

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود سبک رهبری مدیران

سازمان حسابرسی

مهدی جمشیدیان*

عطا... حسن‌زاد کردلو**

چکیده

امروز اداره سازمانهای عظیم و پیشرفته، مروهون زحمات مدیران لایق و مطلع و با کفایتی است که با بکارگیری دانش و فنون مدیریت در انجام این امر مهم توفیق یافته‌اند. مدیران به منظور تحقق اهداف سازمانی از شیوه‌ها و سبکهای مختلف رهبری جهت نفوذ در کارکنان و مشارکت و همگام کردن آنان برای نیل به مقصود عالی سازمان استفاده می‌نمایند. از آنجا که سبک رهبری که توسط مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌شود، یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، رضایت شغلی و کارایی سازمان می‌باشد، شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر بهبود سبک رهبری مدیران از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است. لذا تعدادی از عوامل مؤثر و با اهمیت بر سبک رهبری تلفیقی مدیران، نظیر سابقه خدمت، علاقه‌مندی به حرفه حسابرسی و سطح تحصیلات مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته است.

هدف مقاله حاضر آن است که نشان داده شود مدیرانی که دارای سابقه خدمت، علاقه مند بیشتر به حرفه حسابرسی و سطح تحصیلات زیادتری دارند، سبک رهبری تلفیقی مناسب‌تری را نسبت به سایر مدیران که این عوامل در آنها کمتر است انتخاب می‌کنند. بدین لحاظ سه فرضیه به شرح ذیل تنظیم گردید. ۱- افزایش

* عضو هیأت علمی گروه مدیریت دانشکده اقتصاد دانشگاه اصفهان

** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

سابقه خدمت مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان تأثیر دارد: ۲ - افزایش علاقه به حرفه حسابرسی مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان تأثیر دارد: ۳ - افزایش سطح تحصیلات مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان تأثیر دارد.

مقاله حاضر مبتنی بر تحقیقی از نوع بررسی و از شاخه میدانی می‌باشد. جامعه آماری متشکل از مدیران سازمان حسابرسی است که تعداد کل افراد جامعه ۳۰۰ نفر بوده که از این تعداد به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۷۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده‌اند. متغیرهای تحقیق شامل متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد که متغیرهای مستقل عبارتند از سابقه خدمت، علاقه به حرفه حسابرسی و سطح تحصیلات و متغیر وابسته نیز سبک رهبری تلفیقی است. برای اندازه‌گیری متغیرهای مستقل از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است و مقیاس تعیین سبک رهبری به عنوان متغیر وابسته نیز با توجه به دو بعد انسانگرایی و سازمانگرایی از طریق پرسشنامه رفتار رهبری تعیین گردیده است. از روشهای آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک و غیر پارامتریک استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های کای دو، کروسکال - والیس و t استفاده گردیده است.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات حاکی از آن است که از جمله فرضیه‌های پژوهش، که مربوط به تأثیر سابقه خدمت و علاقه داشتن به حرفه حسابرسی بر بهبود سبک رهبری تلفیقی بود مورد تأیید قرار گرفته و فرضیه دیگر که تأثیر سطح تحصیلات بر بهبود سبک رهبری تلفیقی مدیران سازمان حسابرسی برد مورد تأیید قرار نگرفته است. به عبارت دیگر می‌توان نتیجه گرفت که سابقه خدمت و تجربیات مرتبط با حرفه حسابرسی و علاقه داشتن به حرفه حسابرسی از عوامل مؤثر بر بهبود سبک رهبری مدیران بوده ولی سطح تحصیلات به لحاظ اینکه همه مدیران در مقطع لیسانس و فوق لیسانس بودند ارتباط معنی‌داری با سبک رهبری تلفیقی نداشته است.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری مدیران، رهبری تلفیقی، سازمانگرایی، انسانگرایی، مدیران سازمان حسابرسی.

