

سبک مدیریت در سازمان‌ها و حضور زنان در پست‌های مدیریتی با تأکید بر رابطه هویت زنانه و تاکتیک‌های ارتباطی

مرتضی مرادی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام‌نور

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین هویت زنانه با سبک‌های رهبری و تاکتیک‌های ارتباطی در سازمان انجام شده است. بدین منظور متغیر هویت زنانه، سه متغیر تاکتیک‌های ارتباطی نرم، منطقی و سخت به همراه دو متغیر سبک رهبری مشارکتی و استبدادی بررسی شد. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش از نوع توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان زن ادارات دولتی شهرستان ملایر بودند که تعداد نمونه آماری پژوهش نیز با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و واریانس نامعلوم انتخاب شد. برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار لیزرل و مدل تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج نشان داد هویت زنانه با سبک ارتباطی نرم و منطقی رابطه مثبت و معنادار و با سبک ارتباطی سخت رابطه معکوس و معناداری داشت. همچنین هویت زنانه با سبک رهبری مشارکتی رابطه مثبت و با سبک رهبری استبدادی رابطه منفی داشت، اما این دو رابطه معنادار نبودند. سبک ارتباطی نرم با رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و معنادار و با رهبری استبدادی رابطه معکوس و معناداری داشت؛ سبک ارتباطی منطقی با رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و با رهبری استبدادی رابطه معکوس داشت؛ اما رابطه معنادار نبود، در نهایت سبک ارتباطی سخت با رهبری مشارکتی رابطه معکوس و معنادار و با رهبری استبدادی رابطه مستقیم و معناداری داشت. می‌توان نتیجه گرفت اگر ویژگی‌های هویت زنانه با تاکتیک‌های ارتباطی ترکیب شود، می‌تواند سبک‌های مدیریتی موفق را برای زنان به همراه داشته باشد.

واژگان کلیدی

مدیریت زنان؛ هویت زنانه؛ سبک رهبری؛ تاکتیک‌های ارتباطی

مقدمه و بیان مسئله

امروزه زنان نیمی از جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند و دو سوم از کارهای انجام شده در جهان توسط آن‌ها انجام می‌شود. رویکرد زنان به اشتغال خارج از خانه تحت تأثیر نظام‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و نظام شخصیتی آن‌ها است. زنان به واسطه نقش‌های محول خود انتظاراتی را باید پاسخگو باشند که از طریق جامعه‌پذیری در خانواده و مدرسه فرا گرفته‌اند اشتغال خارج از خانه، به معنی کار کردن در جایی است که ما آن را سازمان می‌نامیم که البته تعریف مشخصی را دارد. صاحب‌نظران به سازمان‌ها از زوایای مختلفی نگاه می‌کنند. با توجه به نوع نگرشی که نسبت به سازمان‌ها داریم، نقش زنان در سازمان‌ها نیز متفاوت خواهد بود. برخی از صاحب‌نظران به سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های «طبیعی»^۱ نگاه می‌کنند که در آن روابط غیر رسمی و قدرت و سیاست از اهمیت بالایی برخوردار است، ولی برخی دیگر از صاحب‌نظران، سازمان‌ها را سیستم‌های «عقلایی»^۲ تلقی می‌کنند که به دنبال رسمیت سازمانی است و اهداف مشخصی دارد که در جهت دستیابی به این اهداف فعالیت می‌کند (اسکات،^۳ ۱۳۸۷). از دیدگاه تاریخی در سازمان زنان همواره در پست‌هایی قرار گرفته‌اند که ناگزیر بوده‌اند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین احراز کنند. اغلب آن‌ها در پست‌های ستادی و به عنوان دستیار مدیران صفی انجام وظیفه کرده‌اند و به ندرت مسئولیت‌های مدیران صفی را بر عهده داشته‌اند (شفریتز و اوت،^۴ ۱۳۸۷). بنابراین، مدیران زن کم‌تر درگیر وظایف صفی سازمانها بوده‌اند. از آنجایی که زنان عمدتاً در مشاغل ستادی مشغول به کار هستند، به همین دلیل نمی‌توانند در سازمان‌ها قدرت چندانی کسب کنند؛ بنابراین، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز دخالت و نفوذ چندانی ندارند (دفت،^۵ ۱۳۷۸). با توجه به اینکه نیمی از نیروی انسانی جامعه را زنان تشکیل می‌دهند و دارای توان بالقوه‌ای در افزایش سطح بهره‌وری جامعه هستند، حضور آن‌ها در مشاغل مدیریتی می‌تواند حائز

1. Natural
2. Rational
3. Scott
4. Shafritz & Ott
5. Daft



اهمیت باشد، اما کم‌تر مدیریت‌های کلان به زنان واگذار می‌شود. اگرچه احراز پست‌های کلیدی برای زنان بسیار پیچیده است و متغیرهای زیادی را دربر می‌گیرد. اما اصل اول در مدیریت شایسته‌سالار، باید به کار گرفتن افراد شایسته بدون در نظر گرفتن جنسیت آن‌ها باشد. بعضی از محققان و نویسندگان بیان کرده‌اند زنان دارای صفات و رفتارهای اکتسابی خاصی هستند که آن‌ها را برای اعمال سبک رهبری از نوع متمرکز بر مردم، مستعد می‌کند. در نتیجه زنانی که مسئولیت رهبری گروه‌های شغلی را به عهده دارند، اغلب از سبک مشارکتی استفاده می‌کنند و طی آن اختیار خود را به افراد تحت نظارت خود تفویض کرده و موجبات رشد و پرورش آن‌ها را فراهم می‌آورند. بر این اساس، مردان تمایل دارند بیش‌تر از سبک رهبری کنترل و نیز شیوه‌هایی استفاده کنند که به رهبری نظامی شباهت دارد. زنان مدیریت مشارکتی را از آن جهت بیش از مردان طبیعی تلقی می‌کنند که با اعمال این نوع رهبری، امکان تعامل با مردم برای آن‌ها بیش‌تر است و این نوع عمل متقابل اجتماعی را نیز راحت‌تر می‌توانند انجام دهند. به علاوه گفته می‌شود که حساسیت طبیعی زنان نسبت به مردم این برتری را (در مقایسه با مردان) به آن‌ها می‌دهد که اعضای گروه را برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها تشویق کنند (ساعتچی، ۱۳۷۷). مدیریت مبتنی بر فرمان دادن و کنترل نمی‌تواند در امور بازرگانی و تجارت اثربخش باشد. آنچه امروزه موجبات رشد و ترقی سازمان‌ها را فراهم می‌کند خلاقیت و نوآوری است و نمی‌توان به افراد فرمان داد که خلاق و نوآور باشند؛ بلکه فضای باز و مدیریت مشارکتی لازمه خلاقیت و نوآوری است. هر چند ممکن است این نتیجه‌گیری که «زنان بیش از مردان به طور طبیعی نسبت به سبک‌های رهبری مشورتی، اجماعی و مردمی و مردان بیش از زنان نسبت به سبک‌های رهبری آمرانه گرایش یا تمایل دارند» درست باشد. ولی این واقعیت را نباید از نظر دور داشت که بسیاری از مردان در عمل به این نتیجه می‌رسند که رهبری آمرانه، مناسب‌تر است (ساعتچی، ۱۳۷۷).

با توجه به مطالب فوق، مسئله اصلی پژوهش حاضر، عدم به کارگیری زنان در پست‌های مدیریتی به طور گسترده است. علت‌های مختلفی برای این کار از سوی مدیران و مسئولان مرد بیان شده است. در این پژوهش قصد نداریم چالش‌ها و مشکلات و علت عدم به کارگیری گسترده زنان را در عرصه مدیریتی بررسی کنیم، بلکه هدف پژوهش حاضر این است که بررسی کند فارغ از این مسائل، آیا هویت زنانه با سبک‌های رهبری رایج در مدیریت همخوانی

دارد یا خیر؟ و اگر جواب مثبت است، این سبک‌ها در مدیریت امروز چه جایگاهی دارند تا بتوان بر اساس آن‌ها درباره مدیریت زنان قضاوت کرد. همچنین به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که تاکتیک‌های ارتباطی چه نقش میانجیگری در این بازی می‌کنند؟ به نظر می‌رسد پاسخ به این سؤالات، بتواند علت‌های واقعی مسئله اصلی پژوهش را نیز تبیین کند.

