



## بررسی سبک‌های رهبری مدیران سازمان و رابطه آن با انگیزش کارکنان (مورد مطالعه: سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران)

محمد عباسی<sup>۱</sup>  
فاطمه جعفرنیا\*<sup>۲</sup>  
محسن اکبری<sup>۳</sup>

### چکیده

یکی از مفاهیم اصلی رویکردهای پسانوین و معاصر، مفهوم «رهبری» است. یکی از وظایف مهم مدیریت، رهبری است و برخی از صاحب‌نظران مدیریت، رمز موفقیت مدیران را در توان رهبری منابع انسانی تحت سرپرستی آن‌ها می‌دانند. این مقاله به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» پرداخته است. کارکنانی که دارای مقام کارشناس و بالاتر بودند به‌عنوان جامعه نمونه این پژوهش انتخاب شدند که با توجه به مشخص بودن تعداد جامعه آماری، ۲۳۹ نفر به‌عنوان جامعه نمونه برای این پژوهش انتخاب شدند. نتایج نشان داد که از میان میانگین‌های به‌دست‌آمده، سبک رهبری مشورت‌جویانه بیشترین میانگین را دارد؛ بدان معنا که در حال حاضر در «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» این سبک بیش از سایر سبک‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. بعد از آن سبک رهبری مشارکت‌جویانه، سبک رهبری خیرخواهانه و سبک رهبری مستبدانه قرار دارند؛ همچنین سبک اقتدارگری مستبدانه رابطه منفی بر انگیزش کارکنان دارد؛ به‌علاوه علی‌رغم وجود رابطه معنادار بین سبک رهبری خیرخواهانه با انگیزش کارکنان، در بررسی رابطه همزمان سبک‌های رهبری اثر این متغیر خنثی شد و در نتیجه سبک رهبری خیرخواهانه با انگیزش کارکنان رابطه معناداری ندارد. بر اساس نتایج رگرسیون، دو سبک رهبری مشورت‌جویانه با ضریب بتای ۰/۲۱۲ و مشارکت‌جویانه با ضریب بتای ۰/۳۵۵ اثر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان دارند؛ بنابراین سبک رهبری مشارکت‌جویانه بیشترین تأثیر مثبت را بر انگیزش کارکنان دارد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مدیران را در انتخاب سبک رهبری که باعث افزایش انگیزش کارکنان می‌شود، یاری کند و مسیر جدیدی را برای مطالعات دانشگاهی و تجربه‌های عملی در حوزه سبک‌های رهبری و انگیزش کارکنان هموار سازد.

**واژگان کلیدی:** رهبری، سبک رهبری، انگیزش.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۹/۱۴، ۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۳.

۱. استادیار و عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات واحد تهران.

E-mail: fa.jafarnia@gmail.com

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

## ۱. مقدمه

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی می‌دانند و از این‌رو مدیریت را کار با دیگران و از طریق آنان در جهت کسب اهداف سازمان دانسته‌اند و ساخت یک مجموعه متشکل از ارزش‌های اقتصادی، مذهبی، فلسفی، هنری، سیاسی و غیره است که در شکل رفتار فردی مدیر و بافت اجتماعی سازمان جلوه‌گر می‌شود. اثربخش بودن فعالیت‌های مدیریت به تمایلات افراد درون سازمان در انجام وظایف محوله آن‌ها بستگی دارد؛ از سوی دیگر همه رفتارهای افراد هدف‌دار است. دو عامل انگیزه و هدف رفتار را شکل می‌دهد؛ از این‌رو انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف و همسویی اهداف فردی با اهداف سازمان نقش اساسی در موقعیت سازمانی دارد.

با تأمل در پژوهش‌های انجام‌شده می‌توان نتیجه گرفت که همه فعالیت‌های دانشمندان علم مدیریت پیرامون محوری به نام انسان در گردش هستند. با توجه به متون مدیریتی که در عصر حاضر به نگارش درآمده است، مشاهده می‌شود که دانشمندان، نظریه‌پردازان، مدیران و رهبران سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و موفق دنیا از منابع انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی سازمان یاد می‌کنند؛ بنابراین مسئله توجه به شناخت و نیاز انسان و کارکنان بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گرفته است.

در عصر حاضر رهبری اداره‌ها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور مرهون عملکرد رهبران لایق و باکفایت است. لازمه توفیق یافتن مدیران در این امر، پدیدآوردن و نگهداری محیطی است که در آن افراد برای دستیابی به هدف‌های مشترک بتوانند به‌صورت گروهی تلاش کنند. در نظر داشتن سائق‌های انگیزش یا انگیزاننده در وظایف، نقش‌ها و تمامی موقعیت‌های رهبری انسان‌ها باید بر پایه آگاهی از مفهوم انگیزش صورت گیرد. نخستین و مهم‌ترین وظیفه رهبران این است که با سوق‌دادن افراد به کار و تلاش، به‌دست‌آوردن هدف‌های گروهی و انجام مأموریت‌ها را ممکن و میسر سازند و مستلزم آن است که بدانند چه عواملی انسان‌ها را به تلاش و کوشش وادار می‌سازد و یا چه عواملی موجب انگیزش آن‌ها می‌شود (کونتر و همکاران، ۱۹۸۲). به‌کارگیری فنون و دانش عملکرد، دقت در محتوای مدیریت و توجه به سبک آن، تأثیرات مدیریت بر افکار کارکنان و نتایج مطلوب باعث رشد و شکوفایی سازمان خواهد شد.

در این پژوهش جایگاه و سبک مدیریت در سطحی از کارکنان سازمان که می‌توانند تأثیرگذار باشند و ایجاد انگیزه در آنان می‌تواند کمک خوبی برای مدیریت و همچنین جلب رضایت‌مندی ارباب‌رجوع باشد، بررسی می‌شود؛ بنابراین این سؤال مطرح می‌شود که سبک مدیریت می‌تواند چه تأثیری بر انگیزش و درنهایت بر موفقیت و شیوه مطلوب ارائه خدمات برای کارکنان در سازمان داشته باشد؟

## ۲. مبانی نظری پژوهش

**رهبری:** رهبری فرآیند تغییر هدف‌داری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می‌پیوندند و حرکت به سمت چشم‌انداز را آغاز می‌کنند (لوب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). رهبری عمل تأثیرگذاری بر افراد است؛ به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف گروهی تلاش کنند. نخستین پژوهش درباره رهبری در سال ۱۹۰۴ منتشر شد (فیدلر، ۱۳۷۲) جرج تری<sup>۲</sup> معتقد است رهبری عمل تأثیرگذاری بر افراد است به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف گروهی تلاش کنند. به نظر کیت دیویس<sup>۳</sup>، رهبری، توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه برای هدف‌های معین و به عقیده هارولد کونتز<sup>۴</sup>، رهبری، تحت تأثیر قراردادن دیگران برای کسب هدف مشترک است. اصولاً رهبری را هنر نفوذ در دیگران می‌دانند.

**شیوه‌های مطالعه رهبری:** مبانی نظری رهبری بسیار زیاد است؛ ولی به طور کلی سه روش برای مطالعه رهبری در نظر گرفته می‌شود:

**نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری:** بر اساس این نظریه رهبران ابرمردانی هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی هستند، شایسته رهبری شده‌اند. یکی از پژوهشگران چهار خصوصیت عمده زیر را بیان کرده است:

۱. هوش؛ ۲. بلوغ اجتماعی و وسعت دید (از نظر عاطفی باثبات و دارای اعتمادبه‌نفس هستند)؛ ۳. انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل به هدف؛ ۴. انسان‌گرایی.

الوانی (۱۳۸۹)، شش خصوصیت برای رهبران بیان کرده است: ۱. خصوصیات ظاهری و فیزیکی؛ ۲. زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربه؛ ۳. هوش؛ ۴. شخصیت برون‌گرا؛ ۵. خصوصیات شغلی مانند تلاش و پشتکار و ابداع و ابتکار؛ ۶. خصوصیات اجتماعی مانند مراتبات اجتماعی و سیاسی. یادآوری این نکته ضروری است که فقط هوش و ذکاوت اثبات شده است و در مورد سایر خصوصیات اتفاق نظر وجود ندارد (الوانی، ۱۳۸۹).

**نظریه‌های رفتار رهبری:** در این نظریه‌ها به جای توجه به خصوصیات فردی، روش‌ها و

1. Laub

2. george terry

3. keith davis

4. Harold koontz

شیوه‌های رهبری مدنظر است.

۱. بر اساس یک طبقه‌بندی رفتار رهبران به دو نوع انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم می‌شود. رهبران انسان‌گرا توجه خود را مصروف اعضای سازمان می‌کنند، هدف‌گذاری جمعی را ترویج می‌دهند و به کارکنان اعتماد دارند و برای آن‌ها ارزش قائل هستند.

