

بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا)

علیرضا بیدار^۱، محمدرضا جعفری^۲، یوسف محمدی مقدم^۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۲۶

از صفحه ۶۳ تا ۱۰۴

چکیده

با اطمینان می‌توان وجود انسان را به‌عنوان جزء لاینفک و جدایی‌ناپذیر مدیریت، مهم‌ترین عامل دشواری کار مدیران دانست، از این رو به نظر دانشمندان و افراد صاحب‌نظر اگرچه مدیران و فرماندهان وظایف متعدد و متنوعی را عهده‌دار می‌باشند اما کارکرد «رهبری» مهم‌ترین و در عین حال مشکل‌ترین وظیفه آنان است. مطالعه حاضر، از نوع توصیفی، پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری - کلیه کارکنان و مدیران معاونت نیروی انسانی ناجا می‌باشد و حجم نمونه آن بر اساس فرمول کوکران ۲۱۵ نفر انتخاب شده است. با در نظر گرفتن موارد ذیل یعنی اتخاذ سبک‌های رهبری متفاوت و بازخوردهای مثبت و یا منفی آن و با بهره‌مندی از یافته‌های این پژوهش و در راستای افزایش بهره‌وری و عملکرد مثبت در معاونت نیروی انسانی ناجا می‌بایستی سبک‌های رهبری مشاوره‌ای و مشارکتی مد نظر قرار گرفته و سبک‌های رهبری آمرانه و حمایتی کمتر و یا اصلاً مد نظر مدیران محترم حوزه مدیریت منابع انسانی نباشد البته با در نظر گرفتن سلسله مراتب انتظامی در ساختار ناجا این نتیجه‌گیری تنها در معاونت نیروی انسانی ناجا کاربردی بوده و استفاده از این سبک‌های رهبری برای سایر رده‌های عملیاتی و اجرایی پیشنهاد نمی‌گردد. با در نظر گرفتن موارد فوق اتخاذ سبک رهبری مناسب با در نظر گرفتن یافته‌های پژوهش رابطه مثبت و مستقیم دارد. یعنی «سبک رهبری» بر «عملکرد کارکنان» تأثیر دارد و از آنجای که مقدار $\beta = 0/203$ می‌باشد لذا نوع این تأثیر مثبت می‌باشد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، عملکرد، مدیریت منابع انسانی، معاونت نیروی انسانی ناجا

۱- کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی. Bidar1352@gmail.com

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین.

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین.

مدیریت سرمایه انسانی مهم‌ترین و اصلی‌ترین عنصر هر سازمانی محسوب می‌شود و کامیابی هر سازمانی در دستیابی به اهدافش در گرو سرمایه انسانی مطلوب است. توجه به کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی و پرورش انسان‌های زنده و ماهر که از آن به‌عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای ماندگاری، پیشرفت و تحول و بهره‌وری در هر مقطع زمانی به آن نیازمند هستند.

از زمان پیدایش علم مدیریت همواره واژه‌های نظیر کنترل، نظارت و ارزیابی عملکرد در ادبیات آن کاربرد داشته است. به تبع شکل‌گیری و تغییرات سریع متغیرهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، مفهوم ارزیابی جای خود را به مدیریت جامع داده است تا در کنار حوزه‌های کارکردی دیگری چون برنامه‌ریزی، بهبود و اندازه‌گیری، چرخه کاملی از فعالیت‌ها را در راستای تعالی عملکرد در برگیرد.

برخی دیگر از صاحب‌نظران مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی می‌دانند و از این رو مدیریت را کار با دیگران و از طریق آنان در جهت کسب اهداف سازمان دانسته‌اند. از سوی دیگر، شیوه رهبری و مدیریت در بستر هر تمدنی چهره‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن محسوب می‌گردد و این ساخت یک مجموعه متشکل از ارزش‌های مذهبی، فلسفی، هنری و سیاسی... است که در شکل رفتاری مدیر و بافت اجتماعی سازمان جلوه‌گر می‌شود و با توجه به اینکه ظهور مدیریت در شکل مدون علمی در غرب مطرح گشته است این ساخت حضور خود را در ارائه الگوهای مدیریتی غربی نمودار ساخته است. از این رو نمی‌توان کاربرد تمامی آنها را در جوامع مختلف مجاز دانست، اگر چه به کارگیری الگوهای مناسب آن می‌تواند موثر باشد (رضاییان، ۱۳۸۳).

بیان مسأله

فرماندهی و مدیریت در اداره امور سازمان‌ها کار مشکل و پیچیده‌ای است، ضمن آنکه علل این امر را متعدد می‌دانیم ولی با اطمینان می‌توان وجود انسان را به‌عنوان جزء لاینفک و جدایی‌ناپذیر مدیریت مهم‌ترین عامل دشواری کار مدیران دانست، زیرا آنان باید در انسان‌هایی که هیچ دو نفرشان مانند هم نیستند، نفوذ کرده، ایجاد علاقه‌مندی و تمایل بکار نمایند از این رو به نظر دانشمندان و افراد صاحب‌نظر اگر چه مدیران و فرماندهان

وظایف متعدد و متنوعی را عهده‌دار می‌باشند اما کارکرد «رهبری» مهم‌ترین و درعین حال مشکل‌ترین وظیفه آنان است.

