

## بررسی تأثیر مزاج‌های چهارگانه طب اسلامی بر سبک رهبری

حسین بازرگانی \*

محسن حاکمی \*\*

حمیدرضا تفقیدی \*\*\*

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۰۵

پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۰۸/۲۳

### چکیده

در این پژوهش، اثرگذاری مزاج‌های بلغم، صفرا، سودا و دم، بر سبک‌های رهبری تحول‌گرا، تبادل‌گرا و عدم‌مداخله که متأثر از ویژگی‌های رفتاری افراد است، مورد مطالعه قرار گرفت. بنگاه‌های مستقر در پارک علم و فناوری شهر پردیس، به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده و ۶۲ نفر، در قالب ۸۰ شرکت و در دو بخش کارمندان و مدیران، به‌عنوان حجم نمونه، مطالعه شدند. مدل پژوهش از طریق نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس تحلیل شد. براساس یافته‌های پژوهش، مزاج‌های صفرا و سودا بر سبک رهبری تحول‌گرا مؤثرند که البته اثرگذاری این دو مزاج دارای تفاوت معنی‌دار است و شدت اثرگذاری مزاج صفراوی بیشتر از مزاج سوداست. از سوی دیگر، مزاج‌های سودا و دم، بر سبک رهبری تبادل‌گرا اثرگذارند. اثرگذاری این دو مزاج نیز دارای تفاوت معنی‌دار بوده و شدت اثرگذاری مزاج سوداوی، بیشتر از مزاج دم است. همچنین، مزاج‌های بلغم، سودا و دم، بر سبک رهبری عدم‌مداخله مؤثرند و نیز دارای تفاوت معنی‌دار در اثرگذاری بوده و به‌ترتیب، مزاج‌های بلغم، دم و سودا، دارای بیشترین اثرگذاری هستند. بنابر نتایج حاصل، تحول در فرایند گزینش مدیران و سنجش مزاج آنها جهت انتصاب مناسب در جایگاه‌های مدیریتی باتوجه‌به ویژگی‌های مزاجی، بسیار ضروری است.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار؛ سبک رهبری؛ طب اسلامی؛ مزاج.

bazargani\_h@ut.ac.ir

\* پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین(ع)

mehrab1404@gmail.com

\*\* دانشجوی دکتری فلسفه و کلام اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی

\*\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه گیلان

hr.tafaghodi@yahoo.com

### مقدمه

رهبری، یکی از فرایندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌شود و بهره‌وری سازمان، به شیوه‌های رهبری مدیران آن متکی است. مطالعات متعدد حاکی از آن است که هر سازمان برای نیل به اهداف، شیوه خاصی از رهبری و مدیریت را لازم دارد. همچنین نتایج حاصل از بررسی خصوصیات شخصیتی افراد، حاکی از آن است که رفتار افراد به منش‌ها، ویژگی‌ها و خصلت‌های آنان بستگی دارد. لذا ویژگی‌های شخصیتی افراد، زمینه‌ساز رفتارهای آنان است که بر شیوه مدیریت و رهبری آنها نیز اثرگذار است (باس، آوولیو، ۲۰۰۳: ۲۱۴). در این میان، مدیران خلاق، کارآمد و اثربخش، به دلیل ابعاد شخصیتی خود بر عملکرد سازمان‌ها اثربخشی بالایی دارند. رفتارهای مدیران در محیط‌های سازمانی، بر سیر تحول، پویایی و شکوفایی سازمان، اثراتی شگرف دارد و خشنودی و ناخشنودی کارمندان، ارتباط مستقیم با رفتار مدیران و رهبران سازمانی دارد. تأثیر شخصیت بر رفتار مدیر از یک‌سو، و تأثیر رفتار وی بر عملکرد سازمانی از سوی دیگر، اهمیت این موضوع را آشکار می‌سازد که رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیر با عملکرد سازمانی باید مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین، براساس مطالعات مختلف، اثبات شده است که مزاج افراد، بر خلق و خو و شیوه رفتاری آنها مؤثر است و می‌تواند آنها را تحت‌الشعاع خود قرار دهد (یوسفی فرد و همکاران، ۱۳۹۱). بنابر مطالب ذکر شده، مسئله اصلی این پژوهش این است که آیا می‌توان ارتباطی میان انواع مزاج انسان و سبک رهبری اتخاذ شده توسط آنها تبیین نمود؟ با توجه به اینکه براساس ادبیات پژوهشی، معمولاً سبک رهبری افراد قابل تغییر نیست و هر رهبر یا مدیر به صورت ماهوی، از شیوه خاصی برای هدایت پیروان خود استفاده می‌کند، آیا خصوصیات مزاجی که در طب اسلامی به آنها اشاره شده است، نقش غالبی در انواع سبک‌های رهبری ایفا می‌کنند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طی مطالعات مختلف، اثبات شده است که نوع مزاج افراد، بر نمود بیرونی رفتار آنها اثرگذار است (یوسفی فرد و همکاران، ۱۳۹۱) و احتمالاً، در مرتبه‌ای بالاتر، می‌تواند بر سبک و سیاق اتخاذی افراد، برای مدیریت و رهبری اثرگذار باشد. براساس طب اسلامی و سنتی، چهار نوع مزاج

برای انسان شناسایی شده است که عبارتند از: صفاوی (دارای طبع گرم و خشک)، سوداوی (دارای طبع سرد و خشک)، بلغمی (دارای طبع سرد و تر) و دموی (دارای طبع گرم و تر). در هر فرد، یکی از این مزاج‌ها، نسبت به دیگر مزاج‌ها غالب‌تر است و خصوصیات جسمانی فرد را به‌طور کلی تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد (نظرپور، ۱۳۹۶: ۸۶). بر همین اساس، فرایندهایی همچون تصمیم‌گیری، استرس، تعامل و مدیریت متأثر از این ویژگی هستند و در نهایت، شیوه و سبک رهبری را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. بنابراین، مطالعه مزاج مدیران و بررسی تأثیر آن بر شیوه و سبک رهبری آنها می‌تواند نتایج اثربخشی در انتخاب رهبران و همچنین زیردستان آنها باتوجه به اقتضائات و شرایط محیطی داشته باشد. پدیده رهبری سال‌هاست که در حوزه علوم مدیریتی مورد مطالعه و پژوهش قرار می‌گیرد. در این بین، رابطه میان ویژگی‌های فردی و شخصیتی رهبران و شیوه و سبک رهبری آنها به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم و تأثیرگذار مورد توجه قرار گرفته است (کاراسکو ساول و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۴۷). البته اکثر پژوهش‌های صورت‌گرفته در ارتباط با ویژگی‌های شخصیتی رهبر و شیوه اتخاذی وی برای راهبری پیروان و زیردستان است و پژوهش در حوزه ویژگی‌های فردی رهبر، سهم کم‌تری در این مطالعات دارد و بررسی کاریزمای رهبران، بیشترین درصد پژوهش‌ها در این حوزه را تشکیل می‌دهد (دی ورایس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۴۴). همان‌طور که ذکر شد، ویژگی کاریزمای رهبران، از جمله ویژگی‌های فردی است که در حوزه‌های پژوهشی مورد استقبال قرار گرفته است که البته تعریف و نشانه‌های دقیقی برای این ویژگی وجود ندارد و نمی‌توان صرفاً براساس آن، رفتار رهبران را مطالعه نمود. براساس پژوهش‌های صورت‌گرفته، از جمله مواردی که تأثیر زیادی بر رفتار و سبک رهبری می‌تواند داشته باشند، ویژگی‌های فردی وی است (کالبرت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۸۱). براساس طب اسلامی - ایرانی، مزاج از جمله ویژگی‌های بنیادین فردی بدن انسان است که دارای نمود و آثار بیرونی در خلق‌و‌خو بوده و شیوه رفتاری وی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (جورجانی، ۱۳۸۰: ۱۵۴). بنابراین، به‌نظر می‌رسد، این ویژگی فردی، توانایی تأثیرگذاری بر سبک رهبری و مدیریتی افراد را داشته باشد. از سوی دیگر، سه سبک رهبری متفاوت در ادبیات پژوهشی رهبری شناسایی شده است که غالباً مورد استفاده و استناد قرار می‌گیرند؛ یعنی سبک‌های رهبری تحولی، رهبری تعاملی و رهبری عدم‌مداخله (زارین، رزاق و

1 - Carasco-Saul &amp; Kim

2 - De Vries

3 - Colbert

مجتبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲۳). در این بخش، به تبیین سبک‌های رهبری و انواع مزاج‌ها پرداخته می‌شود.

### رهبری تحول‌گرا

پدیده رهبری تحولی توسط نظریه رهبری متحول‌کننده بیرن<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، به صورت کاربردی و قابلیت مقیاس‌گذاری و اندازه‌گیری مطرح شد. بر مبنای ادعای باس، مفهوم رهبری تحولی که توسط وی ارائه شده است، یکی از مفاهیم جدید در مطالعات رفتار رهبری است. باس<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) معتقد است رهبرانی که واقعاً از سبک تحولی استفاده می‌کنند، پیروان خود را در جهت اهداف متعالی سازمان هدایت می‌کنند تا از انگیزه‌های فردی خود، در جهت دستیابی به اهداف کلان سازمانی استفاده نمایند. باس و همکارانش رهبری تحولی را به عنوان پدیده‌ای معرفی کرده‌اند که ترکیبی از چهار بعد منحصر به فرد و البته به هم وابسته است. این چهار بعد عبارتند از: نفوذ آرمانی<sup>۴</sup>، تحریک ذهنی<sup>۵</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>۶</sup> و ملاحظات فردی<sup>۷</sup>. هر یک از این ابعاد را می‌توان به شرح زیر تعریف نمود:

بعد نفوذ آرمانی را می‌توان بیانگر ویژگی کاریزماتیک از رهبری تحولی دانست که طی آن، رهبران سعی می‌کنند تا یک الگوی اخلاقی و رفتاری مناسب و البته جذاب، برای زیردستان و پیروان خود ارائه نمایند. بر اساس این نوع از تعامل میان رهبر و پیرو، نوعی اعتماد میان آنها ایجاد می‌شود و در نتیجه، تصمیمات و تحلیل‌های رهبر، از سوی پیروان، مورد پذیرش عمیق قرار می‌گیرد. اصولاً، این نفوذ آرمانی را نیز می‌توان به دو بعد رفتارهای آرمانی و نگرش‌های آرمانی تقسیم کرد (باس، اولیو، ۱۹۹۴: ۱۶۷).

