

Designing a Model to Explain the Role of Personality Traits and Leadership Styles of the Managers in the Weakness of Internal Controls

Mehdi Nikjoo

Department of Accounting, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
nikjoo.m@iauaksh.ac.ir

Mehrdad Ghanbari*

Department of Accounting, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
(Corresponding Author) ghanbari@iauaksh.ac.ir

Babak Jamshidi Navid

Department of Accounting, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
jamshidinavid@iauaksh.ac.ir

Javad Masoudi

Department of Accounting, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
j.masoudi@iauaksh.ac.ir

Abstract

Purpose: The aim of this research is to find a model to explain the role of personality traits and leadership styles of management in the weakness of internal controls.

Method: This research is an applied research with quantitative data. The big five components of Neo personality traits as well as the four leadership styles of Hersey and Blanchard are the independent variables of this research. Structural equations and partial least squares method have been used to test the research models. The research period is fiscal years 2019 and 2020 and the statistical sample includes 398 chairmen of the audit committees of companies listed on the Tehran Stock Exchange who have been selected using the screening sampling method.

Results: The results indicate that Neuroticism personality trait and Telling leadership style have positive and significant effect on internal controls weakness and impact of Agreeableness and Conscientiousness characteristics and Selling and Participating leadership styles is negative and significant. There was no significant effect on Extraversion and Openness characteristics and Delegating leadership style.

Conclusion: The model designed in this research has high predictive power to explain the role of board's personality traits and leadership style in internal controls weakness. Based on the proposed model, stockholders and other corporate governance top bodies, in selecting managers, are suggested to consider their personality traits, especially neuroticism, agreeableness and conscientiousness, and leadership style tendencies, including telling, selling and participating.

Contribution: In this research, for the first time in Iran, the effect of personality traits and leadership styles of managers on company's internal controls weakness was investigated and the results help to develop behavioral financial literature, corporate governance and related theories.

Keywords: Behavioral Finance, Internal Controls, Leadership Styles, Managers, Personality Traits.

طراحی الگوی نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران در ضعف کنترل‌های داخلی

مهدی نیک‌جو

گروه حسابداری، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. nikjoo.m@iauaksh.ac.ir

مهرداد قنبری*

گروه حسابداری، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده مسئول) ghanbari@iauaksh.ac.ir

بابک جمشیدی‌نوید

گروه حسابداری، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. jamshidinavid@iauaksh.ac.ir

جواد مسعودی

گروه حسابداری، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. j.masoudi@iauaksh.ac.ir

چکیده

هدف: این پژوهش درصدد یافتن الگویی برای تبیین نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی است.

روش: این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی با داده‌های کمی است. پنج مؤلفه اصلی شخصیتی نو و همچنین چهار سبک رهبری هرسی و بلانچارد متغیرهای مستقل این پژوهش هستند. برای آزمون مدل‌های پژوهش از معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. دوره زمانی پژوهش سال‌های مالی ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ است و نمونه آماری شامل ۳۹۸ نفر از رؤسای کمیته‌های حسابرسی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غربالگری انتخاب شده‌اند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که ویژگی شخصیتی روان‌نژندی و سبک رهبری آمرانه، بر ضعف بااهمیت کنترل‌های داخلی تأثیر مثبت و معناداری دارند و تأثیر ویژگی‌های توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری و سبک‌های رهبری متقاعدکننده و مشارکتی منفی و معنادار است. در خصوص ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی و انعطاف‌پذیری و سبک رهبری تفویضی اثر معناداری مشاهده نشد.

نتیجه‌گیری: مدل طراحی‌شده در این پژوهش، برای تبیین نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران در ضعف کنترل‌های داخلی دارای توان پیش‌بینی بالا است و بر اساس مدل ارائه‌شده به سهامداران و سایر ارکان راهبری عالی شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیران، ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها به‌خصوص روان‌نژندی، توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری و تمایلات به سبک رهبری ازجمله رهبری دستوری، توجیهی و مشارکتی را مدنظر قرار دهند.

دانش‌افزایی: در این پژوهش برای اولین بار در ایران تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران بر ضعف کنترل‌های داخلی شرکت‌ها بررسی شد و نتایج آن به توسعه ادبیات مالی رفتاری، حاکمیت شرکتی و نظریه‌های مربوط به آن کمک می‌کند.

واژگان کلیدی: سبک‌های رهبری، کنترل‌های داخلی، مالی رفتاری، مدیران، ویژگی‌های شخصیتی.

مقاله پژوهشی

* فصلنامه علمی دانش حسابداری مالی، مقاله پژوهشی، دوره ۸، شماره ۳، پیاپی ۳۰، پاییز ۱۴۰۰، ۸۱-۱۲۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۴/۲۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۵/۳۱

ناشر: دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)



۱- مقدمه

در سال‌های اخیر کنترل‌های داخلی به دلیل نقش مؤثر آن در افزایش کیفیت گزارشگری مالی و قابلیت اعتماد صورت‌های مالی اهمیت روزافزونی یافته است و قانون‌گذاران و سازمان‌های حرفه‌ای نیز توجه ویژه‌ای به کنترل‌های داخلی و ارزیابی دوره‌ای آن دارند (امیرانپام و همکاران، ۲۰۲۱؛ ۱۲). به‌نحوی که طبق قانون ساربنز - آکسلی^۱ و همچنین دستورالعمل واپایش‌های داخلی ناشران پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار و فرابورس ایران، هیئت‌مدیره شرکت می‌بایست سیستم کنترل‌های داخلی مناسب و اثربخش را برای نیل به اهداف سازمان و حفاظت از دارایی‌ها به کار گیرد. طبق مفاد این دستورالعمل مدیریت باید سیستم کنترل‌های داخلی سازمان را حداقل سالانه مورد ارزیابی قرار دهد و گزارش کنترل‌های داخلی را جهت ارائه به سرمایه‌گذاران و سهامداران ارائه کند. حسابرسان مستقل نیز می‌بایست در گزارش خود نسبت به مناسب و اثربخش بودن کنترل‌های داخلی اظهارنظر کنند.

هیئت‌مدیره شرکت باید اطمینان حاصل نماید که یک نظام کنترل داخلی اثربخش و کارآمد در سازمان وجود دارد. چنین سیستم کنترلی موجب می‌شود که فعالیت‌های لازم جهت دستیابی به اهداف شرکت ازجمله حداکثر شدن ثروت سهامداران، افزایش سودآوری و کاستن از وقایع پیش‌بینی‌نشده و غیرمترقبه، ساده‌تر و با دقت بیشتر انجام شود و اطمینان عمومی نسبت به گزارش‌های حسابداری ایجاد شود. در صورت مؤثر بودن کنترل‌های داخلی در سازمان، سرمایه‌گذاران فعلی و بالقوه از گزارش‌های حسابداری و مالی در فرایند تصمیم‌گیری خود بهره بیشتری خواهند جست و اطمینان معقولی از اجرای دقیق و منظم رویه‌های مالی و اداری در شرکت به دست خواهد آمد. درواقع سیستم کنترل‌های داخلی کارآمد موجب اعتباربخشی به گزارش‌های حسابداری تهیه‌شده می‌گردد. (ارجمندنژاد، ۱۳۹۵؛ ۸).

با توجه به نقش مؤثر کنترل‌های داخلی در تحقق اهداف شرکت و بهبود کیفیت گزارشگری مالی، پژوهش‌هایی در راستای تبیین مدل عوامل مؤثر بر کنترل‌های داخلی انجام شده است. آگنوا و همکاران (۲۰۱۷) الگویی بر مبنای ویژگی‌های شرکت‌ها معرفی کردند که شامل اندازه شرکت، پیچیدگی عملیات، مبادلات ارزی، سود و زیان، عمر شرکت، رشد فروش، ارزش بازار و احتمال ورشکستگی شرکت است و به‌منظور برآورد احتمال ضعف بااهمیت در کنترل‌های داخلی شرکت‌ها طراحی شده است. آن‌ها نشان دادند شرکت‌های دارای کنترل‌های داخلی ضعیف، مشخصه‌های مشابهی دارند که بر اساس آن ویژگی‌ها امکان طراحی الگو و چارچوبی برای شناسایی چنین شرکت‌هایی فراهم می‌شود. هرچند الگویی که آگنوا ارائه کرده است، ارتباط خوبی برای شرکت‌های دارای ضعف در کنترل‌های داخلی برقرار کرده است، اما خرم‌آبادی و همکاران (۱۳۹۹) با مطالعه مروری گسترده با رویکرد تحلیلی در پژوهش‌های پیشین دریافتند که ارزیابی کنترل‌های داخلی ممکن است تحت تأثیر عوامل اصلی دیگری مانند ساختار هیئت مدیران،

ویژگی‌های حسابرس داخلی، ساختار مالکیت، ویژگی‌های حسابرس مستقل، قانون‌گذاران و ویژگی‌های صنعت قرار گیرد؛ بنابراین در پژوهش خود به بررسی معیارها و مؤلفه‌های تأثیرگذار در فرایند ارزیابی کنترل‌های داخلی شرکت‌ها و اولویت‌بندی این معیارها پرداختند.

همان‌گونه که بیان شد مسئولیت اصلی طراحی، اعمال، حفظ و ارزیابی کنترل‌های داخلی بر عهده مدیریت است. از طرفی توانایی‌های مدیریت دارای ابعاد ذاتی و اکتسابی است که بعد ذاتی شامل شخصیت، استعداد و سرمایه اولیه، زیرساخت‌هایی را برای مدیران به وجود می‌آورد؛ اما بعد اکتسابی را مدیر از محیط پیرامون خود با تحصیلات، تجربیات گذشته و سوابق کاری اخذ می‌کند (طاهری‌عابد و همکاران، ۱۳۹۷؛ ۹۳). در ادبیات پژوهش‌های انجام‌شده تأثیر برخی ویژگی‌های اکتسابی و سازمانی هیئت‌مدیره مانند نقش دوگانه مدیرعامل، اندازه و استقلال هیئت‌مدیره و تخصص و سابقه شغلی بر متغیرهای مختلف حسابداری ازجمله کنترل‌های داخلی بررسی شده است (ون‌یوسف، ۲۰۱۰، پوچتا و گالیگو، ۲۰۲۰، مختاری، ۱۳۹۹، خرم‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ ولی موضوعی که در پیشینه مطالعاتی به آن پرداخته نشده، تأثیر ویژگی‌های ذاتی و فردی مدیران ازجمله ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیریت بر ضعف کنترل‌های داخلی است.

ویژگی‌های شخصیتی از مهم‌ترین موضوعات مالی رفتاری است. مالی رفتاری در راستای تبیین نحوه تصمیم‌گیری فرد در بازار اوراق بهادار و در موقعیت‌های گوناگون، با استفاده از دستاوردهای پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه علوم انسانی و اجتماعی ازجمله روانشناسی و جامعه‌شناسی و همچنین یافته‌های پژوهش‌های حسابداری و مالی، به بررسی نقش عواملی مانند فرهنگ، شخصیت و سایر ویژگی‌های روان‌شناختی بر متغیرهای حسابداری و مالی و در برخی موارد اقتصادی می‌پردازد (ویانز و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۷۴). از آنجاکه شخصیت، زیربنای اصلی رفتار، نحوه تصمیم‌گیری و سایر ویژگی‌های فردی مانند عقاید، انگیزش، افکار و احساسات است و در اکثر پژوهش‌های علم روانشناسی مدنظر قرار می‌گیرد، بنابراین می‌توان گفت که شخصیت مهم‌ترین عامل در علم روانشناسی است. (دارابی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ۹۹). در بسیاری از مطالعات انجام‌شده در حوزه مالی رفتاری و الگوهای ارائه‌شده، دین، فرهنگ و شخصیت نقش مهمی در فرایند تصمیم‌گیری مدیریت و همچنین تصمیمات سرمایه‌گذاران در بازار دارد (خطیری و همکاران، ۱۳۹۸؛ ۱۵۱).

سبک رهبری مدیریت نیز جایگاه مهمی در نیل به اهداف شرکت و میزان بهره‌وری آن دارد. مدیریت با ارزیابی شرایط و بر اساس ویژگی‌های ذاتی خود، روش‌های خاصی را جهت اعمال سیاست‌های راهبری در شرکت مورد استفاده قرار می‌دهد تا بتواند عناصر اصلی شرکت را در مسیر اهداف آن هماهنگ نماید (اشتون و الیوت، ۲۰۱۸؛ ۲۸۶)؛ بنابراین مدیران متناسب با ویژگی‌های ذاتی و اخلاقی خود، سبک رهبری خاصی را در سازمان اعمال می‌نمایند. فیلدر^۲

بیان می‌دارد که شیوه رهبری مدیران ناشی از ویژگی‌های شخصیتی آن‌هاست، بنابراین افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان منوط به هماهنگی شغل و صفات شخصیتی فرد است. اگر در انتخاب مدیریت علاوه بر ویژگی‌های اکتسابی مانند تحصیلات و تجربیات کاری، ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها نیز مدنظر قرار گیرد، عملکرد شرکت و دیدگاه کارکنان نسبت به شغلشان بهبود خواهد یافت (ایمر و گرکز، ۱۳۹۷؛ ۱۸۴)؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه می‌تواند طراحی شود؟ نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش می‌تواند ویژگی‌هایی از شخصیت مدیران و همچنین تمایلات سبک‌های رهبری را مشخص سازد که بر ضعف کنترل‌های داخلی مؤثر است و می‌بایست در هنگام انتخاب مدیران سازمان موردتوجه قرار گیرد.

در ادامه مبانی نظری پژوهش، شامل دیدگاه‌های موجود در رابطه نقش ویژگی‌های شخصیتی و همچنین سبک‌های رهبری مدیران بر کنترل‌های داخلی و ادبیات موضوع بیان شده است و بر اساس آن‌ها سؤال‌های پژوهش طرح می‌گردد. در بخش‌های بعدی، روش و نتایج پژوهش شامل مدل نهایی استخراج‌شده جهت تبیین نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌هایی رهبری مدیران در ضعف کنترل‌های داخلی ارائه شده است. بخش‌هایی نیز به نتیجه‌گیری، پیشنهادها و مبنای بر یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش اختصاص یافته است.

۲- مبانی نظری، ادبیات و طرح سؤال‌ها

کنترل‌های داخلی شامل سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های تدوین‌شده جهت تحقق اهداف، حفاظت از دارایی‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است بنابراین نقش اساسی در راهبری شرکت دارد (ثقفی و صفرزاده، ۱۳۹۰؛ ۸۱). اثربخشی کنترل‌های داخلی باعث افزایش قابلیت اتکای صورت‌های مالی از نظر سرمایه‌گذاران می‌شود. مسئولیت طراحی، اعمال و حفظ اثربخشی کنترل‌های داخلی با مدیریت است و ملزم به تهیه گزارش کنترل‌های داخلی است (دیویدسون و نثو، ۱۹۹۳؛ ۴۸۰). حساب‌رسان نقاط ضعف کنترل‌های داخلی کشف‌شده در فرایند حسابرسی صورت‌های مالی را عمدتاً در نامه مدیریت گزارش می‌کنند، اما نقاط ضعفی که در گزارش حساب‌رسان و بازرسان قانونی گزارش می‌شود نسبت به سایر نقاط ضعف کشف‌شده دارای اهمیت بیشتری هستند و به همین دلیل در گزارش حسابرسی درج می‌شود و انتظار بر این است که اقدامات اصلاحی در خصوص رفع نقاط ضعف بااهمیت گزارش‌شده، در آینده توسط مدیریت مصوب و اجرا شود (دی‌بورتلی و همکاران، ۲۰۱۹؛ ۱۵).

