

مجله علوم تربیتی و روانشناسی
دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۸۴
دوره سوم، سال دوازدهم، شماره ۳
ص ص : ۱۷۴-۱۵۳

تاریخ دریافت مقاله: ۸۱/۱۰/۱۴
تاریخ بررسی مقاله: ۸۳/۳/۱۰
تاریخ پذیرش مقاله: ۸۴/۳/۴

رویکردی بین فرهنگی در بررسی رابطه سبکهای رهبری با اثربخشی و خشنودی شغلی کارکنان در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان

دکتر حمیدرضا عریضی *

چکیده

این پژوهش رابطه بین رفتار رهبری و عملکرد مدیران را با رضایت و عملکرد کارکنان فولاد مبارکه بررسی می‌کند. بیشتر پژوهشها در مورد رفتار مدیران با نمونه‌های غربی به دو عامل برای رفتار آنها منجر شده است که ملاحظه‌کار و ساخته نام گرفته‌اند. در این پژوهش ۲۳۵ نفر از کارکنان مجتمع فولاد و سرپرستان آنها به ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه توصیف رفتار رهبری، شاخص توصیف شغل و پرسشنامه عملکرد پاسخ دادند و سنجشهای رفتار اجتنابی شامل غیبت و تمایل به ترک خدمت نیز انجام گرفت. نتایج نشان می‌دهند که رفتار مدیران با رضایت و عملکرد کارکنان رابطه دارد اما دو عامل متفاوت از نمونه‌های غربی به دست آمد که به تبعیت از ایمن (۱۹۸۳) رفتار تسلط جویانه و پدران خیرخواهانه نامگذاری شد. یافته‌ها در چارچوب تفاوت‌های فرهنگی تفسیر شده‌اند.

کلید واژگان: رفتار تسلط جویانه، رفتار پدران خیرخواهانه، رفتارهای اجتنابی کارکنان، تمایل به ترک خدمت، خشنودی شغلی

* - عضو هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

مقدمه

هارتوگ، کوپمن، تیری، ویلد روم، مکنزی و جارموز^۵ (۱۹۹۷).

هر چند مدیریت با رهبری وجوه اشتراک بسیار دارد اما باید بین این دو تفکیک قائل شد (کوتر، ۱۹۹۰؛ زالزنیک^۶، ۱۹۷۷) گاهی رهبری به عنوان یکی از نقشهای متعدد مدیران توصیف شده است (مینتزبرگ^۷، ۱۹۸۹). دن هارتورگ و کوپمن (۲۰۰۱) رویکردهای نظری در مورد رهبری را به چهار دسته رویکرد صفات (تا ۱۹۴۰)، رویکرد سبک رهبری (تا ۱۹۶۰)، رویکرد اقتضائی (تا ۱۹۸۰) و رویکردهای جدید تقسیم می‌کنند. در مقایسه این رویکردها باید توجه کرد که هر چهار رویکرد اینک همزمان مطرح هستند. در روانشناسی بر خلاف علوم سخت با پدیدآئی و تثبیت یک رویکرد جدید، رویکردهای قبلی زوال نمی‌یابند.

به عبارت دیگر، نظریه پارادایم کوهنی درباره آنها صادق نیست که با پدیدآئی رویکرد جدید، رویکرد قبلی به تدریج محو می‌شود (هرگنهان^۸، ۲۰۰۱، ترجمه سیف، ۱۳۸۳).

دن هارتورگ و کوپمن (۲۰۰۱) مرکز توجه رویکرد صفات را پاسخ به این سؤال می‌دانند: رهبران کیستند؟ در حالی که در سبک

در این بخش ابتدا انواع تعاریف رهبری به اجمال معرفی و پس از آن بر سبکهای رهبری ملاحظه‌کار و ساخته که در پژوهش حاضر اهمیت دارند تمرکز می‌شود.

رهبری را می‌توان توانایی یا ظرفیت فرد برای رهبری کردن، راهنمایی کردن، مدیریت و نیز هدایت افعال و عقاید دیگران دانست (کوتر^۱، ۱۹۹۰) رهبری فرایندی است که از طریق آن برخی از افراد بقیه اعضای گروه را برای نیل به هدفهای گروهی خاص تحت تأثیر قرار می‌دهند. رفتار رهبری را با دو بعد توصیف کرده‌اند. بعد اول عملکرد وی است که فعالیت‌های مربوط به تکلیف از قبیل توصیف هدفها، توزیع نقشها و غیره را توضیح می‌دهد. بعد دوم عبارت از مجموعه حمایت‌های روانشناختی است که رهبر از پیروان خویش به عمل می‌آورد. برای مقایسه‌های بین فرهنگی، رهبری در کشورهای متعدد توصیف شده است (هوئی و لاک^۲، ۱۹۹۷؛ اشمیت و یه^۳، ۱۹۹۲؛ اسون سیتسکی^۴، ۱۹۸۸). ماهیت هنجاری یا توصیفی سبکهای رفتاری نیز در تعریف رهبری مورد نظر قرار گرفته است (دن

