

# بررسی تأثیر سبک‌های رهبری، در کاهش مشاجرات گروهی و افزایش اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیمات متخذه

مهسا حسینی<sup>۱</sup>، احمد جدیدی کوهبنانی<sup>۲</sup>، طاهره ابراهیمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید باهنر واحد کرمان  
hosseinimahsa912@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بحران، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران  
A.jadede@ihu.ac.ir

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان  
ebrahimi4778@gmail.com

## چکیده

بدون توجه به چگونگی تصمیمات، گروه‌هایی که نمی‌توانند تصمیماتشان را عملی کنند در واقع به هیچ چیزی دست نمی‌یابند. گروه‌هایی که با بحث و مشاجره تصمیم می‌گیرند بنا به ماهیت اختلاف صورت گرفته معلوم می‌شود که اعضای گروه فاقد اراده هستند. اینجاست که رهبری گروه نقشی اساسی ایفا می‌کند. هدف اصلی این مطالعه آزمایشگاهی بررسی تأثیر سبک رهبری بر اعضا گروه در برخورد با مشاجرات در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. در تحقیق ما سه گروه مورد بررسی قرار می‌گیرد، اولی گروهی که توسط اشخاصی رهبری می‌شوند که رفتار با جذب‌های از خود نشان می‌دهند، دوم گروهی که مانند یک رهبری عملگرایانه عمل می‌کند و سوم گروهی که اعضای آن در رهبری گروه شریک هستند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌ی رهبری عملگر می‌تواند با کنترل مشاجرات حین تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر را در ترغیب اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، دارد.

## کلمات کلیدی

تصمیم‌گیری گروهی، سبک رهبری، تعهد تصمیم‌گیری، مشاجرات گروهی

## ۱- مقدمه

شدن آن تصمیمات ندارند. فقدان اراده در تصمیم‌گیری می‌تواند به شکل تأخیر یا حتی خرابکاری هدفمند در اجرای تصمیم ظاهر شود<sup>۲</sup>. اگرچه ممکن است تأخیر در اجرای تصمیم بی‌اهمیت به نظر برسد اما می‌تواند ابتکار عمل را از بین ببرد<sup>۳</sup> و حتی همین تأخیرهای بی‌اهمیت می‌توانند در رقابت‌های سخت و محیط فعالیت زبان بخش باشند<sup>۴</sup>. بنابراین در تحقق تصمیم، اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، اهمیت ویژه‌ای دارد<sup>۵</sup>. شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه مشاجره گروهی می‌تواند بر اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیمات متخذه، تأثیرگذار باشد. به ویژه مشاجره ارتباطی، که مخالفت بر سر موضوعات شخصی یا عاطفی را شامل می‌شود، بین اعضا خصومت ایجاد کرده و می‌تواند از کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری بکاهد<sup>۶</sup>.

اعضای گروه در ارائه نظرات شخصی و ترغیب دیگر اعضا در فرآیند تصمیم‌گیری اختیار و مسئولیت دارند. فایده تصمیم‌گیری گروهی صرفاً نقش کیفیت تصمیم گرفته شده نمی‌باشد چراکه گروه برای گرفتن یک تصمیم مؤثر به اراده نیاز دارند زیرا اراده مرحله‌ای را نشان می‌دهد که در آن مرحله، اعضا تصمیم گرفته شده را پذیرفته و قصد دارند برای به انجام رسیدن آن همکاری کنند<sup>۱</sup>. تصمیم‌گیری زمانی موفقیت‌آمیز است که تصمیم گرفته شده وارد مرحله عمل شود اعضای گروهی که در تصمیم خود جدی نیستند اشتیاقی به عملی

به همین ترتیب در تصمیم‌گیری‌های گروهی این مشاجرات می‌تواند اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، را کاهش دهد. صرف‌نظر از کیفیت تصمیم‌گیری، اعضا گروه هنگام بروز مشاجرات عاطفی اراده‌ای به اجرای تصمیم از خود نشان نمی‌دهند. بنابراین، سوال اساسی تحقیق تصمیم‌گیری این است که طی فرآیند تصمیم‌گیری، همکاری‌های گروهی چگونه باید مدیریت شوند تا تصمیماتی با کیفیت بالا گرفته شده همچنین اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، بیشتر شود. ۸.

رهبران گروه باید به بهترین حالت مشاجرات گروهی را مدیریت کنند تا کارایی تصمیم‌گیری‌های گروهی را بهبود بخشیده و اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، را افزایش دهند. ۹. مطالعه ما این مسئله بررسی می‌شود که در تصمیم‌گیری‌های گروهی، سبک‌های رهبری گروه چگونه می‌تواند بر اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، تأثیر بگذارد. می‌خواهیم تأثیر سبک‌های رهبری کارزماتیک یا رفتارهایی که هیجان‌انگیز را در فرآیند تصمیم‌گیری افزایش می‌دهند را بررسی کنیم. همچنین تأثیر سبک‌های رهبری گروه همان رهبری عملگرایانه را که تنها به زمینه اصل مشاجره توجه دارند را نیز مطالعه کردیم. ۱۰. و در نهایت گروه‌هایی را بررسی کرده ایم که در فرآیند تصمیم‌گیری هیچ رهبری برای هدایت گروه در نظر گرفته نمی‌شود. هدف اصلی این تحقیق ارزیابی انواع رفتارهایی است که رهبر در زمان بروز مشاجرات اعضای تیم را متوجه آن‌ها می‌کند زیرا این مشاجرات می‌توانند به اراده اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه لطمه وارد کنند. در پایین، برای تحقیق خود پس زمینه‌ای تئوری قید شده و فرضیه‌های و گزارش جزئیات مطالعه مان همراه با نتایج ارائه شده است.

## ۲- پس زمینه تئوری و چهارچوب

خاصیت اصلی فرآیند تصمیم‌گیری، همکاری منطقی یا بحث و مشاجره بین اعضای گروه را ایجاد می‌کند. در نوشته‌ها دو نوع مشاجره (مشاجره کاری و مشاجره ارتباطی) ذکر شده و بین آن‌ها تمایز عملی نیز بیان شده است. مشاجرات کاری از بحث و مجادله بر سر سلیقه‌ها و نظرات اعضا گروه به وجود می‌آیند. اگر این نوع مشاجرات به درستی مدیریت شوند می‌توانند مؤثر باشند. از این نظر که اعضای گروه می‌توانند قبل از تصمیم‌گیری نهایی، راه‌حل‌های احتمالی زیادی را به اتفاق هم بررسی کنند. ۱۱. از طرفی دیگر مشاجرات ارتباطی طبق معمول موجب ایجاد اختلاف می‌باشد. با فرض این که این مشاجرات بیشتر روی افراد تأثیر می‌گذارند تا نظرات آن‌ها. ۱۲. به عبارت دیگر اختلافات شخصی شده و بر اعتماد و ارتباط بین اعضا گروه لطمه وارد می‌کند. ۱۳. بنابراین در تصمیم‌گیری‌های گروهی اختلافات باید طوری مدیریت شوند که به اختلافات ارتباطی منجر نشوند. ۱۴.

ذکر این مسئله مهم است که اگرچه تحقیق انجام شده این دو نوع مشاجره را توضیح داده و عموماً مشاجرات عاطفی را نمی‌پذیرد، اما در این تحقیقات تناقضات زیادی در مورد ماهیت مشاجرات کاری وجود دارد. برای مثال وینگارت ۱۵ و دریو ۱۶، در پژوهش خود نتیجه گرفتند که هر دو مشاجره کاری و ارتباطی با عملکرد اعضای گروه به صورتی منفی مرتبط می‌باشد. این عقیده با نظر دانشمندانی موافق هست که پیشنهاد می‌کنند زمانیکه مشاجره تشدید می‌یابد اولین تأثیر آن باعث تضعیف و کم شدن انسجام گروه می‌شود. از طرفی عقیده دیگری از جنبه مثبت مشاجرات کاری حمایت می‌کند. مطابق این عقیده، در تصمیم‌گیری‌های گروهی، مشاجره کاری با بازده

گروه مانند انسجام به واسطه تمرین حق اظهار نظر ارتباط مثبتی دارد. ۱۷. با این وجود این عقیده قبول می‌کند که این ارتباط فقط زمانی به وجود می‌آید که از مشاجرات عاطفی جلوگیری شود تا به مشاجرات کاری سرایت نکند. ۱۸.

بعضی تحقیقات نشان می‌دهند زمانی مشاجرات کاری موجب مشاجرات عاطفی می‌شوند که اختلافات کاری به صورت انتقاد یا بی‌احترامی شخصی تلقی شود. ۱۹. همچنین مشاجره ارتباطی می‌تواند در نتیجه بروز هیجانات منفی به وجود آید. به عبارت دیگر، این مسئله زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای گروه در پاسخ به عصبانیت تحریک شده و رفتار پرخاشجویانه‌ای به خود بگیرند، از اظهارات کنایه آمیز جزئی گرفته تا مشاجرات مستقیم شخصی. ۲۰. البته، مشاجره ارتباطی زمانی شدت می‌یابد که به عصبانیت و رفتار پرخاشجویانه پاسخ داده شود. ۲۱.

سوال اساسی تحقیق تصمیم‌گیری این است که طی فرآیند تصمیم‌گیری، همکاری‌های گروهی چگونه باید مدیریت شوند تا تصمیماتی با کیفیت بالا گرفته شده همچنین اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، بیشتر شود.

## ۲-۱- سبک‌های رهبری گروه، مشاجره و اراده تصمیم‌گیری

تئوری‌های یک رهبری کارزماتیک با ۲۲ مطرح می‌کند که یک رهبر با اصلاح نیازهای اعضای گروه می‌تواند به اجرای بهتری دست یابد. اصل مهمی که در رفتار یک رهبر باید وجود داشته باشد اهمیت احساسات اعضای گروهش می‌باشد. اهمیت دادن به عواطف به وجود قدرت‌گیری رهبری مربوط می‌شود تا نیازهای اعتمادی بین اعضای گروه چشم‌گیر شود. بر اساس رفتار یک رهبری کارزماتیک، تصور اعضای گروه از خودشان، به رهبر، به کار گروهی و گروه مربوط می‌شود. این ارتباط بر تحت کنترل درآوردن نیروی انگیزشی اعتماد به نفس، ارزش به خود و تقویت نفس تأثیر دارد که در نتیجه این تأثیر تلاش‌ها و اهداف اعضای گروه معنی می‌یابد. ۲۳.

رهبری کارزماتیک علاوه بر به کارگیری اندیشه اعضای گروه ۲۴ از طریق وابستگی عاطفی با اعضای گروه می‌تواند روی آن‌ها تأثیر گذار باشد. ۲۵. مطابق مطالعات باس زمانیکه رهبران عملگرایانه در ارتباط بین اعضای و رهبر روی اصول عقلانی و منطقی تمرکز می‌کنند، رهبران کارزماتیک روی اصول عاطفی تأکید می‌کنند.

موافق با این مسئله، با افزایش اهمیت تلاش اعضا و اجرای هدفشان، رفتارها هدفمند می‌شوند. نه تنها رفتارهای ویژه باعث افزایش اعتماد به نفس افراد می‌شود بلکه ارتباط عاطفی مثبت نیز اعضای گروه را تشویق می‌کند. چنین تأثیر مثبت نه تنها از طریق محتوای سخنرانی بلکه از رفتار غیرکلامی رهبر نیز می‌تواند بیان شود؛ ۲۶ و همچنین می‌تواند از طریق ارتباط عاطفی سرعت تأثیر آن را بر روی اعضای گروه بیشتر کند. ۲۷.

