

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۴

## شناسایی و مدل ساختاری ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران عالی در صنعت نفت

البرز مقتدر منصوری<sup>۱</sup> - غلامرضا رحیمی<sup>۲</sup> - نادر بهلولی<sup>۳</sup> - فرهاد نژاد ایرانی<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران از جمله عوامل اثرگذار در موفقیت سازمان‌ها و عنصر اصلی توانمندسازی نیروی انسانی می‌باشد. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و ارائه مدل ساختاری ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران عالی در مناطق نفتی استان آذربایجان غربی بود که با روش ترکیبی (کمی - کیفی) مورد بررسی قرار گرفت. در بخش کیفی، پارادایم پُست مدرن، استراتژی پدیدارشناسی و تکنیک تحلیل محتوای پنهان با مصاحبه نیمه ساختاریافته (عمیق) با ۱۶ نفر از مدیران عالی (تا حد اشباع نظری) انجام گرفت. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) استفاده شد و در مصاحبه‌ها از نفر ۱۰ به بعد، اشباع نظری حاصل گردید. در بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی، پایایی و روایی ابزار به دست آمده مورد تأیید قرار گرفت. مصاحبه‌ها از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری با نرم‌افزار MAX QDA<sup>۱۲</sup> و جهت تأیید ابزار به دست آمده از نرم‌افزار Smart PLS<sup>۲</sup> استفاده شد. ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران عالی در جامعه‌ی مورد بررسی در چهارمولفه‌ی نوع دوستی، آرزومندی، دوراندیشی و سازگاری با دیگران شناسایی گردید و یک مدل ساختاری بر اساس این مؤلفه‌ها ارائه و پایایی و برازش مدل جدید مورد سنجش قرار گرفت.

واژگان کلیدی: ویژگی‌های روان‌شناختی، مدیران عالی، صنعت نفت، پدیدار شناسی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. alborz.moghtader@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. نویسنده مسئول: dr.rahimii۴۸@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. nabohlooli@gmail.com

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. nezhadiranif@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌های امروزی برای موفقیت و حفظ بقای خود، به کارکنان و مدیران توانمند نیاز دارند. از دو طیف یاد شده، مدیران به مراتب بیش‌تر از کارکنان می‌توانند در موفقیت و سرآمدی سازمان و افزایش بهره‌وری سازمانی نقش داشته باشند (Ergeneli & Saglam, ۲۰۱۴; Lee & Tylor, ۲۰۰۷). ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران می‌تواند نتایج مثبتی را برای کارکنان داشته باشد و به‌عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت سازمان‌ها به حساب آمده، در توانمندسازی منابع انسانی تحت اختیار و اثربخشی و هم‌چنین افزایش عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر چشم‌گیر و موثری دارد (Dust & Resick, ۲۰۱۸; Silen & Skytt, ۲۰۱۸). مدیران به خصوص مدیران عالی با ویژگی‌های موردنیاز روان‌شناختی می‌توانند در مقابل تهدیدها و فرصت‌ها به خوبی واکنش نشان دهند، انعطاف‌پذیری کافی داشته باشند و به راحتی شرایط را به نفع خود تغییر دهند (Cai & Huang, ۲۰۱۸). به عقیده رنگریز و مهذبی (۱۳۹۷)، ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت مدیران می‌تواند منجر به احساس امنیت روانی کارکنان شود و به آنان عزت نفس بخشیده، مانع از ترک خدمت و ترک سازمان گردد. امروزه نیاز به مدیریت و رهبری در تمام زمینه‌ها و فعالیت‌های اجتماعی و سازمانی ضروری است (شمسائی، داودآبادی و صادقی ۱۳۹۴؛ محبوب خواه و بیگ زاده، ۱۳۹۷). مدیران با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند که نقش حیاتی و بنیادی در موفقیت آن دارند. مدیران شایسته، آگاه و با ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت می‌توانند از توانایی‌های درونی، تجربیات و دانش خود به نفع سازمان و در جهت رسیدن به اهداف عالی استفاده نموده و سازمان خود را در مقابل تهدیدات و پیچیدگی‌ها حفظ نمایند (ادیب منش، محمدی و نوری ۱۳۹۲؛ پوریوسف و آزاد فلاح، ۱۳۹۱). مدیران بر اساس ویژگی‌های روان‌شناختی خود، سبک مدیریتی و رفتاری را در سازمان انتخاب می‌نمایند و بر این اساس، سبک مدیریتی، رفتاری و حتی خصوصیات درونی یک مدیر در افزایش اثربخشی و کارایی سازمان سهم بالقوه‌ای دارد (Hagerman, Skytt, & Wadensten, ۲۰۱۶).

امروزه این به‌عنوان یک اصل در بین محققان رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی

پذیرفته شده است که آگاهی از ویژگی‌های روان‌شناختی و جنبه‌های مختلف درونی و روانی مدیران، از عوامل تسهیل‌گر در موفقیت شغلی آن‌ها می‌باشد و همگان به این باور رسیده‌اند که بدون شناخت ویژگی‌ها و روحیه مدیران و ویژگی‌های روان‌شناختی آنها، مسائل و مشکلات سازمان قابل حل نخواهد بود (شمسائی، داودآبادی و صادقی ۱۳۹۴؛ مصدق راد، ۱۳۸۴).

بدون شک اگر مدیران دارای ویژگی‌های روان‌شناختی قوی در سازمان باشند، خواهند توانست به کارکنان خود انگیزه داده و به نیازهای نیروی انسانی تحت امر خود توجه و در راستای تقویت آن‌ها تلاش کنند و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی موفق ظاهر شوند (حسینی، امیرتاش و مظفری، ۱۳۸۴). دیدگاه‌های روان‌شناختی در مورد گروه‌های شغلی مختلف و در سطوح مختلف سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است که یکی از بخش‌های مهم در توانمندسازی و افزایش کارایی فردی در سازمان می‌باشد (Krausert, ۲۰۱۷; Yan, ۲۰۱۱; Peng & Francesco, ۲۰۱۱).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران به‌عنوان یک موضوع مهم در موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود و به‌عنوان عنصر اصلی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان و هم‌چنین افزایش بهره‌وری آن‌ها به حساب می‌آید (Ergeneli & Saglam, ۲۰۰۷; Krausert, ۲۰۱۷). بوون و لاولر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) بیان می‌دارند که ویژگی‌های روان‌شناختی و درونی مدیران در تقویت و توانایی مدیر برای پاسخ به تغییرات محیطی و پاسخگویی به درخواست‌های داخلی (کارکنان و ارباب رجوع) و رضایت آن‌ها اثر گذار است. نهایتاً محققان روان‌شناسی و رفتار سازمانی عقیده دارند که ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت، چه در کارکنان و چه در مدیران باعث می‌شود که آن‌ها به یک منبع عالی سازمان تبدیل شوند. منبعی که آن‌ها را در مقابل مشکلات و پیچیدگی‌های محیطی درون و بیرون سازمان محافظت و انعطاف‌پذیر می‌سازد (Alan & Sashkin, ۲۰۰۲; Spreitzer, ۱۹۹۶; Thomas & Velthouse, ۱۹۹۰).