کاربرد اصلی بعد تحریک ذهنی را می‌توان در به چالش کشیدن نوآوری، خلاقیت، تصورات ذهنی و همچنین اندیشه پیروان، تعریف کرد. رهبران در این بعد، با شالوده‌شکنی و زیر سؤال بردن پیش‌فرض‌های موجود در اذهان پیروان سعی می‌کنند تا توانایی آنها را در خلاقیت و نواندیشی، تحریک نمایند (مک کنزی، پادساکوف و ریش<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱: ۲).

1 - Zareen, Razzaq & Mujtaba

2 - Byrne

3 - Bass

4 - Idealized Influence

5 - Intellectual Stimulation

6 - Inspirational Motivation

7 - Individual Consideration

8 - MacKenzie, Podsakoff & Rich

ارکوتلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کند که براساس بعد انگیزش الهام‌بخش رهبران سعی می‌کنند تا با درگیر کردن پیروان در طراحی اهداف و چشم‌انداز سازمانی، انگیزه و علاقه و تعهد آنها را در پیاده‌سازی راهبردهای کلان و خرد سازمانی افزایش دهند. این بعد، تصویری زیبا و قابل‌دستیابی از آینده سازمان را برای پیروان ترسیم می‌کند که سبب تحول مثبت انگیزه در آنها می‌شود.

براساس بعد ملاحظات فردی رهبر به شناخت دقیق و مناسب از پیروان خود می‌پردازد تا با ویژگی‌ها و خصوصیات شخصیتی آنها آشنا شود. در ادامه، انتظاراتی را که از هر کدام از پیروان می‌تواند داشته باشد و همچنین، واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها به آنها را مطابق با همین شناخت خود انجام می‌دهد (رافلر، اوتنباخر و هرینگتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۲۰۵).

دو بعد ذکر شده ابتدایی، براساس کاربزمای رهبران می‌باشند و نشان‌دهنده تمایل پیروان به رهبران خود هستند. بعد سوم، پیروان را با وظایف چالشی درگیر می‌نماید و درنهایت، بعد چهارم بیانگر توجه رهبر به نیازها، خواسته‌ها و ویژگی‌های پیروان است. باس و آوولیو به این نکته پی‌بردند که رهبران تحولی با به‌کارگیری یک یا همه این ابعاد، به نتایج بسیار عالی دست پیدا کرده‌اند. همچنین، پژوهش‌های حوزه رهبری نشان داده است که پیروان درحالی که رهبر از این سبک تحولی استفاده می‌کند، دارای رضایت بیشتری می‌باشند (رافلر، اوتنباخر و هرینگتون، ۲۰۱۴).

### رهبری تبادل‌گرا<sup>۳</sup>

رهبری تبادل‌گرا، شیوه‌ای از رهبری است که برپایه تعاملات و ارتباطات میان رهبر و پیروان بنا شده است. برنز، رهبری تعامل‌گرا را به‌عنوان یک فرایند مبادله اجتماعی معرفی کرده است. فرایندی که طی آن، رهبران برای مدیریت و افزایش کارایی پیروان خود به انواع پاداش و تنبیه متوسل می‌شوند (هارمز و کرید<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱). رهبران تعامل‌گرا، پیروانشان را درجهت دستیابی سازمان به اهداف و چشم‌انداز سازمانی و براساس استفاده از پاداش و تنبیه هدایت می‌کنند. نظریه‌پردازان حوزه رهبری معتقدند که رهبران تعامل‌گرا رابطه میان کار و دستمزد را مورد تأکید و

1 - Erkutlu

2 - Rothfelder, Ottenbacher & Harrington

3 - Transactional Leadership Style

4 - Harms & Credé

بررسی قرار می‌دهند که می‌تواند سبب کاهش خلاقیت در پیروان شود (بونو، جاج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۳۲۲).  
 براین اساس، تفاوت میان رهبران تحول‌گرا و تعامل‌گرا در این است که رهبران تحول‌گرا، پیروان را تشویق و تحریک می‌کنند تا متعالی‌تر از حد انتظارات عمل کنند، درحالی‌که رهبران تعامل‌گرا، بر کارآمدی پیروان در حد انتظارات تأکید دارند. در طی رهبری تعامل‌گرا، از برانگیزاننده‌ها و پاداش‌ها در جهت کسب مشروعیت و پذیرش رهبری از جانب پیروان استفاده می‌شود. هدف از این سبک رهبری، اجماع بر مجموعه‌ای از کنش‌هاست که اهداف چندگانه، متفاوت و بعضاً متعارض رهبر و پیروان را در زمانی کوتاه تأمین نماید (کاهی، ژستیر، هوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). در مجموع، پیروان رهبرانی که سبک تحول‌گرا را پیش گرفته‌اند، رضایت بیشتری نسبت به پیروانی دارند که رهبرانشان سبک تعامل‌گرا را پیاده‌سازی می‌نمایند (باس، آولیو، ۱۹۹۴؛ بریمن، ۱۹۹۲؛ کلر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲؛ سلترز<sup>۴</sup> و باس، ۱۹۹۲). رهبری تبادل‌گرا دارای سه بعد است که عبارت است از: پاداش مشروط<sup>۵</sup>، مدیریت مبتنی بر استثنای فعال<sup>۶</sup> و مدیریت مبتنی بر استثنای منفعل<sup>۷</sup> (باس، ۱۹۹۷).

بر مبنای پژوهش باس (۱۹۹۷) پاداش مشروط به‌عنوان اولین بعد از رهبری تعاملی، یک فرایند تبدیلی میان رهبر و پیرو را توصیف می‌کند. براین اساس، تلاش‌ها و کنش‌هایی که توسط پیروان انجام می‌گیرند، توسط پاداش‌ها و واکنش‌های از پیش تعیین شده پاسخ داده می‌شوند. رهبران تعامل‌گرا، اهداف واضح و دقیقی را تعیین کرده و انتظارات و خواسته‌های خود را برای پیروان تشریح می‌نمایند. تمام تلاش این رهبران بر این است که پیروان را نسبت به وظایف خود، کاملاً آگاه سازند و البته، بر مبنای میزان تلاش و موفقیت آنها در رسیدن به اهداف، پاداش و تنبیه‌هایی را مشخص کند. بنابراین، پاداش مشروط را می‌توان به‌عنوان یک الگوی تقویت مثبت و یا تعامل سازه‌ای<sup>۸</sup> معرفی کرد.

بعد مدیریت بر مبنای استثنای فعال اساساً بر مبنای انجام کنش‌های صحیح بنا شده است. رهبران به‌صورت کاملاً فعال و پویا، عملکرد پیروان خود را تحت نظر قرار می‌دهند و به‌دقت رصد

1 - Bono &amp; Judge

2 - Kahai &amp; Jestire &amp; Huang

3 - Keller

4 - Seltzer

5 - Contingent Reward

6 - Active Management by Exception

7 - Passive Management by Exception

8 - Constructive Transaction

می‌کنند که آنها چه اشتباهاتی انجام می‌دهند و یا کدام یک از قوانین را زیر پا می‌گذارند. زمانی که رهبران این سبک را اتخاذ می‌کنند، به محض مشاهده هرگونه خطا و یا انحراف از استاندارد، درصدد انجام اقدامات اصلاحی برمی‌آیند (باس، ۱۹۹۷).

این بعد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل برخلاف مدیریت بر مبنای استثنای فعال، رهبرانی را توصیف می‌کند که صرفاً بعد از شناسایی انحرافات از استانداردها و بروز اشتباهات وارد عمل می‌شوند. این مدیران منتظر می‌مانند بعد از احراز بروز خطا، سعی در تصحیح و جبران آن نمایند. مدیریت بر مبنای استثنای منفعل، متشکل از بازخوردهای منفی مانند نقد، سرزنش، تنبیه و مجازات است که توسط رهبر و بر مبنای عملکردهای ضعیف و ناصحیح اعمال می‌شود (باس، ۱۹۹۷؛ نورتهوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

