

## بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup>)

\* انسیه خزعلی

\*\* بهنوش جووری

### چکیده

هر اندازه مدیران سازمان‌ها نسبت به رضایت شغلی کارکنان وقوف بیشتری داشته باشند، بهتر می‌توانند با برنامه‌ریزی منطقی علاوه بر افزایش سطح رضایت شغلی آنها موجبات ارتقاء و بهره‌وری سازمان را فراهم آورند. در قلمرو مطالعات انسانی این امر از اهمیت بسزایی برخوردار است و این پژوهش بر آن است تا با بررسی و مقایسه رضایت شغلی کارکنان زن از سبک رهبری مدیران میانی زن و مرد در دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup> توصیه‌ها و راهکارهایی را به برنامه ریزان، مدیران و دست‌اندرکاران در جهت گزینش هر چه بهتر سبک منتج به رضایت شغلی کارکنان زن ارائه نماید و بدین ترتیب سطح کمی و کیفی عملکرد دانشگاه ارتقاء یابد. این پژوهش با استفاده از دو پرسشنامه‌ی

\* دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء(س)، (نویسنده مسئول)؛ e.khazali@alzahra.ac.ir

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، عضو دانشگاه الزهراء(س)؛ b.jovari@alzahra.ac.ir

محقق ساخته در زمینه رضایت شغلی و سبک رهبری مدیران انجام گرفته است. به منظور تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی از نرم افزار SPSS و آزمون آماری همبستگی خی دو - پیرسون استفاده شده است. این - تحقیق سبک رهبری مدیران زن در دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup> را کارمدار - وظیفه گرا و سبک رهبری مدیران مرد را رابطه مدار - تحول گرا یافته و رضایت شغلی کارمندان از سبک رهبری مدیران میانی مرد را بیشتر می داند که در تحلیل آن می توان به روحیه اثبات مدیریتی از سوی زنان و عبور از سقف شیشه ای از جانب مردان با توجه به مدیریت در محیط خاص بانوان اشاره نمود. لازم به ذکر است که این پژوهش با روش توصیفی - تحلیلی و در محدوده زمانی سال ۹۱ - ۹۰ صورت پذیرفته است.

### واژگان کلیدی

سبک رهبری مدیران<sup>۱</sup>، سبک رهبری کارمدار - وظیفه گرا<sup>۲</sup>، سبک رهبری تلفیقی<sup>۳</sup>، سبک رهبری رابطه مدار - تحول گرا<sup>۴</sup>، رضایت شغلی زنان<sup>۵</sup>.

### مقدمه

کارکنان به عنوان مهمترین منبع راهبردی و نیروی محرکه هر سازمان، نقش مهمی را در جهت تحقق اهداف سازمانی ایفا می نمایند. بنابراین تصورات و نگرش های آنان به شغلشان در کارایی و اثر بخشی سازمان اثر گذار خواهد بود. نگرش کلی انسان ها نسبت به شغلشان عینیت بخش پدیده ای رفتاری است که از آن به عنوان "رضایت شغلی" تعبیر می شود و این نتیجه ای است از باورهای مثبت و منفی فرد نسبت به ابعاد کارش. از منظر صاحب نظران مدیریت و روان شناسان سازمانی، رضایت شغلی نقش بسزایی در بهبود و پیشرفت سازمان، بهداشت و سلامت نیروی کار ایفاء می نماید و از این حیث

1 Leadership style

2 Leadership style circuit - task-oriented

3 Consolidated leadership style

4 Relationship-oriented leadership style

5 Job satisfaction for women



مساله رضایت شغلی از مسائل بنیادین هر سازمان به شمار می رود. رضایت شغلی از دو بعد درونی و بیرونی مورد توجه است. رضایت درونی از دو منبع تاثیر می پذیرد: اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار عایدش می شود؛ دوم لذتی که بر اثر مشاهدهی پیشرفت یا انجام مسئولیت های اجتماعی به انسان دست می دهد. رضایت بیرونی با شرایط محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است؛ و اهمیت این رضایت ها متناسب با بلوغ کاری و روانی فرد در افراد مختلف متفاوت است (بختیارنصر آبادی، ۱۳۸۸، ص ۵۹). عوامل متعدد و مختلفی بر رضایت شغلی موثر می باشد، اما از این میان عامل سبک رهبری با اهمیت ترین و با ارزش ترین عاملی است که نقش بسزایی در تحقق رضایت شغلی ایفاء می نماید؛ زیرا اجرای موفقیت آمیز هر برنامه ای مستلزم همکاری صمیمانه و خالصانه کارکنان با مدیر است رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیرشان مهم است چرا که مدیران می توانند با ایجاد رضایت شغلی در کارکنان و بهبود عملکرد آنها به اهداف سازمان در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند (ووم، ۲۰۱۱، ص ۲۶)؛ مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره وری در رأس سازمان قرار دارد و در نقش رهبر سازمان می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. موضوع رهبری مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است، نتایج این پژوهش ها منجر به ارایه و توسعه تئوری های مختلفی در زمینه سبک های رهبری مدیران شده است. سبک رهبری مدیر، بیانگر نحوه استفاده او از قدرت و نفوذ برای هدایت و چگونگی تعامل با کارکنان می باشد (وون، ۲۰۱۱، ص ۲۴). سبک های رهبری یک مدیر بنا به تاکید به تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف در مقابل تاکید بر احساسات، رضایت شغلی و رفاه کارکنان، میزان تاکید بر جنبه های فنی و تخصصی کار در مقابل تاکید بر روابط بین فردی، توجه به علائق شخصی و نیازهای کارکنان، و پذیرش تفاوت های فردی بین اعضا، میزان نفوذ آگاهان در کارکنان و ایجاد انگیزه های الهام بخش در آنها، ترغیبات ذهنی، ملاحظات شخصی و چگونگی تبیین چشم انداز سازمان به کارکنان، میزان مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی و توجه به بلوغ کاری و روانی آنها و معمولاً با درجاتی از شدت و ضعف در دو طیف کارمدار - وظیفه مدار و رابطه مدار - تحول آفرین قرار دارد و در این بین انواع سبک های مختلف رهبری عبارتند از: سبک های هرج و مرج طلب،

