

- دریافت مقاله: ۸۱/۸/۸
- ارسال به داوران:
 - (۱) ۸۱/۹/۳۰
 - (۲) ۸۱/۹/۳۰
 - (۳) ۳۰/۹/۸۱
 - (۴) ۸۲/۵/۲۸
- دریافت نظر داوران:
 - (۱) ۸۱/۱۰/۱۱
 - (۲) ۸۲/۲/۱۰
 - (۴) ۸۲/۶/۳۰
- ارسال برای اصلاحات:
 - (۱) ۸۲/۸/۶
 - (۲) ۸۳/۴/۸
 - (۳) ۸۳/۱۱/۷
- دریافت اصلاحات:
 - (۱) ۸۲/۱۱/۲۰
 - (۲) ۸۳/۸/۲۴
 - (۳) ۸۳/۱۲/۹
- ارسال به داور نهایی:
 - (۱) ۸۲/۱۱/۲۷
 - (۲) ۸۳/۹/۸
 - (۳) ۸۳/۱۲/۲۲
- دریافت نظر داور نهایی:
 - (۱) ۸۳/۱/۲۲
 - (۲) ۸۳/۱۰/۲۸
 - (۳) ۸۴/۲/۳
- پذیرش مقاله: ۸۷/۴/۲۵

Scientific-Research
Journal of
Shahed University
Fifteenth Year
No. 31
2008

دوماهنامه علمی - پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال پانزدهم - دوره جدید
شماره ۳۱
آبان ۱۳۸۷

مقایسه تأثیر سبک‌های رهبری مدیران بر میزان تنیدگی کارکنان ادارات دولتی با توجه به نوع شخصیت آنان

نویسندگان: دکتر سید حمیدرضا علوی^{۱*} و حمیدرضا کاظمی زاده^۲

۱. دانشیار دانشگاه شهید باهنر کرمان

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

*E-mail: hamidreza-alavi@yahoo.com.hk

چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر مقایسه تأثیر اعمال سبک‌های رهبری مدیران بر میزان تنیدگی ادارات دولتی با توجه به نوع شخصیت کارکنان آن است. به منظور وصول به این هدف، از روش علمی مقایسه‌ای و پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه‌های مربوط، شامل پرسشنامه‌های سبک‌های رهبری، شخصیت، تنیدگی و اطلاعات شخصی بوده است. جامعه آماری، کارکنان ادارات و سازمان‌های دولتی شهر کرمان و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بوده است. نمونه مورد نظر معادل ۷۵۰ نفر از جامعه مذکور بوده‌اند. از آزمون‌های خی دو، آنالیز واریانس یک‌طرفه، آزمون تعقیبی توکی، و آزمون «تی» به منظور تجزیه و تحلیل آماری فرضیات تحقیق استفاده گردیده است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سبک رهبری استبدادی - استثماری بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A، سبک رهبری استبدادی - استثماری بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B و سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد. همچنین سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه بر تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر ندارد. سبک رهبری مشارکتی بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد. سبک رهبری مشارکتی بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر دارد. لذا مجموعاً می‌توان گفت سبک‌های رهبری مدیران بر میزان تنیدگی با توجه به شخصیت کارکنان تأثیر دارند.

کلید واژه‌ها: سبک رهبری استبدادی - استثماری، سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه، سبک رهبری مشاوره‌ای، سبک رهبری مشارکتی، تنیدگی، شخصیت A، شخصیت B

مقدمه

رهبری، یعنی توانایی نفوذ بر گروهی به منظور رسیدن به هدف و یا اهداف [۱] و سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با

دیگران و به وسیله دیگران از آن استفاده می‌کنند و به وسیله افراد درک می‌شود [۲]. با تکیه بر یک شیوه یا سبک رهبری نامناسب و یا فن انگیزشی ناهماهنگ، اهداف سازمانی دچار لطمه خواهد شد و ممکن است کارکنان نیز

احساس رنجش و بی‌میلی، ستم‌دیدگی، ناامنی و نارضایتی کنند [۳]. الگو و مدل مدیریت در هر جامعه تحت تأثیر شیوه‌های رهبری در آن جامعه است [۴]. بعضی از محققان مدیریت اعتقاد دارند که اختلاف اساسی بین سازمان موفق و سازمان ناموفق در شیوه رهبری آن است [۵]. عواملی چون فرهنگ، زمان، تجربه، آمادگی برای رهبری، درک و ارزیابی اولویت‌ها و انتظارات در شیوه رهبری کردن اثر می‌گذارند [۶]. رهبر یا مدیر، قبل از آن‌که به فکر هدایت پیروان باشد، اول باید نیروهایی را که در زیر دستش وجود دارند به‌درستی شناسایی کند، زیرا هر یک از پیروان دارای ویژگی‌های خاص خود است و انتظار دارد رهبر به نحوی با او برخورد کند تا نیازهایش تأمین شود [۷].

شیوه‌های رهبری مناسب و مقتضی بر حسب این‌که هر کدام از کارکنان به چه مدت عهده‌دار منصب و شغلی بوده‌اند با یکدیگر فرق می‌کنند. ممکن است کارکنان در اولین روز به‌کارگیری در یک سازمان، انتظار وظیفه‌مداری بالایی از مدیر خود داشته باشند؛ یعنی آن‌که مدیر مشخص سازد که از کارکنان چه انتظاری دارد و همچنین این‌که به تفصیل برای کارکنان مشخص سازد که هر وظیفه و مسئولیتی را چگونه به انجام رسانند، اما در مراحل بعد، انتظار کارکنان از مدیریت آن است که آزادی عمل بیشتری به آنان داده شود؛ یعنی آن‌که بر سر آنچه از آنان انتظار می‌رود با آنان توافق به عمل آید و اجازه داده شود که کارکنان خود آزادانه تصمیم بگیرند که چگونه آن کار را انجام دهند و سپس از بازخورد مقتضی مدیر در مورد نتیجه و نحوه انجام آن کار آگاه گردند. در سومین مرحله نیز ممکن است کارکنان متوقع باشند که مدیر بازخوردی مثبت یا منفی راجع به نحوه انجام کارشان به آن‌ها بدهد. نهایتاً یک کارمند که خود از انگیزه بالایی برخوردار گردیده ممکن است عمده‌تأ خود بالاستقلال بیش‌تر اوقات کار و شغل خویش را به انجام رساند، اگرچه چنین امری می‌تواند برای بعضی کارکنان خاص به هیچ وجه مناسب و مقتضی نباشد [۸].

به طور کلی، رهبری، فراگرد تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی، کوشش می‌کنند. از این تعریف استنباط می‌شود که فراگرد رهبری، تابعی از متغیرهای رهبر، پیرو و سایر متغیرهای وضعیتی است. از دید تئوری و همچنین

تجربی، به نظر می‌رسد روابط رهبر و اعضای گروهش، مهم‌ترین متغیر در تعیین قدرت و نفوذ او باشد. مطالعاتی تجربی نیز این فرض را تأیید می‌کند [۹]. به عبارت دیگر، می‌توان گفت رهبری محدود به نفوذی که فرد در نقش خاصی اعمال می‌کند نیست، بلکه پیروان نیز بخشی از فرایند رهبری هستند و وجود ارتباط بین رهبر و پیروان مورد تأکید دانشمندان علوم اجتماعی و مدیریت قرار دارد [۵]. همچنین لیکرت ملاحظه می‌کند که مدیر کارآمد قویاً در جهت همکاری با زیردستان گام برداشته، به ارتباطات خوب تکیه دارد [۱۰].

اگر مدیران مؤسسات بتوانند بر روی کمک تمام زیردستان در جهت تحقق هدف گروه با اشتیاق و اطمینان تکیه کنند، دیگر نیازی به توسعه هنر رهبری نیست. در این صورت، روحیه افراد همیشه بالا خواهد بود و همه با حداکثر توانایی خود مشغول خواهند بود. ولی در نتیجه فقدان انگیزش یا فرصت، شرایط محیطی نامناسب متوسط، تعداد کمی از زیردستان با اشتیاق و اطمینان مداوم کار می‌کنند [۱۰] و لذا می‌توان گفت یک عامل اصلی و کلیدی در تداوم رهبری، تعالی و تکامل دائمی تک‌تک کارکنان است [۱۱]. دو الگوی اصلی سبک‌های مدیریت مبتنی بر این پیش‌فرض هستند که هر مدیری می‌تواند دو نگرانی و یا هدف مهم داشته باشد که این دو عبارتند از: ۱) دستیابی به نتایج (که در این صورت وی وظیفه‌مدار است) و ۲) حسن روابط با سایر افراد سازمان (که در این صورت وی رابطه‌مدار است). لازم به تذکر است که نیل به این اواخر، تناقضی با یکدیگر ندارد، بدین صورت که می‌توان هر دو را وجهه نظر داشت (این‌که چگونه مدیر می‌تواند بهترین نتایج را از طریق افراد به دست آورد) [۸].

