

ارائه الگوی رهبری افراد آذری زبان در سازمان بر اساس مدل فرهنگی لوییس

■ حنظله زینوند لرستانی^۱، عباسعلی رستگار^۲، عادل آذر^۳، حسین دامغانیان^۴

چکیده

اگرچه تاکنون در پژوهش‌های بسیاری به موضوع رهبری و تأثیر سبک‌های مختلف آن بر عملکرد کارکنان پرداخته شده است، اما موضوع قومیت‌ها و توانمندی آن‌ها به‌عنوان یک خرده‌فرهنگ در انجام وظایف مختلف سازمانی و نحوه برقراری ارتباط و همکاری اثربخش میان آن‌ها در سازمان‌ها کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. لذا این پژوهش سعی بر آن دارد تا به‌واسطه بررسی فرهنگ قومیت آذری زبان در کشور به ارائه الگوی رهبری متناسب با این قومیت در سازمان بپردازد. پژوهش پیش‌رو از حیث هدف در زمره تحقیقات کاربردی، و از حیث روش گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های ترکیبی طبقه‌بندی می‌شود، به طوری که، پرسشنامه‌ای در میان ۵۳۲ نفر از افراد آذری زبان استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان توزیع شد و از دیدگاه‌های نُه تن از مدیران سازمان‌های آذری زبان برای تکمیل اطلاعات استفاده شد. به‌منظور بررسی نتایج به‌دست‌آمده، به‌ترتیب از آمار توصیفی و روش تحلیل تم استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدل فرهنگی افراد آذری زبان در دسته فرهنگ‌های فعال خطی قرار دارد و سبک رهبری تیم‌محور از بیشترین اثربخشی برای مدیریت و رهبری این افراد برخوردار است.

واژگان کلیدی

قومیت، فرهنگ، رهبری، آذری زبان، لوییس.

مقدمه

در سالیان گذشته، موضوع رهبری و فرهنگ در سازمان‌ها توجه زیادی را از سوی پژوهشگران به خود جلب کرده و مطالعات مختلفی در این خصوص صورت گرفته است. به‌طور کلی، شاید بتوان این مطالعات را در دو رویکرد مجزا دسته‌بندی کرد؛ رویکرد نخست مطالعاتی است که در آن فرهنگ را، به‌واسطه قابلیت تغییر و دست‌کاری بودن ماهیت آن، وابسته به مهارت و توانمندی‌های رهبر معرفی می‌کنند. در رویکرد دوم، فرهنگ به‌عنوان پدیده‌ای تفکیک‌ناپذیر و تغییرنیافتنی شناخته شده که تفکر و راهبردهای رهبر باید متأثر از آن باشد (Smircich, 1983:342). وجود مطالعات متعدد در تأیید رویکرد دوم باعث شده تا تمرکز عمده پژوهش‌های این حوزه به معرفی بهترین سبک رهبری متناسب با الگوی فرهنگی جامعه مورد نظر جلب شود. دستیابی به این هدف برای پژوهشگران داخلی نیز از جذابیت لازم برخوردار بوده و مطالعات مختلفی را در سالیان اخیر به خود معطوف کرده است (حمزه‌پور، ۱۳۹۷؛ حسینی، رایج، استری و شریفی، ۱۳۸۹؛ دهقان و یارمحمدیان، ۱۳۸۳؛ کواری، ۱۳۸۰). اما تمرکز عمده این مطالعات بر ارائه الگوی رهبری متناسب با فرهنگ حاکم بر سازمان مورد بررسی و همچنین نادیده گرفتن تأثیر خرده‌فرهنگ‌های مختلفی همچون ترکیب قومیتی افراد در سازمان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین خرده‌فرهنگ‌های تأثیرگذار بر رفتار افراد باعث شده تا تعمیم‌پذیری این الگوهای رهبری همواره با چالش مواجه شود.

به اعتقاد هافستد، فرهنگ ملی کشورها از طریق تأثیرگذاری بر ارزش‌های کاری و نگرش‌های افراد، در مقایسه با فرهنگ سازمانی، از اثر بیشتری بر کارکنان برخوردار است (Hofstede, 2011: 3). بر این اساس، هرچه سازمان‌ها از ترکیب نیروی یکپارچه‌تری از نظر فرهنگی برخوردار باشند و در میان اعضای آن، تفاوت‌های چشمگیر زبانی، مذهبی، قومی و نژادی وجود نداشته باشد و همه به یک هویت فراگیر سازمانی تعلق خاطر داشته باشند، مدیریت این سازمان برای رهبران آن راحت‌تر خواهد شد. کشور ایران، به دلیل شرایط آب‌وهوایی و موقعیت استراتژیک، همواره در طول تاریخ محل عبور اقوام و ایلات مختلف و شکوفایی فرهنگ‌های متنوع بوده است. حاصل این تحولات گرد آمدن مردمانی با خصوصیات فرهنگی و زیستی متنوعی بوده که تحت عنوان قومیت شناخته می‌شوند (صالحی امیری، ۱۳۸۸: ۲۳). این گروه از افراد، گرچه در بخش‌هایی از فرهنگ مسلط جامعه شریک‌اند، اما دارای ارزش‌ها و هنجارها و زبان ویژه خود هستند و به‌عنوان خرده‌فرهنگ از آن‌ها یاد می‌شود. وجود چنین تنوع قومی و فرهنگی در کشور به معنای حضور هویت‌های ترکیبی و انواع مرزهای هویتی در سازمان است (احمدی‌پور، حیدری موصول و حیدری موصول، ۱۳۹۱: ۱۱۹)، که این موضوع رهبری این افراد را در سازمان برای مدیران بیش‌ازپیش دشوار می‌کند.

اگرچه تاکنون موضوع رهبری و تأثیر سبک‌های مختلف آن بر عملکرد کارکنان موضوع مطالعات بسیاری قرار گرفته است، اما با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته و مرور ادبیات این حوزه می‌توان ادعا کرد که تاکنون هیچ‌گونه پژوهشی در خصوص الگوی رهبری مبتنی بر قومیت‌های ایرانی در سازمان صورت نگرفته است. این موضوع در حالی است که در ادبیات مدیریت مطالعات فراوانی در حوزه رهبری میان فرهنگی و به‌طور کلی افراد چندملیتی در شرکت‌های بزرگ بین‌المللی صورت گرفته است و برای این منظور از مدل‌های فرهنگی مختلفی همچون هافستد، دنیسون، گلوب و... نیز جهت آگاهی از ویژگی‌های فرهنگی این افراد بهره گرفته شده است (Kumaran, 2012: 121). اما آنچه به نظر در ادبیات مدیریت و به‌طور خاص در مطالعات داخلی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته موضوع قومیت‌ها و توانمندی آن‌ها در انجام وظایف مختلف سازمانی و نحوه برقراری ارتباط و همکاری اثربخش میان آن‌ها در تیم‌های کاری در سازمان‌هاست. برای این منظور، در این پژوهش تلاش می‌شود تا با استفاده از مدل فرهنگی جدیدی که از سوی ریچارد دی لوییس (۲۰۱۲) معرفی شده، در گام نخست اقدام به شناسایی ویژگی‌های قومیت آذری زبان در چارچوب مدل فرهنگی لوییس کرده و به‌واسطه مصاحبه با مدیرانی که یا خود آذری زبان بوده یا در استان‌های مورد بررسی سابقه فعالیت داشته‌اند به شناخت هرچه بیشتر نگرش‌ها و رفتارهای این قوم پرداخته شود و سپس تلاش می‌شود تا الگوی رهبری افراد قومیت آذری زبان در سازمان با هدف بهبود عملکرد این افراد در سازمان معرفی شود.

مبانی نظری پژوهش

چارچوب مدل فرهنگی لوییس

آنچه در مفهوم فرهنگ اهمیت دارد باورهای ذهنی و ارزشی است که می‌توان در روابط اجتماعی انسان‌ها به صورت رفتار و کنش مشاهده کرد (اسماعیلی، قلانی و جلالی، ۱۳۹۳: ۱۵۰). بر این اساس، هاگت و استیرس در کتاب خود فرهنگ را بدین‌گونه تعریف می‌کنند: «فرهنگ عبارت است از ترکیب و پیکره‌ای^۲ از مفروضات اساسی^۳ مربوط به انسان‌ها و رابطه آن‌ها با یکدیگر و دنیای اطراف آن‌ها که به دست یک گروه قابل شناسایی از مردم به اشتراک گذاشته شده است» (Bhagat & Steers, 2009: 47).

فرهنگ‌ها در ارزش‌ها و اعتقادات افراد، در هنجارهای مورد انتظار برای رفتارهای اجتماعی و مصنوعات مانند نهادهای اجتماعی و موارد فیزیکی^۴ تجلی می‌یابند. این تعریف بسیاری از

1. Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work
2. Configuration
3. Basic Assumptions
4. Physical Items

تعاریف سنتی فرهنگ را پوشش می‌دهد (مثلاً

Brannen et al., 2004; Erez & Earley, 1993; Hofstede, 1980; Kluckhohn, 1954; Oyserman, Kimmelmeir & Coon, 2002; Shweder & Levine, 1984).

