



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

ادراک کارکنان زن از رابطه‌ی ابعاد روان‌شناختی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران با اختلالات عملکردی مدیران

Women employees' perception of psychological dimensions of National Iranian Oil Refining & Distribution Company with Managers' dysfunctions

فاطمه فاضلی^۱

حمیدرضا عریضی^۲

حسین سماواتیان^۳

چکیده

آسیب شناسی سازمانی و عملکردی از جمله مقوله‌هایی است که می‌تواند علاوه بر توجیه بسیاری از نارسایی‌ها در سازمان، رشد و تعالی سازمان را نیز تبیین و تضمین نماید. با توجه به آن که کارکنان زن، سهم عمده‌ای از نیروی انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، ادراکات و نگرش آنان نسبت به آسیب‌های سازمانی و اختلالات عملکردی مدیران می‌تواند نقش عمده‌ای در شناسایی این عوامل و تلاش در جهت بهبود آن‌ها داشته باشد. در پژوهش حاضر، به بررسی ادراک کارکنان زن از رابطه‌ی ابعاد روان‌شناختی سازمان براساس نظریه‌ی کتس دو وریس، با اختلالات عملکردی مدیران براساس نظریه‌ی هورنای پرداخته شده است. نمونه‌ی این پژوهش ۷۴ نفر از کارکنان زن در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران می‌باشد که به طور تصادفی ساده از میان کارکنان زن در شعب سه‌گانه‌ی تهران انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل مقیاس "تعیین ابعاد روان‌شناختی سازمان" و مقیاس "اختلالات عملکردی مدیران" بوده است. یافته‌ها نشان داد که بین ابعاد روان‌شناختی سازمان و ابعاد اختلالات عملکردی مدیران از دیدگاه کارکنان زن، رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0.05$). همچنین، براساس نتایج حاصل از رگرسیون به روش گام به گام، اختلال دوری‌گزینی -از اختلالات عملکردی مدیران- قادر به پیش‌بینی ابعاد روان‌شناختی نمایشی-افسرده، اسکیزوئید-پارانوئید و افسرده-اسکیزوئید؛ و به همراه اختلال مهارکنندگی قادر به پیش‌بینی بُعد پارانوئید-وسواس شده است. همچنین، اختلال مهارکنندگی قادر به پیش‌بینی بُعد نمایشی شده است.

کلید واژه: ابعاد روان‌شناختی سازمان، اختلالات عملکردی مدیران، کارکنان زن

^۱ - کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی-سازمانی؛ دانشگاه اصفهان؛ 09371187067؛ F.fazel62@yahoo.com

^۲ - عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان

^۳ - عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

Abstract

Organizational and functional pathology is one of the fields which not only is able to explain dysfunctions of organization, but to explain organizational progress. As women are of the most important employees in organizations, their perceptions about managers' dysfunctions and organizational pathologies can play an important role in diagnosis and removal of dysfunctions. In present research, Woman employees' perception about the relationship between organization's psychological dimensions (Kets de Vries Theory) and managers' dysfunctions (Horney Theory) was investigated. The sample was 74 Woman employees in National Iran Oil Refining & Distribution Company (Tehran units) which were randomly selected. The instruments were "organization's psychological dimensions" and "leaders' dysfunctions" scales. Results showed that there is a meaningful relationship between psychological dimensions and managers' dysfunctions ($p \leq .05$). Also, according to regression analysis, withdrawing dysfunction was able to predict all the psychological dimensions except dramatic one. In predicting compulsive-paranoid style, dominating dysfunction was entered to the model too. Dominating dysfunction has been able to predict dramatic dimension lonely.

Key words: psychological dimensions, managers' dysfunctions, woman employees



مقدمه

امروزه، وجود سازمان‌های سالم و پویا در هر جامعه که بتوانند با اثربخشی و کارایی از عهده‌ی وظایف خود برآیند، از مهم‌ترین وسایل دستیابی به پیشرفت محسوب می‌شود؛ و این مهم عملی نخواهد شد مگر آن که سازمان‌ها در جهت تشخیص، شناسایی و رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود در سازمان خود تلاش کنند. سازمان‌ها به منظور دستیابی به شرایط مطلوب زمان، انرژی و هزینه‌های بسیاری را صرف طراحی برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌های درون و برون سازمانی می‌کنند، اما این راهکارها اغلب با شکست مواجه می‌شوند. اگرچه در برخی موارد، دلایلی برای این عدم موفقیت یافت می‌شود، اما در اکثر مواقع، مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها و نظریه‌ها نیز نمی‌توانند جوابگو باشند. یکی از نظریه‌هایی که توانسته است به تبیین و توجیه بسیاری از این نارسایی‌ها بپردازد، نظریه‌ی "نظام باز"^۱ است. براساس مفاهیم این نظریه دو مقوله‌ی مهم در سازمان مطرح شده است. اول آن که، سازمان‌ها دارای شخصیت و هویتی مستقل از شخصیت و هویت کارکنان خویش‌اند که می‌توانند با سلامتی خود، بر سرنوشت کارکنان اثرگذار باشند. دوم آن که، هر نظام باز دارای دو زیرمجموعه‌ی اصلی است که نیروی انسانی یکی از این زیرمجموعه‌هاست. در این زیرمجموعه گروه‌ها قرار دارند که می‌تواند بخش‌ها، واحدها و یا نظام‌هایی متشکل از افراد را شامل شوند. اما در این میان یک گروه کوچک اما بسیار مهم وجود دارد و آن گروه دونفره‌ی "مدیر- زیردست" است و اهمیت آن به گونه‌ای است که کراتز^۲ آن را زوج مدیریتی^۳ نامیده است (۱۹۸۹).

گاهی اوقات، این شخصیت مستقل سازمانی و تعامل دوسویه‌ی مدیر- زیردست دچار اختلال می‌شود، و کلیه‌ی تصمیمات، روابط و مناسبات حیاتی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این صورت تنها راه مقابله با آن تشخیص آسیب‌ها و نارسایی‌ها، انجام مداخلات لازم و ارائه‌ی راهکارهای مورد نیاز است. در این پژوهش به منظور بررسی شخصیت مستقل سازمانی از نظریه‌ی مانفرد اف. آر کتس دو وریس^۴ (۱۹۸۴)، و به منظور بررسی اختلال تعامل دوسویه‌ی مدیر-زیردست^۵ از نظریه‌ی کارن هورنای^۶ (۱۹۵۰) استفاده شده است. نگرش زیردستان و کارکنان زن به عنوان اعضای اصلی سازمان و یکی از طرفین رابطه مدیر- زیردست می‌تواند در تشخیص اختلالات سازمانی و عملکردی مدیران بسیار یاری‌رسان باشد.

در بسیاری از سازمان‌ها، برخی از مدیرانی که پله‌های ترقی را می‌پیمایند، مدیرانی هستند که با عملکرد و رفتار مناسب خود، سازمان را به سوی موفقیت سوق می‌دهند و با حس دلسوزی و ارزش‌های انسانی خود، زیردستانی با کفایت را پرورش می‌دهند. اما بسیاری از مدیران نیز این‌گونه نیستند. این مدیران جزء گروهی قرار می‌گیرند که "نه بهترین و نه بدترین" نامیده می‌شوند، که اغلب در میانه‌ی این پیوستار قرار می‌گیرند. اگر چه قادرند سازمان را به سوی موفقیت سوق دهند، اما با رفتارها و عملکرد خود برون دادها و پیامدهایی منفی را نیز برای سازمان به همراه می‌آورند. برخی از این مدیران از برخی دیگر بهترند؛ و برخی دیگر هیچ یک از انتظارات و وظایف مدیریتی را به جا نمی‌آورند و همواره در حال آسیب‌رسانی به زیردستان و سازمان می‌باشند. این دسته از مدیران برای دستیابی به اهداف مبهم فردی و سازمانی خود از هر روش و واکنشی استفاده می‌کنند؛ که از آسیب‌ها و اختلالات مبتنی بر شخصیت آنان نشأت می‌گیرد. این مدیران حس بدبینی، پوچی و ترس و واهمه‌ی خود را با گسترش حس خود-پنداره که از طریق ایجاد کنترل بر دیگران حاصل می‌شود تسکین می‌دهند. در

¹ -Open system theory

² - Krantz

³ -Managerial couple

⁴ -Manfred F. R. Kets de Vries

⁵ -Leader-Member Exchange Dysfunction

⁶ - Karen Horney



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

این میان، زیردستان نیز تحت تأثیر عملکرد مدیران قرار گرفته و رفتارها و خلیات متفاوتی را به نمایش می‌گذارند (الکون،^۱ ۲۰۰۵، ص ۸۱).