ارتباط عاطفی به عنوان روشی بررسی شده است که در آن علائق رهبر می‌تواند روی علائق اعضای گروه تأثیر بگذارد. ۲۸. ارتباط عاطفی به عنوان انتقال خودکار و ناخودآگاه احساسات بین افراد تعریف شده است. ۲۹ که می‌تواند به دلیل هدف شخصی، اظهارات یا رفتارهای دیگران را تقلید کند و در نتیجه احساسی را تجربه کند که تقلید شده است. ۳۰. پژوهشگران در مطالعات اخیر دریافته‌اند که ارتباط عاطفی مجرای است که از طریق آن علائق رهبر می‌تواند بر علائق اعضای گروه تأثیر بگذارد مثلاً جانسون در مطالعه اخیر خود، دریافته است که از طریق مکانیسم ارتباط عاطفی، علائق رهبر در حین کار با

علايق اعضا گروه پيوند مي خورد. به همين صورت ساى ۳۱ و همكارانش دريافته اند كه رويح رهبري گروه، رويح اعضاي گروه را تحت تاثير قرار داده و بر حالات عاطفي گروه تاثير مي گذارد.

اهميت مسئله خودشناسي نشان مي دهد كه اعضاي گروه قطعه به خاطر عقیده خود بحث نمی کنند، بلکه آن ها به شکل یک مشاجره شخصی انتقاد ديگران از عقیده خود را شرح مي دهند وجود اهميت احترام، اعضاي گروه را تشويق مي کند تا در برابر انتقادات، بيشتر حساس شوند. وقتي تصوري كه شخص از خود دارد دچار خطر مي شود باعث مشاجرات ارتباطي مي شود به طوري كه شخص تلاش مي کند تا آسيبي كه به تصور وي زده شده را اصلاح کند. ۳۲ کمتر اتفاق مي افتد كه در چنين شرايطي رهبري گروه رفتار عاطفي بي طرفانه اي از خود نشان دهد. ما در زمينه كار گروهی، مطرح كرديم كه شيوه اي كه بيشتر به عنوان يك رهبري عملگرايانه عمل مي کند عمل مي کند نيازهاي اعضاي گروه را محترم نمي شمارد و باعث مي شود احتمال وجود مشاجرات ارتباطي کمتر شود. ۳۳

سبکهای رهبري عملگرايانه بر اساس رفتار مربوط به رهبري کاريزماتيک كه در بالا به آن اشاره شد به خودخواهي يا خودتصوري اعضا گروه اهميتي نمي دهد. رهبر با چنين رفتاري در فرآيند تصميم گيري بيشتر به کمک اعضاي گروه توجه مي کند و به جاي اين كه به خودخواهي و هيجانان اعضاي گروه توجه کند روي پيروي از قوانين كار تمرکز دارد. اين گونه رهبر با منع كردن پرخاشگري، سرزنش هاي بي موقع و مسائل عاطفي و مسلماً با مشخص كردن قوانين رهبري مي تواند موارد پرخاشگري و دشمني را کاهش دهد. ۳۴ علاوه بر اين چنين رفتاري، رد و بدل شدن پرخاشگري بين اعضا گروه را کاهش مي دهد. براي مثال رهبري عملگرايانه به اين موارد توجه مي کنند كه به اعضاي گروه اهداف بزرگشان ۳۵، عضويت در گروه و وابستگي متقابل به يكدیگر را يادآوری کند. ۳۶ با توجه به ماهين و نقش رفتارهاي يك رهبري عملگرايانه، اگرچه ويژه مشخص رهبر اجراي قوانين درست رهبري مي باشد اما اعضاي گروه نيز به درك مشاجرات تا حدي نياز دارند. سبک رهبري عملگرايانه به تسهيل (پيشروي) بحث هاي گروهی و هدايت آن از طريق اجراي قوانين تمرکز دارد. اقدامات رهبري گروه - كه در فرآيند مورد نظر قوانين خاص رهبري را تبليغ و انتظارات اعضاي گروه را مدیریت می کند - مي تواند به کاهش سطوح شكست در روابط گروهی کمک کند. براي مثال: قوانين رهبري ممكن است شامل اين موارد باشد: بدون قطع حرف و اظهارنظرهاي كنايه آميز، با احترام به نظرات ديگران گوش كنيد؛ چنانچه در ماهيت بحث هاي ديگران كمبودي احساس مي كنيد از سوالات قضاوتي يا توطئه آميز استفاده نكنيد بلكه از وي درخواست توضيح كنيد؛ نظرات را نقد كنيد اما از شاخص انتقاد نكنيد. از فرضيات ديگران سوال پيرسيد و از شرافت و شعور و انگيزه آن ها ايثار نگرديد. ۳۷ در چنين شرايطي آگاه كردن اعضاي گروه از اصل تحريك (مثلاً کاهش احتمالي توصيف بد) مي تواند از شدت احساسی كه آن ها تجربه مي کنند بکاهد. ۳۸ رهبر مي تواند به اعضاي گروه توضيح دهد كه در روابط منطقی، تجربه حس شكست و تحريك فزيكي طبيعي است.

در مطالعه ما شرايط رهبري مشاركتي نيز بررسي شده است (يعني خود اعضاي گروه بدون داشتن رهبر در رهبري گروهی شرکت می کنند) مثلاً گروه هاي تصميم گيري كه بدون رهبر عمل مي کنند و تاثير اين نوع تصميم گيري روي مشاجره و اراده و جدیت اعضاي گروه در اجراي تصميم متخذه،

بررسي مي شود. اين گروه ها مسائل گروه را به يك مشاور خارجي گزارش مي دهند تا اين مشاور خارجي فقط اعضاي گروه را به پذيرفتن مسؤليت كارشان دعوت کرده ۳۹ و آن ها را تشويق کند تا خودشان را رهبري کنند. ۴۰ اغلب اين مشاوران به جاي اين كه در كارهاي گروه مستقيماً وارد شوند به طور غير مستقيم آن ها را رهبري مي کنند. ۴۱ به نظر ما يكي از نتايج اين رويکرد اين است كه در آن از مشاجرات ارتباطي نمي توان به اندازه اي كه در رهبري عملگرايانه حفاظت مي شد، حفاظت كرد. گروهی كه با اين نوع، رهبري مي شود و اين نوع رهبري ممكن است از جهت مشاجرات گروهی به عواقب مختلفی منجر شود.

پيش بيني مي كنيم كه به دليل فقدان تمايل يك رهبري رسمي به وضوح روش كار بين گروه، مشاجره ارتباطي بيش از حد افزايش مي يابد. فقدان رابطه با يك مشاور خارجي موجب ترديد در مورد روش كار شده و بنا بر اين جهت به كارگيري روش كار مناسب، مشاجرات ديگران نيز اضافه مي شود. ۴۲ مشاجره بر سر روش كار موجب ناکارآمدی شده ۴۳ و با وجود ترديد در مورد روش كار مي تواند به اين كار گروهی لطمه بزند. علاوه بر اين، زماني كه مشاجره ارتباطي شروع مي شود گروه هايی كه بدون رهبر هستند براي كنترل اين مشاجره به خوبي آماده شده اند. ۴۴ به طور رسمي رهبري تعيين شده است كه در مشاجره بين اعضاي گروه دخالت کند، حتى در شرايطي كه مشاجره كاري به سمت مشاجرات ارتباطي مي رود.

با توجه به بحث هاي فوق، تأكيد مي كنيم كه در مقايسه با گروه هايی كه بدون رهبر تصميم مي گيرند عملکرد يك رهبري عملگرايانه در كنترل مشاجرات ارتباطي تاثير بيشتری داشته و اثرات زبان بار آن روي اراده و جدیت اعضاي گروه در اجراي تصميم متخذه، هاي تصميم گيرنده زياد مي باشد. به همين ترتيب، تأكيد داريم كه در مقايسه با عملکرد رهبري کاريزماتيک، عملکردهاي رهبري عملگرايانه بنا به چندین علت مختلف بيشتر آماده كنترل مشاجرات ارتباطي مي باشد. مي توان در مورد اين مطلب بحث كرد كه ويژگي هاي اصلي رفتارهاي يك رهبري عملگرايانه، ثبات و استحکام، تقويت مديريت در مشاجرات ارتباطي گروه می باشد. سبکهای رهبري عملگرايانه، در مقايسه با رهبري کاريزماتيک و فعاليت هاي رهبري مشاركتي احتمالاً در قطع پيوندی كه در آن مشاجره كاري به مشاجره ارتباطي تبديل مي شود، مؤثرتر است. با توجه به مسئله خودخواهي توسط رهبري کاريزماتيک و عدم مداخله رهبري مشاركتي در امور گروه نشان مي دهد كه هر دوي اين روش ها در از بين بردن مشاجره ارتباطي به موفقيت كمتری دست مي يابند. همين مطلب به نوبت بيان مي کند كه انعكاس رفتار يك رهبري عملگرايانه اراده و جدیت اعضاي گروه در اجراي تصميم متخذه، را در تصميمات گرفته شده به صورت گروهی تا اندازه زيادي افزايش مي دهد و اين گروه ها چون از اثرات مضر مشاجره ارتباطي متضرر نشده اند، از تصميمي كه با تلاش گروهی گرفته اند بيشتر حمايت مي کنند. بحث هاي فوق مي توانند در دو فرضيه زير خلاصه شود.

فرضيه ۱: در سبک رهبري عملگرايانه در مقايسه با رهبري کاريزماتيک و مشاركتي، مشاجرات ارتباطي كمتری صورت مي گيرد.

فرضيه ۲: در سبک رهبري عملگرايانه در مقايسه با رهبري کاريزماتيک و مشاركتي، اراده و جدیت اعضاي گروه در اجراي تصميم متخذه، در تصميم گيري به بيشترين حد خواهد رسيد.

### ۳- روش ها

#### ۱-۳- نمونه و طرح

های اخلاقی چگونه با شکایات مشتریان سروکار داشته باشند. با توجه به مشاجرات کاری و مشاجرات ارتباطی و کیفیت تصمیم گیری بین دو موضوع هیچ تفاوت چشم گیری یافت نشد.

همه شرکت کنندگان دستور العمل های یکسانی دریافت کردند.

الف. تشخیص مشکل اصلی در موضوع

ب. بیان راه حل ها (براساس مقاله مایر ۵۱، این راه حل ها باید در چهارچوب فعالیت انجام شده باشد) و

ج. ارائه منطقی بحث های حمایتی و بیان صریح همه فرضیات (بر اساس مقاله توماس) ۵۲. هر گروه مدت یک ساعت و ۲۰ دقیقه زمان داشتند تا مسئله را بین گروه خود بررسی کنند و مطالب خود را به صورت کتبی آماده کنند.

در گروه ها با رهبری عملگرایانه و کاریزماتیک، رهبران اعضای گروهشان را رهبری می کنند تا از مراحل ذکر شده در بروشور استفاده کنند و همچنین به اعضای گروه اجازه داده شد به صورت مستقل کار کنند تا در مورد پیشنهادات خود به اتفاق نظر برسند. در مورد رهبری مشارکتی یک مشاور خارجی به اعضای گروه اطلاع می دهد که برای تصمیم گیری می توانند از مراحل پیشنهاد شده تا حدی استفاده کنند. در همه موارد اعضای گروه متوجه شدند که وظیفه رهبر کمک کردن به اعضای گروه می باشد تا با رهبری آن ها از طریق فرآیند تصمیم گیری و فراهم نکردن اطلاعات در مورد محتوای مسئله به یک تصمیم گیری برتر دست یابند. بعد از بررسی ها، افراد پرسش نامه ای را پر کردند تا تجربه آن ها در تصمیم گیری گروهی سنجیده شود.

