



استاندارد ساختنی

مقیاسی

سبک مدیریت

علی سکری

مقدمه

بساتوجه به اینسکه عصر حاضر را برانگیزندهترین دوره شناخت و اجرای مدیریت می دانند، این حقیقت روزبهروز نمایانتر می گردد که موفقیت سازمانها بستگی کامل به جایگزینی صحیح و کاربرد موثر نیروی انسانی بر پایه علوم رفتاری کاربردی دارد (سولیان، ۱۹۸۷). هنگامی که مشکلات چالش برانگیز مدیریت را در سازمانهای مختلف دوشنظر می گیریم، در می یابیم که آزمون واقعی و ویژگیهای مدیران و رهبران که پیشاپیش رویارویی با این چالشها قرار دارند، تا چه اندازه اهمیت دارد. از جمله این ویژگیها که بیش از همه مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفته، سبک مدیریت است. زیرا این مفهوم یکی از مهمترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. تقریباً بیشتر متخصصان علم مدیریت بر این نکته توافق دارند که سبک رهبری مجموعه ای 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 می گیرد (تانن باوم و اشپیت، ۱۹۸۵). امروزه اکثر متخصصان

(مانند لوسیر، ۱۹۹۷؛ فیدلر، ۱۹۸۸؛ هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳؛ گوردون، ۱۹۹۴) معتقدند سبک رهبری یک مدیر باتوجه به متغیرها و عواملی که شکل می گیرد در محیط سازمانی و یا حتی خارج از سازمان وجود دارد. از این رو، یک مدیر می تواند در موقعیتهای گوناگون، سبکهای متفاوت - و گاه نیز متضادی - را برای رهبری مجموعه زیردست خود برگزیند. اما به نظر می رسد واقعیت این است که این ویژگی، چون صفات دیگر روانی یا شخصیتی در هر فرد (از جمله مدیران) به گونه طبیعی وجود دارد. به بیان دیگر، هر شخصی برای سازماندهی، هدایت و نیز نوع روابط با دیگر افراد زندگی خود، از الگو و گرایش نسبتاً پایداری استفاده می کند که می توان آن را سبک مدیریت نامید.

به اعتقاد بسیاری از نظریه پردازان، سبک مدیریت یکی از مهمترین عناصر موفقیت مدیران است که به مرور زمان و بر پایه تجربه، تحصیلات و آموزش آنان پایه ریزی می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳).

لوسیر (۱۹۹۷) سبک مدیریت را ترکیبی از صفتهای، مهارتها و رفتارهایی می داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می کند.

در حالی که برخی دیگر (مانند هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳) سبک را الگوهای رفتاری پایداری تعریف می کنند که مدیران هنگام کارکردن با دیگران آن را به کار می برند. به گونه کلی نظریه های زیربنای سبک مدیریت را می توان به سه طبقه: (۱) نظریه صفت رهبری، (۲) نظریه های رفتاری رهبری، و (۳) نظریه های موقعیتی تقسیم بندی کرد.

مطالعات و پژوهشهای اولیه بر پایه این فرض قرار داشت که رهبران باصفات رهبری به دنیا می آیند. پژوهشگران در آن دوره سعی داشتند مجموعه این صفتهای و ویژگیها، که رهبر را از زیردست، و نیز رهبر کارآمد را از رهبر ناکارآمد متمایز می کند، تعیین و توصیف کنند. این رویکرد که به نظریه صفت رهبری مشهور شد، تلاش می کرد تا فهرستی از صفتهای متمایزی که رهبران کارآمد را به تصویر می کشد معین کنند. باوجود این، یک فهرست همگانی و کلی از صفتهای که مورد قبول اکثریت بوده و در رهبران نیز وجود داشته باشد، به دست نیامد. به اعتقاد دارکر (۱۹۸۸) چیزی به نام کیفیتهای رهبری یا شخصیت رهبری وجود ندارد. در حقیقت چنانچه برخی افراد، رهبر به دنیا می آیند و برای



رهبری تبدیلی: رهبری تبدیلی بر پایه تغییر، نوآوری و کارآفرینی قرار دارد که مدیران برجسته همواره از آنها برای سازمان خود سود می‌جویند. رهبران تبدیلی سه عمل یاد شده را به گونه زیر اجرا و یا سرلوحه سازمانهای خود قرار می‌دهند: عمل یکم: تشخیص نیاز به احیای دوباره رهبر تبدیلی نیاز به تغییر در سازمان را همراه با تغییرات سریع در محیط برای جلوگیری از اذیت آن تشخیص می‌دهد و رقابت جهانی را که همواره نیز بیشتر می‌شود سرلوحه کارهای خود قرار می‌دهد.

عمل دوم: خلق یک دیدگاه تازه. رهبری تبدیلی، سازمان تحول یافته را کاملاً در ذهن خود متصور ساخته و افراد را برمی‌انگیزد تا به آن جامه حقیقت ببوشانند.

عمل سوم: تغییرات سازمان یافته. رهبر تبدیلی افراد را هدایت می‌کند تا این دیدگاه را واقعیت بخشند.

رهبری تبادلی: رهبری تبادلی بر مبنای سبک رهبری معاوضه قرار دارد. معاوضه بر پایه این اصل استوار است که «شما کاری برای من انجام می‌دهید و من به خاطر آن به شما پاداش می‌دهم.» این مدیران طری فرآیند معاوضه با کارکنان خود، رفتار رهبری مراعات و وظیفه را همزمان نشان می‌دهند. رهبری تبادلی بیشتر بر

رهبران برانجام کار با افرادی شبیه به ماشین است که برای کارکردن تهدید شده‌اند.

رهبر اقتدار - اجابتی که توجه بسیار زیادی به تولید و توجه اندکی به افراد دارد. تمرکز اصلی این رهبران برانجام کار با افرادی شبیه به ماشین است که برای کارکردن تهدید شده‌اند.

رهبری باشگاهی محلی که توجه زیادی به افراد و توجه بسیار کمی به تولید دارد. رهبر تلاش می‌کند تا فضای دوستانه‌ای بدون توجه به تولید ایجاد کند.

رهبر میانه‌رو که یک نوع رهبری متعادل دارد، یعنی توجه متوسط به تولید و افراد. این نوع رهبر تلاش می‌کند تا حداقل روحیه و نیز عملکرد ارضاءکننده را به وجود آورد.

رهبر گروهی که هم به افراد و هم به تولید توجه زیادی دارد. این سنخ از رهبران برای به حداکثر رساندن عملکرد و ارضاء کارکنان تلاش می‌کنند.

