

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری اقتدارگرا بر کاهش استعداد پروتئین با نقش میانجی فرهنگ بروکراتیک است.

روش: روش تحقیق حاضر از نظرهدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی است. در این پژوهش کارکنان دواير تحقيق و توسعه شرکت های دارویی با مالکیت دولتی به تعداد ۳۶۶ نفر به عنوان جامعه آماری انتخاب و با روش نمونه گیری طبقه ای متناسب و براساس فرمول کوکران حداقل نمونه لازم ۱۸۸ نفر تعیین شد. یافته: نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که رهبری اقتدارگرا هم به صورت مستقیم و هم از طریق فرهنگ بروکراتیک بر کاهش استعداد پروتئین کارکنان دواير تحقيق و توسعه در شرکت های دارویی با مالکیت دولتی تأثیر می گذارد.

نتیجه گیری: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های تحقیق نشان دهنده این بود که رهبران اقتدارگرا کارکنان را مانند تئوری X مک گریگور ذاتاً تنبل و مسئولیت گریز می دانند و سعی می کنند با ایجاد فرهنگی بروکراتیک در سازمان آنان را تحت کنترل شدید خود در بیاورند. در چنین محیطی هیچگونه تنوع طلبی کاری و ارتقاء مهارت و دانش بیش از حد نیاز ارج نهاده نمی شود و هرگونه تلاش خارج از استانداردهای تعیین شده موجب مجازات شدیدی می گردد. لذا بطور قطع روند پرورش استعداد پروتئین در چنین سازمانی به شدت روندکاهشی به خود می گیرد و حتی اگر فردی جدای از اهداف سازمانی جهت گیری مسیر شغلی پروتئین را سرمشی خود قرار دهد یا با مجازات های شدید روبه رو خواهد شد یا زمینه خروج خود از سازمان را به صورت ناخواسته فراهم آورده است.

کلید واژه:

رهبری اقتدارگرا، فرهنگ بروکراتیک، استعداد پروتئین

مقدمه

تغییرات سریع در جهانی شدن کسب و کارها و همچنین رقابت در تغییرات تکنولوژی، سازمان ها را ملزم به سازگاری بیشتر با نیازهای متغیر مشتریان کرده است (نائوتا و همکاران^۱ ۲۰۰۹). منابع انسانی امروزه مهمترین عامل موفقیت سازمان ها در چنین فضایی است، در این زمینه یکی از عواملی که موجب برتری سازمان نسبت به رقبا می شود، عامل استعداد و توانایی های متنوع کارکنان حرفه ای است (اسماعیلی و امیری، ۱۳۹۵). زیرا سازمان ها نیازمند کارکنانی خبره و توانمند با مهارت های بالا می باشند تا بتوانند به سرعت با تغییرات محیطی تطابق پیدا کرده و به آنها واکنش نشان دهند. از این رو سازمان های پیشرفته تلاش می کنند زمینه پیشرفت و ارتقاء هرچه بیشتر توانایی ها و مهارت های کارکنان را فراهم آورند تا به تبع آن بتوانند عملکردی بهتر و انعطاف پذیرتر داشته باشند (وانگ^۲ و همکاران ۲۰۱۷). در واقع استعداد پروتئین به کارکنان کمک می کند تا به صورت افراد همه فن حریف در آمده و با حرفه ای شدن در مشاغل مختلف سازمان، پاسخگوی نیازهای متغیر مشتریان و محیط رقابتی امروز باشند. اینگونه کارکنان دارای مسیر شغلی متنوع بوده و برای ارتقاء و توسعه توانمندی های خویش بیش از آنکه متکی به سازمان و نردبان سنتی آن باشند، به حرفه خود و ارزش های محوری آن وابسته هستند (هال^۳، ۲۰۰۴). مشاهدات میدانی نشان می دهد در سازمان های دولتی کشور تمایل و اراده ای برای آماده کردن خود برای

ایجاد زمینه های پرورش استعداد پروتئین در پرسنل خویش وجود ندارد. یکی از مهمترین دلایل عدم تمایل اینگونه سازمان ها به در پیش گیری رویکرد

رهبری اقتدارگرا و کاهش استعداد های

پروتئین: تحلیل نقش میانجی فرهنگ

بروکراتیک (مورد مطالعه: شرکت های

دارویی با مالکیت دولتی)

رضا سپهوند (نویسنده مسئول)

استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و

اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

Sepahvand.re@lu.ac.ir

محمد حکاک

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و

اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

hakak.m@lu.ac.ir

مسعود سپهوند

دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت

و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

masoodsepahvand@yahoo.com

فریبرز فتحی چگنی

دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده

مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم

آباد، ایران

fathi.fa@fc.lu.ac.ir

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



نوین توانمندسازی کارکنان در قالب پرورش استعداد پروتئین، بکارگیری سبک رهبری اقتدارگرا می باشد (چن^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). رهبری اقتدارگرا اشاره به رفتار رهبر در بکارگیری قدرت و کنترل مطلق بر کارکنان و تحمیل نظم دقیق بر آنها برای فرمانبرداری دارد (چنگ^۵ و همکاران، ۲۰۰۴). تمایل رهبران اقتدارگرا در به کار بردن تسلط شخصی بر زیردستان و کنترل عملکرد آنها از طریق تهدید و ارعاب سبب می شود که سوء استفاده از قدرت به امری رایج در سازمان تبدیل شود (کیازد^۶ و همکاران، ۲۰۱۰). در واقع این رهبران با تهدید کردن و ترساندن ماهرانه کارکنان به دنبال این هستند تا آنها را به منظور دستیابی به اهداف سازمانی خویش تسلیم سازند (پلگرینی و اسکندورا^۷، ۲۰۰۸). رهبری اقتدارگرا با بکارگیری سبک یک طرفه و دستوری مانع تسهیم دانش و توسعه حرفه ای کارکنان شده و سکوت اجتنابی را در سازمان اشاعه می دهد. این نوع رهبری مناسب افراد سازگار و مطیع بوده و کارکنان حرفه ای و با استعداد متنوع (پروتئین) را از سازمان فراری داده یا آنها را گوشه گیر می سازد (چن و همکاران، ۲۰۱۸؛ مورسین و میلیکن^۸، ۲۰۰۰). یکی از مهمترین ابزارهای رهبری اقتدارگرا برای اعمال سبک رهبری خویش، فرهنگ بروکراتیک است. این فرهنگ بر تخصص گرایی در یک حوزه خاص و اجرای قوانین و دستورات مقامات مافوق تأکید کرده و مسیر شغلی سنتی و نردبانی سازمان را بهترین پاداش برای کارکنان مطیع می داند (ون در ویت^۹، ۲۰۱۴). رهبرانی که رفتارهای اقتدارگرایانه از خود نشان می دهند جو و فرهنگ سازمان را نیز با خود هم جهت و به سوی بروکراتیک شدن سوق می دهند. در فرهنگ بروکراتیک اختیار و مسئولیت و نیز نوع فعالیت در سازمان طبقه بندی شده و کانالیزه می شود (آشنا و همکاران، ۱۳۹۲). از این رو، اقدامات در سازمان شکل مکانیک و روتین به خود می گیرد به طوری که سازمان همواره در مقابل رویدادها و حوادث مشابه، پاسخ های مشابهی خواهد داشت (گرچی ازندریانی و قهرمان زاده نیمگزی، ۱۳۹۴). در سازمان هایی که این نوع فرهنگ بر آن غالب است مشارکت میان کارکنان اندک بوده ولی نظارت و کنترل بسیار بالا می باشد. عواملی مانند نظم و انضباط، موقعیت و سلسله مراتب سازمانی در چنین فرهنگی دارای اهمیت بسیار است (منصور و طیب^{۱۰}، ۲۰۱۰). بنابراین در سازمان هایی که با سبک رهبری اقتدارگرا و فرهنگ بروکراتیک اداره می شوند، نمی توان انتظار ارتقاء سطح مهارت و تخصص در کارکنان را داشت. صنایع دارویی ایران یکی از مهم ترین صنایع دانشی و وابسته به نوآوری هستند که گردش مالی زیادی در اقتصاد ایران ایجاد می کنند. در این صنایع هرچه نوآوری های حاصل از R & D بیشتر باشد، موفقیت شرکت بیشتر شده و سهم بالاتری از بازار به ویژه در حوزه داروهای خاص و گران قیمت نصیب خود می نماید. در واقع شرکت های دارویی برای کسب مزیت رقابتی و افزایش رضایت و وفاداری شرکت های پخش دارو و داروخانه ها، نیازمند ارائه محصولات دارویی جدید بوده و همواره در پی نهادینه سازی سیاست هایی هستند که خلاقیت و نوآوری را در دوا R&D تحریک می کند (دی ماسیا^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۶). مالکیت دولتی شرکت های دارویی در ایران موجب انتصاب رهبران اقتدارگرا وابسته به دولت شده و به دلیل تمایز منافع رهبر از منافع شرکت، سال به سال از میزان نوآوری در این شرکت ها به دلیل خروج متخصصان حرفه ای دارای استعداد پروتئین کاسته شده و جریان نوآوری به سمت سکون و اینرسی متمایل گردیده است. از آنجائیکه متخصصان حرفه ای دارای استعداد پروتئین در حوزه دارو بیش از هرچیز به فکر کارکردن بایک رهبر خوب هستند که به پرورش استعدادهای متنوع آنان و توسعه حرفه ای بیشتر ایشان کمک نماید، سبک نامناسب رهبری اقتدارگرا موجب سرخوردگی آنان و در نهایت خروج اینگونه کارکنان از شرکت می شود. بنابراین تحقیق حاضر سعی دارد اثر رهبری اقتدارگرا بر کاهش استعداد پروتئین با نقش میانجی فرهنگ بروکراتیک را در بین متخصصان شرکت های دارویی با مالکیت دولتی مورد بررسی قرار دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری اقتدارگرا

authoritarian از کلمه autocratic در زبان یونانی گرفته شده است که "Auto" به معنای خود و cratic به معنای قوانین می باشد. رهبری اقتدارگرا برای اولین بار در دهه ی ۱۹۷۰ در تحقیقاتی که در مورد شرکت های تایوانی صورت گرفت پدیدار شد و این نوع رهبری به عنوان بخش مهمی از رهبری پدرسالارانه در نظر گرفته شده است (چنگ و همکاران، ۲۰۰۰). رهبری اقتدارگرا یک سبک رهبری است که قدرت و اقتدار قانونی، در انحصار رهبر سازمان بوده و تصمیمات بدون مشورت با اعضای تیم و توسط خود رهبر گرفته می شود و زیردستان فرصتی برای ارائه پیشنهادات خود ندارند (ماسولینو و کالابرو^{۱۲}، ۲۰۱۴). در واقع، رهبری اقتدارگرا اشاره به دیکته کردن رویه ها و خط مشی ها توسط رهبر دارد. رهبر است که تصمیم می گیرد چه اهدافی را باید بدست آورد، و همه ی فعالیت ها را بدون مشارکت زیردستان هدایت می کند (فاره و چنگ^{۱۳}، ۲۰۰۰). رهبران اقتدارگرا، به روشنی انتظارات خود را از کاری که باید انجام شود، زمان انجام دادن کار و نحوه ی انجام آن مشخص می کنند و زمانی که نتایج عملکرد ناامیدکننده باشد یا انتظارات آنان اتفاق نیفتد، رهبر اقتدارگرا با شدت و به سرعت عملکرد کارکنان را مورد بررسی قرار داده و از قدرتش برای مجازات کردن به منظور جلوگیری از رفتار نامطلوب در سازمان استفاده می کند (چن و همکاران، ۲۰۱۸). رهبری اقتدارگرا ترجیح می دهد که بر کارها و نتایج کارها



