

تأثیر سن بر سبکهای رهبری و رفتار مدیران

منبع: EMPLOYEE RELATIONS, NO 1, 2004

مترجم: ماندنی تونکه نژاد

Manitonak@yahoo.com

مطالعات زیادی در بسازه تأثیر سن و تفاوت‌های سلسله مراتبی بر سبک رهبری و رفتار مدیران انجام شده است. ولی اندکی از آنها به چاپ رسیده است. از آنجا که ارتباطی بین سن با رهبری حائز اهمیت است از این رو در ذیل به توضیح آن می پردازیم.

کاباکف و استوفی (۲۰۰۱) بعد از مرور تحقیقات در رهبری و سن، اهمیت ارتباط بین سن و رهبری را توضیح داده اند. در بخش اول آنها توضیح می دهند که کارمندان پیرتر برای سالهای طولانی تری در استخدام یک شرکت باقی می مانند و آنها در کنار اعضای جوانتر در کارها و نقشهای رهبری متفاوت، کار می کنند. از آنجا که کارمندان جوان و پیر فراوانی در سازمان وجود دارند، اداره موثر هر دوی آنها به منظور درک کاملتر اهداف سازمانی ضروری است. هر گروه سنی مزایایی دارد. فناوری، ارتقای سریع کارمندان جوان را تشویق و تحریک کرده است و در مقابل تجربه کارمندان پیرتر را بسیار مطرح ساخته است. علاوه بر آن، سازمانهای امروزی تعامل بیشتری را بین کارمندان جوان و پیر به وجود آورده اند و روش رهبری خاصی برای اداره موثر هر کدام ارائه نشده است. از سوی دیگر، در سازمانهای گوناگون، تیم مدیریت عالی از اعضای متفاوت (از نظر سن) تشکیل شده است. آنها معتقدند

است که تفاوت‌های چندگانه سنی در بین اعضای سازمان بر رفتار رهبر اثر دارد و اینکه این تفاوتها بر هر دوی بازده سازمانی و فردی تأثیر می گذارد. به این دلایل است که مطالعه کامل و مفصل ارتباط بین سن و رهبری مهم است. در تحقیق حاضر به آزمون تأثیرات سن بر سبک رهبری در رفتار مدیران پرداخته شده است. هر چند تحقیقات متعددی حامی تفاوت‌های سنی در سازمان است تحقیقات دیگر هماهنگی و همگونی بیشتر سنی در میان کارمندان و مدیران را حمایت می کند. ژور کیوکیز (۲۰۰۰) برای مثال همگونی بیشتری از نیازها و ارزشهای مربوط به کار را بین کارمندان دو گروه سنی پیدا کرد. تحقیقات او نشان داد که از میان ۱۵ عامل کاری که به وسیله پاسخ دهندگان تنظیم شده بود فقط سه عامل به طور عمده بین دو گروه متفاوت بود. در جهان کسب و کار امروزی با وجود کارمندان پیر در محیط کار و تحریک فناوری در ترفیعات سریع نیروی کار جوان، کمتر فردی تردید خواهد داشت که هم نیروزایی موثر بین رهبران از سنین متفاوت بسیار مهم است. ما اکنون برخی از مقالاتی که در این موضوع وجود دارند را مرور خواهیم کرد و روش مورد استفاده در این تحقیق را شرح خواهیم داد. سپس یافته های تحقیق شرح داده خواهد شد و کاربرد این یافته ها و نتایج به اختصار شرح داده می شود.

مرور ادبیات

در سازمانهای امروزی کارمندان و مدیران به طور عمده از نظر سنی متفاوت هستند. در این تحقیق سن بیش از ۴۰۰ مدیر جمع آوری شد. بیش از ۲۰ درصد مدیران بالاتر از ۵۰ سال دارند و کمتر از ۶ درصد آنها زیر ۳۰ سال هستند. این نشان می دهد که بالاتر از ۷۰ درصد مدیرانی که به پرسشنامه های ما پاسخ داده اند بین ۳۰ تا ۵۰ سال دارند.

