

انديشه‌هاي نوين تربيتي  
دانشکده علوم تربيتي و روان‌شناسي  
دانشگاه الزهراء<sup>ص</sup>  
تاريخ دريافت: 88/5/3 تاريخ بررسي: 88/10/12 تاريخ پذيرش: 89/11/10

دوره 6، شماره 3  
پاييز 1389  
صص 95-114

## بررسي رابطه بين سازمان‌هاي بیمار(نوروتیک) با سبک رهبري و جوسازماني

شيرين شکروبي\*

سيمين حسينيان\*\*

حسين سماواتيان\*\*\*

سيد محمد رضا صمصام شريعت\*\*\*\*

### چکیده

اين پژوهش با هدف بررسي شاخص‌هاي سازمان‌هاي نوروتیک و رابطه آن با مؤلفه‌هاي جوسازماني و سبک‌مديريت انجام شد. جامعه آماري کارکنان سه کارخانه صنعتي در اصفهان (600 نفر) بودند که از ميان آنها 145 نفر به شيوه تصادفي از بخش‌هاي مختلف متناسب با جمعيت هر سازمان و پراکندگي مناسب در ويژگي‌هاي جمعيت شناختي (سن، سابقه، تحصيلات، ميزان درآمد و جنسيت) به عنوان نمونه آماري انتخاب شدند. پرسشنامه‌هاي سازمان‌هاي بیمار (0/86= $\alpha$ )، سبک رهبري باردنز و متزکاس (0/87= $\alpha$ ) و جوسازماني سوسمن و ديپ (0/89= $\alpha$ )

\* نويسنده مسئول: کارشناسي ارشد مشاوره shirin.shokravi@yahoo.com

\*\* استاد دانشگاه الزهراء (س)

\*\*\* استاديوار دانشگاه اصفهان

\*\*\*\* کارشناسي ارشد روان‌شناسي عمومي



ابزار پژوهش بودند؛ نتایج نشان داد که در جو سازمانی، ابعاد وضوح اهداف و رضایت از پاداش با سازمان‌نمایی، بین تمامی ابعاد جو سازمانی با سازمان‌های افسرده و بین ابعاد وضوح اهداف، وضوح نقش، رضایت از پاداش و توافق بر رویه‌ها با سازمان اسکیزوئید رابطه منفی معنادار به دست آمد. همچنین بین سبک رهبری وظیفه‌مدار با سازمان‌نمایی رابطه منفی معنادار؛ بین سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار با سازمان افسرده و بین سبک رهبری رابطه‌گرا و سبک رهبری تلفیقی با سازمان اسکیزوئید رابطه منفی معنادار به دست آمد. در ضمن بر اساس مطالعات رگرسیون، اثربخشی ارتباطات از ابعاد جو سازمانی به پیش‌بینی معنادار ( $P < 0/05$  و  $B = 0/544$ ) سازمان افسرده قادر است. بین بقیه ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری با سازمان‌های نوروتیک رابطه معنادار مشاهده نشد.

#### کلید واژه‌ها:

جو سازمانی، سبک رهبری وظیفه‌مدار، سبک رهبری رابطه‌مدار، سازمان‌های نوروتیک.

#### مقدمه و بیان مسئله

بدون تردید مدیریت، موتور توسعه است و در زمان ما کلید رستگاری، رفاه و استقلال ملت‌ها است. لیکن توسعه در گرو کار گروهی و سازمانی است و به سامان رسیدن فعالیت‌های گروهی و سازمانی مستلزم مدیریت اثر بخش است (خلیلی شورینی، 1372). فورد<sup>1</sup> (2001) ذکر می‌کند یک سازمان سالم و ارتباط مدار تنها در کنار یک مدیر و رهبری قوی، عاقلانه و شورانگیز که در تمام سطوح سازمانی رسوخ کرده، به وجود می‌آید. در تأیید این نظر نقش مدیران در سلامت سازمانی،

1. Ford

ز مانی بید شتر مشخص می‌شود که معلوم شود آنها برای ایجاد تغییر در سازمان‌ها برای حرکت سازمان به سوی سلامت بیشتر عاملان کلیدی باشند و به همین دلیل در سالهای اخیر پویایی شگرفی برای فهم، شناسایی و بازسازی سازمان‌ها انجام شده است (ریکس، 1999). سازمان‌ها از گروهی از افراد تشکیل شده‌اند و همه گروه‌ها برای خود هنجارهایی را به وجود می‌آورند که به عنوان استانداردهایی مقبول اعضاء آن قرار می‌گیرند، اما این نکته را نباید از نظر دور داشت که تشکیل گروه و تیم همیشه مثبت نیست و گاهی به علل مختلف گروه‌ها خودشان عامل ایجاد تنش، فشار روانی و مشکلات دیگر می‌شوند (رابینز<sup>1</sup>، 1375) و هیجانی شدن و ابتلای سازمان‌ها به اختلال‌های هیجانی و روانی را باعث می‌شوند. در همین حال کوهن و کوهن<sup>2</sup> (2003) معتقد هستند سازمان‌ها می‌توانند از تمایلات سایکوتیک یا نوروتیک رنج ببرند. در سازمان‌های دچار نوروها (نه سایکوزها) بیشتر اختلالات به خاطر شک‌های درونی و اجتناب کردن‌ها ایجاد می‌شوند. الگوی این سازمان‌ها فقدان عزت نفس، افسردگی مزمن، اختلالات و سواس و سرمستی را شامل است. کتز دووریس و میلر (1984) برای اولین بار در زمینه سبک‌های رفتاری در مجموعه‌های سازمانی و جو محیط کار، از واژه نورو<sup>3</sup> استفاده کرده و سازمان‌های بیمار را معرفی کردند. از نظر آنها قدرتی که در سازمان و در روابط رئیس/ مرئوس تجلی پیدا می‌کند، تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیران و جنبه‌های ناخودآگاه مدیران است. در دیدگاه این دو محقق اختلالات نوروتیکی ناخودآگاه کل سازمان را بیمار خواهد کرد. ساختارهای سازمان‌های نوروتیک<sup>4</sup> بر مبنای مدیریت نوروتیک به وجود می‌آید که متأثر از پنج سبک رفتاری است.