با توجه به مواردی که ذکر شد، پرداختن به ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران در

<sup>۱</sup> Bowen & Lawler

سازمان‌های حاضر برای موفقیت و بقای این سازمان‌ها ضروری می‌نماید. در یکصد سال اخیر صنعت نفت جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ایران داشته و عملاً محور پیشرفت و توسعه کشور در تمامی زمینه‌های موجود بوده است. از این رو رشد و بالندگی کشور در گرو رشد و توسعه این صنعت است. از آنجایی که منابع انسانی بویژه مدیران عالی یکی از عوامل مهم در رشد و توسعه صنعت نفت محسوب می‌شود، جایگاه و اهمیت مدیران نیز در این صنعت دوچندان می‌باشد. در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا، بویژه کشورهای فاقد منابع طبیعی اعم از سوخت‌های فسیلی و غیره، پایه اقتصاد بر حفظ و پرورش منابع انسانی بوده که این امر با یک مدیریت کارآمد در سطح عالی سازمان میسر می‌باشد. شناسایی مدیران عالی و توجه به ویژگی‌های روان شناختی این مدیران و پرورش این ویژگی‌ها در این صنعت باید همواره مورد توجه قرار گیرد. چراکه توجه به این ویژگی‌ها در صنعت نفت موجب کاهش نارسایی‌ها و تقویت نیروی انسانی کارآمد خواهد شد که همواره جزء اهداف مهم صنعت نفت بوده است. متأسفانه در بعضی از موارد عدم توجه به اصل شایستگی و حرفه‌ای‌گرایی در نیروی انسانی و عدم توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی افراد و بویژه مدیران، صنعت نفت را با چالش‌ها و ناهماهنگی‌هایی مواجه کرده است. لذا با توجه به وجود منابع خدادادی در ایران، محقق در بررسی‌های اولیه که انجام داد، بر آن شد که ویژگی‌های روان شناختی مدیران عالی در این صنعت را شناسایی نماید تا در نهایت، با ارائه پیشنهادهای کاربردی و اساسی به مدیران این صنعت، بر برخی از مشکلات فائق آید. چراکه که مدیریت کارآمد و مؤثر در سطح عالی سازمان مستلزم برخورداری از ویژگی‌های کارآمد روان شناختی می‌باشد تا این مدیران بتوانند با مدیریت مناسب‌تر و سیاست‌گذاری مناسب در جهت برخورد با مسائل و موانع سازمانی، موفق عمل نموده، عملکرد و بهره‌وری سازمان‌شان را افزایش دهند. علاوه بر این، امروزه این باور پذیرفته شده که آگاهی از ویژگی‌های روان شناختی و شناخت جنبه‌های مختلف روحی و روانی مدیران، یاری بخش هر سازمانی است و این امر به نوبه خود موجب افزایش اثربخشی و کارایی در انجام فعالیت‌های شغلی می‌شود و بدون شناخت این ویژگی‌ها و روحیه مدیران، بالاخص مدیران عالی، حل صحیح و منطقی مشکلات امکان‌پذیر نیست.

با توجه به بررسی‌های انجام شده، ویژگی‌های روان شناختی مناسب مدیران می‌تواند در

موفقیت و افزایش اثر بخشی و کارآیی سازمان از عوامل مؤثر باشد. ویژگی‌های روان‌شناختی می‌تواند در رفتار مدیران بروز یافته و از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی باعث ارتقای ارتباط دوطرفه بین مدیران و کارکنان شده و موجب تقویت سیستم تصمیم‌گیری، یکپارچگی و مسئولیت‌پذیری در سازمان گردد (Hitt & Ireland, ۱۹۹۹; Wolfe, ۱۹۸۸).

در تحقیق حاضر، با توجه به مسائل مطرح شده در باب اهمیت موضوع برای صنعت نفت ایران، محقق برآن شد تا با شناسایی ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران عالی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی مناطق آذربایجان غربی، این ویژگی‌ها را در مدیران عالی شناسایی و پیشنهادهای لازم را برای جامعه‌ی مورد نظر ارائه نماید. پس سؤال اساسی پژوهش حاضر به این صورت مطرح گردید: ویژگی روان‌شناختی و الگوی ساختاری لازم برای موفقیت مدیران عالی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی مناطق آذربایجان غربی جهت اثربخشی و کارآیی این مدیران کدامند؟

پالمر، نیماند، استوکمن و کاروس<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی که به بررسی ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران و اثر آن بر روی عملکرد کلی شرکت انجام داده‌اند به این نتایج رسیده‌اند که ویژگی‌های فردی روان‌شناختی و خودکارآمدی مدیران در شرکت‌ها می‌تواند بر جهت‌گیری‌های مثبت کارآفرینی و تصمیم‌گیری استراتژیک آن‌ها اثرگذار باشد و در نهایت، به افزایش بالای عملکرد شرکت منجر شود.

داست و رزیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مکانیسم انگیزشی جامع که برای رهبری اخلاقی مدیران مورد نیاز است، شناسایی کردند و بیان داشتند که حالت‌های روان‌شناختی مثبت مدیران می‌تواند در توانمندسازی آنان سهم بالقوه‌ای داشته باشد.

کای و هوانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی که در خصوص بهبود چابکی کارکنان انجام دادند، ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت مدیران (سازگاری و انعطاف‌پذیری) را به‌عنوان عاملی مؤثر در بهبود چابکی کارکنان شناسایی کردند.

سلین، اسکایت و انگسترم<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند که پیوند روان‌شناختی

<sup>۱</sup> Palmer, Niemand, Stöckmann & Kraus  
<sup>۲</sup> Dust & Resick

<sup>۳</sup> Cai & Huang  
<sup>۴</sup> Silen, skytt & Engstrom

و ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت مدیران، نتایج مثبتی برای کارکنان دارد. در این تحقیق آنان یک مدل میانجی را بررسی کردند و نشان دادند که ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران می‌تواند بین توانمندسازی ساختاری و وضعیت کارکنان به‌عنوان یک متغیر میانجی عمل نماید.