هویت زنانه:

امروزه یکی از موضوعات اساسی که بخشی از مباحث اندیشمندان حوزه اجتماعی، فرهنگی و تربیتی را به خود اختصاص داده، مقوله هویت است و در این میان، مسأله هویت زن جایگاه خاصی یافته است. حساسیت مسأله هویت از آن جهت است که این مقوله به شدت تحت تأثیر تحولات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیک پیرامون خود قرار دارد (سجادی، ۱۳۸۳). از طرفی وقتی صحبت از هویت می‌شود، بیش‌تر بحث هویت جنسی^۱ مطرح می‌شود. بنابراین، در تعریف آن به آگاهی انسان از طبیعت زیست‌شناختی و پذیرفتن این طبیعت برای خود اشاره شده است. یعنی بررسی و مطالعه تفاوت‌های بیولوژیک، روان‌شناختی و جسمی مشخص‌کننده تفاوت‌های هویتی زن و مرد است که به کرات در پژوهش‌های مختلف به آن اشاره شده است.

البته باید خاطر نشان کرد؛ جامعه‌شناسان تمایز مهمی بین جنس و جنسیت قائل هستند. اصطلاح جنس بر تفاوت‌های بیولوژیک میان زن و مرد دلالت دارد، حال آن که جنسیت، ناظر بر ویژگی‌های شخصی و روانی است که جامعه آن‌ها را تعیین می‌کند (گرت^۲، ۱۳۸۲). در دهه‌های اخیر، درباره تفاوت‌های جنسی و جنسیتی زنان و مردان، نظریات متعدد و متفاوتی مطرح شده است. شماری اندک از نخستین فمینیست‌های رادیکال، هرگونه تفاوت جنسی میان زن و مرد را منکر می‌شدند و از پیش‌فرض دانستن این که تفاوت‌های بیولوژیک میان زن و مرد طبیعی است، سرباز می‌زدند (گرت، ۱۳۸۲). به طوری که سیمون دوپوار، در پاسخ به این پرسش که زن چیست؟ اعلام کرد که زن چیزی جز نتیجه و محصول نیروهای اجتماعی و اقتصادی نیست. به عقیده او زن از شکم مادر، متولد نمی‌شود، بلکه تحت شرایط اجتماعی و

1. Sex Identity

2. Garrett



اقتصادی است که به یک زن تبدیل می‌شود (فیشر، ۱۳۸۱). به عبارت دیگر، فمینیست‌ها معتقد هستند زن و مرد فقط از جهت جنسی و زیست‌شناختی متفاوت هستند؛ اما سایر تفاوت‌ها مانند تفاوت‌های ذهنی، روحی، اختلاف نگرش‌ها و گرایش‌ها و استعدادها همگی محصول روابط اجتماعی و تاریخی است؛ بنابراین نباید کارها را به زنانه و مردانه تقسیم کرد. برخلاف نظر فمینیست‌ها، شواهد علمی نشان می‌دهد همه انسان‌ها از بدو تولد، دارای جریان‌هایی الکتریکی در مغز هستند که هدایت‌گر رفتارهای انسانی آن‌ها است. در حقیقت می‌توان گفت که یک زن به هنگام تولد، زن به دنیا می‌آید. پاره‌ای دیگر از اندیشمندان، تفاوت جنسی میان زن و مرد را پذیرفته‌اند؛ اما ملاک قرار دادن آن‌ها برای نقش‌ها و انتظارات متفاوت را بر نمی‌تابند. به بیان دیگر، آن‌ها تفاوت جنسی زن و مرد را می‌پذیرند؛ اما هرگونه تفاوت جنسی را معلول فرهنگ مردسالاری دانسته و خواستار الغای آن و تساوی نقش‌ها و مسئولیت‌های زنان و مردان هستند.

امروزه بسیاری بر این باور هستند که عوامل بیولوژیک، در شکل‌دادن به نقش‌های جنسی زن و مرد در جامعه، بسیار مؤثر هستند. در جامعه‌شناسی، از تفاوت جنسی بیولوژیک، برای توضیح دادن و تقسیم کار در خانواده و جامعه، به طور کلی سود جسته‌اند. سیاست‌مداران نیز مانند جامعه‌شناسان، تقسیم کار جنسی در خانواده و جامعه را طبیعی و مطلوب جلوه داده‌اند (گرت، ۱۳۸۲). بر مبنای همین شواهد و قرائن علمی، فمینیست‌های پست‌مدرن، تفاوت‌های جنسی و نقش‌های متناسب با ویژگی‌های بیولوژیک زن و مرد را پذیرفته‌اند. آن‌ها با تأکید بر اصل تفاوت انسان‌ها معتقد هستند که باورهای جهان‌شمول فمینیست‌های رادیکال نه تنها غیر قابل دسترسی است، بلکه می‌تواند اشکال جدیدی از ستم بیافریند. آن‌ها معتقد هستند که زن، نیازمند خانواده، همسر و فرزند است.

از نگاه مدیریتی نیز به مدیران زن و مرد صفات متفاوتی را نسبت می‌دهند؛ که البته این تفاوت‌های بین زن و مرد بیش‌تر به جنس بیولوژیک آن‌ها نسبت داده می‌شود. بسیاری از این ویژگی‌های متفاوت، نتیجه کلیشه‌های جنسی^۱ است که درک متفاوتی از جنسیت‌ها به وجود می‌آورد. در تحقیقاتی که در حوزه مرتبط با جنسیت انجام شده است، پاول و باترفیلد^۲

-
1. Gender Stereotypes
 2. Powell & Butterfield

(۱۹۸۱)، بیان کردند که بیش تر محققانی که روی این موضوع پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند بیش‌ترین اولویت را بر تفکیک جنس بیولوژیکی و هویت مربوط به جنس داده‌اند. میان زن و مرد هم از نگاه علوم تجربی و روان‌شناسی و هم از منظر آموزه‌های دینی، تفاوت‌های طبیعی و تکوینی متعددی وجود دارد (محمدی، ۱۳۹۲). به زعم محقق اگرچه ممکن است جو مردسالارانه در سازمان‌ها، مدیریت زنان را تحت تأثیر قرار داده باشد؛ ولی تفاوت‌هایی طبیعی انکارناپذیری بین زن و مرد وجود دارد که اهم آن‌ها عبارتند هستند از:

- گرایش به دین و مسائل معنوی در میان زنان بیش از مردان است.
- دختران به دلیل تمایل بیش‌تر به روابط گروهی و اینارگرانه، در بازی‌های گروهی کم‌تر از پسران به وضع قوانین تمایل دارند. در یک مطالعه میدانی، پسران ۵۰ مرتبه بیش‌تر از دختران حالت رقابت نشان دادند؛ درحالی‌که دختران ۲۰ برابر بیش‌تر از پسران هم‌صحبتی و مشارکت را برگزیدند.
- دختران به توان، استعداد و پیشرفت پسران توجه می‌کنند، اما پسران بیش‌تر به ظاهر و جاذبه‌های جسمی دختران توجه می‌کنند.
- حساسیت پوستی جنس زن از همان بدو تولد بیش‌تر است و با نوازش بدنی، نشاط روانی می‌یابد؛ به‌گونه‌ای که گفته شده حساسیت پوستی زن ده برابر بیش‌تر از مردان است. این مسئله در مسائل جنسی تأثیر فراوانی دارد، میل جنسی مردان در جوانی بیش‌تر است، ولی میل جنسی زنان در میان‌سالی قوی‌تر است.
- زنان در استفاده هم‌زمان از دو نیمکره مغزشان توانا‌تر از مردان هستند؛ به همین دلیل دو نیمکره مغز در آن‌ها تخصصی نیست. همین امر از سطح تمرکز و دقت زنان در مسائل عمیق و پیچیده می‌کاهد (محمدی، ۱۳۹۲).

به‌رغم تفاوت‌های موجود طبیعی و تکوینی بین زن و مرد، به نظر می‌رسد در امور اجتماعی و مدیریتی همانطور که در اسلام هم تأکید شده است می‌توان با توجه به توان و ویژگی‌های زنان مسئولیت‌هایی را به آن‌ها واگذار کرد؛ کما اینکه در مواردی زنان آن را ثابت کرده‌اند.

سبک‌های رهبری:

رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به سوی هدف‌های



مورد نظر (رابینز، ۱۳۸۶). رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به طوری که آن‌ها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند. رهبر باید هم بر وظیفه^۱ و هم بر رابطه^۲ تأکید داشته باشد. نظریه‌های مختلفی درباره رهبری ارائه شده است. از نظریه‌های شخصیتی که رهبران را بر اساس ویژگی‌های شخصیتی از غیر رهبران متمایز می‌کنند؛ تا نظریه‌های رفتاری که رهبران را بر اساس نوع رفتارشان به طور کلی به دو طبقه رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار تقسیم می‌کنند. رهبر وظیفه‌مدار، استبدادی عمل کرده و تمام تصمیمات را به تنهایی می‌گیرد و رهبر رابطه‌مدار با دیگران به مشورت می‌نشیند و مشارکتی عمل می‌کند.

