

تعیین سبک رهبری و تأثیر آن بر انگیزه‌ی کارکنان شرکت پمپیران

دکتر سلیمان ایرانزاده¹

مجید خلیلی²

کریم ره‌کوی³

چکیده

مسئله‌ی رهبری اثربخش همواره یکی از مسایل حل نشده‌ی سازمان‌ها بوده است. چنان‌چه شیوه‌ی رهبری مدیران با نیازها و انگیزه‌ها همسو باشد، تحقق اهداف سازمان تسهیل خواهد شد. پژوهش حاضر در پی بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری و انگیزه‌ی مدیران سطح عملیاتی و میانی شرکت پمپیران می‌باشد. هدف این پژوهش، شناسایی سبک رهبری مدیران سطوح مذکور و ارتباط آن با انگیزه‌های آنان است. رابطه‌ی بین متغیرهای فوق به وسیله‌ی ضریب همبستگی پیرسون تعیین و با استفاده از آزمون t استیودنت مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج حاصل از اطلاعات پرسش‌نامه بیان‌گر وجود همبستگی معکوس ناقص بین سبک رهبری آمرانه و انگیزه و نیز همبستگی مستقیم بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزه در هر دو سطح بود.

واژگان کلیدی: رهبری، انگیزه، کارکنان، مدیریت، سبک.

۱- استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت صنعتی و رئیس دانشکده‌ی مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

۲- دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

۳- دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

1- مقدمه

سازمان‌های سنتی مبتنی بر تولید انبوه صنعتی، هر روز بیشتر زیر سؤال رفته و تولید موردی، و متناسب با نیازهای خاص و انتظارات هر مشتری در دستور کار شرکت‌ها قرار گرفته است. و حاصل آن ایجاد تیم‌های کاری، مدیریت سروقت و گروه‌های کیفیت با هدف بهبود بهره‌وری است. هم‌زمان با تغییر اساسی در سازمان کاری، تبدیل سیستم‌های تولید ثابت به سیستم انعطاف‌پذیر و توسعه‌ی سازمانی به عنوان یک فرآیند مستمر آغاز شده است. مفهوم جدید تغییر مداوم به شکل‌گیری «سازمان انعطاف‌پذیر» و فضای کاری مبتنی بر مهارت و اعتماد بیشتر منجر شده است. برای دستیابی به این موفقیت مدل قطعی واحدی وجود نداشته بلکه شرکت‌ها متناسب با قابلیت‌های ویژه و توانایی‌های خود که در آن فعالیت می‌کنند، باید مدل‌های کسب و کار ویژه‌ای را طراحی و به کار گیرند. استقرار مدل‌های جدید در نوآوری کسب و کار نیازمند به تغییر جهت از توجه صرف به عملیات، به انجام امور بر اساس چابکی، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی می‌باشد. علاوه بر به کارگیری مؤثر فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات در سازمان، انطباق‌پذیری مؤثر در مدیریت روابط انسانی، فرآیندها و تعامل مستمر در کل سازمان ضروری می‌باشد. (Ginige & et al, 2001: 39)

یکی از مشخصات تمدن بشری ظهور سازمان‌های متعدد اجتماعی و سیاسی است. توسعه‌ی اشکال مختلف زندگی در جوامع انسانی، کمبود منابع، پیش‌رفت فن‌آوری و تکامل ارزش‌های فرهنگی، سازمان‌های مختلفی را به وجود آورده است که حل و فصل مسایل و مشکلات آنها مستلزم دید علمی مدیریت است. دانش مدیریت برای کمک به اتخاذ شیوه‌های مدیریت به وجود آمده و وظایف متعدد مدیران را تشریح می‌کند که با عنوان اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارگزینی، رهبری و کنترل) مطرح شده است. از میان وظایف مذکور، وظیفه‌ی رهبری اهمیت خاصی دارد. بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت، مشخصه‌ی سازمان‌های موفق را رهبری پویا و اثربخش و رمز موفقیت مدیران را در توان هدایت و سرپرستی

سرمایه‌های انسانی می‌دانند. بدون شک چگونگی رهبری در طرز رفتار کارکنان و در نتیجه در تحقق هدف و کارآیی سازمان مؤثر است. صرف‌نظر از اصول و فنون سازمانی، رهبر خوب می‌تواند بسیاری از مشکلات سازمان را حل کند. مدیران در مقام رهبر، نباید تنها به اختیارات قانونی خود تکیه کنند، بلکه باید از امکانات نهفته در شخصیت خود و از انگیزه‌های زیردستان و عوامل سازمانی نیز بهره‌گیرند. زیرا توجه به انگیزه‌های مرئوسین و ارضای نیازهای آنان عامل مؤثری در تحریک آنان به همکاری به منظور تحقق مقاصد رسمی سازمان محسوب می‌شود. از این رو مدیران باید سبک و شیوهی رهبری مؤثر در انگیزش مرئوسین را انتخاب کنند تا در ترغیب آنان به اجرای استراتژی وضع شده مؤثر واقع شده و به عنوان مدیری موفق، سازمان خود را در مسیر رشد و بالندگی هدایت کنند و رسالت خود را به نحو احسن به انجام رسانند.

در این پژوهش رابطه‌ی بین سبک رهبری مدیران و میزان انگیزه‌ی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. بدین ترتیب که سبک رهبری در طیفی که یک قطب آن وظیفه‌گرایی و قطب مقابل آن انسان‌گرایی است، در نظر گرفته شده و میزان انگیزش با توجه به سبک‌های مذکور بررسی شده است.

2- مبانی نظری پژوهش

مبانی نظری این پژوهش، مروری خلاصه بر بحث مدیریت و رهبری، سبک رهبری، انگیزش و فرآیند انگیزشی و نظریه‌های انگیزشی است که در ادامه به آن پرداخته شده است:

1. مدیریت و رهبری

موفقیت سازمان در تأمین اهدافش و انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌اش تا حد بسیار زیادی به مدیران آن بستگی دارد. اگر مدیران وظایف خود را به نحو عالی انجام دهند، سازمان به اهدافش می‌رسد. (استونر و فریمن، 1375: 13) هدف همه‌ی مدیران ایجاد

ارزش افزوده و نیل به بهره‌وری است. برای این منظور مدیران وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارگزینی، رهبری و کنترل را انجام می‌دهند. (Koontz & Wehrich, 1990) مدیریت در واقع عبارت است از: فرآیندی که عناصر گروه را هماهنگ و ترکیب می‌کند یا به گونه‌ای آنها را به کار می‌گیرد که اهداف سازمانی حاصل شود. (Carlisle, 1977, 6) سرانجام در تعریفی دیگر از مدیریت گفته شده است: رسیدن به مقاصد سازمان از راه رهبری، مدیریت نام دارد. (هرسی و بلانچارد، 1371: 28)

