

فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹۴، زمستان ۹۸  
صفحات ۱۳۶-۱۰۹

## تبیین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران

محمد رضا جباری<sup>۱</sup>، کمال درانی<sup>۲</sup>، عباس رحیمی نژاد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۴/۱۱ تاریخ بازنگری: ۹۸/۶/۳ تاریخ پذیرش: ۹۸/۸/۲۱

### چکیده

زمینه و هدف: جایگاه و نقش مدیران به‌علت تأثیری که بر افراد زیردست و همچنین بر عملکرد یک سیستم و به‌طور خاص یک سازمان می‌گذارند، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در این میان، ساختارهای بنیادین شخصیتی، رفتارها و سبک‌های ارتباطی افراد از جمله مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از این ساختارهای بنیادین، طرح‌واره‌های شناختی هستند. لذا هدف از مطالعه حاضر، بررسی رابطه بین طرح‌واره‌های شناختی مدیران با سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی آنها است. روش: پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی شهر تهران بودند که در دوره‌های اجباری سازمان برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی که توسط دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برگزار می‌شد شرکت نموده بودند (از جمله مدیران هلدینگ فناوا، شاتل، بیمه پارسیان، فرمند، داروسازی سبحان و گروه هتل‌های هما) که از میان آنها ۱۸۵ نفر در پژوهش شرکت داشته و به پرسش‌نامه‌های سبک رهبری فیدلر، مهارت‌های ارتباطی بارتون و فرم کوتاه طرح‌واره یانگ پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی و رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام استفاده شد. یافته‌ها: طرح‌واره‌های نقص و شرم، اطاعت، بی‌اعتمادی و محرومیت هیجانی، سبک رهبری مدیران و همچنین طرح‌واره‌های استحقاق، ایشار، نقص و شرم و معیارهای سرسختانه، مهارت‌های ارتباطی آنان را پیش‌بینی می‌کنند. نتیجه‌گیری: برای

۱. دانشجوی دکتری روان‌شناسی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) : [mr.jabbari@ut.ac.ir](mailto:mr.jabbari@ut.ac.ir)

۲. استاد گروه روشها و برنامه‌ریزی درسی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

۳. دانشیار گروه روان‌شناسی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

پیش‌بینی سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌توان از بررسی ساختارهای شخصیتی بنیادین و به‌طور خاص طرح‌واره‌های شناختی بهره برد.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، مهارت‌های ارتباطی، طرح‌واره‌های ناسازگار شناختی، مدیران

### مقدمه

مدیریت نقشی کلیدی در بهره‌وری<sup>۱</sup> یک سازمان دارد. در شرایطی که امروزه رقابت یکی از عناصر کار سازمانی محسوب می‌گردد، مدیران باید در جهت صیانت از سازمان خویش، اقدامات مناسبی را به کار بسته تا کارایی و اثربخشی آن را تضمین کنند. چنین اقداماتی در چهارچوبی از سبک مدیریت افراد قرار می‌گیرد. در مدیریت مدرن، مدل‌های سنتی جای خود را به خلاقیت، یادگیری و مشارکت داده‌اند (آدامسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در این راستا، مدیران یکی از عناصر اصلی هستند که می‌توانند از طریق انتخاب یک سبک رهبری<sup>۳</sup> مناسب، نتایج مطلوبی را به بار آورند (دراکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

به‌طور کلی مدیران از دو سبک اصلی رفتاری، یعنی گرایش به کار (وظیفه‌گرایی) و گرایش به روابط متقابل (رابطه‌گرایی) استفاده نمایند. سبک وظیفه‌مدار به حد و اندازه‌ای که یک رهبر، نقش‌های اعضای گروه را سازمان می‌دهد و تعریف می‌کند، گفته می‌شود. کوشش‌هایی که رهبر در جهت ایجاد الگوهای دقیق سازمانی، مجاری ارتباط و طرق انجام-دادن وظایف به‌عمل می‌آورد، این سبک مدیریتی را مشخص می‌نماید. در مقابل، سبک رابطه‌مدار به حد و اندازه‌ای که یک رهبر به‌وسیله‌ی باز گذاشتن راه‌های ارتباط و ایجاد عرصه فعالیت و مسئولیت برای زیردستان در جهت استفاده از استعدادهایشان، میان خود و افراد سازمان روابط دوسویه برقرار می‌کند. این سبک، به‌وسیله‌ی حمایت اجتماعی-عاطفی، دوستی و اعتماد متقابل مشخص می‌گردد (هرسی و بلانچارد<sup>۵</sup>، ۱۳۸۱). فیدلر<sup>۶</sup> (۱۹۷۶) توصیه می‌کند که از زاویه اثربخشی، الگوی رفتاری رهبر باید با شرایط مقتضی انطباق یابد. وی هسته

1. productivity
2. Adamson
3. leadership style
4. Drucker
5. Hersey & Blanchard
6. Fiedler

رهبری را نفوذ دانسته؛ بدین معنا که رهبری فرآیندی است که مدیر تلاش دارد تا با هدف اجرای مسئولیت مشترک، بر دیگر افراد گروه نفوذ داشته‌باشد.

در طول چهل سال گذشته، نظریه تبادل رهبر-عضو<sup>۱</sup> مورد توجه پژوهشی قرار گرفته و به یک موضوع غنی در راستای فهم الگوی رهبری در محل کار، تبدیل شده است (الیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). نظریه مذکور میزان منابع تبادل و حمایت میان رهبر و پیرو را فراتر از قرارداد-های رسمی کاری نشان می‌دهد (لیدن، بائر و اردوغان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). در یک تبادل رهبر-عضو با کیفیت پایین، تبادل بین رهبر و پیرو براساس توافق رسمی و فوری بنا می‌شود. در مقابل، در یک تبادل رهبر-عضو با کیفیت بالا، تبادل بین رهبر و پیرو براساس اعتماد متقابل، احترام، تعهد و تمایل مشخص می‌گردد (گرن و باین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تبادل رهبر-عضو می‌تواند طیف گسترده‌ای از برون‌دادهای نگرشی و رفتاری را از قبیل رفتار شهروندی و عملکرد شغلی پیش‌بینی نماید (الیس و همکاران، ۲۰۰۷؛ دولبوهن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

در حالی که نتایج و پیامدهای سبک رهبری به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته، اما پیشامدهای آن کمتر مورد توجه بوده است. در این راستا، روند تحقیقات کلیدی بر تعیین-کننده‌های شناختی تبادل رهبر-عضو (از قبیل طرح‌واره‌ها<sup>۶</sup>) تمرکز دارند (تسای، دیون، وانگ و وانگ و اسپاین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). طرح‌واره در حوزه شناختی قلبی در نظر گرفته می‌شود که بر اساس اساس واقعیت یا تجربه شکل گرفته است تا به افراد کمک کند تجارب خود را تبیین کنند. علاوه بر این ادراک، از طریق طرح‌واره جرح و تعدیل و همچنین پاسخ فرد نیز توسط آن جهت می‌یابد (مارتین<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰). به عبارتی دیگر طرح‌واره بازنمایی انتزاعی خصوصیات متمایز-متمایزکننده یک رویداد، و طرح کلی از عناصر برجسته یک واقعه است. طرح‌واره‌ها در اوایل زندگی شکل می‌گیرند. در طول عمر پیوسته حضور دارند و خود را به تجارب آتی فرد تحمیل می‌کنند. حتی اگر هیچ‌گونه کاربردی نداشته باشند (یانگ، کلوستو و ویشاء<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳).

1. Leader Member Exchange (LMX)
2. Ilies
3. Liden, Bauer & Erdogan
4. Graen & Uhl-Bien
5. Dulebohn
6. schemas
7. Tsai, Dionne, Wang, Spain, Yammarino & Cheng
8. Martin
9. Young, Klosko, & Weishaar

۲۰۰۳). رافایلی، برنشتین و یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) و یانگ، کلوسکو و مارجوری<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) طرح‌واره-  
واره‌های ناسازگار را در پنج حوزه تقسیم می‌کنند.

۱) بریدگی و طرد<sup>۳</sup>: افرادی که در این حوزه قرار می‌گیرند، نمی‌توانند دلبستگی رضایت  
بخشی با دیگران برقرار کنند. چنین افرادی نیازشان به ثبات، امنیت، محبت، عشق و  
تعلق خاطر، برآورد نخواهد شد؛ ۲) خودگردانی و عملکرد مختل<sup>۴</sup>: انتظاراتی که فرد از خود و  
محیط دارد با توانایی‌های محسوس او برای جدایی بقاء و عملکرد مستقل یا انجام  
موفقیت‌آمیز کارها تداخل می‌کنند؛ ۳) محدودیت‌های مختل<sup>۵</sup>: نقص در محدودیت‌های  
درونی احساس مسئولیت در قبال دیگران با جهت‌گیری نسبت به اهداف بلندمدت زندگی؛ ۴)  
دیگرجهت‌مندی<sup>۶</sup>: تمرکز افراطی بر تمایلات احساسات و پاسخ‌های دیگران به گونه‌ای که  
نیازهای خود فرد را نادیده گرفته می‌شود؛ ۵) گوش‌به‌زنگی بیش‌ازحد و بازداری<sup>۷</sup>: تأکید  
افراطی بر واپس‌زنی احساسات، تکانه‌ها و انتخاب‌های خودانگیخته یا برآورده ساختن قواعد و  
انتظارات انعطاف‌ناپذیر و درونی شده درباره عملکرد و رفتار اخلاقی که منجر به از بین رفتن  
خوشحالی، ابراز عقیده، آرامش خاطر، روابط نزدیک و سلامتی می‌شود. تعاریف هجده نوع  
طرح‌واره در حوزه‌های مرتبط به قرار جدول ۱ است.

