

# بررسی رابطه بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با انگیزش شغلی کارکنان

## (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهرستان همدان)

مظاهر علیجانی<sup>۱</sup>، سعید شریفی رهنمو<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۸/۲۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی رابطه بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با انگیزش کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان انجام گرفت. در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی-همبستگی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان می‌باشد که در برگیرنده ... نفر بوده و از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه‌ها حدوداً ۱۰۸ نفر استخراج و مورد مطالعه قرار گرفت. در این پژوهش، جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه محقق‌ساخته مورد استفاده قرار گرفته است که پرسشنامه اول از سه بخش اصلی متناظر با سه متغیر «اعتمادسازی مدیران»، «مشارکت‌جویی مدیران» و «خودکنترل‌خواهی مدیران» طراحی و تشکیل شده است که برای تعیین روایی آن‌ها از روایی محتوایی و همچنین برای به‌دست آوردن پایایی پرسشنامه‌های مذکور از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که مقدار آن در پرسشنامه‌های موردنظر ۰/۷۳ و ۰/۷۴ محاسبه گردید. در این پژوهش جهت آزمون فرضیه‌ها، از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی نظیر؛ درصد، فراوانی، آزمون کالموگروف-اسمیرنوف، آزمون T تک گروهی و آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. براساس نتایج به دست آمده از آزمون پیرسون، بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با انگیزش شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، به عبارت بهتر، هرچه سبک مدیریت رابطه‌مدار بالاتر باشد، انگیزش شغلی کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

**واژگان کلیدی:** سبک مدیریت رابطه‌مدار، انگیزش کارکنان، فرماندهی انتظامی شهرستان همدان.

۱. کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی (نویسنده مسؤول) rahnmo.70sh@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی (دانشگاه بوعلی سینا همدان)

## مقدمه

افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه روزافزون آن‌ها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می‌باشد. برخی اندیشمندان دانش مدیریت، از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش برنده انسان یاد کرده‌اند. موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن‌ها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها با کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی آن‌ها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر به جزء از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان تحقق نمی‌یابد (استونر<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳).

براین اساس، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار، در سازمان یاد می‌شود (هاشمی و پور امین آزاد، ۱۳۹۰). منابع انسانی و دانش مدیریت، امروزه به عنوان سرمایه‌های مهم و رقابتی سازمان، ظهور پیدا کرده‌اند و مدیران آگاه به اهمیت منابع انسانی، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان خواهند بود. این تغییر جایگاه، برای منابع انسانی باعث توجه بیشتر نسبت به ارزش منابع انسانی در جهت توسعه‌ی نقش‌های استراتژیک شده است (ایران نژادپاریزی، ۱۳۷۵). حال در بین انواع گوناگون سازمان‌ها، سازمان‌های پلیسی از معدود سازمان‌هایی است که نیروی انسانی فعال در آن به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم با اқشار گوناگون جامعه پیوسته در ارتباط هستند و به‌واسطه همین ارتباط و تعامل‌ها، تجربه

کننده انواع گوناگون تغییرات و دگرگونی‌های محیطی ناشی از عواملی چون «رشد سریع جمعیت و گسترش شهرها»، «پیشرفت روزافزون علم و تکنولوژی»، «پیچیده تر شدن ارتباطات، مناسبات و تعاملات اجتماعی - فرهنگی»، «گسترش وسایل ارتباط جمعی» و... هستند (مقیمی، ۱۳۷۷)