در این بین شخصیت مدیر ارشد می‌تواند به طرق مهمی بر استراتژی و حتی ساختار تأثیر گذار

- 
1. Robbins
  2. Cohen & cohen
  3. neurosis
  4. Neurotic organization

باشد. این شخصیت مطمئناً می‌تواند بر فرهنگ و جو سازمانی اثر بگذارد. شواهد رسمی و عینی فراوانی برای اثبات این ارتباط وجود دارد. به عبارت دقیق‌تر، به نظر می‌رسد ویژگی‌های نوروپیک مدیران-جذبه‌های خاص آنها- بروز هم‌سانی‌هایی در زمینه فرهنگ سازمانی به صورت افسانه‌ها، داستان‌ها و باورهای مشترک را باعث می‌شود. این موارد بادوام و طولانی مدت هستند و به نوبه خود می‌توانند به سبک‌های نوروپیک سازمانی رایجی منجر شوند که در استراتژی‌ها، ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی خاصی نمود پیدا می‌کند (کامکار و آتش‌پور، 1386). کتز دووریس و میلر (1984) به عنوان مشاوران مدیریتی و روان‌کاو، توانستند نشانه‌های بیدمانی سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌هایی را شناسایی کنند که عملکرد ضعیفی دارند یا دوره تغییرات اختلال‌زایی را از سر می‌گذرانند. به نظر می‌رسد طرز تأثیر جهت‌گیری‌های روانی کلی مدیران بر اثر استراتژی‌ها، سبک‌های رهبری، تصمیم‌گیری و حتی بر ساختارها بسیار شدید و عمده باشد.

در این پژوهش پنج نوع سبک نوروپیک و رایج وجود دارد که در متون روان‌کاو و روانپزشکی بنیانی محکم دارند: سازمان‌پارانویید<sup>1</sup>، که در آن بدگمانی‌های مدیریتی به صورت تأکید شدید بر اطلاعات و جاسوسی و ابزار کنترلی خودنمایی می‌کند. سیستم‌های اطلاعات مدیریت شیوه‌های پیچیده‌ای برای زیر نظر داشتن محیط و کنترل فرایندهای درونی دارد. محیط، مطالعه می‌شود تا تهدیدها و چالش‌هایی شناسایی شود که ممکن است از سوی دولت، رقبا و مشتریان ایجاد شود. بنابراین، جایگاه قدرت در سازمان بسیار بالا است (کوهن و کوهن، 2003)، سازمان وسواسی<sup>2</sup>، مانند افراد وسواسی در سراشیبی خود خرابکاری هستند. به طور دائم به دنبال یافتن اشتباهات در سازمان هستند. هیچ کاری به اندازه کافی خوب نیست. خیلی خشک و خشن هستند و در درمان

- 
1. Paranoia organizational
  2. Obsessive compulsion

مشکل فقط يك راه حل را مي‌بينند و بسيار انعطاف‌ناپذير هستند (معتدي، 2004) آنها خلأقيت و ابتكار را سرکوب مي‌کنند (فischer<sup>1</sup>، 2004)، سازمان نمايشي، آنها بيش‌فعال، تکانه‌اي، مخاطره‌جو و به شکل خطرناکي بي‌پروا هستند (Harder<sup>2</sup>، 2003) و سبک تصميم‌گيري در چنين سازماني عاري از تأمل و دوراندوشي است (کتز دووريس، 2003)، سازمان افسرده<sup>3</sup>، فقدان فعاليت، فقدان اعتماد به نفس، محافظه‌کاري شديد و انزوای داراي انگيزه بوروکراتيك از ويژگي‌هاي شرکت افسرده است. در اين بين اين‌طور فکر مي‌کنند که هيچ راهي براي تغيير مسير رخدادها در سازمان وجود ندارد. احساس مديران آن است که آنها واجد توان و قابليت لازم براي به حرکت درآوردن مجدد شرکت نيستند (Kersten<sup>4</sup>، 2005) و سازمان اسکيزوئيد<sup>5</sup>، مانند سازمان افسرده خلاء مديریتی دارد. مدير ارشد چنين سازماني از تعامل جلوگيري مي‌کند، زيرا دچار ترس از مشارکت است. آنها هيأت نمايندگي ندارند يا اگر هم داشته باشند کاملاً گسيخته است (فischer، 2004). در آنجا مدير سازمان به حس ناامني، گوشه‌گيري و غيرپايبندي دچار مي‌باشد (کتز دووريس، 2004). هر سبک ويژگي‌هاي خاص خود، خيالبافي بخش غالب خاص خود و خطرات مربوط به خود را دارد (کامکار و آتشپور، 1386)، اما يك سازمان سالم قادر است مانند فردي سالم، به حيات خود ادامه دهد، به مقاصد خود برسد، موانع موجود بر سر راه خود را بشناسد، برنامه‌ريزي و اجرا کند (ساعتچي، 1383) و به عنوان يك سازمان ياد گيرنده عمل کند. از نظر سنگ<sup>6</sup> (1992)، پتيگرو ويپ<sup>7</sup> (1991) هريت و پمبرتون<sup>8</sup> (1995) ميلر و دس<sup>9</sup> (1996)،

- 
1. Fischer
  2. Harder
  3. Depressive organizational
  4. Kersten
  5. Schizophrenia organization
  6. Senge
  7. Pettigrew & Whipp
  8. Herriet & Pemberton
  9. Miller & Dess

سازمان می‌تواند از نظر مالی و اعتباری مؤفق و سالم باشد، احساس تعلق سازمانی به کارکنان بدهد (ساعتچی 1383) و مسیر و اهداف روشنی داشته باشد (مک کنا<sup>1</sup>، 1996). در مقابل سازمان‌های مورد نظر، سازمان‌های دارای اختلالات نوروپیک و بیماری‌های سازمانی به سمت فقدان عزت نفس، وسواس، افسردگی و بد عملکردی می‌روند (کوهن و کوهن، 2003).

متغیر دیگری است که در اینجا بررسی خواهد شد. جو به صورت اساس مشترک مشاهده می‌شود، جو سازمانی از سطح فرد آغاز می‌شود و به سوی جمع تسری پیدا می‌کند. سازمان‌ها به جذب انسان‌هایی تمایل دارند که متناسب جو خود می‌دانند تا در نتیجه آن ارزش‌های آنها تا حدودی استوار و پایدار بماند و از طرفی دیگر انسانها به همان شیوه‌ای که محل زندگی خود را بر می‌گزینند به گزینش سازمان دارای جو بهتر دست می‌زنند (دیویس و نیواستورم<sup>2</sup>، 1373). فورهند و گیلمر<sup>3</sup>، جو را مجموعه ویژگی‌های سازمان یا موقعیتی تعریف می‌کنند که اعضاء سازمان درک کرده‌اند (منوریان، 1377). استیرز<sup>4</sup> معتقد است جو سازمانی تصور افراد درباره محیط سازمان است. جو سازمانی چیزی است که به اعتقاد کارکنان هست، نه ضرورتاً آن چیزی که «واقعاً» وجود دارد. مثلاً اگر کارکنان احساس کنند که جو سازمان آمرانه است، حتی اگر مدیریت در جهت دموکراسی و توجه به کارمندان تلاش کند، به تبع احساس خود رفتار خواهند کرد (قبادی، 1375). پژوهش‌های (مکبر، 2000) نشان داده‌اند که جو سالم سازمانی به طور مثبت بر کارکنان تأثیرات عمیقی دارد. لذا عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده جو شامل؛ صداقت (شفافیت)<sup>5</sup>، استانداردها<sup>6</sup>، مسئولیت‌ها<sup>7</sup>، انعطاف پذیری<sup>1</sup>،