ویژگی‌های شخصیتی و ضعف کنترل‌های داخلی

تضمین منافع ذینفعان، دولت و سهامداران اصلی سازمان ازجمله مأموریت‌های اصلی هیئت‌مدیره به شمار می‌رود و موفقیت هر نظامی تا حد زیادی به اتخاذ تصمیم بهینه به‌وسیله

مدیران بستگی دارد (سان، ۲۰۱۶؛ ۲۹۳). در این راستا، ضروری است سازوکارهایی تدوین و اجرایی شود تا تحقق منافع ذینفعان، کاهش مخاطرات و بهره‌گیری بهینه از منابع سازمان تضمین شود. دستیابی به کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها، حصول اطمینان از معتبر، کامل و به هنگام بودن اطلاعات مالی و مدیریتی و همچنین تضمین پایبندی به قوانین و ضوابط در زمره مهم‌ترین هدف‌های نظام حسابرسی داخلی است که به منظور بررسی اثربخشی نظام کنترل‌های داخلی در سازمان اجرایی می‌شود. (وی و چن، ۲۰۱۸؛ ۵۱). در این راستا کنترل داخلی اثربخش در بسیاری از سازمان‌ها در حال تبدیل شدن به راهبردی مهم برای مدیریت اثربخش خطرهای موجود در عملیات روزمره است (آرپینگ و ساتر، ۲۰۱۳؛ ۴۲). مراجع حرفه‌ای برای پاسخگویی به نیاز سازمان‌ها در حوزه کنترل‌های داخلی و ایجاد یکنواختی و هماهنگی مبادرت به انتشار چارچوب‌های کنترل داخلی نموده‌اند. چارچوب‌های مزبور، بدنه و ساختار و اصول راهبردی است که قالب و الگو را برای سازمان‌ها ارائه می‌دهد تا بتوانند بر اساس آن اجرای مؤثر و کارآمد کنترل‌ها را مورد شناخت و ارزیابی قرار دهند (کنیری، ۱۳۹۳؛ ۶۷). دایل و همکاران^۳ (۲۰۰۷) نشان دادند که کنترل‌های داخلی اثربخش منجر به ارتقاء کیفیت گزارشگری مالی می‌شود. فنگ و همکاران^۴ (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که پیش‌بینی‌های مدیریتی بعد از رفع مشکلات کنترل‌های داخلی، دقیق‌تر می‌شود. یافته‌های جانسن و همکاران^۵ (۲۰۱۱) نشان از آن دارد که کنترل‌های داخلی با ارتقاء مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی و ویژگی‌های مختلف مدیریت تقویت می‌گردد.

با توجه به اهمیت سیستم کنترل داخلی، مدیریت در مؤثر بودن این سیستم و درنهایت دستیابی به اهداف شرکت نقش قابل‌ملاحظه‌ای دارد. آن‌ها در قبال ایجاد، حفظ، نگهداری و اجرایی کردن یک نظام کنترل داخلی مناسب مسئولیت مستمر دارند. هیئت‌مدیره شرکت باید اطمینان حاصل نماید که یک نظام کنترل داخلی اثربخش و کارآمد در سازمان وجود دارد. مدیران برای اینکه از عهده انجام وظایف محوله برآیند به صفات شخصیتی خاص نیاز دارند. ویژگی‌های ذاتی ازجمله ویژگی‌های شخصیتی مدیران، همانند ویژگی‌های اکتسابی می‌تواند رفتار و نوع تصمیمات آنان را در سازمان تحت‌الشعاع قرار داده و به تبع عملکرد مالی و غیرمالی را تحت تأثیر قرار دهد. ویژگی‌های شخصیتی خصوصیات رفتاری انسان است که نقش مهمی در زندگی او دارد و به طور مستقیم در قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌های فرد ملاک عمل قرار می‌گیرد (ون‌یوسف، ۲۰۱۰؛ ۶۸). در حقیقت شخصیت مدیر جدا از موقعیت‌هایی که برای سازمان می‌آفریند، نیست. در بسیاری از موارد، کمبود هوش یا فقدان مهارت‌های تخصصی علت ناکارآمدی افراد در انجام دادن اثربخش وظایف شغلی خود در سازمان نیست، بلکه آنچه بیشتر موجب موفقیت فرد در تحقق اهداف سازمانی و انجام درست وظایف محوله می‌شود، هماهنگی خصوصیات ذاتی و شخصیتی با کار اوست تا داشتن هوش یا تخصص بالای علمی. به همین دلیل لازم است به این زمینه خاص از

روانشناسی کار توجه داشته و نتیجه مطالعات مرتبط با شخصیت را در کار مدنظر قرار داد (تت و میبر، ۱۹۹۳؛ ۲۸۲).

کاپلان و سادوک (۲۰۰۵) آنچه رفتار قابل مشاهده فرد و تجارب درونی و ذهنی قابل بیان را می‌سازد، شخصیت می‌نامند. اشتون و همکاران (۱۹۸۷) دریافتند که عملکرد شغلی متأثر از ویژگی‌های شخصیتی مدیران است و برخی از عوامل ذاتی مانند ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند به عنوان مؤلفه‌های پیش‌بینی کننده عملکرد در حسابداری مورد استفاده قرار گیرند. به عقیده دیویدسون و تئو (۱۹۹۳) ویژگی‌های شخصیتی بر عملکرد مدیران، حسابرسان و حسابداران تأثیر می‌گذارند. مدل پنج عاملی شخصیت که توسط مک‌کری و کاستا (۱۹۹۶) مطرح شد یکی از مسلط‌ترین و تاریخی‌ترین مدل‌هاست. به عقیده بسیاری از روانشناسان مدل پنج عاملی، بسیاری از ابعاد شخصیتی را دربر می‌گیرد. بسیاری از مطالعات انجام شده اعتبار مدل پنج عاملی شخصیت را مورد تأیید قرار داده‌اند (اشتون و رایت، ۱۹۸۹؛ ۷۱۲) (لوکاس و لارسن، ۲۰۰۸؛ ۶۳). پنج مؤلفه بزرگ شخصیتی مدیران که با استفاده از پرسشنامه تئو ارزیابی می‌شوند، بخشی از متغیرهای مستقل این پژوهش هستند که عبارت‌اند از روان‌نژندی^۶، برون‌گرایی^۷، پذیرا بودن یا گشودگی نسبت به تجربیات جدید^۸، دل‌پذیر بودن یا توافق‌جویی^۹، مسئولیت‌پذیری یا باوجدان بودن^{۱۰}.

• روان‌رنجوری: به معنای گرایش کلی شخص به تجربه احساسات منفی مانند عصبانیت، غم، دستپاچگی، ترس، احساس گناه و تنفر است. عواطف شکننده فرد دارای ویژگی روان‌رنجوری مانع از سازگاری وی با محیط و اطرافیان می‌شود.

• برون‌گرایی: در نقطه مقابل انزوا و درون‌گرایی، این افراد عمدتاً جسور، فعال، پرحرف و مردم‌دوست هستند و تمایل به حضور در جمع، گردهمایی‌ها و گروه‌های بزرگ دارند، قدرت برقراری روابط اجتماعی بالایی در این افراد مشاهده می‌شود.

• پذیرا بودن: اشتیاق بالا به کسب تجربیات جدید و متنوع، کنجکاوی بودن، پذیرش ایده‌های نو و ارزش‌های نامتعارف از ویژگی‌های افراد منعطف است. این افراد نسبت به سایرین تمایل بالاتری به تجربه هیجان‌های عمیق دارند و از یکنواختی اجتناب می‌نمایند.

• دل‌پذیر بودن (توافق‌جویی): همانند برون‌گرایی، دل‌پذیر بودن مقدماً بعدی از تمایلات بین فردی است. یک فرد دل‌پذیر اساساً نوع دوست است. او دارای احساس همدردی با دیگران است و تمایل به کمک به آن‌ها دارد و معتقد است که سایرین نیز دارای ویژگی یاری‌دهندگی هستند و به او کمک خواهند نمود.

• مسئولیت‌پذیری: نشان‌دهنده توانایی کنترل تنش و شرایط غیرمنتظره و تلاش برای انجام تمام اقدامات لازم جهت نیل به اهداف است. رفتارهای فرد مسئولیت‌پذیر مبتنی بر وظیفه و هدف است. وظیفه‌شناسی شامل ویژگی‌هایی مانند باوجدان بودن، به تعویق انداختن تمایلات، فکر قبل از عمل، اولویت‌بندی وظایف، سازمان‌دهی، رعایت دستورالعمل‌ها، استانداردها و هنجارها است.

افراد موفق، دانشمندان بنام، هنرمندان و ورزشکاران مشهور این ویژگی‌ها را در سطح عالی دارند (خطیری و همکاران، ۱۳۹۸؛ ۱۴۸).

سبک‌های رهبری و ضعف کنترل‌های داخلی

مدیران شرکت در رأس نظارت و کنترل بر سیستم‌های سازمان قرار دارد. یکی از وظایف اساسی مدیر در فرآیند مدیریت، رهبری سازمان است. رهبری دانش، فن و هنر ایجاد انگیزه در افراد برای رسیدن به هدفی از پیش تعیین‌شده است و مستلزم تشخیص نیازمندی‌ها، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اجرای استراتژی‌های مقرر در راستای تحقق اهداف است (شمسایی و همکاران، ۱۳۹۴؛ ۱۱). سبک رهبری شیوه‌ای است که افراد از طریق یک رهبر جهت‌دستیابی به اهداف سازمانی هدایت می‌شوند و انگیزه لازم را کسب می‌کنند. روشی که مدیر از قدرت و نفوذش برای تحقق اهداف سازمان استفاده می‌کند سبک رهبری می‌نامند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به جایگاه خود و نقش کارکنان است. در حقیقت رهبری یکی از مهم‌ترین نقش‌های یک مدیر است، رهبری علم و هنر علاقه‌مند کردن دیگران به تحقق یک هدف و آرمان بوده و لازم است که مدیر در رابطه با هدف خویش بتواند برنامه‌ریزی کند، نیازها را تخمین بزند، نظام به وجود آورد و برنامه‌ها را به اجرا گذارد (بنتلی و همکاران، ۲۰۱۷؛ ۶۵). رهبران خوب با روش‌های متنوع به کارکنان انگیزه می‌دهند و از طریق توجه به نیازهای افراد احساس توانایی در فرد را جهت انطباق با شرایط جدید به وجود می‌آورند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ۹۲). بدون شک سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است. استفاده از بهترین سبک رهبری یا مدیریت بر اساس ویژگی‌های شخصیتی منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. برای تحقق اهداف سازمان، مدیران با توجه به شرایط مکانی و زمانی و همچنین خصوصیات اخلاقی خود، سبک یا شیوه‌هایی را به کار می‌گیرند (وی و چن، ۲۰۱۸؛ ۵۶).

درواقع عصاره رهبری، آن نفوذ قابل توجه و رو به افزایشی است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می‌شود. سبک‌های رهبری منجر به پیدایش سبک‌های گوناگون تصمیم‌گیری خواهد شد. رهبران با داشتن خصیصه‌های ذاتی خود، باید از طریق سیستم‌های صحیح آموزشی و هدایت تحصیلی شناخته شده و تحت آموزش قرار گیرند تا از این طریق و با فراگرفتن مهارت‌های مدیریتی در کنار این ویژگی‌های ذاتی به رهبری اثربخش در سازمان و بخش‌های دولتی و یا غیردولتی بپردازند. رهبری یکی از عوامل کلیدی مرتبط با موفقیت و شکست هر سازمانی است. سبک‌های رهبری اثرات قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارند. سبک رهبری بر فرهنگ سازمان تأثیرگذار است که به نوبه خود بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. کنترل‌های داخلی سیاست‌های اتخاذشده توسط مدیریت است که به وسیله کارکنان اجرا می‌شوند. موفقیت سیستم کنترل‌های داخلی در نیل به اهداف سازمان، هم به کیفیت سیاست‌ها و روش‌های اتخاذشده

در مرحله تصمیم‌گیری مدیران و هم به نحوه پذیرش و اجرای آن‌ها توسط کارکنان سازمان بستگی دارد. در بسیاری موارد سیاست‌های مقرر شده در مرحله تصمیم‌گیری ایده‌آل بوده و در صورتی که به درستی و با دقت توسط کارکنان به اجرا درآید، موجب تحقق اهداف سازمانی می‌گردد. (خرم‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۹؛ ۸۰) انتظار بر این است که سبک رهبری با اثراتی که بر فرهنگ سازمانی و نحوه پذیرش استراتژی‌ها و روش‌های مصوب مدیریت توسط کارکنان دارد بر نقاط ضعف با اهمیت کنترل‌های داخلی شرکت که توسط حسابرسان گزارش می‌شود، تأثیرگذار باشند.

هرسی و بلانچارد چهار سبک رهبری یعنی سبک دستوری، سبک متقاعدکننده، سبک مشارکتی و سبک تفویض‌کننده اختیار را مطرح نمودند.

• سبک دستوری یا آمرانه^{۱۱}: سبکی است که در آن رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است؛ یعنی رهبر بیشتر تأکید بر تحقق اهداف دارد. رهبر آموزش‌های لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود تا هدف‌ها محقق گردند، به زیردستان ارائه می‌دهد و بر چگونگی انجام دستورات توسط زیردستان نظارت دقیق می‌کند.

• سبک توجیهی^{۱۲}: در این سبک رفتارهای هدایتی و حمایتی هر دو زیاد است، یعنی رهبری هم به تحقق اهداف و هم به تأمین نیازهای زیردستان تأکید دارد. در این سبک رهبر تصمیمات را برای زیردستان توضیح می‌دهد و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا آن‌ها را بپذیرند ولی در نهایت تصمیم را رهبر می‌گیرد.

• سبک مشارکتی^{۱۳}: رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به عنوان حلال و تسهیل‌کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است. به آنان اجازه می‌دهد که برای بعضی مسائل تصمیم‌گیری کنند و آن‌ها را کنترل نیز می‌کند.

سبک تفویضی^{۱۴}: رفتار هدایتی و حمایتی در سبک تفویضی هر دو پایین است. مدیر در این سبک بعد از اینکه با زیردستان در مورد آنچه باید انجام شود، به توافق رسید، اجازه می‌دهد تا آن‌ها مسئولیت کارها را به عهده گرفته و راه‌های رسیدن به اهداف را خود تعیین کنند. رهبر بیشتر سعی می‌کند اعتماد را بین کارکنان گسترش داده و در آن‌ها برای انجام وظایف محوله انگیزه ایجاد نماید (هرسی و همکاران، ۲۰۰۱؛ ۳۸).

سطح آمادگی کارکنان بعد دیگری از مدل رهبری وضعیتی است. طیف آمادگی هم به معنای توانایی و تخصص فرد در انجام کار و هم تمایل و انگیزه او جهت انجام درست وظایف است. هرسی و بلانچارد سطوح بلوغ و آمادگی کارکنان را بر روی یک نمودار به شرح شکل (۱) نشان دادند. افرادی که در ابتدای نمودار قرار دارند توانایی، تجربه و همچنین اشتیاق و انگیزه کمی دارند، با گذر زمان و افزایش تجربیات، توانمندی و تمایل آنان بیشتر می‌شود و میزان استقلالشان

در انجام وظایف افزوده می‌گردد. کارکنانی که موفق به رسیدن به انتهای نمودار می‌شوند دارای سطح توانایی و انگیزه بالایی خواهند بود.

شکل (۱): سطوح آمادگی پیرو

کم	متوسط	زیاد
R1	R2	R3
		R4

منبع: هرسی و همکاران، (۲۰۰۱)

مرحله اول آمادگی (R1): فردی که در این مرحله قرار دارد، کار را تازه شروع کرده است بنابراین توانایی‌اش کم و اعتماد و اطمینانش نیز اندک است.

مرحله دوم آمادگی (R2): افراد در این مرحله هنوز مهارت‌های چندانی در کار یاد نگرفته است اما انگیزه زیادی برای انجام صحیح کار دارد.

مرحله سوم آمادگی (R3): توانایی افراد در این سطح در کار زیاد ولی تعهد و انگیزه‌شان متغیر است و مطمئن نیستند که آیا می‌توانند از عهده انجام وظایف به‌درستی ب‌آیند.

مرحله چهارم آمادگی (R4): این افراد هم توانایی زیاد و هم تعهد و انگیزه بالا در کار دارند. به این افراد باید تنها انتظارات رهبر گفته شود. به بازخور مداوم نیز نیاز ندارند (حسنیان، ۱۳۹۳: ۱۱۸).

الگوی رهبری وضعی پیشنهاد می‌کند که رهبران باید درجه ابعاد حمایتی و هدایتی سبک رهبری خود را با توجه به درجه آمادگی زیردستان تغییر دهند تا سبک رهبری مناسب موقعیت پیش‌آمده را اجرا نمایند.

شکل (۲): سطوح آمادگی و سبک رهبری مربوط

بالا	سبک قبولاندنی	سبک مشارکتی	بالا
↑ ↓	روابط و دستورات بالا	روابط بالا و دستورات پایین	
بالا	سبک دستوری روابط	سبک تفویضی روابط	
بالا	پایین و دستورات بالا	پایین و دستورات پایین	
بالا	R1	R3	R4
بالا	ناتوان و بی‌میل	توانا و بی‌میل	توانا و مشتاق
پایین	بالا → رفتار دستوری ← پایین		

منبع: هرسی و همکاران (۲۰۰۱)

هرسی و بلانچارد بیان نمودند که هر سبک رهبری مناسب سطح خاصی از آمادگی است. در شکل (۲) سبک‌های رهبری و سطح آمادگی مربوطه و همچنین میزان رفتار ارتباطی و دستوری هر سبک نشان داده شده است.

ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری و ضعف کنترل‌های داخلی

مدیران برای اینکه از عهده انجام وظایف محوله ب‌آیند به صفات شخصیتی خاص نیاز دارند. هوش و خلاقیت مدیر، صفتی است که اغلب از آن‌ها نام برده می‌شود. در حقیقت در یک مقوله سازمانی، شخصیت مدیر جدا از موقعیت‌هایی که برای سازمان فراهم می‌کند، تعریف نمی‌شود. مفهوم شخصیت برای طبقه‌بندی ویژگی‌های افراد از نظر رفتار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ویژگی‌های شخصیتی مجموعه سازمان‌یافته و واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً ثابت و پایدار در افراد است که بر روی هم یک فرد را از فرد یا افراد دیگر متمایز می‌سازد (پوریوسف و آزاد فلاح، ۱۳۹۳؛ ۳۶۱). اگر فردی متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی برای رهبری انتخاب شود نه تنها شکوفایی فردی حاصل خواهد شد بلکه سازمان نیز از او بهره بیشتری خواهد برد. انتخاب صحیح نیروی انسانی در بخش مدیریت با توجه به سرمایه‌گذاری‌های کلان در این بخش از مسائل مهم هر سازمان است (حجازی و ایروانی، ۱۳۸۱؛ ۱۸۴). شیوه‌های مدیریت نیروی انسانی و سیاست‌های مربوط به استخدام، آموزش، ارزیابی، ارتقاء و پایان خدمت کارکنان اثر عمده‌ای بر مؤثر بودن محیط کنترل دارد. روش‌های مؤثر مدیریت نیروی انسانی اغلب می‌تواند سایر ضعف‌های موجود در محیط کنترل را جبران کند. این موضوع از آن جهت مورد توجه قرار گرفته است که نقاط ضعف کنترل‌های داخلی هزینه‌های جبران‌ناپذیری به شهرت و عملکرد شرکت تحمیل می‌کند و با ایجاد نگرانی در خصوص وضعیت و عملکرد آتی شرکت، در نهایت روی تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان تأثیر منفی می‌گذارد (پوچتا و گالیگو، ۲۰۲۰؛ ۲۹۲) همان‌گونه که بیان شد ویژگی‌های مدیران نقش مؤثری در نحوه انجام امور توسط آن‌ها دارد. برخی از این ویژگی‌ها با کسب دانش و تجربه و از طریق آموزش حاصل می‌شود و اکتسابی است. این ویژگی‌ها دارای نمود ظاهری نیز هستند، به‌عنوان مثال میزان تحصیلات یا سوابق تجربی. برخی از ویژگی‌های مدیریت ذاتی بوده و دارای زمینه‌های روان‌شناختی است. از جمله هوش، خلاقیت، ویژگی‌هایی شخصیتی، نوع رهبری و میزان تعامل‌گرایی در برخورد با سایر ارکان سازمان. برای انتخاب مدیران مؤثر و کارآمد علاوه بر ویژگی‌های ظاهری از جمله مدرک تحصیلی و تجربه کاری، خصوصیت‌های دیگری از جمله صفات ذاتی افراد نیز می‌بایست مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا نوع شخصیت و سبک رهبری مدیران می‌تواند بر نحوه به‌کارگیری معلومات و تجربیات آن‌ها در سازمان و همچنین بر میزان پذیرش سیاست‌ها و روش‌ها توسط کارکنان، اثرگذار باشد؛ خصوصیات شخصیتی و سبک رهبری افراد دارای تنوع و ابعاد متفاوتی است و تشخیص اینکه کدامیک از مؤلفه‌های اصلی شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیران در افزایش کیفیت کنترل‌های داخلی، کاهش نقاط ضعف آن‌ها و نهایتاً موفقیت سازمان در نیل به اهداف خود مؤثر است، حیاتی به نظر می‌رسد. در پژوهش حاضر با به‌کارگیری مفاهیم روان‌شناختی شخصیت و الگوهای رهبری بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه علم روانشناسی و علوم رفتاری، تأثیر برخی از ویژگی‌های ذاتی حائز اهمیت مدیران که رفتار و عملکرد آن‌ها را شکل می‌دهد، بر متغیرهای حسابداری مورد بررسی قرار می‌گیرد تا الگویی در راستای افزایش کیفیت صورت‌های مالی با کاهش نقاط ضعف کنترل‌های داخلی حاصل شود. در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه استاندارد نئو ویژگی‌های شخصیتی مدیران و با استفاده از پرسشنامه استاندارد هرسی و بلانچارد سبک رهبری مدیریت سنجیده می‌شود.

طرح سؤال‌ها

بر اساس مبانی نظری فوق می‌توان پرسش‌های پژوهش را این‌گونه بیان نمود:

نقش ویژگی شخصیتی روان‌نژندی مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

نقش ویژگی شخصیتی برون‌گرایی مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

نقش ویژگی شخصیتی پذیرا بودن مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

نقش ویژگی شخصیتی توافق‌جویی مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

نقش ویژگی شخصیتی مسئولیت‌پذیری مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

نقش سبک رهبری دستوری مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

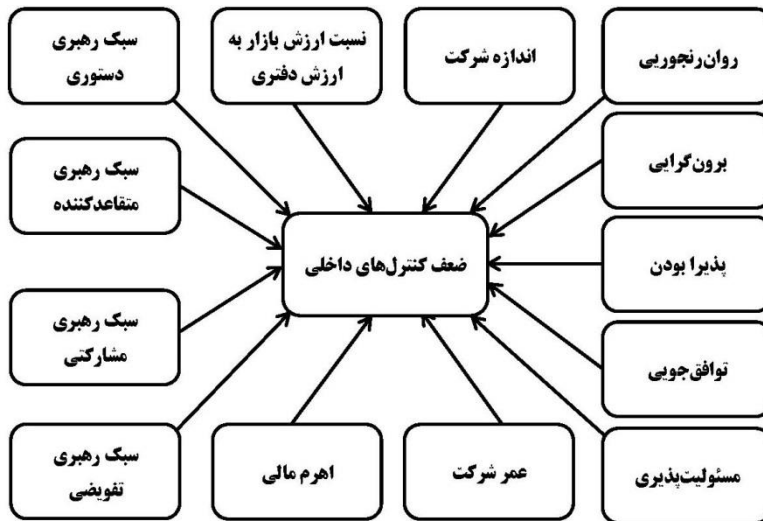
نقش سبک رهبری متقاعدکننده مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

نقش سبک رهبری مشارکتی مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

نقش سبک رهبری تفویضی مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه است؟

الگوی نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی چگونه می‌تواند طراحی شود؟

مدل مفهومی پژوهش



شکل (۳): مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

۳- روش‌شناسی

این پژوهش از نوع پژوهش‌های شبه تجربی کاربردی است و با بررسی مطالعات انجام‌شده در حوزه روان‌شناسی، مالی و حسابداری و بر مبنای مفاهیم نظری به دنبال یافتن الگویی برای

تبیین نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی است. بخشی از این پژوهش به گردآوری داده‌های مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیریت با استفاده از ابزار پرسشنامه می‌پردازد و بخش دیگر داده‌های مربوط به نقاط ضعف کنترل‌های داخلی است که از صورت‌های مالی و گزارش حسابرسان استخراج شده است، بنابراین از نظر نوع داده‌ها، پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کمی است. بر اساس مدل مفهومی پژوهش که با استفاده از اطلاعات واقعی گذشته به دنبال کشف دلایل رخداد یک الگوی رفتاری است، بنابراین طرح پژوهش علی یا پس‌رویدادی و از نظر ارتباط بین متغیرها از جمله پژوهش‌های همبستگی است.

منطق اجرا در این پژوهش ترکیبی از قیاس و استقرا - که روش علمی نامیده می‌شود - است. در این پژوهش برای محاسبه متغیرها، داده‌های مربوط به شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس با استفاده از روش اسنادی و روش میدانی و همچنین ابزار سندکاوی و ابزار پرسشنامه در طول سال‌های موردنظر گردآوری شده و رابطه میان متغیرها مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفته است.

داده‌های مربوط به متغیر وابسته ضعف کنترل داخلی و متغیرهای کنترلی پژوهش از سامانه جامع اطلاعات ناشران سازمان بورس و اوراق بهادار، صورت‌های مالی، یادداشت‌های همراه و گزارش‌های حسابرس و بازرس قانونی شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران استخراج شده است. از سوی دیگر در پژوهش حاضر برای گردآوری اطلاعات مربوط به متغیر مستقل ویژگی‌های شخصیتی مدیریت از پرسشنامه استاندارد نئو و برای متغیر مستقل سبک‌های رهبری مدیریت از پرسشنامه استاندارد هرسی و بلانچارد استفاده شد. به دلیل پراکندگی جغرافیایی جامعه آماری پژوهش، برای توزیع پرسشنامه هم‌زمان با ارسال نسخه فیزیکی از طریق پست به آدرس‌های مشخص شده، نسخه الکترونیکی پرسشنامه نیز طراحی و لینک مربوطه از طریق فضای مجازی و به‌خصوص پست الکترونیکی برای پاسخگویان ارسال شد. در نامه ارسال شده به همراه نسخه فیزیکی پرسشنامه، درخواست شد که پرسشنامه تکمیل شده را به آدرس پستی اعلام شده ارسال نمایند. جهت گردآوری پرسشنامه‌های تکمیل شده پیگیری‌های لازم به‌صورت مستمر انجام شد. اطلاعات مربوط به پاسخ‌گویان عمدتاً از سامانه جامع اطلاعات ناشران سازمان بورس و اوراق بهادار، سایت شرکت‌های عضو نمونه و در بسیاری موارد از طریق تماس تلفنی و مراجعات حضوری گردآوری شده است. با توجه به دوره زمانی پژوهش، فرایند ارسال پرسشنامه‌ها و گردآوری پاسخ‌های ارائه شده از سه ماهه چهارم سال ۱۳۹۸ تا پایان سال ۱۳۹۹ به طول انجامید. پاسخگویان می‌بایست حداقل دو سال در سمت خود ابقا شده باشند. پرسشنامه پژوهش به همراه لینک الکترونیکی آن به پیوست ارائه شده است.

جامعه آماری و قلمرو پژوهش

جامعه آماری موردنظر در این پژوهش، رؤسای کمیته‌های حسابرسی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران و شرکت‌های بازار اول و دوم فرابورس است. به دلیل وسعت حجم جامعه آماری و ایجاد هماهنگی‌ها میان اعضاء جامعه، از روش نمونه‌گیری غربالگری یا حذف سیستماتیک استفاده شد. شرایط زیر برای انتخاب نمونه مدنظر قرار گرفته است:

- ۱- شرکت‌ها دارای کمیته حسابرسی باشند.
- ۲- اطلاعات مربوط به ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی در گزارش حسابرسی موجود باشد.
- ۳- رئیس کمیته حسابرسی از ابتدای سال ۱۳۹۸ تا پایان سال ۱۳۹۹ در سمت خود ابقا شده باشند.

جدول (۱): استخراج نمونه از جامعه آماری

شرح	تعداد	تعداد
اعضای جامعه آماری در ابتدای سال ۱۳۹۸	۵۸۹	
شرکت‌هایی که دارای کمیته حسابرسی نیستند.	(۸۶)	
شرکت‌هایی که اطلاعات آن‌ها کامل در دسترس نباشد.	(۳۴)	
تغییر رئیس کمیته حسابرسی در سال ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ داشته باشند.	(۷۱)	
جمع شرکت‌های حذف‌شده از جامعه آماری	(۱۹۱)	
جمع شرکت‌های مورد مطالعه	۳۹۸	

با توجه به محدودیت‌های ذکرشده، تعداد ۳۹۸ نفر از میان رؤسای کمیته‌های حسابرسی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران و بازار اول و دوم فرابورس انتخاب شدند. از میان پرسشنامه‌های ارسال‌شده برای رؤسای کمیته‌های حسابرسی شرکت‌ها، تعداد ۳۲۹ پرسشنامه تکمیل‌شده دریافت شده است.

در این پژوهش برای آزمون سؤال‌های مطرح‌شده، از روش معادلات ساختاری^{۱۵} و الگوی حداقل مربعات جزئی^{۱۶} استفاده شده است. دلیل استفاده از این روش وجود متغیرهای پنهان با شاخص‌های سازنده در مدل پژوهش است. چنانچه مدل محقق حاوی این دسته از متغیرها باشد استفاده از روش معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی بسیار مناسب است. روش حداقل مربعات جزئی یک رویکرد واریانس‌محور برای مدل‌یابی معادله ساختاری است، این تکنیک امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و شاخص‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) را به صورت هم‌زمان فراهم می‌سازد.

برای این رویکرد حداقل اندازه نمونه باید ۱۰۰ باشد تا بتوان از راهکارهای مشکل‌ساز پرهیز کرد و به سطح پذیرش قابل قبولی دست یافت. برخی از پژوهشگران، حداقل اندازه نمونه را ۲۰۰ پیشنهاد می‌کنند تا از نتایجی که قابل تفسیر نیستند (مانند واریانس منفی و یا همبستگی بالای یک) پرهیز شود (طیبی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ۱۰۲)؛ بنابراین، تعداد ۳۲۹ پرسشنامه تکمیل‌شده توسط رؤسای کمیته‌های حسابرسی شرکت‌ها برای آزمون سؤال‌های پژوهش مناسب است. شاخص‌های ارائه‌شده در بررسی مدل ساختاری نیز حاکی از کفایت نمونه است. مدل حداقل

مربعات جزئی یک روش ناپارامتریک است و یکی از عمده‌ترین دلایل گرایش به استفاده از روش حداقل مربعات جزئی این است که این روش به فرض نرمال بودن جامعه و همچنین حجم نمونه متکی نیست. این در حالی است که برای انجام تکنیک معادلات ساختاری با سایر نرم‌افزارها مانند نرم‌افزار لیزرل به حجم انبوهی از داده‌ها نیاز است. اگر داده‌ها نرمال بوده یا نمونه بزرگ باشد هم به خوبی می‌توان از مدل حداقل مربعات جزئی استفاده کرد. همچنین این روش پیش‌بینی‌مدار است و به خوبی می‌تواند در ساخت نظریه به کار رود. نرم‌افزارهای متعددی برای استفاده از روش حداقل مربعات جزئی مبتنی بر واریانس وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس.^{۱۷} است که در این پژوهش نسخه سوم نرم‌افزار مورد استفاده قرار گرفته است. شاخص‌های اندازه‌گیری در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. در سه حوزه برازش قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از:

۱- ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری^{۱۸}

۲- ارزیابی مدل‌های ساختاری^{۱۹}

۳- ارزیابی برازش مدل کلی^{۲۰}

شاخص‌های ارزیابی برازش مدل‌های اندازه‌گیری

در این بخش مدل مفهومی از حیث شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ^{۲۱}، پایایی ترکیبی یا اشتراکی^{۲۲}، میانگین واریانس استخراج‌شده^{۲۳} و ماتریس فورنل-لارکر^{۲۴} بررسی می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراجی نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با نشانگرهای خود است. به بیان ساده‌تر این معیار میزان همبستگی یک سازه با نشانگرهای خود را نشان می‌دهد که هر چه همبستگی بیشتر از ۰/۵ باشد برازش نیز بیشتر است و معیار دیگری برای بررسی روایی همگرایی سازه است.

شاخص‌های ارزیابی برازش مدل ساختاری

شاخص‌های ارزیابی برازش مدل ساختاری از دیگر شاخص‌های ارزیابی مدل مفهومی در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. است. شاخص‌های مورد استفاده در این پژوهش عبارت‌اند از معناداری آماره t-value، قابل قبول بودن ضریب تعیین تعدیل شده و قابل قبول بودن معیار استون-گیسر. به گونه‌ای که اگر سطح معناداری آماره t کمتر از ۰/۰۵ باشد، ضریب محاسبه شده از نظر آماری معنادار است. ضریب تعیین تعدیل شده نیز از معیارهایی است که توان پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد، یعنی هرچه ضریب تعیین به یک نزدیک‌تر باشد، مدل قوی‌تر عمل می‌کند. مقدارهای توصیه شده برای ضریب تعیین در مدل‌های معادلات ساختاری، ۰/۳۳ برای مدل متوسط و ۰/۶۶ برای مدل قوی است. ضریب تعیین تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌شود. در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس، برای بررسی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل، از شاخص

استون - گیسر^{۲۵} یا معیار Q^2 نیز استفاده می‌شود. مقدار توصیه شده برای معیار Q^2 برای قدرت پیشبینی‌کنندگی متوسط بیشتر از ۰/۱۵ و برای قدرت پیشبینی‌کنندگی مطلوب بیشتر از ۰/۳۵ است.

