

# بررسی سلامت سازمانی و رابطه‌ی آن با سبک مدیریت فرماندهان

## مطالعه موردی: ف.ا. کردستان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۱۹  
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۰۹/۱۰  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۰۲

ذکریا زارع<sup>۱</sup>، فاطمه ملک‌پور<sup>۲</sup>، اکبر آتش زره<sup>۳</sup> و عباس مسعودی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** بی‌تردید کامیابی هر سازمانی به شایستگی و توانایی‌های مدیران آن سازمان بستگی دارد و رابطه‌ی سبک مدیریت آن‌ها با سلامت سازمانی<sup>۵</sup> به‌عنوان یکی از موضوعات سازمانی عصر حاضر در آمده و کلید موفقیت هر سازمانی است. پژوهش حاضر به‌منظور بررسی تأثیر سلامت سازمانی بر سبک مدیریت فرماندهان فرماندهی انتظامی استان کردستان انجام گرفته است که نتیجه‌ی آن دستیابی به گزاره‌های پژوهش بود.

**روش:** این پژوهش از لحاظ نوع، کاربردی و از حیث روش، توصیفی از نوع پیمایشی همبستگی است. در این پژوهش ۷۱۰ نفر از کارکنان فرماندهی انتظامی کردستان مورد مطالعه قرار گرفته‌اند که به دو بخش: الف) جامعه‌ی کارکنان که برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که تعداد نمونه‌ی انتخابی ۲۹۰ نفر بود و پس از توزیع پرسش‌نامه تعداد ۲۸۴ پرسش‌نامه‌ی کامل بازگردانده شد؛ ب) جامعه‌ی مدیران: شامل کلیه‌ی مدیران عملیاتی، میانی و عالی در فرماندهی انتظامی کردستان که تعدادشان ۸۸ نفر بود و به دلیل تعداد کم آنان، نمونه‌گیری به روش تمام‌شماری - همه‌ی ۸۸ نفر - انجام پذیرفت.

**یافته:** یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی کردستان در وضعیت مطلوبی با میانگین ۳/۶۲ قرار دارد و در این زمینه سطح اداری با میانگین ۳/۸۲، سطح نهادی با میانگین ۳/۵۸ و سطح فنی با میانگین ۳/۴۷ در رتبه‌ی اول تا سوم قرار دارند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به تغییرات اجتماعی در زمینه‌ی مدیریت می‌توان گفت که سبک مدیریت متناسب با جامعه‌ی کارکنان کنونی مشارکتی و مشاوره‌ای است و میان سلامت سازمانی و سبک مدیریت فرماندهان و مدیران رابطه‌ی معنادار آماری وجود ندارد؛ ولی نظرات افراد با محل خدمت متفاوت در زمینه‌ی سلامت سازمانی و نیز سبک مدیریت، دارای اختلاف نظر معناداری است. همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد که نظرات مدیرانی که دارای سبک‌های مدیریت چهارگانه بوده‌اند، دارای اختلاف معنادار آماری نیستند.

**واژگان کلیدی:** سلامت سازمانی، سبک مدیریت، فرماندهی انتظامی کردستان.

□ استناد: زارع، ذکریا، ملک‌پور، فاطمه؛ آتش زره، اکبر؛ مسعودی، عباس (زمستان، ۱۳۹۴). بررسی سلامت سازمانی و رابطه‌ی آن با سبک

مدیریت فرماندهان مطالعه موردی: ف.ا. کردستان. *فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی*، ۱۰ (۴)، ۶۴۸-۶۷۰.

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، (نویسنده مسئول): zakariazare@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی زنجان.

۳. کارشناس ارشد مدیریت.

۴. کارشناس ارشد حقوق جزا

## مقدمه

بی‌گمان کامیابی هر سازمانی به شایستگی و توانایی‌های مدیر آن سازمان بستگی دارد. در واقع شایستگی مدیر سازمان تعیین‌کننده‌ی میزان موفقیت هر سازمان است و اهمیت آن چیزی نیست که در امور سازمان پنهان بماند. در این راستا سبک و شیوه‌ای که مدیران برای اداره‌ی کارکنان خویش انتخاب می‌کنند بر بسیاری از جهات سازمانی از جمله کارایی کارکنان، انگیزش کارکنان و . . . تأثیر به‌سزایی خواهد گذاشت. در این پژوهش سعی بر آن است تا رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریتی مدیران با میزان سلامت سازمانی کارکنان سنجیده شود.

سلامت سازمانی یکی از بدیهی‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر سازمان است و زیربنای هرگونه حرکت به‌سوی رشد و توسعه و تحول سازمانی، بهبود فرآیند کار در سازمان‌ها، شناخت دقیق وضعیت موجود، تشخیص صحیح نقاط قوت و ضعف و همچنین ضرورتی برای طرح برنامه‌های سنجیده به منظور اصلاح جریان امور است. از سوی دیگر راهبرد صحیح مدیریت در سازمان، به شناخت و نحوه‌ی ادراک کارکنان - که از ویژگی‌های فردی آنان تأثیر می‌پذیرد - بستگی دارد. فرماندهی انتظامی استان کردستان به‌عنوان سازمان خدماتی نیز از این قاعده جدا نیست.

«پولانی» (۲۰۰۴) به نقل از «کیت دیویس»<sup>۲</sup> سازمان سالم را سازمانی معرفی می‌کند که در آن کارکنان احساس کنند کاری سودمند انجام می‌دهند و به احساس رشد و پرورش شخصی دست می‌یابند.<sup>۳</sup> همچنین «پولانی» ادعا می‌کند که «لایدن و کلینگل»<sup>۴</sup> معتقدند سلامت سازمانی مفهوم کمابیش تازه‌ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به‌طور مؤثر نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌شود.

از جمله مشخصه‌های محیط کاری سالم بر اساس نتایج تحقیقات اخیر که در ارتباط با کار و سلامتی انجام پذیرفته‌اند عبارت‌اند از: (۱) وضوح نقش و قابلیت دسترسی به آن؛ (۲) الزامات کاری معقول؛ (۳) کنترل شغل و حدود اختیارات در تصمیم‌گیری؛ (۴) حمایت اجتماعی در محیط کار؛ (۵)

1. Polanyi

2. Keith Davis

3. Wayne .K & John, A Feldman(1987)

4. Leiden and Klyngl

پادشاه‌های عادلانه و رفتار منصفانه؛ ۶) دستمزد کافی؛ ۷) ساعات کاری رضایت‌بخش؛ ۸) امنیت شغلی؛ ۹) محیط سازمانی امن؛ ۱۰) شرایط استخدامی سالم.<sup>۱</sup>

اهمیت نقش مدیران به‌عنوان عوامل اصلی ایجاد و ارتقای سطح سلامت در سازمان‌ها و رویارویی موفقیت‌آمیز با نیازها، فرصت‌ها و تهدیدهای درون و برون سازمانی به‌طور مستقیم تحت تأثیر شیوه‌های مدیریت آنان قرار دارد. «مدیریت» موضوعی است که از دیرباز ذهن پژوهشگران و افراد جامعه را به خود جلب کرده است. اگرچه عواملی چون فرهنگ، زمان، تجربه، آمادگی برای مدیریت، درک و ارزیابی اولویت‌ها و انتظارات در شیوه‌ی مدیریت اثر می‌گذارند (شیرازی، ۱۳۷۳).

