

Article Title: Measuring leadership styles in the organization with a approach of counterfactual thinking (Case study of Iranian Offshore Oil Company)

Ehsan Salehi¹– Zahra Alipour Darvish²
Adel Azar³– Naser Mirsepasi⁴

Abstract

This research aims to determine leadership styles based on counterfactual thinking in relation to oneself and others. The research method was semi structure and the statistical population of the research were formed by the leaders of the Offshore Oil Company, among whom thirty-two people based on characteristics, managers The CEO was immediately elected. The research tools included eight leadership style measurement scenarios based on counterfactual thinking, upward and downward counterfactual thinking questionnaire, leadership styles questionnaire and self and others questionnaire. The data were analyzed using independent groups t-test (to determine the effect of applied manipulation) and multivariate analysis of variance (MANOVA). The results of the independent groups t-test showed that the two scenarios of upward and downward counterfactual thinking had a significant effect on each of the four leadership styles of managers. The results of the multivariate analysis of variance (MANOVA) also showed that there is a significant difference between upward and downward thinking in leadership styles, as well as with oneself and others ($p < 0.05$), but in leadership styles, there is a significant difference between upward and downward thinking. It was not obtained.

Keywords:

Counterfactual thinking, leadership styles, leadership scenario, Iranian Offshore Oil Company

1. PhD Student in Human Resource Management, Department of Public Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran, mr.ehsan.salehi@gmail.com, Ehsan Salehi

2. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran, alipourdarvish.z@gmail.com

3. Full Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran, azara@modares.ac.ir

4. Professor, School of Management, Tehran University of Science and Research, Tehran, Iran, jfmsrbiau@yahoo.com



اندازه‌گیری سبک‌های رهبری در سازمان با رویکرد تفکر خلاف واقع (مورد مطالعه شرکت نفت فلات قاره ایران)

احسان صالحی^۱ - زهرا علیپور درویش^۲ - عادل آذر^۳ - ناصر میرسپاسی^۴

چکیده

این پژوهش با هدف تعیین سبک‌های رهبری بر اساس تفکر خلاف واقع در ارتباط با خویش و دیگران است. روش پژوهش شبه آزمایشی و جامعه آماری پژوهش را رهبران شرکت نفت فلات قاره تشکیل دادند که از بین آن‌ها سی‌ودو نفر بر پایه ویژگی، مدیران بلافصل مدیرعامل انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل هشت سناریوی اندازه‌گیری سبک رهبری مبتنی بر تفکر خلاف واقع، پرسشنامه تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده، پرسشنامه سبک‌های رهبری و پرسشنامه خویش و دیگران بودند. داده‌ها با استفاده از آزمون t گروه‌های مستقل (برای تعیین تأثیر دست‌کاری اعمال‌شده) و تحلیل واریانس چند متغیری (MANOVA) تحلیل شدند. نتایج حاصل از آزمون t گروه‌های مستقل نشان داد که دو سناریوی اندازه‌گیری تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده دارای تأثیر معنادار بر هر یک از چهار سبک رهبری مدیران داشته‌اند. نتایج تحلیل واریانس چند متغیری (MANOVA) نیز نشان داد که بین تفکر فزاینده و کاهنده در سبک‌های رهبری و نیز با خویش و دیگران تفاوت معنادار وجود دارد ($p < 0/05$) ولی در سبک‌های رهبری تفاوت معناداری بین دو تفکر فزاینده و کاهنده به دست نیامد.

واژگان کلیدی: تفکر خلاف واقع، سبک‌های رهبری، سناریو رهبری، شرکت نفت فلات قاره

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران، mr.ehsan.salehi@gmail.com
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران، alipourdarvish.z@gmail.com
۳. استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، azara@modares.ac.ir
۴. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران، jfmsrbiau@yahoo.com

مقدمه

رهبری در سازمان طبق بعضی از تعاریف فرایند نفوذ در دیگران است و ماهیت رهبری اغلب به‌عنوان فرایند اعمال نفوذ بر دیگران در نظر گرفته می‌شود، (Ho et al., 2021) رهبران قدرتمند از توانایی‌های خود برای نفوذ بر افکار، احساسات و رفتارهای پیروان خود استفاده می‌کنند و افکار ایشان را به سمت منافع مشترک یا اهداف گروه برانگیخته می‌کنند. (Sang et al., 2021)

رهبران در این راستا معمولاً دانش، تجارب و مهارت‌های متفاوتی مانند مهارت‌های اجتماعی، عاطفی و شناختی خود را بکار می‌گیرند تا بتوانند بر پیروان خود نفوذ کنند و در خیلی از موارد تجربه موفقیت‌آمیزی ندارند و معمولاً برای اصلاح و بهبود رفتارشان مکانیزم مختلفی را بکار می‌گیرند. یکی از این مکانیزم‌ها از طریق بُعد شناختی است که تحقیقات موجود در این زمینه کمتر رویکرد شناختی را بکار گرفته‌اند. (Muller at al., 2021) بر اساس داده‌های فرایندی اخذشده، علوم اجتماعی در مسیر تغییر از دیدگاه رفتاری به علوم شناختی است. (Robert J. Lord at al., 2020) همان‌گونه که حوزه شناخت اجتماعی و روند تئوری اسنادی نفوذ، در حال توسعه است، زیر بنایی به‌عنوان مفهوم سازه احساس اجتماعی در حال شکل‌گیری است. (Robert J. Lord at al., 2020) نتایج تحقیقات انجام‌گرفته بر روی سبک‌های رهبری مشخص نموده است که شاخص‌های رهبری بر اساس نظر پیروان ایشان اعتبار سنجی شده‌اند. به‌این ترتیب که سازگاری ویژگی‌های آن رهبر بر اساس نظر او را با بازتاب رفتاری از سوی پیروان ایشان مورد بررسی قرار داده‌اند و بر اساس میزان سازگاری، رهبران را رتبه‌بندی می‌نمایند. این مقیاس‌های رتبه‌بندی، کانون تحقیقات بسیاری شده است که رویکردهای شناختی - اجتماعی را برای درک ادراکات رهبری و رتبه‌بندی‌های رفتار رهبر به کار می‌برند. (Robert J. Lord at al., 2020)

مدل انتظار - عدم‌تأیید (EDM) که توسط الیور (۱۹۸۰) ارائه شده است، کاربردهای متعددی در توضیح عدم‌تأیید به معنای فاصله مابین انتظار از عملکرد و عملکرد ادراک‌شده دارد و طبق مفروضات، این تئوری دچار انوعی از ناهماهنگی‌های شناختی می‌شوند تا بتوانند برای این عدم‌تأیید توجیه یا چاره‌ای داشته باشند. (Stephen & Gregory, 2017) رهبران نیز در راستای نفوذ بر پیروان، از خود انتظار عملکرد مطلوب دارند اما وقتی به آن نمی‌رسند و بابت آن باید هزینه‌های عدم موفقیت