شاخص‌های ارزیابی برازش مدل کلی

شاخص‌های برازش مدل کلی در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. نسخه ۲ و ۳ نرم‌افزار با یکدیگر متفاوت است، در نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. شاخص GOF ^{۲۶} محاسبه می‌شود ولی در نسخه سوم نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. شاخص‌های $SRMR$ و NFI مورد استفاده قرار می‌گیرد و مقدار GOF در نسخه سوم نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. توسط نرم‌افزار محاسبه و گزارش نمی‌شود. در راهنمای نرم‌افزار ارائه شده توسط شرکت سازنده بیان شده است که این معیار مورد استفاده قرار نگیرد و از شاخص‌های $SRMR$ و NFI استفاده شود؛ بنابراین برای ارزیابی مناسب بودن مدل کلی، از معیارهای $SRMR$ و NFI استفاده شده است. معیار $SRMR$ که یکی از مهم‌ترین معیارهای نیکویی برازش است، برای مدل مناسب کمتر از ۰/۱ یا ۰/۰۸ است و معیار NFI نیز هر چه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، مدل مناسب‌تر خواهد بود.

متغیرهای پژوهش

متغیر وابسته: ضعف کنترل‌های داخلی

ساختار کنترل داخلی یک سازمان شامل سیاست‌ها و روش‌هایی است که برای تأمین اطمینان نسبی از دستیابی به اهداف سازمان طراحی و ایجاد می‌شود. اطمینان نسبی به این معنی است که هیچ ساختار کنترل داخلی ایده‌آل نیست زیرا تبانی کارکنان و نامناسب شدن روش‌های کنترل داخلی در طول زمان می‌تواند منجر به تضعیف کنترل‌های داخلی شود همچنین منافع مورد انتظار کنترل‌های داخلی در سازمان نباید بیش از مخارج آن باشد. (هنک، ۲۰۲۰؛ ۲۴۶).

دو شاخص برای سنجش متغیر ضعف کنترل‌های داخلی استفاده شده است، شاخص اول ($ICWD_{it}$) یک متغیر مجازی با دو ارزش صفر و یک است که در صورت وجود حداقل یک بند در قسمت «گزارشگری در مورد سایر الزامات قانونی و مقرراتی» در گزارش حسابرس، راجع به ضعف کنترل‌های داخلی، ارزش یک و در غیر این صورت ارزش صفر را خواهد داشت. از سوی دیگر شاخص دوم برای سنجش ضعف کنترل‌های داخلی ($ICWN_{it}$) تعداد نقاط ضعف کنترل‌های داخلی مندرج در گزارش حسابرسان است (ون‌یوسف، ۲۰۱۰؛ ۳۶).

متغیرهای مستقل

ویژگی‌های شخصیتی

ویژگی‌های شخصیتی، مجموعه سازمان‌یافته و واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً ثابت و پایدار در افراد است که بر روی هم یک فرد را از فرد یا افراد دیگر متمایز می‌سازد (پوریوسف و

آزادفلاح، ۱۳۹۳؛ ۳۶۱). پنج مؤلفه بزرگ شخصیتی مدیران که با استفاده از پرسشنامه نتو ارزیابی می‌شوند، متغیرهای مستقل این پژوهش هستند که عبارت‌اند از روان‌نژندی، برون‌گرایی، انعطاف‌پذیری یا گشودگی نسبت به تجربیات جدید، دل‌پذیر بودن یا توافق‌جویی، مسئولیت‌پذیری و باوجدان بودن. برای ارزیابی هر یک از ویژگی‌های شخصیتی مدیران در پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی پنج‌گانه نتو ۱۲ سؤال طراحی شده است. ترتیب قرارگیری سؤالات پرسشنامه مربوط به هر ویژگی شخصیتی به صورت پراکنده است. امتیازات حاصل از پاسخ‌های ارائه‌شده در سه دسته قرار گرفتند: ۲۴-۱۲، ۴۸-۲۴ و ۶۰-۴۸.

در صورتی‌که امتیاز فرد پاسخگو بین ۱۲ تا ۲۴ باشد، این شخص فاقد ویژگی شخصیتی موردنظر است، در صورتی‌که امتیاز وی بین ۲۴ تا ۴۸ باشد، این فرد تا حدودی این ویژگی شخصیتی را دارد و در نهایت اگر امتیاز این شخص بین ۴۸ تا ۶۰ باشد، وی کاملاً دارای آن ویژگی شخصیتی است.

سبک رهبری

در سؤالات ششم تا نهم این پژوهش که نقش سبک رهبری مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی موردبررسی قرار گرفت، از پرسشنامه سبک رهبری هرسی و بلانچارد استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۲ سؤال است و سبک رهبری مدیریت را ارزیابی می‌نماید. هر یک از سؤالات یک وضعیت تصمیم‌گیری را مطرح می‌کند و برای هر موقعیت چهار پاسخ پیشنهاد شده است. هر پاسخ بیانگر نوعی واکنش مدیریت است (سبک‌های رهبری چهارگانه شامل دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی، در موقعیت موردنظر است). پاسخ‌دهندگان بر اساس شناختی که از خود دارند، یکی از پاسخ‌ها را که به سبک رفتاری آن‌ها نزدیک‌تر است، انتخاب می‌نمایند. هر انتخاب در یک وضعیت رهبری فقط یک امتیاز دارد. در پایان با جمع امتیازات مربوط به هر ستون که نماینده یک سبک رهبری است، سبک رهبری شخص مشخص می‌شود. سبک رهبری غالب، ستونی است که بیشتر پاسخ‌ها در آن قرار می‌گیرد. سبک(های) رهبری پشتیبان، سبک رهبری است که فرد گاه‌آه تمایل به استفاده از آن دارد. فراوانی پاسخ در ستون‌هایی غیر از سبک غالب مدیر، تعداد و درجه سبک‌های پشتیبان موردنظر مدیر را نشان می‌دهد. همچنین برای خنثی نمودن آثار سایر عوامل مربوط به هر شرکت، متغیرهای اندازه شرکت، اهرم مالی، سن شرکت و نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام به پیروی از یو لو (۲۰۱۸) به عنوان متغیرهای کنترل به مدل‌های پژوهش اضافه می‌شوند.

۴- یافته‌ها

آمار توصیفی متغیرها

در جدول (۲)، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان پژوهش ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد که از ۳۲۹ پاسخگو، تعداد ۲۹۷ نفر مرد، ۸۵ نفر دارای تحصیلات دکتری و ۲۷۹ پاسخگو دارای سوابق کاری بیش از ۱۵ سال هستند.

جدول (۲): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

جنسیت	تعداد	تحصیلات	تعداد	سابقه کار	تعداد
مرد	۲۹۷	کارشناسی	۱۳۳	تا ۱۰ سال	۱۸
زن	۳۲	کارشناسی ارشد	۱۱۱	۱۰ تا ۱۵ سال	۳۲
		دکتری	۸۵	بیش از ۱۵ سال	۲۷۹
جمع	۳۲۹	جمع	۳۲۹	جمع	۳۲۹

آمار توصیفی پژوهش که شمایی کلی از وضعیت توزیع داده‌ها را ارائه می‌کنند، در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳): آمار توصیفی متغیرها

متغیرها	مرد	زن	کل	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین
روان‌نزدی	۳۸/۹۲۷	۳/۷۷۳	۳۶/۵۷۳	۴/۸۴۱	۳۸/۶۹۸	۳/۸۵۲	۳۸/۶۹۸
برون‌گرایی	۳۴/۷۴۶	۵/۴۶۹	۳۶/۹۳۴	۲/۵۴۰	۳۴/۹۵۹	۴/۶۵۸	۳۴/۹۵۹
انعطاف‌پذیری	۳۷/۵۲۱	۳/۷۱۸	۳۸/۹۵۸	۲/۷۸۳	۳۷/۶۶۱	۳/۳۹۲	۳۷/۶۶۱
توافق‌جویی	۴۱/۲۷۶	۳/۶۹۳	۳۹/۲۱۹	۲/۲۹۱	۴۱/۰۷۶	۳/۱۴۷	۴۱/۰۷۶
مسئولیت‌پذیری	۴۲/۳۶۵	۳/۹۰۶	۴۰/۷۸۰	۲/۵۱۲	۴۲/۲۱۱	۳/۲۴۸	۴۲/۲۱۱
رهبری دستوری	۴/۲۵۹	۳/۴۵۶	۲/۵۴۳	۱/۹۲۱	۴/۰۹۲	۲/۲۸۰	۴/۰۹۲
رهبری توجیهی	۳/۵۷۳	۲/۷۶۸	۳/۸۸۱	۲/۷۴۵	۳/۶۰۳	۲/۷۶۲	۳/۶۰۳
رهبری مشارکتی	۱/۹۵۶	۱/۵۳۰	۳/۳۲۵	۲/۸۳۹	۲/۰۸۹	۱/۶۳۹	۲/۰۸۹
رهبری تفویضی	۱/۸۷۷	۱/۲۳۲	۱/۳۳۶	۱/۶۸۱	۱/۸۲۴	۱/۲۹۶	۱/۸۲۴
اندازه شرکت	۷/۹۲۷	۰/۶۵۸	۷/۳۱۲	۰/۶۸۲	۷/۸۶۷	۰/۶۶۳	۷/۸۶۷
اهرم مالی	۰/۵۸۲	۰/۱۹۷	۰/۵۲۶	۰/۱۸۳	۰/۵۷۷	۰/۱۹۱	۰/۵۷۷
عمر شرکت	۲۹/۹۳۷	۱۴/۷۹۱	۲۷/۶۴۸	۱۴/۷۴۰	۲۹/۷۱۴	۱۴/۷۶۵	۲۹/۷۱۴
نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام	۴/۵۷۹	۲/۳۶۳	۴/۸۴۳	۲/۲۷۱	۴/۶۰۵	۲/۳۵۱	۴/۶۰۵
ICWD	۰/۲۳۳	۰/۴۴۷	۰/۸۲۷	۰/۴۶۸	۰/۳۳۳	۰/۴۵۲	۰/۳۳۳
ICWN	۱/۰۳۸	۰/۵۲۱	۰/۷۳۶	۰/۴۹۸	۱/۰۰۹	۰/۵۱۶	۱/۰۰۹

نتایج نشان داد که میانگین مؤلفه روان‌نزدی در کل ۳۸/۶۹۸ با انحراف معیار ۳/۸۵۲ است. میانگین این متغیر برای مردان ۳۸/۹۲۷ و برای زنان ۳۶/۵۷۳ است. انحراف معیار این مؤلفه برای مردان کمتر از زنان است و نشان از همگنی بیشتر مردان در این مؤلفه دارد. با این حال، تفاوت چشم‌گیری میان زنان و مردان در این مؤلفه قابل مشاهده نیست. میانگین امتیازهای سبک رهبری دستوری در کل ۴/۰۹۲ با انحراف معیار ۲/۳۸۰ است در حالی که میانگین این متغیر برای مردان ۴/۲۵۹ و برای زنان ۲/۵۴۳ است. میانگین امتیازهای مردان در این متغیر بیشتر از زنان است و نشان از گرایش بیشتر مردان به این سبک رهبری دارد. انحراف معیار این متغیر برای زنان کمتر از مردان است که نشان از همگنی بیشتر زنان در این متغیر دارد. تفسیر سایر متغیرها نیز به همین صورت خواهد بود.

ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری و روایی و پایایی سازه

پایایی^{۲۷} پرسشنامه همان دقت اندازه‌گیری و ثبات آن است. در این پژوهش، جهت بررسی پایایی پرسشنامه علاوه بر روش ضریب آلفای کرونباخ از ضریب پایایی مرکب نیز استفاده شده است. معیار پایایی مرکب، نسبت به شاخص آلفای کرونباخ معیار به‌روزتری برای ارزیابی پایایی است و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه را نه به‌صورت مطلق بلکه با استفاده از همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌کند.

با توجه تحلیل‌های انجام‌شده، ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، معیار پایایی مرکب و معیار روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج‌شده) برای هر یک از مؤلفه‌های پژوهش به شرح جدول (۴) محاسبه شده است.

جدول (۴): نتایج حاصل از پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیر	ضریب پایایی مرکب	ضریب آلفای کرونباخ	AVE
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۶۰	۰/۸۰۵	۰/۷۹۳
روان‌زندی	۰/۸۹۳	۰/۸۴۱	۰/۶۷۷
برون‌گرایی	۰/۸۰۱	۰/۷۵۴	۰/۶۷۱
پذیرا بودن	۰/۷۹۶	۰/۷۳۵	۰/۷۳۲
توافق‌جویی	۰/۸۵۹	۰/۷۸۵	۰/۶۸۴
مسئولیت‌پذیری	۰/۸۹۱	۰/۸۱۷	۰/۷۸۸
سبک‌های رهبری	۰/۸۳۴	۰/۷۵۲	۰/۵۰۸
رهبری دستوری	۰/۸۸۹	۰/۸۱۴	۰/۷۲۹
رهبری متقاعدکننده	۰/۷۸۰	۰/۶۹۷	۰/۵۴۳
رهبری مشارکتی	۰/۹۰۴	۰/۸۴۰	۰/۷۵۹
رهبری تفویض‌کننده	۰/۸۱۶	۰/۷۰۳	۰/۵۱۱

همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود معیار پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای پژوهش بیش از ۰/۷ و در حد قابل قبولی است که نشان از تکرارپذیری و قابلیت اعتماد پرسشنامه دارد. همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، مقدار معیار میانگین واریانس استخراجی برای مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیریت بیش از ۰/۵ بوده که بیانگر مقدار مناسب را دارد. از طرفی مقادیر بار عاملی مؤلفه‌های ضعف کنترل‌های داخلی (ICWD و ICWN) به ترتیب ۰/۶۴۲ و ۰/۸۵۴ بوده و چون دارای بارهای بیشتر از ۰/۴ هستند، پس می‌توان گفت سازه‌های طراحی‌شده از روایی مناسب برخوردارند و تأییدکننده دوباره روایی همگراست.

ماتریس فورنل - لارکر

اعداد روی قطر اصلی در ماتریس فورنل - لارکر، مجذور میانگین واریانس استخراج‌شده است. همان‌گونه که در ماتریس مشخص است، اعداد زیر قطر اصلی ماتریس همگی کمتر از مجذور میانگین واریانس استخراج‌شده است بنابراین روایی و اگرایی مدل (روایی ممیز)^{۲۹} نیز تأیید می‌شود:

جدول (۵): ماتریس فورنل - لارکر

variables	AGE	AGREEABLENESS	CONSCIENTIOUS	EXTRAVERSION	ICW	LEVERAGE	MTB	NEUROTICISM	OPENNESS	S1	S2	S3	S4	SIZE
AGE														
AGREEABLENESS														
CONSCIENTIOUS														
EXTRAVERSION														
ICW														
LEVERAGE														
MTB														
NEUROTICISM														
OPENNESS														
S1														
S2														
S3														
S4														
SIZE														

به‌منظور روایی محتوا، در این پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده که این پرسشنامه‌ها در پژوهش‌های انجام‌شده در جامعه ایرانی به کار گرفته شده و مورد تأیید خبرگان است (گروسی و همکاران، ۱۳۹۰؛ ۱۷۸).

بررسی کفایت مدل

برای انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های موردنظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب‌اند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود.

شاخص KMO^{۲۹}

شاخص KMO معیاری برای کفایت نمونه‌گیری است. به عبارت دیگر، با بهره‌گیری از شاخص KMO به این مسئله پرداخته می‌شود که آیا نمونه‌گیری مناسبی از متغیرها بر اساس همبستگی دوه‌دوی معرف‌ها و همبستگی جزئی آن‌ها به عمل آمده است یا خیر؟ این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد هر چه اندازه شاخص KMO به یک نزدیک‌تر باشد، کفایت نمونه‌گیری بهتری در انتخاب معرف‌ها (متغیرهای آشکار) وجود داشته است و داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند. نقطه برش اندازه شاخص KMO برای کفایت نمونه‌گیری ۰/۶ بیان شده است؛ یعنی اگر شاخص KMO بالاتر از ۰/۶ باشد ملاک کفایت نمونه‌گیری برآورد شده است.

آزمون بارتلت^{۳۰}

داده‌های اولیه مورد استفاده برای تحلیل عاملی، ماتریس همبستگی بین متغیرهاست. آزمون بارتلت بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، از نظر ریاضی ماتریسی واحد (همانی) است. اگر ماتریس همبستگی واحد یا یک (همانی) باشد، برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب است. واژه Sphericity به معنای کروی بودن است، به همین دلیل به این آزمون کروی بارتلت نیز می‌گویند. جدول (۶) نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO را برای متغیرهای پژوهش ارائه می‌کند.