مقدمه

پیشرفت روزافزون تکنولوژی و کاربرد رو به تزاید آن، در سازمان‌های مختلف، وظایف دشواری را به عهده مدیران گذارده است. یکی از وظایف مهم و اساسی مدیر در فرآیند مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع عصاره رهبری، آن نفوذ قابل توجه و رو به افزایشی است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می‌شود و در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر است. مدیران جهت نفوذ در کارکنان از شیوه‌ها و سبک‌های مختلف

رهبری در سازمانها استفاده می‌نمایند. از آنجایی که سبک رهبری که توسط مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌شود، یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارایی سازمان می‌باشد، لذا شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر بهبود سبک رهبری از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است.

به همین جهت در این مقاله با توجه به مطالعه متون مختلف، مصاحبه‌های اکتشافی و مشاهدات محیط کار سازمان حسابرسی تعدادی از عوامل مؤثر و با اهمیت بر سبک رهبری تلفیقی مدیران سازمان حسابرسی مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته است. به عبارت دیگر سعی شده است تا تأثیر برخی از عوامل مانند سوابق خدمت، میزان علاقه به حرفه حسابرسی و سطح تحصیلات بر سبک رهبری تلفیقی مدیران سازمان حسابرسی بررسی شود.

مطالعه مقدماتی نشان داد مدیرانی که دارای سطح تحصیلات بالاتر، آموخته‌ها، دانش و نگرش مدیریتی وسیع‌تر، تجربیات مرتبط حرفه‌ای و علاقه بیشتری به حرفه حسابرسی داشته باشند، سبک رهبری مناسب‌تری را نسبت به سایر مدیران که عوامل مزبور در آنها کمتر است انتخاب می‌کنند. در این راستا اهداف مشخصی به صورت ۱- تعیین میزان تأثیر سابقه خدمت مدیران سازمان حسابرسی بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان؛ ۲- تعیین میزان تأثیر علاقه به حرفه حسابرسی مدیران سازمان حسابرسی بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان؛ ۳- تعیین میزان تأثیر سطح تحصیلات مدیران سازمان حسابرسی بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان تعیین گردید و به استناد چنین اهدافی فرضیه‌های اصلی و فرعی بدین شرح تعیین گردیدند. ۱) فرضیه‌های اصلی: ۱- افزایش سابقه خدمت مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان تأثیر دارد؛ ۲- افزایش علاقه به حرفه حسابرسی مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان تأثیر دارد؛ ۳- افزایش سطح تحصیلات مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنان تأثیر دارد. ۲) فرضیه‌های فرعی: ۱- بین سبک رهبری انسان‌گرای (توجه به انسان) مدیران با سابقه خدمت مختلف تفاوت وجود دارد؛ ۲- بین سبک رهبری سازمان‌گرای (توجه به سازمان) مدیران با سابقه خدمت مختلف تفاوت وجود دارد؛ ۳- بین سبک رهبری انسان‌گرای (توجه به انسان) مدیران با سطح تحصیلات مختلف تفاوت وجود دارد؛ ۴- بین

سبک رهبری سازمان‌گرای (توجه به سازمان) مدیران با سطح تحصیلات مختلف تفاوت وجود دارد.

پیشینه بحث

بحث رهبری به صورت علمی همانند دیگر مباحث مدیریت از تیلور (۱۹۱۲) و تلاش‌های وی شروع می‌شود؛ در اواخر سالهای دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی به تدریج جانمیشین روش علمی تیلور گردید، که علاوه بر مسئله تکنولوژی برای بهبود بازده، توجه به نیروی انسانی نیز برای مدیران مفید و سودمند بود. طبق نظریه روابط انسانی وظیفه رهبر این است که تحقق هدف‌ها را از طریق ایجاد تعاون و همیاری بین زیردستان خود تسهیل کند و فرصت‌هایی برای رشد شخصی به وجود آورد. نهضت روابط انسانی توجه به ارتباطات انسانی را اهمیت داد، در حالی که نهضت مدیریت علمی تیلور توجه به وظیفه (کار) را با اهمیت تلقی می‌کرد. از زمانی که کشمکش میان نهضت‌های فکری مدیریت علمی تیلور و روابط انسانی آشکار گردید، تأکید در تألیفات مربوط به رهبری به رسمیت شناخته شد.