- 
1. McKenna
  2. Daves & Niwstorm
  3. Forhand and Gilmer
  4. Steers
  5. Clarity
  6. Standards
  7. Responsibility

پاداش<sup>2</sup> و تعهد گروهی<sup>3</sup> است (گودرزی، 1380). مدیریت یک اصطلاح عام و گسترده‌ای است که به صور گوناگون تفسیر و تأویل می‌شود. عده‌ای آن را هنر و امری ذاتی و بعضی دیگر دانش و اکتسابی و گروهی نیز آن را عمل و فعالیت می‌دانند که در یک موقعیت سازمان یافته برای هماهنگی و هدایت امور در جهت اهداف معینی انجام می‌شود (علاقه بند، 1370). مولینز (1991)، بیان می‌کند: "چنانچه بتوان بین اداره کردن و انجام دادن کار تمیز قائل شویم می‌توان مدیریت را به منزله روشن سازی اهداف، برنامه ریزی کار، سازماندهی فعالیتها و تعیین وظایف افراد و هدایت زیردستان و کارکنان و کنترل عملکرد کاری آنها در نظر گرفت". کندي و اندرسون<sup>4</sup> (2002) مدیریت را چیدمان نیروهای کاری برای رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند.

انواع سبک‌هایی که مدیران به کار می‌گیرند؛ 1. سبک مدیریت آمرانه، خودخواهانه و اقتدارگرا، 2. آمرانه - خیرخواهانه، 3. مشاوره‌ای، 4. مشارکتی<sup>5</sup> و 5. اقتضایی<sup>6</sup> را شامل است. (الحسینی، 1380). در کنار این شیوه‌ها دو سبک مدیریتی معروف یعنی سبک رابطه‌گرا<sup>7</sup> و وظیفه‌گرا<sup>8</sup> وجود دارد. سبک رابطه‌گرا، به رفتار دوستانه و صمیمانه مدیر با زیردستان اشاره دارد. در این سبک مدیر به عقاید زیردستان احترام می‌گذارد و احساسات آنها را درک می‌کند و روابط شغلی مدیر با کارکنان در این رابطه همراه با اعتماد متقابل است و در سبک وظیفه‌گرا، این بعد رهبر، منعکس‌کننده رفتار مدیر با زیردستان در چارچوب قانون و مقررات رسمی است. در این سبک مدیر نقش خود و زیردستان را برای نیل به هدف، مشخص

1. Flexibility
2. Rewards
3. Team Commitment
4. Kennedy & Anderson
5. Participating management style
6. Contingency management style
7. Relationship
8. Task Orient Style

می‌کند و ساخت می‌دهد (کورمن، 1370). در این پژوهش به این دو سبک، توجه شده است.

در خصوص موضوع سازمان‌های نوروپیک در خارج از کشور کتز دووریس و میلر (1984) نشان دادند قدرتی که در سازمان و در روابط رئیس / مرئوس تجلی پیدا می‌کند تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیران و جنبه‌های ناخودآگاه آنهاست. در دیدگاه این دو محقق اختلالات نوروپیک ناخود آگاه کل سازمان را بیمار خواهد کرد. فیشر (2004)، نیز بیان داشت که یک سازمان نوروپیک بیش از هر چیز دیگری یک سازمان نگران است که درباره توانایی‌های خود برای سازگاری و موفقیت به شک و دودلی دچار است و کارکنان سازمان نوروپیک افرادی ناشاد و غیر مولد هستند که کار خود را ترک کرده و سازمان را از استعدادهایی محروم می‌کنند که برای بقا نیاز دارند. همچنین معتمدی (2004)، هشت نوع ویژگی نوروپیک را در میان مدیران تشخیص داد و اثرات نابهنجاری را مشخص کرد که این ویژگی‌ها بر روی کل سازمان خواهند گذاشت. از جمله پژوهش‌های داخلی، شکروی (1383)، نشان دادند بین مرد سالاری، پارانوئید، ریسک‌پذیری - و سواس، جمع‌گرایی، مرد سالاری - نمایشی، افسرده - مرد سالاری، افسرده - جمع‌گرایی و مرد سالاری با اسکیزوئید رابطه معکوس ضعیفی وجود دارد. همچنین آتش‌پور (1384) نشان داد بین نوع روان رنجوری حاکم بر سازمان‌های مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود نداشته در حالی که بین سبک‌وسواسی و مؤلفه‌های نظام تشویق و هماهنگی و انسجام رابطه معنادار بود. بین سبک پارانوئید و مؤلفه‌های خلاقیت، هدایت و نظام تشویق، هماهنگی و انسجام، ریسک‌پذیری، حمایت‌مدیر و همانندی رابطه معنادار به دست آورد. بین سبک نمایشی و مؤلفه‌های خلاقیت، نظام تشویق، هماهنگی و انسجام و حمایت‌مدیر رابطه معنادار به دست آورد. علاوه بر این بین سبک پارانوئید و مجموع مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بین سبک نمایشی و مجموع مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی رابطه معنادار به دست آمد.



پیرامون موضوع سبک رهبری می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد. از جمله پژوهش‌های خارجی که در این زمینه انجام شده نظیر: جکسون<sup>1</sup> (1965) که بیان داشت مدیران مبتکرتر و خلاق‌تر در هر دو بعد رهبری رابطه‌گرا و وظیفه‌گرا نمرات بالاتری داشته‌اند؛ والدنبرگر<sup>2</sup> (1975) که نشان داد سبک رهبری وظیفه‌گرا با رضایت اعضاء همبستگی دارد (بحرالعلوم، 1378)؛ میچل (1987) که رابطه مثبت بین سبک رهبری مدیران با بهره‌وری و رضایت شغلی را بیان داشت (میچل، 1377)؛ چلادوری<sup>3</sup> (1999) که سبک دستوری را برای سازمان‌های حرفه‌ای و سبک تفویضی را برای سازمان‌های خدماتی معرفی کرد؛ کتز دووریس (2001) که نشان داد که فرایندهای احساس تنهایی، اعتیاد به قدرت، ترس از خیانت و افسردگی می‌تواند استرس، اضطراب و افسردگی در رهبران را باعث شود؛ امولایو<sup>4</sup> (2007) که نشان داد کارمندان تحت رهبری سبک وظیفه‌مدار، استرس بالاتری نسبت به کارمندان تحت رهبری سبک رابطه‌مدار از خود نشان نمی‌دادند؛ اندرسون<sup>5</sup> (2005) به این نتیجه رسید که ویژگی‌های شخصیتی به توصیف سبک‌های رهبری قادر نیستند و کومار<sup>6</sup> (2007) بیان داشت سبک‌های رهبری و باورهای وابسته به کار و ارزش‌ها، متغیرهای مهمی هستند که به شکل‌گیری جو سازمانی اثر بسزایی دارند. در پژوهش‌های داخلی نیز می‌توان به نتایج، خلیلی شورینی (1372) و پناهی (1383) اشاره کرد؛ پژوهش خلیلی شورینی نشان داد در سازمان‌های ایران در صورتی که موقعیت رهبری بنا بر تعریف تئوری اقتضایی مناسب باشد مدیران زمانی موفقیت بیشتری کسب می‌کنند که سبک رهبری آنها وظیفه‌گرا باشد و بالعکس و همچنین پناهی در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که سبک رهبری وظیفه‌مدار بیشترین اثربخشی را در کارکرد کارکنان دارد.