به طور کلی می‌توان چنین عنوان کرد که مدیریت هم علم است و هم هنر. اگر مدیری از روش‌های علمی و تئوری‌های موجود برای حل مسایل خود استفاده نماید و در ضمن تجربه‌ی کافی برای اخذ تصمیم داشته باشد، از دیگران موفق‌تر خواهد بود. (مقدس و کاشفی، 1378: 116)

راولی^۱ ابتدا به نقل از **پیتروز**^۲ و **واترمن**^۳ رهبری را دارای سه خصوصیت اصلی می‌داند:

الف. رهبری با حسی از هدایت و تعیین آرمان و حرکت به سمت آن آرمان تعریف می‌شود؛

ب. رهبری درگیر کار با دیگران برای مثال در تیم‌ها و نگه‌داری روابط بین افراد می‌شود؛

ج. رهبری، یک فرآیند محکم و با دقت است که شامل توجه به جزئیات می‌شود. (Rowely, 1997, 78)

رهبر، فردی است که برای ترغیب مشارکت داوطلبانه‌ی کارکنان، هرگونه اختیار و قدرتی را که دارد با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل

۱ - Rowely

۲ - Peters

۳ - Waterman

می‌کند. (Kreitner, 1992, 52) رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه به منظور تأمین هدف. در جدول شماره‌ی (1) برخی از ویژگی‌های مدیران و رهبران در قرن 21 مورد مقایسه قرار گرفته است.

جدول شماره‌ی (1) برخی از ویژگی‌های مدیران و رهبران در قرن 21

ویژگی‌های رهبران	ویژگی‌های مدیران
نوآور	اداره کننده
اصل	کپی
توسعه‌دهنده	نگهدارنده
تمرکز بر افراد	تمرکز بر سیستم و ساختار
تأکید بر اعتماد	تأکید بر کنترل
دیدگاه بلندمدت	دیدگاه کوتاه مدت
پرسش درباره‌ی چه چیز و چرا	پرسش درباره‌ی چگونگی و کی
نگاه به افق	نگاه به خط پایان
آفرینش	تقلید
به چالش کشیدن وضعیت کنونی	پذیرش وضعیت کنونی
متکی به خود	سرباز خوب سنتی
انجام کارهای دست	انجام درست کارها

منبع: (Luthans, 1992: 269)

رهبری سازمان موفق، مشخصاتی دارد که به وسیله‌ی آن از سازمان ناموفق شناخته می‌شود: رهبری پویا و اثر بخش. رهبری فرآیندی اساسی در همه‌ی سازمان است. پیروزی یا شکست هر سازمان به رهبری آن نسبت داده می‌شود. (میچل، 1376: 452) کارآیی سازمانی در گرو کیفیت رهبری می‌باشد. (رضایی‌نژاد، 1381: 160) رهبری عبارت است از هنر یا فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان خود برای دستیابی به اهداف گروهی، کوشش نماید. رهبری در قدرت ترغیب دیگران به تعقیب مشتاقانه‌ی اهداف معین خلاصه می‌شود. به همان میزان که یک سازمان به سرمایه، ماشین‌آلات و لوازم جدید فن‌آوری احتیاج دارد به رهبران با کفایت و لایق محتاج است. (پرهیزگار، 1368: 331 و 332) رهبری نقش حیاتی در

پویایی سازمان دارد. (محمدزاده و مهرروژان، 1375: 409) رهبران زمینه‌ی فعالیت را تسخیر می‌کنند. محیط متغیر، متلاطم و مبهمی که گاهی به نظر می‌رسد اگر به آن اجازه داده شود علیه ما توطئه‌چینی کرده و به طور اطمینان ما را خفه خواهد کرد، در حالی که مدیران تسلیم آن می‌شوند. (Bennis, 1960: 7)

رهبران واقعی به کسانی گفته می‌شود که نسبت به ایجاد تغییر متعهد هستند و اطرافیان را به این کار تشویق می‌کنند و وضعیت فعلی سازمان را به چالش کشیده و شرایط جدیدی برای انجام بهتر امور ایجاد می‌نمایند. (Katzenbach, 1996) رهبران باید مهارت‌های جدید را برای هدایت صحیح سکان کسب و کار فردا را فراگیرند، تا قادر باشند سازمان را از دور هدایت کنند. زیرا بخشی از کار سازمان توسط پیمان‌کاران خارج از سازمان انجام خواهد شد و بخش دیگری از کار سازمان در خانه‌ی افراد صورت خواهد گرفت که هر دو مورد نیازمند هدایت از راه دور است. آنها باید یاد بگیرند که تیم‌های کاری مجازی را که روی آنها نظارت مستقیم ندارند، هدایت کنند. به علاوه آنها باید بتوانند سریع‌تر عمل نمایند تا بتوانند با این تغییرات هماهنگ باشند. (Senge, 2000) خصوصیات فردی که هنوز در رهبری موفق صادق است عبارت است از: مهارت‌های ارتباطی، صداقت، قدرت مشاوره، مربی‌گری و خلاقیت. (Kearney, 2000)

مفاهیم مدیران میانی و عملیاتی استفاده شده در این پژوهش عبارت است از: مدیران عملیاتی به اشخاصی اطلاق می‌شود که در مؤسسات صنعتی با کارگران و در سازمان‌های دولتی با کارمندان مأمور اجرای عملیات به طور دائم در تماس بوده و به طور مستقیم مسئول عملیات آنان هستند. (اقتداری، 1378: 122) در این پژوهش مسئولان و سرپرستان دوایر مختلف که بر عملیات کارگران و کارمندان نظارت می‌کنند جزء این سطح محسوب می‌شوند. مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده‌ی بالا گزارش می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه‌ی واسطه را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی بر عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به

تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. (رضاییان، 1380: 23)

2. سبک رهبری

طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود. (رضاییان، 1380: 200) سبک‌های رهبری را می‌توان به صورت زیر تقسیم‌بندی کرد:

الف. طیف رهبری تحقیقات کلاسیک

تحقیقات کلاسیک رهبری به طور مستقیم با مفاهیم سبک‌های رهبری در ارتباط است. طیف سبک‌های رهبری در تحقیقات کلاسیک از نمودار شماره‌ی (1) استخراج می‌شود.

نمودار شماره‌ی (1) طیف سبک‌های رهبری در تحقیقات کلاسیک

رئیس محور	-----	کارمند محور
تئوری X	-----	تئوری Y
مستبدانه	-----	دموکراتیک
تولید محور	-----	کارمند محور
بسته	-----	عمومی
ساختار اولیه	-----	ملاحظات مردمی
وظیفه‌گرا	-----	انسان‌گرا
دستوری	-----	حمایتی
دستوری	-----	مشارکتی

منبع: (ره‌کوی، 1385: 126).