نظریه‌ها و تئوری‌هایی که در مورد رهبری عنوان شده است بسیارند ولی با توجه به سیر تکاملی آنها، می‌توان آنها را به طور کلی در سه گروه به شرح زیر خلاصه کرد:

(۱): نظریه‌های ویژگی‌های فردی رهبری: این گروه از نظریه‌ها برای رهبر ویژگی‌های ذاتی ذکر می‌کند. بر اساس این نظریه‌ها کسانی می‌توانند در سازمان نقش رهبری را ایفا کنند که دارای خصیصه‌هایی همچون هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و امثالهم را دارا باشند. (سیسک، ۱۹۷۳) نظریه‌های رفتار رهبری: این گروه از نظریه‌ها به جای آنکه به دنبال تعیین خصیصه‌های رهبری باشد در پی آن است که دریابد سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با زیردستان به چه شیوه‌هایی متوسل می‌شوند. در یکی از تئوریهای رفتار رهبری بر اساس یک طبقه‌بندی کلی، رفتار رهبران به دو نوع انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم شده است (بیلز، ۱۹۵۳). رهبران انسان‌گرا در سازمان حداکثر توجه را به افراد سازمان و نیروی انسانی صرف می‌نمایند و در مقابل رهبران سازمان‌گرا اهداف و وظایف سازمان را مقدم بر افراد سازمان می‌دانند و بیشترین

اهمیت را به سازمان می‌دهند. این تقسیم‌بندی اساس بسیاری از تئوریهای رهبری قرار گرفته و از آن در تحقیقات رهبری استفاده‌های فراوانی شده است. از جمله نظریه‌ها و مطالعات مربوط به رفتار رهبری می‌توان به مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو، مطالعات میشیگان، تحقیقات پویایی‌شناسی گروهی، سبکهای مدیریت لیکرت و شبکه مدیریت اشاره کرد ارگان/ بیتمن، (۱۹۸۶). سبک رهبری تلفیقی ترکیبی از رفتار رهبران انسان گرا و سازمان گراست (الوانی، ۱۳۷۰).

(۲): نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی: این گروه از نظریه‌ها بر یک سبک و شیوه رهبری خاص تأکید نداشته و روش واحد در رهبری را غیر واقعی و غیر علمی قلمداد نموده است. در نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیتهای، شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌گردد. از جمله نظریه‌ها و تئوریهای مربوط به نظریه‌های اقتضایی می‌توان به زنجیره رفتار رهبری تنن بام - اشمیت (۱۹۵۸)، نظریه اقتضایی فیدلر (۱۹۶۴)، تئوری مسیر - هدف، هاوس (۱۹۷۹) و مدل وروم - یتون (۱۹۶۳)، اشاره کرد. علاوه بر سه گروه فوق نظریه جانشین‌های رهبری نیز به شرح زیر مطرح گردیده است.

(۳): نظریه جانشین‌های رهبری: این دیدگاه نظریه جدیدی است که لزوم رهبری را در بعضی از شرایط، مورد سؤال و تردید قرار داده است. این نظریه که اصطلاحاً نظریه جانشین‌های رهبری نام گرفته است ادعا دارد که پاره‌ای شرایط می‌توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب گردند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند. برای مثال بی‌تفاوتی نسبت به سازمان و یا وجود گروه‌های منسجم کاری از زمره عواملی است که بر اساس این تئوری می‌تواند لزوم رهبری را در سازمان‌ها از میان بردارد (کر/ جرمی یر، ۱۹۷۸).