روشن است که انتخاب سبک‌های مدیریت و رهبری مناسب می‌تواند در استقرار شاخص‌های سلامت سازمانی در سطوح سه‌گانه‌ی نهادی، اداری و فنی و در ابعاد هفت‌گانه‌ی سلامت سازمانی که در این پژوهش مدنظر هستند، تأثیر قابل توجهی داشته باشد. بر این اساس، پژوهشگران در نظر دارند با سنجش میزان سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان به بررسی رابطه‌ی سلامت سازمانی با سبک‌های مدیریتی فرماندهان بپردازند تا مشخص گردد سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان چه وضعیتی دارد؟ و سبک رهبری غالب فرماندهان در شهرستان‌های مختلف ف.ا. کردستان کدام است؟ و آیا بین سلامت سازمانی و سبک رهبری فرماندهان رابطه‌ای وجود دارد؟

«هارولد کونتز»<sup>۲</sup> مدیریت را مهم‌ترین زمینه‌ی فعالیت انسانی می‌داند و معتقد است که وظیفه‌ی اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه‌ی واحدهای مختلف آن است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به‌صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند. با این اوصاف و بدون شک مدیریت و سبک‌های آن بر تمامی اجزای سازمان تأثیرگذار خواهد بود. از سوی دیگر سلامت سازمانی از موضوعات اساسی مبتلا به سازمان‌های امروزی است که مدیران باید با دیدگاه‌های سازمانی به آن اندیشیده و تنگناهای موجود را در

1. <http://www.feslamieh.blogfa.com>

2. Harold Koontz

رسیدن به اهداف خویش بر طرف کنند. بر اساس پژوهش‌های انجام شده سبک‌های مدیریت مدیران بر انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی آنان، کارایی، اثربخشی و بسپاری از مقوله‌های مثبت مدیریت در سازمان‌ها تأثیرگذار است. از سوی دیگر با انجام این پژوهش انتظار می‌رود که: ۱- میزان سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان مورد ارزیابی قرار گیرد که این ارزیابی خود می‌تواند کمک خوبی به فرماندهان ناجا در جهت رفع تنگناهای موجود باشد؛ ۲- همچنین سبک غالب مدیریت فرماندهان فرماندهی انتظامی استان کردستان شناسایی گردد و این مطلب نیز می‌تواند در جهت ارائه‌ی راهکارهای علمی به فرماندهان ناجا به منظور تغییر نگرش و تغییر سبک فرماندهی بسیار تأثیرگذار است؛ ۳- یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تبیین رابطه‌ی میان سلامت سازمانی و سبک مدیریت فرماندهان ناجا کمک کند. بنابراین در پژوهش حاضر هدف اصلی شناخت وضعیت سلامت سازمانی و رابطه‌ی آن با سبک رهبری فرماندهان فرماندهی انتظامی استان کردستان است و به دنبال آن اهداف فرعی همچون: تعیین وضعیت سلامت سازمانی در شهرستان‌های مختلف ف.ا. کردستان بر حسب سطوح و ابعاد سلامت سازمانی، تعیین سبک رهبری فرماندهان انتظامی استان کردستان، مقایسه‌ی وضعیت سلامت سازمانی بر حسب سطوح و ابعاد سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان و مقایسه‌ی سبک رهبری فرماندهان ف.ا. استان کردستان مد نظر قرار دارد. با توجه به مطالبی که بیان شد این تحقیق در پی پاسخ به این پرسش‌ها است.

۱- سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان بر حسب سطوح و ابعاد از چه وضعیتی برخوردارند؟

۲- فرماندهان انتظامی استان کردستان از کدام سبک‌های رهبری پیروی می‌کنند؟

و در راستای پرسش‌های فوق فرضیه‌های زیر مطرح و مورد آزمون قرار گرفته‌اند:

۱- بین سبک رهبری فرماندهان و سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی استان کردستان رابطه وجود دارد.

۲- بین وضعیت سلامت سازمانی بر حسب سطوح سلامت سازمانی در شهرستان‌های مختلف فرماندهی انتظامی استان کردستان تفاوت معناداری وجود دارد.

۳- بین سبک رهبری فرماندهان ف.ا. استان کردستان تفاوت معناداری وجود دارد.

اما لازم است قبل از هر چیز، موضوع تحقیق بر محور ادبیات سلامت سازمانی و سبک‌های مدیریتی به‌ویژه ادبیات شاخص این حوزه مورد بررسی قرار گیرد.

سلامت سازمانی، به وضعیتی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمان دلالت دارد و به مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی کمابیش پردوام اشاره می‌کند. یک سازمان سالم، نه فقط در محیط خود پایدار می‌ماند، بلکه در درازمدت قادر است به اندازه‌ی کافی با محیط خود سازگار شده و پیوسته توانایی‌های لازم را برای پایداری خود، ایجاد کرده و گسترش دهد (مایلز ۱۹۶۹).<sup>۱</sup>

سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کار کردن در آن افتخار می‌کنند. در حقیقت سلامت سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری به دانایی، تخصص، و شخصیت کارکنان، و رشد دادن قابلیت‌های آنان و نیز در انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم‌ها و در اثربخشی رفتار هر نظامی تأثیری به‌سزا دارد. شاخص‌های ابعاد سلامت سازمانی به تناسب مأموریت و اهداف هر سازمان متفاوت است اما به‌طور معمول در بررسی سلامت در هر سازمان به شاخص‌هایی مانند: سازگاری با محیط، شایستگی حل مسئله، تمرکز بر اهداف، تعهد کارکنان، ارتباطات، منابع، انسجام و یگانگی، انگیزه و روحیه‌ی کاری کارکنان، استقلال نسبی در انجام امور اداری، نوآوری و خلاقیت در کار، پاداش‌ها و تجلیل‌ها، رهبری سازمان، توانایی، سازگاری، توسعه‌ی شایستگی، مهارت و... توجه می‌شود. مفهوم سلامت سازمانی، برای بهبود تعاملات میان همکاران و مدیران مطرح شده است. این مفهوم هم به عوامل تسهیل‌کننده و هم به عوامل ممانعت‌کننده از رشد و توسعه‌ی روابط مثبت بین فردی در سازمان توجه می‌کند.<sup>۲</sup>

ابعاد سلامت سازمانی از نظر «لایدن و کلیندگل»<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) عبارت‌اند از:

بُعد اول) ارتباط: در سازمان سالم، باید امکان ارتباط مستمر میان کارکنان و میان زیردستان و

1. Miles

2. Hoy.W and Folk, E(1993)

3. William, Lynden(2000)

فراستان مهیا شود. ارتباط باید دوطرفه باشد و در سطوح مختلف سازمان برقرار باشد. در سازمان سالم، بحث‌های چهره به چهره به همان اندازه اهمیت اسناد و مدارک نوشته شده، مهم است. **بعد دوم) همکاری و درگیر بودن در سازمان:** در یک سازمان سالم کارکنان همه‌ی سطوح به‌طور مناسب درگیر تصمیم‌گیری‌های سازمان بوده و در همکاری فعال هستند.

**بعد سوم) وفاداری و تعهد:** در سازمان سالم یک جوّ اعتماد بالایی میان اشخاص وجود دارد. کارکنان برای رفتن به سرکار انتظار می‌کشند و احساس می‌کنند سازمان آنان، مکان خوبی برای کارکردن است.

**بعد چهارم) اعتبار یا شهرت مؤسسه یا سازمان:** یک سازمان سالم ادراکاتی از اعتبار و شهرت مثبت را به کارکنان منعکس می‌کند و کارکنان به‌طور کلی برای شهرت و اعتبار بخش یا حوزه‌ی خویش ارزش قایلند.

**بعد پنجم) روحیه:** روحیه‌ی مناسب در سازمان به‌وسیله‌ی یک فضای دوستانه در جایی که بیشتر کارکنان همدیگر و شغلشان را دوست دارند ایجاد می‌شود.

**بعد ششم) اخلاقیات:** در یک سازمان سالم معمولاً رفتار غیراخلاقی وجود ندارد. کارکنان بیشتر به اخلاق باطنی ارزش قایل هستند و جایگاهی برای سیاست - با تلقی منفی آن- در سازمان در نظر نمی‌گیرند.