در صورتی که مدیران روابط سالم و پویایی را با زیردستان خود برقرار نمایند، می‌توانند از طریق آن به نتایج مثبت فردی و سازمانی بسیاری دست یابند. در پژوهش موس، سانچز، برومبا و بورکوسکی^۲ (۲۰۰۹) نشان داده شد که ادراک مثبت زیردستان از رابطه دوسویه-ی مدیر-زیردست، با عملکرد مثبت رابطه دارد. اگرچه دلایل آن به درستی مورد بررسی قرار نگرفته است. هم چنین، وجود روابط نارسا و دارای اختلال در میان مدیر-زیردست می‌تواند به دلیل وجود تفاوت میان مدیر و زیردست، ضعیف بودن پردازش اطلاعات و یا خطاهای اسنادی باشد (ژو و شری شیم^۳، ۲۰۰۹). براساس پژوهش دیگری که توسط جف جانسون و همکارانش در سال ۲۰۰۹ انجام شد، نشان داده شد که کیفیت تعامل مدیر-زیردست در ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، عملکرد وظیفه و رفتارهای یاری رسانی سازمانی نقش اساسی ایفا می‌کند (جانسون، دونالد، تروکزیلو، اردوگان، بروئر و هم^۴، ۲۰۰۹).

مدیرانی که با اختلالات عملکردی مواجهند، ناخواسته باورها، ادراکات و انتظارات نامناسب خود را به سازمان، و خصوصاً زیردستان نیز القا می‌کنند. هرچند برخی از این مدیران، مهارت‌ها و تخصص‌های منحصر به فردی را دارا می‌باشند، اما نمی‌توانند قابلیت‌های خود را به بهترین وجه برای سازمان استفاده نمایند. اختلالات عملکردی مدیران^۵، تصمیمات و برونادهای حیاتی سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در صورتی که به این واقعیت که مدیران تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان اند و بر فرهنگ سازمانی عمیقاً تأثیرگذارند، ایمان داشته باشیم، پذیرش و درک این مطلب آسان تر خواهد بود.

اصطلاح اختلالات عملکردی یا کنش‌های دارای اختلال مدیران در سازمان، اولین بار توسط الکون^۶ در سال ۱۹۹۲؛ و براساس سه الگوی دارای اختلال والد-فرزند هورنای مطرح شد (لوی^۷، ۱۹۹۵، ص ۱۰). اهمیت آسیب‌شناسی عملکرد رهبری تاحدی است که برخی از صاحب نظران علم روان‌شناسی و مدیریت، آن را "نیمه‌ی تاریک سازمان"^۸ نامیده‌اند (کتس دو وریس و میلر، ۱۹۸۴؛ الکون، ۲۰۰۵، ص ۸۷). الکون (۱۹۹۲) با ارائه‌ی تعاریفی جامع از وابستگی متقابل^۸، اختلالات عملکردی مدیران را جنبه‌هایی از وابستگی متقابل معرفی می‌کند:

"وابستگی متقابل، یک اختلال بین فردی است. اختلالی است که موجب می‌شود دیگران نیز این نوع رفتارها و کنش‌ها را دنبال کنند. وابستگی متقابل، یک قالب مفهومی چالش‌انگیز به منظور درک مجموعه‌ای از تحریفات فکری و احساسی است که همواره رفتار فرد در طول زندگی و در محیط کار تحت تأثیر قرار می‌دهد. نوعی اختلال شخصیت که شدت و مدت آن طولانی به نظر نمی‌رسد و الزاماً و همواره به اختلالی که عمیقاً جوانب زندگی فرد را تحت تأثیر منفی خود قرار دهد مبدل نمی‌شود. مفهوم وابستگی متقابل که از اثرات اعتیاد به الکل در میان اعضای خانواده منشأ گرفته است؛ بر دیگران تأکید دارد. در زندگی خصوصی فرد، این افراد شامل فرزندان، همسر و خصوصاً والدین می‌شود؛ به عبارت دیگر، هر فردی که از وی انتظار محبت، عاطفه و رضایت وجود دارد. بدین ترتیب، مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی فراگرفته شده فرد را به سوی روابط درون فردی و میان فردی خودشکن و مخرب رهنمون می‌کند. در محیط کار، وابستگی متقابل، برقراری ارتباط با مافوق، همکاران، کارکنان و مشتریان را شامل می‌شود" (ص ۲-۳).

¹ - Allcorn

² - Moss.; Sanchez; Brumbaugh & Borkowski

³ - Zhou & Schriesheim

⁴ - Johnson; Truxillo; Erdogan; Bauer & Hammer

⁵ - Managers' Dysfunctions

⁶ - Lewin

⁷ - Dark side of organization

⁸ - Co-dependency



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

الکورن با توجه به سه الگوی تعاملی و دارای اختلال والد-فرزند هورنای، مهارکنندگی، دوری‌گزینی و از خودگذشتگی را مهم‌ترین اختلالات عملکردی مدیران یا به عبارت دیگر، سه حالت مخل تعامل مدیر- زیردست مطرح کرده است. این طبقه‌بندی، مورد تأیید و توافق پژوهشگران و صاحب نظران بسیاری واقع شده است (کتس دو وریس و میلر، ۱۹۸۴؛ شائف، ۱۹۸۷؛ شائف و فاسل^۱، ۱۹۸۸؛ گاف و گاف^۲، ۱۹۹۱).

هرچند به نظر می‌رسد فاصله‌ی دور سال‌های کودکی تا دوران اشتغال مدیریتی، تأثیر الگوهای پرورش فرزند بر دوران بزرگسالی را کم-رنگ می‌کند، اما پژوهش‌های جدید نشان داده است که متغیرهای سال‌های کودکی از قبیل سبک‌های دلبستگی (رحیمیان، ۱۳۸۳) و الگوهای فرزندپروری (سینگ و همکاران^۳، ۲۰۰۲) هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی بر دوره‌ی بزرگسالی تأثیرگذار است. بنابراین می‌توان انواع سه گانه‌ی وابستگی متقابل در دوران بزرگسال را به دوران کودکی فرد-هنگامی که فرد در خانواده پرورش می‌یابد-نسبت داد. هنگامی که در یک خانواده، یکی از الگوهای تعاملی به وضوح یافت می‌شود؛ امکان وجود دو الگوی دیگر نیز وجود دارد. والد ممکن است یکی از این الگوها را به عنوان الگوی غالب برگزیند؛ اما با تغییر شرایط الگوی دیگری را ترجیح داده و مورد استفاده قرار دهد.

سه سبک تعاملی دارای اختلال والد-فرزند کارن هورنای (۱۹۵۰)

اولین الگوی دارای اختلال والد-فرزند، الگوی دوری‌گزین یا کناره‌گزین^۴ نامیده شده است. این اختلال هنگامی بروز می‌کند که یکی از والدین یا هر دوی آنان دارای رفتارهایی چون کنترل‌کنندگی، قدرت‌مداری، نقادی و بی‌تفاوتی و عدم توجه به پیشرفت، استقلال طلبی و شخصیت دهی به فرزندان باشند. با فرزند با بی‌تفاوتی رفتار می‌شود، گویی که او ناخواسته است. والدین خود را در آزار، سوء استفاده و بدرفتاری با فرزند خود محق می‌دانند؛ و بدون توجه به علایق وی، او را مجبور به برآورده سازی خواسته‌های خود می‌کنند.

دومین الگوی دارای اختلال والد-فرزند، الگوی پرخاشگر^۵ نامیده شده است. این اختلال هنگامی بروز می‌کند که والدین بسیار مراقب فرزند خود هستند. کلیه‌ی نیازهای فرزند پیش از آن که وی احساس نیاز کند، برآورده می‌شود. فرزند در هر شرایطی (حتی مواجهه با فشارهای روانی) مورد نظارت و حمایت همه جانبه است. فرزند باید در برآورده سازی نیازهای والدین محتاطانه عمل کند، زیرا در غیر این صورت حمایت و توجه آنان را از دست خواهد داد. بدین ترتیب، این فرد نیز با دوگانگی مواجه می‌شود.

سومین الگوی دارای اختلال والد-فرزند، الگوی مطیع یا فرمانبر^۶ نامیده شده است. این الگو هنگامی بروز می‌کند که والدین ضعیف، مطیع، نیازمند و ناکارآمد به یاری‌رسانی فرزند خود وابسته‌اند. این والدین از ایجاد ضوابط و محدودیت‌ها برای فرزندان خود ناتوان‌اند. در این حین، فرزند می‌آموزد تا تحت نظارت خود، دیگران و رویدادها باشد تا قادر باشد نیازهای والدین خود را برآورده سازد؛ زیرا در غیر این صورت آنان از وی ناامید می‌شوند. وی در آتی، ممکن است این رفتار را در پیش گیرد؛ عکس آن را عمل کند؛ یا این که به طور کلی از قدرت داشتن و پذیرفتن مسئولیت دوری کند.

