

نقش سبک های رهبری و تاثیر اعتماد در روابط رهبر_پیرو در سازمان ها

عطیه خیری^۱، مجتبی فرخی استاد^۲

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، مؤسسه آموزش عالی فردوس، مشهد، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت دانشگاه زاهدان، زاهدان، ایران

چکیده

در دنیای سازمانی نوین یکی از مهمترین شاخص های تاثیر گذار بر جوامع عنصر مدیریت است، که شکل مطلوب آن مدیریت همراه با رهبری تلقی می شود. رهبری فرایند نفوذ پیروان برای دستیابی به نتایج مورد انتظار است. چگونگی این نفوذ بر پایه رفتارها و ویژگی های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه ای که در آن فرایند نفوذ رخ می دهد، تشریح می شود. رهبران، فرهنگ سازی می کنند و نقش اساسی آنان اثرگذاری بر دیگران است، به گونه ای که هدف های از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند در این بین یکی از مؤلفه های اساسی و مهم در روابط متقابل بین رهبر_ پیرو، اعتماد به سبک رهبری مافوق است زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری آن با یکدیگر است و مهم ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران سازمانها می باشد از این رو در این مقاله ابتدا به بررسی سبک های رهبری و سپس اهمیت اعتماد در روابط رهبر_ پیرو می پردازیم.

کلمات کلیدی: رهبری، سبک رهبری، روابط رهبر_پیرو، اعتماد، سبک نوین رهبری

۱_ مقدمه

در دنیای به شدت متغیر کسب و کار امروز، به طور فزاینده ای رهبری به عنوان کلید توسعه عملکرد تلقی می شود. رهبری نه صرفاً برای مدیریت ارشد بلکه در تمامی سطوح سازمان مورد نیاز است (ساک، دستی، نصری، ۱۳۹۴). رهبری سازمان در کنار برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل، از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد؛ این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می کنند (رابینز، ۱۳۹۰). بنابراین برای اینکه یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند که چگونه می توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند (چو و تسنگ، ۲۰۰۹).^۱ سبک رهبری عبارت است از مجموعه ای از نگرشها صفات و مهارت های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزشها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد. به طور کلی سبک رهبری تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (رولد، ۲۰۰۹).^۲ طریقی را که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می کند سبک رهبری می نامند. به بیان دیگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به

^۱ Cho, Tseng

^۲ Rowold

نقش خود و کارکنان است که در سازمان‌های امروزی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد که در اینجا به بررسی انواع سبک‌های رهبری و تاثیر آن بر روابط رهبر - پیرو می‌پردازیم.

۲_ رهبری

رهبری یکی از ۵ وظیفه اصلی مدیریت است و به عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می‌شود. کیفیت رهبری، آینده سازمان و کارکنان آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین درک سبک‌های تفکر تأثیر بسزایی در موفقیت و پیشرفت فرد دارد و در سطح گسترده‌تر در سازمان تطابق متناسب سبک‌های رهبری و سبک‌های تفکر می‌تواند سبب شکوفایی سازمان شود (وظیفه خورانی و افنده‌زند، ۱۳۸۷) به همین دلیل وظیفه اصلی رهبر در سازمان‌های امروزی ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی در آنهاست (مصدق راد، ۱۳۸۴). برخی نیز سبک رهبری را علاوه بر الگوهای ثابت رفتاری، به عنوان ویژگی‌ها یا خصایص ثابت رهبر نیز تعریف می‌کنند (یونگ پینگ، لینگ، آنمین، یونگ، کیانلین، یایون و شینجوان، ۲۰۱۸).^۱

رهبر می‌تواند آینده را مستحکم کند، او به اعضای سازمان الهام می‌بخشد و مسیر سازمان را تعیین می‌نماید. هر گروهی که از افراد که تقریباً از توان خود استفاده کند شخصی را در راس کارها مشاهده خواهد کرد که از نظر هنر رهبری دارای مهارت لازم است. رهبری از چهار جزء اصلی تشکیل شده است:

۱. توان استفاده موفقیت آمیز از قدرت، به شیوه ای مسئولانه
۲. توان درک این مطلب که افراد در زمان های مختلف و در شرایط مختلف به وسیله عوامل مختلف تحریک می شوند
۳. توان الهام بخشیدن به دیگران
۴. توان اقدام به شیوه ای که منجر به ایجاد جوی آکنده از عواطف و احساس در سازمان شود و بتواند بدین گونه در افراد ایجاد انگیزه نماید (وی ریچ، ۱۳۸۸ : ص ۵۴۸).

۳_ سبک رهبری

سبک و نوع رهبری در سازمان از راهبردی‌ترین ابزار تعالی یا شکست در سازمان‌ها به حساب آمده چرا که سلسله تصمیم‌گیری‌ها و سازماندهی‌های سازمان تحت اراده و هدایت رهبری امکان پذیر شده است (یوسف پور و صباحی زاده، ۱۳۹۹). از این رو رهبران مؤثر باید بدانند کدام سبکها در هر موقعیت و سازمانی بهتر کار می‌کنند (تانگ^۲، ۲۰۱۹).

طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب هدف استفاده می‌کند سبک رهبری نامیده می‌شود دو نقش یا وظیفه رهبری باید در دو شیوه متفاوت رهبری نمایان گردند. مدیرانی که بیشتر به حل مسائل می‌پردازند امور کارکنان را سرپرستی می‌نمایند تا مطمئن گردند کارها بصورت رضایت بخش انجام می‌شود. انجام کار بسی از رشد اعضاء یا تامین رضایت شخصی افراد مهم‌تر است مدیرانی که در سبک یا شیوه رهبری به اصطلاح کارمندگرا هستند و می‌کوشند به جای کنترل افراد بیشتر موجبات انگیزش آنها را فراهم آورند. آنها سعی می‌کنند تا رفتاری دوستانه‌ای داشته و رابطه ای بر پایه احترام و اطمینان

^۱ Yongping , Wei& Ling , Anmin , Yong , Qianlin , Yayun and Xinjuan

^۲ Tang

متقابل با اعضاء و کارکنان به وجود آورند و به آنان اجازه می دهند در تصمیماتی که بر سرنوشت و کار آنها اثر می گذارند مشارکت نمایند. رابرت نانن با ووران اشمیت چنین می اندیشند که مدیر باید پیش از انتخاب سبک یا شیوه رهبری باید سه دسته از نیرو را مورد توجه قرار دهد. آن نیروها عبارتند از:

۱. نیروهای موجود در مدیر

۲. نیروهای موجود در زیر دستان

۳. نیروهای موجود در موقعیت با شرایط کاری

سرانجام مدیر برای تعیین سبک یا شیوه رهبری باید به عوامل کارساز توجه کند نمونه هایی از این عوامل عبارتند از: سبک یا شیوه ای که سازمان آن را می پسندد و یا ترجیح می دهد، گروه های خاصی که در سازمان کار کنند، ماهیت کاری که گروه باید انجام دهد، فشارها یا محدودیت های زمانی و عوامل محیطی (رضائیان، ۱۳۸۶: ص ۳۸۱).

