

# طراحی مدل رهبری مناسب برای مدیریت سازمان‌های لبنان (مدیریت بیمارستان)

علی اصغر فانی<sup>۱\*</sup>، محمود حمدان<sup>۲</sup>، احمدعلی خائف الهی<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- ۲- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- ۳- استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۸۸/۳/۲۴

دریافت: ۸۷/۱۱/۱۲

## چکیده

بی‌تردید موضوع رهبری در سازمان اهمیت زیادی دارد و موفقیت یک سازمان به سبک رهبری مناسب و اثربخش وابسته است. در این تحقیق تلاش شده است مدلی برای مدیریت یک بیمارستان در لبنان طراحی شود. بدین منظور بیمارستان‌های بالاتر از ۵۰ تخت انتخاب شد و مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌ها نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نمودند. در نهایت از مجموع ۹۲ بیمارستان موجود، ۶۸ مدیر به پرسشنامه تحقیق جواب دادند. در این تحقیق، چهار سبک رهبری «هدایتی»، «حمایتی»، «مشارکتی» و «عمل‌گرا» مورد توجه قرار گرفت و عوامل «اقتضایی درونی»، «ویژگی‌های شخصیتی»، «عوامل فرهنگی» و «عوامل اقتضایی کارکنان» بررسی شد. عوامل اقتضایی درونی، شامل ساختار وظایف، اختیارات و تیم کار است. ویژگی‌های شخصیتی، شامل پنج بعد برونگرایی، تجربه‌پذیری، سازگاری یا اجتماعی‌بودن، وظیفه‌شناسی و ثبات عاطفی است. عوامل فرهنگی نیز شامل چهار متغیر فردگرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت است و در نهایت، عوامل اقتضایی کارکنان شامل توانائی و تمایل به کار است. سرانجام براساس یافته‌های پژوهش، مدلی طراحی شد که هم با عوامل درونی حاکم در بیمارستان سازگار است و هم با شخصیت رهبران و ابعاد فرهنگی آن‌ها تناسب دارد.

**کلیدواژه‌ها:** سبک رهبری، شخصیت، فرهنگ و سیستم ارزشی.

## ۱- مقدمه

معمولاً موفقیت یا شکست یک سازمان را به رهبران آن نسبت می‌دهند و میان عملکرد سازمان و سبک مدیریتی، رابطه‌های تنگاتنگ قائل می‌شوند. از این رو، مسئله رهبری در سازمان ارزش و اهمیت قابل توجهی دارد که به نظر، پیچیده و گسترده می‌آید. بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت معتقدند باورها و نگرش یک مدیر در رفتار او تأثیر مستقیم دارد و رهبران باید رفتار خود را با محیط و شرایط محیطی تطبیق دهند [۱، صص ۶۱۵-۶۴۸]. همچنین بیشتر تحقیقاتی که درباره رهبری انجام گرفته‌اند، توجه ویژه‌ای به ویژگی‌های شخصیتی دارند و آن را عاملی مؤثر در سبک رهبری اثربخش به‌شمار می‌آورند [۲، ص ۳۲۸]. عوامل محیطی مانند فرهنگ ملی، ساختار اقتصادی و مقررات دولتی نیز رفتار مدیران را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و با دقت در ارتباط میان سبک رهبری و فرهنگ می‌توان دریافت که در فرهنگ‌های مختلف، کدام سبک‌ها کارآمدترند [۳، صص ۲۴۶-۲۶]. افزون بر این، تمرکز بر مسائل فرهنگی به محققان کمک می‌کند تا روابط و متغیرهای جدیدی را بشناسند که در تعیین سبک رهبری تأثیرگذارند. با توجه به موارد مذکور و نیز فضای فرهنگی، سیاسی و امنیتی حاکم بر لبنان، این سؤال مطرح می‌شود: برای اداره یک بیمارستان در لبنان، مناسب‌ترین سبک رهبری چیست؟

## ۲- مروری بر ادبیات موضوع

«سازمان» یا «نهاد» به تشکیلی اطلاق می‌شود که دارای اسم خاص است و با یک عنوان مشخص مانند بانک یا بیمارستان شناخته می‌شود که به مجموعه‌های از سازمان‌ها تعلق دارد. از آنجا که سازمان، یک دستاورد انسانی است، افکار، عواطف و ویژگی‌های شخصی افراد در شکل‌گیری آن نقش دارد و مؤلفه‌ها و مشخصه‌های سازمان را رقم می‌زند. [۴، ص ۲۶۷]. فهم تئوری سازمان، مدیران را قادر می‌سازد تا سازمان‌ها را برای انجام وظایف‌شان به‌نحوی اثربخش طراحی کنند [۵، ص ۳۴۹].

نگرش‌های مختلفی نسبت به سازمان‌ها وجود دارد. به‌باور نظریه‌پردازان دوره کلاسیک، سازمان باید بر اساس اصول علمی که کاربرد جهانی دارند، اداره شود [۶، ص ۴۹]. همچنین آن‌ها با تأکید بر نگرش سیستمی<sup>۱</sup>، سازمان را به صورت یک واحد و یک سیستم منسجم،

1. System approach.

یکپارچه و هدفدار مورد توجه قرار می‌دهند که از اجزای مختلف و به‌هم‌پیوسته‌های تشکیل شده است. نگرش اقتضایی<sup>۱</sup> که گاهی آن را نگرش موقعیتی هم می‌نامند، از سوی مدیران، مشاوران، و پژوهشگرانی ارائه شد که سعی می‌کردند مفاهیم و اصول مکتب‌های اصلی را در موقعیت‌های واقعی زندگی به کار برند [۷، ص ۲۳۲].

سازمان یک ساختار دارد که رفتار افراد و عملکرد گروه‌های درون خود را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد [۸، ص ۲۱۴]. در فرایند، طراحی سازمانی مهمه تصمیمات و اقداماتی که انجام می‌گیرد، به ایجاد ساختار سازمانی منتهی می‌شود. در این فرایند مدیران باید در مورد تقسیم کار<sup>۲</sup>، مبنای تقسیم بخش‌ها<sup>۳</sup>، تقسیم گروه‌ها و تقسیم اختیارات و مسئولیت‌ها تصمیم بگیرند. در واقع تصمیم مدیران به میزان و مقدار اختیاراتی مربوط است که باید به هر شغل و شاغل تفویض شود. تمرکز هنگامی پدیدار می‌شود که تصمیم‌ها در رده بالای ساختار سازمانی اخذ شوند.

ساختار بر عملکرد گروه، هم اثر دارد و هر گروه، ضمن انجام کارهای روزانه خود، ساختار درونی خود را نیز ایجاد می‌کند. گروه، عبارت از سه نفر یا بیشتر است که به‌طور منظم در تعامل با همدیگر هستند و در یک زمان معین بر یکدیگر تأثیراتی متقابل دارند و همدیگر را به‌عنوان موجودیتی متمایز از دیگران در نظر می‌گیرند [۹، ص ۲۸۴]. گروه فرایندی را طی می‌کند که از پنج مرحله شکل‌گیری<sup>۴</sup>، درگیری<sup>۵</sup>، انسجام<sup>۶</sup>، تکامل<sup>۷</sup> و از هم پاشیدن<sup>۸</sup> تشکیل می‌شود.