رهبری عدم مداخله، در واقع نشان‌دهنده یک سبک رفتاری غیرفعال افراطی است که نه متمایل به رهبری تعامل‌گرایانه است و نه رهبری تحول‌گرایانه. بر همین مبنا، برخی پژوهش‌ها از آن به عنوان رهبری غیرتعاملی نام می‌برند. این سبک از رهبری تا حدی نزدیک به مدیریت بر مبنای استثنای منفعل نیز است. رهبری عدم مداخله رویکردی را توصیف می‌کند که طی آن، رهبران اقدام خاصی انجام نمی‌دهند و اجازه می‌دهند تا کارها همان‌گونه که هستند، پیش بروند. رهبرانی که این سبک را اتخاذ می‌کنند، در واقع، هرگونه مسئولیت‌پذیری و اختیار را زیر سؤال می‌برند و در مورد کاربرد کنش و تصمیم‌گیری، تردید می‌کنند. آنها هیچ بازخوردی به پیروان خود نداده و اصولاً هیچ تلاشی در جهت رشد و ارتقای آنها انجام نمی‌دهند. رهبران عدم مداخله‌گرا، غیرفعال، بی‌تفاوت و بدون اثرگذاری هستند و در عمل، مواقعی که به آنها نیاز است، حضور ندارند. به عبارت دیگر، می‌توان این‌گونه گفت که رهبران عدم مداخله‌گرا هیچ تلاشی در جهت وظیفه رهبری خود انجام نمی‌دهند (باچ، مارتینسن، کوواس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به صورت استعاری، این سبک رهبری را می‌توان تحت راهبرد: شنا کن یا غرق شو<sup>۳</sup> تعریف نمود. بر این اساس، به کارمندان این‌گونه القا می‌شود که یا باید کاری را متکی بر خودشان انجام دهند و یا اصلاً انجام ندهند. متعاقباً، کارمندانی که تحت این سبک رهبری کار می‌کنند، برای انجام وظایف و کارهای خود، از همکاران، مدیران دیگر و یا افرادی از سازمان‌های دیگر کمک می‌گیرند. بر اساس پژوهش‌های باس و آوولیو، مدیران کمی در

1 - Northouse

2 - Buch & Martinsen & Kuvaas

3 - Swim or Sink

صنایع وجود دارند که این سبک از رهبری را اتخاذ کنند. البته بازهم هستند مدیرانی که عملاً این نوع رفتارهای عدم مداخله گرایانه را از خود بروز می‌دهند. براساس پژوهش‌های صورت گرفته، این نوع سبک رهبری، تأثیری کاملاً منفی بر رضایت پیروان و کارمندان دارد (باس، ۱۹۹۰؛ باس و آولیو، ۱۹۸۹؛ ارکوتلو، ۲۰۰۸).

در پژوهش‌های مختلف نشان داده شده است که سبک رهبری تحول‌گرا با طیفی از پیامدها در سراسر صدها پروژه تحقیقاتی در ارتباط است و اثر آن به‌عنوان یک نظریه به‌خوبی در فراتحلیل‌های مختلف خلاصه شده است (گران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ ورا و کروسان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). محققان مختلف توصیه کرده‌اند که این نظریه عامل در نظر گرفتن رهبری از منظر انقراض و تبدیل آن به حوزه شکوفایی تحقیقات امروز است (لاو<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۶). بررسی رهبری تحول‌گرا، با توسل بر رفتار تصویری<sup>۴</sup>، برای مثال، ایجاد انگیزه برای یادگیری، تشویق رشد و تجسم آینده، اطلاعات زیادی در مورد اثر رهبران بر سازمان‌ها فراهم کرده است (گران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ ورا و کروسان، ۲۰۰۴). رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که می‌توانند با موفقیت تمرکز پیروان خود را از منافع شخصی فعلی بردارند و به یک دیدگاه جمعی ایزوله معطوف سازند و کاری کنند که فراتر از وظایف خود عمل نمایند (روبین<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). مطالعات تجربی مختلفی اثرات قابل توجه رفتار رهبری تحول‌گرا بر نوآوری، عملکرد و نگرش پیروان در سطح فردی و همچنین سازمانی را اثبات کرده است (باس و آولیو، ۱۹۹۰؛ پیرس و سیمز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). مطالعات فراوانی بر حوزه رهبری تحول‌گرا در طول دو دهه گذشته انجام شده است. رهبری تحول‌گرا توجه محققانی را جلب کرده است که عواقب آن را بر خروجی‌های کاری متعدد مانند تعهد، عملکرد و خلاقیت بررسی کرده‌اند (لاو و همکاران، ۱۹۹۶؛ جاج و پیکولو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). یافته‌های این مطالعات نشان داده است که رهبران چگونه پیروان خود را مدیریت می‌کنند که به سطوح بالایی از CSE و در نتیجه، خلاقیت کارکنان برای سازمان منجر می‌شود. به گفته برنز<sup>۸</sup> (۱۹۷۸)، رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که می‌توانند با

1 - Grant

2 - Vera &amp; Crossan

3 - Lowe

4 - Visionary

5 - Rubin

6 - Pearce &amp; Sims

7 - Judge &amp; Piccolo

8 - Burns



افزایش اهداف عادی و کمک به پیروان برای افزایش اعتماد به نفس خود در محل کار، بر آنها تأثیر بگذارند. رهبری تحول‌گرا چهار بعد مهم دارد: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری و توجه فردی (باس و اولیو، ۱۹۹۴: ۱۹۳). نفوذ آرمانی، که کاریزما نیز نامیده می‌شود، به رهبرانی اشاره دارد که قدرت و نفوذ این را دارند که کاری کنند تا پیروانشان آنها را به‌عنوان الگوی نقشی خود بپذیرند. رهبران تحول‌گرا ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی بالایی دارند، و پایبند به یک منشور رفتاری اخلاقی هستند، یک چشم‌انداز و مأموریت در اختیار پیروان خود قرار می‌دهند، به این ترتیب، پیروان برای رهبران خود احترام قائل هستند و آنها را تحسین می‌کنند (نورتهوس، ۲۰۰۴). انگیزش الهام‌بخش به رهبرانی اشاره دارد که سطح انگیزه کارکنان را فراتر از انتظار آنها می‌برد. از طریق تحریک فکری، یک رهبر توانایی کارکنان خود را برای فکر کردن در مورد مشکلات قبلی به شکلی جدید و تجدیدنظر در افکار خود از یک موقعیت تازه افزایش می‌دهد. در توجه فردی، یک رهبر شخصاً به مشکلات افراد گوش می‌دهد و از نیازهای شخصی پیروان خود پشتیبانی می‌کند. در نتیجه، این نظریه به سرعت به رویکرد انتخاب بسیاری از محققان تبدیل شد.

#### مزاج در طب اسلامی<sup>۱</sup>

طب اسلامی را می‌توان به‌عنوان یک طب جامع و فراگیر معرفی کرد که بر مبنای تفاوت‌های فردی پی‌ریزی شده است. یکی از مفاهیم مهم و تعیین‌کننده در این نوع طب، مزاج نام دارد. بر اساس طب اسلامی، هر فرد دارای یک مزاج معین و تعریف‌شده است که می‌تواند تمام ویژگی‌های فیزیکی و ذهنی او را مشخص نماید (پروین رو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). مزاج را می‌توان یک نوع کیفیت و یا ویژگی حاصل ترکیب چهار عنصر یا رکن تعریف کرد که در ارتباط و تعامل با یکدیگر هستند و هر کدام دارای سهم مشخصی در این تعاملات هستند. این چهار عنصر در طب ایرانی با عنوان آب، خاک، آتش و باد معرفی می‌شوند که منجر به گرما، سرما، رطوبت و خشکی در بدن می‌شوند. سلامتی بدن، مبتنی بر تعامل مناسب میان این عناصر است و در صورتی که این تعادل برقرار نباشد، بیماری حاصل می‌شود. معادل این عناصر در طب اسلامی، با عنوان مزاج‌های بلغم<sup>۳</sup>، دم<sup>۴</sup>، سودا<sup>۱</sup> و صفرا<sup>۲</sup> شناخته می‌شوند (یوسفی فرد، حسینی، عبادیانی، کشاورز، ۱۳۹۱).

1 - Temperament in Islamic Medicine

2 - Parvinroo

3 - Phlegm

4 - Blood

بر مبنای کتاب تجدید چاپ شده کانون<sup>۳</sup> از ابوعلی سینا<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، ترکیب سرما و رطوبت با عنوان مزاج بلغم، ترکیب گرما و رطوبت با عنوان مزاج دم، ترکیب گرما و خشکی با عنوان صفرا و ترکیب سرما و خشکی با عنوان سودا معرفی شده‌اند. مزاج در لغت به معنای درهم آمیختن است و در طب اسلامی به مفهوم کیفیت یکسان و جدیدی است که در نتیجه آمیختن ارکان به یکدیگر و فعل و انفعال آنها به وجود می‌آید. برای درک بهتر مزاج، لازم است تعریفی از رکن ارائه شود. در اصطلاح حکما، رکن یا عنصر به جسم بسیطی گفته می‌شود که قابل تجزیه به غیر خود نیست و در صورت تجزیه، ماده جدیدی را تولید نمی‌نماید و هر چه هم کوچک‌تر شود، باز تغییری در ماهیت آن رخ نمی‌دهد. این ماده تشکیل‌دهنده اجزای اولیه همه موجودات اعم از انسان، حیوان، نبات و جماد بوده و تعداد آنها چهار عدد بوده و عبارتند از: خاک عنصری، آب عنصری، هوا عنصری و آتش عنصری. هر کدام از این عناصر به واسطه کیفیاتی که دارند از یکدیگر تمیز داده می‌شوند. مهم‌ترین این کیفیات یکی میزان انرژی جنبشی (گرمی) و دیگری میزان انعطاف‌پذیری (تری) آنهاست. بر این مبنای، خاک، عنصری سرد و خشک؛ آب، عنصری سرد و تر؛ هوا، عنصری گرم و تر و آتش عنصری گرم و خشک هستند (ناصری، رضایی‌زاده، چوپانی، ۱۳۹۳).