تمرکز داشته باشد تا کارکنان. این سبک رهبری فرض می کند که افراد جاه طلبی اندکی داشته و ترجیح می دهند که از پذیرش مسئولیت خودداری کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸). به طور کلی، رهبری اقتدارگرا به رفتار یک رهبر در ادای اقتدار و کنترل مطلق بر کارکنان و فرمان دادن غیر مستقیم از طریق تحمیل سخت گیرانه نظم و انضباط بر کارکنان اشاره دارد (چنگ و همکاران، ۲۰۰۴). رهبران اقتدارگرا تمایل دارند از طریق ساختارهای ابتکاری، ابلاغ مقررات، ارائه پاداش به رفتارهای سازگار و تهدید انضباطی خاطیان، کنترل خود بر سازمان را اعمال کنند (آریی^{۱۴} و همکاران، ۲۰۰۷). رهبران اقتدارگرا با تهدید و ارباب ماهرانه تلاش می کنند که کارکنان را مطیع اهداف سازمانی قرار دهند (پلگرینی و اسکاندورا، ۲۰۰۸). ایده اصلی در این سبک رهبری این است که رهبران اقتدارگرا در موقعیت هایی که به تصمیم گیری سریع نیاز می باشد، موثرتر و اثربخش تر هستند زیرا اهداف مشخص و بدون ابهامی را برای سازمان تعریف می کنند (هوانگ^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۵). همچنین رهبران اقتدارگرا با تعیین قوانین بسیار مشخص و روشن و اعمال مجازات ها و پاداش ها، عدم قطعیت را کاهش می دهند و پیروان دقیقاً می دانند که باید چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند (وانگ و گوان^{۱۶}، ۲۰۱۸). با اینحال مطالعات تجربی اندکی از نتایج مثبت سبک رهبری اقتدارگرا حمایت کرده اند. در واقع این سبک رهبری از سبک های نامطلوب رهبری به شمار می آید و می تواند باعث تضعیف روحیه ای افراد شده و نرخ بالای غیبت و یا تغییر و تحول کارکنان را به دنبال داشته باشد (گاو^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۸).

فرهنگ بروکراتیک

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک، بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (کیم و چانگ^{۱۸}، ۲۰۱۸). یکی از انواع فرهنگ سازمانی که به دنبال نظریه ها و تحقیق های جدید در مدیریت، اهمیت روزافزونی پیدا کرده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را شکل داده است، فرهنگ بروکراتیک می باشد. در فرهنگ بروکراتیک، اختیار و مسئولیت و نیز نوع فعالیت در سازمان طبقه بندی شده و سیستماتیک می باشد، در واقع جریان های اختیار سلسله مراتبی و بر اساس قدرت و کنترل نشان داده می شود. به طور کلی تسهیم اطلاعات در چنین سازمان هایی به ذهنیت کارکنان و نوع داده ها بستگی دارد (سادی^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۷). در سازمان هایی که فرهنگ بروکراتیک غالب است؛ اقدامات افراد براساس رویه های استاندارد شده کنترل می شود و کارکنان از کمترین میزان آزادی و قدرت برخوردارند. اینگونه سازمان ها بر تقویت قوانین و مقررات تأکید دارند و توجه بلندمدت آنها بر ثبات و پیش بینی پذیری استوار است. بدین ترتیب، ماهیت سلسله مراتبی در سازمان، استفاده از رویه های عملیاتی استاندارد را ضروری می سازد (آشنا و همکاران، ۱۳۹۲).

در این فرهنگ نسبت به برخورداری کارکنان از تعهد بالا، مجموعه ای روشن از بایدها و نبایدها، وضوح قوانین و مقررات، استانداردهای مشخص، پرهیز از تعارض و ... تأکید می شود (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۹۲). مارکس وبر فرهنگ بروکراتیک را نوع ایده آلی برای سازمان های رسمی که کارآمد و منطقی هستند؛ مناسب قلمداد می کند (کیوانگ^{۲۰}، ۲۰۰۷). عمده ترین ویژگی این نوع فرهنگ عبارت اند از :

یکپارچگی: که اشاره به برخورداری از مجموعه ای منسجم و هم افزا از ساختار، نظام ها، روش ها، رویه ها و شبکه یکپارچه فرماندهی و مدیریت، اجماع و توافق عمومی کارکنان بر سر مسائل کلیدی و مهم سازمان و هماهنگی و انسجام بین واحدهای سازمانی دارد.

ضابطه مندی: رعایت قوانین، مقررات و دستورالعمل ها، تبعیت پذیری، وجود روابط رسمی و زنجیره ای تعریف شده، نظم و انضباط، سازمان یافته بودن امور و وجود جایگاه ها و مسیرهای شغلی معین است

فرایندهای منطقی: که روابط منطقی و هدفمند بین مشاغل، استانداردهای رسمی، در دسترس بودن معیارهای سنجش فرایندها و روندها، پایدار و قابل پیش بینی بودن روش های انجام کار، بازمهندسی و بهبود مستمر فرایندها است.

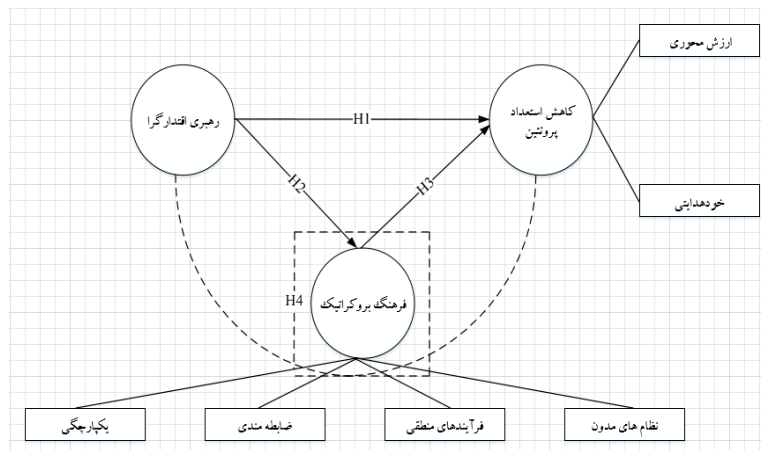
نظام های مدون: که به برخورداری از نظام های کارا و مفید، ارتباط هدفمند و سیستماتیک زیرنظام ها، توجه به زیرساخت های ارتباطی، برخورداری از شبکه های اطلاعاتی هوشمند و دقیق اشاره دارد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۲؛ به نقل از غفاری و رستم نیا، ۱۳۹۶).