را تحمل کنند در یک فرایند ناهماهنگ شناختی قرار می‌گیرند که تفکر خلاف واقع نام دارد. (Rose, 2018) به این معنی که می‌پندارند که اگر رفتار خردمندانه‌تری پیش می‌گرفتند نتایج عملکردشان چه تغییری می‌کرد و لذا نتایج عملکردشان را در حالت‌های بهتر یا بدتر مقایسه می‌کنند و واقعیت‌های جایگزینی را تصور می‌کنند که نتایج وقایع گذشته را تغییر می‌دهد. (Vang et al., 2017)

تفکر خلاف واقع، گزینه‌های ذهنی شبیه‌سازی شده برای پیامدهای منفی یا مثبت در گذشته است و می‌تواند به صورت تفکر خلاف واقع کاهنده (تفکری که احتمال وقوع نتایج بدتری را تصور می‌کند) یا تفکر خلاف واقع فزاینده (تفکری که احتمال وقوع نتایج بهتری را تصور می‌کند) بروز نماید. در حالی که دارندگان تفکر خلاف واقع کاهنده از این که پیامدی بدتر حادث نشده است، خوش حال هستند، اما دارندگان تفکر خلاف واقع فزاینده از این که پیامد بهتری حادث نشده است، ناراحت هستند. (Allen et al., 2014) چنانچه هدایتگری، مورد نظر باشد، تفکر خلاف واقع فزاینده و چنانچه بهبود عملکرد مورد نظر باشد، تفکر خلاف واقع کاهنده خواهد بود. در تفکر خلاف واقع فزاینده به بررسی توسعه و کامیابی ایجادشده بیان می‌شود و در عوض در تفکر خلاف واقع کاهنده، به بررسی علل ناکامی و زوال ایجادشده و نقاط کلیدی این ناکامی و نیز روش‌های عدم تکرار آن در جهت بهبود وضع موجود، بیان می‌شود. گونه تقدم در ارتباطات اجتماعی بر اساس رفتارهای مالکانه هر شخص متناسب با منافع او تغییر نموده و پیش‌بینی الگوی قبلی نسبت به الگوی جدید برتری دارد. (Rose, 2018)

با تفکر خلاف واقع، می‌توانیم از بروز بدبختی‌ها و حوادث جلوگیری کرده و علل و شرایط پدیدآوری موفقیت‌ها و پیروزی‌ها را بیابیم و در نتیجه هم خود را برای مقابله با چنین شرایطی در آینده آماده می‌کنیم و یا در مسیر موفقیت‌های روزافزون گام برداریم. (Heslin & Keating, 2017) مطالعات انجام‌شده در خصوص نقش تفکر خلاف واقع در رهبران و عملکرد ایشان، نقش‌هایی متأثر از نفوذ در بین پیروان خود به‌عنوان یک پدیده فوق‌العاده پیچیده است. (Bass & Yokel, 2018) در نتیجه، عملکرد رهبری را می‌توان با استفاده از تعدادی از مدل‌های چند وجهی مختلف درک کرد و در این راستا، زاکارو در سال ۲۰۱۴، چهار مدل را در مطالعات رهبری مورد استفاده قرار داد:

۱. رهبر به‌عنوان یک استاد متخصص، رهبری تحول‌گرا به‌عنوان مثال (Bass, 1990) یا تحول‌زا مثل (Garen & Been, 2005) شناخته می‌شود.

۲. رهبر به عنوان یک سیاستمدار، رهبری کارزماتیک (Mumford, 2006) و تحلیل‌گر فرایندهای بین فردی (Shandrick at al., 2010) شناخته می‌شود.
۳. رهبر در مطالعات اساطیری به عنوان عمل‌گرا (Markham & Smith, 2015) یا رفتارگرا (DeHoog, 2018) شناخته می‌شود.
۴. رهبر به عنوان حل‌کنندهٔ معضلات، رهبری بنیادگرا (Fleishman, 2012) یا خردمند (Steenburg, 2013) شناخته می‌شود.

در راستای توسعهٔ تحقیقات رهبری و یادگیری از تجارب چالش‌برانگیز و ناموفق رهبران برای نفوذ در پیروان با رویکرد تفکر محور، این مقاله باهدف بررسی نقش انواع تفکر خلاف واقع در فرایند نفوذ رهبران در میان چهار سبک مختلف رهبری انجام شده است.

سؤال اصلی تحقیق

وقتی رهبران سازمانی با تجارب نفوذ چالش‌برانگیز روبرو می‌شوند کدام‌یک از سازوکارهای تفکر خلاف واقع را بکار می‌گیرند؟ و آیا به‌کارگیری سازوکارهای تفکر خلاف واقع در چهار سبک رهبری، تفاوت معناداری باهم دارند.

در این راستا یک تحقیق شبه آزمایشی سناریو مینا شامل ۸ سناریو در میان ۳۲ مدیر شرکت نفت فلات قارهٔ ایران انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر فرایند و شیوه اجرا یک پژوهش شبه آزمایشی سناریو محور دوگروهی (متغیر مستقل تفکر خلاف واقع و متغیر وابسته سبک‌های رهبری کارزماتیک، تحول‌گرا، عمل‌گرا و بنیادگرا، مبتنی بر دست‌کاری متغیر مستقل از طریق تجسم ذهنی) مبتنی بر سناریو که در برخی متون روش تحقیق به عنوان روش قیاسی در آزمایش نیز معرفی شده است (Atzmuller & Steiner, 2012) و جامعه آماری آن کلیه رهبران شرکت نفت فلات قاره به تعداد سی‌ودو نفر در زمستان ۱۴۰۰ بودند. روش نمونه‌گیری برای دستیابی به گروه نمونه، انتخاب بر مبنای هم‌تاسازی نسبی افراد انتخاب شده بود. ابزارهای پژوهش شامل هشت سناریوی اندازه‌گیری میزان تفکر خلاف واقع فزاینده و تفکر خلاف واقع کاهنده می‌باشند که بر اساس چهار سبک رهبری تدوین شده است.