ویژگی‌های مزاج‌های مختلف و تفاوت‌های آنها از لحاظ اجناس ده‌گانه در جدول شماره ۱ به‌نمایش درآمده است (یوسفی فرد و همکاران، ۱۳۹۱):

---

1 - Black Bile  
 2 - Yellow Bile  
 3 - Canon  
 4 - Avicenna

جدول ۱. انواع مزاج و ویژگی‌های آن‌ها (یوسفی فرد و همکاران، ۱۳۹۱)

ویژگی	نوع مزاج	
بدن گوشتی، چربی کم، رنگ زرد و سرخ، فراوانی و سیاهی شدید مو و ستبری و زبری آن، رویش زیاد مو در ریش و زهار و دیگر قسمت‌های بدن، گرمی پوست در لمس، باهوش، تندحرف‌زدن، تندرویی، بی‌تابی، کم‌حوصله، پرخشم، شجاع، شهوتی‌بودن، رشد سریع، بلوغ زودرس، گوارش قوی، صدای بلند	گرم	مفرد
چربی بسیار، گوشت کم، کم مویی بدن، سفیدی رنگ پوست، سردی پوست که اگر زیاد باشد رنگ آن به زردی متمایل می‌شود، فعل‌وانفعالات روانی و زیستی ضعیف و ناقص، کم‌فهم، کندذهن، سخن‌گفتن آهسته، حرکت کند، ترسو، هراسان، شهوت کم، گوارش ضعیف	سرد	
توده بدنی سفت، گاهی طاسی سر، موی مجعد، هم چربی و هم گوشت کم	خشک	
توده بدنی نرم، بدن پرچربی و پرگوشت	تر	
کم‌گوشتی، فراوانی و سیاهی مو و سبزه بودن پوست و گرمی و سفتی آن هنگام لمس، زیرکی، فهم و شعور و شجاعت و گرم و خشک هیبت و جنگجویی و تهور و فراوانی شهوت و گوارش قوی در هضم غذاهای سنگین و غلیظ، حرص و طمع بر جماع	صفر (گرم و خشک)	مرکب
فراوانی گوشت و کمی چربی، سیاهی مو و صافی آن، گرمی و نرمی بدن حین لمس، فراوانی بیماری‌های عفونی در صورت گرم و تر شدید بودن این مزاج، رنگ پوست آمیزه‌ای از سرخی و سفیدی است و اعتدال در رفتارهای روانی و زیستی	دم (گرم و تر)	
سفیدی مایل به تیرگی، کم‌گوشتی، بوری متمایل به زردی مو و کم مویی و سفتی و سردی بدن (سرد و خشک)	سودا (سرد و خشک)	
سفیدی و چاقی بدن، بوری مو، سرد و نرم‌بودن بدن در لمس، بسیار کم‌مو و یا بی‌مویی، کندی ذهن و فراموشکاری، کم سرد و تر فهم، ترسو، هراسان و نیروی شهوانی کم، گوارش دیرهضم، جماع کم	بلغم (سرد و تر)	

#### ارتباط میان مزاج‌های چهارگانه طب اسلامی و سبک‌های رهبری

براساس جستار پژوهشگر، دو پژوهش از هومفریز و انیشتین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، و مورفی و جانسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) به بررسی تأثیر مزاج<sup>۳</sup> بر سبک‌های رهبری پرداخته‌اند. براساس پژوهش هومفریز و انیشتین (۲۰۰۴)، نوع مزاج مدیران بر سبک رهبری اتخاذشده آنها موثر بوده و می‌تواند موجب انگیزش پیروانی شود که متناسب با سبک رهبری آنها هستند. از طرف دیگر، مورفی و جانسون (۲۰۱۱) نیز

1 - Humphreys & Einstein

2 - Murphy & Johnson

3 - Temperament

در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نوع مزاج مدیران، یکی از ریشه‌های اصلی مؤثر بر سبک رهبری آنهاست و شیوه رهبری آنها را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. بنابراین، متناسب با یافته‌های این پژوهش‌ها، می‌توان به توسعه فرضیه‌های مربوط به تأثیر انواع مزاج بر سبک رهبری پرداخت؛ ولی از آنجا که در این پژوهش‌ها به صورت دقیق و مشخص، تأثیر هر کدام از مزاج‌های چهارگانه ذکر شده، بر سبک رهبری سنجیده نشده است، باید از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس که دارای ویژگی خودگردان‌سازی است و به نمونه‌گیری‌های تصادفی چندگانه با جایگذاری اقدام می‌کند، استفاده کرد. در این حالت، از نمونه این پژوهش که شامل ۳۸۲ کارمند و ۸۰ مدیر است، ۳۸۲ بار نمونه‌گیری تصادفی با جایگذاری صورت می‌گیرد که در هر بار نمونه‌گیری، ۳۸۲ نمونه برای کارمندان و ۸۰ نمونه برای مدیران اخذ می‌شود. این فرایند مانند این است که این پژوهش در ۳۸۲ جامعه مختلف، صورت پذیرفته است و نتایج حاصل از آماره آزمون تی استیودنت که جهت بررسی معنی‌دار بودن فرضیه‌ها استفاده می‌شود، تقریباً قابل قبولی از تعمیم فرضیه‌ها در جوامع مختلف و حتی در زمان‌های مختلف می‌دهد. بنابراین، مسئله نو و بدیع بودن پژوهش را که به عدم وجود پیشینه پژوهشی کاملاً دقیق برای هر فرضیه منجر می‌شود، رفع می‌کند.

#### ارتباط میان مزاج بلغمی و سبک‌های رهبری

در این بخش به بررسی ارتباط میان مزاج بلغمی و سه سبک رهبری پرداخته می‌شود. اینکه آیا این نوع مزاج بر سبک‌های متفاوت رهبری مؤثر است یا خیر؟ و اینکه چنانچه مزاج افراد بلغمی باشد، معمولاً از چه نوع سبک رهبری استفاده می‌کنند؟ در این بخش سه فرضیه مطرح می‌شود:

H1: مزاج بلغمی بر سبک رهبری تحول‌گرا اثر مثبت می‌گذارد.

H2: مزاج بلغمی بر سبک رهبری تعاملی اثر مثبت می‌گذارد.

H3: مزاج بلغمی بر سبک رهبری عدم‌مداخله اثر مثبت می‌گذارد.

#### ارتباط میان مزاج دمی و سبک‌های رهبری

در این بخش ارتباط میان مزاج دمی و سه سبک رهبری بررسی می‌شود. اینکه آیا این نوع مزاج بر سبک‌های متفاوت رهبری مؤثر است یا خیر؟ اینکه چنانچه مزاج افراد دمی باشد، معمولاً از چه نوع سبک رهبری استفاده می‌کنند؟ در این بخش سه فرضیه مطرح می‌شود:

H4: مزاج دمی بر سبک رهبری تحول‌گرا اثر مثبت می‌گذارد.

H5: مزاج دمی بر سبک رهبری تعاملی اثر مثبت می‌گذارد.

H6: مزاج دمی بر سبک رهبری عدم‌مداخله اثر مثبت می‌گذارد.

ارتباط میان مزاج صفراوی و سبک‌های رهبری

در این بخش، ارتباط میان مزاج صفراوی و سه سبک رهبری بررسی می‌شود. اینکه آیا این نوع مزاج بر سبک‌های متفاوت رهبری مؤثر است یا خیر؟ اینکه چنانچه مزاج افراد صفراوی باشد، معمولاً از چه نوع سبک رهبری استفاده می‌کنند؛ در این بخش سه فرضیه مطرح می‌شود:

H7: مزاج صفراوی بر سبک رهبری تحول‌گرا اثر مثبت می‌گذارد.

H8: مزاج صفراوی بر سبک رهبری تعاملی اثر مثبت می‌گذارد.

H9: مزاج صفراوی بر سبک رهبری عدم‌مداخله اثر مثبت می‌گذارد.

ارتباط میان مزاج سوداوی و سبک‌های رهبری

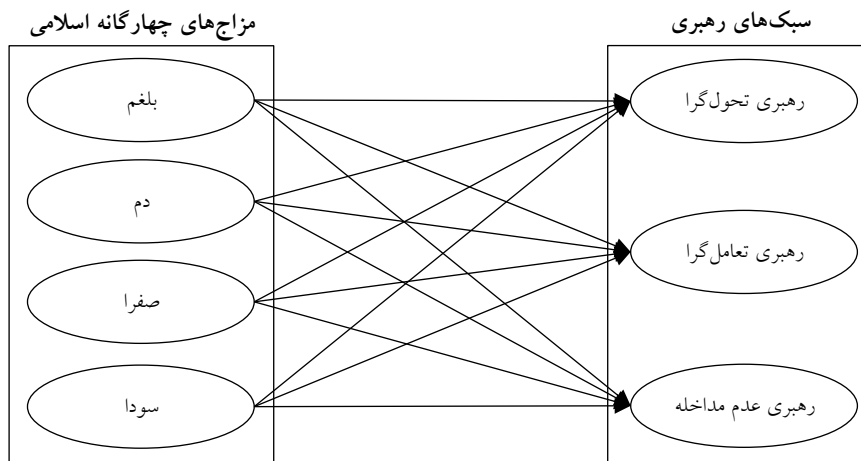
در این بخش، ارتباط میان مزاج سوداوی و سه سبک رهبری بررسی می‌شود. اینکه آیا این نوع مزاج بر سبک‌های متفاوت رهبری مؤثر است یا خیر؟ اینکه چنانچه مزاج افراد سوداوی باشد، معمولاً از چه نوع سبک رهبری استفاده می‌کنند؛ در این بخش سه فرضیه مطرح می‌شود:

H10: مزاج سوداوی بر سبک رهبری تحول‌گرا اثر مثبت می‌گذارد.

H11: مزاج سوداوی بر سبک رهبری تعاملی اثر مثبت می‌گذارد.

H12: مزاج سوداوی بر سبک رهبری عدم‌مداخله اثر مثبت می‌گذارد.

مدل مفهومی پژوهش، در قالب شکل شماره ۱ ارائه می‌شود:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

در این پژوهش از نگاه فلسفی پارادایم اثبات‌گرایی<sup>۱</sup> بهره گرفته می‌شود و براساس روابط و معادلات آماری، روابط علی میان پدیده‌ها بررسی می‌شود. براساس این پارادایم، نتایج حاصل از پژوهش، قابلیت تعمیم به جهان خارج از جامعه آماری را نیز داراست. روش تحقیق بر حسب هدف، از نوع کاربردی بوده و از مطالعات میدانی بهره گرفته می‌شود.