از دیگر نظریه‌های رهبری، نظریه اقتضایی است. بر اساس رهبری اقتضایی چیزی به نام بهترین راه نفوذ در مردم وجود ندارد. اینکه شخص از چه شیوه رهبری در رفتار با افراد یا گروه‌ها استفاده کند، به سطح آمادگی کسانی بستگی دارد که رهبر می‌کوشد در آن‌ها نفوذ کند. بر اساس سطح آمادگی پیروان، چهار سبک رهبری شناخته شده است:

۱. سبک دستوری (آمرانه): در این روش، رهبر دستورالعمل‌های صریح آماده می‌کند و بر عملکرد نظارت دقیق دارد. از این شیوه رهبری زمانی استفاده قرار می‌شود که سطح آمادگی پیروان بسیار پایین باشد؛ به گونه‌ای که آن‌ها قادر به انجام وظایف محوله نبوده و انگیزه‌ای نیز برای انجام آن‌ها نداشته باشند.
۲. سبک ایجابی (حمایتی): در این روش مدیران خود تصمیم می‌گیرند، آن‌ها را به پیروان ابلاغ می‌کنند و درباره تصمیمات به آن‌ها توضیح می‌دهند و سعی می‌کنند تا آن‌ها را به انجام دادن وظایف محوله ترغیب کنند. از این روش رهبری زمانی استفاده می‌شود که پیروان قادر به انجام دادن وظایف محوله باشند، ولی انگیزه‌ای برای انجام دادن آن‌ها نداشته باشند.
۳. سبک مشارکتی: در این روش مدیران همراه با پیروان اقدام به تصمیم‌گیری و تدوین برنامه‌های اجرایی می‌کنند و اجرای آن را به عهده پیرو می‌گذارند. این شیوه زمانی مناسب است که پیرو قادر به انجام دادن کار خاصی نیست، اما به انجام دادن آن تمایل دارد. به عبارت دیگر، برای مسائل موردی که نیروی انسانی با آن مواجه

1. Task

2. Relationship

می‌شود، می‌تواند مفید باشد.

۴. سبک تفویضی: در این روش، مدیر مسئولیت را به پیرو واگذار می‌کند. پیرو خود موقعیت را شناسایی کرده، تصمیم می‌گیرد، اجرا می‌کند و پاسخگوی نتایج تصمیمات خود است. این شیوه زمانی مفید است که نیروی انسانی به انجام دادن مسئولیت‌های محوله قادر باشند و انگیزه بالایی نیز داشته باشند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۴).

در پژوهش حاضر، دو سبک استبدادی (دستوری) و مشارکتی که در دو سر طیف قرار می‌گیرند، به عنوان مبنای سبک رهبری قرار گرفته است. به عبارت دیگر، هدف بررسی ارتباط هویت زنانه با این دو سبک رهبری است.

هویت زنانه و سبک‌های رهبری:

همان‌طور که در بالا اشاره شد، درباره سبک‌های رهبری مطالعات گسترده‌ای انجام شده است. اما با حضور زنان در سازمان‌ها، رفتار رهبری زنانه^۱ و مردانه^۲ نیز به این مطالعات اضافه شد (دیل و استیفنسون^۳، ۱۹۹۸) و درباره سبک رهبری زنان و مردان پژوهش‌هایی انجام شد. درباره تفاوت‌های موجود میان سبک‌های رهبری زنان و مردان نظریه‌های گوناگونی اظهار شده است که یکی از این نظریه‌ها به شرح زیر است:

- میان سبک‌های رهبری زنان و مردان تفاوتی وجود ندارد. زنانی که در پی حرفه غیرسستی مدیریت هستند، تصور کلیشه‌ای مربوط به زنانگی را رد می‌کنند و نیازها، ارزش‌ها و سبک رهبری آن‌ها همانند مردانی است که در پی حرفه مدیریت هستند.
- میان سبک‌های رهبری و مدیریت زنان و مردان تفاوت‌های مبتنی بر تصورات قالبی وجود دارد. میان زنان و مردان مدیر، به همان شیوه‌ای که در تصورات قالبی به تصویر کشیده شده است، تفاوت وجود دارد و در نتیجه تجارب دوران آغازین زندگی (هنگام فرایند اجتماعی شدن)، مردانگی در مردان و زنانگی در زنان تقویت می‌شود.

-
1. Fiminine
 2. Muscline
 3. Deal & Stevenson



• میان سبک مدیریتی مردان و زنان تفاوت‌های غیر مرتبط با تصورات کلیشه‌ای وجود دارد. زنان و مردان مدیر به شیوه‌هایی مغایر با تصورات قالبی مدیریت می‌کنند. چون در هنگام فرایند اجتماعی شدن، تجارب نخستین زنان با تجارب نخستین مردان متفاوت است. بنابراین، زنان مدیر باید افراد استثنائی باشند تا بتوانند تجارب نخستین خود را جبران کنند (پاول، ۲۰۱۰).

ادبیات موجود در زمینه جنسیت و رهبری به دو نتیجه منتهی شده است. نخست، از نظر شیوه رهبری، تشابه بین مرد و زن بیش از نقاط اختلاف یا تفاوت آن‌ها است. دوم، آنچه موجب تفاوت آن‌ها می‌شود این است که زنان بیش‌تر به شیوه رهبری مشارکتی توجه می‌کنند، در حالی که مردان بیش‌تر طرفدار شیوه فرماندهی و دستوردهی هستند (رابینز، ۱۳۸۶). شباهت‌هایی که میان مردان و زنان رهبر وجود دارد نباید موجب شگفتی شود. تقریباً در همه پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است، پست مدیریت را مترادف با رهبری دانسته‌اند. از این رو تفاوت به جنس مورد نظر بستگی دارد؛ زیرا بحث در این است که فرد خودش مسیر شغلی را تعیین می‌کند یا سازمان آن را تعیین می‌کند. کسانی که مسیر شغلی خود را به عنوان مدیر انتخاب کرده‌اند، دارای وجوه مشترک و شباهت‌های زیادی هستند. کسانی که دارای ویژگی‌های خاص رهبری هستند احتمالاً به عنوان رهبر به حساب می‌آیند و تشویق می‌شوند تا پستی را احراز کنند که بتوانند این توانایی‌ها را به نمایش بگذارند. صرف‌نظر از نوع جنس (مرد یا زن) این وضع درباره کسانی که پست‌های سازمانی را احراز کرده‌اند نیز صدق می‌کند. به همین گونه، سازمان‌ها هم می‌کوشند تا افراد خاصی را برگزینند، ارتقای مقام دهند و به پست‌های رهبری بگمارند. نتیجه این می‌شود (صرف‌نظر از نوع جنس) کسانی که به پست‌های رسمی سازمانی می‌رسند از جهات بسیاری شباهت‌هایی زیادی با هم دارند (رابینز، ۱۳۸۶).

با توجه به این نتیجه‌گیری، پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده نشان می‌دهد که شیوه رهبری زنان و مردان متفاوت است (رابینز، ۱۳۸۶). در حالی که زنان بیش‌تر بر همکارانشان تمرکز دارند، مردان ترجیح می‌دهند از توانایی‌ها و مهارت‌هایشان استفاده کنند (ستر و