بر این اساس الکورن ابعاد سه گانه‌ی اختلالات عملکردی مدیران را این گونه تعریف می‌کند:

۱. اختلال مهارکنندگی (مهارگری)^۷: یک مدیرمهارکننده بر این تصور است که زیردستانش، در رو به رویی با مشکلات ضعیف و ناتوانند و همواره به کمک‌ها و مساعدت‌های وی احتیاج دارند؛ بنابراین، همواره در تلاش است تا با گوشزدکردن روند انجام کارها، آنان را نجات داده و به حس قدرتمندی و در دست گرفتن امور دست یابد. این اعمال نظارت و مهارگری به گونه‌ای افراطی و نامناسب انجام می‌گیرد و

¹ -Wilson Schaef & Fassel

² - Goff & Goff

³ -Sing & et al.

⁴ -Detached

⁵ -Aggressive

⁶ -Compliant

⁷ -Dominating dysfunction



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

حاکمی از ناتوانی مدیر در تفویض اختیار است (آوولیو^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). رفتار وی به گونه‌ای است که دیگران او را بسیار مقرراتی و منضبط تلقی می‌کنند. عملکرد پایین افراد را نادیده نمی‌گیرد؛ و از داشتن ظاهری حمایت‌کننده و پذیرا نیز اجتناب می‌کند. "این مدیران زیردستان خود را محدود می‌کنند؛ زیرا محیط را خطرناک، خصمانه و غیرقابل اعتماد تصور می‌کنند. آنان اعتماد و توجه خود را صرفاً به تعداد معدودی از زیردستان نورچشمی خود معطوف می‌کنند، زیرا براین باورند که در جهانی زندگی می‌کنند که نمی‌توان به هیچ کس اعتماد کرد" (الکورن، ۲۰۰۵، ص ۹۰-۹۱).

۲. اختلال از خودگذشتگی^۲: خودکم بینی و عزت نفس پایین موجب می‌شود تا فرد با به کارگیری یک سازوکار دفاعی، ضعف خود را نادیده بگیرد یا رفع کند. هنگامی که فرد خود را لایق دوست داشته شدن و مورد احترام واقع شدن نمی‌داند؛ و از مقابله با اضطراب‌ها و فشارهای موجود در محیط کار ناتوان است، شیوه‌ای را برای واکنش نشان دادن به این شرایط در پیش می‌گیرد. یکی از این راهکارها، قبول و پذیرش بی ارزش بودن از جانب فرد است (هورنای، ۱۹۵۰).

"مدیرانی که شیوه‌ی از خودگذشتگی را در پیش می‌گیرند، بیش از مدیران دیگر به فعالیت می‌پردازند و همواره از زیردستان خود _ به امید دریافت حمایت در آینده - حمایت و جانبداری می‌کنند. آنان خواسته‌های معقول و نامعقول زیردستان خود را برآورده می‌کنند و با این کار، پیامدهای وخیمی را برای خود و سازمان به همراه می‌آورند. به عنوان نمونه، دیگران به منظور دستیابی به اهداف خود از آنان سوء استفاده می‌کنند. دوم آن که با نادیده انگاشتن اشتباهات و قصور افراد، احتمال بروز مجدد خطا و در نتیجه ادامه ی کار با وضعیت موجود را افزایش می‌دهند" (الکورن، ۱۹۹۲، ص ۶-۱۰).

۳. اختلال کناره‌گیری (دوری‌گزینی)^۳: تنها گذاشتن و طرد کردن زیردستان، در انتهای دافعه‌ی رفتار وابستگی قرار دارد: به عبارت دیگر، در وضعیت کناره‌گیری، تنها ماندن و طرد شدن زیردست از جانب مدیر یا مدیر ارشد مطرح می‌شود. در این وضعیت، مدیران کنش متقابل زیر دستان خود را مزاحمت تلقی کرده و به دنبال راهی برای فرار از آن بر می‌آیند. "رفتارهایی که از این مدیران اسکیزوتید سر می‌زند، می‌تواند نشأت گرفته از ویژگی‌های شخصیتی آنها، یعنی بی‌علاقگی نسبت به زیردست (و افراد به طور کلی) باشد. این مدیران که به دلایل مختلفی در یک جهان منزوی و مستقل عمل می‌کنند، ملاحظه‌کاری و توجه نشان دادن به زیردستانشان را نمی‌پسندند" (کامکار و آتش پور، ۱۳۸۶؛ ص ۱۲۱).

در وضعیت دوری‌گزینی، فرد در به کار بردن شیوه‌های دفاعی نوع اول (مهارکنندگی) و دوم (از خودگذشتگی) تردید دارد و ترجیح می‌دهد رفتارهای اجتنابی را در پیش گیرد. وی دوری‌گزینی را راه آزادی خود می‌داند؛ روشی که به معنای دوری‌گزینی از رفتارهای خصمانه افراد و اجتناب کردن از برآورده سازی نیازهای آنان می‌باشد. نهایت تلاش این مدیران آن است که از کارکنان خود بخواهند تا عملکرد خود را بهبود بخشند، تا بدین طریق بخشی از مشکلات رفع گردد. مدیران دوری‌گزین در مقایسه با مدیران مهارکننده و از خودگذشته، انرژی کمتری را برای مقابله با مشکلات و رفع آن‌ها صرف می‌کنند (الکورن، ۱۹۹۲).

کتس دو وریس و میلر (۱۹۸۴)، اختلالات عملکردی مدیران یا روابط نارسای مدیر- زیردست را شیوه‌های نامناسبی می‌دانند که یک مدیر یا مافوق به منظور کاهش حس ناتوانی، اضطراب، خودکم بینی و عزت نفس پایین خود در مقابل زیردستانش به کار می‌گیرد. آنان معتقدند که بین نوروهای رهبر (مدیران)، بدعملکردی‌های آنان و نوروهای سازمانی، یک رابطه‌ی متقابل وجود دارد، که تأثیر آن در ساختار و فرهنگ سازمانی بیمار تجلی می‌یابد. به عبارت دیگر، احتمال بروز رفتارهای دارای اختلال و بدعملکردی مدیران در سازمان‌های نوروپیک یا روان‌نژند بیش از سازمان‌های سالم و پویاست.

^۱ - Avolio & et al.

^۲ -Self-sacrifice dysfunction

^۳ -Withdrawing dysfunction



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

براساس نظریه‌ی کتس دو وریس و میلر که برای اولین بار در سال ۱۹۸۴ مطرح شد، سازمان های روان نژند "سازمان های آشوب زده- ای هستند که علائم، نشانه ها و اختلالات عملکردی (بدکارکردی های) آن ها، با یکدیگر ترکیب شده و "سندرم" یکپارچه ای از آسیب ها را شکل می دهند. درست همان طوری که ترکیب علائم متعدد، حاکی از بروز یک اختلال در انسان است؛ وجود الگوهای مشابهی از نقائص راهبردی و ساختاری نیز حاکی از وجود یک آسیب سازمانی خاص در سازمان است. بنابراین، بدعملکردی یک سازمان انعکاسی از اختلالات عصبی موجود در مدیران اجرایی این سازمان هاست. افراد روان رنجور در اشتغال فکری خاصی درگیرند، و رفتار آنان "سخت و غیرقابل انعطاف" می شود. البته گاهی اوقات مشکل از این فراتر رفته و به اختلالات روان پریشی یا سایکوتیک مبدل می شود" (ص ۱۷). هنگامی که مدیران برخی از نارسایی ها و اختلالات شخصیت را نیز دارا باشند، احتمال آن که رفتارها و عملکرد آنان نیز با اختلال همراه باشد بیشتر می شود. از طرف دیگر، بسیاری از اختلالات عملکردی مدیران، به طور آگاهانه یا ناآگاهانه از رفتارها و عملکرد زیردستان آنان وام گرفته شده است. زیردستان نه تنها در بروز این اختلالات، بلکه در تشدید یا حذف این اختلالات نیز بسیار دخیل اند (الکورن، ۲۰۰۵، ص ۸۸). گرچه نوروهای موجود در سازمان ها، چالشی بحران زا برای آن سازمان ها محسوب می شوند؛ اما گاهی اوقات به عنوان هنجارهای سازمانی مورد پذیرش اعضا قرار می گیرند (دکرستن^۱، ۲۰۰۵)؛ و افراد سازمان به حفظ وضعیت موجود، که مملو از ادراک های غلط و احساسات منفی است تمایل ماندگار می یابند (داتون و همکاران^۲، ۱۹۹۱). در برخی موارد، این وضعیت به حدی می رسد که برخی از صاحب نظران عدم تغییر سبک های نوروتیک در سازمان را پیشنهاد می کنند.