تحقیقات در مورد چگونگی پردازش اطلاعات شناختی، مفاهیمی را برای درک منبع نفوذ  
یک رهبر و اینکه از لحاظ اجتماعی، سبک رهبری در رابطه مدیر و کارمند چگونه شکل  
می‌گیرد، فراهم آورده است (دینه<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). برای مثال اپیتروپاکی<sup>۹</sup> و مارتین<sup>۱۰</sup>  
(۲۰۰۵)، در پژوهشی نشان دادند که کارمندان می‌توانند زمانی که ادراک واقعی آن‌ها از رفتار  
مدیران‌شان با طرح‌واره‌های آنان نسبت به رهبری، فاصله کمتری داشته باشد، تبادل رهبر--  
عضو با کیفیت‌تری داشته باشند. ژو<sup>۱۱</sup> و اسکریشیم<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰) نیز نشان دادند که چطور

1. Rafaeli, Bernstein & Young
2. Marjorie
3. disconnection and rejection
4. impaired autonomy and performance
5. impaired limits
6. other-directedness
7. overvigilance and inhibition
8. Dinh
9. Epitropaki
10. Martin
11. Zhou
12. Schriesheim

طرح‌واره‌ها، ارزیابی شناختی رهبران در مورد مسائل مرتبط با کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند. انگل و لورد (۱۹۹۷) در پژوهش دیگری نشان دادند که ممکن است رهبران و زیردستان از طرح‌واره‌های شناختی متفاوتی برای پردازش اطلاعات اجتماعی، تفسیر رفتار دیگران و قضاوت اجتماعی داشته باشند. به همین ترتیب، تحقیقات پیشین در مورد تعیین‌کننده‌های تبادل رهبر-عضو، اهمیت زمینه‌های شناختی-هیجانی را در رابطه با اینکه مدیران و کارمندان چگونه تعاملات خود را درک و تفسیر کرده و چه انتظاراتی دارند، برجسته ساخته‌اند. برای نمونه، تسای و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی بر روی ۲۰۵ رهبر-پیرو، نقش سازگاری طرح‌واره‌های ارتباطی را در کیفیت تعاملات آن‌ها نشان دادند.

طرح‌واره‌های ارتباطی عبارت از شناخت بین فردی جهت پردازش اطلاعات اجتماعی و تعیین رفتار اجتماعی مناسب می‌باشد. در واقع، افراد از طرح‌واره‌های ارتباطی خود به عنوان نقشه‌های شناختی برای کمک به دنیای ارتباطی‌شان استفاده می‌کنند (بالدوین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). در این مطالعه مشخص شد که هرچه طرح‌واره‌های ارتباطی به واقعیت نزدیک‌تر باشد، تعاملات با کیفیت‌تری بین مدیران و کارمندان ایجاد شده و در نهایت، رضایت و بهره‌وری بالاتری را رقم خواهد زد؛ اما نکته‌ای که کمتر مورد توجه قرار گرفته است بررسی تأثیر طرح‌واره‌های ناسازگار بر سبک رهبری و شیوه ارتباطی مدیران و کارمندان است. اگرچه یافته‌های پیشین، اهمیت عوامل شناختی در رهبری را برجسته ساخته اما بیشتر الگوهای ذهنی افراد در مورد چگونگی تعاملات را بررسی کرده و پژوهش‌هایی که بر روی طرح‌واره‌های شخصیتی افراد تمرکز داشته‌اند، معدود بوده‌اند.

طرح‌واره‌های بنیادین، الگوهای هیجانی و شناختی هستند که در ابتدای رشد و تحول شکل گرفته و بر اثر تکرار، نحوه تعبیر و تفسیر تجارب و رابطه با دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند (یانگ و همکاران، ۲۰۰۳). این الگوها از خاطرات، هیجانات، شناخت‌واره‌ها و احساس‌های بدنی تشکیل شده‌اند که می‌توانند رفتارهای افراد از جمله رفتارهای ارتباطی و سبک‌های مدیریتی آن‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهند (اونکلس و موریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

1. Baldwin  
2. Oncole & Maurice

جدول ۱. تعاریف طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه

تعریف	طرح‌واره	حوزه
بی‌اعتمادی نسبت به برقراری ارتباط با اطرافیان. فرد احساس می‌کند دیگران نمی‌توانند حمایت عاطفی و تشویق لازم را به او بدهند.	رهاشده‌گی ... <sup>۱</sup>	بریدگی و طرد
انتظار اینکه دیگران به انسان ضربه می‌زنند، بدرفتار می‌باشند. انسان را سرافکننده می‌کنند. دروغ می‌گویند و دغل کار و سودجو هستند.	بی‌اعتمادی ... <sup>۲</sup>	
نیاز فرد به حمایت عاطفی به اندازه‌ی کافی از جانب دیگران ارضا نمی‌شوند. سه نوع محرومیت از محبت، همدلی، و حمایت دارد.	محرومیت هیجانی <sup>۳</sup>	
احساس اینکه فرد با دیگران متفاوت یا وصله ناجور اجتماع است یا احساس اینکه به جامعه یا گروه خاصی تعلق خاطر ندارد.	انزوای اجتماعی <sup>۴</sup>	
حساسیت بیش از حد نسبت به انتقاد، طرد، سرزنش، احساس ناامنی در حضور دیگران و حس شرمندگی در ارتباط با عیب و نقص‌های درونی.	نقص/شرم <sup>۵</sup>	
اعتقاد به اینکه فرد نمی‌تواند مسئولیت‌های روزمره را بدون کمک قابل ملاحظه‌ای دیگران در حد قابل قبولی انجام دهد.	وابستگی/ابی‌کفایتی <sup>۶</sup>	خودگردانی و عملکرد مختل
ترس افراطی از اینکه فاجعه نزدیک است و هر لحظه احتمال وقوع آن وجود دارد و فرد نمی‌تواند از آن جلوگیری کند.	آسیب‌پذیری به ضرر <sup>۷</sup>	
ارتباط عاطفی شدید و نزدیک بیش از حد با یکی از افراد مهم زندگی به قیمت از دست دادن فردیت یا رشد/اجتماعی طبیعی.	خود تحول- نیافته <sup>۸</sup>	
باور به اینکه فرد شکست خورده است یا در آینده شکست خواهد خورد و این شکست برای او اجتناب‌ناپذیر است.	شکست <sup>۹</sup>	

1. abandonment/instability
2. mistrust/abuse
3. emotional deprivation
4. social isolation/alienation
5. effectiveness/shame
6. dependence/incompetence
7. vulnerability to harm ad illness
8. enmeshment/undeveloped self
9. failure

فرد حقوق ویژه‌ای برای خود قائل است و تعهدی نسبت به رعایت اصول روابط متقابل که راهنمای تعاملات اجتماعی به‌نحار هستند، ندارد.	استحقاق <sup>۱</sup>	محدودیت‌های مختل
مشکلات مستمر در خویش‌داری و تحمل نکردن ناکافی‌ها در راه دستیابی به اهداف شخصی یا ناتوانی در جلوگیری از بیان هیجان‌ها و تکانه‌ها.	خودانضباطی ناکافی <sup>۲</sup>	
احساس اجبار نسبت به واگذاری افراطی کنترل خود به دیگران. این کار معمولاً برای اجتناب از خشم، محرومیت یا انتقام صورت می‌گیرد.	اطاعت <sup>۳</sup>	دیگر جهت‌مندی
تمرکز افراطی بر ارضاء نیازهای دیگران در زندگی روزمره که به قیمت عدم ارضاء نیازهای خود فرد تمام می‌شود	اینثار <sup>۴</sup>	
تأکید افراطی در کسب تأیید توجه و پذیرش از سوی دیگران که مانع شکل‌گیری معنایی مطمئن و واقعی از خود می‌شود.	پذیرش‌جویی <sup>۵</sup>	
تمرکز عمیق و مداوم بر جنبه‌های منفی زندگی همراه با دست‌کم گرفتن جنبه‌های مثبت زندگی یا غفلت از آن‌ها.	منفی - گرایایی/بدبینی <sup>۶</sup>	گوش‌به‌زنگی بیش‌از‌حد و بازداری
بازداری افراطی از بیان احساسات و ارتباطات خودانگیخته برای اجتناب از طرد دیگران، احساس شرمندگی.	بازداری هیجانی <sup>۷</sup>	
احساس فشار و عیب‌جویی از خود و دیگران، کمال‌گرایی، بایدها، اشتغال ذهنی یا بازدهی و زمان.	معیارهای سرسختانه <sup>۸</sup>	
اعتقاد به اینکه هر اشتباهی مستلزم تنبیه سخت است حتی اگر خود فرد اشتباه کرده باشد.	تنبیه <sup>۹</sup>	