کاکابادسه و همکاران (۱۹۹۸) سن را یکی از خصوصیات متعدد در حیطه جمعیت شناسی سازمانی قرار دادند. در تحقیقشان از کارمندان دولتی ارشد دولت فدرال استرالیا و مدیران در سازمانهای خدمات بهداشت عمومی در انگلستان نویسنده نتیجه می گیرد که جنسیت یک عامل جمعیت شناسی کمی اهمیت در تعیین عملکرد و دیدگاههای رهبری است و در

که توانایی درک، پی بردن و اندازه گیری موثر و دقیق تنوع تفاوت‌های سنی اکنون برای سازمانها ضروری است و در آینده سازمانها را بسسه سیستم هایی با عملکرد عالی تبدیل می کند.

کاکابادسه و همکاران (۱۹۹۸) هم اعتقاد دارد که سن همراه با دیگر ابعاد زمانی، اثر شدیدی در شکل گیری طرز تلقی و بنابراین رفتار مدیران ارشد در سازمان دارد. در تحقیقشان از دولت جمهوری فدرال استرالیا سه وجه رهبری ایجاد شد. -تک روها (رادیکال ها)، -بوروکرات ها و -مشسارکت جوان- این تقسیم بندی شبیه بسسه تقسیم بندیهای قبلی است که در دیگر تحقیقات دیده شده است، رادیکال ها جوان ترینها بودند (۲۶ تا ۳۵ ساله ها). مشارکت جوان پیرترین بودند (۵۶ سال و بالاتر) و بوروکرات ها در میان آنها بودند (۳۶ تا ۵۵ ساله ها) کارمندان پیر بالغ بودند، چالشها را می دیدند و در تکمیل کردن کارها پیشقدم بودند و دیدگاههای بلندمدت در اداره کردن افراد و سیستم ها را دارند. از طرف دیگر، کارکنان جوان رقابتی، نتیجه گرا، و فعال بودند و سبکهای باز مدیریت را اختیار می کنند.

سومین دلیل که اهمیت مطالعه ارتباط بین رهبری و سن را برجسته می کند، براساس مطالعات کاباکف و استوفی (۲۰۰۱) این فرض

بدون توجه به سن خود نشان دادند و شهرداران باتجربه در سنین ۶۰ و ۷۰ سال کمترین سبک فعال را نسبت به همه داشتند. نوشته سالها قبل هلت (۱۹۵۴) در مورد حزب کمونیست، نشان می دهد که در فرآیند جریانات ح——زب کمونیست طبیعی خواهد بود، کسانی که در سنین جوانی به گروه می پیوندند شانس بیشتری برای رسیدن به موقعیت رهبری خواهند داشت.

«اولزیک» نیز در نوشته خود، در مورد سن و مشاغل سیاسی (۱۹۶۹) تلاش می کند تا روابط بین سن و انتخاب برای یک شغل (منصب) سیاسی را شرح دهد. او بیان می دارد که انتخاب کنندگان ممکن است انتظار داشته باشند که سیاستمداران تجربه اساسی و اداری برتری داشته باشند.

میشل (۲۰۰۰) اعتقاد دارد که عوامل متعددی در طرز تلقی و رفتار کارمندان موثر است. سطح دانش و سن به عنوان عوامل مهم تعریف شده اند. او بیان می کند که سن در دادن درجه بیشتر یا کمتر فردگرایی در میان کارمندان جوان موثر است. وی می افزاید که سن به دلیل نتایج متفاوت در طرز تلقی ها و رفتار بین دو نسل مهم هستند.

