

## «مدیریت بهره‌وری»

سال هفتم - شماره 27 - زمستان 1392

ص ص 124 - 99

تاریخ دریافت مقاله: 92/01/23

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/05/08

## اولویت‌بندی سبک‌های مدیریت برای ارتقای عملکرد کارکنان سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز)

دکتر ناصر فقهی فرهمند<sup>1</sup>

### چکیده

امروزه مدیران با کسانی روبرو هستند که وظایف پیچیده‌ای را به عهده دارند و نگرش‌های مدیریت درباره اهمیت نیروهای سازمانی در محیط فعالیت دگرگون شده است. مدیری که در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. از طرفی نگرش‌های افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به ویژه نگرش‌هایی که به عملکرد و تعهد حرفه‌ای سازمانی مربوط می‌شوند. در این رابطه یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعداد‌های بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. در واقع موفقیت سازمان در تحقق اهداف که در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر، مسأله این بررسی<sup>2</sup> بوده است. بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری، سبک رهبری مدیران سازمان است، تعیین سبک‌های مدیریت برای ارتقای عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است. در این راستا جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب پنج نمونه از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، سبک‌های مدیریتی مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت مطابق نتایج به دست آمده اعمال سبک‌های مدیریتی به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان بر اساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقای عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد، مشخص شد.

**واژه‌های کلیدی:** سبک‌های مدیریتی، عملکرد سازمانی کارکنان، انگیزش، رضایت، همکاری

<sup>1</sup> - دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران (farahmand@iaut.ac.ir)

<sup>2</sup> - این مقاله از طرح تحقیقاتی که با بودجه پژوهشی و حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به انجام رسیده است استخراج شده است

## مقدمه

مدیریت در واقع فرآیند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربُرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان است و سبک مدیریت یعنی راهی که مدیران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند.

مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارت‌های اداری، انسانی و فنی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند (فقهی فرهنگ، 1390). با وجود این که همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند این روند را با شیوه‌های مختلفی ممکن است پیش ببرند که هر یک از این شیوه‌ها به عنوان یک سبک مدیریتی خاص زیر طبقه‌بندی می‌شوند (فقهی فرهنگ، 1390):

1) مدیریت شکوهمند<sup>1</sup>: فرآیندی که در طی آن مدیران از راه برانگیختن عواطف بر پیروانشان اثر می‌گذارند و به این ترتیب آن‌ها را با خود هم‌سو می‌کنند، پیروان خود را از راه احساسات به حرکت وا می‌دارند و ایشان را با اطلاعات جزئی سر در گم نمی‌کنند. این رهبران یک دیدگاه افراطی از جهانی جدید ارائه می‌کنند تا پیروان خود را از بُحران‌ها رها کرده و به عقیده پیروان دارای استعدادهای درونی فوق‌العاده اعتماد کنند (گلن<sup>2</sup>، 2012، 104-65 و دسین<sup>3</sup>، 2012، 64-52).

2) مدیریت تحول‌گرا: تأکید بر فرآیند ایجاد و تقویت تعهد و سرسپردگی پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است که دارای شرایط زیر است (نوآم<sup>4</sup> و دیگران، 2010، 185-194 و هاسر<sup>5</sup>، 2011، 105-66 و برودل<sup>6</sup> و دیگران، 2012، 242-227):

- به اهداف طولانی‌مدت توجه دارد.
- پیروان را به تعقیب یک بینش شخص تشویق می‌کند.

<sup>1</sup> - Grand management

<sup>2</sup> - Glenn

<sup>3</sup> - Dessein

<sup>4</sup> - Noam

<sup>5</sup> - Hauser

<sup>6</sup> - Bruderl

- به جای آن که با سیستم موجود کار کند با تغییر و دگرگونی سیستم سازمانی، به پیشبرد بینش مورد نظر می‌پردازد.
  - به پیروان کمک می‌کند تا مسؤولیت بیشتری برای پیشرفت‌شان بپذیرند.
  - در زمان مناسب یک برنامه رهبری موفق را توسعه می‌دهد.
  - فعالیت‌های تحول‌گرا به جای آن که در افراد بخصوص ادامه پیدا کند در سیستم سازمانی ادامه می‌یابد.
  - بر تقویت پیروان و پی‌گیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم‌ها، فرآیندها و ارزش‌های جدید تأکید می‌کنند.
  - آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند تا زیردستان را به تحرک وادارند.
  - برای نیل به اهداف به زیردستان الهام بخشیده و آنان را در این که هدف چگونگی می‌تواند قابل دستیابی باشد، تحریک می‌نمایند.
  - رابطه با زیردستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آن‌ها تقسیم می‌کنند.
- 3) مدیریت انتصابی: مدیران انتصابی از طرف یک منبع خارجی مثل مدیر ارشد به گروه تحمیل می‌گردند. رهبری انتصابی متضمن رفتار رهبرانی است که برای هدایت فعالیت زیردستان اختیار دارند و این قدرت را دارند که اگر زیردستان وظایف خود را انجام ندادند و یا به خطمشی‌های سازمانی وفادار نماندند، آن‌ها را تنبیه نمایند.
- 4) مدیریت انتخابی: رهبران انتخابی توسط اعضای گروه انتخاب می‌شوند، مشارکت و همکاری بیشتری با اعضای گروه خود دارند.
- 5) مدیریت آزادمنش: در این سبک رأی و نظرات اعضای گروه مورد توجه قرار می‌گیرد و هر چند تصمیم‌گیری نهایی ممکن است با مدیریت گروه باشد اما هر یک از نظرات گروه با ارج گذاری طبقه‌بندی می‌شود تا بهترین رأی و تصمیم اتخاذ گردد. این سبک مدیریتی با توجه به اهداف موردنظر در گروه از طرف اعضای پذیرش بیشتری دارد و در صورتی که مدیر به خوبی از عهده اجرای این سبک بر آید و در کنار آن از اقتدار مناسب و قدرت مدیریتی برخوردار باشد، برنامه‌های خوبی را به اجرا خواهند گذاشت.
- 6) مدیریت مستبد: این سبک عمدتاً بر اساس نظرات مدیریت و تصمیمات او اداره می‌شود و کمتر به شرایط و خواسته‌های گروه توجه می‌شود. این سبک هر چند در

رسیدن به اهداف مشخص و موردنظر مدیریتی موفق باشد اما رضایت کمتری از طرف اعضای را جلب خود می‌کند.