رهبران سازمان‌گرا اهداف و مأموریت‌های سازمان را مقدم بر افراد می‌دانند. بیشتر به قوانین و مقررات سازمانی اتکا دارند و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار می‌دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند؛

۲. سبک‌های رهبری در نظریه‌ای دیگر که «شبکه مدیریت بلبک و موتان» نام دارد در ۸۱ نوع طبقه‌بندی شده و به تفصیل در مورد هر سبک که آمیزه‌ای از انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی است بحث شده است.

۳. در نظریه «رنسیس لیکرت<sup>۱</sup>» سبک‌های رهبری به چهار نوع تقسیم شده و از هر یک به عنوان یک سیستم نام برده شده است (از این نظریه به عنوان مدل این پژوهش استفاده شده است)

الف) سیستم یک: کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است. مدیران به مرئوسان اعتماد ندارند.

ب) سیستم دو: رابطه آمرانه همچنان برقرار است؛ اما کمی تلطیف شده و چون رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدران است و تصمیم‌گیری همچنان بر عهده مدیران است.

پ) سیستم سه: اعتماد و اطمینان در حد خوبی است و در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود؛ اما مسائل عمده سازمانی همچنان بر عهده رهبر و مدیر است.

ت) سیستم چهار: اعتماد و اطمینان در حد کمال است و رابطه صمیمانه و مشارکت‌جویانه است. تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی و گروه‌های رسمی و غیررسمی در هم آمیخته‌اند.

**نظریه موقعیتی و اقتضایی:** شیوه مناسب رهبری بر اساس شرایط و مقتضیات است.

الف) سه عامل اثرگذار است: ۱. عوامل مربوط به رهبر؛ ۲. عوامل مربوط به پیروان؛ ۳. عوامل مربوط به شرایط و موقعیت.

ب) شبکه مدیریت سه‌بعدی: سه بُعد: ۱. سازمان‌گرایی ۲. انسان‌گرایی ۳. شرایط و موقعیت

پ) تطبیق موقعیت رهبری با سبک رهبری

تطبیق موقعیت: ۱. چگونگی رابطه رهبر و پیرو؛ ۲. میزان مشخص بودن ساختار و وظایف در

سازمان؛ ۳. میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر

سبک رهبری: دو بُعد و دو سبک آمرانه و انسان‌گرا

**مدل سیستم چهار رنسیس لیکرت:** بنا بر مدل لیکرت که به‌عنوان ادامه مطالعات «دانشگاه میشیگان» (یکی از شیوه‌های مطالعه رهبری بر حسب رفتارهای رهبری) است، رفتارهای مدیران در چهار گروه قرار می‌گیرد. هر گروه پیش‌فرض‌های معین و رفتارهای مشخصی را دربرمی‌گیرد.

**الف) سیستم ۱ (اقتدارگرایی مستبدانه)<sup>۱</sup>:** کارکنان در مورد بحث و تبادل نظر در موضوع‌های مربوط به کار، خود را آزاد حس نمی‌کنند (امیرکبیری، ۱۳۸۵). مرئوسان به ایجاد ترس و تهدید و مجازات و پاداش‌های خاص و ارضای احتیاج در سطح فیزیولوژیک و امنیت به کار وادار می‌شوند. در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اطمینان ندارند و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است (الوانی ۱۳۷۴). کار گروهی در چنین محیطی که بی‌اعتمادی بر آن حاکم است، تشویق نمی‌شود. روحیه افراد ضعیف و بازدهی پایین است. غیبت از کار افزایش می‌یابد. کارکنان را باید از نزدیک تحت کنترل قرار داد، در این سبک هر نوع تعامل بین روسا و مرئوسان با ارفاق و مدارا از طرف روسا و با ترس و احتیاط از طرف مرئوسان صورت می‌گیرد (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳).

**ب) سیستم ۲ (اقتدارگرایی خیرخواهانه)<sup>۲</sup>:** از این سبک به‌عنوان «مدیریت دلسوزانه» نیز یاد شده است و به مدیریتی گفته می‌شود که مدیر اعتماد و اطمینانی تمکین‌کننده نسبت به زیردستانش دارد و بخش اعظم تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌های سازمان از بالا گرفته می‌شود؛ اما بسیاری از تصمیم‌های قالبی و از پیش تعیین شده را افراد پایین‌تر می‌گیرند. با اینکه روند کنترل در هیئت‌رئیس متمرکز است؛ اما قدری از آن به سطوح پایین تفویض می‌شود. در این سبک زیردستان خود را آزاد حس نمی‌کنند و مدیران گاهی نظرهای زیردستان را جویا می‌شوند (امیرکبیری، ۱۳۸۵).

**ج) سیستم ۳ (مشورت‌جویانه)<sup>۳</sup>:** این سبک به وضعیتی اطلاق می‌شود که مدیر اعتماد و اطمینان قابل توجه، اما نه کامل، به مرئوسان دارد. خط‌مشی عمومی و تصمیم‌های کلی از بالا اتخاذ می‌شود؛ ولی به طبقات پایین اجازه داده می‌شود تا در تصمیم‌گیری‌های خاصی شرکت داشته باشند. کنش متقابل در حد تعادل بین سرپرست و مرئوس وجود دارد که اغلب با اعتماد و اطمینان

1. Explolitive authoritative

1. Benevolent authoritative

2. Consultative

همراه است. زیردستان تا حدودی خود را آزاد حس می‌کنند و مدیران خواهان حفظ کنترل بر تصمیم‌ها هستند (امیرکبیری، ۱۳۸۵). علاقه‌مندی به کار در کارکنان تشویق می‌شود. این نظام، فرصت‌هایی برای کسب تجربه‌های جدید و ایجاد خلاقیت به وجود می‌آورد. افراد به وجود سازمان خود افتخار می‌کنند و کار گروهی تشویق می‌شود و غیبت و ضایعات در این سیستم کاهش می‌یابد (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۰).

**سیستم ۴ (مشارکت‌جویانه)<sup>۱</sup>:** تصمیم‌گیری به‌صورتی وسیع، ضمن آنکه تمامیتی خاص برخوردار است، در کل سازمان پراکنده است. جریان ارتباطات نه‌تنها از پایین به بالا و از بالا به پایین است؛ بلکه در میان همکاران نیز وجود دارد. کنش متقابل در حد وسیع و دوستانه میان رئیس و مرئوس وجود دارد و دارای درجه‌های بالای اعتماد و اطمینان است. مسئولیت گسترده‌ای در جهت فرآیند کنترل وجود دارد که واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن شرکت می‌کنند (قاسمی، ۱۳۸۸).

پژوهش‌های لیکرت نشان داده است، گروه‌هایی که کارایی بیشتری دارند تحت مدیریتی از نوع سیستم سه و سیستم چهار بوده‌اند و گروه‌هایی که کارایی آن‌ها ضعیف است تحت مدیریتی از نوع سیستم یک و سیستم دو قرار داشته‌اند. در رابطه با سیستم چهار ضمن پژوهش‌های مختلف، انتقادهایی نیز صورت گرفته است. جدا از این انتقادات اجرای سیستم چهار به‌صورت مدلی که در همه‌جا و همیشه مؤثر و کارآمد باشد و جنبه ایده‌آل داشته باشد مورد تردید قرار گرفته است. سبک‌های رهبری مورد نظر در این پژوهش، همان سبک‌های رهبری لیکرت است که توضیحات آن به‌طور مفصل ارائه شد (امیرکبیری، ۱۳۸۵).

**نظریه‌های معاصر انگیزش:** کمپل و همکاران (۱۹۷۰)، نظریه‌های انگیزش را در دو چارچوب کلی تقسیم کردند:

**نظریه‌های محتوایی:** نظریه‌های محتوایی به توصیف «هست» و «نیازها» می‌پردازند و نظریه‌پردازان محتوایی در صدد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر نظریه‌های محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جست‌وجوی عواملی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می‌سازد (نایلی، ۱۳۷۳). نظریه‌های محتوایی عبارت‌اند از: سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نیازهای زیستی، تعلق

و رشد، انگیزشی - بهداشتی و نظریه X و Y.

**نظریه سلسله‌مراتب نیازها:** ابراهام هارولد مازلو<sup>۱</sup>، مدل خود درباره انگیزش انسانی و احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم کرد و آن را سلسله‌مراتب نیازها نامید که عبارت‌اند از: ۱. نیازهای فیزیولوژیک؛ ۲. نیازهای ایمنی؛ ۳. نیازهای مربوط به تعلق؛ ۴. نیاز به قدرت و منزلت؛ ۵. خودیابی یا شکوفایی. بر اساس این نظریه روشی که انسان‌ها تقدم و تأخر ارضای نیازهای خود را با آن معین می‌کنند در مجموعه‌ای از پیش تعیین‌شده قابل پیش‌بینی و در تمام جوامع یکسان است.

