

بررسی نقش تعدیل‌کنندگی رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار در رابطه بین جو سازمانی ادراک-  
شده و سبک تفکر سرپرست با ویژگی‌های فردی

### Investigating moderator role of initiating structure-consideration leadership style in relation between perceived organization climate, supervisor thinking style with personal characteristics

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۷/۲۲، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۰/۱۱/۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۴/۲۷

H.R. Oreyzi., (Ph.D) & H. Massah., (M.A)

**Abstract:** The aim of the current research was to investigate mediator role of initiating structure-consideration leadership style in relation between perceived organization climates, supervisor thinking style with personal characteristics. This research was an experimental. Research instruments comprise of two kinds namely simulation (in\_basket) and questionnaire. To simulate organization climate, supervisor thinking style and leadership style in basket exercises were used. Organizational climate and super visor thinking in\_basket were used via localizing Fredricson et.al (1972) in\_basket exercises. Participants were 236 undergraduate students from psychology and educational sciences faculty of university of Esfahan. Correlation analysis, confirmation and exploration factor analysis and moderator analysis were used in this study. Data analysis was conducted through LISREL software. Results confirmed that initiating structure-consideration leadership style is moderator variable in the relation between perceived organization climate, supervisor thinking style with personal characteristics. This study figured the importance of individual characteristic in relation between perceived organization climate, supervisor thinking style and the importance of initiating structure-consideration leadership style as third variable. This fact had been confirmed that in selection climate and supervision style, we must attention to individual characteristic and it is important for success.

**Keywords:** organizational climate, supervisor thinking style, initiating structure-consideration leadership style

حمیدرضا عریضی<sup>۱</sup> و هاجر مساح<sup>۲</sup>

چکیده: پژوهش حاضر به بررسی نقش تعدیل‌کنندگی سبک رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار در رابطه بین جو سازمانی ادراک‌شده (قاعده‌محور- نوآور) و سبک تفکر سرپرست (کل-نگر - جزءنگر) با ویژگی‌های فردی پرداخته است. روش پژوهش آزمایشی و از دو نوع ابزار شبیه‌سازی (تمرین کازیه) استفاده شد. به‌منظور شبیه‌سازی جو سازمانی، سبک تفکر سرپرست و سبک رهبری از تمرین‌کازیه‌ای استفاده شد. تمرین‌های کازیه‌ای جو سازمانی و سبک تفکر سرپرست با بومی‌سازی تمرین‌های فردریکسون و همکاران (۱۹۷۲) ساخته شد. نمونه آماری شامل ۲۳۶ نفر از دانشجویان دوره لیسانس دانشگاه اصفهان در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی بود؛ که با روش تصادفی انتخاب و داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار لیزرل تحلیل شدند. روش‌های آماری ضریب همبستگی، تحلیل عاملی تاییدی، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل تعدیلی مورد استفاده قرار گرفتند؛ یافته‌های پژوهش، نقش تعدیل‌کنندگی سبک رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار در رابطه بین جو سازمانی ادراک‌شده و سبک تفکر سرپرست با ویژگی‌های فردی تایید شد. نتایج پژوهش به اهمیت توجه به ویژگی‌های فردی در جو سازمانی و سبک تفکر سرپرست اشاره می‌کند و لزوم توجه به سبک رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار به‌عنوان متغیر سوم در رابطه مذکور را نشان می‌دهد

**کلید واژه‌ها:** جو سازمانی، سبک تفکر سرپرست، سبک رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار.

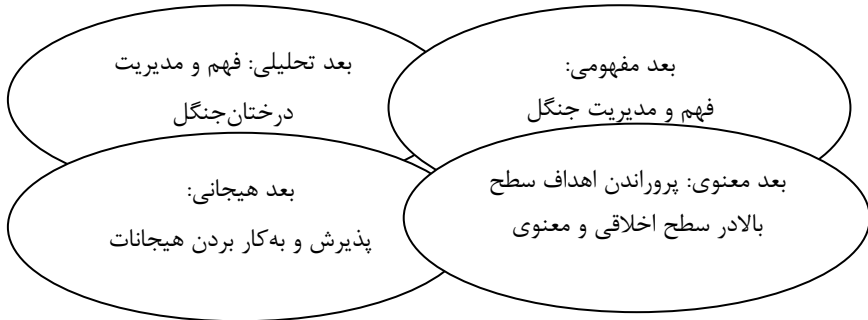
۱. دانشیار دانشگاه اصفهان، گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی

۲. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه اصفهان

## مقدمه

رهبران را مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر عملکردهای فردی، گروهی و سازمانی معرفی کرده‌اند (شایبروئک، لا و پنک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، هریس، ویلر و کاسمار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در سطح فردی رهبری را به عنوان عنصری تاثیرگذار بر افراد به حساب می‌آورند (جانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). هر رهبری سبک ویژه‌ای را داراست و بر همین اساس سبک‌های رهبری زیادی وجود دارد؛ حال سوال این است که سبک‌های رهبری چه تاثیری دارند؟ می‌توان گفت سبک رهبری امکان تشخیص و تعیین اهداف، ایجاد هماهنگی، تدوین معیار عملکردی، تجدیدنظر موثر در برنامه‌ها و بازنگه‌داشتن خطوط ارتباطی را می‌دهد (منینگ و هداک، ۱۳۸۹). هر رهبری فارغ از سبک رهبری که داراست از دریچه تفکری خود به جهان می‌نگرد و بر همین اساس می‌توان از دو سبک تفکری با نام کل‌نگر-جزنگر (فردریکسون، جنسون و بتون<sup>۴</sup>، ۱۹۷۲). نام برد. رویکردهای کل‌نگری و جزنگری در عقاید ونت و تیچنر وجود داشته‌اند. ونت معتقد بود باید از تقلیل پدیده‌ها به اجزا اجتناب کرد و فهم پدیده‌ها را از طریق کلیت آن‌ها امکان‌پذیر می‌دانست؛ در حالی‌که تیچنر به عناصر تشکیل‌دهنده پدیده‌ها توجه ویژه‌ای داشت (شولتز و شولتز، ۱۳۸۶). امروزه، کل‌نگری در تفکر سیستمی هم مورد توجه است به طوری که سیستم را حاصل قابل تعامل اجزاء می‌داند و به جای تمرکز بر اجزا بر کلیت متمرکز می‌شود (فرنچ و بل، ۱۳۸۵). البته باید توجه داشت که کل‌نگری در کنار جزءنگری بسیار حائز اهمیت است؛ به طوری که در کنفرانس روابط صنعتی (۲۰۱۰) موفقیت در عصر حاضر در دستان کسانی دانسته شده است که با داشتن فضای ذهنی از کل در عرصه تجارت، عوامل جزئی موجود را ناچیز نمی‌انگارند (پیور و اسکینر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). تغییرات اخیر به ویژه فقدان اعتماد اجتماعی، نیاز بالقوه در جهت رویکردی کل‌گرایانه به رهبری را فراهم کرده است. بر این اساس چهار مؤلفه در رهبری کل‌نگر، بسیار اساسی دانسته شده است، که عبارتند از: ابعاد تحلیلی، مفهومی، هیجانی و معنوی<sup>۶</sup>؛ که مدل (ACES) را می‌آفرینند (کوآترو، والدمن و گالوین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷) (شکل ۱). سرپرست کل‌نگر، سرپرستی است که با توجه به کل در جهت هدایت کارکنان در راستای اهداف تلاش می‌کند، در حالی‌که رهبران جزنگر با توجه بیش از اندازه به جزئیات از کل غافل شده و بیش از حد اطراف کارکنان را شلوغ می‌کنند (فردریکسون و همکاران، ۱۹۷۲).