جهت گردآوری اطلاعات در بخش آزمون فرضیه‌ها از روش پیمایشی و توزیع پرسشنامه استفاده می‌شود. از پرسشنامه به منظور توصیف دیدگاه پاسخ‌دهندگان بهره گرفته خواهد شد. در این پژوهش از دو پرسشنامه برای دو گروه مدیران و کارمندان استفاده می‌شود. هر پرسشنامه شامل دو بخش است: بخش اول پرسشنامه شامل توضیح مختصری از پرسشنامه و نحوه تکمیل آن جهت ایجاد وضوح بیشتر پاسخ‌دهندگان و همچنین برخی اطلاعات شخصی آنها مانند جنسیت، سن و میزان تجربه کاری است. بخش دوم پرسشنامه مربوط به مدیران، شامل سؤالاتی برای سنجش نوع مزاج آنهاست که از پژوهش مجاهدی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) استخراج شده است. بخش دوم پرسشنامه مربوط به کارمندان نیز شامل سؤالاتی برای سنجش سبک‌های رهبری تحول‌گرا، رهبری تبادل‌گرا و رهبری عدم‌مداخله است که از پژوهش راسفلدر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) استخراج شده و بر مبنای پرسشنامه رهبری چندعامله باس و آوولیو است که تجربه زیسته کارمندان را در مورد سبک رهبری مدیران خود مورد بررسی قرار می‌دهد. در ارتباط با پرسشنامه مزاج باید ذکر شود که بعد از پاسخگویی هریک از مدیران به این پرسشنامه که دارای ۱۰ گویه است، مزاج هریک از مدیران تعیین شده و سپس هر کدام از مزاج‌های بلغم، صفرا، سودا و دم، در قالب متغیرهای باینری جهت تحلیل، وارد مدل می‌شوند.

برای تعیین حجم نمونه از مفاهیم حجم اثر<sup>۴</sup> و توان آزمون<sup>۵</sup> که توسط کوهن<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) ارائه شده است، استفاده می‌شود. حجم اثر به میزان حساسیت آزمون در شناسایی تغییرات و پراکندگی داده‌ها اشاره دارد. در علوم انسانی سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به عنوان حساسیت بالا،

- 
- 1 - Positivism
  - 2 - Mojahedi
  - 3 - Rothfelder
  - 4 - Effect Size
  - 5 - Test Power
  - 6 - Cohen

حساسیت متوسط و حساسیت کم در نظر گرفته می‌شوند. توان آزمون نیز به قابلیت آزمون، در رد فرضیه غلط، در صورتی که واقعاً آن فرضیه غلط باشد، اشاره دارد. در علوم انسانی، حداقل مقداری که برای توان آزمون در نظر می‌گیرند ۰/۸ است (کوهن، ۲۰۰۳). بر همین اساس، با در نظر گرفتن حجم اثر ۰/۰۴ و توان آزمون ۰/۸۵ حداقل حجم نمونه ۳۳۹ در نظر گرفته می‌شود، ولی با توجه به اینکه برخی پرسشنامه‌ها ممکن است کامل پر نشوند، ۴۵۰ پرسشنامه توزیع شد. این پرسشنامه‌ها میان ۸۰ مدیر و ۳ الی ۵ کارمند مربوط به هریک از آن مدیران توزیع شد. در نهایت، ۳۸۲ پرسشنامه از کارمندان، در ارتباط با سبک‌های رهبری مدیرانشان و همچنین ۸۰ پرسشنامه از ۸۰ مدیران در ارتباط با مزاج آنها جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه‌ها در قالب مدل مفهومی ارائه شده، از تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس بیس<sup>۱</sup> و بهترین نرم‌افزار مربوط به آن یعنی اسمارت پی.ال.اس استفاده می‌شود. دلیل اصلی استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برمبنای واریانس، ماهیت اکتشافی این پژوهش است. با توجه به اینکه فرضیه‌های ارائه شده در این پژوهش دارای پیشینه پژوهشی ضعیفی هستند و ما به دنبال اکتشاف روابط علی میان متغیرهای آن هستیم، بنابراین، از روش تحلیل برمبنای واریانس استفاده می‌شود. دلیل مهم دیگر، حداکثرسازی ضریب تعیین متغیرهای وابسته است که در این پژوهش شامل سبک‌های رهبری می‌باشند.

در این قسمت، به مطالعه پایایی و روایی سازه پرداخته می‌شود. هدف از بررسی پایایی این است که آیا سؤالات طراحی شده برای یک متغیر، توانایی اندازه‌گیری آن را با دقت و اعتبار بالا دارند یا خیر؟ باید توجه داشت که قبل از هر چیز باید بررسی کرد که بارهای عاملی تمامی سؤالات، بالای ۰/۵ باشند (براون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در غیر این صورت، آن سؤالاتی که دارای بار عاملی کم‌تر از ۰/۵ باشند، باید حذف شوند. در نرم‌افزار SmartPLS برای سنجیدن مفهوم پایایی، از دو شاخص آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۴</sup> (CR) استفاده می‌شود. مقادیر این شاخص‌ها باید بیشتر از ۰/۷ باشند تا پایایی مدل‌های اندازه‌گیری احراز شود (کلاین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). از طرف دیگر، برای

1 - Variance-Based Structural Equation Modeling

2 - Brown

3 - Cronbach's Alpha

4 - Composite Reliability

5 - Kline

بررسی روایی آماری مدل‌های اندازه‌گیری، از روایی سازه<sup>۱</sup> استفاده می‌شود که خود به دو روایی همگرا<sup>۲</sup> و روایی واگرا<sup>۳</sup> قابل تقسیم است.

روایی همگرا از طریق شاخص متوسط واریانس استخراج شده<sup>۴</sup> بررسی می‌شود. مقدار این شاخص باید بیشتر از ۰/۵ بوده و همچنین کم‌تر از پایایی ترکیبی (CR) باشد (نونالی<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸). از سوی دیگر، برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل لارکر استفاده می‌شود.

بعد از بررسی بارهای عاملی سؤالات پرسشنامه، مشاهده شد که بارهای عاملی مربوط به سؤال‌های پنجم و ششم از بعد نفوذ آرمانی، سؤال‌های چهارم و پنجم و ششم از بعد انگیزش الهام‌بخش، سؤال‌های چهارم، پنجم و ششم از بعد تحریک فکری و سؤال چهارم و پنجم از بعد ملاحظات فردی در متغیر رهبری تحول‌گرا، کم‌تر از ۰/۵ بوده و در نتیجه حذف شدند. اما بارهای عاملی سؤالات مربوط به ابعاد متغیر رهبری تبادل‌گرا و همچنین متغیر رهبری عدم‌مداخله بیشتر از ۰/۵ بوده و نیاز به اصلاح و یا حذف نداشتند. در ارتباط با متغیرهای مزاج‌های بلغمی، صفراوی، سوداوی و دموی نیز با توجه به اینکه از نوع باینری هستند، بنابراین، به بررسی بار عاملی، نیازی نبوده و مورد تأیید قرار می‌گیرند. بنابراین، در نهایت سؤالات پرسشنامه‌ها از ۵۰، به ۴۰ گویه کاهش یافت.

بعد از پاک‌سازی مدل‌های اندازه‌گیری، می‌توان به بررسی روایی و پایایی سازه‌های مدل پرداخت. در جدول شماره ۲، شاخص‌های مربوط به آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و متوسط واریانس استخراج شده برای هر کدام از متغیرهای رهبری تحول‌گرا، رهبری تبادل‌گرا و رهبری عدم‌مداخله ارائه می‌شود.

لازم به ذکر است که در سازه‌ها یا متغیرهای مرتبه دوم، شاخص‌های روایی و پایایی برای همان متغیر یا سازه مرتبه دوم محاسبه می‌شود و نه ابعاد آنها. تنها شاخص بااهمیت در ابعاد متغیرهای مرتبه دوم و یا بالاتر، بار عاملی سؤالات مربوط به آنهاست که باید بیشتر از ۰/۵ باشند.

همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی ترکیبی (CR) و آلفای

- 
- 1 - Construct Validity
  - 2 - Convergent Validity
  - 3 - Discriminant Validity
  - 4 - Average Variance Extracted (AVE)
  - 5 - Nunnally



کروناخ همه متغیرها، از ۰/۷ بیشتر است، بنابراین، پایایی مدل‌های اندازه‌گیری احراز می‌شود. از طرف دیگر، مقادیر متوسط واریانس‌های استخراج شده همه مدل‌های اندازه‌گیری از ۰/۵ بیشتر بوده و همچنین از پایایی ترکیبی (CR) متناظر با آنها کم‌تر است؛ بنابراین، روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری نیز احراز می‌شود.

جدول ۲: شاخص‌های روایی همگرا و پایایی

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی سازه	آلفای کروناخ
رهبری تحول‌گرا	۰/۷۵۸۰	۰/۸۱۳۷	۰/۷۷۹۶
رهبری تبادل‌گرا	۰/۸۵۰۱	۰/۸۷۸۱	۰/۷۷۹۶
رهبری عدم‌مداخله	۰/۷۱۲۳	۰/۹۲۴۹	۰/۸۹۷۷

همان‌طور که ذکر شد، برای بررسی روایی واگرا نیز از روش فورنل لارکر استفاده می‌شود. در این روش، در ماتریس حاصل، اعداد روی قطر ماتریس را جذر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر مرتبه دوم تشکیل می‌دهند، در سایر سلول‌های ماتریس نیز همبستگی<sup>۱</sup> میان متغیرها درج می‌شود. برای احراز روایی واگرا نیاز است تا اعداد روی قطر ماتریس از سایر اعداد متناظر با هر متغیر بزرگ‌تر باشند. باتوجه به جدول شماره ۳، روایی واگرای متغیرهای پنهان مدل تأیید می‌شود.