**بعد هفتم) شناسایی یا بازشناسی عملکرد:** در یک سازمان سالم کارکنان برای به فعلیت درآوردن استعدادهایشان تشویق می‌شوند و مورد حمایت قرار می‌گیرند، بیشتر آنان احساس می‌کنند ارزشمند هستند؛ کارکنان به‌طور مناسب و با استفاده از شیوه‌های مختلف برای پیشرفت شخصی و سازمانی، مراقبت و شناسایی می‌شوند.

**بعد هشتم) مسیر هدف:** درون یک جوّ سالم سازمانی، چون کارکنان در تنظیم اهداف مشارکت دارند، می‌توانند تمرکز بالای بخش‌هایشان را تشخیص، و جهت حرکت اهداف سازمانی را ارزیابی کنند.

**بعد نهم) رهبری:** در سازمان سالم رهبران به عنوان عامل تعیین‌کننده‌ای برای سوددهی و اثربخشی سازمان به شمار می‌روند و عموماً رفتاری دوستانه دارند و کارکنان به‌راحتی می‌توانند با آنان ارتباط برقرارکنند.

بُعد دهم) بهبود یا توسعه‌ی کارایی کارکنان: در یک محیط سالم سازمانی، اغلب هیئت ویژه‌ای برای حمایت از آموزش و بهبود مستمر نیروهای موجود در سازمان و نیز بر فرآیند توسعه‌ی کارایی کارکنان نظارت دارد.

بُعد یازدهم) کاربرد منابع: کارکنان باید مشاهده کنند که منابع و امکانات به‌طور شایسته و متناسب با انتظارات منطقی آنان تقسیم می‌شود.

جدول ۱: دسته‌بندی ابعاد دهگانه‌ی سلامت سازمانی مایلز

ویژگی‌ها	حوزه‌ی فعالیت	ردیف
تمرکز بر هدف ۲- کفایت ارتباط ۳- توزیع بهینه‌ی قدرت	وظیفه	۱
۴- کاربرد منابع ۵- اتحاد و همبستگی ۶- روحیه	وضع درونی حفظ و نگهداری	۲
۷- نوآوربودن ۸- خودمختاری ۹- سازگاری با محیط ۱۰- کفایت حل مشکل	رشد و تغییر	۳

تعریف مدیریت: با توجه به نظر غالب نویسندگان و با بررسی پیشینه‌ی موضوع روشن می‌شود که درباره‌ی مدیریت تعریفی واحد و مورد قبول همگان وجود ندارد و هر کدام از صاحب‌نظران و مؤلفان در این زمینه با هدف‌ها و جهت‌گیری‌های مختلف، تعریفی ارائه داده‌اند.

- «هرسی و بلانچارد»<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) گفته‌اند که به تعداد نویسندگان مدیریت از مدیریت تعریف ارائه شده است.

- «فالت»<sup>۲</sup> (۱۹۲۴) می‌گوید مدیریت هنر انجام دادن کار به‌وسیله‌ی دیگران است.

- «فورستر»<sup>۳</sup> (۱۹۶۲) به نقل از «آلبانیر»<sup>۴</sup> (۱۹۷۵) می‌گوید: مدیریت فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل است.

- «استونر»<sup>۵</sup> مدیریت را فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی هدایت و کنترل کوشش‌های اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین دانسته است.

1. Hersey and Blanchard

2. Fallet

3. Foorster

4. Albanir

5. Stoner

- «میرکمالی» (۱۳۷۹) اظهار می‌کند که مدیریت یعنی کارکردن با مردم، میان مردم، برای مردم و به خاطر خدا.

**سبک مدیریت:** «مصطفی عسکریان» (۱۳۷۱) می‌گوید سبک مدیریت عبارت است از انتخاب روش مدیریت بر اساس محدوده‌ای که دستورالعمل‌های سازمان برای فرد مدیر ایجاد می‌کند که روش یاد شده با خواسته‌ی سازمان، موقعیت زمانی، شخصیت فرد مدیر و ... همبستگی دارد. به باور «گری دسلر»<sup>۱</sup> سبک مدیریت یعنی اینکه مدیر چه کار می‌کند و رفتارش چگونه است؟ «مارک هنسن» نیز چنین تعریفی ارائه می‌دهد: سبک مدیریت عبارت از رفتار و ویژه‌ی مدیر به‌منظور انگیزش گروه برای تحقق پاره‌ای از هدف‌ها است.

۱- «مارچ و سایمون»<sup>۲</sup> تئوری تصمیم‌گیری و رفتار در مدیریت را در مقابل سبک‌های سنتی مدیریت مطرح کرده‌اند.

۲- «جیمز تامپسون»<sup>۳</sup> تئوری خود را تحت عنوان راهبرد «درهم و انتخابی» عنوان می‌کند.

۳- «لارنس و لورچ»، «برنز و استاکر»، «جوون و ادوارد» از نظریه‌های سنتی که بر اصول تصمیم‌پذیر تأکید دارند انتقاد نموده و جدیدترین تئوری را با عنوان «تئوری اقتضایی»<sup>۴</sup> ارائه کرده‌اند.

۴- «نیومن و وارن» فرآیندهای مدیریت را به ترتیب شامل: سازماندهی، طرح‌ریزی، کنترل و فعال کردن دانسته و نظریه‌های: نظریه‌ی تولیدگرا، نظریه‌ی رفتارگرا، نظریه‌ی اتخاذ تصمیم<sup>۵</sup>، نظریه‌ی سیستمی مدیریت<sup>۶</sup> و نظریه‌ی اقتضایی مدیریت را به رسمیت می‌شناسند.<sup>۷</sup>

- 
1. Desler
  2. March & Simon
  3. James Thompson
  4. Contingency Theory
  5. production oriented
  6. Behaviour oriented
  7. Decision Making
  8. systematic management
  9. management Contingency