امروزه پژوهشگران مطالعات خود را بر مدیران سطح بالا متمرکز کرده‌اند. مدیرانی که رفتارشان آنان را با وجود احتمال نوع گسترده‌ای از سبکهای رهبری، فردی برجسته می‌سازد (کوماکی، ۱۹۹۴). این پژوهشگران رفتاری، محور پژوهشهای خود را بر رهبری فرمند (کاریماتیک)، تبدیلی، تبادلی و نمادین قرار داده‌اند.

رهبری فرمند: رهبری فرمند بر پایه یک نوع سبک رهبری است که در سردارننده الهام بخش، وفاداری، اشتیاق و سطح بالایی از عملکرد است. رهبران فرمند دارای هدفها و دیدگاههای آرمانی، پای بندی شخصی نیرومند به این هدفها و دیدگاهها و نیز قدرت انتقال آنها به دیگران هستند. آنان اعتماد به نفس فوق‌العاده‌ای از خود نشان می‌دهند و می‌توانند برای رسیدن به هدفها تغییرات بنیادینی ایجاد کنند (کاتنگر و کاتوگو، ۱۹۷۸). پیروان این‌گونه رهبران نیز به باورهای آنان اعتماد کامل دارند، و این باورها را برای خود برمی‌گزینند.

تصحیح و پوزش

در شماره ۱۲۱ تدبیر (اردیبهشت ۸۱) در مورد مقاله «جستجوی معنا در محیط کار» ترجمه و اقتباس آقای علی عسگری، اعلام می‌شود که جای صفحات ۲۸ و ۲۹ با صفحات ۳۰ و ۳۱ عوض شده است که بدین وسیله ضمن پوزش، تصحیح می‌گردد.

این کار تربیت نمی‌شوند و یا به بیان دیگر، مهارتهای رهبری را نمی‌توان در افراد بوجود آورده و رشد داد، بنابراین وجود دوره‌های مدیریت در دانشگاهها و مراکز آموزشی امری غیر ضروری است.

در اواخر دهه ۱۹۴۰ بیشتر پژوهشهای رهبری از صفتها به سوی آنچه یک مدیر باید انجام دهد، تغییر جهت یافت. به دنبال تلاش برای پیدا کردن بهترین سبک رهبری که در تمام موقعیتها کارآمد باشد، پژوهشگران تلاش کردند تفاوتی موجود میان رفتار رهبران کارآمد و ناکارآمد را مشخص کنند. بر این پایه، نظریه پردازان رفتار رهبری سعی کردند سبک متمایزی را مشخص کنند که رهبران موفق از آن سود می‌جویند. در این رویکرد به جای مهارتهای فنی، بر مهارتهای انسانی تاکید می‌شود. یکی از رویکردهای نظریه رفتاری که شاید نخستین تقسیم بندی جامع از مدیریت را ارائه می‌دهد، سبکهای اساسی رهبری است که می‌توان آنها را به قرار زیر بیان کرد:

۱ - امرانه: این سبک شباهت زیادی به نظریه X دارد و بر پایه آن، رهبر تنها فرد تصمیم گیرنده است. او به کارکنان می‌گوید چه کاری باید انجام دهند و نظارت شدیدی نیز بر آنها اعمال می‌کند.

۲ - آزادمانند: در این سبک که به نظریه Y شباهت دارد، رهبر کارکنان را به مشارکت تشویق و ترغیب می‌کند. برای تعیین اینکه چه کاری باید انجام شود، با آنان همکاری دارد و به هیچ وجه سرپرستی و نظارت شدیدی بر کارکنان اعمال نمی‌کند.

۳ - بدون دخالت: بر پایه این سبک، رهبر کارکنان را آزاد می‌گذارد و به آنها اجازه می‌دهد تا برای آنچه که باید انجام گیرد خود تصمیم گیری کنند و پیگیری و یا سرپرستی بر آنان اعمال نمی‌کند (لوسیر، ۱۹۷۷).

شبکه رهبری نیز یکی دیگر از رویکردهای رفتاری و بر پایه دو بعد رهبری است که به نام «علاقه به تولید» و «علاقه به افراد» معروف است. این مدل بیان می‌کند که سبک رهبری بر پایه دو مفروضه «علاقه زیاد به تولید (وظیفه) یا به افراد (رابطه)» شکل می‌گیرد. پنج سبک رهبری این رویکرد را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

رهبر ضعیف که هم به تولید و هم به افراد توجه کمی دارد. این نوع رهبر کمترین تلاش را برای به پایان رساندن کار مورد نیاز انجام می‌دهد که مناسب با نگرداشتن اعضا در سازمان باشد. این

فوق‌العاده‌ای برخوردار است:

الف - عوامل موقعیتی: این عوامل شامل ویژگیهای موقعیتی مانند: (۱) قدرت طلبی، میزان تمایل و خواست کارکنان نسبت به اینکه به آنها گفته شود چه و چگونه کار انجام دهند، (۲) موضع کنترل، میزان اعتقاد کارکنان نسبت به چگونگی کنترل آنها در دستیابی به هدفها (درونی) و اینکه دستیابی به هدفها تا چه حد در کنترل دیگران (بیرونی) است و (۳) توانایی، میزان توانایی کارکنان برای انجام وظایف و رسیدن به هدفها و نیز عوامل موقعیتی محیط، مانند: ساختار وظیفه، میزان تکراری بودن شغل، اقتدار رسمی، میزان قدرت رهبر، و گروه کاری؛ میزان مشارکت همکاری در خشنودی شغل است.

ب - سبکهای رهبری: رهبر می‌تواند برپایه عوامل موقعیتی، مناسب‌ترین سبک رهبری زیر را انتخاب کند: (۱) هدایتگر، (۲) حمایتگر، (۳) مشارکتی و (۴) پیشرفت‌مدار.

رهبری هنجاری نیز یک قالب تصمیم‌گیری است که فرد را قادر می‌سازد یکی از پنج سبک مناسب با موقعیت را انتخاب کند. و در چهار الگو گسترش می‌یابد، این چهار الگو بر پایه دو عامل قرار دارد: (۱) تصمیمات فردی در برابر تصمیمات گروهی (۲) تصمیمهای زمان‌مدار در برابر تصمیمهای پیشرفت‌مدار. الگوی رهبری موقعیتی با نگرشها و ویژگیهای شخصی رهبر تعامل کرده و منجر به یک نوع رفتار رهبری می‌گردد که می‌تواند اثربخشی سازمانی را تحت‌تاثیر قرار دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳). این تغییر در سازمان می‌تواند به‌توبه خود، بر مداخله‌های بعدی رهبری نیز اثر بگذارد. زیرا سازمان، خود بخشی از موقعیت به حساب می‌آید.