تعهد کارکنان به سازمان، مولد دارایی‌های نامشهود است. در (سال‌های اخیر، تعهد سازمانی بخش مهم مطالعات سازمانی و کانون مطالعات بوده است. زیرا ارتباط آن با کیفیت زندگی سازمان، اثبات شده است و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد کارکنان، نیروی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. عهد سازمانی، نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان، یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد، سازمان، موفقیت و رفاه سازمان و ارتقاء عملکرد سازمان را می‌رساند. شیوه عملکرد فرد در سازمان، به نوع شخصیت فرد و نقش سازمانی و نیز موقعیت و شرایط سازمانی وی بستگی دارد.

سبک رهبری^۱ که مدیر ضمن کار از آن استفاده می‌کند، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر وضعیت رهبری یا مدیریت بیان شده است. منظور از سبک آن نیست که چگونه مدیر یا رهبر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران به‌ویژه زیردستانش رفتار وی را درک می‌کنند.

در نگاهی دیگر رهبری از دیرزمان توجه محققان و مدیران را به خود جلب کرده است. مدیران درباره عواملی بحث می‌کنند که سازنده یک رهبر مؤثر هستند و دانشمندان سازمان همان موضوع را به شکلی گسترده مورد مطالعه قرار داده‌اند. متأسفانه هیچ‌یک از دو گروه بالا پاسخ روشنی برای بسیاری از سؤالات مربوط به رهبری ارائه نکرده‌اند. در بعضی مواقع رهبر به‌طور کلی اثر فراوان بر سازمان ندارد. در موقعیت‌های دیگر رهبر تعیین‌کننده تفاوت بین یک موفقیت بزرگ و یا شکست تمام‌عیار است. بعضی از مدیران در یک سازمان نقش مؤثری داشته، ولی در سازمان دیگر فاقد اثر هستند. با وجود صدها تحقیق انجام شده درباره رهبری، هنوز هم محققان نمی‌توانند علت وجود این تفاوت و تناقض‌ها را به‌طور قطع بیان کنند.

بنا بر آنچه گفته شد، چرا رهبری باید مورد مطالعه قرار گیرد؟ دو دلیل عمده برای این اقدام وجود دارد: نخست رهبری یکی از اقدامات عملی مهم سازمان‌ها است دوم بعضی از متغیرهایی که بر اثر بخشی رهبری اثر می‌گذارند باید تفکیک و مورد بررسی قرار گیرند.

عملکرد سازمانی در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود.

در سال‌های اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد سازمانی توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد سازمانی می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها ارزانی دارد.

در عین حال، امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف به‌ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کار دستیابی مدیران به عملکرد سازمانی مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک، ۲۰۰۵).

سازمان نیروی انتظامی بر اساس رویکرد خدماتی و امنیتی خود و با نگاه بر سبک‌های مدیریتی و فرماندهی متفاوت در برای اجرای مأموریت‌های حوزه محوله معاونت نیروی انسانی ناجا و حفظ سازوکارهای اجرایی در آن نیازمند سبک رهبری دقیقی برای افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان می‌باشد، بر همین اساس مسئله اصلی این پژوهش بررسی سبک‌های رهبری بر عملکرد کارکنان نیروی انسانی ناجا و حوزه‌های مختلف آن می‌باشد.

ضرورت و اهمیت تحقیق

بر اساس «نظریه‌های اقتصادی» و تحقیقات منبعث از آن، هماهنگی سبک رهبری با شغل (موقعیت‌های رهبری) در اثربخشی رهبر نقش مهم و تعیین‌کننده دارد.

اهمیت نقش مدیران به‌عنوان عوامل اصلی ایجاد و ارتقای سطح سلامت در سازمان‌ها و رویارویی موفقیت‌آمیز با نیازها، فرصت‌ها و تهدیدهای درون و برون سازمانی به‌طور مستقیم تحت تأثیر شیوه‌های رهبری آنان قرار دارد. رهبری موضوعی است که از دیرباز ذهن پژوهشگران و افراد جامعه را به خود جلب کرده است. اگرچه عواملی چون فرهنگ، زمان،