کتس دو وریس و میلر (۱۹۸۴)، با معرفی پنج سبک رایج نوروتیک یعنی پارانوئیدی، اسکیزوئید، وسواسی، افسرده و نمایشی، به این نکته اشاره کرده اند که پنج نوع سندرم مشکلات سازمانی به شدت تحت تأثیر پنج سبک نوروتیک مدیران ارشد قرار می گیرند. در جدول ۱، ویژگی های برجسته ی سازمان های نوروتیک، براساس سبک های پنج گانه ی کتس دو وریس و میلر ذکر شده است.

جدول ۱: ویژگی های برجسته سازمان های نوروتیک، براساس سبک های پنج گانه ی کتس دو وریس و میلر

سبک های نوروتیک	ویژگی های اصلی
پارانوئید	بدگمانی و بی اعتمادی به افراد؛ حساسیت و هشیاری بیش از حد؛ نگرانی بیش از حد از انگیزه های پنهانی؛ توجه محدود به کارکنان؛ روابط مدیر- زیردست بسیار کم رنگ و خالی از احساس
وسواسی	کمال گرایی بیش از حد؛ وسواس داشتن در جزئیات مربوط به مسائل؛ روابط مبتنی بر غلبه و تسلیم؛ فقدان خودبرانگیختگی در میان مدیران و کارکنان؛ فقدان آرامش؛ جزمیت؛ و لجابت
نمایشی	ابراز افراطی و دراماتیک عواطف؛ جلب توجه مداوم دیگران به خود؛ دل مشغولی و خودشیفتگی؛ اشتیاق به فعالیت و هیجان؛

¹ - Kersten

² - Dutton



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

افسرده	احساس گناه و بی‌ارزش بودن؛ سرزنش کردن خود؛ بی‌کفایتی؛ حس استیصال و ناامیدی؛ فقدان علاقه و انگیزه؛ عدم تجربه‌پذیری
اسکیزوئید	بی‌اعتنائی و کناره‌گیری؛ احساس بیگانگی؛ عدم وجود هیجان یا اشتیاق؛ بی‌تفاوتی نسبت به تحسین و انتقاد؛ بی-علاقگی نسبت حال و آینده؛ روابط سرد و بی‌عاطفه

اقتباس از: سمیع عادل (۱۳۸۴)

ون در ولد و کلاس^۱ در پژوهش مختصری در سال ۱۹۹۵ به وجود رابطه‌ی منفی بین فرهنگ سازمانی سالم و برونداد فردی فشار روانی اشاره کرده‌اند. در این پژوهش نشان داده شد که فرهنگ سازمانی بیمار و انفعالی، بروندهای فردی و سازمانی بسیاری را به دنبال خواهد داشت.

فلیت و گریفین^۲ (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند که سازمان‌های روان‌نژند توسط مدیران ناکارآمدی که مهارت‌های بین فردی ضعیفی دارند اداره می‌شوند. ضعف این مدیران بیش از هرچیز در برقراری ارتباط با زیردستان شان بروز می‌یابد. در پژوهش کالینج (۲۰۰۱)، انواع سه‌گانه‌ی روان‌نژندی هورنای، پیش‌بین‌های مناسبی از اختلالات شخصیت DSMV هستند. نمره‌های مقیاس کناره‌گیر با نمرات اختلال شخصیتی پارانوئید، اسکیزوتایپال و اسکیزوئید همبستگی مثبت و معناداری را نشان می‌دهند. مردان در مقایسه با زنان سبک تعاملی کناره‌گیر و پرخاشگر را بیشتر گزارش کردند. سبک فرمانبرداری (ازخودگذشتگی) در زنان، بیش از مردان گزارش شد. شرکت ملی بیمه‌ی شمال غرب آمریکا^۳ در پژوهشی که در سال ۱۹۹۳ انجام داد، نشان داد که سازمان‌های بیمار و دارای اختلال، به احتمال زیاد همواره با مشکلاتی از قبیل بهره‌وری پایین، هزینه‌های اضافی بالا، مشکلات حقوقی، قانونی و پزشکی، اتلاف زمان انجام کار، کیفیت پایین و فرهنگ بیمار رو به رو خواهند بود.

هوبوکن^۴ (۱۹۹۱) از جمله مشکلات و نارسایی‌های بارز در سازمان‌های بیمار و دارای نارسایی را عدم خلاقیت، میزان تولید و سودآوری پایین و افزایش زمان تصمیم‌گیری‌ها عنوان کرده‌است. این وضعیت مدیران اجرایی را دچار افسردگی کرده و رفتارهای غیر عملکردی و ابهامات سازمانی را افزایش می‌دهد. کاتر و هسکیت^۵ (۱۹۹۲) به بررسی تأثیر مثبت و سازگاران؛ و منفی و ناسازگاران؛ ی فرهنگ سازمانی بر توانایی حل مسئله و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی بیمار و دارای اختلال، برخلاف فرهنگ سالم و سازنده، بر اثربخشی سازمانی و توانایی برخورد با مسائل و مشکلات سازمانی تأثیری منفی دارد.

در رابطه با کیفیت روابط مدیر-زیردست و اثرات مثبت آن بر بروندهای فردی و سازمانی پژوهش‌های بسیاری انجام شده است که به برخی از جدیدترین آن‌ها اشاره می‌شود. کیفیت روابط مدیر-زیردست، به طور غیرمستقیم و از طریق برخی جنبه‌های رضایت شغلی (رضایت از سرپرست و رضایت از افزایش پرداخت) بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است (دی کونینک^۶، ۲۰۰۹). تغییرات سازمانی نتایج مورد انتظار را به دنبال نخواهد داشت مگر آنکه بافت سازمانی، به خصوص روابط دو سویه‌ی مدیر-زیردست و الزامات و جنبه‌های آن به دقت مدنظر قرار داده شود (سونگ و همکاران^۷، ۲۰۰۹). سین و همکاران^۸ (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود نشان دادند که میزان ادراک طرفین رابطه از

¹ - Van der veld & Class

² - Fleet & W.Griffin

³ -Northwestern National Life Insurance Company

⁴ - Hoboken

⁵ -Kotter & Heskett

⁶ -Deconinck

⁷ -Song

⁸ - Song



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

گسترده‌ی تعامل، بر دوام و افزایش عمق رابطه اثرگذار خواهد بود. شری شیم و همکاران^۱ در پژوهش خود در سال ۲۰۰۰، تحت عنوان تأثیر نظارت و سرپرستی بر رابطه‌ی مدیر- زیردست، به وجود رابطه مثبت میان کیفیت این رابطه‌ی دوسویه و تعهد عاطفی، حمایت سازمانی ادراک شده و کارایی سرپرست دست یافت. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های لیدن و ماسلین^۲ (۱۹۹۸)؛ مازور^۳ و همکاران (۱۹۹۵) و واین و گرین^۴ (۱۹۹۳) نیز همخوانی دارد. در این پژوهش سعی شده است تا با استفاده از نظریه سازمان‌های نوروتیک کتس دو وریس و میلر؛ و اختلالات عملکردی مدیران الکون (براساس الگوی تعاملی دارای اختلال والد- فرزندکارن هورنای)، وجود رابطه بین این دو متغیر را از دیدگاه کارکنان زن نیز مورد بررسی قرار دهیم.

هنگامی که کیفیت رابطه‌ی دوسویه‌ی مدیر-زیردست از طرف زیردستان مثبت ارزیابی شود، احتمال بروز رفتارهای یادگیری-محور، خصوصاً به صورت داوطلبانه نیز افزایش می‌یابد (والمبوا و همکاران^۵، ۲۰۰۹). پژوهش استوارت و جانسون^۶ (۲۰۰۹) که ۲۲۴ افسر بلندپایه در ۶۵ گروه کاری موقت در آن حضور داشتند حاکی از آن است که در گروه‌های کاری که تنوع جنسیتی بالاست، روابط سالم و پویای مدیر-زیردست با عملکرد گروهی رابطه‌ی مثبت دارد؛ اما در گروه کاری با تنوع جنسیتی کمتر این رابطه گزارش نشده است.