بروکراتیک، دموکراتیک، مشورتی، مشارکتی که به طور خلاصه سبک تلفیقی نام می‌گیرند (مصدق راد، ۱۳۸۱، ص ۲۳).

یکی از شگفتی‌های آفرینش، وجود تفاوت‌ها بین زنان و مردان است که تاثیر این تفاوت در انتخاب سبک مدیریت آنها بحث‌برانگیز است. مطالعه تفاوت‌های سبک رهبری زنان و مردان به اثر بخشی و پیشرفت نقش‌های رهبری در سازمان‌ها کمک قابل توجهی می‌نماید. از نظر بیولوژیست‌ها و برخی پژوهش‌گران، رفتارهای ذهنی و فکری زنان و مردان در پاره‌ای از صفت‌های اصلی به صورت ذاتی، با هم فرق داشته و تحت تاثیر جنسیت، به گونه‌ای متفاوت از یکدیگر، عمل می‌کنند، بخشی از تفاوت‌های مردان و زنان را به صورت زیر می‌توان عنوان نمود:

- در چهره زنان، هنگام گفت و گو حالت‌های ترس، خشم، تعجب، آرامش، اضطراب و لذت به خوبی قابل رویت است. مردان در هنگام گوش دادن، خونسرد بوده و چهره‌شان دچار تغییرهای زیادی نمی‌شود.
- در صحنه زندگی اجتماعی، مردان برتری طلب و مبارزه‌جو بوده و برای برتری خود، بیشتر تلاش می‌کنند. مردان بیشتر از زنان، پرخاشگر و تهاجمی هستند و رفتار خطرناک و غیراخلاقی بیشتری از خود نشان می‌دهند.
- احساس موفقیت در زنان، زمانی حاصل می‌شود که مورد تایید و تصدیق قرار گیرند. مردان زمانی خود را موفق و باارزش می‌دانند که به هدف‌هایشان برسند و اعتماد به نفس آنان زمانی بالاست که در انجام کارها موفق عمل کرده و خود را ثابت کرده باشند.
- مسایل و ثروت از نظر مردان بر خلاف زنان، دینامیک و غیرایستا هستند. آنها همواره در جهت افزایش و کسب پیروزی بیشتر، تلاش می‌کنند و به طور کلی، مردان فزونی طلب بوده و در جست و جوی پیروزی بیشترند و برای تحقق آرزوها و اهداف خود بیشتر ریسک پذیرتر از زنان هستند.
- ارتباط بین دو نیم کره مغز، در زنان حدود ۱۵ درصد بیشتر از مردان است و توانایی بیشتری در انجام کارهای مختلف و چند وظیفه‌ای در یک زمان را از خود نشان می‌دهند.



- مردان با شیوه قیاسی، استدلال می‌کنند و از کل به جزء می‌رسند و خواهان اطلاعات بیشتری هستند، سریعتر تصمیم می‌گیرند و کمتر حاضر می‌شوند به اشتباه‌های خود اعتراف کنند.
- تولید هورمون استروژن (هورمون جنسی زنانه) باعث کمتر شدن خشونت، کاهش پرخاشگری، ابراز وجود و رقابت در زنان می‌شود.
- زنان جزئی‌نگر هستند، ماهرانه متوجه آهنگ‌های ظریف صدا، علائم ظاهری، حالت‌ها و تغییرهای چهره شده و از این طریق به علاقه‌ها، اندیشه‌ها و روحیه طرف مقابل به خوبی و سریع پی می‌برند (ویتامن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۴۵-۴۱).