۱_۳ عوامل موثر بر تعیین سبک رهبری

عوامل موثر بر سبک و شیوه رهبری در سازمان ها عبارتند از:

۱. سبک طبیعی: ویژگی های شخصیتی فرد در سبک رهبری وی اثر گذار می باشند.
۲. موقعیت و وضعیت: موقعیت های معین نیاز به رهبری متفاوت دارند. در جنگ و کارزار طراحی جنگ ممکن است با مشورت انجام گیرد، ولی در میان جنگ سبک باید کاملا آمرانه باشد.
۳. فرهنگ سازمانی: آیا افراد تشکیل دهنده تیم مشارکت جوی هستند و یا هیچ آمادگی برای مشارکت ندارند؟ که در این صورت سبک رهبری متفاوت مورد نیاز است.
۴. سن تیم: یک تیم ماهر و کارآموده نیاز به رهبری و نظارت مستقیم کمتری دارد، تا تیمی که تازه تشکیل شده است (قاسمی، ۱۳۸۲: ص ۳۱۵).

۴_ پژوهش هایی پیرامون سبک های رهبری:

۱_۴ سبک های رهبری لیکرت:

رنسیس لیکرت با استفاده از تحقیقات اولیه پیشگامان به عنوان نقطه شروع تحقیقاتی گسترده انجام داد. او دریافت سرپرستانی که دارای بهترین کارنامه فعالیت هستند بیش از هر چیز به جنبه های انسانی مشکلات زیر دستان توجه دارند. لیکرت در تحقیقات خود دریافت که روش های متداول مدیریت سازمان را می توان در یک خط زنجیره از سبک یک تا سبک چهار به تصویر کشاند. توضیح روش های چهارگانه این گونه است.

۱. سبک یک (اقتدار گرای مستبدانه): به مدیریتی گفته می شود که به مرئوسین اعتماد و اطمینان ندارد، زیرا آنها به ندرت در جنبه های فرایند تصمیم گیری شرکت داده می شوند. بخش اعظم تصمیمات و تعیین هدف های سازمان از بالا گرفته و به سلسله مراتب پایین تر ابلاغ می گردد (قاسمی، ۱۳۸۲: ص ۳۱۵)

۲. سبک دوم (اقتدارگرایی خیر خواهانه): این نوع مدیریت اعتماد و اطمینان توأم با مدارائی نظیر اعتماد و اطمینان ارباب به خدمتگذار، نسبت به زیر دستان دارد. در حالیکه همه تصمیمات و تعیین هدف های سازمان در راس انجام می گیرد (سید جوادین و کبیری، ۱۳۸۳: ص ۲۰۹)
۳. سبک سوم (مشورت جویانه) این مدیران به زیردستان اطمینان و اعتماد قابل ملاحظه ای ولی نه کامل دارند، معمولاً سعی دارند از نظرات و عقاید سازنده زیر دستان استفاده کنند، برای انگیزش از پاداش و گاه گاهی تنبیه را نیز مطرح می کنند.
۴. سبک چهارم (مشارکت جویانه): در این مدیریت اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان وجود دارد یا اینکه تصمیم گیری به طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می گردد ولی از یک وحدت یگانگی برخوردار است. ارتباطات نه فقط در جهت بالا و پایین بلکه بین گروه ها جریان دارد. سازمان های رسمی و غیر رسمی غالباً یکی است (کونتز، اورائل، هینز، ترجمه فارسی، ۱۳۸۰: ص ۴۲۳)

۲_۴ نظریه مسیر-هدف رابرت هاوس:

یکی از ارزشمندترین تئوری‌هایی که در زمینه رهبری ارائه شده، تئوری مسیر-هدف رابرت هاوس است و گونه‌ای از الگوی اقتضایی رهبری است. اصطلاح یا عبارت مسیر-هدف بر پایه این باور قرار دارد که رهبران اثربخش راه را نشان می‌دهند و پیروان خود را یاری می‌کنند تا به هدفهای مورد نظر دست یابند و آنان می‌کوشند موانع و مشکلاتی را که در مسیر قرار دارد از میان بردارند (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۳، ص ۲۳۰).

چهار سبک رهبری هاوس را می‌توان به سبک‌های:

- ۱- رهبری دستوری
- ۲- رهبری حمایتی
- ۳- رهبری مشارکتی
- ۴- رهبری توفیق مدار اشاره کرد (نیاز آذری، حسن زاده و اکبری، ۱۳۸۹).

۳_۴ نظریه اقتضایی فیدلر:

فیدلر که پدر نظریه اقتضایی رهبری نامیده می‌شود. مدل اقتضایی فراگرد رهبری را ارائه کرده است. این مدل بیان می‌دارد که عملکرد هم به سیستم انگیزشی رهبر و هم به میزان کنترل و نفوذ وی بر وضعیت وابسته است. متغیرهای سه گانه اقتضایی مدل عبارتند از:

۱. جو(شرایط) گروه(قدرت شخصی) که حاکی از میزان پذیرش رهبر به وسیله اعضای گروه است. رهبری که مقبولیت دارد می‌تواند به آسانی کارکنان را متعهد به انجام کار کند اما درگروهی که رهبر مورد قبول نیست مسأله اصلی او جلوگیری از کم کاری کارکنان می‌شود.
۲. ساختار کار که میزان تکراری و غیرتکراری بودن کارها را معین می‌کند. کارهای تکراری دارای هدف های کاملاً روشن و قابل تبیین هستند ولی کارهای جدید بدون ساختار و مستلزم سعی و خطا هستند.