جدول (۶): شاخص KMO و آزمون بارتلت

متغیر	شاخص KMO	آماره کای دو	سطح معناداری
ویژگی روان‌نزدی	۰/۷۳۵	۱۴۰/۸۷	۰/۰۰۰
ویژگی برون‌گرایی	۰/۶۹۲	۲۳/۳	۰/۰۱۱
ویژگی انعطاف‌پذیری	۰/۶۹۶	۲۳۱/۴	۰/۰۰۰
ویژگی توافق‌جویی	۰/۷۹۹	۲۳۹/۳	۰/۰۰۰
ویژگی مسئولیت‌پذیری	۰/۷۰۷	۲۶/۱۲	۰/۰۰۲
سبک رهبری دستوری	۰/۸۲۱	۱۷۸/۳۲	۰/۰۰۰
سبک رهبری توجیهی	۰/۷۵۵	۱۵۵/۴۳	۰/۰۰۰
سبک رهبری مشارکتی	۰/۸۹۹	۲۵/۷۸	۰/۰۰۵
سبک رهبری تفویضی	۰/۶۹۸	۱۷۰/۹	۰/۰۰۰
ICW	۰/۷۶۸	۲۴/۸	۰/۰۰۸

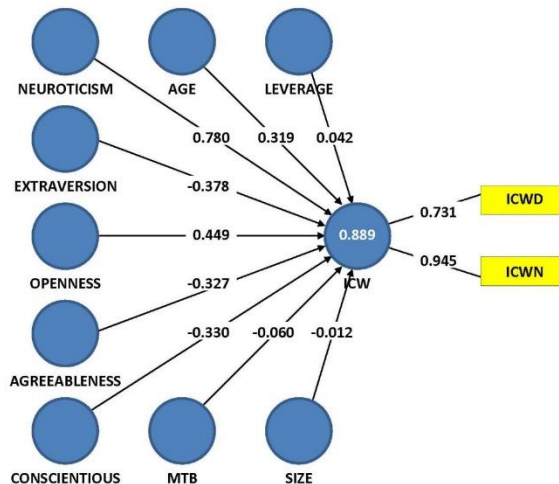
همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود چون مقدار شاخص KMO برای هر یک از مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی، سبک رهبری، ضعف کنترل‌های داخلی و متغیرهای کنترل، بیشتر از ۰/۷ است نشان از کفایت نمونه‌گیری دارد و داده‌های مربوط به عوامل مؤثر بر ضعف کنترل‌های داخلی برای تحلیل عاملی مناسب هستند. همچنین معناداری آزمون بارتلت (سطح معناداری آماری کمتر ۰/۰۵) نشان می‌دهد که فرض همانی بودن ماتریس همبستگی رد شده و تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است.

برآورد مدل‌های اندازه‌گیری و آزمون سؤال‌های پژوهش

ارزیابی برازش مدل ساختاری نقش ویژگی‌های شخصیتی مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی:

ابتدا به منظور آزمون سؤال‌های اول تا پنجم پژوهش، رابطه مؤلفه‌های اصلی ویژگی‌های شخصیتی مدیران با ضعف کنترل‌های داخلی در مدل ساختاری زیر به صورت مجزا بررسی شده است.

شکل (۴): ضرایب مسیر مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی مدیریت و ضعف کنترل‌های داخلی



جدول (۷): ضرایب متغیرها و سطح معناداری

متغیرها	ضرایب	انحراف معیار	T	سطح معناداری
NEUROTICISM	۰/۷۸۰	۰/۲۱۲	۳/۶۷۲	۰/۰۰۰
EXTRAVERSION	-۰/۳۷۸	۰/۲۲۱	-۱/۷۱۱	۰/۰۹۱
OPENNESS	۰/۴۴۹	۰/۳۷۰	۱/۲۱۴	۰/۱۷۳
AGREEABLENESS	-۰/۳۲۷	۰/۰۹۸	-۳/۳۴۱	۰/۰۰۰
CONSCIENTIOUS	-۰/۳۳۰	۰/۱۴۵	-۲/۲۸۱	۰/۰۲۱
AGE	۰/۳۱۹	۰/۱۰۵	۳/۰۲۵	۰/۰۰۰
LEVERAGE	۰/۰۴۲	۰/۰۷۱	۰/۵۹۹	۰/۴۴۹
MTB	-۰/۰۶۰	۰/۰۱۷	-۳/۴۹۹	۰/۰۰۰
SIZE	-۰/۰۱۲	۰/۰۰۶	-۲/۰۷۸	۰/۰۳۸

همان‌گونه که در شکل (۴) و جدول (۷) مشاهده می‌شود، در مدل ارائه‌شده ضرایب مسیر مؤلفه‌های اصلی ویژگی‌های شخصیتی روان‌نژندی، برون‌گرایی، پذیرا بودن، توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری بر ضعف کنترل‌های داخلی به ترتیب ۰/۷۸۰، ۰/۳۷۸، ۰/۴۴۹، ۰/۳۲۷- و ۰/۳۳۰- است. مقدار سطح معناداری برای ضرایب مؤلفه‌های روان‌نژندی، توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین تأثیر مؤلفه‌های شخصیتی مذکور بر ضعف کنترل‌های داخلی از نظر آماری معنادار است، ولی سطح معناداری ضرایب مؤلفه‌های برون‌گرایی و پذیرا بودن بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین تأثیر آن‌ها بر ضعف کنترل‌های داخلی معنادار نیست.

در مدل فوق، ضرایب مسیر متغیرهای کنترلی عمر شرکت، اهرم مالی، نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام و اندازه شرکت به ترتیب ۰/۳۱۹، ۰/۰۴۲، ۰/۰۶۰- و ۰/۰۱۲- است. مقدار سطح معناداری آماری برای ضرایب متغیرهای کنترلی نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام، عمر شرکت و اندازه شرکت کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین

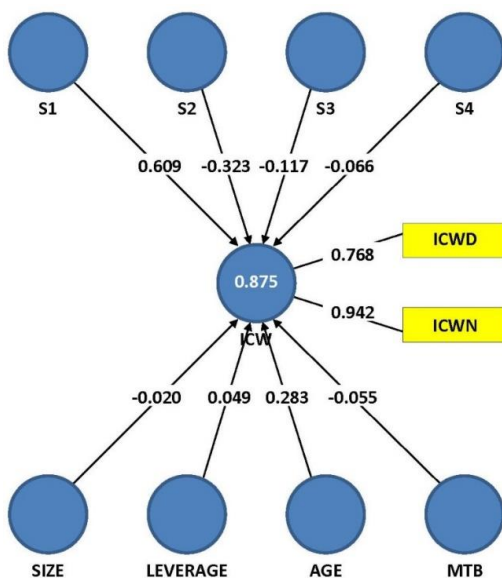
تأثیر متغیرهای مذکور بر ضعف کنترل‌های داخلی از نظر آماری معنادار است، ولی سطح معناداری ضریب متغیر اهرم مالی بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین تأثیر آن بر ضعف کنترل‌های داخلی معنادار نیست.

مقدار شاخص استون - گیسر (Q2) برای سازه ضعف کنترل‌های داخلی در مدل کلی به‌کاررفته ۰/۵۷۹ و بیشتر از ۰/۳۵ است، بنابراین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل در حد بسیار مناسبی است. از آنجاکه ضریب تعیین تعدیل‌شده برای سازه ضعف کنترل‌های داخلی ۰/۸۸۹ به‌دست آمده است، برازش مدل مناسب ارزیابی می‌شود و نشان‌دهنده این است که ۸۸/۹٪ از تغییرات واریانس متغیر ضعف کنترل‌های داخلی توسط متغیرهای مدل پیش‌بینی می‌گردد.

ارزیابی برازش مدل کلی

معیار SRMR برای مدل ارائه‌شده ۰/۰۴۹ محاسبه شده و چون کمتر از ۰/۰۸ است بنابراین بر اساس این شاخص، قدرت برازش مدل مناسب است. همچنین معیار NFI برای مدل ساختاری ۰/۹۰۵ است، نزدیک بودن مقدار محاسبه‌شده معیار NFI به عدد یک نیز نشان‌دهنده معناداری آماری مدل پیش‌بینی است.

ارزیابی برازش مدل ساختاری نقش سبک رهبری مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی:
به‌منظور آزمون سؤال‌های ششم تا نهم پژوهش، رابطه مؤلفه‌های سبک‌های رهبری مدیران با ضعف کنترل‌های داخلی در مدل ساختاری زیر به‌صورت مجزا بررسی شده است.
شکل (۵): ضریب مسیر مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی مدیریت و ضعف کنترل‌های داخلی



جدول (۸): ضرایب متغیرها و سطح معناداری

متغیرها	ضرایب	انحراف معیار	آماره T	سطح معناداری
S1	۰/۶۰۹	۰/۱۹۵	۳/۱۲۴	۰/۰۰۰
S2	-۰/۳۲۳	۰/۱۵۵	-۲/۰۸۵	۰/۰۱۲
S3	-۰/۱۱۷	۰/۰۳۸	-۳/۰۴۹	۰/۰۰۱
S4	-۰/۰۶۶	۰/۰۸۰	-۰/۸۲۵	۰/۱۳۹
AGE	۰/۲۸۳	۰/۰۵۰	۵/۶۲۵	۰/۰۰۰
LEVERAGE	۰/۰۴۹	۰/۰۳۷	۱/۳۳۱	۰/۱۲۰
MTB	-۰/۰۵۵	۰/۰۲۲	-۲/۵۱۸	۰/۰۱۰
SIZE	-۰/۰۲۰	۰/۰۰۵	-۴/۰۳۹	۰/۰۰۰

همان‌گونه که در شکل (۵) و جدول (۸) مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر مؤلفه‌های سبک‌های رهبری دستوری، متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی بر ضعف کنترل‌های داخلی به ترتیب ۰/۳۲۳، -۰/۱۱۷ و -۰/۰۶۶ است. مقدار سطح معناداری آماری برای ضرایب سبک رهبری دستوری، متقاعدکننده و مشارکتی کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین تأثیر مؤلفه‌های سبک رهبری مذکور بر ضعف کنترل‌های داخلی از نظر آماری معنادار است، ولی سطح معناداری ضریب متغیر سبک رهبری تفویضی بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین تأثیر آن بر ضعف کنترل‌های داخلی معنادار نیست.

از سوی دیگر در مدل فوق، ضرایب مسیر متغیرهای کنترلی عمر شرکت، اهرم مالی، نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام و اندازه شرکت به ترتیب ۰/۲۸۳، ۰/۰۴۹، ۰/۰۵۵ و -۰/۰۲۰ است. مقدار سطح معناداری آماری برای ضرایب متغیرهای کنترلی نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام، عمر شرکت و اندازه شرکت کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین تأثیر متغیرهای مذکور بر ضعف کنترل‌های داخلی از نظر آماری معنادار است، ولی سطح معناداری ضریب متغیر اهرم مالی بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین تأثیر آن بر ضعف کنترل‌های داخلی دارای ویژگی معناداری آماری نیست.

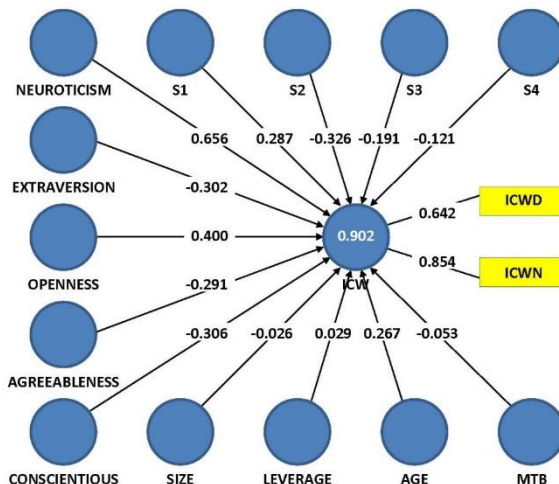
مقدار شاخص استون - گیسر (Q^2) برای سازه ضعف کنترل‌های داخلی در مدل کلی به‌کاررفته ۰/۵۹۸ و بیشتر از ۰/۳۵ است، بنابراین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل در حد بسیار مناسبی است. از آنجاکه ضریب تعیین تعدیل‌شده برای سازه ضعف کنترل‌های داخلی ۰/۸۷۵ به‌دست آمده است، برازش مدل مناسب ارزیابی می‌شود و نشان‌دهنده این است که ۸۷/۵٪ از تغییرات واریانس متغیر ضعف کنترل‌های داخلی توسط متغیرهای مدل پیش‌بینی می‌گردد.

ارزیابی برازش مدل کلی

معیار SRMR برای مدل کلی ارائه‌شده ۰/۰۵۲ محاسبه شده و چون کمتر از ۰/۰۸ است بنابراین بر اساس این شاخص، قدرت برازش مدل مناسب است. همچنین معیار NFI برای مدل ساختاری ۰/۸۸۱ است، نزدیک بودن مقدار محاسبه‌شده معیار NFI به عدد یک نیز نشان‌دهنده معناداری آماری مدل پیش‌بینی است.

ارزیابی برازش مدل ساختاری نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیریت در ضعف کنترل‌های داخلی

شکل (۶): ضریب مسیر مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیریت بر ضعف کنترل‌های داخلی



جدول (۹): ضرایب متغیرها و سطح معناداری

متغیرها	ضرایب	انحراف معیار	اماره T	سطح معناداری
NEUROTICISM	۰/۶۵۶	۰/۰۶۶	۹/۹۱۴	۰/۰۰۰
EXTRAVERSION	-۰/۳۰۲	۰/۲۰۲	۱/۴۹۵	۰/۰۹۷
OPENNESS	۰/۴۰۰	۰/۴۲۰	-۰/۹۵۳	۰/۱۰۲
AGREEABLENESS	-۰/۲۹۱	۰/۰۳۵	-۸/۳۱۲	۰/۰۰۰
CONSCIENTIOUS	-۰/۳۰۶	۰/۰۳۴	-۹/۰۸۱	۰/۰۰۰
S1	۰/۲۸۷	۰/۱۰۹	۲/۶۳۵	۰/۰۰۲
S2	-۰/۳۲۶	۰/۱۰۷	-۳/۰۵۲	۰/۰۰۱
S3	-۰/۱۹۱	۰/۰۳۷	-۵/۱۴۳	۰/۰۰۰
S4	-۰/۱۲۱	۰/۰۹۱	-۱/۳۲۸	۰/۰۷۸
MTB	-۰/۰۵۳	۰/۰۱۶	-۳/۲۲۴	۰/۰۰۱
AGE	۰/۲۶۷	۰/۰۳۰	۸/۸۶۶	۰/۰۰۰
LEVERAGE	۰/۰۲۹	۰/۰۲۰	۱/۴۵۸	۰/۱۴۶
SIZE	-۰/۰۲۶	۰/۰۰۷	-۳/۶۴۳	۰/۰۰۱

همان‌گونه که در شکل (۶) و جدول (۹) مشاهده می‌شود، در مدل کلی ارائه‌شده ضرایب مسیر مؤلفه‌های اصلی ویژگی‌های شخصیتی روان‌نژندی، برون‌گرایی، پذیرا بودن، توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری بر ضعف کنترل‌های داخلی به ترتیب ۰/۶۵۶، -۰/۳۰۲، ۰/۴۰۰، -۰/۲۹۱ و -۰/۳۰۶ است. مقدار سطح معناداری برای ضرایب مؤلفه‌های روان‌نژندی، توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین تأثیر مؤلفه‌های شخصیتی مذکور بر ضعف کنترل‌های داخلی از نظر آماری معنادار است، ولی سطح معناداری ضرایب مؤلفه‌های برون‌گرایی و پذیرا بودن بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین تأثیر آن‌ها بر ضعف کنترل‌های داخلی دارای ویژگی معناداری آماری نیست.

همچنین در مدل کلی ارائه‌شده ضرایب مسیر مؤلفه‌های سبک‌های رهبری دستوری، متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی بر ضعف کنترل‌های داخلی به ترتیب ۰/۲۸۷، ۰/۳۲۶، ۰/۱۹۱ و ۰/۱۲۱- است. مقدار سطح معناداری آماری برای ضرایب سبک رهبری دستوری، متقاعدکننده و مشارکتی کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین تأثیر مؤلفه‌های سبک رهبری مذکور بر ضعف کنترل‌های داخلی از نظر آماری معنادار است، ولی سطح معناداری ضریب متغیر سبک رهبری تفویضی بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین تأثیر آن بر ضعف کنترل‌های داخلی دارای ویژگی معناداری آماری نیست.

از سوی دیگر در مدل کلی فوق، ضرایب مسیر متغیرهای کنترلی نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام، عمر شرکت، اهرم مالی و اندازه شرکت به ترتیب ۰/۰۵۳، ۰/۲۶۷، ۰/۰۲۹ و ۰/۰۲۶- است. مقدار سطح معناداری آماری برای ضرایب متغیرهای کنترلی نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام، عمر شرکت و اندازه شرکت کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین تأثیر متغیرهای مذکور بر ضعف کنترل‌های داخلی از نظر آماری معنادار است، ولی سطح معناداری ضریب متغیر اهرم مالی بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین تأثیر آن بر ضعف کنترل‌های داخلی دارای ویژگی معناداری آماری نیست.