#### ۲-۳- روش تحقیق

برای هر گروه یک رهبر و فضایی برای بحث تعیین شد بازبازگران به عنوان رهبری گروه به اعضای گروه معرفی شدند (در مورد رهبری مشارکتی، بازبازگران به عنوان مشاور معرفی می شوند) تا آن ها را در رسیدن به تصمیمشان کمک کنند. بعد از معرفی رهبر، اعضا گروه به سمت آشنایی با یکدیگر رهبری شدند. هدف از این آشنایی اعضا با یکدیگر این بود که آن ها همدیگر را در بحث و تصمیم گیری شرکت داده و در فرآیند تصمیم گیری به طور منطقی از حضور همدیگر استفاده کنند.

#### ۱-۲-۳- معرفی روش های مشاجره

هر رهبر هنگام ملاقات گروهش، روش مشاجرات اساسی را به اعضای گروه معرفی کرد. رهبر مسئله مشاجرات و روش های بروز مشاجرات کاری و به حداقل رسیدن مشاجرات ارتباطی را به صورت کلامی به اعضای گروه توضیح داده و همه نکات نامفهوم و بدفهمی را به آن ها شرح داد. وی همچنین اصل روش های بروز مشاجرات کاری و به حداقل رسیدن مشاجرات ارتباطی را در برگه ای طبقه بندی کرده کرده و به اعضا گروه ارائه داد.

#### ۳-۳- اقدامات

پس از معرفی اعضا رهبری هر گروه پرونده ای را (به اندازه تقریباً ۲ صفحه) را بین گروه ها توزیع کرد. این پرونده اعتراضی بود که یک شرکت با آن مواجه شده بود. یکی از دو موضوع در هر گروه استفاده شد. یکی از موضوعات مطلب استراتژیکی را توصیف می کرد که شامل هشدار رقابتی در مورد پیشرفت های تکنیکی می شد. موضوع دیگر اعضا گروه را مجبور می کرد تا تصمیم بگیرند که با وجود دو کارمند و حفظ قضاوت های شخصی و دخالت

#### ۳-۴- عملکرد رهبر

هدف از این تحقیق این بود که آیا عملکرد آن رهبران می تواند بر مشاجرات کاری و مشاجرات ارتباطی بین اعضای گروه به طوری متفاوت تأثیر بگذارد. تلاش داریم مانند یک متغیر مستقیم رفتارهای یک رهبری با جذب و عملگرایانه و مشارکتی را به تصویر کشیدیم. ۵۳. مشابه آزمایش هول، فراست، کیرک پاتریک، و لک برای ایفای نقش رهبری گروه شش نفر آموزش دیدند. و دو نفر برای هر نوع سبک رهبری در نظر گرفته شدند. همه رهبران از وجود فرضیه های آزمایشی بی خبر بودند. به افراد رفتارهای مناسب را آموزش داده و با آن ها کاربرد این رفتارها تمرین شد. افراد مجبور بودند برای هر نقش رهبر، متنی را یاد بگیرند و ما به افراد در آموزش بیان طرح کلی کمک کردیم. همراه با افراد، این متن را توصیف کردیم تا اطمینان یابیم که افراد در مورد طرح کلی و بیان پروژه مورد نظر قاطع می باشند. طبق بحث زیر تلاش کردیم تا اطمینان یابیم که افراد نقش خود را به درستی و به صورت هماهنگ ایفا کردند یا نه؟

قبل از آزمایش، جهت امتحان و تنظیم دقیق عملیات سبکهای رهبری عملگرایانه و کاریزماتیک، مطالعه کاملی را در مورد رفتارهای یک رهبر انجام دادیم. (طبق مطالعه کیرک پاتریک، ولکه) به رهبران گفته شد تا با به کار انداختن یک تحقیق دقیق از طریق بحث و گفت و گو و حفظ ارتباط سالم میان اعضای گروه (یعنی به حداقل رساندن مشاجره ارتباطی) با تمام تلاش خود به آن ها کمک کند. طی آموزش رهبران، در مورد وظیفه رهبر روی سه نکته تأکید شد: تحریک اعضای گروه برای برنده شدن در رقابت، رهبری اعضای گروه از طریق فرآیند مشاجره و تشویق اعضا گروه جهت وارد شدن به بحث و گفت و گو در مورد نظرات.

### ۳-۴-۱- ویژگی های رهبری عملگرایانه

از هر فردی که روش رهبری عملگرایانه را آموزش دیده بود خواسته شد تا رفتارهای خاصی را انجام دهد. برای شروع، وی اهداف گروه را تعیین کرد (مثلاً شما می خواهید بهترین پیشنهاد ممکن را ارائه داده و در رقابت برنده شوید) وی همچنین با آشنا کردن اعضای گروه با فرآیند مشاجره، تعیین نقش های اعضای گروه، رهبری گروه از طریق فرآیند (مانند حفظ زمان، منبع اعضای گروه از این که وقت گروه را به خود منحصر کند و غیره) هر گروه را تشویق کرد تا وارد مشاجره کاری (بحث و گفت و گو) شوند. رهبر مدام به ارزش پاداش پولی برای بهترین راه حل تأکید می کرد و از نظرهای تعریفی و منفی استفاده می کرد تا گروه را به سمت بحث و گفت و گو رهبری و از مشاجره ارتباطی دور کند. وی همچنین، با تعیین قوانین خوشایند و ناخوشایند رهبری و مدیریت انتظارات، رابطه مثبت بین اعضای گروه را حفظ می کرد. پس از انجام رهبری اجرای عالی توقعات را به اعضای گروه انتقال داده و به توانایی آن ها در رسیدن به این انتظارات قوت قلب می بخشید. (مطابق کیرک پاتریک و لک). با توجه به میزان مشاجره کاری و مشاجره ارتباطی بین دو فردی که این نقش را بر عهده داشتند هیچ تفاوت چشمگیری دیده نشد.

### ۳-۴-۲- ویژگی های رهبری کاربزماتیکی

از افرادی که آموزش دیده بودند تا خصوصیات رهبری کاربزماتیکی را به نمایش بگذارند خواسته شد تا سبکهای رهبری عملگرایانه را ارائه دهند، فقط با وجود دو استثناء. استثنای اولی این بود که رهبر به جای این که مدام ارزش پاداش پولی را تأکید کند، از اعضای گروه نیازهای مهم شان را درخواست می کرد. (یعنی رسیدن به نیازها و احترام به آن ها؛ مثلاً من می خواهم شما این رقابت را برنده شوید تا بتوانید به دوستانتان ببالید) و تلاش می کرد تا دید آن ها را از سمت پول (مادیات) به سمت یک دید برتر مانند مفاهیم خودشناسی و توجه به همکاری گروهی سوق دهد. (مثلاً این رقابت فقط پول نیست بلکه موجب افتخار است) مطابق روش هول و فراس است افرادی که نقش رهبری کاربزماتیکی را بازی می کردند این رقابت را با تأکید به ارزش اعضای گروه در رسیدن به موفقیت معرفی کردند. و استثنای دوم این بود که این افراد آموزش دیده بودند تا از طریق حضور فعال خود اشتیاقشان را نشان دهند. ۵۴ آن ها از طریق تن صدا و حرکات بدنشان این کار را عملی کردند. ۵۵ در سبک رهبری کاربزماتیکی، افراد به نوبت جای خود را تغییر می دادند. دور میز نشسته و روی موضوع تمرکز می کردند، هنگام صحبت برای تأکید از حرکات دست استفاده می کردند، ژست آرام داشته و حالت های چهره شان سرزنده نشان داده می شد. ۵۶ با توجه به میزان مشاجره کاری، مشاجره ارتباطی و رهبری درکی هیچ تفاوت قابل توجهی بین فردی که سبکهای رهبری کاربزماتیکی را آموزش دیده بودند، دیده نشد.

### ۳-۴-۳- خصوصیات رهبری مشارکتی

پیش برنده خارجی اصولاً نقش یک مشاور را بر عهده داشت. هر پیش برنده ای به اعضای گروه خود اطلاع داد که الف. گروه حق دارد تا به عنوان یک گروه کاری در مورد این رویکرد تصمیم بگیرد و پیشنهادات خود را بیان کند.

ب. این که نقش یک پیش برنده فقط مثل یک مشاور می باشد.

پیش برنده ها رویکرد مشاجره را معرفی کردند، همچنین به گروه ها توصیه کردند که آن ها اختیار دارند در مورد این فرآیند هرطور که مناسب می دانند تصمیم گیری کنند. پیش برنده ها به دقت مسئله مشاجره را توضیح داده و لیستی از مراحل این فرآیند را در اختیار گروه قرار دادند. آن ها همچنین به اعضای گروه در مورد خطر مشاجره ارتباطی هشدار داده و به آن ها بیان کردند که چگونه از بروز مشاجرات ارتباطی پیشگیری کنند و لیستی از عمل هایی که می توانند در به حداقل رسیدن مشاجرات ارتباطی آن ها را به کار بگیرند در اختیار آن ها گذاشت. پیش برنده ها همین طور اعضای گروه را تشویق کردند تا همدیگر را به خاطر اجرای خوب تعریف کرده و اجرای بد را رد کنند و برای خودشان، توقعات بزرگی را تعیین کنند. زمانیکه اعضای گروه به خواندن موضوع مشغول شدند، مشاور، اتاق را ترک کرده و به اعضای گروه اجازه داد تا خودشان کار کنند. با توجه به مشاجره کاری و مشاجره ارتباطی و رهبری ادراکی بین دو شخصی که نقش مشاور خارجی را ایفا می کردند هیچ تفاوت قابل توجهی دیده نشد.

### ۳-۵-۳- معیارها

#### ۳-۵-۱- مشاجره کاری

این متغیر با استفاده از چهار گویه ی پرسشنامه آمازن ۵۷ بررسی شد. عدد یک برای هیچ کس و عدد ۷ برای تعداد زیادی تثبیت شد. ساختار سوالات، مشابه سوالاتی بود که پژوهشگران دیگر از آن ها استفاده کرده بودند. سوالات عبارتند از:

در بررسی این موضوع، روی محتوا چند اختلاف نظر وجود داشت که اعضای گروه مجبور شدند روی آن کار کنند؟  
در ابتدای بحث و تصمیم گیری گروهی، در مورد نظرات / ایده ها چند مخالف در گروه شما وجود داشت؟  
در اواسط بحث و تصمیم گیری گروهی، در مورد نظرات / ایده ها چند مخالف در گروه شما وجود داشت؟  
در زمان دست یابی به پیشنهادات تهاپی، در مورد نظرات / ایده های متفاوت چند مخالف وجود داشت؟  
با این ۴ متغیر، ضریب آلفا در مورد مشاجره کاری ۰/۸۵ شد.

#### ۳-۵-۲- مشاجره ارتباطی

این متغیر با استفاده از ۳ مقیاس تعیین شد. این مقیاس ها عبارت اند از:  
در طول بحث و تصمیم گیری بین اعضای گروه چه قدر تنش های شخصی صورت گرفت؟  
در طول بحث و تصمیم گیری بین اعضای گروه چه قدر عصبانیت (خشم) صورت گرفت؟  
در طول بحث و تصمیم گیری بین اعضای گروه مشاجره شخصی چگونه معلوم شد؟  
با این ۳ متغیر، ضریب آلفا ۰/۹۰ شد.  
۳.۵.۲- اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، در تصمیم گیری

داوران برگه ها را بازبینی کنند. تا زمانیکه از ارزیابی آن ها مطمئن شوند ، این بازخوانی ادامه می یابد. تا بالاخره ملاک ها را تعیین کنند. برای این تحقیق ، متوسط امتیازات دو داور را در نظر گرفتیم. ضریب ارزیابی شده ۰/۶۶ شد. پژوهشگر این که قبلاً از این رویکرد استفاده کرده بودند ضریب های ارزیابی را بین (۰/۶۴) و (۰/۹۵) گزارش کردند.