سناریوهای اندازه‌گیری تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده: برای اندازه‌گیری دو

تفکر فزاینده و کاهنده، هشت سناریو برای این پژوهش طراحی و آماده اجرا شد. چهار تا از این هشت سناریو، مربوط به تفکر خلاف واقع فزاینده و چهار سناریوی دیگر مربوط به تفکر خلاف واقع کاهنده بود. به لحاظ محتوایی در سناریوهای تفکر خلاف واقع فزاینده شرایطی برای فرد پاسخگو ارائه و از وی خواسته شد تا خود را در شرایط ارائه شده تصور نماید. این سناریوها به این شرح بود که در آن چهار سناریو بر اساس دو نوع از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را ایجاد نموده است. در مقابل در سناریوهای تفکر خلاف واقع کاهنده شرایطی برای فرد پاسخگو ارائه و از وی خواسته شد تا خود را در شرایط ارائه شده تصور نماید. این سناریوها به این شرح بود که در آن چهار سناریو بر اساس دو نوع از سبک‌های رهبری بنیادگرا و کاریزماتیک را ایجاد نموده بود. به‌منظور بررسی میزان اعتبار اندازه‌گیری تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده در پایان هر سناریو ده سؤال مطرح شد که طی آن از فرد پاسخگو خواسته شد، مشخص نماید که در سناریویی که با آن مواجه شده کدامیک از ابعاد تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده وجود داشته است. هر یک از شرکت‌کنندگان تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده موظف بودند تا با مطالعه دقیق هر یک از این چهار سناریو، ابتدا بلافاصله پس از خواندن سناریو به ده سؤال پرسشنامه بررسی تأثیر اندازه‌گیری اعمال‌شده، پاسخ دهند. آلفای کرونباخ پرسشنامه مربوط به سنجش تأثیر اندازه‌گیری اعمال‌شده در پژوهش حاضر برابر با ۰/۹۳ به دست آمد. به‌منظور تعیین اعتبار کنترل اندازه‌گیری اعمال‌شده بر پایه نتایج ارائه شده است. چنان‌که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، در نوع تفکر میانگین خلاف واقع در سناریوی خلاف واقع کاهنده به‌دست‌آمده از ده سؤال پرسشنامه کنترل میزان اندازه‌گیری اعمال‌شده با پاسخ پنج‌درجه‌ای (بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵) دو تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده مورد مقایسه قرار گرفتند. نتایج آزمون t گروه‌های مستقل در جدول ۱ برابر با ۲/۲۷ و در گروه خلاف واقع فزاینده برابر با ۳/۳۲ بوده است. میانگین‌های مذکور به این معنا هستند که خلاف واقع کاهنده نسبت به خلاف واقع فزاینده موقعیت و شرایطی را که در آن قرار داشته‌اند را بیشتر نمایان می‌سازند. نتایج مقایسه بین دو نوع تفکر همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، حاکی از معنادار بودن میزان تفکر خلاف واقع در تفکر خلاف واقع کاهنده نسبت به تفکر خلاف واقع فزاینده بوده است. این تفاوت معنادار حاکی از آن است که دست‌کاری اعمال‌شده برای اندازه‌گیری میزان تفکر خلاف واقع کاهنده و فزاینده دارای اعتبار معناداری بوده است.

جدول ۱. نتایج آزمون t گروه‌های مستقل بین دو تفکر فزاینده و کاهنده برای کنترل تأثیر دست‌کاری اعمال شده

آزمون t				آزمون لوین		شرایط	SD	M	تفکرها
D	p	df	t	p	F				
-۱.۰۵	۰.۰۰۱	۱۲۶	-۳.۸۲	۰.۷۳	۰.۲۵	رعایت برابری واریانس‌ها	۱.۰۶	۲.۲۷	کاهنده
-۱.۰۵	۰.۰۰۱	۱۲۵.۱۱	-۳.۸۲			عدم رعایت برابری واریانس‌ها	۱.۰۵	۳.۳۲	فزاینده

پرسشنامه سبک‌های رهبری: برای سنجش سبک‌های رهبری از پرسشنامه پنج سؤالی طیف لیکرت که مقیاس پاسخگویی آن در این پژوهش به دلیل ساختار و فرایند پژوهش پنج‌درجه‌ای (اصلاً = ۱ تا قطعاً = ۵) بوده، استفاده شد. در پژوهش حاضر برای تناسب دادن بین نحوه ارائه سؤالات پرسشنامه سبک‌های رهبری با ساختار و فرایند پژوهش، در ابتدای هر سؤال این کلمات افزوده شده است «با قرار گرفتن در موقعیتی که توضیح داده شد. (منظور سناریویی بوده که در مرحله اول پژوهش هر شرکت‌کننده خود را در فضای آن تجسم نموده است) با افزوده شدن این کلمات در ابتدای هر سؤال، افزایش نمرات در این پرسشنامه به معنای همزادپنداری بیشتر به دلیل فضای تفکر خلاف واقع کاهنده مطرح در سناریو بوده است. یک نمونه سؤال این پرسشنامه در پژوهش چنین بوده است: اگر فقط زمان لازم برای تحولات موردنظر را داشته باشم» گلپرور و همکاران (۲۰۱۲) روایی سازه این پرسشنامه را بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی مستند ساخته و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷ برای این پرسشنامه گزارش نموده‌اند. در پژوهش گلپرور و همکاران (۲۰۱۴) تحلیل عاملی مجدد تک عاملی بودن این پرسشنامه را دوباره تأیید نموده و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۲ گزارش شده است. در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر با ۰/۷۸ به دست آمد.

روش اجرای پرسشنامه‌ها در این پژوهش خود گزارش دهی بوده است. برای انتخاب نمونه سی‌ودو نفری، به شرکت نفت فلات قاره که شامل کلیه رهبران سازمان می‌باشند، مراجعه شد و طی نمونه‌گیری مبتنی بر انتخاب کلیه رهبران سازمان مبتنی بر بلافصل بودن به مدیرعامل شرکت را به‌دقت مطالعه نموده و بیان شد که خود را در شرایط توضیح داده شده تصور نمایند. پس از فرایند تصور خود در شرایط معرفی شده

در هر سناریو، هر فرد طی مصاحبه به سؤالات اندازه‌گیری تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده بر مبنای ۸ سناریو و شناسایی و میزان سبک‌های رهبری پرداخته و از آن‌ها خواسته شد که بر مبنای سناریویی که مطالعه نموده‌اند، پرسش‌ها را پاسخ دهند. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون t گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس چندمتغیری (MANOVA) انجام گرفت. تحلیل‌های انجام‌شده با استفاده از بسته آماری برای علوم اجتماعی (SPSS) انجام شد. موازین اخلاقی که در پژوهش مدنظر قرار گرفته‌اند به این شرح است: ۱. رعایت گمنامی برای تک‌تک پاسخگویان به‌منظور جلوگیری از تبعات احتمالی منفی برای آن‌ها. ۲. کسب موافقت شخصی برای شرکت در پژوهش. ۳. استفاده از داده‌های حاصل از اجرای پژوهش فقط در راستای اهداف پژوهش.

یافته‌ها

تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام‌شده با مدیران در پژوهش که در واقع حکایت از تأثیر تفکر خلاف واقع با سبک رهبری ایشان دارد، به شناسایی دو نوع تفکر در خصوص این پدیده منجر شد: الف) تفکر خلاف واقع فزاینده و ب) تفکر خلاف واقع کاهنده. در ادامه این موارد و زیرمجموعه‌های آن‌ها به تفکیک مطرح‌شده و در قالب سناریوهایی از تجارب زیسته مدیران ارائه می‌شود.

در این مقاله ۴ نوع از سبک‌های رهبری طی مصاحبه با خبرگان گردآوری و طی مصاحبه‌هایی با رهبران سازمان بر اساس نوع تفکر خلاف واقع ایشان به ۸ دسته متمایز شده و در هر دسته نوع سبک رهبری هر رهبر بر اساس نوع تفکر خلاف واقع و در ارتباط با خویش یا دیگران احصاء شده است.