۳. قدرت ناشی از پست و مقام که در واقع میزان قدرت پاداش و تنبیه و قدرت عرفی رهبر را، قدرت‌های ناشی از پست و مقام گویند که این نوع قدرت در سازمان‌های تجاری و تولیدی در مقایسه با سازمان‌های عام‌المنفعه کمتر است (رضائیان، ۱۳۸۲).

۴_۴ نظریه موقعیتی هرسی و بلانچارد:

هرسی و بلانچارد سبک را با شخصیت، مترادف می‌گیرند و به نظر آنها سبک یک فرد عبارت است از: الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵). سبک رهبری مدیر با مفروضات او نسبت به طبیعت انسان و افرادی که او در سازمان با آن‌ها کار می‌کند، مرتبط می‌باشد. هر مدیری نسبت به طبیعت افراد اطراف خود مانند زیردستان، هم‌ترازان و رؤسای خود دارای مفروضاتی می‌باشد. این مفروضات به طور خود آگاه یا ناخود آگاه تصمیمات، رفتار و به طور کلی سبک او را تحت تأثیر قرار می‌دهد (عبدالکریم احمدی، ۱۳۸۷). در این نظریه سبک رهبری مدیران متناسب با بلوغ کارکنان می‌بایست منعطف باشد. میزان بلوغ کارکنان را در سازمان ۲ شاخص انگیزه و تمایل و مهارت دانش و توانایی کارکنان مشخص می‌کند:

سبک اول: (S1 دستوری آمرانه) در این سبک، فرد فاقد تمایل و دانش و مهارت برای انجام کار است پس باید رابطه‌ای یک طرفه بین رهبر و پیرو صورت می‌گیرد. در این حالت، رهبر به تشریح نقش‌های فرد و یا گروه پرداخته و جزئیاتی نظیر نحوه انجام تکلیف، زمان و مکان آن را تعیین می‌کند.

سبک دوم: (S2 تشویقی (استدلالی) در این سبک فرد تمایل و انگیزه دارد ولی مهارت کافی برای انجام کار ندارد پس باید باز هم رهبر مسیر انجام تکلیف را مشخص کند. با این وجود رابطه‌ای دوسویه بین رهبر و پیرو ایجاد می‌شود و حمایت اجتماعی و احساسی از پیرو می‌شود و همین سبب می‌شود که فرد یا گروه پیرو تحت تأثیر قرار گرفته و فرایند اجرای تکلیف را قبول کند.

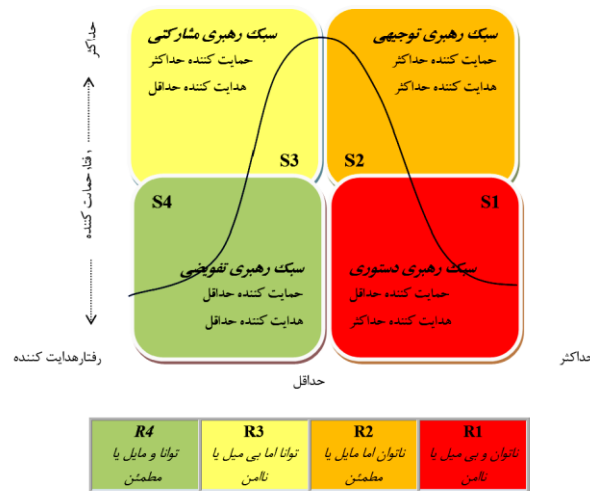
سبک سوم: (S3 مشارکتی یا حمایتی) در این سبک، تمایل و مهارت فرد متوسط است پس باید تصمیم‌گیری در مورد جنبه‌های مختلف انجام تکلیف به صورت مشترک به انجام برسد و رهبر به صورت محدود، نحوه اجرای تکلیف را تعیین کند و در عین حال، رابطه‌ای قوی با پیرو داشته باشد.

سبک چهارم: (S4 تفویض اختیار) در این سبک فرد دارای تمایل و مهارت بالا برای انجام کار است پس باید فرایند و مسئولیت اجرای تکلیف به صورت کامل به فرد یا گروه پیرو سپرده می‌شود. در این صورت، رهبر به پایش روند اجرای امور می‌پردازد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۸).^۱

درجات آمادگی: هرسی و بلانچارد درجه آمادگی و بلوغ کارکنان را بر روی یک پیوستار نشان داده اند. شکل ۱ در یک انتهای پیوستار فردی قرار دارد با توانایی و تمایل اندک، که با گذشت زمان بر میزان و توانایی و تمایل او افزوده و از درجه وابستگی او کاسته می‌شود تا به انتهای دیگر طیف که توانایی و تمایل زیاد است؛ می‌رسد. هنگامی که هر یک از ما کار جدیدی را آغاز می‌کنیم در سمت عدم توانایی و عدم تمایل طیف مذکور قرار می‌گیریم. سپس هر کدام بسته به تجربه، توانایی، اعتماد به نفس، و عکس‌العمل رهبران، طیف آمادگی را با سرعت‌های متفاوت طی می‌کنیم.

^۱ Hersey and Blanchard

شکل ۱: الگوی رهبری موقعیتی
منبع: (بلانچارد و همکاران، ۲۰۰۱: ص ۱۸۲)



۵ _ سبک‌های رهبری نوین

۵_۱ سبک رهبری تحول‌گرا یا تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین فرآیندی است جهت ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند نمودن کارکنان به منظور تحقق اهداف مورد نظر می‌باشد (جامیل و اوبدیات، ۲۰۱۹)^۱. پس، رهبری تحول‌آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آنها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آنها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی می‌کند، تعریف می‌نماید (شجاعی و بندهی سرحدی، ۱۳۹۵). این سبک رهبری، یکی از بانفوذترین و مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در محیط پویا بوده (دلجوی، ۱۳۹۷) که با حمایت از دیدگاه کارکنان درباره شرکت و سازمان و کمک به توانمندی آنان در تشریک مساعی، به دنبال دسترسی به هدف می‌باشد (نوفال و جارادات، ۲۰۲۰)^۲ که اساس و شالوده-ای برای موفقیت هر سازمانی است (شجاعی و بندهی سرحدی، ۱۳۹۵). این سبک رهبری بر روی افزایش درگیر شدن کارکنان با اهداف سازمان‌شان تمرکز می‌کند (یوسف پور و صباحی زاده، ۱۳۹۹). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌آفرین، ایجاد اعتماد میان همکاران، سازمان‌ها و رهبران است که یک دید مشترک را به اشتراک می‌گذارند و یک حس اجتماعی مشترک ایجاد می‌کند (حمزئیان، ملکی مین باش رزگاه، باقری قره بلاغ و عین علی، ۱۳۹۸). بر طبق نظر بس (۱۹۹۹)، رهبری تحول‌آفرین دارای ۴ مولفه اصلی است که رهبران، عملکرد پیروان را از طریق این ۴ مولفه توسعه می‌دهند که شامل:

۱-نفوذ آرمانی

۲-انگیزش الهام بخش

^۱ Jamil and Obeidat

^۲ Nofal and Jaradat

۳-ملاحظات فردی

۴-ترغیب ذهنی (شجاعی و بندهی سرحدی، ۱۳۹۵)

می‌توان گفت؛ رهبر تحول‌گرا در طول یک فرآیند، همواره در حال تعامل است که این تعامل طیفی از پیامدها را به دنبال دارد که شامل به رسمیت شناختن نیاز برای تغییر، ایجاد چشم‌انداز جدید و نهادینه کردن تغییر می‌باشد (دلجوی شهیر، ۱۳۹۷).

۲_۵ سبک رهبری خدمتگزار

رهبران خدمتگزار افرادی هستند که با ایجاد فرصت‌های سازمانی، به رشد پیروان کمک می‌کنند و با انگیزه‌های مهم‌تر از نیاز به قدرت، یعنی نیاز به خدمت تحریک می‌شوند. نگرش خدمت به پیروان در رهبران خدمتگزار، موجب روابط قوی‌تر و ایمن‌تر در سازمان می‌شود (محمدی، رحیمی و باقری، ۱۳۹۸). به‌طور کلی، رهبر خدمتگزار با رفتار خود نشان می‌دهد که ابتدا می‌خواهد خدمت کند و بر نیازهای شخصی زیردستان، اهداف، توسعه، و پیشرفت آنها تمرکز نماید. در واقع، رهبر پیش از توجه به نیازهای خود، به نیاز زیردستان توجه می‌کند و به آنها کمک می‌کند که به‌طور کامل از توانایی‌های بالقوه خود استفاده کنند و برای رسیدن به موفقیت شغلی، آنها را تشویق می‌نماید (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸). دو مدل از مدل‌های رهبری خدمتگزار به شرح ذیل می‌باشد:

۱. مدل اسپرز^۱: در این مدل، عناصر ضروری رهبری خدمتگزار بیان شده است. ده ویژگی برای رهبری خدمتگزار

عبارت‌اند از: گوش دادن، همدلی، التیام‌بخشی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری، سرپرستی و خدمت، تعهد به رشد افراد و اجتماع سازی (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷).

۲. مدل پترسون^۲ (۲۰۰۳): وی نظریه کارکردی را در زمینه رهبری خدمتگزار ارائه نمود و زمینه‌ساز پژوهش‌های

بسیاری شد. از نظر پترسون، نظریه‌های کلاسیک رهبری به اندازه کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند. وی این سبک را بسط یافته سبک تحولی می‌داند و سازه‌های رهبری خدمتگزار را تعریف می‌کند. مهم‌ترین این سازه‌ها

عبارت‌اند از: عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی، قابلیت اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی و توانمندسازی (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷).

۳_۵ سبک رهبری تعامل‌گرا

رهبری تعامل‌گرا یک فرآیند مبادله اجتماعی است (دلجوی شهیر، ۱۳۹۷) میان رهبر و پیرو به طوری که متناسب با سودی که از مبادله دو طرفه دریافت می‌کنند، می‌توانند بر هم نفوذ داشته باشند (یوسف پور و صباحی زاده، ۱۳۹۹). رهبری تعامل‌گرا به نوعی رابطه‌ی تبادلی میان رهبر و زیردست است که در آن زیر دست، پاداش‌های وابسته به نیازهای اولیه (امنیت و وابستگی) را در مقابل برآوردن خواسته‌های رهبر و مدیر دریافت می‌کند (دلجوی شهیر، ۱۳۹۷). در این سبک رهبری، روابط رهبر و کارکنان بر اساس مجموعه‌ای از تبادلاتی است که طی آن کارکنان با توجه به میزان پیروی از خواسته‌های رهبر، نتایج با ارزشی کسب می‌کنند (حمزئیان و همکاران، ۱۳۹۸). رهبری تبادلی دارای دو بعد: رهبری مبتنی بر پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء می‌باشد. رهبری مبتنی بر پاداش‌های مشروط، رابطه‌ی خود با زیردستانشان را به صورت مجموعه‌ای از قراردادهای، یا یک موازنه خدمت-پاداش می‌بینند. این مدیران استانداردهای کار را

^۱ Spears

^۲ Peterson

تعیین می‌کنند، به وضوح این استانداردها را برای زیردستانشان توضیح می‌دهند و این آگاهی را به زیردستان می‌دهند که اگر عملکرد آنها رضایت‌بخش باشد، چه پاداشی دریافت خواهند کرد. مدیریت بر مبنی استثناء نیز رابطه خود با زیردستانشان را به صورت مجموعه‌ای از قراردادهای، معاملات و یا یک موازنه خدمت- پاداش می‌بینند، اما تفاوتی که با حالت قبل مشاهده می‌شود این است که این رهبران معمولاً از قدرت پاداش- تنبیه زیردستان که بر اساس اختیارات سازمانی خود به دست می‌آورند، استفاده می‌کنند (زارع و احمدی، ۱۳۹۹).

۴_۵ سبک رهبری عدم مداخله یا مراوده‌ای

رهبران مراوده‌ای نوعی دیگر از رهبران جدید هستند. رهبری مراوده‌ای با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سر و کار دارد و برای دستیابی به عملکرد عادی مورد توافق رهبران و زیردستان، لازم است. این دسته از رهبران پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده بر می‌انگیزانند. بر اساس این دیدگاه، وظیفه عمده رهبری، بکارگیری پیروان به وسیله استفاده از یک سبک رهبری بهتر که با موقعیت تطابق داشته باشد. بیشتر نظریه‌های رهبری مانند مطالعات اوهایو، الگوی فیدلر، نظریه مسیر، هدف، الگوی رهبری مشارکتی و الگوی رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد در مورد رهبران مراوده‌ای هستند (نیاز آذری و همکاران، ۱۳۸۹).