سبک‌های رهبری شامل الگوهای رفتاری در تعامل با زیردستان است و طبیعتاً می‌تواند با ویژگی‌های شخصیتی و محورهای مرتبط در سیستم طرح‌واره‌ای فرد (در اینجا مدیر) ارتباط تنگاتنگی داشته باشد. مشاکریمی و عاشوری (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند که

1. entitlement/grandiosity
2. insufficient self-control/self-discipline
3. subjugation
4. self-sacrifice
5. social undesirability
6. entitlement
7. emotional inhibition
8. unrelenting standards/hypocriticalness
9. punishmrrnt

طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه در بین مدیران مدارس که وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار بودند، تفاوت معنادار دارد. همچنین پژوهش‌ها نشان داده است آنچه منجر به تضعیف بهره‌وری سازمانی و سیستمی گردیده است، عدم وجود سنخیت و اقتضا میان سبک رهبری افراد بالادست با شرایط موجود است (نوروزی، ۲۰۰۶). وجود یک سبک تعاملی و دوسویه که مبتنی بر شرایط زمانی و مکانی باشد، سبب می‌گردد تا افراد فراتر از مسئولیت خویش فکر کرده، فعالیت داشته و رفتار نمایند؛ طبیعتاً چنین شرایطی دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند (ارگو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). شکست یا موفقیت مدیران تابعی از الگوی مدیریتی و رهبری آن‌ها در رابطه مستقیم با هدایت کارکنانی است؛ بنابراین بررسی و شناخت سبک‌های رهبری مناسب و علل زیربنایی آن می‌تواند امری حیاتی در تنظیم الگوی مقتضی و کمک به ارتقا و بقای سازمان باشد. همچنین هزینه‌های سازمانی جنبه دیگری از مسئولیت مدیریت است. سبک و الگوی علمی که مبتنی بر ظرفیت شناختی و رفتاری مدیران ذی‌صلاح باشد، می‌تواند با کاهش مسائلی چون ترک سمت و انتقال کارکنان، منجر به تعدیل محسوس هزینه‌ها شود (مهرآرا و بهالو، ۲۰۱۳؛ حکاک و بارومند، ۲۰۱۴). در واقع، مدیریتی که بر مبنای ویژگی‌های شخصیتی مدیر بتواند با شرایط سنخیت داشته باشد، تعهد سازمانی را ارتقا داده و در نتیجه، چنین کارمندانی از ارزش‌ها و اهداف سازمان بیش‌تر حمایت می‌نمایند و در نتیجه، بهره‌وری و اثربخشی سازمانی ارتقا می‌یابد. (یان چوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

یکی از پیش‌فرض‌های مهم رفتار سازمانی، ویژگی‌های ارتباطی افراد در جهت دستیابی به اثربخشی<sup>۳</sup>، کارایی<sup>۴</sup> و در نهایت تحقق اهداف سازمانی است. مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی، به پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان حساسند و این روند را با توجه به تفاوت‌های فردی، گسترش ارتباطات انسانی و تفاوت‌های فرهنگی پیش می‌برند (رضائیان، ۱۳۸۹). از این‌رو، ارتباطات بین‌فردی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در تحقق اهداف سازمانی، مورد توجه می‌باشد. بارتون<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) مهارت‌های بنیادی ارتباط<sup>۶</sup> را به

1. Orgev
2. Yun choi
3. efficacy
4. efficiency
5. Barton
6. fundamental communication skills



مهارت‌های کلامی<sup>۱</sup>، شنودی<sup>۲</sup> و بازخوردی<sup>۳</sup> دسته‌بندی نمود. نظری و همکاران (۲۰۱۱) براساس این مدل نشان دادند که مهارت‌های بین‌فردی مدیران شامل آگاهی از خود، شفافیت، آگاهی از دیگران، پذیرش بازخورد، ارزیابی و کنار آمدن با تفاوت‌ها، بر اثربخشی سازمانی نقش مؤثری دارند. به نظر می‌رسد مدیرانی که از مهارت‌های گفتاری، شنودی و بازخوردی بالاتری برخوردارند، اثربخشی بیشتری را در تعاملات سازمانی نشان می‌دهند.

گالهاردو و کانها<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقی دریافتند که باورهای اصلی مبتلایان به اضطراب اجتماعی در مقایسه با مبتلایان به سایر اختلالات اضطرابی، متفاوت است. پژوهشگران در جدیدترین پژوهش مربوط به نقش طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه در ارتباط با روابط اجتماعی دریافتند که طرح‌واره‌های شناختی اولیه بر لایه‌های شناختی فرد تاثیر گذاشته و متقابلاً این سطوح در تداوم طرح‌واره‌ها نقش دارند (کالت اورو و هانکین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). اگرچه به‌طور کلی، پیشینه پژوهشی قابل ملاحظه‌ای در ارتباط با بازآفرینی طرح‌واره‌های شناختی در حوزه بین-فردی وجود دارد، اما گزارش‌های کمی (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۴) درباره‌ی بازآفرینی طرح‌واره‌های شناختی در زمینه‌های شغلی موجود است.

در جوامع امروزی همزمان با پیچیده‌تر شدن فزاینده زندگی، اهمیت ارتباطات بیشتر شده که یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و موفقیت انسان‌هاست. در همین راستا می‌توان گفت که یک سازمان، نهادی را تشکیل می‌دهد که روابط اجتماعی فرای روابط خشک کاری در جهت توسعه کیفیت عمل، از نواحی مورد تمرکز است. مطالعات نشان می‌دهد تعاملات کارآمد در رابطه با نیروی کار و ادراک انگیزشی در تبادلات با آن‌ها، در دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده، نقش مهمی ایفا می‌کند (آهنچیان، ۱۳۸۳). تقی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان دادند که مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های حل تعارض مدیران نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. همچنین مطالعات نشان داده است که ارتباطات ضعیف، رایج‌ترین منبع تعارض میان افراد است و یکی از بازدارنده‌ترین موانع عملکرد موفق یک گروه است (راینیز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). نظری و

1. verbal
2. listening
3. feedback
4. Gallardo & Kanah
5. Calto Vervo and Hankin
6. Robbins

همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی دریافته‌اند که بین مهارت‌های ارتباطی و اثربخشی سازمانی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. دالت، گیفن و پاتن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی رابطه مهارت‌های ارتباطی مقتضی و افزایش رضایت شغلی را نشان دادند.

در مجموع، رهبری یکی از پنج وظیفه اصلی مدیریت است که با ویژگی‌های مدیران از جمله مهارت‌های ارتباطی گره خورده است و ارکان اساسی پیشبرد سازمان را تشکیل می‌دهند. بدون شک، سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران از جمله مهارت‌های ارتباطی آنان بر رفتار سازمانی‌شان اثر می‌گذارد. به این ترتیب می‌توان انتظار داشت که مدیران به تبع سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی‌شان به طور متفاوتی رفتار خواهند کرد. هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه است. سوال اصلی پژوهش این است که با توجه به محورهای پنج‌گانه شناختی و هجده‌گانه طرح‌واره اولیه و ارتباط مفهومی آن‌ها با الگوهای تعاملی، آیا می‌توان سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران را براساس آن‌ها پیش‌بینی کرد؟

### سوالات پژوهش

- ۱- کدام یک از طرح‌واره‌های شناختی ناسازگار، سبک رهبری را پیش‌بینی می‌کند؟
- ۲- کدام یک از طرح‌واره‌های شناختی ناسازگار، مهارت کلامی را پیش‌بینی می‌کند؟
- ۳- کدام یک از طرح‌واره‌های شناختی ناسازگار، مهارت شنودی را پیش‌بینی می‌کند؟
- ۴- کدام یک از طرح‌واره‌های شناختی ناسازگار، مهارت بازخوردی را پیش‌بینی می‌کند؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی شهر تهران بودند که در دوره‌های اجباری سازمان برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی که توسط دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برگزار می‌شد شرکت نموده بودند (از جمله مدیران هلدینگ فناوا، شاتل، بیمه پارس‌سیان، فرمند، داروسازی سبحان، و گروه هتل‌های هما) از این میان، تعداد ۱۸۵ نفر از این مدیران به روش نمونه‌گیری

1. Wallet, Giffen & Patten

در دسترس برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. پس از نمونه‌گیری از جامعه‌ی هدف، ابزار پژوهش شامل پرسش‌نامه طرح‌واره‌ی یانگ، پرسش‌نامه سبک‌های رهبری فیدلر و پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی بارتون‌جی، اجرا شد. نهایتاً، پس از ورود داده‌ها به نرم‌افزار SPSS (نسخه ۲۱)، برای تجزیه و تحلیل آماری، از شاخص‌های آمار توصیفی به همراه ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش و در نهایت، از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام<sup>۱</sup>، استفاده شد.