باگنتال^۱، (۱۹۶۶). کلنک^۲ (۱۹۹۶)، به تفاوت سبک‌های رهبری مردان و زنان اشاره کرده است. او بیان کرد سبک‌های مردانه بیش‌تر ابزاری^۳، وظیفه‌مدار^۴ و استبدادی هستند در حالی که سبک‌های رهبری زنانه بیش‌تر میان‌فردی^۵، کاریزماتیک و دموکراتیک هستند (آشا و کومار^۶، ۲۰۱۱). زنان همواره مشارکت اعضاء را تشویق و تقویت می‌کنند، قدرت و اطلاعاتی را که دارند با دیگران در میان می‌گذارند و همواره می‌کوشند تا زیردستان را تقویت کنند که برای شخص خود ارزش قائل شوند. آن‌ها ترجیح می‌دهند که در مقام مدیریت سازمان و رهبری، به ویژگی‌های خود، از نظر تخصص، برقرار کردن تماس با دیگران، شخصیت فره‌مند و مهارت-های انسانی استفاده کنند و بدین وسیله بر دیگران اعمال نفوذ کنند. از سوی دیگر مردان بیش‌تر می‌کوشند تا شیوه‌ای از رهبری را به کار بگیرند که حالت دستوردهی، فرماندهی و کنترل دارد. آن‌ها همواره به اختیارات رسمی و قدرت سازمانی خود تکیه می‌کنند. نتیجه پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده همواره به گونه‌ای مشروط است. زنان رهبر بیش‌تر مردم‌سالار هستند، ولی اگر پست‌هایی را احراز کنند که معمولاً به مردان تعلق دارد، این ویژگی‌ها به تدریج کاهش می‌یابد. ظاهراً، هنجارهای گروه و قالبی اندیشیدن مردسالاری که در مردان وجود دارد باعث می‌شود که زنان، دست از سلیقه‌ها و اولویت‌های فردی و شخصی خود (به عنوان رهبر) بردارند و فراموش کنند که شیوه رهبری زنان چگونه است و بیش‌تر حالت خودکامه و دستوردهی در پیش گیرند (رایبیز، ۱۳۸۶). شاید به همین دلیل باشد که اگلی و جانسون^۷ (۱۹۹۰)، در مطالعه خود بر روی سبک‌های رهبری زنان و مردان به این نتیجه رسیدند که رهبران زن نسبت به رهبران مرد بیش‌تر وظیفه‌مدار هستند (اگلی و جانسون، ۱۹۹۰). زنان سبک رهبری را انتخاب می‌کنند که به نوعی مردانه است و بهتر در ساختارهای سلسله مراتبی و اجتماعی قرار می‌گیرد که این اغلب به سلطه مردانه برمی‌گردد (آکر^۸، ۱۹۸۹).

-
1. Centers & Bugenthal
 2. Klenke
 3. Instrumental
 4. Task-oriented
 5. Interpersonal
 6. Asha & Kumar
 7. Eagly & Johnson
 8. Acker



پس به‌طور ملاحظه‌پذیری انتخاب تاکتیک‌ها بر مبنای انتظارات و ادراکات (کارلی^۱، ۱۹۹۹) یا ناشی از رد تصور کلیشه‌ای مربوط به زنانگی است که زنان تمایل دارند سبک رهبری خود را همانند مردان انتخاب کنند. این نشان می‌دهد که در طی دهه‌های گذشته، سبک‌های رهبری با مردان پیوند خورده است و سبک مردگرایانه با رفتار رهبر و الزامات متعلق به آن مترادف شده است.

بیش‌تر پژوهش‌های انجام شده در زمینه متفاوت بودن سبک رهبری زن و مرد، آن را به تفاوت هویتی نسبت می‌دهند. برای مثال، طبق نظریه استنباط متناظر^۲، خصلت‌های درونی افراد از ویژگی‌های بیرونی آن‌ها قابل استنتاج است؛ یعنی می‌توان ویژگی‌های درونی افراد را از جنبه‌های رفتاری آن‌ها استنباط کرد (اگلی و چاین^۳، ۲۰۱۰). این نظریه پیامد رفتار را مبنای اسناد می‌داند و پیش‌بینی می‌کند که مردم سعی دارند از روی رفتار استنباط کنند که آیا آن رفتار با یک خصیصه پایدار شخص تطبیق می‌کند یا خیر. خصیصه‌های قابل مشاهده اغلب حاصل روابط بین روانشناسی فردی و دسته‌بندی‌های اجتماعی است و به خود هویتی^۴ و فرافکنی منجر می‌شود. این دسته‌بندی از خود در رفتار انعکاس یافته و انتظار می‌رود از طریق انتخاب نقش‌های اجتماعی مقبول با هویت فرافکنی همخوانی داشته باشد (آشا و کومار، ۲۰۱۱). بنابراین، وجود هویت‌های اجتماعی مردانه و زنانه و انعکاس آن‌ها در رفتار گروه در درون سازمان می‌تواند نشان‌دهنده سبک رهبری در سازمان باشد (اگلی و چاین، ۲۰۱۰). بر اساس مطالب فوق و به‌رغم وجود سلطه مردانه در رهبری به این نتیجه رسیدیم که به نظر می‌رسد بین هویت زنانه و سبک‌های رهبری می‌تواند رابطه وجود داشته باشد. یعنی هویت زنانه با سبک مدیریت مشارکتی رابطه مستقیم و با مدیریت استبدادی رابطه معکوس دارد.

تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی

مفهوم تاکتیک‌های ارتباطات سازمانی، توسط یاماگوچی^۵ (۲۰۰۹) با مطالعه درباره

-
1. Carli
 2. Correspondent inference theory
 3. Eagly & chin
 4. Self-Identification
 5. Yamaguchi

تاکتیک‌های تأثیر^۱ ارائه شده است. تاکتیک‌های تأثیر، تاکتیک‌هایی هستند که به وسیلهٔ افراد در محیط کار استفاده شده‌اند تا بر سرپرستان، همکاران و افراد زیردست تأثیر بگذارند (کیپنیس^۲ و همکاران، ۱۹۸۰). با توجه به این تعریف، تاکتیک‌های ارتباطی به این صورت تعریف می‌شود که افراد مافوق چگونه به منظور تحت تأثیر قرار دادن و تغییر نگرش مرئوسان با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند و آن‌ها را برای پذیرفتن الزامات، نتایج یا تصمیمات گرفته شده به وسیلهٔ رئیس یا سازمان تشویق می‌کنند؛ بنابراین، تمرکز بر ارتباط رو به پایین است.

محققان دیگری مفهوم «تاکتیک‌های تأثیر» را بسط دادند (از قبیل؛ یوکل و فالبی^۳، ۱۹۹۰؛ یوکل و فالبی^۴، ۱۹۹۱؛ یوکل و تراسی^۵، ۱۹۹۲؛ یوکل، فالبی و یون^۶، ۱۹۹۳؛ یوکل، جونین و ساتولانو^۷، ۱۹۹۵؛ یوکل، کیم و فالی^۸، ۱۹۹۶). البته تاکتیک‌های تأثیر به وسیله فالبی و یوکل (۱۹۹۱)، کیپنیس و اشمیت^۹ (۱۹۸۵) و سومچ و درچ-زهاوی^{۱۰} (۲۰۰۲)؛ به سه دسته منطقی^{۱۱}، نرم^{۱۲} و سخت^{۱۳} تقسیم‌بندی شدند؛ در پژوهش حاضر این دسته‌بندی مبنا قرار گرفته است. در زیر اشاره‌ای به این مفاهیم شده است.

تاکتیک‌های ارتباطی منطقی

استدلال منطقی: رئیس برای تشویق مرئوس به پذیرفتن یک تصمیم، استدلال منطقی ارائه می‌دهد.

مصادق واقعی: رئیس یک مدرک واقعی نشان می‌دهد تا فرد زیردست را متقاعد به پذیرفتن یک تصمیم کند.

1. Influence tactics
2. Kipnis
3. Yukl & Falbe
4. Yukl & Tracey
5. Yukl, Falbe & Youn
6. Yukl, Guinan & Sottolano
7. Yukl, Kim & Falbe
8. Kipnis & Schmidt
9. Somech & Drach-Zahavy
10. Rational
11. Soft
12. Hard



تاکتیک‌های ارتباطی نرم

احساس نگرش مطلوب: رئیس (مافوق) تلاش می‌کند تا زیردستان را عادت دهد قبل از آنکه تصمیم را به آن‌ها بگوید، به صورت مطلوب درباره او فکر کنند. توسل به وفاداری: شخص مافوق، قبل از اینکه تصمیم را به مرئوسان بگوید، احساس وفاداری آن‌ها را جذب می‌کند. توسل به دوستی: رئیس به دوستی زیردستان متوسل می‌شود تا به آن‌ها تصمیمی را بگوید.