1. Schaubroeck, Lam & Peng
2. Harris, Wheeler & Kacma
3. Jung
4. Frederiksen, Jensen & Beaton
5. Piore & Skinner
6. Analytical, Conceptual, Emotional, and Spiritual (ACES) domains
7. Quatro, Waldman & Galvin



شکل ۱: ابعاد رهبری کل نگر بر اساس الگوی ACES برگرفته از کوآترو و همکاران، ۲۰۰۷: صفحه ۴۲۹

رهبر کل نگر شخصی است که توانمندی برای رهبری افراد با تمام وجود و تاثیرگذاری بر اندیشه، قلب و روح پیروان را داراست (ارلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

از طرفی رهبری جزء جدایی ناپذیر از جو سازمانی به حساب می آید (کازلوسکی و دوهرتی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). جو سازمانی، بازتابی از ادراک اشخاص از سازمان است (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱).

رهبری را به عنوان عنصر ضروری در تعیین جو و بهره‌وری سازمانی به حساب می آورد (لیتوین و استرنگر<sup>۳</sup>، ۱۹۶۸؛ کوندو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). از جمله انواع جو سازمانی می توان از جو نوآور و قاعده‌محور نام برد (فردریکسون و همکاران، ۱۹۷۲). یک رهبر در صورت داشتن ویژگی نوآوری<sup>۵</sup>، توانایی همسازی با تغییرات و تفکر خلاق، قابلیت اداره تغییر را دارا است. این امر تطبیق پذیری با تغییرات، توانمندی در مذاکرات را می آفریند (سلطانی، ۱۳۸۸). جو سازمانی نوآورانه<sup>۶</sup>، به ادراک افراد در مورد حمایت سازمان از نوآوری گفته می شود (اشنایدر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰). جو سازمانی نوآورانه نیازمند حمایت از خلاقیت و تامین منابع لازم است. حمایت از خلاقیت شامل این موارد می باشد: راهبرد حمایت کردن از افکار نو (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷)، مدیریت حمایتی، حمایت از ریسک-پذیری (آماییل و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶)، روشن سازی اهداف تیمی، تشویق کار گروهی، توجه به تفاوت‌ها، کنترل کم بر کارکنان (اولدهام و کامینگز<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶)، مشارکت کارکنان در اطلاعات

1. Orlov
2. Kozlowski & Doherty
3. Litwin & Stringer
4. Kundu
5. Innovation
6. Innovation organizational climate
7. Schnider
8. Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron
9. Oldham & Cummings

بررسی نقش تعدیل‌کنندگی رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار در رابطه بین ...

(تسلاک، فار و کلاین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). تامین منابع نیز ناظر به فراهم کردن منابع مورد نیاز اعم از زمان، بودجه، ابزار، مواد و خدمات لازم در جهت اجرایی کردن ایده‌ها می‌باشد (تسلاک و همکاران، ۱۹۹۷). در حقیقت خلاقیت تولید ایده‌های جدید و سودمند است و نوآوری، رشد موفقیت‌آمیز ایده‌ها خلاق و اجرای آن‌ها می‌باشد (آمابیل و همکاران، ۱۹۹۶؛ وودمن، سویر و گریفین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). آمابیل و گرسکوئیز<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) معتقد هستند که رهبران عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار هستند که بر خلاقیت در سازمان موثر هستند. باید توجه داشت که اگر چه جو نوآورانه، جذابیت بسیار بالایی می‌آفریند اما جو قاعده‌مند نیز قادر به ایجاد جو مثبت و مطلوب می‌باشد؛ البته این وابسته به نوع کاری است که انجام می‌پذیرد، مثلا کارهایی که نیازمند اصول و قوانین مشخص هستند، در این جو به نتایج بهتری دست می‌یابند (آرویدسون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

#### جدول ۱. توضیح ویژگی‌های فردی انتخابی در پژوهش

عنوان ویژگی	تعریف	نویسنده
تحمل ابهام	تمایل اشخاص به ترجیح دادن شرایطی از عدم قطعیت، تحمل آن و راحت بودن در این موقعیت	مک دونالد، ۱۹۷۰ و نورتون، ۱۹۷۵
ترجیح-پیچیدگی	انتخاب پیچیدگی‌ها با توجه به مهارت‌ها	لامبسون، ۱۹۹۸
برنامه‌ریزی	شامل یک زنجیره عملیات از موقعیت آغازین به سمت هدف/هدف مشخص، فضای مساله محدود و مفهوم شناخته شده عوامل برنامه‌ریزی موفق هستند.	سیمون و رید، ۱۹۷۶ / وانگر و همکاران، ۲۰۰۶
ابتکار	کاربرد ایده‌ها برای حل مشکلات و مسائل.	نلیوف و ایزر، ۲۰۰۶
قضاوت و درک مطلب	توانایی شناختی در راستای دریافت مفاهیم از متن و قضاوت در مورد آن/احساس کردن آن چه می‌خواند.	بیکر و برون، ۱۹۸۴، زینار، ۲۰۰۰
استقلال	جزء توانایی‌های دیداری-فضایی/ پاسخگویی در هر شرایطی، امکان‌پذیر است.	عریضی، ۱۲۸۰ و بارسالو، ۱۹۸۲

از طرفی پژوهش‌ها، ویژگی‌های فردی از جمله شخصیت را عاملی مرتبط با سبک رهبری معرفی کرده‌اند (آلخاتانی و ابوجراد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ هارمز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ بونو و جاج<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ به‌طوری که تفاوت‌های فردی در رهبری تایید شده‌اند (دی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ هانا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛

1. Tesluk, Farr & Klein
2. Woodman, Sawyer & Griffin
3. Amabile & Gryskiewicz
4. Arvidsson, Johansson, Ek & Akselsson
5. Alkhatani & Abu-Jarad
6. Harms, Spain & Hannah
7. Bono & Judge
8. Day, Harrison & Halpin

لیندسنی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). ویژگی‌های فردی نیز به‌عنوان عاملی مرتبط با جو سازمانی نیز مورد توجه بوده‌اند (والیک و چن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ قلتاش و همکاران، ۱۳۸۸؛ مردانی محوله و شهرکی واحد، ۱۳۸۸). بنابراین با توجه به اهمیت ویژگی‌های فردی در ارتباط با سبک رهبری و جو سازمانی، در این پژوهش ویژگی‌های فردی به شرح زیر تهیه شده است:

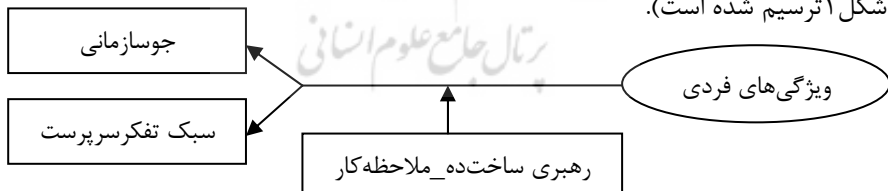
با توجه به آن چه گفته شد فرضیه اول این پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه ۱:** بین جو سازمانی ادراک‌شده (نوآور- قاعده محور) و سبک تفکر سرپرست (کل‌نگر- جزءنگر) و ویژگی‌های فردی دانشجویان ارتباط معناداری وجود دارد.

دو سبک رهبری ساخته‌شده و ملاحظه‌کار اولین بار توسط فلایشمن و هاریس<sup>۴</sup>، ۱۹۶۲ معرفی شده است. ملاحظه‌کاری ناظر به رفتار دوستانه، باز و حمایت‌گرا می‌باشد که ارتباط با همکاران و در کل توجه به پیروان و اعتماد متقابل در آن به چشم می‌خورد؛ در حالی که ساخته‌دهی ناظر به تعیین نقش‌ها و مشخص کردن چهارچوب‌ها به روشنی می‌باشد (جاج، پی‌کولو و ایزلی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴)؛ که در آن رهبران استانداردها و رویه‌های کاری را مشخص می‌کند (هوی و میسکل، ۱۳۸۷). با توجه به این که متغیر تعدیلی در پژوهش‌ها، متغیر سومی است که رابطه بین متغیر مستقل و وابسته را تحت تأثیر قرار می‌دهد (سرمد، ۱۳۷۸)؛ از این‌رو این پژوهش سبک‌های رهبری ساخته‌ده-ملاحظه‌کار را به‌عنوان متغیری تعدیلی در نظر گرفته است؛ بنابراین فرضیه ۲ و ۳ به صورت زیر می‌باشد:

**فرضیه ۲:** رهبری (ساخته‌ده و ملاحظه‌کار) متغیری تعدیلی در ارتباط بین جو سازمانی ادراک شده (نوآور- قاعده محور) و ویژگی‌های فردی دانشجویان است.

**فرضیه ۳:** رهبری (ساخته‌ده و ملاحظه‌کار) متغیری تعدیل‌کننده در رابطه بین سبک تفکر سرپرست (کل‌نگر- جزءنگر) و ویژگی‌های فردی دانشجویان است (الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ ترسیم شده است).



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

1. Hanna, Uhli-Bein, Avolio & Cavaretta
2. Lindsay, Foster, Jackson & Hasson
3. Wallace & Chen
4. Fleishman & Harris
5. Judge, Piccolo & Ilies

## روش

نمونه و جامعه آماری: نمونه انتخابی در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (SRS)<sup>۱</sup> انتخاب شده است و شامل ۲۳۶ نفر از دانشجویان دوره لیسانس دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی در دانشگاه اصفهان است. این حجم نمونه از بین حدود جامعه دانشجویان لیسانس در این دانشکده که ۶۲۰ نفر می‌باشند انتخاب گردید (برای کنترل متغیر سن، همه نمونه و جامعه از دانشجویان بدو ورود انتخاب شدند تا داده‌های مربوط به مقطع با تاثیرات طولی و نسلی آمیخته نشود). فرمول انتخاب حجم نمونه، فرمول

$$\frac{X^2 P P}{1-P} S = d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)$$

است که حداکثر حجم نمونه با  $P = 0.5$  به دست می‌آید و  $X'$  مقدار جدول مجذور خی با درجه آزادی برای بازه اطمینان مطلوب و برابر  $3/841$  و  $N$  حجم جامعه می‌باشد و  $d$  درجه دقت ( $0.05$ ) است. این فرمول توسط گرجسی و مورگان (۱۹۷۰) معرفی شده و مورد تایید انجمن تعلیم و تربیت آمریکا می‌باشد. میانگین سنی دانشجویان  $18/34$  و انحراف معیار آن  $0.94$  است. پژوهش حاضر به جای مدیران بر روی دانشجویان اجرا شده است، دلیل آن به‌خصوص دو مورد زیر بوده است:

۱. دانشجویان در مقابل اجرای آزمون‌ها به ویژه آزمون‌های هوش و استعداد مقاومت نمی‌کنند؛ در حالی که این مقاومت در بین مدیران در حد بالائی می‌باشد. نوری (۱۳۸۴) که رابطه بین ابعاد مشاغل (در تحلیل شغل با روش PMPQ) را با استعداد مدیران شرکت گاز بررسی می‌کرد، با وجود الزام مدیران گاز (به دلیل این که طرح به‌صورت قرارداد با شرکت در حال جریان بود) به پاسخ آزمون‌های استعداد، با مقاومت آن‌ها تا حدی روبه‌رو شده که ناگزیر از اجرای آزمون استعداد GATB صرف‌نظر کرد؛ در حالی که دانشجویان در قبال اعتبار نمره به سوالات آزمون‌ها پاسخ می‌دهند.