### ۳-۶- متغیرهای کنترل

قبل از این که افراد در بررسی موضوع ما به عنوان گروه شرکت کنند ، انتظارات آن ها از مشاخره سنجیده شد. این مسئله به این دلیل پیش بینی شد که انتظار از مشاخره می تواند به مشاخرات شناختی و ارتباطی کمک کند. برای مثال ، این مسئله که بیشتر بودن مشاخرات عاطفی را شعله ور می کند ، می تواند از تمایلات اعضای گروه در دفاع از نظرات شان جلوگیری کند. به ویژه اگر آن ها در تجربه مشاخره در میان افراد احساس امنیت نکنند. توقع بالا از مشاخره همچنین می تواند سطوح بالاتری از مشاخره ارتباطی را تحقق بخشد ، زیرا اعضای گروهی که نسبت به مشاخره ، انتظار بیشتری دارند ، بیشتر تمایل دارند تا در زمان بروز خشونت در رابطه دیگر گروه ها مداخله کرده و طبق آن ممکن است عکس العمل نشان دهند.

موارد زیر برای ارزیابی انتظارات در مورد مشاخره استفاده شدند :

فکر می کنید تا چه اندازه بتوانید با افراد دیگر گروهتان کار کنید ؟

در طول فرآیند تصمیم گیری انتظار دارید بین اعضای گروه چه قدر اختلاف به وجود آید ؟

زمانیکه گروه به سمت کار روی پیشنهادشان می رود ، انتظار چقدر برخورد شخصی در گروه دارید ؟

ضریب آلفا برای این مقیاس ۰/۶۵ شد.

جهت کامل شدن تحقیق ، از افراد ، سن و جنس آن ها درخواست شد. زیرا ممکن است تفاوت بین اعضای گروه از نظر سن و جنس روی مشاخره شناختی تأثیر بگذارد. (مثلاً ممکن است اعضای جوان گروه فکر کنند که در حضور اعضای بزرگتر حق تأکید بر دیدگاهشان را ندارند) همچنین چنین تفاوت هایی می تواند موجب بروز برخورد بین افراد شده و به مشاخره ارتباطی تبدیل شود. بنا به هدف تحقیق ، با استفاده از فرمول فاصله اقلیدسی ملاک های سن و جنس به ملاک های عدم مشاخرت در هر گروه تغییر داده شد.

همین طور از افراد خواسته شد تا زبان مادری خود را گزارش دهند. (یعنی انگلیسی ، چینی ، غیره) تفاوت زبان های مادری در هر گروه به عنوان نماینده اختلاف اخلاقی و فرهنگی استفاده شد. ممکن است که اختلاف فرهنگی و اخلاقی در یک گروه به مشاخره شناختی بالا (به دلیل تنوع عقیده ها و دیدگاه های مختلف فرهنگی روی یک موضوع) و مشاخره ارتباطی بالا (به دلیل احتمال زیاد بدفهمی و سوء تفاهم در مورد منظور فرد مقابل) منجر شود. همچنین از افراد خواسته شد تا گزارش کوتاهی از مهارت های اجتماعی خود فراهم کنند. به دلیل پایین بودن ضریب آلفا ، این معیار در تحقیق استفاده نشد.

متغیر اراده با توصیف ۷ گویه ( ۶ گویه از پرسشنامه لیکرت ۵۸ و یک گویه از شوگر ۵۹) بررسی گردید. این سوالات میزان تمایل اعضای گروه را در اجرا و تلاش برای به انجام رسیدن تصمیم سنجید. برای سنجش ، از این سوالات استفاده کردیم.

با پیروی از پیشنهادات اعضای گروهتان، برای همکاری توصیف شده درموضوع چه خطراتی وجودداشت ؟

در برابر اجرای یک همکاری واقعی توصیف شده در موضوع تا چه اندازه تمایل داشتید از پیشنهادات اعضای گروهتان دفاع کنید؟

آیا ممکن است دستیابی به اطلاعات جزئی در مورد شرایط توصیف شده در موضوع باعث کم شدن حمایت شما از پیشنهادات اعضای گروهتان شود ؟

تا چه اندازه به اجرای موفقیت آمیز پیشنهادات اعضای گروهتان اطمینان دارید ؟

چه قدر احساس غرور می کنید که به دیگران بگویید در تولید این پیشنهادات سهیم هستید ؟

چگونه شما خود را به توصیه های گروهتان متعهد می دانید؟

پیشنهادات اعضای گروهتان را چه قدر می پذیرید و اگر برنامه شما اجازه دهد چه قدر تمایل دارید در اجرای پیشنهادات گروهتان حضور داشته باشید ؟

ضریب آلفا با مقیاس ۷ گویه ۰/۷۰ شد.

### ۳-۵-۳- درک کیفیت در مورد نتیجه تصمیم

درک کیفیت نتیجه تصمیم با استفاده از شش گویه ی پرسشنامه لیکرت تعیین شد. از افراد این سوالات پرسیده شد:

آیا گروه شما پیشنهاداتی با کیفیت بالا توصیه کردند؟

گروه شما چه قدر مشکل موجود در موضوع را تشخیص دادند ؟

چه قدر احتمال می دهید که پیشنهادات گروه شما در رقابت با گروه های دیگر برنده شود ؟

آیا گروه شما از طریق بررسی موضوع رهبری شد ؟

پیشنهادات گروه شما چه قدر به مشکل موجود در موضوع پرداخته است ؟

چنانچه سازمانی بخواهد پیشنهادات شما را اجرا کند ، چه قدر احتمال می دهید که پیشنهادات شما در غلبه بر مشکل موجود موفقیت آمیز باشد ؟

ضریب آلفا با مقیاس این ۶ مورد ۰/۸۲ شد.

### ۳-۵-۴- کیفیت قضاوت در مورد نتیجه تصمیم (سنجش

#### معیارهای غیروابسته)

اجزای گروه نیز با ارزیابی دو ملاک کیفیت پیشنهادات از عدد یک برای کیفیت پایین و عدد ۷ برای کیفیت بالا تعیین شد. این مطابق با این که گروه تا چه اندازه مشکلات موضوع را تشخیص داد و بر اساس کیفیت و حمایت منطقی از راه حل پیشنهادی ارزیابی می شود. ۶۰ این دو ملاک غیروابسته توسط یک دکترای فارغ التحصیل و یک دانشجو دکترا که در ارزیابی مطالعات موضوعی و تعیین امتیازات تجربه داشتند استفاده شد. این ملاک ها از وضعیت آزمایشی گروه ها جدا بودند. از قضاوت کنندگان درخواست شد تا فرآیند مشابه به فرآیندهای پریم ۶۱ را دنبال کنند. ابتدا از داوران خواسته شد تا زمان خواندن برگه ها آن ها را سه قسمت مساوی ضعیف ، متوسط ، خوب / عالی جدا کنند. دوم آن ها را بازخوانی کرده و از نظر کیفیت آن ها را دسته بندی کنند. سوم

## ۴- نتایج و بحث

### ۴-۱- تعمیم

تصادفی نشان داد که افراد مطابق نقشه های تعیین شده، رفتارهای رهبران را به نمایش می گذاشتند.

علاوه بر بررسی های اتفاقی و نامنظم، تلاش کردیم تا ذکاوت اعضای گروه رهبر را بسنجیم. (مشابه آزمایشات کیرک پاتریک ولک) در عمل بعدی، اعضای گروه مانند آزمایش لیکرت به سه سوال زیر پاسخ دادند:

آیا فردی که شما را رهبری کرد برای موفقیت شما در این رقابت انگیزه شخصی شما را بالا برد؟

آیا فردی که شما را رهبری کرد به صورت شخصی تحریک کرد که بهتر از انتظارتان عمل کنید؟

آیا فردی که شما را رهبری کرد به شما القا کرد که نظرات و نظرات شخصی خود را تعیین کنید؟

ضریب آلفا برای مقیاس رهبری درکی ۰/۸۲ شد.

بررسی تفاوت ها را شروع کردیم تا با توجه به رهبری درکی، تفاوت بین سه نوع رفتاری را آزمایش کنیم. اگر چه الگوی روش ها طبق انتظار در مسیر درست پیش می رفت، اما بین سه شرایط رهبری هیچ تفاوت چشمگیری دیده نشد. با این وجود، نبود تفاوت به این معنی نیست که کنترل رفتارهای رهبری موفقیت آمیز نبوده است.

اولاً مشاهدات در طول مطالعه و بررسی های اتفاقی و نامنظم در طی آزمایش نشان می دهد که رهبران از متن نوشته ها تبعیت کرده و طبق نقش های تعیین شده رفتار کردند.

دوماً برای فقدان تفاوت توضیحاتی موجود است که توصیه می کند که احتمالاً این مشکل به خاطر ضعف در کنترل می باشد نه به خاطر نبود کنترل. برای شروع، سوالاتی که برای کنترل استفاده شدند می توانند به ارزیابی تغییر در انگیزه اعضای گروه ها کمک کنند.

با این وجود، خود اعضا لزوماً به تغییرات توجهی نمی کنند زیرا ممکن است رهبران انگیزه های ناخودآگاه آن ها را تحریک کرده باشند. ممکن است اشخاص از محرک خاصی که انگیزه های آن ها را بالا برده و یا رفتارهای خاصی که با چنین محرکی تعیین شده اند آگاهی داشته باشند و یا نداشته باشند. ۶۷ احتمال دارد با روشی که ما، این سوالات را بررسی می کنیم مشکل بدتر هم شود. اعضا گروه ها در هر شرایط رهبری به دو روش های دیگر رهبری آشنایی نداشته و در نتیجه نمی توانند رهبری رهبری گروهشان را مشخص کرده و وی را با تصور ذهنی خود مقایسه می کنند. ۶۸ نبود مقایسه باعث می شود تفاوت بین گروه ها از بین رفته و نتایج مهمی دریافت نشود.

به وضوح کمبودی وجود دارد که کارایی تحقیق ما را کم می کند. با این وجود بهتر است اشاره کنیم که پژوهشگران دیگری که با استفاده از مشابه این رویکرد، رفتارهای رهبری را به کار گرفتند نیز گزارش کردند که اعضا دخالت های رهبر را به عنوان تفاوت در نظر نمی گیرند بلکه دخالت های آن ها موجب تفاوت در نحوه اجرای اعضا گروه می شود. همچنین این برای مطالعه ما یک مشکل می باشد زیرا قبلاً در این مطالعه تأثیرات مختلف سبک های رهبری را روی علاقه مندی افراد گزارش کردیم. در آینده باید کنترل های مختلفی انجام شود. کنترل هایی که اجازه دهد بین شرایط رهبری، مقایسه دقیق تری صورت بگیرد. مثلاً عاقلانه تر است که مشورت های گروه را ضبط کرده و نظارت های خارجی صورت بگیرد، بی اطلاع از شرایط فیلم های ضبط شده را به صورت مستقل مشاهده کرده همه رهبران را از نظر روش

ما اطلاعاتی را به صورت شخصی جمع آوری کرده و آن را با متوسط گیری از امتیازات شخصی به سطح گروه تعمیم دادیم. جهت توجیح تعمیم متغیرهای بررسی شده، آمار تقریبی برای متغیرهای استفاده شده در تحقیق تخمین زدیم. آمار تقریبی نشان می دهد که اشخاص حاضر در گروه به افراد گروه های مختلف خیلی شباهت دارند. معیاران آمار تقریبی برای درک کیفیت مشاخره کاری، مشاخره ارتباطی به ترتیب ۰/۳۶، ۰/۵۴ و ۰/۵۰ می باشند. این معیارها از حداقل میزان پیشنهاد شده ۰/۲۰ ۶۴ و اندازه هایی که در مطالعه دیگر (مثل سیمونز ۶۵، پترسن ۶۶) استفاده شده تجاوز کرد. در نتیجه تعمیم این معیارها به سطح گروهی، قابل قبول شد.