در حال حاضر، حداقل شش مدل از فرهنگ‌های ملی وجود دارد که همچنان در ادبیات تحقیق سازمانی مورد استفاده گسترده قرار می‌گیرند؛ مدل‌هایی که از سوی کلاکهان و استرادبک، هافستد، هال، ترومپنار، هانتینگتون و جدیدترین مدل فرهنگی یعنی مدل لوییس پیشنهاد شده‌اند (جدول ۱).

یکی از معضلات بزرگ در تجزیه و تحلیل مشخصات فرهنگی یک فرد و تصمیم‌گیری در مورد انتخاب بهترین حوزه یا بخشی که وی می‌تواند در آن از اثربخشی زیادی برخوردار باشد انتخاب بهترین ابعاد فرهنگی از میان مدل‌های موجود برای این ارزیابی است. اگرچه تاکنون تلاش‌های زیادی از سوی کارشناسان حوزه فرهنگ برای معرفی بهترین این ابعاد صورت گرفته است، اما تنوع و تفاوت‌های موجود میان این مدل‌ها حاکی از نبود یک مدل جامع برای پوشش تمامی جنبه‌های فرهنگ‌هاست (لوییس، ۱۳۹۶: ۲۱).

جدول ۱. انواع مطالعات فرهنگی (لوییس، ۱۳۹۶: ۲۱)

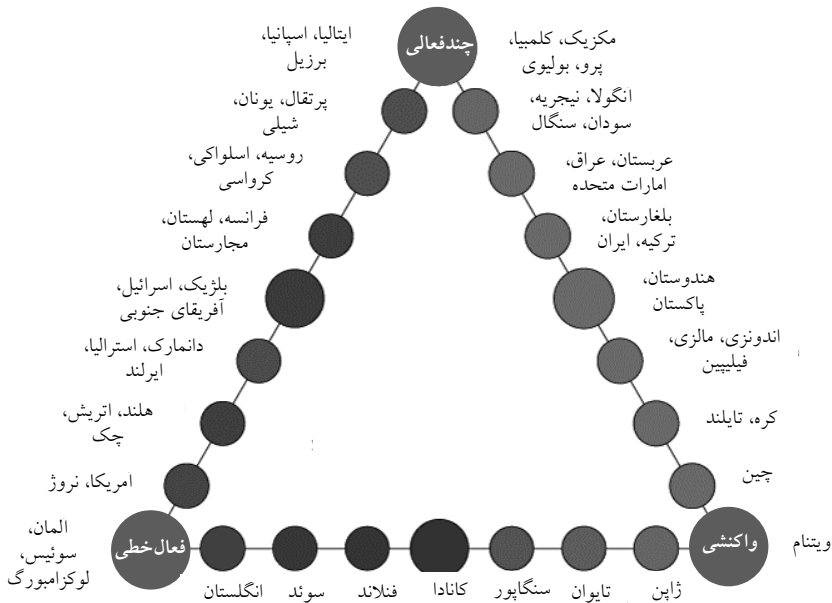
نام محقق	ابعاد مدل فرهنگی
گرد هافستد	فاصله قدرت. ابهام‌گریزی. مردگرایی / زن‌گرایی. جمع‌گرایی / فردگرایی. جهت‌گیری بلندمدت / کوتاه‌مدت. خودداری افراطی / بی‌قیدی
ادوارد تی هال	تک‌زمانی / چندزمانی. گذشته‌نگر / آینده‌نگر. زمینه بالا / پایین
فلورنس کلاکهان	زمان. طبیعت. ماهیت انسان. شکل فعالیت. ارتباط با هم‌تایان فرهنگی خود
ساموئل هانتینگتون	اروپای غربی. اسلام. هندو. ارتدکس. ژاپنی. آفریقایی. چینی
آلفونس ترومپنار	فردگرایی / جمع‌گرایی. مشخص / مبهم. موفقیت / مالکیت. خنثی / احساسی. جهان‌شمول / خاص

لوییس بعد از بازدید بیش از ۱۳۵ کشور در دنیا و بررسی فرهنگ‌های مختلف این کشورها به این نتیجه رسید که افراد را می‌توان نه بر اساس ملیت و یا مذهب، بلکه بر اساس رفتارهای آن‌ها که نشئت‌گرفته از ارزش‌ها و ارتباطات آن‌هاست در سه دسته فعال خطی^۱، چندفعالی^۲ و واکنشی^۳ طبقه‌بندی کرد (Lewis, 2005). لوییس، با تجمیع ابعاد چندگانۀ مدل‌های فرهنگی در مدل خود، خطر سردرگمی افراد برای یافتن یک

1. Linear-Active
2. Multi-Active
3. Reactive

ارائه الگوی رهبری افراد آذری زبان در سازمان بر اساس مدل فرهنگی لوییس

مدل موجز، واضح و کاربردی را از بین برد. او با ارائه این مدل باعث شد تا ایراد وارد به مدل های فرهنگی پیشین، که عمدتاً در دام دوقطبی بلندمدت / کوتاه مدت و یا آینده نگر / گذشته نگر قرار گرفته اند و باعث نادیده گرفته شدن طیف زیادی از افراد در جوامع مختلف مانند کشورهای آسیایی شده اند، از بین برود



شکل ۱. مدل فرهنگی لوییس

فرهنگ فعال خطی

افرادی که در این طبقه از دسته بندی فرهنگ ها قرار دارند بر این باورند که می توانند، با استفاده از حقایق مسلم و یا منطق، زندگی را کنترل کرده و تصمیمات منطقی اتخاذ کنند. آن ها برنامه ریزی های خود را طبق یک جدول زمانی که خودشان آن را طرح ریزی کرده و به آن اعتقاد داشته و پایبند آن هستند انجام می دهند. ضوابط، مقررات و قوانین بخش عمده چارچوبی را که افراد فعال خطی در آن فعالیت دارند شکل می دهند و چون این ضوابط به دست انسان طراحی شده اند، تا حد زیادی برای نگهداری یک جامعه منظم مفید تلقی می شوند. در این جوامع، فاصله قدرت در کمترین میزان نگه داشته می شود، چرا که پیروی از حقایق و آمار و ارقام متخصصان را قادر می کند تا دیدگاه های خود را شجاعانه مطرح کنند، هر چند که این دیدگاه ها با عقاید مافوق ها و متصدیان امور در تضاد باشد. در مقایسه با

جوامع چند فعالی و واکنشی، جلسات هم‌اندیشی در محیط‌های خطی از موفقیت بیشتری برخوردارند. حقوق بشر، نهادهای مردم‌سالار و احترام به پیشرفت‌های مادی (از جمله پول) از مسائل مهم در جوامع خطی تلقی می‌شوند؛ این موضوع به معنی نفرت داشتن از بدهی و پرداخت قبوض در اسرع وقت است (لوییس، ۱۳۹۶: ۲۳).

فرهنگ چندفعالی

افراد چند فعالی نیز بر این باورند که می‌توانند زندگی را کنترل کنند، اما کمتر بر حقایق و آمار و ارقام (که ممکن است همیشه هم بر وفق مراد آن‌ها نباشد) متکی هستند و بیشتر از طریق بهره‌گیری از امیدها و احساسات انسانی، نیروی اراده، تشویق و ترغیب کار خود را پیش می‌برند. افراد چند فعالی به این موضوع که حقایق استوار بر پایه علمی همیشه با واقعیت مرتبط و مطابق باشند اعتقادی ندارند. حقیقت در نظریک فرد چند فعالی همیشه به بافت (سخن) مرتبط بوده و در گوش شنونده است، درست همانند زیبایی که در چشم بیننده است. در جوامع چند فعالی، موفقیت و کامیابی بیشتر به روابط انسانی در یک حالت شبکه‌ای وابسته است و کمتر به اخلاق کاری در یک چارچوب منطقی مرتبط است. ارتباطات و برخوردها، هم عمودی و هم افقی (در سرتاسر سلسله‌مراتب)، ارزشمند تلقی شده و اغلب در طول زندگی از طریق تظاهر به وفاداری و نزدیکی حفظ می‌شوند. از نظر افراد چند فعالی، قوانین و مقررات ساخت بشر هستند؛ لزوماً نباید از آن‌ها سرپیچی کرد، اما می‌توان این مقررات را آزادانه تفسیر، نقض و یا معمولاً آن‌ها را دور زد. در واقع، «قانون یک بازیچه است». افراد چند فعالی، برخلاف افراد فعال-خطی، وفادار به برنامه‌های زمانی و دستورهای کاری از قبل تعیین شده نیستند. چند فعالی‌ها بر این باورند که تصمیمات خوب، از جمله تصمیمات تجاری خوب، در زمان‌های ایدئال به لحاظ موقعیتی اتخاذ می‌شوند (لوییس، ۱۳۹۶: ۲۶).