روم و یشتون نیز پنج سبک رهبری را مشخص کرده‌اند که دو سبک آن آمرانه (AII, AI)، دو سبک مشورتی (CII, CI) و یک سبک نیز گروه‌مدار (GI) است (لوسیر، ۱۹۹۷). شرح مختصر هر یک از سبکها به‌فراز زیر است:

AI: رهبر با استفاده از اطلاعات موجود به‌تنهایی تصمیم می‌گیرد؛
AII: رهبر اطلاعات را از زیردستان به‌دست می‌آورد اما تصمیمها را به‌تنهایی اتخاذ می‌کند. ممکن است درباره اینکه مشکل چیست با زیردستان صحبت شود، اما از آنها خواسته نمی‌شود که در تصمیم دخالت کنند.

خود (روابط رهبر - عضو)، (۲) میزان ساختار یک وظیفه که اعضای گروه برای انجام آن طراحی شده‌اند (ساختار وظیفه)، و (۳) قدرت و اقتداری که مقامشان برای آنان فراهم می‌آورد (قدرت مقام).

رابرت تانن باوم و وارن اشمیت (۱۹۷۳) معتقدند رفتار رهبری را می‌توان بر روی یک پیوستار از رئیس محوری تا کارمند محوری نشان داد. در حقیقت الگوی این دو نظریه‌پرداز بر چگونگی تصمیم‌گیری تمرکز دارد. به‌همین دلیل این الگو را یکی از مهمترین رویکردهای رهبری موقعیتی در نظر می‌گیرند. الگوی پیوستار رهبری برای تعیین این مطلب به‌کار می‌رود که کدام یک از هفت سبک پیشنهادی برپایه کاربرد رهبری رئیس محوری در برابر کارمند محوری می‌تواند انتخاب شود. پیش از گزینش این سبکها، رهبر باید سه عامل یا متغیر مهم را در نظر بگیرد:

۱) مدیر: روشی که مدیر برپایه تجربه، انتظار، ارزشها، زمینه، دانش و احساس امنیت و اعتماد به زیردستان ترجیح می‌دهد باید در انتخاب سبک رهبری در نظر گرفته شود، (۲) زیردستان: سبکی که زیردستان برای رهبر ترجیح می‌دهند و بر پایه تجربه، انتظار و مانند آن قرار دارد، باید در انتخاب سبک رهبری در نظر گرفته شود. به‌گونه کلی هرچه خواست و توانایی زیردستان در مشارکت بیشتر باشد، آزادی برای مشارکت بیشتری نیز باید وجود داشته باشد و بالعکس. و (۳) موقعیت: ملاحظات محیطی، مانند اندازه سازمان، ساختار، جو، هدفها و فناوری باید در گزینش سبک رهبری در نظر گرفته شود. مدیران سطوح بسیار بالا نیز در سبکهای رهبری تاثیر می‌گذارند. به‌عنوان مثال، اگر یک مدیر میانی از سبک رهبری آمرانه استفاده می‌کند، ممکن است نتیجه تمایل زیاد مافوق او برای بکارگیری آن باشد.

الگوی مسیر - هدف توسط رابرت هاوس (۱۹۷۱) توسعه یافته است. این الگو برای تعیین هدفهای کارکنان و نیز روشن ساختن این نکته به‌کار می‌رود که چگونه با استفاده از یکی از چهار سبک، رهبر می‌تواند بر ادراک کارکنان نسبت به هدفها و مسیری که برای رسیدن به هدفها باید طی شود، تاثیر بگذارد. این الگو از عوامل موقعیتی برای تعیین سبک رهبری استفاده می‌کند، سبکی که می‌تواند دستیابی به هدفها را از طریق عملکرد و خشنودی تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین دو متغیر در این الگو از اهمیت



این تحقیق با هدف استاندارد ساختن مقیاس سبک مدیریت بر روی ۹۶۵ مدیر اداری، صنعتی و آموزشی انجام گرفته است.

موقیبت ساز مانها بستگی کامل به جایگزینی صحیح و کاربرد موثر نیروی انسانی بر پایه علوم رفتاری دارد.

تحقیق نشان می‌دهد که مدیران دارای مدرک کارشناسی و بالاتر نسبت به مدیران دیگر رابطه مدار تر هستند.



مدیریت میانی و خط مقدم تمرکز دارد.

رویکردهای موقعیتی، به‌جای تاکید بر فرضیه رهبری ذاتی، توانایی اکتسابی و یا توان بالقوه رهبری، بر رفتار مشاهده شده قرار دارد. محور این نظریه‌ها رفتار رهبران و کارکنان آنها در موقعیتهای مختلف است. نظریه‌پردازان رهبری موقعیتی تلاش دارند تا سبک رهبری مناسب را برای موقعیتهای گوناگون تعیین کنند. و بر این مبنا معتقدند بیشتر افراد می‌توانند کارآمدی خود را در نقشهای رهبری از طریق تحصیلات، کارآموزی و رشد افزایش دهند.

فیدلر (۱۹۶۷) نخستین نظریه رهبری موقعیتی را مطرح کرده و به آن نام نظریه اقتضایی کارآمدی رهبر می‌دهد. وی معتقد بود سبک رهبری شخص منکس‌کننده شخصیت او و اساساً پایدار است و به‌همین دلیل رهبران سبک خود را تغییر نمی‌دهند. به‌گونه کلی مدل رهبری اقتضایی برای تعیین این مطلب به‌کار می‌رود که آیا سبک رهبری مدیر، رابطه‌مدار یا وظیفه‌مدار است و آیا موقعیت سازمان با سبک رهبری هماهنگ است یا نه؟

به‌اعتقاد فیدلر سه متغیر عمده موقعیتی وجود دارد که تعیین می‌کند یک موقعیت خاص برای رهبران مناسب است. این متغیرها عبارت است از: (۱) روابط شخصی آنان با اعضای گروه



چند مرحله‌ای از شهرهای اصلی استان به تصادف به گونه‌ای انتخاب گردید که در هر یک از بخشهای صنعتی، اداری و آموزشی در حدود ۳۰۰ مدیر مرد و نیز ۳۰۰ مدیر زن تنها در بخش آموزشی، در پژوهش شرکت داشته باشند. انتخاب مدیران زن تنها در بخش آموزشی به این دلیل صورت گرفت که سهم مدیریت زنان در بخشهای دیگر به قدری ناچیز بود که تصمیم گرفته شد متغیر جنسیت تنها در بخش مذکور مورد مطالعه قرار گیرد. علاوه بر این، به دلیل تجمع کارخانه‌ها و مراکز تولیدی و صنعتی در دو شهر ساوه و اراک، گروه نمونه مدیران صنعتی تنها از این دو شهر انتخاب شدند.

