱		
	پیش داوری کننده	**۰,۳۹۹	۱	
	متعصب	**۰,۲۵۴	**۰,۱۸۷	۱

$p < 0.001^{**}$

$p < 0.001^*$

### بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق کشف نظریه‌های ضمنی رهبری در محیط تحقیق - شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه کرمان) - بود. نظریه‌های ضمنی رهبری تصاویری از رهبران را در ذهن ما بوجود می‌آورند و انطباق بین آنچه فرد پیرامون خود مشاهده و درک می‌نماید با آن تصاویر باعث می‌گردد افراد به عنوان رهبر در ذهن فرد برجسب گذاری شوند. تحقیقات نشان داده است که این انطباق نتایج ملموس سازمانی از جمله کیفیت بالای روابط بین رهبران و پیروان، رضایت شغلی، تعهد عاطفی و سلامت جسمی و روحی پیروان است. با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، ۵ پیش‌الگوی مثبت و ۳ پیش‌الگوی منفی بدست آمد. پیش‌الگوهای مثبت شامل کاریزماتیک، انسانگرا، متعهد به صیانت، دارای قدرت بالای تصمیم‌گیری و دارای بلوغ عاطفی است. پیش‌الگوهای منفی شامل خود محافظ، فریبکار و تنگ نظر است. این موارد در شکل شماره ۱ به تصویر کشیده شده‌اند.



شکل ۱. مقوله‌ها و مضامین نظریه‌های ضمنی رهبری

نتایج تحقیق نشان داد که برخی از ویژگی‌های درک شده از رهبران جهان شمول هستند و این مساله تاییدی بر ادعای هاوس و همکاران (۲۰۰۴) است. مضامین کارزماتیک، انسان گرا و خود محافظ با موارد ذکر شده در مطالعه گلوب وجوه مشترک دارد. همچنین، همپوشانی‌هایی بین مضامین بدست آمده (انسان گرا و دارای قدرت بالای تصمیم گیری) و سنجه آمریکایی اوفرمن و همکاران (۱۹۹۴) حساسیت و هوشمندی وجود دارد. در مقایسه با نظریه‌های ضمنی رهبری چینی، مضمون اثربخشی هدف، دارای قدرت بالای تصمیم گیری، علمی و شایسته با مضمون دارای قدرت بالای تصمیم گیری انطباق دارد مضامین شایستگی بین فردی، بالغ، مهارت اجتماعی و مهارت کلامی با مضمون بلوغ عاطفی در مطالعه کنونی همپوشانی

دارد. همچنین، شاد و شوخ طبع که جزو تطبیق پذیری در پرسشنامه نظریه‌های ضمنی رهبری چینی می‌باشد با مضمون با انرژی مطابقت دارد.

در سنجه‌های گلوب و اومرمن و همکاران (۱۹۹۴)، خود محافظ، تشنه قدرت، به بازی گرفتن افراد نزدیکترین مضامین به خود محافظ و فریبکار در تحقیق حاضر است. با این وجود، تنگ نظر و فریبکار در مطالعات قبل به صورت پر رنگ مطرح نشده‌اند. برنامه ریزی‌های ذهنی مختلف در فرهنگ‌های مختلف باعث تفاوت در محتوای نظریه‌های ضمنی رهبری می‌گردد (House et al., 2004) و این به دلیل جو اجتماعی و فرهنگی متفاوت است. با توجه به نتایج، مذهب در نظریه‌های ضمنی رهبری افراد در ایران نقش بازی می‌کند. شاید یکی از دلایل آن اسلامی و مذهبی بودن کشور و تاکید فراوان بر دین و آموزه‌های دینی است. تحقیقات نشان داده است که کاریزما یکی از ویژگی‌های رهبران موثر است (Jacquart et al., 2015). نکته قابل توجه این است که به دلیل تحریم‌های بین المللی، سازمانها با بحران‌های مقطعی شاید رو برو شوند و درک این مطلب می‌تواند بر روی افکار آنها تاثیر گذار باشد و رهبر کاریزماتیک گزینه‌ای ایده‌آل در زمان بروز مشکلات بحرانی است (Moya and Shamir, 2007).