به طور کلی، می‌توان شیوه‌های مدیریت و رهبری را در سه قسمت کلی تقسیم کرد: شیوه مستبدانه، شیوه کنترل و داوری، و شیوه آزادمنشانه [۱۲]. در برخی متون [۱۳] این شیوه‌ها به صورت دموکراتیک، قدرت‌سالاری یا استبدادی و آشفته و بی‌بندوبار معرفی گردیده‌اند.

رنسیس لیکرت، استاد دانشگاه میشیگان، مدت سی سال الگوها و سبک‌های رهبری و مدیریت را مورد بررسی قرار داده، و در نتیجه این تحقیقات، اندیشه‌هایی را که در درک رفتار رهبری اهمیت دارند بسط داده‌است [۱۴]. لیکرت در طبقه‌بندی سبک‌های اصلی وظیفه‌مداری و

(استبدادی - استثماری)، کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است. مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتمادی نداشته، روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است. در این سیستم فرض بر این است که انسان‌ها اساساً برای امنیت مادی و اقتصادی کار می‌کنند. در این سبک، تمام تصمیمات در رده بالای سازمان اتخاذ می‌شود و دیگران صرفاً مجبورند که دستورها را اجرا کنند. روحیه افراد ضعیف و بازدهی پایین است. در اثر اعمال این روش، غیبت از کار افزایش می‌یابد و کارکنان را باید از نزدیک تحت کنترل قرار داد [۱۴]. در سبک دو (استبدادی - خیرخواهانه)، تصمیم‌گیری همچنان بر عهده رهبر بوده، پیروان، مجریان بدون چون و چرای اوامرند. طرز سلوک مدیریت با کارکنان محبت‌آمیز است. امکان ارتباطات پایین به بالا تا حدودی فراهم است و پیشنهادهایی نیز ممکن است ارائه شود. بازدهی این سیستم در مقایسه با سیستم یک، اندکی بیش‌تر است. کنترل افراد از نزدیک برای تقلیل ضایعات و حفظ کیفیت تولید ضروری است [۱۴]. در نظام سه (سبک مشاوره‌ای) اطمینان و اعتقاد به مرئوسان در حد مناسبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود، اما مسائل و موضوعات عمده سازمانی همچنان به وسیله رهبر مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این سیستم، مدیریت با کارکنان مشورت می‌کند و از پیشنهادها آن‌ها استقبال می‌کند. همچنین علاقه‌مندی به کار در کارکنان تشویق می‌شود. این نظام برای کسب تجارب جدید و ایجاد خلاقیت، فرصت‌هایی به وجود می‌آورد. نیز حس همکاری و آگاهی نسبت به مسئولیت‌ها در افراد تقویت می‌شود و تصمیم‌گیری‌ها در امور عادی در سطوح پایین صورت می‌گیرد. بازدهی همه خوب است و غیبت و ضایعات کاهش می‌یابد [۱۴]. در سبک چهار (سبک مشارکتی)، اطمینان و اعتقاد به مرئوسان در حد کمال است و رابطه صمیمانه و مشارکت‌جویانه در تمام امور بین آنان به چشم می‌خورد. در این سبک، تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی است و گروه‌ها، رسمی و غیررسمی با هم درآمیخته‌اند. به عقیده لیکرت، نظام چهار، یعنی مدیریت بر اساس اشتراک مساعی، شالوده استواری برای افزایش بازدهی فراهم می‌آورد [۱۴].

همچنین مقایسه فرهنگ و جو سازمانی مراکز آموزشی با فرهنگ و جو سازمان‌های دیگر مشخص می‌سازد که

کارمندمداری، مدل چهار سطحی اثربخشی مدیریت را ارائه کرده‌است. برای بررسی در باره اثربخش‌ترین شیوه، لیکرت و همکارانش از هزاران مدیر خواستند تجربه‌ای را که از بیش‌ترین و کم‌ترین میزان تولید در سازمان دارند، توصیف کنند. به طور معمول، بیش‌ترین تولید در سازمان‌هایی که طبق سیستم ۴ و ۳ اداره می‌شوند و کم‌ترین تولید در واحدهایی که طبق سیستم ۲ و ۱ اداره می‌شوند، حاصل شد. این پاسخ‌ها بدون توجه به حوزه تخصصی مدیران، و صف یا ستاد بودن آن‌ها جمع‌آوری شده بود [۳]. لیکرت دریافت سرپرستانی که دارای بهترین کارنامه فعالیت هستند بیش از هر چیز به جنبه‌های انسانی مشکلات زیردستان خود و به تلاش برای به وجود آوردن گروه کار مؤثر با اهداف متعالی توجه دارند. این سرپرستان را «کارمندگرا» می‌نامند. دیگر سرپرستانی که فشار مستمر بر تولید دارند «شغل‌گرا» نامیده شده‌اند و از قرار معلوم اکثر مواقع بخش‌های آنان تولید کم‌تری داشته‌است. لیکرت همچنین دریافت که سرپرستان بخش‌های پرتولید، ابتدا هدف‌ها را برای زیردستان خود مشخص می‌کنند، آنگاه آنان را راهنمایی می‌کنند که به چه چیزهایی باید برسند، و سپس به آنان برای انجام کار آزادی می‌دهند [۹]. لذا لیکرت متوجه شد که مدیران مستبد و سستی کم‌تر قادر به ایجاد انگیزش در کارکنان خود در حد بالا هستند. در مقابل، مدیرانی که با بهادادن به کار و اهمیت وجودی کارکنان از آن‌ها حمایت می‌کردند، توانایی ایجاد انگیزش در کارکنان را در حد بسیار مطلوب دارا بودند [۵].

به طور خلاصه، در تئوری لیکرت، روش شماره یک طرفدار کار است، روش مدیریتی است هوادار استبداد و بسیار تشکیلاتی، اما روش شماره ۴ مدیریتی است طرفدار ارتباطات و بر پایه کار گروهی، اعتماد متقابل و اطمینان. روش شماره ۲ و ۳ مراحل بینابین در میان دو ماکزیمم هستند که به گرایش‌های X و Y نزدیک‌ترند [۱۵]. به کمک تئوری سبک‌های چهارگانه رهبری می‌توان سازمان‌ها را از جهت سبک رهبری مورد سنجش قرارداد و رابطه بازدهی سازمانی و نوع رهبری را مشخص ساخت [۱۶].

لیکرت چهار سبک تحت عنوان نظام یک یا سبک استبدادی - استثماری، نظام دو یا سبک استبدادی - خیرخواهانه، نظام سه یا مشاوره‌ای و نظام چهار یا سبک مشارکتی را برای رهبری تعیین کرده‌است. نظام یک

برای اداره و مدیریت مؤثر مراکز آموزشی، احتمالاً نیاز به الگوی رهبری و مدیریت خاصی است و چون بهره‌دهی مراکز آموزشی همان یادگیری و رشد و بالیدگی همه جانبه یادگیرندگان است، به‌ناچار باید در این مراکز، شیوه‌های مؤثر رهبری به کار گرفته شود [۱۷].

سازمان‌هایی که محیط‌های کاری مثبتی را ایجاد کنند و سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای را برای کارکنان خود به عمل آورند قادر خواهند بود از استعدادها و توان بالقوه آن کارکنان نهایت بهره را ببرند. آن‌گونه که فیفر می‌گوید آنچه فرد را از رقابش متمایز می‌سازد عبارت است از مهارت‌ها، دانش، تعهد، و توانایی‌های افرادی که برای وی کار می‌کنند. سازمان‌هایی که به‌خوبی با افراد برخورد می‌کنند، بازده و نتیجه بالایی را به دست خواهند آورد [۱۸].

رهبری در یک سازمان، نیازمند آن است که منابع و سیستم‌های حمایتی را فراهم سازد و از جمله در کارکنان سازمان به منظور انجام امور سازمان و وصول به اهداف، دانش، مهارت‌ها و انگیزش لازم را ایجاد کند. اشخاصی که در مدیریت خوبند، اما در رهبری موفق نیستند در ترغیب افراد به پیروی از برنامه‌ها، و سازماندهی تلاش‌ها و غیره مشکل خواهند داشت [۱۹].