7) مدیریت شبکه‌ای: این سبک مدیریت بر اساس کارمندمحوری و وظیفه‌محوری است. بی‌شک این سبک زمانی اثربخش خواهد بود که مدیر با ایفای نقش خود به سوی سبک تیمی حرکت کند که در این راستا باید با یک برنامه تدوین شده انگیزه کارکنان را با تشویق و ترغیب بالا برده و به سمت وظیفه‌مداری حرکت نماید و به همان نسبت به افراد هم توجه کند.

8) مدیریت جامع: این سبک به عنوان یک استراتژی نوین از سوی بیشتر سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته که اساس آن نگرش متمایز بر بهبود کیفیت، فرآیندهای تولید، عملیات و خدمات با فنون زیر است (فقهی فرهنگ، 1390):

- ثبات برنامه یا عقیده برای بهبود
- انتخاب روش یا فلسفه مدیریتی جدید و منحصر به فرد
- تأمل و دقت در افزایش کیفیت، افزایش دائمی کیفیت ارائه خدمات
- رعایت عدالت بین کلیه کارکنان
- نهادینه کردن آموزش و رهبری با اعمال مدیریت دقیق و صحیح
- از بین بردن ترس و بالا بردن قدرت ریسک
- از بین بردن فاصله‌ها و مراحل دست و پا گیر
- زدودن شعارها و هدف‌های توخالی و اهداف غیرعملی
- حذف هر گونه محدودیت و اعمال مدیریت فعال و نه انفعالی
- اعطای امتیاز و تشویق کارکنان بر اساس لیاقت و شایستگی
- تنظیم و تدوین برنامه‌ای کارآمد با استفاده از اطلاعات افراد تحصیل کرده و بکارگیری توان کاری کارکنان
- انتخاب افراد شایسته در پُست‌های متناسب با توان، تجربه و علم آن‌ها به منظور تحول و حرکت در سازمان

توضیح این که هر کدام از این الگوها دارای معایب و محاسنی هستند و این هنر مدیریت است که با توجه به اهداف سازمان و شناختی که نسبت به محیط و کارکنان دارد از تئوری‌ها، الگوها و سبک‌های مدیریتی استفاده نموده و برنامه‌های خود را ارائه دهد (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، 1373، 29). به عبارتی مدیر ضمن شناخت نقاط

قوت و ضعف خود ابتدا می‌بایست آن‌ها را بر طرف نموده و با کمک گرفتن از نظریه و سبک‌های مدیریتی در جهت اهداف سازمان برنامه‌ها و طرح‌های خود را بر اساس آگاهی از وضعیت روحی و روانی و بلوغ اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کارکنان تنظیم نموده و در این راستا حرکت نماید.

عملکرد مجموعه‌ای از احساس رضایت‌مندی کلی کارکنان از محیط فعالیت، نوع مسؤلیت، روابط انسانی، روابط سازمانی و میزان بسترهای شغلی و سازمانی است. توجه به منابع انسانی در کنار استفاده از روش‌های نو، بازسازی ساختارهای گذشته و استفاده بهینه از امکانات بالقوه و بالفعل، از زمره فاکتورهای توفیق اهداف سازمان است و موفقیت آن مرهون استقرار سیستم کارآ و مبتنی بر اهداف و وجود نیروی انسانی مطلوب و متناسب می‌باشد (فقهی فرهنگد، 1390). بدون تردید، هر سازمانی در ایفای وظایف و تحقق اهداف خود موفق است که علاوه بر استقرار سیستم مدیریتی کارآ و هدفمند، بهترین افراد را در اختیار داشته باشد. از طرفی نگرش‌های افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به ویژه نگرش‌هایی که به عملکرد و تعهد حرفه‌ای سازمانی مربوط می‌شوند از سودمندترین موضوعات رشته رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشند (پاین و فرو<sup>1</sup>، 2012، 81-36 و هاریس<sup>2</sup>، 2011، 98-15، واتس<sup>3</sup> و دیگران، 2013).

اکثر نظریه‌پردازان عملکرد سازمانی در تلاش برای پاسخ به چنین پرسش‌هایی به تبیین نظریه عملکرد و عوامل سازنده آن پرداخته‌اند زیرا رضایت شغلی نیز بخشی از عملکرد است و سرشت پیرامون بیرون از فعالیت انسان بر احساس‌های انسان در فعالیت اثر می‌گذارد (سریان<sup>4</sup>، 2012). سهم عملکرد به عنوان میزان احساس شخص و واکنشی احساسی به فعالیت شرایط فیزیکی و اجتماعی سازمانی محل فعالیت است که سنجش و مقایسه آن در گروه‌های مختلف اجتماعی با مد نظر قرار دادن معیارهایی چون قوانین فعالیت، مدیریت اجتماعی سازمانی، وضعیت مادی، ماهیت شغل، کیفیت زندگی کاری (شرمرهورن و دیگران، 1391)، ارتباطات حرفه‌ای سازمانی، پاداش فعالیت، احساس

<sup>1</sup> - Payne and Frow

<sup>2</sup> - Harris

<sup>3</sup> - Watts

<sup>4</sup> - Sriyan

مسئولیت، ترقی در زندگی و بسترهای شغلی به دست می‌آید. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با عملکرد مرتبط است که اهم آن‌ها عبارتند از:

(1) عوامل اجتماعی سازمانی: برخی از عوامل اجتماعی سازمانی که منبع عملکرد هستند، عبارتند از حقوق و دستمزد، ترفیعات، ضوابط اجتماعی سازمانی (مادریان و شیا<sup>1</sup>، 2011، 116-18).

(2) عوامل محیطی: عوامل محیطی فعالیت شامل سبک مدیریت، گروه کاری و شرایط کاری.

(3) ماهیت فعالیت: فعالیت نقش مهمی در تعیین سطح عملکرد دارد که محتوای آن عبارتند از: میزان مسئولیت و تنوع فعالیت.