**نظریه انگیزش و بهداشت روانی:** فردریک هرزبرگ<sup>۲</sup> اعتقاد داشت، افراد دارای نیازهایی هستند که برای ارضای آن‌ها تلاش می‌کنند. در این نظریه، نیازها به دو دسته کاملاً مجزای انگیزاننده‌ها و نگهدارنده‌ها تقسیم شده‌اند. انگیزاننده‌ها یا ارضاکنده‌ها نیازهای سطوح بالا هستند. این نیازها از نظر محتوایی درونی هستند، به‌گونه‌ای به تمایلات ذاتی انسان ارتباط دارند که موجب چالش افراد، استقلال و کامل شدن فرد می‌شوند؛ به‌علاوه انگیزه‌ها مستقیم به رضایت شغلی و اجرا مربوط می‌شوند و نقش محرک اولیه را در تشویق کارکنان به انجام کار بر عهده دارند. اگر این عوامل در محیط کار وجود داشته باشد، توانایی بالا بردن رضایت شغلی را دارند؛ ولی نبود آن‌ها در محیط کار موجب عدم رضایت شغلی نمی‌شود و فقط احساس بی‌تفاوتی را تشدید می‌کند.

**نظریه دو ساحتی انسان، نظریه X و Y:** «مک‌گریگور» برداشت‌ها، طرز تلقی و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسان‌ها به دو گروه تقسیم می‌کند و به دلیل آنکه پیش‌دآوری در مورد آن‌ها صورت نگیرد، آن‌ها را با حروف X و Y مشخص کرده است.

### پیش‌فرض مدیران در مورد جنبه‌های انسانی کار

مفروضات نظریه X

۱. بیشتر آدم‌ها به‌صورت ذاتی تنبل و از کار بیزار هستند؛
۲. بیشتر آدم‌ها از قبول مسئولیت فراری هستند؛
۳. آدم‌ها باید از طریق مشوق‌های مادی و یا محرومیت‌های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار

1. Abraham H. Maslow

1. Frederik Herzberg

شوند:

۴. علاقه، موهبتی کمیاب است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردار هستند؛
۵. شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیت‌های افراد است.  
مفروضات نظریه Y
  ۱. در شرایط مطلوب، کار می‌تواند مانند بازی طبیعی باشد؛
  ۲. در شرایط خاص آدمی نه‌تنها مسئولیت را می‌آموزد؛ بلکه آن را با اشتیاق جست‌وجو می‌کند؛
  ۳. اگر آدمی به هدف فعالیت خود مؤمن و معتقد باشد، می‌تواند خودش را بهتر از دیگران کنترل کند و احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است؛
  ۴. نارسایی و شکست تلاش‌های سازمانی معلول سهل‌انگاری برای از بین بردن چهل و پرورش استعدادها نیست؛
  ۵. ظرفیت خلاقیت عمومی در حل مسائل سازمانی تابع قانون توزیع طبیعی است.  
بدین ترتیب مدیران و سبک‌های مدیریتی که بر مبنای نظریه دو ساحتی انسان به هدایت افراد سازمان می‌پردازند (سید جوادین، ۱۳۸۶).

**نظریه نیازهای سه‌گانه مک کله لند:** دیوید مک کله لند سه عامل انگیزش را در مورد نیازها پیشنهاد کرد که عبارت‌اند از: نیاز به کسب موفقیت؛ نیاز به کسب قدرت؛ نیاز به کسب دوستی و روابط (استفین رابینز، ۱۳۸۹).

**نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد:** در پاسخ به انتقادهای وارده به نظریه مازلو، شخصی به نام «کلایتون آلدرفر» نظریه‌ای را معرفی کرد که شباهت زیادی با نظریه سلسله‌مراتب نیازها دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها سلسله‌مراتب قائل نیست و آن‌ها را در یک پیوستار موردبررسی و کارکرد قرار می‌دهد. در این نظریه نیازهای زیستی همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله‌مراتب نیازها است. نیاز تعلق به نیازهایی مانند محبت، کرامت و احترام توجه دارد و نیاز به رشد به نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶).

**نظریه‌های فرآیندی:** این نظریه‌ها بیشتر شناختی هستند و به چرایی‌ها پاسخ می‌دهند. عوامل مؤثر در انگیزش چندان موردتوجه نظریه‌های فرآیندی قرار نمی‌گیرد (نایلی، ۱۳۷۳). دو نظریه مهم فرآیندی عبارت‌اند از: نظریه انتظار و نظریه برابری

**نظریه انتظار:** نظریه انتظار یک مدل انگیزش پیچیده است و به تشخیص چگونگی انتخاب راه



انجام کار به وسیله افراد مربوط می‌شود. این نظریه علت اینکه چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می‌دهند و انتخاب می‌کنند، شرح می‌دهد و انگیزه رفتار را با موارد زیر معین می‌کند:

- ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداش‌هایی که احتمالاً از یک رفتار معین حاصل می‌شود؛  
- جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او.

به این ترتیب انگیزش تحت تأثیر دو عامل است: نتایج مورد انتظار  $X$  جذابیت نتایج = انگیزش؛ بنابراین انگیزه انجام کار به نتایج مورد انتظار و همچنین به جذابیت آن وابسته است (سید جوادین، ۱۳۸۶).

**نظریه برابری:** نظریه برابری یکی از نظریه‌های شناختی است که رفتار را در سازمان‌های کاری توضیح می‌دهد. این نظریه نخستین بار توسط «آدامز» و «وایک» مطرح شد و مبتنی بر این پیش فرض ساده است که مردم می‌خواهند منصفانه با آن‌ها رفتار شود. فرض کلی نظریه این است که فرد ارزش نسبی بین ستاده و داده خود را با ارزش نسبی بین ستاده و داده شخص یا اشخاصی که از دیدگاه وی قابل مقایسه هستند، محاسبه و این نسبت‌ها را با هم مقایسه می‌کند. برابری در صورتی وجود خواهد داشت که نسبت ستاده به داده شخص با نسبت ستاده به داده شخص یا اشخاص دیگر برابر باشد (نایلی، ۱۳۷۳).

**پیشینه پژوهش:** صاری خان (۱۳۷۹) به بررسی وضعیت مشارکت کارکنان در اداره امور و رابطه آن با رضایت از کار در «بیمارستان شهید مدنی تبریز» پرداخت. روش پژوهش میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود نتایج پژوهش نشان داد، میزان مشارکت رابطه معناداری با میزان رضایت از کار دارد. ۸۸ درصد کارکنان دوست داشتند که تصمیم‌های واحد آن‌ها به صورت مشارکتی باشد. ۴۰ درصد کارکنان اظهار داشتند که به کار گروهی تشویق شوند. ۴۸ درصد آن‌ها نیز وجود همکاری گروهی را به منظور دستیابی به اهداف مشترک مفید اعلام کردند.

بزرگمهر (۱۳۸۱) عوامل مؤثر بر انگیزه در کارکنان «شرکت سهامی آب منطقه‌ای سیستان و بلوچستان» را بررسی کرد. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای، روش پژوهش تاریخی و نیز پژوهش میدانی استفاده شد. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت بود که قبل از تاریخ ۱۳۸۱/۱/۱ استخدام شده بودند. حجم نمونه آماری در این پژوهش ۱۵۵ نفر بود. بر اساس برخی از یافته‌های پژوهش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و شایسته‌سالاری باعث افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود.

قربانیان و همکاران (۱۳۸۹)، رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و رضایت شغلی

تکنسین‌های «فوریت‌های پزشکی شهر اصفهان» را مطالعه کردند. نتایج پژوهش نشان داد این رابطه مثبت و معنادار است.

معصومی (۱۳۷۶) به مطالعه عوامل انگیزشی و تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان «اداره پست سمنان» پرداخت. روش پژوهش میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود. برای به‌دست‌آوردن اطلاعات، حجم نمونه ۷۲ نفری از جامعه ۱۴۲ نفری کارکنان «اداره پست سمنان» انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که بین عوامل انگیزش با بهره‌وری ارتباط مستقیم وجود دارد.

ماسی و کوکی (۲۰۰۰)، رابطه رهبری تحول‌آفرین با انگیزش پیروان، فرهنگ توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را بررسی کردند در پژوهش آنان رهبری تحول‌آفرین، ۳۶ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان را تبیین کرد.

مورتون راجر ۱ (۱۹۹۶) در پژوهشی با عنوان «پیشرفت از طریق بهره‌وری» در پنج شرکت آمریکایی و با استفاده از روش مطالعه موردی به این نتیجه دست یافت که رهبری، کار گروهی با مشارکت و ارتباط بین اعضای گروه با همدیگر و با رهبر، بهره‌وری را به میزان زیادی افزایش می‌دهد. رهبر با تشکیل گروه و با استفاده از ابزارهای مناسب به‌منظور دادن بازخورد به کارکنان به آن‌ها کمک می‌کند تا کارشان را بهبود بخشند.

