

## بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی (مورد پژوهش: مراکز پژوهشی دینی استان قم)

علی باقی نصرآبادی

استادیار، عضو هیئت علمی گروه مدیریت پژوهشگاه امام صادق(ع)

bagi1341@gmail.com

جابر میرزا پوری

دکترای جامعه‌شناسی و پژوهشگر گروه علوم اجتماعی پژوهشگاه امام صادق(ع)

mirzapouri\_j@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی تدوین شده است. این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال محوری است که چگونه انواع سبک مدیریتی بر انگیزش کارکنان یک سازمان تأثیر می‌گذارد؟

**روش پژوهش:** از روش پیمایش<sup>۱</sup> با جمعیت نمونه ۲۰۰ نفری از پژوهشگران مراکز پژوهشی دینی استان قم، برای بررسی موضوع استفاده شده است. روائی<sup>۲</sup> و پایایی<sup>۳</sup> پرسش‌نامه به ترتیب با اعتبار صوری و آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفته است. از آماره‌های توصیفی و استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** تحلیل و بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک مدیریتی با سه مؤلفه نوآوری، تعهد و شناخت محیطی بر انگیزش سازمانی با چهار مؤلفه رضایت، امنیت، مشارکت و نگرش تأثیرگذار است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که با ارتقاء مؤلفه‌های سبک مدیریت در سازمان بر میزان انگیزش سازمانی کارکنان افزوده می‌شود. سبک مدیریتی با تأثیر بر فرهنگ سازمانی موجب حاکمیت نوع خاصی از رویه‌ها و رفتارهای سازمانی در سازمان، قادر به افزایش رضایت شغلی، امنیت شغلی، مشارکت با همکاران و نگرش مثبت نسبت به سازمان می‌گردد.

**واژگان کلیدی:** سبک مدیریت، انگیزه سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

امروزه مدیریت در محیط‌های مختلف اجتماعی به عنوان یکی از مقوله‌های مهم مورد توجه است. بسیاری اصلاح اجتماعی را وابسته به اصلاح سبک مدیریتی می‌دانند و بهینه‌سازی و اصلاح مستمر سبک مدیریت را در اولویت کاری خود قرار می‌دهند. صاحب نظران علم مدیریت، معتقدند که مدیران باید یاد بگیرند تا با به کارگیری سبک مناسب مدیریتی، محیط سازمانی خود را برای یادگیری، رشد و تکامل افراد فراهم کنند. به همین دلیل می‌توان اذعان کرد که در دنیای شگفت انگیز و رو به پیشرفت امروز، یکی از مسائلی که مد نظر متخصصان و صاحب نظران، سبک‌های رهبری مدیران است. اغلب سبک‌های رهبری مدیران به باورها، ارزشها و شخصیت مدیر بستگی دارد که در بسیاری موارد به دلیل باورهای متفاوت، نتایج و آثار متفاوت در سازمان‌ها نمود پیدا می‌کند. در برخی سازمان‌ها، رابطه خوب مدیر با کارکنان می‌شود و در بعضی سازمان‌ها این رابطه با مشکلاتی همراه است. پی بردن به کیفیت سبک‌های رهبری مدیران، به منظور خنثی‌سازی و از بین بردن کاستی‌ها و نیز کیفیت بخشی به اخلاق حرفه‌ای کارکنان، نیاز به انجام پژوهش در این موضوعات را آشکار می‌سازد.

به طور کلی، درک انگیزش انسان به عنوان موضوعی پیچیده در سازمان‌ها طی سالهای اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است، تا حدود دهه ۱۹۵۰، سطح دانش و پژوهش در این قلمرو به کوشش‌های کلاسیک محدود می‌شد که در نظر داشتند تعمیم‌های نظری بر پایه‌های پژوهشی پراکنده ارائه نمایند. لکن از اوایل دهه ۱۹۶۰ مسایل انگیزشی در سازمان‌ها فکر اندیشمندان را هر چه بیشتر به خود جلب کرده و در دوره‌های دیگر این مفهوم بسط گردید. هر چند که این کوشش‌ها امیدوار کننده و باعث اعتلای دانش در موضوع مدیریت انگیزش مهم

است، اما فرآیندها و عوامل مربوط به انگیزش هنوز دقیقاً شناخته نشده است. با وجود این، آگاهی از نقش عوامل انگیزشی به عملکرد اخلاقی سازمان‌ها و نهادینه کردن اخلاق، به کارکنانی با انگیزه نیاز دارد.