با توجه به پیشینه‌ی نظری و پژوهشی موجود، به خصوص نظریه کتس دو وریس، به نظر می‌رسد که ابعاد روان‌شناختی (نوروتیک) سازمان و اختلالات عملکردی مدیران با یکدیگر رابطه‌ای متقابل دارند. بنابراین در این پژوهش تلاش شد تا وجود این رابطه از دیدگاه کارکنان زن در یکی از سازمان‌های ایرانی مورد بررسی قرار گیرد: آیا در سازمان‌های ایرانی نیز این رابطه متقابل از دیدگاه کارکنان زن معنادار است یا نه؟

روش

جامعه آماری، نمونه و روش اجرای پژوهش: جامعه‌ی آماری این پژوهش، کلیه‌ی کارکنان زن شاغل در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران در شعب سه‌گانه‌ی تهران در سال ۱۳۸۸ می‌باشد، که ۷۴ نفر از آنان به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی (فراوانی، درصد) متغیرهای جمعیت شناختی نمونه کارکنان زن ذکر شده است. طبق نتایج این جدول، ۵۹/۵ درصد کارکنان زن در گروه سنی "تا ۳۰ سال" و ۲/۷ آنان در گروه سنی "بیش از ۵۰ سال" بوده اند. به عبارت دیگر، حدود ۶۰ درصد آنان نیروهای کاری جوان می‌باشند. ۶۸/۹ درصد آنان دارای سابقه "تا ۱۰ سال" و ۱/۴ آنان دارای سابقه‌ی "بیش از ۳۰ سال" می‌باشند. ۹۰/۵ درصد آنان دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بوده‌اند، اما این میزان برای تحصیلات "زیردیپلم" صفر می‌باشد. و در نهایت ۶۳/۵ درصد آنان متأهل (با همسر) و ۱/۴ آنان متأهل (بدون همسر) می‌باشند.

¹ - Schriesheim & et al.

² - Liden & Maslyn

³ - Major

⁴ - Wayne & Green

⁵ - Walumbwa

⁶ - Stewart & Johnson



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

جدول ۲: توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

درصد	فراوانی	شاخص‌های آماری متغیرهای جمعیت شناختی	
		سن	سابقه
۵۹/۵	۴۴	تا ۳۰ سال	تا ۱۰ سال
۲۰/۳	۱۵	۳۱-۴۰	۱۱ تا ۲۰ سال
۱۷/۶	۱۳	۴۱-۵۰	۲۱ تا ۳۰ سال
۲/۷	۲	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۳۰ سال
۱۰۰	۷۴	مجموع	مجموع
۶۸/۹	۵۱	تا ۱۰ سال	مجموع
۱۸/۹	۱۴	۱۱ تا ۲۰ سال	مجموع
۱۰/۸	۸	۲۱ تا ۳۰ سال	مجموع
۱/۴	۱	بیش از ۳۰ سال	مجموع
۱۰۰	۷۴	مجموع	مجموع
-	-	زیردیپلم	تحصیلات
۷/۵	۷	دیپلم و فوق دیپلم	دیپلم و فوق دیپلم
۹۰/۵	۶۷	لیسانس و بالاتر	لیسانس و بالاتر
۱۰۰	۷۴	مجموع	مجموع
۳۵/۱	۲۶	مجرد	وضعیت تأهل
۶۳/۵	۴۷	متأهل با همسر	متأهل با همسر
۱/۴	۱	متأهل بدون همسر	متأهل بدون همسر
۱۰۰	۷۴	مجموع	مجموع

طرح پژوهش حاضر از نوع رابطه‌ای است (مردیت گال و والتر بورگ، ۱۳۸۴). همچنین داده‌های حاصل از پژوهش، با استفاده از نرم افزار SPSS (نسخه ۱۶)؛ و روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون (به روش گام به گام) مورد تحلیل قرار گرفتند.

ابزار سنجش

در این پژوهش از ۲ مقیاس اختلالات عملکردی مدیران و تعیین شیوه‌ی کنش روان‌نژدانه سازمان استفاده شده است.

۱. **مقیاس اختلالات عملکردی مدیران (DLS)^۱**: مقیاس اختلالات عملکردی مدیران، اولین بار در سال ۱۹۹۵ توسط نانسی لوین هنجاریایی، و اعتبار و پایایی آن مورد بررسی قرار گرفت. این مقیاس دارای ۲۱ سؤال است و به سنجش ابعاد سه‌گانه‌ی اختلالات

^۱ - Dysfunctional Leaders Scale



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

عملکردی مدیران از دیدگاه زیردستان آنان می‌پردازد. در این مقیاس برای هر یک از ابعاد از خودگذشتگی، مهارکنندگی و دوری‌گزینی ۷ سؤال در نظر گرفته شده است. براساس گزارش نانسی لوین (۱۹۹۵)، اعتبار صوری و محتوایی این پرسشنامه مورد بررسی سه نفر از متخصصین واقع شده است. بنابر نظر آنان سؤال‌های ۷ گانه‌ی هر بُعد، قادرند ویژگی‌ها و زیرمقیاس هر بُعد را به خوبی بسنجند و ضریب پایایی آن ۸۷/۰۰ است. گزارش شده است. پرسشنامه مذکور برای اولین بار توسط فاضلی و عریضی (۱۳۸۸) ترجمه و با نظر اساتید روان‌شناسی و مشاور صنعتی اصلاح شده است. پس از انجام اصلاحات، متن مجدداً توسط یک متخصص زبان و بدون آگاهی از جملات اولیه، به انگلیسی بازگردانده شد، که با متن اولیه در زبان اصلی مطابقت داشت. در مواردی که تفاوت وجود داشت اصلاحات مورد نظر انجام گرفت و در نهایت، روایی صوری و محتوایی آن مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش حاضر، آلفای کرونباخ هر یک از ابعاد به شرح ذیل است: از خودگذشتگی ۷۹/۰۰، مهارکنندگی ۷۶/۰۰ و دوری‌گزینی ۷۳/۰۰. به دست آمده است.

۲. **مقیاس تعیین شیوه‌ی کنش روان‌نژدانه سازمان:** این مقیاس ۴۰ سؤالی برای اولین بار در ایران توسط سمیع عادل، ساخته و هنجاریابی شد. این مقیاس که به منظور تعیین کنش‌های روان‌شناختی سازمان تدوین شده است، براساس چک لیست فیشر (۱۹۹۹) و با توجه به فرهنگ و ساختار ایران ساخته شده است (سمیع عادل، ۱۳۸۴، ص ۴۷). در این مقیاس پنج بُعد دو قطبی روان‌نژدانه از سازمان‌ها معرفی شده است: این ابعاد عبارتند از: نمایشی-افسرده، اسکیزوئید-پارانوئید، افسرده-اسکیزوئید، پارانوئیدی-وسواسی و نمایشی. برای هریک از ابعاد پنج‌گانه‌ی روان‌نژد، آلفای کرونباخ بدین شرح است: نمایشی-افسرده ۸۵/۰۰، اسکیزوئید-پارانوئید ۷۶/۰۰، افسرده-خو-اسکیزوئید ۷۵/۰۰، پارانوئیدی-وسواسی ۶۵/۰۰ و نمایشی ۶۲/۰۰. (ص ۵۹-۵۶). در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ کل مقیاس ۸۹/۰۰ به دست آمده است. برای هریک از ابعاد پنج‌گانه‌ی روان‌نژد، آلفای کرونباخ بدین شرح است: نمایشی-افسرده ۷۷/۰۰، اسکیزوئید-پارانوئید ۷۶/۰۰، افسرده-خو-اسکیزوئید ۷۶/۰۰، پارانوئیدی-وسواسی ۶۳/۰۰ و نمایشی ۵۸/۰۰.

یافته‌ها

در جدول ۳، ضرایب همبستگی پیرسون بین اختلالات عملکردی مدیران و ابعاد روان‌شناختی سازمان ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود: بُعد روان‌شناختی پارانوئیدی-وسواسی با دو اختلال مهارکنندگی و دوری‌گزینی (به ترتیب ۳۴۸/۰۰ و ۳۰۶/۰۰)؛ بُعد روان‌شناختی اسکیزوئید-پارانوئیدی، با دو اختلال مهارکنندگی و دوری‌گزینی (به ترتیب ۳۳۸/۰۰ و ۴۵۶/۰۰)؛ بُعد روان‌شناختی نمایشی-افسرده با اختلال دوری‌گزینی (۴۱۷/۰۰)؛ و بُعد روان‌شناختی افسرده-اسکیزوئید با اختلال دوری‌گزینی (۳۴۴/۰۰) در سطح ۰۵/۰۰ $p \leq$ رابطه مثبت معنادار دارند.