این واقعیت، لزوم تلاش برای بهبود در برخی از ساختارها، فرایندها و بسترهای مورد نیاز در سازمان را برای استفاده بهینه از تمامی ظرفیت‌ها و استعدادهاى انسانی موجود به جهت دستیابی به اهداف سازمانی از پیش تعیین شده ضروری می‌سازد. در این ارتباط، با توجه به اهمیت و ارزش راهبردی منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع در بقاء و توسعه پایدار سازمان‌ها، به نظر می‌رسد «عنصر انگیزش کارکنان»، جایگاه و تأثیر ویژه‌ای را نیز در مدیریت کارای سازمان‌های پلیسی به خود اختصاص دهد. به‌طور روشن، انگیزش از دیدگاه علم مدیریت امروز، مهم‌ترین زمینه و عامل انجام کار در سازمان‌ها و در نهایت بهره‌وری به شمار می‌رود (ترک‌زاده و ایزدی، ۱۳۹۰). واقعیت آن است که، داشتن انگیزه با افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی ارتباط مستقیم دارد؛ چرا که میزان عملکرد یک فرد تابعی از توانایی و انگیزش اوست و این در حالی است که در فرماندهی انتظامی شهرستان همدان، براساس بررسی‌های انجام شده و نظرات دریافت شده از برخی فرماندهان، مدیران و کارشناسان و تجربه خدمتی محقق، حاکی از آن است که: طرح شکایت علیه نحوه برخورد برخی از رؤسا و فرماندهان در مبادی نظارتی سازمان و حتی در دادسرای نظام، غیبت و بعضاً فرار از خدمت و ترک خدمت تعدادی از کارکنان، تخریب و جبهه برخی رؤسا و فرماندهان توسط کارکنان در درون و برون سازمان، خودزنی و گه‌گاه دگرزنی تعدادی از کارکنان به‌ویژه در طیف کارکنان وظیفه و بی‌توجهی به نگهداشت اموال و زیان رساندن عمدی به اموال سازمانی توسط کارکنان در برخی از

واحدها بنظر می‌رسد که عنصر «سبک مدیریت» در سطح مطلوبی قرار نمی‌گیرد. به‌طوریکه یکی از دلایل ممکن در بروز «پدیده بی‌انگیزگی» در بین کارکنان، عدم موفقیت فرماندهان و مدیران در برقراری ارتباط با کارکنان و فقدان مهارت‌های کافی و لازم فرماندهان و مدیران در زمینه روابط انسانی پنداشته می‌شود. درنهایت با توجه به موارد پیش گفته وجود تعارضات و تضاد بین کارکنان و فرماندهان و مدیران، در روند حرکت انتظامی شهرستان اخلاص ایجاد نموده است (ترکزاده و ایزدی، ۱۳۹۰).

بر این اساس، در مطالعه حاضر تلاش بر این است تا با تمرکز بر روی عنصر «انگیزش کارکنان»، ارتباط بین «سبک مدیریت رابطه‌مداری» و «انگیزش کارکنان» بررسی و بر این مبنا، سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: «چه رابطه‌ای بین سبک مدیریت رابطه‌مدار بر انگیزش کارکنان (فرماندهی انتظامی شهرستان همدان) وجود دارد؟» بنابراین، سازمان‌ها مجموعه‌ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق مجموعه هدف‌های از پیش تعیین شده و مشترک نسبت به یکدیگر در تعامل هستند. بدون شک، با توجه به اینکه این اهداف و منافع لزوماً برهم انطباق نداشته، شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از تمامی امکانات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه سازمان عناصر بسیار حائز اهمیت است. تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه تا حد زیادی به شایستگی مدیر بستگی دارد چه اینکه سازمان مورد نظر یک واحد تجاری، دولتی، نظامی و... باشد (مارشال، ۱۳۹۰). بر این اساس، سازمان پلیس (فرماندهی انتظامی شهرستان همدان) نیز نمی‌تواند از این قاعده مستثنی باشد. در واقع، به‌طور روشن به‌نظر می‌رسد، تلاش جهت یافتن عناصر مهمی که بتواند به‌طور معناداری در ارتقای سطح «عملکرد کارکنان در سازمان تحت مطالعه» مؤثر باشند به‌عنوان گامی حیاتی در جهت توسعه و بقای پایدار سازمان تحت مطالعه محسوب می‌شود. موفقیت سازمان‌ها کاملاً بستگی به استفاده کارآمد از