### ۳- نظریه‌های رهبری

رهبری در سازمان‌ها<sup>۹</sup> که موضوع این تحقیق است، فرایندی پیچیده و رمزگونه است که از زمان‌های دور مورد توجه افراد عادی، دانشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است [۱۰، ص ۱۵]. درحقیقت رهبری مفهومی گسترده است که به‌راحتی نمی‌توان آن را تعریف کرد و

- 
1. Contingency approach.
  2. Division of labor.
  3. Departmental base.
  4. Forming.
  5. Storming.
  6. Norming.
  7. Performing.
  8. Adjourning.
  9. Leadership in organizations.

شاید بتوان گفت که برای این مفهوم، به اندازه تحقیقاتی که در مورد آن صورت گرفته است، تعاریفی ارائه شده و تعدد و تنوع این تعاریفها با تعداد ارائه دهندگان آن برابر است [۱۱، ص ۴۹۰].

رهبری به فرایند تأثیر بر فعالیت‌های یک گروه منظم اطلاق می‌شود که به منظور تحقق اهداف آن گروه اعمال می‌گردد [۱۲، ص ۲۳]. بنا به تعریف دیگر، رهبری فرایند جهت‌دهی و تأثیر بر افراد یا گروه برای تحقق اهداف آنهاست [۱۳، ص ۲۸۰] و بیش از اینکه فردی باشد، ذاتاً پدیده‌ای گروهی است [۱۴، ص ۶۵]. بیشتر تعاریف رهبری بر مفهوم آن تأکید دارند؛ مانند اینکه رهبری یک فرآیند است؛ رهبری شامل تأثیر است، رهبری در محیط گروهی معنی پیدا می‌کند و به معنای تعامل بین رهبر و پیروان است.

این فرآیند پیامدهای متعددی دارد که علاوه بر تحقق اهداف سازمانی، اهداف دیگری مانند بالابردن سطح تعهد کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن، افزایش انسجام گروهی و تثبیت یا تغییر فرهنگ سازمانی را نیز دربرمی‌گیرد [۱۵، ص ۳۴۲]. اما تعریفی که این تحقیق بر آن متمرکز است، فرایندی است که در آن یک نفر، گروهی از افراد را به منظور تحقق هدف یا اهداف عمومی، تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۶، ص ۳].

رهبری، هسته واقعی و روح مدیریت را تشکیل می‌دهد [۱۷، ص ۳]. نظریه‌هایی که از ابتدا تاکنون درباره رهبری مطرح بوده است، عبارت‌اند از: مکتب ویژگی‌های شخصی رهبر، مکتب رفتار رهبری، مطالعات دانشگاه میشیگان، طبقه‌بندی روبرت بلیک، مکتب اقتضایی رهبری، نظریه مسیر-هدف، مدل ویکتور وروم و فیلیپ یتون، مکاتب جدید رهبری، رهبری فرهمند یا کاریزماتیک و رهبری تحولگرا و عملگرا.

- **مکتب ویژگی‌های شخصی رهبر**<sup>۱</sup>: بسیاری معتقدند تاریخ، ساخته دست مردان بزرگ یا ابرمردان است. از لحاظ تاریخی رویکرد صفات رهبری، قدیمی‌ترین مدل رهبری محسوب می‌شود و بر این فرض استوار است که رهبران خوب دارای ویژگی‌ها یا صفتهای خاصی هستند [۱۸، ص ۱۷۸].

- **مکتب رفتار رهبری**<sup>۲</sup>: در دهه پنجاه، هنگامی که محققان از رویکرد ویژگی‌های شخصی

---

1. Trait school of leadership.

2. Behavioral school of leadership.

مأیوس شدند، توجه خود را به آنچه که مدیران در عمل انجام می‌دهند، معطوف کردند [۱۹، ص ۱۷].

- **مطالعات دانشگاه میشیگان:** برخی از محققان مانند رنسیس لیکرت، *دانیل کاتز* و *روبرت کان* در مؤسسه پژوهش‌های اجتماعی دانشگاه میشیگان به مطالعات رهبری پرداختند.

- **طبقه‌بندی روبرت بلیک<sup>۱</sup>:** بلیک براساس کار محققان دانشگاه میشیگان و ایالت اوهایو و نیز برپایه پژوهش‌های خودشان، یک طبقه‌بندی از سبک‌های رهبری را پیشنهاد نمود که «سبک‌سنج مدیریت» نامیده می‌شود. آن‌ها دو بعد از رفتار رهبری را تعریف نمودند؛ توجه به افراد و توجه به تولید.

- **مکتب اقتضایی رهبری<sup>۲</sup>:** براساس نظریه اقتضایی، بهترین سبک رهبری وجود ندارد و رهبر موفق سبک‌های مختلفی به کار می‌برد که با شرایط محیطی و پیروان سازگار است. اثربخشی رهبری تابعی از شرایط موقعیتی و ویژگی‌های پیروان و رهبر است [۲۰، ص ۴۷]. نخستین مدل رهبری اقتضایی، توسط فیپلر مطرح شد. مدل فیپلر بر این فرض استوار است که عملکرد گروهی اثربخش، به سازگاری موجود بین سبک رهبری و موقعیت وابسته است [۶، ص ۴۰۹]. در این نظریه، سبک رهبری اثربخش از مساعد بودن موقعیت متأثر است که براساس سه عامل ساختار شغل، قدرت رهبر [اختیارات] و روابط میان رهبر و پیروان تعیین می‌شود.

- **نظریه مسیر-هدف:** در این نظریه از مدل انتظار، برای برانگیختن کارکنان استفاده شده است. براساس این مدل تلاش افراد به میزان پاداش یا عملکرد خوبی که به دست خواهند آورد وابسته است [۲۰، ص ۴۷]. نظریه مسیر-هدف، مدل اقتضایی فیپلر را توسعه داد و در تعیین سبک رهبری، انگیزش کارکنان را نیز مدنظر قرار داد. این نظریه در اصل، توسط *مارتین/یوانز* و *روبرت هوس* تکامل یافت.

- **مدل ویکتور وروم و فیلیپ یتون:** این افراد یک مدل رهبری مشارکتی را طراحی کردند که در آن، رفتار رهبر به مشارکت در تصمیم‌گیری ربط داده شده است [۱۹، ص ۴۱۷].