مقدار شاخص استون - گیسر (Q^2) برای سازه ضعف کنترل‌های داخلی در مدل کلی به‌کاررفته ۰/۵۳۴ و بیشتر از ۰/۳۵ است، بنابراین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل در حد بسیار مناسبی است. از آنجاکه ضریب تعیین تعدیل‌شده برای سازه ضعف کنترل‌های داخلی ۰/۹۰۲ به‌دست آمده است، برازش مدل مناسب ارزیابی می‌شود و نشان‌دهنده این است که ۹۰/۲٪ از تغییرات واریانس متغیر ضعف کنترل‌های داخلی توسط متغیرهای مدل پیش‌بینی می‌گردد.

ارزیابی برازش مدل کلی

معیار SRMR برای مدل کلی ارائه‌شده ۰/۰۵۳ محاسبه شده و چون کمتر از ۰/۰۸ است بنابراین بر اساس این شاخص، قدرت برازش مدل مناسب است. همچنین معیار NFI برای مدل ساختاری ۰/۸۹۳ است، نزدیک بودن مقدار محاسبه‌شده معیار NFI به عدد یک نیز نشان‌دهنده معناداری آماری مدل پیش‌بینی است.

خلاصه یافته‌های حاصل از آزمون سؤالات پژوهش و استنباط مدل نهایی

در جدول (۱۰) خلاصه یافته‌های حاصل از آزمون سؤالات پژوهش ارائه شده است. جدول مذکور شامل ضرایب مسیر، مقادیر آماره T و سطح معناداری ضرایب محاسبه‌شده برای متغیرهای پژوهش است. چنانچه قدر مطلق مقادیر آماره T بیشتر از ۱/۹۶ باشد یا مقدار سطح معناداری آماری کمتر از ۰/۰۵ باشد، می‌توان گفت که در سطح معناداری ۵٪ رابطه مشاهده‌شده بین

مؤلفه‌های اصلی ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیریت و ضعف کنترل‌های داخلی دارای معناداری آماری است.

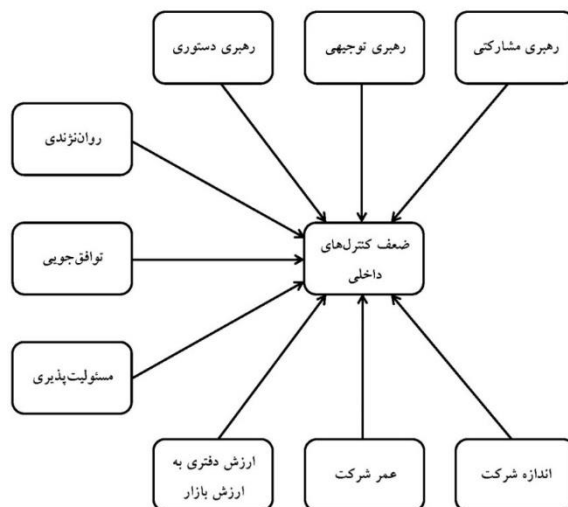
جدول (۱۰): خلاصه نتایج آزمون سؤالات پژوهش

متغیرها	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه
روان‌نزدی	۰/۶۵۶	۹/۹۱۴	۰/۰۰۰	دارای معناداری آماری
برون‌گرایی	-۰/۳۰۲	-۱/۴۹۵	۰/۰۹۷	عدم معناداری آماری
پذیرا بودن	۰/۴۰۰	۰/۹۵۳	۰/۱۰۲	عدم معناداری آماری
توافق‌جویی	-۰/۲۹۱	-۸/۳۱۲	۰/۰۰۰	دارای معناداری آماری
مسئولیت‌پذیری	-۰/۳۰۶	-۹/۰۸۱	۰/۰۰۰	دارای معناداری آماری
رهبری دستوری	۰/۲۸۷	۲/۶۳۵	۰/۰۰۲	دارای معناداری آماری
رهبری متقاعدکننده	-۰/۳۲۶	-۳/۰۵۲	۰/۰۰۱	دارای معناداری آماری
رهبری مشارکتی	-۰/۱۹۱	-۵/۱۴۳	۰/۰۰۰	دارای معناداری آماری
رهبری تفویضی	-۰/۱۲۱	-۱/۳۲۸	۰/۰۷۸	عدم معناداری آماری
ارزش بازار به دفتری	-۰/۰۵۳	-۳/۲۲۴	۰/۰۰۱	دارای معناداری آماری
عمر شرکت	۰/۲۶۷	۸/۸۶۶	۰/۰۰۰	دارای معناداری آماری
اهرم مالی	۰/۰۲۹	۱/۴۵۸	۰/۱۴۶	عدم معناداری آماری
اندازه شرکت	-۰/۰۲۶	-۲/۶۴۳	۰/۰۰۱	دارای معناداری آماری

بر اساس طراحی و اجرای معادلات ساختاری و ارزیابی یافته‌های پژوهش، مدل نهایی تبیین نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیریت بر ضعف کنترل‌های داخلی به صورت زیر برآورد می‌گردد:

$$ICW = 0.656 NEUROTICISM - 0.291 AGREEABLENESS - 0.306 CONSCIENTIOUSNESS + 0.287 S1 - 0.326 S2 - 0.191 S3 - 0.053 MTB + 0.267 AGE - 0.026 SIZE$$

شکل (۷)، مدل نهایی تبیین نقش ویژگی‌های شخصیتی مدیریت بر ضعف کنترل‌های داخلی



۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر برای نخستین بار نقش عوامل ذاتی و غیراکتسابی ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران در ضعف کنترل‌های داخلی را موردبررسی قرار داده است. در این پژوهش در راستای طراحی الگویی جهت تبیین نقش عوامل فوق در نقاط ضعف سیستم‌های کنترل داخلی، پس از طرح سؤال‌های پژوهش با استفاده از روش معادلات ساختاری و رویکرد حداقل مربعات جزئی مدل‌های پژوهش آزمون شد و ضرایب متغیرهای پژوهش و معناداری روابط فی‌مابین موردبررسی قرار گرفت. براساس یافته‌های استنباطی حاصل از اجرای آزمون‌ها مشخص شد که برخی ویژگی‌های شخصیتی مدیران و همچنین برخی از انواع سبک‌های رهبری می‌تواند بر نقاط ضعف سیستم‌های کنترل داخلی اثرگذار باشد.

با بررسی مدل نهایی ساختاری پژوهش و معناداری ضرایب مسیر مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی مدیریت بر ضعف کنترل‌های داخلی با در نظر گرفتن متغیرهای کنترل، مشخص شد که ویژگی شخصیتی روان‌نزدی دارای رابطه مثبت و معنادار با ضعف کنترل‌های داخلی است. به عبارت دیگر مدیری که در ویژگی‌های شخصیتی ذاتی خود دارای گرایش کلی به احساسات منفی مانند تنفر، عصبانیت، تنش، ترس، دستپاچگی، احساس گناه، غم و ترس، است با انتخاب استراتژی‌های خاص خود موجب افزایش نقاط ضعف بااهمیت کنترل‌های داخلی خواهد شد.

همچنین الگوی نهایی پژوهش نشان می‌دهد که رابطه ویژگی‌های توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری با ضعف کنترل‌های داخلی منفی و معنادار است. رابطه مذکور بیانگر این است که تمایل مدیر جهت دل‌پذیر بودن و کسب موافقت همکاران خود، می‌تواند موجب شود که کارکنان و سایر عناصر سیستم کنترل‌های داخلی، به راحتی سیاست‌های کنترلی طراحی شده توسط مدیریت را بپذیرند و به مرحله اجرا درآورند و حتی در هنگامی که تحت نظارت مستقیم مدیریت نیستند، خود را مقید به انجام صحیح و اثربخش استراتژی‌های مقرر بدانند. مدیری که مسئولیت‌پذیر است و خود را مقید به رعایت دقیق دستورالعمل‌ها، قوانین و استراتژی‌ها می‌داند، الگوی بسیار خوبی برای کارکنانی است که سیاست‌های کنترلی را اجرا و حمایت می‌کنند. درواقع مدیر وظیفه‌شناس که به روش‌های طراحی شده پایبند است، موجب افزایش اعتبار و اثربخشی سیاست‌های کنترلی و کاهش نقاط ضعف بااهمیت سیستم کنترل‌های داخلی خواهد شد.

در مدل استنباطی پژوهش رابطه سبک رهبری آمرانه و دستوری با ضعف کنترل‌های داخلی مثبت و معنادار است. رابطه مذکور نشان می‌دهد، هنگامی که رفتار هدایتی مدیریت زیاد ولی رفتار حمایتی اندک باشد، سازگاری مدیران اجرایی و کارکنان با سیاست‌های کنترلی و انگیزه آنان جهت اجرای دقیق استراتژی‌های مقرر کمتر می‌شود. در این مواقع مدیران اجرایی و سایر کارکنان ممکن از عدم توجه مدیران عالی به نظرات، مشکلات پیش آمده، خواسته‌ها و عقاید آن‌ها، وجود رابطه دستوری یک طرفه و همچنین عدم درک متقابل کارکنان توسط مدیران رضایت نداشته

باشند. بااینکه مدیریت در این سبک رهبری، با ارائه آموزش‌های کافی درباره چگونگی انجام کارها به کارکنان خود راهکارهای لازم در راستای نحوه نیل به اهداف را نشان می‌دهد و بر نحوه اجرای دستورات توسط آن‌ها دقیقاً نظارت می‌نماید، ولی به دلیل سطح پایین رفتار حمایتی در این شیوه مدیریت، کارکنان اشتیاق باطنی و تعهد ذهنی جهت نیل به اهداف را ندارند؛ بنابراین تمرکز مطلق بر این سبک رهبری موجب افزایش نقاط ضعف بااهمیت کنترل‌های داخلی می‌شود. یکی از دلایل رابطه مثبت سبک رهبری آمرانه با ضعف کنترل‌های داخلی در مدل پژوهش، می‌تواند بالاتر بودن سطح آمادگی کارکنان از سطح R1 در جامعه موردبررسی باشد.

از سوی دیگر در مدل حاصل‌شده، رابطه بین سبک رهبری توجیهی و مشارکتی با ضعف کنترل‌های داخلی معکوس و معنادار است. در سبک رهبری توجیهی سطح رفتارهای هدایتی و همچنین سطح رفتار حمایتی هر دو بالاست، یعنی رهبر هم به دنبال رسیدن به اهداف است و هم رفع خواسته‌های زیردستان را مدنظر دارد. در سبک رهبری مشارکتی رفتار هدایتی کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به‌عنوان حلال و تسهیل‌کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است. سبک رهبری توجیهی و مشارکتی به ترتیب برای سطوح آمادگی R2 و R3 سازگار است. افراد در مرحله R2 همچنان ناتوان ولی مایل هستند و انگیزه زیادی برای انجام صحیح کار دارند. فرد پس از عبور از سطح R2 به سطح R3 خواهد رسید. توانایی افراد در این سطح در کار زیاد ولی تعهد و انگیزه‌شان متغیر است. با توجه به ارتباط منفی و معنادار سبک متقاعدکننده و مشارکتی با ضعف کنترل‌های داخلی به نظر می‌رسد افراد در جامعه مورد آزمون در سطح آمادگی R2 و R3 قرار دارند.

بر اساس آزمون مدل‌های پژوهش رابطه سبک رهبری تفویضی با ضعف کنترل‌های داخلی معنادار نیست. بلانچارد معتقد است که سبک رهبری تفویضی مناسب سطح آمادگی R4 است. افراد در این سطح آمادگی هم توانایی زیاد و هم تعهد و انگیزه بالا در کار دارند. به این افراد باید تنها انتظارات رهبر گفته شود و به بازخور مداوم نیز نیاز ندارند. با توجه به عدم معناداری رابطه مذکور، می‌توان گفت کارکنان شرکت‌های مورد آزمون عموماً در این سطح از آمادگی قرار ندارند. به دلیل اینکه در پژوهش حاضر برای نخستین بار موضوع اثرگذاری ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران بر نقاط ضعف کنترل‌های داخلی موردبررسی قرار گرفته است و پژوهش یکسانی در این خصوص مشاهده نشد، بنابراین امکان مقایسه مستقیم نتایج با پژوهش‌های مشابه مقدور نیست؛ اما به لحاظ محتوایی و شباهت برخی متغیرها، نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش ون‌یوسف (۲۰۱۰)، یو لو (۲۰۱۵) و خطیری و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. ون‌یوسف در پژوهش خود به بررسی رابطه بین ویژگی‌های هیئت‌مدیره و اثربخشی هیئت‌مدیره در میان شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس مالزی پرداخته است. نتایج پژوهش وی نشان داد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی هیئت‌مدیره، ویژگی‌ها و ارزش‌های شخصیتی و صلاحیت و

شایستگی‌های مدیران بر اثربخشی هیئت‌مدیره اثرگذار است. یولو (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی نقش ویژگی‌های ظاهری و اکتسابی هیئت‌مدیره در ضعف کنترل‌های داخلی در شرکت‌های چین پرداخته است. نتایج پژوهش انجام‌شده نشان می‌دهد که ویژگی‌های اکتسابی هیئت‌مدیره از جمله تحصیلات، تجربه کاری و گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای مدیریت بر ضعف کنترل‌های داخلی مؤثر است. خطیری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل‌گر هوش مالی بر رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. نتایج پژوهش ایشان نشان‌دهنده این است که برخی ویژگی‌های شخصیتی مدیران مانند روان‌نژندی، پذیرا بودن و مسئولیت‌پذیری دارای تأثیر معناداری با عملکرد شرکت است، به گونه‌ای که اثر روان‌نژندی بر عملکرد شرکت منفی و معنادار و اثر پذیرا بودن و مسئولیت‌پذیری مثبت و معنا دار است، ولی اثر تعدیلگری هوش مالی بر رابطه بین مؤلفه‌های شخصیتی و عملکرد شرکت تأیید نشد.

با توجه به مبانی نظری و نتایج پژوهش حاضر مبنی بر رابطه معنادار بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و ضعف کنترل‌های داخلی شرکت، به سهامداران و همچنین هیئت‌مدیره شرکت‌ها توصیه می‌شود در انتخاب مدیران، ویژگی‌های شخصیتی افراد موردنظر به‌خصوص ویژگی‌های روان‌نژندی، توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری را موردتوجه قرار دهند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود همچون سایر کارکنان که بر اساس آئین‌نامه‌های استخدامی شرکت‌ها در زمان به‌کارگیری، موظف به ارائه گواهی سلامت هستند؛ ویژگی‌های شخصیتی افراد موردنظر برای تصدی سمت‌های مدیریتی با استفاده از روش‌های موجود، توسط متخصصان علم روانشناسی ارزیابی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های انگیزشی، کارگاه‌ها و استفاده از سایر روش‌های روان‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری را در فرهنگ سازمانی تقویت نمود و با تمرین‌های آرامش‌بخش حالات عاطفی منفی یا اضطراب که از نشانه‌های ویژگی شخصیتی روان‌نژندی است را در مدیران و کارکنان کاهش داد. به‌طور کلی، به‌منظور ارتقای ویژگی‌های توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری، پیشنهاد می‌شود محیط سازمان و برنامه‌های آموزشی طیف وسیعی از تجربه‌های تقویت فرهنگ اعتماد، صراحت، ایثار، انطباق، فروتنی، باوجدان بودن، نظام‌مندی، فراخ‌اندیشی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، دنبال‌کردن هنجارها و قوانین، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اولویت‌دادن به وظایف را فراهم کند. این تجربیات می‌تواند روش‌های مختلف تفکر و به‌دنبال آن، بعد توافق‌جویی و مسئولیت‌پذیری در مدیران و کارکنان را پرورش دهد و در نتیجه سبب عملکرد بهتر در تدوین و اجرای سیاست‌های کنترل داخلی شود.

پیشنهاد می‌شود مدیران عالی سازمان با حس مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری خود را ملزم به رعایت دستورالعمل‌های کنترل داخلی نمایند تا سایر مدیران اجرایی و کارکنان نیز پایبندی بیشتری به روش‌های کنترلی داشته باشند.

همچنین با توجه به نتایج استنباطی پژوهش حاضر مبنی بر رابطه معنادار بین سبک رهبری مدیران و ضعف کنترل‌های داخلی شرکت، به سهامداران و هیئت‌مدیره شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیران، تمایل به سبک رهبری توجیهی و مشارکتی و عدم گرایش به سبک رهبری آمرانه را مورد توجه قرار دهند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود علاوه بر ارزیابی تمایلات سبک رهبری مدیران توسط متخصصان علم روانشناسی در زمان به‌کارگیری ایشان، آموزش‌های لازم از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی به مدیران ارائه شود تا موجب توانمندی مدیران در استفاده از سبک رهبری متقاعدکننده و مشارکتی گردد.