(4) عوامل فردی: افرادی که به طور کلی دارای نگرش منفی هستند همیشه از هر چیزی که مربوط به شغل است، شکایت دارند. هم‌چنین بعضی صفات مشخصه شخصیتی طوری است که باعث افزایش عملکرد می‌شود.

به هر حال امروزه مدیران با کسانی روبرو هستند که وظایف پیچیده‌ای را به عهده دارند و نگرش‌های مدیریت درباره اهمیت نیروهای اجتماعی سازمانی در محیط فعالیت دگرگون شده است.

برای جهت‌دهی به اندازه‌گیری عملکرد به نظر پیتر دراگر می‌توان به توان رقابت، نوآوری، وضعیت نقدینگی و سودبخشی و به نظر پروفیسور سینک آن را تابعی از اثربخشی، کارایی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، قابلیت سوددهی و بودجه‌بندی و رابطه انگیزش دانست (زاهدی، 25، 1391). علم به این که عوامل متعددی مانند انگیزش در پیش‌بینی عملکرد دارای اهمیت است عده‌ای از پژوهشگران را به درک ماهیت این عوامل و نحوه تلفیق آن‌ها رهنمون کرده است. مثلاً گروه کثیری از محققان، فرمول [(ادراکات نقش × تلاش و انگیزش × توانایی) = f عملکرد] را پیشنهاد کرده‌اند که نشان می‌دهد اگر هر کدام از مؤلفه‌ها کم یا صفر باشد عملکرد نیز کم خواهد بود (فقهی فرهمند، 1390). به هر حال یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری

<sup>1</sup> - Madrian and Shea

در سازمان و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت (فقهی فرهنگمند، 1390). در این رابطه از آن جا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

انگیزش یک فرآیند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرآیند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابر این انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. به عبارتی انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه‌ای انسانی بوده و آثار و نوشته‌های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آن‌ها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد بحث شده است (فقهی فرهنگمند، 1388). بنابر این یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف‌های سازمانی است. در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه فیزیکی، اجتماعی و روانی قرار می‌گیرد. نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار را انگیزه‌های فیزیکی، نیازهای افراد مرتبط با رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان را انگیزه‌های اجتماعی و نیازهای مربوط به رضایت روحی افراد را انگیزه‌های روانی می‌نامند (برابرت<sup>1</sup> و دیگران، 2012، 241-250 و هارتمن<sup>2</sup> و دیگران، 2012، 117-142 و تیلمور<sup>3</sup> و دیگران، 2012، 959-985). نظریه‌پردازان رمز موفقیت سازمانی را مدیریت مؤثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است از این رو جلب و افزایش رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است (فقهی فرهنگمند، 1388).

<sup>1</sup> - Probert

<sup>2</sup> - Hartmann

<sup>3</sup> - Taylor

همکاری شغلی حالت هیجانی مثبت است که نظر شخصی کارکنان را در مورد کار خود یا جو حاکم در محیط کار منعکس می‌سازد. نقش مدیریت در این بازه طرح ریزی محیطی است که از لحاظ مادی و اجتماعی خشنود کننده باشد. در واقع همکاری با سازمان نگرشی است که بر طبق آن شخص ارزش‌های سازمان و خود را همانندسازی می‌کند و دو نوع است:

1) همکاری عاطفی: کسی که دوست دارد در سازمان باقی بماند، هدف و ارزش‌های سازمان را مثل هدف‌ها و ارزش‌های خود می‌داند، برای اداره هر چه بهتر سازمان تلاش‌های لازم را به کار می‌گیرد، آرزو می‌کند وابسته به سازمان باشد، درست‌کار است و نفع سازمان را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد (مک‌دونالد<sup>1</sup>، 197 و فرنکل<sup>2</sup>، 2012).

2) همکاری توافقی: کار دیگری را نمی‌تواند انجام دهد، در سازمان می‌ماند و می‌ترسد که مبدا امتیازها و برتری‌های به دست آمده در طول زمان را از دست بدهد.

بررسی‌ها، پرسش‌نامه‌های رضایتمندی مینه‌سوتا، هاپاک، فیلدوروث و شاخص توصیف شغلی نشان می‌دهد که بین ماهیت و ویژگی‌های شغل، نحوه سرپرستی، رضایت از حقوق و مزایای دریافتی، فرصت‌های ارتقای و رضایت زندگی، شرایط فیزیکی فعالیت (کامدیده، 1381)، مشارکت در تصمیم‌گیری، استفاده از تسهیلات اجتماعی سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهشی نشان می‌دهد که بین رضایت شغلی و نوع آموزش، تنوع فعالیت کاربران، قابلیت‌های نرم‌افزاری، نوع سخت‌افزار، مشخصات جمعیت‌شناسی و حقوق دریافتی ارتباط معنی‌داری وجود دارد و فرضیه ارتباط میان میزان رعایت نکات ایمنی در ساختن کامپیوتر و رضایت شغلی آن‌ها رد شده است (خدادادی، 1376). پژوهشی دیگر نشان می‌دهد که رابطه معنی‌داری بین عملکرد و کارایی وجود ندارد و آن به این معنا نیست که مدیران برای افزایش کارایی سازمان به رضایت شغلی کارکنان نیازی نداشته باشند زیرا به نظر می‌رسد کارایی افراد علی‌رغم عدم رضایت شغلی‌شان به دلایلی چون کمبود شغل و بالا بودن سطح بیکاری در جامعه، محدودیت گنجایش افراد باشد (فلاح نفری، 1376).