---

1. Jane Mouton , Robert Blake  
2. Contingency school of Leadership.



- مکاتب جدید رهبری<sup>۱</sup>: رهبری چشم انداز<sup>۲</sup>، کاریزما و تحول گرا، واژه‌های کلیدی در مکاتب جدید رهبری هستند. از رهبران انتظار می‌رود آینده‌نگر، دارای جهت و نسبت به آینده سازمان علاقمند باشند. پیروان باید آنچه را که رهبر در ذهن دارد، احساس کنند [۲۱، ص ۲۷].

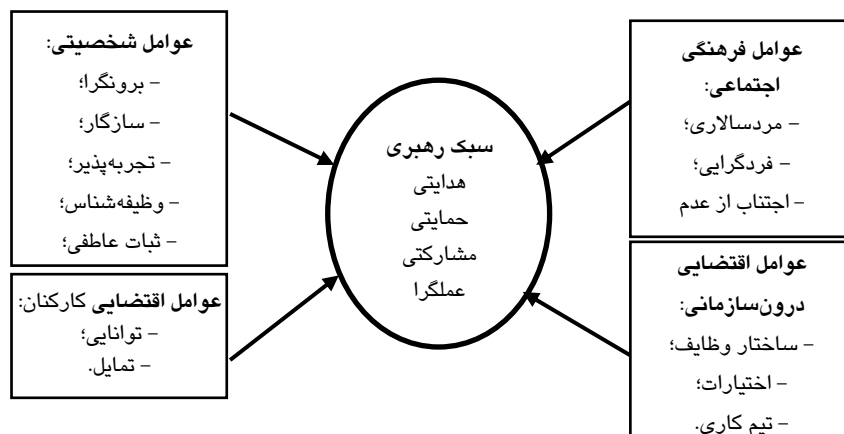
- رهبری فرهمند یا کاریزماتیک: نخستین پژوهشگری که رهبری فرهمند را تحت عنوان رفتار سازمانی مدنظر قرار داد، رابرت هاوس<sup>۳</sup> بود. براساس این نظریه، پیروان هنگامی که یک رفتار معین از رهبر می‌بینند، قابلیت‌های فوق‌العاده و قهرمان‌واری را به او نسبت می‌دهند [۲۰، ص ۴۳۱].

- رهبری تحولگرا و رهبری عملگرا: این مدل به‌عنوان برجسته‌ترین مدل رهبری در دهه ۱۹۹۰ میلادی ظاهر شد و امروزه، مدیران باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمان‌ها و اصلاح و تغییر آن آگاه باشد [۲۲، ص ۹۷].

در این تحقیق سعی شد با توجه به عوامل اقتضایی که در تعیین سبک رهبری تأثیر دارد، سبک رهبری مناسب تعیین شود؛ بنابراین با استفاده از نظریه‌های رهبری اقتضایی و با توجه به تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و عوامل فرهنگی، مدل مفهومی این تحقیق به صورت زیر است:

---

1. The new leadership school.  
2. Vision.  
3. Robert House



نمودار ۱ مدل مفهومی تحقیق

#### ۴- سابقه و مدل تحقیق

رهبری یکی از مباحث مدیریتی است که درباره آن بیش از ۷۵۰۰ تحقیق انجام شده [۲۳، صص ۶۱۵-۶۴۸] و از قدیمی‌ترین مباحثی است که در علوم رفتاری مورد بررسی قرار گرفته است و تا کنون نیز ادامه دارد [۲۴، صص ۷۵۱-۷۹۶]. رهبران می‌توانند با استفاده از سبک‌های متعدد موجود، بر پیروان خود تأثیر بگذارند و رفتار آن‌ها را تغییر دهند [۲۵، صص ۲۱۶-۲۳۰؛ ۲۶، صص ۲۶۱-۲۶۴].

نظریهٔ مسیر-هدف، چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و عملگرا را مشخص نموده است که در این تحقیق نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند. نظریهٔ رهبری اقتضایی ثابت می‌کند که سبک رهبری با ساختار کار و سیستم اختیارات و انسجام گروه کاری ارتباط دارد [۲۷، صص ۸۱-۹۷]. از سوی دیگر، فرهنگ نیز به صورت گسترده در مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۸، صص ۱۳۵-۱۵۴] و رابطهٔ بین سبک رهبری و فرهنگ ملی، در بسیاری از کشورها مورد بررسی قرار گرفته است [۲۹، صص ۴۲۹-۴۵۲]. تحقیقات دیگر هم نشان می‌دهد ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند عامل پیش‌بینی نوع و سبک رهبری باشد [۳۰، صص ۴۶۹-۴۷۷]. ابعاد شخصیتی موردنظر عبارت‌اند از: برونگرایی، تجربه‌پذیری، سازگاری

یا اجتماعی بودن، وظیفه‌شناسی و ثبات عاطفی [۳۱، ص ۵۴]. ماس<sup>۱</sup> و دیگران در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری تحولگرا رابطه مثبت معنی‌دار با شخصیت برونگرا و وظیفه‌شناس دارد. همچنین رابطه رهبری عملگرا با شخصیت تجربه‌پذیر و سازگار، رابطه معکوس و معنی‌دار دارد. اما سبک بی‌بند و بار<sup>۲</sup> رابطه معنی‌دار و مستقیم با شخصیت دارای ثبات عاطفی دارد [۳۲، صص ۷۰-۹۱]. در سال ۲۰۰۶ نیز تحقیق دیگری در سه کشور دانمارک، فنلاند و ایرلند، با نام تأثیر فرهنگ بر اثربخشی رهبری ارائه شد [۳۳، صص ۱-۸].

مدل تحقیق به صورت زیر تشریح می‌شود:

**الف) برای تعیین سبک رهبری از پرسشنامه نظریه مسیر-هدف استفاده شد و در نتیجه، چهار سبک به صورت ذیل تعیین شدند:**

۱- سبک هدایتی<sup>۳</sup>: با فراهم کردن دستوالعمل‌ها، آگاه کردن زیردستان نسبت به آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود، معین کردن معیارهای عملکردی تعریف شده و کنترل رفتار برای اطمینان از پیروی از قوانین، مشخص می‌شود.

۲- سبک حمایتی<sup>۴</sup>: با توجه نشان دادن به سلامت، رفاه و نیازهای زیردستان مشخص می‌شود.

۳- سبک مشارکتی<sup>۵</sup>: با به اشتراک گذاشتن اطلاعات، مشورت با زیردستان و تأکید بر تصمیم‌گیری گروهی، مشخص می‌شود.

۴- سبک عملگرا<sup>۶</sup>: با وضع اهداف رقابتی و تأکید بر بهبود عملکرد، مشخص می‌شود.

**ب) عوامل درون‌سازمانی، شامل سه عامل ساختار وظایف، سیستم اختیارات [که با استفاده از پرسشنامه فیبلر بررسی شد] و تیم‌های کاری است.**

**ج) عوامل کارکنان، شامل توانایی و تمایل کارکنان نسبت به کار خود است.**

**د) عوامل شخصیتی، شامل پنج بعد شخصیتی است که توسط اولیور جون<sup>۷</sup> استفاده شد؛**

این پنج بعد عبارت‌اند از:

۱- برون‌گرایی<sup>۸</sup>: مقدار علاقه یک فرد به برقرار کردن رابطه با دیگران است.