ابزار پژوهش

ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر را یک پرسشنامه ۲۶ سوالی با پاسخ زبانه (FORCED CHOICE) تشکیل می‌دهد در پاسخ به این پرسشنامه آزمودنی تنها می‌بایست یکی از دو گزینه‌ای را که بیشتر از دیگری به آن اعتقاد دارد و با تمایلات و ویژگیهای وی بیشتر منطبق است انتخاب کرده و در پاسخنامه علامت بزند. چند نمونه از سوالات پرسشنامه در جدول ۱ نشان داده شده است. پرسشنامه از دو نیمه ۱۸ سوالی تشکیل یافته و ساختار و نظام نمره‌گذاری آن به گونه‌ای تدوین شده است که در هر نیمه آن ۹

این‌رو، برای شناسایی و اندازه‌گیری آن علاوه بر در نظر گرفتن مفاهیم، نظریه‌ها و شاخصهای مدیریت و سازمان به‌عنوان خاستگاه اصلی تجلی سبک رهبری می‌بایست از یافته‌های نوین روان‌شناسی، بویژه از دو حوزه روان‌شناسی شخصیت و روان‌سنجی نیز بهره بود. زیرا تلاش عمده پژوهشگران و نظریه‌پردازان جدا از تعریف، تبیین و گسترش جایگاه نظری سبک مدیریت، بیشتر در جهت تهیه و ساخت ابزار یا تست‌هایی بوده است که بتواند تفاوت میان افراد، بویژه مدیران را از لحاظ این مفهوم آشکار سازد. این تلاش همراه با نیاز مبرم سازمانهای مختلف برای به‌خدمت گرفتن مدیرانی که بیشترین انطباق را با ساختار آنها داشته باشد و بر پایه آن، دستیابی به هدفهای سازمانی را تسهیل و تسریع گرداند، به اوج می‌رسد. بدین ترتیب، می‌توان هدفهای پژوهش حاضر را به گونه زیر بیان کرد:

- ۱ - به‌علت کمبود ابزار اندازه‌گیری روا و معتبر در کشور که با ساختار فرهنگی متناسب باشد، هدف اصلی این پژوهش را تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سبک رهبری در حد نرم استانی تشکیل می‌دهد؛
- ۲ - کمک به برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران اجرایی و اداری کشور برای انتخاب، انتصاب و آموزش مدیران؛
- ۳ - کشف و بررسی شیوه‌های مدیریتی و چگونگی اعمال آن در سازمانهای اداری، صنعتی و آموزشی؛
- ۴ - کمک به جلوگیری از عدم ثبات در مدیریت سازمانها و استفاده بهینه از ویژگیهای مدیران و متناسب ساختن آنان با شرایط و فرهنگ سازمانها؛
- ۵ - فراهم آوردن زمینه، اطلاعات و ابزار لازم برای چرخش درون سازمانی؛
- ۶ - فراهم آوردن ابزاری معتبر برای پژوهشهای آتی در زمینه‌های مختلف روان‌شناسی، مدیریت و علوم وابسته؛
- ۷ - فراهم آوردن زمینه لازم برای تهیه نرم‌های ملی.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش را همه مدیران مرد و زن استان مرکزی تشکیل می‌دهد که در سه بخش صنعتی، آموزشی و اداری مشغول به کار بوده‌اند. از این جامعه یک گروه نمونه بزرگ با حجم ۱۲۰۰ نفر از طریق نمونه‌برداری

CI: رهبر به گونه انفرادی با زیردستان ملاقات می‌کند، موقعیت را شرح می‌دهد و اطلاعات و پیشنهادهاى آنان را برای چگونگی حل مشکل به دست می‌آورد. اما تصمیم نهایی را تنها می‌گیرد و ممکن است از پیشنهادهاى زیردستان استفاده کند.

CH: رهبر با زیردستان به شکل گروهی ملاقات می‌کند. موقعیت را توصیف می‌کند، و اطلاعات و پیشنهادهاى آنان را برای چگونگی حل مشکل گردآوری می‌کند. اما پس از ملاقات تصمیم نهایی را اتخاذ می‌کند و امکان دارد از پیشنهاد آنان استفاده کند.

GI: رهبر با زیردستان به شکل گروهی ملاقات می‌کند، موقعیت را شرح می‌دهد، و تصمیم با کمک گروهها و بدون نفوذ بیش از حد رهبر اتخاذ می‌شود.

پاول هرسی و کنت بلانچارد (۱۹۹۳) نیز یکی از انگوهای رهبری موقعیتی را رشد و توسعه داده‌اند. الگوی اثربخشی رهبر برای انتخاب سبکی به کار می‌رود که با سطح بلوغ کارکنان در یک موقعیت ویژه هماهنگ است. به اعتقاد آنان سبک رهبری شخص شامل ترکیبی از رفتار و وظیفه و رفتار رابطه است:

رفتار وظیفه: میزان سازماندهی و تعیین نقش اعضا گروه (کارکنان)، تبیین اینکه چه فعالیتهایی باید انجام پذیرد و وظایف کی، کجا و چگونه باید اجرا شود و سرانجام تلاش برای پس‌ریزی انگوهای کاملاً تعریف شده سازماندهی و کانالهای ارتباطی.

رفتار رابطه: میزان کسب و ابقا روابط شخصی میان مدیران و اعضای گروه (کارکنان) از طریق بازنگه داشتن کانالهای ارتباطی، فراهم آوردن حمایت‌های عاطفی اجتماعی، «نوازشهای روانی» و تسهیل رفتارها. هرسی و بلانچارد بر پایه دو رفتار بالا چهار سبک وظیفه ضعیف و رابطه قوی، وظیفه قوی و رابطه قوی، وظیفه قوی و رابطه ضعیف و سرانجام وظیفه ضعیف و رابطه ضعیف را ارائه می‌دهند.

با آنکه در اکثر تعاریف و نظریه‌هایی که شرح داده شد تمرکز اصلی بر رفتار مدیر صورت می‌گیرد، اما باید توجه داشت که این رفتارها مبتنی بر صفات، نگرشها و به گونه کلی شخصیت مدیر است. به همین دلیل بخش عمده‌ای از نظریه‌ها و مکاتب مدیریتی سعی در شناخت، توصیف و طبقه‌بندی این صفات، بویژه تفکیک آنها در قالب سبکهای متمایز رهبری داشته‌اند. از

تحصیلات لیسانس، ۱۸/۹٪ دیپلم، ۲۹٪ زیردیپلم و ۵/۶٪ نیز بالاتر از لیسانس بودند میانگین سنی گروه ۳۸ سال با انحراف استاندارد ۶/۹، و میانگین سابقه کار ۸/۳ سال بود.