این ۸ دسته در دو نوع تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده بر اساس ۴ سبک رهبری (جدول ۲)، به شرح زیر گنجانده شده است.

تفکر خلاف واقع فزاینده بر سبک‌های رهبری مدیران تأثیرگذار است. به‌نحوی که تفکر رهبران بر اساس موفقیت‌ها و پیروزی‌هایی که در گذشته کسب کرده (خویش) و یا از پیرامون (دیگری) اکتساب نموده‌اند، متفاوت خواهد بود. بر اساس یافته‌های این مقاله و طی مصاحبه با ۳۰ نفر از رهبران سازمان (جدول ۲) حدود ۵۵ درصد از تفکر رهبران از نوع تفکر خلاف واقع فزاینده است. بر همین اساس ۲۱ درصد از نوع تفکر خلاف واقع فزاینده در ارتباط با محیط و دیگران و ۳۴ درصد دیگر بر اساس تجربیات و تفکر خویش (خود رهبر) است.

جدول ۲.

میزان نوع تفکر رهبران سازمان	میزان نوع تفکر در رابطه با خویش یا دیگری	میزان سبک رهبری در هر نوع از تفکر از ۵	میزان سبک رهبری در هر نوع از تفکر (درصد)	میزان سبک رهبری در هر نوع از تفکر	سبک رهبری	در رابطه با	نوع تفکر
۳۷۶ معادل ۵۵ درصد	۱۴۰.۵ معادل ۲۱ درصد	۱.۵۱۹۱۲۸	۳۰.۳۸	۴۲.۶۸۵۷	کارزماتیک	دیگری	تفکر خلاف واقع فزاینده
		۱.۱۶۳۲۵۶	۲۳.۲۷	۳۲.۶۸۷۵	رفتارگرا		
		۰.۸۸۵۲۳۱	۱۷.۷۰	۲۴.۸۷۵	بنیادگرا		
		۱.۴۳۳۳۸۴	۲۸.۶۵	۴۰.۲۵	تحول گرا		
	۲۳۵.۵ معادل ۳۴ درصد	۱.۶۴۰۱۱۷	۳۲.۸۰	۷۷.۲۱۸۷۵	کارزماتیک	خویش	
		۱.۱۱۱۱۱۱	۲۲.۲۲	۵۲.۳۱۲۵	رفتارگرا		
		۱.۳۱۸۸۶۴	۲۶.۳۸	۶۲.۰۹۳۷۵	بنیادگرا		
		۰.۹۲۹۹۰۸	۱۸.۶۰	۴۳.۷۸۱۲۵	تحول گرا		
۳۰۳ معادل ۴۵ درصد	۹۳ معادل ۱۴ درصد	۲.۰۷۵۲۱۸	۴۱.۵۰	۳۸.۶۲۵	کارزماتیک	دیگری	تفکر خلاف واقع کاهشنده
		۱.۸۷۰۳۸۳	۳۷.۴۱	۳۴.۸۱۲۵	رفتارگرا		
		۰.۶۸۳۰۸	۱۳.۵۷	۱۲.۶۲۵	بنیادگرا		
		۰.۳۷۶۰۹۱	۷.۵۲	۷	تحول گرا		
	۲۱۰ معادل ۳۱ درصد	۰.۹۷۳۲۵۴	۱۹.۴۷	۴۰.۹۳۷۵	کارزماتیک	خویش	
		۱.۸۵۹۵۸۴	۳۷.۱۹	۷۸.۲۱۸۷۵	رفتارگرا		
		۱.۳۲۳۹۲۳	۲۶.۴۸	۵۵.۶۸۷۵	بنیادگرا		
		۰.۸۴۳۳۳۹	۲۶.۴۸	۳۵.۴۶۸۷۵	تحول گرا		

بر اساس این یافته‌ها، رهبران دارای تفکر خلاف واقع فزاینده به ترتیب سبک‌های رهبری کارزماتیک با ۳۲ درصد، تحول‌گرا با ۲۴ درصد، رفتارگرا با ۲۳ درصد و بنیادگرا با ۲۲ درصد در مدیریت بر مجموعه خود را انتخاب نموده‌اند.

سبک رهبری کارزماتیک بر اساس تفکر خلاف واقع فزاینده: این نوع از سبک رهبری با مجموع ۱۷.۷ درصد از ارتباط با خویش یا دیگری (جدول ۳) بیشترین سبک رایج بین مدیران سازمان است که بر اساس پیروزی‌ها و موفقیت‌ها بر تفکر مدیران شکل گرفته است. بر اساس ویژگی رهبران کارزماتیک ایشان ضمن الهام بخشی کارکنان و تلاش برای همسوسازی ایشان با اهداف مشترک، باعث تمرکز سازمان و یکپارچه‌سازی آن می‌شود. باید کنترل شود که اهداف مشترک سازمانی جایگزین اهداف

شخصی این سبک از رهبران شده و به دلیل فزاینده بودن تفکر خلاف واقع ایشان دچار غرور و تعصب و دیکتاتوری نشوند زیرا ممکن است ایشان با باور فراقانونی بودن دست به خطاهای مالی و اخلاقی زنند.

جدول ۳. میزان سبک‌های رهبری بر اساس تفکر خلاف واقع مدیران سازمان

نوع تفکر	از ارتباط با	سبک رهبری	میزان سبک رهبری	درصد سبک رهبری
تفکر خلاف واقع کاهنده	خویش	رفتارگرا	۷۸.۲	۱۱.۵
تفکر خلاف واقع فزاینده	خویش	کاریزماتیک	۷۷.۲	۱۱.۴
تفکر خلاف واقع فزاینده	خویش	بنیادگرا	۶۲	۹.۱
تفکر خلاف واقع کاهنده	خویش	بنیادگرا	۵۵.۷	۸.۲
تفکر خلاف واقع فزاینده	خویش	رفتارگرا	۵۲.۳	۷.۷
تفکر خلاف واقع فزاینده	خویش	تحول‌گرا	۴۳.۸	۶.۴
تفکر خلاف واقع فزاینده	دیگران	کاریزماتیک	۴۲.۷	۶.۳
تفکر خلاف واقع کاهنده	خویش	کاریزماتیک	۴۰.۹	۶
تفکر خلاف واقع فزاینده	دیگران	تحول‌گرا	۴۰.۲	۵.۹
تفکر خلاف واقع کاهنده	دیگران	کاریزماتیک	۳۸.۶	۵.۷
تفکر خلاف واقع کاهنده	خویش	تحول‌گرا	۳۵.۶	۵.۲
تفکر خلاف واقع کاهنده	دیگران	رفتارگرا	۳۴.۸	۵.۱
تفکر خلاف واقع فزاینده	دیگران	رفتارگرا	۳۲.۷	۴.۸
تفکر خلاف واقع فزاینده	دیگران	بنیادگرا	۲۴.۸	۳.۷
تفکر خلاف واقع کاهنده	دیگران	بنیادگرا	۱۲.۶	۱.۹
تفکر خلاف واقع کاهنده	دیگران	تحول‌گرا	۷	۱