هر چند گفته می‌شود امکان به‌کارگیری سبک ویژه‌ای از رهبری در همه موقعیت‌ها محدود و گاه غیر اثربخش است، اما با توجه به ماهیت ویژه مراکز آموزشی و نقش این مراکز در تعلیم و تربیت یادگیرندگان، بهتر است در این مراکز سبک رهبری مردمی به کار گرفته شود تا آن‌که یادگیرندگان فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری را پیدا کنند و روابط دوستانه و مبتنی بر احترام متقابل بین آموزشدهندگان و یادگیرندگان گسترش یابد [۲۰]. بیگانه شدن شاگردان نسبت به مدرسه می‌تواند قدمی حساس و بحرانی باشد که منجر به عدم تحصیل اثربخش آنان در مدرسه گردد و این امر خصوصاً برای شاگردان دوره راهنمایی و متوسطه از اهمیت بسزایی برخوردار است. شاگردانی که از پذیرفتن مقبولیت و یا تعلق گروهی برخوردارند، انگیزه بیشتری به هم زده، بیش‌تر درگیر یادگیری می‌شوند و به طور افزون‌تر نسبت به مدرسه و یا آموزشگاهشان متعهد می‌گردند. این درگیربودن و تعهد نیز به طور نزدیک و دقیق با عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان مرتبط است و از این مهم‌تر، با کیفیت یادگیری شاگردان

رابطه دارد [۲۱] و نه تنها در مراکز آموزشی مؤثر است، بلکه به طور کلی چنین گزارش شده که مدیران دارای عملکرد عالی، استفاده بیش‌تری از تصمیم‌گیری مشارکتی می‌کنند [۱۹].

از طرف دیگر، امروزه تنش روانی (استرس یا تنیدگی) جزء لاینفک زندگی بشر گردیده و تعیین سلامت یا بیماری افراد دارای اهمیت فراوان است. تنش روانی از طریق سازوکارهای سایکو نوروفیزیولوژیک بر کارکردهای جسمی و روانی تأثیر می‌گذارد و در درازمدت می‌تواند به ایجاد و یا تشدید اختلالات جسمی یا روان‌شناختی بینجامد. علل تنش روانی می‌توانند هم درونی و هم بیرونی باشند. زندگی در جوامع صنعتی، آلودگی محیط، ویژگی‌های شغلی موجود در جوامع پیچیده، نقش‌های متعدد اجتماعی که زنان و مردان بر عهده دارند، نوع ارتباطات افراد در محیط‌های شغلی و غیره را می‌توان از علل بیرونی تنش روانی دانست. در مقابل، آمادگی‌های شخصیتی از جمله داشتن ژن‌های شخصی زمینه‌ساز، سبک‌های اسنادی، تجربه‌های ناخوشایند دوران کودکی و غیره از علل درونی تنش روانی‌اند [۲۲].

براساس مطالعات انجام شده، درصد بالایی از کارکنان سازمان‌ها علائمی را که حاکی از وجود تنیدگی در آن‌ها است نشان می‌دهند [۲۳، ۲۴ و ۲۵]. به طور خلاصه، عوامل متعددی در ایجاد استرس دخالت دارند که این عوامل تحت عنوان منابع بالقوه استرس مطرحند: الف) عوامل محیطی، ب) عوامل سازمانی، ج) عوامل فردی [۲]. اغلب اوقات، کارکنانی که تحت شرایط تنیدگی قرار می‌گیرند از سبک رهبری مدیران خود شکایت دارند. تنیدگی، حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشار به روان و جسم فرد است. بنابراین، کاربرد واژه‌های فشار عصبی، فشار روانی یا فشار روحی، معادل دقیقی برای «استرس» در زبان فارسی نیست. تنیدگی حالتی ناشی از فشار است، نه خود فشار. در یک تقسیم‌بندی، عوامل به وجود آورنده تنیدگی شغلی به پنج دسته عوامل سازمانی، برون سازمانی، سازمان گروهی، فردی و شغلی تقسیم شده است [۲۶]. در یک تقسیم‌بندی کلی‌تر، این عوامل را می‌توان در سه دسته عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار داد [۲۳]. اثرهای تنیدگی به شکل‌های مختلف نمایان می‌شود. کوکس این اثرها را به پنج دسته عینی، رفتاری،

که با سخت گرفتن، و رقابت جویانه عمل کردن در وقایع و موقعیت‌ها مشخص می‌شود. افراد متعلق به این گونه شخصیت، مستعد بیماری‌های قلبی هستند. اما افراد دارای گونه شخصیتی B، با آرامش داشتن، آرام بودن و صبورانه عمل کردن در وقایع مشخص می‌گردند. افراد متعلق به این گونه شخصیتی، کم‌تر از افراد گونه A در معرض تنیدگی قرار دارند. وقتی رفتار شخصیت گونه A با عوامل تنیدگی‌زا در محیط کار یا زندگی ترکیب شود بیماری‌های ناشی از تنیدگی به وجود می‌آید [۲۹].

هرگاه فرد به طور فعال حدود زمانی کار خود را مشخص کند، عنصر کنترل را اعمال کرده و از فشار خارجی ممانعت می‌کند [۳۳]. در سبک رهبری استبدادی- استثماری، نحوه برقراری ارتباط به صورت یک‌جانبه است که نهایتاً منجر به تنیدگی می‌گردد. از جمله مشکلات در این ارتباطات آن است که در ارتباطات یک‌جانبه به علت دقت کم‌تر، ملاحظات و سردرگمی زیاد دیده می‌شود [۳۴].

شخصیت، ترکیبی از ویژگی‌های جسمانی و ذهنی است و بیانگر آن است که فرد چگونه می‌بیند، می‌اندیشد، رفتار می‌کند و احساس می‌کند. گاه تلاش می‌شود شخصیت با پرسشنامه‌ها و یا آزمون‌های مشخص اندازه‌گیری گردد. درک شخصیت افراد به درک رفتار سازمانی آنان کمک می‌کند و از این حیث که هر فرد بر اساس شخصیت خاص خود مایل به انجام رفتارهایی به طریقی خاص باشد [۱۸] تعامل میان سه تعیین کننده عمده بر شکل‌گیری و رشد شخصیت تأثیر می‌گذارد. این تعیین کننده‌ها عبارتند از: میراث فیزیولوژیکی فرد، گروه‌هایی که به آن‌ها وابسته است، و فرهنگی که در آن عضویت دارد [۳۵].

به دلایل زیر، شخصیت مفهوم مفید و پراهمیت خود را همچنان حفظ کرده است: نخست این که شخصیت یکی از عملی‌ترین عواملی است که می‌توان در اولین تماس با متقاضی شغل، از آن برای ارزیابی استفاده کرد، دوم آن‌که با مقایسه شخصیت یک فرد با همکارانش، به‌ویژه در محیطی که به تلاش جمعی نیاز است، می‌توان به کارایی کمک کرد [۲۷]. مطالعات متعدد نشان داده که شخصیت افراد تا حد بسیار زیادی برگزینش عملکردها، غیبت‌ها و استخدام و ... کارکنان تأثیر می‌گذارد [۹].

شناختی، فیزیولوژیکی و سازمانی تقسیم می‌کند [۲۷]. وقتی تنیدگی در حد اعتدال است عملکرد بالا است. در این حالت، افراد انرژی خود را به جای مقابله با تنیدگی، صرف بالا بردن عملکرد می‌کنند [۲۸]. وقتی تنیدگی از حد اعتدال فراتر می‌رود، افراد به جای بالا بردن عملکرد، انرژی خود را صرف مقابله با تنیدگی می‌کنند.

کوئیک و کوئیک، آسیب‌های غیر مستقیمی را که در رابطه با تنیدگی، در یک سازمان به وجود می‌آید مورد مطالعه قرار داده‌اند. این آسیب‌ها شامل از دست دادن نشاط، گسستن علاقه‌ها (ارتباطات) و تصمیم‌گیری نادرست است. آن‌ها اظهار می‌دارند که کم شدن نشاط، باعث پایین آمدن روحیه، کم شدن انگیزه و افزایش عدم رضایت می‌گردد و این آسیب‌های غیر مستقیم ممکن است در آسیب‌های مستقیم از قبیل تعویض زیاد کارکنان و پایین آمدن کارایی تأثیر داشته باشد [۲۹]. یکی از مباحث در ارتباط با تنیدگی، بررسی شخصیت افراد است. بالگر و زاکرمن مطرح ساختند که شخصیت می‌تواند نقش مهمی در جریان تنیدگی داشته باشد که چنین نقشی را از طریق تأثیرگذاری بر میزان در معرض وقایع استرس‌زا قرار دادن افراد و همچنین از طریق تأثیرگذاری واکنش آنان نسبت به این وقایع، و یا هر دو، اعمال می‌کنند. درک این نکته مهم است که چندین سازوکار وجود دارد که به وسیله آن‌ها شخصیت می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی و تعدیل‌کننده عمل کند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها درک و برداشت افراد از موقعیت‌ها است و لذا چنین بر می‌آید که هر عاملی که بر جریان درک و برداشت افراد از موقعیت‌ها تأثیر بگذارد می‌تواند در ایجاد تنیدگی در افراد هم نقش داشته باشد [۳۰].