⁵ - den hartog, Koopman, Thierry, Wilderom, Maczynki & Jarmuz

⁶ - Zaleznik

⁷ - Mintzberg

⁸ - Hergenhan

¹ - Kotter

² - Hui & Luk

³ - Schmidt & Yeh

⁴ - Svetsitsky

نمره بالا بگیرد در یک جو همدلی با زیر دستانش زندگی می کند .

پژوهشها نشان داده اند که رابطه هر دو بعد با عملکرد زیردستان پایین است (کورمن، ۱۹۶۶). اما رابطه بعد ملاحظه کاری و خشنودی شغلی بالا بوده است (باین^۶، ۱۹۷۴ و فلایشمن، ۱۹۷۳). کر، شریشایم، مورفی و استاگدیل^۷ (۱۹۷۴) دریافتند که با افزایش توافق میان انتظارات زیردستان از سبکهای رهبری مدیران اعم از سبک ملاحظه کاری و ساخت دهی رهبر و رفتارهای مشاهده شده واقعی، خشنودی و عملکرد کارکنان افزایش خواهد یافت. نوین نام، شکرکن و مهرابی زاده هنرمند (۱۳۸۱) رابطه ویژگیهای شخصیتی را با دو سبک ملاحظه کار و ساخت ده بررسی کردند و دریافتند که عامل تمکین با سبک رهبری ملاحظه کار و عوامل خویشتن دار، شکاک، خودپسند، ملاحظه کار، پرخاشگری و حساس با سبک رهبری ساخت ده رابطه دارند .

در مجموعه ای از سه پژوهش رفتار مدیران ایرانی از دید بین فرهنگی و از دید کارکنان و سرپرستان زیر دست آنها مورد بررسی قرار گرفت (ایمن و چمرز^۸، ۱۹۸۳؛ فوا^۹ و چمرز، ۱۹۶۷ و چمرز، ۱۹۶۹). با توجه

رهبری موضوع مهم این است که رهبران چه کاری انجام می دهند؟ مهمترین پژوهشها در سبک رهبری مطالعات اوهایو است که بر طبق آن دو سبک رهبری ملاحظه کاری^۱ و ساخت دهی^۲ ناخسته شداند (فلایشمن و هاریس^۳، ۱۹۶۲).

هر چند انتقادات متعددی به این پژوهشها شده است (مثلاً بریمن^۴، ۱۹۹۳، کورمن^۵، ۱۹۶۶)، با این حال، هنوز یکی از نظریات تأثیرگذار در رهبری است (دن هارتوگ و کوپمن، ۲۰۰۱). ساخت دهی مربوط به درجه فعالیتی است که شخص رهبر در ساخت دهی و تعیین نقش خود و زیر دستانش انجام می دهد. بنابراین، فردی که در این بعد نمره بالا بگیرد از طریق برنامه ریزی، انتقال اطلاعات، تعیین جدول زمانی و آزمایش اندیشه های نو نقشی فعال دارد، در حالی که بعد ملاحظه کاری اشاره به اعتماد متقابل بین رهبر و زیردستان و رعایت احساسات آنهاست. رهبر ملاحظه کار با همدلی و ارتباط متقابل با زیردستان رابطه برقرار می کند که بر مبنای احترام به عقاید و رعایت احساسات زیر دستانش است. بنابراین، رهبری که در این بعد