استعداد پروتئین

ریشه جهت گیری مسیر شغلی پروتئین به یافته های حال در سال ۱۹۹۶ در مورد مسیر شغلی متنوع بر می گردد. نام جهت گیری مسیر شغلی پروتئین یا متنوع از اسم پروتئوس، خدای دریا در افسانه های یونان باستان که می توانست به اشکال و صورت های گوناگونی درآید، گرفته شده است. (سپهوند و عارف نژاد، ۱۳۹۶). حال اینکه پروتئین در کارکنان به معنای یادگیری مداوم و پیوسته است که بتوانند خود را دائماً به دانش و مهارت های

جدیدی مجهز سازند (هال، ۲۰۰۴). پرورش استعداد پروتئین در افراد به دو بعد جهت گیری شغلی ارزش محور و مدیریت شغلی خود محور اشاره دارد. رویکرد ارزش محوری به ارزش های درونی فرد اشاره دارد که راهنمای تصمیمات مسیر شغلی وی بوده و معیاری برای سنجش موفقیت مسیر شغلی او می باشد. خودهدایتی نیز به معنی تطبیق مستمر فرد با عملکردها و الزامات یادگیری جدید تعریف می شود (برایسکو و هال، ۲۰۰۶). پرورش استعداد پروتئین در فرد نشان دهنده ی این است که افراد مایل به مدیریت و کنترل تغییرات مسیر شغلی خویش بر اساس ارزش های کاری به صورت خود هدایت بوده تا اینکه کنترل و مدیریت آن را به سازمان یا عوامل بیرون از خود بسپارند (دیرنزو^{۲۲} و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع مسؤلیت اصلی توسعه استعداد های protean بیشتر متوجه خود فرد است تا سازمان مربوطه (هیرسشی^{۲۳} و همکاران، ۲۰۱۷). مسیر شغلی protean بر رفتار خاصی همچون قابلیت تحرک و انطباق پذیری دلالت نکرده بلکه بیشتر یک الگوی فکری درباره ی مسیر شغلی است. به طور خاص جهت گیری protean نوعی نگرش درباره ی مسیر شغلی است که بازتابی از پارامترهایی همچون آزادی، خودهدایتی بودن و انتخاب گزینه های متعدد بر اساس ارزش های مشخص می باشد (برایسکو و هال، ۲۰۰۶). در واقع، جهت گیری مسیر شغلی پروتئین به معنی پیگیری معیارهای موفقیت شغلی و مدیریت فعالانه مسیر شغلی فرد است. در این جهت گیری، سرمایه های انسانی بدون توجه به مسیرهای شغلی از پیش تعیین شده و وابسته به کارفرما، فقط به حرفه تخصصی خویش وفادار بوده و معیارهای موفقیت حرفه ای خود را پیگیری می کنند. این سخن به معنی آن است که متخصصان حرفه ای امروزی برای پیشرفت از نردبان سنتی سازمان بالا نرفته و خود در پی ساخت نردبان موفقیت خویش هستند. جهت گیری مسیر شغلی پروتئین به معنی پیگیری فرصت های شغلی و روابط شبکه ای در سراسر مرزهای سازمانی می شود (گوپلر، آمولد و کومبس^{۲۴}، ۲۰۱۴). افراد با مسیر شغلی پروتئین افرادی هستند که در مقایسه با کسانی که اهداف سازمانی ساده ای را اتخاذ می کنند و منتظر می مانند تا سرپرستان برای توسعه مسیر شغلی آنها اهدافی را مشخص کنند به صورت آینده نگرانه اهداف مسیر شغلی خود را تعیین می کنند و اهداف و استانداردهای منحصر به فردی را برای موفقیت به دست می آورند (رودریگز^{۲۵} و همکاران، ۲۰۱۹).

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

چنگ و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهش خود در بیمارستان های دولتی نشان دادند که سبک رهبری اقتدارگرا، ارزش های مورد نظر سازمان را در قالب فرهنگ بروکراتیک در سراسر سازمان نهادینه کرده و هرگونه ارزش های مغایر با سبک رهبری اقتدارگرا را به وسیله مکانیزم های انضباطی سرکوب می نماید. آبخان^{۲۶} (۲۰۰۶) در تحقیق خود نشان دادند که رهبری اقتدارگرا به وسیله سیستم های مدون و دقیق گزارش دهی و کنترل شدید فرآیندهای کاری از طریق یکپارچگی منابع و امکانات، فعالیت های کارکنان را به کانال های خاصی هدایت و رهبری می کند. این پژوهش نشان داد که کارکنان حرفه ای و دارای استعداد متنوع از این سبک ناراضی بوده و نرخ خروج از خدمت آنان بیشتر از میانگین صنعت بود. چن و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند که بین سبک رهبری اقتدارگرا و وجود کارکنان با تخصص عمومی که قادر به انجام وظیفه در جایگاه های مختلف شغلی می باشند، رابطه منفی وجود دارد. به عبارت دیگر رهبران اقتدارگرا تخصص های افراد را به کانال های از پیش تعیین شده هدایت و اعمال نظر و سلیقه آنها



را محدود می نمایند. گائو و همکاران (۲۰۱۸) و چن و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود ثابت کردند که رهبری اقتدارگرا اثر مثبت و معنی داری بر سکوت گرابی هوشمندانه دارد. در واقع این سبک رهبری تسهیم دانش و تبادل اطلاعات را که شرط اصلی پرورش استعدادهای پروتئین در سازمان است را محدود کرده و ارتباطات یک طرفه و از بالا به پائین را ترویج می کند. وانگ و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود نشان دادند که ارتباط بین رهبری اقتدارگرا و پرورش استعداد متنوع در کارکنان به طور کلی منفی است. رهبران اقتدارگرا ممکن است اطلاعات مربوط به کار را به منظور افزایش و تقویت کنترل خود بر کارکنان و جلوگیری از توانمندسازی آنها از ایشان مخفی نگه دارند. نیوی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی فرهنگ بروکراتیک سازمان بر بیگانگی از کار کارمندان سازمان های اداری پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که میان ویژگی های رقابت تکنیکی و شرح وظایف با بیگانگی از کار رابطه معنادار و منفی وجود دارد. در حالی که ویژگی های دیگر همچون سلسله مراتب اقتدار، غیر شخصی بودن، تقسیم کار و نظارت قوانین با بیگانگی از کار رابطه مثبت و معناداری دارد. یزدی^{۳۷} (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان داد که فرهنگ سازمانی به عنوان بستری برای پرورش استعداد پروتئین ایفای نقش می کند؛ در واقع اگر فرهنگ سازمانی از پرورش مهارت ها و تخصص ها در سازمان حمایت نکند و ارزشی برای آن قائل نباشد هیچگونه تلاشی در جهت پرورش استعداد پروتئین در افراد شکل نخواهد گرفت. چن و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که در سازمان های با سبک رهبری اقتدارگرایانه، رهبر اقتدارگرا از طریق اعمال نظارت های شدید و تأکید بیش از اندازه بر رویه ها و فرآیندهای کاری، توانایی کارکنان در خود کنترلی و ارزش محوری را محدود می نماید. وانگ و گیوان (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که رهبران اقتدارگرا با تنظیم قوانین بسیار روشن و صدور مجازات ها و پاداش های مشخص، باعث می شوند که کارکنان دقیقاً بدانند چه کاری را باید انجام دهند و چه کاری را نباید انجام دهند که این امر لازمه پرورش استعداد پروتئین یعنی خودکنترلی در افراد را به شدت کاهش می دهد. مطالعه پیشینه پژوهش نشان می دهد که متغیرهای موجود در مدل هرکدام به تنهایی یا به صورت دوجانبه با متغیر دیگر مدل مورد بررسی قرار گرفته و پژوهش جامعی که روابط بین رهبری اقتدارگرا، پرورش استعداد پروتئین و فرهنگ بروکراتیک را مورد مطالعه قرار داده باشد، وجود ندارد. در واقع نقطه قوت این تحقیق آن است که اثر سبک رهبری اقتدارگرا بر کاهش پرورش استعداد پروتئین در شرکت های دارویی را که به شدت به این نوع استعداد نیازمند هستند مورد بررسی قرار داده و از متغیر فرهنگ بروکراتیک به عنوان میانجی مثبت و تقویت کننده این رابطه بهره می گیرد.