ویلی (۱۹۹۷) پژوهشی با عنوان «آنچه انگیزه‌های کارکنان را در طی بیش از چهار سال تحت‌تأثیر قرار داده است» انجام داد. مقایسه نتایج چهار پژوهش پیمایشی که در سال‌های ۱۹۴۶، ۱۹۸۰، ۱۹۸۶ و ۱۹۹۲ میلادی که در مورد انگیزش انجام شد، نشان داد که اولویت‌های انگیزش کارمندان در طی این سال‌ها با یکدیگر متفاوت هستند. عوامل انگیزشی برای کارکنان، بیشتر عوامل بیرونی هستند؛ هرچند در ترتیب اولویت‌بندی این عوامل نیز، کارمندان با یکدیگر متفاوت هستند. به‌طورکلی عامل مهم: مزدهای خوب به‌عنوان انگیزاننده بالا بوده است، به این معنا که یک مزد خوب یک پاداش بیرونی است.

پژوهش یادشده نشان داد که اهمیت پاداش‌های پولی برای کارمندان، با روحیه‌های آنان و مسائل مربوط به سلامتی خانوادگی آن‌ها (نیازهای خانوادگی) مرتبط است.

اشنایدر ۳ (۲۰۰۳) در پژوهشی، تعهد سازمانی، رضایتمندی شغلی و ویژگی‌های شغلی مدیران را مورد مطالعه قرار داد. بررسی روابط بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، نارضایتی شغلی و تعهد سازمانی یکی از اهداف این پژوهش بود. او برای تعیین اینکه آیا تعهد، سازمانی رضایتمندی شغلی و ویژگی‌های شغلی مدیران از تحولات محیط کار تأثیر می‌پذیرد، پژوهشی در ارتباط با ۲۰۳ مدیر از سازمان‌های عمومی و خصوصی سراسر آمریکا انجام داد. متغیرهای مورد مطالعه عبارت بودند از: ویژگی‌های شغلی (تنوع مهارت، شناخت وظیفه، اهمیت وظیفه، خودمختاری، ارتباط با دیگران)، رضایتمندی شغلی (کار فعلی، حقوق فعلی، فرصت‌ها برای پیشرفت، نظارت، شرایط شغلی) و

عوامل جمعیت‌شناختی (سن، درآمد، جنس، آموزش، مالکیت). چارچوب پژوهش بر اساس «نظریه هاک من و الدهام» در مورد نظریه ویژگی‌های شغلی طراحی شده است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رابطه بین ویژگی‌های شغلی طراحی شده است. هستند. رابطه معنادار و مثبتی بین چهار شاخص ویژگی شغلی و شش متغیر از ۷ متغیر رضایتمندی شغلی وجود دارد؛ همچنین رابطه معناداری بین متغیرهای تعهد شغلی و رضایتمندی وجود دارد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیران به‌طور متفاوتی نسبت به هر یک از متغیرهای تعهد سازمانی وفادار هستند؛ همچنین سازه چندبُعدی تعهد سازمانی در محیط کار وجود دارد. زمانی که هزینه‌ها و منافع استخدام دائم تغییر می‌کنند، رابطه بین کارفرما و کارمند نیز تغییر می‌کند.

پاریس (۲۰۰۳)، پژوهشی با عنوان «فرهنگ‌پذیری، همانندگردی، سبک‌های رهبری و تأثیر آن بر رضایتمندی شغلی» انجام داده است. او پیامدهای فرهنگ‌پذیری برای رضایتمندی شغلی شش گروه فرهنگی را به صورت زیر بررسی کرده است:

درک کارکنان از شیوه‌های مدیریت و رابطه آن با رضایتمندی شغلی، چگونه با رضایتمندی شغلی در میان شش گروه فرهنگی، شکل متفاوتی به خود می‌گیرد. میزان همانندگردی و فرهنگ‌پذیری در میان شش گروه فرهنگی چقدر است (میزانی که گروه‌های متفاوت در ارزش‌های یکدیگر سهیم می‌شوند). شش گروه موردبررسی عبارت‌اند از: آمریکایی، چینی، فیلیپینی، ژاپنی، هاوایی و سایر. نتایج پژوهش نشان داد که شش گروه فرهنگی علائمی از همانندگردی از خود نشان می‌دهند. یافته‌های مقیاس رضایتمندی شغلی نشان دادند که رضایتمندی شغلی در میان شش گروه متفاوت است. نتایج کلی حاکی از این نکته بود که اغلب گروه‌ها نسبت به محیط فیزیکی و موقعیت شغلی خود راضی بودند؛ اما نسبت به پیشرفت فردی کمتر رضایت داشتند و نسبت به شیوه‌های مدیریت و میزان درآمد حداقل رضایتمندی را داشتند. یافته‌های مقیاس شیوه‌های رهبری نشان دادند که کارکنان شیوه رهبری معطوف به زیردستان (شیوه‌هایی مثل مذاکره و غیره) را ترجیح می‌دادند؛ همچنین نتایج تحلیل واریانس نشان دادند که متغیرهایی چون پیشرفت فردی و جوّ سازمانی از شیوه‌های مدیریت تأثیر پذیرفته‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که نمرات مقیاس رضایتمندی همبستگی معناداری با تمام نمرات رضایتمندی دارد.

### سؤال‌های پژوهش

**سؤال اصلی:** آیا بین سبک رهبری مدیران «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» با میزان انگیزش کارکنان این سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟

### سؤال‌های فرعی

- آیا بین سبک رهبری اقتدارگرایی مستبدانه مدیران «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» با میزان انگیزش کارکنان این سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین سبک رهبری اقتدارگرایی خیرخواهانه مدیران «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» با میزان انگیزش کارکنان این سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین سبک رهبری اقتدارگرایی مشورت‌جویانه «مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» با میزان انگیزش کارکنان این سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین سبک رهبری اقتدارگرایی مشارکت‌جویانه مدیران «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» با میزان انگیزش کارکنان این سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟

### ۳. روش پژوهش

در این پژوهش روش پژوهش توصیفی است. متغیرها به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری مدیران «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» با میزان انگیزش کارکنان می‌پردازد. پژوهش حاضر از این نظر که به دنبال حل یک مشکل است از نوع کاربردی است و به صورت پیمایشی انجام می‌شود؛ به طوری که اطلاعات موردنظر به صورت میدانی و از طریق پرسشنامه، حضوری گردآوری می‌شود.

جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان دارای مقام کارشناسی و بالاتر «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ» اعم از رسمی، قراردادی و پیمانی اداره کل، سیزده اداره تابعه این سازمان، چهار مرکز توان‌بخشی و دو بیمارستان است که ۶۳۰ نفر هستند. برای تعیین حجم نمونه با توجه به مشخص بودن تعداد جامعه آماری از فرمول کوکران و جدول مورگان استفاده شد؛ بنابراین حجم نمونه موردبررسی، برابر با ۲۳۹ نفر است که با توجه به جامعه آماری، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای مورد استفاده قرار گرفت.

در این پژوهش از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. برای سنجش روایی ابزار پژوهش بدین صورت عمل شد که کلیه سؤال‌های آزمون با مطالعه و بررسی منابع مطالعاتی مختلف تهیه شد و سپس با استفاده از نظرهای استادان راهنما و مشاور پژوهش و چند تن دیگر از استادان مسلط به موضوع روایی این سؤال‌ها موردسنجش قرار گرفت و تغییرات لازم مطابق نظرهای آن‌ها اعمال شد. آلفای کرونباخ مربوط به سبک‌های رهبری برابر با ۰/۷۱۰ و آلفای مربوط به سؤال‌های انگیزش برابر با ۰/۸۶۴ استخراج شد؛ بنابراین پایایی در حد مناسبی است.

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از آمار توصیفی (شامل جداول توزیع فراوانی، درصد، انواع نمودارها) و آمار استنباطی (آزمون کلموگروف - اسمیرنوف، تی تک‌نمونه‌ای و تحلیل رگرسیون

چندگانه) استفاده شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

**یافته‌های توصیفی:** با توجه به داده‌های حاصل، ۶۵/۷ درصد از اعضای نمونه را مردان و ۳۴/۳ را زنان تشکیل می‌دهند. ۱۳/۰ درصد دارای مدرک دیپلم و پایین‌تر، ۲۰/۹ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۵۳/۶ درصد دارای مدرک لیسانس و ۱۲/۵ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر هستند. ۱۹/۷ درصد از اعضای نمونه از لحاظ مقام سازمانی رئیس و معاون اداره، ۲۴/۳ درصد کارشناس ارشد و ۵۶/۱ درصد کارشناس بوده‌اند. از لحاظ سابقه کار ۲۳/۰ درصد زیر ۱۰ سال، ۲۶/۸ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال، ۵۰/۲ درصد ۲۱ تا ۳۰ دارای سنوات خدمت هستند. بر حسب نوع استخدام ۶۸/۶ درصد رسمی، ۲۱/۸ درصد قراردادی، ۴/۲ درصد پیمانی و ۵/۴ درصد سایر موارد هستند.