### ابزار

**مقیاس حداقل ترجیحات برای همکار فیدلر<sup>۲</sup>:** این پرسشنامه توسط فیدلر و چمرز (۱۹۸۴) ساخته شده است که از ۱۸ گویه تشکیل شده است و به منظور ارزیابی سبک رهبری افراد (وظیفه‌گرا - انسانگرا) بکار می‌رود. پاسخ‌دهی سوالات این مقیاس در طیف لیکرت چهار نقطه‌ای انجام می‌گیرد و نمره بالا در آن به معنای دارابودن ویژگی سبک رهبری وظیفه‌گرا در پاسخ‌دهنده است. در پژوهش نکویی مقدم و همکاران (۱۳۸۹)، جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه در بین ده تن از اساتید دانشگاه‌های شهید باهنر کرمان، علوم پزشکی کرمان و آزاد اسلامی واحد کرمان توزیع گردید و پس از اعمال نظرات آن‌ها، مورد تأیید قرار گرفت. در زمینه تعیین پایایی، طی یک مطالعه مقدماتی، پرسشنامه در بین ۳۲ پاسخ‌دهنده، بدون جایگزینی، توزیع گردید و با آزمون آماری آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه، ۰/۹۰ بدست آمد.

**پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی بارتون‌جی<sup>۳</sup>:** این پرسش‌نامه ۱۸ گویه دارد که توسط بارتون (۱۹۹۰) ساخته شده است. این ابزار سه بعد ارتباطی شامل کلامی، شنودی و بازخوردی می‌سند. پاسخ‌دهی به سوالات این پرسشنامه در طیف لیکرت چهار نقطه‌ای بوده و نمره بالا در هر یک از مولفه‌ها به معنای دارابودن میزان بالاتر مهارت ارتباطی در فرد است. پایایی این پرسش‌نامه طی پژوهشی توسط نظری و همکاران (۱۳۸۹) با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ تعیین شده است. همچنین روایی و پایایی این پرسش‌نامه توسط ریسی (۱۳۸۸) تأیید

1. stepwise multivariate regression analysis  
2. Fiedler's Least Preferred Co-Worker Scale (LPC)  
3. Barton questionnaire of communication skills

شده است.

**فرم کوتاه طرح‌واره یانگ<sup>۱</sup>:** پرسش‌نامه طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه یک ابزار خود-گزارش‌دهی برای سنجش طرح‌واره‌هاست. این پرسش‌نامه توسط یانگ (۱۹۹۸) ساخته شده و دارای ۷۵ گویه است که از طریق طیف لیکرت ۶ درجه‌ای مورد سنجش قرار می‌گیرد. این مقیاس هجده طرح‌واره را در پنج محور را می‌سنجد. نمره بالا در هر یک از طرح‌واره‌ها و محورها به معنای دارا بودن میزان بالاتر از آسیب در هر یک از طرح‌واره‌ها و محورها است. آلفای کرونباخ برای کل آزمون ۰/۹۶ به دست آمده است. روایی واگرایی ۰/۹ و روایی همگرایی ۰/۸۵ این پرسش‌نامه، نشان‌دهنده ویژگی‌های روان‌سنجی مطلوب آن است. در نمونه ایرانی نیز، همسانی درونی برای ۱۵ عامل به وسیله ضریب آلفای کرونباخ در دامنه ۰/۶۲ تا ۰/۹ به دست آمده است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب آن است (دیوانداری، آهی، اکبری و مهدیان، ۱۳۸۸).

### یافته‌ها

پس از جمع‌آوری و ورود داده‌ها به نرم‌افزار، فرآیند غربالگری داده‌ها انجام شد. ابتدا داده‌هایی که اشتباه وارد شده بودند و سپس داده‌های مفقود شده (پاسخ‌داده نشده)، مورد بررسی قرار گرفتند. در این مرحله داده‌های مربوط به ۱۰ نفر از شرکت‌کنندگان به علت عدم پاسخگویی به یکی از پرسشنامه‌ها و یا عدم پاسخگویی به تعداد زیادی از آیتم‌ها، از تحلیل حذف شدند. همچنین باقی‌داده‌های مفقود شده، با استفاده از روش رگرسیونی، پیش‌بینی شده و ارزش‌های عددی مناسب به آن‌ها اختصاص داده شد. نمودارهای جعبه‌ای و ساقه‌وبرگ نیز، برای بررسی احتمال وجود داده‌های پرت و شرایط توزیع نرمال متغیرها بررسی شدند. در نهایت، داده‌های ۱۷۵ نفر از مدیران، در تحلیل‌های آماری استفاده شدند. شاخص‌های توصیفی جدول ۲ نشان می‌دهد که مدیران شرکت‌کننده در پژوهش از میانگین بالایی در متغیر سبک رهبری برخوردارند و این نشان می‌دهد که ویژگی‌های سبک رهبری تعامل‌گرا نسبت به سبک وظیفه‌گرا رواج بیشتری دارد. همچنین میانگین و انحراف استاندارد انواع مهارت‌های ارتباطی نشان می‌دهد که میانگین گروه نمونه از مهارت ارتباطی نسبتاً بالایی

1. Schamea Questionnaire- Short Form (SQ- SF)

برخوردار است اما در میان انواع مهارت‌ها، مهارت شنودی ضعیف‌ترین شاخص را دارد. در میان طرح‌واره‌های شناختی نیز، به ترتیب طرح‌واره معیارهای سرسختانه، ایثار و استحقاق/بزرگ‌منشی بالاترین میانگین را دارند.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	متغیرها	میانگین	انحراف معیار
سبک رهبری	۷۹/۶۸	۱۱/۵۳	آسیب‌پذیری	۴/۹۳	۴/۸۵
مهارت ارتباطی			گرفتار/خود تحول‌نا یافته	۳/۷۳	۳/۸۸
مهارت کلامی	۱۵/۳۱	۳/۱۴	اطاعت	۵/۵۲	۳/۹۹
مهارت شنودی	۱۰/۲۴	۳/۰۴	ایثار	۱۳/۸۴	۵/۱۷
مهارت بازخوردی	۱۵/۱۰	۲/۹۴	بازداری هیجانی	۶/۰۵	۴/۸۸
مجموع طرح‌واره‌ها	۴۰/۶۵	۶/۲۲	معیارهای سرسختانه	۱۵/۴۹	۵/۱۸
محرومیت هیجانی	۶/۸۳	۵/۷۹	استحقاق/بزرگ‌منشی	۱۱/۹۹	۵/۳۶
رهاشدگی/بی‌ثباتی	۶/۷۵	۵/۵۴	خویش‌داری ناکافی	۷/۶۴	۴/۳۹
بی‌اعتمادی/بدرفتاری	۷/۷۵	۵/۲۹	حوزه‌ها		
انزوای اجتماعی	۴/۳۵	۴/۲۱	بریدگی و طرد	۲۸	۱۷/۱۲
نقص/شرم	۲/۳۰	۲/۸۷	خودگردانی...	۱۴	۱۱/۸۳
شکست	۲/۸۱	۳/۵۲	محدودیت‌های ...	۱۹/۶۳	۸/۴۸
وابستگی/بی‌کفایتی	۲/۰۶	۲/۴۵	دیگرجهت‌مندی	۱۹/۳۷	۷/۱۴
			گوش‌به‌زنگی ...	۲۱/۵۴	۸

جدول ۳ نشان می‌دهد که شش طرح‌واره‌ی شناختی با سبک رهبری رابطه معنادار دارند؛ به طوری که طرح‌واره‌های بی‌اعتمادی و بدرفتاری، نقص و شرم، شکست، وابستگی/بی‌کفایتی و اطاعت، رابطه منفی معنادار و طرح‌واره معیارهای سرسختانه رابطه مثبت معناداری را با متغیر سبک رهبری نشان می‌دهد. همچنین طرح‌واره شناختی نقص و شرم بیشترین رابطه را با انواع مهارت‌های ارتباطی دارد. علاوه بر آن، طرح‌واره‌های انزوای اجتماعی، وابستگی و بی‌کفایتی، آسیب‌پذیری، خودتحول‌نا یافته و اطاعت با مهارت کلامی؛ طرح‌واره بزرگ‌منشی / استحقاق و نقص و شرم با مهارت شنودی؛ و طرح‌واره‌های شکست، وابستگی / بی‌کفایتی،

آسیب پذیری، خود تحول نیافته و اطاعت با مهارت باز خوردی ارتباط معنادار دارند. همچنین طرح‌واره‌های محرومیت هیجانی، بی‌اعتمادی و رهاشدگی، ایثار، بازداری هیجانی، معیارهای سرسختانه و خویشتن داری ناکافی با هیچ‌یک از مهارت‌های ارتباطی رابطه ندارند. از طرف دیگر، بین مهارت‌های ارتباطی و طرح‌واره‌های شناختی ارتباط معناداری در این نمونه آماری یافت نشد و در میان مهارت‌های ارتباطی، مهارت کلامی با مهارت باز خوردی از همبستگی معنادار مثبت (۰/۴۹) برخوردار بود.