۲. دانشجویان از نظر وقت، فرصت پاسخ‌دهی به آزمون‌های استعداد را داشته، در حالی که مدیران کمتر فرصت این پاسخ را دارند. از طرف دیگر شرایط استاندارد اجرای آزمون‌های استعداد هنگامی که آن‌ها به‌صورت گروهی به آزمون‌هایی از قبیل آزمون صنعتی فلانگان پاسخ دهند بهتر رعایت می‌شود که این نیز با دانشجویان بهتر از مدیران قابل انجام است. از طرف دیگر با توجه به این که بخشی از فعالیت مدیران به دلیل شرکت آن‌ها در فعالیت تمرین کازیه‌ای یا آزمون‌های استعداد متوقف می‌شود ضرر آن به صنعت تا حدی غیر قابل جبران می‌باشد.

---

## 1. Simple Random Sampling

۳. دانشجویان دارای ظرفیت استعداد بالاتری بوده و این توسط عریضی (۱۳۸۰) نیز مورد استدلال قرار گرفته است؛ زیرا فلانگان خود به جای مدیران از دانشجویان برای روانی‌سنجی و پایایی سنجی ابزارهای استعداد فلانگان استفاده کرده بود.

۴. حجم مدیران قابل دستیابی در صنعت برای تحلیل تعدیلی به حد کفایت نمی‌باشد. هم‌چنین نمونه‌گیری از مدیران که در صنایع بزرگ هم در حد بالایی نیستند، میسر نمی‌باشد. به‌همین دلیل در بسیاری از مقالات معتبر در نشریات بین‌المللی هم به جای مدیران از دانشجویان استفاده شده است. با این حال یک عدم مزیت هم در استفاده از جمعیت دانشجویی وجود دارد و آن توانایی کمتر دانشجویان در شبیه‌سازی است. زیرا به‌صورت عینی در مشاغل به کار اشتغال نداشته‌اند. با این حال استفاده از تمثیل یاسپرس در مقایسه علوم خالص با علوم کاربردی از قبیل مدیریت می‌توان گفت که درک ضمنی از این موقعیت‌ها را دانشجویان نیز دارا هستند. با این وجود برای اطمینان، از ضریب روانی ابزارها با موقعیت‌های شبیه‌سازی شده در پژوهش حاضر استفاده شده است.

## ابزار پژوهش

شبیه‌سازی به دنبال ساخت یک مدل آزمایشگاهی از یک پدیده زندگی واقعی می‌باشد (گیواتزکو<sup>۱</sup>، ۱۹۶۲). شبیه‌سازی در حوزه‌های گوناگونی به کار رفته است (جاکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). تمرین‌های کازیه‌ای به شبیه‌سازی موقعیت‌های استرس‌زایی می‌پردازند که لازمه آن‌ها تصمیم‌گیری سریع اشخاص است (گود و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). این پژوهش به شبیه‌سازی از طریق تمرین کازیه پرداخته است و ویژگی‌های فردی افراد را نیز از طریق پرسشنامه جو یا شده است. بنابراین ابزارهای پژوهش به تفکیک به شرح زیر هستند:

۱. تمرین‌های کازیه‌ای جو سازمانی نوآور- قاعده محور و سبک تفکر سرپرست کل‌نگر- جزءنگر: این تمرین‌ها براساس تمرین‌های فردریکسون و همکاران (۱۹۷۲) پس از بومی‌سازی تهیه شده است.

۲. تمرین‌های کازیه‌ای رهبری ساخته‌ده-ملاحظه‌کار: این تمرین‌ها با الهام گرفتن از مفهوم‌سازی استاگدیل<sup>۴</sup> (۱۹۵۷) با عنوان پرسشنامه توصیف رفتار رهبری (LBDQ)<sup>۵</sup> ساخته شده است. برای بررسی روانی همزمان ابزارهای شبیه‌سازی شده از ابزارهای زیر استفاده شد: برای سبک

1. Guetzkow
2. Jackson
3. Good, Sternquist & Philips
4. Staggill
5. Leadership behavior descriptive questionnaire

بررسی نقش تعدیل‌کنندگی رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار در رابطه بین ...

تفکر سرپرست از پرسشنامه اجزاء (عریضی، ۱۳۸۰)، برای سبک رهبری ساخته‌ده-ملاحظه‌کار از پرسشنامه استاگدیل (عریضی، ۱۳۸۳). ویژگی‌های روان‌سنجی و روائی همزمان ابزارهای شبیه-سازی شده در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار شبیه‌سازی شده

نوع ابزار	متغیر	مقیاس اولیه	تعداد تمرین	میانگین	انحراف معیار	پایایی آلفای کرونباخ	پایایی بازآزمایی	ضریب توافق	ضریب روائی همزمان
تمرین-کازیه	جو سازمانی	فردریکسون و همکاران	۱۶	۵۱/۴۷	۹/۲۸	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۷۸	-
	سبک تفکر سرپرست		۱۶	۵۴/۳۲	۱۰/۳۴	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۸۲	۰/۶۹
	رهبری ساخته‌ده-ملاحظه‌کار	پرسشنامه استاگدیل (MLQ)	۲	-	-	-	-	۰/۹۵	۰/۸۲

۳. آزمون‌های هوش عمومی، برنامه‌ریزی و ابتکار: این آزمون‌ها از مجموعه آزمون‌های صنعتی فلانگان (FIT) برای بررسی ویژگی‌های فردی انتخاب و استفاده گردید؛ آزمون هوش عمومی شامل اجزاء، قضاوت و درک مطلب است؛ که این آزمون‌ها به شرح زیر هستند:

- آزمون اجزاء: افراد در این آزمون باید شکل ساده‌ای را که در طراحی پیچیده‌تر نهفته است پیدا کنند. این آزمون مشابه آزمون شکل‌های نهفته است و استقلال و وابستگی به مدیران را می‌سنجد.

- آزمون قضاوت و درک مطلب: این آزمون میزان درک آزمودنی‌ها از مطلبی که خوانده می‌شود را اندازه‌گیری می‌کند.

- آزمون ابتکار: در این آزمون، آزمودنی‌ها باید در موقعیت حل مسأله یا یافتن یک پاسخ ابتکاری باید راه‌حل مناسب را بیابند.

- آزمون برنامه‌ریزی: در این آزمون آزمودنی باید در جهت بهبود طرح‌های ارائه‌شده پیشنهاد‌های مناسبی که در گزینه پاسخ آمده است را بیابد.

پایایی زمانی از طریق بازآزمایی و پایایی محتوایی آزمون‌های مذکور از طریق شکل‌های همتا به دست آمده است و دامنه آن‌ها از ۰/۷۲ تا ۰/۹۵ می‌باشد (عریضی، ۱۳۸۰).



۴. مقیاس ترجیح پیچیدگی: این مقیاس توسط بارون (۱۹۵۳) ساخته شده است. نمونه‌ای از سئوالات آن به این شرح است: از کنار گذاشتن راه‌حل قدیمی و پذیرش راه‌حل جدید در انجام کار لذت می‌برم.