ب. طیف رهبری تاننهام اش‌میت¹

در این طیف، رهبر یکی از هفت رفتار ممکن رهبری را بر اساس نیروهایی که بین رهبر، پیرو و موقعیت وجود دارد، انتخاب می‌کند. در یک سر طیف رفتار مستبدانه و تکلیف‌گرا و در انتهای دیگر طیف، رفتار دموکراتیک قرار دارد. توجه به کار در رفتار رهبران اقتدارگرا و توجه به روابط در رفتار رهبران دموکراتیک بروز می‌یابد.

ج. تحقیقات پویایی گروه

دوروین کارترایت^۱ و آلوین زندر^۲ بر اساس تحقیقات خود در مرکز تحقیقات پویایی‌شناسی گروه به این نتایج رسیده‌اند که گروه‌ها دو دسته اهداف را دنبال می‌کنند: (۱. رسیدن به اهداف خاص گروه؛ ۲. حفظ و تقویت گروه.) و مدیر برای رسیدن به این اهداف گروه چهار رفتار متفاوت را از خود نشان می‌دهد. (رضایان، ۱۳۸۰: ۱۲۶)

د. سبک‌های شبکه‌ی مدیریت

بلیک و موتن^۳ بر اساس دو بعد توجه به تولید و توجه به کارکنان پنج سبک عمده‌ی رهبری را که هر یک معرف شیوه‌ی خاصی از رهبری است مشخص کرده‌اند که عبارت است از: (مدیریت نامحسوس؛^۴ مدیریت باشگاهی؛^۵ مدیریت استبدادی؛^۶ مدیریت بنیادی^۷ و مدیریت تیمی.^۸) (بلیک و موتن، ۱۳۵۱: ۲۶۲)

ذ. تئوری وضعی هرسی و بلانچارد

تئوری هرسی و بلانچارد با الهام گرفتن از تحقیقات پویایی گروه و شبکه‌ی مدیریت دو سبک عمده را شناسایی کرده است: (۱. رفتار تکلیف‌گرا؛ ۲. رفتار

۱ - Dorwin Cartwright

۲ - Alrin Zander

۳ - Blake & Mutton

۴ - Impoverished

۵ - Country Club

۶ - Task Style

۷ - Middle of the Roder

۸ - Team Style

رابطه گرا). رفتار طرف دار تکلیف، عبارت است از حد ممکن تشریح وظایف و مسئولیت های فرد یا گروه به وسیلهی رهبر، تذکر رهبر در مورد این که کارها و تکالیف چگونه، چه وقت و چه طور انجام شود. رفتار طرف دار رابطه، عبارت است از حد ممکن برقراری ارتباط دوطرفه یا چند طرفه. این دو رفتار، چهار سبک رهبری (گفتنی،¹ فروشی،² مشارکتی³ و تفویضی⁴) را شناسایی می کند. (هرسی و بلانچارد، 1371: 248)

3. انگیزش و فرآیند انگیزشی

مدیریت نادرست یا فقدان علاقه و انگیزش برای کار باعث وجود کارکنانی افسرده و غیر مولد است که به طور کامل نیروهای بالقوهی خود را به کار نمی گیرند. (سینجر، 1378: 688)

فرآیند انگیزش از سه جزء تشکیل شده است: تلاش، اهداف سازمانی و نیازها. با استفاده از عامل تلاش، شدت کار اندازه گیری می شود. هنگامی که کسی دارای انگیزه می شود، سخت می کوشد و به شدت کار می کند. ولی احتمال آن بسیار کم است که این تلاش زیاد بازدهی یا عملکرد را بالا ببرد، مگر این که تلاش مذکور در جهتی صورت گیرد که به نفع سازمان باشد. بنابراین، باید به کیفیت کار و کوشش و نیز مشورت آن توجه کرد و به آن نوع کوشش یا تلاشی توجه کرد که در جهت و سازگار با اهداف سازمانی انجام شود. سرانجام، انگیزه به عنوان یکی از فرآیندهای ارضای نیاز به حساب آورده می شود. (رایینز، 1378: 326) از این رو مدیران با احاطه به نحوه ی انگیزه ی کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به

۱ - Tolling

۲ - Selling

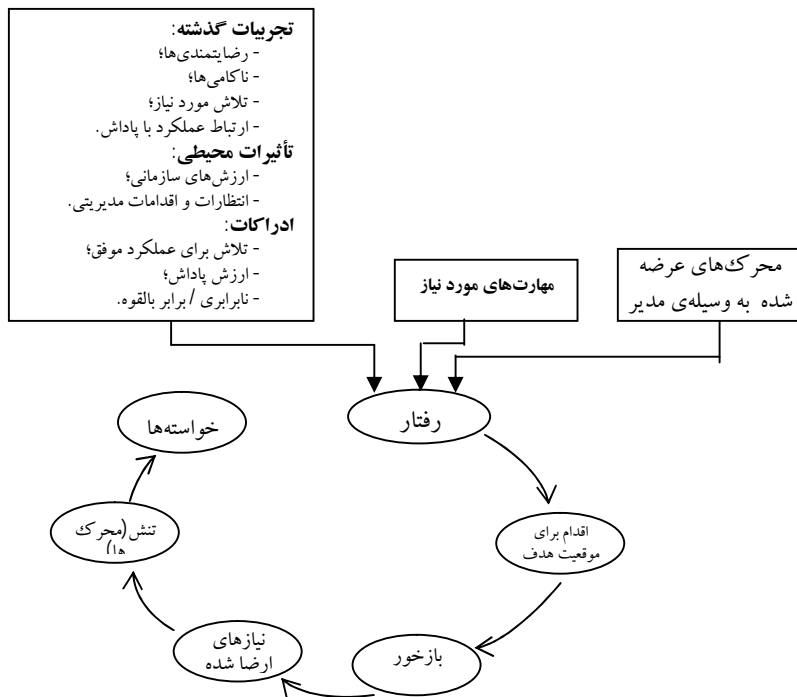
۳ - Participating

۴ - Delegating

کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند. (الوانی، 1385: 151)

انگیزه‌ها، چراهای رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه‌ی فعالیت می‌شود و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می‌کند. انگیزه‌ها یا نیازها، از نظر ماهیت دلایل اصلی عمل به شمار می‌رود. (هرسی و بلانچارد، 1375: 17) انگیزش نتیجه‌ی تعامل یک سری متغیرها و عوامل است که به طور خلاصه در قالب نمودار شماره‌ی (2) نشان داده شده است. (مقیم، 1383: 331) انگیزه، میل به کوشش فراوان به منظور تأمین اهداف سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود. (رابینز، 1378: 326)

نمودار شماره‌ی (2) مدل انگیزش



منبع: (مقیم، 1383: 332).