در بسیاری از موارد، دلیل شکست افراد در انجام دادن اثربخش وظایف شغلی خود در سازمان، کمبود هوش یا فقدان مهارت‌های فنی آنان نیست، بلکه علت، همسو نبودن ویژگی‌های شخصیت آنان با شغلی است که به عهده دارند. به عبارت دیگر، ویژگی‌های شخصیتی با عملکرد شغلی همبستگی دارد. تفاوت فردی در شخصیت می‌تواند بر انتخاب شغل نیز اثر بگذارد [۳۱].

در واقع شخصیت، بیانگر آن دسته از ویژگی‌های فرد یا افراد است که الگوهای ثابت رفتاری آن‌ها را نشان می‌دهد [۳۲]. شخصیت گونه A، آن گونه شخصیتی است

متغیرهای شخصیت، شامل الگوهای رفتاری هستند که در طبقات مشخص قابل طبقه‌بندی‌اند. زمانی که الگوهای رفتاری شناخته شوند، رفتارها قابل پیش‌بینی خواهند بود. بر همین اساس، بعضی از تئوری‌های شخصیت ارائه می‌گردد [۲].

در همین راستا، نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که افراد گونه شخصیتی A نسبت به گونه B بیش‌تر دچار تنیدگی می‌گردند [۳۶]. تحقیقاتی که درباره فشار عصبی فردی انجام شده، ویژگی شخصیتی مانند استبداد، حمایت‌کننده، احساساتی، تحمل ابهام، دل‌پاشی، نیاز شدید پیشرفت، و خشونت را در بر نمی‌گیرد [۳]. به همین جهت می‌توان گفت شخصیت نوع A بیش‌تر در معرض فشار عصبی است. لذا در حالی که برخی اشخاص به کمک باورهای غیرمنطقی برای خود استرس می‌آفرینند یا استرس‌های خود را تشدید می‌کنند، برخی دیگر استرس را در اثر رفتار تیپ A به وجود می‌آورند [۳۷]. به عبارت دیگر، ویژگی‌های رفتاری مرتبط با شخصیت نوع «الف» (A) پاسخ استرس و تنیدگی را تشدید می‌کند. این رفتارها اگر به حال خود رها شوند، چرخه معیوبی درست می‌کنند که پاسخ‌های فیزیولوژیکی را سبب می‌گردند. فشارهای زمانی، تهدیدهای رقابتی و خشم فیصله نیافته، سبب استرس دائم و ادامه‌دار می‌شود [۳۸].

یک استراتژی غلبه بر فشار عصبی، ایجاد ساختار عدم تمرکز و ارگانیک، با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و جریان ارتباطات پایین به بالا است. تغییرات ساختاری و فرایندی، یک جو حمایتی برای کارکنان می‌آفریند، و به آن‌ها اجازه کنترل بر مشاغل خودشان را می‌دهد و به این وسیله، فشار شغلی حذف می‌گردد یا به حداقل کاهش می‌یابد [۳].

لذا به رهبران و یا مدیران در انجام وظیفه رهبری توصیه شده که اضطراب و تنش را در سازمان خود تولید نکنند و هرگز قاطعیت را با تهاجم و خشونت اشتباه نگیرند، به طوری که اگر درصدد باشند حقوق و نیازهای خودشان را بر افراد اطراف خود تحمیل کنند در این صورت، مدیری مهاجم و خشن قلمداد خواهند گردید و بر آنان است که به سخن کارکنان به‌خوبی گوش کنند و نویدبخش بهبود وضعیت سازمان باشند [۳۹]؛ زیرا نقش‌ها و تنیدگی‌های روانی که ممکن است به بهبود عوامل

سازمانی نسبت داده شوند غالباً مربوط به فرهنگ و سبک‌های مدیریتی اتخاذ شده در سازمان هستند. ساختارهای سازمانی که مشارکت اندک کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در پی دارند، و ارتباطات ناکافی و نامناسب خصوصاً بین مدیران و کارکنان، می‌توانند منجر به تنیدگی در کارکنان گردند. فقدان مشارکت در تصمیم‌گیری، فقدان مشاوره و ارتباطات اثربخش، و عدم احساس تعلق، همه به عنوان عوامل استرس بالقوه شناخته شده‌اند؛ اما از طرف دیگر، فراهم ساختن فرصت بیش‌تر برای کارکنان در جهت مشارکت، با رضایت شغلی بیش‌تر، سطوح بالاتر تعهد سازمانی، و احساس خوشبختی افزون‌تر همراه بوده‌است [۳۰].

مروری بر تحقیقات مشابه انجام شده در زمینه سبک‌های رهبری و موارد وابسته به آن نیز مبین این نکته است که در اکثر آن‌ها متغیر نوع شخصیت و آنگاه تعیین مناسب‌ترین سبک رهبری که حداقل تنیدگی را در پی داشته باشد لحاظ نگردیده‌است. با وجود این، نگاهی به نتایج برخی از این تحقیقات می‌تواند برای پژوهش حاضر نیز راهگشا باشد.

منظری در ۱۳۷۵ در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین سبک‌های رهبری مدیران با خشنودی شغلی دبیران رابطه وجود دارد؛ اما بین سبک‌های رهبری مدیران با ارزشیابی آنان از عملکرد دبیران رابطه‌ای موجود نیست. غنی در ۱۳۷۳ به این نتیجه دست یافت که بین هر کدام از سبک‌های رهبری ملاحظه کار و سازمان‌دهنده مدیران با خشنودی شغلی معلمان رابطه وجود دارد، اما در مورد سبک مشارکتی چنین رابطه‌ای ملاحظه نگردید؛ اگرچه همبستگی‌های چندگانه سبک‌های رهبری مدیران (ملاحظه‌کار و سازمان‌دهنده و مشارکتی) مجموعاً با خشنودی شغلی معلمان رابطه معنادار نشان دادند و مجموع همبستگی‌های سبک‌های رهبری سازمان‌دهنده و مشارکت‌کننده مدیران با خشنودی شغلی معلمان و نیز رابطه مجموع سه سبک رهبری مدیران با این متغیر معنادار نبود. ابراهیمی در ۱۳۷۴ به این نتیجه رسید که بین رابطه‌مداری و تلفیقی بودن سبک مدیریت در مدارس متوسطه با پیشرفت تحصیلی، رابطه معناداری وجود دارد، اما بین وظیفه‌مدار بودن سبک مدیریت با پیشرفت تحصیلی رابطه معناداری موجود نیست. حاتمی در ۱۳۷۴ در

اضطراری است مد نظر قرار دهد؛ خصوصاً با توجه به آن که تحقیقات انجام شده توسط نهوند [۴۵]، در مورد ۹۵ مدیر مدرسه نشان داد که این افراد در مقایسه با مطالعات قبلی، بالنسبه سطوح بالایی از استرس یا تنیدگی را تجربه می کنند.

لذا با توجه به آثار مخرب و ویرانگر تنیدگی در کارکنان و اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهم ترین عامل سازمانی، پژوهش حاضر به بررسی سبک های چهارگانه لیکرت و تأثیر آن ها بر تنیدگی کارکنان ادارات دولتی شهر کرمان می پردازد و با توجه به این که شخصیت افراد در دچار شدن آن ها به تنیدگی نقش مهمی دارد، متغیر شخصیت در قالب دو گونه شخصیتی A و B به عنوان متغیر تعدیل کننده در این پژوهش لحاظ گردیده است. هدف این تحقیق، شناسایی و بررسی تأثیر سبک های رهبری بر میزان تنیدگی کارکنان با توجه به نوع شخصیت آن کارکنان در ادارات دولتی شهر کرمان است. به منظور وصول به چنین هدفی، میزان تنیدگی در کارکنان با شخصیت نوع A و کارکنان با شخصیت نوع B به واسطه اعمال هر کدام از چهار نوع سبک رهبری فوق مورد سنجش و مقایسه قرار گرفته و فرضیه های زیر طراحی گردیده اند:

۱. سبک رهبری استبدادی - استثماری بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد.
۲. سبک رهبری استبدادی - استثماری بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر دارد.
۳. سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد.
۴. سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه بر تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر ندارد.
۵. سبک رهبری مشاوره ای بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد.
۶. سبک رهبری مشاوره ای بر تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر ندارد.
۷. سبک رهبری مشارکتی بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد.
۸. سبک رهبری مشارکتی بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر دارد.