۵. آزمون تحمل ابهام: این آزمون توسط باندر (۱۹۶۲) ساخته شده است و به این سئوال پاسخ می‌دهد که یک مدیر خوب باید نوع نگاه کارکنان را از عادت‌های مرسوم نسبت به امور جاری در صنعت تغییر دهد. ویژگی ابزارهای بررسی ویژگی‌های فردی در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. گزارش ویژگی‌های ابزار بررسی ویژگی‌های فردی

SE M	ضریب روایی ملاکی		پایایی بازآزمایی	پایایی آلفای کرونباخ	انحراف معیار	میانگین	تعداد سوال	مقیاس اولیه	متغیر	نوع ابزار
	بهار	پاییز								
۲/۰۲	۰/۲۷۳	۰/۲۸۴	۰/۷۱	۰/۷۹	۴/۴۱	۱۶/۲۷	۵۶	FIT	هوش عمومی	آزمون
۱/۱۴	۰/۲۰۷	۰/۳۰۹	۰/۷۷	۰/۷۵	۲/۲۸	۶/۲۱	۲۰	FIT	برنامه‌ریزی	آزمون
۱/۰۸	۰/۵۹۰	۰/۴۱۲	۰/۷۹	۰/۷۷	۲/۲۵	۶/۹۲	۲۰	FIT	ابتکار	آزمون
۳/۴۱	۰/۴۱۲	۰/۳۶۲	۰/۸۱	۰/۸۱	۷/۸۳	۴۴/۱۳	۲۲	بارون	ترجیح پیچیدگی	مقیاس
۱/۱۳	۰/۴۲۱	۰/۴۳۹	۰/۷۷	۰/۷۶	۲/۳۱	۷/۲۴	۱۶	باندر	تحمل ابهام	آزمون

## فنون آماری

این پژوهش به صورت آزمایشی انجام شده است. برای تحلیل آماری، در دوبخش یعنی تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی از نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> استفاده گردید؛ در تحلیل عاملی تاییدی از سه دسته شاخص‌های نمودی، مطلق و اختلاف استفاده شد. برای تحلیل عاملی اکتشافی بارهای عاملی بالای ۰/۳ و مقدار ویژه بالاتر از ۱ مدنظر قرار گرفتند. از روش آماری تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی برای شناسایی عوامل پرسشنامه ویژگی‌های فردی و از تحلیل تعدیلی برای بررسی نقش تعدیلی رهبری ساخته‌ده-ملاحظه‌کار در رابطه بین جو سازمانی درک شده و سبک تفکر سرپرست استفاده شده است.

## یافته‌ها

در ابتدا به‌منظور بررسی اعتبار سازه در پرسشنامه ویژگی‌های فردی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. به‌منظور سنجش ویژگی‌های فردی از سه دسته آزمون‌های فلانگان، مقیاس ترجیح پیچیدگی و آزمون تحمل ابهام استفاده شد. بر همین اساس، با توجه به ترکیبی بودن ابزار از مجموعه‌ای از سوالات به تحلیل عوامل اکتشافی پرداخته شد. در تحلیل عوامل اکتشافی به گزارش دو مقدار ارزش ویژه و بارعاملی پرداخته شده است. در تحلیل عاملی تاییدی نیز شاخص‌های مطلق، نمودی و باقیمانده گزارش شده است. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی برای پرسشنامه سنجش ویژگی‌های فردی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی							نتایج تحلیل عاملی اکتشافی		الگو	تعداد عوامل شناسایی شده
شاخص‌های باقیمانده		شاخص نمودی			شاخص مطلق	بررسی برازش	مقدار ویژه	بارعاملی		
RMR	RMSEA	PSI	IFI	NNFI	AGFI	$\chi^2$ df				
۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۸۸	۱/۹۸	۳/۲۱	بین: ۰/۳۹ تا ۰/۶۷	ابتکار	پنج عاملی
							۳/۰۹		برنامه‌ریزی	
							۲/۶۵		اجزاء	
							۲/۱۶		قضاوت و درک مطلب	
							۲/۰۸		تحمل ابهام	
۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۲	۲/۲۱	۳/۴۷	بین: ۰/۳۱ تا ۰/۴۲	هوش عمومی	چهار عاملی
							۳/۲۳		برنامه‌ریزی	
							۲/۹۸		ابتکار	
							۲/۶۵		تحمل ابهام	

با توجه به جدول ۵ آزمون‌های استعداد فلانگان به سه دسته هوش عمومی، برنامه‌ریزی و ابتکار تقسیم می‌شوند که هوش عمومی خود شامل اجزاء که سبک تفکر استقلال از زمینه را می‌سند و قضاوت و درک مطلب است. براساس نتایج در جداول پیش‌رو از الگوی چهارعاملی استفاده شده است. براساس الگوی چهار عاملی برای سنجش ویژگی‌های فردی در جدول ۴ به بررسی ضرایب همبستگی ابعاد بررسی ویژگی‌های دانشجویان با جو سازمانی ادراک شده و سبک

تفکر سرپرست پرداخته شده است (در همه جداول\* سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و \*\* کمتر از ۰/۰۱ را نشان می‌دهد).

جدول ۵. ماتریس ضرایب همبستگی ویژگی‌های فردی دانشجویان با جو سازمانی و سبک تفکر سرپرست

ردیف	بعد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	هوش عمومی	۱						
۲	برنامه‌ریزی	۰/۲۳*	۱					
۳	ابتکار	۰/۱۶	۰/۰۷	۱				
۴	تحمل ابهام	۰/۲۴*	-۰/۰۹	۰/۲۸**	۱			
۵	ترجیح پیچیدگی	۰/۲۶*	-۰/۱۱	۰/۲۶*	۰/۳۱*	۱		
۶	جو قاعده‌محور-نوآور	۰/۱۸*	۰/۲۹*	۰/۰۸	۰/۰۴	-۰/۰۷	۱	
۷	تفکر سرپرست	۰/۱۲	۰/۲۱*	۰/۳۶*	۰/۳۴*	۰/۳۲*	۰/۰۹	۱

در ادامه به بررسی رابطه بین چهارعامل مربوط به ویژگی‌های فردی با جو سازمانی قاعده-محور-نوآور و سبک تفکر سرپرست کل-نگر-جزء-نگر با توجه به نقش تعدیلی رهبری ساخته‌ده-ملاحظه‌کار پرداخته شده است. نتایج حاصل از تحلیل تعدیلی رابطه چهار عامل و جو سازمانی در جدول ۶ و نتایج حاصل از تحلیل تعدیلی رابطه چهار عامل و سبک سرپرستی در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۶. مقایسه رابطه جو سازمانی ادراک شده با ویژگی‌های افراد با توجه به نقش تعدیلی رهبر ساخته‌ده\_ملاحظه‌کار)