نیومن، دنهو و او<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی روان‌شناختی مدیران پرداختند و نیاز به پیشرفت و درک متقابل و ایمنی روانی را به‌عنوان مؤلفه‌های روان‌شناختی مدیران شناسایی کردند. هم‌چنین در این تحقیق دیدگاه‌های نظری نیز جهت توسعه سلامت روان‌شناختی مدیران توسعه یافت و پیشنهادها برای تحقیقات تجربی آینده ارائه گردید. کروسرت<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی به متمایزسازی مؤلفه‌های روان‌شناختی کارکنان و مدیران در سطوح مختلف پرداخت و مؤلفه‌های روان‌شناختی را بین مدیران و کارکنان از هم متمایز ساخت که در این تحقیق، مؤلفه انصاف و درک مدیران به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های روان‌شناختی لازم برای مدیران شناسایی شد.

لی و تیلور<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان دادند که مدیران به‌عنوان عاملی مهم در قراردادهای روانی کارکنان با سازمان عمل می‌کنند. هم‌چنین به این نتیجه رسیدند که مدیران علاوه بر نقش عامل در تلاش برای افزایش منافع خود، مدیران قراردادهای روان‌شناختی را با کارکنان انتخاب می‌کنند و این، در سایه نظریه تبادل اجتماعی صورت می‌گیرد. لذا توصیه کردند که عوامل اصلی برای انگیزش مدیران جهت انتخاب قراردادهای روان‌شناختی مثبت شناسایی گردد و در خصوص تقویت این قراردادها تمهیداتی به عمل آید. مک‌نمارا و کولینز<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود به شناسایی عوامل مؤثر بر مالکیت و استقرار روان‌شناختی به‌عنوان عاملی برای پیشرفت سازمان‌ها پرداختند و فرایند درک مدیران، رویدادهای ذهنی و هنجارهای درونی آن‌ها را به‌عنوان مؤلفه‌های روان‌شناختی که بر تحول مدیریت اثر گذار می‌باشند، شناسایی کردند.

جزایری، دلاور و درتاج (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان تدوین مدل شادکامی بر اساس ویژگی‌های شخصیتی به این نتیجه دست یافته‌اند که شادکامی می‌تواند از ویژگی‌های

<sup>۱</sup> Newman, Donohue & Eva  
<sup>۲</sup> Krausert

<sup>۳</sup> Lee & Taylor  
<sup>۴</sup> MacNamara & Collins

شخصیتی مانند سبک دلبستگی و هوش هیجانی و فعالیت‌های اداری متاثر شود و در انتخاب مدیران در سازمان‌ها می‌تواند در اولویت قرار گیرد.

عارف نژاد (۱۳۹۶) در تحقیق خود به شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران پرداخت. وی با یک روش کیفی بررسی خود را بین ۲۳ مدیر انجام داد و در نهایت، از مؤلفه‌های شایستگی به مؤلفه‌های روان‌شناختی مدیران از جمله وجدان کاری، قانونمندی و مهربانی دست یافت که می‌تواند در انتخاب و شایستگی‌های مدیران مد نظر قرار گیرد. شمسائی، داودآبادی و صادقی (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان بررسی ویژگی‌های شخصیتی مدیران و سبک رهبری آنان، به مؤلفه‌هایی هم‌چون انعطاف‌پذیری، روان‌آزرده‌گرایی، توافق‌پذیری و باوجدان بودن دست یافتند که در انتخاب سبک رهبری و تیپ شخصیتی مدیران در راستای افزایش عملکرد و بهره‌وری کاملاً مؤثر می‌باشند.

### روش‌شناسی

در تحقیق حاضر با توجه به هدف پژوهش که شناسایی و ارائه مدل ساختاری ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران در مناطق نفتی استان آذربایجان غربی می‌باشد، محقق با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) به مطالعه و تحلیل جامعه‌ی مورد بررسی پرداخته است. در بخش کیفی، پارادایم تحقیق حاضر که از نوع پُست مدرنیسم است، از استراتژی پدیدارشناسی و تکنیک تحلیل محتوای پنهان (تفسیری و هرمنوتیک) جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۶ نفر از مدیران عالی مناطق نفتی استان آذربایجان غربی بود که از دو منطقه نفتی (ارومیه و میاندوآب) انتخاب گردیدند. در مجموع، ۱۳ ناحیه نفتی در این مناطق موجود است و برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) استفاده شده است. فرایند انجام تحقیق با مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته (عمیق)، تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت که از مصاحبه‌ی دهم به بعد اشباع صورت گرفت و برای اطمینان از به اشباع رسیدن داده‌ها، تحقیق تا مصاحبه سیزدهم ادامه یافت. از مصاحبه دهم به بعد کدهای جدید دیگری استخراج نشد و اشباع حاصل گردید. به‌طور کلی هر مصاحبه در حدود ۴۵ دقیقه به طول انجامید که هر کدام از آن‌ها ضبط و متن مصاحبه پیاده‌سازی گردید و پس از آن، مصاحبه بعدی در دستور کار قرار می‌گرفت. هم‌چنین جهت

شناسایی ویژگی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌ها در دو مرحله یعنی کدگذاری باز و کدگذاری محوری، تجزیه و تحلیل شدند.

در استراتژی پدیدارشناسی در واقع ما پدیده‌ای را از طریق تجربه زیسته محقق در مورد یک نمونه مورد مطالعه قرار داده و شناسایی می‌کنیم (Strauss & Corbin, ۲۰۰۲; Patton, ۱۹۹۰). تکنیک تحلیل محتوا روشی برای تحلیل پیام‌های ارتباطی متنی، شفاهی، صوتی و تصویری است (Cole, ۱۹۸۸).