فرهنگ واکنشی

افراد واکنشی باور ندارند که می‌توانند سرنوشت خود را کنترل کنند. آن‌ها نه ایمان چند فعالی‌ها به قدرت متقاعدسازی را دارند و نه همانند افراد خطی، به زندگی به عنوان یک حقیقت مسلم می‌نگرند. برای افراد واکنشی، هیچ حقیقت مطلق وجود ندارد؛ حقیقت همواره موقعیتی و وابسته به متن است. تضادها (درست و اشتباه، خوب و بد، سیاه و سفید، ظاهر و باطن) ممکن است هم‌زمان هر دو صحیح باشند. این انعطاف‌پذیری واکنشی در مورد ماهیت تصادفی وقایع ممکن است از منابع مذهبی، فلسفی، خرافات و یا از ترکیبی از هر سه مورد مشتق شده باشد. افراد واکنشی کمتر به دنبال کنترل وقایع

بوده و بیشتر دوست دارند مطابق با آن‌ها (نیروهای طبیعی، تحولات تاریخی، سوابق گذشته) زندگی کنند. افراد واکنشی به لحاظ شخصی مؤدب و سازش پذیر بوده و هارمونی (تطبیق) دیدگاه‌ها را بر مشاجره بر سر برنده شدن ترجیح می‌دهند. آن‌ها ترجیح می‌دهند تا از دیگر افراد حاضر در جلسه برای سخنرانی آغازین و ارائه دیدگاه‌ها بهره گیرند. این امر آن‌ها را به تغییر موضع خود و ارائه پاسخی قادر می‌کند که احتمالاً کم‌بحث‌برانگیزتر و کم‌مخاصمت‌آمیزتر از اظهارات اولیه جلسه است. افراد واکنشی «قبل از پرسش، مراقب هستند» و به طور کلی، به دنبال راه‌حل‌های تدریجی هستند که در مقابل راه‌حل‌های منطقی سریع افراد خطی و یا راه‌حل‌های الهام‌بخش افراد چند-فعالی قرار می‌گیرند (لوییس، ۱۳۹۶: ۲۸).

فرهنگ و سبک رهبری

فرهنگ در بسیاری از جنبه‌های سازمان همچون شیوه‌ای که کارکنان وظیفه خود را انجام می‌دهند، ارتباط بین کارکنان در محل کار، و همچنین پذیرش رهبران توسط زیردستان نقش مهمی را ایفا می‌کند. لذا رهبران برای اثربخشی هرچه بیشتر خود در سازمان باید در خصوص فرهنگ زیردستان آگاهی یابند تا بتوانند بهترین سبک رهبری را اتخاذ کنند (Budin & Wafa, 2015: 1203). هیچ‌کدام از سبک‌های رهبری هرگز مانند دیگری نبوده و هیچ سبکی وجود ندارد که عمدتاً از سبک دیگر بهتر باشد و همه آن‌ها مزایا و معایبی دارند. اما آنچه مهم به نظر می‌رسد تناسب میان سبک رهبری اتخاذ شده از سوی رهبر با فرهنگ حاکم در میان زیردستان است که می‌تواند بر موفقیت و شکست رهبر تأثیرگذار باشد (Richardson et al., 2014: 263). برنز و همکاران (Burns et al, 2013: 115) تناسب رهبری با فرهنگ را مطابقت بین رفتار رهبر با اعتقادات و نگرش‌های افراد در سازمان معرفی می‌کنند و اینکه رفتارهای رهبر باید مطابق با انتظارات و نیازهای خاص ناشی از آن فرهنگ باشد. در همین زمینه، آتواتر و دیون (Atwater & Dionne, 2007: 205) در مطالعه خود اذعان دارند که رهبرانی که ارزش‌ها و رفتارهای آن‌ها با پیروانشان مطابقت دارد در توانمندسازی پیروان خود کارا تر و مؤثرترند. تحقیقات صورت گرفته در این خصوص همچنین حاکی از آن است که وقتی رفتارها و ارزش‌های رهبران با زیردستان آن‌ها مطابقت دارد، زیردستان رضایت بیشتری را تجربه می‌کنند (Meglino, Ravlin & Adkins, 1991: 493) و سطح بالاتری از عملکرد را نشان می‌دهند (Turban, D. B., & Jones, 1988: 232). تستا (Testa, 2009: 83) نیز در پژوهش خود بیان می‌کند که هرچه میزان تناسب میان رفتار رهبری با فرهنگ پیروان بیشتر باشد، میزان اثربخشی و اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد.

در مطالعات داخلی نیز به اهمیت تناسب و لزوم توجه به موضوع فرهنگ و سبک

رهبری توجه شده است. رستمی، قزلسلو و خوش‌کنش (۱۳۹۳: ۱۸) در مطالعه خود اشاره دارند که فرهنگ بر عوامل سازمانی همچون ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی، نیروی انسانی و سبک رهبری تأثیر بسزایی دارد. همچنین سنجقی، فرهی و حسینی (۱۳۹۰)، در پژوهش خود که در یک سازمان نظامی صورت گرفته است، دریافته‌اند که انتخاب سبک رهبری مناسب و اثربخش برای سازمان مستلزم توجه به فرهنگ حاکم بر زیردستان است. همچنین، در پژوهش امین مظفری، پرداختچی، یمنی دوزی سرخابی و ذکائی (۱۳۸۷)، که به بررسی ارتباط میان فرهنگ و سبک‌های رهبری در نه دانشگاه کشور پرداخته شده است، نتایج حاکی از آن است که اثربخشی مهارت‌های مدیریتی زمانی زیاد خواهد بود که میان فرهنگ و سبک رهبری هم‌نوایی وجود داشته باشد. حسینی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان می‌دهند که فرهنگ به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در انتخاب سبک رهبری باید در نظر گرفته شود به طوری که هرچه فرهنگ گروهی تر بوده، سبک رهبری رهبر-پیرو از اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد بود و هرچه فرهنگ توسعه‌ای تر باشد، سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و رهبر-پیرو تأثیری مثبت و معنادار خواهند داشت.

در همین زمینه، یکی از مهم‌ترین مطالعات صورت‌گرفته در حوزه فرهنگ و رهبری مطالعه هاوس و همکاران (۱۹۹۹) با عنوان پروژه گلوب است. هدف این مطالعه مشخص کردن نوع نگرش و دیدگاه افراد با فرهنگ‌های مختلف نسبت به موضوع رهبری است. افزون بر این، محققان این مطالعه تلاش داشتند تا به کشف مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگی پیدازنده که باعث می‌شود تا هر یک از افراد این فرهنگ‌ها رفتار و الگوی خاصی از رهبری را مورد پذیرش و حمایت قرار دهند. در حقیقت، آن‌ها به دنبال این بودند که چگونه تفاوت‌های فرهنگی با تفاوت در رویکردهای رهبری ارتباط دارد (Northouse, 2016: 116). بر این اساس، پژوهشگران گلوب شش رفتار و شیوه رهبری را که از بیشترین محبوبیت در میان فرهنگ‌های مختلف برخوردار بودند شناسایی کردند: کاریزماتیک یا مبتنی بر ارزش^۱، تیم‌محور^۲، مشارکتی^۳، انسان‌گرا^۴، خودمختار^۵ و خودمحافظ^۶ (House et al., 2004: 311). با توجه به گستردگی جامعه آماری و اعتبار بالای مطالعه گلوب، در پژوهش حاضر از شیوه‌های رهبری شناسایی شده در این مطالعه استفاده شده است.

1. Charismatic/Value-Based Leadership
2. Team-Oriented Leadership
3. Participative Leadership
4. Humane-Oriented Leadership
5. Autonomous Leadership
6. Self-Protective Leadership

قومیت آذری زبان و هویت قومی^۱

آثار باستانی باقی مانده در نواحی شمال غرب ایران مؤید این حقیقت است که قومیت آذری زبان، چه از نظر فرهنگی و چه از نظر نژادی، همواره بخشی از پیکره ایران بوده و هرچند گذر از جاده زمان گردوغبار تغییر و تحول بر چهره آن نشانده است، اما اصالت و نجابت مردمان آن به عنوان قومیت ایرانی با تمام مشترکات هویت قومی واحد در آن متجلی است (جلالی، ۱۳۹۷: ۷۰). در شرایط کنونی، آذری ها در سرتاسر ایران حضور داشته و با دیگر ایرانیان چنان در هم آمیخته اند که ترسیم مرز دقیق جغرافیایی میان آنان و دیگر اقوام بسیار مشکل است. استان های اردبیل، آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و زنجان استان های عمده آذری نشین کشور بوده که البته این پراکنش جغرافیایی محدود به این استان ها نبوده و بر اساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن در تمامی استان های کشور به جز یزد، ایلام، و سیستان و بلوچستان افراد این قوم حضوری دائمی دارند (سواره، ۱۳۹۲: ۵۵).