### ۴-۲- انتخاب اعضای گروه در پروسه مشاخره

ما سه شرایط رهبری را از این نظر مقایسه کردیم که گروه کدام رهبر مراحل خلاصه شده در دستورالعمل کتبی در مورد مشاخره کاری را که رهبری هر گروه فراهم کرده بود را پیروی کردند. بررسی این یک مورد، هفت گویه از پرسشنامه لیکرت، معیار گزارش خود افراد (آیا در رسیدن به پیشنهادات خود، مراحل خلاصه شده در دستورالعمل را که در مورد بروز مشاخرات بوده را پیروی کردید؟) نشان می دهد که بین رهبری عملگرایانه و شرایط رهبری کاریزماتیک تفاوت قابل توجهی وجود ندارد. با این وجود، گروه هایی که در شرایط رهبری مشارکتی (با مشاور خارجی) کار می کردند نشان دادند که نسبت به گروه های با رهبری کاریزماتیک و عملگرایانه از دستورالعمل ها به میزان کمی پیروی کردند.

### ۴-۳- متغیرهای همگام

قبل از ادامه بررسی، فکر کردیم که آیا متغیرهای کنترل باید به عنوان متغیرهای همگام در تحقیق استفاده می شوند. هر کدام از این متغیرها را در شرایط آزمایشگاهی مقایسه کردیم و هیچ تفاوت چشم گیری از لحاظ توقع از مشاخره، اختلاف سن، اختلاف جنس و تنوع زبان ها یافت نشد. در نتیجه هیچ کدام از این متغیرهای همگام را در بررسی بعدی منظور نکردیم.

### ۴-۴- کنترل

مطابق توصیف فوق، ما در این مطالعه از سه نوع سبک رهبری استفاده کردیم. برای تعیین صحت این استفاده، مطالعه دقیقی را تنظیم کردیم تا توانایی افراد را در نقش خودشان تعیین کنیم. با استفاده از یک آیین دوطرفه، از ابتدا تا پایان بررسی مشاهده می کردیم که رهبران چگونه افراد را از طریق فرآیند رهبری می کنند. ما دریافتیم که افراد از متن نوشته تبعیت کرده و رفتارهای تعیین شده رهبری را به درستی اجرا کردند. برای اطمینان از این که آیا اشخاص در طول آزمایش، رفتارهای مناسبی از خود نشان می دهند، به صورت اتفاقی قسمت هایی را بررسی می کردیم. ما در حالیکه سعی می کردیم حضورمان تا حد امکان جلب توجه نکند و بر فعالیت گروه تأثیر نگذارد مرتباً نگاه کرده و به مشورت اعضای گروه گوش می دادیم. این بررسی های

رهبریشان ارزیابی کنیم. احتمالاً چنین مقایسه ای نتایج دقیق تری را فراهم می کند.

#### ۴-۴-۱- کیفیت تصمیم گیری

ما در مورد کیفیت تصمیم گیری ، هیچ نتیجه ای را پیش بینی نکردیم. در واقع نظر ما این است که تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه می تواند کاملاً از درک کیفیت تصمیم گروه جدا باشد. با این حال ، می خواهیم وجود تفاوت را در چگونگی قضاوت یا درک کیفیت نتیجه تصمیم گیری بررسی کنیم. بر اساس سبک رهبری هر گروه، تفاوت های کیفیت تصمیم گیری را بررسی می کنیم. با بررسی درک کیفیت (معیار گروهی) از آنها به عنوان یک متغیر وابسته استفاده کردیم. جدول ۱ روش های سه نوع سبک رهبری را نشان می دهد. بین سه نوع سبک رهبری هیچ تفاوت چشم گیری وجود ندارد. متغیر درک کیفیت ۰/۴۱ شد.

	t		St.dev.	میانگین
	۱	۲		
۱. عملگرایانه	۲۴	۲۴	۰/۴۱	۵/۸۴
۲. کاریزماتیک	۲۳	۱/۶۸	۰/۴۱	۵/۶۴
۳. مشارکتی	۲۲	۱/۵۰	۰/۴۱	۵/۶۶

#### جدول ۱: میانگین و انحراف معیار کیفیت تصمیم گیری با سبک رهبری.

با توجه به معیارهای تخمینی در مورد کیفیت تصمیم گیری از آزمایش لوئر نیز استفاده کردیم تا متغیرها را در سه شرایط سبک رهبری مقایسه کنیم. این نشان می دهد که با توجه به چگونگی قضاوت بین سبک رهبری هیچ تفاوتی وجود ندارد. متغیر کیفیت قضاوت ۰/۰۸ شد. (رجوع شود به جدول ۲).

	t		St.dev.	میانگین
	۱	۲		
۱. عملگرایانه	۲۴	۲۴	۰/۰۸	۵/۸۴
۲. کاریزماتیک	۲۳	۳/۷۶	۰/۰۸	۵/۶۴
۳. مشارکتی	۲۲	۲/۸۵	۰/۰۸	۵/۶۶

#### جدول ۲: میانگین و انحراف معیار کیفیت قضاوت بین سبکهای رهبری.

از آنجایی که بین سبک رهبری و کیفیت تصمیم گیری هیچ ارتباط قابل توجهی وجود ندارد ، می توانیم به این مسئله توجه کنیم که تعارضات ممکن است به ارتباط بین سبک رهبری و اجرای اعضا تأثیر بگذارد. بر اساس پژوهش قبلی ، برای نشان دادن ساختارهای تعارض به عنوان یک تأثیرگذار بین سبک رهبری و اجرا ، باید سه سبک رهبری در یک جا باشند.<sup>۷۰</sup>

اولاً سبک رهبری حتماً دلیل وجود تغییر در تعارض رابطه ای و تعارض کاری می باشد. ثانیاً تعارض نیز دلیل تغییر در اجرا می باشد. ثالثاً زمانی که تعارض وارد معامله می شود ارتباط بین سبک رهبری و اجرا اهمیت خود را از دست می دهد.

ابتدا با توجه به کیفیت قضاوت ، وجود یک واسطه را بررسی کردیم. وجود سبک رهبری رهبر اول قبلاً ثابت شده بود. همان طور که در بالا اشاره کردیم سبک رهبری نشان داده است که روی تعارض رابطه ای و تعارض کاری تأثیر مستقیم دارد. با تحقیق روی سبک رهبری نوع دوم بنا به ضریب تعارض رابطه ای و تعارض کاری کیفیت قضاوت کاهش یافت. نتایج ، ضریب قابل توجهی را برای تعارض رابطه ای ( $t=۳.۷۵; pb \leq ۰.۰۱$ ) و تعارض کاری ( $t=-۳.۵۶; pb \leq ۰.۰۱$ ) نشان داد. بنابراین ، شرایط نوع دوم رهبری نیز تثبیت شد. برای تحقیق روی شرایط نوع سوم رهبری ، بررسی های قبلی را به صورت مرتب به کار گرفتیم. تغییر و تسهیل در رفتارها تبدیل به یک الگو شد ، به طوری که اجرای سبک رهبری به عنوان یک مقوله منبع فرض می شود. نتایج الگوی طبقه بندی شده قبلی در جدول ۳ نمایش داده شده است. زمانی که در الگوی ۲ متغیرهای تعارض وارد معادله می شوند ، ضریب های سبک رهبری به حالت چشمگیری باقی ماند. ( $t=-۳.۲۰; pb \leq ۰.۰۱$ ) و رابطه ای بین سبک رهبری و کیفیت قضاوت می باشد. البته علاوه بر تعارض سبک های رهبری نیاز به توضیح بیشتری دارد.

متغیر	مدل ۱			مدل ۲		
	B	T	B	B	t	B
تحول	-۱/۱۹	-۲/۷۶	-۰/۴۸	-۰/۴۳	-۲/۲۰	-۰/۴۳
تسهیل هدف	-۰/۹۱	-۲/۸۶	-۰/۳۶	-۰/۲۵	-۲/۱۶	-۰/۲۵
تعارض رابطه ای				۰/۴۸	۴/۰۰	۰/۴۸
تعارض کاری				-۰/۳۸	-۲/۹۱	-۰/۳۸
R <sup>۲</sup>	۰/۱۹				۰/۳۷	
ΔR <sup>۲</sup>					۰/۱۸	
F برای ΔR <sup>۲</sup> (df)					۸/۸۸	
F برای مدل ۱ (df)		۷/۷۸			۹/۲۶	

#### جدول ۳: تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله مراتب کیفیت قضاوت.

متغیر	B		t
	B	t	
تحول	-۰/۰۶	-۰/۴۷	-۰/۰۷
تسهیل هدف	-۰/۰۹	-۰/۷۵	-۰/۱۰
تعارض رابطه ای	۰/۱۳	۲/۰۲	۰/۲۸
تعارض کاری	-۰/۲۱	-۲/۹۷	-۰/۴۴
R <sup>۲</sup>			۰/۱۷
F برای مدل ۱ (df)		۳/۲۷	

#### جدول ۴: تجزیه و تحلیل رگرسیون برای کیفیت تصمیم.

همچنین از الگوی قبلی استفاده کردیم تا با توجه به کیفیت (معیار گروهی) همان سوال را بررسی کنیم. نتایج در جدول ۴ ارائه شده است. اگرچه سبک



#### ۴-۳-۴- سبک های رهبری و مشاخره ارتباطی

فرضیه ۱ تأکید می کرد که گروه هایی که تحت رهبری رهبر عملگرایانه بودند، در مقایسه با گروه های تحت رهبری رهبر کارزماتیک و مشارکتی، تعارض رابطه ای کمتری را موجب شدند. برای مقایسه کارآیی انواع رهبری در به حداقل رسیدن تعارض رابطه ای، بررسی تکنیک تفاوت به کار گرفته شد. بنا به شواهد آماری موجود در رهبری رهبر عملگرایانه در مقایسه با دو نوع دیگر رهبری، میزان تعارض رابطه ای به طور قابل توجهی کمتر صورت می گیرد. ( $F=13.54; pb \leq 0.01$ ) مقایسه های متعدد روی شیوه های رهبری نشان داد که سبکهای رهبری عملگرایانه در مقایسه با سبکهای رهبری کارزماتیک، به تعارض رابطه ای کمتری مربوط می شود. ( $t=5.14; pb \leq 0.01$ ). با توجه به این که تعارض کاری می تواند روی تجربه تعارض رابطه ای تأثیر بگذارد، بررسی های متغیرهای همگام را انجام دادیم تا نوع رهبری را که در آن تعارض رابطه ای کمتری اتفاق می افتد را تشخیص دهیم. الگو نشان داد که سبکهای رهبری عملگرایانه به طور متوسط از سبک رهبری کارزماتیک، تعارض رابطه ای کمتری را موجب می شود. ( $B=-0.43, pb \leq 0.05$ ) این مسئله از ادعای فرضیه ۱ حمایت می کند. با این وجود، در صورتیکه مقایسه های متعدد نشان داده که در سبکهای رهبری عملگرایانه نسبت به رهبری مشارکتی، تعارض رابطه ای کمتری صورت می گیرد، باید اشاره کرد که این تفاوت ها از نظر آماری متفاوت نیستند. ( $t=1.73; n.s.$ ) (به جدول ۶ رجوع شود) در نتیجه، به طور خلاصه از ادعای فرضیه ۱ تا حدودی حمایت شد.

t		تعداد	St.dev.	میانگین	
۲	۱				
		۲۴	.۷۵	۱/۷۶	۱. عملگرایانه
	۵/۱۴	۲۳	.۷۵	۲/۹۱	۲. کارزماتیک
۳/۳۱	۱/۷۳	۲۲	.۷۵	۲/۱۷	۳. مشارکتی

جدول ۶: میانگین و انحراف معیار از تعارض رابطه ای با سبک رهبری (تعارض کاری در مدل را شامل نمی شود).