در یک مطالعه کیفی استارگز (۱۹۹۹) تفاوتها در روشی که زنان و مردان و جوانان و پیران، که مشارکت کنندگان در تحقیق او هستند، بیان می کنند چه موفقیت شغلی برای آنها مهم است مقایسه و شرح می دهد. مشارکت کنندگان در این مطالعه کمتر متمایل بودند تا موفقیت شغلی را به شکل پیشرفتهای مالی و سلسله مراتبی تعریف کنند. یافته ها از تحقیق او نشان داد که به طور کلی ملاک مادی برای موفقیت شغلی با بالا رفتن سن افراد کاهش یافته است و غالباً با تاکید بر احساسات و استقلال فردی جایگزین شده است. این مخصوصاً در مورد مردان درست است. برخی از زنان نشان دادند که اکنون پست های آنها برایشان نسبت به زمانی که جوان تر بودند اهمیت کمی دارد. آن تحقیق مشخص کرد که اهمیت برای زنان در قرار گرفتن در دستیابی به موفقیت و آشکار شدن شناخت فردی، با بالا رفتن سن آنها کم شده است. آشکار شده است که بیشتر زنان و مردان در ۴۰ سالگی بر لذت بردن از شغل خود و یا جالب یافتن آن

از آنجا که در سازمان کارکنان پیر و جوان مشغول بکارند از این رو اداره موثر آنها در راستای درک کاملتر اهداف سازمانی ضروری است.



• دانش عمیق در حوزه خود را تقویت می کنند و این دانش را برای برخورد با مسائل به کار می برند؛

• بیشتر همکاری و تفویض می کنند و درجه بالانتری از توجه و یکدلی را به کارمندان نشان می دهند؛

• برای پیشرفت و ارتقای دیگران تلاش می کنند.

در کل، با تفاوت در گروههای سنی، تفاوتهایی در طبقات دوگانه رفتار و اثربخشی یافت می شود. مشکل یافته های آنها چالش یافتن راههای ارزشگذاری مشارکتهای متفاوت هر دو رهبران پیر و جوان را شامل می شود. همچنین چالش درک نقاط قوت و ضعف هر گروه در سازمان نیز وجود دارد.

در جایی دیگر، «کاکا بادسه» بیان می کند که جنسیت به ندرت یک عامل تعیین کننده است. بر اساس گفته او عواملی که به طور عمده بر عملکرد افراد موثر هستند مدت خدمت و باقی ماندن در شغل و سازمان، سن مدیران و طرز تلقی آنهاست. «کاکا بادسه» اظهار می دارد که بیشتر مدیران و رهبران بالغ، هم در طرز تلقی و هم در سن عملکرد بهتری دارند.

شویرت (۱۹۹۸) ارتباط بین سن و سبک رهبری منفعل - فعال را با توصیف داده های مشاهده شده مستقیم رفتار از نمونه ای از شهرداران در طول ملاقاتهای بیش از یک سال تجزیه و تحلیل می کند. او مشاهده کرد که تجربه سیاسی در ارتباط با سن، بر فعالیت اثر دارد. شهرداران بی تجربه سبک فعال کمتری

مقابل آنها بیان کردند که عامل جمعیت شناختی سازمانی مانند مدت خدمت و سن افراد سازمانی به طور قابل توجهی در شکل دمی فلسفه، طرز تلقی و رفتار رهبران در سازمان موثر است. بلاو (۱۹۷۷) مدت خدمت، حرفه، جنسیت و نژاد را در لیست خصوصیات جمعیت شناختی قرار می دهد. او در تئوری جمعیت شناختی، بیان کرده است که ویژگیهای جمعیت شناختی مانند سن بر پویایی اجتماعی اثر دارد که به نوبت بر بسازده های سازمانی مختلف مانند عملکرد سازمانی، تعارض و ترک شغل اثر دارد.