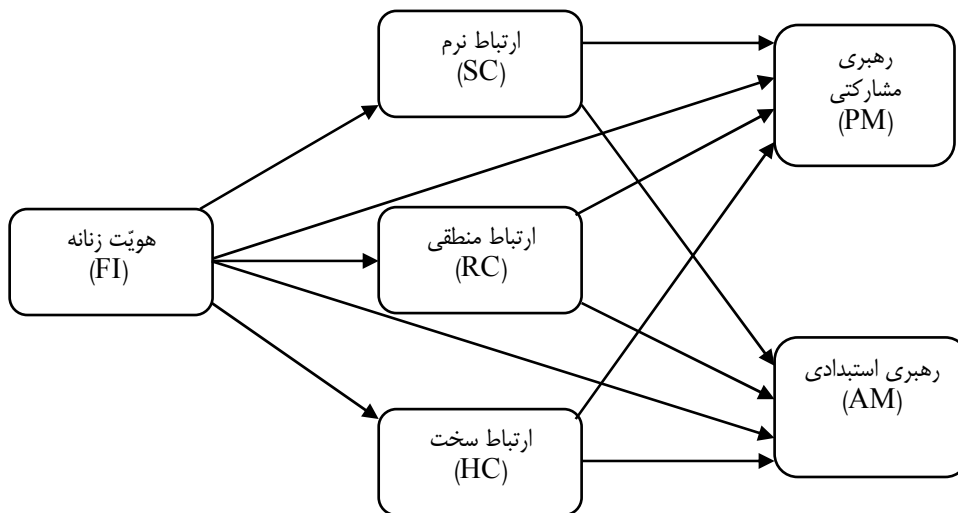
تاکتیک‌های ارتباطی سخت

ادعای اختیار/حق: شخص مافوق به دنبال ایجاد مشروعیت تصمیم، از طریق ادعای اختیار یا حق برای برقرار ساختن آن است. تقاضا: مافوق از مادون می‌خواهد که تصمیم را بپذیرد. تهدید: شخص مافوق برای پذیرش تصمیم به وسیله زیردستان، از تهدید استفاده می‌کند. تذکرها/مدام: شخص مافوق برای پذیرش تصمیم به وسیله زیردستان، مدام به آن‌ها یادآوری می‌کند (یاماگوچی، ۲۰۰۹). زنان و مردان به دلایل گوناگون باید بین خود ارتباط برقرار کنند. در نتیجه جنسیت به صورت مانعی بر سر راه ارتباطات اثربخش (بین دو جنس) درمی‌آید. نتیجه پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد مردان به هنگام صحبت کردن بر مقام خود تأکید می‌کنند، در حالی که زنان از مقام خود برای ایجاد ارتباط استفاده می‌کنند. یعنی مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد، و زنان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره روابط اجتماعی و صمیمیت باشد. مردان مسأله‌ای را می‌شنوند، می‌خواهند خواسته‌های خود را ابراز و با ارائه راه‌حل، استقلال خود را حفظ کرده و بر امور اعمال کنترل کنند. از سوی دیگر زنان به مسأله از این دیدگاه نگاه می‌کنند که می‌خواهند از آن به عنوان وسیله‌ای برای کسب حمایت استفاده قرار دهند. زنان به گونه‌ای مسأله را ارائه می‌کنند که بتوانند ارتباطات خود را تقویت کنند، ولی نمی‌خواهند توصیه‌های مردان را به کار بینند (رابینز، ۱۳۸۶).

در زمینه رابطه بین سبک‌های رهبری و تاکتیک‌های نفوذ تحقیقات زیادی انجام شده است.

اگرچه ثابت شده است تاکتیک‌های نفوذ نرم اثربخش‌تر هستند، ولی رهبران مستبد از استراتژی‌های نفوذ سخت بیش‌تر از استراتژی‌های نفوذ نرم استفاده می‌کنند. همچنین پژوهش‌ها نشان داده است که مردان بیش‌تر از زنان از تاکتیک‌های نفوذ سخت استفاده می‌کنند (راشا و کومار، ۲۰۱۱). بر این اساس، به نظر می‌رسد چون هدف زنان از ارتباطات کسب حمایت است، بیش‌تر از تاکتیک‌های ارتباطی منطقی و نرم استفاده می‌کنند. یعنی هویت زنانه می‌تواند با تاکتیک‌های ارتباطی نرم و منطقی رابطه مستقیم و با تاکتیک ارتباطی سخت رابطه معکوس داشته باشد.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی فوق، دو فرضیه اصلی برای پژوهش به صورت زیر تدوین شد:
فرضیه اصلی ۱: به نظر می‌رسد هویت زنانه با سبک رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و



معناداری دارد.

فرضیه اصلی ۲: به نظر می‌رسد هویت زنانه با سبک رهبری استبدادی رابطه معکوس و معناداری دارد.

همچنین فرضیه‌های فرعی به صورت زیر ارائه شد:

فرضیه فرعی ۱: به نظر می‌رسد که هویت زنانه با تاکتیک‌های ارتباطی نرم رابطه مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۲: به نظر می‌رسد که هویت زنانه با تاکتیک‌های ارتباطی منطقی رابطه مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۳: به نظر می‌رسد که هویت زنانه با تاکتیک‌های ارتباطی سخت رابطه معکوس و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۴: به نظر می‌رسد تاکتیک‌های ارتباطی نرم با سبک رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۵: به نظر می‌رسد تاکتیک‌های ارتباطی نرم با سبک رهبری استبدادی رابطه معکوس و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۶: به نظر می‌رسد تاکتیک‌های ارتباطی منطقی با سبک رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۷: به نظر می‌رسد تاکتیک‌های ارتباطی منطقی با سبک رهبری استبدادی رابطه معکوس و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۸: به نظر می‌رسد تاکتیک‌های ارتباطی سخت با سبک رهبری مشارکتی رابطه معکوس و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۹: به نظر می‌رسد تاکتیک‌های ارتباطی سخت با سبک رهبری استبدادی رابطه مستقیم و معناداری دارد.

روش پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش سعی بر آن است تا اثرات هویت زنانه بر سبک‌های ارتباطی و سبک‌های رهبری بررسی شود، لذا پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ

روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان زن ادارات دولتی شهرستان ملایر بودند. تعداد نمونه آماری پژوهش نیز با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و واریانس نامعلوم، ۷۶ نفر تعیین شد که ویژگیهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بطور خلاصه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

سن	سابقه خدمت	پست سازمانی	تحصیلات
۲۰-۳۰ سال	زیر ۱ سال	۶	۲۳
۳۰-۴۰ سال	۱-۵ سال	۲۱	۳۶
۴۰-۵۰ سال	۵-۱۰ سال	۲۰	۱۶
	۱۰-۱۵ سال	۱۸	۴۲
بیش‌تر از ۵۰ سال	۱۵-۲۰ سال	۸	۱
	بالای ۲۰ سال	۳	۱۷
جمع	جمع	۷۶	۷۶

برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش متغیر هویت زنانه از پرسشنامه استاندارد بم^۱ (۱۹۷۴)، استفاده شد. پرسشنامه بم شامل ۶۰ آیتم است که ۲۰ آیتم آن مربوط به هویت زنانه است که ۱۳ آیتم از آن انتخاب شد. برای سنجش متغیرهای تاکتیک‌های ارتباطی از پرسشنامه یاماگوچی (۲۰۰۵) اقتباس شده است که مجموعاً شامل ۱۵ سؤال، یعنی برای هر تاکتیک ارتباطی ۵ سؤال در نظر گرفته شده است. در نهایت، برای سنجش سبک رهبری ۸ سؤال از پرسشنامه استاندارد هرسی^۲ و همکاران (۱۹۷۹)، انتخاب شده است.

برای بررسی روایی سازه یا میزان تبیین‌پذیری هر متغیر توسط سؤالات مربوطه از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. که نتایج آن در جدول ۲ آمده است. به‌منظور بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از نرم‌افزار لیزرل^۳ و مدل تحلیل مسیر^۱ استفاده شد.