#### ۴-۴-۴- سبک رهبری و اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه،

فرضیه ۲ ادعا می کرد که گروه هایی که تحت رهبری رهبر عملگرایانه هستند، در مقایسه با گروه های تحت رهبری رهبر عملگرایانه هستند در مقایسه با گروه های تحت رهبری رهبر کارزماتیک و مشارکتی، در تصمیم گیری تعهد زیادی از خود نشان خواهند داد. یک بررسی کلی نشان داد که بین سه نوع سبک رهبری در تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه افراد تفاوت هایی وجود دارد که از این ادعا حمایت می کند. ( $F=3.69, pb \leq 0.05$ ) بنابراین به مقایسه بین روش های رهبری فردی پرداختیم. بر اساس روش های متعدد مقایسه، بین سبک رهبری عملگرایانه و مشارکتی تفاوت آماری چشمگیری در تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه افراد وجود دارد. ( $t=2.62, pb \leq 0.05$ ) یک بار دیگر میزان تعارض کاری در گروه ها را بررسی کریم تا تعیین کنیم که آیا بعد از تنظیم تأثیرات تعارض کاری، سبک رهبری در تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای

رهبری مستقیماً بر روی کیفیت مؤثر نبوده اما تعارض بر آن تأثیر داشته است. ضریب برای هر دوتعارض رابطه ای ( $t=2.02; pb \leq 0.05$ ) و تعارض کاری ( $t=-2.97; pb \leq 0.01$ ) قابل توجه می باشد. این نشان می دهد که اعضای گروه بر اساس میزان مباحثه در مورد موضوع و میزان خصومت موجود بین اعضای گروه، کیفیت را معنی می کنند.

در مجموع به نظر می رسد که تعارض مانند یک واسطه نسبی بین سبک رهبری و اجرا عمل می کند. با توجه به چگونگی قضاوت و تعهد علاوه بر تعارضات، سبک های رهبری نیز نیاز به توضیح بیشتری دارد. سبکهای رهبری مستقیماً روی درک کیفیت تصمیم گیری تأثیری ندارد و به نظر می رسد که درک اعضای گروه بر اساس درک تعارض شکل می یابد.

نتیجه ای که از این تحقیق به دست می آید این است که تعارض کاری نقش مهمی را در تعهد گروه تصمیم گیرنده ایفا می کند. پژوهش قبلی اساساً روی تأثیرات تعارض شناختی تمرکز داشته است. این نتایج نشان می دهد که تعارض دقیقاً بر تعهد گروه تصمیم گیری مؤثر می باشد.

#### ۴-۴-۲- سبک های رهبری و مشاخره کاری

در این تحقیق فرضیه ای را درخصوص تعارض کاری مطرح نکردیم. با این وجود، لازم است سطوح تعارض کاری را با توجه به تأثیر آن روی تعارضات رابطه ای، تعیین کنیم. اطلاعات به دست آمده از این آزمایش نشان داد که رفتار یک رهبری کارزماتیک بروز بیشترین تعارض کاری را موجب می شود. ( $F=7.00; pb \leq 0.01$ ) میزان بروز تعارض کاری در این نوع سبک رهبری به طور قابل توجهی بیشتر از دو نوع دیگر یعنی رهبری عملگرایانه ( $t=3.03; pb \leq 0.05$ ) و مشارکتی ( $t=3.41; pb \leq 0.01$ ) می باشد. با این وجود هیچ مدرک آماری وجود ندارد که تفاوت بین دو نوع سبک رهبری عملگرایانه و رهبری مشارکتی را نشان دهد. ( $t=0.46; n.s.$ ) (به جدول ۵ مراجعه شود)

t		تعداد	St.dev.	میانگین	
۲	۱				
		۲۴	.۸۰	۲/۲۶	۱. عملگرایانه
	۳/۰۳	۲۳	.۸۰	۳/۹۷	۲. کارزماتیک
۳/۴۱	۰/۴۶	۲۲	.۸۰	۲/۱۵	۳. مشارکتی

جدول ۵: میانگین و انحراف معیار از تعارض کاری با سبک رهبری.

چند دلیل وجود دارد که نشان می دهد چرا سبکهای رهبری کارزماتیک بیشتر از دو نوع دیگر موجب تعارض کاری می شود. با توجه به لزوم معرفی شیوه صحیح تعارض به اعضای گروه، این نوع سبک رهبری در بالا بردن تعهد آن ها که در دست یابی به تصمیم گیری مؤثر است بیشتر موفقیت آمیز باشد. احتمالاً گروه های تحت سبک رهبری مشارکتی و رهبری عملگرایانه در تحریک اعضا در حل مشکلات و بررسی راه حل ها توانایی کمتری داشته اند. واضح است که جهت شرح علت های این تفاوت پژوهش های زیادی لازم است.

## ۵- دخالت های تئوری و عملی

زمانیکه اغلب مطالعات پویایی تصمیم گیری های گروهی را بررسی می کنند ، بعضی از تحقیق ها راجع به این مسئله مطالعه می کنند که بعد از این که گروه تصمیم گیری کرد چه اتفاقی می افتد. به درستی که این در تشخیص شکست یا موفقیت اساسی در تصمیم ، انتقادآمیز است. فرآیند تصمیم گیری نه تنها کیفیت تصمیم را تعیین می کند. بلکه اراده در اجرای تصمیم را نیز مشخص می کند. به دلیل فقدان اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، تصمیمات با کیفیت بالا نیز می تواند به شکست منجر شده و هرگز اجرا نشود.

ما در این مطالعه تلاش کردیم تا پیامدهای اراده و جدیت اعضای گروه را در گروه های تحت رهبری رهبری کارزماتیک ، عملگرایانه و مشارکتی بررسی کند. دیدگاه ما این است که تأثیر سبک رهبری روی اراده اعضا از طریق تأثیر سبک رهبری روی مشاجره ارتباطی موجود در گروه اتفاق می افتد. مطالعه ما از این دیدگاه - که سبک های رهبری می تواند روش های مهمی را در اجرا یا تضعیف اراده و جدیت اعضای گروه در اجرای تصمیم متخذه، ایجاد کند - حمایت می کند و این تأثیر از طریق توانایی رهبر برای مدیریت مشاجرات در طول فرآیند تصمیم گیری می تواند اتفاق بیفتد.

با توجه به مشاجره گروهی ، نتایج نشان می دهد که در مقایسه با رهبری مشارکتی و کارزماتیک ، سبک های رهبری عملگرایانه مشاجرات ارتباطی کمتری را منعکس می کند. میزان پایین مشاجره ارتباطی نشان می دهد که سبک های رهبری عملگرایانه در مقایسه با دو نوع دیگر رهبری در کنترل چنین مشاجره هایی بهتر عمل می کند. این نتیجه با این نظر موافق است که گروه هایی که خودشان تیم را مدیریت می کنند در پاسخ / عکس العمل به مشاجره ممکن است شکست بخورند. ۷۱ علاوه بر این ، این یافته ها از این ادعا که رهبری کارزماتیک به دلیل برانگیختن اعتماد به نفس و تشویق اعضای گروه در عاطفی عمل کردن با مشاجرات گروهی ، احتمالاً به طور ناخودآگاه میزان مشاجره ارتباطی زیادی را ایجاد می کند. ۷۲ به طور خلاصه ، گروه های تحت رهبری رهبری عملگرایانه در مقایسه با دو نوع دیگر رهبری برای جلوگیری از مشاجرات گروهی ظرفیت زیادی دارند. ادعا می کنیم که وجود ظرفیت جلوگیری از مشاجرات ، اراده و جدیت در اجرای تصمیم را تا حد زیادی بالا می برد.

به نظر می رسد که سبک های رهبری عملگرایانه در مقایسه با دو نوع دیگر رهبری بیشتر به اراده و جدیت در اجرای تصمیم مربوط می شود و به نظر می رسد که بدون توجه به کیفیت واقعی تصمیم گرفته شده به صورت گروهی ، این ارتباط وجود دارد. به این معنی که ما دریافتیم که در همه موارد در درک کیفیت و درک قضاوت در مورد پیامدهای تصمیم گروهی هیچ تفاوتی وجود ندارد. این مسئله جالب است زیرا پیشنهاد می کند که اراده اعضا بیشتر از فرآیندهای گروهی تأثیر می پذیرد نه از نتیجه کار گروهی.

این یافته ها مفاهیم عملی مهمی دارد. وقتی از رویکرد مشاجره استفاده می شود رهبران باید با رهبری اعضای گروه از طریق فرآیند تصمیم گیری وارد فرآیند مشاجره شوند و باید به یک انگیزه خارجی اطمینان داشته باشند تا اعضا را به بحث در مورد نظرات تحریک کنند . رهبران باید در مورد تحریک اعضای گروه به سطح خصوصی / فردی و یا بیدار کردن خودتصوری اعضا مراقب باشند. به کار انداختن نیازها در اعضا گروه می تواند باعث تحریک شده

تصمیمات متخذه گروه تفاوتی ایجاد کرده است یا نه؟ برای تعیین این تأثیر ، یک الگوی تک بعدی مناسب بود. این مدل نشان داد که در مقایسه با سبک رهبری عملگرایانه ، در سبک رهبری مشارکتی تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه، در اعضای گروه به میزان کمی وجود دارد.  $(B = -0.29, pb \leq 0.05)$  این مسئله از ادعاهای فرضیه ۲ حمایت می کند. (به جدول ۷ مراجعه شود).

	t		St.dev.	تعداد	میانگین
	۱	۲			
۱. عملگرایانه			۰/۴۷	۲۴	۵/۵۸
۲. کارزماتیک	۱/۹۱		۰/۴۷	۲۳	۵/۳۲
۳. مشارکتی	۲/۶۲	۰/۷۱	۰/۴۷	۲۲	۵/۲۲

جدول ۷: میانگین و انحراف معیار از تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه با سبک رهبری.

با این وجود نتایج نشان داده است که در مقایسه با گروه های تحت رهبری رهبر کارزماتیک ، هیچ تفاوت قابل توجهی در میزان تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه در تیم های تحت هدایت رهبری عملگرایانه وجود ندارد. در نتیجه به طور خلاصه ، فرضیه ۲ تا حدودی حمایت شد. این واقعیت که سبک های رهبری کارزماتیک در مقایسه با رهبری عملگرایانه به میزان بیشتری از تعارض رابطه ای مربوط می شود، به نظر نمی رسد که به وجود تفاوت در تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه افراد بین دو شرایط منجر شود. دلایلی وجود دارد که نشان می دهد ، چرا این تفاوت قابل توجه نمی باشد. زمانیکه در رهبری کارزماتیک ؛ تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیم متخذه، توسط تعارض رابطه ای لطمه دار می شود ، در این هنگام نیاز به رهبران کارزماتیک ای که تعهد به اهداف خودشان را تقویت کنند احساس می شود. احتمالاً بین جداسازی یک گروه سرشار از تعارض و ارتباط با رهبر بحث هایی وجود دارد. در نتیجه تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه احتمالاً ساختاری از این دو عامل می باشد. واضح است که برای تعیین اهمیت نسبی این دو عامل به پژوهش های زیادی نیاز است.