همین امر باعث اهمیت موضوع تأثیر سبک مدیریت بر کیفیت بخشی به اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها شده است. درست است که مدیر، وظیفه حفظ نظم و ایجاد قانون اجرای مقررات را بر عهده دارد، لکن چگونگی ایجاد نظم بسیار مهم است که باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان و در نهایت افزایش حاکمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌شود. در سازمان‌های ایران، بخش عظیمی از امور توسط عامل نیروی انسانی به انجام می‌رسد. لذا با مدیریت صحیح می‌توان به افزایش اعتماد اجتماعی، تعهد سازمانی کارکنان کمک قابل توجهی کرد.

کیفیت بخشی به اخلاق حرفه‌ای و اصول ناشی از آن یکی از عناصر در مرحله انتقالی هر تغییر در سازمان است. خلق سبک مناسب مدیریت بر نیروی انسانی، در نهایت در مرحله انتقال و تحول سازمان بسیار اثرگذار است. با توجه به سبک‌های رایج مدیریتی در سازمان‌ها، همواره این مسئله برای محقق وجود دارد که کدام سبک مدیریتی می‌تواند با کیفیت بخشی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها همراه باشد و تأثیر کدام سبک مدیریتی می‌تواند بر توانمندسازی و تعهد کارکنان بیشتر باشد.

با توجه به تنیدگی و روابط متقابل میان اعضای یک سازمان و همچنین روابط تعاطی میان مدیران و کارکنان، این مسئله مطرح می‌گردد که مدیران در سازمان چه نقشی را در ارتباط با انگیزش سازمانی ایفا می‌نمایند؟ چگونه مدیران با اتخاذ سبک‌های مدیریتی مختلف قادرند تا بر انگیزش شغلی و سازمانی کارکنان تأثیر بگذارند؟ آیا ارتباطی میان تنوع سبک مدیریتی و انگیزش سازمانی وجود دارد؟ این ارتباط چگونه و بر

## ۲-۲. انگیزش سازمانی

مجموعه عواملی از پاداش و تشویق‌ها که مدیران در سازمان به شکل‌های مختلف در عملکرد مدیریتی خود اعمال می‌کنند تا سازمان را با نشاط و پویا سازند. (مورهد و گریفین، ۱۳۷۵: ۱۳۴) متغیر انگیزش سازمانی در تحقیق حاضر با گویه‌های رضایت از شغل، برخورداری از امنیت شغلی، دریافت پاداش به خاطر عملکرد مفید، اهمیت و نقش شغل، سهمیم بودن در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های سازمان سنجش‌پذیر گردیده است. مؤلفه‌های انگیزش سازمانی در جدول شماره دو آمده است؛

جدول شماره ۲: ابعاد انگیزش سازمانی

متغیر	مؤلفه
انگیزش سازمانی	رضایت شغلی
	امنیت شغلی
	تناسب میان عملکرد و جبران خدمات
	نگرش شغلی
درجه مشارکت در سیاست‌گذاری	

## ۳. مبانی نظری

رفتار مدیران با زیردستان از مسائل بسیار مهم در مدیریت است. مدیران موفق در اعمال سبک مدیریتی خود و نحوه سلوک با دیگران نیازمند مهارت‌های انسانی و ادراکی است، زیرا اعمال مدیریتی اثربخش به مهارت انسانی بیشتر نیازمند است. در سبک‌ها و روش‌های برخورد مدیران با زیردستان، تقسیم بندی‌های گوناگونی ارائه شده است. اما از مجموع نظریات چنین فهمیده می‌شود که به طور کلی رفتار مدیران با زیردستان در چند دسته قابل مقایسه و تقسیم می‌باشد. نظیر اصطلاحات «سبک رهبری وظیفه‌گرا، کارگرا یا تولیدگرا» که در برابر اصطلاحات «سبک رهبری انسان‌گرا، کارمندگرا، یا رابطه‌گرا» به کار می‌روند. همچنین با اصطلاحات «رهبری آمرانه،