---

1. Moss.  
2. Laissez-faire.  
3. Directive style.  
4. Supportive style.  
5. Participative style.  
6. Achievement-oriented style.  
7. Oliver P. Jhon.  
8. Extraversion.



۲- وظیفه‌شناسی<sup>۱</sup>: میزان تمرکز فرد بر اهداف و کار به صورت منظم است که با رفتار رهبری عملگرا رابطه دارد. نمره بالا در این متغیر، نشان‌دهنده این است که فرد، توفیق‌گر است.

۳- سازگار بودن<sup>۲</sup>: میزان تساهل و تسامح فرد در ارتباط با دیگران و پرهیز او از تعصب است که با سبک همکاری با دیگران رابطه دارد. نمره بالا نشان می‌دهد که فرد به همکاری علاقه‌مند است.

۴- تجربه‌پذیری<sup>۳</sup>: مقدار علاقه یک فرد به کسب تجربه‌های جدید و همچنین تفکر خلاق نسبت به آینده است. نمره بالا در این متغیر، نشان می‌دهد که فرد از تجربیات استقبال می‌کند و به خلاقیت علاقه دارد.

۵- ثبات عاطفی<sup>۴</sup>: میزان انطباق با موقعیت‌های اضطراب‌آور است. اگر نمره این بُعد پایین باشد، نشان می‌دهد که فرد دارای ثبات عاطفی است [۳۱، ص ۵۴].

۵) **متغیرهای فرهنگی اجتماعی**، متغیرهایی هستند که در مدل *هافستد* [۳۴، ص ۱۲۴] ارائه شده‌اند و شامل موارد زیر هستند:

- فردگرایی<sup>۵</sup>: فردگرایی تمایل به کار فردی است.
- مردسالاری<sup>۶</sup>: به معنی میزان جدا کردن نقش مرد از نقش زن است.
- اجتناب از عدم اطمینان<sup>۷</sup>: این متغیر نشان می‌دهد که فرد چه مقدار از ابهام احساس ناراحتی می‌کند و در پی اطمینان است.
- فاصله قدرت<sup>۸</sup>: این متغیر نشان می‌دهد افراد جامعه تا چه حد فاصله قدرت و سلسله مراتب اجتماعی را قبول می‌کنند [۳۵، ص ۲۲۱]؛ مثلاً طبق تحقیقات، فاصله قدرت و اجتناب از عدم اطمینان در لبنان بالا می‌باشد [۳۶، صص ۱-۱۳].

## ۵- فرضیه‌های تحقیق

این تحقیق به منظور پیدا کردن سبک رهبری مناسب برای یک سازمان / بیمارستان در کشور

---

1. Conscientiousness.  
2. Agreeableness  
3. Openness to experience.  
4. Neuroticism.  
5. IC: Individualism .  
6. MF: Masculinity.  
7. UA: Uncertainty Avoidance.  
8. PD: Power Distance.

لبنان انجام شد و فرضیه‌های آن به صورت زیر طراحی شدند:

۱) فرضیه اول به رابطه بین سبک رهبری و عوامل اقتضایی محیط درونی مربوط است. رهبران حمایتی در وظایف بسیار ساختاریافته، رضایتمندی بیشتری را فراهم می‌کنند؛ زیرا وظایف، تکراری است و به دستورات کمی نیاز دارد. همچنین تیم کاری منسجم به رفتار حمایتی نیاز دارد، اما سبک هدایتی بر متمرکز بودن اختیارات، تأثیر کمتری دارد؛ بنابراین، فرضیه اول به سه فرضیه فرعی تقسیم می‌شود:

۱- بین ساختار کار و سبک رهبری حمایتی، رابطه معنی‌دار مستقیم وجود دارد.

۲- بین سیستم اختیارات و سبک هدایتی، رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد.

۳- بین انسجام تیم کاری و سبک حمایتی، رابطه معنی‌دار مستقیم وجود دارد.

۲) فرضیه دوم درباره رابطه سبک رهبری با متغیرهای فرهنگی است. بنا بر تعریف هافستد، مردسالاری هنگامی مطرح است که ارزش‌های غالب در جامعه عبارت‌اند از: پول، موفقیت و چیزهای مادی. در کشورهای دارای فرهنگ مردسالاری، افراد دوست دارند مورد تقدیر قرار بگیرند و پیشرفت کنند؛ در حالی که در کشورهایی مانند نروژ که فرهنگ زنسالاری در آن حاکم است، بیشتر به مشارکت اهمیت داده می‌شود و تصمیم‌گیری‌ها به صورت گروهی انجام می‌گیرد. بنابراین، فرضیه دوم نیز با توجه به پیشینه پژوهش و نتایج مطالعات انجام شده، به فرضیه‌های فرعی زیر تقسیم می‌شود:

۱- بین مردسالاری و سبک رهبری عملگرا، رابطه معنی‌دار مستقیم وجود دارد.

۲- بین مردسالاری و سبک رهبری مشارکتی، رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد.

همچنین در جوامعی که فرهنگ جمعگرایی وجود دارد، ابتکارات فردی وسیع‌تر است و ترفیعات، مبتنی بر ارزش بازاری است. در این تحقیق، بالا بودن این متغیر، نشان‌دهنده این است که فرهنگ جمعگرا می‌باشد؛ بنابراین:

۳- بین فردگرایی و سبک رهبری حمایتی، رابطه معنی‌دار مستقیم وجود دارد.

۴- بین فردگرایی و سبک رهبری هدایتی، رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد.

در کشورهایی که فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان زیاد است، ساختاردهی فعالیت‌های سازمانی زیاد است، قوانین مکتوب بیشتر است، مدیران کمتر ریسک می‌کنند و افراد با عدم اطمینان مواجه‌اند؛ بنابراین:

۵- بین پرهیز از عدم اطمینان و سبک رهبری هدایتی، رابطه معنی‌دار مستقیم وجود دارد. در جوامعی که فاصله قدرت کم است، سازمان‌ها غیرمتمرکزند، دارای سطح مسطح‌تری هستند و نیروهای انسانی از شرایط احراز شغل بالا برخوردارند. از سوی دیگر در موقعیت‌هایی که کارکنان توانایی بالا دارند، سبک حمایتی و سبک مشارکتی ترجیح دارد؛ بنابراین:

۶- بین فاصله قدرت و سبک مشارکتی، رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد.

۷- بین فاصله قدرت و سبک حمایتی، رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد.