<sup>1</sup> - Macdonald

<sup>2</sup> - Frenkel



آزمایش‌های معروف به هاتورن که به تقاضای صاحبان کارخانه وسترن الکتریک برای تعیین میزان تأثیر شرایط فیزیکی محیط کار بر کار و تولید کارگران انجام شد نشان داد که برخلاف انتظار اولیه آنان، عوامل اجتماعی و روانی اثر بیشتری بر کارگران دارد و در واقع، برقراری همکاری انسانی، جو دوستانه، مشارکت، پذیرش و احترام به افراد و داشتن همکاری غیررسمی و صمیمی سبب افزایش روح همکاری، بازدهی و تولید کارگران شده است. اگر چه ممکن است در شرایط خاصی مانند موقعیت‌های سازمان‌دهی نشده افراد رهبری خودکامه را ترجیح دهند اما روی هم رفته اعضای گروه‌ها از کار با رهبران طرف‌دار آزادی‌خشنودتر هستند. صاحب‌نظران دیگر می‌گویند که حمایت اجتماعی و مشارکت در تصمیم‌گیری عواملی هستند که به احتمال زیاد به کاهش فشارهای شغلی می‌انجامد. تحقیقات جان.اف. فرنچ و رابرت کپلن در یک سازمان فضایی و هوانوردی نشان داد که از میان همه فشارهای عصبی بررسی شده کمی یا نبود مشارکت، بزرگ‌ترین اثر زیان‌آور بر خشنودی شغلی دارد. بدین ترتیب مشارکت نسبتاً عامل تعیین‌کننده‌ای در بهروزی روان‌شناختی است (زاهدی، 1380، 21).

تحقیقی در مورد 128 مدیر رابطه تئوری محیطی بهداشتی هرز برگ و نظریه مدیریت لیکرت نشان داد که روش‌های مدیریتی متمایل به سبک مدیریت کارمندمدار با مشارکت بیشتر نسبت به خود کار و رضایت کار، سبب افزایش رضایت مدیران نسبت به کارشان و همچنین اعمال روش مشارکت‌جویانه از طرف سرپرستان بالای سازمان می‌شود.

در سال 1983 پژوهشی در زمینه تأثیر مشارکت در تصمیم‌گیری و کاهش فشارهای شغلی با استفاده از طرح چهار گروهی سالمون و با استفاده از دو پس‌آزمون تأثیر مشارکت بر کارمندان نشان داد که مشارکت بر تضاد و دوگانگی نقش و نفوذ دریافت شده تأثیر منفی دارد و مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها عامل تعیین‌کننده کاهش فشارهای شغلی است.

در سال 1939 گروهی از پژوهشگران زیر نظر کِرت لوبین روان‌شناس معروف به تعیین و تعریف سبک‌های مختلف رهبری پرداختند. با وجودی که پژوهش‌های بعدی انواع مشخص‌تری از رهبری را تعیین نموده‌اند اما این مطالعه اولیه بسیار تأثیرگذار بوده است. در پژوهش لوبین سه سبک عمده رهبری شناسایی شده و تعدادی از دانش‌آموزان به سه گروه تقسیم شدند. یک گروه به شیوه قدرت‌طلبانه، گروه دیگر به شیوه

دموکراتیک و گروه سوم به شیوه آزادمنشانه رهبری شده و سپس به دانش آموزان پروژه‌های هنری و کاردستی داده شد و رفتار آن‌ها در پاسخ به سبک‌های مختلف رهبری مشاهده گردید.

در اغلب تحقیق‌های انجام شده اتفاق نظر بر آن است که عوامل حقوق و مزایا، تسهیلات رفاهی مشارکت، شرایط فعالیت، نوع سرپرستی، تشویق و تقدیر، زندگی خصوصی، ویژگی‌های زندگی، ساختار سازمانی و سبک‌های مدیریتی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند.

### ابزار و روش

مسئله این پژوهش چنین است که از مهم‌ترین منابع سازمان‌ها نیروی انسانی است. این نیرو هنگامی می‌تواند به طور مؤثر عمل نماید که کارکنان از لحاظ روانی احساس کامیابی نمایند. از مشخصات یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان به همان اندازه مورد توجه و علاقه مدیریت قرار گیرد که تولید و عملیات مورد تأکید واقع می‌شود. در این رابطه مدیریت هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال می‌کند تا سازمان با مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد بتواند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابد. زیرا موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است، مدیری که در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. به عبارتی الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. چنان چه سبک رهبری به طور نامناسبی انتخاب شود از یک رو منجر به کاهش کارایی افراد و سازمان می‌شود و از سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی در کارکنان عمل می‌نماید که این خود موجب کاهش بهداشت روانی کارکنان می‌گردد (الوانی، 1385، 43).

بدین دلیل در مورد اهمیت و ضرورت این بررسی می‌توان گفت که یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری، سبک رهبری مدیران سازمان است چون در سازمان‌ها هر موقعیتی سبک رهبری خود را می‌طلبد و آگاهی مدیران از الگوها و تئوری‌های رهبری، انجام وظایف آن‌ها را آسان‌تر نموده و باعث موفقیت سازمان‌ها در نیل به اهدافشان

می‌گردد. لذا سبک مدیران در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است و استفاده از بهترین سبک رهبری یا مدیریت منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. لذا با توجه به اهمیتی که عملکرد در افزایش بهره‌وری کارکنان دارد ضرورت تعیین سبک‌های رهبری مناسب که بتواند عملکرد کارکنان را تأمین نماید، ضروری است.

در واقع موفقیت سازمان در تحقق اهداف که در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر مسأله این بررسی بوده است. بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری، سبک رهبری مدیران سازمان است، تعیین سبک‌های مدیریت برای ارتقای عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است. در این راستا جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب پنج نمونه از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، سبک‌های مدیریتی مختلف مورد بررسی قرار گرفت.

جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی مانند عدم امکان‌پذیری بررسی کلیه سازمان‌های خدماتی، هزینه و تنوع بیش از حد و نیاز به گروه تخصصی و مشاوران زیاد، عدم آشنایی با مفاهیم نوین مدیریت، تنها به انتخاب پنج نمونه از آن سازمان‌های خدماتی اقدام شد که جهت جمع‌آوری اطلاعات سازمان‌هایی انتخاب شدند که امکان تشکیل جلسات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای وجود داشت که به تفکیک در جدول (1) ملاحظه می‌شود.