نظریه‌های انگیزشی را نیز می‌توان در سه گروه کلی؛ نظریه‌های محتوایی، فرآیندی و معاصر تقسیم کرد. نظریه‌های محتوایی می‌کوشد تا عواملی که افراد را به کار برمی‌انگیزد، به طور دقیق مشخص سازد. اما در تئوری‌های فرآیندی بیشتر بر جریان و فرآیند انگیزش افراد تأکید شده است. (الوانی، 1385: 152) تئوری‌های معاصر توسط **هارولد کلی**¹ ابداع شده است و نظریه‌های گوناگونی را شامل می‌شود.

3- بیان مسئله‌ی پژوهش

مسئله‌ی مهم در رهبری ایجاد انگیزه‌های مؤثر در کارکنان به منظور همکاری در مسیر مقاصد سازمان است. به فرض این که برنامه‌های دستگاه روشن و تشکیلات آن منظم باشد، مقاصد مدیر بدون تمایل کارکنان به همکاری با هم در مسیر منافع عمومی سازمان تأمین نمی‌شود. بدین منظور مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیر، رهبری مساعی افراد و ایجاد محرک‌های مؤثر در آنان به منظور تحقق اهداف سازمان است. (اقتداری، 1378: 80) مسایل و مشکلات مدیران باعث شده تا آنان از شناخت کافی خواسته و نیازهای کارکنان غافل شوند. آن چیزی که مدیران اعمال می‌کنند در اغلب موارد، مورد قبول زیردستان واقع نمی‌شوند. کارکنان خواسته‌هایی دارند که مدیران از آنها بی‌اطلاع‌اند و یا اهمیت کمتری به آنها می‌دهند. مجموع این عوامل منجر به سوء تفاهم بین مدیریت و کارکنان و دلسردی و فقدان رضایت شغلی مرئوسین می‌شود. و همین امر کارآیی سازمان را کاهش داده و تحقق اهداف سازمانی را مشکل می‌کند. اما اگر مدیران به جای رفتار آمرانه و تحمیل دستورات خود، بکوشند تا نیازهای کارکنان را بشناسند و سبک رهبری خود را با آن نیازها متناسب نمایند تا در مرئوسین انگیزه‌ی همکاری در مسیر اهداف سازمان افزایش یابد، مقاصد سازمان با سهولت بیشتری تأمین خواهد شد. از این رو در این پژوهش سعی بر آن است تا از طریق تعیین رابطه‌ی سبک رهبری

مدیران و انگیزه‌ی آنان، شیوه‌ای از رهبری شناسایی شود که با انگیزه‌های کارکنان همسو و در تحریک آنان به فعالیت بیشتر مؤثر باشد.

4- قلمروی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر قلمروی مکانی در شرکت صنایع پمپ‌سازی ایران (پمپیران) وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران صورت گرفته است و از نظر قلمروی موضوعی، این پژوهش در حوزه‌ی دو مبحث رهبری و انگیزش انجام شده است. در بحث سبک رهبری مبتنی بر یک طیف متشکل از وظیفه‌گرایی و انسان‌گرایی و در بحث انگیزش مبتنی بر وجوه مختلف انگیزش است.

5- اهمیت موضوع پژوهش

مهم‌ترین سرمایه‌ی تمامی سازمان‌ها، سرمایه‌های نامشهود یا همان سرمایه‌های انسانی آن است. رهبری سرمایه‌های انسانی به عنوان غنی‌ترین منبع سازمانی نیازمند اتخاذ سبک رهبری مؤثر است. مدیریت باید با شناخت و تشخیص درست مدیریت از عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی که از جمله‌ی این عوامل انگیزه‌های کارکنان و خواسته‌های شغلی آنان است؛ سبک رهبری مؤثر را به کار گیرد. بدیهی است که انتخاب سبک رهبری مناسب به ایجاد رضایت شغلی در کارکنان منجر می‌شود. در این صورت کارکنان تحقق اهداف خود را با تحقق اهداف سازمانی همسو دیده و در جهت تحقق اهداف سازمانی و مدیریت تلاش می‌نمایند. در نهایت این حرکت تضمین‌کننده‌ی اثربخشی مدیریت و موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف معین خود خواهد بود. (Smith & et al, 1977: 106)

از طرف دیگر در سال‌های اخیر بیشتر ادارات و سازمان‌های کشور در واکنش به تغییرات محیطی از جمله انقلاب، خصوصی‌سازی و ... شاهد تغییرات زیربنایی به ویژه

تغییر در بخش مدیریت بوده است. از این رو شناخت سبک رهبری مناسب موجب اصلاح و بهبود کل سازمان خواهد شد.

علاوه بر آن با توجه به تغییرات و تحولات سریعی که امروزه به وقوع می‌پیوندد، برای کسانی که مسئولیتی بر عهده دارند، بسیار مهم است که روش‌ها و شیوه‌های خود را هر چند یکبار مورد بازنگری و اصلاح قرار دهند. این تنها راهی است که آنان می‌توانند برای ثمربخش ماندن، تغییرات لازم را به وجود آورند. (مادوکس، 1378: 13)

6- اهداف پژوهش

اهداف عمده‌ی پژوهش حاضر را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

1. تعیین رابطه‌ی بین سبک رهبری آمرانه و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران؛
2. تعیین رابطه‌ی بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران؛
3. تعیین رابطه‌ی بین سبک رهبری آمرانه مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها؛
4. تعیین رابطه‌ی بین سبک رهبری مشارکتی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها.

7- سؤال‌های پژوهش

سؤال اصلی که در این پژوهش، محققان به دنبال پاسخ‌گویی به آن می‌باشند، عبارت است از:

آیا بین سبک رهبری و میزان انگیزش کارکنان رابطه وجود دارد؟ بدین منظور سوال‌های فرعی عبارت است از:

1. آیا بین سبک رهبری آمرانه و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران، رابطه وجود دارد؟

2. آیا بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران،

رابطه وجود دارد؟

3. آیا بین سبک رهبری آمرانه مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها رابطه

وجود دارد؟

4. آیا بین سبک رهبری مشارکتی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها

رابطه وجود دارد؟

8- فرضیه‌های پژوهش

1. بین سبک رهبری آمرانه و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران، رابطه

وجود دارد؛

2. بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران، رابطه

وجود دارد؛

3. بین سبک رهبری آمرانه مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها رابطه

وجود دارد؛

4. بین سبک رهبری مشارکتی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها رابطه

وجود دارد.