از بررسی مقالات کتب، گزارش‌های علمی، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع کتابخانه‌ای در ایران مشخص گردیده در زمینه عوامل مؤثر بر سبک رهبری تلفیقی تحقیقات چندانی صورت نگرفته است؛ ولی چند نمونه از پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد که با موضوع مقاله ارتباط داشته ذکر می‌گردد. قاسمی (۱۳۷۵)، در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود در دانشگاه تربیت مدرس تحت عنوان «تعیین اثر تطابق سبک رهبری مدیر و سبک رهبری مورد انتظار زیر دستان بر رضایت شغلی زیر دستان در دانشگاه تربیت مدرس» سعی نموده است تا اثر

تطابق ادراک مدیران و زیردستان از سبک رهبری بر رضایت شغلی زیردستان را مورد آزمون قرار دهد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تطابق درک مدیر از سبک رهبری خود و درک مدیر از سبک رهبری مورد انتظار زیردستان با رضایت شغلی زیردستان ارتباط مستقیم دارد. در پایان‌نامه دیگر تحت عنوان «بررسی سبک رهبری در شرکت ملی گاز ایران» اشراقی (۱۳۷۷) سعی نموده است سبک رهبری مدیران شرکت ملی گاز ایران و رابطه آن با اثر بخشی مدیران را مورد بررسی قرار دهد، که نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین سبک رهبری در موقعیت مناسب و متوسط با اثر بخشی مدیران هیچ گونه ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

روش تحقیق

مقاله حاضر بر اساس یک تحقیق از نوع بررسی و از شاخه میدانی تنظیم شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات علاوه بر استفاده از منابع کتابخانه‌ای از ابزار پرسشنامه نیز استفاده گردیده است. جامعه آماری شامل مدیران و سرپرستان سازمان حسابرسی می‌باشد که تعداد کل افراد جامعه بر اساس اطلاعات اخذ شده از واحد طرح و برنامه سازمان مذکور ۲۰۰ نفر می‌باشد که از این تعداد به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۷۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده‌اند. متغیرهای تحقیق شامل متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد که متغیرهای مستقل عبارتند از سابقه خدمت، علاقه به حرفه حسابرسی و سطح تحصیلات و متغیر وابسته نیز سبک رهبری تلفیقی می‌باشد. برای اندازه‌گیری متغیرهای مستقل از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است و سبک رهبری به عنوان متغیر وابسته نیز با توجه به دو بعد انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی از طریق پرسشنامه رفتار رهبری تعیین گردیده است. برای تعیین حجم نمونه، ابتدا با توزیع ۱۵ فقره پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری یک مطالعه مقدماتی صورت گرفت و سپس با استفاده از اطلاعات حاصل و بکار بردن فرمول حجم نمونه برای جوامع متناهی تعداد نمونه آماری مناسبی تعیین شد. جهت تعیین اعتبار پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده، و برای روایی پرسشنامه چون ملاک بیرونی وجود نداشت از روایی وابسته به محتوا استفاده گردید که بیشتر از نظرات استادان استفاده گردید. از روشهای آماری در دو سطح توصیفی

و استنباطی استفاده شده است. در سطوح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر جداول توزیع فراوانی و غیره و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها از آزمونهای پارامتریک و غیر پارامتریک برای گسترش حوزه کاربرد روش استفاده شده است. آزمون‌هایی که برای آزمون فرضیه‌ها مورد استفاده قرار گرفته عبارتند از آزمون کای دو، آزمون کروسکال - والیس و آزمون χ^2 که متناسب با فرضیه‌ها از آنها استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

با بررسی داده‌های اطلاعاتی هر یک از فرضیه‌ها، بدنبال آنیم که آیا بین متغیرهای مستقل مورد بررسی (میزان سابقه خدمت، میزان علاقه به حرفه حسابرسی و میزان سطح تحصیلات) و متغیر وابسته (سبک رهبری تلفیقی) ارتباط معنی‌داری وجود دارد یا خیر؟ در همین راستا هر کدام از فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته است.