1. Bem
2. Hersey
3. LISREL



جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	شاخص (سؤال) مربوطه	بار عاملی (ضریب استاندارد)	اعداد معناداری (t-value)
هویت زنانه (FI)	برخورد مهربانانه با دیگران در محیط کار	۰/۶۷	۶/۴۳
	بشاش و خوشرو بودن در محیط کار	۰/۷۷	۷/۸۱
	ساده و بی‌آلایش بودن	۰/۵۳	۴/۷۹
	دلسوز و غمخوار بودن	۰/۷۸	۷/۹۱
	استفاده نکردن از زبان تند و خشن	۰/۷۳	۷/۲۳
	حساس بودن به نیازهای دیگران	۰/۷۴	۷/۳۵
	زود باور بودن و اعتماد کردن به دیگران	۰/۷۸	۷/۹۲
	وفادار بودن	۰/۴۵	۳/۹۷
	حساس بودن به نیازهای دیگران	۰/۶۸	۶/۵۴
	آرام صحبت کردن در محیط کار	۰/۵۱	۴/۶۳
ارتباطات نرم (SC)	با محبت بودن و محبت کردن به دیگران	۰/۷۰	۶/۸۶
	احساس همدردی با دیگران در صورت به وجود آمدن مشکل	۰/۷۹	۸/۰۵
	خجالتی بودن	۰/۷۳	۷/۲۶
	برقراری رابطه دوستانه با دیگران قبل از بیان تصمیم	۰/۶۵	۶/۰۶
	در جریان قرار دادن ذی‌نفعان قبل از اتخاذ تصمیم	۰/۷۵	۷/۴۰
	جلب حمایت همکاران قبل از اتخاذ تصمیم	۰/۸۴	۸/۶۴
	توسل به جلب حمایت همکاران قبل از اتخاذ تصمیم	۰/۶۲	۵/۶۸
	جلب احساس وفاداری همکاران قبل از در میان گذاشتن مسائل	۰/۷۳	۷/۰۳
	ارتباط برقرار کردن بر اساس چارچوب و منطق پذیرفته شده	۰/۶۱	۵/۶۷
	متقاعد کردن منطقی همکاران در صورت تیاژ به اتخاذ تصمیم	۰/۷۴	۷/۳۲
ارتباطات منطقی (RC)	استناد به دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها	۰/۷۴	۷/۳۷
	استفاده از مدارک و مستندات جهت متقاعد کردن دیگران	۰/۶۵	۶/۲۰
	در میان گذاشتن مسائل و مشکلات بر اساس چارچوب‌های رایج اداری	۰/۷۶	۷/۶۷

1. Path Analysis Model

متغیر	شاخص (سؤال) مربوطه	بار عاملی (ضریب)	اعداد معناداری (t-value)
ارتباطات سخت (HC)	تهدید دیگران برای قبول تصمیمات	۰/۷۶	۷/۸۵
	استفاده از اقتدار و قدرت جهت اجرای تصمیمات	۰/۶۸	۶/۵۷
	انتظار پذیرش تصمیمات از طرف دیگران در هر شرایطی	۰/۷۵	۷/۴۹
	عدم توجه به اظهارنظر دیگران در سازمان	۰/۷۸	۷/۱۵
رهبری مشارکتی (PM)	اجبار دیگران به تبعیت از دستورات	۰/۸۲	۸/۴۶
	اعتقاد به مشارکت کارکنان در کارها	۰/۸۵	۸/۸۴
	اعتقاد به مسئولیت پذیری افراد و ایجاد انگیزه در صورت مسئولیت داشتن	۰/۷۶	۷/۴۰
رهبری استبدادی (AM)	اعتقاد به کارایی داشتن تصمیمات جمعی و گروهی	۰/۵۴	۴/۷۷
	اهمیت دادن به نظرات دیگران و توجه به پیشنهادات دیگران	۰/۸۱	۸/۱۲
	اعتقاد به تنبلی بودن افراد	۰/۷۸	۷/۸۰
	مجبور کردن افراد به انجام دادن کارها	۰/۸۲	۸/۴۰
	اعتقاد به مسئولیت ناپذیر بودن افراد	۰/۸۰	۸/۰۹
	دستور دادن و امر و نهی کردن آمرانه	۰/۷۸	۷/۸۷

با توجه به اعداد معنادار به دست آمده (بالای ۱/۹۶)؛ می توان نتیجه گرفت که کلیه بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) سطح معناداری لازم را دارند و کلیه سؤالات پرسشنامه، متغیرهای پژوهش را به خوبی تبیین می کنند. همچنین شاخص های برآزش به دست آمده برای مدل تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان از برآزش مناسب مدل تحقیق دارد. این شاخص ها در جدول ۳ آمده است.



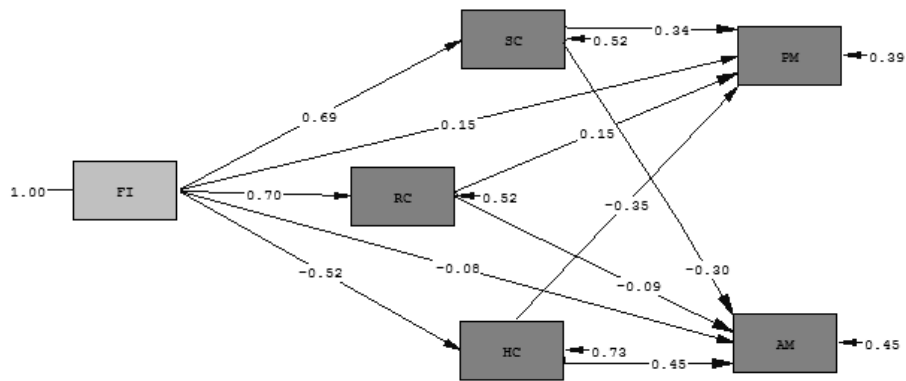
جدول ۳: شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره مدل فرضیات اصلی
χ^2 (Chi square)	$\chi^2/df \leq 3$	۰/۸۶۷
RMSEA ^۱	RMSEA < 0.08	۰/۰۷۵
شاخص برازش هنجار شده (NFI ^۲)	NFI > 0.90	۰/۹۱
شاخص برازش تطبیقی (CFI ^۳)	CFI > 0.90	۰/۸۹
شاخص نیکویی برازش (GFI ^۴)	GFI > 0.90	۰/۹۲
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI ^۵)	AGFI > 0.85	۰/۸۶

همانطور که ملاحظه می‌کنید، نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۳ نشان می‌دهد که χ^2/df برابر با ۰/۸۶۷، شاخص نیکویی برازش ۰/۹۲، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده ۰/۸۶ و شاخص برازش تطبیقی برابر با ۰/۸۹ است. این شاخصها نشان از تأیید مدل توسط داده‌های موجود را دارد.

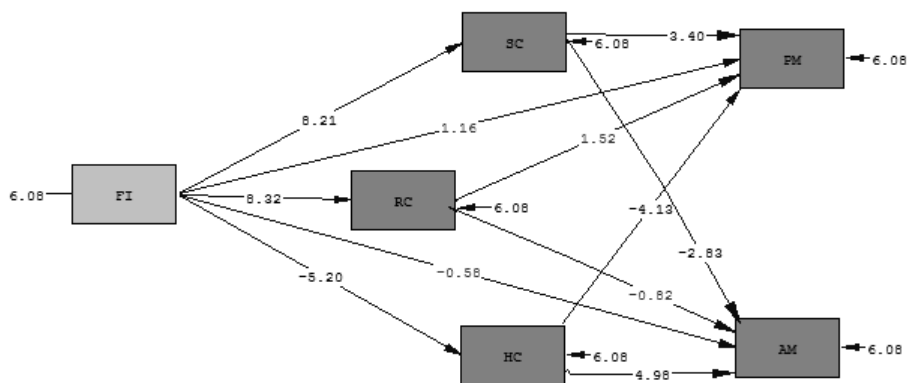
در این بخش به بررسی و آزمون فرضیه‌های مطرح شده از طریق مدل تحلیل مسیر اقدام می‌شود. بعد از بیان مدل و جمع‌آوری داده‌ها، تخمین مدل با مجموعه‌ای از روابط شناخته شده بین متغیرهای اندازه‌گیری شده؛ انجام شد. مدل‌های مسیر به عنوان توسعه منطقی مدل‌های رگرسیونی چندگانه هستند. در تحلیل مسیر امکان وجود هر تعداد متغیر مستقل و وابسته و هر تعداد معادله وجود دارد. در خروجی نمودار، معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل آزمون می‌شود. برای معنادار بودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد. نتایج مدل تحلیل مسیر و معناداری ضرایب مسیر در شکل ۲ و ۳ آمده است.

1. Root Mean Squarererror of Approximation
2. Normed Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Goodness of Fit Index
5. Adjusted Goodness of Fit Index



Chi-Square=3.47, df=4, P-value=0.48253, RMSEA=0.000

نمودار ۳: مدل تحلیل مسیر (ضرایب استاندارد)



Chi-Square=3.47, df=4, P-value=0.48253, RMSEA=0.000

نمودار ۲: مدل تحلیل مسیر (ضرایب معناداری)

در ادامه برای نمایش بهتر روابط و ضرایب پارامترهای مدل، جدول ۴ ارائه شده است.