جدول ۲: سبک‌های مختلف مدیریت از دیدگاه صاحب‌نظران و گروه‌های تحقیقاتی

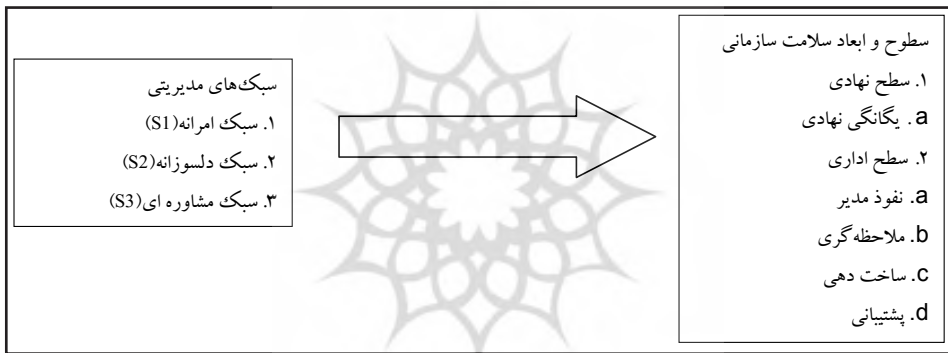
ردیف	نام محقق یا گروه تحقیقاتی	سال تحقیق	محل تحقیق	نتیجه‌ی تحقیق (یافته‌های تحقیق)
۱	لوین، لیپت، وایت	۱۹۳۰	ایالات متحده آمریکا	تفکیک سه سبک رهبری به نام‌های رهبری مردمی، رهبری خودکامه، و رهبری مداخله
۲	گروه تحقیقاتی میشیگان	۱۹۴۷	ایالات متحده آمریکا	تفکیک الگوهای رهبری به دو شیوه کارگرگرا و تولیدگر
۳	گروه تحقیقاتی اوهایو	۱۹۵۲	ایالات متحده آمریکا	تفکیک الگوهای رهبری به دو شیوه‌ی ابتکاری و ملاحظه‌کاری
۴	مایر	۱۹۵۳	ایالات متحده آمریکا	تفکیک سبک‌های مدیریت به سه شیوه آمرانه، مشورتی و بحث‌گروهی
۵	تاننباوم و اشمیت	۱۹۵۸	ایالات متحده آمریکا	تفکیک الگوهای رهبری به سه شیوه‌ی اتوکراتیک، دموکراتیک و آزادمنشانه
۶	برنز و استاکر	۱۹۶۳	اسکاتلند	تفکیک ساخت‌های مدیریت به دو وجه ویژه‌ی ماشینی و انسانی
۷	بلیک و موتن	۱۹۶۴	ایالات متحده آمریکا	طراحی شبکه مدیریت در دو بعد و تعریف «تولیدگرایی» و «مردم‌گرایی» منش مدیریت
۸	فرد فیدلر	۱۹۶۶	ایالات متحده آمریکا	ارائه‌ی پیوندهای اقتضایی رهبری و معرفی ۴ سبک مدیریت بر اساس این الگو
۹	مک‌گریگور	۱۹۶۰	ایالات متحده آمریکا	تعریف دو الگوی مدیریتی مبتنی بر مدیران X و Y مفروضات ذهنی
۱۰	رنسیس لیکرت	۱۹۶۷	ایالات متحده آمریکا	معرفی ۴ نظام مدیریتی: «آمرانه»، «خیرخواهانه»، «مشورتی» و «مشارکتی»
۱۱	چارلز پرو و جیمز تامسون	۱۹۶۷	ایالات متحده آمریکا	معرفی سه راهبرد مدیریتی بر مبنای سه دیدگاه: - سازمان همان ماشین‌آلات است. - سازمان همان کارکنان تحت اختیار ماست. - سازمان ترکیب پیچیده‌ای از انسان‌ها و ماشین‌آلات است.
۱۲	هلر و یوکل	۱۹۶۹	ایالات متحده آمریکا	معرفی ۴ روش تصمیم‌گیری در سازمان: - اتخاذ تصمیم توسط مدیر - مشورت قبلی با زیردستان - تصمیم‌گیری مشترک با زیردستان - تفویض تصمیم‌گیری به زیردستان
۱۳	ویلیام گلوک	۱۹۸۷	ایالات متحده آمریکا	معرفی سه سبک رهبری با عناوین: «محافظه‌کار»، «میانه» و «لیبرال»

ادامه جدول ۲: سبک‌های مختلف مدیریت از دیدگاه صاحب‌نظران و گروه‌های تحقیقاتی

۱۴	ایساک آدیزس	۱۹۸۸	ایالات متحده آمریکا	تفکیک ۴ نقش PAET در نظام مدیریت: «عمل»، «نظام»، «کارآفرینی» و «یکپارچگی»
۱۵	هرسی و بلانچارد			تفکیک سبک‌های مدیریت به چهار سبک: «دستوری»، «ارشادی»، «مشارکتی» و «تفویضی»
۱۶	هاس و میشل			معرفی انواع سبک‌های مدیریت: «سبک حمایتی»، «مشارکتی»، «ابزاری» و «موفقیت مدار»
۱۷	ادگار شاین			تفکیک سبک‌های مدیریت به: «عقلایی»، «اقتصادی»، «انسان اجتماعی»، «انسان خودیاب» و «انسان پیچیده»
۱۸	کوتنز و اودانل			تقسیم سبک‌های مدیریت به: «سبک آمرانه»، «سبک مشارکتی»، «سبک عاری از کنترل»
۱۹	ردین			سبک‌های اصلی: ۱- وابسته؛ ۲- تفکیکی؛ ۳- تخصصی؛ ۴- تلفیقی؛ - سبک‌های اثربخش: ۱- اجرایی؛ ۲- توسعه دهنده؛ ۳- خیرخواهانه؛ ۴- دیوان‌سالاری؛ سبک‌های غیر اثربخش: ۱- مصالحه‌گر؛ ۲- مبلغی؛ ۳- آمرانه؛ ۴- انفعالی؛
۲۰	گتزلز و گوبا			تقسیم سبک‌های مدیریتی به: ۱- سبک نهادمدار ۲- فردمدار ۳- کارمدار
۲۱	مک گریگور			سبک X: شامل عناصر: «تمرکز»، «تاکید بر کنترل منابع»، «مدیر مداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیر» سبک Y: شامل عناصر: «عدم تمرکز»، «گسترش دامنه»، «شغل و مدیریت مبتنی بر مشارکت»
۲۲	گریس آرگریس			الگوی رشد نیافته: ۱- رفتار غیرفعال؛ ۲- رفتار وابسته؛ ۳- رفتار ساده؛ ۴- رفتار بی‌ثبات؛ ۵- توجه به زمان حال؛ ۶- رفتار تابع؛ ۷- نداشتن آگاهی از خود؛ الگوی رشدیافته: ۱- رفتار فعال؛ ۲- رفتار مستقل؛ ۳- رفتار پیچیده؛ ۴- توجه به زمان؛
۲۳	مازلو			عناصر سبک مدیریت روشنگرانه: به همه کس باید اعتماد کرد؛ هر کس بخواهد می‌تواند کارش را بهبود بخشد؛ افراد برای رسیدن به کمال کوشش می‌کنند؛ به نگرش افراد نسبت به کار توجه شود؛ به روابط مردم‌گرا تأکید شود. توجه به: قدرت سازمانی؛ علاقه‌ی افراد به مواد و ابزار کارشان؛ تمایل افراد به تشویق شدن در برابر دیگران؛ دلبستگی و احترام به رئیس
۲۴	آپلی			سبک مدیریت دوره‌ی توحش؛ سبک مدیریت دوره‌ی بردگی سبک مدیریت دوره‌ی خدمتگزاری؛ سبک مدیریت دوره‌ی رفاه سبک مدیریت دوره‌ی پدرسالاری؛ سبک مدیریت دوره‌ی مشارکت سبک مدیریت دوره‌ی اعتماد؛ سبک مدیریت دوره‌ی سیاست‌مداری
۲۵	همفیل			سبک مدیریت ارتباطی؛ سبک مدیریت مباحثه‌ای سبک مدیریت توافقی؛ سبک مدیریت تحلیل‌گری سبک مدیریت رابطه‌ای؛ سبک مدیریت بر مبنای سازمان کار سبک مدیریت بر مبنای هدایت کار؛ سبک مدیریت برون‌مدار

جدول ۳: سبک‌ها یا سیستم‌های مدیریتی لیکرت

S۴	S۳	S۲	S۱	سبک‌ها
مدیریت مشارکتی	مدیریت مشاوره‌ای	مدیریت دلسوزانه (دیکتاتور خیرخواه)	مدیریت آمرانه (دیکتاتور مآبانه)	شاخص‌ها
کامل	تقریباً خوب	ارباب رعیتی		میزان اعتماد و اطمینان
تشویق و تنبیه مورد توافق طرفین	پاداش و تنبیه بالقوه	تنبیه و پاداش بالقوه	تهدید و ترساندن	چگونگی ایجاد انگیزش
دوطرفه	دوطرفه	یک‌طرفه	یک‌طرفه	نحوه‌ی ارتباط
خوب	خوب	با احتیاط از جانب کارکنان		میزان تعامل



## روش

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های لازم جهت پاسخ‌گویی به پرسش‌ها و فرضیه‌های مطرح‌شده از پرسش‌نامه که مهم‌ترین و معتبرترین ابزار در روش پیمایشی است، استفاده شده است. بدین ترتیب ۲ پرسش‌نامه‌ی استاندارد مورد استفاده قرار گرفت:

الف) پرسش‌نامه‌ی سلامت سازمانی (OHI)؛ ب) پرسش‌نامه‌ی تعیین سبک مدیریت. روش‌های آماری: برای تجزیه و تحلیل نتایج و اطلاعات به دست آمده از آمار توصیفی مانند شاخص‌های مرکزی (میانگین، میانه، مد، درصد، فراوانی، جدول و نمودارهای مربوطه) و آمار استنباطی مانند شاخص‌های انحراف استاندارد، تحلیل واریانس آزمون T و ... استفاده شده

است. برای سنجش ارتباط دو متغیر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نرم‌افزار استفاده شده در این پژوهش SPSS است که توان آزمون فرضیه‌ها و ارائه‌ی تحلیل‌های توصیفی و استنباطی را دارد.