سبک رهبری رفتارگرا بر اساس تفکر خلاف واقع فزاینده: این نوع از

سبک رهبری با مجموع ۱۲.۵ درصد از ارتباط با خویش یا دیگری (جدول ۳) چهارمین سبک رایج بین مدیران سازمان است که بر اساس پیروزی‌ها و موفقیت‌ها بر تفکر مدیران شکل گرفته است. این سبک رهبری بر اساس اهداف کوتاه‌مدت و نظام سلسله مراتبی و تنبیه و پاداش است که به همین دلیل سوگیری از اهداف بلندمدت سازمان و مطرود نمودن خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها در این خصوص بسیار حائز اهمیت است که سازمان باید ضمن بازنگری بر ساختار سازمانی از نظام‌های پیرامونی در جهت خودشکوفایی و توجه به

ایده‌ها استفاده نماید. این مدیران بر اساس تفکر خلاف واقع فزاینده خود، اصرار و پافشاری بیشتری به این سبک داشته و امکان ایجاد ساختارهای موازی غیررسمی را بیشتر می‌نمایند.

سبک رهبری بنیادگرا بر اساس تفکر خلاف واقع فزاینده: این نوع از سبک

رهبری با مجموع ۱۲.۸ درصد از ارتباط با خویش یا دیگری (جدول ۳) سومین سبک رایج بین مدیران سازمان است که بر اساس پیروزی‌ها و موفقیت‌ها بر تفکر مدیران شکل گرفته است. اساس این سبک رهبری بر میزان وفاداری و مشارکتی است به نحوی که کارکنان بر اساس میزان وفاداری به رهبر، مسئولیت گرفته و در تصمیمات مشارکت داده می‌شوند. لذا چنانچه سازمان دارای جامعه‌ای نخبه و کاردان باشند و رهبر آن به دلیل موفقیت‌های پیشین تفکر فزاینده‌ای در به‌کارگیری ایشان در جهت اهداف سازمان خواهد داشت و در غیر این صورت تملق و چاپلوسی و ساختار غیررسمی جایگزین آن خواهد شد.

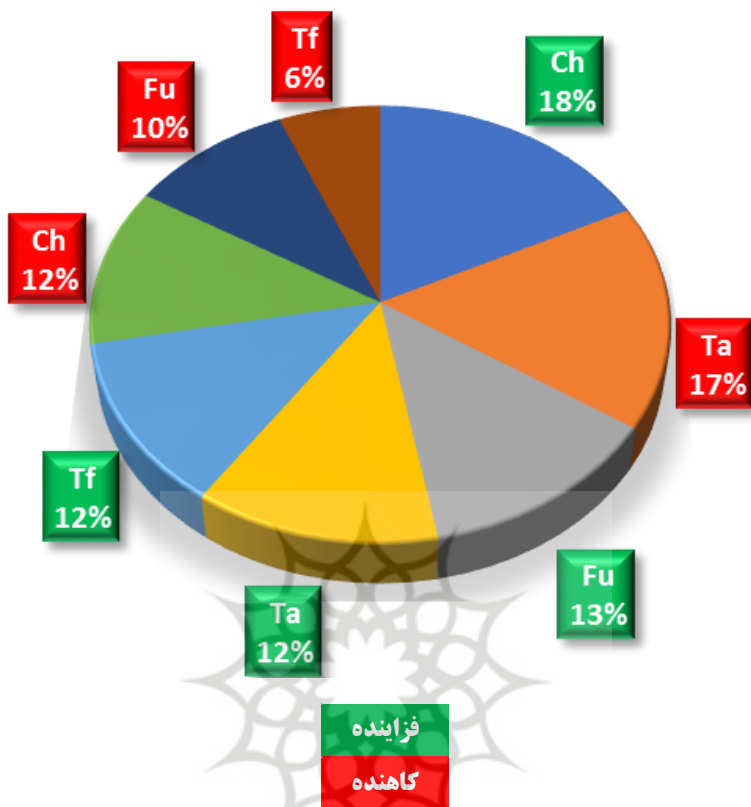
سبک رهبری تحول‌گرا بر اساس تفکر خلاف واقع فزاینده: این نوع از

سبک رهبری با مجموع ۱۲.۴ درصد از ارتباط با خویش یا دیگری (جدول ۳) پنجمین سبک رایج بین مدیران سازمان است که بر اساس پیروزی‌ها و موفقیت‌ها بر تفکر مدیران شکل گرفته است. این رهبران به دلیل موفقیت‌های پیشین و سبک رهبری خویش الهام‌بخش، آرمان‌خواه و ترغیب‌کننده در جهت اهداف کلان سازمان می‌باشند اما امکان سوگیری در تعیین اهداف شخصی به‌جای سازمان، عدم ترسیم درست مسیر تحول‌گرایی و غرور و به حاشیه راندن طیف گسترده‌ای از کارکنان وفادار به سازمان را در پی خواهد داشت.

تفکر خلاف واقع کاهنده بر سبک‌های رهبری مدیران تأثیرگذار است. به نحوی که تفکر رهبران بر اساس شکست‌ها و تجربیات سختی است که در گذاشته کسب کرده (خویش) و یا از پیرامون (دیگری) اکتساب نموده‌اند، متفاوت خواهد بود. بر اساس یافته‌های این مقاله و طی مصاحبه با ۳۰ نفر از رهبران سازمان (جدول ۲) حدود ۴۵ درصد از تفکر رهبران از نوع تفکر خلاف واقع کاهنده است. بر همین اساس ۱۴ درصد از نوع تفکر خلاف واقع کاهنده در ارتباط با محیط و دیگران و ۳۱ درصد دیگر بر اساس تجربیات و تفکر خویش (خود رهبر) است.

بر اساس این یافته‌ها، رهبران دارای تفکر خلاف واقع کاهنده به ترتیب سبک‌های رهبری رفتارگرا با ۳۷ درصد، کاریزماتیک با ۳۰ درصد، بنیادگرا با ۲۰ درصد و تحول‌گرا با ۱۳ درصد در مدیریت بر مجموعه خود را انتخاب نموده‌اند.

شکل ۱. میزان سبک‌های رهبری مدیران در سازمان درصد



سبک رهبری کاریزماتیک بر اساس تفکر خلاف واقع کاهنده: این نوع از سبک رهبری با مجموع ۱۱.۷ درصد از ارتباط با خویش یا دیگری (جدول ۳) ششمین سبک رایج بین مدیران سازمان است و بر اساس تفکر ناشی از شکست‌ها و تجربیات تلخی است که در مدیران شکل گرفته است.