کاباکف و استوفی (۲۰۰۱) یک پژوهش بزرگ در اختلافات سنی، در رهبری سازمانی انجام دادند. پاسخ دهندگان به تحقیق آنها مدیران آمریکایی و کانادایی از سازمانهای مختلف بودند. هدف آنها، آزمون تفاوتهای سنی در رفتار رهبری و تاثیر آن بر عملکرد فردی بود. در طراحی تحقیق، مشارکت کنندگان به طور مساوی در دو گروه جوانهای (۲۵ تا ۳۵) و پیران (۴۵ تا ۵۵) تقسیم شده بودند. یافته های عمده آنها در دو ردیف خلاصه شده است در سبکهای رهبری و رفتار در مقایسه با کارمندان پیر محققان یافتند که کارمندان جوان:

• در محیطهایی که سریع تغییر می کند احساس آسایش بیشتری می کنند و تمایل به پذیرش ریسک و توجه به گرایشات جدید دارند؛

• با انرژی و شدت بیشتری کار می کنند و ظرفیت بیشتری برای انرژی دادن به دیگران دارند؛

• بیشتر به کشف فرصتها برای تصدی آنها تمایل دارند و به شدت و به طوری رقابتی برای دستیابی به یک سطح بالایی از نتایج تلاش می کنند؛

• برای پیشرفت و ارتقای خود کوشش می کنند؛

به طور مشابه در سبکهای رهبری و رفتار در مقایسه با کارمندان جوان محققان دریافتند که کارمندان پیر:

• مسائل و مشکلات را به سبک و شیوه های قدیمی در جهت تضمین قابلیت پیش بینی و حداقل سازی ریسک مطالعه می کنند؛

• آرامش خود را حفظ می کنند و کمتر دچار بحران می شوند؛

نسبت به زمانی که مدیران جوان بودند تاکید دارند.

شایبند تفسیری از اصطلاحات رهبری تحول آفرین و تعاملی (رابطه گرا) در خاتمه دادن به بخش ادبیات تحقیق این مقاله مفید باشد. این اصطلاحات بیشتر به علت کاربرد در مدل مورد استفاده در این تحقیق مفید هستند. رهبری تعاملی یک فرآیند مبادله بین رهبر و پیرو است. رهبری تعاملی مطلوبیتهای پیروان خاص خود را تشخیص داده و کالاهایی که خواسته های آنها در مبادله را برآورده می کنند، برای پیروانی که اهداف خاص یا وظایف معین اجرایی را انجام دهند، را فراهم می کند. بنابراین، به پیروان به خاطر اجرای شغل پاداش داده می شود، در همان حال مدیران از کامل کردن وظایف، سودمند می شوند. رهبری تعاملی به عنوان مجموعه هایی از تعاملات اجتماعی و اقتصادی برای دستیابی به اهداف خاص مورد قبول واقع شده است. از طرف دیگر، رهبری تبدیلی مبتنی بر ارزشها، اعتقادات و کیفیات فردی رهبری به جای فرایند مبادله بین رهبران و مدیران است. این اصطلاحات برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) به کار رفت اگرچه آن تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله «برنز» به کار نبردند مشهور نشد. رهبری تحول آفرین به وسیله توانایی برای ایجاد تغییرات عمده نه فقط در مقصود، فرهنگ و استراتژی سازمان بلکه در کالاها و فناوری سازمان مشخص شده است. باس و اولیو (۱۹۹۰) بیان کردند که رهبری تحول آفرین به عملکرد پیروان و همچنین بارساندن پیروان به کاملترین پتانسیل خود مربوط است. یک مدل از رهبری تحول آفرین به صورت پیوستاری واحد از رهبری تحول گرا تاریخی بی خاصیت به شرح زیر ارائه شده است:

- ۱- رهبری تحول آفرین: - نفوذ مطلوب؛ - انگیزش الهامی؛ - تحریک عقلانی؛ - توجه شخصی.
- ۲- رهبری تعاملی: - پاداش اقتضایی؛ - مدیریت بر مبنای استثناء.
- ۳- مدیریت آزاد: - بی خاصیت (آزاد).