اگرچه تاکنون در مجموعه مطالعات فرهنگی صورت گرفته از سوی هافستد، گلوب، لوییس و... به بررسی تأثیر تفاوت های فرهنگی در سطح ملی پرداخته شده است، اما یکی از موضوعات مهمی که این مطالعه نیز به دنبال آن است و مورد توجه این مطالعات فرهنگی قرار نگرفته موضوع تفاوت های ناشی از خرده فرهنگ های موجود در یک کشور بر رفتار افراد در سازمان و رهبری آن ها است. در حقیقت، در مطالعات فرهنگی صورت گرفته، سطح تحلیل فرهنگ ملی در نظر گرفته شده و با پیش فرض همگن بودن فرهنگ های ملی با خرده فرهنگ های موجود در آن ها، به مقایسه آن ها پرداخته شده است. این در حالی است که بر پایه پیش فرض بنیادی نظریه کنش متقابل نمادین^۲، مبنی بر امکان شکل گیری خودهای متنوع، به این نکته کلیدی توجه می شود که هویت های جمعی فرهنگی در هر جامعه ای از منابع مختلف تغذیه می شوند و نوع این منابع هویت بخش یا هویت ساز بنا بر شرایط تاریخی، محیط جغرافیایی، فرایندهای جامعه پذیری، گفتمان های قدرت، روابط اجتماعی، رسانه ها، سیاست فرهنگی و... تعیین و مشخص می شود (Yuki, & Brewer, 2007: 62). هویت فرهنگی جمعی افراد در جامعه ایرانی نیز از منابع متعددی برخوردار است که از جمله مهم ترین آن ها هویت های قومی و ملی است. در واقع، هویت قومی و هویت ملی دو نوع هویت جمعی افراد به حساب می آیند (حاجیانی، ایروانی و امیر، ۱۳۹۴: ۲). در هویت ملی، فرد با ضمیر ما خود را متعلق به نمادهایی همانند دین، سرزمین، تاریخ، دولت، زبان و... می داند و در برابر آن احساس وفاداری و تعهد می کند (جلالی، ۱۳۹۷: ۷۶). هویت قومی به ویژگی های فرهنگی گفته

می‌شود که يك قوم را از اقوام دیگر متمایز می‌کند و میان اعضای قوم احساس تعلق به همدیگر ایجاد می‌کند (Villotti, Stinglhamber & Desmette, 2019: 250).

با وجود این، در خصوص جوامع چندفرهنگی همچون کشور ایران، دو فرضیه مطرح می‌شود؛ نخست اینکه میان نگرش‌های فرهنگی اقوام جامعه مورد نظر و نگرش‌های فرهنگی ملی تفاوت وجود دارد. فرض دوم این است که، با توجه به بحث جهانی شدن و هم‌سطح شدن فرهنگ‌های کشورها، فرهنگ غالب (در اینجا فرهنگ یا هویت ملی ایرانی) همانند یک دیگ ذوب همه خرده‌فرهنگ‌ها را در خود حل و ذوب کرده و اختلافات فرهنگی را از بین می‌برد (خانی، خراسانی و شیرازی، ۱۳۹۳: ۱۸). از همین رو، این پژوهش در نظر دارد تا از طریق برجسته کردن ویژگی‌های فرهنگی قومیت آذری‌زبان، ضمن رد فرضیه دوم، به اهمیت نقش این موضوع در خصوص رفتارها و نگرش‌های این افراد در سازمان پرداخته و به واسطه ارائه یک مدل رهبری، به بهبود و افزایش عملکرد فردی و سازمانی افراد این قومیت در سازمان‌ها بپردازد.

براساس آنچه پیش از این شرح آن رفت، سؤال‌های پژوهش حاضر به شرح ذیل بیان می‌شوند:

۱. ویژگی‌های فرهنگی افراد قومیت آذری‌زبان به کدام تیپولوژی مدل فرهنگی لوییس شباهت دارد؟
۲. آیا تیپولوژی فرهنگی قومیت آذری‌زبان شبیه به تیپولوژی فرهنگی کشور ایران که لوییس شناسایی کرد است؟
۳. الگوی رهبری افراد قومیت آذری‌زبان بر اساس ویژگی‌های فرهنگی آن‌ها در سازمان چگونه خواهد بود؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز در زمره پژوهش ترکیبی طبقه‌بندی می‌شود. این پژوهش در دو مرحله کمی و کیفی انجام شده است. در مرحله اول، به منظور شناسایی مدل فرهنگی افراد قومیت آذری‌زبان، تلاش می‌شود تا از طریق توزیع پرسشنامه در میان افراد این قوم، جایگاه این خرده‌فرهنگ در مدل فرهنگی لوییس شناسایی شود. سپس در مرحله دوم، از طریق مصاحبه با مدیران آذری‌زبان و مدیرانی که در استان‌های مورد بررسی سابقه فعالیت داشته‌اند، به غنی‌تر کردن مدل فرهنگی لوییس پرداخته می‌شود. گفتنی است پس از شناسایی مدل فرهنگی قومیت آذری‌زبان، الگوی رهبری این افراد در سازمان متناسب با ویژگی‌های فرهنگی آن‌ها ارائه می‌شود.

با توجه به پراکندگی اقوام ایرانی در همه استان‌های کشور، تلاش شد تا جامعه آماری پژوهش از میان استان‌هایی از کشور انتخاب شود که جمعیت قومیت آذری‌زبان سهم عمده این

استان ها را تشکیل می دهند. براین اساس، کارمندان شعب بانک ملت استان های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان به عنوان جامعه آماری پژوهش در بخش کمی انتخاب شدند. با توجه به تعداد کارکنان بانک ملت در هر یک از استان های مذکور، نمونه آماری این مطالعه بر اساس فرمول کوکران با جامعه معلوم، تعداد ۱۸۳ نفر برای آذربایجان شرقی، ۱۶۴ نفر آذربایجان غربی، ۱۱۲ نفر اردبیل و ۷۳ نفر برای استان زنجان محاسبه شد. انتخاب نمونه آماری و رویه توزیع پرسشنامه ها در هر یک از استان های مذکور بدین صورت انجام گرفت که به هر یک از شهرستان های استان مورد نظر یک عدد تعلق گرفت و انتخاب شهرستان های مورد نظر جهت جمع آوری داده های پژوهش بر اساس قرعه کشی صورت پذیرفت. با توجه به مشخص بودن تعداد کارمندان بانک ملت در هر یک از شهرستان ها، عمل قرعه کشی و انتخاب شهرستان ها تا رسیدن به کفایت میزان نمونه هر استان ادامه می یافت. همچنین، گفتنی است که پس از انتخاب تصادفی شهرستان های مورد بررسی، توزیع پرسشنامه در میان همه کارکنان شعب بانک ملت در شهرستان های مورد نظر انجام پذیرفته است. برای سنجش مدل فرهنگی لوییس از ۱۵ متغیر سنجش این مدل استفاده شد که پس از بومی سازی، پرسشنامه ۵۵ سؤالی در میان پاسخ دهندگان توزیع شد. گویه های مربوط به پرسشنامه از مقیاسی ۳ گزینه ای برخوردار بوده که هر گزینه نماینده نگرش یکی از ۳ دسته اصلی طبقه بندی مدل لوییس (فعال خطی، چندفعالی و واکنشی) نسبت به سؤال ذی ربط است.

جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش شامل مدیران ارشد سازمان ها هستند. بر این اساس تلاش شد تا با استفاده از راهبرد نمونه گیری هدفمند از میان مدیران سازمان ها کسانی انتخاب شوند که یا خود آذری زبان بوده و یا در استان های مورد بررسی سابقه فعالیت داشته باشند. این مهم سپس با استفاده از روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری و پس از انجام ۹ مصاحبه با مدیر سازمان ها صورت پذیرفت. در این بخش با استفاده از روش تحلیل تم، سؤال های مصاحبه مورد بررسی قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده ها در مرحله کمی

ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

مشخصات پاسخ دهندگان در این مطالعه با استفاده از چهار متغیر جمعیت شناختی جنسیت، سن، استان محل اقامت و تحصیلات مورد بررسی قرار گرفت. ۱۸۳ نفر از پاسخ دهندگان پژوهش از استان آذربایجان شرقی، ۱۶۴ نفر از آذربایجان غربی، ۱۱۲ نفر از استان اردبیل و ۷۳ نفر از استان زنجان بودند. آزمودنی های پژوهش متشکل از ۴۴۷ (۸۴ درصد) مرد و ۸۵ (۱۶ درصد) زن بوده اند. دامنه سنی آزمودنی ها از ۲۵ تا ۵۲ سال و میانگین آن ۳۸/۴۳ سال بود. ۵۴ درصد از

پاسخ دهندگان دارای سطح تحصیلات فوق دیپلم و کارشناسی، ۲۷ درصد زیر دیپلم و دیپلم و مابقی کارشناسی ارشد و بالاتر داشتند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها، که مبنای تحلیل مدل فرهنگی لوییس بوده‌اند، به فراوانی و درصد در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. سیمای کلی آزمودنی‌ها

سطح	فراوانی	درصد	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۴۴۷	۸۴	زن	۸۵
	زن	۸۵	۱۶	فوق دیپلم و لیسانس	۲۸۷
استان محل تولد	آذربایجان شرقی	۱۸۳	۳۴	فوق لیسانس و بالاتر	۱۰۲
	آذربایجان غربی	۱۶۴	۳۰	کمتر از ۲۶ سال	۲۷
	اردبیل	۱۱۲	۲۱	۲۶ تا ۳۵ سال	۹۶
	زنجان	۷۳	۱۵	۳۶ تا ۴۵ سال	۳۰۳
				بیش از ۴۶ سال	۱۰۶
					۲۰