جدول ۳: ضرایب همبستگی پیرسون اختلالات عملکردی مدیران و ابعاد روان‌شناختی سازمان

ابعاد روان‌شناختی		از خودگذشتگی	مهارکنندگی	دوری‌گزینی
پارانوئیدی-وسواس	ضریب همبستگی پیرسون	-۱۱۹/۰۰	۳۴۸/۰۰ **	۳۰۶/۰۰ **
	سطح معنی‌داری	۳۱۴/۰۰	۰۰۲/۰۰	۰۰۸/۰۰
اسکیزوئید-پارانوئیدی	ضریب همبستگی پیرسون	-۰۷۰/۰۰	۳۳۸/۰۰ **	۴۵۶/۰۰ **
	سطح معنی‌داری	۵۵۶/۰۰	۰۰۳/۰۰	۰۰۰۱/۰۰
نمایشی-افسرده	ضریب همبستگی پیرسون	-۰۳۶/۰۰	۲۲۱/۰۰	۴۱۷/۰۰ **
	سطح معنی‌داری			



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

	سطح معنی داری	۰/۷۶۱	۰/۰۵۸	۰/۰۰۰۱
افسرده- اسکیزوئید	ضریب همبستگی پیرسون	-۰/۰۸۷	۰/۰۹۹	۰/۳۴۴**
	سطح معنی داری	۰/۴۵۹	۰/۴۰۱	۰/۰۰۳
نمایشی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۰۴۰	۰/۲۴۹*	۰/۱۶۶
	سطح معنی داری	۰/۷۳۵	۰/۰۳۳	۰/۱۵۷

$p \leq 0.05$ **

در جدول ۴، تحلیل واریانس مربوط به روابط متقارن اختلالات عملکردی مدیران و ابعاد روان‌شناختی سازمان در رگرسیون گام به گام ارائه شده است. این نتایج، اعتبار تحلیل رگرسیون انجام شده برای پیش بینی ابعاد روان‌شناختی سازمان از طریق اختلالات عملکردی مدیران را مورد تأیید قرار داده است. با توجه به یافته‌ها، دو اختلال از اختلالات عملکردی مدیران، دو بُعد از ابعاد روان‌شناختی را پیش بینی می‌کند؛ در حالی که در باقی موارد تنها یک اختلال از اختلالات عملکردی مدیران، پیش بینی کننده‌ی یک بُعد روان‌شناختی سازمان است. بنابراین، در مورد ابعاد پارانوئیی-وسواسی و اسکیزوئید-پارانوئیا، رگرسیون چندگانه (از نوع گام به گام) و در مورد باقی ابعاد سازمان از رگرسیون معمولی استفاده شده است.

جدول ۴: تحلیل واریانس مربوط به روابط متقارن اختلالات عملکردی مدیران و ابعاد روان‌شناختی سازمان در رگرسیون گام به گام

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معناداری
پارانوئیی-وسواسی	مهارکنندگی رگرسیون	۲۴۱/۱۲	۱	۲۴۱/۱۲	۹/۹۰	۰/۰۰۲
		۱۷۵۲/۶۵	۷۲	۲۴/۳۴		
	دوری‌گزینی رگرسیون	۳۵۵/۸۰	۲	۱۷۷/۹۰	۷/۷۱	۰/۰۰۱
		۱۶۳۷/۹۷	۷۱	۲۳/۰۷		
اسکیزوئید-پارانوئیا	دوری‌گزینی رگرسیون	۵۰۴/۵۹	۱	۵۰۴/۵۹	۱۸/۸۹	۰/۰۰۰۱
		۱۹۲۲/۹۲	۷۲	۲۶/۷۰		
	مهارکنندگی رگرسیون	۶۵۶/۲۵	۲	۳۲۸/۱۲	۱۳/۱۵	۰/۰۰۰۱



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

		۲۴/۹۴	۷۱	۱۷۷۱/۲۶	باقیمانده	
نمایشی-افسرده	دوری گزینی	۸۷۶/۵۱	۱	۸۷۶/۵۱	رگرسیون	۰/۰۰۱
	باقیمانده	۵۷/۹۳	۷۲	۴۱۷۱/۴۲		
افسرده-اسکیزوئید	دوری گزینی	۱۸۴/۶۰	۱	۱۸۴/۶۰	رگرسیون	۰/۰۰۳
	باقیمانده	۱۹/۱۰۹	۷۲	۱۳۷۵/۸۷		
نمایشی	مهارکنندگی	۴۸/۷۰	۱	۴۸/۷۰	رگرسیون	۰/۰۳۳
	باقیمانده	۴/۷۴	۷۲	۷۳۹/۷۴		

در جدول ۵، رگرسیون اختلالات عملکردی مدیران روی ابعاد روان‌شناختی سازمان ارائه شده است. همان طور که مشاهده می‌شود، ضرایب معادله‌ی رگرسیون بین متغیر پیش بین با متغیر ملاک ارائه شده است. طبق نتایج، اختلال دوری گزینی قادر به پیش بینی ۲۴۵٪ از بُعد پارانوئیدی-وسواس (p=۰/۰۲۹)؛ ۴۵۶٪ از اسکیزوئید-پارانوئیدی (p=۰/۰۰)؛ ۴۱۷٪ از نمایشی-افسرده (p=۰/۰۰)؛ و ۳۴۴٪ از افسرده-اسکیزوئید (p=۰/۰۰۳) می‌باشد. اختلال مهارکنندگی نیز قادر به پیش بینی ۳۴۸٪ از پارانوئیدی-وسواس می‌باشد (p=۰/۰۰۲) که با وارد شدن اختلال دوری گزینی به مدل، قدرت پیش بینی آن به ۲۹۸٪ کاهش می‌یابد (p=۰/۰۰۸). هم چنین، اختلال مهارکنندگی قادر به پیش بینی ۲۵۵٪ از اسکیزوئید-پارانوئیدی (p=۰/۰۱۶) و ۲۴۹٪ (p=۰/۰۳۳) از بُعد نمایشی است.

جدول ۵: رگرسیون اختلالات عملکردی مدیران روی ابعاد روان‌شناختی سازمان

متغیر ملاک	متغیر پیش	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب	t	سطح
------------	-----------	---------------------	-------	---	-----



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

معناداری		استاندارد شده			بین	
		بتا	خطای استاندارد	B		
۰/۰۰۰۱	۸/۰۵		۲/۶۰	۲۰/۹۶	عدد ثابت	پارانوئید-وسواس
۰/۰۰۲	۳/۱۴	۰/۳۴۸	۰/۱۲۱	۰/۳۸۱	مهار کنندگی	
۰/۰۰۰۱	۵/۴۲		۳/۱۱	۱۶/۹۱	عدد ثابت	
۰/۰۰۸	۲/۷۰	۰/۲۹۸	۰/۱۲۰	۰/۳۲۶	مهار کنندگی	اسکیزوئید-پارانویا
۰/۰۲۹	۲/۲۳	۰/۲۴۵	۰/۱۳۸	۰/۳۰۸	دوری گزینی	
۰/۰۰۰۱	۷/۲۱		۲/۵۲	۱۸/۲۴	عدد ثابت	
۰/۰۰۰۱	۴/۳۴	۰/۴۵۶	۰/۱۴۵	۰/۶۳۲	دوری گزینی	
۰/۰۰۰۱	۴/۰۱		۳/۲۴	۱۲/۹۹	عدد ثابت	
۰/۰۰۰۱	۳/۸۹	۰/۴۰۴	۰/۱۴۴	۰/۵۶۰	دوری گزینی	
۰/۰۱۶	۲/۴۶	۰/۲۵۵	۰/۱۲۵	۰/۳۰۹	مهار کنندگی	نمایشی-افسرده
۰/۰۰۰۱	۷/۲۳		۳/۷۲	۲۶/۹۵	عدد ثابت	
۰/۰۰۰۱	۳/۸۹	۰/۴۱۷	۰/۲۱۴	۰/۸۳۳	دوری گزینی	
۰/۰۰۰۱	۵/۱۵		۲/۱۳	۱۱/۰۲	عدد ثابت	افسرده-اسکیزوئید
۰/۰۰۳	۱/۰۸ ۳	۰/۳۴۴	۰/۱۲۳	۰/۳۸۲	دوری گزینی	
۰/۰۰۰۱	۸/۲۱		۱/۶۹	۱۳/۸۸	عدد ثابت	نمایشی
۰/۰۳۳	۲/۱۷	۰/۲۴۹	۰/۰۷۹	۰/۱۷۱	مهار کنندگی	



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خورسگان)

در این پژوهش ادراک کارکنان زن از رابطه‌ی ابعاد روان‌شناختی سازمان ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران با اختلالات عملکردی مدیران مورد بررسی قرار گرفت. براساس پژوهش سمیع عادل (۱۳۸۴)، در سازمان‌های ایرانی ابعاد روان‌شناختی به صورت خالص وجود ندارد. به عبارت دیگر، ترکیبی از نوروهای پارانوئید، اسکیزوئید، افسرده، وسواسی و نمایشی را می‌توان در آن‌ها مشاهده کرد. تنها بُعدی که به صورت خالص وجود داشته است، بُعد نمایشی است. اگرچه این ابعاد به طور کامل با ابعادی که در نظریه‌ی کتس دو وریس و میلر ذکر شده اند مطابقت ندارند، اما با توجه به ویژگی‌های مشترک آن‌ها با نظریه‌ها و پیشینه‌های موجود و معناداری زوج‌های روان‌شناختی از دیدگاه آسیب شناسی بالینی (اختلالات دوقطبی)، می‌توان به نتایج حاصل از آن‌ها تا حد بالایی اطمینان داشت.