از طرفی برخی از صاحب‌نظران معتقدند هیچ چیز ذاتاً زنانه یا مردانه در شغل‌های مختلف وجود ندارد و آنچه به چشم می‌خورد فقط "کلیشه‌های جنسیتی" است که به شغل‌های گوناگون نسبت داده شده و آن نیز از کشوری به کشور دیگر متفاوت است (جناین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ص ۲۷). به عنوان نمونه ایگلی و همکارانش (۱۹۹۵) معتقدند که مطالعه تفاوت‌های جنسیتی ضرورتی ندارد چرا که زنان و مردان در هنگام ایفای نقش رهبری صرفاً باید بر هنجارها و الزامات نقش رسمی خود که توسط سازمان تعیین شده است، تاکید کنند. لذا تفاوتی ندارد که چه جنسیتی رهبر شود، از طرف دیگر گرایش‌های زیادی نسبت به تبیین تفاوت‌های جنسیتی در ایفای نقش‌های رهبری در سازمان‌ها ایجاد شده است مثلاً طرفداران رویکردهای "جنسیت محوری" و "نظریه‌ی نقش اجتماعی" معتقدند که همان‌گونه که افراد به واسطه جنسیتشان از هم متمایز می‌شوند، در ایفای نقش‌های رهبری نیز متفاوت عمل می‌کنند (کوک، ۲۰۰۰، ص ۱۰۴).

قلی زاده (۱۳۸۹) در تحقیق خود به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا پرداخت او با استفاده از پرسشنامه‌های تکمیلی سبک رهبری و رضایت شغلی تکمیلی توسط کارکنان و مدیران این مجموعه به وجود رابطه مثبت و مستقیم بین سبک رهبری رابطه‌گرا و رضایت شغلی دست یافت. کلدی (۱۳۸۸) به بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان زن و

1 Wittmann

2 Jeanine

مرد در شعب سازمان تامین اجتماعی تهران پرداخت و نتایج به دست آمده از این تحقیق بر این اساس استوار شد که ۸۴٪ کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران از شغل خود رضایت دارند و میزان رضایت شغلی آنان از نحوه عملکرد مدیریت ۸۱٪ و از حقوق دریافتی ۶۴٪ بوده و این میزان در کارمندان مرد بیشتر از کارکنان زن می‌باشد. در کتاب "سبکهای رهبری مدیران زن و مرد" کوک (۲۰۰۰) به بررسی تاثیر تفاوت های مغز زنان و مردان در سبکهای مدیریتی آنها پرداخته است و مردان را عمل‌گرا و زنان را رابطه‌مدار-تحول‌گرا معرفی نموده است. زاهدی در کتاب "زن و توسعه" (۱۳۸۶) تلاش دولتها برای کاستن تبعیضات جنسیتی و بهره‌مندی و دسترسی مدیران زن و مرد به دستاوردهای توسعه به صورتی برابر را از جمله راهکارهای بهره‌گیری از استعدادهای ذاتی، دانایی و توانمندی‌های اکتسابی، زنان دانسته است. بختیار نصرآبادی (۱۳۸۸) در تحقیق خود در شرکت IT بر روی نوع شغل و رضایت شغلی در زنان نشان داد که ویژگی‌های شغلی و سازمان بر رضایت شغلی و تلاش زنان تاثیر بیشتری دارند. زین‌آبادی (۱۳۸۹) به مقایسه سبک تحول بخشی مدیران زن و مرد پرداخته و بر وجود تفاوت‌های جنسیتی و تاثیر آن بر سبک رهبری مدیران و تحول بخش تر دانستن سبک رهبری مدیران زن تاکید نموده است. جناین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی و مقایسه سبک رهبری مردان و زنان پرداختند و در نتیجه آن یافتند که سبک رهبری مردان کارمدار و مقتصدانه و سبک رهبری زنان رابطه‌مدار-تحول‌گرا و دست و دلباز است. شایمین<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) به بررسی سطح مدیریت سازمانی زنان و مردان در کشور چین پرداخت و در نتیجه آن اکثر مردان در سطح عالی مدیریت و بیش از نیمی از مدیران زن در سطح مدیریت میانی بوده‌اند در این تحقیق سقف شیشه‌ای نیز مانع اصلی عدم پیشرفت گسترده زنان در سطح مدیریت عالی سازمان شناخته که یکی از فاکتورهای این سقف شیشه‌ای عدم خودباوری زنان بوده است. کانسو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) به مقایسه سقف شیشه‌ای بر سر راه ارتقاء مدیران زن در کشور ترکیه و فرانسه و تاثیر آن بر سبک انتخابی مدیریت پرداخت و نتیجه آن تائید وجود این سقف و تاثیر آن بر رابطه‌مدار-تحول‌گراتر نمودن سبک رهبری زنان در هر دو کشور بود و این‌علی‌رغم وجود

1 Jeanine

2 Shimin

3 Cansu



فرهنگ‌های مختلف در این کشورها است. مارجت<sup>۱</sup>، (۲۰۱۳) نیز به بررسی سبک رهبری مدیران زن و مرد پرداخت و آن را محافظه کار و رابطه مدار-تحول‌گرا تر از سبک رهبری مردان یافت.