جدول ۳: بررسی روایی واگرا از طریق روش فورنل لارکر

رهبری عدم‌مداخله	رهبری تبادل‌گرا	رهبری تحول‌گرا	
		۰/۸۷۰۶	رهبری تحول‌گرا
	۰/۹۲۲۰	۰/۴۶۲۴	رهبری تبادل‌گرا
۰/۸۴۳۹	۰/۳۶۲۱	۰/۲۷۸۳	رهبری عدم‌مداخله

در بررسی کیفیت مدل ساختاری معیار اساسی ارزیابی متغیرهای درون‌زا<sup>۲</sup> در مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین است. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا، توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد و نشان‌دهنده کیفیت ساختاری مدل پژوهش است. مقادیر استخراج شده ضریب تعیین برای متغیرهای درون‌زا، در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

1 - Correlation

2 - Endogenous Variables

جدول ۴: ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا

متغیر	ضریب تعیین	نتیجه
رهبری تحول‌گرا	۰/۳۰۷۹	مورد قبول
رهبری تبادل‌گرا	۰/۳۱۴۵	مورد قبول
رهبری عدم‌مداخله	۰/۳۱۲۲	مورد قبول

باتوجه به جدول شماره ۴، ما شاهد مقادیر مناسب و خوبی برای ضریب تعیین متغیرهای درون‌زای مدل هستیم. به عبارت دیگر، باتوجه به اینکه مقادیر ضریب تعیین متغیرهای وابسته مدل، بیشتر از ۰/۳ می‌باشد، بنابراین متغیرهای مستقل مدل، توانایی خوبی در تبیین آنها دارند و می‌توان به نتایج مستخرج از تحلیل مدل استناد نمود (کلاین، ۲۰۱۱). در مرحله آخر بررسی کیفیت ساختاری، به محاسبه شاخص برازش مدل<sup>۱</sup> پرداخته می‌شود. در این بخش، از شاخص‌های اشتراکی<sup>۲</sup>، افزونگی<sup>۳</sup> و برازش مدل استفاده می‌شود. این نتایج در جدول شماره ۵ ارائه می‌شود:

جدول ۵: شاخص برازش مدل ساختاری

شاخص برازش مدل	اشتراکی	افزونگی
۰/۳۶۸	۰/۲۵۲۴	۰/۰۷۷
	۰/۳۴۲۳	۰/۱۰۷۱
	۰/۷۱۲۳	۰/۲۲۲

همان‌طور که در جدول شماره ۵ مشخص است، مقدار شاخص برازش مدل (GOF)، ۰/۳۶۸ است که مقدار مناسب و قابل‌قبولی برای کیفیت ساختاری مدل پژوهش است. بنابراین، می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

### یافته‌های پژوهش

برای بررسی این فرضیه‌ها نیاز است تا هم ضرایب مسیرها را ارائه نماییم و هم، مقدار معنی‌داری آنها را که از طریق مقدار  $t$  مشخص می‌شوند. نتایج حاصل، در جدول شماره ۶ ارائه می‌شود:

- 
- 1 - Goodness of Fit (GOF)
  - 2 - Communalilty
  - 3 - Redundancy

جدول ۶: بررسی فرضیه‌های ۱ الی ۱۲

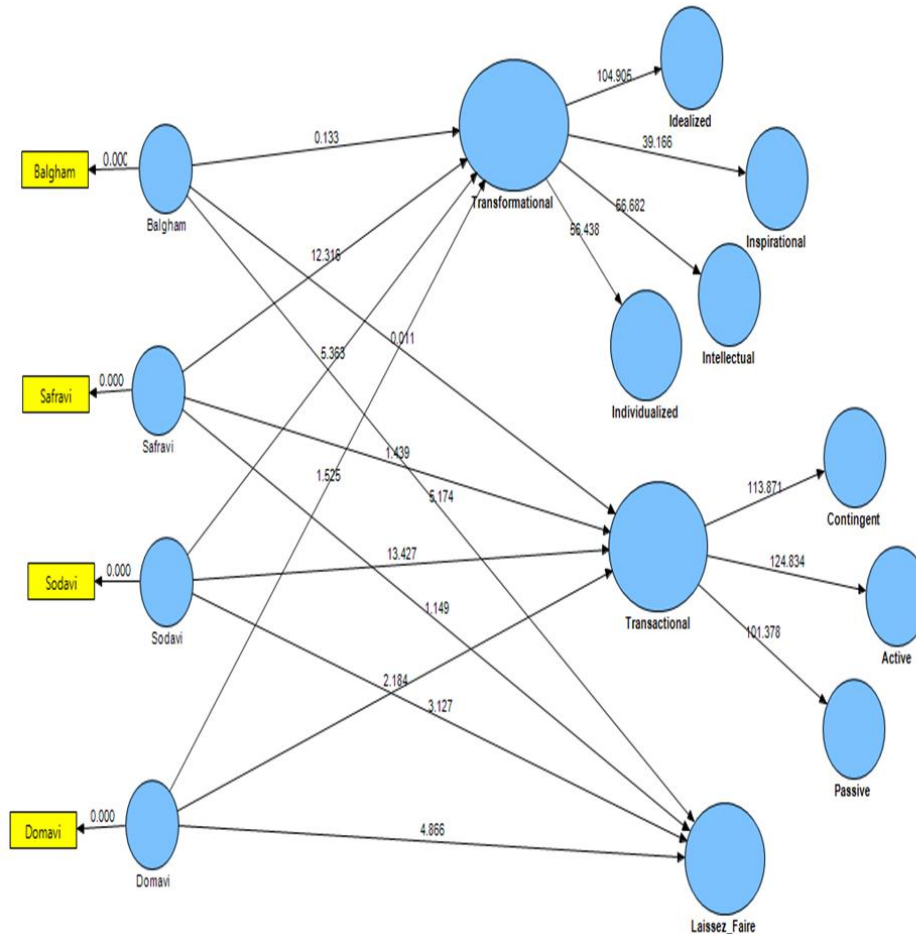
فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره	نتیجه
۱	مزاج بلغم	رهبری تحول‌گرا	-۰/۰۰۸	۰/۱۳۳	عدم تأیید
۲	مزاج بلغم	رهبری تبادل‌گرا	۰/۰۰۱	۰/۰۱۱	عدم تأیید
۳	مزاج بلغم	رهبری عدم‌مداخله	۰/۳۰۰	۵/۱۷۴	تأیید
۴	مزاج صفراوی	رهبری تحول‌گرا	۰/۴۶۷	۱۲/۳۱۶	تأیید
۵	مزاج صفراوی	رهبری تبادل‌گرا	۰/۰۶۵	۱/۴۳۹	عدم تأیید
۶	مزاج صفراوی	رهبری عدم‌مداخله	۰/۰۵۳	۱/۱۴۹	عدم تأیید
۷	مزاج سوداوی	رهبری تحول‌گرا	۰/۲۱۸	۵/۳۶۳	تأیید
۸	مزاج سوداوی	رهبری تبادل‌گرا	۰/۵۲۵	۱۳/۴۲۷	تأیید
۹	مزاج سوداوی	رهبری عدم‌مداخله	۰/۱۳۵	۳/۱۲۷	تأیید
۱۰	مزاج دموی	رهبری تحول‌گرا	۰/۰۸۹	۱/۵۲۵	عدم تأیید
۱۱	مزاج دموی	رهبری تبادل‌گرا	۰/۱۲۶	۲/۱۸۴	تأیید
۱۲	مزاج دومی	رهبری عدم‌مداخله	۰/۲۹۹	۴/۸۶۶	تأیید

باتوجه به جدول ۵، فرضیه‌های ۳، ۴، ۷، ۸، ۹، ۱۱ و ۱۲ تأیید شدند و فرضیه‌های ۱، ۲، ۵، ۶ و ۱۰ تأیید نشدند. نتایج حاصل از جدول بالا، به صورت خلاصه در جدول شماره ۷ ارائه می‌شود:

جدول ۷: ارتباط میان سبک‌های رهبری و مزاج‌ها

سبک رهبری	مزاج‌های مؤثر	مزاج‌های بدون تأثیر
تحول‌گرا	صفراوی، سوداوی	بلغمی، دموی
تبادل‌گرا	سوداوی، دموی	بلغمی، صفراوی
عدم‌مداخله	بلغمی، سوداوی و دموی	صفراوی

در شکل شماره ۲، مدل ساختاری پژوهش، در قالب ضرایب معنی داری ارائه می شود:



شکل ۲: ضرایب معنی داری مدل ساختاری پژوهش

در این قسمت، با توجه به جدول شماره ۷ که مزاج‌های اثرگذار بر هر کدام از سبک‌های رهبری را مشخص نموده است، به مقایسه مزاج‌های اثرگذار بر هر کدام از سبک‌های رهبری می‌پردازیم و بررسی می‌کنیم که آیا تفاوت معنی داری، در شدت اثرگذاری آنها وجود دارد یا خیر. برای این کار، جهت بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا، از آزمون t دو نمونه مستقل، و جهت

بررسی سبک رهبری عدم‌مداخله، باتوجه‌به اینکه سه نوع مزاج بر آن اثرگذار هستند، از تحلیل واریانس یک‌طرفه<sup>۱</sup> استفاده می‌نماییم. باتوجه‌به جدول شماره ۸ و ۹ به مقایسه میانگین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا، در مزاج‌های مؤثر بر هر کدام از آنها می‌پردازیم.