منابع نیروی انسانی برپایه علوم رفتاری دارد و این چالشی است که به گونه‌ای فزاینده مدیران و سازمان را به خود مشغول کرده است. به‌طور روشن، عدم تلاش در جهت بهبود انگیزش کارکنان مهم‌ترین زمینه و عامل عدم انجام رضایت بخش کارها در سازمان پلیس و در نهایت، کاهش بهره‌وری در سازمان به شمار می‌رود و نیز باعث ایجاد تعارضات و کشمکش‌های درون‌سازمانی شده که طبیعتاً هزینه‌هایی را هم بر سازمان تحمیل و بخشی از انرژی را معطوف خویش ساخته و قطار حرکت را به سوی اهداف مختل می‌سازد. یافتن عناصر مؤثر بر بهبود انگیزش کارکنان می‌تواند با افزایش کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی سازمان تحت مطالعه ارتباط مستقیم داشته باشد؛ چرا که میزان عملکرد یک فرد تابعی از توانایی و انگیزش اوست (الوانی، ۱۳۸۹). و لذا در رابطه‌ی با این موضوع، پژوهش‌های متعددی با عناوین مختلف انجام گرفته است که در ادامه به چند مورد از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

فلاح، قره‌باغی و هوشیار (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت رابطه‌مدار با میزان اشتیاق شغلی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری رابطه‌ای و اشتیاق شغلی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد؛ بنابراین با اطمینان می‌توان گفت که هرچه سبک رهبری موردنظر از دیدگاه کارکنان رابطه‌ای باشد، اشتیاق شغلی و موفقیت آنان افزایش می‌یابد.

مولایی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه سبک رهبری فرماندهان با انگیزش شغلی (دژبان آجا) به این نتیجه دست یافت که بین سبک رهبری رابطه‌مدار با عملکرد کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد که همین امر باعث ایجاد انگیزه در بین کارکنان شده است.

خزعلی و جووری (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری رابطه مدار مدیران دانشگاه الزهراء» به این نتیجه دست یافتند که؛ سبک مدیریت مدیران زن در دانشگاه را کارمدار- وظیفه مدار و سبک رهبری مدیران مرد، رابطه مدار می باشد و نتایج به دست آمده نشان داد که رضایت شغلی کارکنان از سبک مدیریت رابطه مدار مدیران مرد بیشتر بوده است.

احمدی و بذرافشان (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «رابطه سبک‌های مدیریت رابطه مدار با انگیزش شغلی کارکنان» به این نتیجه دست یافتند که بین سبک مدیریتی رابطه مدار با انگیزش شغلی و در نتیجه سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد به عبارت دیگر این سبک از مدیریت باعث افزایش میزان انگیزش شغلی کارکنان می گردد.

منصوری (۱۳۷۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر سبک مدیریت (رابطه مدار- وظیفه مدار) در انگیزش شغلی معلمان متوسطه شهر تهران» به این نتیجه دست یافت که بین سبک مدیریت وظیفه مدار با ایجاد انگیزش و روحیه معلمان رابطه معنادار مثبتی وجود دارد یا به عبارت بهتر این نوع تاثیر باعث افزایش انگیزه کارکنان می گردد.

خونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی سبک‌های مختلف رهبری و مدیریت در خلق و خو و انگیزش کارکنان و عملکرد شغلی آنان» به این نتیجه دست یافت که بین سبک رهبری رابطه مدار و عملکرد و انگیزش کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. که سبک رهبری تبدالی، اثر مثبتی بر عملکرد کارکنان از طریق انگیزش کاری داشته است.

آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد و انگیزش کارکنان» به این نتیجه دست یافت که سبک رهبری خدمتگزار

1.khong

2-Armstrong

به‌طور مثبتی با عملکرد در رستوران و عملکرد و انگیزش شغلی کارکنان در رابطه معنی‌داری وجود داشته است و به عبارت دیگر این نوع از سبک مدیریتی باعث بالارفتن انگیزه شغلی کارکنان شده است.

### اهداف پژوهش

- ۱- شناسایی وضعیت سبک مدیریت رابطه‌مدار رؤسای فرماندهی انتظامی شهرستان همدان از نظر کارکنان
- ۲- شناسایی وضعیت انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان.
- ۳- شناسایی رابطه بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان.