با توجه به نقش مدیران در ارتقاء رضایت شغلی کارکنان سازمان برای افزایش همکاری و تلاش آنان برای رسیدن به اهداف سازمانی و خلاء پژوهشی موجود تحقیق حاضر بر آن است که به بررسی رضایت شغلی کارکنان زن از سبک رهبری مدیران زن و مرد در دانشگاه الزهراء(س) بپردازد تا ضمن پاسخگویی و بررسی سوالات ذیل توصیه‌ها و راهکارهایی را به برنامه‌ریزان، مدیران و دست‌اندرکاران در جهت گزینش هر چه بهتر سبک رهبری متناظر با بهبود رضایت شغلی کارکنان و به منظور دستیابی به اهداف اساسی و استراتژیک این دانشگاه ارائه نماید:

آیا بین سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد؟ آیا بین جنسیت مدیران و سبک رهبری آنها با رضایت شغلی کارکنان ارتباطی وجود دارد؟ آیا رضایت شغلی کارکنان دانشگاه الزهراء(س) از سبک رهبری مدیران زن و مرد این دانشگاه یکی است و یا خیر؟ سبک رهبری مدیران زن و مرد این دانشگاه از چه نوعی است و در کدام قسمت طیف وظیفه مدار-کارگرا تا رابطه مدار-تحول‌گرا قرار می‌گیرد؟ کارکنان سبک رهبری کدام یک را ترجیح می‌دهند؟ آیا نتایج به دست آمده در مورد سبک رهبری مدیران زن و مرد در سازمان‌های دیگر مطابق با تحقیقات پیشین (در سازمان‌های دیگر)، در دانشگاه الزهراء(س) نیز صادق است؟ با توجه به خلاء پژوهشی موجود در این زمینه، پژوهش حاضر به مقایسه و بررسی رضایت شغلی کارکنان دانشگاه الزهراء(س) از سبک رهبری مدیران زن و مرد این دانشگاه می‌پردازد.

### روش تحقیق

در تحقیق علمی - کاربردی حاضر با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و اقتباس از دو پرسشنامه سبک رهبری LPC و رضایت شغلی JDI دو پرسشنامه محقق ساخته تهیه و تنظیم شد. یکی از پرسشنامه‌ها برای سنجش سبک رهبری مدیران با ۱۳ سؤال، و پرسشنامه دیگر با ۱۵ سؤال برای سنجش رضایت شغلی کارمندان مونث از سبک

رهبری مدیران مرد و زن بود. سوالات پرسشنامه‌ها توصیفی-تحلیلی طراحی شدند. جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌ها، تعدادی از پرسشنامه‌ها در میان جامعه آماری توزیع و با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ آنها اندازه‌گیری شد ضریب آلفا برای پرسشنامه مربوط به سبک رهبری ۰،۸۹ و ضریب آلفا برای پرسشنامه مربوط به رضایت شغلی از سبک رهبری مدیران مرتبه میانی زن و مرد ۰،۸۲ می‌باشد که این ضرایب اعتبار مطلوب به شمار می‌آیند. نمره‌گذاری سوالات پرسشنامه با مقیاس لیکرت از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق انجام گرفت و در بخش پایانی پرسشها بخشی جهت نظر سنجی کیفی قرار داده شد. روایی پرسشنامه‌ها نیز توسط چند نفر از اساتید صاحب نظر در این عرصه مورد تائید قرار گرفت. در توزیع پرسشنامه‌ها جامعه آماری مورد نظر کارمندان زن بخش آموزش و پژوهش دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup> که تعداد آن‌ها ۱۳۰ نفر است، نمونه آماری با توجه به جدول «کرسی و مورگان» ۹۶ نفر شد که به روش تصادفی انتخاب شده‌اند. در بخش آمار استنباطی از آزمون خی دو پیرسون استفاده شده است.

### جدول ۱. بخش توصیفی فراوانی‌ها

میانگین تحصیلات مدیران	میانگین سابقه مدیریتی مدیران	میانگین سن مدیران	میانگین وضعیت استخدامی	میانگین تحصیلات	میانگین سابقه کار کارکنان	میانگین سن کارکنان	تعداد نمونه آماری
دکتر	۱۰ سال	۴۵ سال	قراردادی	فوق لیسانس	۱۵ سال	۴۰ سال	۹۶ نفر

### جدول ۲. مقایسه رضایت شغلی کارمندان با توجه به سبک رهبری مدیران

رضایت شغلی کارمندان با توجه به سبک رهبری مدیران			
کم	متوسط	زیاد	میزان رضایتمندی
			سبک رهبری مدیران
۳/۱	۲۵	۷۱/۹	رابطه مدار-تحول‌گرا
۶/۹	۷۵/۹	۱۷/۲	تلفیقی
۵۴/۳	۴۵/۷	-	وظیفه مدار-کارگرا





در کارمندانی که سبک رهبری مدیرشان رابطه مدار-تحول گرابوده است؛ ۳،۱ درصد رضایت شغلی کم، ۲۵ درصد رضایت شغلی متوسط و ۷۱،۹ درصد رضایت شغلی بالا، داشته‌اند.