رهبری عدم مداخله یا غیر مراوده‌ای، خودداری نمودن از نقش فعال رهبری است. در واقع در طیف رهبری، غیر فعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. در این سبک، رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. در این شرایط انگیزش در رضایت پیروان به حداقل موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (رعدی افسوران و همکاران، ۱۳۹۳).

۵_۵ سبک رهبری دموکراتیک

رهبری دموکراتیک، که به عنوان رهبری مشارکتی یا رهبری مشترک نیز شناخته می‌شود، نوعی سبک رهبری است که اعضای این گروه نقش مهمی در روند تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند. این نوع رهبری می‌تواند به هر سازمان، از کسب و کارهای خصوصی به مدارس به دولت، اعمال شود رهبرانی که از روش دموکراتیک یا اشتراک مساعی استفاده می‌کنند، به نیازها و علایق کارکنان توجه دارند و اختیارات را به طور غیر متمرکز اعمال می‌کنند. اشتراک مساعی نمی‌تواند مانند روش استبدادی- یک طرفه باشد زیرا حداقل باید در تصمیم‌گیری‌ها با کارکنان مشورت شود. رهبر گروه به صورت یک واحد اجتماعی عمل می‌کند و کارکنان از شرایطی که در شغل آنان تأثیر می‌کند مطلع شده و تشویق می‌شوند که اندیشه‌های خود را ارائه کنند. مدیریت دموکراتیک در واقع به معنای ایجاد امکان برای عموم جهت شرکت در روند تصمیم‌گیری است. بسیاری از مزیت‌های این شیوهی مدیریتی، ایجاد فرصت برای همگان جهت شرکت در روند تصمیم‌گیری است. این مسأله به مدیر امکان می‌دهد که به حوادث از دیدگاه‌های مختلف نگاه کند، نه فقط از نقطه نظرهای شخصی. مدیران باید جهت فراهم کردن چنین مشارکتی جدی، گوش‌های خود را برای شنیدن تصمیم‌های بهتر تیز کنند. وقتی مؤسسه‌ای به کارمندان خود فرصت می‌دهد تا در روند تصمیم‌گیری شرکت کنند، آنها احساس می‌کنند به راستی به آن تشکیلات کمک می‌کنند و در می‌یابند که برای مدیر مهم هستند. پس وقتی چنین توجهی می‌بینند، پاسخ فوق العاده‌ای خواهند داد. حتی بعضی از این افراد در واقع جانانشان را برای شرکت می‌دهند (کیانوش، برومند و رضائیان ، ۱۴۰۰).

۶_ جمع بندی خصوصیات انواع سبک های رهبری

جدول شماره ۱: جمع بندی سبک های رهبری

ردیف	نام سبک	خصوصیات سبک
۱	سبک رهبری سازمان دهنده	-مدیران نقش اعضاء گروه را مطابق نظر خود تعیین می کنند. -وظایفی به افراد محول می نمایند. -از پیش برای کارها برنامه ریزی می کنند. -این مدیران روش های انجام کار را مقرر می نمایند و برای ارتقای کم و کیف تولید اصرار می ورزند.
۲	سبک رهبری شارکتی	-رهبر از کارمندان به طور وسیعی نظر و پیشنهاد دریافت کند. -در خصوص اخذ تصمیمات نهایی تفویض اختیاری صورت نمی پذیرد.
۳	سبک رهبری کار مدار	-مدیر توجه خاصی به انجام کار دارد و بالعکس به روابط انسانی توجه کافی ندارد. -مدیر معمولاً از قدرت اداری یا سازمانی خود استفاده می کند. -او فرمان می دهد و دیگران اطاعت می کنند. -مدیریت نظارت مستقیم و کنترل نسبتاً شدیدی بر رفتار همکاران خود اعمال می کند. -سیستم ارتباطی مدیر از نوع رسمی، یک طرفه و غالباً از بالا به پایین است.
۴	سبک رهبریرابطه مدار	-مدیر توجه زیادی به مردم و روابط انسانی و در مقابل توجه کمی به انجام کار دارد. -مدیر توجه به نیاز های کارکنان دارد و می کوشد روابط دوستانه ای با آنان برقرار کند. -مدیر معتقد است نیاز افراد مقدم بر تولید سازمان است و ارتباطات به صورت غیر رسمی است. -در جلسات توجه خاصی به مسایل اجتماعی تا مسایل سازمان می شود. -مدیر سعی می کند دوستانی پیدا کند و در آنها نفوذ نماید.
۵	سبک وظیفه مداری و رابطه مداری قوی	-مدیر فکر می کند که اهداف سازمان و نیاز های افراد هر دو مهم هستند. -او فرصت هایی به زیر دستان خود می دهد تا خود را نشان دهند. -ارتباطات دو طرفه و باز است. -کارها توسط افراد متعهد و دلسوز انجام می گیرد. -مدیران خواهان تلفیق کردن هدف های کارمندان، تشریک مساعی، تعاون و مشارکت در کار، اهمیت دادن به مشارکت همگانی در اهداف جمعی و مسئولیت ها، علاقه مند به ایجاد انگیزه در افراد و اطلاعی روحیه مشاوره در کارکنان هستند.
۶	سبک وظیفه مداری و رابطه مداری ضعیف	-مدیر پس از این که افراد را به کار گماشت آنها را رها می کند. -اعمال مدیریت به وضوح مشاهده نمی شود و نمی توان مستقیماً به نفوذ مدیر روی زیر دستان پی برد.