- 
1. Jackson
  2. Waldenberger
  3. Chelladurai
  4. Bumni Omolayo
  5. Jan Aarum Anderson
  6. Vijaya Kumar

در خصوص جو سازمانی نیز پژوهش‌های زیادی انجام شده است. از جمله زهر<sup>1</sup> (2003) که مدیریت و سیاست‌های ایمنی‌بخش را نشان داد، کومار و گیري<sup>2</sup> (2007) که بیان داشتند بین خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و جو را سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد و مطالعات اندرو هالیپین و کرافت (1962) که باز بودن جو را از بهترین معیارها برای اثر بخش بودن یک سازمان بیان کردند (هوی و میسکل، 1380) و اندرسون (1965) که اثر جوهای بسته را بر افزایش حس تحقیر و ستیزه جویی مؤثر دانسته (گودرزی، 1380) و شوادر<sup>3</sup> و همکاران (1999) که رابطه بین جو سازمانی و ادراکات کارکنان از مشارکت در سازمان را نشان دادند (قبادی، 1375) رضایی (1372) که رابطه مثبت جو سازمانی و رضایت شغلی و گودرزی (1380) که نبود رابطه بین جو سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران را نشان داد. همچنین عباس زاده، (1384) رابطه مثبت جو سازمانی و تعهد کارکنان را بیان کرد.

در هر صورت آنچه مسلم است برای بررسی اختلالات موجود در سازمان‌ها به بازار و راهکارهایی برای درمان نیاز است تا مدیران و مسئولان برای تشخیص و درمان آنها اقدام کنند و با رفع آنها سود حاصل از درمان را به سازمان‌های خود برگردانند. به همین منظور در این پژوهش به رابطه شاخص‌های سازمان‌های نورویتیک (وسواسی، پارانوئید، افسرده، نمایشی و اسکیزوئید) با مؤلفه‌های جو سازمانی (وضوح و توافق اهداف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، وضوح و توافق بر رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات) و سبک مدیریت (وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا) توجه شده است.

فرضیه‌های پژوهش عبارت است:

- بین سازمان‌های بیمار (نورویتیک) با ابعاد جو سازمانی رابطه وجود دارد.

- بین ویژگی‌های سازمان‌های بیمار (نورویتیک) با ابعاد سبک رهبری رابطه وجود دارد.

1. Zohar
2. Kumar & Giri
3. Shadur

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی (غیر آزمایشی) است که از طرح بررسی یک مرحله‌ای استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شرکت تکسرام (350 نفر)، نسوز ایران (200 نفر) و شرکت لاستیک‌سازی پاسارگاد (50 نفر) تشکیل داده‌اند. از جامعه مذکور نمونه‌ای 145 نفری به نسبت 67 نفر از شرکت تکسرام، 50 نفر از شرکت نسوز ایران و 28 نفر از شرکت لاستیک‌سازی پاسارگاد به صورت تصادفی انتخاب شدند. این تعداد حدود 25% از جامعه مورد نظر را پوشش می‌دهد. سپس آزمون سبک مدیریت، جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های نورو تیک در میان آنها اجرا شد.

برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزارهای زیر استفاده شد:

1. پرسشنامه ویژگی‌های سازمان‌های نورو تیک: این پرسشنامه را برای اولین بار، به عنوان چک لیست به منظور معرفی سازمان‌های نورو تیک، فیشر (1996) براساس مطالعات کتز و میلر (1984) تدوین کرد. سیاهه مزبور را در سال (1383)، شکروی تغییر داد و به عنوان پرسشنامه استفاده کرد. پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ 0/86 به دست آمده است. این پرسشنامه 72 سؤال دارد که در مجموع پنج سبک اسکیزوئید، وسواس، افسرده، نمایشی و پارانوئید را بررسی می‌کند.

2. پرسشنامه سبک رهبری: این پرسشنامه را باردنز و متزکاس (1974) ساخته‌اند و 35 سؤال دارد و دیناری (1385) پایایی آن را براساس آلفای کرونباخ 0/87 به دست آورد. این پرسشنامه سه سبک رهبری (وظیفه‌گرا، رابطه‌مدار و تلفیقی) را می‌سنجد.

3. پرسشنامه جو سازمانی: سوسمن و دیپ (1989) این پرسشنامه را تدوین کرده‌اند و 20 سؤال دارد و پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ 0/89 است. جو سازمانی دارای پنج بعد: وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر رویه‌ها و اثر بخشی ارتباطات می‌باشد. هر بعد ممکن

است بین 0 تا 16 امتیاز کسب کند (مقیمی، 1385).  
با توجه به اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌هایی که شرح داده شد، بر اساس هر فرضیه امتیازات جمع زده شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار spss و در دوسطح آمار توصیفی و آمار استنباطی بررسی شد، در سطح آمار استنباطی از روش ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیری استفاده شد.

پژوهشگر در هر شرکت پس از هماهنگی‌های لازم، مدیر یا معاون مدیر عامل را ملاقات کرده و طی یک جلسه، تمامی مراحل کار را توضیح داد، سپس طی چندین جلسه حضور در کارخانه مورد نظر، پرسشنامه‌ها به مدیران ارشد، تکنسین‌ها و کارگرانی ارائه شد که به طور تصادفی انتخاب شده بودند، و به تک تک افراد درباره نحوه پر کردن پرسشنامه و محرمانه بودن اطلاعات آن به طور کامل توضیح داده شد. توزیع پرسشنامه‌ها با توجه به نسبت‌های جمعیت در هر سازمان بود. سعی پژوهشگر بر این بود که از تمامی بخش‌های سازمان نمونه تصادفی انتخاب شود. گرد آوری اطلاعات به روش کمی انجام شد که در آن با استفاده از علم آمار نتایج حاصل از یافته‌ها تجزیه و تحلیل شد.