۳) فرضیه سوم درباره رابطه سبک رهبری با عوامل اقتضایی کارکنان است و توانایی و تمایل کارکنان نسبت به کار خود به‌عنوان دو متغیر در نظر گرفته شده است که در مدل مسیر- هدف ارائه گردیده است. هنگامی که توانایی کارکنان بالا باشد، سبک حمایتی مناسب‌تر است؛ اما هرچه تمایل آن‌ها به ترک کار کمتر باشد، سبک مشارکتی ترجیح داده می‌شود. در نتیجه، فرضیه اول به دو فرضیه فرعی تقسیم می‌شود:

۱- میزان توانایی کارکنان، رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری حمایتی دارد.

۲- میزان تمایل کارکنان به کار، رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری مشارکتی دارد.

۴) فرضیه چهارم به رابطه سبک رهبری با عوامل شخصیتی بازمی‌گردد و همان‌طور که گفته شد، عوامل شخصیتی شامل پنج بعد است. نخستین بعد، شخصیت برونگر است که نشان می‌دهد فرد چقدر اجتماعی، پراورزی، مخاطره‌طلب، مثبت و پرحرف است [۳۷، صص ۲۶-۴۲]. گروهی مردان برونگرا تمایل دارند در کار گروهی، رهبری گروه را به عهده بگیرند [۳۸، صص ۱۵۴۷-۱۵۵۹]. بعد دوم، شخصیت وظیفه‌شناس است که نشان می‌دهد فرد تا چه حد منظم، اهل انضباط<sup>۱</sup>، پاسخگو، با انگیزه و بلندهمت است. رهبر هدایتی معمولاً دستورالعمل‌ها و معیارها را تعیین و رفتار زیردستان را کنترل می‌کند؛ بنابراین، فرضیه چهارم نیز با توجه به پیشینه پژوهش و نتایج مطالعات انجام شده، به فرضیه‌هایی فرعی تقسیم می‌شود:

۱- شخصیت برونگرا رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری هدایتی دارد.

۲- شخصیت وظیفه‌شناس رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری هدایتی دارد.

بعد سوم، شخصیت تجربه‌پذیر است. چنین افرادی از تنوع استقبال می‌کنند و به خلاقیت

---

1. Disciplined.

و تجربیات علاقه زیادی دارند. این افراد دیگران را تشویق می‌کنند تا امور جدید را تجربه کنند. اما شخصیت سازگار به میزان دلسوزی، فروتنی و تمایل فرد به همکاری بستگی دارد. افراد سازگار از محیطی که در آن تعارض وجود دارد، اجتناب می‌کنند [۳۹، صص ۸۸-۹۸]. از سوی دیگر، سبک رهبری حمایتی به نیازها و سلامت زیردستان توجه می‌کند؛ بنابراین:

۳- شخصیت تجربه‌پذیر رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری حمایتی دارد.

۴- شخصیت سازگار رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری حمایتی دارد.

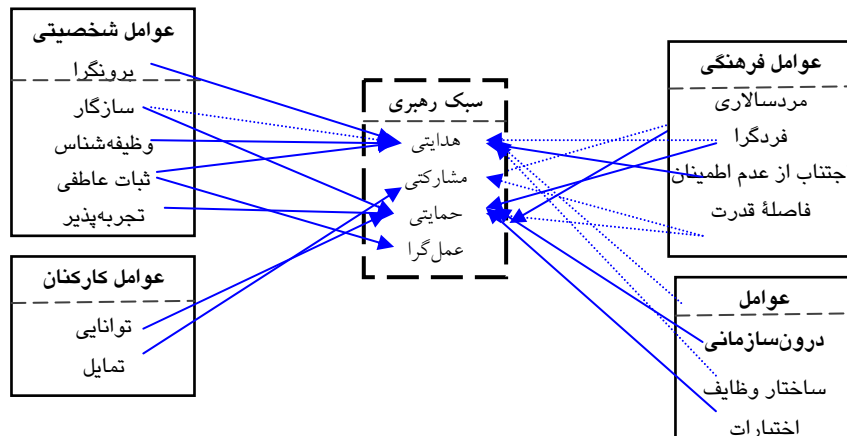
۵- شخصیت سازگار رابطه معنی‌دار و معکوس با سبک رهبری هدایتی دارد.

ثبات عاطفی نشان می‌دهد فرد چه میزان تحریک‌پذیر است، اضطراب دارد، بی‌ثبات است و نسبت به محرک‌ها یا عوامل حساسیت دارد. افراد دارای ثبات عاطفی دارای سیستم رفتاری بازدارنده<sup>۱</sup> خیلی فعال هستند [۴۵، صص ۸۰۴-۸۱۸]. سبک‌های هدایتی و حمایتی بیشتر به تعیین معیارها و قوانین اهمیت می‌دهند و مسیر ترقی براساس اهداف تعیین شده است؛ بنابراین:

۶- شخصیت با ثبات عاطفی، رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری هدایتی دارد.

۷- شخصیت با ثبات عاطفی، رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری عمل‌گرا دارد.

در مجموع و با توجه به فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل مفهومی تحقیق را می‌توان به صورت زیر نشان داد:



نمودار ۲ روابط موجود در مدل مفهومی تحقیق. [رابطه مستقیم]... [رابطه معکوس]

1. Behavior inhibitory system.

## ۶- روش‌شناسی تحقیق

روش انجام این تحقیق، آمیزه‌ای از روش‌های تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی است. روش کتابخانه‌ای عمدتاً برای مطالعه ادبیات موضوع و بررسی پیشینه تحقیق کارآمد است و روش میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه سودمند است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. برای آزمون فرضیات، با استفاده از تکنیک استپ‌واینز، محاسبات لازم انجام شد و برای هر متغیر، علاوه بر آماره  $t$  و سطح معنی‌داری، اندازه ضریب و خطای استاندارد محاسبه شد. در رگرسیون استپ‌واینز، ورود متغیرها به مدل رگرسیون به صورت مرحله‌ای از مهم‌ترین متغیر تا کم‌اهمیت‌ترین آن‌ها صورت می‌گیرد. معیار میزان اهمیت متغیر در مدل، مقدار سطح معنی‌داری یا آماره  $F$  متناظر با آن در جدول آزمون، معنی‌داری متغیرهاست [۴۱، ص ۱۲۸].

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \dots + \beta_k x_{ik} + e_i \quad i=1, \dots, n$$

فرمول رگرسیون خطی:

نتایج برآورد مدل معنی‌دار در قالب جدول ضرایب رگرسیون ارائه می‌شود. مقدار بتا برآوردشده در فرمول زیر است:

$$\hat{\beta}_i = \bar{y} - \sum_{i=1}^k \beta_i \bar{x}_i \quad \hat{\beta}_i = \frac{S_{x_i y}}{S_{x_i}^2} = r_{x_i y} \cdot \frac{S_y}{S_{x_i}} \quad i=1, 2, \dots, k$$

$$S_{x_i y} = \sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)(y_j - \bar{y}) \quad I=1, 2, \dots, k$$

که در آن  $S$  به دست می‌آید:

$\hat{\beta}_i$  برآورد مقدار ثابت مدل رگرسیون را نشان می‌دهد.