### فرضیه‌های پژوهش

۱. میانگین سبک مدیریت رابطه‌مدار رؤسای فرماندهی انتظامی شهرستان همدان از نظر کارکنان بالاتر از حد متوسط است.
۲. میانگین انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان بالاتر از حد متوسط است.
۳. بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. بین اعتمادسازی مدیران با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین مشارکت‌جویی مدیران با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان رابطه معناداری وجود دارد.

۳. بین خودکنترل‌خواهی با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از لحاظ روش همبستگی بوده و جامعه آماری آن کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان می‌باشد. شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی بوده و برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه‌ها (حجم نمونه نهایی ۱۰۸ نفر شامل؛ ۱۸ فرمانده، ۲۹ مدیر و ۶۱ کارکنان) انتخاب گردیدند. در این پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه محقق‌ساخته که اولین پرسشنامه در زمینه سبک رهبری و دومین پرسشنامه در زمینه انگیزه کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است که پرسشنامه اول از سه بخش اصلی متناظر با سه متغیر «اعتمادسازی مدیران»، «مشارکت‌جویی مدیران» و «خودکنترل‌خواهی مدیران» طراحی و تشکیل شده است. در ارتباط با این پرسشنامه‌ها، شیوه نمره‌گذاری به صورت طیف لیکرت می‌باشد که برای گزینه کاملاً موافقم امتیاز ۵، موافقم ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، مخالفم ۲ و گزینه کاملاً مخالفم امتیاز ۱ در نظر گرفته شده و برای تعیین روایی آن‌ها از روایی محتوایی و همچنین برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه‌های مذکور از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که مقدار آن در پرسشنامه‌های موردنظر ۰/۷۳ و ۰/۷۴ محاسبه گردید. در این پژوهش داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی نظیر؛ درصد، فراوانی، آزمون کالموگروف-اسمیرونوف، آزمون T تک گروهی، آزمون همبستگی پیرسون در محیط نرم افزار Spss تجزیه و تحلیل گردید.



## یافته‌ها

در این بخش ابتدا به یافته‌های توصیفی در بخش ویژگی‌های ساختاری جمعیت مورد مطالعه مانند؛ توزیع سن جمعیت مورد مطالعه و جایگاه سازمانی آن‌ها پرداخته شده است.

جدول شماره ۱: نحوه توزیع سن جمعیت مورد مطالعه

میزان آشنایی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
سال ۲۵-۳۵	۳۶	۳۳	۳۲
سال ۳۵-۴۵	۲۹	۲۷	۵۹
۴۵ سال و بالاتر	۴۳	۴۰	۱۰۰
جمع	۱۰۸	۱۰۰	---

بنابراین، بر اساس جدول فوق، تقریباً  $۰/۶۷$  درصد پاسخ‌گویان، در دامنه سنی ۳۵-۴۵ سال و بالاتر قرار داشته و پاسخ‌های آن‌ها به پرسش‌های مطرح شده در این پژوهش، به‌عنوان مبنایی مفید در ارزیابی فرضیه‌های پژوهشی بیان شده، مورد تحلیل واقع گردیده است.

جدول شماره ۲: نحوه توزیع جایگاه سازمانی جمعیت مطالعه شده

جایگاه سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جایگاه کمتر از ۱۵	۶۰	۵۶	۶۵
جایگاه ۱۵، ۱۶، ۱۷	۳۸	۳۵	۹۹
جایگاه ۱۸ و بالاتر	۱۰	۹	۱۰۰
جمع	۱۰۸	۱۰۰	---

مطابق جدول فوق بیشتر پاسخ‌دهندگان در جایگاه‌های سازمانی کمتر از ۱۵ قرار دارند که در واقع  $۰/۵۶$  جمعیت مورد مطالعه را تشکیل می‌دهند.