**الف) جامعه‌ی کارکنان:** شامل کارکنان (رسمی، پیمانی، غیررسمی، وظیفه) فرماندهی انتظامی کردستان است که برابرای آخرین آمار افزون بر ۷۱۰ نفر بوده و به قرار زیر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند: برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که تعداد نمونه‌ی انتخابی در جامعه‌ی کارکنان ۲۵۴ نفر بود که به‌منظور افزایش دقت نتایج و احتمال تکمیل پرسش‌نامه‌ی ناقص و بروز آفت آزمودنی‌ها، با احتساب ۱۵ درصد بیشتر تعداد نهایی نمونه‌ی کارکنان ۲۹۰ نفر در نظر گرفته شد و نحوه‌ی انتخاب نمونه به‌صورت تصادفی طبقه‌ای در میان ۴ شهرستان و ستاد فرماندهی انتظامی کردستان انجام پذیرفت که با توجه به توزیع پرسش‌نامه تعداد ۲۸۴ پرسش‌نامه‌ی کامل بازگردانده و دریافت شد.

**ب) جامعه‌ی مدیران:** شامل کلیه‌ی مدیران عملیاتی، میانی و عالی در فرماندهی انتظامی کردستان است که تعداد آنان ۸۸ نفر بود که به‌دلیل تعداد کم آنان نمونه‌گیری به روش تمام‌شماری - همه‌ی ۸۸ نفر - انجام پذیرفت.

## یافته‌ها

در نمونه‌ی مورد مطالعه در گروه کارکنان سن کارکنان ۴۹٫۳ درصد زیر ۳۵ سال، و ۵۰٫۷ درصد بالای ۳۵ سال بود و سابقه‌ی کار افراد بین ۱ تا ۲۹ بود که از نظر تحصیلات «مقطع کارشناسی» بیشترین فراوانی و «دکتری» کمترین فراوانی را داشت؛ و در گروه مدیران سن مدیران ۶۴٫۸ درصد ۳۵ و زیر ۳۵ سال و ۳۵٫۲ درصد بالای ۳۵ سال بود که بیشترین سابقه‌ی خدمتی ۳۰ سال بود و همانند گروه کارکنان مدرک تحصیلی کارشناسی بیشترین فراوانی را داشت.

اطلاعات توصیفی درباره‌ی وضعیت سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی کردستان

جدول ۴: میزان سلامت سازمانی در «سطح نهادی»

ردیف	بُعد	تعداد پرسش‌ها	تعداد نمونه	بازه‌ی نمره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	یگانگی نهادی	۸	۲۸۴	۱-۵	۳/۵۸۸۰	۰/۷۷۹۲
		۸	۲۸۴	۱-۵	۳/۵۸۸۰	۰/۷۷۹۲

بر اساس اطلاعات جدول (۴) میانگین شاخص سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی کردستان در سطح نهادی و بُعد یگانگی نهادی (در مصادیق حمایت سازمانی از همکاران، آسیب‌پذیری سازمان در مقابل فشارهای محیطی، درخواست‌های غیرقانونی، دخالت مسئولین شهری و گروه‌ها و شهروندان معترض و ...) ۳/۵۸ از ۵ نمره‌ی ممکن، محاسبه شده است.

جدول ۵: میزان سلامت سازمانی در «سطح اداری»

ردیف	ابعاد	تعداد پرسش‌ها	تعداد نمونه	بازه‌ی نمره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	نفوذ مدیر	۵	۲۸۴	۱-۵	۳/۷۶۴۸	۰/۶۴۲۵
۲	ملاحظه‌گری	۵	۲۸۴	۱-۵	۳/۸۵۷۰	۱/۰۴۹۵
۳	ساخت‌دهی	۵	۲۸۴	۱-۵	۴/۱۵۵۶	۰/۷۲۳۰
۴	پشتیبانی	۵	۲۸۴	۱-۵	۳/۵۱۸۳	۰/۸۳۲۱
	جمع	۲۰	۲۸۴	۱-۵	۳/۸۲۳۹	۰/۶۶۷۱

جدول ۶: میزان سلامت سازمانی در «سطح فنی»

ردیف	ابعاد	تعداد پرسش‌ها	تعداد نمونه	بازه‌ی نمره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	روحیه	۱۰	۲۸۴	۱-۵	۳/۷۴۷۲	۰/۸۴۶۸
۲	تأکید علمی	۱۰	۲۸۴	۱-۵	۳/۱۹۳۷	۰/۹۰۶۹
	جمع	۲۰	۲۸۴	۱-۵	۳/۴۷۰۷	۰/۷۷۹۴

جدول ۷: میزان سلامت سازمانی در «سطوح مختلف»

ردیف	ابعاد	تعداد پرسش‌ها	تعداد نمونه	بازه‌ی نمره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	نهادی	۸	۲۸۴	۱-۵	۳/۵۸	۰/۷۷۹۲
۲	اداری	۲۰	۲۸۴	۱-۵	۳/۸۲	۰/۶۶۷۱
۳	فنی	۲۰	۲۸۴	۱-۵	۴/۴۷	۰/۷۷۹۴
	جمع	۴۸	۲۸۴	۱-۵	۳/۶۲۷۵	۰/۶۴۴۲

جدول ۸: میزان سلامت سازمانی در سطح نهادی به تفکیک شهرستان‌ها

ردیف	ابعاد	تعداد پرسش‌ها	تعداد نمونه	بازه‌ی نمره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	قروه	۸	۴۱	۱-۵	۳/۴۳۷۵	۰/۷۶۷۹
۲	سقز	۸	۷۴	۱-۵	۳/۷۸۷۵	۰/۶۶۵۶
۳	بیجار	۸	۵۷	۱-۵	۳/۹۵۲۵	۰/۸۸۹۱
۴	دیواندره	۸	۴۰	۱-۵	۳/۱۷۰۵	۰/۶۹۳۹
۵	سنندج	۸	۷۲	۱-۵	۴/۰۵۸۸	۰/۷۷۱۸
	جمع	۸	۲۸۴	۱-۵	۳/۵۵۸۰	۰/۷۷۹۲

جدول ۹: میزان سلامت سازمانی در سطح اداری به تفکیک مناطق

ردیف	ابعاد	تعداد پرسش‌ها	تعداد نمونه	بازه‌ی نمره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	سقز	۲۰	۷۴	۱-۵	۳/۷۵۲۱	۰/۶۳۱۳
۲	بیجار	۲۰	۵۷	۱-۵	۳/۵۸۰۴	۰/۷۵۳۰
۳	سنندج	۲۰	۷۲	۱-۵	۴/۲۹۵۸	۰/۵۹۹۶
۴	قروه	۲۰	۴۱	۱-۵	۳/۸۷۲۷	۰/۶۳۹۰
۵	دیواندره	۲۰	۴۰	۱-۵	۳/۷۴۷۱	۰/۷۲۸۸
	جمع	۲۰	۲۸۴	۱-۵	۳/۸۲۳۹	۰/۶۶۷۱