نتایج بررسی مدل فرهنگی لوییس

به‌منظور بررسی مدل فرهنگی لوییس در میان پاسخ‌دهندگان، از توزیع درصد فراوانی استفاده شده است. نتایج بررسی نشان می‌دهد که از میان ۳ بُعد اصلی سنجش مدل فرهنگی لوییس، یعنی ارتباطات، تعامل با دیگران و ارزش‌های عمومی فرهنگ، افراد قومیت آذری‌زبان بیشترین همانندی را با ویژگی‌های فرهنگی فعال خطی دارا هستند و می‌توان گفت که فرهنگ غالب قومیت آذری‌زبان در طبقه فرهنگی مدل لوییس در جایگاه فعال خطی قرار دارد. نتایج بررسی ابعاد اصلی سنجش مدل فرهنگی لوییس به درصد فراوانی در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. نتایج مدل فرهنگی لوییس (ابعاد اصلی)

طبقه‌بندی مدل لوییس			ابعاد اصلی
واکنشی	فعال خطی	چندفعالی	
درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	
۳۳	۴۴/۲	۲۲/۸	ارتباطات
۳۰/۶	۴۰/۲	۲۹/۲	تعامل با دیگران
۳۰/۸	۴۳/۵	۲۵/۷	ارزش‌های عمومی فرهنگ

ارائه الگوی رهبری افراد آذری زبان در سازمان بر اساس مدل فرهنگی لوییس

همچنین نتایج بررسی نشان می‌دهد که از میان پانزده شاخص سنجش مدل لوییس، ویژگی‌های فرهنگی افراد قوم آذری زبان با نه شاخص صراحت و رک بودن، قطع کردن کلام، جایگاه اطلاعات و آمار، ابراز مخالفت، انجام وظایف، برنامه‌ریزی، پایبندی به حقیقت، تعادل زندگی کاری و شخصی، و تحمل ابهام از بیشترین همانندی با ویژگی‌های فرهنگی افراد فعال خطی برخوردار است. افراد این قومیت همچنین در شاخص‌های عادات شنیداری و گفتاری، ارتباطات غیرکلامی، کنترل احساسات، کارگرایی / رابطه‌گرایی و اهمیت وجهه و اعتبار رفتاری مشابه با افراد فرهنگ واکنشی از خود نشان می‌دهند. کانال ارتباطی تنها شاخص مدل فرهنگی لوییس بوده که افراد قومیت آذری زبان در آن مشابه با فرهنگ چندفعالی هستند. بدین ترتیب، می‌توان گفت که فرهنگ غالب قومیت آذری زبان در طبقه فرهنگی مدل لوییس در جایگاه فعال خطی قرار دارد. نتایج بررسی شاخص‌های سنجش مدل فرهنگی لوییس به فراوانی و درصد در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. نتایج مدل فرهنگی لوییس (شاخص‌ها)

طبقه‌بندی مدل لوییس						متغیرها	ابعاد اصلی
واکنشی		فعال خطی		چندفعالی			
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۴۱	۲۱۸	۳۹	۲۰۷	۲۰	۱۰۶	عادات شنیداری و گفتاری	ارتباطات
۲۲	۱۱۷	۵۴	۲۸۸	۲۴	۱۲۸	صراحت و رک بودن	
۳۷	۱۹۷	۵۴	۲۸۸	۹	۴۸	قطع کردن کلام	
۱۹	۱۰۱	۳۷	۱۹۷	۴۴	۲۳۴	کانال ارتباطی	
۳۹	۲۰۷	۳۱	۱۶۵	۳۰	۱۶۰	ارتباطات غیرکلامی	
۴۰	۲۱۳	۵۰	۲۶۶	۱۰	۵۳	جایگاه اطلاعات و آمار	
۲۱	۱۱۱	۴۳	۲۲۹	۳۶	۱۹۲	ابراز مخالفت	
۴۳	۲۲۹	۳۴	۱۸۱	۲۳	۱۲۲	کنترل احساسات	
۴۰	۲۱۲	۳۳	۱۷۶	۲۷	۱۴۴	کارگرایی / رابطه‌گرایی	
۱۸	۹۶	۵۴	۲۸۷	۲۸	۱۴۹	انجام وظایف	
۳۱	۱۶۵	۳۷	۱۹۷	۳۲	۱۷۰	برنامه‌ریزی	
۲۲	۱۱۷	۵۷	۳۰۳	۲۱	۱۱۲	پایبندی به حقیقت	ارزش‌های عمومی فرهنگ
۲۷	۱۴۳	۴۹	۲۶۱	۲۴	۱۲۸	تعادل زندگی کاری و شخصی	
۴۸	۲۵۵	۳۰	۱۶۰	۲۲	۱۱۷	اهمیت وجهه و اعتبار	
۲۶	۱۳۸	۳۸	۲۰۲	۳۶	۱۹۲	تحمل ابهام	

پروفایل فرهنگی قومیت آذری زبان

افراد قومیت آذری زبان عمدتاً شنوندگان خوبی هستند، به طوری که عامل موفقیت در یک مذاکره را گوش دادن و درک صحیح طرف مقابل می دانند. به همین خاطر تلاش می کنند تا ابتدا سخنان طرف مقابل را بشنوند و سپس نسبت به آن واکنش نشان دهند. و معمولاً تلاش می کنند تا زمان مناسب برای حرف زدن فرا برسد و از قطع کردن حرف های دیگران اجتناب کنند. افراد این قوم بر این باورند که می توان، با استفاده از آمار و اطلاعات صحیح، تصمیمات منطقی اتخاذ کرد. بنابراین دسترسی آزاد به اطلاعات را حق همه افراد می دانند. به دلیل اهمیت روابط انسانی، ارتباطات، هم عمودی و هم افقی (در سرتاسر سلسله مراتب)، ارزشمند تلقی شده و تلاش می کنند تا اطلاعات خود را از نزدیک ترین فرد به موضوع ذی ربط دریافت کنند. اعتماد اندک و یا ناکافی دانستن ارتباطات کلامی در برقراری ارتباط صحیح باعث شده تا این افراد در ارتباطات غیرکلامی از مهارت برخوردار شده و ارتباطات رو در رو را بهترین شیوه برقراری ارتباطات قلمداد کنند. جدول ۴ به نمایش پروفایل فرهنگی قومیت آذری زبان می پردازد.

جدول ۴. پروفایل فرهنگی قومیت آذری زبان

طبقه بندی مدل لوییس			متغیرها
واکنشی	فعال خطی	چندفعالی	
بیشتر گوش می دهند	توازن در گوش دادن و حرف زدن	بیشتر حرف می زنند	عادات شنیداری و گفتاری
مؤدب و غیرمستقیم	مؤدب ولی رک گو	احساسی	صراحت و رک بودن
اصلاً	به ندرت	اغلب	قطع کردن کلام
استفاده از روابط	استفاده از کانال رسمی	به دنبال افراد کلیدی	کانال ارتباطی
مدیریت شده	محدود شده	استفاده آزاد	ارتباطات غیرکلامی
اهمیت به وعده ها	پایبندی به ارقام	اهمیت به احساسات	جایگاه اطلاعات و آمار
عدم مخالفت	مخالفت منطقی	مخالفت احساسی	ابراز مخالفت
پنهان کردن کامل احساسات	اغلب پنهان کردن احساسات	نمایش آزادانه احساسات	کنترل احساسات
رابطه گرا	کارگرا	انسان گرا	کارگرایی / رابطه گرایی
عدم محدودیت	هر زمان تنها یک کار	انجام هم زمان چند کار	انجام وظایف
برنامه ریزی با اصول عمومی	وجود برنامه ریزی گام به گام	تنها مشخص شدن رئوس	برنامه ریزی
نگفتن همه حقیقت	اهمیت حفظ حقیقت	انعطاف پذیری حقیقت	پایبندی به حقیقت
برقراری ارتباط و تعادل	مرزگذاری مشخص و تفکیک	درهم تنیدگی	تعادل زندگی کاری و شخصی
اعتبار نباید از بین برود	مخالف از دست رفتن اعتبار	قابل جبران بودن	اهمیت وجهه و اعتبار
زیاد	بیشتر اوقات کم	کم	تحمل ابهام

پیروی افراد این قوم از حقایق و آمار و ارقام باعث شده تا آن‌ها دیدگاه‌های خود را شجاعانه و با صراحت مطرح کنند، حتی اگر این دیدگاه‌ها با عقاید مافوق‌ها در تضاد بوده و یا باعث ناراحتی دیگران شود. و این موضوع باعث می‌شود تا آن‌ها هیجان و احساسات شخصی خود را کنترل کرده و مخالفت‌های خود را مؤدبانه و با ادبیات رسمی و دیپلماتیک بیان کنند. این افراد زمانی در سازمان از بیشترین میزان رضایت برخوردار می‌شوند که حس اعتماد و صمیمیت بیشتری با همکارانشان داشته باشند؛ بنابراین در زمره افراد رابطه‌گرا قرار دارند. باور این افراد بر نقش آمار و ارقام و اطلاعات در افزایش شانس موفقیت باعث شده تا برنامه‌ریزی اصولی و ازپیش طراحی شده براساس یک جدول زمانی مشخص را بهترین شیوه انجام صحیح امور تلقی کنند. بنابراین علاقه دارند تا کارها را گام به گام و پشت سرهم انجام دهند. افراد آذری زبان وجود ضوابط، مقررات و قوانین را برای نگهداری یک جامعه و سازمان منظم مفید تلقی می‌کنند، چرا که این قوانین به دست افرادی طراحی شده‌اند که از دانش و اطلاعات کافی برخوردار بوده‌اند.