تحقیقش این نتیجه را گزارش کرد که اغلب سازمان های دولتی کرمان به روش مشورتی اداره می شوند و مدیران لیسانس نسبت به دیپلم و فوق دیپلم گرایش بیش تری به سمت نظام مشورتی دارند. قزلباش در ۱۳۷۴ در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که سبک مدیریتی غالب در بین مدیران کرمان، اعم از زن و مرد، سبک رابطه مداری است و همچنین بین سبک مدیریتی رابطه مدار و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان همبستگی مثبت وجود دارد؛ اما بین سبک مدیریتی کارمدار و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان همبستگی منفی وجود دارد. فلاحتی در ۱۳۷۴ نیز این نتیجه را گزارش کرد که کارکنان و دبیرانی که تحت نظر مدیران مشارکت جو کار می کنند، از همکاری گروهی بیش تر و پرخاشگری کم تری برخوردارند [۴۰]. ابطحی و الوانی [۲۴] نتیجه گرفتند که محیط کار ۵۷٪، محیط اجتماعی ۲۳٪ و محیط اقتصادی ۱۷٪ در ایجاد تنیدگی در بین مدیران بخش صنعت کشور مؤثر بوده است. ملکی رنجبر [۳۶] نیز نشان داد که در مدیران آموزشی مقطع متوسط شهر همدان ۷۳/۲٪ نمونه مورد مطالعه دارای تنیدگی شخصیت گونه A هستند که نسبت به گونه B تنیدگی بیش تری را گزارش کرده اند. این پژوهش، وجود همبستگی بین سطح برخورداری مدیر از مهارت های مدیریتی، شخصیت و تنیدگی را تأیید می کند. رفیعی [۲۵] نتیجه گرفت که بین فشارهای عصبی و عملکرد کارکنان کارخانه ماشین سازی اراک، رابطه معکوس و نسبتاً قوی (۰/۴۷) وجود دارد. علی پور [۴۱] نیز نشان داد که افراد گونه A بیش تر از افراد گونه B دچار آسیب های روان تنی در برابر استرس گردیده اند.

پیک، هیلز و مک لنان [۴۲] در تحقیق خود نتیجه گرفتند که بین شخصیت و رهبری در سازمان های نظامی رابطه وجود دارد. نه تنها چنین رابطه ای بین رهبری و شخصیت خود مدیر وجود دارد، بلکه سوگونرو [۴۳] اظهار می دارد که اثربخشی رهبری متأثر از رهبر و خصوصیات شخصیتی پیروان یا کارکنان نیز هست و لذا به گفته مک کینی [۴۴] رهبری حقیقی، پیوسته فعالیت غیر خودخواهانه و رها از خود است، یعنی آن که لازم است مدیر و رهبر همیشه نیاز دیگران را در نظر داشته باشد و افراد و مردم را حتی - نیازهای خود وی بسیار فوری و

روش

این تحقیق از نوع تحقیقات کمی بنیادی است که با روش علی مقایسه‌ای انجام شده است. مطابق با نظر سرمد، بازرگان و حجازی [۴۶] می‌توان تحقیقات علی مقایسه‌ای را نیز زیر مجموعه تحقیقات بنیادی قلمداد کرد. جامعه آماری تحقیق عبارت است از کارکنان ادارات و سازمان‌های دولتی شهر کرمان که در سال ۱۳۷۸ به کار اشتغال داشته‌اند. نمونه آماری در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید؛ بدین شکل که بر اساس تعداد کارکنان شاغل هر سازمان، تعداد پرسشنامه توزیعی در آن سازمان مشخص و پاسخ‌گویان به صورت تصادفی انتخاب شدند و مورد پرسش قرار گرفتند. برای افزایش درصد پاسخ‌های برگشتی سعی گردید در هر سازمان، یک نفر از پرسنل انتخاب شده، با هماهنگی پژوهشگر، پرسشنامه را پخش کند و پیگیری بازگشت پرسشنامه‌های پر شده را به عهده بگیرد. بدین ترتیب، ۵۰ درصد از کل جامعه مورد پژوهش به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید و لذا با توجه به تعداد جامعه آماری، یعنی ۱۵۰۰۰، از جامعه آماری مورد نظر، ۵٪ تعداد آن جامعه، یعنی تعداد ۷۵۰ پرسشنامه تهیه و توزیع گردید که در نهایت ۷۱۲ پرسشنامه برابر ۹۴/۹ درصد دریافت و سپس اقدام به استخراج داده‌ها گردید. در کلیه این مراحل، پژوهشگر ناظر بر شیوه و پخش و جمع‌آوری بوده است.

۴ درصد (۱۵ نفر) از کارمندان گونه A دارای تحصیلات پایان دوره ابتدایی و کم‌تر، ۱۶ درصد (۵۵ نفر) سوم راهنمایی و کم‌تر، ۴۳ درصد (۱۴۶ نفر) دیپلم و کم‌تر، ۱۶ درصد (۵۵ نفر) فوق دیپلم و کم‌تر و ۲۱ درصد (۷۰ نفر) دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر هستند. همچنین در گونه A ۵ درصد (۱۷ نفر) پایان دوره ابتدایی و کم‌تر، ۱۹ درصد (۶۷ نفر) سوم راهنمایی و کم‌تر، ۳۶ درصد (۱۲۶ نفر) دیپلم و کم‌تر، ۲۱ درصد (۷۴ نفر) فوق دیپلم و کم‌تر و ۱۹ درصد (۶۵ نفر) لیسانس و بالاترند.

۱۶ درصد (۵۳ نفر) از کارمندان با شخصیت گونه A کم‌تر از ۵ سال، ۲۳ درصد (۷۴ نفر) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۶ درصد (۱۱۹ نفر) بین ۱۰-۲۰ سال و ۲۵ درصد (۸۳ نفر) دارای تجربه بیش از ۲۰ سال هستند. همچنین در بین کارمندان گونه شخصیتی B ۶ درصد (۲۰ نفر) کم‌تر از ۵ سال، ۲۱ درصد (۷۴ نفر) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۴۷ درصد (۱۶۰ نفر)

(نفر) ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۶ درصد (۸۸ نفر) بالاتر از ۲۰ سال تجربه کار داشته‌اند.

۳۹ درصد (۱۳۱ نفر) از کارمندان با شخصیت گونه A زن و ۶۱ درصد (۲۰۳ نفر) مرد و ۲۲ درصد (۷۷ نفر) از کارکنان شخصیتی B زن و ۷۸ درصد (۵۷۰ نفر) مرد هستند. در این پژوهش، گردآوری داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه سبک رهبری مدیر، تنیدگی، شخصیت و اطلاعات شخصی صورت گرفت. پرسشنامه سبک رهبری مدیر، شامل هجده سؤال است که هر سؤال به یکی از وجوه تمایز سبک‌های رهبری لیکرت اشاره دارد. پاسخگو براساس تطابق گزینه‌های مختلف با شیوه رفتار مدیر خود، مناسب‌ترین گزینه را در هر سؤال علامت می‌زند. برای پاسخگویی به هر یک از سؤالات فوق از پاسخ‌های چند گزینه‌ای استفاده شده است. سؤالاتی که گزینه‌های چندگانه را به دنبال دارند دارای این مزیت هستند که انتخاب پاسخ‌ها محدود بوده، پاسخ به آن‌ها آسان است. همچنین در این روش با انجام مقایسه‌های ساده، پاسخگو می‌تواند وضعیت یا وضع خود را به راحتی مشخص سازد [۴۷].

پاسخگو بر اساس تطابق گزینه‌های مختلف با شیوه رفتار مدیر خود، مناسب‌ترین گزینه‌ها را در هر سؤال علامت می‌زند. نمره‌گذاری پرسشنامه‌ها به این ترتیب است که به گزینه «الف» نمره یک، به گزینه «ب» نمره دو، به گزینه «ج» نمره سه، و به گزینه «د» نمره چهار، تعلق می‌گیرد و با جمع نمره‌ها و تقسیم آن‌ها بر عدد هجده، سبک رهبری مدیر بر اساس جدول ۱ به دست می‌آید.

برای تعیین میزان تنیدگی از پرسشنامه سنجش تنیدگی [۳۶] استفاده شده است.

این پرسشنامه شامل سه سؤال است که دو سؤال اول تنها به منظور کنترل سؤال سوم آورده شده است. سؤال سوم خود مشتمل بر ۴۱ سؤال است که هر سؤال بیانگر یکی از عمومی‌ترین نشانه‌های تنیدگی است. برای پاسخگویی به هر یک از سؤالات فوق از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. گزینه‌ها شامل انتخاب‌های هیچ، کمی، تاحدی، زیاد و خیلی زیاد است.

نمره‌گذاری پرسشنامه‌ها به این ترتیب است که به گزینه هیچ نمره صفر، کمی نمره یک، تاحدی نمره دو، زیاد نمره سه و خیلی زیاد نمره چهار تعلق می‌گیرد و با جمع نمره‌ها و تقسیم آن‌ها بر عدد ۴۱ نمره کل هر کارمند

خصوصیات مورد اندازه گیری در پرسشنامه شخصیت در یک پیوستار مدرج ۷ قسمتی قرار دارند و لازم است پاسخ گو دور شماره ای که با خصوصیات وی تطبیق بیش تری دارد خط بکشد، به عنوان مثال، در مورد خصوصیت یکم پرسشنامه در صورتی که هرگز دیر سر قرارهایش حاضر نشود، دور شماره ۷ و در صورتی که ابداً در مورد قرارهایش حاضر نیست، دور شماره ۱ خط بکشد، برای تهیه این پرسشنامه ابتدا منابع معتبر و از جمله دو پرسشنامه شامل ۱۲ سؤال و دیگری شامل ۷ سؤال [۲۶]، مورد مطالعه قرار گرفت و ویژگی شخصیتی گونه A و B استخراج گردید.