تجربه، آمادگی برای رهبری، درک و ارزیابی اولویتهای و انتظارات در شیوه رهبری کردن اثر می گذارند (شیرازی، ۱۳۷۳)، مطالعات مختلف سبک های متفاوتی از رهبری را شناسایی کرده اند. نتایج تحقیقات تجربی حاکی از آن است که رهبری فرا گردی پویا است که از وضعیتی به وضعیتی دیگر و برحسب تغییراتی که در رهبران، پیروان و سایر عوامل حاصل می شود، تغییر می کند. براین اساس، شیوه های رهبری مناسب و مقتضی برحسب ویژگی های سازمان، کارکنان، انتظارات رهبران و پیروان، شرایط زمانی و مکانی متفاوت است. لیکرت (۱۹۸۹) در نظریه خود در زمینه تحلیل عوامل سازمانی و تأیید آنها در اثربخشی سازمان ها، سبک های متداول رهبری را شامل چهار سبک آمرانه استثماری، آمرانه خیر خواهانه، مشاوره ای و مشارکتی می داند. بلیک و موتن در کتاب شبکه مدیریت، پنج سبک رهبری شامل سبک بی خاصیت، باشگاهی، وظیفه مدار، میانه روی و تیمی را شناسایی کرده است. در مطالعات دانشگاه اوهایو نیز از دو سبک اصلی مراعات و ساخت دهی نام برده شده است. باس و اولیو (۱۹۹۴) از سه سبک رهبری تحول آفرین، رهبری تبادلی و رهبری عدم مداخله نام برده اند. مسلماً یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت ها مناسب نمی باشد. از این رو، یک مدیر می تواند در موقعیت های گوناگون، سبک های متفاوتی را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان خود برگزیند (جاسبی، ۱۳۷۷). فیدلر با طرح سبک اقتضایی رهبری، مطلوب بودن یک سبک را به عنوان حد و اندازه ای که رهبر را قادر به تأثیر گذاری بر گروه می کند، تعریف کرده و بر مبنای آن الگوی اقتضایی رهبری را مطرح ساخته است (هرسی و بلانچارد، به نقل از علاقه بند، ۱۳۷۹). مسلماً انتخاب سبک های مدیریت و رهبری مناسب می تواند در استقرار شاخص های عملکرد سازمانی، تأثیر قابل توجهی داشته باشد.

از آنجایی مدیریت سرمایه انسانی موضوعی است که به دلیل اهمیت روزافزون، طی دو دهه اخیر توسعه فراوانی یافته است. در واقع عاملی که باعث تمایز یک سازمان بر اساس میزان موفقیت می شود، سرمایه ارزشمندی به نام نیروی انسانی است. ارزش این سرمایه، زمانی بیشتر نشان داده می شود که فرد به خوبی وظایف خود را در سازمان انجام داده و شرایط لازم برای رویارویی با تحولات و تغییرات داخلی و خارجی سازمان را براساس فرایند توسعه به دست آورد.

بنابراین با توجه به ضرورت تغییر در سازمان‌های امروزی و اهمیتی که فرایند رهبری در اجرای موفقیت‌آمیز و تسهیل پذیرش آن می‌تواند داشته باشد و خلاء تحقیقات، بخصوص در سازمان‌های آموزشی و نیز با نظر به اهمیت روزافزون رهبری در سازمان‌های امروزی و نقشی که رهبر به عنوان عامل تغییر در برانگیزاندن کارکنان می‌تواند ایفا نماید، بر اساس پژوهش‌های انجام شده سبک‌های مدیریت مدیران بر انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی آنان، کارایی یا عملکرد، اثربخشی و بسیاری از مقوله‌های مثبت مدیریت در سازمان‌ها تأثیرگذار است.

با انجام این پژوهش انتظار می‌رود که:

اولاً میزان عملکرد سازمانی در معاونت نیروی انسانی ناجا مورد ارزیابی قرار گرفته که این خود می‌تواند کمک خوبی به مدیران جهت رفع تنگناهای موجود باشند.

ثانیاً سبک غالب مدیریت مدیران معاونت نیروی انسانی ناجا شناسایی می‌گردد و این نیز می‌تواند در جهت ارائه راهکارهای علمی به مدیران جهت تغییر نگرش و تغییر سبک مدیریت بسیار تأثیرگذار باشد.

ثالثاً یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تبیین رابطه میان عملکرد سازمانی و سبک مدیریت کمک نماید.

و نهایتاً در مطالعه حاضر به بررسی رابطه سبک‌های رهبری با عملکرد کارکنان پرداخته شده است تا مشخص گردد، آیا سبک رهبری بر ابعاد عملکرد کارکنان تأثیرگذار خواهد بود؟

از این رو شناخت سبک‌های رهبری و شخصیت مدیران و دیگر عناصر کلیدی وضعیت‌های رهبری را می‌توان اقدامی مهم و ارزشمند در جهت برنامه‌ریزی‌های سازمانی به حساب آورد در این راستا تحقیق حاضر در صدد است که شخصیت و سبک‌های رهبری مدیران را مورد بررسی قرار دهد.

لذا با توجه به موارد مطروحه به نظر می‌رسد بررسی سبک رهبری و اتخاذ بهترین روش برای افزایش بهره‌وری در کارکنان و ارتقاء عملکرد آنان در معاونت نیروی انسانی امری ضروری است.