سبک رهبری رفتارگرا بر اساس تفکر خلاف واقع کاهنده: این نوع از سبک رهبری با مجموع ۱۶.۶ درصد از ارتباط با خویش یا دیگری (جدول ۳) دومین سبک رایج بین مدیران سازمان است و بر اساس تفکر ناشی از شکست‌ها و تجربیات تلخی است که در مدیران شکل گرفته است. مدیران این سبک از رهبری به دلیل واکنشی بودن و عدم پویایی تنها بر اساس رویکرد کلی سازمان مجبور به حرکت شده و تمایل به حفظ وضع موجود از طریق اجرای تنبیه سعی در کنترل کارکنان خود داشته و پاداش

تنها مخصوص عده کمی از ایشان خواهد شد. این امر موجب تقابل و آشفتگی بین کارکنان خواهد شد.

سبک رهبری بنیادگرا بر اساس تفکر خلاف واقع کاهنده: این نوع از سبک رهبری با مجموع ۱۰.۱ درصد از ارتباط با خویش یا دیگری (جدول ۳) هفتمین سبک رایج بین مدیران سازمان است و بر اساس تفکر ناشی از شکست‌ها و تجربیات تلخی است که در مدیران شکل گرفته است. بر اساس این سبک رهبری، مدیر به دلیل تفکر خلاف واقع کاهنده خویش در ابتدا سعی بر جذب و جلب وفاداری کارکنان خواهد شد. کارکنان باید خود را به رهبر اثبات نموده و در ادامه تفویض اختیار کامل خواهند داشت. اهداف فردی بسیار متبلور خواهد شد و رهبر دستور تشکیل تیم‌های کاری خواهد داد و دلسوزانه و پدران به مشکلات ایشان رسیدگی خواهد نمود. این امر تعهد و وفاداری کارکنان را به همراه خواهد داشت.

سبک رهبری تحول‌گرا بر اساس تفکر خلاف واقع کاهنده: این نوع از سبک رهبری با مجموع ۶.۳ درصد از ارتباط با خویش یا دیگری (جدول ۳) هشتمین سبک رایج بین مدیران سازمان است و بر اساس تفکر ناشی از شکست‌ها و تجربیات تلخی است که در مدیران شکل گرفته است. رهبران تحول‌گرا با توجه به تجربیات ناموفق در گذشته، از تلاش و واقع‌بینی بیشتری نسبت به سازمان و کارکنان خود برخوردار بوده و سعی در برآورد زمانی بهتری در انجام پروژه‌ها و فرایندها خواهند داشت؛ اما به همین دلیل امکان حذف نیروی‌های خیره منتقد و به حاشیه راندن ایشان محتمل است.

در جدول ۴ نتایج مربوط به آزمون شاپیرو - ویلکس و آزمون لوین (جهت بررسی برابری واریانس‌های خطا) ارائه شده است. چنانکه در جدول ۴ مشاهده می‌شود، توزیع تفکر خلاف واقع و سبک‌های رهبری به دلیل ساختار اندازه‌گیری فزاینده یا کاهنده دارای وضعیت نرمال نبوده، اما در هر دو متغیر برابری واریانس‌های خطا ($P < 0.05$) بین دو تفکر فزاینده و کاهنده رعایت شده است. لازم به ذکر است که تحلیل واریانس چند متغیری (MANOVA) در برابر نقض برخی از پیش‌فرض‌ها کماکان نتایج قابل اعتمادی به دست می‌دهد. در جدول ۵ میانگین و انحراف معیار متغیرها در گروه‌های پژوهش ارائه شده است. چنانکه در جدول ۵ مشاهده می‌شود میانگین تفکر خلاف واقع و سبک‌های رهبری در تفکر کاهنده نسبت به تفکر فزاینده بالاتر و در مقابل کاهش تفکر خلاف واقع در تفکر کاهنده نسبت به تفکر فزاینده بیشتر بوده است. در

جدول ۴. نتایج آزمون شاپیرو-ویلکس و آزمون لوین درمورد برابری واریانس‌های خطا

ردیف	متغیر	آزمون شاپیرو-ویلکس		آزمون لوین	
		آماره	معناداری	آماره	معناداری
۱	تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده	۰.۹۸	۰.۰۳	۰.۴۳	۰.۵۱
۲	سبک‌های رهبری	۰.۹۶	۰.۰۰۱	۱	۰.۳۲

جدول ۵. میانگین و انحراف معیار متغیرها در گروه‌های پژوهش

ردیف	متغیرها	کاهنده		فزاینده	
		SD	M	SD	M
۱	تفکر خلاف واقع	۱.۱۵	۳.۶۹	۱.۲۸	۳.۲۸
۲	سبک‌های رهبری	۱.۳۳	۳.۴۶	۱.۴۶	۲.۸۸

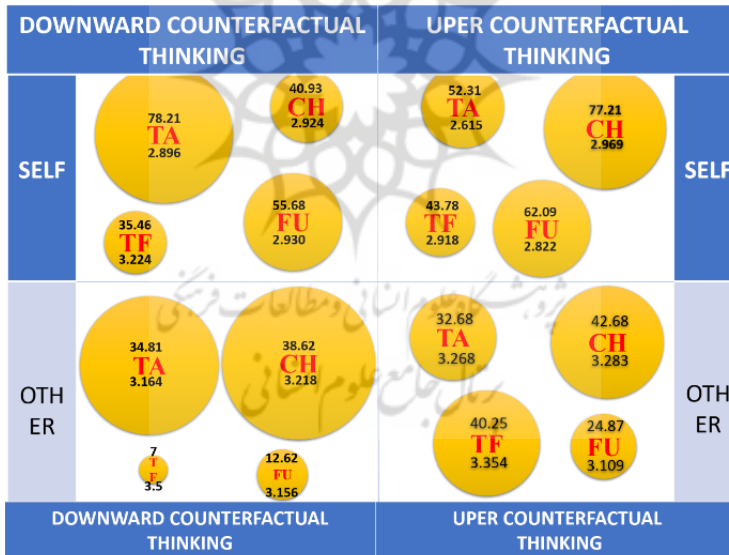
جدول ۶ نتایج تحلیل واریانس چندمتغیری در خصوص مقایسه متغیرها در میان گروه‌های پژوهش ارائه شده است. چنانکه در جدول ۶ ردیف اول مشاهده می‌شود، در تفکر خلاف واقع بین تفکر کاهنده و فزاینده تفاوت معناداری ($P < 0.05$) وجود ندارد. به معنای اینکه تفکر کاهنده نسبت به تفکر فزاینده در تفکر خلاف واقع تفاوتی را گزارش ننموده‌اند. چنانکه در جدول ۶ ردیف دوم مشاهده می‌شود، در سبک‌های رهبری بین تفکر کاهنده و فزاینده تفاوت معناداری ($P \leq 0.05$) وجود دارد.