در بخش کیفی کدگذاری باز، کدهای اولیه و مقوله‌ها استخراج شد و سپس، در کدگذاری محوری، مقوله‌ها دسته‌بندی گردید. هم‌چنین لازم به ذکر است که کدگذاری‌ها با نرم‌افزار Max QDA صورت گرفت. در بخش کمی نیز شاخص‌های شناسایی شده به صورت ابزار پرسش‌نامه) تنظیم و دوباره در جامعه آماری موردنظر، در قالب پرسش‌نامه پخش گردید و رویایی و پایایی آن با استفاده از نرم‌افزار Smart Pls مورد بررسی قرار گرفت. نرم‌افزار Pls یکی از موفق‌ترین نرم‌افزارهای معادلات ساختاری است که به‌طور خاص برای تعداد نمونه زیر ۲۰۰ و هم‌چنین برای داده‌های غیرنرمال به کار می‌رود و توانایی اجرای برنامه برای پرسش‌نامه تک سؤالی را داراست. این نرم‌افزار با روش حداقل مربعات جزئی به بررسی مدل می‌پردازد (Hair, Black & Babin, ۲۰۰۶). در Pls نیز مانند دیگر نرم‌افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری دو مدل بررسی می‌شود؛ مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) که آن را مدل بیرونی می‌نامند و مدل ساختاری (تحلیل مسیر) که به آن مدل درونی گفته می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی، هدف، اطمینان از یک ساختار عاملی منظم است. وقتی برای عوامل اصلی تحقیق گویه‌هایی شناسایی شده باشد، برای اطمینان از ساختار عاملی موجود، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. مدل معادلات ساختاری یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده است. پس از انجام فعالیت‌های ذکر شده، در آخر نیز برازش مدل تازه به دست آمده مورد بررسی قرار گرفت.

## یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که از بین مصاحبه‌شوندگان ۲۳



درصد زن و ۷۷ درصد مرد می‌باشند. بیش‌ترین فراوانی مربوط به رده سنی مربوط به ۳۶ تا ۴۵ سال است. اکثر پاسخ دهندگان (۶۹ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی‌ارشد هستند. ۸۴ درصد پاسخ دهندگان نیز دارای سابقه بیش از ده سال می‌باشند.

در این پژوهش همان‌گونه که نیز قبلاً گفته شد از تجارب زیسته افراد جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. نکات کلیدی و مهم در مصاحبه‌ی نخست در خصوص ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران عالی در جامعه‌ی مورد نظر شناسایی و پس از کدگذاری اولیه، مقوله‌بندی شده و نهایتاً با کدگذاری محوری، این ویژگی‌های شناسایی گردید. این روند تا مصاحبه سیزدهم حد اشباع نظری ادامه یافت. لازم به ذکر است برای کدگذاری اولیه ابتدا ۲۱۷ نشانه یا رویداد از داخل مصاحبه‌ها شناسایی و به آن‌ها برچسب معنایی زده شد که در نهایت، ۲۰ مورد به‌عنوان کدهای اولیه استخراج و بعد از این مرحله در کدگذاری محوری، کدهای اولیه که با هم ارتباط داشتند در مقوله‌های ایجاد شده قرار گرفتند. نهایتاً این مقوله در مرحله کدگذاری محوری در زیرمجموعه مفهوم یا سازه مورد توجه قرار گرفت. در جدول (۱) مقوله‌ها و کدهای اولیه و نمونه‌ی مصاحبه مدیران آمده است.

در ادامه و در بخش کمی پژوهش، از شاخص‌های به دست آمده در بخش کیفی، یک ابزار (پرسش‌نامه) طراحی و سپس و برای بررسی شاخص‌های ابزار به دست آمده، از مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) استفاده گردید. مدل بیرونی به بررسی رابطه انعکاسی و ترکیبی متغیرهای مکنون (پنهان) شامل بُعد نوع دوستی، آرزومندی، دوراندیشی و سازگاری با دیگران با متغیرهای آشکار (سؤالات هر متغیر) می‌پردازد و در صورت نیاز اصلاح گردید (یعنی سؤالاتی که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۷ درصد بود، حذف گردید). در بحث آزمون همگن بودن سؤالات، بارهای عاملی سؤالات به تعویق انداختن تصمیم‌ها هنگام خشم و عصبانیت، بسیار کمتر از ۰/۷ بود. بنابراین، مشخصاً این سؤالات با سؤالات دیگر هم‌بستگی نداشته و از جنس آن‌ها نیستند. در نتیجه، مدل بیرونی انعکاسی با حذف این سؤالات اصلاح و مدل نهایی بعد از اصلاح ارائه گردید. هم‌چنین، شرط همگن بودن سؤالات رعایت شد. با توجه به این که پرسش‌نامه‌ی طراحی شده انعکاسی است، آزمون‌های لازم باید تست و تأیید می‌گردید.

بنابراین، در این تحقیق با توجه به نظر هیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تمام آزمون‌های مدل اندازه‌گیری انعکاسی، اجرا و تأیید شد که در ادامه، به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود. بعد از مشخص شدن کدهای اولیه و مقوله‌های مورد نظر، مدل نهایی پژوهش مطابق با شکل (۱)، توسط پژوهشگر تدوین گردید.

جدول ۱- مقوله و کدهای اولیه و نمونه مصاحبه با مدیران عالی (منبع: یافته‌های پژوهش)

سازه	مقوله	کد اولیه	نمونه مصاحبه
۱. نقش دوستی و تیم‌های روان‌شناسی مدیران عالی	۱. دوستی	۱. فرصت دادن به کارکنان جهت جبران اشتباهات	بنده می‌خواهم بگم که مؤلفه روان‌شناسی در شرکت نفت یکی از مهم‌ترین اصول می‌باشد که حتماً به آن توجه خیلی زیادی لازم است چراکه باعث ایجاد محیط آرام و فعال در انجام امورات را شاهد می‌شویم. به‌عنوان نمونه می‌خواهم عرض کنم که وقتی یک کارمند بنده در انجام وظایف به کمی مشکل بر می‌خورد، بنده حتماً برای او فرصت و زمان مناسب را در راستی جبران این مشکل خواهم داد. باید یک مدیر در سطح عالی در امورات محوله دقت کافی داشته باشد و در تمام امورات اهتمام داشته و به نحو احسن امورات را به انجام رسانده و وظایف و حدود اختیارات کارکنان را مشخص نماید و خود در رأس امور باشد.
		۲. دوست داشتن همکاران زیردست	
		۳. همدلی در مشکلات همکاران	
		۴. رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع	
		۵. خوش بینی نسبت به همکاران	
۲. آرزومندی	۲. آرزومندی	۱. فرورفتن در آرزو و رویا	همیشه تأکید می‌کنم که خود را شناخته و با همگان در کارها و همکاران خود مهربان بوده و در هنگام بروز مشکل و در طول مرادوات خود با عطف و رافت برخورد کنیم و پیشرفت و ارتقا خود را با یک حس خوب و درست پیگیری کنیم؛ نه این که با یک حس بد و رقابت ناسالم.
		۲. انتخاب اهداف آرمانی	
		۳. برنامه‌ریزی برای آینده	می‌خواهم بگم که من به‌عنوان مدیر باید بین انجام کار و مشکلات و رفتارهای ناشی از شرایط بیرونی و درونی کار یک تناسب برقرار کرده که هیچکدام مانع دیگر نشود. این حرکت جز بدون شناخت برنامه و مسیر حاصل نخواهد شد چراکه اول باید برنامه را بدانیم که در این صورت مسیر و ایجاد انگیزه درونی را تقویت کنم و در تصمیم‌گیری‌های خودم استرسی نداشته باشم و با شور و شوق به انجام فعالیت‌ها بپردازم.
		۴. اشتیاق به پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی	