روش شناسی

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش به دست آوردن داده ها از نوع توصیفی - همبستگی و از نظر نوع داده های جمع آوری شده از نوع کمی (پرسشنامه) است. برای سنجش رهبری اقتدارگرا از پرسشنامه فاره و همکاران (۲۰۰۶) که دارای ۹ آیتم بود استفاده شده است. برای سنجش متغیر فرهنگ بروکراتیک، پرسشنامه ای با استفاده از پرسشنامه کامرون و کوئین^{۳۸} (۲۰۰۶) (بخش فرهنگ بروکراتیک) و پرسشنامه دنیسون (۱۹۹۰) (سئوالات قسمت فرهنگ بروکراتیک) شامل بر ۴ بعد یکپارچگی، ضابطه مندی، فرآیندهای منطقی و نظام های مدون تدوین شد. و برای سنجش کاهش استعداد پروتئین از پرسشنامه دیرنزو و همکاران (۲۰۱۵) که شامل ۲ بعد ارزش محوری و خود هدایتی می باشد، استفاده شده است. برای معتبر سازی ابزار سنجش پژوهش پرسشنامه ها در اختیار اساتید راهنما و اساتید صاحب نظر قرار گرفت تا از لحاظ محتوی مورد تایید قرار گیرند، سپس پس از اخذ نظریات اصلاحی و استفاده از آن ها، در اختیار ۲۰ نفر از اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و طبق نظریات اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن سئوالات با توجه به جامعه آماری اطمینان حاصل شد و جهت بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی استفاده شد که با اخذ سئوالات بالای ۰/۷ و حذف سئوالات پایین تر از ۰/۷ سئوالات معتبر جهت سنجش لحاظ گردید. برای پاسخ دهی به سئوالات معیار ۵ سطحی لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی نظر، مخالف و کاملاً مخالف) استفاده شده و از اعداد ۱ تا ۵ برای امتیازدهی به پاسخ ها استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان دوا بر تحقیق و توسعه شرکت های دارویی با مالکیت دولتی بود. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری ۳۳۶ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۸۸ نفر به عنوان نمونه از میان آنها انتخاب شدند. روش نمونه گیری طبقه ای متناسب بوده است. همچنین در این تحقیق برای بررسی فرضیه ها و آزمون مدل، از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده گردیده است. این تکنیک امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و سنجشها (متغیرهای قابل مشاهده) را به صورت همزمان فراهم می سازد همچنین این تکنیک دارای قدرت پیش بینی مناسب است و زمانی که تعداد زیادی سازه ها و شاخص ها در مدل وجود داشته باشد، می تواند به خوبی مدل برازش کند. در این روش، برازش مدل پژوهش در سه بخش مدل اندازه گیری، مدل ساختاری و مدل کلی با توجه به شاخص های مختص به خود، ارزیابی می گردد. محققین دلایل متعددی را



برای استفاده از روش پی ال اس ذکر نموده‌اند. مهم‌ترین دلیل، برتری این روش برای نمونه‌های کوچک ذکر شده است. دلیل بعدی داده‌های غیر نرمال است که محققین و پژوهشگران در برخی پژوهش‌ها با آن سروکار دارند. حجم نمونه اندک بهترین دلیل استفاده از پی ال اس است. نسل اول این تکنیک معادلات ساختاری که با نرم‌افزارهایی مانند لیزرل، ایموس و ای کیو اس اجر می‌شدند، نیاز به تعداد نمونه زیاد دارند درحالی‌که روش پی ال اس توان اجرای مدل با تعداد نمونه خیلی کم را دارا هست.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی

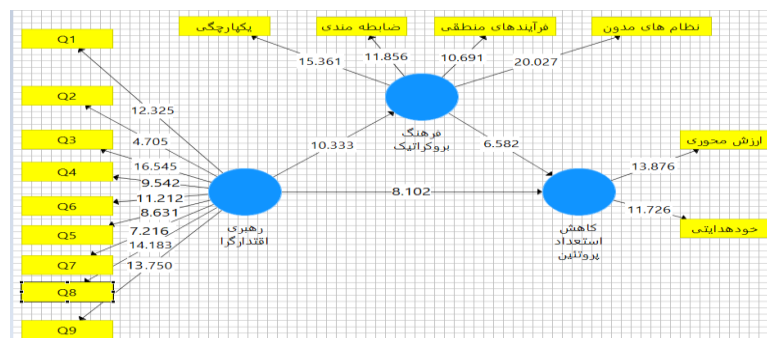
متغیر	تعداد	متغیر	تعداد
سن	بین ۲۵-۳۵	جنسیت	۱۵
	بین ۳۶-۴۵	مرد	۱۰۲
	بین ۴۶-۵۵	زن	۸۶
	۵۵ به بالا		
مدرک تحصیلی	لیسانس و فوق لیسانس		۷۱
	دکتری		۲۲
			۵۱
			۱۳۷

جدول ۲. روایی و پایایی ابزار سنجش پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین استخراج شده	واریانس
رهبری اقتدارگرا	۰/۷۸۳	۰/۷۹۹	۰/۷۱۱	
فرهنگ بروکراتیک	۰/۷۵۴	۰/۸۰۲	۰/۵۵۳	
کاهش استعداد پروتئین	۰/۸۲۴	۰/۸۲۷	۰/۶۵۱	