جدول ۶. نتایج تحلیل واریانس چند متغیری بر دو متغیر تفکر خلاف واقع و سبک‌های رهبری به‌طور هم‌زمان

ردیف	متغیرها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری	مجدور سهمی اتا	توان آزمون
۱	تفکر خلاف واقع	۵.۳	۱	۵.۳	۳.۵۹	۰.۰۶	۰.۰۲۸	۰.۴۷
۲	سبک‌های رهبری	۱۰.۷۷	۱	۱۰.۷۷	۵.۵۶	۰.۰۲	۰.۰۴۲	۰.۶۵
۳	اثر پیلای				$P = 0.12 * 1.51 * 0.15$			
۴	لامبدای ویلکس				$P = 0.12 * 1.51 * 0.85$			
۵	اثر هتلینگ				$P = 0.12 * 1.51 * 0.17$			
۶	بزرگ‌ترین ریشه روی				$P = 0.12 * 1.51 * 0.17$			

بر اساس نتایج تحقیق (جدول ۷) حدود ۵۵ درصد از تفکر رهبران سازمان تفکر خلاف واقع فزاینده بوده و ۴۵ درصد از تفکر رهبران سازمان تفکر خلاف واقع کاهنده می‌باشند. از میزان رهبرانی که دارای تفکر فزاینده می‌باشند، حدود ۳۷ درصد این تفکر را از ارتباط با دیگران و محیط کسب کرده‌اند و حدود ۶۳ درصد این تفکر را از تجربیات خود کسب نمودند. تفکر رهبرانی که فزاینده بوده و این تفکرشان ناشی از دیگران می‌باشند به ترتیب دارای سبک رهبری کاریزماتیک با ۳۰ درصد، تحول‌گرا با ۲۸ درصد، عمل‌گرا با ۲۳ درصد و بنیادگرا با ۱۷ درصد می‌باشند. آن میزان از تفکر رهبرانی که تفکر فزاینده بوده و ناشی از خودشان است، به ترتیب دارای سبک رهبری کاریزماتیک با ۳۲ درصد، بنیادگرا با ۲۶ درصد، عمل‌گرا با ۲۲ درصد و تحول‌گرا با ۱۸ درصد هستند.

جدول ۷. ماتریس دودردو چند متغیری بر دو متغیر تفکر خلاف واقع، سبک‌های رهبری و نسبت به خویش و دیگران به‌طور هم‌زمان



از میزان رهبرانی که دارای تفکر کاهنده می‌باشند، ۳۰ درصد این تفکر را از ارتباط با دیگران و محیط به دست آورده و ۷۰ درصد را از ارتباط با تجربیات و پیش‌فرض‌های خودشان به دست آورده‌اند. آن میزان از تفکر کاهنده رهبرانی که از ارتباط با دیگران به وجود آمده به ترتیب دارای سبک کاریزماتیک ۴۱ درصد، عمل‌گرا ۳۷ درصد، بنیادگرا ۱۳ درصد و تحول‌گرا ۷ درصد است. از میزان رهبران سازمانی که

تفکر خویش را مبتنی بر تجربیات و پیش‌فرض‌های خودشان به دست آوردند، به ترتیب دارای سبک رهبری رفتارگرا ۳۷ درصد، بنیادگرا ۲۶ درصد، کاریزماتیک ۱۹ درصد و تحول‌گرا ۱۷ درصد است.

از موارد بالا (جدول ۸) می‌توان نتیجه زیر را احصاء نمود که تفکرات رهبران سازمان، بیشتر متأثر از چه نوع تفکر، این تفکر ناشی از خود یا دیگران و سهم هر سبک رهبری در تفکر ایشان به چه میزان است.

جدول ۸. نتایج تحلیل دودردو چند متغیری بر دو متغیر تفکر خلاف واقع، سبک‌های رهبری و نسبت به خویش و دیگران به‌طور هم‌زمان

نوع تفکر خلاف واقع	از ارتباط با	سبک رهبری	سهم هر کدام از سبک‌ها
کاهنده	خویش	عمل‌گرا	۱۱.۵ درصد
فزاینده	خویش	کاریزماتیک	۱۱.۴ درصد
فزاینده	خویش	بنیادگرا	۹.۱ درصد
کاهنده	خویش	بنیادگرا	۸.۲ درصد
فزاینده	خویش	عمل‌گرا	۷.۷ درصد
فزاینده	خویش	تحول‌گرا	۶.۴ درصد
فزاینده	دیگران	کاریزماتیک	۶.۳ درصد
کاهنده	خویش	کاریزماتیک	۶ درصد
فزاینده	دیگران	تحول‌گرا	۵.۹ درصد
کاهنده	دیگران	کاریزماتیک	۵.۷ درصد
کاهنده	خویش	تحول‌گرا	۵.۲ درصد
کاهنده	دیگران	عمل‌گرا	۵.۱ درصد
فزاینده	دیگران	عمل‌گرا	۴.۸ درصد
فزاینده	دیگران	بنیادگرا	۳.۷ درصد
کاهنده	دیگران	بنیادگرا	۱.۹ درصد
کاهنده	دیگران	تحول‌گرا	۱ درصد

بحث و نتیجه‌گیری

شناسایی هر نوع از سبک‌های رهبری رهبران در سازمان و اندازه‌گیری میزان آن‌ها می‌تواند به‌عنوان حلقه اتصال ارتباط بین کارکنان و مدیران سازمان است. هر یک از رهبران بر اساس نوع تفکر خلاف واقعی که متأثر از دانش، مهارت و تجربیات خویش و

محیط اطراف ایشان باشد نوعی از سبک‌های رهبری را انتخاب می‌نمایند که خطمشی و انتظارات ایشان از کارکنان بر اساس آن شکل می‌گیرد. این موضوع چرایی موفقیت رهبران موفق در یک سازمان و عدم موفقیت ایشان در سازمان‌های دیگر را نشان می‌دهد. این مقوله باید در انتخاب مدیران در سازمان مدنظر قرار گرفته شود. قطعاً می‌توان قبل از آن که رهبران و مدیران در سازمان انتصاب یابند از طریق مصاحبه با این روش، پیش‌بینی نمود که پس از چندی ایشان سازمان را در مسیر موفقیت و تعالی رهنمون ساخته یا به ویرانه‌ای تبدیل می‌نمایند. قطعاً بر اساس سوابق قبلی رهبران نمی‌توان نسخه‌ای از پیش تعیین‌شده برای سازمان‌های دیگر پیچید؛ زیرا سازمان موجودی زنده است و در هر دوره‌ای نیاز به رهبران و مدیران بر اساس مختصات و ویژگی‌های خود دارد. پس باید قبل از انتصاب ایشان در مصاحبه‌هایی، سبک‌های رهبری و تفکر خلاف واقع ایشان را شناسایی و از پنل‌های ارزیابی بر اساس این مدل به‌عنوان ابزار کمک تصمیم‌ساز استفاده نمود. همان‌طور که در متن مقاله مشاهده شد، شناسایی سبک‌های رهبری مدیران شرکت نفت فلات قاره بر اساس نوع تفکر خلاف واقع ایشان در ارتباط با خویش یا دیگران در ترسیم نقشه شناخت سرمایه انسانی سازمان و ایجاد هماهنگی و نیز رسیدن به زبان مشترک بین رهبران و کارکنان سازمان بسیار حائز اهمیت است که فهم جوهره تفکر خلاف واقع، به‌واسطه تجارب گذشته مدیران عالی از این پدیده انجام شد. بر این اساس پس از انتخاب رویکرد پدیدارشناسی توصیفی منسوب به هوسرل، چارچوب نظری و پرسش‌های پژوهش تدوین و مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با ۳۰ نفر از مدیران عالی سازمان با هدف استخراج نوع تفکر خلاف واقع ایشان انجام شد. در تمامی مراحل پژوهش فرایند اپوخه گذاری (براکتینگ جداسازی) از طریق تعلیق تصورات و تجربیات شخصی محقق در خصوص موضوع مورد مطالعه، انجام شد. پس از گردآوری داده‌ها، تشکیل پروفایل اطلاعاتی اولیه و مجزا برای هر یک از مشارکت‌کنندگان در دستور کار قرار گرفت و بدین ترتیب درک مستقیم و بی‌واسطه از سبک رهبری مبتنی بر نوع تفکر ایشان از طریق شناخت کلی، آشنایی و مأنوس شدن با پدیده از طریق خواندن و گوش دادن چندین و چند باره به مصاحبه‌ها، حاصل شد. در ادامه یادداشت‌برداری و شناسایی جملات مرتبط با پدیده مورد مطالعه انجام و گزاره‌های معنادار و مهم از درون آن‌ها استخراج شد. از ترکیب و در کنار هم قرار دادن گزاره‌های معنادار، واحدهای معنی (سبک‌های رهبری) شناسایی شد. به‌منظور افزایش روایی یافته‌ها و همچنین برقراری ارتباط بین تم‌های شناسایی‌شده با گزاره‌های