مشخصه‌های آماری نمره‌های به دست آمد از پرسشنامه نشان می‌دهد، برپایه گروه‌های مورد مطالعه، میانگین نمره‌ها تقریباً در هر سه گروه یکسان است اما نمای توزیع‌ها متفاوت و بویژه در گروه مدیران صنعتی (۲۷) بیش از دو گروه دیگر (اداری ۲۱، آموزشی ۲۴) است. میان نمره سبک مدیریت کل گروهها ۲۴ و انحراف استاندارد نمره‌ها نیز در هر سه گروه تقریباً به یک اندازه بود. برپایه مشخصه آماری میانه در کل گروه نمونه، می‌توان گفت ۴۹ درصد مدیران در طبقه رابطه‌مداری، ۴۲/۵ درصد در طبقه وظیفه‌مداری و ۸/۵ درصد نیز در طبقه بینابینی (طبقه شامل میانه) قرار دارند.

ضریب اعتبار کل مجموعه ۳۶ سوالی که برپایه آلفای کرونباخ برآورد شده برابر با ۰/۷۳۵ است. مقدار این ضریب برای ۱۸ سوال نیمه اول پرسشنامه برابر با ۰/۶۷۹ و برای ۱۸ سوال نیمه دوم برابر با ۰/۶۶۵ به دست آمده است. برآورد ضریب اعتبار پرسشنامه از طریق محاسبه همبستگی بین نیمه اول و دوم آن برابر با ۰/۵۵۶ است. تصحیح این ضریب بر پایه فرمول پیشگویی اسپیرمن - براون مقدار ۰/۷۲۲ را به دست داده است. ملاحظه همبستگی هر سوال با نمره کل، نشان داد که پرسش ۲۸ دارای ضریب همبستگی منفی و پرسش ۳۶ دارای ضریب همبستگی ضعیف است. با توجه به این مطلب، دو سوال مذکور از مجموعه حذف و ضریب اعتبار پرسشنامه بر پایه آلفای کرونباخ مجدداً برآورد گردید. این ضریب در محاسبه مجدد به ۰/۷۴۵ افزایش یافت. ضریب اعتبار دو نیمه نیز برابر با ۰/۷۳۷ به دست آمد.

تحلیل عاملی مواد پرسشنامه

در مطالعات و پژوهش‌های علوم انسانی بیشتر خصیصه‌ها به گونه دقیق و روشن تعریف نشده است. در نتیجه متغیرهای مربوط به هر خصیصه، علاوه بر آنکه با یکدیگر تداخل پیدا می‌کند، به خصیصه‌های جانبی دیگری نیز مربوط می‌شود. بدین معنا که نمره‌هایی که با استفاده از ابزار سنجش برای فرد به دست می‌آید، معرف خصیصه متمایز و روشنی نیست. بنابراین، نمره‌های حاصل باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و ساختار بنیادی مشخصی از

۱ - برای تعیین مشخصه‌های آماری گروه‌ها از روشهای متداول در آمار توصیفی استفاده شده است.

۲ - برای تجزیه و تحلیل سوالها از دو شاخص مهم درجه دشواری (یعنی نسبت آزمودنیهایی که به هر سوال پاسخ داده‌اند) و ضریب دو رشته‌ای نقطه‌ای (یعنی قدرت تشخیص هر سوال) استفاده شده است.

۳ - برای برآورد ضریب اعتبار پرسشنامه روشهای زیر به کار رفته است:

الف) فرمول کلی ضریب آلفای کرونباخ.

ب) محاسبه ضریب همبستگی بین نیمه اول و دوم پرسشنامه و تصحیح ضریب به دست آمده بر پایه فرمول پیشگویی اسپیرمن - براون.

پ) شیوه چند صفت - چند روش که به وسیله کمپل و فیسک (۱۹۵۹) پیشنهاد شده است.

۴ - برای تحقیق درباره روایی پرسشنامه از روشهای زیر استفاده شده است:

الف) روش تحلیل مولفه‌های اصلی (PC) با استفاده از بسته‌بندی نرم افزاری (COMPLITE STATISTICAL SYSTEM=CSS).

ب) برای محاسبه ضرایب روایی واگرا یا تشخیصی و ضرایب روایی همگرا نیز از شیوه چند صفت - چند روش استفاده شده است.

۵ - برای بررسی این پرسش که پرسشنامه مورد مطالعه از چند عامل اشباع شده است، عاملهای اصلی (پس از تحلیل با روش PC) با استفاده از چرخش متعامد کوارتیماکس دوران داده شده است.

۶ - برای بررسی رابطه سبک مدیریت با متغیرهای جنسیت و میزان تحصیلات از آزمون T و مجذور کای، و برای رابطه سبک مدیریت با حوزه مدیریت (صنعتی، آموزشی و اداری) از تحلیل واریانس یکراهه و برای رابطه میان سن، سابقه کار و رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

یافته‌ها

پس از گسردآوری داده‌ها و بررسی پاسخنامه‌ها، تعداد ۲۳۵ پاسخنامه به علت مخدوش، ناقص و یا سفید بودن پاسخها کنار گذاشته شد، و عملیات آماری تنها روی ۹۶۵ پاسخنامه انجام گردید. از این تعداد ۸۵٪ را مدیران مرد و ۱۵٪ را مدیران زن تشکیل می‌دادند. علاوه بر این، ۳۱٪ نمونه مدیران صنعتی، ۲۷٪ مدیران اداری و ۴۲٪ مدیران آموزشی بودند. بیش از ۴۸٪ مدیران دارای



نتیجه تحقیق نشان داد که بین سبک مدیریت با جنسیت، سن، سابقه کار و حوزه‌های مدیریتی رابطه معناداری وجود ندارد.

آزمون واقعی ویژگیهای مدیران و رهبران بسیار حائز اهمیت است و از جمله این ویژگیها سبک مدیریت است که بیش از همه مورد مطالعه پژوهشگران قرار دارد.

نتیجه تحقیق نشان داد که تحصیلات دانشگاهی، نگرش افراد نسبت به مدیریت و شیوه اجرای آن را دگرگون می‌کند.



سوال برای سنجش سبک مدیریت رابطه‌مدار و ۹ سوال برای سنجش سبک مدیریت وظیفه‌مداری گنجانده شود باید توجه داشت که در پرسشنامه سبک مدیریت، اگر آزمودنی گزاره‌های مربوط به سبک رابطه‌مداری را برگزیند، نمره وی در این بعد ۳۶ خواهد بود. بنابراین، نمره بیشینه برای هر آزمودنی ۳۶ و نمره کمینه آن (سبک وظیفه‌مداری) صفر خواهد بود.

نمونه سوالات مقیاس سبک مدیریت الف) مدیر باید به کارکنان خود در انجام کارهای سازمان اعتماد داشته باشد.