جدول ۸: بررسی تفاوت اثرگذاری مزاج‌های صفراوی و سوداوی بر رهبری تحول‌گرا

مزاج	تعداد	میانگین	چولگی	کشیدگی	آماره	معنی‌داری	نتیجه
سوداوی	۲۶	۲/۴	-۰/۸۶۵	۰/۲۱۱	-۸/۸۵۷	۰/۰۰۰	اثرگذاری مزاج صفراوی بر سبک رهبری تحول‌گرا، به‌طور معنی‌دار بیشتر از مزاج سوداوی است.
صفراوی	۲۴	۳/۳۲	۱/۲۰۷	۱/۱۸۶			

جدول ۹: بررسی تفاوت اثرگذاری مزاج‌های صفراوی و سوداوی بر رهبری تبادل‌گرا

مزاج	تعداد	میانگین	چولگی	کشیدگی	آماره	معنی‌داری	نتیجه
سوداوی	۲۶	۳/۲۸	۰/۵۵۸	۰/۹۶۰	-۳/۶۶۳	۰/۰۰۱	اثرگذاری مزاج سوداوی بر سبک رهبری تبادل‌گرا، به‌طور معنی‌داری بیشتر از مزاج دموی است.
دموی	۱۶	۲/۵۴	۰/۲۱۳	-۰/۵۶۳			

حال در جدول شماره ۱۰ به بررسی تفاوت میانگین متغیر سبک رهبری عدم‌مداخله، میان مزاج‌های مؤثر بر آن، از طریق تحلیل واریانس می‌پردازیم:

جدول ۱۰: تحلیل واریانس متغیر رهبری عدم‌مداخله در سه جامعه بلغمی، سوداوی و دموی

مزاج	تعداد	میانگین	چولگی	کشیدگی	آماره لوین	معنی‌داری لوین	نتیجه
بلغمی	۱۴	۳/۷۳	۰/۶۶۸	-۰/۲۳۳	۰/۴۶۹	۰/۶۲۸	میانگین متغیر رهبری عدم‌مداخله، در میان این سه مزاج، دارای تفاوت معنی‌دار است.
سوداوی	۲۶	۲/۵۲	-۱/۰۰۲	۰/۴۲۸			
دموی	۱۶	۳/۲۹	-۱/۱۹۲	۱/۳۱۲			

همان‌طور که در جدول شماره ۱۰ مشخص است، مقادیر  $F$  و  $sig$  مربوط به آن به ترتیب عبارتند از ۲۴/۲۸۸ و ۰/۰۰۰ که نشان می‌دهند میانگین متغیر رهبری عدم‌مداخله در سه جامعه بلغمی، سوداوی و دموی متفاوت است. حال برای بررسی دقیق‌تر تفاوت میانگین در این سه نوع مزاج، نیاز است تا از آزمون‌های تعقیبی استفاده نماییم. در این پژوهش از آزمون تعقیبی شفه<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. نتایج حاصل از آزمون تعقیبی شفه در جدول شماره ۱۱ ارائه می‌شود:

جدول ۱۱: آزمون تعقیبی متغیر رهبری عدم‌مداخله میان مزاج‌های سوداوی، دموی و بلغمی

معنی‌داری	خطای استاندارد	تفاوت میانگین (ب-الف)	مزاج (ب)	مزاج (الف)
۰/۰۰۰	۰/۱۷۳۹۱	-۰/۷۶۸۰۳	دموی	سوداوی
۰/۰۰۰	۰/۱۸۱۴۳	-۱/۲۰۳۳۰	بلغمی	
۰/۰۰۰	۰/۱۷۳۹۱	۰/۷۶۸۰۳	سوداوی	دموی
۰/۱۰۴	۰/۲۰۰۳۰	-۰/۴۳۵۲۷	بلغمی	
۰/۰۰۰	۰/۱۸۱۴۳	۱/۲۰۳۳۰	سوداوی	بلغمی
۰/۱۰۴	۰/۲۰۰۳۰	۰/۴۳۲۵۷	دموی	

باتوجه به جدول شماره ۱۱، میانگین متغیر رهبری عدم‌مداخله، در مزاج‌های دموی و بلغمی تفاوتی ندارند ( $sig$  برابر است با ۰/۱۰۴ که بیشتر از ۰/۰۵ است)، ولی میانگین متغیر رهبری عدم‌مداخله، در مزاج‌های دموی و سوداوی؛ و همچنین مزاج‌های بلغمی و سوداوی دارای تفاوت معنی‌دار است ( $sig$  برابر است با ۰/۰۰۰ که کم‌تر از ۰/۰۵ است). باتوجه به اینکه تفاوت میانگین متغیر رهبری عدم‌مداخله در مزاج‌های سوداوی و دموی برابر است با -۰/۷۶۸۰۳، بنابراین، میانگین این متغیر در مزاج دموی به صورت معنی‌داری بیشتر از مزاج سوداوی است؛ بدین معنا که مزاج دموی نسبت به مزاج سوداوی، اثرگذاری بیشتری بر متغیر رهبری عدم‌مداخله دارد. از طرف دیگر، تفاوت میانگین متغیر رهبری عدم‌مداخله در مزاج‌های سوداوی و بلغمی برابر است با -۱/۲۰۳۳۰، بنابراین، میانگین این متغیر در مزاج بلغمی به صورت معنی‌داری بیشتر از مزاج سوداوی است؛ بدین معنا که مزاج بلغمی نسبت به مزاج سوداوی، اثرگذاری بیشتری بر متغیر رهبری عدم‌مداخله دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس این پژوهش، سبک رهبری تحول‌گرا از دو مزاج صفراوی و سوداوی، اثرپذیر است که البته شدت اثرگذاری مزاج صفراوی بر این سبک رهبری، بیشتر از سبک سوداوی است. صفراوی مزاج‌ها رفتارهای تند و تیزی دارند و در تمام اعمال و رفتار، سرعت عمل بالایی نشان می‌دهند. این افراد حتی در سخن گفتن هم سرعت بالایی دارند و پیوسته صحبت می‌کنند. از دیگر ویژگی‌های روحی - روانی افراد صفراوی مزاج، این است که زود تصمیم می‌گیرند و خیلی زود تصمیم خود را اجرا می‌کنند (نظرپور، ۱۳۹۶: ۹۴) که البته متناسب با ویژگی‌های رهبران تحول‌گراست (سیمیک، رستیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، درمورد افراد با مزاج سوداوی باید گفت که این افراد درعین داشتن روابط عمومی بالا و توانایی معاشرت با کیفیت با دیگران، دقیق و حساسند و به جزئیات بسیار توجه می‌کنند که این موضوع برای انجام کارهایی که نیاز به دقت و توجه زیاد دارد، مناسب است، اما اگر غلبه سودا زیاد شود باعث بدبینی و وسواس می‌شود و باید دقت کرد که این مزاج از حالت اعتدال خارج نشود (نظرپور، ۱۳۹۶: ۹۵) که این نیز با خصوصیات رهبران تحول‌گرا مشابه است (سیمیک، رستیک، ۲۰۱۷). در قسمت بعدی یافته‌های این پژوهش، این نتیجه حاصل شد که سبک رهبری تبادل‌گرا از دو سبک سوداوی و دموی، اثرپذیر است که البته شدت اثرگذاری مزاج سوداوی بیشتر است تا مزاج دم. قطعاً همه انسان‌ها افراد زیادی را می‌شناسند که بسیار خوش‌مشرب و بذله‌گویند. این افراد دموی مزاج هستند، افرادی با روابط عمومی بالا طوری که خیلی زود با اطرافیان ارتباط برقرار می‌کنند و در جمع به شوخی و بذله‌گویی می‌پردازند و به اصطلاح این افراد را به‌عنوان (خونگرم) می‌شناسیم. دموی مزاج‌ها به‌طور معمول آرام هستند و دیر عصبانی می‌شوند. اما زمانی هم که عصبانی شوند، ناراحتی‌شان شدید است و به‌سختی آرام می‌شوند (نظرپور، ۱۳۹۶: ۹۷) که این موضوع نیز با ویژگی‌های سبک رهبری تبادل‌گرا متناسب است (فانئوف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). همان‌طور که در قسمت قبل نیز ذکر شد، سوداوی مزاج‌ها نیز، درعین داشتن توانایی برقراری ارتباطات گرم و صمیمی با دیگران، دارای حساسیت و دقت بالایی در اجرای امور هستند که قطعاً گزینه‌های بسیار خوبی برای سبک رهبری تبادل‌گرا خواهند بود (فانئوف و همکاران، ۲۰۱۶). در قسمت نهایی پژوهش نیز، این نتیجه حاصل شد که سبک رهبری عدم‌مداخله، از سه مزاج بلغم، سودا و دم اثرپذیر است. البته، شدت