اهداف تحقیق

هدف اصلی

بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا

اهداف فرعی:

بررسی تأثیر سبک رهبری آمرانه بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا
بررسی تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا
بررسی تأثیر سبک رهبری مشاوره ای بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا
بررسی تأثیر سبک رهبری حمایتی بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا
بررسی و تعیین سبک رهبری که بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا

سوالات تحقیق:

سوال اصلی:

آیا سبک رهبری بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد؟

سوالات فرعی:

سبک رهبری آمرانه چه تأثیری بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا دارد؟
سبک رهبری مشارکتی چه تأثیری بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا دارد؟
سبک رهبری مشاوره ای چه تأثیری بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا دارد؟
سبک رهبری حمایتی چه تأثیری بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا دارد؟

مبانی نظری تحقیق

تعریف رهبری

در مطالعات گوناگون از رهبری تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله:
استاگدیل^۱ (۱۹۵۰) رهبری را فراگرد نفوذ در فعالیتهای یک گروه سازمان یافته در جهت

تعیین هدف و برآوردن آن هدف‌ها می‌داند (هوی و می‌سکل^۱، ۱۳۷۱).
 جرج تری^۲ می‌گوید «رهبری عبارتست از عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوریکه از روی
 میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند.» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۰).
 از نظر آمیتای اتریونی^۳: «رهبری قدرتی است که غالباً مبتنی بر خصوصیات شخص است
 که معمولاً دارای ماهیت هنجاری می‌باشد» (هوی و می‌سکل، ۱۳۷۱).

و بالاخره دکتر الوانی (۱۳۷۰: ۱۱۰) رهبری را چنین تعریف می‌کند: «رهبری فرآیندی
 است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر
 وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به
 انجام وظایفشان ترغیب نماید.»

همان‌گونه که از تعاریف فوق استنباط می‌شود، بهترین نکته در رهبری جهت دادن
 «نفوذ» براعضای سازمان است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت
 سرپرستی خود تأثیر گذارد و زیردستان قدرت و نفوذ او را بپذیرند، از این رو، رهبری در
 مفهوم «خاص» خود یا به عبارت دیگر در مفهوم «سازمانی» خود، یکی از وظایف عمده
 و اصلی مدیریت محسوب می‌شود و مدیران علاوه بر انجام وظایفی چون برنامه ریزی،
 سازماندهی و کنترل، باید هدایت افراد سازمان را نیز عهده‌دار گردند.

قابل ذکر است که در پژوهش حاضر، مفهوم «خاص رهبری» مورد نظر می‌باشد و
 رهبری به معنی عام آن که گستره اش از قلمرو مدیریت در سازمان‌ها و موقعیتهای سازمان
 یافته فراتر می‌رود مورد نظر نمی‌باشد.

تعریف متغیرها: در این پژوهش متغیرهای مستقل عبارت است از: سبک‌های
 چهارگانه مدیریتی لیکرت و متغیر وابسته این عملکرد کارکنان می‌باشد که در ادامه به
 تعریف آنها پرداخته می‌شود.

مدیر: مدیر در روم قدیم تقریباً معادل کلمه *magister* و ارباب بکار می‌رفته و در
 واقع کارمند رسمی دولت بوده است که مقدار متناهی از قدرت را اعمال می‌کرده است.
مدیریت: فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی،
 سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف
 سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

1- Hoy and Miskel

2- Geore Terry

3- Etzioni

سبک رهبری: معادل روشی است که رهبر بوسیله آن پیرامون را تحت نفوذ در می آورد.

شخصیت: شخصیت به عنوان الگوهای رفتاری پایدار یک فرد به صورتی که بوسیله دیگران ملاحظه می شوند تعریف می گردد. این الگوهای رفتاری یا انگاره‌ها یا انگاره‌ها هنگامی پدیدار و آشکار می شوند که فرد تحت شرایط مشابه بطریقی یکسان رفتار می کند، وی عادات عملی خاصی یدار مکی کند که برای کسانی که با وی کار می کنند تا اندازه ای قابل پیش بینی است.

رهبری: هنر نفوذ، هدایت، راهنمایی و کنترل دیگران به طریقی که اطاعت، اعتماد، احترام و حس همکاری وفادارانه دیگران را به منظور رسیدن به یک هدف به دست آورد.

عملکرد: دستیابی و یا عدم دستیابی به نتایج خاصی که تحقق پذیر تشخیص داده شده است، عملکرد گفته می شود.

مدیریت عملکرد: هدف مدیریت عملکرد بهبود سازمانی، کارکرد، واحدی و شخصی از طریق پیوند اهداف هریک به دیگری است مانند این که طراحی شغل، گزینش و استخدام، آموزش و بهسازی، برنامه ریزی شغلی، حقوق و مزایا به همراه ارزیابی عملکرد با هم یکپارچه شود.