همچنین سطح آمادگی کارکنان نیز می‌تواند با برگزاری دوره‌های انگیزشی یا استفاده از سیاست‌های انگیزشی از جمله پاداش بهره‌وری، بالاتر رفته و وارد سطح R2 و R3 شوند تا توانایی سازگاری بیشتر با سبک رهبری متقاعدکننده و مشارکتی را داشته باشند و بدین‌گونه نقاط ضعف با اهمیت سیستم کنترل‌های داخلی کاهش یابد.

با توجه به تعداد محدود پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مالی رفتاری در کشور، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود تا تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران بر کیفیت اقلام تعهدی، کیفیت سود، عملکرد، کارایی سرمایه‌گذاری، بهینگی ساختار سرمایه و کیفیت گزارشگری مالی را بررسی نمایند. تأثیر نوع اظهارنظر حساب‌رسان نیز می‌تواند به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر بر رابطه ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران با ضعف با اهمیت در کنترل‌های داخلی بررسی شود. همچنین توصیه می‌شود که دلایل عدم تأثیر صفات شخصیتی برون‌گرایی و پذیرا بودن و سبک رهبری تفویضی بر ضعف کنترل‌های داخلی بررسی گردد. از جمله محدودیت‌های ذاتی و غیرقابل اجتنابی که پژوهش‌های مبتنی بر داده‌های پرسشنامه‌ای دارند، دقت و صداقت در تکمیل پرسشنامه از سوی پاسخ‌دهندگان و همچنین عدم دریافت پرسشنامه تکمیل‌شده توسط برخی از اعضای جامعه موردبررسی است که پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنا نیست.

یادداشت‌ها

- | | |
|----------------------|-------------------------------------|
| 1.Sarbanes–Oxley Act | 16.Partial Least Squares |
| 2.Filder | 17.SmartPLS |
| 3.Doyle et al | 18.Measurement Models Fit |
| 4.Feng et al | 19.Structural Model |
| 5.Johnstone et al | 20.Goodness of fit |
| 6.Neuroticism | 21.Cronbach's Alpha |
| 7.Extraversion | 22.Composite Reliability |
| 8.Openness | 23.Average Variance Extracted (AVE) |
| 9.Agreeableness | 24.Fornel-Lurker |
| 10.Conscientiousness | 25.Stone-Geisser |
| 11.Telling | 26.Goodness Of Fit (GOF) |
| 12.Selling | 27.Reliability |
| 13.Participating | 28.Discriminant Validity |

14. Delegating

29. Kaiser-Mayer-Olkin

15. Structural Equation Modeling

30. Bartlett's Test of Sphericity

کتابنامه

ارجمندنژاد، عبدالمهدی، (۱۳۹۵)، چارچوبی برای نظام‌های کنترل داخلی در واحدهای بانکی، تهران، انتشارات کمیته نظارت بر بانکداری مستقر در بانک تسویه حساب‌های بین‌المللی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

ایمر، فرشید؛ گرکز، منصور، (۱۳۹۷)، بررسی نقش هیجانات خودآگاهانه (غرور و شرم) در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی حسابداری: مطالعه موردی دانشجویان دکتری و کارشناسی ارشد حسابداری دانشگاه‌های شهر گرگان، حسابداری/ارزشی و رفتاری، تهران، ۳(۶): ۱۶۵-۱۹۷.

پوریوسف، سیاوش؛ آزادفلاح، پرویز، (۱۳۹۳)، ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی، تعهد سازمانی و سبک‌های مقابله‌ای کارکنان، مجله روانشناسی، تهران، ۱۶(۴): ۳۵۵-۳۶۹.

تقفی، علی؛ صفرزاده، محمدحسین، (۱۳۹۰)، کیفیت سود و ویژگی‌های هیئت‌مدیره، دانش حسابرسی، ۱۱(۴۴): ۷۳-۹۴.

خرم‌آبادی، مهدی؛ حساس یگانه، یحیی؛ برزیده، فرخ؛ صالحی صدقیانی، جمشید، (۱۳۹۹)، تبیین اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی اثربخش کنترل‌های داخلی در شرکت‌های پذیرفته‌شده بورس اوراق بهادار تهران با رویکرد فازی، پژوهش‌های حسابداری مالی، ۱۲(۱): ۵۷-۸۲.

حجازی، یوسف؛ ایروانی، محمود، (۱۳۸۱)، رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد شغلی، مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی، ۳۲(۲): ۱۷۱-۱۸۹.

حسینی، امیرتاش و مظفری، علی، (۱۳۹۵)، توصیف و مقایسه سبک‌های مختلف رهبری در تعهد سازمانی و ابعاد آن از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی، مجله جنبش علم و ورزش، ۱۱(۶): ۸۳-۹۴.

حسینیان، مرضیه، (۱۳۹۳)، سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی همدان، مجله آموزش در علوم پزشکی، ۴(۱۲): ۱۱۷-۱۲۲.

خطیری، محمد؛ تقی‌پوریان‌گیلانی، یوسف؛ غلامی‌جمکرانی، رضا؛ جهانگیرنیا، حسین، (۱۳۹۸)، ویژگی‌های شخصیتی، هوش مالی مدیران و عملکرد شرکت، فصلنامه علمی دانش حسابداری مالی، ۶(۳): ۱۴۱-۱۶۵.

دارابی، رؤیا؛ چناری بوکت، حسن؛ ولیخانی، محمدجعفر، (۱۳۹۵)، ابعاد و رویکردهای نظریه مالی رفتاری، مطالعات حسابداری و حسابرسی، ۵(۱۷): ۹۳-۱۱۶.

شمسایی، فرشید؛ داودآبادی، زکیه؛ صادقی، امیر، (۱۳۹۴)، بررسی ویژگی‌های شخصیتی مدیران با سبک رهبری آن‌ها، فصلنامه مدیریت پرستاری، ۴(۴): ۹-۱۷.

طاهری‌عابد، رضا؛ ساروکلائی، علی‌نژاد؛ فغانی‌ماکرانی، خسرو، (۱۳۹۷)، توانایی، دانش مالی مدیران عامل و شفافیت گزارشگری مالی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه علمی دانش حسابداری مالی، ۵(۲): ۸۵-۱۱۰.

طیبی، جمال‌الدین؛ ملکی، محمدرضا؛ دلگشایی، بهرام، (۱۳۹۵)، تدوین پایان‌نامه، رساله، طرح پژوهشی و مقاله علمی، تهران، نشر فردوس.

کثیری، حسین؛ محمدحسن زاده، سهیل، (۱۳۹۳)، کنترل داخلی - چارچوب یکپارچه COSO چارچوب و پیوست‌ها، تهران، نشر هوشیار.

گروسی‌فرشی، میرتقی؛ قاضی‌طباطبایی، محمود؛ مهریار، امیرهوشنگ، (۱۳۹۰)، کاربرد آزمون جدید شخصیتی نتو و بررسی تحلیلی ویژگی‌ها و ساختار عاملی آن در بین دانشجویان دانشگاه‌های ایران، فصلنامه علوم انسانی/الزهر (س)، ۱۱(۳۹): ۱۷۳-۱۹۸.

مختاری، محمد، (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر ویژگی‌های هیئت‌مدیره بر ریسک خطای پیش‌بینی سود، فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۳(۲۶): ۱۸-۳۱.

References

- Aamir Inam Bhutta, Muhammad Fayyaz Sheikh, Aroosa Munir, Arooj Naz & Iqra Saif Collins G. Ntim (Reviewing editor) (2021), Managerial ability and firm performance: Evidence from an emerging market, *Cogent Business & Management*, 8(1): 1-23, DOI: 10.1080/23311975.2021.1879449.
- Arjmandnezhad, Abdolmahdi, (2016), *A Framework for Internal Control Systems in Banking Units*, Tehran, Publications of the Banking Supervision Committee based in the Bank for International Settlements, Central Bank of the Islamic Republic of Iran. (In Persian)
- Arping, S. & Z. Sautner, (2013), Did SOX Section 404 make firms less opaque? Evidence from cross-listed firms, *Contemporary Accounting Research*, 30: 33-65.
- Ashton, R.H., Willingham, J.J., and Elliott, R.K., (2018), An empirical analysis of audit delay, *Journal of Accounting Research*, 25(2): 275-292.
- Ashton, R.H., and Wright A., (1989), Identifying audit adjustments with attention-directing procedures, *The Accounting Review*, 64(4): 710-728.
- Bentley-Goode, K. A., Newton, N. J., & A. M. Thompson. (2017). Business strategy, internal control over financial reporting, and audit reporting quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(4): 49-69.
- Davidson, R.A., and Neu, D. (1993), A note on association between audit firm size and audit quality, *Contemporary Accounting Research*, 9(2): 479- 488.
- Darabi, Roya; Chenari Bouquet, Hassan; Valikhani, Mohammad Jafar, (2016), Dimensions and Approaches of Behavioral Financial Theory, *Accounting and Auditing Studies*, 5(17): 93-116. (In Persian)
- De Bortoli, D., da Costa, N.J., Goulart, M., Campara, J. (2019), Personality traits and investor profile analysis: A behavioral finance study, *PLoS One A Peer-Reviewed*, 14(3): 1-18.

- Doyle, J., W. Ge, & S. McVay, (2007), Accruals quality and internal control over financial reporting, *The Accounting Review*, 82(5): 1141-1170.
- Emer, Farshid, Garkaz, Mansour, (2018), The role of self-conscious emotions (pride and shame) in accounting ethical decisions: A case study of doctoral students and accounting masters of Gorgan universities, *value and behavioral accounting*, Tehran, 3(6): 165-197. (In Persian)
- Feng, M., C. Li, & S. McVay, (2009), Internal control and management guidance, *Journal of Accounting and Economics*, 48 (2/3): 190-209.
- Garossi Farshi, Mirtaghi; Judge Tabatabai, Mahmoud; Mehryar, Amir Hoshang, (2011), Application of the New Neo Personality Test and Analytical Study of its Characteristics and Factor Structure among Iranian University Students, *Al-Zahra Humanities Quarterly*, 11(39): 173-198. (In Persian)
- Hassanian, Marzieh, (2014), Leadership style of department heads in Hamadan University of Medical Sciences, *Journal of Education in Medical Sciences*, 4(12): 117-122. (In Persian)
- Hejazi, Yousef; Irvani, Mahmoud, (2002), The relationship between personality traits and job performance. *Journal of Psychology and Educational Sciences*, 32(2): 171-189. (In Persian)
- Henk, O. (2020), Internal control through the lens of institutional work: a systematic literature review, *J Manag Control*, 31: 239–273.
<https://doi.org/10.1007/s00187-020-00301-14>
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (2001), *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8th Edition, PrenticeHall, Inc., Upper Saddle River.
- Hosseini, Amirtash and Mozafari, Ali, (2015), Describe and compare different leadership styles on organizational commitment and its dimensions from the perspective of faculty members. *Journal of Movement Science and Sport*, 1(6): 83-94. (In Persian)
- Johnstone, K., C. Li, & K. H. Rupley. (2011), Change in corporate governance associated with the revelation of internal control material weaknesses and their subsequent remediation, *Contemporary Accounting Research*, 28(1): 331-383.
- Kaplan, H. I., & Sadock, B. J., (2005), *Synopsis Psychiatry, Behavioral Science Clinical Psychiatry*, 9th Ed., Baltimor: Williams & Wilkins.
- Kasiri, Hussein; Mohammad Hassanzadeh, Soheil, (2014), Internal Control - Integrated COSO Framework and Annexes, Tehran, Hoshyar Publishing. (In Persian)
- Khatiri, Mohammad; Taqipourian Gilani, Yousef; Gholami Jamkarani, Reza; Jahangirnia, Hossein, (2019), Personality Traits, Financial Intelligence of Managers and Company Performance, *Scientific Journal of Financial Accounting Knowledge*, 6(3): 141-165. (In Persian)
- Khorrabadi, Mehdi; Sensitive Yeganeh, Yahya; Barzideh, Farrokh; Salehi Sedghiani, Jamshid, (2020), *Explaining and Prioritizing Factors Affecting the Effective Evaluation of Internal Controls in Companies Listed in Tehran Stock*

- Exchange Using a Fuzzy Approach*, Journal of Financial Accounting Research, 12(1): 57-82. (In Persian)
- Lucas, R.E., and Larsen, R.J., (2008), *Personality and subjective well-being*, In *The science of subjective well-being*, New York: The Guilford Press.
- McCrae, R.R., and P.T. Costa, (1996), *Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model*, In J.S. Wiggins (Ed.), New York, Guilford press.
- Mokhtari, Mohammad, (2020), *Investigating the Impact of Board Characteristics on Profit Risk Error Risk*, Quarterly Journal of Accounting and Management, 3(26): 18-31. (In Persian)
- Ogneva, M., Subramanyam, K. R., & K. Raghunandan. (2017). *Internal control weakness and cost of equity: Evidence from SOX Section 404 disclosures*. The Accounting Review, 82(5): 1255-1297.
- Pucheta-Martínez, M.C., Gallego-Álvarez, I. (2020), *Do board characteristics drive firm performance? An international perspective*. Rev Manag Sci 14: 251–297. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00330-x>
- Puryusof, Siavash; Azadfallah, Parviz, (2014), The relationship between personality traits, organizational commitment and coping style, *Journal of Psychology*, Tehran, 16(4): 355-369. (In Persian)
- Saghafi, Ali; Safarzadeh, Mohammad Hossein, (2011), Profit Quality and Characteristics of the Board of Directors, *Auditing Knowledge*, 11(44): 73-94. (In Persian)
- Shamsai, Farshid; Davoodabadi, Zakia; Sadeghi, Amir, (2015), A Study of Personality Traits of Managers with Their Leadership Style, *Quarterly Journal of Nursing Management*, 4(4): 9-17. (In Persian)
- Sun, Y. (2016). *Internal control weakness disclosure and firm investment*, Journal of Accounting, Auditing & Finance, 31(2): 277-307.
- Tabibi, Jamaluddin; Maleki, Mohammad Reza; Delgshaei, Bahram, (2016), *thesis compilation, dissertation, research project and scientific article*, Tehran, Ferdows Publishing. (In Persian)
- Taheri Abed, Reza; Saruklaei, Ali Nejad; Faghani Makrani, Khosrow, (2015), Ability, Financial Knowledge of CEOs and Transparency of Financial Reporting in Companies Listed on the Tehran Stock Exchange, *Scientific Journal of Financial Accounting Knowledge*, 5(2): 85-110. (In Persian)
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel psychology*, 46(2): 259-294.
- Vianez, J. P., Martínez, R. G., Román C. P., (2020), A bibliometric analysis of behavioral finance with mapping analysis tools, *European Research on Management and Business Economics*, 26(2): 71-77.
- Wan Yusoff, Wan Fauziah, (2010), *Characteristics of Boards of Directors and Board Effectiveness: A Study of Malaysian Public Listed Companies*, A thesis submitted in total fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of

Philosophy, Governance Research Programme, Faculty of Business and Law, Victoria University.

- Wei Sh. Y. Ch., & B. Y. Chen. (2018). *Does corporate integrity improve the quality of internal control?* China Journal of Accounting Research, 43: 48-57.
- Yu Lu, (2015), *The Individual Characteristics of Board Members and Reported Internal Control Weakness: Evidence from China*, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Accounting, The University of Auckland, New Zealand.

پیوست شماره (۱)

باسمه تعالی

با درود و سپاس

پاسخ‌دهنده گرامی: پرسشنامه حاضر به منظور گردآوری داده‌های لازم جهت رساله دکترای حسابداری پیرامون طراحی مدل تبیین نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیران بر ضعف کنترل‌های داخلی تدوین شده است.

قابل ذکر است که پاسخ‌های شما به سؤالات این پرسشنامه در اختیار هیچ سازمان یا نهاد دولتی و خصوصی قرار داده نخواهد شد لذا امید است شما پاسخ‌دهنده گرامی با ارائه پاسخ‌های صادقانه و دقیق پژوهشگر را در جهت نیل به اهداف موردنظر یاری نمایید. در صورت ارسال پاسخ از طریق نسخه الکترونیکی پرسشنامه، نیازی به تکمیل نسخه فیزیکی آن نیست.