جدول شماره‌ی (۳) آزمون کالموگروف اسمیرونوف مبنی بر نرمال بودن داده‌های سبک مدیریت رابطه‌مدار و مؤلفه‌های مربوط به آن

متغیر	تعداد نمونه	مقدار Z	سطح معناداری
سبک مدیریت رابطه‌مدار	۱۰۸	۱/۵۶	۰/۰۶۷
انگیزش شغلی	۱۰۸	۱/۴۶	۰/۰۵۶

با توجه به نتایج آزمون کالموگروف- اسمیرونوف در جدول (۳)، می‌توان اظهار نمود که متغیرهای سبک مدیریت رابطه‌مدار و انگیزش شغلی نرمال می‌باشند؛ زیرا سطح معناداری کلیه مقادیر Z در هریک از متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد ( $p > 0/05$ ). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل فرضیه‌های تحقیق می‌توان استفاده کرد.

فرضیه اصلی (۱) میانگین سبک مدیریت رابطه‌مدار رؤسای فرماندهی انتظامی شهرستان همدان از نظر کارکنان بالاتر از حد متوسط است.

جدول شماره‌ی (۴) بررسی سبک مدیریت رابطه‌مدار با استفاده از آزمون t تک‌گروهی

شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری ۱	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
سبک مدیریت رابطه‌مدار	۳/۱۶	۰/۶۹	۳	۵/۵۲	۲۴۳	**۰/۰۰۰۱
۳. فرضیه	اعتمادسازی مدیران	۳/۱۲	۰/۵۸	۳	۵/۳۲	**۰/۰۰۰۱
	خودکنترل خواهی	۳/۰۹	۰/۵۴	۳	۵/۱۵	۰/۱۳۶
	مشارکت‌جویی مدیران	۳/۱۴	۰/۶۴	۳	۵/۴۹	**۰/۰۰۰۱

\* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است

نتایج آزمون t تک‌گروهی در جدول (۴) نشان می‌دهد که میانگین سبک مدیریت رابطه‌مدار ۳/۱۶ با انحراف معیار ۰/۶۹ است که از میانگین آماری (۳) بزرگ‌تر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p < 0/01$ )؛ بنابراین با ۹۹٪ اطمینان

می توان گفت که از دیدگاه کارکنان میزان سبک مدیریت رابطه مدار بالاتر از حد متوسط (۳) است. همچنین میانگین و انحراف معیار هر یک از مؤلفه های سبک مدیریت رابطه مدار به شرح زیر است:

(۱) میانگین مؤلفه اعتمادسازی مدیران  $3/12$  با انحراف معیار  $0/58$  به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح  $0/01$  معنادار است؛ زیرا  $(p < 0/01)$ ؛ بنابراین با  $99\%$  اطمینان می توان گفت که میزان اعتمادسازی مدیران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

(۲) میانگین مؤلفه خودکنترل خواهی مدیران  $3/09$  با انحراف معیار  $0/54$  به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح  $0/01$  معنادار است؛ زیرا  $(p < 0/01)$ ؛ بنابراین با  $99\%$  اطمینان می توان گفت که میزان خودکنترل خواهی مدیران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

(۳) میانگین مؤلفه مشارکت جویی مدیران  $3/14$  با انحراف معیار  $0/64$  به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح  $0/01$  معنادار است؛ زیرا  $(p < 0/01)$ ؛ بنابراین، با  $99\%$  اطمینان می توان گفت که میزان مشارکت جویی مدیران بالاتر از حد متوسط (۳) است.

فرضیه اصلی (۲) میانگین انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان بالاتر از حد متوسط است.

جدول شماره ۵) بررسی میزان انگیزش شغلی با استفاده از آزمون t تک گروهی

شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماري ۱	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
انگیزش شغلی	۳/۴۲	۰/۷۱	۳	۱۱/۸۴	۲۴۳	**۰/۰۰۱

\* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۵) نشان می دهد، میانگین انگیزش شغلی ۳/۴۲ با انحراف معیار ۰/۷۱ است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است، زیرا ( $p < ۰/۰۱$ )؛ بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می توان گفت که میزان انگیزش شغلی کارکنان بالاتر از حد متوسط (۳) است.