<sup>۱</sup> Hair

سازه	مقوله	کد اولیه	نمونه مصاحبه
۳. دوراندیشی	۱. توجه داشتن به نتایج امورات	۱.	باور کنید بنده به تمام همکاران خود چه در بالادست و چه در پایین دست علاقه مند بوده و خود را جدا از آن‌ها نمی‌دانم و همیشه با آن‌ها مراوده داشته و به نیازها و مشکلات آن‌ها رسیدگی می‌کنم. علاوه بر کارکنان، بنده در شرکت، به شخصه با مراجعین ارتباط داشته و همیشه در ارتباط با آن‌ها خوب و منصف بوده و پای صحبت‌های آن‌ها می‌نشینم و نسبت به همکاران خود از یک دید مثبت برخوردار هستم و همیشه در تمام امور مدارا می‌کنم و در هنگام بروز مشکلات صبر را اولویت قرار می‌دهم. یک مدیر عالی در شرکت نفت باید در امورات محوله دقت لازم و کافی داشته باشد و در تمام امورات باید اهتمام کافی داشته و به نحو احسن امورات را به انجام رسانده و وظایف و حدود اختیارات کارکنان را مشخص نماید و خود در رأس امور باشد.
	۲. مشورت با خردمندان در انجام امور	۲.	
	۳. به تعویق انداختن تصمیم‌ها هنگام خشم و عصبانیت	۳.	
	۴. داشتن برنامه بلند مدت	۴.	
	۵. ارزیابی کارکنان قبل از تصمیم به انتصاب در پست‌های مدیریتی	۵.	
۴. سازگاری با دیگران	۱. تلاش برای داشتن زندگی کاری دور از تنش	۱.	
	۲. مدارا با همکاران	۲.	
	۳. تعامل و مدارا با مافوق	۳.	بنده در سازمان خود به‌عنوان یک مدیر در انجام وظایف کمبودی نداشته و همیشه تناسب بین کار و زندگی را ایجاد می‌کنم. با کارکنان کمال مدارا و لطف را دارم و همیشه با همه در تعامل هستم؛ حتی با منتقدان خود. در ارتباط‌های کاری خود تعامل و گشاده رویی رو خود سرلوحه و به کارکنان نیز همه پیشنهاد و تأکید می‌نمایم و از همه نظرات سازنده برای پیشرفت و توسعه شرکت خود استقبال می‌کنم.
	۴. مدارا با مخالفان و منتقدان	۴.	
	۵. گشاده رویی با کارکنان و مراجعین	۵.	
	۶. استقبال از نظرات و پیشنهادهای سازنده همکاران	۶.	



شکل ۱- مدل استخراجی ویژگی‌های روان شناختی مدیران عالی در صنعت نفت (منبع: یافته‌های پژوهش)

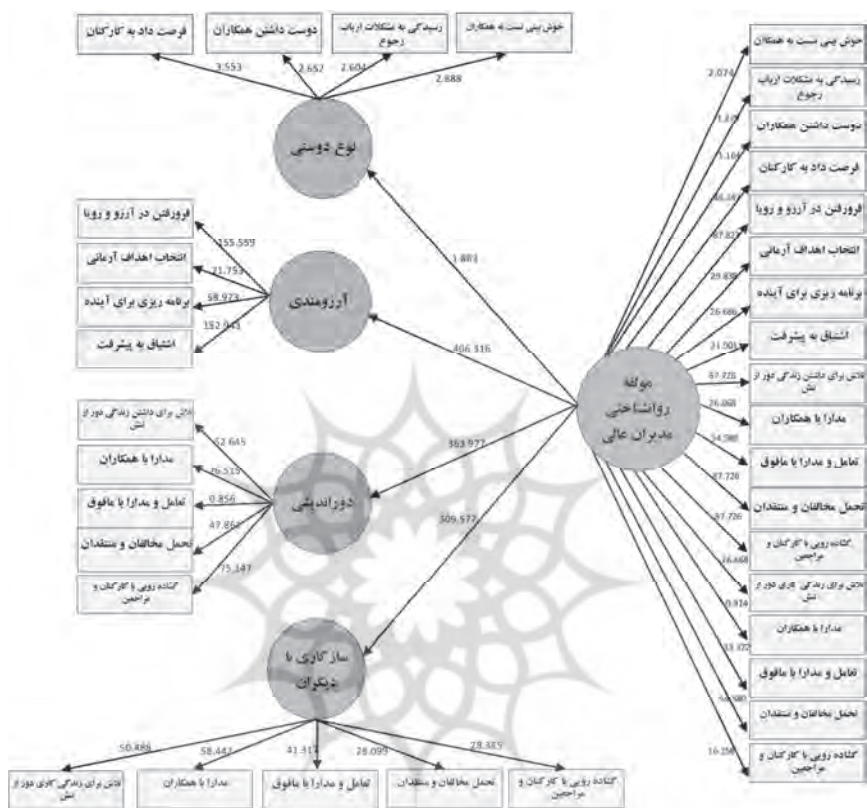
برای بررسی پایایی مدل انعکاسی بیرونی آزمون‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی گلداشتاین (که هم‌بستگی درونی سؤالات هر متغیر (داخل مدل) را نشان می‌دهد) و پایایی اشتراکی (که هم‌بستگی درونی سؤالات درون مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد) مورد سنجش قرار گرفت که با توجه به نتایج آزمون‌های پایایی، مدل بیرونی انعکاسی دارای پایایی سازه است. آزمون بعدی، آزمون‌های روایی همگرا و روایی واگرا بود. برای تأیید روایی همگرا بارهای عاملی بالاتر از ۷ درصد بود. میانگین واریانس استخراجی (AVE) که از جمله شاخص‌های اصلی بیان‌کننده همگرایی سؤالات یک پرسش‌نامه است، برای هر چهار مقوله بالای ۵ درصد بود و نهایتاً شرط سوم روایی همگرا هم  $(AVE > CR)$  توسط محقق بررسی و تأیید گردید که در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲- آزمون‌های سنجش پایایی برای مقوله‌های پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله‌ها	آلفای کرونباخ	CR	AVE
نوع دوستی	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۷۲
آرزومندی	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۶۹
دوراندیشی	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۷۷
سازگاری با دیگران	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۵۸