فرضیه اول: افزایش سابقه خدمت مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر دارد. متغیر مستقل: سابقه خدمت و متغیر وابسته: سبک رهبری تلفیقی. فرض آماری: H_0 : افزایش سابقه خدمت مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر ندارد. H_1 : افزایش سابقه خدمت مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر دارد.

جدول شماره ۱: ارتباط بین سابقه خدمت و سبک رهبری تلفیقی

جمع	عالی	متوسط	ضعیف	سطوح رهبری تلفیقی سابقه خدمت
۲۲ ٪۳۳/۸	۲ ٪۱۶/۷	۸ ٪۶۶/۷	۱۲ ٪۱۶/۷	کمتر از ۱۲ سال
۴۰ ٪۷۶/۹	۳۲ ٪۸۵	۶ ٪۱۵	—	۱۳ سال و بالاتر
۵۲ ٪۱۰۰	۲۶ ٪۶۹/۲	۱۴ ٪۲۶/۹	۲ ٪۳/۸	جمع

$$\chi^2 = ۲۲/۰۴$$

$$df = ۲$$

$$Sig = ۰/۰۰۰۲$$

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

با توجه به اینکه X^2_2 محاسبه شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می‌باشد بنابراین این بین سابقه خدمت و سبک رهبری تلفیقی ارتباط معنی‌دار وجود دارد. به عبارت دیگر دو متغیر سابقه خدمت و سبک رهبری تلفیقی مستقل از هم نمی‌باشند. بنابراین H_1 تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت مدیرانی که از سابقه خدمت و تجربه کاری بیشتری نسبت به سایرین برخوردارند از سبک رهبری تلفیقی بهبود یافته‌ای (با فرض ثبات سایر متغیرها) در سازمان حسابرسی برخوردارند.

فرضیه دوم: افزایش علاقه به حرفه حسابرسی مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر دارد. **متغیر مستقل:** علاقه به حرفه حسابرسی و **متغیر وابسته:** سبک رهبری تلفیقی. **فرض آماری:** H_0 : افزایش علاقه به حرفه حسابرسی مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر ندارد. H_1 : افزایش علاقه به حرفه حسابرسی مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر دارد.

جدول شماره ۲: ارتباط بین میزان علاقه به حرفه حسابرسی و سبک رهبری تلفیقی

میزان علاقه به حرفه حسابرسی	ضعیف	متوسط	عالی	جمع
خیلی کم و کم	۲ %۵۰	۲ %۵۰	—	۴ %۷/۷
متوسط	—	۲ %۲۵	۶ %۷۵	۸ %۱۵/۴
زیاد و خیلی زیاد	۲ %۲/۸	۱۲ %۲۶/۹	۳۶ %۶۹/۳	۵۰ %۱۰۰

$$X^2 = ۳۴/۸$$

$$df = ۴$$

$$sig = ۰/۰۰۰$$

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

با توجه به اینکه X^2_2 محاسبه شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می‌باشد، بنابراین این بین علاقه به حرفه حسابرسی و سبک رهبری تلفیقی ارتباط معنی‌دار وجود دارد. به عبارت دیگر دو متغیر فوق مستقل از هم نمی‌باشند بنابراین فرض H_1 تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت مدیرانی که به حرفه حسابرسی علاقه‌مندی بیشتری

نسبت به سایر مدیران دارند، از سبک رهبری تلفیقی مناسب‌تری (با ثابت فرض کردن سایر متغیرها) برخوردارند.

فرضیه سوم: افزایش سطح تحصیلات مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر دارد. متغیر مستقل: سطح تحصیلات و متغیر وابسته: سبک رهبری تلفیقی. فرض آماری: H_0 : افزایش سطح تحصیلات مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر ندارد. H_1 : افزایش سطح تحصیلات مدیران سازمان حسابرسی، بر بهبود سبک رهبری تلفیقی آنها تأثیر دارد.