افراد آذری زبان اعتقاد دارند که حقایق همواره از یک پایه و ریشه علمی تبعیت می‌کند و متکی بر آمار و ارقام است، و نمی‌توان بسته به موقعیت و شرایط مختلف آن را دست‌کاری کرد. بنابراین تلاش می‌کنند تا شرایط را به همان صورتی که وجود دارد و بدون تغییر به دیگران انتقال دهند. در میان افراد این قوم، مرز میان زندگی شخصی و کاری کاملاً مشخص بوده و هر دو به موازات یکدیگر به پیش برده می‌شوند. در حقیقت، مسائل مربوط به خانواده و زندگی در هم بافته نشده‌اند و به هرکدام در زمان مشخص خود پرداخته می‌شود. در میان افراد این قوم وجهه و اعتبار به میزانی از اهمیت برخوردار بوده که حاضرند دست به انجام هر کاری بزنند تا اعتبار آن‌ها از میان نرود. وابستگی این افراد به وجود یک برنامه‌ریزی ازپیش تعیین شده برای پیشبرد کارها باعث شده تا نسبت به تغییر شرایط دچار آشفتگی شوند و تمام تلاش خود را برای جلوگیری از چنین اتفاقی به کار ببندند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی

در پژوهش حاضر از روش کیفی به منظور اکتشاف دیگر ویژگی‌های رفتاری و نگرشی قومیت مورد بررسی که در مدل فرهنگی لوییس به آن‌ها پرداخته نشده استفاده شده است. در نتیجه، تنها کدگذاری باز به کار گرفته شده است، چرا که مدل اصلی پژوهش براساس رویکرد کمی و با بهره‌گیری از مدل فرهنگی لوییس مورد سنجش قرار گرفته است. از این رو، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر گزاره‌های معنی‌داری را که به لحاظ ارتباط با پژوهش دارای جذابیت بوده و در مدل فرهنگی لوییس به آن‌ها پرداخته نشده است مد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل با بررسی و مطالعه مکرر

بین داده‌های مصاحبه شروع می‌شود و پس از مشخص شدن گزاره‌های معنی‌دار مرتبط با هدف پژوهش، کدگذاری می‌شود.

همان‌طور که اشاره شد، جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش شامل مدیران ارشد سازمان‌هاست. این مهم با استفاده از روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری و پس از انجام نُه مصاحبه صورت گرفت. برای تحلیل محتوای داده‌های کیفی مصاحبه‌ها، فراوانی داده‌ها بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان مشخص شد و در جدول ۵ ارائه شده است. وجود فراوانی‌ها نشان‌دهنده آن است که مصاحبه‌شوندگان تا چه حد در مورد یک مفهوم نظر مشترکی دارند و یا اینکه تا چه میزان بر این مفهوم تأکید شده است.

جدول ۵. فراوانی حاصل از نه مصاحبه‌شونده

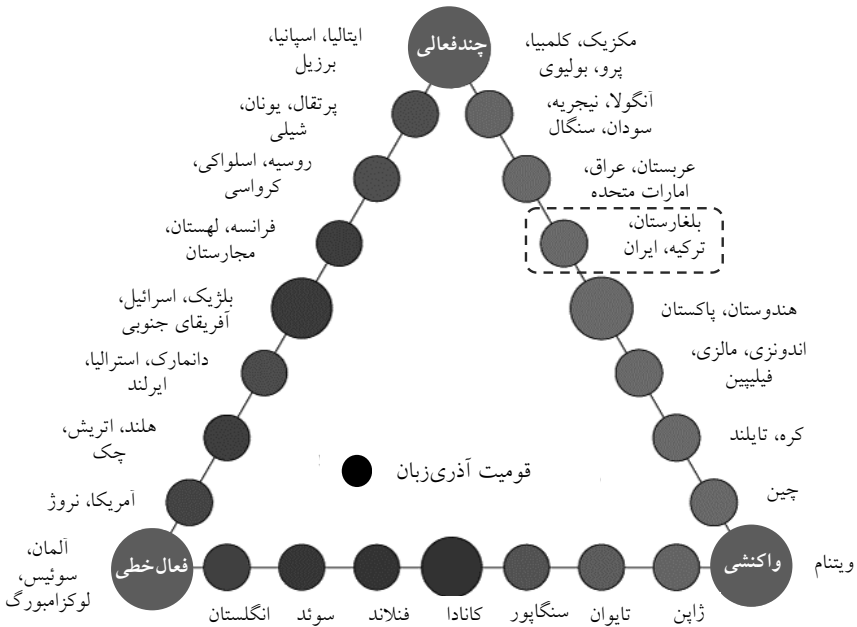
فراوانی	کد مصاحبه‌شونده	مفاهیم کدگذاری باز	تم
۷	L1, L2, L4, L5, L6, L7, L9	موفقیت سازمانی در گرو خودسازمان‌دهی	مدیریت و رهبری
۶	L2, L3, L4, L6, L7, L8	علاقه به انجام اموری که به دست دیگران برنامه‌ریزی شده است	
۷	L1, L3, L4, L5, L6, L7, L9	راهنمایی و هدایت و وظیفه مدیران	
۸	L1, L2, L3, L4, L5, L7, L8, L9	استفاده زیاد مدیران از اهرم قدرت	
۵	L2, L3, L5, L7, L9	علاقه به انجام همه کارها به صورت گروهی	
۷	L1, L2, L4, L5, L6, L7, L9	دسترسی آزاد به اطلاعات برای همه	قوانین و مقررات
۶	L2, L3, L4, L6, L7, L8,	پایبندی به قراردادها و تعهدات	
۷	L1, L2, L3, L5, L6, L7, L8	پایبندی به قوانین بر اساس شرایط مقتضی	
۹	L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9	معرفی خود با قومیت	ارزش‌ها
۶	L2, L3, L4, L6, L7, L9	برابری حقوق و امتیازات برای همه مردم	
۹	L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9	احترام گذاشتن به دیدگاه‌های افراد مسن	
۶	L4, L5, L6, L7, L8, L9	ریسک‌گریز	
۷	L1, L2, L5, L5, L6, L7, L9	تجارب گذشته بهترین راهنما	
۶	L1, L4, L5, L6, L7, L8	مخالف شوخ‌طبعی در محل کار	رسمیت
۷	L1, L2, L3, L4, L5, L8, L9	ایجاد رسمیت در جلسات کاری	

بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه با مدیران ارشد سازمان‌ها، افراد آذری زبان، به دلیل باور داشتن به توانمندی خود در کسب اطلاعات و آمار صحیح در حوزه کاری خود و یا برخورداری از دانش تخصصی، علاقه دارند تا سازمان‌دهی امور عمدتاً به دست ایشان صورت بگیرد و رهبران عمدتاً نقش

راهنمایی و هدایت رادرسازمان به عهده بگیرند. تلاش این افراد برای کاهش عدم اطمینان و ریسک ناشی از خطاها در سازمان باعث شده تا این افراد عمدتاً به انجام گروهی کارها علاقه داشته باشند و از همین رو دستیابی به اطلاعات راحق همه افراد می دانند. باور آن ها به نقش نظم و سازمان دهی دقیق امور در کسب موفقیت باعث شده تا از افزایش رسمیت در سازمان استقبال کرده و همگی خود را مطیع قوانین و مقررات موجود در سازمان بدانند. تجربه و تخصص در میان این افراد بسیار حائز اهمیت بوده و از همین رو، افراد مسن در جامعه و سازمان از احترام و جایگاه والایی برخوردارند و همواره در تلاش برای بهره مندی از نظرها و تجارب این افراد در پیشبرد امور خود هستند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف اصلی ارائه الگوی رهبری مبتنی بر قومیت افراد آذری زبان در سازمان صورت گرفته است. برای این منظور تلاش شد تا با بهره گیری از مدل فرهنگی لوییس و همچنین مصاحبه با مدیرانی که سابقه کار کردن با این افراد رادرسازمان ها داشته اند، به شناسایی دقیق ویژگی های فرهنگی این قومیت پرداخته شود. نتایج پژوهش حاکی از آن است که قومیت آذری زبان کشور با اندکی تقریب در زمره فرهنگ های فعال خطی در تیپولوژی فرهنگی ریچارد لوییس دسته بندی می شود. بررسی و مقایسه جایگاه قومیت آذری زبان با فرهنگ ملی ایرانی که لوییس شناسایی کرده است حاکی از آن است که میان این دو فرهنگ تفاوت چشمگیری وجود دارد (شکل ۲).



شکل ۲. جایگاه فرهنگ ملی ایرانی و قومیت آذری زبان در مدل لوییس

به نظر می‌رسد که این اختلاف مؤید این موضوع باشد که فرهنگ ایرانی آمیزه‌ای از چندین خرده فرهنگ است. در حقیقت، می‌توان اذعان کرد که هویت ملی ایرانیان چندبعدی و ترکیبی بوده و فرهنگ غالب یا ملی همان فرهنگ مشاعی میان اقوام ایرانی است که هرکدام سهمی در ساخت آن دارند و ماهیت وجود این فرهنگ، بدون هریک از آن‌ها، کامل نخواهد بود. نکته قابل تأمل این موضوع این است که این موضوع باعث نشده تا مرز و هویت‌های منحصربه‌فرد دیگر خرده فرهنگ‌ها از بین برود. در حقیقت، افراد قومیت آذری زبان، با وجود برخورداری از اشتراکات فرهنگی با دیگر افراد جامعه ایرانی، همچنان منابع هویتی خود را حفظ کرده و این موضوع در رفتارها و نگرش‌های آن‌ها همچنان هویداست.