پس از آزمون‌های روایی همگرا، آزمون‌های روایی واگرا انجام شد که شامل آزمون فورنر و لارکر و آزمون بارهای عرضی بود. این آزمون‌ها پس از بررسی تأیید شدند که مقدار CV com برای نوع دوستی (۰/۵۴)، آرزومندی (۰/۶۱)، دوراندیشی (۰/۴۶) و سازگاری با دیگران (۰/۵۴) حاصل شد و بدین ترتیب محقق اجازه یافت تا مدل ساختاری را با PLS ارائه کند، به طوری که در مدل ساختاری، ارتباط متغیرهای مکنون (پنهان) با متغیرهای آشکار (سوالات هر متغیر) بررسی و بارهای عاملی متغیرها مشخص گردید که با بررسی همگن بودن متغیرها، در نهایت مدل ساختاری (مدل درونی) تحقیق در حالت معنی‌داری ضرایب در شکل ۲ نشان داده شده است. خوشبختانه تمام ضرایب معنی‌دار می‌باشند و مدل ساختاری از لحاظ معنی‌داری مورد قبول است.

در نهایت برای برازش مدل باید گفت که مدل‌های معادلات ساختاری به‌طور معمول، ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری هستند. در نرم‌افزار Pls که نرم‌افزاری وارپانس محور می‌باشد، روند بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با نرم‌افزار Amos و Lizrel که جزو نرم‌افزارهای کوواریانس محور هستند، فرق می‌کند. برای ارزیابی مدل‌های ساختاری در رویکرد حداقل مربعات جزئی، بررسی توانایی مدل در پیش‌بینی متغیرهای وابسته به کار می‌رود. برای بررسی برازش مدل ساختاری از ضرایب  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده می‌شود که در این تحقیق  $R^2$  برابر ۰/۳۸۹ و  $Q^2$  برابر با ۰/۵۳۴ می‌باشد. نکته ضروری در اینجاست که مقدار  $R^2$  برای سازه‌های وابسته محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های مستقل مقدار این معیار صفر است. هرچه این مقدار برای سازه‌های وابسته و یک مدل بیش‌تر باشد، نشان از برازش



شکل ۲- مدل ساختاری انعکاسی اصلاح شده ویژگی‌های روان شناختی مدیران عالی در حالت معنی داری ضرایب (منبع: یافته‌های پژوهش)

ساختاری بهتر مدل است. سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی شده است (Hair et al., 2006). از مقدار به دست آمده  $R^2$  چنین بر می آید که این مقدار برای ویژگی‌های روان شناختی مدیران عالی، نزدیک سطح متوسط قرار دارد.

از شاخص  $Q^2$  (Communality) می توان برای ارزیابی برازش مدل اندازه گیری در مدل معادلات ساختاری در تحلیل های Pls استفاده کرد (رحیمی، محمدی و پورزارع، 1395). این

جدول ۳- برازش مدل کلی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

Gof	Communality	R <sup>2</sup>	
۰/۴۵۵	۰/۵۳۴	۰/۳۸۹	ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران عالی

شاخص خود به دو قسمت شاخص اشتراک و شاخص افزونگی تقسیم می‌شود. مثبت بودن به ترتیب نشان‌دهنده کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب مدل ساختاری است. مثبت بودن شاخص نکوپی برازش (Gof) برازش کل مدل را نشان می‌دهد (جدول-۳). با توجه به مثبت بودن شاخص اشتراک و شاخص افزونگی و سه مقدار ۱٪ و ۲۵٪ و ۳۶٪ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Gof معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)، با حصول مقدار ۰/۴۵۵ برای Gof، مدل از برازش نسبتاً قوی و مناسبی برخوردار بوده و قابل تعمیم به کل جامعه آماری می‌باشد. شاخص نیکویی برازش (Gof)، هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مورد توجه قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این شاخص از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$Gof = \sqrt{Communality * R^2}$$

### بحث و نتیجه‌گیری

در حال حاضر سازمان‌های امروزی نیازمند تغییر پارادایم به سمت ایجاد مزیت رقابتی می‌باشند و این امر محقق نمی‌شود مگر این که مدیران علاوه بر دیگر شایستگی‌ها دارای ویژگی‌های روان‌شناختی موثری در سازمان باشند. امروزه این باور پذیرفته شده است که آگاهی از شناخت جنبه‌های روحی و روانی مدیران، یاری بخش هر سازمانی است و این امر به نوبه خود، موجب اثربخشی و کارایی مدیران در انجام فعالیت‌های شغلی می‌شود و بدون شناخت این ویژگی‌ها و جنبه‌های روانی صحیح و منطقی، حل مشکلات سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست. شناخت این ویژگی‌ها و تقویت آن در سازمان باعث افزایش تعهد عاطفی کارکنان و مدیران در سازمان می‌شود و در کل بر عملکرد و بهره‌وری اثرگذار می‌باشد.

پالمر و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند ویژگی‌های فردی روان‌شناختی مدیران و خودکارآمدی مدیران موجب افزایش کارایی در سازمان می‌گردد. داست و همکاران (۲۰۱۸)

بیان می‌دارند که ویژگی‌های فردی روان‌شناختی مدیران و خودکارآمدی مدیران موجب افزایش کارآفرینی و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌گردد. کای و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که شناخت ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران موجب بهبود چابکی کارکنان و سازگاری و انعطاف‌پذیری آن‌ها می‌گردد. یافته‌های پژوهشی حاضر، در مؤلفه‌های نوع دوستی با یافته‌های هاشمی، وفاجو و کرمی (۱۳۹۵)، در مؤلفه آرزومندی با یافته‌های نریمانی و واعظی (۱۳۹۶)، در مؤلفه دوراندیشی با یافته‌های شمسایی و همکاران (۱۳۹۴) و کروسرت (۲۰۱۷) و ارگنلی و همکاران (۲۰۰۷) و سلین و همکاران (۲۰۱۸) و داست و همکاران (۲۰۱۸) و در مؤلفه سازگاری با دیگران با یافته‌های ویلکاکسن و چاتهام (۲۰۱۸)، لی و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد.