جدول ۱۰: میزان سلامت سازمانی در سطح فنی به تفکیک مناطق

ردیف	ابعاد	تعداد پرسش‌ها	تعداد نمونه	بازه‌ی نمره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	دیواندره	۲۰	۴۰	۱-۵	۳/۳۵۶۳	۰/۷۹۱۱
۲	بیجار	۲۰	۵۷	۱-۵	۳/۶۵۱۸	۰/۸۴۲۳
۳	قروه	۲۰	۴۱	۱-۵	۳/۱۵۴۲	۰/۷۲۷۵
۴	سنندج	۲۰	۷۲	۱-۵	۳/۳۵۹۱	۰/۷۰۰۹
۵	سقز	۲۰	۷۴	۱-۵	۳/۸۸۲۴	۰/۶۲۴۴
	جمع	۲۰	۲۸۴	۱-۵	۳/۴۷۰۴	۰/۷۷۹۴

جدول ۱۱: رتبه‌ی سلامت سازمانی به تفکیک مناطق مختلف

ردیف	ابعاد	تعداد پرسش‌ها	تعداد نمونه	بازه‌ی نمره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	دیواندره	۴۸	۴۰	۱-۵	۳/۴۸۴۶	۴
۲	بیجار	۴۸	۵۷	۱-۵	۳/۷۲۸۲	۲
۳	قروه	۴۸	۴۱	۱-۵	۳/۴۸۸۱	۵
۴	سنندج	۴۸	۷۲	۱-۵	۳/۹۰۴۵	۱
۵	سقز	۴۸	۷۴	۱-۵	۳/۵۸۷۳	۳
	جمع	۴۸	۲۸۴	۱-۵	۳/۶۲	-----

میانگین نمره‌ی سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی کردستان ۳/۶۲ از ۵ نمره‌ی ممکن (۷۲/۸ درصد) محاسبه شده است.

حاصل نتایج به دست آمده از این پرسش‌نامه، وضعیت و جایگاه سبک مدیریت نمونه‌ی آماری مدیران را با توجه به نتایج جدول (۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵) مشخص می‌نماید.

### توصیف نظرات گروه مدیران

جدول ۱۲: اطلاعات توصیفی مربوط سبک مدیریت مدیران

۴	تعداد	سطح اول لیکرت	سبک‌های مدیریتی
۴/۵	درصد		
۱۵	تعداد	سطح دوم لیکرت	
۱۷	درصد		
۲۶	تعداد	سطح سوم لیکرت	
۲۹/۵	درصد		
۴۳	تعداد	سطح چهارم لیکرت	
۴۹	درصد		

جدول ۱۳: اطلاعات توصیفی مربوط گروه‌های سنی و سبک مدیریت فرماندهان

جمع	گروه‌های سنی					
	بالای ۴۰ سال	زیر ۴۰ سال				
۴	۱	۳	تعداد	مدیریت آمرانه	سبک‌های مدیریت:	
۱۵	۷	۸	تعداد	مدیریت دلسوزانه (دیکتاتور خیرخواه)		
۲۶	۴	۲۲	تعداد	مدیریت مشاوره‌ای		
۴۳	۱۹	۲۴	تعداد	مدیریت مشارکتی		
۸۸	۳۱	۵۷	جمع			

جدول ۱۴: اطلاعات توصیفی مربوط به سابقه‌ی کار و سبک مدیریت فرماندهان

جمع	گروه‌های سنی					
	بالای ۱۵ سال	زیر ۱۵ سال				
۴	۱	۳	تعداد	مدیریت آمرانه	سبک‌های مدیریت:	
۱۵	۷	۸	تعداد	مدیریت دلسوزانه		
۲۶	۴	۲۲	تعداد	مدیریت مشاوره‌ای		
۴۳	۱۸	۲۵	تعداد	مدیریت مشارکتی		
۸۸	۳۰	۵۸	جمع			

جدول ۱۵: اطلاعات توصیفی مربوط به مدرک تحصیلی و سبک مدیریت فرماندهان

جمع	گروه‌های مدرک تحصیلی							
	دانشجوی دکترا	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم				
۴	۰	۳	۱	۰	تعداد	مدیریت آمرانه	سبک‌های مدیریت:	
۱۵	۰	۳	۹	۳	تعداد	مدیریت دلسوزانه		
۲۶	۰	۴	۲۰	۲	تعداد	مدیریت مشاوره‌ای		
۴۳	۳	۱۰	۲۶	۴	تعداد	مدیریت مشارکتی		
۸۸	۳	۲۰	۵۶	۹	جمع			

پرسش (۱) سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی کردستان بر حسب سطوح و ابعاد از چه وضعیتی برخوردار است؟



سطح اداری با میانگین ۳,۸۲ در رتبه‌ی اول، سطح نهادی با میانگین ۵۸,۳ در رتبه‌ی دوم و سطح فنی با میانگین ۳,۴۷ در رتبه‌ی سوم سلامت قرار دارند و میانگین کلی سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی کردستان ۳,۶۲ است.

پرسش ۲) فرماندهان انتظامی کردستان از کدام سبک‌های رهبری پیروی می‌کنند؟

تعداد ۴ نفر (۵,۴ درصد) از مدیران دارای سبک مدیریتی S۱؛ تعداد ۱۵ نفر (۱۷ درصد) دارای سبک مدیریتی S۲؛ تعداد ۲۶ نفر (۲۹,۵ درصد) دارای سبک مدیریتی S۳؛ و تعداد ۴۳ نفر (۴۹ درصد) دارای سبک مدیریتی S۴ هستند.

#### فرضیه‌ها

۱- بین سبک رهبری فرماندهان و سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی کردستان رابطه وجود دارد.

جدول ۱۶: آزمون همبستگی پیرسون میزان همبستگی سلامت سازمانی و سبک‌های مدیریت فرماندهان

سلامت سازمانی و ابعاد آن		سلامت سازمانی	بُعد نهادی	بُعد اداری	بُعد فنی
سبک مدیریت فرماندهان	ضریب همبستگی	۰/۱۰۴	۰/۰۵۳	۰/۰۲۶	۰/۱۴۶
	سطح معنی داری	۰/۲۲۲	۰/۶۲۵	۰/۸۱۳	۰/۱۷۵

با توجه به نتایج جدول (۱۶) با  $p < ۰/۰۵$  در آزمون پیرسون انجام شده معلوم شد که میان سبک مدیریت فرماندهان و سلامت سازمانی و نیز ابعاد سه‌گانه‌ی آن همبستگی وجود ندارد.

۲- بین وضعیت سلامت سازمانی برحسب سطوح در شهرستان‌های مختلف ف.ا. کردستان تفاوت وجود دارد.

به‌منظور رد یا اثبات این فرضیه از آزمون آنالیز واریانس استفاده می‌شود و در این پژوهش نظرات کارکنان درباره‌ی سلامت سازمانی با توجه به محل کار آنان، تحصیلات و نیز سطوح مختلف سلامت سازمانی مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱۷: منبع داده‌های پژوهش

P	F	انحراف معیار	میانگین	تعداد	سبک مدیریت	
۰/۳۱۶	۱/۱۹	۰/۱۸	۳/۴۹	۷۲	ستاد سندج	سطح فنی
		۰/۱۶	۳/۵۰	۷۴	سقز	
		۰/۲۱	۳/۴۴	۵۷	بیجار	
		۰/۲۲	۳/۳۸	۴۰	دیواندره	
		۰/۲۳	۳/۴۷	۴۱	قروه	
۰/۶۵۷	۰/۶۰۸	۰/۱۸	۳/۸۴	۷۲	ستاد سندج	سطح اداری
		۰/۱۶	۳/۸۶	۷۴	سقز	
		۰/۲۱	۳/۸۰	۵۷	بیجار	
		۰/۲۲	۳/۸۱	۴۰	دیواندره	
		۰/۲۳	۳/۷۷	۴۱	قروه	
۰/۱۰۹	۱/۹۱	۰/۱۸	۳/۵۹	۷۲	ستاد سندج	سطح نهادی
		۰/۱۶	۳/۶۴	۷۴	سقز	
		۰/۲۱	۳/۵۹	۵۷	بیجار	
		۰/۲۲	۳/۵۱	۴۰	دیواندره	
		۰/۲۳	۳/۵۱	۴۱	قروه	

با توجه به نتایج جدول (۱۷) در مورد آنالیز واریانس با  $p < ۰/۰۵$  درمی‌یابیم که میان نظرات کارکنان با محل کار متفاوت در سطوح مختلف سلامت سازمانی اختلاف نظر معنادار آماری وجود ندارد، لذا این فرضیه رد می‌شود.