ب) نظارت برای مقابله با افراد نامطمئن و ناآشنا به مسئولیت امری ضروری است.

الف) انسان معمولاً توانایی قبول مسئولیت برای تفسیر نوآوری را دارد.

ب) بسیاری از مردم از نظر خلاقیت و حل مسائل سازمانی، قابلیت اندک دارند.

الف) ایجاد روابط خیررسمی به موقعیت شغلی مدیر لطمه می‌زند.

ب) به منظور اجسرای درست مقررات و آیین‌نامه‌ها، باید آنها را تعدیل کرد.

روش تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به گونه خلاصه از روشهای زیر استفاده شده است.



فراوانی مطلق مربوط به هر نمره، ستون سوم فراوانی تراکمی تابع حد بالایی، ستون چهارم فراوانی تراکمی تابع نقطه میانی، ستون پنجم رتبه درصدی مربوط به هر نمره، ستون ششم نمره Z و ستون هفتم معرف نمره T متناظر با نمره آزمودنی (برجستای میانگین ۵۰ و انحراف استاندارد ۱۰) است. بدین ترتیب هر مدیر با داشتن نمره خود در پرسشنامه می‌تواند دریابد که چند درصد مدیران هم رتبه او کمتر از وی رابطه‌مدار هستند. به‌عنوان مثال، مدیری که در یکی از حوزه‌های اداری، صنعتی و آموزشی مشغول به کار است و در مقیاس M.S.S نمره ۳۲ را کسب می‌کند، نمره استاندارد او برپایه جدول ۲ معادل ۶۶ خواهد بود و نیز از ۹۴/۵ درصد مدیران دیگر در سطح استان مرکزی رابطه‌مدارتر است.

بررسی تفاوت بین مدیران حوزه‌های سه‌گانه که از طریق آزمون تحلیل واریانس یکراهه انجام گرفت نشان داد، نسبت F به‌دست آمده از لحاظ آمیستاری معنادار است ($P = ۰/۰۰۶$) و $F_{962} = 1/28$. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که بین کارکرد مدیران با مدرک کارشناسی و بالاتر و زیرکارشناسی در آزمون سبک مدیریت تفاوت اساسی وجود دارد، به‌بیان دیگر، مدیران دارای مدرک کارشناسی و بالاتر رابطه‌مدارتر از مدیران پایین‌تر از کارشناسی هستند.

برای آن اصطلاح تصمیم‌گیری باشد. عامل ششم (شامل ۲ ماده) که در پرسشهای مربوط به حضور در جمع و دخالت در امور بار عاملی معنادار دارد، می‌توان اصطلاح مشارکت را به آن اطلاق کرد.

نتایج محاسبه روایی همگرا و واگرا که: بین نمره‌های رابطه‌مداری نیمه اول و دوم همبستگی قوی ($۰/۵۶$) وجود دارد که در سطح $۰/۰۰۱$ از لحاظ آماری معنادار است. این مطلب درباره همبستگی بین نمره‌های وظیفه‌مداری هر دو نیمه اول و دوم نیز صادق است.

بین نمره‌های رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری (هر دو نیمه) همبستگی معکوس (منفی) برابر با $۰/۵۶$ - وجود دارد که این نیز از لحاظ آماری حتی در سطح $۰/۰۰۱$ معنادار است.

نمره رابطه‌مداری در نیمه اول و نمره رابطه‌مداری در نیمه دوم با نمره کل رابطه‌مداری به ترتیب ضرایب $۰/۸۸۳$ و $۰/۸۸۴$ به‌دست داده است. هر دو ضریب از لحاظ آماری در سطح $۰/۰۰۱$ معنادار است. این مطلب درباره نمره‌های وظیفه‌مداری نیز صادق است.

بین نمره‌های رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری همبستگی کامل ولی معکوس ($-۱ = r$) وجود دارد که نشانه مقیدبودن نمره‌های پرسشنامه مذکور است.

تبدیل نمره خام به نمره استاندارد

چون نمره‌های خام تست‌ها به‌خودی‌خود دارای معنا و مفهوم روشنی نیست و به بیان دیگر، کاملاً ذهنی، نادقیق و بی‌ثبات است. این‌گونه نمره‌ها باید به مقیاسی یکتواخت‌تر، عمیق‌تر و پایاتر تبدیل شود تا تعبیر و تفسیر نتایج اندازه‌گیریها را امکان‌پذیر سازد. این مقیاس یکتواخت اصطلاحاً هنجار خوانده می‌شود.

به‌منظور بیان نتایج مقیاس سبک مدیریت (MSS) به‌صورت مجموعه‌ای استاندارد از روش تبدیل بر پایه نظریه تستی کلاسیک استفاده شده است. باتوجه به این واقعیت که تفاوت بین میانگینهای نمره گروه مدیران در هر سه حوزه و نیز میانگینهای نمره مدیران مرد و زن در مقیاس MSS از لحاظ آماری معنادار نیست. بنابراین، نمره آزمودنیها در کل سبک محاسبه جدول هنجار قرار گرفته است. نتایج حاصل از هنجاریابی در جدول ۱ آورده شده است.

در این جدول، ستون یکم از چپ به راست معرف نمره آزمودنی در مقیاس MSS، ستون دوم

میان آنها به‌دست آید تا برای توصیف فرد صفات اساسی‌تر و ساده‌تری در دست داشته باشیم.

برای رسیدن به این هدف روشهای متعدد و متنوعی وجود دارد. از جمله این متداولترین و معتبرترین این روشها، روش **تحلیل عاملی** است. هدف تحلیل عاملی، این است که یک مجموعه متغیر را برحسب تعدادی از ابعاد یا عاملهای کوچکتر کند و تعیین سازد که هر یک از این ابعاد (عاملها) معرف چه صفت یا ویژگی است.

نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه مورد مطالعه گونه کلی نشان می‌دهد که مقیاس سبک مدیریت با دو عامل بستگی دارد و این امر نشانگر وجود دو عامل مشترک با معنای است (رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری) و این دو عامل بر رویهم $۲۰/۱$ درصد کل واریانس را تبیین می‌کند. از مجموعه پرسشها برپایه ساختار نظری پرسشنامه و روش چرخش کوارتیماکس ۶ عامل استخراج شد در این میان عامل یکم با ارزش ویژه $۳/۹۵۱$ در حدود $۱۱/۶$ درصد و عامل دوم با ارزش ویژه $۲/۸۸۸$ در حدود $۸/۵$ درصد کل واریانس را توجیه می‌کند. عاملهای سوم تا ششم به ترتیب $۳/۸$ ، $۳/۷$ ، $۳/۶$ و $۳/۴$ درصد از کل واریانس متغیرها را تبیین می‌کند.