9- پیشینه‌ی پژوهش

گزیده‌ای از پژوهش‌های کاربردی انجام یافته که مطالعه و تلخیص شده، عبارت است از:

1. بررسی رابطه‌ی سبک رهبری، اثربخشی و نتایج آن در آموزش عالی

در این پژوهش نویسنده به بررسی ارتباط میان سبک رهبری، اثربخشی و نتایج

آن در آموزش عالی در دپارتمان‌های مدیریت و بازرگانی پرداخته است. و با استفاده

از تئوری اقتضایی فیدلر مطالعات خود را انجام داده و به این نتیجه رسیده که رؤسای

دپارتمان‌هایی که بین کارکنانشان، پذیرفته شده و مورد احترام هستند، بیشتر می‌توانند

رفتار دیگران را متأثر سازند. (Hopfe, 1970: 301-310)

2. بررسی و انتخاب الگوی رهبری مناسب برای سازمان‌های اداری ایران

هدف اصلی این پژوهش تعیین سبک یا سبک‌های مناسب رهبری در سازمان‌های ایران است. برای این منظور پژوهش‌گر از تئوری اقتضایی فیدلر استفاده نموده است. وی با طرح سه فرضیه‌ی اصلی نتیجه گرفته است که مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر با وضعیت سازمان‌های کشورمان تا حدود زیادی مطابقت دارد. (خلیلی، 1372: 1-120)

3. بررسی شیوه‌های رهبری مدیران سازمان‌های دولتی در استان آذربایجان غربی

هدف این پژوهش تعیین سبک‌های مناسب رهبری بر اساس مدل اقتضایی فیدلر در ادارات کل استان آذربایجان غربی است. بر این اساس فرضیه‌هایی بر مبنای سبک‌های رهبری وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار طرح شده و مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است. (قلعه‌ای، 1373: 1-110)

4. بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های رهبری و اثربخشی آموزش روستایی در جهاد سازندگی

در مطالعه‌ی دیگری که انجام گرفته است، نگارنده با تأکید و بهره‌گیری از مدل اقتضایی فیدلر به بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های مختلف رهبری و اثربخشی آموزش روستایی پرداخته است. و با طرح سه فرضیه، رابطه‌ی فوق را مورد بررسی قرار داده و هیچ کدام از فرضیه‌ها مورد تأیید قرار نگرفته است. محقق علت آن را کوتاه مدت بودن آموزش‌های روستایی عنوان کرده است. (نجفی، 1373: 1-105)

10- جامعه‌ی آماری پژوهش و حجم نمونه‌ی پژوهش

در این پژوهش سرپرستان واحدهای مختلف شرکت 34 نفر و مدیران میانی 10 نفر بودند که به عنوان جامعه‌ی آماری انتخاب شدند. این افراد در واحدهای تولید، تأسیسات و نگهداری، مهندسی، آموزش، برنامه‌ریزی، تدارکات، امور مالی، فروش و حراست مشغول فعالیت بودند. با توجه به محدود بودن تعداد افراد جامعه‌ی آماری، کل جامعه‌ی آماری مورد بررسی قرار گرفت و نمونه‌گیری به عمل نیامد.

11- روش و ابزارهای گردآوری اطلاعات پژوهش

برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. هم‌چنین برای جمع‌آوری اطلاعات به منظور تعیین رابطه‌ی بین متغیرهای مورد بررسی از روش پرسش‌نامه استفاده شد. در این پژوهش با توجه به اهداف پژوهش از دو نوع پرسش‌نامه‌ی «سبک رهبری» و «انگیزه» به شرح زیر استفاده شد:

1. پرسش‌نامه‌ی سبک رهبری

این پرسش‌نامه دارای 35 سؤال پنج‌گزینه‌ای است که در زمینه‌های مختلف رفتار رهبری طرح شده است. این پرسش‌نامه بین 34 سرپرست و 10 مدیر میانی در واحدهای مختلف شرکت توزیع شد تا در نقش مدیر یا رهبر یک گروه، رفتار کاری خود را با انتخاب یکی از پنج گزینه توصیف کنند. این پرسش‌نامه امتیازات هر سرپرست را در دو بعد توجه به انسان و توجه به وظیفه نشان می‌دهد. بعد توجه به انسان دارای 15 امتیاز و بعد توجه به وظیفه و سازمان دارای 20 امتیاز می‌باشد. امتیازات حاصله در نهایت میزان توجه به انسان و وظیفه را نشان می‌دهد.

2. پرسش‌نامه‌ی انگیزه

دارای 15 سؤال است که میزان انگیزش کارکنان را با توجه به ابعاد مختلف رفتار آنان نشان می‌دهد. هر سؤال با مقیاس لیکرت از یک تا پنج، درجه‌بندی شده است. سرپرستان باید با توجه به محتوای شغل کنونی خود نگرش‌های خود را با جواب‌های دقیق نسبت به نظریه‌های مربوط به نگرش مورد نظر نشان می‌دادند. آنان در مورد هر سؤال می‌توانستند یکی از پنج جواب را انتخاب نمایند. جمع امتیازات برای هر شخص مقدار بار یا وزنی است که برای هر جواب نسبت به نظریه‌ی مربوط می‌شود. بنابراین در مورد آن عده از اشخاص که دارای نگرش‌های به طور کامل مخالف هستند، حداقل امتیاز و برای آنهایی که دارای نگرش به طور کامل موافق هستند (نسبت به وجود مختلف انگیزش) حداکثر امتیاز در نظر گرفته شده است. بدین ترتیب مجموع امتیازات هر سرپرست در این پرسش‌نامه، نمره‌ی انگیزه‌ی وی را به دست می‌دهد. حداقل امتیاز این پرسش‌نامه 15 و حداکثر امتیاز آن 75 است.

12- اعتبار و پایایی پژوهش

به علت استفاده از پرسش نامه‌های استاندارد، نیازی به تعیین روایی نیست. با این وجود برای تعیین روایی پرسش نامه‌ها نظرات استادان و صاحب نظران اخذ و اعمال شد. در این پژوهش پایایی هر یک از پرسش نامه‌ها محاسبه شد. برای تعیین پایایی پرسش نامه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. بر اساس اطلاعات تحلیل شده، ضریب پایایی پرسش نامه‌های رهبری برابر $0/92$ و انگیزه برابر $0/86$ شد. بنابراین نتیجه گرفته شد که سؤال‌های هر دو پرسش نامه دارای پایایی لازم و کافی و با دقت خوب می‌باشد.

13- روش پژوهش و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

این پژوهش از نظر هدفی که محققان دنبال می‌کنند از نوع پژوهش کاربردی است. روش پژوهش نیز از نوع همبستگی است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی با استفاده از نمودار ستونی، مشخصه‌های جامعه‌ی آماری از لحاظ سن، سابقه و مدرک توصیف شده و در بخش استنباط آماری داده‌ها، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، رابطه‌ی بین متغیرها بررسی شده است که در ادامه ارایه شده است:

1. اطلاعات توصیفی سبک‌های رهبری و سطح انگیزه‌ی جامعه‌ی آماری

در جدول شماره‌ی (1) میانگین امتیازات افراد جامعه‌ی آماری در سبک رهبری مشارکتی و در سبک رهبری آمرانه و میانگین امتیازات انگیزه‌ی جامعه‌ی آماری آمده است.