## یافته‌ها

1. آیا بین ابعاد جوسازمانی و سبک رهبری با ویژگی‌های سازمان‌های نورو تیک رابطه وجود دارد؟  
نتیجه بررسی این فرضیه در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1: همبستگی بین ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری با ویژگی‌های سازمان‌های نورو تیک

ویژگی‌های سازمان‌های نورو تیک						
اسکیزوئید	افسرده	نمایشی	وسواس	پارانویید		
*-0/199	-0/295 **	-0/227 **	-0/115	-0/094	وضوح اهداف	ابعاد جو سازمانی
*-0/196	*-0/211	-0/143	0/032	0/046	وضوح و توافق نقش	
** -0/230	-0/224 **	*-0/191	-0/053	0/157	رضایت از پاداش	
*-0/168	*-0/182	-0/152	-0/065	-0/092	توافق بر رویه‌ها	
-0/111	-0/299 **	-0/142	-0/004	0/05	اثر بخشی ارتباطات	
*-0/172	-0/232 **	-0/160	0/012	0/011	رابطه‌گرا	سبک رهبری
-0/148	-0/228 **	*-0/178	-0/143	-0/01	وظیفه‌گرا	
** -0/208	-0/289 **	-0/151	-0/104	-0/055	التقاطی (ترکیبی)	

\* $P < 0/01$ , \* $P < 0/05$

چنانکه در جدول 1 مشاهده می‌شود، بین هیچ یک از ابعاد جو سازمانی با سازمان پارانویید و وسواس رابطه معناداری وجود ندارد ( $P > 0/05$ ). از ابعاد جو سازمانی، اهداف ( $r = -0/227$ ) و رضایت از پاداش ( $r = -0/191$ ) با سازمان نمایشی رابطه منفی معنادار ( $P < 0/05$ ) دارند، ولی با دیگر ابعاد رابطه معنادار ندارند ( $P > 0/05$ ). بنابراین، از بین ابعاد جو سازمانی وضوح اهداف و رضایت از پاداش با سازمان نمایشی رابطه معنادار دارند. واریانس مشترک اهداف با سازمان نمایشی 5/1 درصد و رضایت با این بعد از سازمان نورو تیک 3/6 درصد است. همچنین تمامی ابعاد جو سازمانی، یعنی وضوح اهداف ( $r = -0/295$ )، وضوح نقش ( $r = -0/211$ )، رضایت از پاداش ( $r = -0/224$ )، توافق بر رویه‌ها ( $r = -0/182$ )، اثر بخشی ارتباطات ( $r = -0/299$ ) با سازمان افسرده رابطه معنادار ( $P < 0/05$  یا  $P < 0/01$ ) دارند. بنابراین، واریانس مشترک اهداف، وضوح، رضایت، توافق و اثر بخشی با سازمان افسرده به ترتیب 8/7، 4/4، 5، 3/3، 8/9 درصد است. در همین حال اهداف ( $r = -0/196$ )، وضوح نقش ( $r = -0/199$ )، رضایت از پاداش

( $r = -0/23$ )، و توافق بر رویه‌ها ( $r = -0/168$ ) با سازمان اسکیزوئید رابطه معنادار ( $P < 0/05$  یا  $P < 0/01$ ) و در مقابل اثربخشی با این بعد از سازمان نوروتیک رابطه معنادار ( $P > 0/05$ ) ندارد. بنابراین، اهداف، وضوح نقش، رضایت از پاداش و توافق بر رویه‌ها از ابعاد جو سازمانی با بعد اسکیزوئید از سازمان نوروتیک رابطه معنادار دارند، واریانس مشترک اهداف، وضوح، رضایت و توافق با بعد اسکیزوئید از سازمان نوروتیک به ترتیب  $3/9$ ،  $3/8$ ،  $5/2$ ،  $2/8$  درصد است.

همچنین بین هیچ یک از ابعاد سبک رهبری با سازمان پارانوئید و وسواس رابطه معناداری وجود ندارد ( $P > 0/05$ ). از ابعاد سبک رهبری، سبک وظیفه‌گرا با سازمان نمایشی رابطه منفی و معنادار ( $r = -0/178$ ) و ( $P < 0/05$ ) دارد، ولی سبک رابطه‌گرا و التقاطی معنادار ( $P > 0/05$ ) نیست. سبک رهبری وظیفه‌گرا با سازمان نمایشی  $3/1$  درصد واریانس مشترک دارد. همچنین بین سبک رهبری رابطه‌گرا ( $r = -0/232$ )، سبک رهبری وظیفه‌گرا ( $r = -0/228$ ) و سبک رهبری التقاطی ( $r = -0/289$ ) با سازمان افسرده رابطه معنادار ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. بین سبک رهبری رابطه‌گرا، وظیفه‌گرا و التقاطی با سازمان افسرده به ترتیب واریانس مشترک  $5/3$ ،  $5/1$  و  $8/3$  درصد وجود دارد. در همین حال بین سبک رهبری رابطه‌گرا ( $r = -0/172$ ) و سبک رهبری التقاطی ( $r = -0/208$ ) با سازمان اسکیزوئید رابطه منفی معنادار ( $P < 0/05$ ) وجود دارد، اما بین سبک رهبری وظیفه‌گرا با سازمان اسکیزوئید رابطه معنادار وجود ندارد. واریانس مشترک سبک رهبری رابطه‌گرا و التقاطی با سازمان اسکیزوئید به ترتیب  $2/9$  و  $4/3$  درصد است.

در جدول 2 نتایج مربوط به تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی ابعاد سازمان نوروتیک از طریق ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری ارائه شده است.

جدول 2: ضریب همبستگی چندگانه (همزمان) بین ابعاد جو سازمانی و

سبک رهبری و ویژگی‌های سازمان‌های نوروتیک

F	R <sup>2</sup>	R	پارانوئید
1/353	0/094	0/306	

1/177	0/082	0/287	وسواس
1/049	0/074	0/272	نمایشی
**2/822	0/177	0/421	افسرده
1/112	0/078	0/280	اسکیزوئید

\*\*  $P < 0/01$

چنانکه در جدول 2 مشاهده می‌شود تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی سازمان پارانوئید ( $P < 0/05$ ) و وسواس ( $F=1/353$ ،  $P > 0/05$  و  $F=1/77$ )، نمایشی ( $P > 0/05$ ) و اسکیزوئید ( $F=1/049$  و  $P > 0/05$  و  $F=1/112$ )، از طریق ایجاد جو سازمانی و سبک رهبری، اعتبار لازم را نداشته است. به عبارت دیگر هیچ یک از متغیرهای پیش‌بین (ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری) توان پیش‌بین معنادار جالب توجهی برای پیش‌بینی سازمان پارانوئید، وسواس، نمایشی و اسکیزوئید نداشته‌اند، اما معادله رگرسیون پیش‌بینی سازمان افسرده از طریق ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری از اعتبار لازم ( $P < 0/01$  و  $F=2/822$ ) برای پیش‌بینی سازمان افسرده برخوردار بوده است. بنابراین، حداقل یکی از ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری دارای توان پیش‌بین معنادار برای سازمان افسرده از طریق حداقل یکی از ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری 17/7 درصد بوده است. در جدول 3 ضرایب استاندارد و غیراستاندارد پیش‌بینی ویژگی‌های سازمان‌های نورتیک از طریق ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری ارائه شده است.