نخستین عامل (شامل ۱۴ ماده) تا حدود زیادی مستلزم مفهوم و معنای انتقال قدرت، تفویض اختیار، انتقال و آشناساختن با مسئولیت، تشخیص و اعتماد به توانایی کارکنان و همکاران در انجام وظایف است. بانگوش به این مطلب شاید اصطلاح تمرکز زدایی بتواند مفهوم زیربنای مناسبی برای عامل یکم باشد.

عامل دوم (شامل ۷ ماده) که متغیرهایی مانند توجه به خواسته‌های کارکنان، حمایت و انعطاف و توجه به رضایت آنها از آن اشباع شده است را می‌توان خشنودی شغلی نام نهاد.

عامل سوم (شامل ۵ ماده) که مفاهیمی مانند انضباط، حسن اجرای امور و دقت در انجام وظایف در آن بار عاملی معناداری دارد و می‌تواند به بهترین وجه اصطلاح کنترل و نظارت را برای آن در نظر گرفت.

عامل چهارم (شامل ۲ ماده) بیشترین همبستگی را تنها با مفهوم روابط غیررسمی دارد که صرفاً می‌توان همین اصطلاح را برای آن در نظر گرفت.

عامل پنجم (شامل ۴ ماده) نیز از مفاهیمی مانند نظرخواهی و توجیه دلایل تصمیم‌گیریها اشباع شده است و شاید بهترین عامل زیربنایی

نمره خام	نمره T	نمره Z	درصد	فراوانی تراکمی ۲	فراوانی تراکمی ۱	فراوانی	نمره خام
۳۶	۷۹/۶	۲/۹۵۷	۹۹/۸	۹۶۳/۵۰	۹۶۵/۰۰	۳/۰۰	۳۶
۳۵	۷۵/۲	۲/۵۲۳	۹۹/۴	۹۵۹/۳۸	۹۶۲/۰۰	۵/۲۵	۳۵
۳۴	۷۱/۹	۲/۱۹۲	۹۸/۶	۹۵۱/۳۸	۹۵۶/۷۵	۱۰/۷۵	۳۴
۳۳	۶۸/۹	۶/۸۸۶	۹۷/۰	۹۳۶/۳۸	۹۴۶/۰۰	۱۹/۲۵	۳۳
۳۲	۶۶/۰	۱/۵۹۷	۹۴/۵	۹۱۱/۷۵	۹۲۶/۷۵	۳۰/۰۰	۳۲
۳۱	۶۳/۴	۱/۳۳۹	۹۱/۰	۸۷۷/۸۸	۸۹۶/۷۵	۳۷/۷۵	۳۱
۳۰	۶۱/۲	۱/۱۱۸	۸۶/۸	۸۳۷/۵۰	۸۵۹/۰۰	۴۲/۵۰	۳۰
۲۹	۵۹/۱	۰/۹۱۴	۸۲/۰	۷۹۰/۸۸	۸۱۶/۰۰	۵۱/۲۵	۲۹
۲۸	۵۷/۰	۰/۷۰۳	۷۵/۹	۷۳۲/۵۰	۷۶۵/۲۵	۶۵/۵۰	۲۸
۲۷	۵۴/۹	۰/۴۹۰	۶۸/۸	۶۶۲/۰۰	۶۹۹/۷۵	۷۱/۵۰	۲۷
۲۶	۵۲/۹	۰/۲۹۲	۶۱/۵	۵۹۳/۵۰	۶۲۸/۲۵	۶۹/۵۰	۲۶
۲۵	۵۱/۰	۰/۱۰۲	۵۲/۱	۵۲۱/۷۵	۵۵۸/۷۵	۷۲/۰۰	۲۵
۲۴	۴۹/۰	-۰/۰۹۵	۲/۶۲	۵۷/۵۰	۴۸۴/۷۵	۷۸/۵۰	۲۴
۲۳	۴۷/۰	-۰/۲۹۷	۳/۸۲	۳۹۹/۵۰	۴۰۶/۷۵	۷۴/۵۰	۲۳
۲۲	۴۵/۰	-۰/۵۰۲	۷/۳۰	۲۹۶/۱۳	۳۳۲/۲۵	۷۳/۲۵	۲۲
۲۱	۴۲/۷	-۰/۷۲۸	۲۳/۳	۲۲۵/۱۳	۲۶۰/۰۰	۶۹/۷۵	۲۱
۲۰	۴۰/۴	-۰/۹۶۳	۸/۶۱	۱۶۱/۸۸	۱۹۰/۲۵	۵۶/۷۵	۲۰
۱۹	۳۸/۱	-۱/۱۹۳	۱۱/۶	۱۱۲/۳۸	۱۳۳/۵۰	۴۲/۲۵	۱۹
۱۸	۳۵/۸	-۱/۴۱۷	۷/۸	۷۵/۵۰	۹۱/۲۵	۳۱/۵۰	۱۸
۱۷	۳۳/۷	-۱/۶۳۳	۵/۱	۴۹/۵۰	۵۹/۷۵	۲۰/۵۰	۱۷
۱۶	۳۱/۷	-۱/۸۳۵	۳/۳	۳۲/۱۳	۳۹/۲۵	۱۴/۲۵	۱۶
۱۵	۲۹/۵	-۲/۰۵۰	۲/۰	۱۹/۵۰	۲۵/۰۰	۱۱/۰۰	۱۵
۱۴	۲۷/۱	-۲/۲۹۰	۱/۱	۱۰/۶۳	۱۴/۰۰	۶/۷۵	۱۴
۱۳	۲۴/۵	-۲/۵۲۷	۰/۵	۵/۲۵	۷/۲۵	۴/۰۰	۱۳
۱۲	۲۱/۳	-۲/۸۶۸	۰/۲	۲/۰۰	۳/۲۵	۲/۵۰	۱۲
۱۱	۱۶/۴	-۳/۳۶۱	۰	۰/۳۸	۰/۷۵	۰/۷۵	۱۱

15-24,

GORDON, R. (1994). SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP THEORY A CRITICAL REVIEW. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 8, 285-290.

HAUSE, R.J. & MITCHELL, T.R. (1974). PATH - GOOD THEORY OF LEADERSHIP. JOURNAL OF CONTEMPORARY BUSINESS, AUTUMN, 81.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. (1993). MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. (6TH ED). ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE HALL.

KONGER, J. & KANUGO, R. (1987). TOWARD A BEHAVIORAL THEORY OF CHARISMATIC LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL SETTING. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 12, 3, 637-647.

KAMAKI, J. (1994). EMERGENCE OF THE OPERANT MODEL OF EFFECTIVE SUPERVISION LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT JOURNAL 15, 27-32.