روش تحقیق

برای تحقیق تاثیرات سن بر سبک رهبری و

رفتار مدیران انگلیسی مجموعه ای از ۱۴۴۰ پرسشنامه برای پاسخ دهندگان بالقوه از سازمانهای مختلف و در سطوح سازمانی گوناگون فرستاده شد. جمعاً ۴۰۵ پرسشنامه مفید و کامل بازگردانده شد. پاسخ دهندگان عمدتاً از شرکتهای انگلیسی معروف بودند درصد پاسخها از صنایع مختلف تحقیق شده عبارت است از: تولیدی ۲۸ درصد، خدمات مالی ۷ درصد، کارسیران ۲ درصد، تکنوفناوری اطلاعات و ارتباطات ۵ درصد، بخش عمومی ۲۴ درصد، و سایر موارد ۳۴ درصد.

برای جمع آوری اطلاعات پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته بود تا سن خود را در بین پنج گروه سنی مشخص شده در پرسشنامه مشخص کنند که شامل کمتر از ۳۰ سال، ۳۰ تا ۳۹، ۴۰ تا ۴۹، ۵۰ تا ۵۹، ۶۰ سال و بالاتر بودند. دو گروه سنی اول با هم به عنوان یک گروه در نظر گرفته شد و با دو گروه آخر که به عنوان یک گروه در نظر گرفته شده بود، مقایسه شد. پاسخ دهندگان در گروه سنی ۴۰ تا ۴۹ به منظور نشان دادن طبیعت جدا دو گروه انتخاب شده، از تجزیه و تحلیل مستثنی شده اند. نتایج تحلیلهای مربوط در مطالعه ما مشتمل بر ۱۷۲ رهبر جوان در مقابل ۸۶ رهبر پیر بودند که نمونه از ۲۵۸ رهبر در تحلیلهای مختلف مورد استفاده قرار گرفت. کل نمونه ما ۴۰۵ نفر بود.

پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته بود تا مشخص کنند که چگونه غالباً آنها هر یک از ۴ سبک رهبری هدایتی، مشورتی، مشارکتی یا تفویضی را در فعالیتهای روزانه خود اختیار می کنند همچنین پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته بود تا مشخص کنند موقعیتی که آنها معتقدند خودشان هر یک از رفتارهای رهبری زیر، آزاد، مدیریت بر مبنای استثناء پاداش اقتضایی، توجه فردی، تحریک عقلانی، انگیزش الهامی یا نفوذ مطلوب یا فرمندی را در فعالیتهایشان استفاده می کنند. ابزار وابسته به هر یک از سبکهای رهبری و رفتار در پرسشنامه توضیح داده شده بود و درجه بندی مورد استفاده مقیاس لیکرت از ۱ (هرگز) تا ۲ (گاهگاهی)، ۳ (حد متوسط)، ۴ (غالباً)، ۵ (همیشه) بود.

نویسندگانمانند هوگان (۲۰۰۱) و گیل (۲۰۰۳) اطلاعات شخصی مورد استفاده در تحقیقات رهبری را فردی می دانستند

همانگونه که آنها ذکر کردند که رهبری فرایند تاثیر اجتماعی است و بنابراین، باید به وسیله گزارشهای مستقیم مدیران تعیین شود.

بنابراین، پرسشنامه یک صورت گزارش شخصی از سبک رهبری است که این ۴ سبک رهبری مشتق شده از این دیدگاه را اندازه گیری می کند. پرسشنامه چندعامله رهبری باس که رهبری آزاد، تعاملی و تحول آفرین را اندازه گیری می کند اگرچه برخی از مطالعات دقت و اعتبار آن را به چالش می کشند، آن کاملاً برای استفاده معتبر است و مضافاً به عنوان مشهورترین ابزار رهبری توصیف شده است.