جدول 3: ضرایب استاندارد و غیراستاندارد پیش‌بینی ویژگی‌های سازمان‌های نورتیک از طریق ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری

	متغیرهای پیش‌بین								B مقدار ثابت	
	سبک‌های رهبری		جو سازمانی							
التقاطی	وظیفه‌گرا	رابطه‌گرا	اثربخشی ارتباطات	توافق‌ر روی‌رویه‌ها	رضایت	پاداش	وضوح و توافق‌نقش	وضوح اهداف		
-0/221	0/049	0/195	-0/009	-0/115	0/027	0/223	0/187	0/221	20/721	پارانوئید
-0/137	-0/163	0/288	0/002	-0/124	0/148	-0/057	0/190	-0/208	21/904	وسواس
0/083	-0/164	-0/007	-0/144	-0/025	-0/068	0/108	0/107	-0/162	18/708	نمایشی
-0/201	-0/121	0/104	*-0/251	0/124	-0/01	-0/045	0/092	-0/191	28/868	افسرده
-0/209	-0/047	0/094	-0/055	-0/006	-0/14	0/018	0/009	-0/009	24/410	اسکیزوئید

\*  $P < 0/05$

با توجه به نتایج جدول 3 هیچ یک از ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری برای پیش‌بینی سازمان پارانوئید، وسواس، نمایشی و اسکیزوئید ضرایب بتای معنادار نداشته ( $P > 0/05$ ). از بین تمامی ابعاد جو سازمانی و سبک رهبری، فقط اثربخشی از ابعاد جو سازمانی، به پیش‌بینی

معنادار ( $P < 0/05$  و  $B = -0/544$ ) سازمان افسرده قادر بوده است. بر اساس یافته‌های ارائه شده در جدول 3 معادله پیش‌بین برای پیش‌بینی سازمان افسرده از طریق اثربخشی از ابعاد جوّ سازمانی به این صورت است:

(اثربخشی ارتباطات)  $0/544 - 28/868 =$  سازمان افسرده

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج پژوهش، ملاحظه شد بین سازمان‌های بیمار و ابعاد جوّ سازمانی رابطه وجود دارد. از جمله بین سبک پارانوئید با وضوح و توافق اهداف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، وضوح و توافق بر رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات، رابطه معنادار ( $P > 0/05$ ) وجود داشت. این یافته با نتایج آتشپور (1384) همسو نیست؛ پژوهش او رابطه مثبت معنادار بین مؤلفه‌های پاداش، هماهنگی در کارها و اهداف، هدایت افراد به سمت رویه‌های خاص، خطرپذیری و حمایت مدیر (از ابعاد فرهنگ سازمانی) با سازمان پارانوئید را نشان داده بود. اما با نتایج گودرزی (1380) همخوانی دارد زیرا پژوهش او نیز نشان داد که بین ابعاد جوّ سازمانی با ابعاد شخصیتی نوروپیک رابطه‌ای وجود ندارد. مطالعات رگرسیون نیز گویای این امر است که هیچکدام از ابعاد جوّ سازمانی به پیش‌بینی ایجاد یک سازمان پارانوئید قادر نیست. علت این امر می‌تواند از خصوصیات چنین سازمان‌هایی نشأت گرفته باشد. این سازمان‌ها چنان درگیر تهدیدها و چالش‌های احتمالی سازمان هستند که مجالی برای رسیدگی به اهداف و رویه‌های سازمانی و توافق بر سر این امور باقی نمی‌گذارد. در عین حال بین سبک وسواسی با وضوح اهداف، وضوح نقش، رضایت از پاداش، توافق بر رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات رابطه معنادار وجود داشت ( $P > 0/05$ ) که این نتایج با یافته‌های آتشپور (1384) و گودرزی (1380)، همسو است. به نظر می‌رسد این فقدان رابطه به این دلیل باشد که جوّ حاکم بر چنین سازمان‌هایی جوّی است که در آن بیش از اندازه بر جزئیات و نظم و ترتیب تکیه می‌شود و به همین دلیل به اهداف اصلی سازمان



بی‌توجهی می‌شود، اما بین سبک‌نمایشی در یک سازمان با وضوح اهداف ( $P < 0/01$ ) و رضایت از پاداش ( $P < 0/05$ ) رابطه منفی معنادار و توافق بر روی رویه‌ها ( $P > 0/05$ )، اثربخشی ارتباطات ( $P > 0/05$ ) و وضوح نقش ( $P > 0/05$ ) رابطه معنادار نبود. این یافته‌ها نیز با نتایج آتش‌پور در مؤلفه‌های ارتباط سبک‌نمایشی و ارتباطات همسو، اما در مؤلفه‌های ارتباط این سبک و مؤلفه پاداش و هماهنگی انسجام و حمایت‌مدیر، همسو نیست. این نتیجه نشان می‌دهد که وجود سبک‌نمایشی در یک سازمان می‌تواند بر وضوح اهداف و رضایت از پاداش تأثیر بگذارد. سازمان‌نمایشی بیش‌فعال، تکانه‌ای، مخاطره‌جو و به شکل خطرناکی بی‌پروا است. طبیعی است که چنین سازمانی بر رویه خاصی حرکت نمی‌کند. در عین حال تمامی ابعاد جو سازمانی وضوح اهداف ( $P < 0/01$ )، وضوح نقش ( $P < 0/01$ )، رضایت از پاداش ( $P < 0/01$ )، توافق بر رویه‌ها ( $P < 0/01$ ) و اثربخشی ارتباطات ( $P < 0/01$ ) با سبک افسرده ارتباط منفی معنادار دارد و این یافته‌ها با نتایج آتش‌پور (1384) کاملاً ناهمسو است. همچنین با نتایج کتز و میلر (2001)، نیکلاس (1965)، کومار و گیری (2007)، شوادر (1999)، همسو است. بین سبک اسکیزوئید با وضوح اهداف ( $P < 0/01$ )، وضوح نقش ( $P < 0/01$ )، رضایت از پاداش ( $P < 0/01$ ) و توافق بر رویه‌ها ( $P < 0/05$ ) رابطه منفی معنادار و با اثربخشی ارتباطات ( $P > 0/05$ ) رابطه معناداری به دست نیامد. این یافته نیز با نتایج پژوهش آتش‌پور (1384) ناهمسو است. دلیل این امر از خصوصیات این سبک نشأت می‌گیرد. سازمان روان‌پریش خلاء رهبری دارد، پس طبیعی است که در چنین سازمانی اهداف نامشخص بوده و توافقی بر رویه‌ها نیست.