جدول 1: حجم نمونه

کارکنان		کارشناسان				مدیران				رده شغلی					
228		180				110				تعداد نمونه					
تجربه (درصد)		تجربه (درصد)		تجربه (درصد)		تجربه (درصد)		تجربه (درصد)		بخش سازمانی					
کمتر از ده سال	بیشتر از ده سال	کمتر از ده سال	بیشتر از ده سال	کمتر از ده سال	بیشتر از ده سال	کمتر از ده سال	بیشتر از ده سال	کمتر از ده سال	بیشتر از ده سال						
10	9	8	11	10	9	13	19	21	11	26	13	9	26	20	اداری
12	31	6	8	24	26	26	10	19	29	8	19	16	16	16	مالی
11	15	29	22	10	15	18	21	20	10	18	16	16	8	20	مشتریان
26	14	26	26	19	10	19	7	26	19	14	6	33	21	17	فنی یا مهندسی
9	15	16	7	22	12	15	26	5	12	16	7	9	12	9	بازرگانی
32	16	15	26	15	28	9	17	9	19	18	39	17	17	18	تولیدی و عملیاتی
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	جمع

در جلسات اشاره شده ابتدا ویژگی‌های سبک‌های مدیریت شکوهمند، تحول‌گرا، انتصابی، انتخابی، آزادمنش، مستبد، شبکه‌ای و مدیریت جامع به طور کامل تشریح می‌شد تا نتایج به دست آمده پس از چالش‌های مباحثه‌ای و حضوری از سطح اطمینان بالاتری برخوردار باشد که بتوان به نتایج قابل قبولی دست پیدا کرد. سپس با طرح این سؤال که کدام یک از سبک‌های مدیریت در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان کدام یک از سبک‌های مدیریت ترجیح داده می‌شود؟ در این راستا با توجه به هدف و فرضیه برای جمع‌آوری اطلاعات سئوالات مربوط به سبک‌های مدیریتی با حداکثر امتیاز 10 و حداقل امتیاز صفر تعیین شد که میانگین سبک مدیریتی برای هر نوع فعالیت به تفکیک هر بخش سازمانی بر اساس نظر مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمانی در واحدها و بخش‌های کاری اداری، مالی، مشتریان، فنی مهندسی،

بازرگانی، تولیدی جامعه آماری مدیران، کارشناسان و کارکنان اطلاعات لازم اخذ و به تفکیک نوع فعالیت هر سازمان ثبت گردید.

### یافته‌ها

با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص سبک مدیریتی پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جداول 2 تا 6 سبک مدیریت پیشنهادی را برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان و به تفکیک برای بخش‌های مختلف سازمانی همان سازمان نشان می‌دهد.

به عنوان نمونه در جدول (2) ملاحظه می‌شود که مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین 7/11، کارشناسان شاغل در این واحد با میانگین 4/12 و کارکنان شاغل در این واحد هم با میانگین 7/49 اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان از سبک مدیریتی شکوهمند بهتر است. در مجموع مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین 5/73 و کارشناسان شاغل در این واحد با میانگین 5/54 و کارکنان شاغل در این واحد با میانگین 6/27 اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان، بهتر است در سازمان سبک مدیریتی شکوهمند اعمال شود.

جدول 2: سبک مدیریت پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی

اتحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	سبک مدیریت
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
1.84	5.73	5.22	6.23	4.12	3.41	8.29	7.11	مدیر	شکوفه‌مند
1.59	5.54	3.27	6.88	7.36	5.42	6.22	4.12	کارشناس	
1.40	6.27	7.21	4.90	5.21	4.92	7.91	7.49	کارمند	
2.18	5.35	2.34	6.21	6.41	2.87	7.52	6.79	مدیر	تجول‌گرا
0.96	6.96	7.54	6.30	6.78	6.81	5.81	8.54	کارشناس	
1.66	5.52	4.73	3.27	8.22	6.11	5.94	4.87	کارمند	
0.81	5.55	5.63	6.33	5.81	5.22	6.23	4.12	مدیر	اتصلاتی
1.60	5.62	4.10	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	کارشناس	
0.90	6.13	6.81	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	کارمند	
1.90	5.34	3.64	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	مدیر	انتخابی
1.52	6.63	8.14	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	کارشناس	
1.90	4.47	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	کارمند	
1.18	5.18	6.33	5.81	5.22	6.23	4.12	3.41	مدیر	آزادمنش
1.43	5.84	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	5.42	کارشناس	
0.95	5.82	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	4.92	کارمند	
2.06	5.21	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	مدیر	مستند
1.34	6.41	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	کارشناس	
1.94	4.89	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	6.11	کارمند	
1.99	6.67	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	مدیر	شبکه‌ای
1.24	7.06	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	7.99	کارشناس	
1.59	6.25	7.41	6.35	5.22	4.56	5.21	8.78	کارمند	
1.69	6.35	7.29	4.81	7.19	6.58	3.86	8.37	مدیر	جامع
0.63	7.16	8.33	7.38	6.97	6.52	6.94	6.82	کارشناس	
0.71	7.44	6.87	6.97	7.65	8.69	6.82	7.66	کارمند	

جدول 3: سبک مدیریت پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت توریستی

اتحراف	میانگین	بخش سازمانی					رده سازمانی	سبک مدیریت
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی		
0,79	4,75	5,24	3,82	4,99	3,84	4,81	5,84	مدیر
1,40	6,17	4,21	5,14	6,81	5,81	8,14	6,94	کارشناس
1,84	5,73	5,22	6,23	4,12	3,41	8,29	7,11	کارمند
1,59	5,54	3,27	6,88	7,36	5,42	6,22	4,12	مدیر
1,40	6,27	7,21	4,90	5,21	4,92	7,91	7,49	کارشناس
2,18	5,35	2,34	6,21	6,41	2,87	7,52	6,79	کارمند
1,45	4,80	5,41	2,55	6,80	5,24	3,82	4,99	مدیر
1,07	5,95	6,24	6,35	6,98	4,21	5,14	6,81	کارشناس
0,81	5,55	5,63	6,33	5,81	5,22	6,23	4,12	کارمند
1,60	5,62	4,10	6,01	6,14	3,27	6,88	7,36	مدیر
0,90	6,13	6,81	6,37	6,32	7,21	4,90	5,21	کارشناس
1,90	5,34	3,64	7,25	6,21	2,34	6,21	6,41	کارمند
1,06	5,88	6,35	6,98	4,21	5,14	6,81	5,81	مدیر
1,18	5,18	6,33	5,81	5,22	6,23	4,12	3,41	کارشناس
1,43	5,84	6,01	6,14	3,27	6,88	7,36	5,42	کارمند
0,95	5,82	6,37	6,32	7,21	4,90	5,21	4,92	مدیر
2,06	5,21	7,25	6,21	2,34	6,21	6,41	2,87	کارشناس
1,34	6,41	3,80	7,24	7,54	6,30	6,78	6,81	کارمند
1,85	5,30	3,54	4,73	3,27	8,22	6,11	5,94	مدیر
0,86	5,97	7,35	6,33	4,69	5,81	5,81	5,87	کارشناس
1,08	6,36	7,21	4,73	5,69	6,89	6,01	7,64	کارمند
1,99	6,67	7,61	7,64	6,39	5,69	3,45	9,25	مدیر
1,24	7,06	7,82	4,86	7,93	7,45	6,33	7,99	کارشناس
1,59	6,25	7,41	6,35	5,22	4,56	5,21	8,78	کارمند