#### بررسی پیش‌فرض استفاده از آزمون میانگین برای تحلیل فرضیه‌ها

**نرمالیتی:** جدول ۱، نشان می‌دهد که در سطح معناداری ۰/۰۵ توزیع هر چهار فرضیه نرمال است و استفاده از T تک‌نمونه‌ای تحلیل فرضیه‌ها مشکلی ندارد.

جدول ۱: نرمالیتی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	مؤلفه‌ها	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه آزمون
سبک رهبری	اقتدارگری مستبدانه	۱/۱۱۲	۰/۰۸۵	داده‌ها نرمال است
	اقتدارگری خیرخواهانه	۱/۲۴۱	۰/۰۶۹	داده‌ها نرمال است
	اقتدارگری مشورت‌جویانه	۰/۹۹۸	۰/۲۱۲	داده‌ها نرمال است
	اقتدارگری مشارکت‌جویانه	۱/۳۲۵	۰/۰۶۳	داده‌ها نرمال است
انگیزش کارکنان		۱/۰۴۵	۰/۰۹۸	داده‌ها نرمال است

**بررسی فرضیه‌های پژوهش:** در این قسمت به بررسی و تحلیل فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

**فرضیه اول:** بین سبک رهبری مستبدانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای فرضیه اول

انگیزش کارکنان	شاخصه‌های آماری	اقتدارگری مستبدانه
$-۰/۳۱۷^*$	ضریب همبستگی پیرسون	
$۰/۰۳۴$	سطح معناداری (sig)	
۲۳۹	تعداد نمونه	

طبق نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون که در جدول ۲ نشان داده شده است، سطح معناداری به‌دست‌آمده برابر با  $۰/۰۳۴$  است، اما به دلیل اینکه میزان ضریب همبستگی به‌دست‌آمده ( $-۰/۳۱۷$ ) بین ۰ و  $-۱$  قرار دارد، نوع همبستگی بین دو متغیر معکوس است. بدین ترتیب فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری مستبدانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» رابطه معنادار و معکوسی وجود دارد؛ بدین معنا که سبک رهبری اقتدارگری مستبدانه باعث کاهش انگیزش کارکنان می‌شود. فرضیه دوم: بین سبک رهبری خیرخواهانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای فرضیه دوم

انگیزش کارکنان	شاخصه‌های آماری	اقتدارگری خیرخواهانه
$۰/۲۸۵^{**}$	ضریب همبستگی پیرسون	
$۰/۰۰۸$	سطح معناداری (sig)	
۲۳۹	تعداد نمونه	

طبق نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون که در جدول ۳ نشان داده شده است، سطح معناداری به‌دست‌آمده برابر با  $۰/۰۰۸$  است و می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری خیرخواهانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی به‌دست‌آمده برابر با ( $۰/۲۸۵$ ) است که بر وجود همبستگی نسبتاً ضعیف بین این دو متغیر دلالت دارد. فرضیه سوم: بین رابطه بین سبک رهبری مشورت جویانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای فرضیه دوم

انگیزش کارکنان	شاخصه‌های آماری	اقتدارگری مشورت جویانه
$۰/۴۰۴^{**}$	ضریب همبستگی پیرسون	
$۰/۰۰۰$	سطح معناداری (sig)	

۳۳۹	تعداد نمونه	
-----	-------------	--

طبق نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون که در جدول ۴ نشان داده شده است، سطح معناداری به‌دست‌آمده برابر با ۰/۰۰۰ است؛ بدین ترتیب فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مشورت‌جویانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی به‌دست‌آمده برابر با (۰/۴۰۴) است که بر وجود همبستگی نسبتاً متوسط بین این دو متغیر دلالت دارد. فرضیه چهارم: بین سبک رهبری مشارکت‌جویانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۵: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای فرضیه دوم

انگیزش کارکنان	شاخصه‌های آماری	
۰/۶۱۳**	ضریب همبستگی پیرسون	اقتدارگری مشارکت‌جویانه
۰/۰۰۰	سطح معناداری (Sig)	
۳۳۹	تعداد نمونه	

طبق نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون که در جدول ۵ نشان داده شده است، سطح معناداری به‌دست‌آمده برابر با ۰/۰۰۰ است؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مشارکت‌جویانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میزان ضریب همبستگی به‌دست‌آمده برابر با (۰/۶۱۳) است که بر وجود همبستگی نسبتاً قوی بین این دو متغیر دلالت دارد.

**آزمون رگرسیون چندگانه:** با توجه به اینکه مطابق نتایج آزمون همبستگی، وجود رابطه معنادار بین چهار سبک رهبری لیبرت با انگیزش شغلی کارکنان در «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» تأیید شد، در این بخش با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه به بررسی چگونگی و میزان تأثیر هر یک از سبک‌های رهبری (استبدادی، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی) بر انگیزش کارکنان پرداخته شده است. در این آزمون برای تخمین متغیر وابسته پژوهش (انگیزش کارکنان) بر اساس متغیرهای مستقل (سبک‌های رهبری) استفاده شد. در این آزمون که تأثیر همزمان متغیر مستقل بر متغیر وابسته بررسی می‌شود، متغیرها به روش ورود<sup>۱</sup> وارد رگرسیون شدند. در این روش

کلیه متغیرهای واردشده در یک مرحله در تعیین رگرسیون استفاده می‌شوند. نتایج این آزمون در جدول‌های ۶، ۷ و ۸ نشان داده شده است.

جدول ۶: مدل رگرسیون برآورد شده

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	خطای معیار تخمین	دوربین واتسون
۰/۶۵۶	۰/۴۳۰	۰/۴۲۹	۰/۳۰۱	۱/۸۳۹

طبق جدول ۶، ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۶۵۶ است که میزان تغییرات ایجادشده در متغیر وابسته با تأثیر از ابعاد متغیر مستقل را توضیح می‌دهد. ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر با ۰/۴۳ است. این ضریب میزان تغییرپذیری در متغیر وابسته را نشان می‌دهد که می‌توان آن را به‌وسیله رگرسیون توضیح داد؛ به عبارت دیگر می‌توان ۴۳ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان را به تغییرات در سبک رهبری نسبت داد.

جدول ۷: تحلیل واریانس رگرسیون (ANOVA)

سطح معناداری	آماره F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰/۰۰۰	۸۷/۴۲۹	۷/۹۱۰	۴	۳۹/۵۴۹	رگرسیون
		۰/۰۹۰	۲۳۴	۱۵/۳۸۰	باقیمانده
		-	۲۳۸	۵۴/۹۲۹	کل

جدول ۷ نشان‌دهنده تحلیل واریانس رگرسیون به‌منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته است. با توجه به اینکه سطح معناداری به‌دست‌آمده برای آماره F، برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض صفر آزمون معناداری کل مدل رگرسیون مبنی بر نبود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته رد می‌شود و بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته در این پژوهش رابطه خطی وجود دارد و مدل رگرسیون معنادار است.

جدول ۸: آماره‌ها و ضرایب برآورده شده رگرسیون

متغیرها	ضرایب (B)	خطای معیار	ضرایب استانداردشده (Beta)	آماره t	سطح معناداری
عدد ثابت	۰/۲۹۹	۰/۱۸۳	-	۱/۶۲۷	۰/۱۰۴
سبک استبدادی	-۰/۱۰۹	۰/۰۵۱	-۰/۱۰۲	-۲/۱۲۵	۰/۰۰۸



۰/۱۲۳	۱/۵۵۱	۰/۰۸۳	۰/۰۵۴	۰/۰۸۳	سبک خیرخواهانه
۰/۰۰۰	۳/۷۴۹	۰/۲۱۲	۰/۰۶۸	۰/۲۱۵	سبک مشورت‌جویانه
۰/۰۰۰	۵/۴۸۳	۰/۳۵۵	۰/۰۵۶	۰/۳۴۸	سبک مشارکت‌جویانه

نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه در جدول ۸ نشان می‌دهد که سطح معناداری به‌دست‌آمده برای سبک رهبری خیرخواهانه بیشتر از ۰/۰۵ است؛ بدین ترتیب علی‌رغم وجود همبستگی این متغیر با متغیر وابسته (انگیزش کارکنان)، در بررسی تأثیر همزمان ۴ سبک رهبری لیگرت، اثر این متغیر خنثی شده است؛ در نتیجه این متغیر در انگیزش کارکنان تأثیرگذار نیست و از مدل رگرسیون خارج می‌شود.

در مورد سه سبک رهبری استبدادی، مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه، طبق جدول ۸، سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است؛ از این رو این سه سبک رهبری بر انگیزش کارکنان تأثیر دارند. با توجه به ضرایب بتا دو سبک مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه به ترتیب با ضریب ۰/۲۱۲ و ۰/۳۵۵ تأثیر مثبت بر انگیزش کارکنان دارند؛ اما سبک استبدادی با ضریب ۰/۱۰۲- تأثیر منفی بر انگیزش کارکنان دارد.