جدول شماره‌ی (1) میانگین امتیازات افراد جامعه‌ی آماری در سبک‌های رهبری و انگیزه

S	S^2	\sum	max	min	M	متغیرها
---	-------	--------	-----	-----	---	---------

تعیین سبک رهبری و تأثیر آن بر انگیزه‌ی کارکنان شرکت پمپیران...

2/26	5/11	144	11	1	4/23	سبک رهبری مشارکتی
1/84	11/23	382	14	7	11/23	سبک رهبری آمرانه
3/23	10/46	1077	65	22	31/67	انگیزه

اطلاعات مربوط به سبک‌های رهبری مشارکتی و آمرانه و سطح انگیزه‌ی مدیران در سطوح عملیاتی و میانی (سرپرستان و مدیران میانی) از طریق دو پرسش‌نامه اخذ شد. نمرات حاصل از پرسش‌نامه‌ها برای هر سطوح به طور مجزا در جدول‌های شماره‌ی (2) و (3) آمده است. در این جدول‌ها، میانگین، واریانس و انحراف استاندارد داده‌ها نیز محاسبه شده است.

جدول شماره‌ی (2) اطلاعات مربوط به سبک رهبری و انگیزه‌ی مدیران میانی

ردیف	انگیزه	سبک آمرانه	سبک مشارکتی
1	45	13	7
2	39	15	5
3	51	12	9
4	55	10	11
5	54	11	12
6	49	13	8
7	52	12	10
8	58	8	14
9	43	14	8
10	56	9	13
	$\sum x_1 = 502$ $m_1 = 50/2$ $S_1^2 = 37/95$ $S_1 = 6/16$	$\sum x_2 = 117$ $m_2 = 11/7$ $S_2^2 = 4/9$ $S_2 = 2/83$	$\sum x_3 = 97$ $m_3 = 9/7$ $S_3^2 = 8$ $S_3 = 2/83$

جدول شماره‌ی (3) اطلاعات مربوط به سبک رهبری و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی

ردیف	انگیزه	سبک آمرانه	سبک مشارکتی
1	27	10	2
2	25	11	3
3	24	14	5
4	32	12	6
5	28	8	7
6	25	11	5
7	35	13	4
8	34	9	7
9	29	12	3
10	65	11	11
11	28	7	2
12	62	13	7
13	27	10	6
14	36	12	3
15	38	11	4
16	25	14	6
17	24	12	5
18	23	11	2
19	38	13	3
20	35	10	5
21	27	14	4
22	33	12	2
23	25	8	1
24	53	11	7
25	24	9	2
26	33	12	5
27	28	14	2
28	27	11	4
29	22	13	3
30	35	10	1
31	30	11	7
32	28	9	5

33	25	12	3
34	27	12	2
	$\sum x_1 = 1077$	$\sum x_2 = 382$	$\sum x_3 = 144$
	$m_1 = 31/67$	$m_2 = 11/23$	$m_3 = 4/231$
	$S_1^2 = 102/46$	$S_2^2 = 3/39$	$S_3^2 = 5/11$
	$S_1 = 3/23$	$S_2 = 1/84$	$S_3 = 2/26$

2. آزمون فرضیه‌ها

به منظور آزمون فرضیه‌ها از روش آزمون آماری همبستگی پیرسون استفاده شده است. بدین ترتیب که مقادیر به دست آمده از طریق پرسش‌نامه‌ی سبک رهبری برای سبک آمرانه و مشارکتی با مقادیر حاصل از پرسش‌نامه‌های سنجش انگیزه مدیران عملیاتی و میانی تطبیق داده و مورد آزمون قرار داده شده است تا صحت و سقم رابطه‌ی بین دو متغیر x و y مشخص شود. در ادامه، تعاریف فرضیه‌ی صفر و مقابل آن (H_0 و H_1) و همچنین تعاریف متغیرها، همراه با نتایج جدول محاسبات و تجزیه و تحلیل‌های لازم برای هر یک از فرضیه‌ها به ترتیب آمده است:

الف. برای فرضیه‌ی نخست

H_0 : بین سبک رهبری آمرانه و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران، رابطه وجود ندارد؛

H_1 : بین سبک رهبری آمرانه و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران، رابطه وجود دارد.

در آزمون فرضیه‌ی نخست، سبک آمرانه‌ی سرپرستان، x و انگیزه، y در نظر گرفته شده است. نتایج محاسبات در جدول شماره‌ی (4) نشان داده شده است.

جدول شماره 4) بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری آمرانه و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی

ردیف	X	y	x^2	y^2	xy
1	10	27	100	729	270
2	11	25	121	625	275
3	14	24	196	576	336
4	12	32	144	1024	384
5	8	28	664	784	224
6	11	25	121	625	275
7	13	35	169	1225	525
8	9	34	81	1156	306
9	12	29	144	841	348
10	11	65	121	4225	715
11	7	28	49	784	196
12	13	62	169	3844	806
13	10	27	100	729	270
14	12	36	144	1296	432
15	11	38	121	1444	418
16	14	25	196	625	350
17	12	24	144	576	288
18	11	23	121	529	253
19	13	38	169	1444	494
20	10	35	100	1225	350
21	14	27	196	729	378
22	12	33	144	1089	396
23	8	25	64	625	200
24	11	53	121	2809	583
25	9	24	81	576	216
26	12	33	144	1089	396
27	14	28	196	784	392
28	11	27	121	729	297
29	13	22	169	484	286
30	10	35	100	1225	350

تعیین سبک رهبری و تأثیر آن بر انگیزه‌ی کارکنان شرکت پمپیران...

330	900	121	30	11	31
252	784	81	28	9	32
300	625	144	25	12	33
324	729	144	27	12	34
$\sum xy = 11690$	$\sum y^2 = 37483$	$\sum x^2 = 4400$	$\sum y = 1077$	$\sum x = 382$	

با انجام محاسبات خواهیم داشت:

$$t = \frac{|R|}{\sqrt{\frac{1-R^2}{N-1}}} \cong 5/66$$

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \cong -0/68$$

با توجه به این که مقدار حاصل جدول از مقدار جدول با $n-2=23$ درجه‌ی آزادی و $a=25$ درصد بیشتر است، بنابراین فرض H_0 رد و فرض H_1 قبول می‌شود. از طرف دیگر با توجه به منفی بودن مقدار ضریب، نتیجه می‌شود که بین دو متغیر x و y همبستگی معکوس ناقص وجود دارد.