	<p>- زیر دستان هر کاری که بخواهند انجام می دهند.</p> <p>- سازمان غیر رسمی برای پر کردن خلاء مدیریت بوجود می آید.</p> <p>- در اینجا سبک مدیر توجه به دفاع از خود و منافع شخصی و کار نداشتن با کار دیگران است.</p>	
۷	<p>سبک وظیفه مداری رابطه مداری و متوسط</p> <p>مدیر از روش های تند، فوق العاده و مبالغه آمیز اجتناب می کند.</p> <p>- او معتقد است که می توان یک نوع تعادل بین انجام کار و تولید و همچنین حفظ روحیه و نیاز های انسان برقرار کرد.</p> <p>- سبک مدیریت بر اساس رعایت سوم، قوانین و مقررات است.</p> <p>- ارتباطات هم به شکل رسمی و هم به شکل غیر رسمی انجام می شود.</p>	
۸	<p>سبک عرضه کننده یا رهبری حمایتی</p> <p>- رهبر به صورت همزمان نسبت به مقوله کار و کارمند توجه شدید نشان می دهد.</p> <p>- ارتباطات میان رهبر و زیردستان دوستانه است.</p> <p>- کارکنان جهت انجام کار همواره در دسترس هستند.</p>	
۹	<p>سبک واگذاری یا تفویض اختیار به مرنوسان</p> <p>- رهبر به هیچ وجه دخالتی در امور نمی کند.</p> <p>- ارتباطات میان رهبر و زیردستان دوستانه است.</p> <p>- کارکنان جهت انجام کار همواره در دسترس هستند.</p>	
۱۰	<p>سبک عرضه کننده یا رهبری حمایتی</p> <p>- مدیران سیستم بسیار خودکامه اند و کمترین اعتماد را به زیر دستان دارند.</p> <p>- آنان افراد را با ترس و تنبیه بر می انگیزانند.</p> <p>- در موفقیت از تشویق و پاداش استفاده می کنند.</p> <p>- شیوه ارتباطی آنها شیوه بالا به پایین است.</p> <p>- تصمیم گیری را حق مدیریت می دانند.</p>	
۱۱	<p>سبک متقاعد کننده (وظیفه مدار قوی و رابطه مدار قوی)</p> <p>- افراد تحت رهبری حدوداً نابالغ به شمار می آیند و این سبک رهبری مناسب حال آنان است.</p> <p>- در سبک باید آنان را به تحقق اهداف سازمان مجاب و متقاعد ساخت.</p> <p>- در این راه از رابط مداری و وظیفه مداری حد اکثر استفاده به عمل آورد.</p>	
۱۲	<p>سبک مشارکتی (وظیفه مدار ضعیف و رابطه مداری قوی)</p> <p>- مدیران در این نظام اعتماد نسبی نه کامل به زیردستان خود دارند.</p> <p>- آن ها عموماً کوشش می کنند که از اندیشه ها و عقاید زیر دستان بهره گیرند.</p> <p>- برای انگیزش کارکنان به آنها پاداش می دهند و گاهی از تنبیه استفاده می کنند.</p> <p>- تا اندازه ای مشارکت را دوست دارند.</p> <p>- در جریان ارتباطات دو سوپه هم به بالا و هم به سوی پایین درگیر می شوند.</p> <p>- به سطوح پایین تر در موارد خاصی اجازه تصمیم گیری داده می شود.</p>	
۱۳	<p>سبک رهبری</p> <p>- مدیران در این نظام اطمینان و اعتماد لطف آمیز نسبت به زیر دستان دارند.</p> <p>- آنان را با تشویق و پاداش به انگیزش می آورند.</p>	

-گاهی از ترس و تنبیه نیز استفاده می کنند. -تا حدودی، ارتباطات به سوی بالا را می پذیرند. -از عقاید و نظرات زیردستان بهره می گیرند. -تا اندازه ای تفویض اختیار در تصمیم گیری را تنها با با نظارت مجازی می شمارند.	خیر خواهانه آمرانه
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

منبع: (میر کمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۱۴)

۷_ تاثیر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو

یکی از مؤلفه‌های اساسی و مهم در روابط متقابل بین رهبر و پیرو، اعتماد به سبک رهبری مافوق است (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). دانشمندان بیان می‌کنند که سبک رهبری به‌عنوان الگو رفتاری برجسته یک رهبر، در محیط‌های کار تیمی باعث ارتقاء اعتماد بین اعضا و اعتماد اعضای تیم به رهبر خواهد شد. در واقع اولین قدم به‌سوی ایجاد یک رابطه متقابل مبتنی بر اعتماد در درون سازمان، رفتار رهبری است (شوبروک، جان، چونیان پنگ، آن، لام و سیمون، ۲۰۱۱).^۱ مفهوم اعتماد در تحقیقات سازمانی در دو دهه گذشته توجه زیادی را به خود جلب کرده است و از آن به‌عنوان یک عنصر کلیدی و مهم در ارتباطات اجتماعی و تعیین کننده عملکرد سازمان (آلن، بردلی و دیویس، ۲۰۱۸)^۲، عامل بهبود روابط متقابل بین رهبران و پیروان (کیم، وانگ و جون سونگ، ۲۰۱۶)^۳ و پایه و اساس تلقی مشروعیت سازمانی سازمانها (لامرتز و دواشیش، بهاو ۲۰۱۷)^۴، از دیدگاه کارکنان یاد می‌شود. یکی از مهم‌ترین دسته‌بندی‌های معرفی شده از این مفهوم، اعتماد میان فردی در روابط رهبر-پیرو است (کوستیگان، ایلتر و برمن، ۱۹۹۸).^۵ به طور کلی سه مورد از مفهوم سازی‌ها، در زمره متداول‌ترین تعاریف از اعتماد میان فردی به شمار می‌روند (لیون، مولرینگ و ساندرز، ۲۰۱۲).^۶

۱. اعتماد، یک حالت روانشناختی است که دربرگیرنده تمایل به پذیرش آسیب براساس انتظارات مثبت از اهداف و رفتار دیگران است.
۲. اعتماد، درجه حساسیت یا تمایل یک فرد به آسیب‌پذیری نسبت به اقدامات طرف مقابل است، مبتنی بر این انتظار مثبت که فرد مذکور صرف نظر از توانایی کنترل و نظارت اعتماد کننده، به شیوه‌های اقدام می‌کند که برای اعتماد کننده اهمیت دارد.
۳. اعتماد، یک اعتقاد و تمایل به عمل براساس سخنان، اعمال و کردار دیگری است.