دلیل احتمالی دیگر برای فقدان وجود تفاوت در تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات متخذه بین سبک رهبری عملگرایانه و کارزماتیک می تواند به خاطر حمایت از خودخواهی و نیاز به احترام باشد. همان طور که قبلاً بحث شد، رهبران کارزماتیک موجب بروز خودخواهی شده و نیازهای همانندی را برجسته می کنند. این مسئله نشان می دهد که بین شناخت نتایج چنین تأثیری در جهت پیامدهای تلاش های گروهی نگرش هایی وجود دارد. شاید اعضای گروه از طریق شناخت ناهماهنگی ها باور می کنند که در اجرای تصمیمی که به صورت گروهی گرفته اند جدیت دارند. این مسئله با تأثیر منفی تعارض رابطه ای روی نگرش های اعضای گروه در جهت نتایج تلاش گروهی شان رقابت خواهد کرد.

و مشاجره ارتباطی به وجود آورد. این توصیه با پیشنهاد جانیز ۷۳ مرتبط است که بحث و مجادبه باید به روش محافظه کارانه ای معرفی شود.

این مطالعه از این ادعا حمایت می کند که سبکهای رهبری عملگرایانه اگر چه مخالفت ها و بحث های کاری را افزایش می دهد اما مشاجره ارتباطی را می تواند به حداقل برساند. با این وجود ، احتمال موارد دیگری نیز وجود دارد که با قوانین رهبری و مدیریت انتظارات که این رهبران آن ها را به کار می برند مرتبط می باشد. ممکن است بعضی از کارها احتیاج به شکست داشته باشند. شاید حتی زمانی که یک رهبری عملگرایانه راهی را برای کنترل مشاجره جست و جو می کند ، مشاجره عاطفی زیر پا گذاشته شود. لازم است که در پژوهش های بعدی این نظرات در انواع متعددی از کارها بررسی شوند. با توجه به مفاهیم تئوری مطالعه ما ماهیت ارتباط بین سبک رهبری و مشاجره گروهی را روشن تر کرده است. با این وجود مهم است اشاره شود که این مطالعه برای نشان دادن این که سبک رهبری بر مشاجره کاری یا مشاجره ارتباطی منجر می شود هیچ معیار واقعی دربر ندارد. برای مثال ، زمانیکه فرض می کنیم ترغیب خودخواهی باعث می شود که اعضا گروه بیشتر مستعد مشاجره ارتباط شوند ، توضیحات در مورد این مسئله نمی تواند به طور کامل کنار گذاشته شود.

## ۶- محدودیت ها و مسیر پژوهش های آینده

مهم است تا به چندین محدودیت انتقادآمیز در مطالعه مان اشاره کنیم. اولاً همان طور که در بالا ذکر شد ، یافته های ما ضعیف هستند و فقط تا حدودی حمایت شدند (نه به طور کامل) ما سعی کردیم حوزه ای از پژوهش رهبری را بررسی کنیم که نادیده گرفته شده است. مطالعه ما تلاش کرد تا وجود تفاوت های احتمالی در رفتارهای رهبران را در مشاجره گروهی تشخیص دهد. در تلاش جهت شبیه سازی رفتارهای رهبران ، به ویژه انعکاس روش رهبری کاریزماتیک ، سرشار از ایراد و مخالف شد.

مطالعه ما سعی کرد چندین سبک رهبری را که اساساً مختص سه نوع رهبری هستند را جلب کند. با این وجود بررسی های ما در نشان دادن وجود تفاوت در گزارش درک اعضا از رفتارها به مشکل برخورد. در نتیجه بررسی های ما به تصدیق صحت کنترل های آنان محدود شد. در آینده ، شکل متفاوتی از بررسی ها باید استفاده شود ، شکلی که در مقایسه بین شرایط رهبری را ممکن سازد (مانند ، ضبط مشاورات گروه). علاوه بر این به دلیل محدودیت تحقیق آزمایشگاهی ما ، جداسازی رفتارها که هرکدام در یک حوزه جداگانه باشند مشکل بود. مثلاً رهبری عملگرایانه ، در تنظیم هدف و تسهیل کارایی تأثیر داشت ، درحالیکه این ها از ویژگی های رهبری کاریزماتیک نیز بود. در پژوهش های بعدی ما باید تلاش زیادی کنیم تا چنین تحقیقی را پیش ببریم. یکی دیگر از محدودیت های این تحقیق ، محدودیت انتشار نتایج می باشد. اولاً گروه ها در یک دوره کوتاه و با زمان محدودی کار کردند و ثانیاً از دانشجویان فارغ التحصیل نشده که در مقایسه با تصمیم گیرنده های واقعی تمایلی به تجربه تصمیم گیری های پیچیده نداشتند تشکیل شده بود. با این وجود مشکل است اظهار کنیم که این محدودیت ها چگونه بر نتایج ما تأثیر گذاشته است. با توجه به نقش دیگری در تصمیم گیری برای مطالعه گروه های تصمیم گیری از دانشجویان استفاده شد. ۷۴ و نتایج به دست آمده در آزمایشگاه شبیه به مطالعاتی شد که در حوزه کاری بررسی شده بودند. اعضا گروه ها علاوه بر این که موقتاً در آن محیط کار می کردند این واقعیت که در

آینده با هم کار نخواهند کرد و نیز روی آن ها تأثیر گذاشت. در نتیجه اگر اعضا توقع داشتند که در آینده با هم کار خواهند کرد در این صورت مشاجرات بین آن ها کاهش می یافت. فکر کردن به این که این مسائل چگونه بر مطالعه ما تأثیر گذاشته است مشکل می باشد. احتمالاً دانستن این که آن ها در آینده با هم کار نخواهند کرد باعث می شد که رفتارهای پرخاشجویانه ی کمتری از خود نشان دهند. دومین امری که عمومی شدن مطالعه ما را محدود کرد استفاده از رهبران صرفاً مذکر می باشد. با توجه به اهمیت نقش جنس در پویایی و رهبری گروه ، بازسازی این پژوهش با استفاده از رهبران مؤنث مفید خواهد بود.

نتایج ما نشان داد که همه گروه ها به طور مساوی فرآیند مشاجره را قبول نکرده اند. به ویژه همان طور که در بالا اشاره شد گروه هایی که تحت رهبری مشارکتی بودند ، از دستورالعمل های کمتر از گروه های دیگر پیروی کردند در پژوهش های بعدی نیاز به بررسی این اختلافات وجود دارد. با توجه به تفسیر نتایج تحقیق و وجود سوالات در مورد آن بررسی این اختلاف ها در تحقیق های بعدی اجتناب ناپذیر است. برای مثال ، ماهیت گروه های رهبری مشارکتی باید به گونه ای باشد که در مقایسه با گروه هایی که رهبری معینی داشتند احساس رهبری رهبری کمتری بکنند. اساس این نقش ها می تواند در انتخاب شیوه صحیح مشاجره ، تفاوت ها را توضیح دهد. در نتیجه بعضی تفاوت های نشان داده شده در مشاجرات به علت به کار بردن شیوه صحیح مشاجره دچار شکست شد و این علت دوم در گروه هایی است که تحت رهبری مشارکتی بودند.

هدف اصلی مطالعه کنونی آزمایش این مسئله بود که رفتارهای رهبری چگونه می تواند بر ماهیت مشاجره و اراده اعضا در یک کار گروهی تأثیر بگذارد. در مطالعات بعدی باید تلاش شود تا با توجه به تأثیر رفتارهای رهبری روی مشاجرات ، ویژگی های روش های رهبری تشخیص داده شود. لازم است در تحقیقات بعدی تأیید مکانیسم یا ارتباط بین رفتار رهبران و مشاجره بررسی شود. ما مستقیماً محرک های این ارتباط یعنی نیازهای ارزشی ، خودخواهی مانند را بررسی نکردیم. لازم است در مورد ارتباط بین سبک های رهبری و نتایج اجرای گروهی شناخت کاملی صورت بگیرد. این امید ماست که این مطالعه به پژوهش های آینده کمک کند تا این ارتباط ها را به طور کامل تشخیص دهند.

- [۱] Amason, A. C. (۱۹۹۶). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, ۳۹(۱), ۱۲۳-۱۴۸.
- [۲] Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (۱۹۹۷). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, ۲۳(۴), ۴۹۰-۵۱۶.
- [۳] Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (۱۹۹۰). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, ۲۳(۷), ۲۰.
- [۴] Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (۲۰۰۰). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. ۲۲۱-۲۳۰). Westport, CT: Quorum Books.
- [۵] Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (۱۹۹۶). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *The Journal of Applied Psychology*, ۸۱(۶), ۸۲۷-۸۳۲.
- [۶] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (۱۹۸۶). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۵۱(۶), ۱۱۷۳-۱۱۸۲.
- [۷] Bass, B. M. (۱۹۸۰). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- [۸] Borenstein, M., & Cohen, J. (۱۹۸۸). *Statistical power analysis: A computer program*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [۹] Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle, A. L. (۱۹۹۸). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, ۴۱(۴), ۴۱۰-۴۲۴.
- [۱۰] Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Eduardo, S., & Halpin, S. M. (۲۰۰۶). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, ۱۷, ۲۸۸-۳۰۷.
- [۱۱] Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (۱۹۹۹). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۷۶, ۸۹۳-۹۱۰.
- [۱۲] Cohen, S. G., Ledford, G. E., Jr., & Spreitzer, G. M. (۱۹۹۶). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, ۴۹, ۶۴۳-۶۷۶.
- [۱۳] Connelly, S., Gaddis, B., & Helton-Fauth, W. (۲۰۰۷). A closer look at the role of emotions in transformational and charismatic leadership. In B. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. New York, NY: Elsevier Science.
- [۱۴] De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (۲۰۰۷). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, ۸۸, ۷۴۱-۷۴۹.
- [۱۵] Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (۱۹۹۹). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, ۴۲(۴), ۳۸۹-۴۰۲.
- [۱۶] Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (۱۹۹۰). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, ۱۰۸, ۲۳۳-۲۵۶.
- [۱۷] Eisenhardt, K. M. (۱۹۹۹). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, ۴۰(۳), ۶۰-۷۲.
- [۱۸] Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (۱۹۹۷). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, ۳۹(۲), ۴۲-۶۲.
- [۱۹] Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (۱۹۹۸). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, ۲۳, ۳۲۰-۳۸.
- [۲۰] Georgopolous, B. S. (۱۹۸۶). *Organizational structure, problem-solving, and effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [۲۱] Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (۱۹۸۶). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, ۷, ۳۱۳-۳۲۷.
- [۲۲] Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (۱۹۹۲). Primitive emotional contagion. In M. S. Clark (Ed.), *Emotion and social behavior: Review of personality and social psychology*, Vol. ۱۴ (pp. ۱۰۱-۱۷۷). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [۲۳] Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (۱۹۹۱). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, ۱۲, ۳۲۷-۳۵۱.
- [۲۴] House, R. J. (۱۹۹۸). Appendix: Measures and assessment for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, and interclass correlations. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches*. Stamford, Connecticut: JAI Press.
- [۲۵] House, R. J., & Shamir, B. (۱۹۹۳). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research*. New York, N.Y.: Academic Press.
- [۲۶] Howell, J. M., & Frost, P. J. (۱۹۸۹). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۴۳(۲), ۲۴۳-۲۶۹.
- [۲۷] Janis, I. L. (۱۹۸۲). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- [۲۸] Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (۱۹۹۶). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, ۲۲(۲), ۱۱۷-۱۴۲.
- [۲۹] Javidan, M., Bemmels, B., Devine, K. S., & Dastmalchian, A. (۱۹۹۰). Superior and subordinate gender and the acceptance of superiors as role models. *Human Relations*, ۴۸, ۱۲۷۱-۱۲۸۴.
- [۳۰] Jehn, K. (۱۹۹۴). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, ۵, ۲۲۳-۲۳۸.
- [۳۱] Jehn, K. A. (۱۹۹۰). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, ۳۵, ۲۵۶-۲۸۲.