اساس واسطه‌گری چه متغیرهای دیگری شکل می‌گیرد؟ این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این مسئله مهم است که تأثیر سبک مدیریتی بر انگیزش سازمانی چیست؟ برای پاسخ‌گویی به این سؤال ابتدا به تعریف مفاهیم سپس بررسی تئوری‌های مرتبط با سبک مدیریتی و انگیزش سازمانی پرداخته خواهد شد.

## ۲. تعریف مفهومی و عملیاتی

دو مفهوم سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیرهای اصلی پژوهش مورد بررسی تعریف مفهومی و عملیاتی خواهند شد.

## ۲-۱. سبک مدیریتی

منظور از سبک مدیریتی اشاره به نحوه سلوک و الگوهای رفتاری مدیر است که در جریان کار و فعالیت سازمانی پیوسته بروز می‌کند و کارکنان به موجب آن او را می‌شناسند. سبک یا شخصیت مدیر، طی زمان از طریق تحصیل، کارورزی، تجربه شکل می‌گیرد و بر حسب ادراکات خود یا ادراکات دیگران تعریف می‌شود. (خاکسار، ۱۳۸۹: ۳۲) سبک مدیریت در این پژوهش با مؤلفه‌هایی نظیر تعهد سازمانی، نوآوری و محیط‌شناسی مورد سنجش قرار گرفته است. شاخصه‌ها و سنجش‌های سبک مدیریت در جدول شماره یک آمده است؛

جدول ۱: شاخصه‌ها و سنجش‌های سبک مدیریت

متغیر	مؤلفه
سبک مدیریت	حمایت از کارکنان دانشی
	تجزیه و تحلیل مسائل، متغیرها و محرک‌های محیطی سازمان
	حمایت از خلاقیت و نوآوری
	وجود روحیه نقد‌پذیری

### ۳-۱. سبک مدیریت از دیدگاه لیکرت

یکی از معروفترین سبک مدیریت مربوط به لیکرت<sup>۴</sup> روانشناس آمریکایی است که از سال ۱۹۴۶ فعالیت‌هایی تحقیقاتی خود را از دانشگاه میشیگان شروع کرد که با سعی و تلاش فراوان خود توانست اطلاعات زیادی را از سازمان‌های مختلف جمع‌آوری کند و پس از بررسی لازم، نتایج را در اولین اثر خود به نام «الگوهای جدید مدیریت»<sup>۵</sup> منتشر کرد. لیکرت نتایج کار مدیران را برای تعیین اثربخشی سازمان در سه متغیر مشخص کرد:

الف. متغیرهای علتی: متغیرهای مستقلی که قابل تغییر است، مانند خط مشی‌ها و تصمیمات مدیریتی که هنگام کار در سازمان مشهود است.

ب. متغیرهای میانجی: به زعم لیکرت متغیرهای میانجی، متغیری است که تحت تأثیر متغیرهای علتی قرار می‌گیرد و بیشتر در وضعیت جاری سازمان محسوس است، مثل منابع انسانی در سازمان.

ج. متغیرهای بازده یا غایتی: برعکس متغیرهای علتی، این متغیرها به تمام آن عواملی وابسته است که در نهایت باعث می‌شود در مورد آن سازمان قضاوت کرد.

لیکرت با توجه به یافته‌های خود، چهار سبک مدیریت را در دومین اثر خود تحت عنوان «سازمان انسانی» در سال ۱۹۶۷ ارائه کرد که در ادامه به شرح مختصر آنها پرداخته خواهد شد:

### ۳-۲-۱. سبک آمرانه

در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است، مدیر به زیردستان خود اعتماد ندارد و روابط مدیر و زیردستان برترس و ارباب استوار است. بنابراین چنین سیستمی فضای ترس ناشی از تهدید و ارباب و تنبیه به تمام سطوح سازمان حاکم و مستولی می‌گردد و کمتر