ب. برای فرضیه‌ی دوم

H_0 : بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران، رابطه وجود ندارد؛

H_1 : بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی شرکت پمپیران، رابطه وجود دارد.

در آزمون فرضیه‌ی دوم، سبک رهبری مشارکتی، x و انگیزه، y در نظر گرفته شده است. نتایج محاسبات در جدول شماره‌ی (5) نشان داده شده است.

جدول شماره 5) بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزه‌ی مدیران عملیاتی

ردیف	x	y	x^2	y^2	xy
1	2	27	4	729	54
2	3	25	9	625	75
3	5	24	25	576	120
4	6	32	36	1024	192
5	7	28	49	784	376
6	5	25	25	625	125
7	4	35	16	1225	140
8	7	34	49	1156	238
9	3	29	9	841	87
10	11	65	121	4225	715
11	2	28	4	784	56
12	7	62	49	3844	434
13	6	27	36	729	162
14	3	36	9	1296	108
15	4	38	16	1444	152
16	6	25	36	625	150
17	5	24	25	576	120
18	2	23	4	529	46
19	3	38	9	1444	114
20	5	35	25	1225	175
21	4	27	16	729	108
22	2	33	4	1089	66
23	1	25	1	625	25
24	7	53	49	2809	371
25	2	24	4	576	48
26	5	33	25	1089	165
27	2	28	4	784	56
28	4	27	16	729	108
29	3	22	9	484	66
30	1	35	1	1225	35
31	7	30	49	900	210

تعیین سبک رهبری و تأثیر آن بر انگیزه‌ی کارکنان شرکت پمپیران...

32	5	28	25	784	140
33	3	25	9	625	75
34	2	27	4	729	54
	$\sum x = 144$	$\sum y = 1077$	$\sum x^2 = 777$	$\sum y^2 = 37483$	$\sum xy = 5166$

با انجام محاسبات، $t \cong 8$ و $R \cong 0/80$ به دست آمد. بنابراین فرض H_0 رد و فرض H_1 پذیرفته می‌شود. هم‌چنین بین دو متغیر y و x همبستگی مستقیم ناقص وجود دارد.

ج. برای فرضیه‌ی سوم

H_0 : بین سبک رهبری آمرانه‌ی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها رابطه وجود ندارد؛

H_1 : بین سبک رهبری آمرانه‌ی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها رابطه وجود دارد.

در آزمون فرضیه‌ی سوم، سبک رهبری آمرانه، x و انگیزه، y در نظر گرفته شده است. نتایج محاسبات در شکل شماره‌ی (6) نشان داده شده است.

جدول شماره‌ی (6) بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری آمرانه و انگیزه‌ی مدیران میانی

ردیف	x	y	x^2	y^2	xy
1	13	45	169	2025	585
2	15	39	225	1521	585
3	12	51	144	2601	612
4	10	55	100	3025	550
5	11	54	121	2916	594
6	13	49	169	2401	637
7	12	52	144	2704	624
8	8	58	64	3364	464
9	14	43	196	1846	602
10	9	56	81	3136	504
	$\sum x = 177$	$\sum y = 502$	$\sum x^2 = 1413$	$\sum y^2 = 25542$	$\sum xy = 5757$

با انجام محاسبات، $t \cong 9/5$ و $R \cong -0/95$ به دست آمد. بنابراین فرض H_0 رد و فرض H_1 پذیرفته می شود. هم چنین با توجه علامت منفی ضریب همبستگی، بین دو متغیر x و y همبستگی معکوس ناقص وجود دارد.

د. برای فرضیه چهارم

H_0 : بین سبک رهبری مشارکتی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنان رابطه وجود ندارد.

H_1 : بین سبک رهبری مشارکتی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنان رابطه وجود دارد.

جدول شماره‌ی (7) بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزه‌ی مدیران میانی

ردیف	X	y	x^2	y^2	xy
1	7	45	49	2025	315
2	5	39	25	1521	195
3	9	51	81	2601	459
4	11	55	121	3025	605
5	12	54	144	2916	648
6	8	49	64	2401	392
7	10	52	100	2704	520
8	14	58	196	3364	812
9	8	43	64	1849	344
10	13	56	169	3136	728
	$\sum x = 97$	$\sum y = 502$	$\sum x^2 = 1013$	$\sum y^2 = 25542$	$\sum xy = 5018$

با انجام محاسبات، $t \cong 8/5$ و $R \cong 0/94$ به دست آمد. بنابراین فرض H_0 رد و فرض H_1 پذیرفته می شود. می توان ادعا کرد که بین دو متغیر x و y رابطه وجود دارد.

14- نتیجه گیری

در این پژوهش پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله، نتایج زیر به دست آمد:

1. بر اساس فرضیه‌ی نخست مشخص شد که بین رهبری آمرانه‌ی سرپرستان شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها همبستگی ناقص وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه سبک رهبری آنان به سمت رهبری آمرانه، بیشتر گرایش می‌یابد، انگیزه‌ی فعالیت نیز کاهش می‌یابد؛
2. بر اساس فرضیه‌ی دوم مشخص شد که بین سبک رهبری مشارکتی سرپرستان عملیاتی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها همبستگی مستقیم ناقص وجود دارد. به عبارتی چون میزان همبستگی مثبت و قابل توجه بود، فرضیه‌ی مذکور تأیید شد؛
3. بر اساس فرضیه‌ی سوم مشخص شد که بین رهبری آمرانه‌ی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنان همبستگی معکوس ناقص وجود دارد. به عبارت دیگر بین دو متغیر مذکور رابطه‌ی معکوس وجود دارد؛
4. بر اساس فرضیه‌ی چهارم مشخص شد که بین سبک رهبری مشارکتی مدیران میانی شرکت پمپیران و انگیزه‌ی آنها همبستگی مستقیم ناقص وجود دارد. یعنی با مشارکتی‌تر شدن سبک رهبری مدیران مذکور، انگیزه‌ی آنان نیز افزایش می‌یابد. البته مقدار همبستگی مزبور نیز قابل توجه بود.