کلامی بیان شده توسط مشارکت‌کنندگان، توصیفات متنی و ساختاری به تفکیک هر یک از سبک‌های رهبری انجام شد. درنهایت از ترکیب تمامی توصیفات متنی و ساختاری، شناخت جامع و یکپارچه از نوع تفکر خلاف واقع و سبک رهبری مبتنی بر آن حاصل و فرایند اعتباربخشی به یافته‌ها از طریق مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان و دریافت تأیید ایشان در خصوص هر یک از سبک‌های رهبری، انجام شد.

در خصوص ماهیت و چیستی تفکر خلاف واقع رهبران، سبک‌های رهبری مختلفی استخراج شد که در قالب چهار سبک رهبری دسته‌بندی شدند: الف. تفکر خلاف واقع فزاینده (که خود مشتمل بر ۴ سبک رهبری در ارتباط با خویش و دیگران)، ب. تفکر خلاف واقع کاهنده (که خود مشتمل بر ۴ سبک رهبری در ارتباط با خویش و دیگران)، ج. تفکر خلاف واقع فزاینده مشارکت‌کنندگان به سبک‌های رهبری در غالب کاریزماتیک، رفتارگرا، بنیادگرا و تحول‌گرا و د) تفکر خلاف واقع کاهنده ایشان نیز بر همین اساس ترسیم و پیش‌بینی احتمال سبک‌های رهبری بر اساس تفکر خلاف واقع ایشان اندازه‌گیری شد.

در این میان به جز دو نوع تفکر خلاف واقع فزاینده و کاهنده، سبک‌های رهبری کاریزماتیک، تحول‌گرا، رفتارگرا و بنیادگرا مورد بررسی قرار گرفت به‌نحوی که در مطالعات قبلی نیز به آن اشاره شده بود. برای مثال واکاوی رابطه نفوذ مدیران در کارکنان (Atwater & Berth, 2006) مدل‌های ذهنی رهبران (Durin at al., 2021) ترسیم مدل ذهنی سبک رهبران (Vogel at al., 2020) و تفکر خلاف واقع در شناخت رفتاری (Rose, 2018) و... مورد مذاقه قرار گرفته است. یکی از یافته‌های خاص این پژوهش شناخت سبک‌های رهبری مدیران سازمان بر اساس تفکر خلاف واقع ایشان و پیش‌بینی رفتارهای آن‌ها در ارتباط با کارکنان بود؛ که می‌توان در انتخاب مدیران سازمان مطابق با سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان از آن استفاده نمود.

منابع

- آذر، عادل؛ حسن‌زاده کریم‌آبادی، حمیدرضا (۱۳۸۱)، نگاشت مفهومی و کارکردهای مدیریتی آن، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، تابستان و پاییز، شماره ۳ و ۴.
- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۲)، تحقیق در عملیات نرم، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۶)، پارادایم‌های رقیب در علم سازمان و مدیریت: رویکرد

- تطبیقی به هستی‌شناسی، شناخت‌شناسی و روش‌شناسی، دانشور رفتار، دی‌ماه، شماره ۱۴ (ویژه مقالات مدیریت ۹)، صص. ۸۹-۱۰۴.
- دانایی فرد، حسن؛ مرتضوی، لیلا (۱۳۹۰)، فهم نحوه‌ی معنابخشی در عرصه سازمان: تحلیلی بر مبانی فلسفی و اسلوب اجرایی روش‌شناسی شبکه‌ی خزانه، روش‌شناسی علوم انسانی، حوزه و دانشگاه، شماره ۲۷، ۶۶، صص ۵۲.
- Atwater, L., & Brett, J. (2006). Feedback format: Does it influence manager's reactionsto feedback? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 79(4), No 517-532.
- Carter,A,F & Bogue,R,J.(2022). Application of the Model of Leadership Influence for Health Professional Wellbeing during COVID-19. *Journal of Nursing Outlook*.
- Drouin,N & Others.(2021). Balancing leadership in projects: Role of the socio-cognitive space. *Journal of Project Leadership and Society*. Vol 2 (2021) No 100031.
- Vogel.B & Others. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *Journal of The Leadership Quarterly*. Vol 803 (2021) No 101381.
- Day.D.V & Others.(2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory,research, and practice. *Journal of The Leadership Quarterly* xxx (2021) No 101557.
- Blake.M.E & Others.(2022). Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *Journal of The Leadership Quarterly*. Vol 33 (2022) No 101593
- Johnson.N,Turnbull.B,Reisslein.M.(2022). Social media influence, trust, and conflict: An interview-based study of leadership perceptions. *Journal of Technology in Society* Vol.68 (2022) No 101836.
- Halimah& Others. (2022). What Leader should Do in Keeping Staff? Simplification of Human Resources Management Theory. *Journal of Education and Teaching* Vol. 3 No. 1 Tahun 2022.
- Roese.N. J, Epstude.K.(2018). The Functional Theory of Counterfactual Thinking: New Evidence, New Challenges, New Insights. 2017, Pages 1-79
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. New Jersey, U.S.: Prentice Hall.
- De Gama, N., McKenna, S., & Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol 111(1), No 97-108.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Journal of Psychological Inquiry*, Vol 11(4), No 227-268.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol 39(4), No 802-835.
- Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 2: *Journal of Organizational psychology*. London: Sage.