$\bar{y}_i$  میزان افزایش متغیر پاسخ به ازای یک واحد تغییر  $x_i$  را هنگام ثابت بودن سایر متغیرها نشان می‌دهد. ستون SE B انحراف معیار ضریب رگرسیون را نشان می‌دهد. انحراف معیار برآورد ضریب  $\beta_i$  برابر است با:

$$S_{\hat{\beta}_i} = \frac{\hat{\sigma}}{\sqrt{(n-1)S_{x_i}^2}} \cdot \frac{1}{\sqrt{1-R_i^2}} \quad i=1, 2, \dots, k$$

$$S_{x_i}^2 = \frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}{n-1}$$

که در آن:  $i=1, 2, \dots, k$  واریانس نمونه‌ای مستقل  $X_i$  است.

برای کلیت بخشیدن به مسئله، اگر مدل رگرسیونی را به شکل ماتریسی بنویسیم، می‌توان واریانس‌ها و کوواریانس‌های هر دو پارامتر دلخواه را محاسبه کرد. مدل رگرسیون را می‌توان به شکل زیر نشان داد:  $Y = X\beta + e$

$$\beta = \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix} \quad e = \begin{bmatrix} e_1 \\ e_2 \\ \vdots \\ e_n \end{bmatrix} \quad X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1k} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nk} \end{bmatrix} \quad Y = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix} \quad \text{که در آن:}$$

از حل معادله بر حسب بتا ( $\beta$ ) خواهیم داشت:  $\hat{\beta} = (X'X)^{-1}X'Y$

که در آن  $SSE = Y'Y - \hat{\beta}'X'Y$  می‌توان نشان داد که  $V(\hat{\beta}_i) = c_{ij}\sigma^2$  که در آن

$c_{ij}$  عنصر سطر  $i$ ام و ستون  $j$ ام ماتریس  $(X'X)^{-1}$  است و همچنین کوواریانس مساوی است با:  $Cov(\hat{\beta}_i, \hat{\beta}_j) = c_{ij}\sigma^2$ .

در این تحقیق پنج متغیر اصلی وجود دارد: سبک رهبری، متغیر وابسته تحقیق است؛ درحالی‌که چهار متغیر دیگر شامل عوامل فرهنگی، ابعاد شخصیت، عوامل کارکنان و عوامل درون سازمانی، متغیرهای مستقل تحقیق هستند.

جامعه آماری تحقیق، شامل همه بیمارستان‌های بخش خصوصی در لبنان بود. بدین منظور، فهرست بیمارستان‌ها از اتحادیه بیمارستان‌ها تهیه و انتخاب شد. درواقع، نمونه آماری با جامعه برابر بود و شامل همه ۹۲ بیمارستانی می‌شد که دارای بیش از پنجاه تخت بودند. از این تعداد، ۶۸ بیمارستان به پرسشنامه جواب دادند. افراد نمونه، مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌ها بودند.

ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بود که برای هر یک از متغیرهای تحقیق، یک پرسشنامه تهیه شد و پرسشنامه نهایی نیز ترکیبی از این پرسشنامه‌ها بود.

— برای تعیین سبک رهبری از پرسشنامه نظریه مسیر- هدف استفاده شد که دارای ۲۰

سؤال بود و نتیجه آن چهار سبک رهبری هدایتی، حمایتی، مشارکتی و توفیق‌گرا<sup>۱</sup> بود.

- عوامل درون‌سازمانی شامل ساختار وظایف، سیستم اختیارات و گروه کاری است. برای تحدید این عوامل از پرسشنامه‌های فیدلر استفاده شد که شامل ۲۵ سؤال بود.

- متغیرهای فرهنگی با استفاده از پرسشنامه<sup>۲</sup> هافستد تعیین شدند. پرسشنامه<sup>۳</sup> این متغیر دارای ۱۵ سؤال بود که شامل متغیرهای فردگرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت است.

- عوامل مربوط به کارکنان، شامل دو متغیر توانایی و تمایل کارکنان نسبت به کار است. برای تعیین این دو متغیر، از پرسشنامه‌ای شامل ۱۰ سؤال استفاده شد.

- با استفاده از پرسشنامه طبقه‌بندی که دارای ۴۴ سؤال بود، پنج ویژگی ابعاد شخصیتی بزرگ<sup>۴</sup> مدیر ارزیابی شد. این پنج بعد عبارت‌اند از: برون‌گرا<sup>۵</sup>، سازگار بودن<sup>۶</sup>، وظیفه‌شناس<sup>۷</sup>، تجربه‌پذیر<sup>۸</sup>، و داشتن ثبات عاطفی<sup>۹</sup>.

روائی پرسشنامه نیز قابل توضیح است. روایی به معنای میزان کارآیی پرسشنامه برای اندازه‌گیری ویژگی‌ای است که به منظور آن طراحی شده است. روایی یک مفهوم محوری در اندازه‌گیری است. آزمون روایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که چگونه مطمئن شویم ابزار سنجش، آنچه را که مدنظر ما هست می‌سنجد؟ [۴۲، ص ۱۲۴] .... نهایی با استفاده از نظر خبرگان سنجیده شد و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، پایایی آن با استفاده از روش آماری آلفای کرونباخ به دست آمد که در اینجا برابر با ۷۳٪ است که میزان مورد قبولی است.

## ۷- یافته‌های تحقیق

پس از جمع‌آوری اطلاعات موردنظر، تجزیه و تحلیل لازم بر روی داده‌ها صورت گرفت. نتایج به دست آمده، به شرح ذیل آمده است:

1. Directive, Supportive, Participative, and Achievement oriented style.
2. The Big-Five Trait Taxonomy
3. Extraversion.
4. Agreeableness
5. Conscientiousness.
6. Openness to experience.
7. Neuroticism.

### ۷-۱- سبک هدایتی

عواملی که بر روی سبک رهبری هدایتی تأثیرگذارند، بعد شخصیتی برونگرا و بعد سازگاری می‌باشند. هرچه فرد شخصیت برونگرایی بیشتری داشته باشد، به سبک هدایتی اولویت بیشتری می‌دهد و هر قدر سازگاری بیشتری داشته باشد، کمتر به این سبک می‌پردازد. جدول شماره ۱، رابطه بین سبک هدایتی و متغیرهای تحقیق را که شامل دو بعد از شخصیت می‌شود، به صورت ذیل نشان می‌دهد:

جدول ۱ رابطه سبک رهبری هدایتی با متغیرهای تحقیق

هدایتی			سبک رهبری متغیرها
سطح معنی‌داری	آماره t	خطای استاندارد	
			مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۴/۲۳۸	۰/۱۴۹	برونگرایی
۰/۰۰۰	-۴/۶۸۰	-۰/۱۳۸	سازگاری

### ۷-۲- سبک حمایتی

دومین سبک رهبری، سبک حمایتی است. پس از انجام دادن محاسبات و آزمون فرضیات، این نتیجه حاصل شد که انسجام تیم کاری با سبک حمایتی، رابطه معنی‌دار و مستقیم است و هر قدر انسجام بیشتر باشد، این سبک بیشتر ترجیح داده می‌شود. همچنین ثابت شد که سبک رهبری حمایتی دارای ارتباط معنی‌دار و مستقیم با مردسالاری و فردگرایی است [۴۳]، ص ۹۸؛ درحالی‌که هرچه فرهنگ جمعگراتر است این سبک ارجحیت بیشتری دارد. سایر فرضیات تأیید نشد و از میان آن‌ها، دو فرضیه رابطه معکوس داشتند: رابطه سبک حمایتی با شخصیت سازگار و با شخصیت تجربه‌پذیر، معنی‌دار اما معکوس بوده است. محاسبات فرضیات تأیید و در جدول شماره ۲، خلاصه شد.