در خصوص مقایسه اثربخشی سبک‌های مختلف رهبری بر اعتماد به رهبر پژوهش‌های بسیار کم و محدودی انجام شده است. یکی از این مطالعات تجربی، به پژوهش لینگ، لیو و شیائوی^۷ (۲۰۱۶) اشاره دارد. آنها در پژوهش خود، اثر سبک رهبری خدمتگزار را بر اعتماد با سبک رهبری اصیل مقایسه کردند. نتایج حاکی از این موضوع بود که کاربرد سبک رهبری خدمتگزار علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر نگرش‌های کاری کارکنان، درمقایسه با سبک رهبری اصیل به اثربخشی

^۱ Schaubroeck, John , Chunyan Peng, Ann , Lam and Simon

^۲ Allen ,Bradley and Davis

^۳ Kim ,Wang and Junsong

^۴ Lamertz , Devasheesh and Bhave

^۵ Costigan, Ilter and Berman

^۶ Lyon, Möllering and Saunders

^۷ Ling , Liu and Xiaoyi

بالاتری در خلق اعتماد منجر خواهد شد. دریکس و فرین^۱ (۲۰۰۲) نیز در مقایسه اثربخشی دو سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی-عملگرا، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین از اثربخشی بالاتری در ایجاد اعتماد به رهبر برخوردار است. پژوهش گانسیو و همکاران (۲۰۱۴) در بررسی همزمان اثر سبک رهبری تحول آفرین و پدرسالارانه بر رفتارهای شهروندی سازمانی، از روی متغیر اعتماد به رهبر، نشان داد که هر دوسبک رهبری بر علاوه بر اثر مثبت بر اعتماد به رهبر، از طریق ایجاد انگیزش، منجر به تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شوند. نتایج نشان داد که اثر سبک رهبری تحول آفرین بر اعتماد نیز به رهبر بیشتر از سبک پدرسالارانه است.

به طور کلی، بررسی‌ها در این حیطه نشان می‌دهد که در اکثر مطالعات، نتایج حاصله حاکی از ارتباط و اثر مثبت سبک رهبری بر اعتماد است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که اعتماد به رهبر علاوه بر تأثیرپذیری مثبت از سبک رهبری، این رابطه را با پیامدهای متنوع عملکردی، نارشی و رفتاری کارکنان به صورت معناداری میانجی میکند؛ اما در برخی مطالعات گزارشهای نامتجانسی ارائه شده است (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). در مجموع با توجه به پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) که به وسیله تحلیل ۲۵۷ مقاله معتبر داخلی و خارجی صورت گرفته است، اثر کلی سبک های رهبری مثبت و معنادار بوده و در ادامه مهمترین سبکهای رهبری اثرگذار بر اعتماد به رهبر به ترتیب اولویت اندازه اثر بدین شرح می‌باشد: رهبری توانمندساز، رهبری تطبیقی، رهبری اصیل، رهبری اخلاقی، رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری مشارکتی، رهبری توزیع شده، رهبری کاریزماتیک، رهبری پدرسالارانه و رهبری تبادلی-عملگرا، که نشان دهنده اهمیت و تاثیر سبک های رهبری در روابط رهبر-پیرو است.

۸_ نتیجه گیری

هدف ما از انجام این مقاله بررسی سبک های رهبری و بررسی تاثیر اعتماد بر روابط بین رهبران و کارکنان است لذا در اولویت اول به شناسایی و تفسیر سبکهای رهبری و بررسی پژوهش های صورت گرفته در این حیطه پرداختیم. مطابق مطالب ذکر شده رهبران می توانند عامل تمایز در سازمان باشند. یک رهبر قوی و دارای توانایی های خاص قادر به ایجاد یک ارتباط همراه با اعتماد بین خود و کارکنان در سازمان است که این باعث ارتقاء روحیه و افزایش رفتارهای اخلاقی و بهبود شاخص های عملکردی سازمان و در نهایت اثربخشی بیش از پیش سازمان را در جهت کسب اهداف بلند مدت خود خواهد شد.

منابع و مآخذ:

- ۱- کیانوش، داود؛ برومند، زهرا، و رضائیان، علی (۱۴۰۰). سبک رهبری و کیفیت زندگی کاری کارکنان (دانشگاه-های آزاد اسلامی استان اصفهان). فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۱(۱)۴۹، ۱۲۶-۱۰۴.
- ۲- زارع، محمدرضا؛ احمدی، سعید (۱۳۹۹). بررسی نقش سبک رهبری مدیران (تحولی / تبدالی) در ارتقاء هویت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان. دو ماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۳)، ۴۳، ۴۹-۶۸.
- ۳- یوسف پور، یوسف، و صباحی زاده، محمود (۱۳۹۹). ارزیابی ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و تبدالی مدیران آموزشی با درگیر شدن کارکنان در کار (مورد مطالعه: نیروی دریایی بندرعباس). فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۴(۲۳)، ۲۳۶-۲۲۵.
- ۴- حسن پور، اکبر و وکیلی، یوسف و جعفری نیا، سعید و خرم، اسماعیل (۱۳۹۹). اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول شماره ۹۸، ۱۳۹ _ ۱۷۲.
- ۵- حمزئیان، عظیم؛ ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ باقری قره بلاغ، هوشمند؛ عین علی، محسن (۱۳۹۸). تأثیر سبک‌های رهبری بر رفتار نوآورانه: نقش تعدیل‌گر درگیری شغلی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۹(۲)، ۱۱۰-۸۹.
- ۶- محمدی، سارا؛ رحیمی، فرج اله، و باقری، مژگان السادات (۱۳۹۸). تبیین تاثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار بر الگوی رفتاری کارکنان در برابر تغییر. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲(۲)، ۱۶۲-۱۳۵.
- ۷- شجاعی، محمد حسین؛ بندهی سرحدی، صالح (۱۳۹۵، ۳۰ آذر). رهبری تحول‌آفرین: پیشینه، مولفه‌ها و مفاهیم مربوط. اثر ارائه شده در دومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد در قرن ۲۱، تهران.
- ۸- ساکی، رضا؛ د سستی، مر ضیه؛ نصری، صادق (۱۳۹۴). "رابطه سبک های رهبری تحولی -تبدالی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری" پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۱۲.
- ۹- رعدی افسوران، نقی؛ پارسا، عبدالله؛ محمد شفیع، محبوبه، و دهدشتی، مریم (۱۳۹۳). پائیز. بررسی رابطه ساده و چندگانه هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبدالی و عدم مداخله. نشریه علمی- پژوهشی آموزشی و ارزشیابی، ۷(۲۷)، ۱۳۵-۱۱۷.
- ۱۰- نیاز آذری، کیومرث؛ حسن زاده، رمضان، و اکبری، حکیمه خاتون (۱۳۸۹). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا و رهبری مراوده‌ای بر وجدان کاری دبیران. فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، ۱(۲)، ۷۰-۶۰.
- ۱۱- هاینزوی ریچ، هرولد کونتز، (۱۳۸۸). اصول مدیریت، تالیف، ترجمه علی پارسائیان، ناشر: انتشارات ترمه، چاپ دوم
- ۱۲- وظیفه‌خورانی، بهروز و بافنده‌زند، علیرضا (۱۳۸۷). ارائه مدلی برای تعیین سبک رهبری مناسب در سازمان‌ها بر اساس منطق فازی. ششمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. تهران. انجمن مهندسی صنایع ایران. دانشگاه صنعتی شریف
- ۱۳- رضائیان، علی، (۱۳۸۶) مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران، انتشارات سمت، چاپ هشتم.
- ۱۴- مصدق راد، علی محمد. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان های دانشگاهی شهر اصفهان. مجله دانشکده علوم. اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال هفدهم، شماره ۱۵