نتایج

بر اساس شواهد مشاهده شده در تحقیق، مدیران جوان و پیر در سبک رهبری هدایتی خود متفاوت نیستند و هر دو گروه در درجه پایین درجه بندی شده اند که بدین معناست که گاهگاهی آنها به اهداف خود، از طریق دستور به زیردستان یا دیگران که چه انجام دهند و چگونه انجام دهند دست می یابند. افراد برای انجام فعالیتهای سازمانی می خواهند تا تشویق و ترغیب شوند و نه مجبور و یا وادار شوند. بنابراین، تعجب آور نیست که از ۴ سبک رهبری شیوه های اجباری یا هدایتی در پایین ترین سطح به وسیله هردوی مدیران جوان و پیر در زمینه ای که آنها در آن به عنوان یک سبک مدیریت در سازمان خود استفاده می کنند درجه بندی شده است. در سبک مشورتی، شواهد نشان می دهد که مدیران پیر به طور وسیعتری در مقایسه با مدیران جوان مشورت می کنند و همانگونه در رفتارها و اعمال مشورتی آنها از نظر آماری تفاوت در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار است. جالب است که مدیران جوان کمتر از مدیران پیر مشورت می کنند شاید به این دلیل است که مدیران جوان احساس می کنند که خودشان تصمیماتی که برای واحد آنها بهترین است را می دانند. این یافته نتایج تحقیقات کاباکف و استوفی را که کارمندان جوانتر بیشتر تمایل هستند تا ریسک را بپذیرند و گرایشات جدید را مورد توجه قرار دهند پشتیبانی می کند. از طرف دیگر، مدیران پیر ممکن است ارزش عملی مشورت برای کسب حمایت اعضای واحد از تصمیمات منتج شده از بالا یا رسیدن به تصمیمات برتر برای

واحد خود را درک کنند. این یافته ها با نتیجه تحقیق کاباکف و استوفی که کارمندان پیر مسایل را به شیوه کارهای گذشته جهت تضمین قابلیت پیش بینی و حداقل کردن ریسک مطالعه می کنند سازگار است.

سبک رهبری دیگری که مدیران پیر و جوان به طور عمده متفاوت درجه بندی شده اند سبک مشارکتی است. مدیران جوان در سبک رهبری مشارکتی به طور معنی داری کمتر از مدیران پیر درجه بندی شده اند. سبک رهبری مشارکتی در پرسشنامه به عنوان زمینه ای که مدیران زیردستان یا دیگران را در فرایند تصمیم گیری برای رسیدن به اهدافشان سهیم می کنند تعریف شده است. آزمون اختلاف نشان می دهد که دو طبقه از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد متفاوت هستند. مدیران پیر سبک رهبری مشورتی بیشتری در مقایسه با مدیران جوان نشان می دهند. مدیران جوان آشکار شد که سبک فردی را به جای عملکرد گروهی برای وظایفشان مطلوب می دانند. مجدداً این یافته با مطالعات کاباکف و استوفی سازگار است که کارمندان جوان برای توسعه و پیشرفت خودشان کار می کنند در حالی که کارمندان پیر بر توسعه و پیشرفت دیگران تلاش می کنند. آشکار است که مدیران پیر مشورت بیشتر و مشارکت بیشتر در فعالیتهای سازمان در مقابل مدیران جوان را مطلوب می دانند.

در سبک رهبری تفویضی اگرچه هر دو گروه عملکرد مشابه ای دارند، با وجود این، مدیران پیر نسبت به مدیران جوان بیشتر تفویض می کنند که تفاوتها از نظر آماری معنی دار نیست. هر دو گروه آشکار شد که در سطح برابری امور را تفویض می کنند. تفویض ابزاری است که به وسیله آن مدیران ارشد مشاغل سازمان را به مدیران سطوح پایین تر و کارکنان در سلسله مراتب سازمانی و امی گذارند. مدیران و دیگر کسانی که تفویض می کنند باید هر دو این حقیقت را بدانند که تفویض همیشه مطلوب نیست اما ضروری است. تفویض اجازه می دهد که کار برای اثربخشی سازمان توزیع شود. همچنین در تحقیق نتیجه سبک رهبری جامع که جمع بندی سبکهای رهبری هدایتی، مشورتی، مشارکتی و تفویضی است را نشان می دهد. تفاوتهای میان