در تعریف انسان گرایی، کاباسکار و بادور<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) از تعریف ارسطو در مورد دوستی استفاده کردند: "فرد زمانی دوست می‌شود که مورد عشق واقع گردد و آن عشق را پس دهد و این توسط هر دو نفر درک می‌گردد." در این حالت فرد به واقعیت و نه بزرگ بینی خود اهمیت می‌هد (Winson and Ryan, 2008). یکی از ویژگی‌هایی که در طول تاریخ همراه رهبران موثر بوده است خصوصیت بلوغ عاطفی می‌باشد (Saxena, 2017). در مقاله کرک پتریک و لاک<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، داشتن دانش بالا از کسب و کار یکی از شش ویژگی رهبران است و اراده یکی از اجزایی است که اثربخشی رهبری را بدنبال دارد. خود محافظتی رهبر موثر را از بین می‌برد (Javidan and Dastmalchian, 2009) و فردی که فقط به خود فکر می‌کند نمی‌تواند موثر باشد. از طرفی، جاج<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶) نشان دادند که رفتارهای خود شیفتگی رابطه منفی با ارزیابی رهبران توسط پیروان دارد.

ادراک یکی از ابعاد مهم رفتار در داخل سازمان است. نظریه‌های ضمنی رهبری یکی از ابزارهایی است که افراد توسط آن محیط اطراف خود را می‌شناسند و اطلاعات حسی

1. Kabasakal & Bodur

2. Kirckpatrick & Locke

3. Judge

مربوط به آن را تفسیر می‌کنند. تصویر پیروان از یک رهبر ایده آل می‌تواند منجر به مقبولیت بالاتر رهبران و نفوذپذیری آنها گردد. با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته و صحبت‌هایی که افراد شرکت کننده ایراد نمودند، ذکر چند نکته مهم است. نکته اول آنکه، تاکید بالای مصاحبه شوندگان بر روی توجه به کارمندان، چه از نظر برخورد اجتماعی و چه از نظر جبران خدمات، نه الزام مالی، حاکی از اهمیت مهارت‌های انسانی مدیران از دیدگاه کارمندان دارد و حتی شاید آن را مهمترین نقطه تاکید افراد دانست. اهمیت به شان، جایگاه، تجربه و تلاش کارمندان با برخوردهای انسان‌گرایانه، همراه با بلوغ احساسی و عاطفی از جمله اصلی‌ترین دغدغه‌های شرکت کنندگان در این پژوهش بود.

نکته دوم، تاکید فراوان بر روی تخصص و دانش فنی و جامع بالای مدیران بود تا در تصمیم‌گیری‌ها به بهترین وجه عمل شود. هر چند که وزارت نفت دارای شرکت‌های متفاوت است، تاکید به حدی بود که رهبر ایده آل را ترجیحاً فردی می‌دانستند که موی خود را تنها در شرکت "پخش" سفید کرده اند و تمام مراحل ارتقای شغلی را در این شرکت پشت سر گذاشته اند.

نکته دیگر آن است که افرادی که در احراز صلاحیت‌ها و ویژگی‌های استخراج شده موفق تر عمل نمایند و اهداف آنها با اهداف مدیران دیگر تفاوت و یا ناسازگاری داشته باشند، کارمندان هم هدف را جذب خود نموده و با تشکیل گروه‌های غیر رسمی، ولیکن قدرتمند، انرژی فکری و عملکردی افراد دیگر را تحت الشعاع قرار دهند و استرس و ترس بالایی برای افراد دارای عقاید متفاوت ایجاد نمایند. بنابراین، مدیران با کسب مهارت‌های مربوط به این ویژگی‌ها توسط آموزش و ممارست می‌توانند که قدرت و نفوذ خود و همچنین آرامش پرسنل را حفظ نمایند.

نکته آخر آنکه مدیران در برخوردهای خود صداقت داشته باشند و در بروز عواطف و واکنش‌های خود بدون ریا و "بازیگری" برخورد نمایند. همچنین، مدیران بر اساس اخبار ناقص و یا ناکافی افراد دیگر و حتی مورد اعتماد خود به قضاوت ننشینند. هر چند گاهی هوشیاری یک مدیر ایجاب می‌کند رضایت افراد با برخوردهای خوب حفظ شود، اما برخی از رفتارها ریشه اعتماد را می‌سوزاند و در نهایت باید دانست که آرامش در پاکی نیت، شفافیت در روابط و برخوردها و حمایت از انسان و انسانیت در سایه تقوی الهی است.