این مطالعه با هدف شناسایی و ارائه مدل ساختاری ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران عالی در صنعت نفت مناطق نفتی استان آذربایجان غربی در ایران انجام شد که تاکنون ویژگی‌های روان‌شناختی در گروه‌های شغلی و سطوح مختلف کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به این که تا به حال در این حوزه و در این زمینه تحقیقی انجام نشده است، برای شناسایی ویژگی‌های مذکور از روش تحلیل محتوای پنهان استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که با شناسایی ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران، می‌توان به یک نوع اعتمادآفرینی قوی در سازمان دست یافت. به بیان دیگر، رازداری، امانتداری و صداقت مدیر، موجب می‌شود کارکنان نسبت به وی دیدگاه مثبتی پیدا کنند و روابط خود را با مدیر و سازمان تقویت کرده، در سایه این دیدگاه و روابط مثبت، تعهد عاطفی و حس خودکامیابی را در خود نسبت به سازمان افزایش داده و در انجام وظایف محوله کوتاهی ننمایند. مدیران می‌توانند با مدیریت صحیح و استفاده مناسب از ویژگی‌های روان‌شناختی خود و درک صحیح آن‌ها بر زیردستان خود نفوذ کرده، رفتار آنان را مطابق خواست و انتظار خویش تغییر داده و موجب بروز و تقویت روحیه کاری و افزایش انگیزش در کارکنان خود شوند و بدین طریق، سازمان خود را در مقابل خطرات و تهدیدات درون و بیرون سازمان بیمه کنند. امید است که نتایج این مطالعه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران صنعت نفت را به نکاتی کلیدی در خصوص ویژگی‌های مورد نیاز برای مدیران عالی در این حوزه جلب نماید



که بدون شک این سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران با نگاهی استراتژیک و انتخاب درست این مدیران خواهند توانست بر مشکلات این حوزه فائق آیند. به‌طور کلی، برای موفقیت یک سازمان نیاز به مدیر و رهبری می‌باشد که دارای یک سری ویژگی‌های روان‌شناختی مناسب با سطح مدیریت خود باشند. لذا با توجه به تجارب زیسته کنشگر، در این تحقیق ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران عالی در مناطق نفتی استان آذربایجان غربی مورد بررسی قرار گرفت. این ویژگی‌های در چهار مقوله‌ی نوع دوستی، آرزومندی، دوراندیشی و سازگاری با دیگران در جامعه مذکور شناسایی گردید.

در مجموع می‌توان گفت ویژگی‌های شناسایی شده در مدیران عالی می‌تواند نقطه عطفی برای موفقیت در این سطح مدیریتی (سطح عالی) باشد. لذا برای رسیدن به وضعیت مطلوب و ارتقای عملکرد این مدیران در جامعه مورد بررسی، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران در حوزه صنعت نفت در هنگام انتخاب مدیران عالی، مدیرانی را انتخاب کنند که دارای ویژگی‌های فوق‌الذکر باشند. هم‌چنین با توجه به نتایج بدست آمده در این پژوهش، به تفکیک مقوله‌های استخراج شده، پیشنهادهایی برای توسعه مدیران عالی و موفقیت آن‌ها به شرح زیر ارائه شده است:

نوع دوستی: با توجه به شاخصه‌های به دست آمده، شایسته است که مدیران عالی در صنعت نفت به هنگام اشتباهات همکاران به آن‌ها فرصت برای جبران اشتباه بدهند، در مشکلات کنارشان باشند و همدلی لازم را داشته، در مقابل ارباب رجوع خود را مسئول بدانند و حس خوش بینی را در خود نسبت به همکاران تقویت نمایند تا بدین طریق موجبات موفقیت خود و سازمانشان را فراهم آورند.

آرزومندی: با توجه به شاخصه‌های استخراج شده برای این مقوله پیشنهاد می‌شود مدیران سطح عالی در صنعت نفت برای آینده خود و سازمان برنامه‌ریزی داشته و اهداف آرمانی انتخاب نمایند و به فکر پیشرفت خود در سلسله مراتب سازمانی باشند. آرزوها و رویاهای خود را تقویت نمایند زیرا مدیرانی که برای خود اهداف آرمانی انتخاب می‌کنند و یا آرزوها و رویاهای خود را در ذهن خود شکل می‌دهند، در راستای رسیدن به این اهداف و آرزوها تلاش بیش‌تری از خود نشان می‌دهند و موجب موفقیت خود و سازمان می‌شوند.

دوراندیشی: با توجه به شاخصه‌های به دست آمده برای این مقوله، شایسته است مدیران عالی در صنعت نفت به نتایج امور توجه کافی داشته باشند، با افراد لایق در انجام امورات مشورت نمایند، به هنگام عصبانیت کنترل لازم را داشته باشند و در هنگام انتصاب افراد در سمت‌های مدیریتی، آن‌ها را به‌طور کامل ارزیابی نمایند تا خود و سازمان خود را به موفقیت رهنمون سازند، زیرا مدیرانی که به نتایج امورات توجه دارند، می‌توانند بازخورد کافی را به سیستم بدهند و موجب کاهش آنتروپی در سیستم شوند. هم‌چنین مدیرانی که در امورات با افراد لایق مشورت می‌کنند، نسبت به بقیه موفق‌تر عمل می‌کنند و موجب موفقیت خود و سازمان می‌شوند.

سازگاری با دیگران: با توجه به شاخصه‌های استخراج شده برای این مقوله، به مدیران عالی در جامعه مذکور پیشنهاد می‌شود که این مدیران یک زندگی کاری دور از تنش داشته باشند، با همکاران، مافوق و مخالفان خود مدارا نمایند، با همکاران و مراجعین با گشاده رویی برخورد نمایند و از نظرات و پیشنهادهای سازنده همکاران استقبال نمایند تا مقدمات موفقیت در سازمان را فراهم کنند.

### منابع

- ادیب‌منش، مرزبان، محمدی، زیدان، نوری، ابوالقاسم و طاهری، مهدی (۱۳۹۲). رابطه پنج عامل بزرگ شخصیت و سبک رهبری با بهره‌وری خدمات آموزشی مدیران مدارس، *فصل‌نامه مطالعات روان‌شناختی*، سال ۹، شماره ۲، صص ۱۰۱-۸۴.
- پوریوسف، سیاوس و آزاد فلاح، پرویز (۱۳۹۱). ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی تعهد سازمانی و سبک‌های مقابله‌ای کارکنان، *مجله روانشناسی*، دوره ۱۶، شماره ۴، صص ۳۶۹-۳۵۵.
- جزایری، سید حسن، دلاور، علی و درتاج، فریبرز (۱۳۹۷). تدوین مدل شادکامی براساس ویژگی‌های شخصیتی و هوش هیجانی و سبک دل‌بستگی و ویژگی‌های

جمعیت‌شناختی، فصل‌نامه فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، سال ۹، شماره ۳۵، صص ۲۷-۵۶.