۳- بین سبک رهبری فرماندهان در شهرستان‌های مختلف ف.ا. کردستان اختلاف معناداری وجود دارد.  
جدول ۱۸: منبع داده‌های پژوهش

P	F	انحراف معیار	میانگین	تعداد	سبک مدیریت	
۰/۰۰۳	۴/۲۷	۰/۷۸	۳/۳۴	۳۸	ستاد سندج	محل کار
		۰/۸	۳/۴۷	۱۷	سقز	
		۰/۹۵	۳/۱۳	۱۶	بیجار	
		۰/۸۴	۱/۸	۵	دیواندره	
		۰/۸۶	۳/۲۵	۱۲	قروه	

با توجه به نتایج جدول (۱۸) و با آزمون آنالیز واریانس با  $p < ۰/۰۵$  درمی‌یابیم که میان نظرات فرماندهان در زمینه‌ی سبک‌های رهبری در شهرستان‌های مختلف ف.ا. کردستان اختلاف

نظر معناداری وجود دارد، لذا این فرضیه پذیرفته می‌شود.

نتایج مربوط به این بخش از پژوهش جزو برنامه‌ها و اهداف اولیه نبوده اما پس از ثبت داده‌های خام در نرم‌افزار SPSS و استخراج نتایج و نیز به منظور بررسی بهتر موضوع، نتایج ذیل حاصل شد:

جدول ۱۹: آزمون T-Test

P	T	تفاوت میانگین‌ها و فاصله اطمینان ۰/۹۵	میانگین و انحراف معیار	تعداد	گروه‌های سنی	ابعاد سبک رهبری
۰/۵۸۶	۰/۳۸۶	۰/۱۷۳	۳/۲۷(±۰/۸۸)	۶۷	متأهل	تأهل
			۳/۰۱(±۰/۹۴)	۲۱	مجرد	
۰/۲۱۲	۱/۵۸	۰/۱۴۷	۳/۱۸(±۰/۸۷)	۵۷	۳۵ و پایین‌تر	سن
			۳/۳۲(±۰/۹۴)	۳۱	بالای ۳۵	
۰/۱۹۳	۱/۷۲	۰/۱۱	۳/۱۹(±۰/۸۶)	۵۸	۱۵ و پایین‌تر	سابقه‌ی کار
			۳/۳(±۰/۹۵)	۳۰	بالای ۱۵ سال	
۰/۶۳۹	۰/۲۳۵	۰/۲۰۳	۳/۱۷(±۰/۸۸)	۶۴	۱۰ و پایین	سابقه‌ی مدیریت
			۳/۳۸(±۰/۹۲)	۲۴	بالای ۱۰	

با توجه به نتایج جدول (۱۹) در تمامی گروه‌ها نظرهای مدیران در زمینه‌ی سبک مدیریت دارای اختلاف معنادار آماری نیست.

جدول ۲۰: منبع داده‌های پژوهش

p	F	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مدرک و محل کار	
۰/۰۸۷	۲/۹۷	۰/۲۳	۳/۵۶	۱۱	دیپلم و پایین‌تر	مدرک تحصیلی
		۰/۱۹	۳/۶۳	۷۳	فوق دیپلم	
		۰/۲	۳/۶۳	۱۶۷	لیسانس	
		۰/۱۷	۳/۵۹	۳۰	فوق لیسانس	
		۰/۲۵	۳/۴۵	۳	دکتر	
۰/۰۲۶	۲/۸	۰/۱۸	۳/۶۴	۷۲	سندج	محل کار بر اساس شهرستان محل خدمت
		۰/۱۶	۳/۶۷	۷۵	سقز	
		۰/۲۱	۳/۶۲	۵۷	بیجار	
		۰/۲۲	۳/۵۸	۴۰	دیواندره	
		۰/۲۳	۳/۵۶	۴۱	قروه	

با توجه به نتایج جدول (۲۰) با آزمون آنالیز واریانس با  $p < 0/05$  درمی‌یابیم که میان نظرهای کارکنان در زمینه‌ی سلامت سازمانی از لحاظ مدرک تحصیلی آنان اختلاف نظر معنادار آماری وجود ندارد اما میان نظرهای افراد با توجه به محل خدمتی آنان اختلاف نظر معنادار آماری وجود دارد. در این پژوهش فرماندهان دارای چهار مدرک تحصیلی بوده‌اند که در جدول (۲۰) به تحلیل نظرهای آنان در زمینه‌ی سبک مدیریت پرداخته می‌شود:

جدول ۲۱: آنالیز واریانس نظرات مدیران با توجه به مدرک تحصیلی آنان- منبع داده‌های پژوهش

p	F	انحراف معیار	میانگین	تعداد	نوع مدرک	
0/352	1/1	0/92	3/11	9	فوق دیپلم	مدرک تحصیلی
		0/79	3/27	56	لیسانس	
		1/14	3/05	20	فوق لیسانس	
		0/00	4	3	دکتر	

با توجه به نتایج جدول (۲۱) با آزمون آنالیز واریانس با  $p < 0/05$  درمی‌یابیم که میان نظرهای مدیران با مدارک تحصیلی متفاوت در زمینه‌ی سبک‌های مدیریتی اختلاف نظر معنادار آماری وجود ندارد.

آنالیز واریانس نظرهای افراد با توجه به مدرک تحصیلی و محل خدمت:

در این پژوهش مدیران دارای چهار سبک مدیریتی بودند که در جدول (۲۱) به تحلیل نظرهای آنان در زمینه‌ی سلامت سازمانی پرداخته می‌شود:

جدول ۲۲: منبع داده‌های پژوهش

p	F	میانگین و انحراف معیار	سبک مدیریت مدیران		
0/301	1/227	3/17(±0/54)	4	مدیریت آمرانه	سلامت سازمانی
		3/16(±0/63)	15	مدیریت دلسوزانه	
		3/25(±0/64)	26	مدیریت مشاوره‌ای	
		3/38(±0/51)	43	مدیریت مشارکتی	

با توجه به نتایج جدول (۲۱) و با نظر به داده‌های جدول (۲۲) از طریق آزمون آنالیز واریانس با  $p < 0/05$  درمی‌یابیم که میان نظرات مدیران با سبک مدیریت متفاوت درباره‌ی سلامت سازمانی اختلاف نظر معنادار آماری وجود ندارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به داده‌های آماری درمی‌یابیم که سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی کردستان در وضعیت مطلوبی با میانگین ۶۲ و ۳ قرار دارد. سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی کردستان از ابعاد مختلفی قابل بررسی است:

رتبه‌بندی سطوح مختلف سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی کردستان:

رتبه‌ی اول در میان سطح: سطح اداری با میانگین  $3/82$ ؛ رتبه‌ی دوم در میان سطوح: سطح نهادی با میانگین  $3/58$ ؛ رتبه‌ی سوم در میان سطوح: سطح فنی با میانگین  $3/47$ .  
رتبه‌بندی میزان سلامت سازمانی شهرستان‌های مختلف فرماندهی انتظامی کردستان:  
رتبه‌ی اول: ستاد سنندج با میانگین  $3/904$ ؛ رتبه‌ی دوم: بیجار با میانگین  $3/73$ ؛ رتبه‌ی سوم: سقز با میانگین  $3/58$ ؛ رتبه‌ی چهارم: قروه با میانگین  $3/488$ ؛ رتبه‌ی پنجم: دیواندره با میانگین  $3/4$ .