- [ ۳۳ ] Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatscher, S. M. B. (۱۹۹۷). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, ۸(۴), ۲۸۷-۳۰۰.
- [ ۳۴ ] Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (۲۰۰۱). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, ۴۴(۲), ۲۳۸-۲۵۱.
- [ ۳۵ ] Johnson, S. K. (۲۰۰۸). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, ۱۹, ۱-۱۹.
- [ ۳۶ ] Kirk, R. E. (۱۹۹۰). *Experimental design: Procedures for the behavioral sciences*. Toronto: Brooks/Cole Publishing Company, ITP.
- [ ۳۷ ] Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (۱۹۹۶). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *The Journal of Applied Psychology*, ۸۱, ۳۶-۵۱.
- [ ۳۸ ] Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (۱۹۹۰). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, ۳۸(۱), ۶-۸۴.
- [ ۳۹ ] Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (۲۰۰۶). Leading conflict?: Exploring potential linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, ۳۷, ۳۷۷-۴۰۳.
- [ ۴۰ ] Langfred, C. W. (۲۰۰۷). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in selfmanaging teams. *Academy of Management Journal*, ۵۰, ۸۸۰-۹۰۰.
- [ ۴۱ ] Lazarus, R. S. (۱۹۹۳). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, ۴۴, ۱-۲۱.
- [ ۴۲ ] Maier, N. R. F. (۱۹۶۳). *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*. New York: McGraw-Hill.
- [ ۴۳ ] Manz, C. C., & Sims, H. P. J. (۱۹۸۷). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, ۳۲, ۱۰۶-۱۲۸.
- [ ۴۴ ] Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (۲۰۰۰). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, ۲۰, ۲۱۹-۲۳۱.
- [ ۴۵ ] Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (۲۰۰۷). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, ۴۴(۵), ۷۳۳-۷۵۸.
- [ ۴۶ ] Morgeson, F. P. (۲۰۰۰). The external relationship of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *The Journal of Applied Psychology*, ۹۰, ۴۹۷-۵۰۸.
- [ ۴۷ ] Mumford, M. D. (۲۰۰۶). Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological and charismatic leaders. MAHwah, NJ: Erlbaum.
- [ ۴۸ ] Mumford, M. D., Antes, A. J., Caughron, J. J., & Freidrich, T. L. (۲۰۰۸). Charismatic, ideological and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, ۱۹, ۱۴۴-۱۶۰.
- [ ۴۹ ] Peterson, R. S. (۱۹۹۷). A directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۷۲(۵), ۱۱۰۷-۱۱۲۱.
- [ ۵۰ ] Pfeffer, J. (۱۹۹۲). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [ ۵۱ ] Phillips, J. S., & Lord, R. G. (۱۹۸۲). Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. *The Journal of Applied Psychology*, ۶۷(۴), ۴۸۷-۴۹۲.
- [ ۵۲ ] Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (۱۹۹۰). Structured conflict and consensus outcomes in group decision making. *Journal of Management*, ۱۶(۴), ۶۹۱-۷۱۰.
- [ ۵۳ ] Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (۱۹۸۶). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- [ ۵۴ ] Riggio, R. E. (۱۹۸۶). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۵۱(۲), ۶۴۹-۶۶۰.
- [ ۵۵ ] Schwarz, N., & Clore, G. L. (۱۹۸۷). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective state. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۷۱, ۵۱۳-۵۲۳.
- [ ۵۶ ] Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (۱۹۸۶). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, ۲۹(۱), ۵۱-۷۱.
- [ ۵۷ ] Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (۱۹۸۹). Experimental effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, ۳۲, ۷۴۰-۷۷۲.
- [ ۵۸ ] Schwenk, C., & Cosier, R. (۱۹۹۳). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision-making. *Journal of Applied Social Psychology*, ۲۳, ۱۲۷-۱۳۹.
- [ ۵۹ ] Sessa, V. I. (۱۹۹۶). Using perspective taking to manage conflict and affect in teams. *The Journal of Applied Behavioral Science*, ۳۲(۱), ۱۰۶-۱۱۰.
- [ ۶۰ ] Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (۱۹۹۳). The motivational effects of charismatic leader: A self-concept-based theory. *Organizational Science*, ۴(۴), ۵۷۷-۵۹۰.
- [ ۶۱ ] Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (۲۰۰۰). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, ۳۰, ۶۱۲-۶۴۰.
- [ ۶۲ ] Simons, T. L., & Peterson, R. S. (۲۰۰۰). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *The Journal of Applied Psychology*, ۸۵(۱), ۱۰۲-۱۱۱.
- [ ۶۳ ] Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (۲۰۰۰). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *The Journal of Applied Psychology*, ۹۰, ۲۹۰-۳۰۰.
- [ ۶۴ ] Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (۲۰۰۶). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion and team effectiveness. *Group & Organization Management*, ۳۴, ۱۷۰-۱۸۸.

- [ ٦٥] Thomas, D. C. (١٩٩٩). *Cultural diversity and work group effectiveness: An experimental study. Journal of Cross-Cultural Psychology*, ٣٠(٢), ٢٤٢-٢٦٣.
- [ ٦٦] Tjosvold, D. (١٩٩٣). *Learning to manage conflict. New York: Lexington Books.*
- [ ٦٧] Wageman, R. (١٩٩٧). *Critical success factors for creating superb self-managing teams. Organizational Dynamics*, ٢٦(١), ٤٩-٦١.
- [ ٦٨] Wall, J. A. J., & Callister, R. R. (١٩٩٥). *Conflict and its management. Journal of Management*, ٢١(٣), ٥١٥-٥٥٨.

### زیر نویس ها

- ١ (Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, ١٩٩٥).
- ٢ (Guth & MacMillan, ١٩٨٦).
- ٣ (Pfeffer, ١٩٩٢)
- ٤ (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, ١٩٩٧).
- ٥ (Hitt & Tyler, ١٩٩١)
- ٦ (Jehn, ١٩٩٥; Mooney, Holahan, & Amason, ٢٠٠٧; Simons & Peterson, ٢٠٠٠).
- ٧ (Janssen, Van de Vliert, & Veenstra, ١٩٩٩).
- ٨ (Amason & Sapienza, ١٩٩٧; Dooley & Fryxell, ١٩٩٩).
- ٩ (Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison, ١٩٩٥),
- ١٠ (Mumford, ٢٠٠٦; Mumford, Antes, Caughron, & Freidrich, ٢٠٠٨).
- ١١ (Amason, ١٩٩٦).
- ١٢ (Jehn, ١٩٩٥).
- ١٣ (Janssen et al., ١٩٩٩).
- ١٤ (Mooney et al., ٢٠٠٧).
- ١٥ Weingart (٢٠٠٣)
- ١٦ De Dreu (٢٠٠٣)
- ١٧ (Tekleab et al., ٢٠٠٩)
- ١٨ (Amason, ١٩٩٦).
- ١٩ (Amason, ١٩٩٦; Medina, Munduate, Dorado, Martínez, & Guerra, ٢٠٠٥).
- ٢٠ (Wall & Callister, ١٩٩٥).
- ٢١ (Brett, Shapiro, & Lytle, ١٩٩٨).
- ٢٢ (Bass, ١٩٨٥)
- ٢٣ (Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, ٢٠٠٠).
- ٢٤ (Shamir, House, & Arthur, ١٩٩٣),
- ٢٥ (Gardner & Avolio, ١٩٩٨).
- ٢٦ (Ashkanasy & Tse, ٢٠٠٠)
- ٢٧ (Johnson, ٢٠٠٨).
- ٢٨ (Johnson, ٢٠٠٨; Sy, Cote, & Saavedra, ٢٠٠٥).
- ٢٩ (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, ١٩٩٢)
- ٣٠ (Chartrand & Bargh, ١٩٩٩).
- ٣١ Sy (٢٠٠٥).
- ٣٢ (Lazarus, ١٩٩٣).
- ٣٣ (Kotlyar & Karakowsky, ٢٠٠٦).
- ٣٤ (Brett et al., ١٩٩٨).
- ٣٥ (Eisenhardt, ١٩٩٩).
- ٣٦ (Pruitt & Rubin, ١٩٨٦).
- ٣٧ (Tjosvold, ١٩٩٣).
- ٣٨ (Schwarz & Clore, ١٩٨٣).
- ٣٩ (Wageman, ١٩٩٧)
- ٤٠ (Manz & Sims, ١٩٨٧).

- ٤١ (Cohen, Ledford, & Spreitzer, ١٩٩٦; Morgeson, ٢٠٠٥)
- ٤٢ (Jehn, Chadwick, & Thatscher, ١٩٩٧).
- ٤٣ (Jehn et al., ١٩٩٧),
- ٤٤ (Langfred, ٢٠٠٧).
- ٤٥ (Eagly & Johnson, ١٩٩٠)
- ٤٦ (Javidan, Bemmels, Devine, & Dastmalchian, ١٩٩٥)
- ٤٧ Howell (١٩٨٩)
- ٤٨ Frost (١٩٨٩)
- ٤٩ Kirkpatrick (١٩٩٦).
- ٥٠ Locke (١٩٩٦).
- ٥١ (Maier, ١٩٦٣)
- ٥٢ (Thomas, ١٩٩٩).
- ٥٣ (Weber, & Kelloway, ١٩٩٦; Kirkpatrick & Locke, ١٩٩٦).
- ٥٤ (House, ١٩٩٨).
- ٥٥ (Howell & Frost, ١٩٨٩).
- ٥٦ (Howell & Frost, ١٩٨٩; Kirkpatrick & Locke, ١٩٩٦).
- ٥٧ (Amason, ١٩٩٦)
- ٥٨ Likert (١٩٩٩)
- ٥٩ Schweiger (١٩٩٨)
- ٦٠ (Priem et al., ١٩٩٥; Schweiger et al., ١٩٨٦; Schwenk & Cosier, ١٩٩٢; Thomas, ١٩٩٩).
- ٦١ Priem (١٩٩٥).
- ٦٢ (Schweiger et al., ١٩٨٩)
- ٦٣ (Priem et al., ١٩٩٥).
- ٦٤ (Georgopolous, ١٩٨٦)
- ٦٥ Simons
- ٦٦ Peterson
- ٦٧ (House & Shamir, ١٩٩٣: ٩١).
- ٦٨ (Phillips & Lord, ١٩٨٢).
- ٦٩ (Kirk, ١٩٩٥).
- ٧٠ (Baron & Kenny, ١٩٨٦).
- ٧١ (Langfred, ٢٠٠٧)
- ٧٢ (Kotlyar & Karakowsky, ٢٠٠٦)
- ٧٣ Janis (١٩٨٢)
- ٧٤ (Jehn & Mannix, ٢٠٠١)