فرضیه اصلی (۳) بین سبک مدیریت رابطه مدار با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۶) بررسی رابطه مدیریت رابطه مدار با انگیزش شغلی با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک مدیریت رابطه مدار	۱۰۸	۰/۳۶۱	**۰/۰۰۱

\* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

براساس نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جدول (۶)، بین سبک مدیریت رابطه مدار با انگیزش شغلی ( $p = ۰/۰۰۱$  و  $r = ۰/۰/۳۶۱$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ زیرا ( $p < ۰/۰۱$ ). بنابراین، با ۹۹٪ اطمینان می توان گفت که هرچه سبک مدیریت رابطه مدار بالاتر باشد، انگیزش شغلی کارکنان افزایش می یابد و بالعکس.

فرضیه فرعی (۱) بین اعتمادسازی مدیران با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۷) بررسی رابطه اعتمادسازی مدیران با انگیزش شغلی با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
رابطه اعتمادسازی مدیران	۱۰۸	۰/۳۶۸	**۰/۰۰۰۱

\* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جدول (۷)، بین اعتمادسازی مدیران با انگیزش شغلی ( $p=۰/۰۰۰۱$  و  $r=۰/۳۷۱$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ زیرا ( $p < ۰/۰۱$ ). بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می توان گفت که هرچه رابطه مدیران با مبنای اعتمادسازی باشد، انگیزش شغلی کارکنان افزایش می یابد و بالعکس. فرضیه فرعی (۲) بین مشارکت جویی مدیران با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۸) بررسی رابطه بین مشارکت جویی مدیران با انگیزش شغلی با استفاده از آزمون ضریب همبستگی

پیرسون

انگیزش شغلی	رابطه متغیرها
۰/۲۴۱	ضریب همبستگی
**۰/۰۰۰۱	سطح معناداری

بر اساس نتایج جدول (۸) بین مشارکت جویی مدیران با انگیزش شغلی ( $p=۰/۰۰۰۱$ ) و  $r = ۰/۲۲۳$  رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. زیرا ( $p < ۰/۰۱$ )؛ بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می توان گفت که با افزایش میزان مشارکت جویی از کارکنان، انگیزش شغلی آنان افزایش می یابد و بالعکس.

فرضیه فرعی (۳) بین خودکنترل خواهی با انگیزش شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۹) بررسی رابطه بین خودکنترل خواهی با انگیزش شغلی با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون

انگیزش شغلی	رابطه متغیرها	
۰/۲۵۸	ضریب همبستگی	خودکنترل خواهی
**۰/۰۰۰۱	سطح معناداری	

بر اساس نتایج جدول (۹) بین خودکنترل خواهی با انگیزش شغلی ( $p=0/0001$ ) و  $r=0/258$ ) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. زیرا ( $0/01$ )؛ بنابراین با  $99\%$  اطمینان می توان گفت که با افزایش میزان خودکنترل خواهی از کارکنان، انگیزش شغلی آنان افزایش می یابد و بالعکس.

### بحث و نتیجه گیری

موفقیت سازمان ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن ها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی و اثربخشی سازمان ها با کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی آن ها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر بجز از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان تحقق نمی یابد و لذا در پژوهش حاضر، تلاش گردید، تا مسأله اصلی را در یک مسیر کلی و عمومی مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. در واقع، ابتدا مسأله اصلی پژوهش به طور عمیق مورد تشریح و بررسی قرار گرفت و در ادامه بر اساس تجزیه و تحلیل صورت گرفته هر یک از عوامل سه گانه معرفی شده می توانند به طور معناداری بر انگیزش کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان مؤثر باشند، به طوری که مقایسه ضرایب همبستگی هر یک از این عوامل میزان تأثیرگذاری آن ها را اولویت بندی می کند که به ترتیب عبارتند از: ۱. اعتمادسازی مدیران، ۲. مشارکت جویی مدیران ۳. خودکنترل خواهی مدیران به طور مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان مؤثر هستند. که این نتایج به دست آمده با پژوهش های فلاح، قره باغی و هوشیار (۱۳۹۶)، مولایی (۱۳۹۵)،