جدول شماره ۳: ارتباط بین سطح تحصیلات و سبک رهبری تلفیقی

جمع	عالی	متوسط	ضعیف	سطوح رهبری تلفیقی سطح تحصیلات
۲۲ %۶۷/۵	۲۰ %۶۲/۵	۱۰ %۳۱/۲	۲ %۶/۲	لیسانس
۲۰ %۳۸/۵	۱۶ %۸۰	۲ %۲۰	—	فوق لیسانس
۵۲ %۱۰۰	۳۶ %۶۹/۲	۱۲ %۲۳/۱	۲ %۳/۸	جمع

$$X^2 = ۲/۳۷$$

$$dF = ۲$$

$$Sig = ۰/۳۰۵$$

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

با توجه به اینکه X^2 محاسبه شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر می‌باشد پس بین سطح تحصیلات و سبک رهبری تلفیقی ارتباط معنی‌دار وجود ندارد. بنابراین فرض H_0 تأیید شده و بیانگر آن است که دو متغیر مستقل از هم می‌باشند. با توجه به اطلاعات جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معناداری بین سطح تحصیلات و سبک رهبری تلفیقی وجود ندارد.

فرضیه فرعی اول: آیا بین سبک رهبری انسانگرا (توجه به انسان) مدیران با سابقه خدمت مختلف، تفاوت وجود دارد. متغیر مستقل: سابقه خدمت و متغیر وابسته: سبک رهبری انسانگرا. فرض آماری: H_0 : بین سبک رهبری انسانگرا مدیران با سابقه خدمت مختلف، تفاوت

وجود ندارد. H_1 : بین سبک رهبری انسانگرا مدیران با سابقه خدمت مختلف، تفاوت وجود دارد.

جدول شماره ۴: مقایسه میانگین رتبه سبک رهبری انسانگرا بر اساس سابقه خدمت مدیران

تعداد	میانگین رتبه	سابقه خدمت
۳۰	۳۶/۲۳	۷-۴ سال
۵۴	۷۰/۶۵	۱۲-۸ سال
۶۰	۱۱۲/۱۷	۱۶-۱۳ سال
۲۸	۱۱۵/۹۳	۱۷ سال و بیشتر

$H_1 = ۶۲/۸۹$ $dF = ۳$ $Sig = ۰/۰۰۰$

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

با توجه به اینکه H_1 محاسبه شده از مقدار بحران جدول در سطح خطای ۵٪ بزرگتر می‌باشد بنابراین این رتبه‌بندی سبک رهبری «توجه به انسان» از نظر مدیران با سوابق مختلف خدمت یکسان نمی‌باشد. به عبارت دیگر بین سبک رهبری انسانگرا (توجه به انسان) در مدیران سازمان حسابرسی با سابقه خدمت مختلف تفاوت وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: آیا بین سبک رهبری سازمانگرا (توجه به سازمان) مدیران با سابقه خدمت مختلف، تفاوت وجود دارد. متغیر مستقل: سابقه خدمت و متغیر وابسته: سبک رهبری سازمانگرا. فرض آماری: H_0 : بین سبک رهبری سازمانگرا مدیران با سابقه خدمت مختلف، تفاوت وجود ندارد. H_1 : بین سبک رهبری سازمانگرا مدیران با سابقه خدمت مختلف، تفاوت وجود دارد.

جدول شماره ۵: مقایسه میانگین رتبه سبک رهبری سازمانگرا بر اساس سابقه خدمت مدیران

تعداد	میانگین رتبه	سابقه خدمت
۳۰	۳۸/۷۰	۷-۴ سال
۵۴	۵۲/۱۱	۱۲-۸ سال
۶۰	۱۲۲/۲۳	۱۶-۱۳ سال
۲۸	۱۱۶/۰۷	۱۷ سال و بیشتر