در کارمندانی که سبک رهبری مدیرشان تلفیقی بوده است ۶،۹ درصد رضایت شغلی کم، ۷۵،۹ درصد رضایت شغلی متوسط و ۱۷،۲ رضایت بالا، داشته‌اند. در کارمندانی که سبک رهبری مدیرشان وظیفه مدار-کارگرا بوده است ۵۴،۳ درصد رضایت شغلی کم، ۴۵،۷ درصد رضایت شغلی متوسط و هیچ کس رضایت شغلی بالا، نداشته‌اند.

### جدول ۳. مقایسه رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران با عنایت بر جنسیت مدیران

جنسیت مدیران، سبک رهبری و رضایتمندی کارکنان			
سبک رهبری	رابطه مدار-تحول گرا	زن ۱۵/۸	مرد ۵۱/۲
	تلفیقی	زن ۲۹/۸	مرد ۳۸/۵
	وظیفه مدار-کارگرا	زن ۵۴/۴	مرد ۱۰/۳
رضایت شغلی	کم	زن ۴۵/۶	مرد ۱۵/۴
	متوسط	زن ۵۲/۶	مرد ۵/۱
	زیاد	زن ۱/۸	مرد ۷۹/۵

در بین مدیران مرد ۵۱،۲ درصد سبک رهبری رابطه مدار-تحول گرا، ۳۸،۵ درصد سبک رهبری تلفیقی و ۱۰،۳ درصد سبک رهبری مدیرشان از نوع وظیفه مدار-کارگرا بوده است. در بین مدیران زن ۱۵،۸ درصد سبک رهبری رابطه مدار-تحول گرا، ۲۹،۸ درصد سبک رهبری تلفیقی و ۵۴،۴ درصد سبک رهبری وظیفه مدار-کارگرا داشته اند. از بین کارمندانی که جنسیت مدیرشان زن بوده است ۴۵،۶ درصد رضایت شغلی کم، ۵۲،۶ درصد رضایت شغلی متوسط و ۱،۸ درصد رضایت شغلی بالا داشته اند. در کارمندانی که جنسیت مدیرشان مرد است ۱۵،۴ درصد رضایت شغلی کم، ۱،۵ درصد رضایت شغلی متوسط و ۷۹،۵ درصد رضایت شغلی بالا داشته‌اند.

## نتایج آمار استنباطی

برای بررسی سوالات پژوهش از آزمون خی دو-پیرسون استفاده شده است:

### جدول ۴. نتایج آزمون خی دو

نتایج آزمون خی دو در مورد جنسیت و سبک رهبری	مقدار	درجه آزادی	سطح معنی داری
آماره خی دو - پیرسون	۲۲,۵۴۴	۲	۰,۰۰۰
نسبت درستنمایی	۲۴,۶۵۲	۲	۰,۰۰۰
تعداد	۹۶		
نتایج آزمون خی دو سبک رهبری و رضایت شغلی	مقدار	درجه آزادی	سطح معنی داری
آماره خی دو - پیرسون	۱۲,۷۳۶	۴	۰,۰۱۳
نسبت درستنمایی	۱۳,۴۳۳	۴	۰,۰۰۹
تعداد	۹۶		
نتایج آزمون خی دو در مورد جنسیت مدیر و رضایت شغلی کارکنان	مقدار	درجه آزادی	سطح معنی داری
آماره خی دو - پیرسون	۱۲,۵۸۴	۳	۰,۰۰۶
نسبت درستنمایی	۱۴,۲۵۷	۳	۰,۰۰۳
تعداد	۹۶		

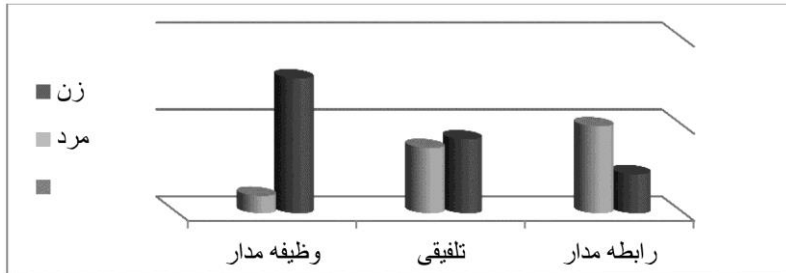
مقدار آزمون خی دو، در مورد ارتباط بین جنسیت و سبک رهبری مدیران برابر با ۲۲,۵۴۴ و با سطح معنی داری ۰,۰۰۰ است که نشان می‌دهد که بین جنسیت و سبک رهبری ارتباط آماری معناداری وجود دارد.