رهبری تعاملگرا: نوعی از رهبری است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیر دستان سرو کار دارد و برای دستیابی به عملکرد عادی مورد توافق رهبران و زیر دستان اعمال می شود.

تعهد سازمانی: تعهد سازمانی اغلب به عنوان تمایل قوی برای بقاء عضویت در یک سازمان خاص، تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان و باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان تعریف می شود (لوتانز، ۱۹۹۸) پس تعهد سازمانی سه عامل را شامل می شود:

- آرزو و خواست قلبی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان
- تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان
- اعتقاد قلبی به اهداف و ارزش‌های سازمان.

فرضیه‌های تحقیق

- سبک رهبری آمرانه بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.
- سبک رهبری مشارکتی بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.
- سبک رهبری مشاوره‌ای بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.
- سبک رهبری حمایتی بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

۷۲

روش شناسی تحقیق

مطالعه حاضر، از نوع توصیفی، پیمایشی می باشد. در تحقیق توصیفی هدف توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است که اجرای آن می تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود با یاری دادن به فرایند تصمیم گیری باشد.

جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری - کلیه کارکنان و مدیران معاونت نیروی انسانی ناجا می باشد و حجم نمونه آن بر اساس مدل کوکران ۲۱۵ نفر انتخاب شده است. با انجام این تحقیق متصور است:

الف- با شناخت و بررسی بین سبک‌های رهبری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان از شیوه‌های رهبری طوری استفاده شود که عملکرد کارکنان از کارآیی و اثربخشی بالاتری برخوردار باشد در نتیجه امکان ارائه رویکرد جدیدی به فرماندهان و مدیران محترم فراهم می شود تا نسبت به چگونگی اتخاذ هر یک از سبک‌های رهبری متناسب با محیط کاری خود و تأثیرات آن تحلیل مناسبی داشته باشند.

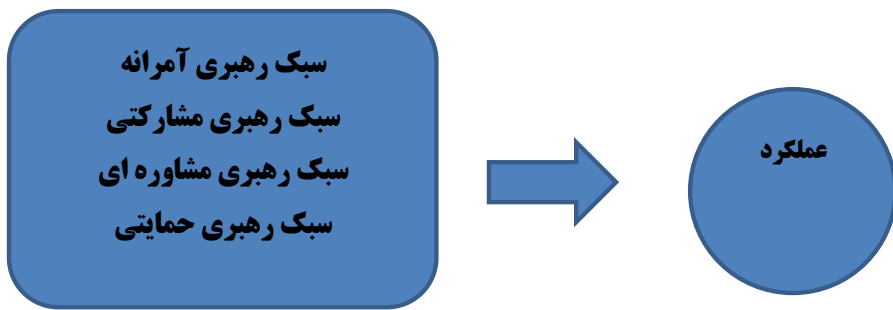
ب- استفاده علمی سیاست‌گذاران ناجا از دستاوردهای تحقیق در تصمیم گیری‌های مربوط به سبک‌های رهبری و ارائه راه حل‌های پیشنهادی.

ج- استفاده معاونت محترم طرح و برنامه و بودجه ناجا، بازرسی کل و رده‌های پشتیبانی از نتایج تحقیق.

د- سازمان مطالعات و پژوهش ناجا به منظور استفاده از مفاد تحقیق انجام شده در تکمیل زنجیره تحقیقات خود و بهره برداری در سیاست‌های اجرایی که در تحقیقات صورت گرفته است.

در نهایت معاونت نیروی انسانی ناجا با توجه به وظایف و مسئولیت‌های متعددی که بر عهده دارد، به نحوی بیشترین تماس با کارکنان را نسبت به رده‌های دیگر ستادی به عهده دارد. لذا از هر جهت نیازمند است که رضایت مندی کارکنان و ادارات کل خود را فراهم نماید تا از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل کارشناسی نظرات آنان به اهداف ذیل دست یابد:

- ۱- اصلاح ساختار و بهبود روش‌های مدیریتی.
- ۲- ارتقاء سطح عملکرد مطلوب و افزایش بهره‌وری.
- ۳- سرعت و دقت در نحوه انجام کار کارکنان و ایجاد تعامل بین مدیر و کارمند.