**آزمون میانگین تک نمونه‌ای<sup>۱</sup>:** در پژوهش حاضر از این آزمون برای بررسی و توصیف وضعیت موجود هر یک از متغیرهای پژوهش استفاده شد. با توجه به اینکه در پرسشنامه از طیف پنج‌گزینه‌ای لیگرت استفاده شده است؛ بنابراین در این آزمون مقدار آزمون (Test-Value=3) برابر ۳ است.

**آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای برای سنجش سبک رهبری:** در این قسمت نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت سبک رهبری در «بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» ارائه شده است. این نتایج میانگین به‌دست‌آمده برای هر یک از سبک‌های رهبری لیگرت (مستبدانه، خیرخواهانه، مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه) را در سازمان مورد مطالعه نشان می‌دهد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با آزمون t استیودنت از نرم‌افزار SPSS استفاده شده که نتایج حاصل از آن به شرح جدول‌های ۹ و ۱۰ است.

جدول ۹: آماره آزمون تی تک‌نمونه‌ای

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار از میانگین
سبک مستبدانه	۲۳۹	۳/۵۸۷۰	۰/۵۴۱۹۴	۰/۰۳۵۰۶
سبک خیرخواهانه	۲۳۹	۳/۷۷۴۱	۰/۶۳۳۵۰	۰/۰۴۰۹۸
سبک مشورت جویانه	۲۳۹	۴/۰۴۲۴	۰/۵۳۹۶۲	۰/۰۳۴۹۱
سبک مشارکت جویانه	۲۳۹	۳/۹۴۵۶	۰/۶۰۰۷۲	۰/۰۳۸۸۶

جدول ۱۰: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

متغیر	مقدار آزمون = ۳					
	آماره T	درجه آزادی	Sig. (2-tailed) سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
سبک مستبدانه	۱۶/۷۴۴	۲۳۸	۰/۰۰۰	۰/۵۸۶۹	۰/۵۱۷۹	۰/۶۵۶۰
سبک خیرخواهانه	۱۸/۸۹۰	۲۳۸	۰/۰۰۰	۰/۷۷۴۰	۰/۶۹۳۳	۰/۸۵۴۸
سبک مشورت جویانه	۲۹/۸۶۵	۲۳۸	۰/۰۰۰	۱/۰۴۲۴	۰/۹۷۳۷	۱/۱۱۱۲
سبک مشارکت جویانه	۲۴/۳۳۵	۲۳۸	۰/۰۰۰	۰/۹۴۵۶	۰/۸۶۹۱	۱/۰۲۲۲

جدول‌های ۹ و ۱۰ میانگین به‌دست‌آمده برای هر یک از سبک‌های رهبری لیکرت را در جامعه مورد بررسی نشان می‌دهند. از آنجاکه سطح معناداری به‌دست‌آمده در هر چهار سبک رهبری صفر و از مقدار خطای ۰/۰۵ کمتر است، از طرفی حد پایین و حد بالا هر دو در هر چهار سبک رهبری مثبت هستند و آماره تی نیز برای هیچ یک از سبک‌های رهبری بین ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ قرار ندارد؛ بنابراین در حال حاضر در «سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» هر چهار سبک مستبدانه، خیرخواهانه، مشورت جویانه و مشارکت جویانه در حد بالایی استفاده می‌شوند.

نتایج نشان می‌دهد که از میان میانگین‌های به‌دست‌آمده، سبک رهبری مشورت جویانه (۴/۰۴۲) بیشترین میانگین را دار؛ بدان معنا که در حال حاضر در «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» این سبک بیش از سایر سبک‌ها کاربرد دارد. بعد از آن سبک رهبری مشارکت جویانه با میانگین ۳/۹۴، سبک رهبری خیرخواهانه با میانگین ۳/۷۷ و سبک رهبری مستبدانه با میانگین ۳/۵۸ قرار دارند.

**آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای برای سنجش انگیزش کارکنان.** در این قسمت نتایج آزمون میانگین برای بررسی وضعیت انگیزش کارکنان و مؤلفه‌های آن ارائه شده است. برای بررسی و تحلیل داده‌ها با آزمون t استیودنت از نرم‌افزار SPSS استفاده شد که نتایج آن

به شرح جدول‌های ۱۱ و ۱۲ است.

جدول ۱۱: آماره آزمون تی تک‌نمونه‌ای

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار از میانگین
ماهیت کار	۲۳۹	۲/۹۸۱۵	۰/۶۸۴۸۵	۰/۰۶۳۰۷
ارتقا	۲۳۹	۳/۱۱۰۹	۰/۵۹۸۹۶	۰/۰۴۴۸۴
رشد فردی	۲۳۹	۲/۹۳۱۵	۰/۶۹۸۹۲	۰/۰۳۵۶۵
کسب موفقیت	۲۳۹	۳/۵۷۱۱	۰/۹۵۴۲۳	۰/۰۳۷۵۴
قدردانی	۲۳۹	۳/۰۱۹۴	۰/۶۸۵۷۳	۰/۰۴۲۹۵
مسئولیت	۲۳۹	۲/۹۷۱۳	۰/۶۶۴۹۸	۰/۰۳۷۷۸
انگیزش کارکنان	۲۳۹	۳/۰۸۸۶	۰/۷۴۳۵۵	۰/۰۲۶۹۶

جدول ۱۲: نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای

متغیر	مقدار آزمون = ۳					
	آماره T	درجه آزادی	Sig. (2-tailed) سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					حد پایین	حد بالا
ماهیت کار	-۰/۹۹۶	۲۳۸	۰/۳۴۵	-۰/۰۱۸۵	-۰/۳۲۱۶	۰/۰۵۸۱۳
ارتقا	۰/۸۶۵	۲۳۸	۰/۰۶۵	۰/۱۱۰۹	-۰/۲۸۵۵	۰/۱۴۴۲۳
رشد فردی	-۰/۱۰۵	۲۳۸	۰/۰۹۵	-۰/۰۶۸۵	-۰/۴۰۲۳	۰/۰۴۱۸
کسب موفقیت	۵/۳۴۴	۲۳۸	۰/۰۰۰	۰/۵۷۱۱	۰/۴۴۴۶	۰/۶۱۱۳
قدردانی	۰/۵۴۵	۲۳۸	۰/۱۵۷	۰/۰۱۹۴	-۰/۵۳۵۵	۰/۰۵۵۶۹
مسئولیت	-۰/۹۵۵	۲۳۸	۰/۳۲۴	-۰/۰۲۸۷	-۰/۵۵۷۶	۰/۰۶۳۹
انگیزش کارکنان	۰/۶۹۶	۲۳۸	۰/۱۰۸	۰/۰۸۸۶	-۰/۳۵۱۹	۰/۰۵۸۶

جدول‌های ۱۱ و ۱۲ نشان می‌دهند که سطح معناداری به‌دست‌آمده (Sig=0. 108) از مقدار خطا ( $\alpha=0. 05$ ) بیشتر است؛ بنابراین انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» در سطح چندان مناسبی نیست. همچنین جدول‌های ۱۱ و ۱۲، نتیجه آزمون تی تک‌نمونه‌ای را برای هر یک از مؤلفه‌های انگیزش کارکنان نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود در میان

مؤلفه‌های انگیزش شغلی، مؤلفه کسب موفقیت در وضعیت مناسب قرار دارد؛ زیرا میانگین آن (۳/۵۷) از مقدار آزمون بیشتر است و سطح معناداری به‌دست‌آمده برای آن کمتر از ۰/۰۵ است؛ همچنین حد بالا و حد پایین هر دو مثبت است و این امر دال بر رد فرض صفر و تأیید فرض مقابل مبنی بر مطلوب بودن وضعیت این مؤلفه است؛ اما نتایج این آزمون در مورد سایر مؤلفه‌های انگیزش شغلی نشان می‌دهد که میانگین مشاهده‌شده تقریباً برابر با مقدار آزمون است و با توجه به سطح معناداری مشاهده‌شده که بیشتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر آزمون تی برای این مؤلفه‌ها رد نمی‌شود. وضعیت این مؤلفه‌ها چندان مطلوب نیست و در سطح متوسط ارزیابی می‌شوند.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

**نتیجه‌گیری فرضیه اول:** فرضیه اول این پژوهش به دنبال آزمون وجود رابطه بین رهبری مستبدانه و انگیزش کارکنان بود. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در نمونه مورد مطالعه نشان داد که رابطه‌ی معناداری بین این دو متغیر وجود دارد. ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر با  $-0/317$  - به‌دست آمد که با توجه به منفی بودن ضریب به‌دست‌آمده، بین سبک رهبری مستبدانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» همبستگی معکوس و معناداری وجود دارد؛ یعنی هرچه حاکمیت این سبک بیشتر شود، در مقابل انگیزش کارکنان کمتر می‌شود.