حسینی، محمدسلطان، امیرتاش، علی محمد و مظفری، امیراحمد (۱۳۸۴). توصیف و مقایسه سبک‌های مختلف رهبری با تعهد سازمانی و ابعاد آن از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه‌های کشور، مجله علوم حرکتی و ورزشی، سال اول، شماره ۶، صص ۸۳-۹۴. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، چاپ اول، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

رحیمی، فرج‌الله، محمدی، جیران و پورزارع، هدی (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی، مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۵، شماره ۸۲، صص ۹۹-۱۲۲.

رنگریز، حسن و مهدبی، مهدی (۱۳۹۷). اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت سازمان: بررسی نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی، فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۰، شماره ۴۰، صص ۹۸-۱۲۰.

شمسایی، فرشید، داودآبادی، زکیه و صادقی، امیر (۱۳۹۴). بررسی ویژگی‌های شخصیتی مدیران با سبک رهبری آنها. فصل‌نامه مدیریت پرستاری، سال ۴، شماره ۴، صص ۱۷-۹.

عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران با تأکید بر مدیریت اسلامی، دوفصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، سال ۵، شماره ۱، صص ۱۵۱-۱۷۲.

کریپندورف، کلوس (۱۳۸۸). تحلیل محتوا، چاپ چهارم، ترجمه هوشنگ نایینی، تهران، نشر نی.

محبوب‌خواه، فرهاد و بیگزاده، یوسف (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان براساس منابع قدرت مدیران (مورد مطالعه ادارات دولتی استان آذربایجان غربی). مجله مدیریت فردا، دوره ۵۴، شماره ۱۷، صص ۲۶۹-۲۸۴.

مصدق‌راد، علی‌محمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان، *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد*، دوره ۱۷، شماره ۴، صص ۲۴-۳۷.

نریمانی، امیررضا و واعظی، رضا (۱۳۹۶). شناسایی عوامل تسهیل‌گر تجاری‌سازی پژوهش‌های دانش مدیریت دولتی، *فصل‌نامه مدیریت دولتی*، سال ۹، شماره ۲، صص ۲۳۵-۲۶۲.

هاشمی، نظام، وفاجو، علی و کرمی، ذبیح‌الله (۱۳۹۵). رابطه ویژگی‌های روان‌شناختی فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین با سبک‌های مدیریتی، *مجله پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۲۹۱-۳۰۶.

هولستی، ال. رادولف (۱۳۷۳). *تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی*، چاپ اول، ترجمه: نادر سالارزاده امیری، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

Alan, R. & Sashkin, W. (۲۰۰۲). Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings? *Academy of Management Perspectives*, ۱۶(۱), ۱۰۲-۱۱۵.

Bowen, D. & Lawler, E. (۱۹۹۲). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *MIT Sloan Management Review*, ۹-۳۱.

CAI, Z.h. & Huang, Q. (۲۰۱۸). Improving the Agility of Employees through Enterprise Social Media: The mediating Role of Psychological Conditions. *International Journal of Information*, ۳۸ (۱), ۵۲-۶۳.

Cole, F. (۱۹۸۸). Content analysis: process and application. *Clinical Nurse Specialist*, ۲(۱), ۵۳-۵۹.

Dust, S. & Resick, G.h. (۲۰۱۸). Ethical Leadership and Employee Success: Examining the roles of Psychological Empowerment and Emotional Exhaustion. *Journal of the leadership quarterly*, ۲۹(۵), ۵۷۰-۵۸۳.

- Ergeneli, A. & Saglam, G. (۲۰۰۷). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, ۶۰(۱), ۴۱-۴۹.
- Hagerman, H., Skytt, B., & Wadensten, B. (۲۰۱۶). A Longitudinal Study of Working Life among First-line Managers in the Care of Older Adults. *Applied Nursing Research*, ۳۲, ۷-۱۳.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R. L. (۲۰۰۶). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, Vol ۶.
- Hitt, M. & Ireland, R. D. (۱۹۹۹). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the ۲۱ St century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, ۱۳(۱), ۴۳-۵۷.
- Krausert, A. (۲۰۱۷). HR Differentiation between Professional and Managerial Employees: Broadening and Integrating Theoretical Perspectives. *Human Resource Management Review*, ۲۷(۳), ۴۴۲-۴۵۷.
- Lee, J. & Taylor, M. (۲۰۱۴). Dual roles in psychological contracts: When Managers Take Both Agent and Principal Roles. *Human Resource Management Review*, ۲۴(۱), ۹۵-۱۰۷.
- Mac Namara, A. & Collins, D. (۲۰۱۰). The role of psychological characteristics in managing the transition to university. *Psychology of Sport and Exercise*, ۱۱(۵), ۳۵۳-۳۶۲.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (۲۰۱۷). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, ۲۷(۳), ۵۲۱-۵۳۵.
- Nicola, J., Petty, O. P., & Thomson, G. (۲۰۱۲). Ready for a paradigm shift? Part ۲, Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual Therapy*, ۱۷(۵), ۳۷۸-۳۸۴.

- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., & Kailer, N. (۲۰۱۹). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, ۹۴, ۱۸۳-۱۹۴.
- Patton, Q. M. (۲۰۰۲). Qualitative Research and Evaluation Methods. *Journal of the American Society for Information Science*, ۵۱(۸), ۷۳۴-۷۴۴.
- Silen, M., Skytt, B., & Engstrom, M. (۲۰۱۸). Relationships between Structural and Psychological Empowerment, Mediated by Person-centred processes and thriving for nursing home staff. *Geriatric Nursing*, ۴۰(۱), ۱-۱۵.
- Spreitzer, G. (۱۹۹۶). Social Structural Characteristics of psychological Empowerment. *Academy of management journal*. ۳۹(۲): ۴۸۳-۵۰۵.
- Strauss, A. & Corbin, J. (۱۹۹۰). Basics of Qualitative Research: *Grounded Theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (۱۹۹۰). Cognitive elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic task Motivation. *Academy of management review*. ۱۵(۴), ۶۶۶-۶۸۱.
- Willcoxson, L. & Chatham, R. (۲۰۱۸). Testing the Accuracy of the IT Stereotype: Profiling IT Managers personality and behavioural characteristics. *Information & Management*, ۴۳(۶), ۶۹۷-۷۰۵.
- Wolfe, D. M. (۱۹۸۸). Is there integrity in the bottom line: Managing obstacles to executive integrity In Srivastva Executive integrity: *The search for high human values in organizational life*. ۱۴۰-۱۷۱.
- Yan, M., Peng, K., & Francesco, A. (۲۰۱۱). The Differential Effects of Job Design on Knowledge Workers and Manual Workers: A Quasi-experimental field Study in China. *Human Resource Management*, ۵۰(۳), ۴۰۷-۴۲۴.