¹ - consideration

² - initiating structure

³ - Fleishman & Harris

⁴ - Bryman

⁵ - Korman

⁶ - Bain

⁷ - Kerr, Schriesheim, Murphy & Stagdill

⁸ - Ayman & Chemers

⁹ - Foa

مفهوم بین فرهنگی رهبری در بین کارکنان ایرانی بود. از نظر آنها افزودن دو سؤال به بدنه اصلی سؤالات پرسشنامه توصیف رفتار رهبر برای شفاف کردن این عوامل است. جمله «مدیر خوبی است» یک بعد ارزشیابی کلی و «مانند پدر مهربان است» الگوی رهبری برای مدیران ایرانی را منعکس می‌سازد. سؤال اول بار عاملی ۰/۸۹ و سؤال دوم بار عاملی ۰/۹۵ روی عامل اول یعنی عامل پدران خیرخواهانه داشتند که نشان می‌داد نظر کارکنان ایرانی از یک مدیر خوب، مدیری است که رفتار پدران خیرخواهانه دارد. در پژوهش چمرز (۱۹۶۹) از کارکنان ایرانی خواسته شده بود که رفتار سرپرستان آمریکائی خود را درجه‌بندی کنند. تحقیق مذکور در شرکت بال‌گرسازی در اصفهان انجام گرفته بود که کارکنان ایرانی زیر نظر سرپرستان آمریکایی کار می‌کردند. در پژوهش چمرز (۱۹۶۹) از پرسشنامه توصیف رفتار رهبر (استوگدیل، ۱۹۶۳) استفاده شد و از روش مؤلفه‌های اصلی برای تحلیل عاملی سؤالات پرسشنامه استفاده به عمل آمد. در این پژوهش یک عامل منفرد به دست آمده بود که در آن رفتارهای ساخت دهی و ملاحظه‌کاری با یکدیگر ترکیب شده بود. تفاوت در نتایج به دست آمده در دو پژوهش چمرز (۱۹۶۹) و ایمن و چمرز (۱۹۸۳) بیشتر از این که تصنعی و یا روشهای آماری باشد مربوط به نمونه‌ای است که کارکنان در مورد آنها نظر داده‌اند. در

توجه به این که یافته‌های این پژوهش به صورت مجموعه در کنار هم در تبیین سبک رهبری مدیران ایرانی اهمیت دارند به طور خلاصه در زیر هر سه پژوهش را بازنگری خواهیم کرد .

در پژوهش ایمن و چمرز (۱۹۸۳) پرسشنامه توصیف رفتار رهبر^۱ (استوگدیل^۲، ۱۹۶۳) بر روی ۱۴۲ نفر از کارکنان در نه بخش یک شرکت صنعتی بزرگ در ایران اجرا شد. هدف آنها ارزیابی تعمیم‌پذیری رفتار رهبر در نمونه‌هایی بود که در پژوهشهای غربی (اروپا و آمریکا) به دست آمده بود. آنها با دو روش پیشینه‌درست‌نمایی و مؤلفه‌های اصلی، پرسشنامه توصیف رفتار رهبر را تحلیل عاملی نمودند. ۱۳ سؤال بیشترین بارهای عاملی در هر دو روش را بر روی دو عامل نشان دادند. شکل به دست آمده ۱۳ سؤالی همبستگی ۰/۹۵ با شکل اصلی سؤالات داشت. ایمن و چمرز (۱۹۸۳) دو عامل به دست آمده را به ترتیب عامل پدران خیرخواهانه و رفتار تسلط‌جویانه نامیدند .

آنها به مجموعه این سؤالات، دو سؤال دیگر افزودند سؤالاتی افزوده شده با دقت زیاد ایده نظری عوامل اصلی را منعکس می‌کردند. در پژوهش ایمن و چمرز (۱۹۸۳) توجه اصلی

^۱ - Leader Behavior Description Questionnaire

^۲ - Stogdill

و به تبع آن رفتارهای اجتنابی از خود ظاهر می‌سازند. این پژوهشهای سه‌گانه که قبل از انقلاب برای بررسی رهبر آرمانی در محیط صنایع ایران انجام شده‌اند نشان دهنده یک نظریه ضمنی بین فرهنگی در مورد انتظار کارکنان ایرانی از مدیران خود است. این پژوهشها تفاوت بین توصیف رفتار رهبری در نمونه‌ای ایرانی و نمونه‌ای آمریکائی را نشان می‌دهد .

پژوهش بر روی نمونه مدیران در اروپا و آمریکا دو عامل پایا برای رفتار مدیران به دست داده است. عامل اول ساخت دهمی و معطوف به تکلیف^۱ و دیگری عامل هیجانی اجتماعی^۲ یا ملاحظه‌کاری است (بیلز^۳، ۱۹۵۸؛ کارتر^۴، ۱۹۵۳؛ فیدلر^۵، ۱۹۷۲؛ فلایشمن، ۱۹۷۳؛ کان و کاتز^۶، ۱۹۵۳؛ استاگدیل، ۱۹۶۹؛ کوپر و لاک^۷، ۲۰۰۰) با این حال نباید تصور کرد که نتایج به دست آمده در اروپا و آمریکا در فرهنگهای دیگر نیز معتبرند. هافستد^۸ (الف ۱۹۸۰، ب ۱۹۸۰) بر این باور است که این نتایج و نظریه‌ها در بقیه فرهنگها معتبر نیستند. همچنین پژوهشگران دیگر نشان داده‌اند که تأثیر تنوع فرهنگی سبب می‌شود که