Z فیشر	رهبری ملاحظه-کار		رهبری ساخته‌ده		متغیر دوم: جو سازمانی ادراک شده	متغیر اول: ویژگی فردی دانشجویان
	Z <sub>r</sub>	r	Z <sub>r</sub>	r		
۲/۲*	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۲۹	۰/۲۸	قاعده‌محوری در برابر نوآوری	هوش عمومی
۳/۳**	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۴۴	۰/۴۱		برنامه‌ریزی
۵/۱**	۰/۳۰	۰/۲۹	-۰/۱۶	-۰/۱۶		ابتکار
۴/۱**	۰/۲۳	۰/۲۳	-۰/۱۴	-۰/۱۴		تحمل ابهام
۱	۰/۲۹	۰/۲۸	۰/۳۸	-۰/۳۶		ترجیح پیچیدگی

جدول ۷. مقایسه رابطه سبک تفکر سرپرست با ویژگی‌های افراد با توجه به نقش تعدیلی رهبر

Z فیشر	رهبری ملاحظه- کار		رهبری ساخته‌ده		متغیر دوم: سبک تفکر سرپرست	متغیر اول: ویژگی فردی دانشجو
	Z <sub>r</sub>	r	Z <sub>r</sub>	r		
** ۳/۸۹	۰/۲۹	۰/۱۹	-۰/۱۶	-۰/۱۶	کل‌نگری در برابر جزئی- نگری	هوش عمومی
۱/۸۹	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۳۵	۰/۳۴		برنامه‌ریزی
** ۵/۱	۰/۳۲	۰/۳۱	-۰/۱۴	-۰/۱۴		ابتکار
** ۵	۰/۲۷	۰/۲۷	-۰/۱۸	-۰/۱۸		تحمل ابهام
** ۴/۴	۰/۱۶	۰/۱۶	-۰/۲۴	-۰/۲۴		ترجیح پیچیدگی

### بحث و نتیجه‌گیری

از اهداف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌کنندگی سبک رهبری ساخته‌ده- ملاحظه‌کار در رابطه بین ویژگی‌های فردی دانشجویان با جوسازمانی ادراک شده و سبک تفکر سرپرست بوده است. به‌منظور بررسی ویژگی‌های فردی از فلانگان، آزمون تحمل ابهام و مقیاس ترجیح پیچیدگی استفاده گردید. به‌منظور شناسایی عوامل موجود در آزمون‌های مورد استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیلی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ۲ الگوی چهارعاملی و پنج عاملی را شناسایی کرده است؛ که بارعاملی و مقدار ویژه در الگوی چهارعاملی نتایج بهتری را نشان می‌دهد؛ در تحلیل عاملی تاییدی نیز سه دسته شاخص‌های مطلق، نموی و مقایسه‌ای استفاده شدند. میزان قابل قبول برای شاخص‌های مطلق بالاتر از ۰/۸، برای شاخص‌های نموی بالاتر از ۰/۹ و برای شاخص مقایسه‌ای RMSEA پایین‌تر از ۰/۸ و برای RMR پایین‌تر از ۰/۵ می‌باشد. با بررسی مقدار عددی شاخص‌های به‌دست آمده با میزان مورد قبول می‌توان نتیجه گرفت که در کل الگوی چهارعاملی نتایج بهتری را گزارش داده است و این مهر تاییدی بر برازش بهتر الگوی چهارعاملی می‌باشد؛ بنابراین با توجه مقدار ویژه و بارعاملی بهتر الگوی چهار عاملی در تحلیل عاملی اکتشافی و شاخص‌های مناسب‌تر به‌دست آمده در تحلیل عاملی تاییدی، الگوی چهارعاملی نسبت به الگوی پنج عاملی مناسب‌تر شناسایی شده است (جدول ۴). از این‌رو ۲ عامل اجزاء، قضاوت و درک مطلب در یک بعد با عنوان هوش عمومی گنجانده شد و هوش عمومی به‌همراه برنامه‌ریزی، ابتکار و تحمل ابهام به‌عنوان آزمون‌های بررسی ویژگی‌های فردی انتخاب گردیده است. مقیاس ترجیح پیچیدگی نیز به‌همراه آزمون‌های فوق (چهارعامل) برای

بررسی ویژگی‌های فردی استفاده شد. پایایی آلفای کرونباخ، بازآزمایی و ضریب روائی ملاکی ابعاد بررسی ویژگی‌های فردی دانشجویان نیز میزان قابل قبولی گزارش شده است (جدول ۳). بازنگری کاربرد شبیه‌سازی‌ها در سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۶ حاکی از روند افزایشی استفاده از شبیه‌سازی بوده است (جهانگیریان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)؛ و غفلت از این ابزار در پژوهش‌های ایرانی، این پژوهش با استفاده از تمرین‌های کازیه‌ای به شبیه‌سازی پرداخته است. با توجه به این‌که پایایی و روائی تمرین‌های کازیه‌ای تایید شده است (جدول ۲) و به‌صورت گسترده‌ای مورد استفاده‌اند، بر اهمیت استفاده از این تمرین‌ها در پژوهش‌های آتی تاکید می‌گردد.

ماتریس ضرایب همبستگی حاکی از ارتباط معنادار برخی از ویژگی‌های دانشجویان با جو سازمانی ادراک‌شده و سبک تفکر سرپرست ادراک‌شده در تمرین‌های کازیه‌ای می‌باشد (جدول ۵)؛ در ادامه به بررسی نقش تعدیلی سبک رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار پرداخته شده است. بررسی نتایج تحلیل تعدیلی با استفاده از  $Z$  فیشر انجام گرفت. در ادامه به توضیح نقش تعدیل‌کنندگی رهبر ساخته‌ده - ملاحظه‌کار در رابطه مذکور برای هریک از ویژگی‌های فردی پرداخته شده است.

رهبری ساخته‌ده با فراهم‌سازی ساختار برای عمل، سازماندهی کار، روابط کاری و اهداف (رابینز، ۱۳۸۶) به‌وضوح موقعیت کمک می‌کند و این مولفه‌ای اساسی در برنامه‌ریزی (سیمون و رید، ۱۹۷۶) به حساب می‌آید، که احتمالاً به برنامه‌ریزی بهتر در جو قاعده‌مدار منجر می‌شود. بنابراین همان‌طور که در جدول ۶ گزارش شده است در سبک رهبری ساخته‌ده ارتباط مثبتی بین بین برنامه‌ریزی و جو سازمانی ادراک شده وجود دارد.