در مورد ارتباط بین سبک رهبری و رضایت شغلی مقدار آماره خی دو برابر با ۱۲,۷۳۶ با سطح معنی داری ۰,۰۱۳ می‌باشد که نشان می‌دهد بین سبک رهبری مدیر و رضایت شغلی کارمندان ارتباط آماری معناداری وجود دارد.

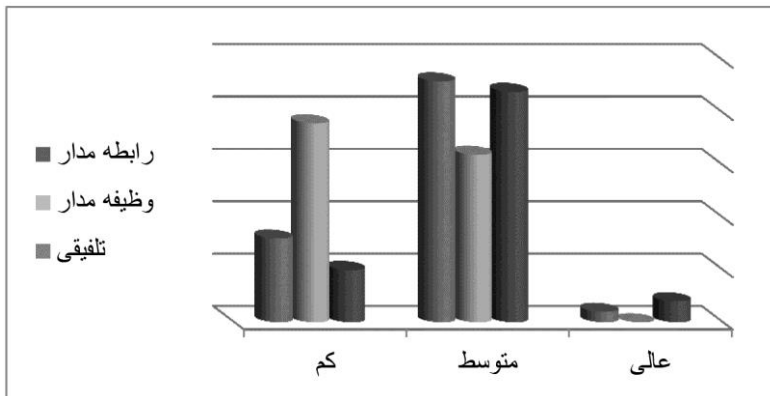
در مورد ارتباط بین جنسیت مدیر و رضایت شغلی کارمندان مقدار آماره خی دو برابر با ۱۲,۵۸۴ در سطح معنی داری ۰,۰۰۶ می‌باشد که نشان می‌دهد بین جنسیت مدیر و رضایت شغلی کارمندان ارتباط آماری معنی داری وجود دارد.



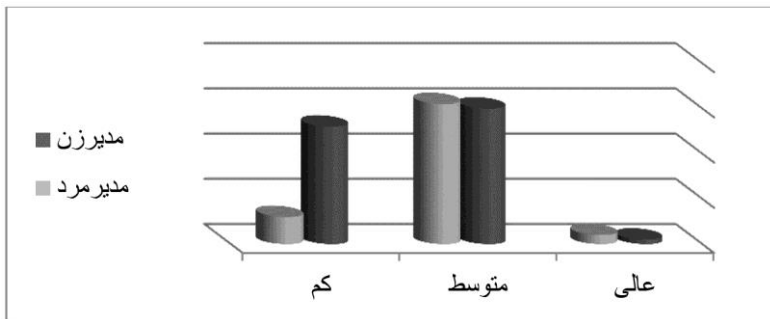
### نمودارها



نمودار ۱. جنسیت مدیران دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup> و سبک رهبری آنان



نمودار ۲. سبک رهبری مدیران دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup> و رضایت شغلی کارمندان آنان از این سبک



نمودار ۳. جنسیت مدیر و رضایت شغلی کارمندان از سبک رهبری مدیران در دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup>

### تحلیل یافته‌های کمی - کیفی تحقیق

مطابق با یافته‌های آماری به پرسش‌های این پژوهش به شرح ذیل می‌توان پاسخ گفت:

- بین سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد؛ در مورد ارتباط بین سبک رهبری و رضایت شغلی مقدار آماره خی دو برابر با ۱۲,۷۳۶ با سطح معنی داری ۰,۰۱۳ می‌باشد که نشان می‌دهد بین سبک رهبری مدیر و رضایت شغلی کارمندان ارتباط آماری معناداری وجود دارد.

- بین جنسیت مدیران و سبک رهبری آنها با رضایت شغلی کارکنان ارتباطی وجود دارد؛ در مورد ارتباط بین جنسیت مدیر و رضایت شغلی کارمندان مقدار آماره خی دو برابر با ۱۲,۵۸۴ در سطح معنی داری ۰,۰۰۶ می‌باشد که نشان می‌دهد بین جنسیت مدیر و رضایت شغلی کارمندان ارتباط آماری معنی داری وجود دارد.

- سبک رهبری ۵۱/۲٪ مدیران مرد رابطه مدار-تحول‌گرا و ۵۴/۴٪ مدیران زن وظیفه‌مدار-کارگرا بود.

- در مورد ارتباط بین سبک رهبری و رضایت شغلی مقدار آماره خی دو برابر با ۱۲,۷۳۶ با سطح معنی داری ۰,۰۱۳ می‌باشد که نشان می‌دهد بین سبک رهبری مدیر و رضایت شغلی کارمندان ارتباط آماری معناداری وجود دارد و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه الزهراء(س) از سبک رهبری مدیران زن و مرد متفاوت است و کارکنان از سبک رهبری مدیران مرد (رابطه مدار-تحول‌گرا) نسبت به سبک رهبری زنان (کارمدار-کارگرا) راضی‌تر هستند.