پرسشنامه در سه بخش تنظیم شده است:

بخش اول: پرسش‌های عمومی

بخش دوم: پرسش‌های ویژگی‌های شخصیتی

بخش سوم: پرسش‌های سبک‌های رهبری

با تشکر

آدرس نسخه الکترونیکی پرسشنامه:

لطفاً لینک ذیل را عیناً در نوار آدرس مرورگر بنویسید یا بر روی لینک ارسالی از طریق پست

الکترونیکی کلیک کنید.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfWC89g9tTaPoVeggKLi9xtAECGqZnqESz0K74svpt3bwFwzA/viewform?usp=sf_link

بخش اول: پرسش‌های عمومی

نام و نام خانوادگی:

نام شرکت:

عنوان پست سازمانی:

مدت تصدی شما در پست فعلی:

☐ کمتر از ۲ سال ☐ ۲ سال و بیشتر

سن:

☐ کمتر از ۳۵ سال ☐ ۳۵ تا ۵۰ سال ☐ بیشتر از ۵۰ سال

تحصیلات:

☐ پایین‌تر از کارشناسی ☐ کارشناسی ☐ کارشناسی ارشد ☐ دکتری ☐ بالاتر از دکتری

سابقه کار:

☐ کمتر از ۱۰ سال ☐ ۱۰ تا ۱۵ سال ☐ بیشتر از ۱۵ سال

جنسیت:

☐ زن ☐ مرد

بخش دوم: پرسش‌های ویژگی‌های شخصیتی

هرکدام از عبارات‌های زیر را با دقت بخوانید و یکی از گزینه‌های «کاملاً موافق / موافق / بی تفاوت / کاملاً مخالف و مخالف» را علامت بزنید.

۱- من آدم نگرانی هستم.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۲- من دوست دارم همیشه آدم‌های زیادی دور و برم باشند.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۳- من دوست ندارم وقتم را با خیالبافی هدر بدهم.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۴- من سعی می‌کنم با دیگران خوش‌رفتار و مؤدب باشم.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۵- من چیزهای خودم را مرتب و پاکیزه نگه می‌دارم.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۶- من اغلب خودم را کمتر از دیگران حس می‌کنم.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۷- من لیخند زدن به دیگران و بیرون رفتن با آن‌ها را کار آسانی می‌دانم.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۸- من وقتی روش درست انجام یک کار را پیدا کنم به همان می‌چسبم و ادامه می‌دهم.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۹- من اغلب با اعضای خانواده بگو نگو دارم.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

۱۰- من به خوبی می‌توانم طوری برنامه‌ریزی کنم که کارهایم به موقع انجام شوند.

☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

- ۱۱- وقتی من زیر بار یک استرس بزرگ هستم بعضی مواقع احساس می‌کنم دارم از هم می‌پاشم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۱۲- من خودم را لزوماً آدم امیدواری نمی‌دانم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۱۳- نگاه کردن به نظم حاکم بر طبیعت و زیبایی هنرها برای من بسیار جالب است.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۱۴- بعضی از مردم من را آدم خودخواهی می‌دانند.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۱۵- من در کارهایم خیلی با برنامه نیستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۱۶- من به ندرت احساس تنهایی و دلافسردگی می‌کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۱۷- من واقعاً از صحبت کردن با دیگران لذت می‌برم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۱۸- من معتقدم که اگر به افراد اجازه بدهند که به سخنانی‌های بحث‌برانگیز و متناقض گوش دهند، آن‌ها سردرگم و گمراه می‌شوند.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۱۹- من بیشتر ترجیح می‌دهم که با دیگران همکاری کنم تا با آن‌ها رقابت کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۰- من سعی می‌کنم وظایفی که بر عهده‌ام هست را با وجدان کاری انجام دهم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۱- حس می‌کنم اغلب اوقات دچار تنش و وحشت‌زدگی هستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۲- من ترجیح می‌دهم درجایی باشم که فعالیت وجود داشته باشد.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۳- خواندن یک شعر تأثیر ناچیزی بر من دارد یا این‌که اصلاً تأثیری ندارد.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۴- معمولاً من در مورد مقاصد دیگران بدگمان و عیب‌جو هستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۵- من دارای اهداف مشخصی هستم و برای این اهداف برنامه دارم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۶- من بعضی وقت‌ها کاملاً احساس بی‌ارزشی می‌کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۷- من معمولاً ترجیح می‌دهم کارها را به تنهایی انجام دهم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۲۸- من معمولاً غذاهای جدید و ناآشنا را امتحان می‌کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

- ۲۹- من عقیده دارم که اکثر مردم اگر به آن‌ها اجازه داده شود می‌خواهند از آدم امتیاز به دست آورند.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۰- من قبل از شروع هر کاری وقت زیادی را تلف می‌کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۱- من به‌ندرت خودم را ترسو یا مضطرب می‌دانم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۲- من اغلب احساس می‌کنم که پر از نیرو و انرژی هستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۳- من به‌ندرت متوجه می‌شوم که احساساتم در محیط‌های مختلف فرق می‌کند.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۴- بیشتر مردمانی را که می‌شناسم مرا دوست دارند.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۵- من برای دستیابی به اهداف خودم سخت تلاش می‌کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۶- اغلب از نحوه برخورد دیگران با من عصبانی می‌شوم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۷- من آدم بشاش و دارای روحیه بالایی هستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۸- من معتقدم که برای اخذ تصمیم درباره موضوعات اخلاقی باید به مقامات دینی خودمان اقتدا کنیم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۳۹- بعضی از افراد فکر می‌کنند من آدم سرد و حسابگری هستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۰- وقتی به انجام کاری متعهد می‌شوم مردم می‌توانند همیشه مطمئن باشند که کار را پیگیری می‌کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۱- اغلب وقتی کارها طبق نقشه پیش نمی‌رود یا اشتباه از آب درمی‌آید احساس دلسردی می‌کنم و می‌خواهم آن را نیمه‌تمام رها کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۲- من آدم خوش‌بینی نیستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۳- گاهی وقتی که شعری می‌خوانم یا به یک اثر هنری نگاه می‌کنم یک حالت یاس یا موجدی از برافروختگی را در خودم تجربه می‌کنم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۴- من در رفتار و نظر خود آدم سخت و بی‌انعطافی هستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۵- گاهی آن‌قدری که خودم می‌خواهم، قابل‌اعتماد نیستم.
☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی‌تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۶- من به‌ندرت افسرده یا غمگین می‌شوم.

- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۷- همه زندگی و کارهای من با سرعت طی می‌شوند.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۸- من علاقه‌ای به تأمل و تفکر در مورد ماهیت جهان یا وضعیت انسان ندارم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۴۹- اغلب سعی می‌کنم با فکر و باملاحظه باشم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۰- من آدم سازنده و مولدی هستم که همیشه کارها را به ثمر می‌رساند.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۱- من اغلب احساس درماندگی می‌کنم و میل دارم شخص دیگری مسائل را حل کند.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۲- من شخص بسیار فعالی هستم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۳- من خیلی کنجکاویم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۴- من اگر اشخاصی را دوست نداشته باشم از آن‌ها پنهان نمی‌کنم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۵- به نظر نمی‌رسد هرگز بتوانم کارهای خود را نظم و ترتیب بدهم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۶- بعضی وقت‌ها من طوری احساس خجالت می‌کنم که دلم می‌خواهد خودم را از دیگران پنهان کنم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۷- من ترجیح می‌دهم راه خودم را بروم تا اینکه رهبر دیگران باشم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۸- من اغلب از بازی کردن با نظریه‌ها و افکار انتزاعی لذت می‌برم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۵۹- اگر نیاز باشد من حاضر از افراد دیگر برای رسیدن به مقاصد خودم استفاده کنم.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف
- ۶۰- من سعی می‌کنم کارهایم در حد عالی باشد.
- ☐ کاملاً موافق ☐ موافق ☐ بی تفاوت ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالف

بخش سوم: پرسش‌های سبک‌های رهبری

شیوه تکمیل: فرض کنید شما در مقابل هر یک از دوازده موقعیت زیر قرار بگیرید، به کدام یک از روش‌های چهارگانه عمل می‌نمایید؟ لطفاً فقط یک گزینه را انتخاب کنید.

موقعیت ۱- کارکنان سازمان اخیراً به صحبت‌های دوستانه و علاقه مشهود مدیر به رفاه و آسایش اعضا اهمیتی نمی‌دهند، عملکرد آنان به سرعت رو به نزول است.

عملکرد:

- ☐ اجرای یکنواخت مقررات و تأکید بر لزوم انجام وظایف.
- ☐ برای مذاکره آمادگی دارم ولی اصرار به دخالت شخصی ندارم.

- ابتدا با کارکنان صحبت می‌کنم و سپس اهداف را تعیین می‌نمایم.
- عملاً دخالت نمی‌کنم.
- موقعیت ۲- عملکرد قابل‌مشاهده کارکنان سازمان در حال افزایش است. سعی مدیر همواره این بوده است که کارکنان از وظایف و معیارهای عملکردی مورد انتظار آگاه شوند.
- عملکرد:
- ضمن ایجاد روابط دوستانه سعی می‌کنم که کارکنان به وظایف خود آشنا شوند و کار خود را با یک معیار قابل‌قبول انجام دهند.
- هیچ اقدام مشخصی به عمل نمی‌آورم.
- برای اینکه کارکنان احساس کنند که در کارها دخالت دارند هر چه از دستم برآید انجام می‌دهم.
- اهمیت دقت در انجام وظایف در مواعدهای مقرر را مورد تأکید قرار می‌دهم.
- موقعیت ۳- کارکنان این شرکت در حل مشکلات عاجز هستند. سازمان معمولاً آن‌ها را به حال خود گذاشته است.
- عملکرد و روابط بین آنان خوب بوده است.
- عملکرد:
- ضمن همکاری با کارکنان و با استفاده از روش حل مسئله در حل مشکل اقدام می‌کنم.
- اجازه می‌دهم کارکنان خود مشکل را حل کنند.
- با سرعت و قاطعیت در اصلاح اشتباه و تعیین خط‌مشی جدید اقدام می‌کنم.
- کارکنان را تشویق به حل مشکل کرده و تلاش‌های آنان را در این زمینه موردحمایت قرار می‌دهم.
- موقعیت ۴- به‌عنوان مدیر در فکر یک تغییر هستید. کارکنان این شرکت سابقه کاری خوب دارند و ضرورت تغییر را احساس می‌کنند.
- عملکرد:
- برای ایجاد تغییر، به کارکنان اجازه مشارکت می‌دهم و از دخالت زیاد خودداری می‌کنم.
- تغییرات موردنظر را اعلام کرده، سپس با سرپرستی مستقیم آن‌ها را به‌مورد اجرا درمی‌آورم.
- کارکنان را در تعیین جهت و حفظ خط‌مشی خود آزاد می‌گذارم.
- از توصیه‌های کارکنان استفاده می‌کنم ولی تغییر را خود شخصاً اداره می‌کنم.
- موقعیت ۵- عملکرد کارکنان شرکت در چند ماه گذشته نزول کرده است. افراد نسبت به اهداف شغلی خود بی‌تفاوت شده‌اند. تذکر در مورد نقش‌ها و وظایف آنان در گذشته اثربخش بوده است. به‌طور مستمر باید انجام کار به‌موقع را به آنان یادآوری کرد.
- عملکرد:
- کارکنان را در تعیین جهت و حفظ خط‌مشی خود آزاد می‌گذارم.
- از توصیه‌های کارکنان استفاده می‌کنم ولی به دنبال آن هستم که به اهداف دست‌یابم.
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها را بهتر کرده و بر اجرای امور دقیقاً نظارت می‌کنم.
- کارکنان را در تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها مشارکت داده و از دخالت زیاد خودداری می‌کنم.
- موقعیت ۶- به‌عنوان مدیر به‌تازگی وارد سازمانی شده‌اید که به‌خوبی می‌چرخد زیرا مدیر قبلی همه‌چیز را به‌شدت تحت کنترل داشته است. شما می‌خواهید که سطح عملکرد کارکنان مثل گذشته باقی بماند ولی محیط کار انسانی‌تر شود.
- عملکرد:
- برای اینکه کارکنان احساس اهمیت کنند هر کاری از دستم برآید انجام می‌دهم.

- دقت در انجام وظایف رأس مواعیدهای مقرر و اهمیت آن را مورد تأکید قرار می‌دهم.
- عمداً دخالتی نمی‌کنم.
- کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهم ولی به دنبال آن هستم که به اهداف دست‌یابم.
- موقعیت ۷- در نظر دارید تشکیلات شرکت را به شکلی تغییر دهید که برای کارکنان تازگی داشته باشد. کارکنان پیشنهادهایی در مورد تغییر ارائه داده‌اند. کارکنان بازده کاری خوبی داشته و در عملیات خود انعطاف‌پذیری نشان داده‌اند.
- عملکرد:
- تغییر موردنظر را مشخص و انجام آن را به‌دقت نظارت می‌نمایم.
- با کارکنان در تهیه طرح تغییر مشارکت می‌کنم ولی اجرای آن را به خود گروه می‌سپارم.
- با انجام تغییراتی که توصیه شده است موافقت می‌کنم ولی کنترل اجزای آن را شخصاً به عهده می‌گیرم.
- از هرگونه برخوردی اجتناب می‌کنم و کارها را به حال خود می‌گذارم.
- موقعیت ۸- عملکرد کارکنان و روابط بین آنان خوب است. در مورد میزان کنترل و قدرت سرپرستی خود، روی آنان تا اندازه‌ای مطمئن نیستید.
- عملکرد:
- کارکنان را به حال خود می‌گذارم.
- وضعیت را با کارکنان در میان می‌گذارم و سپس تغییرات لازم را شخصاً شروع می‌کنم.
- کارکنان را برای اتخاذ یک روش دقیق و مشخص راهنمایی می‌کنم.
- وضعیت را با نظر موافق و حمایت، با کارکنان در میان می‌گذارم ولی دخالت زیادی نمی‌کنم.
- موقعیت ۹- توسط مدیر بالادست خود مسئولیت یافته‌اید تا در رأس یک هیئت سریعاً پیشنهادهای لازم را برای تغییرات اداری که مدت‌ها به تعویق افتاده است، ارائه دهید. اهداف کارکنان روشن نیست و جلسات معمولاً به دپو بازدید تبدیل شده و اعضا به‌طور نامنظم در آن حضور دارند و گروه بالقوه استعداد لازم برای انجام کار مفید را دارد.
- عملکرد:
- اجازه می‌دهم کارکنان مشکلات خود را خود حل نمایند.
- پیشنهادهای کارکنان را در نظر می‌گیرم ولی به دنبال دستیابی به اهداف هستم.
- اهداف را مجدداً روشن کرده و اجرای امور را به‌دقت زیر نظر می‌گیرم.
- کارکنان را در تعیین اهداف مشارکت می‌دهم ولی آنان را در این مورد تحت فشار نمی‌گذارم.
- موقعیت ۱۰- کارکنان معمولاً قادر به قبول مسئولیت هستند ولی به معیارهایی که جدیداً تعیین کرده‌اید، توجه نمی‌کنند.
- عملکرد:
- کارکنان را در تعیین معیارهای جدید کاری مشارکت می‌دهم ولی شخصاً کارها را کنترل نمی‌کنم.
- معیارهای جدید را روشن کرده و اجرای امور را با دقت زیر نظر می‌گیرم.
- با اجتناب از اعمال فشار، از برخورد جلوگیری کرده و وضعیت را به حال خود رها می‌کنم.
- پیشنهادهای کارکنان را در نظر می‌گیرم و سعی می‌کنم معیارهای جدید در کار معمول گردند.
- موقعیت ۱۱- جدیداً به این سمت منصوب شده‌اید. مدیر قبل در کارهای کارکنان دخالتی نمی‌کرده و گروه در گذشته کارها و وظایف خود را به‌خوبی انجام می‌داده است. روابط انسانی میان اعضای گروه نیز خوب است.
- عملکرد:

- کارکنان را برای انجام کار با روش دقیق و مشخص هدایت می‌کنم.
- کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت داده و کمک مؤثر آنان را مورد تأکید قرار می‌دهم.
- عملکرد گذشته را با کارکنان مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌دهم، سپس لزوم انجام اقدامات جدید را بررسی می‌کنم.
- مانند گذشته کارکنان را به حال خود می‌گذارم.
- موقعیت ۱۲- اطلاعات اخیر نشان‌دهنده وجود مشکلاتی در بین کارکنان است. رکورد کاری این گروه در حد قابل ملاحظه است. اعضای گروه به‌طور مؤثری اهداف بلندمدت را دنبال کرده‌اند. سال گذشته گروه باهم به‌طور هماهنگ کار کرده و همگی در کار خود تبحر کافی دارند.
- عملکرد:
- راه‌حلی را که به نظرم می‌رسد در مورد کارکنان به کار می‌بندم، ضمن آنکه لزوم انجام اقدامات جدید را بررسی می‌کنم.
- به کارکنان اجازه می‌دهم مشکل خود را خودشان حل کنند.
- با سرعت و قاطعیت در اصلاح اشتباه و خط‌مشی جدید اقدام می‌کنم.
- در بحث مربوط به مشکل شرکت می‌کنم، ضمن آنکه کارکنان را مورد حمایت قرار می‌دهم.