منبع: مدل رهبری وضعیتی توسط پال هرسی (Paul Hersey) و کنث بلانچارد (Blanchard Keneth)

چارچوب مفهومی تحقیق

در این پژوهش بر مبنای ادبیات بیان شده و بهره برداری از مدل هرسی بلانچارد، یکی از چهار سبک ۱- دستوری ۲- تشویقی ۳- مشارکتی یا حمایتی ۴- تفویضی، به عنوان متغیرهای مستقل، و عملکرد با ابعاد شش گانه توانایی، وضوح نقش، حمایت، انگیزه، بازخور، اعتبار و محیط به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده است. با توجه به مقالات داخلی و خارجی مورد بررسی شده توسط محقق و نیز مدل‌های ارائه شده در سایر تحقیقات، مدل زیر با استفاده از مدل هرسی بلانچارد جهت آزمون فرضیات پژوهش و بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

مدل تحلیلی پژوهش

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص ها	ماخذ
سبک رهبری	آمرانه	عدم اعتماد مدیر به زیر دستان- تنبیه زیر دستان- مدیریت خود رای- کنترل متمرکز	۳۳-۳۰-۲۳-۲۱-۲۰-۱۹-۱۳-۷ ۱۷-۲۹-۳۴
	مشارکتی	وجود سازمان غیر رسمی - در صورت امکان رضایت کارکنان	۱-۹-۲۸-۲۶-۱۸-۱۶-۱۴-۱۱
	مشاوره ای	اطمینان بالا- ارتباط دوطرفه	۳۵-۳۱-۲۷-۱۲-۸-۶-۴-۲
	حمایتی	وجود دلسوزی و ترحم	۵-۲۴-۳۲-۲۵-۲۲-۱۵-۳-۱۰
عملکرد	وضوح نقش	تطابق درک زیر دستان از سطح آمادگی خود و درک مدیر از سبک رهبری خود	۴-۵
	حمایت	توجه به شخصیت کارکنان علاوه بر عضویت در گروه-اهمیت به تفاوت های فردی کارکنان	۶-۷
	انگیزه	استفاده از برنامه های مشارکت کارکنان، باعث شده است به قابلیت هایم برای انجام دادن موفقیت آمیز کار اطمینان پیدا کنم	۸-۹-۱۰
	بازخورد	بازخورد مدیریت باعث شده احساس کنم بر آنچه در واحد کاری ام اتفاق می افتد، تأثیر چشمگیری داشته باشم.	۱۱-۱۲
	اعتبار	مدیریت، فرصت قابل توجهی برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کار را به من داده است.	۱۳-۱۴
	محیط	اطمینان دارم که همکارانم با من کاملاً صادق هستند- اعتقاد دارم که همکارانم اطلاعات مهم را با من در میان می گذارند- اعتقاد دارم که همکارانم به کامیابی و موفقیت من توجه دارند.	۱۵-۱۶

فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول به صورت زیر بیان شده است:
سبک رهبری آمرانه بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

آزمون فرضیه

در جدول (۴-۴) نتایج محاسبه آزمون رگرسیون خطی ارائه گردیده است:

جدول (۴-۴): نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر سبک رهبری آمرانه بر عملکرد کارکنان

متغیر	Std. Error	β	Si	نتیجه
سبک رهبری آمرانه	۰/۰۵۷	-۰/۲۴۹	۰/۰۰۰	تأثیر دارد

همان طور که از جدول (۴-۴) ملاحظه می شود مقدار سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ کمتر بوده و لذا شواهد کافی برای تأیید فرض صفر وجود ندارد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر رد می شود و فرض مقابل تأیید می گردد یعنی «سبک رهبری آمرانه» بر «عملکرد کارکنان» تأثیر دارد و از آنجای که مقدار $\beta = -۰/۲۴۹$ می باشد لذا نوع این تأثیر منفی می باشد.

فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم به صورت زیر بیان شده است:
سبک رهبری مشاوره‌ای بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

آزمون فرضیه

در جدول (۴-۵) نتایج محاسبه آزمون رگرسیون خطی ارائه گردیده است:

جدول (۴-۵): نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر سبک رهبری مشاوره‌ای بر عملکرد کارکنان

متغیر	Std. Error	β	Sig	نتیجه
سبک رهبری مشاوره‌ای	۰/۰۴۷	۰/۲۸۳	۰/۰۰۰	تأثیر دارد

همان طور که از جدول (۴-۵) ملاحظه می شود مقدار سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ کمتر بوده و لذا شواهد کافی برای تأیید فرض صفر وجود ندارد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر رد می شود و فرض مقابل تأیید می گردد یعنی «سبک رهبری مشاوره‌ای» بر «عملکرد کارکنان» تأثیر دارد و از آنجای که مقدار $\beta = ۰/۲۸۳$ می باشد لذا نوع این تأثیر مثبت می باشد.

فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی سوم به صورت زیر بیان شده است:
سبک رهبری مشارکتی بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

آزمون فرضیه

جدول (۶-۴): نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر عملکرد کارکنان

متغیر	Std. Error	β	Sig	نتیجه
سبک رهبری مشارکتی	۰/۰۴۰	۰/۰۸۵	۰/۱۷۳	تأثیر دارد

همان طور که از جدول (۶-۴) ملاحظه می شود مقدار سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ کمتر بوده و لذا شواهد کافی برای تأیید فرض صفر وجود ندارد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر رد می شود و فرض مقابل تأیید می گردد یعنی «سبک رهبری مشارکتی» بر «عملکرد کارکنان» تأثیر دارد و از آنجای که مقدار $\beta = ۱۸۸\beta . ۰$ می باشد لذا نوع این تأثیر مثبت می باشد.