15- پیشنهادهای عملی

- پیشنهادهای ارائه شده با توجه به نتایج حاصل از پژوهش عبارت است از:
1. با توجه به این که سبک مشارکتی با افزایش انگیزه، همبستگی بسیار قوی دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران از سبک مشارکتی استفاده کنند، تا از محرک‌ها و انگیزش قوی برای فعالیت برخوردار باشند. تا حد امکان کوشش به عمل آید که از تحمیل دستورات یک‌جانبه و نظارت و کنترل‌های مستقیم

و مشهود اجتناب شود و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند. به خصوص در سطح مدیریت میانی، تصمیمات بر اساس مشورت و تبادل نظر با زیردستان اتخاذ شود تا آنان نیز از اهداف سازمانی آگاه شده و به مسئولیت‌های خود در قبال اهداف مذکور آشنا شوند؛

2. در انتخاب مدیران و سرپرستان سعی شود افرادی انتخاب شوند که شناخت لازم از کارکنان و روحیه‌ی آنان را داشته باشند. در ضمن خود سرپرستان نیز مورد قبول زیردستان قرار گیرند؛

3. تشریک مساعی مدیران و سرپرستان با زیردستان برای ایجاد محیطی دوستانه، صمیمی و سالم در محیط کار به نحوی که تعاملات و گفتگوها به راحتی صورت پذیرد و تا حد امکان بر میزان آنها افزوده شود. اگر این گونه مسایل میان افراد مافوق و زیردستان در حد معقول وجود داشته باشد، فوق‌العاده در ایجاد انگیزه مؤثر خواهد بود؛

4. پیشنهاد می‌شود مدیران، اطلاعات سازمانی بیشتری را در زمینه‌ی فعالیت‌ها و اهداف خود به خصوص در سطح میانی به زیردستان افشا کنند. علاوه بر این، زمینه را برای ارزیابی بازخورد مناسب در زمینه‌ی نحوه‌ی برخورد خودمباحثه و تبادل نظر مشترک فراهم نمایند؛

5. تشکیل جلسات کاری توسط مدیران با گروه‌های کاری و سرپرستان به منظور آگاهی از نظرات، خواسته‌ها و مشکلات زیردستان و سعی در برآورد آنها توصیه می‌شود.

6. فراهم آوردن زمینه‌های لازم به منظور تشکیل کلاس‌های کوتاه مدت دوره‌ای برای مدیران و سرپرستان در زمینه‌ی مسایل رفتار سازمانی به خصوص رهبری سازمانی، به منظور آشنایی آنان با این گونه مباحث و شناساندن

سبک‌های مختلف و نیز کاربرد هر کدام از این سبک‌ها به طوری که مدیران و سرپرستان آگاه باشند که برای ایجاد انگیزهی بیشتر باید سبک‌های مناسب را به کار گیرند.

16- فهرست منابع

1. استونر، جیمز؛ فریمن، ادوارد (1375) «مدیریت»، ترجمه‌ی علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، 13.
2. اقتداری، علی محمد (1378) «سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی»، تهران، انتشارات مولی، چاپ سی و یکم، 80 و 122.
3. الوانی، سیدمهدی (1385) «مدیریت عمومی»، تهران، نشر نی، چاپ بیست و ششم، 151 و 152.
4. بلیک، رابرت؛ آرو، موتن؛ حین، اسن (1351) «شبکه‌ی مدیریت»، ترجمه‌ی محمود توتونچیان، تهران، دانشگاه تهران، 262.
5. پرهیزگار، کامل (1368) «روابط انسانی در مدیریت»، تهران، انتشارات اشراقی، 331 و 332.
6. خلیلی شورینی، سهراب (1372) «رساله‌ی دکترای مدیریت»، دوره‌ی عالی تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، 1-120.
7. رایینز، استیفن بی (1378) «رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها»، ترجمه‌ی علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد دوم، چاپ دوم، 326.
8. رضایان، علی (1380) «مدیریت رفتار سازمانی»، تهران، نشر سمت، چاپ دوم، 23 و 126 و 200.
9. رضایی‌نژاد، عبدالرضا (1381) «دانش مدیریت امروز»، دست‌نامه‌ی مدیران، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ دوم، 160.
10. ره‌کوی، کریم (1385) «پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی»، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، 126.
11. سینجر، مارک (1378) «مدیریت منابع انسانی»، ترجمه‌ی فریده آل‌آقا، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 688.

12. قلعه‌ای، علی‌رضا (1373) «پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی»، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه‌ی طباطبایی، 1-110.
13. مادوکس، رابرت.ب (1378) «اصول و فنون تشکیل و رهبری تیم‌های کارآمد: تمرینی در رهبری»، ترجمه‌ی خاشع، شهریار، تهران، تشکیلات بهره‌وری ملی وزارت صنایع، بی‌تا، 13.
14. محمدزاده، عباس؛ مهره‌وژان، آرمن (1375) «رفتار سازمانی: نگرش اقتضایی»، تهران، انتشارات دانشگاه علامه‌ی طباطبایی، 409.
15. مقدس، جلال؛ کاشفی، مجتبی (1378) «مدیریت»، تهران، انتشارات فروردین، 116.
16. مقیمی، سیدمهدی (1383) «سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی»، تهران، انتشارات ترمه، چاپ سوم، 331 و 332.
17. میچل، ترنس.آر (1376) «مدیریت در سازمان‌ها: مقدمه‌ای بر رفتار کارکنان در سازمان»، ترجمه‌ی محمدحسین نظری‌نژاد، مشهد، مؤسسه‌ی چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی، 452.
18. نجفی، میترا (1373) «پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی»، دانشکده‌ی علوم تربیتی دانشگاه علامه‌ی طباطبایی، 1-105.
19. هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت.ایچ (1371) «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه‌ی قاسم کبیری، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم، 17 و 28 و 248.
20. Bennis, W. (1960) "Changing Organizations", Yor: Mc Graw Hill, P.7.
21. Carlisle, H. (1977) "Management Illinois", The Drgden press, P.6.
22. Ginige, A. & et al (2001) "A Road Map for Successfully Transforming SMEs into- Business," Cutter IT Journal, Vol.5, P.39.

23. Hopfe, M.W. (1970) "Leadership Style and Effectiveness of Department Chairman in Business Administration", The academy of Management Journal, Vol.13, No.3, PP.301-310.
24. Katzenbach, J. (1996) "Real Change", MC Kinsey Quarterly, PP.1 & 148-163, Available at: www.mckinseyquarterly.com.
25. Kearney, A.T. (2000) "Digital Economy May Change, but Attributes of Leaders Don't", November, Survy.
26. Koontz, H & Weihrich, H. (1990) "Essentials of Management", 5th ed. Mc Graw Hill Co.
27. Kreitner, R.& Angolo, k. (1992) "Organizational Behavior", 2nd ed. Home wood, IL: IRWIN, P.52.
28. Luthans, F. (1992) "Organizational Behavior", 6th ed. Mc Graw Hill, P.269.
29. Rowely, J. (1997) "Academic Leaders: made or born", Journal of Industrial and Commercial Training, Vol.29, No.3, P.78.
30. Senge, P. (2000) " The Leaders New work: Building Learning Organization", Mit Press, P. 608.
31. Smith, R.E. & et al (1977) "A System for the Behavioral Assessment of Athletic Coaches", Research Quarterly, No.48, P.106.