- یافته‌های به دست آمده در مورد سبک رهبری مدیران زن و مرد در سازمان‌های دیگر مطابق با تحقیقات پیشین (در سازمان‌های دیگر)، در دانشگاه الزهراء(س) صادق نبود؛ طبق پیشینه ارائه شده در سازمان‌های مشابه عکس مورد مذکور یعنی وظیفه‌مدار-کارگرای مردان و رابطه‌مدار-تحول‌گرای زنان را نشان می‌دهد.

- طبق یافته‌های توصیفی تحقیق، در دانشگاه الزهراء(س) از منظر کارکنان مدیران مرد مرتبه میانی بیشتر از مدیران زن مرتبه میانی مشکلات



خانوادگی را درک می‌نمایند و در زمینه های مختلف از جمله حق استفاده از مرخصی‌های استحقاقی، مدارا با مشکلات خانوادگی کارکنان و... بیشتر همراهی می‌نمایند و در مجموع از نظر مشارکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، انعطاف‌پذیری و حسن خلق نسبت به مدیران زن بهتر هستند این بدین معنا است که سبک رهبری مدیران مرد رابطه‌مدار-تحول‌گرانه‌تر (حمایتی‌تر/مشارکتی‌تر) از مدیران زن است و کارکنان از سبک رهبری مدیران مرد راضی‌تر هستند. کارکنان خواهان انعطاف‌پذیری بیشتر مدیران، تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌های مشترک در دانشگاه بودند و این همان سبک رهبری رابطه‌مدار-تحول‌گرا است.

### نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این تحقیق، موید و هماهنگ با تحقیقات بختیار نصرآبادی (۱۳۸۸)، کلدی (۱۳۸۸)، قلی‌زاده (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه سبک رهبری مدیران یکی از عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان است می‌باشد و برخلاف نتیجه تحقیقات کوک (۲۰۰۰)، مارجت (۲۰۱۳)، جناین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، زین‌آبادی (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه سبک مدیریتی مردان وظیفه‌مدار-کارگراتر (کارمدارتر) از سبک مدیریتی زنان است، بود. سبک رهبری مدیران زن دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup> وظیفه‌مدار-کارگراتر از مدیران مرد در این دانشگاه بوده و مدیریت زنان غیر احساسی، کم‌انعطاف و با دقت و سخت‌گیری و نظم‌سازمانی خاصی همراه است که در برخی موارد مذکور عدم رضایت‌مندی کارکنان را موجب گردیده است در حالی که مردان با تامل بیشتری در حوزه تحت مدیریت خود برخورد نموده و تلاش می‌نمایند از راهکارها و شیوه‌های خاصی برای تسهیل امور و تطبیق شرایط با مشکلات کارمندان؛ استفاده نمایند. شایمن (۲۰۱۳) و کانسو (۲۰۱۳) در تحقیقات خود به وجود سقف شیشه‌ای به عنوان عامل موثر بر انتخاب سبک رهبری رابطه‌مدار-تحول‌گرانه توسط زنان اشاره نموده‌اند که نتایج این تحقیق در دانشگاه الزهراء<sup>(س)</sup> تصدیق نشد؛ با توجه به تحلیل پاسخ پرسش‌های کیفی-تشریحی انجام شده این نتایج از سه امر ناشی شود: ۱- تلاش مدیران مرد برای جلب رضایت کارکنان و

دریافت موقعیتهای شغلی مناسب در محیطی که به نظر می‌رسد سقف شیشه‌ای دستیابی به ارتقاء شغلی برای مردان مطرح است. ۲- تفاوت در جنسیت زیر مجموعه و نوع تعاملات احترام‌آمیز و حرمت‌مدار دو جنس نسبت به یکدیگر. ۳- جدیت زنان برای اثبات توان مدیریتی خویش با سخت‌گیری‌ها و شدت عمل به خرج دادن در اجرای قوانین و عدم عدول از آنها و عدم توجه به نارضایتی کارکنان از این سبک رهبری. ارائه بهینه خدمات آموزشی-اداری و بهبود فرآیندهای علمی دانشگاه از مشارکت کلیه نیروهای انسانی آن و ارائه خدمات مستمر، مطلوب و موثر توسط ایشان حاصل می‌شود. این مشارکت خالصانه با رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیر مربوطه ایجاد خواهد شد؛ هر اندازه مدیران سازمان‌ها نسبت به رضایت شغلی و مسائل کارکنان وقوف بیشتری داشته باشند، بهتر می‌توانند با برنامه‌ریزی منطقی علاوه بر افزایش سطح رضایت کارکنان موجبات ارتقاء و بهره‌وری سازمان را نیز فراهم آورند (قلی‌زاده، ۱۳۸۹، ص ۳) سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزشها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیتهای مبهم شکل می‌گیرد (مصدق راد، ۱۳۸۱، ص ۲۳). بهترین سبک رهبری که در همه موقعیت‌ها مناسب باشد، وجود ندارد؛ بلکه سبک رهبری مناسب، به شرایط خاص و موقعیت ویژه‌ای که رهبر در آن قرار دارد، فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان بستگی دارد و تابع میزان تناسب رفتار رهبر با توان و تمایل کارکنان و متغیرهای تعیین‌کننده وضعیت است. از این رو یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوت را برای رهبری کارکنان خود اتخاذ کند. طبق یافته‌های این تحقیق مدیران خصوصا مدیران مونث این دانشگاه می‌بایست با توجه به بالابودن سطح تحصیلات کارکنان، تخصصی و علمی- فرهنگی بودن وظایف کاری کارکنان و نوع محیط کاری دانشگاه تلاش خود را در جهت انتخاب سبک رهبری مقتضی و مورد رضایت کارکنان یعنی سبک مدیریتی رابطه‌مدار-تحول‌گرا در چارچوب مقررات دانشگاه به کار گیرند و بر ارتقای هر چه بیشتر سطح رضایت شغلی کارکنان تمرکز کنند؛ نمی‌توان با سبک رهبری کارمدار-کارگرا رضایت شغلی آنها را جلب نمود. این تحقیق سبک رهبری مدیران زن در دانشگاه الزهراء(س) را کارمدار-وظیفه‌گرا و سبک رهبری مدیران مرد را رابطه‌مدار-تحول‌گرا یافته و رضایت شغلی کارمندان از سبک رهبری مدیران میانی مرد را بیشتر می‌داند که در تحلیل آن می‌تواند روحیه اثبات