یکی از مواردی که تحقیقات آینده می‌تواند به آن بپردازد، تحلیل نظریه‌های ضمنی رهبری در بافت‌های سازمانی متفاوت و بین افراد با جنسیت‌های مختلف می‌باشد. درک

تغییرات نظریه‌های ضمنی رهبری در بستر زمان خود سوالی است که باید در مورد آن دقیق شد. شخصیت و دلبستگی افراد می‌توانند از جمله عوامل موثر بر تولید نظریه‌های ضمنی رهبری در اذهان افراد باشد. یکی از حوزه‌های تحقیقاتی جذاب دیگر نیز فرهنگ می‌باشد. بررسی دقیق فرهنگ و خرده فرهنگ‌ها در پیدایش نظریه‌های ضمنی رهبری می‌تواند به حوزه نظریه‌های ضمنی رهبر در دنیا و در ایران کمک قابل توجهی داشته باشد.

## منابع:

۱. جهانگیری، علی؛ کلانتری ثقفی، ربابه (۱۳۸۷). بررسی و سنجش ویژگی‌های کارآفرینی مدیران (مطالعه موردی: شرکت مخابرات). توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره اول. صص ۱۱۰-۸۷.
۲. درویش، حسن؛ فرزانه دخت، نسرين (۱۳۸۹). رابطه رهبر-پیرو (LMX) در ایجاد انرژی و بروز خلاقیت در محیط کاری، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۵. صص. ۳۸-۲۱.
۳. ربی پور، محمد علی؛ صمدی وند، منوچهر (۱۳۸۸). سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج البلاغه. فراسوی مدیریت، سال دوم، شماره ۸. صص ۱۴۰-۱۱۹.
۴. غلامی، خلیل؛ شیربیگی، ناصر؛ صیادی، یاسر (۱۳۹۲). بررسی خصوصیات مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان: تلاش در جهت ساخت مقیاسی استاندارد برای مطالعه ویژگی‌های مدیریت موفق مدرسه. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۳، صص. ۶۲-۴۵.
۵. فرهنگي، علی اکبر؛ بازرگان، عباس؛ طیبی، سید جمال الدین؛ ناوی پور، حسن (۱۳۸۹). ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی مدیران بیمارستانی در ارتباط میان فردی سازمانی: یک مطالعه کیفی. مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، دوره چهارم، ویژه نامه اسفند. صص. ۵۵-۴۲.
۶. منتخب یگانه، محمد؛ ارشدی، نسرين؛ بهارلو، مصطفی؛ احمدی چگنی، سحر (۱۳۹۲). رابطه بین جو سازمانی اخلاقی، تبادل رهبر-عضو و اعتبار ادراک شده با تعهد سازمانی. مجله روانشناسی اجتماعی، سال هشتم، شماره ۲۹. صص ۷۳-۶۱.
7. Alipour, K. K., Mohammed, S., & Martinez, P. N. (2017). Incorporating temporality into implicit leadership and followership theories: Exploring inconsistencies between time-based expectations and actual behaviors. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 300-316.
8. Anderson, R. (2007), "Thematic content analysis (TCA): Descriptive presentation of qualitative data", Printed from: <http://www.wellknowingconsulting.org/publications/pdfs/ThematicContentAnalysis.pdf> on April 23, 2008.
9. Baddeley, A. (2004). *Your memory: A user's guide*. New York: Macmillan.
10. Faber, M., & Gennari, S. P. (2015), "In search of lost time: Reconstructing the unfolding of events from memory", *Cognition*, 143, 193-202.
11. Beck, J. S. (1979), *Cognitive therapy*, John Wiley and Sons, Inc..

12. Jacquart, P., & Antonakis, J. (2015). When does charisma matter for top-level leaders? Effect of attributional ambiguity. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1051-1074.
13. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
14. Braun, V., and Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative research in psychology*, Vol. 3 No.42, pp. 77-101.
15. Bryman, A. (2004), "Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No.6, pp. 729-769.
16. Cohen, J. (1960), "A coefficient of agreement for nominal scales", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 20, pp.37-46.
17. Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
18. Cunningham, C. E., Mapp, C., Rimas, H., Cunningham, L., Mielko, S., Vaillancourt, T., & Marcus, M. (2016). What limits the effectiveness of antibullying programs? A thematic analysis of the perspective of students. *Psychology of Violence*, 6(4), 596-606.
19. Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of applied psychology*, 99(6), 1129.
20. Ehrhart, M. G. (2015). "Self-concept, implicit leadership theories, and follower preferences for leadership", *Zeitschrift für Psychologie*, Vol.220 No.4, pp. 231-240.
21. Epitropaki, O., and Martin, R. (2004), "Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time", *Journal of Applied Psychology*. Vol.89 No.2, pp. 231-310.
22. Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., and Topakas, A. (2013), "Implicit leadership and followership theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings", *The Leadership Quarterly*, Vol.24 No.6, pp.858-881.
23. Freud, S. (1985), Group Psychology and the analysis of the ego. In J. Strachey (Ed. and Trans.), *The standard edition of the complete works of Sigmund Freud* (Vol. 18, pp. 65-144), London: Hogarth. (Original work published 1921).
24. French, J. R., Raven, B., and Cartwright, D. (1959), "The bases of social power", *Classics of organization theory*, pp. 311-320.
25. Gordon, R. A., & Arvey, R. D. (2004). Age Bias in Laboratory and Field Settings: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of applied social psychology*, 34(3), 468-492.
26. Hofstede, G. (2013). Hierarchical power distance in forty countries. *Organizations Alike and Unlike*, ed. CJ Lammers and DJ Hickson (London: Routledge and Kegan Paul, 1979), 97-119.

27. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, C. (Eds.). (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.
28. Javidan, M., and Dastmalchian, A. (2009), "Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.47 No.1, pp. 41-58.
29. Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762.
30. Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154-1173.
31. Kabasakal, H., and Bodur, M. (2002), "Arabic cluster: a bridge between East and West", *Journal of World Business*, Vol.37 No.1, pp. 40-54.
32. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The executive*, 5(2), 48-60.
33. Lazenbatt, A., and Elliott, N. (2005), "How to recognise a'quality'grounded theory research study", *Australian Journal of Advanced Nursing, The*, Vol. 22 No. 3, pp. 48-52.
34. Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
35. Ling, W., Chia, R. C., and Fang, L. (2000), "Chinese Implicit Leadership Theory", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 140 No. 6, pp. 729-739.
36. Lord, R. G., and Maher, K. J. (1991), *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*, Boston: Unwin Hyman.
37. Lord, R. G., Foti, R. J., and De Vader, C. L. (1984), "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions", *Organizational behavior and human performance*, Vol. 34 No. 3, pp. 343-378.
38. Martin, R., and Epitropaki, O. (2001), "Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes", *Group processes and intergroup relations*, Vol. 4 No. 247-262.
39. Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.
40. Offermann, L. R., Kennedy, J. K., and Wirtz, P. W. (1994), "Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability", *The Leadership Quarterly*, Vol. 5 No.1, pp. 43-58.
41. Olson, M. A., and Fazio, R. H. (2001), "Implicit attitude formation through classical conditioning", *Psychological Science*, Vol. 12 No.5, pp. 413-417.



42. Perrella, R., Del Villano, N., & Caviglia, G. (2016). Referential activity, dissociation, psychopathology and psychotherapy. *Research in Psychotherapy: Psychopathology, Process and Outcome*, 19(2), 165-171.
43. Patton, M. Q. (2014), *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd edition. Sage: Thousand Oaks.
44. Quaakebeke, N. V., and Brodbeck, F. C. (2008), "Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum.", *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Vol. 52 No.2, pp. 70-80.
45. Rosch, E. (1978), *Principles of categorization. Cognition and categorization*, ed. by Eleanor Rosch and Barbara B. Lloyd, 27-48.
46. Rosch, E. H. (1973), "Natural categories", *Cognitive psychology*, Vol. 4 No.3, pp. 328-350.
47. Saxena, S. D. (2017). Emotional Profile of a Leader: Top 10 Leadership Competencies Identified.
48. Schacter, D. L. (1987), Memory, amnesia, and frontal lobe dysfunction, *Psychobiology*, Vol. 15 No.1, pp. 21-36.
49. Schyns, B., & Riggio, R. E. (2016). Implicit Leadership Theories. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-7.
50. Scullen, S. E., Mount, M. K., & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85, 956-970.
51. Shondrick, S. J., Dinh, J. E., and Lord, R. G. (2010), "Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 No.6, pp. 959-978.
52. Sy, T., Shore, L. M., Strauss, J., Shore, T. H., Tram, S., Whiteley, P., et al. (2010), "Leadership perceptions as a function of race-occupation fit: The case of Asian Americans", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No.5, pp. 902-919.
53. Thomas, D. R. (2006), "A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data", *American journal of evaluation*, Vol. 27 No.2, pp. 237-246.
54. van Quaakebeke, N., van Knippenberg, D., and Brodbeck, F. C. (2011), "More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No.2, pp. 367-382.
55. Weber, M. (1947), *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.
56. Yukl, G. A. (2012), *Leadership in organizations*, Pearson Education.