LUSSIER, R. (1997). MANAGEMENT: CONCEPTS, APPLICATIONS, SKILL DEVELOPMENT. SOUTH - WESTERN COLLEGE PUBLISHING.

SULLIVAN, J.J. (1987). HUMAN NATURE, ORGANIZATION AND MANAGEMENT THEORY. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 11, 534-3549.

TANNEBAUM, R. & SCHMIDT, W. (1973). HOW TO CHOOSE A LEADERSHIP PATTERN. HARVARD BUSINESS REVIEW, JULY - AUGUST, 129.

TANNEBAUM, R. & SCHMIDT, W. (1986). HOW TO CHOOSE A LEADERSHIP PATTERN. HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY - KUNE, 166.

* این پژوهش با همکاری دانشگاه آزاد اسلامی ساوه و مرکز پژوهش‌های مدیریت مرکز آموزش مدیریت دولتی اجرا شده است.

● صلی عسگری: دانشجوی مقطع دکتری روانشناسی دانشگاه تهران و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد

تحصیلات مدیران است. نتایج نشان داد مدیرانی که از مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر برخوردارند، نسبت به سایر مدیران رابطه‌مدارترند. این یافته ممکن است متعکس‌کننده این مطلب باشد که تحصیلات و آموزش‌های رسمی و دانشگاهی، نگرش افراد نسبت به مدیریت و شیوه اجرای آن را دگرگون می‌کند. بنابه نظر فرومن (۱۹۹۵) این امر مدیران را از شیوه‌های آمرانه به سوی رهبری مشارکتی و کارگروهی سوق می‌دهد.

در پایان می‌توان گفت که مقیاس پرورش یافته پژوهش حاضر با در نظر گرفتن مدت اجرا (حداکثر ۲۰ دقیقه)، شیوه اجرا (به دو گونه انفرادی و گروهی) و سهولت نمره‌گذاری که از مهمترین جنبه‌های عملی بودن تست به حساب می‌آید، ابزار کاملاً مناسبی برای سنجش سبک مدیریت است. به گونه کلی از این وسیله علاوه بر سنجش نوع سبک مدیران و جایگزینی و جابه‌جایی مناسب آنان براساس ساختار و نیاز سازمان، می‌توان به عنوان ابزاری معتبر و روا برای پژوهش‌های روان‌شناختی، مدیریتی، جامعه‌شناختی و نیز شناخت مدیران در محیط کار و تعیین میزان موفقیت سیاستها و خط‌مشی‌های سازمانها برای بهبود و رشد سرمایه‌های انسانی استفاده کرد. □

منابع

- 1 - CAMPBELL, C.T. & FISK, D.W. (1959). CONVERGENT AND DISCRIMINANT VALIDATION BY THE MULTITRAIT MULTIMETHOD MATRIX. PSYCHOLOGICAL BULLETIN 56, 81-105.
- 2 - DRUCKER, P. (1988). LEADERSHIP: MORE DOING THAN DASH. THE WALL STREET JOURNAL, JANUARY, 6, 24.
- 3 - EPSTEIN, C. (1991). WAYS MEN AND WOMEN LEAD. HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY/FEBRUARY, 150-160.
- 4 - FIDLER, P. (1967). A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. NEW YORK; MCGRAW - HILL.
- 5 - FIDLER, P. (1988). WHEN TO LEAD, WHEN TO STANDBACK. PSYCHOLOGY TODAY, FEBRUARY, 26-27.
- 6 - FLEET, D.V. & SAURAGE, J. (1984). RECENT RESEARCH ON WOMEN IN LEADERSHIP AND MANAGEMENT. AKRON BUSINESS AND ECONOMIC REVIEW, 15,

نتیجه‌گیری

توجه به نیاز روزافزون سازمانها به شناخت کامل افراد برای انتخاب و انتصاب به سمتهای مدیریتی از یک سو و کمبودهای چشمگیری که در زمینه ابزار اندازه‌گیری برای دستیابی به این شناخت، از سوی دیگر وجود دارد، سبب تهیه و ساخت وسیله‌ای معتبر برای سنجش سبک مدیریت شد، به گونه‌ای که علاوه بر انطباق با فرهنگ و وضعیت ویژه اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ایران، دارای ویژگیهای مطلوب از نظر اجرایی، نمره‌گذاری و تجزیه و تحلیل نیز باشد. محاسبات مربوط به ضرایب اعتبار مقیاس سبک مدیریت (که از سه روش فرمول کلی آلفای کرونباخ، دو نیمه سازی و چند روش - چند صفت به دست آمده) به گونه کلی بیانگر آن است که اعتبار پرسشنامه مورد مطالعه به اندازه‌ای است که می‌توان به قابلیت تکرار، پیش‌بینی پذیری، پایایی، بازیافت پذیری و دقت آن اطمینان کرد. محاسبات مربوط به روایی مقیاس سبک مدیریت نیز که از طریق روایی سازه (شامل روایی همگرا، واگرا و تحلیل عاملی) به دست آمده، نشانگر آن است که پرسشنامه مورد مطالعه با اطمینان کافی به سنجش خصیصه (صفت) مکتوبی می‌پردازد که برای آن طراحی و تنظیم شده است.

آزمونه‌های مختلف آماری که برای بررسی تفاوت کارکرد مدیران در حوزه‌های سه‌گانه در پرسشنامه سبک مدیریت و نیز تفاوت کارکرد مدیران دو جنس انجام گرفت هیچکدام تفاوت معناداری را نشان نداد. از سوی دیگر، پیشینه مطالعاتی درباره تفاوت‌های موجود میان مدیران، بریژه تفاوت‌های جنسی، یافته‌ها و نتایج متفاوت و گاه متضادی را نشان می‌دهد. برای مثال، برخی از پژوهشگران (مسائند کلیگ، ۱۹۵۵، فلیت سوربی، ۱۹۸۴) معتقدند بین رهبری زنان و مردان تفاوت وجود دارد؛ بدین ترتیب که مدیران زن بیش از مدیران مرد به مشارکت و همکاری با زیردستان اهمیت می‌دهند و در پی ایجاد موقعیتهای حمایتگرانه و تسهیل‌کننده هستند و به بیان دیگر آنان نسبت به مردان رابطه‌مدارترند. در حالی که یافته‌های اوستاین (۱۹۹۱) هیچ‌گونه نتایج قابل قبول و روشنی در این باره گزارش نکرده‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که بین مدیران مرد و زن از نظر کارکرد در مقیاس سبک مدیریت تفاوت وجود ندارد. تنها نتیجه معناداری که از بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهشی به دست آمده مربوط به میزان