فرضیه فرعی چهارم

فرضیه فرعی چهارم به صورت زیر بیان شده است:
سبک رهبری تفویضی بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

آزمون فرضیه

در جدول (۷-۴) نتایج محاسبه آزمون رگرسیون خطی ارائه گردیده است:

جدول (۷-۴): نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر سبک رهبری تفویضی بر عملکرد کارکنان

متغیر	Std. Error	β	Sig	نتیجه
سبک رهبری تفویضی	۰/۰۸۲	۰/۲۰۳	۰/۰۰۱	تأثیر ندارد

همان طور که از جدول (۴-۸) ملاحظه می شود مقدار سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ بیشتر بوده و لذا شواهد کافی برای رد فرض صفر وجود ندارد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر تأیید می شود، یعنی «سبک رهبری تفویضی» بر «عملکرد کارکنان» تأثیر ندارد.

فرضیه اصلی

فرضیه اصلی تحقیق به صورت زیر بیان شده است:
سبک رهبری بر عملکرد کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.
فرضیه به صورت زیر است:

آزمون فرضیه

جدول (۴-۸): نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان

نتیجه	Sig	β	Std. Error	متغیر
تأثیر دارد	۰/۰۰۱	۰/۲۰۳	۰/۰۸۲	سبک رهبری

همان طور که از جدول (۴-۸) ملاحظه می شود مقدار سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ کمتر بوده و لذا شواهد کافی برای تأیید فرض صفر وجود ندارد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر رد می شود و فرض مقابل تأیید می گردد یعنی «سبک رهبری» بر «عملکرد کارکنان» تأثیر دارد و از آنجای که مقدار $\beta = ۰/۲۰۳$ می باشد لذا نوع این تأثیر مثبت می باشد.

نتیجه گیری

هر تحقیقی در پی دستیابی به اهدافی صورت می گیرد که نتایج آن نشان دهنده میزان دستیابی به آن اهداف می باشد. این تحقیق به منظور شناسایی رابطه بین سبک رهبری با عملکرد طراحی و اجرا شده است. یکی از قسمت های مهم تحقیق که در واقع می تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد نتیجه گیری صحیح و پیشنهادات مربوط و مناسب است. نتیجه گیری هایی که بر اساس تحلیل مناسب باشد می تواند مشکلات

موجود که دلیل انجام تحقیق می‌باشد را برطرف کند. نتایج و یافته‌های هر پژوهش، جان مایه و مهم‌ترین بخش پژوهش تلقی می‌شود، تا با محک یافته‌ها و استواری فرضیه‌هایش راهی به سوی بهبود و تعالی بگشاید.

بنابر این و با داشته‌های متفاوت از وضعیت نیروی انسانی و ارتباط آن با عملکرد به نظر می‌رسد وضع موجود با وضعیت مطلوب هماهنگی نداشته یعنی علی‌رغم تلاش بسیار همکاران در حوزه مدیریت منابع انسانی متاسفانه عملکرد در حد مثبت تلقی نمی‌شود. لذا با در نظر گرفتن موارد ذیل یعنی اتخاذ سبک‌های رهبری متفاوت و بازخوردهای مثبت و یا منفی آن و با بهره‌مندی از یافته‌های این پژوهش و در راستای افزایش بهره‌وری و عملکرد مثبت در معاونت نیروی انسانی ناجا می‌بایستی سبک‌های رهبری مشاوره‌ای و مشارکتی مدنظر قرار گرفته و سبک‌های رهبری آمرانه و حمایتی کمتر و یا اصلاً مدنظر مدیران محترم حوزه مدیریت منابع انسانی نباشد البته با در نظر گرفتن سلسله مراتب انتظامی در ساختار ناجا این نتیجه‌گیری تنها در معاونت نیروی انسانی ناجا کاربردی بوده و استفاده از این سبک‌های رهبری برای سایر رده‌های عملیاتی و اجرایی پیشنهاد نمی‌گردد.

پیشنهادات کاربردی تحقیق

- مدیران به نظرات و دیدگاه‌های کارکنان توجه نمایند و با آنها تعامل برقرار نمایند که این روند به افزایش اعتماد به نفس در آنها منجر می‌شود.
- برای حل مشکل در حین کار به کارکنان اختیار لازم داده شود.
- برای افراد هویت شغلی ایجاد شود، بدین معنی که فرصت انجام دادن کل یک کار را به کارکنان بدهیم و افراد بتوانند به برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی نتیجه تلاش‌های خود پردازند.
- برای کارکنان امکان آگاهی از نتایج کارهایشان و دریافت بازخورد مستمر از سرپرست و همکاران درباره وظایف محوله و عملکرد فراهم شود.
- امکان مشارکت کارکنان در بهبود روش برای انجام کار و نیز امکان ارزیابی پیشرفت انجام امور محوله.
- شناخت توانمندی کارکنان و ایجاد شرایط لازم برای بکارگیری آنها.
- القای حس ارزشمندی به کارکنان و توجه به فرایند و نتایج تلاش کارکنان.