جدول 4: سبک مدیریت پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت مسکن

اتحراف	میانگین	بخش سازمانی					رده سازمانی	سبک مدیریت
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی		
1,99	6,67	7,64	6,39	5,69	3,45	9,25	7,65	مدیر
1,18	6,9	4,86	7,93	7,45	6,33	7,99	6,84	کارشناس
1,59	6,25	6,35	5,22	4,56	5,21	8,78	7,38	کارمند
1,77	6,44	4,81	7,19	6,58	3,86	8,37	7,88	مدیر
0,56	7,12	7,38	6,97	6,52	6,94	6,82	8,13	کارشناس
0,66	7,52	6,97	7,65	8,69	6,82	7,66	7,36	کارمند
1,90	5,34	3,64	7,25	6,21	2,34	6,21	6,41	مدیر
1,52	6,63	8,14	3,80	7,24	7,54	6,30	6,78	کارشناس
1,90	4,47	3,55	3,51	3,54	4,73	3,27	8,22	کارمند
1,33	5,72	6,49	3,67	7,35	6,33	4,69	5,81	مدیر
1,13	6,56	7,81	7,05	7,21	4,73	5,69	6,89	کارشناس
0,94	6,85	5,98	7,84	7,61	7,64	6,39	5,69	کارمند
0,96	6,26	7,05	7,21	4,73	5,69	6,89	6,01	مدیر
1,68	6,43	7,84	7,61	7,64	6,39	5,69	3,45	کارشناس
1,16	6,93	7,22	7,82	4,86	7,93	7,45	6,33	کارمند
1,02	5,81	6,12	7,41	6,35	5,22	4,56	5,21	مدیر
1,74	6,38	8,59	7,29	4,81	7,19	6,58	3,86	کارشناس
1,36	6,72	4,23	8,33	7,38	6,97	6,52	6,94	کارمند
1,00	6,21	4,73	5,69	6,89	6,01	7,64	6,35	مدیر
1,16	6,19	7,50	6,12	7,41	6,35	5,22	4,56	کارشناس
2,33	3,55	3,55	3,51	3,54	8,37	7,88	6,89	کارمند
1,30	6,81	4,86	7,93	7,45	6,82	8,13	5,69	مدیر
1,29	6,43	6,35	5,22	4,56	7,66	7,36	7,45	کارشناس
1,61	6,33	4,23	8,33	7,38	6,97	6,52	4,56	کارمند

جدول 5: سبک مدیریت پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت فرهنگی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	سبک مدیریت
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
1,78	5,73	4.12	3.41	8.29	5.69	6.89	6.01	مدیر	شکوه‌مند
1,31	5,75	7.36	5.42	6.22	6.39	5.69	3.45	کارشناس	
1,34	6,62	5.21	4.92	7.91	7.93	7.45	6.33	کارمند	تحول‌گرا
1,58	5,29	6.41	2.87	7.52	5.22	4.56	5.21	مدیر	
1,22	6,17	6.78	6.81	5.81	7.19	6.58	3.86	کارشناس	انتصابی
0,81	6,78	8.22	6.11	5.94	6.97	6.52	6.94	کارمند	
1,89	6,99	3.41	8.29	7.11	7.65	8.69	6.82	مدیر	انتخابی
1,53	5,08	5.42	6.22	4.12	5.41	2.55	6.80	کارشناس	
1,06	6,64	4.92	7.91	7.49	6.24	6.35	6.98	کارمند	آزادمنش
1,60	5,82	2.87	7.52	6.79	5.63	6.33	5.81	مدیر	
1,44	6,23	6.81	5.81	8.54	4.10	6.01	6.14	کارشناس	مستند
0,65	6,07	6.11	5.94	4.87	6.81	6.37	6.32	کارمند	
1,36	5,73	4.73	5.69	6.89	3.64	7.25	6.21	مدیر	شبکه‌ای
1,58	6,48	7.64	6.39	5.69	8.14	3.80	7.24	کارشناس	
1,70	5,94	4.86	7.93	7.45	6.01	6.14	3.27	کارمند	جامع
0,94	6,00	6.35	5.22	4.56	6.37	6.32	7.21	مدیر	
1,88	5,73	4.81	7.19	6.58	7.25	6.21	2.34	کارشناس	جمع
1,40	6,57	7.38	6.97	6.52	3.80	7.24	7.54	کارمند	
2,21	5,84	6.97	7.65	8.69	3.51	3.54	4.73	مدیر	میانگین
1,06	5,83	4.90	5.21	4.92	6.01	7.64	6.35	کارشناس	
2,44	5,97	6.21	6.41	2.87	3.45	9.25	7.65	کارمند	انحراف
0,61	6,84	6.30	6.78	6.81	6.33	7.99	6.84	مدیر	
2,05	6,49	3.27	8.22	6.11	5.21	8.78	7.38	کارشناس	انحراف
1,33	6,091	4.69	5.81	5.81	4.86	7.93	7.45	کارمند	
		135.75	150.7	153.51	139.81	156.08	144.88	جمع	
		5.65	6.27	6.39	5.82	6.50	6.03	میانگین	
		1.44	1.38	1.43	1.40	1.64	1.48	انحراف	