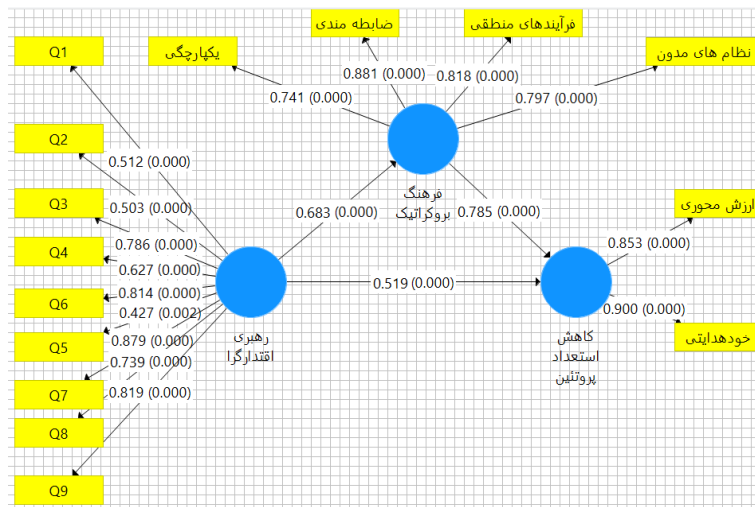
بررسی مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است که توسط نرم افزار Smart PLS آزمون گردید. در شکل ۲، مدل ساختاری (مقادیر آماره T) و در شکل ۳ (ضریب بتای استاندارد β) نشان داده شده است. شکل ۲ مقادیر آماره T جهت معناداری مسیرهای فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد که مقدار استاندارد بالای قدرمطلق ۱/۹۶ معنادار بودن رابطه‌ها را تایید می‌کند.



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره t

(آماره T-Values)



شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با p-value و ضرایب استاندارد فرضیه ها

برآزش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش بینی کلی مدل را بررسی می کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درون زا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می شود که $GOF = 0.1$ میزان کم، $GOF = 0.25$ مقدار متوسط و مقدار بزرگ $GOF = 0.36$ برای سنجش اعتبار مدل های PLS به کار می رود (وتزلس، اسپرودر و ون این ۲۰۰۹).

نتایج برازش کلی مدل در جدول ۲ ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Avg} (\text{Communality}) \times \text{Avg} (R^2)}$$

جدول ۳. شاخص های کلی برازش مدل

متغیر پنهان	Communality	R ²
رهبری اقتدارگرا	۰/۷۳۱	-
فرهنگ بروکراتیک	۰/۶۹۱	۰/۶۴۳
کاهش استعداد پروتئین	۰/۶۷۵	۰/۵۴۸
میانگین	۰/۶۹۹	۰/۵۹۵
GOF	۰/۶۴۵	

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۶۴۵ برازش بسیار مناسب مدل کلی تایید می شود. علاوه بر این با توجه به جدول بالا ضرایب R² معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می شوند. ضرایب R² مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است که با توجه به نتایج به دست آمده، مقادیر R² مطلوب است.

نتایج

برای آزمون فرضیه ها از نرم افزار PLS و آزمون تی استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار آماره تی برای فرضیه اول (۸/۱۰۲) بیشتر از ۱/۹۶ می باشد و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ می باشد لذا می توان نتیجه گرفت که رهبری اقتدارگرا با ضریب ۰/۵۱۹ بر کاهش پرورش استعداد پروتئین اثر مثبت و معنی داری دارد. با توجه به اینکه مقدار آماره تی برای فرضیه دوم (۱۰/۳۳۳) بیشتر از ۱/۹۶ می باشد و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ می باشد لذا می توان نتیجه گرفت که رهبری اقتدارگرا با ضریب ۰/۶۸۳ بر فرهنگ بروکراتیک اثر مثبت و معنی داری دارد. با توجه به اینکه مقدار آماره تی برای فرضیه سوم (۶/۵۸۲) بیشتر از ۱/۹۶ می باشد و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ می باشد لذا می توان نتیجه گرفت که فرهنگ بروکراتیک با ضریب ۰/۷۸۵ بر کاهش استعداد پروتئین کارکنان اثر مثبت و معنی داری دارد. با توجه به تایید هر سه فرضیه

تحقیق، می‌توان میزان اثر غیرمستقیم رهبری اقتدارگرا بر کاهش استعداد پروتئین و همچنین معناداری آن را محاسبه کرد. برای تایید نقش میانجی فرهنگ بروکراتیک در مسیر رهبری اقتدارگرا و کاهش استعداد پروتئین باید چهار شرط فراهم باشد (بارون و کنی، ۱۹۸۶): اولاً بین متغیر مستقل (رهبری اقتدارگرا) و متغیر وابسته (کاهش استعداد پروتئین) رابطه وجود داشته باشد؛ دوماً، بین متغیر مستقل (رهبری اقتدارگرا) و متغیر میانجی (فرهنگ بروکراتیک) رابطه وجود داشته باشد؛ سوماً، بین متغیر میانجی (فرهنگ بروکراتیک) و متغیر وابسته (کاهش استعداد پروتئین) رابطه وجود داشته باشد؛ چهارماً، میزان تغییرات در متغیر وابسته (کاهش استعداد پروتئین) که توسط متغیر مستقل (رهبری اقتدارگرا) توضیح داده می‌شود، باید در صورت کنترل متغیر میانجی، به سطح پایین‌تری کاهش یابد. با توجه به مطالب فوق و نتایج جدول ۲، شرط‌های اول، دوم و سوم محقق می‌شود. به منظور بررسی شرط چهارم حاصل ضرب ضریب مسیر (رهبری اقتدارگرا-فرهنگ بروکراتیک) و (فرهنگ بروکراتیک-کاهش استعداد پروتئین) با ضریب مسیر (رهبری اقتدارگرا-کاهش استعداد پروتئین) مقایسه می‌شود، اگر حاصل ضرب مذکور کمتر از ضریب مسیر (رهبری اقتدارگرا-کاهش استعداد پروتئین) باشد، شرط چهارم برقرار نیست. حاصل ضرب ضریب مسیر (رهبری اقتدارگرا-فرهنگ بروکراتیک) و (فرهنگ بروکراتیک-کاهش استعداد پروتئین) برابر است با:

$$۰,۶۸۳ * ۰,۷۸۵ = ۰,۵۳۷$$

که این مقدار از ضریب مسیر (رهبری اقتدارگرا-کاهش استعداد پروتئین) بیشتر است، در نتیجه شرط چهارم برقرار است و فرضیه چهارم تحقیق تایید می‌شود. به عبارت دیگر متغیر فرهنگ بروکراتیک در مسیر (رهبری اقتدارگرا-کاهش استعداد پروتئین) نقش میانجی ایفا می‌کند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر رهبری اقتدارگرا بر کاهش یکی از مهمترین استعدادهای مورد نیاز سازمان‌های امروزی یعنی استعداد پروتئین صورت گرفت. رهبری اقتدارگرا با بکارگیری سبک دستوری و استفاده از شیوه‌های ارتباطات یک طرفه و از بالا به پایین و به کمک فرهنگ بروکراتیک حاکم بر سازمان پرورش استعداد پروتئین را سرکوب کرده و سازمان را از یکی از مهمترین ابزارهای کسب مزیت رقابتی محروم می‌سازد. برای بررسی روابط متغیرهای پژوهش چهار فرضیه مطرح گردید. فرضیه اول پژوهش به این صورت بود که رهبری اقتدارگرا اثر مثبت و معنی‌داری بر کاهش استعداد پروتئین در کارکنان دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه می‌باشد. ویژگی اصلی رهبری اقتدارگرا کنترل محوری می‌باشد و فشار بسیاری در جهت رعایت قوانین و مقررات و انطباق کاری بر کارکنان وارد می‌آورد، لذا اعضای سازمان تنها به دنبال انجام کاری هستند که رهبری برای آنان تعیین کرده است تا بتوانند از مجازات‌های شدید رهبر مصون بمانند. لذا، دو بعد پرورش استعداد پروتئین، خود هدایتی و ارزش محوری که در شرایطی رشد خواهند کرد که کارکنان آزادی عمل و همچنین کمترین وابستگی به سازمان را در انجام وظایف محوله داشته باشند، به شدت تحت تأثیر منفی این سبک رهبری قرار می‌گیرند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های آبخان (۲۰۰۶) و چن و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. فرضیه دوم پژوهش به این صورت بود که رهبری اقتدارگرا اثر مثبت و معنی‌داری بر فرهنگ بروکراتیک دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه می‌باشد. در واقع رهبران اقتدارگرا در سازمان همواره به دنبال تعیین استانداردهای مشخص، وضوح قوانین و مقررات، پرهیز از تعارض و همچنین تعیین باید‌ها و نباید‌ها برای انجام وظایف در سازمان هستند که این عوامل تقویت‌کننده فرهنگ بروکراتیک و حاکم کردن آن در سازمان می‌باشند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش چنگ و همکاران (۲۰۰۴) مطابقت دارد. فرضیه سوم تحقیق به این صورت بود که فرهنگ بروکراتیک اثر مثبت و معنی‌داری بر کاهش استعداد پروتئین در کارکنان دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه می‌باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌هایی است که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه‌شروعی برای حرکت و پویایی و مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. لذا فرهنگ بروکراتیک که بر اختیارات سلسله‌مراتبی، حداقل آزادی‌ها و قدرت، رویه‌ها و شیوه‌های استاندارد انجام کار تأکید می‌ورزد مانعی بزرگ بر سر راه پرورش استعداد پروتئین در افراد که باید بصورت پیوسته خود را با دانش و مهارت جدید تجهیز نمایند، بشمار می‌آید. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش کیم و چانگ (۲۰۱۸) و یزدی (۲۰۰۷) همخوانی دارد. فرضیه چهارم پژوهش که هدف اصلی پژوهش نیز بود به این صورت مطرح گردید که رهبری اقتدارگرا از طریق فرهنگ بروکراتیک اثر مثبت و معنی‌داری بر کاهش استعداد پروتئین دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. در واقع، رهبران اقتدارگرا کارکنان را مانند تئوری X مک‌گریگور ذاتاً تنبل و مسئولیت‌گریز می‌دانند و سعی می‌کنند با ایجاد فرهنگی بروکراتیک در سازمان آنان را تحت کنترل شدید خود در بیاورند. در چنین محیطی هیچگونه تنوع‌طلبی کاری و ارتقاء مهارت و دانش بیش از حد نیاز ارج نهاده نمی‌شود و هرگونه تلاش خارج از استانداردهای تعیین شده موجب مجازات شدیدی می‌گردد. لذا بطور قطع روند پرورش استعداد پروتئین در چنین سازمانی به شدت روندکاهشی به



خود می گیرد و حتی اگر فردی جدای از اهداف سازمانی جهت گیری مسیر شغلی پروتئین را سرمشی خود قرار دهد یا با مجازات های شدید روبه رو خواهد شد یا زمینه خروج خود از سازمان را به صورت ناخواسته فراهم آورده است. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

پیشنهادات کاربردی پژوهش

- ۱- برای پرهیز از اثرات شیوه رهبری نامناسب، اولین و موثرترین پیشنهاد آن است که در صورت انعطاف پذیری رهبر، سبک های رهبری وی تغییر یافته و متناسب شرایط متلاطم امروزی به سبک های مشارکتی و تحول گرا تغییر یابد. در صورت عدم انعطاف کافی تغییر رهبر توسط هیأت مدیره و سیاستگذاران شرکت گزینه مناسبی است.
- ۲- استعدادهای پروتئین در محیطی رشد می کنند که نتیجه محوری و آزادی عمل کافی وجود داشته باشد، بنابراین پروژه ای کردن فرآیندهای سازمان و تعیین بازه های زمانی و تفویض اختیار کافی برای به سرانجام رساندن کارها توصیه می شود.
- ۳- پرورش استعداد پروتئین در سازمان تا حد زیادی به ورودی سیستم و شیوه های جذب و گزینش کارکنان بستگی دارد. توصیه می شود که تلاش ها برای جذب کارکنان جاه طلب با توان یادگیری بالا و نیز با قابلیت انطباق پذیری زیاد متمرکز شده و از استخدام کارکنان تک بعدی و با توان سازگاری اندک خودداری شود.
- ۴- تغییر فرهنگ سازمان با تعریف ارزش های جدید در حوزه برون سپاری و استقلال کاری کارکنان و خلق داستان های موفقیت و ترویج آنها در سازمان و نیز طراحی سیستم ارزیابی عملکرد نتیجه محور که معطوف به توانمندسازی شخصی پرسنل است، پیشنهاد دیگری است که از این پژوهش استنباط می شود.