قبل از ارائه‌ی بحث و نتیجه‌گیری ذکر یک نکته ضروری به نظر می‌رسد. در این زمینه پژوهش‌های بسیار اندکی انجام شده است که اکثر آنان توصیفی و مروری می‌باشند که در صورت لزوم به آن‌ها اشاره خواهد شد. باین وجود، در همخوان یا ناهمخوان تلقی کردن یافته‌های این پژوهش با نتایج آن‌ها باید جوانب احتیاط رعایت شود.

ابعاد روان‌شناختی سازمان بیش از اختلالات دیگر، با اختلال دوری‌گزینی رابطه نشان داده است. در صورتی که ابعاد روان‌شناختی را به عنوان نورو سازمانی بپذیریم، می‌توانیم به راحتی و براساس تعاریف ارائه شده از نورو، این رابطه را تبیین نماییم. بنابر تعریف، نورو، ارزشیابی غلط از واقعیت و تمایل به اجتناب کردن از آن‌ها، به جای سازش حاصل کردن با آن‌هاست که به اضطراب منتهی می‌شود. فرد به منظور مقابله با تعارضات درونی- که از اوان کودکی وجود داشته است- همواره مکانیزم‌های دفاعی و اجتنابی را به کار می‌گیرد. بنابراین انتظار می‌رود نوروهای سازمانی با اختلال دوری‌گزینی، بیش از اختلالات دیگر رابطه نشان داشته باشند. وجود روابط معنادار بین ابعاد روان‌شناختی سازمان و اختلالات عملکردی مدیران، براساس نظریه یا مدل آسیب‌شناختی کتس دو وریس قابل تبیین است. در سازمان‌های روان‌نژند، احتمال بروز رفتارها و کنش‌های دارای اختلال بیش از سازمان‌های سالم و پویاست. از طرف دیگر در سازمان‌های روان‌نژند، نوروهای سازمانی نشانه‌ای از نوروهای موجود در مدیران است. بنابراین، انتظار می‌رود متناسب با نوع نورو موجود در سازمان، اختلال عملکردی خاص آن نیز در سازمان مشاهده شود. این نتایج با پژوهش‌های فلیت و گریفین (۲۰۰۶)، کرستن (۱۹۹۱) و کتس دو وریس (۱۹۸۶) همخوانی دارد.

همان‌طور که پیش از این نیز به آن اشاره شد، ویژگی‌های شخصیتی زنان نیز می‌تواند یکی دیگر از دلایل وجود رابطه بین اختلال دوری‌گزینی و ابعاد روان‌شناختی سازمان باشد. کارکنان زن، در مقایسه با کارکنان مرد انتظار دارند تا از طرف مدیریت مورد توجه بیشتری قرار گیرند؛ با آنان مشورت کنند و از ایده‌ها و نقطه‌نظرات آنان به منظور انجام بهتر امور بیشتر بهره‌مند شوند. هنگامی که علیرغم حضور مدیر در محیط کار، انتظارات کارکنان زن برآورده نمی‌شود و مدیر توانایی برقراری ارتباط کاری مناسب و پویا با آنان را ندارد، از طرف زیردستانش دوری‌گزین برآورد می‌شود. در حالی که کارکنان مرد ممکن است این وضعیت را یک مزیت و فرصت از جانب مدیر تلقی کنند. کارکنان زن این وضعیت را زمانی مشکل‌زا احساس می‌کنند که عدم توجه مدیر به فعالیت‌های آنان، موجبات بروز خطا و کارایی پایین را دربرخواهد داشت.

طبق نتایج، بُعد روان‌شناختی پارانوئیدی-وسواسی با دو اختلال مهارکنندگی و دوری‌گزینی در سطح $p \leq 0.05$ رابطه‌ی مثبت معنادار دارد. پارانوئیدی-وسواسی، تنها سازمانی است که به جزئیات بیش از حد توجه نشان می‌دهد و با اعمال شدید کنترل عرصه را برای کارکنان تنگ می‌کند. برخی از مدیران هنگامی که توانایی کنترل امور را از دست می‌دهند، کناره‌گیری را تنها راه آزادی خود می‌یابند، زیرا بدبینی مفرط آنان مانع از به کارگیری راهکار آخر یعنی "ازخودگذشتگی" می‌شود. آرامش، آرزویی دست نیافتنی برای کارکنان این سازمان‌ها محسوب می‌شود. وجود رابطه بین نوروهای اسکیزوئید و پارانوئید با دوری‌گزینی با نتایج پژوهش کالچ (۲۰۰۱) همخوانی دارد.

بُعد روان‌شناختی اسکیزوئید-پارانوئیدی، با اختلالات مهارکنندگی و دوری‌گزینی در سطح $p \leq 0.05$ رابطه‌ی مثبت معنادار دارد. خصیصه‌ی بارز سازمان‌های اسکیزوئید-پارانوئیدی، بدبینی و به کارگیری سیستم‌های نظارتی شدید علیه زیردستان است. وجود رابطه با



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

دوری‌گزینی را علاوه بر ویژگی ذاتی نوروها که اجتناب‌پذیری است می‌توان این‌گونه تبیین کرد که مدیران اگرچه بر زیردستان خود کنترل شدیدی را اعمال می‌کنند، اما توانایی اعمال کنترل بر محیط برون سازمانی را دارا نیستند. بین بُعد روان‌شناختی نمایشی-افسرده و اختلال دوری‌گزینی در سطح $p \leq 0.05$ رابطه‌ی مثبت معنادار وجود دارد. این رابطه را می‌توان این‌گونه تبیین کرد: اگرچه سازمان‌های نمایشی-افسرده خو روحیه‌ای هیجان‌طلب دارند، اما ترس از محیط و رفتارهای محتاطانه‌ی آن‌ها مانع از روبرویی با مشکلات و خطرات می‌شود. بنابراین، در عین حال که روحیه‌ی دراماتیک خود را به شکل صوری حفظ می‌کنند، با سیاست کامل راهبردهای محافظه‌کارانه‌ی خود را دنبال می‌کنند. وجود حس بی‌کفایتی و بی‌ارزشی و عدم توجه مدیر به زیردستان موجب می‌شود تا افراد در جهت بهبود شرایط و افزایش عملکرد خود هیچ‌گونه انگیزه‌ای نداشته باشند.

بین بُعد روان‌شناختی افسرده-اسکیزوئید و اختلال دوری‌گزینی در سطح $p \leq 0.05$ رابطه‌ی مثبت معنادار وجود دارد. از آن‌جا که ویژگی "اجتناب کردن" در این سازمان‌ها بیش از سازمان‌های دیگر به چشم می‌خورد، وجود رابطه با دوری‌گزینی کاملاً منطقی و قابل انتظار می‌باشد. خفقان و رکود در این نوع سازمان‌ها امری عادی تلقی می‌شود؛ زیرا اکثر آن‌ها در بازارهای قدیمی‌ای که از تحول و پیشرفت به دور مانده‌اند، فعالیت می‌کنند. و در نهایت، بین بُعد نمایشی و اختلال مهارکنندگی در سطح $p \leq 0.01$ رابطه‌ی مثبت معنادار وجود دارد. به نظر می‌رسد تبیین وجود این رابطه صرفاً بر خصیصه‌های رفتاری و شخصیتی زنان مبتنی باشد. بنابر تعریف و با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های نمایشی انتظار می‌رود مدیران برای دستیابی به هیجان، خطرپذیری و خلق دنیای غیرواقعی، تمایلی به مهار زیردستان خود نداشته باشند؛ زیرا مانع از بروز رفتارهای هیجانی و خلاقانه خواهد شد. در صورتی که موضوع را از این زاویه بررسی نماییم که مدیر رفتارهای خلاقانه و مشارکت-های کارکنان را مانع از دستیابی به اهداف خود تلقی می‌کنند، تبیین این رابطه آسان‌تر خواهد بود. بنابراین، کارکنان زن این واقعیت را به خوبی در سازمان احساس کرده‌اند.