در سبک رهبری مستبدانه، کارکنان در مورد موضوع‌های مربوط به کار، آزادانه اظهارنظر نمی‌کنند. اغلب کارکنان با ایجاد ترس و تهدید و مجازات و پاداش‌های خاص و ارضای احتیاج در سطح فیزیولوژیک و امنیت به کار وادار می‌شوند. در این سبک که کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اطمینانی ندارند و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است. روحیه افراد ضعیف و غیبت از کار افزایش می‌یابد. در چنین وضعیتی انگیزه کارکنان برای انجام وظایف خود تنزل پیدا خواهد کرد.

**نتیجه‌گیری فرضیه فرعی دوم:** فرضیه دوم این پژوهش به دنبال آزمون وجود رابطه بین سبک رهبری خیرخواهانه و انگیزش کارکنان بود. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در نمونه مورد مطالعه نشان داد که رابطه معناداری بین این دو متغیر وجود دارد؛ بنابراین بین سبک رهبری خیرخواهانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» همبستگی مثبت و معنادار، اما نسبتاً ضعیف، وجود دارد. در این سبک رهبری همچنان کارکنان آزادی عمل ندارند؛ اما گاهی مدیریت برای تصمیم‌گیری از آن‌ها نظرخواهی می‌کند و به نظر می‌رسد همین توجه اندک به کارکنان می‌تواند برانگیختگی آن‌ها را به دنبال داشته باشد. طبق نتیجه این فرضیه، می‌توان

گفت که این سبک رهبری نمی‌تواند انگیزه کافی و لازم را در کارکنان ایجاد کند.

**نتیجه‌گیری فرضیه فرعی سوم:** فرضیه سوم این پژوهش به دنبال آزمون وجود رابطه بین سبک رهبری مشورت‌جویانه و انگیزش کارکنان بود. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در نمونه مورد مطالعه نشان داد که رابطه معناداری بین این دو متغیر وجود دارد؛ بنابراین بین سبک رهبری مشورت‌جویانه و انگیزش کارکنان «بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد؛ بدین معنا که با حاکمیت سبک رهبری مشورت‌جویانه در سازمان، انگیزش کارکنان افزایش می‌یابد. در این سبک رهبری، اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه‌ای، ولی نه در حد کامل، از سوی رهبران به زیردستان وجود دارد؛ اما رهبران خواهان حفظ کنترل بر تصمیم‌ها هستند و زیردستان خود را تا حدودی آزاد حس می‌کنند و به‌طور کلی رهبران نظرهای زیردستان را جویا می‌شوند و سعی می‌کنند آن‌ها را به کار گیرند؛ به همین دلیل این سبک از رهبری نسبت به سبک خیرخواهانه انگیزش بیشتری در کارکنان ایجاد می‌کند.

**نتیجه‌گیری فرضیه فرعی چهارم:** فرضیه چهارم این پژوهش به دنبال آزمون وجود رابطه بین سبک رهبری مشارکت‌جویانه و انگیزش کارکنان بود. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در نمونه مورد مطالعه نشان داد که رابطه معناداری بین این دو متغیر وجود دارد؛ بنابراین بین سبک رهبری مشارکت‌جویانه و انگیزش کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. از آنجایی که در این سبک از رهبری، کارکنان کاملاً آزادی عمل دارند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند و از طرفی اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران وجود دارد؛ بنابراین کارکنان احساس تعهد بیشتری نسبت به شغل و سازمان دارند و انگیزه بالایی برای موفقیت شغلی کسب می‌کنند؛ بنابراین با حاکمیت سبک رهبری مشارکت‌جویانه در سازمان انگیزش کارکنان بیش‌ازپیش افزایش می‌یابد.

**یافته‌های جانبی پژوهش:** این پژوهش همچنین درصدد بررسی تأثیر هریک از سبک‌های رهبری لیکرت بر انگیزش کارکنان بود؛ بنابراین از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که سبک رهبری بر انگیزش کارکنان تأثیر دارد و ضریب تعیین به‌دست‌آمده برابر با ۰/۴۳ است که نشان می‌دهد ۴۳ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان را می‌توان به سبک رهبری نسبت داد؛ همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد سبک اقتدارگری مستبدانه (با ضریب بتای ۰/۱۰۲-) تأثیر منفی بر انگیزش کارکنان دارد؛ به‌علاوه، مشخص شد علی‌رغم وجود رابطه معنادار بین سبک رهبری خیرخواهانه با انگیزش کارکنان در بررسی تأثیر هم‌زمان سبک‌های رهبری اثر

این متغیر خنثی شد است و در نتیجه سبک رهبری خیرخواهانه بر انگیزش کارکنان تأثیر معناداری ندارد؛ اما بر اساس نتایج رگرسیون، دو سبک رهبری مشورت‌جویانه با ضریب بتای  $0/212$  و مشارکت‌جویانه با ضریب بتای  $0/355$  اثر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان دارند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری مشارکت‌جویانه بیشترین اثر مثبت را بر انگیزش کارکنان دارد.

در این پژوهش برای بررسی وضع موجود متغیرها از آزمون تی استیودنت استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که در حال حاضر در «سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران»، سبک رهبری مشورت‌جویانه حاکم است؛ هرچند میانگین سه سبک دیگر نیز در حدی بود که می‌توان گفت هر چهار سبک بالاتر از حد میانگین استفاده می‌شوند؛ اما سبک رهبری مشورت‌جویانه با میانگین  $4/04$  بیش از سایر سبک‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و بعد از آن سبک رهبری مشارکت‌جویانه با میانگین  $3/94$ ، سبک رهبری خیرخواهانه با میانگین  $3/77$  و سبک رهبری اقتدارگری مستبدانه با میانگین  $3/58$  قرار دارند.

با توجه به اینکه طبق نتایج رگرسیون، سبک رهبری مشارکت‌جویانه بیشترین تأثیر مثبت را بر انگیزش کارکنان دارد؛ بنابراین باید مدیران سازمان مورد مطالعه بیشتر به سمت استفاده از این سبک حرکت کنند و با توجه به اثر منفی سبک اقتدارگری مستبدانه بر انگیزش، حتی‌الامکان استفاده از این سبک را به حداقل برسانند.

نتایج آزمون تی استیودنت نشان داد که وضعیت انگیزش کارکنان در «بنیاد شهید و امور ایثارگران» چندان مطلوب نیست. میانگین به‌دست‌آمده برای انگیزش کارکنان برابر با  $3/08$  است که بر وضعیت متوسط این متغیر در جامعه مورد مطالعه دلالت دارد. این نتایج نشان می‌دهد که مدیریت سازمان باید از برنامه‌ها و اقدامات سازنده‌ای برای افزایش انگیزش کارکنان استفاده کند که با توجه به نتایج این پژوهش، استفاده از سبک رهبری مشارکت‌جویانه می‌تواند یکی از سازوکارهای افزایش انگیزش کارکنان باشد.

### پیشنهادها

در ادامه پیشنهادهای پژوهش بر اساس نتایج و یافته‌ها ارائه شده است که شامل پیشنهادهای مرتبط با نتایج فرضیه‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی است.

### پیشنهادهای مرتبط با نتایج فرضیات

**پیشنهادهای فرضیه اول:** با توجه به نتایج فرضیه اول، مشخص شد که رابطه منفی بین اعمال

سبک رهبری اقتدارگرایی مستبدانه و انگیزش کارکنان وجود دارد. در حال حاضر این سبک از رهبری در سازمان مورد بررسی بیش از حد متوسط به کار گرفته می‌شود که در کاهش انگیزه کارکنان بسیار اثرگذار است؛ به همین دلیل مدیران سازمان باید از این سبک رهبری که در مبانی نظری پژوهش به تفصیل به آن پرداخته شد، کمتر استفاده کنند؛ زیرا بر اساس نظریه تأخیر زمانی لیکرت، سبک اول ممکن است در کوتاه‌مدت بازدهی را افزایش دهد؛ اما چون سبک یادشده با گذشت زمان روحیه و انگیزه کارکنان را تضعیف و تخریب می‌کند و این مسئله در درازمدت باعث کاهش بازدهی کارکنان می‌شود. هرچند بر اساس رویکرد اقتضایی در مدیریت، بهترین سبک رهبری وجود ندارد و مدیران باید بر اساس مقتضیات و شرایط حاکم (فرهنگ سازمانی، سطح بلوغ منابع انسانی، اثرات محیطی و...) بتوانند مناسب‌ترین شیوه رهبری را به کارگیرند؛ اما امروزه با تحولات روزافزونی که در سازمان‌ها رخ می‌دهد و لزوم انعطاف‌پذیری سازمان‌ها برای پاسخگویی به این تغییرات، به نظر می‌رسد سبک‌های رهبری که مبتنی بر کنترل و نظارت شدید بر کارکنان باشد و آزادی عمل بسیار کمتری به کارکنان داده شود، دیگر چندان کارساز نباشند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران با تفویض اختیار، دادن استقلال و آزادی عمل بیشتر به کارکنان، استفاده از نظرهای کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد زمینه‌های خلاقیت و ابتکار عمل از سبک اقتدارگری مستبدانه فاصله بگیرند و زمینه‌های افزایش انگیزش کارکنان را فراهم سازند.