رهبری ملاحظه‌کار متغیری تعدیلی در رابطه بین ابتکار و جو سازمانی نوآورانه گزارش شده است (جدول ۶)؛ ویژگی‌های رهبر ملاحظه‌کار به علت توجه به پیروان، توجه به نظرات آن‌ها و ایجاد محیطی دوستانه، توجیه‌کننده نتایج تحلیل تعدیلی است. در حضور سبک رهبری ملاحظه‌کار، بین ابتکار و سبک تفکر سرپرست کل نگر ارتباط معناداری وجود دارد و این با توجه به ویژگی‌های رهبر ملاحظه‌کار تبیین می‌شود (جدول ۷). زیرا این رهبری با مراعات حال پیروان و توجه به آن‌ها زمینه ایجاد نوآوری را می‌آفریند و به علت حمایت‌کنندگی به تجلی آن نیز کمک می‌کند.

تحمل ابهام با جو نوآورانه دارای ارتباط معناداری است. جو نوآورانه به علت نداشتن قواعد تعیین‌شده بر خلاف جو قاعده‌محور ابهام بیشتری می‌آفریند و تحمل ابهام بالاتر برای فعالیت در این محیط نیاز است. در عین حال سبک تفکر سرپرست جزنگر نیز ابهام بیشتری می‌آفریند؛ زیرا

بررسی نقش تعدیل‌کنندگی رهبری ساخته‌ده - ملاحظه‌کار در رابطه بین ...

با توجه به همه مسائل شخص را دچار سردرگمی می‌کند. مفهوم تحمل ابهام ناظر بر یافته‌های پژوهش است؛ زیرا این مفهوم به نداشتن اطلاعات کافی در محیط اشاره می‌کند (لیتمن، ۲۰۰۵). رهبر ملاحظه‌کار با ایجاد شرایط مناسب برای فعالیت که توأم با اعتماد است، راه را برای افراد بازتر می‌گذارد و بنابراین در این سبک رهبری ارتباط مثبتی بین سبک تفکر جزنگر سرپرست و جو سازمانی نوآور با تحمل ابهام نشان داده شده است.

هوش عمومی (شامل اجزاء و قضاوت و درک مطلب است)، ارتباط معنی‌داری با جو سازمانی قاعده‌محور داراست و این جو در حضور رهبری ساخته‌ده به علت دادن خط‌مشی‌ها و چهارچوب‌ها، افراد باهوش موفق می‌شوند. در عین حال هوش عمومی با سرپرستی کل‌نگر مرتبط است و در این ارتباط رهبری ملاحظه‌کار به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده حضور دارد (جدول ۷). رهبر ملاحظه‌کار با لحاظ کردن پیروان، محیط سرپرستی توأم با اعتمادی می‌آفریند؛ بنابراین در حضور رهبر ملاحظه‌کار، ارتباط مثبتی بین تفکر کل‌نگر سرپرست و هوش عمومی وجود دارد.

با توجه به نتایج به‌دست آمده در این پژوهش می‌توان به اهمیت ابعاد استخراج شده از جمله تحمل ابهام و ترجیح پیچیدگی و هوش عمومی برای بررسی ویژگی‌های فردی اشاره کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود از این ابعاد در بررسی ویژگی‌های فردی بهره‌برده شود. در عین حال روش این پژوهش کارآیی شبیه‌سازی را مورد تأکید قرار داده است؛ به‌ویژه با توجه به اهمیت زیادی که در دنیا برای تمرین‌های کاریه‌ای قائل هستند و با توجه به کارآیی ثابت شده و مزایای این ابزار استفاده از شبیه‌سازی در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود. از طرفی به اهمیت تفاوت‌های فردی اشاره شد؛ که همواره مدیران باید این مسئله را در نظر داشته باشند که افراد دارای ویژگی‌های متفاوتی هستند که با شناسایی آن‌ها و فراهم سازی شرایط متناسب امکان عملکرد بهتر فراهم می‌گردد و می‌توان در اجرای بهتر امور توفیق یافت. بنابراین باید در بررسی جو مناسب برای دستیابی به موفقیت و بررسی سبک مناسب سرپرستی باید به این ویژگی‌ها توجه کرد. سبک رهبری ساخته‌ده-ملاحظه‌کار نیز به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در ارتباط بین جو سازمانی ادراک شده و تفکر سرپرستی حضوری فعال دارند و همواره باید به‌عنوان متغیر سومی که این ارتباط را دستخوش تغییرات می‌کنند لحاظ شود؛ به ویژه توجه به این امر که رهبری ساخته‌ده با ویژگی‌هایی از جمله قاعده‌مندی و دادن خط‌مشی‌ها در یک انتهای طیف و در انتهای دیگر رهبری ملاحظه‌کار با ویژگی‌هایی از جمله زمینه سازی مناسب و توجه به اعضا قرار دارد که هر کدام می‌توانند زمینه را برای فعالیت اثربخش افراد با ویژگی‌های مختلف فراهم کنند.