بررسی سبک مدیریت فرماندهان انتظامی کردستان:

با توجه به جوان‌گرایی اشاره شده در فرماندهی انتظامی کردستان به‌خصوص به‌کارگیری فرماندهان جوان<sup>۱</sup> در سطوح مختلف مدیریتی، بیشتر فرماندهان نمونه‌ی آماری دارای سبک مدیریت مشارکتی بوده و این بدان معنا است که سن افراد و نیز تحصیلات آنان در شیوه‌ی اتخاذ سبک رهبری می‌تواند تأثیر به‌سزایی داشته باشد. درباره‌ی تحصیلات باید گفت که از میان ۳ نفر دکترا، هر سه نفر، و از میان ۲۰ نفر مدیر فوق لیسانس، ۱۰ نفر از آنان، و از میان ۵۶ نفر لیسانس، ۲۶ نفر از آنان سبک مدیریت مشارکتی داشته‌اند. بر اساس اطلاعات موجود ۴۹ درصد از افراد نمونه (فرماندهان) دارای سبک مدیریتی مشارکتی،  $29/5$  درصد از آنان سبک مدیریت

۱. فرماندهانی که زیر ۳۵ سال بوده و کمتر از ۱۵ سال تجربه‌ی خدمتی داشته‌اند.

مشاوره‌ای، ۱۷ درصد از آنان دارای سبک مدیریت دلسوزانه و تنها ۴/۵ درصد از آنان دارای سبک مدیریتی آمرانه هستند. همچنین با توجه به آنالیز واریانس انجام شده میان مدیران با سبک رهبری متفاوت درباره‌ی سلامت سازمانی، اختلاف نظر آماری وجود ندارد و این بیانگر آن است که توزیع پرسش‌نامه میان فرماندهان درباره‌ی سبک رهبری خودشان ایجاد اشکال نمی‌کند.

نتایج حاصل از فرضیه‌ی اول پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک مدیریت فرماندهان و سلامت سازمانی و نیز ابعاد سه‌گانه‌ی آن در سطح ۰/۰۵ همبستگی وجود ندارد که این یافته‌ها با یافته‌های پژوهشگرانی همچون «فرهادی» (۲۰۰۹)، «سعیدی» (۲۰۰۷)، «میلر استنلی» (۱۹۹۳) هم‌سویی دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان کرد که با توجه به نظرات افراد درباره‌ی سبک رهبری فرماندهان و با توجه به محل خدمتی آنان اختلاف نظر معنادار آماری وجود دارد و به نظر می‌رسد این اختلاف ناشی از تفاوت‌های فرهنگی در مناطق مختلف استان کردستان باشد و همچنین با عنایت به آزمون همبستگی انجام شده میان سلامت سازمانی و سبک مدیریت فرماندهان؛ و همچنین یافته‌های فرضیه‌ی دوم پژوهش، بین وضعیت سلامت سازمانی بر حسب سطوح در شهرستان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد و یافته‌های جانبی نشان می‌دهد که در نظرهای افراد با مدارک تحصیلی متفاوت درباره‌ی سلامت سازمانی و نیز سبک مدیریت، اختلاف نظر معناداری وجود ندارد که این یافته‌ها با یافته‌های پژوهشگرانی مانند: «گوهرشادی» (۲۰۰۳)، «عباس‌نیا» (۲۰۰۹)، «باباییان» (۲۰۰۸) مطابقت دارد؛ و با بررسی فرضیه‌ی سوم پژوهش می‌توان متوجه شد بین سبک مدیریت فرماندهان در شهرستان‌های مختلف ف.ا. کردستان اختلاف معناداری وجود دارد که با یافته‌های پژوهشگرانی همچون «بیگی‌نیا و کلانتری» (۲۰۰۷)، «مهدوی پور» (۱۹۹۹)، «میلر استنلی» (۱۹۹۳) هم‌سویی دارد. یافته‌های فوق نشان می‌دهد که: ۱- وضعیت سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی کردستان مطلوب بوده و مدیران نیز بیشتر از سبک مدیریتی مشارکتی و مشاوره‌ای استفاده می‌کنند که در راستای نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد که تلاش برای افزایش روحیه و تأکید علمی و نوآوری برای افزایش سلامت سازمانی در سطح فنی مراکز انتظامی افزایش یابد و با ایجاد بستر مناسب به منظور نوآوری و ایجاد کانون‌های خلاقیت،

ناجا به سمت تعالی سازمانی حرکت کند و با ارتقای سطح دانش عمومی و افزایش روحیه‌ی کارکنان در بهره‌مندی از نوآوری و خلاقیت و به‌کارگیری کارکنان جوان با سطح تحصیلات بالا در پست‌های مدیریتی به سمت ارتقای روزافزون پیش رود.

## منابع

### منابع فارسی:

- احسانی، محمد؛ حاج هاشمی، مینا(۱۳۸۴) «رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش زن». *نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۸*.
- اصلان خانی، محمدعلی(۱۳۷۵) «توصیف سبک رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش(دانشگاه‌های منتخب کشور)». (پایان نامه دکتری)، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- الوانی، مهدی؛ معمارزاده، غلامرضا و مسعود پورکیانی(۱۳۸۴) «بررسی نظام ارزشی مدیران بخش دولتی ایران و طراحی یک نقشه‌ی ارزشی اثربخش». *نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۲۵*.
- بست، جان(۱۹۸۳) *روش‌های تحقیق برای مدیران*. (ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی)(۱۳۷۹). چاپ سوم، تهران: نشر ویرایش.
- بهروزی، مریم(۱۳۷۷). «بررسی سلامت سازمانی دبیرستان‌های دولتی یا خاص مناطق ۱ و ۲ و ۳ تهران». (پایان نامه کارشناسی ارشد)، رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی.
- پال هرسی و کنت بلانچارد(۱۳۷۷) *مدیریت رفتار سازمانی*. (ترجمه علی علاقه‌مند)، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- پرهیزگار، کمال(۱۳۷۲) *تئوری‌های مدیریت*. تهران: انتشارات آگاه.

### منابع انگلیسی:

- Chen Gi Yueh(2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at small and Middle-sized Firms of Taiwan, [www. JaabeCom/ journa V5 n2 Preview. Html](http://www.JaabeCom/journaV5n2Preview.Html).
- James Stoner and Charles Wankel(1988). "management" New Dehli printed of INDIA.. PP. 445.
- Jams Gibson and others(1991). Organizations. Richard D. Lrwin Inc, PP. 384.
- Morris. M. Richard. (1992). Effective organizational culture is key to acompany long-term success. *Industrial Management*, March April. PP. 28.
- Miles, M.B: Planned change and Organizational Health: Figure and Ground, in change Processes in the public schools, CASEA, Oregon u.1965, pp11-34and in: F.D.Carver and T.J.Sergiovanni: *Organization and Human Behavior* New York, McGraw-Hill, 1969.
- Saffold S. Guy III. (1988). Culture, strength and organizational performance, *Moving Beyond "strong" culture*. *Academy of Management Review*.
- Shadur, mark. A; Ren kenzel and Gohn Redvell. (1999). The Relationship between organizational climate and employee perception of involvement Group & organization, Dec 99 vol. 24 issue 4, 4 charts.
- William, Klinge & Julie a Lynden (2000). "Supervision OrganizationalHealth". *Supervision Journal*.

چکیده انگلیسی مقالات



پروژه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

بخش

انگلیسی

مترجم: دکتر ناصر بیات