جدول ۳. ماتریس ضرایب همبستگی طرح‌واره‌های شناختی و سبک رهبری مدیران

متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)	(۱۱)	(۱۲)	(۱۳)	(۱۴)	(۱۵)	(۱۶)	(۱۷)	(۱۸)	(۱۹)	
(۱)	۱																			
(۲)	-۰/۱۴	۱																		
(۳)	-۰/۰۱	-۰/۰۷	۱																	
(۴)	-۰/۰۸	-۰/۰۲	-۰/۴۹*	۱																
(۵)	-۰/۰۲	-۰/۰۹	-۰/۰۶	-۰/۰۸	۱															
(۶)	-۰/۱۲	-۰/۰۲	-۰/۰۷	-	-۰/۳۰*	۱														
(۷)	-۰/۱۷	-۰/۰۱	-۰/۰۸	-۰/۰۸	-۰/۴۱*	-۰/۳۵*	۱													
(۸)	-۰/۰۶	-۰/۰۹	-	-۰/۱۴	-۰/۴۰*	-۰/۲۳*	-۰/۵۴*	۱												
(۹)	+۰/۲۰*	-۰/۲۳*	-	-	-۰/۲۶*	-۰/۴۰*	-۰/۵۹*	-۰/۴۷*	-۰/۳۸*	۱										
(۱۰)	-۰/۱۶	-۰/۰۹	-۰/۱۳	-۰/۱۵	-۰/۳۳*	-۰/۲۹*	-۰/۴۱*	-۰/۳۳*	-۰/۳۸*	-۰/۴۹*	۱									
(۱۱)	-۰/۱۷	-۰/۰۷	-۰/۲۰*	-	-۰/۲۰*	-۰/۲۴*	-۰/۴۲*	-۰/۲۸*	-۰/۴۰*	-۰/۶۹*	-۰/۴۶*	۱								
(۱۲)	-۰/۱۰	-۰/۰۴	-۰/۱۸	-۰/۱۹	-۰/۳۹*	-۰/۶۰*	-۰/۵۶*	-۰/۳۸*	-۰/۴۵*	-۰/۵۲*	-۰/۴۵*	-۰/۵۴*	۱							
(۱۳)	-۰/۰۷	-۰/۰۱	-۰/۱۶	-۰/۱۸	-۰/۳۰*	-۰/۴۴*	-۰/۳۲*	-۰/۳۴*	-۰/۴۱*	-۰/۴۳*	-۰/۴۳*	-۰/۴۹*	-۰/۴۹*	۱						
(۱۴)	-۰/۲۲*	-۰/۱۰	-۰/۱۹	-۰/۱۵	-۰/۴۰*	-۰/۴۶*	-۰/۵۰*	-۰/۴۰*	-۰/۴۶*	-۰/۴۴*	-۰/۴۶*	-۰/۴۶*	-۰/۴۱*	-۰/۴۱*	۱					
(۱۵)	-۰/۰۸	-۰/۰۱	-۰/۱۴	-۰/۰۹	-۰/۲۲*	-۰/۲۴*	-۰/۲۶*	-۰/۱۱	-۰/۰۵	-۰/۱۶	-۰/۱۱	-۰/۱۶	-۰/۱۱	-۰/۲۰*	-۰/۲۰*	۱				
(۱۶)	-۰/۱۱	-۰/۰۹	-۰/۰۲	-۰/۰۴	-۰/۴۳*	-۰/۳۱*	-۰/۴۸*	-۰/۴۷*	-۰/۴۶*	-۰/۳۶*	-۰/۴۳*	-۰/۴۶*	-۰/۲۹*	-۰/۵۰*	-۰/۲۹*	-۰/۲۹*	۱			
(۱۷)	-۰/۱۶	-۰/۱۱	-۰/۰۶	-۰/۰۱	-۰/۱۷	-۰/۳۱*	-۰/۳۹*	-۰/۳۰*	-۰/۱۷	-۰/۱۱	-۰/۱۷	-۰/۳۰*	-۰/۲۵*	-۰/۲۳*	-۰/۲۳*	-۰/۲۴*	-۰/۲۴*	۱		
(۱۸)	-۰/۰۳	-۰/۱۵	-۰/۰۳	-۰/۰۹	-۰/۲۹*	-۰/۲۳*	-۰/۴۳*	-۰/۴۵*	-۰/۳۳*	-۰/۳۳*	-۰/۳۳*	-۰/۴۵*	-۰/۲۵*	-۰/۲۶*	-۰/۲۵*	-۰/۲۶*	-۰/۲۶*	-۰/۲۶*	۱	
(۱۹)	-۰/۰۱	-۰/۱۱	-۰/۱۴	-۰/۰۶	-۰/۲۷*	-۰/۳۷*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	-۰/۳۶*	۱

توضیح: سبک رهبری (۱)، مهارت شنودی (۲)، مهارت کلامی (۳)، مهارت بازخوردی (۴)، محرومیت هیجانی (۵)، رهاشدگی و بی ثباتی (۶)، بی اعتمادی و بد رفتاری (۷)، انزوای اجتماعی (۸)، نقص و شرم (۹)، شکست (۱۰)، وابستگی و بی کفایتی (۱۱)، آسیب پذیری (۱۲)، خود تحول نیافته (۱۳)، اطاعت (۱۴)، ایثار (۱۵)، بازداری هیجانی (۱۶)، معیارهای سرسختانه (۱۷)، استحقاق (۱۸)، خویشتن داری ناکافی (۱۹)

### معناداری در سطح ۰/۰۵

برای بررسی سوال یکم، از تحلیل رگرسیون چند گانه به روش گام به گام استفاده شد؛ به طوری که پانزده طرح واره شناختی به عنوان متغیرهای پیشین و سبک رهبری به عنوان متغیر ملاک (یک متغیر طیفی که هر چه نمره بالاتر باشد، بر ویژگی های سبک رهبری تعامل گرا افزوده و هر چه نمره پایین تر باشد بر سبک رهبری وظیفه گرا افزوده می شود و کسانی که نمره متوسطی (۵۷ تا ۶۴) داشته باشند از یک تعادل نسبی بین ویژگی های تعامل گرا و وظیفه گرا برخوردارند) وارد معادله رگرسیون شدند. در جدول ۳ خلاصه مدل رگرسیونی به همراه شاخص F و معناداری آن ها ارائه شده است. همچنین شاخص دوربین واتسون براساس قاعده (بشلیده، ۱۳۹۱)، بین ۱/۵ تا ۲/۵ است که نشان می دهد متغیرهای پیشین (طرح واره های شناختی) از استقلال مناسب برخوردارند (شاخص دوربین واتسون<sup>۱</sup>: ۲/۱۱).

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیونی برای پیش بینی سبک رهبری براساس طرح واره های شناختی

مدل	میزان شاخص R	میزان واریانس تبیین شده ( $R^2$ )	شاخص F	معناداری
۱ (اطاعت)	۰/۲۲	۰/۰۵	۸/۹۳	۰/۰۰۱
۲ (نقص و شرم)	۰/۳۱	۰/۱۰	۹/۲۳	۰/۰۰۱
۳ (بی اعتمادی)	۰/۳۴	۰/۱۲	۷/۶۹	۰/۰۰۱
۴ (محرومیت هیجانی)	۰/۳۷	۰/۱۴	۶/۸۷	۰/۰۰۱

جدول ۴ نشان می دهد که از میان طرح واره های شناختی به ترتیب طرح واره اطاعت،

1 . Durbin-Watson statistic



طرح‌واره نقص و شرم، طرح‌واره بی‌اعتمادی و طرح‌واره محرومیت هیجانی وارد معادله رگرسیون شدند و در پیش‌بینی متغیر ملاک (سبک رهبری) دارای سهم معناداری هستند. در مدل نخست، طرح‌واره اطاعت به‌تنهایی پنج درصد از واریانس سبک رهبری را پیش‌بینی کرده است. در مدل دوم، طرح‌واره اطاعت و طرح‌واره نقص و شرم، روی هم ۱۰ درصد از واریانس سبک رهبری را تبیین کردند. با اضافه شدن طرح‌واره بی‌اعتمادی به دو متغیر پیشین، ۲ درصد به قدرت تبیین‌کنندگی متغیرهای پیش‌بین اضافه گردید؛ و در نهایت، با ورود طرح‌واره محرومیت هیجانی به معادله رگرسیون، مجموع این چهار متغیر پیش‌بین، توانستند ۱۴ درصد از واریانس متغیر ملاک را پیش‌بینی نمایند. نکته قابل تأمل آن است که با توجه به جدول ۳، متغیر سبک رهبری با طرح‌واره محرومیت هیجانی همبستگی معناداری ندارد (۰/۰۲)؛ درعین حال، به‌عنوان یک متغیر تأثیرگذار، در افزایش ۲ درصدی واریانس تبیین‌شده (جدول ۴)، نقش دارد. این اثر به اثر فرونشانی<sup>۱</sup> معروف است. در جدول ۵، ضرایب استاندارد و غیراستاندارد متغیرهایی که به‌نحو معناداری وارد مدل رگرسیونی شده‌اند به‌همان ترتیبی که در تحلیل گام به گام وارد شده‌اند، آورده شده است.