از آن‌جا که نوروهای سازمانی فقدان یا عدم وجود عزت نفس، افسردگی مزمن، رکود مالی و روانی، ترس و واهمه از محیط، روزمرگی و آسیب‌پذیری را برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت (کوهن و کوهن، ۲۰۰۳)؛ و با توجه به نتایج پژوهش و بر اساس نظریه‌ی کنس دو وریس و مبانی روان‌شناختی، آسیب‌شناسی سازمانی اولین گام رفع این مشکلات و دستیابی به موفقیت است. تشخیص بهنگام نوروها و نارسایی‌های موجود در سازمان‌ها، سنگ‌زیربنای تضمین سلامت و پویایی سازمانی است. بنابراین راهکارها، مداخله‌ها و مشاوره‌های سازمانی تنها هنگامی با موفقیت همراه خواهد بود که مشکلات به درستی تشخیص داده شوند و شیوه‌ی درمانی مناسب آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. از آن‌جا که نوروهای سازمانی (ابعاد روان‌شناختی سازمان) و اختلالات عملکردی مدیران رابطه‌ی متقابل با یکدیگر دارند، تشخیص هریک از نارسایی‌ها و رفع آن می‌تواند تأثیری چندجانبه بر سازمان داشته باشد. در صورتی که مدیران در جهت شناخت بیشتر خود (خودشناسی) آموزش‌های لازم را فراگیرند، مسلماً مداخلات سازمانی نتایج بهتری را به دنبال خواهد داشت. بنابراین:

۱. بررسی دقیق موقعیت‌ها، بازارها و شرایط درون و برون سازمانی به شناخت درست از محیط و اتخاذ تصمیم‌های درست منتهی می‌شود. بدین ترتیب، حس بدبینی سازمان، اعمال نظارت شدید و بروز حساسیت‌های بیش از حد بر رفتارهای همکاران و زیردستان کاهش می‌یابد.

۲. افزایش توانایی فردی مدیران در شناخت نقاط قوت و ضعف آنان موجب می‌شود تا از به کارگیری سازوکارهای انفعالی در برخورد با مشکلات اجتناب نمایند. از طرف دیگر هنگامی که مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی مدیران افزایش یابد، نه تنها از روبرویی با موانع و ارائه راهنمایی به زیردستان خود واهمه نخواهند داشت، بلکه با همکاری و مشارکت آنان حل و فصل مسائل تسهیل خواهد شد.

۳. مدیران باید از پیامدهای منفی آسیب‌های سازمانی و عملکردی آگاهی یابند. در بسیاری از موارد، این آسیب‌ها به صورت هنجار مورد پذیرش افراد قرار می‌گیرد، اما در درازمدت، افسردگی، رکود مالی و روانی و در نهایت شکست سازمان را به دنبال خواهد داشت. بنابراین، اولین گام در جهت رفع این مشکلات درک اهمیت آسیب‌شناسی از جانب سازمان، خصوصاً مدیران عالی و اجرایی است.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مراجع

- کامکار، م؛ آتش پور، س ح (۱۳۸۶). *سازمان های بیمار*. اصفهان: نشر محبان.
- سرمد، ز؛ بازرگان، ع و حجازی، ا (۱۳۷۹). *روش های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگاه.
- سمیع عادل، ح (۱۳۸۴). *ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای تعیین شیوه کنش روان نژندانه سازمان*. پایان نامه ی کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- رحیمیان، ا (۱۳۸۳). *بررسی رابطه خشنودی شغلی، استرس شغلی، جهت گیری های کاری و درگیری به کار با سبک های مختلف دلبستگی بزرگسالی در پرستاران بیمارستان های دولتی شهر اصفهان*. پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی عمومی. دانشگاه اصفهان.
- گال، م؛ بورگ، و (۱۳۸۴). *روش های تحقیق کمی- کیفی در علوم تربیتی و روان شناسی*. ترجمه ی احمد رضا نصر و همکاران. چاپ دوم. تهران: سمت.
- Allcorn, S. (2005). *Organizational Dynamics and Intervention Tools for changing the Workplace*. New York: Qorum Books.
- Allcorn, S. (1992). *Co-Dependence in the Work Place: A guide for employee assistance and human resource professionals*. New York: Qorum Books.
- Avolio, B. J.; Sosik, J. J.; Jung, D. I.; Berson, Yair Borman, W. C. (Ed); Ilgen, D. R. (Ed); Klimoski, R. J. (Ed). (2003). Leadership models, methods, and applications. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc. xv. (12) 277-307.
- Cohen, W. & Cohen, N. (2003). *The Paranoid Organizations and 8 Other Ways Your Company Can be Crazy*. New York: AMACOM.
- Coolidge, F. L., Moor, J. Candace, Y., Tomoko G., Stewart, S. E., & Segal, D. L. (2001). On the relationship between Karen Horney's tripartite theory and personality disorders features. *Personality and Individual Differences*. (30)1387-1400.
- DeConinck, J. B. (2009). The effect of leader-member exchange on turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*. New York. 62 (11) 1081.
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1991). Organizational Images and Member Identification. *Journal of Administrative Science Quarterly*. (39) 239-260.
- Fischer, T. F. (1999). Check list for Congregational Functioning style. *Ministry Health*.
- Fleet, David D Van & Griffin R. W. (2006). Dysfunctional Organization Culture. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (8) 698-708.
- Goff, J. L. & Goff, P. J. (1991). *Organizational Co-Dependence: Causes and Cures*. University Press: Colorado.
- Hoboken (1991). Depressed Organizations: Identifying the Symptoms and Overco. *Employment Relations Today*. 18, 443-452.
- Horney, K. (1950). *Neurosis and Human Growth*. New York: W. W. Norton & Co., Inc.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- Johnson, J., Truxillo, D. M., Erdogan, B., Bauer, T. N. & Hammer, L. (2009). Perceptions of Overall Fairness: Are Effects on Job Performance Moderated by Leader-Member Exchange? *Human Performance*. Philadelphia. 22 (5) 432.
- Kersten, A. (2005). *Using Sense-Making Methodology for Making Sense of Insanity*. Paper Peresented at 41st Annual Conference of the International Communication Association: Chicago.
- Kets de vries, M. F.R. & Miller, D. (1986). *Personality, Culture and Organization*. Academy of Management Review. (11) 279-2.
- Kets de vries, M. F.R. & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organizations: Diagnosing and Ravitalizing Unhealthy Companies*. Jossey-Bass: Sanfrancisco.
- Kohlmann, Carl-Walter., Schumacher, A., & Streit, R. (1988). Trait anxiety and parental child-rearing behavior: Support as a moderator variable? *Anxiety Research*. 1(53-64).
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press: New York, NY.
- Krantz, J. (1989). The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relations as a Unit of Analysis. *Human Resource Management*. 28 (2). 161-175.
- Lewine, N. C. (1995). *Leadr-Follower Dysfunction: Follower Responses and Organizational Consequencies*. Temple University.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24 (1). 43-72.
- Major, D., Koslowski, S., Chao, G. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*. 80 (3). 418-431.
- Moss, S. E., Sanchez, J. I., Brumbaugh, A. M., Borkowski, N. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX - Performance Relationship. *Group & Organization Management*. 34 (6) 645.
- Northwestern National Life Insurance Company (1993). *Fear and Violence in the Workplace*. Northwestern National Life Insurance Company. Minneapolis: MN.
- Paris, L. D.; Howell, J. P.; Dorfman, P. W. and Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*. 40,1396-1405.
- Rapee, M. R. (2001). The development of generalised anxiety. In M. W. Vasey, M. R. Dadds (Eds), *The developmental psychopathology of anxiety*. New York: Oxford University Press. 481-503.
- Schaeff, A. W. (1987). *When Society Becomes an Addict*. San Francisco: Harper and Rowe.
- Schaeff, A. W. & Fassel, D. (1988). *The Addictive Organization*. San Francisco: Harper and Rowe.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Yammarino, F. J. (2000). Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controllingness on leader-



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- member exchange using traditional and multivariate within-and between- entities analysis. *Journal of Applied Psychology*. 85 (5). 659-677.
- Sin, Hock-Peng, Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*. Washington. 94 (4).
- Singh H. R.; Greenhaus J. H. & Parasuraman S. (2002). *The impact of family life on career decisions and outcomes*. In C. L. Cooper & R. J. Burke (Eds). The new world of work: challenges and opportunities. 95-112.
- Song, Y. (2009). The Leadership Effectiveness in the Process of Planned Organizational Change. *Public Organization Review*. Dordrecht. 9(3) 199-113.
- Stewart, M. M. & Johnson, O. E.(2009). Leader - Member Exchange as a Moderator of the Relationship Between Work Group Diversity and Team Performance. *Group & Organization Management*. Thousand Oaks. 34 (5) 507.
- Van der Velde, M. & Class, M.D. (1995). The relationship of role conflict and ambiguity to organizational culture, in Sauter, S.L. and Murphy, L.R. *American Psychological Association*. Washington: DC. 53-9.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*. Chichester. 30 (8) 1103.
- Wayne, S. J., Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*. 46 (12) 1431-1440.
- Zhou, X. (Tracy) & Schriesheim, C. A. (2009). Supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality: Review and testable propositions. *Leadership Quarterly*. Greenwich. 20 (6) 920.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.