جدول 6: سبک مدیریت پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی					رده سازمانی	سبک مدیریت
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی		
1,84	5,73	5,22	6,23	4,12	3,41	8,29	7,11	مدیر
1,07	5,75	5,42	6,22	4,10	6,01	7,36	5,42	کارشناس
1,21	6,023	4,92	7,91	6,81	6,37	5,21	4,92	کارمند
2,20	5,093	2,87	7,52	3,64	7,25	6,41	2,87	مدیر
1,45	6,35	6,81	5,81	8,14	3,80	6,78	6,81	کارشناس
1,79	5,57	6,11	5,94	3,55	3,51	8,22	6,11	کارمند
0,97	5,57	5,81	5,87	6,49	3,67	5,81	5,81	مدیر
1,06	6,40	4,81	5,84	7,81	7,05	6,89	6,01	کارشناس
1,71	6,34	8,14	6,94	5,98	7,84	5,69	3,45	کارمند
0,62	7,28	8,29	7,11	7,28	7,22	7,45	6,33	مدیر
1,23	5,62	6,22	4,12	7,50	6,12	4,56	5,21	کارشناس
1,84	6,88	7,91	7,49	4,25	8,59	6,58	3,86	کارمند
1,26	6,4	7,52	6,79	8,25	4,23	6,52	6,94	مدیر
1,75	6,89	5,81	8,54	4,99	4,60	8,69	6,82	کارشناس
0,92	5,74	5,94	4,87	6,32	7,21	4,90	5,21	کارمند
2,29	6,34	9,25	7,65	6,21	2,34	6,21	6,41	مدیر
0,60	7,11	7,99	6,84	7,24	7,54	6,30	6,78	کارشناس
2,43	5,98	8,78	7,38	3,54	4,73	3,27	8,22	کارمند
1,38	6,73	8,37	7,88	7,35	6,33	4,69	5,81	مدیر
1,19	6,57	6,82	8,13	7,21	4,73	5,69	6,89	کارشناس
0,82	7,05	7,66	7,36	7,61	7,64	6,39	5,69	کارمند
1,24	6,77	5,69	6,89	7,82	4,86	7,93	7,45	مدیر
1,59	6,25	6,35	5,22	4,56	5,21	8,78	7,38	کارشناس
1,77	6,44	4,81	7,19	6,58	3,86	8,37	7,88	کارمند
		157,52	161,74	64,44	134,12	156,99	145,39	جمع
		6,56	6,73	6,18	5,58	6,54	6,05	میانگین
		1,54	1,08	1,58	1,72	1,43	1,34	انحراف

همچنین با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص سبک مدیریتی جاری در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جدول (7) به همراه سبک مدیریت پیشنهادی برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان تنظیم گردیده است. به عنوان نمونه در این جدول ملاحظه می‌شود که مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی اعلام نموده‌اند که در چنین سازمان‌هایی طبق نظر مدیران سبک مدیریت شکوهمند، طبق نظر کارشناسان سبک مدیریت شبکه‌ای و طبق نظر کارکنان سبک مدیریت مستبد جاری است. در حالی که مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در چنین سازمان‌هایی در مجموع اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه

کارکنان بهتر است به ترتیب اولویت سبک مدیریتی جامع، شبکه‌ای، تحول‌گرا، شکوهمند، انتصابی، آزادمنش، مستبد و انتخابی استفاده و اعمال شود.

**جدول 7: سبک مدیریت جاری و پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی بر اساس نوع فعالیت**

سازمان خدماتی با نوع فعالیت توریستی						سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی							
سبک مدیریت پیشنهادی در سازمان		سبک مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:				سبک مدیریت	سبک مدیریت پیشنهادی در سازمان		سبک مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:				سبک مدیریت
اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران	اولویت		میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران			
7	5.553				شکوهمند	4	5.849				شکوهمند		
4	5.725				تحول‌گرا	3	5.947			*	تحول‌گرا		
8	5.437	*			انتصابی	5	5.773				انتصابی		
5	5.702		*		انتخابی	8	5.482				انتخابی		
6	5.638			*	آزادمنش	6	5.618				آزادمنش		
3	5.816				مستبد	7	5.507	*			مستبد		
2	5.880				شبکه‌ای	2	6.663			*	شبکه‌ای		
1	6.663				جامع	1	6.984				جامع		
سازمان خدماتی با نوع فعالیت فرهنگی						سازمان خدماتی با نوع فعالیت مسکن							
سبک مدیریت پیشنهادی در سازمان		سبک مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:				سبک مدیریت	سبک مدیریت پیشنهادی در سازمان		سبک مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:				سبک مدیریت
اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران	اولویت		میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران			
7	6.038		*		شکوهمند	2	6.609			*	شکوهمند		
4	6.084				تحول‌گرا	1	7.033				تحول‌گرا		
2	6.243				انتصابی	8	5.482			*	انتصابی		
6	6.043	*			انتخابی	5	6.381				انتخابی		
5	6.053				آزادمنش	3	6.545				آزادمنش		
3	6.103				مستبد	6	6.308	*			مستبد		
8	5.886				شبکه‌ای	7	6.011				شبکه‌ای		
1	6.476			*	جامع	4	6.526				جامع		
سازمان خدماتی با نوع فعالیت ...						سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی							
سبک مدیریت پیشنهادی در سازمان		سبک مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:				سبک مدیریت	سبک مدیریت پیشنهادی در سازمان		سبک مدیریت جاری در سازمان طبق نظر:				سبک مدیریت
اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران	اولویت		میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران			
					شکوهمند	7	5.836				شکوهمند		
					تحول‌گرا	8	5.675			*	تحول‌گرا		
					انتصابی	6	6.106				انتصابی		
					انتخابی	2	6.578				انتخابی		
					آزادمنش	5	6.306				آزادمنش		
					مستبد	4	6.482			*	مستبد		
					شبکه‌ای	1	6.791	*			شبکه‌ای		
					جامع	3	6.490				جامع		

## نتیجه

بررسی حاضر با هدف تعیین سبک‌های مدیریتی برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان دنبال شد. به طور کلی سبک‌های مدیریتی مختلف مورد بررسی قرار گرفت تا به ترتیب اولویت مشخص شوند. در واقع در این بررسی متغیر وابسته عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان بوده که مطابق نتایج به دست آمده اعمال سبک‌های مدیریتی به ترتیب اولویت مشخص شده می‌تواند به ارتقای عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد.