خزعلی و جووری (۱۳۹۴)، احمدی و بذرافشان (۱۳۹۳)، خونگ (۲۰۱۶) و آرمسترانگ (۲۰۱۴) همسو می‌باشد. بنابراین، باتوجه به مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش و همچنین نتایجی که از تحلیل داده‌ها به دست آمد، از مهم‌ترین پیشنهادهای کاربردی که می‌توان در جهت سامان بخشیدن به رابطه بین سبک مدیریتی مدیران و انگیزش کارکنان به آن‌ها اشاره نمود عبارتند از:

- با توجه به اهمیت «اعتمادسازی مدیران» بر «انگیزش کارکنان» پیشنهاد می‌گردد بخشی از تصمیم‌های سازمانی در چهارچوب‌هایی از پیش تعیین شده در سطح پایین سازمان اتخاذ شود تا باعث افزایش حس اعتماد و تعلق به سازمان گردد.

- مدیران در جهت اعتمادسازی مورد تشویق قرار گیرند تا با استفاده از آن بتوان کارکنانی با انگیزه شغلی بهتر در اختیار سازمان قرارداد.

- باتوجه به اهمیت «اعتمادسازی مدیران» بر «انگیزش کارکنان» پیشنهاد می‌گردد از پاداش و تنبیه واقعی و یا بالقوه و بدون حب و بغض، برای ایجاد انگیزش بیشتر و عمیق‌تر در کارکنان استفاده گردد.

- با توجه به اهمیت «مشارکت جویی مدیران» بر «انگیزش کارکنان» پیشنهاد می‌گردد تعیین بخشی از خط مشی و تصمیم‌گیری‌های عمومی با هماهنگی، همکاری و استفاده از نقطه نظرات کارکنان در سطوح پایین‌تر سازمان نیز انجام گیرد.

- با آموزش و مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارت‌های شغلی زمینه مشارکت بهتر آنان در تصمیم‌گیری‌های عمومی سازمان فراهم گردد.

- فرماندهان و مدیران ضمن تقسیم وظایف و تفویض اختیارات لازم در حوزه کاری به کارکنان، همزمان مسؤولیت‌های نهایی را حفظ کنند.

- تقویت عزت نفس و ارزش‌های ایمانی در بین کارکنان از طریق عمل کردن خود مدیران و فرماندهان به این ارزش‌ها و الگو بودن نسبت به انجام صحیح آن‌ها.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- استونر، استیفون پی. (۱۳۹۳)، مدیریت: سازماندهی، رهبری، کنترل، ترجمه سید مهدی اعرابی و علی پارسائیان، تهران: انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۲)، رفتار سازمانی، چاپ شانزدهم، تهران: انتشارات مروارید.
- احمدی، علیرضا. (۱۳۹۱)، شعب رهبری - انگیزش، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، انتشارات سمت.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۷۵)، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: نشر میدان
- بلانچارد، کنت و هرسی، پال. (۱۳۷۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۰)، اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- مارشال، ریوجان. (۱۹۹۹)، انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی سیدمحمدی، تهران: انتشارات ویرایش.
- محمدی، علی. (۱۳۹۵)، بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و توانمند سازی کارکنان ستاد انتظامی استان همدان، تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
- مقیم، محمد. (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات ترمه.
- Armstrong, M and Baron, A(2002)Strategic HRM: The route to improved business performance, chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Armstrong, Michael (2014). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan page,4 th Ed.
- Barney ,J,B.(1991).Firm resources & sustained competitive advenetege .journal of management ,17(2)99-120.
- Bamberger, P. & Meshowlam, L. (2000).”Human Resources strategy: Formulation, Implementation and Impact”, London : Sage Publication Inc.4-Ber.,.
- daft, S, & Menguc, B. (2002)« The employee – organization relationship , organizational citizenship behaviors, and superior service quality»,Journal of retailing, 20,(78) 131-146.



khong,L.(2007)." Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees",The leadership quarterly, 8(18),49-68.

Washington.r.r.sutton.c.d.and field.h.s(2006)."individual difference in servant leadership: The roles of values and personality",The Leadership and Organization Development Journal retailing retailing,Vol.27 No.8(30),700-716.

Washington.,R.R.(2007)."Empirical relationship amongservant, transformational and transactional leadership:similarities, difference and correlation with job satisfaction and organizational commitment ", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy,auburn university.