جهت جمع آوری اطلاعات شخصی از اعضای جامعه سؤالاتی توسط محقق به صورت پاسخ بسته تهیه و تنظیم شد. سؤالات مورد استفاده عبارتند از: میزان تحصیلات، تجربه و نوع جنسیت.

روایی پرسشنامه های فوق با استفاده از نظرات پنج تن از اساتید و متخصصین علمی در زمینه های مربوطه تعیین گردید. بر اساس روش دلیلی ضرائب به هر انتخاب کاملاً مناسب یک، مناسب ۰/۶۶، نسبتاً مناسب ۰/۳۳ و نامناسب صفر امتیاز داده شد و سپس امتیاز کلی پرسشنامه محاسبه گردید. ضریب روایی محاسبه شده ۹۱/۶ درصد محاسبه شد. ضریب مذکور برای سؤالات سبک رهبری ۹۰ درصد، سؤالات تنیدگی ۹۱/۸ درصد و برای سؤالات شخصیت ۹۲ درصد به دست آمد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه ها بعد از جمع آوری داده ها با استفاده از روش آلفا کرونباخ ضریب پایایی پرسشنامه سبک رهبری ۰/۹۶، پرسشنامه تنیدگی ۰/۹۷ و پرسشنامه شخصیت ۰/۹۳ تعیین شد.

در این تحقیق، بررسی داده ها با کمک نرم افزار آماری SPSS و با استفاده از آمار توصیفی نظیر جدول توزیع فراوانی و درصدها و نمودارها خلاصه گردیدند و جهت معنادار بودن یا عدم معناداری فرضیات از آمار توصیفی، آزمون خی دو، آزمون دقیق فیشر، آنالیز واریانس یک طرفه، آزمون تعقیبی توکی و استفاده گردید. حداکثر خطاهای آماری نوع اول پنج درصد و نوع دوم ده درصد قابل قبول در نظر گرفته شد.

جدول ۱: نمره گذاری بر اساس سبک رهبری مدیر

نمره	سبک رهبری مدیر
۱-۱/۷۴۹۹	سیستم یک: استبدادی- استثماری
۱/۷۵-۲/۴۹۹	سیستم دو: استبدادی- خیرخواهانه
۲/۵-۳/۴۹۹	سیستم سه: مشاوره ای
۳/۵-۴	سیستم چهار: مشارکتی

جدول ۲: نمره گذاری بر اساس میزان تنیدگی

نمره	میزان تنیدگی
۰-۰/۷۹۹	هیچ
۰/۸-۱/۵۹۹	کمی
۱/۶-۲/۳۹۹	تاحدی
۲/۴-۳/۱۹۹	زیاد
۳/۲-۴	خیلی زیاد

که نشان دهنده میزان تنیدگی وی است بر اساس جدول ۲ میزان تنیدگی فرد مشخص می شود.

؟؟؟ این پرسشنامه شامل پانزده جفت ویژگی متضاد شخصیتی است که بر اساس مقیاس گاتمن تنظیم شده است. ویژگی این مقیاس در آن است که به خوبی می تواند میزان طرز تلقی را بسنجد [۴۸].

فاصله بین هر جفت ویژگی متضاد با یک مقیاس هفت درجه ای نمره گذاری شده است. آزمودنی با توجه به نگرشی که درباره هر یک از ویژگی های مطرح شده در مورد خود دارد با گذاشتن علامت در یکی از نمره ها مقیاس ویژگی خود را بر اساس دستورالعمل پرسشنامه مربوطه ارزیابی می کند.

پس از تکمیل فرم پرسشنامه مجموع نمرات محاسبه می شود و بر اساس جدول ۳ گونه شخصیتی وی مشخص می گردد.

جدول ۳: نمره گذاری بر اساس گونه شخصیتی

نمره	گونه شخصیتی
۱۵-۴۵	B مطلق
۴۶-۶۰	B متمایل به A
۶۱-۷۵	A متمایل به B
۷۵-۱۰۵	A مطلق

جدول ۴: تحلیل تفاوت نمره میانگین نمونه از جامعه

سبک رهبری شخصیت	شاخص	تعداد	میانگین تنیدگی	انحراف معیار	میانگین تنیدگی جامعه آماری	تحلیل آماری در مقایسه با میانگین جامعه
A	استبدادی - استثماری	۱۳۰	۳/۶۷	۰/۵۷	۲/۵۸	$t=21/39$ $df=129$ $P=0/000$
	استبدادی - خیرخواهانه	۱۱۵	۳/۰۹	۰/۶۹	۲/۵۸	$t=8/09$ $df=114$ $P=0/000$
	مشاوره‌ای	۹۶	۲/۶۲	۰/۷۹	۲/۵۸	$t=0/65$ $df=95$ $P=0/52$
	مشارکتی	۱۲	۲/۰۳	۰/۵۶	۲/۵۸	$t=2/36$ $df=11$ $P=0/006$
	جمع	۳۵۳	۳/۱۴	۰/۸۲	۲/۵۸	-
B	استبدادی - استثماری	۱۹	۳/۳۹	۰/۷۵	۲/۵۸	$t=4/73$ $df=18$ $P=0/000$
	استبدادی - خیرخواهانه	۷	۲/۶۹	۰/۷۳	۲/۵۸	$t=0/41$ $df=6$ $P=0/7$
	مشاوره‌ای	۲۴۳	۲	۰/۴	۲/۵۸	$t=-22/35$ $df=242$ $P=0/000$
	مشارکتی	۸۳	۱/۷	۰/۳۱	۲/۵۸	$t=-25/33$ $df=82$ $P=0/000$
	جمع	۳۵۳	۲/۰۱	۰/۵۵	۲/۵۸	-

نتایج تحقیق

- کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد ($P=0/001$)
۴. سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه بر تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر ندارد ($P=0/7$).
۵. سبک رهبری مشاوره‌ای بر تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر ندارد ($P=0/52$).
۶. سبک رهبری مشاوره‌ای بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر دارد ($P=0/001$).
۷. سبک رهبری مشارکتی بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد ($P=0/001$).
۸. سبک رهبری مشارکتی بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر دارد ($P=0/001$).

نتایج تحقیق در جدول ۴ خلاصه شده است. جداول ۵ و ۶ توانسته است نتایج تکمیلی دیگری را نیز ارائه نماید. لذا با توجه به جداول مذکور و سایر جداولی که به علت تعداد زیاد آن‌ها و رعایت حجم مقاله از آوردن تک‌تک آن‌ها خودداری شده است، می‌توان اظهار داشت:

۱. سبک رهبری استبدادی - استثماری بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد ($P=0/001$).
۲. سبک رهبری استبدادی - استثماری بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر دارد ($P=0/001$).
۳. سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه بر افزایش تنیدگی

جدول ۵: تحلیل واریانس مقایسه میانگین تنیدگی جامعه آماری بر اساس سبک رهبری

جمع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	عدد F	اعتبار آماری
۳۱۵/۵۱	۳	۳۱۵/۵۱	۱۰۵/۱۷	۰/۰۰۰
۲۵۱/۵۵	۷۰۳	۲۵۱/۵۵	۳۵۸	۰/۰۰۰
۲۹۳/۹۲	۷۰۶	۵۶۷/۰۶	—	۰/۰۰۰

جدول ۶: آزمون تعقیبی توکی بین سبک‌های مختلف رهبری در کل جامعه آماری تحقیق

سبک رهبری	سبک رهبری	نظام یک استبدادی استثماری	نظام دو استبدادی خیرخواهانه	نظام سه مشاوره‌ای	نظام چهار مشارکتی
نظام یک	استبدادی استثماری	-	۰/۵۷	-۱/۴۶	-۱/۸۹
نظام دو	استبدادی - استثماری	۰/۵۷	-	-۰/۸۹	-۱/۳۱
نظام سه	مشاوره‌ای	۱/۴۶	۰/۸۹	-	-۰/۴۳
نظام چهار	مشارکتی	۱/۸۹	۱/۳۱	۰/۴۳	-
		$P=0/000$	$P=0/000$	$P=0/000$	$P=0/000$