1 - Simic & Ristic

2 - Phaneuf

اثرگذاری مزاج بلغم، بر این نوع سبک بیشتر از دو مزاج دیگر است، و در مراتب بعدی اثرگذاری، مزاج‌های دم و سودا قرار دارند. در مورد افراد با مزاج بلغم، باید گفت که این افراد بسیار آرام، صبور و حرکاتشان کند است. این افراد به‌طور معمول بسیار دیر برای انجام کارها تصمیم می‌گیرند، به‌طوری که حوصله اطرافیان را سر می‌آورند. حال با توجه به ویژگی‌های شخصیتی صفراوی مزاج‌ها و بلغمی مزاج‌ها تصور کنید اگر دو فرد با این خصوصیات در کنار هم قرار بگیرند، احتمال درگیری و کشمکش بین آنان بیشتر می‌شود و به‌طور قطع قرار گرفتن این دو شخصیت در کنار هم مشکلات فراوانی را به‌وجود می‌آورد. اگر افراد بلغمی از حالت اعتدال خارج شوند، دچار کندی مفرط می‌شوند، به‌صورتی که این کندی در یادگیری و ضعف حافظه خود را نشان می‌دهد (نظریور، ۱۳۹۶: ۹۸). با توجه به ویژگی‌های ذکر شده، واضح است که این مزاج، بیشترین تطابق را با ویژگی‌های رهبران عدم‌مداخله دارد (کالبرت، باریک، بردلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). وجود سه مزاج اثرگذار بر سبک رهبری عدم‌مداخله نشان می‌دهد که مدیران با شرایط مزاجی و روانی مختلف، می‌توانند در برخی شرایط بسیار شبیه به هم رفتار کنند و نسبت به وظیفه رهبری خود بی‌اعتنا باشند. البته براساس این پژوهش، افراد با مزاج صفرا، هیچ ارتباطی با این سبک رهبری عدم‌مداخله ندارند و صرفاً می‌توانند سبک رهبری تحول‌گرا را اتخاذ نمایند. از سوی دیگر، مزاج بلغم نیز فقط بر سبک رهبری عدم‌مداخله اثرگذار است. بدین معنا که افراد با چنین شرایط فیزیکی، اصولاً علاقه‌ای به مدیریت دقیق و احساس تعهد و مسئولیت بالا ندارند و توانایی ضعیفی نیز در برقراری ارتباط با دیگران، جهت پیشبرد اهداف از قبل تعیین شده دارند. این افراد، معمولاً کارها را به دیگران تفویض نموده و پیگیری زیادی در ارتباط با چگونگی و کیفیت آنها، انجام نمی‌دهند.

### پیشنهادهای کاربردی

۱ - با توجه به تأیید اثرگذاری نوع مزاج، بر برون‌دادهای رفتاری و سبک‌های مدیریتی، توصیه می‌شود تا در واحد جذب و آموزش منابع انسانی سازمان‌ها، بخشی از الزامات و پیش‌نیازها را به بررسی مزاج و تطابق آن با شرایط خدمتی اختصاص دهند و هنگام انتقال یا جذب افراد برای سمت‌های رهبری با اهمیت بالا، نتایج این پژوهش را به کار گیرند.

۲ - با توجه به درجه‌بندی شدت اثرگذاری مزاج‌های مختلف بر هر کدام از سبک‌های سه‌گانه رهبری، نیاز است تا کارمندان و اعضای گروه مربوط به هر کدام از مدیران، با ویژگی‌های رهبری و



رفتاری عمومی آنها، مطابق با نوع مزاج آنان آشنا باشند تا در مواجهه با مدیران، کم‌ترین اصطکاک ممکن به وجود آید و در نتیجه، احتمال دستیابی به اهداف سازمانی کاهش پیدا نکند.

### پیشنهاد‌های نظری

۱- این پژوهش را می‌توان یکی از اولین پژوهش‌هایی دانست که با ترکیب سه رشته مدیریت، روان‌شناسی و طب سنتی، اقدام به ارائه نتایجی نو و قابل دفاع نموده است. از آنجاکه در این پژوهش، اثرگذاری نوع مزاج، بر سبک رهبری و ویژگی‌های اخلاقی تأیید شده است و از سوی دیگر با توجه به اینکه پژوهش‌های محدودی در حوزه ابزارهای اندازه‌گیری مزاج‌ها صورت گرفته است، پیشنهاد می‌شود تا بخشی از پژوهش‌های پزشکی، بر مطالعه دقیق مزاج‌ها و نحوه اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای آنها، با کم‌ترین تعداد سؤالات و بیشترین دقت و اعتبار متمرکز شوند.

۲- هرچند که طی این پژوهش، اثرگذاری مزاج‌ها بر سبک‌های رهبری سه‌گانه تحول‌گرا، تبادل‌گرا و عدم‌مداخله مورد بررسی قرار گرفت، اما نکته اساسی این است که واقعاً در چه شرایطی می‌توان از هر کدام از این سبک‌های رهبری استفاده کرد. اگر سبک رهبری نامناسبی برای یک شرایط خاص اتخاذ شود، حتی در صورتی که رهبر مناسب با آن سبک نیز انتخاب شود، اثربخشی پایینی را باید انتظار داشت.

۳- در قالب این پژوهش، تنها سه سبک رهبری تحول‌گرا، تبادل‌گرا، و عدم‌مداخله که البته جزء پرکاربردترین سبک‌های رهبری هستند، مورد مطالعه قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های بعدی، سبک‌های رهبری متفاوتی بررسی شود تا اثرگذاری مزاج‌ها بر برون‌داد‌های رهبری، از ابعاد مختلف مورد مطالعه قرار گیرند.

### منابع فارسی

- جورجانی، اسماعیل (۱۳۸۰). ذخیره خوارزمشاهی (تصحیح مهدی محقق). تهران: مؤسسه تحقیقات اسلامی، دانشگاه مک‌گیل، (تاریخ انتشار به زبان اصلی قرن ۷ ش).
- ناصری، محسن؛ رضایی‌زاده، حسن و چوپانی، رسول (۱۳۹۳). مروری بر کلیات طب سنتی ایران. تهران: نشر طب سنتی ایران.
- نظریور، رضا (۱۳۹۶). مزاج‌شناسی اسلامی. چ چهارم. تهران: انتشارات ارمغان.
- یوسفی فرد، محمود؛ پرویز، محسن؛ حسینی، مصطفی؛ عبادیانی، محمد و کشاورز، منصور (۱۳۹۱). مزاج: گذشته، حال، آینده؛ فیزیولوژی و فارماکولوژی. ۱۶(۴): ۳۲۸ - ۳۳۹.

## منابع انگلیسی

- Avicenna. (2004). Canon of Medicine. Reprinted by the Institute of Medical History. Islamic and Contemporary Medicine Publication, 7-50.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organisational development. **Research in Organisational Change and Development**, 4, 231-272.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1989). Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. (1990). Bass' and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, 3rd ed. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bono, J. E. & Judge, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. **The Leadership Quarterly**, 17, 317-334.
- Brown, T. A. (2014). **Confirmatory factor analysis for applied research** (2nd ed.). Guilford Publications.
- Bryman, A. (1992). **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage, London.
- Buch, R., Martinsen, O. L. & Kuvaas, B. (2015). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader-Member Exchange Relationships. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 22(1), 115-124.
- Burns, J.M. (1978), **Leadership**, Harper and Row, New York, NY.
- Byrne, D., Clore, G. I. & Smeaton, G. (1986). The attraction hypothesis: Do similar attitudes affect anything? **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 1167-1170.
- Carasco-Saul, M., Kim, W. & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: proposing research agendas through a review of literature. **Human Resource Development Review**, 14(1), 38-63.
- Cohen, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences** (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. & Aiken, L.S. (2003). **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences** (3rd edition). Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Colbert, A. E., Barrick, M. R. & Bradley, B. H. (2014). Personality and Leadership Composition in Top Management Teams: Implications for Organizational Effectiveness. **Personnel Psychology**, 67(2), 351-387.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. **The Leadership Quarterly**, 23, 670-685.
- De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. **The Leadership Quarterly**.
- Erkutlu H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. **Journal of Management Development**, 27(7), 708-726.
- Grant, A.M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. **Academy of Management Journal**, 55(2), 458-476.
- Harms, P. D. & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and

- transactional leadership: A meta-analysis. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 17(1), 5–17.
- Humphreys, J. H. & Einstein, W. O. (2004). Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 10(4), 58-79.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 755-768.
- Kahai, S., Jestire, R. & Huang, R. (2013). Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world. **British Journal of Educational Technology**, 44(6), 969-985.
- Keller, RT. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. **Journal of Management**, 18, 489–502.
- Kline, R. B. (2011). **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford press.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. **The Leadership Quarterly**, 7(3), 385-425.
- MacKenzie, SB., Podsakoff, PM. & Rich, GA. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29(2), 115–134.
- Mojahedi, M., Naseri, M., Majdzadeh, R., Keshavarz, M., Ebadini, M., Nazem, E. & Saberi Esfeedvajani, M. (2014). Reliability and Validity Assessment of Mizaj Questionnaire: A Novel Self-report Scale in Iranian Traditional Medicine. **Iran Red Crescent Med Journal**, 16(3), 1-11.
- Murphy, S. E. & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. **The Leadership Quarterly**, 22(3), 459-470.
- Northouse, PG. (2004). **Leadership: Theory and Practice**, 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Northouse, PG. (2007). **Leadership: Theory and Practice**, 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric theory**. New York: McGrawHill.
- Parvinroo, S., Zahediasl, S., Sabetkasaei, M., Kamalinejad, M. & Naghibi, F. (2014). The effects of selected hot and cold temperament herbs based on Iranian traditional medicine on some metabolic parameters in normal rats. **Iran J Pharm Res**, 13, 177–184.
- Pearce, C.L. & Sims, H.P. (2002). The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, 6(2), 172-197.
- Phaneuf, J. E., Boudrias, J. S., Rousseau, V. & Brunelle, E. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. **Personality and Individuality differences**, 102, 30-35.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C. & Harrington, R. J. (2014). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. **Tourism and Hospitality Research**, 12(4), 201-214.
- Rubin, R.S., Munz, D.C. & Bommer, W.H. (2005). Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. **Academy of Management Journal**, 48(5), 845-858.
- Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: beyond initiation and Structure. **Journal of Management**, 16, 693–704.
- Simic, J. & Ristic, M.R. (2017). The Relationship Between Personality Traits and Managers`

- Leadership Styles. **European Journal of Social Sciences Education and Research**, 11(2), 195-200.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organisational learning. **Academy of Management Review**, 29(2), 222-240.
- Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B. (2014). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. **Public Organization Review**, 3, 12-31.