بین سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار با سبک پارانوئید رابطه معناداری وجود نداشت ( $P > 0/05$ ). این یافته با نتایج پژوهش کندي و اندرسون (2002) ناهمسو است، اما با نتایج پژوهش اندرسون (2005)، که نشان داد «ویژگی‌های شخصیتی رهبر تأثیری بر اثرگذاری سازمانی ندارد» همخوانی دارد. دلیل امر می‌تواند از خصوصیات چونی تأکید شدید بر اطلاعات و

جاسوسی و ابراز کنترل بیش از حد بر کارکنان نشأت گرفته باشد. در همین حال بین سبک رهبری وظیفه‌گرا و رابطه مدار با سبک و سواس نیز رابطه معناداری وجود نداشت ( $P > 0/05$ ). در این باره کندي و اندرسون (2002)، در پژوهشی نشان دادند که سبک رهبری انتقالی (کنترل شدید بر زیردستان و توجه صرف به وظایف سازمانی) با محرومیت کارکنان تأثیر مستقیم دارد که نتایج با پژوهش حاضر ناهمسو است. سازمان‌های وسواسی چنان با مناسک درآمیخته‌اند که زمانی برای رسیدگی به وظایف و اهداف اصلی ندارند. چنین سازمان‌هایی نیازی سخت برای دست یافتن به کمال مطلوب دارند. به همین سبب در چنین سازمان‌هایی کار باید دائماً کنترل و دوباره کنترل شود، اما بیشتر مسائل جزئی و پیش پا افتاده کنترل می‌شود. از ابعاد سبک رهبری، سبک وظیفه‌گرا با سازمان‌نمایشی رابطه منفی معنادار ( $P < 0/05$ ) دارد. مدیر یک سازمان‌نمایشی به جای توجه به اهداف سازمان و واکنش نشان دادن به محیط، تلاش می‌کند محیطی را برای خود ایجاد کند. استراتژی سازمان تابعی است از نیازهای خودشیفتگی مدیر ارشد، میل او به جلب توجه و خودنمایی. سبک تصمیم‌گیری کاملاً عاری از تأمل و دوراندیشی است. بین سبک رهبری رابطه مدار با سازمان‌نمایشی رابطه معناداری یافت نشد ( $P > 0/05$ ). علت این است که مسئول اجرایی ارشد به ندرت با زیردستان شرکت در امر اتخاذ تصمیمات کلیدی مشورت می‌کند. تصمیم‌گیری و مشورت جمعی برای سازمان‌نمایشی ناشناخته است. تلاش مدیر برای سلطه از ارتبانات داخلی جلوگیری می‌کند که مسیر آن بیشتر از بالا به پایین است. بین سبک رهبری رابطه‌گرا و وظیفه‌گرا و همچنین سبک رهبری تلفیقی رابطه منفی معنادار وجود دارد ( $P < 0/01$ ). پژوهش معتمدی (2004)، در رابطه با مدیران نورتیک، کتز و میلر (2001)، در ارتباط با استرس، اضطراب و افسردگی مدیران و تأثیر آن بر جو و تصمیم‌گیری‌های سازمانی و دیویس (1985)، مبنی بر ارتباط سبک رهبری رابطه مدار و رضایت شغلی با نتایج پژوهش حاضر همسو است. افسردگی از شایع‌ترین بیماری‌های

سازمان است که فقدان اعتماد به نفس، انگیزه و تمایل برای ایجاد ارتباط صحیح با دیگران از عوارض شایع آن است. مدیر بی‌انگیزه که فاقد اعتماد به نفس است نه تنها انگیزه‌ای برای رسیدن به اهداف سازمانی و عمل کرد بهتر ندارد، بلکه خود را در رسیدن به چنین اهدافی قادر نمی‌داند.

بین سبک رهبری رابطه‌گرا با سازمان اسکیزوئید رابطه منفی معنادار ( $P < 0/05$ ) وجود دارد. نتایج تحقیقات کندي و اندرسون (2002)، کتز و میلر (2001)، دیویس و نیواستورم، (1985)، پژوهش حاضر را تأیید و نتایج پژوهش‌های، اندرسون (2005)، امولایو (2007)، و دیناری (1385)، هیچگونه ارتباطی بین سبک رهبری و استرس شغلی و اثربخشی سازمانی نشان ندادند. در هر حال مدیران چنین سازمان‌هایی دچار حس ناامنی بوده و گوشه‌گیر هستند و در واقع سبک ارتباطی مدیر با کارکنان در حد بسیار پایینی است. خصوصیات این سبک‌ها، نتایج پژوهش حاضر را کاملاً توجیه می‌کند. بین سبک رهبری وظیفه‌گرا با سازمان اسکیزوئید رابطه معناداری ( $P > 0/05$ ) وجود ندارد. دلیل این امر این است که در چنین سازمان‌هایی هیچ استراتژی هماهنگ و منسجمی برای محصول بازار ایجاد نمی‌شود. مدیر هیچ علاقه‌ای به سازمان ندارد و هیچ احساس روشنی از جهت‌گیری و اهداف سازمانی مشاهده نمی‌شود. در هر حال پیشنهاداتی کاربردی مبتنی بر نتایج به دست آمده را می‌توان این‌گونه بیان کرد؛ اولین مرحله در فرایند مداخلات سازمانی تشخیص به‌جاست. هر سازمانی که عملکرد بد دارد می‌تواند دچار بیماری شده باشد. شناخت نوع بیماری سازمان بسیار مهم است، زیرا مداخله صحیح و درمان بر اساس تشخیص صحیح میسر خواهد بود. یک سازمان می‌تواند چند نوع بیماری را همزمان داشته باشد. البته یک بیماری غالب خواهد بود (فیشر، 2004). بهترین روش برای جلوگیری از پدید آمدن بیماری‌های سازمانی، پیشگیری است. مهمترین اقدام در این زمینه استخدام صحیح مدیران و کارکنان در یک سازمان است. یک سرپرست بیمار، کل سازمان را بیمار خواهد کرد. بیماری‌ها قبل از استخدام باید تشخیص داده شوند و قبل از به کارگیری درمان شوند. سازمان‌هایی که دچار اختلال

شده‌اند، پس از تشخیص، مدیر بیمار را برای درمان از سازمان خارج کرده و مدیری لایق جایگزین آن خواهد شد و مدیر بیمار تا بهبودی کامل اجازه کار در سازمان را نخواهد داشت و گرنه روند بیماری کل سازمان را درگیر خواهد کرد (معتدی، 2004). برای شناخت بیماری‌ها در یک سازمان شناخت سبک رهبری که در هر قسمت سازمان اعمال می‌شود و همچنین جو حاکم بر سازمان بسیار کمک‌کننده خواهد بود؛ آموزش به مدیران تا در سازمان نقش روانکاوه‌های سازمانی را داشته باشند؛ مدیران باید قادر باشند تا اختلالات روان‌شناختی سازمانی را در محیط کار خود تشخیص داده و درصدد رفع آن برآیند؛ یک سازمان همانند خانواده عمل می‌کند و همان‌گونه که والدین بیمار قادر هستند تا کل سیستم خانواده را بیمار کنند یک مدیر بیمار نیز می‌تواند کل سیستم را بیمار کند. بنابراین، انتخاب مدیرانی مجرب و سالم در یک سازمان به میزان زیادی سلامت سازمان و در نتیجه عملکرد آن سازمان را پیش‌بینی خواهد کرد. از سوی دیگر آموزش صحیح مدیران در رابطه با ارتباط سازنده با کارکنان بسیار مفید است.