رهبری حمایتی، رهبری مشارکتی و رهبری تفویضی» قابل مقایسه اند. (رضائیان، ۱۳۸۵: ۴۳۸)

بسیاری از صاحب نظران مدیریت بر این باورند که سبک رهبری مدیر تحت تأثیر نحوه نگرش وی به نقش خود و کارکنانش قرار دارد. به عنوان مثال اگر او کارکنان را افرادی تحت امر خود بداند احتمالاً از سبکی آمرانه و محافظه کار استفاده می‌کند، در حالی که اگر کارکنان را همکاران خود به شمار آورد و چنین فرض کند که او فقط مسئولیت بیشتری در مقایسه با کارکنان خود بر عهده دارد، ممکن است از سبک‌های مشارکتی و لیبرال استفاده کند. مدیران معمولاً از سبک‌هایی استفاده می‌کنند که با ویژگی‌های شخصیتی خودشان تناسب بیشتری دارد. (همان: ۴۳۸)

شناسایی رفتار فرد در سازمان و پی بردن به مبانی رفتار و در نتیجه انگیزش وی از حیاتی‌ترین و مشکل‌ترین وظایف مدیر است. به عقیده گروهی از صاحب نظران اجزای تشکیل دهنده انگیزش عبارتند از:

- جهت و سیر رفتار فرد، یا سلوکی که وی از میان نحوه عمل‌های مختلف بر می‌گزیند.

- شدت و وسعت پاسخ و واکنش فرد پس از انتخاب شیوه عمل مورد نظر.

- تداوم رفتار، یا مدت زمانی که شخص به رفتار ادامه می‌دهد. (کوکلان، ۱۳۵۸: ۱۱۷)

توجه به این نکته حائز اهمیت است که رضایت کاری الزاماً در همه موارد مترادف و همراه انگیزش نیست، زیرا تحت شرایطی ممکن است افراد ناراضی از نظر سطح بازده، بسیار مولد باشند یا کارکنان راضی چندان پرکار و سخت کوش نباشند. (همان: ۱۴۳) در ادامه به بررسی رویکرد اسلامی و دیدگاه‌های نظری اندیشمندان غربی در رابطه با سبک مدیریت و انگیزش سازمانی پرداخته خواهد شد؛

هستند. در این سبک، اساس مدیریت بر اعتماد و اطمینان نسبی مدیران نسبت به زیردستان قرار دارد. در این سیستم زیردستان برای بیان عقاید خود و طرح موضوعات با مدیران از آزادی برخوردارند. به طور کلی اعمال سیاست‌های کلان بر عهده مدیران است، ولی تصمیمات خاصی که از اهمیت چندانی برخوردار نیست به وسیله سطوح پایین گرفته می‌شود. (همان: ۱۲۹) در این سبک، زیردستان توانایی ندارند، اما کوشش می‌کنند، دارای انگیزه هستند و تا زمانی که رهبر کنار آنان است یا هدایتشان می‌کند، مطمئن بوده و نگرانی ندارند. (قوامی، ۱۳۹۰: ۴۴۳)

#### ۳-۲-۴. سبک مشارکتی

نسبت به بقیه سبک‌ها تمام تصمیمات به طور مشارکتی انجام می‌شود. در این سبک، اطمینان و اعتماد به رؤسایان در حد کمال است و رابطه صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار می‌باشد. در این سبک، تصمیم‌گیریها کاملاً مشارکتی است و گروه‌های رسمی و غیر رسمی با هم در آمیخته‌اند. (نبوی، ۱۳۷۲: ۱۵۰)

در این سیستم به سبب وجود اعتماد متقابل و صداقت بین طرفین سلیقه‌های مختلف و دیدگاه‌های مختلف با مسالمت و صمیمیت هماهنگ می‌شود و کارکنان انگیزه لازم را برای وظایف خود به دست می‌آورند و با شوق و رغبت به مسئولیت‌های خود می‌پردازند. یکی از ایرادهای وارد بر این سیستم، عدم تخصص کارکنان در امور مورد مشورت و مداخله آنان است. (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۲: ۱۳۰)

#### ