تاریخ دریافت مقاله: ۸۱/۱۰/۱٤
تاریخ بررسی مقاله: ۸۳/۳/۱۰
تاریخ پذیرش مقاله: ۸٤/۳/٤

مجله علوم تربیتی و روانشناسی
دانشگاه شهید چمران اهواز،۱۳۸٤
دوره سوم، سال دوازدهم،شماره۳
ص‌ص : ۱۷٤-۱۵۳

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

دکتر حمیدرضا عریضی *

چکیده

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

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

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

مقدمه

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

رهبری را می‌توان توانایی یا ظرفیت فرد برای رهبری کردن، راهنمایی کردن، مدیریت و نیز هدایت افعال و عقاید دیگران دانست (کوت[1]،۱۹۹۰) رهبری فرایندی است که از طریق آن برخی از افراد بقیه اعضای گروه را برای نیل به هدفهای گروهی خاص تحت تأثیر قرار می‌دهند. رفتار رهبری را با دو بعد توصیف کرده‌اند. بعد اول عملکرد وی است که فعالیتهای مربوط به تکلیف از قبیل توصیف هدفها، توزیع نقشها و غیره را توضیح می‌دهد. بعد دوم عبارت از مجموعه حمایتهای روانشناختی است که رهبر از پیروان خویش به عمل می‌آورد. برای مقایسه‌های بین فرهنگی، رهبری در کشورهای متعدد توصیف شده است (هویی و لاک[2]، ۱۹۹۷؛ اشمیت و یه[3]، ۱۹۹۲؛ اسون سیتسکی[4] ۱۹۸۸). ماهیت هنجاری یا توصیفی سبکهای رفتاری نیز در تعریف رهبری مورد نظر قرار گرفته است (دن هارتوگ، کوپمن، تیری، ویلد روم، مکنزی و جارموز[5] ۱۹۹۷).

هر چند مدیریت با رهبری وجوه اشتراک بسیار دارد اما باید بین این دو تفکیک قائل شد (کوتر، ۱۹۹۰؛ زالزنیک[6]، ۱۹۷۷) گاهی رهبری به عنوان یکی از نقشهای متعدد مدیران توصیف شده است (مینتزبرگ[7]، ۱۹۸۹). .دن هارتورگ و کوپمن (۲۰۰۱) رویکردهای نظری در مورد رهبری را به چهار دسته رویکرد صفات (تا۱۹٤۰)، رویکرد سبک رهبری (تا ۱۹٦۰)، رویکرد اقتضائی (تا ۱۹۸۰) و رویکردهای جدید تقسیم می‌کنند. در مقایسه این رویکردها باید توجه کرد که هر چهار رویکرد اینک همزمان مطرح هستند. در روانشناسی بر خلاف علوم سخت با پدیدآئی و تثبیت یک رویکرد جدید، رویکردهای قبلی زوال نمی‌یابند .

به عبارت دیگر، نظریه پارادایم کوهنی درباره آنها صادق نیست که با پدیدآئی رویکرد جدید، رویکرد قبلی به تدریج محو می‌شود (هرگنهان[8]، ۲۰۰۱، ترجمه سیف، ۱۳۸۳).

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

[1] - Kotter
[2] - Hui & Luk
[3] - Schmidt & Yeh
[4] - Sventsitsky

[5] - den hartog, Koopman, Thierry, Wilderom, Maczynki & Jarmuz
[6] - Zaleznik
[7] - Mintzberg
[8] - Hergenhan

رهبری موضوع مهم این است که رهبران چه کاری انجام می‌دهند؟ مهمترین پژوهشها در سبک رهبری مطالعات اوهایو است که بر طبق آن دو سبک رهبری ملاحظه‌کاری[1] و ساخت‌دهی[2] ناخته شداند (فلایشمن و هاریس[3]، ۱۹٦۲).

هر چند انتقادات متعددی به این پژوهشها شده است (مثلاً بریمن[4]، ۱۹۹۳، کورمن[5]، ۱۹٦٦)، با این حال، هنوز یکی از نظریات تأثیرگذار در رهبری است (دن هارتوگ و کوپمن، ۲۰۰۱). ساخت دهی مربوط به درجه فعالیتی است که شخص رهبر در ساخت دهی و تعیین نقش خود و زیر دستانش انجام می‌دهد. بنابراین، فردی که در این بعد نمره بالا بگیرد از طریق برنامه‌ریزی، انتقال اطلاعات، تعیین جدول زمانی و آزمایش اندیشه‌های نو نقشی فعال دارد، در حالی که بعد ملاحظه کاری اشاره به اعتماد متقابل بین رهبر و زیردستان و رعایت احساسات آنهاست. رهبر ملاحظه کار با همدلی و ارتباط متقابل با زیردستان رابطه برقرار می‌کند که بر مبنای احترام به عقاید و رعایت احساسات زیر دستانش است. بنابراین، رهبری که در این بعد نمره بالا بگیرد در یک جو همدلی با زیر دستانش زندگی می‌کند .

پژوهشها نشان داده‌اند که رابطه هر دو بعد با عملکرد زیردستان پایین است (کورمن، ۱۹٦٦). اما رابطه بعد ملاحظه‌کاری و خشنودی شغلی بالا بوده است (باین[6]، ۱۹۷٤ و فلایشمن، ۱۹۷۳). کر، شریشایم، مورفی و استاگدیل[7] (۱۹۷٤) دریافتند که با افزایش توافق میان انتظارات زیردستان از سبکهای رهبری مدیران اعم از سبک ملاحظه کاری و ساخت دهی رهبر و رفتارهای مشاهده شده واقعی، خشنودی و عملکرد کارکنان افزایش خواهد یافت. نوین نام، شکرکن و مهرابی‌زاده هنرمند (۱۳۸۱) رابطه ویژگیهای شخصیتی را با دو سبک ملاحظه کار و ساخت ده بررسی کردند و دریافتند که عامل تمکین با سبک رهبری ملاحظه کار و عوامل خویشتن‌دار، شکاک، خودپسند، ملاحظه کار، پرخاشگری و حساس با سبک رهبری ساخت ده رابطه دارند .

در مجموعه‌ای از سه پژوهش رفتار مدیران ایرانی از دید بین فرهنگی و از دید کارکنان و سرپرستان زیر دست آنها مورد بررسی قرار گرفت (ایمن و چمرز[8]، ۱۹۸۳؛ فوا[9] و چمرز، ۱۹٦۷ و چمرز، ۱۹٦۹). با توجه

[1] - consideration
[2] - intiating strucrure
[3] - Fleishman & Harris
[4] - Bryman
[5] - Korman

[6] - Bain
[7] - Kerr, Schresheim, Murphy & Stagdill
[8] - Ayman & Chemers
[9] - Foa

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

در پژوهش ایمن و چمرز (۱۹۸۳) پرسشنامه توصیف رفتار رهبر[1] (استوگدیل[2]، ۱۹۶۳) بر روی ۱٤۲ نفر از کارکنان در نه بخش یک شرکت صنعتی بزرگ در ایران اجرا شد. هدف آنها ارزیابی تعمیم‌پذیری رفتار رهبر در نمونه‌هایی بود که در پژوهشهای غربی (اروپا و آمریکا) به دست آمده بود. آنها با دو روش بیشینه درستنمایی و مؤلفه‌های اصلی، پرسشنامه توصیف رفتار رهبر را تحلیل عاملی نمودند. ۱۳ سؤال بیشترین بارهای عاملی در هر دو روش را بر روی دو عامل نشان دادند. شکل به دست آمده ۱۳ سؤالی همبستگی ۰/۹۵ با شکل اصلی سؤالات داشت. ایمن و چمرز (۱۹۸۳) دو عامل به دست آمده را به ترتیب عامل پدرانه خیرخواهانه و رفتار تسلط جویانه نامیدند .