$H_1 = ۸۷/۲۳$ $dF = ۳$ $Sig = ۰/۰۰۰$

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

با توجه به اینکه H_1 محاسبه شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ بزرگتر می‌باشد بنابراین این رتبه‌بندی سبک رهبری «توجه به سازمان» مدیران با سوابق مختلف خدمت یکسان نمی‌باشد. به عبارت دیگر بین سبک رهبری «توجه به سازمان» مدیران سازمان حسابرسی با سوابق خدمت مختلف تفاوت وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: آیا بین سبک رهبری انسانگرا (توجه به انسان) مدیران با سطح تحصیلات مختلف، تفاوت وجود دارد. متغیر مستقل: سطح تحصیلات و متغیر وابسته: سبک رهبری انسانگرا. فرض آماری: H_0 : بین سبک رهبری انسانگرا مدیران با سطح تحصیلات مختلف، تفاوت وجود ندارد. H_1 : بین سبک رهبری انسانگرا مدیران با سطح تحصیلات مختلف، تفاوت وجود دارد.

جدول شماره ۶: مقایسه میانگین نمره سبک رهبری انسانگرا مدیران سازمان حسابرسی براساس سطح

تحصیلات

سطح تحصیلات	میانگین	انحراف معیار	t
لیسانس	۱۰/۶۹	۲/۳۷	۴/۲۴
فوق لیسانس	۱۲/۴۰	۱/۶۱	

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

با توجه به اینکه t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ بزرگتر می‌باشد، بنابراین این تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمره سبک رهبری انسانگرای مدیران سازمان حسابرسی با مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس معنی‌دار می‌باشد.

فرضیه فرعی چهارم: آیا بین سبک رهبری سازمانگرا (توجه به سازمان) مدیران با سطح تحصیلات مختلف، تفاوت وجود دارد. متغیر مستقل: سطح تحصیلات و متغیر وابسته: سبک رهبری سازمانگرا. فرض آماری: H_0 : بین سبک رهبری سازمانگرا مدیران با سطح تحصیلات مختلف، تفاوت وجود ندارد. H_1 : بین سبک رهبری سازمانگرا مدیران با سطح تحصیلات مختلف، تفاوت وجود دارد.

جدول شماره ۷: مقایسه میانگین نمره سبک رهبری سازمانگرا مدیران سازمان حسابرسی بر اساس سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	میانگین	انحراف معیار	t
لیسانس	۱۲/۰۷	۲/۶۴	۷/۱۸
فوق لیسانس	۱۵/۴۰	۲/۱۳	

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

در جدول فوق t مشاهده شده برابر است با ۷/۱۸ که از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ بزرگتر می‌باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین نمره سبک رهبری سازمانگرای مدیران سازمان حسابرسی با مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس معنی‌دار می‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به اینکه فرضیه اول و دوم تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است، بنابراین این می‌توان نتیجه گرفت که مدیرانی که دارای سابقه خدمت بیشتر و تجربه کاری مرتبط با حرفه حسابرسی بالاتر و همچنین دارای علاقه بیشتری به حرفه حسابرسی هستند از سبک رهبری تلفیقی مناسب‌تری نیز برخوردارند. بهبود در سبک رهبری تلفیقی یعنی توجه بیشتر به انسان و سازمان که چنین حالتی محیط سازمان را از جوانب مختلف مثل خلافت، انگیزش و حتی تعهد سازمانی مساعد نموده و آن را گسترش می‌دهد که در این صورت نیازهای افراد و اهداف سازمان با هم تلفیق شده و این خصیصه یکی از مناسب‌ترین وضعیت سازمانی است.

فرضیه سوم تحقیق که مربوط به تأثیر سطح تحصیلات بر بهبود سبک رهبری تلفیقی بود تأیید نگردید و این بیانگر آن است که در سازمان حسابرسی بین سطح تحصیلات و سبک رهبری تلفیقی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز با استفاده از آزمون t و کروسکال - والیس با ضریب ۹۵٪ اطمینان مورد تأیید قرار گرفته است و می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری انسانگرا و سازمانگرای مدیران سازمان حسابرسی با سوابق خدمت و مدارک تحصیلی مختلف تفاوت وجود دارد.