- توجه به افزایش حس اعتماد به نفس بالا در کارکنان، با اهرمهای تشویقی و پاداش به آنها.
- واگذاری اختیارات لازم در مورد تصمیم گیری درباره چگونگی نحوه انجام کار و فرصت قابل توجهی برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کار به کارکنان.
- رهبران از طریق ایجاد چشم انداز در پیروان خود تعهد به اهداف ایجاد کرده و کارکنان را به یکدیگر پیوند دهند و سبب شوند عمیق ترین خواسته‌های آن‌ها بر آورده شده و به اهدافشان دست یابند.
- مدیران و رهبران بایستی از طریق ایجاد جوی از اعتماد و احترام، پیروان را تشویق کنند به کاربرد همه منابع در دسترس، راه‌ها و ابزارهای کسب اطلاعات داخلی و خارجی و پیامدهای اخلاقی تصمیمات خود را در نظر بگیرند.
- ایجاد جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد و گروه‌های برتر می‌توانند تأثیر بسزای این مؤلفه را در عملکرد افزایش دهند.
- حمایت فردی از کارکنان یعنی مدیران و رهبران نسبت به وضعیت فرد کارکنان شناخت و آگاهی داشته باشند و برای راهنمایی و آموزش آنان و بهبود عملکرد آنان زمان کافی را اختصاص دهند. توجه به فرد فرد به پیروان جزو کارکردهای موثر رهبر به شمار می‌رود.
- رهبران توانایی‌ها و خلاقیت‌های پیروان را مورد شناسایی قرار داده و برنامه‌های برای توسعه این توانایی‌ها تدوین نمایند.
- در نهایت پیشنهاد می‌گردد اعتماد میان کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا مورد تقویت قرار گیرد این کار کارکنان را به این باور می‌رساند که آنها بخش مهمی از سازمان به شمار می‌آیند و برای انجام موفقیت آمیز کارها می‌توان به آنها اعتماد کرد و کارکنان می‌توانند برای تسهیم دانش و تجربیات و توانمندی‌های خود به حسن نیت و جبران متقابل آن‌ها اعتماد داشته باشند که این موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی و تحقق اهداف سازمان را به دنبال خواهد داشت و در این راستا نقش مدیران و رهبران بسیار چشم گیر می‌باشد.

منابع

- خانکا، اس اس؛ **رفتار سازمانی**، ترجمه غلامرضا شمس مورکاتی، تهران، انتشارات آبیژ، ۱۳۸۹، ص ۳۲۲.
- رضائیان، علی، **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۹، ص ۴۰۱.
- همان، ص ۱۵۷.
- افجه، علی اکبر؛ **مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات سمت، چاپ چهارم، ۱۳۸۵، ص ۴۰۰.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت ایچ؛ **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد)، ۱۳۷۵، چاپ پنجم، ص ۱۱۷.
- همان، ص ۲۴۵ - ۲۸۵.
- شرمهون، جان آر؛ **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه مهدی ایراننژاد پاریزی، کرج، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۸، ص ۲۳۹ - ۲۴۰.
- خانکا، اس اس، پیشین، ص ۳۲۳.
- گریفین، مورهد (۱۳۸۹)، **رفتار سازمانی**، ترجمه سید مهدی الوانی، غلامرضا معمار زاده، انتشارات مرواید، تهران.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷)، **سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی**، انتشارات مدیریت، تهران.
- هرسی، پال و بلانچارد کنت (۱۳۶۸)، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علی علاقه بند، موسسه انتشارات امیر کبیر.
- هیکس، هربرت جی، گولت سی سی ری، **تئوری‌های سازمان و مدیریت**، ترجمه گوئل کهن، انتشارات اطلاعات، تهران.
- ال دولان، سی شولر. (۱۳۷۶)، **مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی**، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۷)، **اصول مدیریت**، چاپ نهم، تهران، انتشارات سمت.
- رایینز، استیفن. (۱۳۷۴)، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه.

- رابینز، استیفن. (۱۳۷۶)، **تئوری سازمان**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، تهران، نشر موج.
- رابینز، استیفن. (۱۳۷۷)، **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه قاسم کیبیری، چاپ سوم، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۴)، **مبانی مدیریت**، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد علی حمید رفیعی، چاپ سوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زرگر، محمود. (۱۳۸۰)، **راهنمای جامع spss**، تهران، انتشارات بهینه.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۵)، **مدیریت منابع انسانی**، چاپ دهم، تهران، انتشارات سمت.

Archive of SID