مدیریتی از سوی زنان و عبور از سقف شیشه ای از جانب مردان را با توجه به مدیریت در محیط خاص بانوان؛ مورد توجه قرار داد. لازم به ذکر است که این پژوهش با روش توصیفی- تحلیلی و در محدوده زمانی سال ۹۱-۹۰ صورت پذیرفته است.

### پیشنهادات حاصل از یافته های تحقیق

مقایسه فرهنگ و جو سازمانی مراکز آموزشی با فرهنگ و جو سازمان های دیگر مشخص می سازد که برای تامین رضایت شغلی کارکنان، اداره و مدیریت موثر مراکز آموزشی نیازمند الگوی رهبری و مدیریت خاصی هستیم (عرفانی، ۱۳۸۱، ص ۱۴)؛ در این مراکز شیوه های رهبری مفیدتر است که با ماهیت کار و بلوغ علمی- فرهنگی و جنسیت کارکنان همخوانی بیشتری داشته باشد.

### منابع

- بختیار نصرآبادی، حسنعلی (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ماهیت شغل و رضایت شغلی، پژوهشنامه مدیریت، سال نهم، شماره ۱، صفحه ۷۴-۵۸.
- زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۶). زن و توسعه، تهران، انتشارات پژوهش های فرهنگی.
- زین آبادی، حسن رضا (۱۳۸۹). رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟، زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، تابستان، صفحه ۱۴۱-۱۱۵.
- عرفانی، نورا... (۱۳۸۱). بررسی رابطه سبک مدیریت با جو سازمانی حاکم بر مراکز و واحدهای منطقه ۶ دانشگاه پیام نور، پیک نور، سال دوم، شماره ۲.
- قلی زاده، محمدرضا؛ فانی، علی اصغر؛ احمدوند، علی محمد (۱۳۸۹). بررسی تاثیر سبکهای رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیروی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۸، صفحه ۴۵-۲۹.
- کلدی، علیرضا؛ سمواتیان، بهاره (۱۳۸۸). بررسی علل و عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان زن و مرد شعب تامین اجتماعی تهران، پژوهش نامه علوم اجتماعی، سال دوم، شماره دوم، صفحه ۸۹-۷۴.
- کوک، لیز؛ راسول، برایان (۲۰۰۰). سبک های رهبری مدیران زن و مرد، ترجمه ایران نژاد پالیزی، مهدی، تهران، نشر مدیران.

مصدق راد، علی محمد (۲۰۰۵). بررسی رابطه بین سبکهای رهبری مدیران و کارایی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال هفدهم، شماره ۴، صفحه ۲۳.

Jeanine, L., Prime and Nancy, M., CarterCatalyst, Inc.,Theresa, M., Welbourne (2009). *Women "Take Care," Men "TakeCharge": Managers' StereotypicPerceptions of Women and Men Leaders*. The Psychologist-Manager Journal, 12, 25-49.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., &Ayob, N. B. (2011). *The influence of leadership styles on employee job satisfaction in public sector organization Malaysia*. International Journal of Business, Management and Social Sciences, 24-32.

Shimin, L. (2013). *A few good women at the top: The China case Original Research Article*. pp 483-490.

Cansu, A. (2013). *Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives*. pp 488-497.

Marjut, J. (2013). *Women managers, careers and gendered ageism Original Research ArticleScandinavian Journal of Management, In Press, Corrected Proof*, Available online 17 .

Wittmann,M. Joachim, P. Gutina,O. (2014). *Individual differences in self-attributed mindfulness levels are related to the experience of time and cognitive self-control*Journal of Personality and Individual Differences olume 64, July 2014, Pages 41-45.