جدول ۵. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد برای فرضیه یکم

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب غیراستاندارد		ضریب استاندارد Beta	ارزش t	معناداری
	B	خطای استاندارد			
اطاعت	-۰/۶۴	۰/۲۱	-۰/۲۲	-۲/۹۸	۰/۰۰۱
اطاعت	-۰/۷۹	۰/۲۱	-۰/۲۷	-۳/۶۸	۰/۰۰۱
نقص و شرم	۰/۵۰	۰/۱۶	۰/۲۲	۳/۰۱	۰/۰۰۱
اطاعت	-۰/۵۶	۰/۲۴	-۰/۱۹	-۲/۳۴	۰/۰۰۱
نقص و شرم	۰/۶۱	۰/۱۷	۰/۲۷	۳/۵۵	۰/۰۰۱
بی‌اعتمادی	-۰/۳۹	۰/۱۹	-۰/۱۸	-۲/۰۶	۰/۰۴
اطاعت	-۰/۶۸	۰/۲۴	-۰/۲۳	-۲/۷۸	۰/۰۰۱
نقص و شرم	۰/۶۱	۰/۱۷	۰/۲۷	۳/۵۷	۰/۰۰۱
بی‌اعتمادی	-۰/۴۹	۰/۱۹	-۰/۲۲	-۲/۵۲	۰/۰۰۱
محرومیت هیجانی	۰/۳۲	۰/۱۶	-۰/۲۲	۱/۹۹	۰/۰۴

1. suppress

برای بررسی سوال دوم نیز از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد؛ به طوری که پانزده طرح واره شناختی به عنوان متغیرهای پیش بین و مهارت ارتباطی شنودی به- عنوان متغیر ملاک وارد معادله رگرسیون شدند. در جدول ۶ خلاصه مدل رگرسیونی به همراه شاخص F و معناداری آن‌ها ارائه شده است. همچنین شاخص دوربین واتسون براساس قاعده (بشلیده، ۱۳۹۱)، بین ۱/۵ تا ۲/۵ است که نشان می‌دهد متغیرهای پیش بین (طرح واره‌های شناختی) از استقلال مناسب برخوردارند (شاخص دوربین واتسون: ۲/۲۸).

جدول ۶. خلاصه مدل رگرسیونی برای پیش‌بینی مهارت ارتباطی شنودی براساس طرح‌واره‌های شناختی

مدل	میزان شاخص R	میزان واریانس تبیین شده ( $R^2$ )	شاخص F	معناداری
۱ (نقص و شرم)	۰/۲۲	۰/۰۵	۹/۰۸	۰/۰۰۱
۲ (معیارهای سرسختانه)	۰/۲۷	۰/۰۷	۶/۸۹	۰/۰۰۱
۳ (استحقاق)	۰/۳۱	۰/۱۰	۶/۴۴	۰/۰۰۱

جدول ۶ نشان می‌دهد که از میان طرح‌واره‌های شناختی به ترتیب طرح‌واره نقص و شرم، طرح‌واره معیارهای سرسختانه و طرح‌واره استحقاق وارد معادله رگرسیون شدند و در پیش-بینی متغیر ملاک (مهارت شنودی) دارای سهم معناداری هستند. در مدل نخست، طرح‌واره نقص و شرم به تنهایی پنج درصد از واریانس متغیر ملاک (مهارت شنودی) را پیش‌بینی کرده است. در مدل دوم، طرح‌واره طرح‌واره نقص و شرم و طرح‌واره معیارهای سرسختانه، روی هم ۷ درصد از واریانس مهارت شنودی را تبیین کردند؛ و در نهایت، با ورود طرح‌واره استحقاق به معادله رگرسیون، مجموع این سه متغیر پیش‌بین توانستند ۱۰ درصد از واریانس متغیر ملاک را پیش‌بینی نمایند.

نکته قابل تأمل آن است که با توجه به جدول ۳، متغیر مهارت شنودی با طرح‌واره معیارهای سرسختانه همبستگی معناداری ندارد (۰/۰۳)؛ درعین حال، به‌عنوان یک متغیر تأثیرگذار، در افزایش ۲ درصدی از واریانس تبیین شده (جدول ۵)، نقش دارد. این اثر به اثر فرونشانی<sup>۱</sup> معروف است که در فصل بعدی مفصلاً مطرح خواهد شد. در جدول ۷، ضرایب استاندارد و غیراستاندارد متغیرهایی که به‌نحو معناداری وارد مدل رگرسیونی شده‌اند به‌همان

1. suppress

ترتیبی که در تحلیل گام به گام وارد شده‌اند، آورده شده است.

جدول ۷. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد برای فرضیه دوم

معناداری	ارزش t	ضریب استاندارد Beta	ضرایب غیراستاندارد		متغیرهای پیش‌بین
			خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۱	۳/۰۱	۰/۲۲	۰/۰۷	۰/۲۳	نقص و شرم
۰/۰۰۱	۳/۳۷	۰/۲۵	۰/۰۷	۰/۲۶	نقص و شرم
۰/۰۳	-۲/۱۲	-۰/۱۵	۰/۰۴	-۰/۰۹	معیارهای سرسختانه
۰/۰۰۱	۲/۶۵	۰/۲۰	۰/۰۸	۰/۲۱	نقص و شرم
۰/۰۰۱	-۲/۹۲	-۰/۲۳	۰/۰۴	-۰/۱۴	معیارهای سرسختانه
۰/۰۲	۲/۲۸	۰/۱۹	۰/۰۴	۰/۱۱	استحقاق

تحلیل سوال سوم نشان داد که پانزده طرح واره شناختی به عنوان متغیرهای پیش‌بین و مهارت ارتباطی کلامی به عنوان متغیر ملاک وارد معادله رگرسیون شدند. در جدول ۸ خلاصه مدل رگرسیونی به همراه شاخص F و معناداری آن‌ها ارائه شده است. همچنین شاخص دوربین واتسون براساس قاعده (بشلیده، ۱۳۹۱)، بین ۱/۵ تا ۲/۵ است که نشان می‌دهد متغیر-های پیش‌بین (طرح واره‌های شناختی) از استقلال مناسب برخوردارند (شاخص دوربین واتسون: ۲/۱۲).

جدول ۸. خلاصه مدل رگرسیونی برای پیش‌بینی مهارت ارتباطی کلامی براساس طرح واره‌های شناختی

معناداری	شاخص F	میزان واریانس تبیین شده (R <sup>۲</sup> )	میزان شاخص R	مدل
۰/۰۰۱	۱۳/۳۵	۰/۰۷	۰/۲۷	۱ (نقص و شرم)
۰/۰۰۱	۹/۲۸	۰/۱۰	۰/۳۱	۲ (ایثار)

جدول ۸ نشان می‌دهد که از میان طرح واره‌های شناختی به ترتیب طرح واره نقص و شرم و طرح واره ایثار وارد معادله رگرسیون شدند و در پیش‌بینی متغیر ملاک (مهارت کلامی) دارای سهم معناداری هستند. در مدل نخست، طرح واره نقص و شرم به تنهایی هفت درصد از

واریانس متغیر ملاک (مهارت کلامی) را پیش‌بینی کرده است و در مدل دوم، طرح‌واره طرح‌واره نقص و شرم و طرح‌واره ایثار، روی هم ۱۰ درصد از واریانس مهارت کلامی را تبیین کردند. نکته قابل تأمل آن است که با توجه به جدول ۳، متغیر مهارت کلامی با طرح‌واره ایثار همبستگی معناداری ندارد (۰/۱۴)؛ در عین حال، به‌عنوان یک متغیر تأثیرگذار، در افزایش ۴ درصدی از واریانس تبیین‌شده (جدول ۷)، نقش دارد. در جدول ۹، ضرایب استاندارد و غیراستاندارد متغیرهایی که به‌نحو معناداری وارد مدل رگرسیونی شده‌اند به‌همان ترتیبی که در تحلیل گام به گام وارد شده‌اند، آورده شده است.

جدول ۹. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد برای فرضیه سوم

معناداری	ارزش t	ضریب استاندارد Beta	ضرایب غیراستاندارد		متغیرهای پیش‌بین
			B	خطای استاندارد	
۰/۰۰۱	-۳/۶۵	-۰/۲۶	-۰/۲۹	۰/۰۸	نقص و شرم
۰/۰۰۱	-۳/۸۱	-۰/۲۷	-۰/۳۰	۰/۰۷	نقص و شرم
۰/۰۲	۲/۲۱	۰/۱۶	۰/۰۹	۰/۰۴	ایثار

در نهایت برای تحلیل سوال چهارم نیز پانزده طرح‌واره شناختی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و مهارت بازخوردی به‌عنوان متغیر ملاک وارد معادله رگرسیون شدند. در جدول ۱۰ خلاصه مدل رگرسیونی به همراه شاخص F و معناداری آن‌ها ارائه شده است. همچنین شاخص دورین واتسون براساس قاعده (بشلیده، ۱۳۹۱)، بین ۱/۵ تا ۲/۵ است که نشان می‌دهد متغیر-های پیش‌بین (طرح‌واره‌های شناختی) از استقلال مناسب برخوردارند (شاخص دورین واتسون: ۲/۲۴).

جدول ۱۰. خلاصه مدل رگرسیونی برای پیش‌بینی مهارت بازخوردی براساس طرح‌واره‌های شناختی

مدل	میزان شاخص R	میزان واریانس تبیین شده (R <sup>۲</sup> )	شاخص F	معناداری
نقص و شرم	۰/۲۹	۰/۰۸	۱۶/۰۹	۰/۰۰۱

جدول ۱۰ نشان می‌دهد که از میان طرح‌واره‌های شناختی، صرفاً طرح‌واره نقص و شرم توانست وارد معادله رگرسیون شود و در پیش‌بینی متغیر ملاک (مهارت بازخوردی) دارای

سهام معناداری باشد. در این مدل رگرسیونی، طرح‌واره نقص و شرم به‌تنهایی هشت درصد از واریانس متغیر ملاک (مهارت بازخوردی) را پیش‌بینی کرد. در جدول ۱۱، ضریب استاندارد و غیراستاندارد متغیر پیش‌بین که به‌نحو معناداری وارد مدل رگرسیونی شد، آورده شده است.