در گام بعدی این پژوهش تلاش شد تا افزون بر استفاده از مدل فرهنگی لوییس، با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مدیرانی که سابقه همکاری و فعالیت با این گروه از افراد را در سازمان داشته‌اند، به شناسایی بیشتر رفتار این افراد در سازمان پرداخته شود و بتوان با بینشی کامل و دقیق‌تر به معرفی الگوی رهبری این افراد در سازمان پرداخت.

بر این اساس، افراد قومیت آذری زبان مانند افراد فرهنگ فعال خطی باور دارند که می‌توانند با استفاده از منطق، ضوابط، مقررات و قوانین زندگی بهتری را رقم بزنند. علاقه این افراد به داشتن نظم و ثبات و بهره‌گیری از قوانین در پیشبرد امور و ساختارمند کردن سازمان و جامعه حاکی از تلاش این قومیت برای اجتناب از به وجود آمدن بی‌نظمی و آشفتگی است. به عبارت دیگر، پرهیز از عدم اطمینان بخش زیادی از رفتارها و نگرش‌های قومیت آذری زبان را تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را به تلاش برای کاهش عدم اطمینان و ابهام در محیط کاری و زندگی خود واداشته است. فوکویاما (۱۹۹۵) بیان می‌کند که در جوامعی که پرهیز از عدم اطمینان در آن‌ها زیاد است، افراد زمانی از بیشترین رضایت برخوردار می‌شوند که حس اعتماد و صمیمیت بیشتری نسبت به یکدیگر داشته باشند (Fukuyama, 1995: 156). به همین دلیل در این جوامع و فرهنگ‌ها، افراد به اعضای یک گروه و یا خانواده بیشتر از افرادی که خارج از گروه قرار دارند اعتماد دارند. همچنین، این موضوع باعث شده این افراد عمدتاً ریسک‌گریز باشند و از اتخاذ تصمیمات پرمخاطره به صورت فردی خودداری کنند (House et al., 2004: 347). بنابراین، آن‌ها برای کاهش میزان عدم اطمینان در محیط پیرامون خود علاقه دارند تا در سازمان‌هایی مشغول به کار شوند و یا زمانی در سازمان از بیشترین احساس رضایت برخوردار می‌شوند که حس اعتماد و صمیمیت بیشتری با همکارانشان داشته باشند. از این رو، انجام کارها و امور سازمانی به صورت گروهی و تیمی یکی از مهم‌ترین شیوه‌هایی است که کارکنان یک سازمان می‌توانند با شناخت و اعتماد بیشتر به یکدیگر به این مهم دست یابند.

همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که افراد آذری زبان همچون افراد متعلق به

فرهنگ فعال خطی از اینکه به عنوان بخشی از قومیت آذری زبان کشور معرفی و شناخته شوند احساس غرور می‌کنند. آن‌ها از عضویت در گروه و سهیم بودن در موفقیت‌ها و شکست‌های آن احساس رضایت داشته و به آن افتخار می‌کنند. به طور کلی، در فرهنگ‌های جمع‌گرایانه، مردم تمایل دارند که بر همبستگی بی‌قید و شرط در گروه‌ها تأکید کنند. این نوع همبستگی نشان‌دهنده اهمیت و اولویت روابط و در نظر گرفتن نیازهای دیگران نزد این افراد است، حتی اگر چنین روابطی برای آن‌ها سودمند نباشد (Kim et al, 1994: 6). در این فرهنگ‌ها افراد به درستی و حقانیت گروه اعتقاد داشته، به گونه‌ای که حاضرند حتی اهداف شخصی خود را قربانی اهداف درون‌گروهی کنند (Triandis & Gelfand, 1998: 120). آن‌ها اعتقاد دارند که تصمیمات مهم سازمانی باید به صورت گروهی گرفته شوند و پاداش‌ها و تشویق‌ها باید بر اساس شایستگی هر کدام از گروه‌ها، و در سطح فردی بر اساس ارشدیت و نیازهای هر فرد اهدا شوند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که همچون فرهنگ فعال خطی مدل لوییس، روابط انسانی برای افراد آذری زبان از اهمیت زیادی برخوردار بوده و آن‌ها فارغ از جایگاه سازمانی و اجتماعی علاقه دارند تا با دیگران ارتباط برقرار کنند و از اینکه احساس صمیمیت و نزدیکی با اطرافیان خود داشته باشند، احساس خوشایندی دارند. اهمیت این موضوع در میان اعضای این فرهنگ به گونه‌ای است که نسبت به احساسات اطرافیان خود اهمیت قائل می‌شوند و در برابر مخالفت‌های خود می‌کوشند تا شرایط روحی فرد مقابل خود را در نظر گیرند. در فرهنگ‌های رابطه‌گرا، هنجارها و ارزش‌های اصلی شامل نوع دوستی، خیرخواهی، مهربانی، عشق و سخاوت‌مندی بوده که به عنوان عوامل انگیزشی غالب نیز از اولویت زیادی برخوردار هستند (House et al., 2004: 247). برای این افراد خانواده، دوستان و سایر نزدیکان، و همچنین افراد غریبه از اهمیت زیادی برخوردار بوده، که این موضوع باعث می‌شود تا آن‌ها را مورد حمایت و محافظت خود قرار دهند. در حقیقت، نیاز به تعلق و وابستگی یکی از مهم‌ترین موارد انگیزه‌بخش برای این گروه از افراد به شمار می‌رود (House et al., 2004: 249).

بر اساس مطالعه هاوز و همکاران (۲۰۰۴)، در جوامع و سازمان‌هایی که در آن‌ها ارزش‌های جمع‌گرایی و انسان‌گرایی ترویج می‌شوند و افراد نسبت به این ارزش‌ها تشویق می‌شوند و به واسطه بهره‌گیری از رویه، قوانین و مقررات در جهت کاهش عدم اطمینان و ابهام گام برمی‌دارند، رهبری تیم محور از اثربخشی بیشتری نسبت به دیگر شیوه‌های رهبری برخوردار خواهد بود (House et al., 2004: 410). در حقیقت، در این شیوه رهبران و مدیران به واسطه ایجاد تیم و گروه، ضمن تعیین اهداف، برنامه‌ریزی انجام امور و بر عهده گرفتن مسئولیت کارها، باعث کاهش تعارضات و ابهامات می‌شوند و بسترا اعتماد و افزایش صمیمیت را از این طریق در میان آن‌ها فراهم می‌کنند (Gupta & Van Wart, 2016: 210). این شیوه

رهبری باعث می شود تا نخست، انگیزه افراد در سازمان افزایش یابد و مشارکت آن ها در انجام فعالیت ها جلب شود؛ دوم، به دلیل هم افزایی و عملکرد مضاعف افراد در سازمان، بازدهی و عملکرد افراد افزایش یابد؛ سوم، تعهد اعضا به دلیل مشارکت آن ها در امور مختلف بهبود یابد؛ و چهارم، به دلیل گسترش ارتباطات میان افراد، ضمن افزایش مهارت ها، رضایتمندی آن ها افزایش یابد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، پیشنهاد می شود که به دلیل نوع فرهنگ حاکم بر افراد آذری زبان کشور ایران که بر اساس مدل فرهنگی لوییس در طبقه فرهنگ فعال خطی قرار دارند، مدیران و رهبران سازمان های مستقر در استان های آذری زبان کشور همچون استان های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان و همچنین مدیران سازمان هایی که اگرچه در این استان ها قرار ندارند اما از افراد این قومیت در ساختار سازمانی خود بهره می برند، به منظور ارتقای اثربخشی و بهره وری این افراد در سازمان، از شیوه رهبری تیم محور برای هدایت این افراد استفاده کنند، چرا که بهره گیری از این شیوه باعث خواهد شد تا ضمن افزایش احساس مسئولیت این افراد و بالا رفتن هویت جمعی آن ها، و شناخت و آگاهی هرچه بیشتر این افراد از دیگر همکاران، میزان عدم اطمینان محیطی این افراد کاهش یافته و بستر اعتماد و افزایش صمیمیت در میان آن ها رشد کند، که این مهم خود باعث افزایش میزان بهره وری آن ها و تیم های کاری خواهد شد.

با توجه به نتایج تحقیق که حاکی از تفاوت های فرهنگی قومیت های مختلف کشور است، به نظر می رسد بخش گسترده ای از تعارضات میان فردی موجود در سازمان ها به دلیل اختلافات موجود در میان نگرش های متفاوت این افراد بوده که ریشه در هویت فرهنگی این قومیت ها دارد، که بر این اساس پیشنهاد می شود مدیران و رهبران سازمان ها از این تفاوت های فرهنگی میان کارمندان سازمان آگاهی داشته و از یک نوع سبک فرافرهنگی برای هدایت اثربخش این افراد در سازمان بهره ببرند.