درباره ارتباط سبک رهبری با عوامل فرهنگی - اجتماعی، فرضیه اول و دوم تأیید شدند اما فرضیه سوم رد شد؛ یعنی بین اجتناب از عدم اطمینان و سبک عمل‌گرا رابطه معنی‌داری وجود ندارد. همچنین، فرضیه چهارم مورد تأیید قرار گرفت؛ در نتیجه، می‌توان گفت بین



فاصله قدرت و سبک مشارکتی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۲ رابطه سبک رهبری حمایتی با متغیرهای تحقیق

حمایتی				سبک رهبری متغیرها
سطح معنی‌داری	آماره t	خطای استاندارد	ضریب	
			۵/۶۸۴	مقدار ثابت
۰/۰۲۰	۲/۳۸۲	۰/۰۸۴	۰/۲۰۱	تیم کاری
۰/۰۰۰	۴/۵۳۹	۰/۰۵۳	۰/۲۴۲	فردگرایی

### ۳-۷- سبک مشارکتی

درباره سبک رهبری مشارکتی، هیچ‌یک از فرضیه‌ها مورد تأیید قرار نگرفت.

### ۴-۷- سبک عملگرا

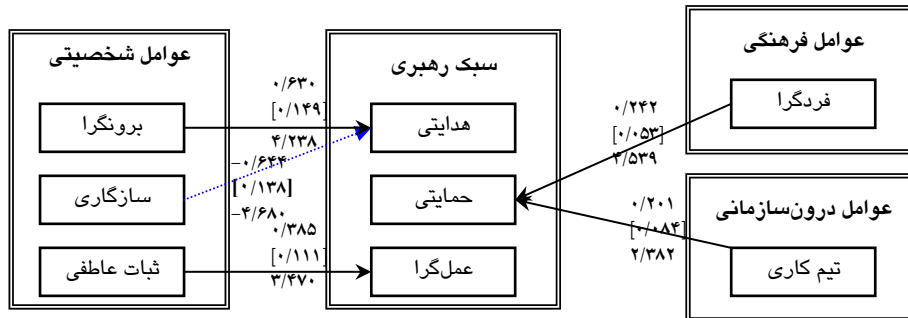
از بین همه فرضیه‌های موجود درباره این سبک، تنها یک فرضیه تأیید شد؛ بعد شخصیتی با ثبات عاطفی، رابطه معنی‌دار و مستقیم با سبک رهبری عملگرا دارد. هرچه افراد شخصیت با ثبات عاطفی بیشتری داشته باشند، از این سبک بیشتر استفاده می‌کنند. نتایج محاسبات در جدول شماره ۳، آمده است:

جدول ۳ رابطه سبک رهبری عملگرا با متغیرهای تحقیق

عملگرا				سبک رهبری متغیرها
سطح معنی‌داری	آماره t	خطای استاندارد	ضریب	
			۳/۹۲۲	مقدار ثابت
۰/۰۰۱	۳/۴۷۰	۱۱۱,۰	۰/۳۸۵	ثبات عاطفی

در نهایت با توجه به نتایج تحقیق و جمع‌بندی نتایج به‌دست آمده و تجزیه و تحلیل

داده‌های پژوهش، مدل نهایی تحقیق به صورت ذیل است:



نمودار ۳ روابط موجود در مدل نهایی تحقیق [\_\_\_ رابطه مستقیم] [..... رابطه معکوس]

## ۸- نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به دنبال تعیین سبک رهبری مناسب برای یک بیمارستان از دیدگاه مدیران است. چهارچوب تئوری این تحقیق نظریات اقتضایی است و مدل آن با الهام گرفتن از نظریه مسیر- هدف تنظیم شده است. با توجه به عوامل درونی و بیرونی، تلاش شد تا سبک رهبری مناسب برای مدیریت یک بیمارستان در لبنان از دیدگاه مدیران طراحی شود. سبک رهبری شامل چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و عملگرا است. در این تحقیق چهار فرضیه اصلی وجود داشت و هر کدام به چند فرضیه فرعی تقسیم شد که نتایج زیر به دست آمد:

در باره رابطه سبک رهبری با عوامل درونی، تنها رابطه بین تیم کاری و سبک حمایتی تأیید شده است و این نتیجه با تحقیقات نظریه مسیر- هدف همخوانی دارد؛ زیرا در این نظریه، سبک رهبری با انسجام گروه کاری ارتباط دارد [۲۷، صص ۸۱-۹۷].

بین عوامل فرهنگی و سبک رهبری رابطه وجود داشت. از میان عوامل فرهنگی، تنها عاملی که تأثیر آن بر سبک رهبری تأیید شد، بعد فردگرایی است که بر روی سبک حمایتی تأثیر مستقیم دارد. بنابراین با افزایش فردگرایی ارجحیت بیشتری به سبک حمایتی داده می‌شود. سبک حمایتی با توجه نشان دادن به سلامت، رفاه و نیازهای زیردستان مشخص می‌شود. در جوامعی که فرهنگ جمعگرایی وجود دارد ابتکارات فردی وسیع‌تر است و

ترقیات، مبتنی بر ارزش بازاری است [۳۴، ص ۱۲۴].

از فرضیات مربوط به عوامل اقتضایی کارکنان، هیچ فرضیه‌ای تأیید نشد و می‌توان گفت عوامل اقتضایی کارکنان بر سبک رهبری هیچ تأثیری نداشته است. این مسئله با نظریه‌ی مسیر-هدف و نظریه‌ی اقتضایی فیولر همخوانی ندارد.