جدول ۱۱. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد برای فرضیه چهارم

معناداری	ارزش t	ضریب استاندارد Beta	ضرایب غیراستاندارد		متغیرهای پیش‌بین
			خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۱	-۴/۰۱	-۰/۲۹	۰/۰۷	-۰/۲۹	نقص و شرم

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین تغییرات سبک‌های مدیریتی (وظیفه‌گرا - انسان‌گرا) و ارتباطی (کلامی، شنودی و بازخوردی) در بین مدیران براساس طرح‌واره‌های هجده‌گانه ناسازگار شناختی انجام شد. یافته‌ها در جدول ۱۲ ارائه شده است.

جدول ۱۲. پیش‌بین‌کننده‌های سبک‌های مدیریت و ارتباط مدیران

فرضیه	پیش‌بین شونده	پیش‌بین‌کننده‌ها (به ترتیب اهمیت)
یکم	سبک رهبری	۱ (اطاعت)، ۲ (نقص و شرم)، ۳ (بی‌اعتمادی) و ۴ (محرومیت هیجانی)
دوم	مهارت کلامی	۱ (نقص و شرم) و ۲ (ایثار)
سوم	مهارت شنودی	۱ (نقص و شرم)، ۲ (معیارهای سرسختانه) و ۳ (استحقاق)
چهارم	مهارت بازخوردی	نقص و شرم

تحلیل داده‌های مربوط به سؤال یکم پژوهش نشان داد از میان طرح‌واره‌های ناسازگار شناختی به ترتیب طرح‌واره اطاعت، طرح‌واره نقص و شرم، طرح‌واره بی‌اعتمادی و طرح‌واره محرومیت هیجانی، بیشترین سهم را در پیش‌بینی سبک رهبری داشتند. این نتایج با برون‌داد پژوهش‌های ابوالفضل (۱۳۹۱)؛ خراسانی (۱۳۹۴)؛ علاقه‌مند (۱۳۸۹)؛ عباسی (۱۳۹۵) و والبرگ و چایاراملو (۲۰۱۵) همسو بودند. برای تبیین این نتایج می‌توان گفت که مدیران و کارکنان دارای دو سازه شخصیت و انتظارات هستند. شخصیت شامل الگوهای رفتاری پایدار یک فرد است که به‌وسیله‌ی دیگران ملاحظه می‌گردد و انتظارات شامل نگرش فردی در

مورد اینکه چه رفتارهایی برای مسئولیت و جایگاه وی متناسب بوده و در مقابل دیگران چه رفتارهایی باید داشته باشند و همچنین اینکه چه ادراکی از نقش آنان دارد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۹). همان‌طور که گفته شد، طرح‌واره‌ها از طرفی از سازه‌های بنیادین شخصیتی بوده و از طرف دیگر به‌عنوان یک ظرف شناختی هیجانی مجموعه‌ای از انتظارات را در فرد ایجاد می‌نمایند. بدیهی است چنین سازه‌ای می‌تواند رفتارها و به‌طور کل سبک عملکردی فرد را مشخص نماید.

علاوه بر آن، به تعداد تئوری‌های سنتی و رفتارگرایی در علم مدیریت، آیین‌ها و الگوهای مختلفی در مورد ماهیت رهبری ارائه گشته‌اند. سنتی‌ها بر الگوهای خاصی تأکید داشته تا جنبه ماشینی مدیریت پررنگ و در نتیجه بازدهی سیستم ارتقا یابد (عباس‌زادگان، ۱۳۷۲). در مقابل، در دیدگاه رفتارگرایی به ابعاد انسانی، مشارکتی، گروهی و عناصر اجتماعی تأکید شده است (رضائیان، ۱۳۸۴). لازم به ذکر است که امروزه مشخص شده است هر کدام از این زوایای نگاه معادل‌های مناسبی را در عالم واقعیت به خود اختصاص داده‌اند که این مسئله به بُعد اقتضایی رهبری اشاره مستقیم دارد.

در دیدگاه اقتضایی، اصطلاحات خاصی در قالب وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی دوسویه در وصف صفات و عناصر بنیادی و کلیدی فرد رهبر بیان شده است. فیدلر (۱۹۷۶) انگیزه و وظیفه-گرایی و رابطه‌گرایی را خصوصیتی می‌داند که در هر فردی مشخص است. میزان هر یک از این ابعاد با تراز ناپسندیده‌ترین فرد در سازمان بررسی می‌گردد؛ به عبارت دیگر، خوشایندی و ناخوشایندی در رابطه با همکاران در طیفی از کم به زیاد به بوت‌ه ارزیابی گذاشته می‌شود. در تئوری مذکور از مدیران یا رهبران سیستم‌ها درخواست می‌گردد تا افراد مشخصی را که معمولاً با آن‌ها همکار بوده‌اند به یاد آورند و سپس نامطلوب‌ترین فرد را به ذهن تداعی کرده و سپس براساس ۱۶ شاخص به وی نمره یا عددی را اختصاص دهند (ساعتچی، ۱۳۷۷). در واقع، چنین دیدگاهی به مدیر کمک می‌کند تا الگوها و نگرش‌های سنتی خویش را در ظرف زمانی و مکانی مقتضی ریخته و از آن در جهت هدایت رفتاری و انگیزشی کارکنان استفاده مطلوب کند.

از طرف دیگر، رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار دو نظریه متضاد و در مقابل هم نیستند، بلکه آنان ایدئولوژی‌های مکمل هستند، لذا آنچه نتایج این سؤال نشان می‌دهد، سبک رهبری را به-

عنوان یک طیف معرفی می‌کند که از یکسو به وظیفه‌گرایی مطلق و از سوی دیگر به رابطه-گرایی مطلق اشاره می‌نماید. در مجموع، سیر مطالعات نشان داد که این دو زاویه نگاه شامل ویژگی‌ها و متغیرهایی هستند که به‌طور همزمان در افراد مختلف به میزان متفاوتی وجود دارند. بر این اساس، طرح‌واره‌های شناختی هرچه قوی‌تر باشند، فرد انعطاف کمتری در روابط خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر این ساختارهای از انعطاف کمی برخوردار باشند، به صورت ناسازگار عمل می‌کنند. نتایج این سؤال پژوهشی نشان می‌دهد که هرچه نمره افراد در طرح‌واره‌های اطاعت، نقص و شرم، بی‌اعتمادی و محرومیت هیجانی بالاتر باشد (در واقع، هرچه انعطاف شناختی افراد در این حیطه‌ها نامنعطف‌تر باشد)، این عدم‌انعطاف در سبک رهبری آن‌ها نیز جلوه می‌کند و مدیر را به سمت وظیفه‌گرایی مطلق و گاهاً رابطه‌گرایی مطلق سوق می‌دهد.

نتایج مربوط به سؤال دوم، سوم و چهارم پژوهش نشان داد که از میان طرح‌واره‌های شناختی به ترتیب طرح‌واره نقص و شرم، طرح‌واره معیارهای سرسختانه و طرح‌واره استحقاق، به ترتیب بیشترین سهم را در پیش‌بینی مهارت ارتباطی شهودی داشتند؛ همچنین از میان طرح‌واره‌های شناختی به ترتیب طرح‌واره نقص و شرم و طرح‌واره‌ایثار، به ترتیب بیشترین سهم را در پیش‌بینی مهارت ارتباطی کلامی داشتند؛ و در نهایت، از میان طرح‌واره‌های شناختی، صرفاً طرح‌واره نقص و شرم سهم معناداری را در پیش‌بینی مهارت ارتباطی بازخوردی داشت. این نتیجه با برون‌داد پژوهش‌های یلماز و همکاران (۲۰۱۱)؛ کیندرمن و هامفریس (۱۹۹۵)؛ برزشفیعی و همکاران (۲۰۱۴)؛ هبرش و همکاران (۲۰۰۳)؛ ویلسون و همکاران (۲۰۰۶) و خدابخشی و همکاران (۱۳۹۳) همسو بود.

ساختار درونی هر فرد، مسئول ارتباطات وی با خودش و دیگران است (یوکسل، ۱۹۹۴، به نقل از ییلماز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در این میان، طرح‌واره‌های بنیادین افراد، از دوران کودکی شکل گرفته و تأثیرات روان‌شناختی و اجتماعی زیادی بر کیفیت تعاملات آن‌ها می‌گذارند. طرح‌واره‌های شناختی اولیه، الگوهای رفتاری فراگیر را شامل می‌شوند که در طول کودکی، نوجوانی و اوایل بزرگسالی توسعه یافته و ارتباطات فرد با خودش و دیگری را هدایت می‌نمایند (یانگ و همکاران، ۲۰۰۳).

در خط سیری از پژوهش‌های اخیر، ارتباط ساختارهای شخصیتی و شناختی بنیادی در افراد با سبک‌های ارتباطی و تعاملی آن‌ها مورد بررسی و طرح‌واره‌های شناختی اولیه به‌عنوان ساختارهایی که نحوه تفسیر رویدادها و درون‌داده‌های محیطی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مورد توجه قرار گرفته‌اند. پژوهش‌ها عمدتاً نشان داده‌اند که لایه‌های عمیق شناختی افراد در محور تعاملات انسانی و هیجانی، بر عملکرد ارتباطی ایشان تأثیرگذار هستند.