پژوهش چمرز (۱۹۶۹) درباره مدیران آمریکائی و در پژوهش ایمن و چمرز (۱۹۶۹) درباره مدیران ایرانی از نظر کارکنان ایرانی بررسی شده است. با مقایسه نتایج این دو پژوهش، ایمن و چمرز (۱۹۸۳) نتیجه می‌گیرند که کارکنان ایرانی یک نظریه ضمنی درباره مدیران ایرانی دارند که دو عاملی است و در آن عامل رفتار پدران خیرخواهانه اثربخش‌تر است (مترادف مدیر خوب) و عامل رفتار تسلط جویانه نیز وجود دارد. اما کارکنان ایرانی یک نظریه ضمنی درباره مدیران آمریکائی دارند که در آن فقط یک عامل منفرد که ترکیبی از سؤالهای بازتاب دهنده ساخت دهمی و ملاحظه‌کاری است وجود دارد. اثر بخش‌تر بودن رفتار پدران خیرخواهانه در پژوهش فوا و چمرز (۱۹۶۷) نشان داده شده است. در پژوهش آنها دو ابزار برای سنجش رفتارهای اجتماعی در محیط کار که توسط پژوهشگران طراحی شده بود و شکل اصلی پرسشنامه توصیف رفتار رهبر (LBDQ) به کار رفت. برای پیامدها نیز از رفتارهای زیردستان شامل رفتارهای اجتنابی (غیبت از محیط کار و تمایل به ترک شغل) استفاده شد. آنها دریافتند که سؤالات عامل ساخته مانند «از کارهای بد انتقاد می‌کند» به صورت دستوری موقعیت را از حالت احترام متقابل خارج می‌کند و زیردستان تصور می‌کنند که تحت کنترل قرار گرفته‌اند و استعمار می‌شوند

¹ - task directed

² - socioemotional

³ - Bales

⁴ - Carter

⁵ - Fiedler

⁶ - Kahn & Katz

⁷ - Cooper & Lock

⁸ - Hofstede

کشورها رهبر باید در قالب رفتار پدران-
خیرخواهانه ظاهر شود .

کونینگز برگ (۱۹۹۲) ایدئولوژی هیتلر،
گزمین و ادکایند و رفتار رهبران پروستوریکا از
قبیل گورباچف، و ایمن و چمرز (۱۹۸۳)
رفتار مدیران ایرانی را در قالب رفتار پدران
خیرخواهانه تبیین می‌کنند. در حالی که در
چین رهبر فرهنگ باید در نقش یک فرد
اخلاقی ظاهر شود. همزمان، پژوهشها در
شرایط فرهنگی هند نشان داده‌اند که در این
کشور مدیر معمولاً در نقش پرستار و پرورش
دهنده کارکنان خویش ظاهر می‌شود (هوئی و
لاک^۷، ۱۹۹۷).

ایمن و چمرز (۱۹۸۳) در مقاله خود
پیشنهاد کرده بودند در حکومت‌های اسلامی
خاورمیانه که هنجارهای رابطه اجتماعی
مربوط به گروه‌های کاری پیش صنعتی
می‌باشند ممکن است الگوی مشابهی با ایران
یافته شود. این روابط پیش صنعتی به نقشهای
خانوادگی مربوط به دوره کشاورزی باز
می‌گردد. این دو پژوهشگر نشان داده‌اند که
الگوی سنجش رفتار رهبری که در نمونه‌های
اروپایی و آمریکایی به دست آمده است رفتار
مدیران ایرانی را تبیین نمی‌کند که با نتایج قبلی
(چمرز، ۱۹۶۹) در بین مدیران ایرانی
همخوانی داشت. از آنجا که از زمان انجام این
تحقیق (۱۹۸۳) حدود ۲۲ سال می‌گذرد و در