## منابع

- آتشپور، سیدرضا، (1384). بررسی شاخص‌های سازمان‌های نوروپیک و رابطه آن با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- بحرالعلوم، حسن، (1378). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی مشاغل در تهران، رساله دکترا، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- پناهی، فاطمه، (1383). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با اثربخشی گروهی کارکنان در شرکت روغن نباتی ناز اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- الحسینی، حسن، (1380). سنجش بالندگی سازمان‌ها با رویکرد تحلیلی- کاربردی، تهران، بهاریه.
- خلیلی شورینی، سهراب، (1371). تئوری رهبری و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران، تهران، قائم.
- دیناری، ندا، (1385). رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با استرس شغلی در سازمان آب و فاضلاب استان اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- دیویس، کیت و نیواستورم، جان، (1373). رفتار انسانی در کار، (رفتار سازمانی)، ترجمه محمدعلی طوسی. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رابینز، استیفن پی، (1375). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، موسسه وزارت امور خارجه.
- رضایی دولت‌آبادی، ح، (1372). بررسی رابطه بین جو سازمانی و رضایت شغلی کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- ساعتچی، محمود، (1383). روانشناسی کار، کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، تهران، ویرایش.
- شکروی، شیرین، (1383). رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های نوروپیک در

- کارکنان شرکت تکسرام و شهرداری، پایان‌نامه کارشناسی رشته روان‌شناسی صنعتی/ سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- عباس‌زاده، وجیهه، (1384). *ارتباط بین جو سازمانی و تعهد سازمانی*، پایان‌نامه کارشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- علاقه‌بند، علی، (1370). *اصول مدیریت آموزشی*، تهران، دانشگاه پیام نور، چاپ دوم.
- قبادی، آذر، (1375). *بررسی فرهنگ و جو سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان نمونه حوزه معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- کامکار، منوچهر و آتش‌پور، سیدحمید، (1386). *روان‌شناسی سازمان‌های بیمار*، (نوروتیک)، اصفهان، محبان.
- کورمن، آبراهام، (1370). *روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ترجمه دکتر حسین شکرکن، تهران، رشد.
- گودرزی، ا و گمینیان، و، (1380). *اصول، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی*، اصفهان، جهاد دانشگاهی اصفهان.
- مقیم، سیدمحمد، (1385). *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*، تهران، ترمه.
- منوریان، عباس، (1377). *جو سازمانی و تأثیر آن بر میزان مؤفقیت یا عدم مؤفقیت اصلاح‌اداری*، دانش مدیریت، شماره 43.
- میچل، ترنس‌آر، (1377). *مردم در سازمان‌ها*، ترجمه حسین شکرکن، تهران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- هوی، و. ک و میسکل، س. ج، (1380). *مدیریت آموزشی*، تئوری، پژوهش و عمل، ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، ارومیه، دانشگاه ارومیه.
- Andersen, G, (2005). Leadership, personality and effectiveness, *The journal of socio- economics*, 35, 1078-1091.
- Chelladurai, Packianthan, (1999). Human resource management in sport and recreation. Inex, ISBN0.
- Cohen, W & Cohen, N, (2003). *The paranoid organizations and 8 other ways your company can be crazy*, New York, AMACOM.
- Davis & newstorm, (1985). *Human behavior at work organization Behavior*, Mc Growhill.

- Ficher, T. F, (2004). *Five types of organizational dysfunction*, Ministry of health LL cus. A.
- Harder, H, (2003). Early intervention id disability, community and rehabilitation, 2(1). Retrieved from <<http://www.Ijder.ca>>.
- Ford, K, (2001). Competencies in the real world: performance management for the relationally health organization, *compensation and benefits review Saranc lake*.
- Herriet, P & Pemberton, C, (1995). *Compleitive advantage through diversity, organizational learning from difference*, London, Sage.
- Kennedy ,Janet R. Mccoll &erson , Ronald D, (2002). *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*, The leadership quarterly, 13, 545-556.
- Kersten, A, (2005). Using sense- making methodology for making sense of insanity. Paper presented at a non- divisional workshop held at the meeting of the international communication association, New York, <http://communication osbs, Ohio-state.Edu/sense-net2005meet05kersten-lit.pdf>.
- Kets de Vries, M, (2001). *Creating outhentizotic. Organizations, well-functioning individuals in vibrant companies*, Human relations.
- Kets De Vries & Manfred, F. R, (2004). Dysfunctional leadership. Encyclopedia of leadership, Great barrington, MA. Berkshire/ sage. Retrieved from [www.knowledge. In Sead. Edu](http://www.knowledge. In Sead. Edu).
- Kets De Vries, Manfred, F. R & Miller, D, (1984). *The neurotic organization*, San Francisco, Jossey- Bass- inc.
- Kumar, B. P & Giri, N. V, (2007). Organizational commitment, elimate and job satisfaction, An empirical study. The Icfai, *Journal of organizational Behavior*.
- Kumar, Vijaya, (2007). Management style, work values and organizational climate, *Journal of the Indian academy of applied psychology*, vol. 33, No. 2, 249-260
- McKenna, J. F, (1996). Meet me at the baalpark, *Management office technology*, 41, 10-11.
- Miller, A & Dess, (1996). *Strategic management*, (international edition, 2nd ed). New York, Mcgraw- Hill.
- Motamedi Kurt, (2004). Seven neurotic styles of management graziadio School of business and management prees.
- Mullins, Laurie J, (1991). *Management and Organizational Behavior*, 2nd Edition, Pitman Publishing, London.
- Omalayo, Bunmi, (2007). Effect of leadership style on job- Related tension and psychological sense of community in work organizations, A case study of four organizations in Lagos state, Nigeria, *Bangladeshi, Journal of sociology*, Volume 4 Number 2.
- Pettigrew, A & Whipp, R, (1991). *Managing change for compleitive success*, Oxford, Blackwell business.
- Ricks, D. A, Brian, T, and Zaida. M, (1999). Recent development in international management research, *Journal of management*.
- Senge, P. M, (1992). *The fifth discipline, The art and practice of the learning organization*, New York, Doubleday.



Zohar, D, (2003). Safety climate, conceptual and measurement issues. In, J, combell quick and K. E Tetrick (Eds), *Handbook of occupational health psychology*, Washington, DC, Americal psychology association.