**پیشنهادهای فرضیه دوم:** با توجه به نتایج آزمون این فرضیه، بین سبک رهبری اقتدارگرایی خیرخواهانه و انگیزش کارکنان همبستگی وجود دارد و استفاده از این سبک باعث افزایش انگیزش کارکنان می‌شود؛ اما ضریب همبستگی به دست آمده چندان قابل ملاحظه نیست و با توجه به نتایج رگرسیون چندگانه مبنی بر خنثی شدن اثر این سبک از رهبری بر انگیزش کارکنان، پیشنهاد می‌شود مدیران گرایش کمتری برای استفاده از این سبک داشته باشند؛ همچنین باید به این نکته دقت کرد که در حال حاضر این سبک در سازمان مورد بررسی از سبک‌هایی است که بیشتر از حد متوسط از آن استفاده می‌شود. با وجود اینکه در این سبک گاهی از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نظرخواهی می‌شود، اما اغلب تصمیمات به صورت مستقل و متمرکز توسط مدیران اتخاذ می‌شود، در چنین شرایطی نمی‌توان انتظار داشت تا انگیزش کارکنان ارتقا یابد. مشابه پیشنهادهای مربوط به فرضیه اول و با تأکید بر اجتناب از این سبک در اغلب شرایط، پیشنهاد می‌شود نظرهای کارکنان ارزشمند تلقی شود و در تصمیم‌ها، مورد بررسی قرار گیرد، از ایده‌های خلاقانه کارکنان استقبال شود و فرصت‌هایی برای مشارکت آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری فراهم شود.

**پیشنهادهای فرضیه سوم و چهارم:** با توجه اینکه همبستگی و اثر مثبت و معنادار هر دو سبک

مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه بر انگیزش کارکنان تأیید شد و استفاده از هر دو سبک در «سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران» برای افزایش انگیزش کارکنان مفید خواهد بود؛ بنابراین پیشنهادهای مرتبط با این دو فرضیه به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. نگرش به مدیریت به مثابه یک حرفه: اگر مدیریت به مثابه یک حرفه مانند پزشکی در نظر گرفته شده و مدیر به‌عنوان یک پزشک تصور شود که باید مشکلات سازمان خود را شناخته و آن را درمان کند، در این صورت مدیران می‌توانند شناخت جامعی از وضعیت کارکنان خود (سطح رضایتمندی، سطح انگیزش، سطح تعهد و غیره) به‌دست آورند و تدابیر لازم برای ارتقا و افزایش و رفع موانع را به‌کار گیرند؛

۲. ایجاد فرهنگ سازمانی که مشوق اعمال سبک‌های رهبری مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه باشد: هدف از اشاره نخست به فرهنگ این است که همیشه باید به هر فن و رویکرد مدیریتی، با ویژگی فرهنگی جامعه مربوطه یکجا پرداخته شود. در یک سازمان، فرهنگ نقش متفاوتی را ایفا می‌کند و موجب به‌وجود آمدن و شکل دادن به نگرش، انگیزش و رفتار کارکنان می‌شود.

با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر اینکه سبک‌های مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهد، می‌توان نوعی از فرهنگ سازمانی را که این سبک‌ها را تشویق می‌کند، در این سازمان ایجاد و تقویت کرد؛

۳. استفاده از ساختار سازمانی که تسهیل‌کننده به‌کارگیری سبک‌های رهبری مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه باشد: در این خصوص لازم است تا سازمان از ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی که همراه با نظارت و کنترل شدید، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، خشک و انعطاف‌ناپذیر هستند، اجتناب کند و آن را با ساختار نوین و متناسب با عصر اطلاعات که مستلزم عدم‌تمرکز، انعطاف‌پذیری، تأکید بر کار گروهی و غیره است، جایگزین کند؛

۴. بازطراحی فرآیندها و رویه‌های سازمانی به‌طوری‌که رهبری مشارکتی را ترغیب نماید: در این زمینه ایجاد سیستم نظام پیشنهادها با هدف استفاده از استعداد، ابتکار و خلاقیت کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها، برگزاری جلسه‌های مشورتی با هدف تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری با روش توافق گروهی که علاوه بر ایجاد ارتباط بین سطوح مختلف سازمانی، تصمیم‌گیری به تناسب در تمام سطوح توزیع و باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود، ایجاد کانال‌های ارتباطاتی اثربخش و غیره پیشنهاد می‌شود؛

۵. افزایش سطح یادگیری کارکنان: این مفهوم اهمیت منابع انسانی و ضرورت بالندگی کارکنان را مطرح می‌کند که متعاقباً دستیابی به اهداف سازمان را نزدیک‌تر و بهره‌وری را بالاتر می‌برد. از مهم‌ترین عواملی که باعث می‌شود استفاده از سبک‌های مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه در «سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران» تسهیل شود و زمینه افزایش انگیزش کارکنان فراهم



شود، افزایش سطح یادگیری در سازمان است؛ به این صورت که کارکنان سازمان با افزایش آگاهی و توانمندی‌های خود، شرایط را برای به‌کارگیری سبک‌های مشورت‌جویانه و مشارکت‌جویانه هموار می‌سازند. تفکر اصلی یادگیری آن است که سازمان باید منابع انسانی خود را طوری توسعه بدهد که سازگاری با تغییرات در محیط خود را فراهم کند و بالندگی و غنی‌سازی ظرفیت خلاق در سازمان‌ها را هدف قرار می‌دهد.

**پیشنهاد‌های برای پژوهش‌های آتی:** با توجه به نتایج و یافته‌ها و با درک خلأهای پژوهشی در این زمینه در طول انجام پژوهش، انجام پژوهش‌هایی با موضوع‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان با رویکرد تحلیل سیستم‌های پویا؛
- بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان با رویکرد فراتحلیل؛
- بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین سبک‌های رهبری و انگیزش کارکنان؛
- شناسایی دلایل به‌کارگیری سبک‌های آمرانه و دستوری (اقتدارگری مستبدانه) توسط مدیران؛
- بررسی نقش میانجی انگیزش در رابطه بین سبک رهبری و عملکرد شغلی کارکنان؛
- بررسی نقش سبک‌های رهبری مدیران در شکل‌گیری الگوهای رفتاری کارکنان.

## منابع

۱. استیفن پی رابینز (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و ششم
۲. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵). *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی چشم‌انداز پست‌مدرن*. تهران: نگاه دانش.
۳. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌گهر، (۱۳۷۳). *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، تهران: موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم
۴. ترنس میچل. *مدیریت در سازمان‌ها*، ترجمه محمدحسین نظری نژاد، مشهد: آستان قدس رضوی، چاپ اول
۵. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۶). *تئوری‌های مدیریت*، نگاه دانش، چاپ سوم
۶. سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت*، نگاه دانش، چاپ دوم
۷. شمر هورن، جان آر وهمکاران (۱۳۷۸). *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و سایر همکاران، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول
۸. صاری خان، محمود (۱۳۷۹). «بررسی میزان مشارکت کارکنان در اداره امور و رابطه آن با رضایت از کار در بیمارستان شهید مدنی تبریز»، *فصلنامه بیمارستان*، شماره ۵
۹. فیدلر، فرد و شمرز، مارتین (۱۳۷۲). *رهبری اثربخش*. ترجمه سهراب خلیلی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. قربانیان، عظیمه؛ حداد پور، عباس؛ ملکی، محمدرضا. (۱۳۸۹). «رابطه بین سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین، تبدیلی، عدم‌مداخله‌گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسین‌های فوریت‌های پزشکی شهر اصفهان»، *نشریه امداد و نجات*، دوره ۲، شماره ۳.
۱۱. محمدرزاده، عباس؛ مهر وژان، آرمن (۱۳۷۵). *رفتار سازمانی*، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۲. مورهد/ گریفین، رفتار سازمانی (۱۳۷۴)، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: چاپ صهبا.
۱۳. نایلی محمدعلی (۱۳۷۳). *انگیزش در سازمان‌ها*. اهواز: دانشگاه شهید چمران.
14. Masi, R. J. , & Cooke, R. A. (2000). "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity". **The International Journal of Organizational Analysis**.
15. Ziegler, Kurt Jr. (1992). *The enterprise Network telecommunication international edition jun*.
16. Schilling, Melissa. (2000). *Decades ahead of her time"advancing stake holder theory through the ideas of mary parker Follett"*. Boston university.
17. Drucker, Peter F. (1998). **The coming of the new organization**. Harvard Business Review.
18. Laub, Jim (2004). *Difining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*, Servant Leadership Roundtable, August,.