درباره‌ی ابعاد شخصیتی مدیران و ارتباط آن با سبک رهبری، این نتیجه به دست آمد که عوامل شخصیتی مدیران بر سبک رهبری آن‌ها تأثیر دارد. رابطه‌ی بین سه بعد و دو سبک مورد تأیید قرار گرفت؛ شخصیت برون‌گرا دارای تأثیر مستقیم بر روی سبک هدایتی است، در حالی که ارتباط بین شخصیت برون‌گرا و این سبک معکوس است. از سوی دیگر، رابطه‌ی بین شخصیت با ثبات عاطفی و سبک رهبری عملگرا یک رابطه‌ی مستقیم است. هرچه بعد برون‌گرا بیشتر باشد، سبک هدایتی بیشتر ترجیح داده می‌شود. سبک هدایتی با فراهم‌نمودن دستوالعمل‌ها، آگاه کردن زیردستان نسبت به آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود، معین نمودن معیارهای عملکردی تعریف شده و کنترل رفتار برای اطمینان از پیروی از قوانین، مشخص می‌شود.

درواقع سبک‌های مختلفی وجود دارد که رهبران با استفاده از آن‌ها می‌توانند بر زیردستان خود تأثیر بگذارند [۱، صص ۲۴۶-۲۶۴]. با توجه به نتایج تحقیق، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سبک رهبری باید تلفیقی از سه سبک هدایتی، حمایتی و عملگرا باشد. عوامل درون‌سازمانی، عوامل فرهنگی و ابعاد شخصیتی مدیران از عوامل اقتضایی مؤثر بر سبک رهبری است.

## ۹- منابع

- [1] Fey Carl F.; Adayeva Margarita.Vitkovskaia Anastasia. Developing a model of leadership styles: what works best in Russia? *International business review*, Vol.10, 2001.
- [2] Hooper H., Potter J.; Intelligent leadership creating a passion for change, London random house, 2001.

- [3] Goldberg L.R.; The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, Vol 48, 1993.
- [4] Dorfman P.W.; International and cross-cultural leadership research. Handbook for international management research, Oxford UK, Blackwell, 1996
- [5] Groth Lars.; Future organizational design: the scope for the IT-based enterprise, John Wiley & sons. Ltd. Chichester. England, 1999.
- [6] Daft R.L.; Organization theory and design. Eighth edition. South-western. Thomson learning. USA, 2004.
- [۷] شفریتز جی.ام، اوت استیون جی.؛ «تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها»، ترجمه پارسائیان علی. ج. ۱، چ. ۱، تهران: نشر ترمه، ۱۳۸۱.
- [8] Gibson James L.; Ivancevich. Donnelly, Jr. James H. Organizations: behavior, structure, processes, Tenth edition, McGraw-Hill, 2000.
- [9] Coffey Robert E. Cook Curtis W. Hunsaker Phillip L. Management and organizational behavior. 1st ed. USA. 1994.
- [۱۰] شورینی س.خ.؛ «تئوری‌های رهبری سازمانی و کاربرد آن‌ها در نظام مدیریت ایران»، چ ۲، تهران: انتشارات قائم، ۱۳۷۶.
- [11] Wehrich Heinz., Koontz Harold.; Management: A global perspective. 10th edition. International edition. McGraw-Hill. 1993.
- [12] Yukl Gary.; Leadership in organizations. 3rd edition. Prentice Hall. International edition, USA, 1994.
- [13] Hitt Michael A., Miller Chet C., Colella A.; Organizational behavior: a strategic approach. Willey, USA, 2006.
- [۱۴] هال آ.اچ.؛ «سازمان: ساختار، فرآیند و رهاوردها، ترجمه پارسائیان، علی اعرابی و محمد ابراهیم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- [15] Handbook of organizational learning and knowledge. 2003

- [16] Northouse P G.; Leadership: Theory and practice. Second edition. Sage. London, UK, 2001.
- [17] Krass Pr.; The book of leadership wisdom: classing writing by legendary business leaders, Wiley, USA, 1998.
- [18] Levi D.; Group dynamics for teams, Sage publication, USA, 2001.
- [۱۹] یوکل گ.؛ «مدیریت و رهبری در سازمان. ترجمه محمد ازگلی - قاسم قنبری»، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین [ع]، ۱۳۸۲.
- [20] Gill R.; Theory and practice of leadership, 1st publishing, SAGE, London, 2006.
- [21] Batten J.D.; Tough-minded leadership, AMACOM, New York, USA, 1989.
- [22] Fey C.F.; Adaeva Margarita. Vitkovskaia Anastasia. Developing a model of leadership styles: what works best in Russia?, *International business review*. Vol.10, 2001.
- [23] Anthony P. Ceasar Douglasb A., William L., Gardnera Wayne A., Hochwarterb Gerald R.; Ferrisb Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol.13, 2002.
- [24] Lily B., Francis J.; Leadership style and regulatory mode: Value from Wt Flynn. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol.100, 2006
- [25] R.G.; Masterton :Antibiotic policies and the role of strategic hospital leadership. *Journal of Hospital Infection*. Vol.43, [Supplement]: 2004.
- [26] House R., Mitchell T.; Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* Vol.4, 1974.
- [27] Kuchinke K.P. "Leadership and culture: work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees";

*Human Resource Development Quarterly* Vol.10, No.2, 1999.

- [28] Peterson M., Smith P.B., Adebowale A., Sabino A.; et al. Role conflict, ambiguity, overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, 1995.
- [29] Hogan R., Hogan J., Roberts B.W.; Personality measurement and employment decisions: questions and answers. *American Psychologist*, Vol.51, No.5, 1996.
- [30] Costa P.T., McCrae R.R.; Neo PI-R Professional Manual. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, 1992.
- [31] Moss S.A.; Ngu Simon.: The relationship between personality and leadership preferences. *Current research in social psychology*, Vol.11, No.6, 2006.
- [32] Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. Gabriel J. Byrne, Frank Bradley, *Journal of business research*, Vol.10, No.015, 2006.
- [33] Hofstede G., culture and organization. London: McGraw –Hill, 1991.
- [34] [www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php).
- [35] Nakhle F., Samer Abou-Chakra Hadi: Transnational education in Lebanon the cultural effect using Hofstadter's cultural dimensions. Department of Business Administration, MECAT University, Beirut, Lebanon. 2005.
- [36] Goldberg L.R.; The development of markers for the Big-Five factor structures. *Psychological Assessment*, Vol.4, 1992.
- [37] Campbell L., Simpson J. A., Stewart M., Manning J.; Putting personality in social context: Extraversion, emergent leadership, and the availability of rewards. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 2003.
- [38] Suls J., Martin R., David J.P.; Person-environment fit and its limits: Agreeableness, neuroticism, and emotional reactivity to interpersonal conflict.

*Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.24, 1998.

[39] Elliot A. J., Thrash T.M.; Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.82, 2002.

[۴۰] اکبر و دیگران راهنمای کاربری SPSS FOR WINDOWS 6.0. انتشارات حاتمی - گلدسته،

تهران، ج. ۲، چ. ۱، ۱۳۷۷.

[41] unch K.F.; Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches. Second edition. Sage publication London. 2005.

[42] Byrne J.A.; The virtual corporation. Business week, 8 February, 1993.