پدیده رفتار مدیران و رهبران در جامعه به
شکلهای متنوعی دیده شود (مثلاً، چمرز و
همکاران، ۱۹۵۵؛ لودن و لوسر^۱، ۱۹۹۱؛
موریسون^۲، ۱۹۹۲؛ ترایندیس^۳ و همکاران،
۱۹۹۴). رفتار خیرخواهانه پدران شکلی از بیان
رهبری فرهنگ می‌باشد (ایمن و همکاران،
۱۹۸۳). رهبران فرهنگ رهبرانی هستند که
شخصیت جذابی برای پیروان خویش دارند و
از توانایی متحد کردن دیگران برای انجام
تکالیف دشوار به شکلی پر شور و مشتاق
برخوردارند. مثالهایی از رهبران فرهنگ:
مارتین لوترکینگ، ناپلئون، سیمون بولیوار،
گاندی و نظایر آنها هستند. با این حال، رهبری
فرهنگ، به شکلهای مختلفی در جوامع، که
متناسب با شرایط فرهنگی آنهاست بروز
می‌کند (شیراو و لوی^۴، ۲۰۰۱)

رهبری خیرخواهانه به خصوص سبکی از
رهبری است که در ایران (ایمن و چمرز،
۱۹۸۳)، آلمان (کونینگز برگ^۵، ۱۹۹۲) و روسیه
(گزمین و ادکایند^۶، ۱۹۹۲) وجود دارد .

با وجود اینکه مثالهای ارائه شده توسط
این سه نویسنده بسیار متفاوت از یکدیگر
می‌باشند اما آنها نشان داده‌اند که در این

¹ - Loden & Loeser

² - Morrison

³ - Triandis

⁴ - Shiraev & Levy

⁵ - Koenigsberg

⁶ - Gozman & Etkind

⁷ - Hui & Luk

سالهای اخیر لرد^۳ و همکاران (۱۹۷۸، ۱۹۸۴، ۱۹۸۶) و لرد و ماهر^۴ (۱۹۹۱) شکلهای متعددی از آن را بیان داشته‌اند. چمرز (۱۹۶۹) پیشنهاد می‌کرد که ایرانیان برای یک مدیر مطلوب نظریه‌ای ضمنی دارند که طبق آن نظریه، مدیر واجد ویژگیهای ملاحظه کاری^۵ و ساختاری^۶ است.

هدف پژوهش حاضر یافتن عوامل موجود در رفتار مدیران مجتمع فولاد مبارکه و رابطه آنها با عملکرد و رضایت کارکنان و رفتارهای اجتنابی از قبیل غیبت و تمایل به ترک خدمت می‌باشد.

روش

آزمودنیها. ۲۳۵ نفر از کارکنان فنی و دفتری مجتمع فولاد مبارکه در سال ۱۳۸۰

ایران از لحاظ صنعتی و سیاسی تحولات عظیمی رخ داده است، تبیین آنها موجه به نظر نمی‌رسد.

در هر یک از پژوهشهای فوق به جنبه‌ای از این رابطه توجه شده است. اما بدون شک یکی از مهمترین پژوهشها در این مورد با توجه به عامل فرهنگی پژوهش ایمن و چمرز (۱۹۸۳) است.

تحقیق آنها دقیقاً به پیش از انقلاب ایران مربوط می‌شود، اما گزارش آن در سال ۱۹۸۳ میلادی در مجله روانشناسی کاربردی^۱ انتشار یافته است. پژوهش آنها به دنبال یافته‌های پژوهشی چمرز (۱۹۶۹) و بر اساس پیشنهادهای وی در آن تحقیق انجام گرفت. وی در پژوهش خود دریافته بود که درجه‌بندی رفتار مدیران در ایران تنها توسط یک عامل که در آن دو رفتار ملاحظه‌گرانه و ساختاری ترکیب شده‌اند انجام می‌گیرد. وی برای توجیه نتایج یافته‌های خود به نظریه ضمنی رهبر آرمانی در بین ایرانیان اشاره کرد. هر چند در تحقیق چمرز (۱۹۶۹) دو عامل ترکیب شده‌اند اما در پژوهش ایمن و چمرز (۱۹۸۳) دو عامل مجزا به دست آمدند.

نظریه ضمنی رهبری^۲ (ILT) توسط پژوهشگران بسیاری برای توجیه درجه‌بندی کارکنان از مدیران به کار رفته است. در

³ - Lord

⁴ - Maher

⁵ - consideration

⁶ - structured

¹ - Journal of Applied Psychology

² - Implicit Leadership

جدول ۱. ضرایب پایایی سبکهای رهبری در تحقیقات گذشته و پژوهش حاضر

نام پژوهشگر	سال تحقیق	روش محاسبه پایایی	سبک رهبری	سبک رهبری ساختارده
امیری و گودرزی		تصویف	ملاحظه گرانه	
قائمی و شکرکن		کرانباخ		
منظری و شکرکن		تصویف		