۱- با توجه به فرضیه اول که نشان می‌دهد با افزایش سابقه خدمت و تجارب حرفه‌ای مرتبط مدیران، سبک رهبری تلفیقی آنان نیز بهبود می‌یابد، به مدیریت عالی سازمان پیشنهاد می‌گردد میزان سابقه خدمت و تجربه مرتبط حرفه‌ای را یکی از عوامل اساسی و مهم شرایط احراز رشته‌های شغلی مدیر فنی و سرپرست حسابرسی مد نظر قرار داده و با رعایت میزان سابقه خدمت به عنوان یکی از شرایط احراز مشاغل مدیریتی باعث بهبود سبک رهبری تلفیقی که در واقع همان توجه بیشتر به انسان و سازمان است، گردد.

۲- با توجه به فرضیه دوم که نشان می‌دهد با افزایش میزان علاقه‌مندی به حرفه حسابرسی سبک رهبری تلفیقی بهبود می‌یابد پیشنهاد می‌گردد: تفویض اختیار سبب افزایش ابتکار، خلاقیت و دلگرمی به کار در افراد می‌گردد، متناسب با مسئولیت های افراد، اختیارات لازم جهت تصمیم‌گیری در انجام وظایف و امور محوله به آنان تفویض گردد. همچنین نظر به این که روشن بودن اهداف و وظایف برای افراد باعث افزایش کارایی و علاقه به شغل در آنان می‌گردد، لذا برگزاری برنامه‌های توجیهی برای روشن‌تر شدن اهداف و وظایف در سازمان پیشنهاد می‌گردد.

۳- با توجه به این که تمامی افراد نمونه آماری دارای تحصیلات لیسانس و فوق لیسانس بودند، لذا اختلاف معنی‌داری بین سطوح تحصیلات و بهبود سبک رهبری تلفیقی مشاهده نگردید. اما این بدلیل نزدیکی سطوح تحصیلات (لیسانس و فوق لیسانس) می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود جهت پیشبرد اهداف سازمان همواره از افراد تحصیل کرده، علاقه‌مند و متعهد و در عین حال، با تجربه مرتبط حرفه‌ای در پست های مدیریتی استفاده گردد.

در پایان باید اظهار داشت عوامل متعددی بر بهبود سبک رهبری تلفیقی مدیران مؤثر است، لذا به محققین آینده پیشنهاد می‌شود که در سازمانها و مؤسسات دیگر علاوه بر عوامل مؤثر بررسی شده در این مقاله عوامل دیگری نیز شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد.

منابع و مأخذ

- ۱- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۰). مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نشرنی.
- ۲- تیلور، فردریک وینسلو. (۱۳۷۰). اصول مدیریت علمی. ترجمه مجمدعلی طوسی تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- ۳- رابینز، پی‌استیفن. (۱۳۷۴) مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی. (۱۳۷۴)
- ۴- هرسی، پال و کنت بلانچارد. (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی
- 5- Arnold, Hugh. J and Feldman, Daniel, (1988). *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- 6- Bales, R.F. (1953). *The equilibrium problem in small groups*. In T. Parsons, R.F. Bales, & E. A. Shils, *Working papers in the Theory of Action*. New York: Free Press.
- 7- Barnard, Robert and Greenberg, Jerald (1990). *Behavior in Organization*. U.S.A: Prentice- Hall International Inc.
- 8- Fiedler, F.E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology (Vol.1)*. New York: Academic Press.
- 9- House, R.J., & Baetz, M.L. (1979). *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*. In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior (Vol.1, PP.341-423)* Greenwich, CI: JAI Press.
- 10- Kerr, S., & Jermier, J.M. (1978). *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- 11- Organ, D.W. & Bateman, T. (1986). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. 3rd Edition, Texas: Business Publications, Inc.
- 12- Sisk, H.L. (1973). *Management and Organization*. 2nd Edition, Ohio: Shout - Western Publishing Co.
- 13- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1958, March - April). *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*. PP. 95-102.
- 14- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership an Decision-making*. Pittsburgh, University of Pittsburgh press.