در پژوهش حاضر مشخص شد که طرح‌واره‌های خاصی چون نقص و شرم که مبتنی بر هیجانات منفی است، بر عملکرد ارتباطی مدیر تأثیرگذار است؛ در واقع؛ از آنجا که رضایت دیگران و دیدگاه آنان در مورد خویشتن از اهمیت بالایی برخوردار است، مدیرانی که چنین طرح‌واره‌ای را در سطوح بالا در ساختار شناختی خویش پرورش می‌دهند دچار ضعف در مهارت‌های مختلف ارتباطی از جمله کلامی و بازخوردی خواهند بود؛ به طوری که مؤثرترین طرح‌واره شناختی در مهارت بازخوردی همین طرح‌واره بوده‌است. از طرف دیگر، طرح‌واره‌هایی چون معیارهای سرسختانه کاملاً با مهارت‌های ارتباطی ضعیف و ویژگی‌های وسواسی در ارتباطات در ارتباط بوده و مدیر را از برخوردهای منعطف و استفاده مؤثر از توانایی‌های ارتباطی باز می‌دارد. همچنین ساختارهای شناختی مثل استحقاق اگر در سطح بالایی در فرد پرورش یافته باشند، منجر به کاهش قدرت همدلی افراد شده و در نهایت، مهارت شنودی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

از محدودیت‌های مطالعه‌ی حاضر می‌توان به عدم دسترسی به مدیران سازمان‌های مختلف در جهت نمونه‌گیری تصادفی اشاره کرد. همچنین محدودیت‌های زمانی و مکانی برای پاسخگویی به ابزارهای پژوهش به وسیله‌ی مدیران نیز محسوس بود. با توجه به تأیید پیش‌بینی - کنندگی سبک رهبری بر اساس طرح‌واره‌های شناختی، پیشنهاد می‌گردد که الگوی ارتباطی این سازه‌های بنیادی با حوزه‌های مختلف مدیریت از قبیل صنعت، فرهنگ و آموزش بررسی گردد. همچنین توصیه می‌شود در گزینش‌های مرتبط با سمت‌های مدیریتی، سنجش طرح‌واره‌های فرد نیز ملاک قرار گرفته و در همین راستا، جهت افزایش بینش روان‌شناختی مدیران آموزش‌هایی مبنی بر عملکرد این سازه‌ها گذارده شود.



## منابع

- آهنچیان، محمدرضا و منیدری، رمضاتعلی. (۱۳۸۱). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی. *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*، ۱۲: ۶۰-۴۱.
- ابوالفضلی، الهام. (۱۳۹۱). نقش سبک رهبری در اراده، باورهای منطقی و مهارت‌های ارتباطی مدیران مقاطع تحصیلی شهر اردبیل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام‌نور تهران.
- تقی‌پور، آذین؛ دژبان، ریحانه؛ خادم‌دزفولی، زهرا و نعامی، عبدالزهرا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های حل تعارض مدیران با توانمندی کارکنان. *پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی*، ۱(۲): ۴۴-۱۷.
- خدابخشی کولایی، آناهیتا؛ باصری صالحی، نیلوفر؛ روشن چسلی، رسول؛ فلسفی نژاد، محمدرضا (۱۳۹۳). مقایسه طرح‌واره‌های شناختی ناسازگار، باورهای غیرمنطقی و مهارت‌های ارتباطی در نوجوانان پرورشگاهی و غیر پرورشگاهی. *نشریه روان پرستاری*، ۲(۱)، ۱-۱۲.
- خراسانی، فاطمه. (۱۳۹۴). مقایسه طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه، ویژگی‌های شخصیتی و راهبردهای مقابله‌ای با فرسودگی شغلی در کارکنان قوه قضائیه و مرکز بهداشت شهرستان دامغان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی.
- رحمانی، مهدی؛ حیدرنیا، احمد و عباسی، هادی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر آموزش مدل طرح‌واره محور بر کاهش فرسودگی شغلی. *سلامت کار ایران*، ۱۳(۳).
- رضائیان، علی. (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت*. سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۹). *مبانی سازمان و مدیریت*. انتشارات سمت.
- دیوانداری، حسن؛ آهی، قاسم؛ اکبری، حمزه و مهدیان حسین. فرم کوتاه پرسشنامه طرح‌واره یانگ: بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی و ساختار عاملی بین دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵. *پژوهش‌نامه تربیتی*، ۵(۲۰): ۱۳۳-۱۰۳.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۴). *روانشناسی کاربردی برای مدیران*. سمت. چاپ ۱.
- شمسائی، فرشید؛ داودآبادی، زکیه و صادقی، امیر. (۱۳۹۴). بررسی ویژگی‌های شخصیتی مدیران با سبک رهبری آن‌ها. *مدیریت پرستاری*، ۴(۱): ۹-۱۷.
- عباسی، رضا. (۱۳۹۵). تأثیر سبک رهبری مدیران بر میزان انعطاف‌پذیری استراتژیک آنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه پیام‌نور.

- عزیزی، الهه و زندی پور، طیبه. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر آموزش مهارت های اجتماعی -- ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان سایپا یدک. *مطالعات روان شناختی*، ۱۰(۲): ۵۱-۷۲.
- هرسی، بال و بلا نچارد، کنت. (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر.
- مزیانی، فرزانه؛ کامکار، منوچهر و منشی، غلامرضا. (۱۳۸۹). رابطه مهارت های ارتباطی کارکنان بخش فروش نمایندگی های مجاز شرکت ایران خودرو تهران با رضایت مشتریان. *نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ گنجوی، فریده و قاسمی، حمید*. (۱۳۹۱). اثرات مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۴(۱۶): ۱۷۳-۱۵۳.
- یانگ، جفری. (۱۳۸۴). شناخت درمانی اختلالات شخصیت (رویکرد طرح واره محور) ترجمه علی صاحبی و حسن حمیدپور. ارجمند: تهران.

BakhshaliPour, V., Sareshkeh, S. K., Moghadam, M. K., Kazemi, M. F., & Toubia, N. (2016). The relationship between leadership style and communication skills in high school physical education teachers of guilan proving. *European Journal of Physical Education and Sport Science*.

Baldwin, M. W. (1997). Relational schemas as a source of if-then self-inference procedures. *Review of General Psychology*, 1(4), 326.

Beck, A. T., Emery, G., & Greenberg, R. L. (1990). *Anxiety Disorders and Phobias: A cognitive prespective*. New York: Basic Books.

Borzshafiei, A. Shahvarani, S.M & Shayiarani, S. (2014). Comparing the early maladaptive schemas in normal and social anxiety adolescents. *The Second International Anxiety Congress*.

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

Drucker, P. (2012). *Managing in the next society*. Routledge.

Duldt, B. W. Giffin. K & Patoon, B (2005) *Interpersonal communication Skills in*

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.

- Eberhart, N. K., Auerbach, R. P., Bigda-Peyton, J., & Abela, J. R. (2011). Maladaptive schemas and depression: Tests of stress generation and diathesis-stress models. *Journal of Social and Clinical Psychology, 30*(1), 75-104.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 40*(4), 988-1010.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 659.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review, 78*(2), 4-17.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly, 6*(2), 219-247.
- Harji, O., Sanders, C., & Dickson, D. (2007). Social skills and interpersonal relationship. *Tehran: Roshd*.
- Herris, C. (2002). Parental Perception, Early Maladaptive Schemas And Depressive Symptoms in Young Adult, *Cognitive Therapy and Research, Vol. 26, No. 3, PP. 405-416*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis.
- Kinderman, P., & Humphris, G. (1995). Clinical communication skills teaching: the role of cognitive schemata. *Medical education, 29*(6), 436-442.
- Liden, R. C., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2004). The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives.
- Rafaeli, E., Bernstein, D. P., & Young, J. (2011). Schema therapy: The CBT distinctive features Series. *London and New York: Routledge*.
- Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Wang, A. C., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Cheng, B. S. (2017). Effects of relational schema congruence on leader-member exchange. *The Leadership Quarterly, 28*(2), 268-284.
- Walburg, V., & Chiaramello, S. (2015). Link between early maladaptive schemas and defense mechanisms. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, 65*(5), 221-226.
- Yilmaz, M., Kumcagiz, H., Balci-Celik, S., & Eren, Z. (2011). Investigating Communication Skill of University Students with respect to Early Maladaptive Schemas. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30*, 968-972.
- Young, J. E. (1998). Young Schema Questionnaire Short Form. New York: Cognitive Therapy Center.
- Young, J.E., Klosko, J.S. & Marjorie, E.W. (2006). *Schema Therapy: A Practitioner's Guide*. New York: Guilford Press.

---

Young, J. E., Klosko, J. S., & Weishaar, M. E. (2003). *Schema therapy: A practitioner's guide*. Guilford Press.

Zhou, X. T., & Schriesheim, C. A. (2010). Quantitative and qualitative examination of propositions concerning supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 826-843.