جدول ۴: محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کل متغیرهای مستقل و وابسته

اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیر وابسته(به)	متغیر مستقل(از)	فرضیه‌ها
۰/۶۷	۰/۵۲	۰/۱۵	رهبری مشارکتی	هویت زنانه	فرضیه اصلی ۱
-۰/۵۹	-۰/۵۱	-۰/۰۸	رهبری استبدادی	هویت زنانه	فرضیه اصلی ۲
۰/۶۹	-----	۰/۶۹	ارتباطات نرم	هویت زنانه	فرضیه فرعی ۱
۰/۷۰	-----	۰/۷۰	ارتباطات منطقی	هویت زنانه	فرضیه فرعی ۲
-۰/۵۲	-----	-۰/۵۲	ارتباطات سخت	هویت زنانه	فرضیه فرعی ۳
۰/۳۴	-----	۰/۳۴	رهبری مشارکتی	ارتباطات نرم	فرضیه فرعی ۴
-۰/۳۰	-----	-۰/۳۰	رهبری استبدادی	ارتباطات نرم	فرضیه فرعی ۵
۰/۱۵	-----	۰/۱۵	رهبری مشارکتی	ارتباطات منطقی	فرضیه فرعی ۶
-۰/۰۹	-----	-۰/۰۹	رهبری استبدادی	ارتباطات منطقی	فرضیه فرعی ۷
-۰/۲۵	-----	-۰/۲۵	رهبری مشارکتی	ارتباطات سخت	فرضیه فرعی ۸
۰/۴۵	-----	۰/۴۵	رهبری استبدادی	ارتباطات سخت	فرضیه فرعی ۹

بر اساس جدول ۴، در بین متغیرها، هویت زنانه دارای بالاترین اثر مستقیم و اثر کل (۰/۷۰) بر ارتباطات منطقی است. از طرفی اثر مستقیم متغیر هویت زنانه بر متغیر رهبری مشارکتی ۰/۱۵ است؛ اما اثر کل آن ۰/۶۷ است. این نشان‌دهنده آن است که ۰/۵۲ اثر هویت زنانه بر رهبری مشارکتی از طریق تاکتیک‌های ارتباطی است. همچنین اثر مستقیم متغیر هویت زنانه بر متغیر رهبری استبدادی ۰/۰۸- است؛ اما اثر کل آن ۰/۵۹- است، که نشان از آن دارد ۰/۵۱- اثر هویت زنانه بر رهبری استبدادی به واسطه تاکتیک‌های ارتباطی است.

نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، ضرایب استاندارد برای ۷ فرضیه پژوهش، اعداد معناداری لازم (بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶-) را داشته و بنابراین، ۷ فرضیه از ۱۱ فرضیه این پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۵: نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (تأیید یا رد فرضیه‌ها)

فرضیه‌ها	متغیر مستقل (از)	متغیر وابسته (به)	ضریب استاندارد	اعداد معناداری (t values)	تأیید یا رد فرضیه
فرضیه اصلی ۱	هویت زنانه	رهبری مشارکتی	۰/۱۵	۱/۱۶	رد
فرضیه اصلی ۲	هویت زنانه	رهبری استبدادی	-۰/۰۸	-۰/۵۸	رد
فرضیه فرعی ۱	هویت زنانه	ارتباطات نرم	۰/۶۹	۸/۲۱	تأیید
فرضیه فرعی ۲	هویت زنانه	ارتباطات منطقی	۰/۷۰	۸/۳۲	تأیید
فرضیه فرعی ۳	هویت زنانه	ارتباطات سخت	-۰/۵۲	-۵/۲۰	تأیید
فرضیه فرعی ۴	ارتباطات نرم	رهبری مشارکتی	۰/۳۴	۳/۴۰	تأیید
فرضیه فرعی ۵	ارتباطات نرم	رهبری استبدادی	-۰/۳۰	-۲/۸۳	تأیید
فرضیه فرعی ۶	ارتباطات منطقی	رهبری مشارکتی	۰/۱۵	۱/۵۲	رد
فرضیه فرعی ۷	ارتباطات منطقی	رهبری استبدادی	-۰/۰۹	-۰/۸۲	رد
فرضیه فرعی ۸	ارتباطات سخت	رهبری مشارکتی	-۰/۲۵	-۴/۱۳	تأیید
فرضیه فرعی ۹	ارتباطات سخت	رهبری استبدادی	۰/۴۵	۴/۹۸	تأیید

همانطور که از جدول فوق مشخص است، نتایج تقریباً همانطور که انتظار می‌رفت، به دست آمد. هویت زنانه با سبک رهبری مشارکتی رابطه مثبت و با سبک رهبری استبدادی رابطه منفی دارد، اما این دو رابطه معنادار نبودند. بنابراین فرضیه‌های اصلی ۱ و ۲ رد شدند. نتایج نشان داد که هویت زنانه با سبک ارتباطی نرم و منطقی رابطه مثبت و معناداری داشت و با سبک ارتباطی سخت رابطه معکوس و معناداری داشت. بنابراین، فرضیه‌های فرعی ۱، ۲ و ۳ پذیرفته می‌شوند؛ یعنی زنان تمایل ندارند از سبک‌های ارتباطی سخت و تهدیدآمیز استفاده کنند.

سبک ارتباطی نرم با رهبری و مدیریت مشارکتی رابطه مستقیم و معنادار و با رهبری استبدادی رابطه معکوس و معناداری داشت؛ بدین معنی که کسانی که از سبک‌های ارتباطی نرم استفاده می‌کنند به مدیریت مشارکتی اعتقاد دارند. بنابراین، فرضیه‌های فرعی ۴ و ۵ تأیید شدند. همچنین سبک ارتباطی منطقی با رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و با رهبری استبدادی رابطه معکوس داشت؛ اما رابطه معنی‌دار نبود، پس فرضیه‌های فرعی ۶ و ۷ رد شدند. در



نهایت سبک ارتباطی سخت با رهبری مشارکتی رابطه معکوس و معنادار و با رهبری استبدادی رابطه مستقیم و معناداری داشت؛ بنابراین فرضیه‌های فرعی ۸ و ۹ تأیید شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش رابطه بین هویت زنانه و تاکتیک‌های ارتباطی با سبک‌های رهبری بررسی شد. اگرچه ارتباطات در سازمان می‌تواند از بالا به پایین یا از پایین به بالا باشد، اما در پژوهش حاضر صرفاً ارتباطات از بالا به پایین در سه نوع نرم، منطقی و سخت مد نظر بود. در زمینه سبک‌های رهبری نیز صرفاً بر دو سبک مشارکتی و استبدادی تأکید شد و سبک‌های دیگر مد نظر قرار نگرفت. دلیل این کار نیز این بود که محققان در پژوهش‌های قبلی سبک‌های مدیریتی زنان را بیش‌تر مشارکتی و سبک‌های مدیریتی مردان را در مقایسه با زنان بیش‌تر استبدادی گزارش کرده بودند (از قبیل؛ اگلی و کارو^۱، ۱۹۹۱؛ و اگلی و جانسون، ۱۹۹۰). با توجه به اینکه امروزه زنان نسبت به گذشته بیش‌تر در موقعیت‌های مدیریتی قرار می‌گیرند؛ هدف این بود که بررسی شود چه تاکتیک‌های ارتباطی یا سبک‌های رهبری با هویت زنانه آن‌ها بیش‌تر سازگاری دارد. به عبارت دیگر، چه تفاوت‌هایی بین سبک رهبری مردان و زنان وجود دارد. نتایج نشان داد هویت زنانه با سبک‌های ارتباطی نرم و منطقی رابطه مثبت و معنادار و با سبک ارتباطی سخت رابطه معکوس و معناداری داشت. یعنی ویژگی‌های زن‌گرایانه بیش‌تر تمایل به ارتباطات نرم و منطقی دارد تا ارتباطات سخت. این نتایج مطابق با نتایج پژوهش آشا و کومار (۲۰۱۱) بود که رابطه بین نفوذ نرم و هویت زنانه را تأیید کرده بودند. همچنین انصاری^۲ (۱۹۹۰)، بیان کرد که بین سبک‌های رهبری و تاکتیک‌های نفوذ نرم رابطه وجود دارد. موقعی که رهبران رفتار استبدادی بالایی از خود بروز می‌دهند، از تاکتیک‌های کنترل به منظور ضمانت اجرایی آن و ابراز وجود استفاده می‌کنند. در حالی که وقتی رهبران سبک مشارکتی را انتخاب می‌کنند، از تاکتیک‌های غیرکنترلی به منظور مورد لطف قرار دادن و کمک‌های شخصی استفاده می‌شود.