۱۵- رابینز، استیفن (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

۱۶- سید جوادین، سید رضا و امیرکبیری، علی رضا (۱۳۸۳) مرور جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم

۱۷- قاسمی، بهروز، (۱۳۸۲)، تئوری های رفتار سازمانی - تهران: ناشر: انتشارات هیات، چاپ اول.

۱۸- کونتز، هارولد و اورائل سیریل و وبریج هینز (۱۳۸۰) اصول مدیریت . ترجمه محمد هادی چمران، تهران، انتشارات علمی، چاپ سوم

۱۹- Nofal, R., & Jaradat, M. (۲۰۲۰). The Impact of Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation via the Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 8(۲), ۶۵-۱۱۱.

۲۰- Jamil, N. R., & Obeidat, B. (۲۰۱۹). Reviewing the Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Effect of Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 7(۲), ۱۱۱-۱۳۶.

۲۱- Tang K.N. (۲۰۱۹) Leadership Styles and Organizational Effectiveness. In: *Leadership and Change Management, Springer Briefs in Business*, ۱۱-۲۵.

۲۲- Allen. Mathew R & George. Bradley A & Davis James H. (۲۰۱۸). A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses. *Journal of Business Research*, ۸۴: ۳۴-۴۵.

۲۳- Lin, C-H. V., and Sun, J-M. J. (۲۰۱۸). Chinese Employees' Leadership Preferences and the Relationship with Power Distance Orientation and Core Self-Evaluation. *Frontiers of Business Research in China*, ۱۲(۶), pp. ۱-۲۲.

۲۴- Yongping Xie & Wei Xue & Ling Lic & Anmin Wang & Yong Chend, & Qianlin Zhenga & Yayun Wang and Xinjuan L. (۲۰۱۸). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study, *Technological Forecasting & Social Change*, ۱۳۵, ۲۵۷-۲۶۵.

۲۵- Lamertz. Kai & Devasheesh P. Bhave. (۲۰۱۷). Employee perceptions of organizational legitimacy as impersonal bases of organisational trustworthiness and trust, *Journal of Trust Research*, 7: ۱۲۹-۱۴۹.

۲۶- Kim Tae-Yeol & Wang & Junsong Chen. (۲۰۱۶). Mutual Trust between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, ۱۴۹(۴): ۹۴۵-۹۵۸.

۲۷- Ling Qian, Liu Fang, and Xiaoyi Wu (۲۰۱۶), Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, ۵۸(۱): ۵۳-۶۸.



- ۲۸- Göncü, Asli & Aycan, Zeynep & Johnson, Russell E . (۲۰۱۴). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes, the International Journal of Management and Business, ۵(۱):۳۶-۵۷.
- ۲۹- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., and Lam, C. K. (۲۰۱۳). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self- esteem, and performance. Journal of Organizational Behavior, ۳۴, ۱۰۸-۱۲۸.
- ۳۰- Lyon, F. G. Möllering, and M. Saunders. (۲۰۱۲). Handbook of Research Methods on Trust, Cheltenham: Edward Elgar.
- ۳۱- Ku, T.H. (۲۰۱۱). How to improve organizational performance through learning and knowledge?, International Journal of Manpower, ۳۲(۵), ۵۸-۱۹۰.
- ۳۲- Schaubroeck, John & Chunyan Peng, Ann & S. K. Lam, Simon . (۲۰۱۱). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance, Journal of Applied Psychology, ۹۶(۴): ۸۶۳-۸۷۱.
- ۳۳- Rowold, J., ۲۰۰۹. Relationship between leadership style and follower's emotional experience and effectiveness in the voluntary Sector. Nonprofit and voluntary Sector Quarterly, ۳۸(۲), pp. ۲۷۰-۸۹.
- ۳۴- Cho, S., and Tseng, P.F. ۲۰۰۹. Leadership in the ۲۰۰۸ financial crisis: understanding dimensions of transformational & transactional leadership during financial crisis in financial institutions. M.A thesis, Jönköping University, Jönköping International Business School, JIBS, EMM (Entrepreneurship, Marketing, Management).
- ۳۵- Dulewicz, V., & Higgs, M. (۲۰۰۵). Assessing Leadership Styles and Organizational Context, Journal of Managerial Psychology, ۲۰(۲), ۱۰۵-۱۲۳
- ۳۶- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (۲۰۰۲). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, ۸۷(۴): ۶۱۱-۶۲۸
- ۳۷- Dumber, L.S. & Keristefer, B (۲۰۰۱). Case study of characteristics of effective leadership in graduate student collaborative work. Education Journal. ۱۲۴ (۴), ۷۲۱-۷۲۶.
- ۳۸- Costigan, R. D. Ilter, S. E. Berman, J. J. (۱۹۹۸). A multi-dimensional study of trust in organizations, Journal of Managerial Issues, ۱۰(۳): ۳۰۳-۳۱۷.
- ۳۹- Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behavior: utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; ۱۹۸۸. P. ۱۹۶-۲۰۰.