همچنین، بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود که در سازمان هایی که در استان ها و شهرهای آذری زبان کشور قرار دارند و یا در سازمان هایی که از افراد این قومیت بهره می برند، مدیران و رهبران در خصوص موضوعات ذیل از آگاهی و توانایی کافی برخوردار باشند:

- همراهی و حمایت از تیم؛ مدیران و رهبران سازمان ها باید برای فراهم آوردن رفاه و شادی اعضای تیم بکوشند و به هنگام بروز تعارض در میان اعضای تیم مداخله کنند و در

جهت کاهش آن گام بردارند و حتی در صورت بروز مشکلات اساسی و یا ناکامی در دستیابی به هدف، از آن‌ها حمایت کنند و پشتیبان آن‌ها بمانند.

● یکپارچه‌سازی تیم؛ مدیران و رهبران سازمان‌ها باید تلاش کنند تا علی‌رغم تفاوت‌های شخصیتی افراد در تیم‌ها، به برقراری و ایجاد هماهنگی میان وظایف کاری و افراد بپردازند و در جهت بیشتر کردن این انسجام گام بردارند و نسبت به موضوعاتی همچون تفاوت‌های فردی از آگاهی و دانش کافی برخوردار باشند.

● ارتباطات میان‌فردی؛ مدیران و رهبران سازمان‌ها باید از تکنیک‌ها و روش‌های مذاکره و حل مسائل آگاهی داشته باشند تا از قدرت حل مسائل به‌وجودآمده میان اعضای تیم به‌صورت برد-برد برخوردار باشند و با همه افراد تیم ارتباط صمیمانه برقرار کنند.

● پاک‌سرشت و نیک‌خواه؛ مدیران و رهبران سازمان‌ها باید معتمد و دوست باشند و برای منافع دیگران و تیم حاضر به هزینه شخصی از طرف خود باشند.

● صلاحیت مدیریتی؛ مدیران و رهبران سازمان‌ها باید از توانایی کافی برای مدیریت و انجام امور پیچیده برخوردار بوده و قادر به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل باشند.

با توجه به تنوع گسترده اقوام مختلف در کشور و وجود تفاوت‌ها و تمایزات نگرشی و رفتاری در میان هر یک از افراد این قومیت‌ها، به نظر می‌رسد شناخت و آگاهی هرچه بیشتر این قومیت‌ها در اثربخشی رهبری در سازمان‌ها و ارتقای عملکرد سازمان‌ها بتواند تأثیر بسزایی داشته باشد. از این رو، پیشنهاد می‌شود تا شناسایی دقیق‌تری از ویژگی‌های فرهنگی این قومیت‌ها با استفاده از مدل‌های فرهنگی به‌روزتر، همچون مدل لوییس که تکمیل‌کننده مدل‌های فرهنگی پیشین است، در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

منابع و مأخذ

احمدی پور، زهرا، طهمورث حیدری موصلو و طیبه حیدری موصلو (۱۳۹۱). «جهانی شدن و تأثیر آن بر هویت اقوام ایرانی (نمونه موردی: دانشجویان قوم آذری)»، **فصلنامه جغرافیا**، شماره ۱۰: ۱۰۳-۱۲۲.

اسماعیلی، رضا، نسرين قلانی و مینا جلالی (۱۳۹۳). «همزیستی فرهنگی در فرایند جهانی شدن و تقویت فرهنگ ملی. قومی جوامع». **فصلنامه مطالعات فرهنگ - ارتباطات**، شماره ۱۵: ۱۶۹-۱۴۹.

امین مظفری، فاروق، محمدحسن پرداختچی، محمد یمنی دوزی سرخابی و محمد ذکائی (۱۳۸۷). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری در دانشگاه های ایران»، **فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، شماره ۱۴: ۱۵۷-۱۳۳.

حاجیان، ابراهیم (۱۳۸۸). نسبت هویت ملی با هویت قومی در میان اقوام ایرانی، جامعه شناسی ایران، ۹.

جلالی، مهدی (۱۳۹۷). «بررسی تطبیقی هویت قومی و هویت ملی در میان دانش آموزان آذری زبان و گُردزبان (مطالعه موردی شهرستان میاندوآب)»، **مطالعات میان فرهنگی**، شماره ۱۳: ۶۹۹۸-۶۹۹۷. حسینی، فرشید، حمزه رایج، مهرداد استری و سید مهدی شریفی (۱۳۸۹). «بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو»، **فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت دولتی**، شماره ۴: ۷۲-۵۵.

حمزه پور، مهدی (۱۳۹۷). «ارائه الگوی بومی رهبری کوانتومی در شرکت های دانش بنیان ایران»، **دو فصلنامه علمی - پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی**، شماره ۱۲: ۱۸۴-۱۵۳.

خانی، داوود، حامد خراسانی طرقي و علی شیرازی (۱۳۹۳). «مطالعه تطبیقی اقوام کرد، آذری زبان و فارس در خراسان شمالی»، **مطالعات میان فرهنگی**، شماره ۲۲: ۳۳-۹.

دهقان، آزاده و محمدحسین یارمحمدیان (۱۳۸۳). «بررسی رابطه بین ویژگی های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان»، **مدیریت اطلاعات سلامت**، شماره ۲: ۴۱-۳۶.

رستمی، مهدی، مهدی قزلفسلو و ابوالقاسم خوش کنش (۱۳۹۳). «پیش بینی فرسودگی شغلی بر اساس فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی»، **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، شماره ۶: ۲۲-۹.

سنجقی، محمدابراهیم، برزو فرهی و سید مهدی حسینی (۱۳۹۰). «تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان نظامی»، **فصلنامه راهبرد دفاعی**، شماره ۹: ۱۱۱۱۳۶.

سواره، یونس (۱۳۹۲). **فرصت های تنوع قومی در ایران برای تحکیم هویت و امنیت ملی**، (پایان نامه

کارشناسی ارشد)، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

صالحی امیری، رضا (۱۳۸۸). **مدیریت منازعات قومی در ایران**، تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام.

کواری، سید حبیب الله (۱۳۸۰). «بررسی سبک های رهبری در بیمارستان های مورد مطالعه شهر شیراز و ارائه الگوی مناسب»، **فصلنامه مدیریت سلامت**، شماره ۴: ۱۹۲۳.

لوییس، ریچارد (۱۳۹۶). **وقتی تیم ها به هم می رسند**، ترجمه عباسعلی رستگار، حنظله زینوند لرستانی و معین کلوشانی، سمنان: انتشارات دانشگاه سمنان.

Atwater, L. & Dionne, S. (2007). A process model of leader-follower fit. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), **Perspectives on organizational fit** (pp. 183208-). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bhagat, R. & Steers, R. (2009). **Cambridge handbook of culture, organizations, and work**. Cambridge University Press, New York.

Brewer, Marilym B. & Yuki, M. (2007). **Culture and social Identity in: Handbook of cultural psychology**, The Guilford Press.

Budin, D.K. & Wafa, A. (2015). 'The relationship between culture and leadership style preference among Malay-Brunei, Bajau and Kadazan-Dusun community in Sabah, Malaysia', **Journal of Management Development**, 34(10), 1202-1210.

Burns, G. N., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2013). Leader-culture fit: Aligning leadership and corporate culture. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), **The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational Development** (pp. 113128-). Hoboken, NJ: Wiley.

Fukuyama, F. (1995). **Trust: The social virtues and the creation of prosperity**. New York: Free Press.

Gupta, V. & Van Wart, M. (2016). **Leadership across the Globe**, New York: Routledge.

Hofstede, G. (2011). 'Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in Context'. Online Reading in **Psychology and culture**, 2(1).

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**, London: SAGE Publications.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). 'Cultural influences on leadership and organizations: Project

- GLOBE', **Advances in Global Leadership**, 1, 171233-.
- Kim, U., Triandis, H. C., Kagitçibasi, C., Choi, S.-C., & Yoon, G. (1994). Introduction. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), **Individualism and collectivism: Theory, method, and applications** (pp. 1-16). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumaran, M. (2012). **Leadership in Libraries: A focus on ethnic-minority librarians**, Oxford Cambridge New Delhi: Chandos Publishing.
- Lewis, R. D. (2005). **When Cultures Collide**, London: Nicholas Brealey.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1991). 'Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction', **Human Relations**, 44(5), 481-495.
- Northouse, P. G. (2016). **Leadership Theory and Practice**, London: SAGE Publications.
- Richardson, J., Millage, P., Millage, J., Lane, S. (2014). 'The effects of culture on leadership styles in China, Germany and Russia', **Journal of Technology Management in China**, 9(3), 263-273.
- Smircich, L. (1983). 'Concepts of culture and organizational analysis', **Administrative Science Quarterly**, 28, 339-358.
- Testa, M. R. (2009). 'National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural management', **International Journal of Hospitality Management**, 28(1), 7885-.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). 'Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism', **Journal of Personality and Social Psychology**, 74, 118-128.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). 'Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms', **Journal of Applied Psychology**, 73(2), 228234-.
- Villotti, P., Stinglhamber, F., and Desmette, D. (2019). 'The Influence of Multiculturalism and Assimilation on Work-Related Outcomes: Differences Between Ethnic Minority and Majority Groups of Workers', **Psychologica Belgica**, 59(1), 246-268.