مدیران جوان و پیر را در سبک رهبری کلی مشخص می کند. این تفاوتها از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است. به طور کلی، مدیران جوان و پیر سبکهای رهبری مجزا دارند. از تحلیل نتایج قبلی آشکار است که مدیران جوان کمتر روش مدیریت مشارکتی و مشورتی را اتخاذ می کنند همان طور که آنها به تنهایی و حتی بدون مشورت و استفاده از دیگر اعضای سازمان تصمیم می گیرند. از طرف دیگر مدیران پیر بیشتر در امور سازمانی مشورت می کنند. مدیران پیر نه تنها بیشتر مشورت می کنند بلکه آنها بیشتر اعضا را برای مشارکت در اجرا یا نتایج تصمیمات اتخاذ شده به کار می برند. در کل هر دو گروه سبکهای رهبری هدایتی و تفویضی را به نسبت یکسان به کار می برند. به عبارت دیگر هیچ تفاوت معنی داری بین فعالیتهای دو گروه در این زمینه ها وجود ندارد.

این تحقیق همچنین نتایج رفتار رهبری از مدیران جوان و پیر را نشان می دهد. در اکثریت ابعاد رفتار رهبری در این سبکها یعنی از آزاد تا انگیزش الهامی تفاوت آماری معنی داری بین رفتار مدیران جوان و پیر وجود ندارد و این نتایج این نکته را تقویت می کند که مدیران پیر شیوه های رفتار رهبری عمدتاً متفاوتی در مقایسه با مدیران جوان ندارند. با توجه به گزارشهای قبلی مبنی بر تفاوتهای معنی دار در سبک رهبری بین مدیران جوان و پیر، یافته های ما نشان داد که سن به طور کلی بر سبک رهبری موثر است اما بر رفتار رهبران اثری ندارد.

مدیران جوان و پیر همچنین در دیگر ابعاد مختلف مقایسه شدند.

آنها در رضایت از عملکرد کاری خود مقایسه شدند. مشخص شد که مدیران پیر در رضایت از شغلشان همانند مدیران جوان هستند و تفاوت آماری معنی دار بین سطوح رضایتشان در این مقوله وجود نداشت. در رضایت از عملکرد شغلی زیردستان، مدیران پیر اندکی بیشتر در مقایسه با مدیران جوان به عملکرد شغلی زیردستان رضایت نشان دادند.

یک کاربرد مهم از کل یافته ها نیاز برای کاهش تبعیضات جاری در بسیاری از امور ملی برای افراد مسن است. بیشتر آنها مشارکت مثبت در جهت بهبود زندگی سازمانی برای همه دارند. کاربرد دیگر، نیاز برای تلاش در هماهنگ ساختن مشارکت مثبت هر دوی کارمندان پیر و جوان زمانی است که هر دویشان به شکل روشن به مشارکتها پاسخ دهند. مقالات بیشتری همچنین ممکن است به کشف و تاثیرات عناصر دیگری برسبکها و رفتارهای رهبری مدیران از قبیل طول خدمت، سلسله مراتب یا تفاوتهای جنسی توجه کنند. □

مدیر یار

ابزاری کارا برای مدیریت موثر

اولین و تنها CD علمی - آموزشی ویژه مدیران

که به شکل صوتی - تصویری تهیه شده است .

این CD دارای ۹۰ مطلب می باشد که نمونه هایی از آنها

بشرح ذیل است:

- اصول و فرایندهای مدیریت
- اصول بازاریابی
- TQM
- فنون مذاکرات تجاری
- مدیریت زمان
- اصول قراردادهای بین المللی
- Bench Marking
- آشنایی با سازمانهای بین المللی
- مهندسی مجدد
- آشنایی با قوانین
- مدیریت تحول سازمانی
- IT
- آشنایی با کامپیوتر و IT
- دانش مالی مورد نیاز مدیران
- مدیریت بهره وری
- استانداردهای کیفیتی و مدیریتی
- سیستم های اطلاعات مدیریت

شرکت مهندسیین پردازش تلفن : ۸۹۷۵۲۳۳

www.Pardazeshir.com