بحث و نتیجه گیری

در تحقیق حاضر، این نتیجه حاصل گردید که سبک رهبری استبدادی- استثماری در کارکنان با شخصیت‌های نوع A و B بر افزایش تنیدگی آنان تأثیر دارد. در توجیه و تفسیر این امر می‌توان اظهار داشت در سبک استبدادی- استثماری مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتماد ندارند و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارباب است در چنین شرایطی کارکنان نسبت به اموری که انجام می‌دهند کنترل کم‌تری دارند و از اتکاء به نفس پایین برخوردار می‌باشند. در سبک رهبری استبدادی- استثماری تمام تصمیمات در رده‌های بالای سازمان اتخاذ می‌شود و کارکنان صرفاً مجبورند که دستورها را اجرا کنند و ارتباطات پایین به بالا تقریباً وجود ندارد [۱۴]. در این سبک رهبری نحوه برقراری ارتباط به صورت یک جانبه می‌باشد. ارتباطات یک جانبه علی‌رغم برخی مزایا مشکلاتی را پدید می‌آورد که نهایتاً منجر به تنیدگی می‌شود از جمله این‌که در ارتباطات یک جانبه به علت دقت کم‌تر مداخلات و سردرگمی زیادی دیده می‌شود [۳۴]. در سبک رهبری استبدادی- استثماری مدیران کارکنان را وادار می‌کنند در یک مدت زمانی کوتاه کاری را انجام دهند یا کنترل‌های بسیار شدیدی بر آن‌ها اعمال می‌نماید و کسانی که نتوانند پا به پای خواسته‌های آن‌ها پیش روند مورد مؤاخذه قرار می‌گیرند چنین وضعیتی باعث می‌شود کارکنان با گرانباری کاری که از عوامل مهم تنیدگی شغلی است مواجه شوند. گرانباری یکی از مهم‌ترین عوامل تنیدگی‌زا در سازمان می‌باشد. در سبک رهبری استبدادی- استثماری کار گروهی به واسطه عدم اعتماد حاکم بر محیط تشویق نمی‌شود روحیه افراد ضعیف و بازدهی پایین است [۱۴]. حمایت‌های اجتماعی نیز که می‌تواند به صورت سپری در برابر ضربات ناشی از تنیدگی مقاومت کند در این سبک رهبری به علت عدم وجود کار گروهی وجود ندارد. تمامی این عوامل باعث می‌شود که تنیدگی در این سبک رهبری بیش‌ترین میزان را شامل شود و با توجه به این‌که شخصیت تن‌ها یک عامل تهدید کننده می‌باشد نمی‌تواند از بروز حالات و نشانه‌های تنیدگی در این سبک رهبری ممانعت به عمل آورد لذا در این سبک رهبری تنیدگی افراد هر دو گونه شخصیتی A و B نسبت به میانگین تنیدگی کل

جامعه بالاتر است لذا فرضیه اول و دوم این تحقیق که بر همین اساس تدوین گردیده‌است تأیید می‌گردد. رضائیان [۳۴] نیز بیان می‌دارد که در سبک رهبری استبدادی- استثماری نحوه برقراری ارتباط به صورت یک‌جانبه می‌باشد که نهایتاً منجر به تفکیک می‌گردد.

از طرف دیگر، در تحقیق حاضر این نتیجه حاصل شد که سبک رهبری مشارکتی در کارکنان با شخصیت‌های نوع A و B بر کاهش تنیدگی آنان تأثیر دارد. در توجیه و تفسیر این اثر می‌توان گفت در سبک رهبری مشارکتی اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار می‌باشد. در سبک رهبری مشارکتی تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی است و گروه‌های رسمی و غیررسمی با هم در آمیخته‌اند. در سبک رهبری مشارکتی گروه نقش قاطعی در امور مهم دارد. افراد به یکدیگر اعتماد دارند انجام و همبستگی گروهی در حد اعلاست و این انسجام و همبستگی باعث خواهد شد حمایت‌های اجتماعی به عنوان سپری که قادر است در برابر ضربات ناشی از تنیدگی مقاومت کند افزایش یابد. بنابراین در سبک مشارکتی تنیدگی در حد بسیار پایینی است و این امر در هر دو گونه شخصیتی A و B وجود دارد. بنابراین فرضیه‌های هفتم و هشتم این تحقیق که بر همین اساس شکل گرفته‌است تأیید می‌گردند. قزلباش (۱۳۷۴) نیز نتیجه گرفت که بین سبک مدیریتی رابطه‌مدار و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همبستگی مثبت وجود دارد، فلاحی نیز گزارش کرد که کارکنان و دبیرانی که تحت نظر مدیران مشارکت جو کار می‌کنند، از همکاری گروهی بیش‌تر و پرخاشگری کم‌تری برخوردارند [۴۰].

اگر چهار سبک معرفی شده لیکرت بر روی یک پیوستار قرار گیرند نتایج بررسی سبک رهبری استبدادی- استثماری و مشارکتی که در دو قطب پیوستار قرار دارند را می‌توان به سبک‌های باقیمانده بر اساس نزدیکی هر یک از آن‌ها به دو قطب پیوستار با انجام تعدیلاتی نسبت داد و با توجه به تأثیر شخصیت که به عنوان یک متغیر تعدیل کننده عمل می‌نماید در مورد سبک‌های استبدادی- خیرخواهانه و مشاورهای به بحث و بررسی پرداخت. همچنین در تحقیق حاضر، این نتیجه حاصل گردیده‌است

تنیدگی‌زایی بالایی دارد می‌کاهد همچنین مشخص گردید که در کل جامعه آماری مورد بررسی تنیدگی زنان بیش‌تر از مردان است و در نتیجه زنان بیش‌تر از مردان در معرض تنیدگی قرار داشته‌اند که به نظر می‌رسد این امر به علت حساسیت بیش‌تر و ظرافت طبع زنان نسبت به مردان می‌باشد.

بر اساس نتایج این تحقیق پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

الف) ایجاد فرهنگ سازمانی که سبک رهبری مشاوره‌ای و مشارکتی را تشویق می‌نماید: در یک سازمان فرهنگ نقش‌های متعددی را ایفا می‌کند از جمله اینکه فرهنگ سازمانی موجب به‌وجود آمدن و شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود بنابراین با توجه به نتایج حاصله مبنی بر اینکه سبک‌های رهبری مشاوره‌ای و مشارکتی تنیدگی کم‌تری را در کارکنان بوجود می‌آورد می‌توان فرهنگ سازمانی که سبک‌های مطرح شده را تشویق می‌کند در سازمان ایجاد نمود.

ب) مدیریت تنیدگی: نیروی انسانی سازمان جز مهمترین منابع سازمان محسوب می‌شود، و لذا گرفتار شدن در دام تنیدگی تحقق اهداف سازمان را با مشکل مواجه می‌سازد. بنابراین سازمان‌ها بایستی در حفظ و نگهداری نیروی انسانی خود از هیچ کوشش دریغ نمایند تا کارکنان بتوانند با میل و رغبت بیش‌تر اهداف سازمان را جامه عمل ببوشانند لذا پیشنهاد می‌شود مدیریت تنیدگی جزو وظایف خاص مدیریت منابع انسانی سازمان قرار گیرد.

ج) موضوع تنیدگی به سبب تأثیرات مهمی که در رفتار و عملکرد افراد دارد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات علم مدیریت مطرح است بنابراین از اهمیت تحقیقاتی بالایی برخوردار می‌باشد لذا به منظور پر کردن خلأ تحقیقاتی و ایجاد ارتباط بین پژوهش حاضر و پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌گردد بررسی‌هایی در خصوص موارد زیر انجام پذیرد:

۱. تأثیر فرهنگ سازمانی و نقش آن در تنیدگی کارکنان
۲. تأثیرات آموزش در میزان تنیدگی شغلی کارکنان
۳. بررسی متغیرهای اثر گذار بر انتخاب سبک‌های رهبری توسط مدیران