آنها به مجموعه این سؤالها، دو سؤال دیگر افزودند سؤالهای افزوده شده با دقت زیاد ایده نظری عوامل اصلی را منعکس می‌کردند. در پژوهش ایمن و چمرز (۱۹۸۳) توجه اصلی مفهوم بین فرهنگی رهبری در بین کارکنان ایرانی بود. از نظر آنها افزودن دو سؤال به بدنه اصلی سؤالات پرسشنامه توصیف رفتار رهبر برای شفاف کردن این عوامل است. جمله «مدیر خوبی است» یک بعد ارزشیابی کلی و «مانند پدر مهربان است» الگوی رهبری برای مدیران ایرانی را منعکس می‌سازد. سؤال اول بار عاملی ۰/۸۹ و سؤال دوم بار عاملی ۰/۹۵ روی عامل اول یعنی عامل پدرانه خیرخواهانه داشتند که نشان می‌داد نظر کارکنان ایرانی از یک مدیر خوب، مدیری است که رفتار پدرانه خیرخواهانه دارد. در پژوهش چمرز (۱۹٦۹) از کارکنان ایرانی خواسته شده بود که رفتار سرپرستان آمریکائی خود را درجه‌بندی کنند. تحقیق مذکور در شرکت بال‌گردسازی در اصفهان انجام گرفته بود که کارکنان ایرانی زیر نظر سرپرستان آمریکایی کار می‌کردند. در پژوهش چمرز (۱۹٦۹) از پرسشنامه توصیف رفتار رهبر (استوگدیل، ۱۹٦۳) استفاده شد و از روش مؤلفه‌های اصلی برای تحلیل عاملی سؤالات پرسشنامه استفاده به عمل آمد. در این پژوهش یک عامل منفرد به دست آمده بود که در آن رفتارهای ساخت دهی و ملاحظه‌کاری با یکدیگر ترکیب شده بود. تفاوت در نتایج به دست آمده در دو پژوهش چمرز (۱۹٦۹) و ایمن و چمرز (۱۹۸۳) بیشتر از این که تصنعی و یا روشهای آماری باشد مربوط به نمونه‌ای است که کارکنان در مورد آنها نظر داده‌اند. در

[1] - Leader Behavior Description Questionaire
[2] - Stogdill

پژوهش چمرز (۱۹٦۹) درباره مدیران آمریکائی و در پژوهش ایمن و چمرز (۱۹٦۹) درباره مدیران ایرانی از نظر کارکنان ایرانی بررسی شده است. با مقایسه نتایج این دو پژوهش، ایمن و چمرز (۱۹۸۳) نتیجه می‌گیرند که کارکنان ایرانی یک نظریه ضمنی درباره مدیران ایرانی دارند که دو عاملی است و در آن عامل رفتار پدرانه خیرخواهانه اثربخش‌تر است (مترادف مدیر خوب) و عامل رفتار تسلط جویانه نیز وجود دارد. اما کارکنان ایرانی یک نظریه ضمنی درباره مدیران آمریکائی دارند که در آن فقط یک عامل منفرد که ترکیبی از سؤالهای بازتاب دهنده ساخت دهی و ملاحظه‌کاری است وجود دارد. اثر بخش‌تر بودن رفتار پدرانه خیرخواهانه در پژوهش فوا و چمرز (۱۹٦۷) نشان داده شده است. در پژوهش آنها دو ابزار برای سنجش رفتارهای اجتماعی در محیط کار که توسط پژوهشگران طراحی شده بود و شکل اصلی پرسشنامه توصیف رفتار رهبر (LBDQ) به کار رفت. برای پیامدها نیز از رفتارهای زیردستان شامل رفتارهای اجتنابی (غیبت از محیط کار و تمایل به ترک شغل) استفاده شد. آنها دریافتند که سؤالات عامل ساخته مانند «از کارهای بد انتقاد می‌کند» به صورت دستوری موقعیت را از حالت احترام متقابل خارج می‌کند و زیردستان تصور می‌کنند که تحت کنترل قرار گرفته‌اند و استثمار می‌شوند و به تبع آن رفتارهای اجتنابی از خود ظاهر می‌سازند. این پژوهشهای سه‌گانه که قبل از انقلاب برای بررسی رهبر آرمانی در محیط صنایع ایران انجام شده‌اند نشان دهنده یک نظریه ضمنی بین فرهنگی در مورد انتظار کارکنان ایرانی از مدیران خود است. این پژوهشها تفاوت بین توصیف رفتار رهبری در نمونه‌ای ایرانی و نمونه‌ای آمریکائی را نشان می‌دهد .

پژوهش بر روی نمونه مدیران در اروپا و آمریکا دو عامل پایا برای رفتار مدیران به دست داده است. عامل اول ساخت دهی و معطوف به تکلیف[1] و دیگری عامل هیجانی اجتماعی[2] یا ملاحظه‌کاری است (بیلز[3]، ۱۹۵۸؛ کارتر[4]، ۱۹۵۳؛ فیدلر[5]،۱۹۷۲؛ فلایشمن، ۱۹۷۳؛ کان و کاتز[6]، ۱۹۵۳؛ استاگدیل، ۱۹٦۹؛ کوپر و لاک[7]، ۲۰۰۰) با این حال نباید تصور کرد که نتایج به دست آمده در اروپا و آمریکا در فرهنگهای دیگر نیز معتبرند. هافستد[8] (الف ۱۹۸۰، ب ۱۹۸۰) بر این باور است که این نتایج و نظریه‌ها در بقیه فرهنگها معتبر نیستند. همچنین پژوهشگران دیگر نشان داده‌اند که تأثیر تنوع فرهنگی سبب می‌شود که

[1] - task directed
[2] - socioemotional
[3] - Bales
[4] - Carter
[5] - Fiedler
[6] - Kahn & Katz
[7] - Cooper & Lock
[8] - Hofstede

پدیده رفتار مدیران و رهبران در جامعه به شکلهای متنوعی دیده شود (مثلاً، چمرز و همکاران، ۱۹۵۵؛ لودن و لوسر[1]، ۱۹۹۱؛ موریسون[2]، ۱۹۹۲؛ تراینديس[3] و همکاران، ۱۹۹٤). رفتار خیرخواهانه پدرانه شکلی از بیان رهبری فرهمند می‌باشد (ایمن و همکاران، ۱۹۸۳). رهبران فرهمند رهبرانی هستند که شخصیت جاذبی برای پیروان خویش دارند و از توانایی متحد کردن دیگران برای انجام تکالیف دشوار به شکلی پر شور و مشتاق برخوردارند. مثالهایی از رهبران فرهمند: مارتین لوترکینگ، ناپلئون، سیمون بولیوار، گاندی و نظایر آنها هستند. با این حال، رهبری فرهمند، به شکلهای مختلفی در جوامع، که متناسب با شرایط فرهنگی آنهاست بروز می‌کند (شیراو و لوی[4]، ۲۰۰۱)

رهبری خیرخواهانه به خصوص سبکی از رهبری است که در ایران (ایمن و چمرز، ۱۹۸۳)، آلمان (کونیگزبرگ[5]، ۱۹۹۲) و روسیه (گزمن و ادکایند[6]، ۱۹۹۲) وجود دارد .

با وجود اینکه مثالهای ارائه شده توسط این سه نویسنده بسیار متفاوت از یکدیگر می‌باشند اما آنها نشان داده‌اند که در این کشورها رهبر باید در قالب رفتار پدرانه- خیرخواهانه ظاهر شود .