## منابع

- آقایی فیشانی، تیمور. (۱۳۷۷). *خلاقیت و نوآوری در انسان و سازمان‌ها*. تهران: نشر ترمه.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). *رفتار سازمانی*. ترجمه: علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: نشر وزارت امور خارجه.
- سلطانی تیرانی، فلورا. (۱۳۸۸). *نهادی کردن نوآوری در سازمان*. تهران، نشر خدمات فرهنگی رسا.
- سرمد، زهره. (۱۳۷۸). *متغیرهای تعدیل‌کننده و واسطه‌ای: تمایزات مفهومی و راهبردی*. پژوهش‌های روان‌شناختی. ۵(۳): ۶۳-۷۵.
- شولتز، د. پ.، و شولتز، س. ۱. (۱۳۸۶). *تاریخ روانشناسی نوین*. ترجمه ۱۰۴ سیف، ح. پاشا شریفی، خ. علی آبادی و ج. نجفی‌زند. تهران: نشر دوران.
- عریضی، حمید رضا. (۱۳۸۰). *اعتباریابی همزمان مجموعه آزمون‌های صنعتی فلانگان با متغیرهای ملاک غیبت شغلی و عملکرد کارکنان مجتمع فولاد مبارکه و اهواز*. پایان نامه دکتری رشته روانشناسی عمومی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- عریضی، حمید رضا. (۱۳۸۳). *رویکرد بین فرهنگی در بررسی سبک‌های رهبری با اثربخشی و خشنودی شغلی کارکنان در مجتمع فولاد مبارکه*. مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی اصفهان، ۱۲، ۱۵۳-۱۷۶.
- فرنج، وندان، و سیسیل، اچ. بل. (۱۳۸۵). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: نشر اشراقی.
- قلتاش، عباس، صالحی، مسلم، و خادم‌کشاورز، مریم. (۱۳۸۸). *بررسی رابطه تیپ‌های شخصیت و بهداشت روانی آموزگاران با ادراک از جو سازمانی مدارس ناحیه یک شهر شیراز*. مدیریت آموزشی. ۲(۴): ۳۱-۴۴.
- گودرزی، اکرم، و گمینیان. (۱۳۸۱). *اصول و مبانی نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی*. اصفهان: نشر جهاد دانشگاهی.
- مردانی حمله، مرجان، و شهرکی واحد، عزیز. (۱۳۸۸). *رابطه جو سازمانی با ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بیمارستان الزهرا نجف‌آباد*. مدیریت سلامت. ۱۲(۳۸): ۲۳-۳۰.
- مینینگ، م. ج.، و هداک، پ. (۱۳۸۹). *زنان، مدیریت و رهبری: مهارت‌های رهبری سازمانی برای زنان*. ترجمه: سهراب خلیلی شورینی. تهران: نشر مرکز.
- هوی، و. ک.، و میسکل، س. ج. (۱۳۸۷). *تئوری و تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی*. ترجمه میر محمد سید عباس‌زاده. ارومیه: انزلی.
- نوری، ابوالقاسم. (۱۳۸۴). *تحلیل ابعاد مهارت‌های روان‌شناختی مدیران در شرکت ملی گاز استان اصفهان*. طرح منعقد بین شرکت ملی گاز ایران و دانشگاه اصفهان.

- Alkhatani, A. H., & Abu-Jarad, I. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(2): 90-99.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. 39(5): 1154-1184.
- Amabile, T., & Gryskiewicz, S.S. (1987). "Creative in the R & D laboratory" (Technical Report No. 30). Greensboro, North Carolina: Center for creative Leadership
- Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, A., & Akselsson, R. (2006). Organizational climate in air traffic control Innovative preparedness for implementation of new technology and organizational development in a rule governed organization. *Applied Ergonomics*. 37: 119-129.
- Baker, L., & Brown, A. L. (1984). *Metacognitive skills and reading*. In P. D. Pearson (Ed.), *Handbook of reading research* (pp. 353-394). New York: Longman.
- Barsalou, L. W. (1982). Context-independent and context-dependent information in concepts. *Memory & Cognition*. 10 (1): 82-93.
- Bono, J. E., & Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 89(5): 901-910.
- Day, D., Harrison, M., & Halpin, S. (2009). *An integrative approach to leader development: connecting adult development, identity and experience*. New York: Routledge.
- Frederiksen, N., Jensen, O., & Beaton, A. E. (1972). *Prediction of organizational behavior*. New York: Pergamon press.
- Good, L. K., Sternquist, B. J., & Phillips, L.A. (1990). The assessment center as an experiential classroom exercise. *Developments In Business Simulation & Experiential Exercises*. 17: 191.
- Guetzkow, H. (Ed). (1962). *Simulation in social sciences: readings*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hanna, S.T., Uhli-Bein, M, Avolio, B. J., & Cavaretta, F.(2009). A frame for leadership in extreme context. *The Leader Quarterly*, 20: 897-979.
- Harms, P.D., Spain, S. M., & Hannah, S.T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *Leadership Quarterly*. 22(3):495-509.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leaders-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20, 371-382.
- Jackson, M. (2004). Making visible: using simulation and game environments across disciplines. *On the Horizon*. 12(1): 22-25.
- Jahangirian, M., Eldabi, T., Naseer, A., Stergioulas, L.K., & Young, T. (2010). Simulation in manufacturing and business: A review. *European Journal of Operational Research*. 203: 1-13.



- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, (1): 36-51.
- Jung, D. I. (2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". *Creativity research Journal*, 132, PP: 185-195.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L.(1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, Vol 74(4).546–553.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W.(1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement*. 30: 607-610.
- Kundu. K. (2007). Developmental of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*. Vol 12. 99–108.
- Lambson, V. E. (1998).Skill, complexity and strategic behavior. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 35: 357-369.
- Lindsay, D., Foster, C., Jackson, R., & Hasson, A.(2009). Leadership education and assessment: A development approach. *Journal of leadership education*. 8: 163-176.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968), *Motivation and organizational climate*, Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- MacDonald, A. P. (1970). Revised scale for ambiguity tolerance: Reliability and validity. *Psychological Reports*, 26, 791–798.
- Nallebuf, B., & Ayres, L. (2006). *Why Not? How to Use Everyday Ingenuity to Solve Problems Big And Small*. Harvard school business: Boston, Massachusetts
- Norton, R. W. (1975). Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*, 39, 607–619.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-655.
- Orlov, J. (2003). *The Widsdom of ASTD-LA 2003 by the Los Angeles Chapter of the American Society for Training and Development (ASTD-LA)*, Los Angeles, California.
- Piore. M. J & Skinner. D. W. (2010). Whither Industrial Relations: Does It Have a Future in Post-Industrial Society. Prepared for Presentation at: British Journal of Industrial Relations Annual Lecture 2010 London, United Kingdom November 18.
- Quatro, S. A., Waldman, D.A., & Galvin, B. M. (2007).Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. *Human Resource Management Review*. 17. 427–441.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. and Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.

- Schneider, B. (Ed.) (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, H. A., & Reed, S. K. (1976). Modeling strategy shifts in a problemsolving task. *Cognitive Psychology*, 8, 86-97.
- Stogdill, Ralph M. & Coons, Alvin. E., Editors. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: The Ohio State University, *Bureau of Business Research Monograph*. 88.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. A. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of creative Behavior*, 31, 27-41.
- Wagner, G., Koch, K., J'urgen, R. R., Sauer, H., & Schl'osser, G. M. (2006). The special involvement of the rostrolateral prefrontal cortex in planning abilities: An event-related fMRI study with the Tower of London paradigm. *Neuropsychologia* 44: 2337-2347.
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self regulation and performance. *Personnel Psychology*. 59(3): 529-557.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Zinar, S. (2000). The Relative Contributions of Word Identification Skill and Comprehension-Monitoring Behavior to Reading Comprehension Ability. *Contemporary Educational Psychology*. 25: 363-377.