همچنین با توجه به اطلاعات حاصله ملاحظه می‌گردد که سبک‌های جاری و اعمال شده سبب ایجاد تناقضاتی در رفتارهای مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان می‌شود که در نهایت موجب بروز اختلال در رضایت، و انگیزه آنان می‌شود. به عبارتی، تأکید بر سبک‌های مدیریتی جاری باعث افزایش نارضایتی، عدم همکاری و افت انگیزه میان مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان می‌گردد. در حالی که طبق نظرات اعلام شده می‌توان اظهار کرد که اعمال سبک‌های مدیریتی به ترتیب اولویت مشخص شده موجب ارتقای عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان می‌شود.

## پیشنهادها

با توجه به نتایج کسب شده از این بررسی، اعمال سبک مدیریتی به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمان در دستور کار مدیران همان سازمان قرار گیرد. به عبارتی برای ارتقای عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه پیشنهاد می‌شود که:

- 1) در سازمان‌های با نوع خدمات درمانی به ترتیب اولویت سبک مدیریتی جامع، شبکه‌ای، تحول‌گرا، شکوهمند، انتصابی، آزادمنش، مستبد و انتخابی اعمال شود.
- 2) در سازمان‌های با نوع خدمات توریستی به ترتیب اولویت سبک مدیریتی جامع، شبکه‌ای، مستبد، تحول‌گرا، انتخابی، آزادمنش، شکوهمند و انتصابی اعمال شود.

- 3) در سازمان‌های با نوع خدمات مسکن به ترتیب اولویت سبک مدیریتی تحول‌گرا، شکوهمند، آزادمنش، جامع، انتخابی، مستبد، شبکه‌ای و انتصابی اعمال شود.
- 4) در سازمان‌های با نوع خدمات فرهنگی به ترتیب اولویت سبک مدیریتی جامع، انتصابی، مستبد، تحول‌گرا، آزادمنش، انتخابی، شکوهمند و شبکه‌ای اعمال شود.
- 5) در سازمان‌های با نوع خدمات غذایی به ترتیب اولویت سبک مدیریتی شبکه‌ای، انتخابی، جامع، مستبد، آزادمنش، انتصابی، شکوهمند و تحول‌گرا اعمال شود.

### یادآوری

این مقاله از طرح تحقیقاتی که با بودجه پژوهشی و حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به انجام رسیده است، استخراج شده است.

## منابع:

- زاهدی، شمس‌السادات (1391)، روابط صنعتی. تهران. مرکز نشر دانشگاهی
- شرمه‌ورن، هانت آذربورن (1391)، مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه ایران‌نژاد پاریزی و بابایی، کلیکی و سبحان‌اللهی. تهران. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- فقهی‌فره‌مند، دکتر ناصر (1390)، مدیریت پویای سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروزش، تبریز.
- (1388)، تدوین برنامه استراتژیک سازمان، چاپ اول، انتشارات فروزش، تبریز.
- (1390)، مدیریت استراتژیک سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروزش، تبریز.
- (1390)، مدیریت تکنولوژی سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروزش، تبریز.
- فلاح‌نفری، سکینه (1376)، بررسی رابطه بین رضایت و کارایی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- کامدیده، علیرضا (1381)، بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت آبفای منطقه پنج تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. کرج. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- محمدزاده، دکتر عباس و مهره‌وزان، آرمن (1375)، رفتار سازمانی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
- Bruderl, J., Preisdorfer, P., Ziegler R. (2012), Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*. 57, 227-242
- Dessein, W. (2013), Hierarchies versus Committees, Working Paper, University of Chicago. Pp 52-64.
- Frenkel, S. (2012), *Industralization and Labour Relations, Contemporary Research in Seven Countries*, ILR Press, Ithaca.
- Glenn H. (2012), The application of QFD to Design a course in TQM, QFD Institute, USA, pp 65-104
- Harris, M. (2011), A Theory of Board Control and Size, *Review of Financial Studies*, pp 15-98.
- Hartmann, H., Kris, E., Loewenstein, R. (2012), The function of theory in psychoanalysis. *Psychological Issues*, 4, 117-143
- Hauser, J. (2011), An Evaluation Cost Model, *Journal of Consumer Research*, pp 66-105

- Khoo, N. (1996), Framework of a fuzzy quality function deployment, International Journal of Production Research, pp23-49
- Madrian, B. and D. Shea (2011), The Power of Suggestion, Quarterly Journal of Economics, pp 18-116
- Noam G.G., Hauser S.T., Santostefano S., Garrison W., Jacobson A.M., Powers S.I., Mead M. (2010). Ego development and psychopathology: A study of hospitalised adolescents. Child Development, 55(1), 185-194
- Payne, A. and Frow, P. (2012), 'A strategic framework for customer relationship management', Journal of Marketing, Vol. 69 (October), pp. 36–81
- Probert, D.R., Jones, S.W. and Gregory, M.J. (2012), 'The make or buy decision in the context of manufacturing strategy development', Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, 207, pp. 241-250
- Smith, N. R. (2013), The Entrepreneur and His Organization. University of Michigan: Bureau of Taking workers to the work and Economic Research
- Sriyan de. Silva (2012), Hurnan Resources Development for Competiveness, A Priority For Employers
- Storey, D. J. (2010), Understanding the small Taking workers to the work Sector, London: Rutledge.
- Stutely, R. (2012), The Definitive Taking workers to the work Plan, London: Financial Times Prentice Hall
- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (2012), 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management', Academy of Management Review, 21(6): 959–85
- Watts, H. D., Wood, A. M. and Wardle. P. (2013), Making Friends Or Making Things?, Urban Studies