کونیگز برگ (۱۹۹۲) ایدئولوژی هیتلر، گزمن و ادکایند و رفتار رهبران پروستوریکا از قبیل گورباچف، و ایمن و چمرز (۱۹۸۳) رفتار مدیران ایرانی را در قالب رفتار پدرانه خیرخواهانه تبیین می‌کنند. در حالی که در چین رهبر فرهمند باید در نقش یک فرد اخلاقی ظاهر شود. همزمان، پژوهشها در شرایط فرهنگی هند نشان داده‌اند که در این کشور مدیر معمولاً در نقش پرستار و پرورش دهنده کارکنان خویش ظاهر می‌شود (هویی و لاک[7]، ۱۹۹۷).

ایمن و چمرز (۱۹۸۳) در مقاله خود پیشنهاد کرده بودند در حکومتهای اسلامی خاورمیانه که هنجارهای رابطه اجتماعی مربوط به گروههای کاری پیش صنعتی می‌باشند ممکن است الگوی مشابهی با ایران یافته شود. این روابط پیش صنعتی به نقشهای خانوادگی مربوط به دوره کشاورزی باز می‌گردد. این دو پژوهشگر نشان داده‌اند که الگوی سنجش رفتار رهبری که در نمونه‌های اروپایی و آمریکایی به دست آمده است رفتار مدیران ایرانی را تبیین نمی‌کند که با نتایج قبلی (چمرز، ۱۹٦۹) در بین مدیران ایرانی همخوانی داشت. از آنجا که از زمان انجام این تحقیق (۱۹۸۳) حدود ۲۲ سال می‌گذرد و در

[1] - Loden & Loeser
[2] - Morrison
[3] - Triandis
[4] - Shiraev & Levy
[5] - Koenigsberg
[6] - Gozman & Etkind
[7] - Hui & Luk

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

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

تحقیق آنها دقیقاً به پیش از انقلاب ایران مربوط می‌شود، اما گزارش آن در سال ۱۹۸۳ میلادی در مجله روانشناسی کاربردی[1] انتشار یافته است. پژوهش آنها به دنبال یافته‌های پژوهشی چمرز (۱۹٦۹) و بر اساس پیشنهادهای وی در آن تحقیق انجام گرفت. وی در پژوهش خود دریافته بود که درجه‌بندی رفتار مدیران در ایران تنها توسط یک عامل که در آن دو رفتار ملاحظه‌گرانه و ساختاری ترکیب شده‌اند انجام می‌گیرد. وی برای توجیه نتایج یافته‌های خود به نظریه ضمنی رهبر آرمانی در بین ایرانیان اشاره کرد. هر چند در تحقیق چمرز (۱۹٦۹) دو عامل ترکیب شده‌اند اما در پژوهش ایمن و چمرز (۱۹۸۳) دو عامل مجزا به دست آمدند .

نظریه ضمنی رهبری[2] (ILT) توسط پژوهشگران بسیاری برای توجیه درجه‌بندی کارکنان از مدیران به کار رفته است. در سالهای اخیر لرد[3] و همکاران (۱۹۷۸، ۱۹۸٤، ۱۹۸٦) و لرد و ماهر[4] (۱۹۹۱) شکلهای متعددی از آن را بیان داشته‌اند. چمرز (۱۹٦۹) پیشنهاد می‌کرد که ایرانیان برای یک مدیر مطلوب نظریه‌ای ضمنی دارند که طبق آن نظریه، مدیر واجد ویژگیهای ملاحظه کاری[5] و و ساختاری[6] است .

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

روش

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

[1] - Journal of Applied Psychology
[2] - Implicit Leadership
[3] - Lord
[4] - Maher
[5] - consideration
[6] - structured

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

نام پژوهشگر	سال تحقیق	روش محاسبه پایایی	سبک رهبری ملاحظه‌گرانه	سبک رهبری ساختارده
امیری و گودرزی		تنصیف		
قائمی و شکرکن		کرانباخ		
منظری و شکرکن		تنصیف		