سبک رهبری مشاوره‌ای در کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر ندارد و در کارکنان با شخصیت نوع B بر کاهش تنیدگی در آنان تأثیر دارد. در توجیه این امر می‌توان اظهار داشت با عنایت به این‌که افراد با گونه شخصیتی A بیش‌تر از افراد گونه شخصیتی B در معرض تنیدگی قرار دارند و افرادی کج خلق، رقابت طلب و پرخاشگر بوده و دوست دارند وقایع را کنترل نمایند و وقتی احساس کنند شرایط برای انجام کار مساعد نیست سعی در تغییر شرایط داشته و همیشه از کمبود وقت گله‌مند می‌باشند لذا هنگامی که در شرایط کمابیش یکسان نسبت به افراد گونه شخصیتی B که افرادی آرام و آسان گیرند و موقعیت‌ها را همان‌گونه که هستند می‌پذیرند و در برابر فشار تنگی وقت آرام و خونسردند و کم‌تر گرفتار دشواری‌های ناشی از تنیدگی می‌شوند، قرار گیرند، بیش‌تر دچار تنیدگی می‌گردند بنابراین در سبک رهبری استبدادی- خیرخواهانه کارکنان گونه شخصیتی A دچار افزایش تنیدگی می‌گردند ولی در میانگین تنیدگی افراد با گونه شخصیتی B نسبت به میانگین جامعه تغییری حاصل نمی‌شود و این تن‌ها به علت وجود متغیر تعدیل کننده شخصیت می‌باشد بنابراین فرضیه‌های سوم و چهارم این تحقیق نیز تأیید گردیده‌است. به همین منوال در سبک رهبری مشاوره‌ای تنیدگی در افراد با گونه شخصیتی A نسبت به میانگین جامعه آماری تفاوت آماری معناداری مشاهده نگردید و در گونه شخصیتی B میانگین تنیدگی افراد نسبت به میانگین تنیدگی کل جامعه آماری کاهش یافته‌است بنابراین فرضیه‌های پنجم و ششم این پژوهش مبنی بر کاهش میانگین تنیدگی در کارکنان گونه شخصیتی A نسبت به میانگین جامعه و بدون تغییر بودن میزان تنیدگی سبک مشاوره‌ای در گونه شخصیتی B نسبت به میانگین جامعه رد می‌شود. همچنین در این تحقیق مشخص گردید که تنیدگی با عامل تحصیلات در گونه A و در کل جامعه آماری بدون توجه به شخصیت وابستگی ندارد ولی در گونه شخصیتی B بالا رفتن تحصیلات باعث کاهش تنیدگی می‌گردد همچنین تجربه بالای کاری تن‌ها در گونه شخصیتی A باعث می‌شود از میزان تنیدگی کاسته شود که به نظر می‌رسد این امر به علت کاهش اثر گرانباری کاری در افراد بوده‌است بدین صورت که با بالا بودن تجربه کاری تسلط و آگاهی نسبت به کار بیش‌تر بوده و این از گرانباری کمی و کیفی کار که اثرات

منابع

21. Coles, M. J. and Southworth, G. (2005) *Developing Leadership*. UK: Open University Press.
22. شیرازی، محمود (۱۳۸۱) بررسی شیوه‌های مقابله با تنش روانی (استرس) و ارتباط آن با سلامت روان در دانش آموزان تیزهوش و عادی شهرستان زاهدان. مجله علوم انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان، شماره ۲۰، صص ۱۱-۱۳.
23. رابینز، استیفن، پی (۱۳۷۴) مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: موسسه و مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
24. ابطحی، حسین و الوانی، مهدی (۱۳۷۱) پژوهش پیرامون فشارهای عصبی مدیران بخش صنعت در کشور. مطالعات مدیریت. شماره ۵، صص ۳۹-۱۲.
25. رفیعی، مجتبی (۱۳۷۳) بررسی تأثیر فشارهای عصبی بر عملکرد کارکنان کارخانه ماشین سازی اراک. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
26. لوتانز، فرد (۱۳۷۲) رفتار سازمانی. ترجمه دکتر غلامعلی سرمد. تهران: موسسه بانکداری ایران. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
27. میچل، ترنس (۱۳۷۶) مدیریت در سازمان‌ها (مقدم‌های بر رفتار کارکنان در سازمان). ترجمه محمدحسین نظری نژاد. گروه ترجمه بنیاد پژوهش‌های اسلامی. مشهد: استان قدس رضوی.
28. دیویس، کیت و نیواستورم، جان (۱۳۷۵) رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی). ترجمه دکتر محمد علی طوسی. چاپ سوم. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
29. کاری، کوپر (۱۳۷۲) زندگی با اضطراب، ترجمه ماشاء... مدیحی، تهران: یادآوران.
30. Cooper, C.L., Dewe, P.J., O'Driscoll, M.P. (2001) *Organizational interventions. In Organizational stress: a review and critique of theory, research and applications*. Sage Publications.
31. ساعتچی، محمود (۱۳۸۴) روانشناسی کار (کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت). چاپ هفتم. ویراست دوم. تهران: ویرایش.
32. پروین، لارنس ای. (۱۳۷۲) روانشناسی شخصیت. ترجمه محمد جعفر جوادی و پروین کدیور. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
33. شفر، مارتین (۱۳۷۱) فشار روانی. ترجمه پروین بلورچی. چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
34. رضائیان، علی (۱۳۶۹) اصول مدیریت بازرگانی. تهران: سمت.
35. میچل، ترنس آر (۱۳۸۳) مردم در سازمانها. ترجمه حسین شکرکن جاب سوم. تهران: رشد.
36. ملکی رنجبر، فرهاد (۱۳۷۳) بررسی رابطه بین سطح برخورداری از مهارت‌های مدیریتی شخصیت و تنیدگی در مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.
۱. رابینز، استیفن (۱۳۷۶) مبانی رفتار سازمانی. ترجمه دکتر قاسم کیبیری. چاپ سوم. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
۲. مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷) سازمان و مدیریت- رویکردی پژوهشی. تهران: ترمه.
۳. برومند، مرضیه (۱۳۷۵) مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۴. عباس زادگان، سید محمد (۱۳۷۶) مکاتب و مبانی مدیریت. چاپ سوم. تهران: شرکت سهامی انتشار.
۵. فخمی، فرزاد (۱۳۷۹) سازمان و مدیریت (تئوری ها، وظایف و مسئولیت ها). تهران: هستان.
۶. شیرازی، علی (۱۳۷۳) نظریات و کاربرد مدیریت آموزشی (مقدمات و اصول). مشهد: جهاد دانشگاهی مشهد.
۷. خورشیدی، عباس (۱۳۸۲) مدیریت رهبری آموزشی. تهران: یسپرون.
8. Everard, K. B.; Morris, G. & Wilson, I. (2004) *Effective School Management*. London: Paul Chapman publishing.
۹. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷) مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی). تهران: ترمه.
۱۰. کوئتر، هارولد؛ اوداتل، سیریل و ویرچ، هینز (۱۳۸۰) اصول مدیریت. ترجمه محمد هادی چمران. چاپ سوم. تهران: موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
11. Pearn, M. (2002) *Individual differences and development in organizations*. England: John Wiley & Sons, Inc.
۱۲. صافی، احمد (۱۳۷۹) سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش. تهران: ارسباران.
۱۳. قرائی مقدم، امان الله (۱۳۷۵) مدیریت آموزشی. تهران: ابجد.
۱۴. ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۰) سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل. تهران: مؤسسه علوم بانکداری جمهوری اسلامی ایران.
۱۵. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۷۵) مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه دکتر قاسم کیبیری. چاپ چهارم. تهران: ماجد.
۱۶. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۵) مدیریت عمومی. چاپ سوم. تهران: نشرنی.
۱۷. ساعتچی، محمود (۱۳۸۰) روانشناسی کاربردی برای مدیران. چاپ ششم. ویرایش سوم. تهران: ویرایش.
18. Schermerhorn, Hunt & Osborn (2005) *Organizational behavior*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
19. Enos, D. D. (2000). *Performance Improvement*. London, New York: StL
۲۰. ساعتچی، محمود (۱۳۸۲) روانشناسی کار برای بر مدیران. چاپ هفتم. تهران: ویرایش.

43. Sogunro, O.A. (1998) Leadership Effectiveness and Personality. Characteristics of Group Members. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5.
44. McKinney, M. (2000) The focus of leadership. *Vision – A journal for a New world*
<http://www.Leadershipnow.com>.
45. Nhundu, T.J. (1999) Determinants and Prevalence of Occupational stress among Zimbabwean school administrators. *Journal of educational administration*. 37 (3): 256-257.
46. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۶) روش تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.
47. دلاور، علی (۱۳۷۰) روش‌های تحقیق در علوم انسانی. تهران: یادواره کتاب.
48. ساروخانی، باقر (۱۳۷۲) روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی. تهران: مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی.
37. گنجی، حمزه (۱۳۸۱) ارزشیابی شخصیت. چاپ دوم. تهران: ساوالان.
38. سیوارد، برایان لوک (۱۳۸۱) مدیریت استرس. ترجمه مهدی قراچه داغی. تهران: پیکان
39. Coleman, R, & Barrie, G. (1993) 525 ways to be a better manager. London: Warner Books.
40. سلجوقی، سید محمد. (۱۳۷۷). بررسی رابطه سبک‌های رابطه مدار و وظیفه مدار مدیران آموزشی با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان نظام جدید متوسطه شهرستان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد. چاپ نشده. مرکز آموزش مدیریت دولتی کرمان
41. علی پور، احمد (۱۳۷۵) بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی حمایت اجتماعی با آسیب پذیری روان تنی در برابر استرس، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
42. Pike, H; Hills, A & Lennan, R. (2002) Personality and military leadership Canadian Forces leadership Institute.