منابع

- آشنا، مصطفی؛ عسگری، ناصر؛ مرادی صالح، علیرضا؛ غفوری، داوود (۱۳۹۲). نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش، مدیریت فناوری اطلاعات، (۴)۵، ۲۲-۱.
- اسماعیلی، محمودرضا، امیری، زینب (۱۳۹۵). تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۰، صص ۴۷-۶۴
- غفاری، رحمان؛ رستم نیا، یحیی. (۱۳۹۶). اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی: کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بروکراتیک. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت دولتی، (۲)۹، ۳۳۲-۳۰۷.
- سپهوند، رضا، محسن، عارف نژاد (۱۳۹۶). اثر جهت گیری مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان با نقش میانجی سرمایه مسیر شغلی (مطالعه موردی: ترخیص کاران گمرک شهیدرجایی هرمزگان (مدیریت دولتی)، (۴)۹، ۶۸۷-۷۰۸.
- گرچی ازندریانی، علی اکبر؛ قهرمان زاده نیمگزی؛ فرزین (۱۳۹۴). بررسی کنترل اقتدار بروکراتیک در بستر مناسبات بروکراسی، سیاست و کارآمدی، فصلنامه پژوهش حقوق عمومی، (۵۰)۱۷، ۳۶-۱۰.
- نبوی، سیدعبدالحسین؛ حسین زاده، علی حسین؛ علامه، ساجده. (۱۳۹۱). مطالعه تأثیر ویژگی های بروکراتیک سازمان بر بیگانگی از کار کارمندان سازمان های اداری (مطالعه کارمندان سازمان های دولتی شهرستان اهواز). مسائل اجتماعی ایران، سال ۴، شماره ۲، ۱۳۱-۱۵۴.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K.Hwang, & U. Kim (Eds.). *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contribution* (pp. 445-466). London: Sage.
- Baron RM, Kenny DA. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6):1173-1182.



Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). *The interplay of boundary less and protean careers: Combinations and implications*. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–18.

C

a

Chen, P., Eberly, M. B., Chiang, T., Farh, J., & Cheng, B. (2014). *Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance*. *Journal of Management*, 40, 796–819.

Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L. and Cheng, B.S. (2014), "Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance", *Journal of Management*, Vol. 40 No. 3, pp. 796-819.

n

Chen, Z.-J., Davison, R. M., Mao, J.-Y., & Wang, Z.-H. (2018). *When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions*. *Information & Management*.

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). *Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations*. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89 –

117.

Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P. and Farh, J.L. (2004), "Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7 No. 1, pp. 89-117.

u

i

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 2(8), 78-82.

Direnzo, M.S., Greenhaus, J.H. and Weer, C.H. (2015), "Relationship between protean career orientation and work-life balance: a resource perspective", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 No. 4, pp. 538-560, doi: R.10.1002/97811191996.

.

E

Farh, J. L., and Cheng, B. S. (2000), "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations", In Li, J.T., Tsui, A.S., and Weldon, E. (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan.

(

Gubler, M., Arnold, J. and Coombs, C. (2014), "Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, No. 1, pp. 23-40.

Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). *Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence*. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.

Hirschi, A., Jgensch, V.K. and Herrmann, A. (2017), "Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: an empirical clarification of their relationship", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 208-220.

Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J. (2015). *When Authoritarian Leaders Outperform Transformational Leaders: Firm Performance in a Harsh Economic Environment*. 2, *Academy of Management Discoveries* 180–200.

Kiazad, K., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T.J., Kiewitz, C. and Tang, R.L. (2010), "In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior", *Journal of Research in Personality*, Vol. 44 No. 4, pp. 512-519.

Kim, T., & Chang, J. (2018). *Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study*. *Leadership & Organization Development Journal*. doi:10.1108/loj-08-2018-0291

Mansoor, M., & Tayib, M. (2010). *An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia*. *International journal of Business and Social Sciences*, 1(1), 81-95.

Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*. Vol. 25, pp. 706–725.



Mussolino, M., Calabro, A. (2014). "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession". *Journal of family business strategy*, Vol. 5, 197-210.

Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.

Quang, T. (2007). The Impact Of bureaucratic Culture On marketing knowledge transfer within International Joint Ventures, *Science & Technology Development*, 10(8), 60-67.

Rodrigues, R., Butler, C.L., & Guest, D. (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 110, 1-11, 2019, 1-11.

Saade, R., Nijher, H & Sharma, M (2017). Why ERP Implementations Fall a Grounded Research Study, *Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference*, 5(31), 191-200.

Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.

Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113.

Wang, A.-C., Tsai, C.-Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H.-C., ... Cheng, B.-S. (2018). Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*.

Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357.

Wong, S. C., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Abdul Wahat, N. W. (2017). Promoting protean career through employability culture and mentoring: career strategies as moderator. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 277-302.

Yazdi, M. H. (2007). The relationship between organizational culture and creativity of employees in the branches of National Bank of North Khorasan. *Quarterly of Scientific research, Educational research letter of Islamic Azad University Branch Bojnourd*, 189-209.

Z
h
a
n
g

بی نوشت:

1. Nauta et al

۲. Wong

۳. Hall

۴. Chen

۵. Cheng

۶. Kiazad

T
s
u
i
,



-
۷. *Pellegrini & Scandura*
 ۸. *Morrison, E.W. and Milliken*
 ۹. *Van der Voet*
 ۱۰. *Mansoor & Tayib*
 ۱۱. *DiMasia*
 ۱۲. *Mussolino & Calabro*
 ۱۳. *Farh and Cheng*
 ۱۴. *Aryee*
 ۱۵. *Huang*
 ۱۶. *Wang & Guan*
 ۱۷. *Guo*
 ۱۸. *Kim & Chang*
 ۱۹. *Saade*
 ۲۰. *Quang*
 ۲۱. *Briscoe & Hall*
 ۲۲. *Direnzo*
 ۲۳. *Hirschi*
 ۲۴. *Gubler, Arnold & Coombs*
 ۲۵. *Rodrigues*
 ۲۶. *Aycan*
 ۲۷. *Yazdi*
 ۲۸. *Cameron & Quinn*
 ۲۹. *Wetzels, Schroder & Van Oppen*
 ۳۰. *Baron & Kenny*