نتایج نشان داد هویت زنانه با رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و با رهبری استبدادی رابطه

-
1. Eagly & Carau
 2. Ansari

معکوس داشت، اما این دو رابطه معنادار نبودند. نتایج همچنین مشخص کرد، ارتباطات نرم با رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و معنی‌دار و با رهبری استبدادی رابطه معکوس و معنادار داشت. یعنی کسانی که به تاکتیک‌های نرم اعتقاد داشتند، سبک رهبری مشارکتی را ترجیح می‌دهند و برعکس، ارتباطات سخت با رهبری مشارکتی رابطه معکوس و معنادار و با رهبری استبدادی رابطه مستقیم و معنادار داشت. ارتباطات منطقی نیز با سبک رهبری مشارکتی رابطه مستقیم و سبک رهبری استبدادی رابطه معکوس داشت، ولی رابطه معنادار نبود. این نتیجه نشان می‌دهد که منطق بیش‌تر تمایل به سبک‌های مشارکتی دارد تا استبدادی، اما معنادار نبودن آن ممکن است به این معنی باشد که در شرایط مقتضی رهبری استبدادی نیز باید به‌کار گرفته شود؛ البته تأیید این مطلب نیاز به پژوهش‌های بیش‌تر دارد که به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود در این زمینه مطالعاتی را انجام دهند.

به طور خلاصه می‌توان گفت؛ با وجود این‌که تعداد زنان در نیروی کار رو به افزایش است، اما پیشرفت آن‌ها در مشاغل مدیریتی محسوس نبوده است و این در حالی است که پژوهش‌های انجام شده برای شناخت برتری مردان در مدیریت، وجه تمایزی را برای مدیر بودن انحصاری مردان قائل نیست؛ اما ویژگی‌هایی که برای یک مدیر زن موفق در نظر گرفته می‌شود بیش‌تر ویژگی‌های مردانه است تا زنانه و معمولاً به‌طور مساوی توسط زنان و مردان مقبولیت می‌یابد. در نهادهای اجتماعی معمولاً رفتارهای زنان تغییر می‌کند اما مردان خیر. به همین دلیل بیش‌تر پست‌های مدیریتی را نیز مردان اشغال می‌کنند. در نتیجه این امر کلیشه‌هایی ایجاد می‌شود که مدیریت را با مرد بودن تداومی می‌کند. به عبارت دیگر، هر چند پژوهش‌ها نشان می‌دهد زنان کم‌تر از مردان جاه‌طلب و خواهان پیشرفت نیستند، اما باورهای غلطی که مدیریت را به مردانگی نسبت می‌دهند عملاً به کم شدن مدیران زن منجر می‌شود.

امروزه همه به این نکته اعتقاد دارند که برقرار کردن ارتباط مناسب و رفتار خوب و تمایل به رهبری مشارکتی در خیلی از شرایط می‌تواند راه‌گشای مسائل مدیریت باشد. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد ویژگی‌ها و خصوصیات زنانه در همین جهت حرکت می‌کند، بنابراین، زنان هم می‌توانند همانند مردان در عرصه مدیریتی خوش بدرخشند. هویت زنانه با خود ویژگی‌هایی مانند: بردباری، درک و فهم، همدردی، مشورت، آموزش و مهربانی، ترحم و دلسوزی، آرام بودن و... را به همراه دارد. اینها نشان از شایستگی‌ها و قابلیت زنان برای



مسئولیت‌پذیری را دارد. اگر بپذیریم که در سبک رهبری و مدیریت زنان تفاوت وجود دارد، طبق نتایج پژوهش باید بپذیریم اگر قرار است زنان در سازمان‌هایی به پست‌های مدیریت گمارده شوند که مشارکت اساس انجام کارها است، به نقش و اهمیت تاکتیک‌های ارتباطی توجه ویژه‌ای شود؛ چرا که تاکتیک‌های ارتباطی نقش غیرمستقیم و اثرگذاری در این بین دارد. و اما نکته آخر اینکه زنان باید به این نکته برسند که خود مسئول زندگی خویش باشند و بتوانند به بهترین صورت ممکن از زندگی خود بهره ببرند. حتی زمانی که به بهترین نحو ممکن به مسئولیت‌های زندگی رسیدگی می‌کنند، می‌توانند نقش‌های اجتماعی مناسب را نیز بپذیرند. زنان باید ابتدا خود و توانایی‌های خود را بشناسند و سپس زمینه شناخت خود را برای دیگران ایجاد کنند تا مانند فردی ماهر در میدان‌های کاری و مدیریتی افتخارآفرین باشد؛ چرا که طبق نظر هافستد زنان نیز با استفاده از روش‌های مؤثر رفتاری می‌توانند مدیران موفق و کارآمدی باشند.

منابع

- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلانی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزائی - اهرنجان، چاپ اول، تهران: سمت.*
- دفت، ریچارد (۱۳۷۸). *مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.*
- رابینز، پی استیفن (۱۳۸۶). *مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ شانزدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.*
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۷). *جایگاه مدیریت، شایستگی یا جنسیت. مجله حقوق زنان، شماره ۶، ص ۴۳-۴۹.*
- سجادی، سیدمهدی (۱۳۸۳). *بررسی تطبیقی هویت زن از منظر مدرنیسم و پست‌مدرنیسم و دلالت‌های تربیتی آن. دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، سال یازدهم، شماره ۶، ص ۴۳-۵۴.*
- شفربتز جی. ام و اوت، استیون (۱۳۸۷). *تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها. ترجمه علی پارسائیان، جلد اول، چاپ دوم، تهران: ترمه.*
- فیشر، هلن (۱۳۸۱). *جنس اول، ترجمه نغمه صفاریان‌پور، تهران: زریاب.*
- گرت، استفانی (۱۳۸۲). *جامعه‌شناسی جنسیت، ترجمه کتایون بقایی، چاپ دوم، تهران: دیگر.*
- محمدی، مسلم (۱۳۹۲). *تحلیل تفاوت‌های جنسیتی زن و مرد در علوم تجربی و آموزه‌های دینی. دوفصلنامه علمی پژوهشی انسان‌پژوهی دینی. شماره ۲۹، ۸۱-۷۱.*
- هرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، چاپ بیست و ششم، تهران: امیرکبیر.*
- Acker, S. (1989). *Teachers, gender and careers*. New York: Falmer.
- Ansari, M. A. (1990). *Managing people at work: leadership styles and influence strategies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Asha Kaul & Jithesh Kumar K (2011). *The Impact of Feminine Identity and Soft Influence Tactics on Leadership Style. Indian Institute of Management Ahmedabad, 1-34.*
- Bem, S. L. (1974). *The measurement of psychological androgyny. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42, 155-162.*
- Carli, L. L. (1999). *Gender, interpersonal power and social influence. Journal of Social Issues, 55, 991-994.*



- Centers, R., & Bugenthal, D. E. (1966). Intrinsic and extrinsic job motivation among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 50 (3), 193-197.
- Deal, J., & Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s. *Sex Roles*, 38, 287-300.
- Eagly A. H., & Chin J. L. (2010). Are memberships in race, ethnicity, and gender categories merely surface characteristics? *The American Psychologist*, 65 (9), 934-5.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233-56.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group and Organizational Studies*, 4, 418-428.
- Kipnis, D., Schmidt, M. S., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kipnis, D., & Schmidt, M. S. (1985). The language of persuasion: Hard, soft or rational: Our choice depends on power, expectations and what we hope to accomplish. *Psychology Today*, 40-46 April.
- Klenke, K. (1996). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. New York: Springer.
- Powell, G. N. (2010). Sex, Gender, and the Work-to- Family Interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 513-534.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1981). A note on sex-role identity effects on managerial aspirations. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 299-301.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, (2002). Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 167-179.
- Yamaguchi I. (2005). Interpersonal communication tactics and procedural justice for uncertainty management of Japanese workers. *Journal of Business Communication*. 12(2), 138-11.
- Yamaguchi I (2009). Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 21-33.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in

- downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416–423.
- Yukl, G., Falbe, C. M., & Youn, Y. J. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organizational Management*, 18(1), 5–28.
- Yukl, G., Guinan, P., & Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organizational Management*, 20(3), 272–296.
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 309–317.
- Yukl, G., & Tracey, B. J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525–535.



نویسنده

دکتر مرتضی مرادی

عضو هیأت علمی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام‌نور، دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی و مدرک دکتری مدیریت رفتار سازمانی؛ همچنین دارای بیش از ۵۰ مقاله علمی-پژوهشی، علمی-ترویجی و ارائه در همایش‌های ملی و بین‌المللی در حوزه مدیریت بازرگانی و دولتی
پست اجرایی: سرپرست دانشگاه پیام‌نور مرکز ملایر

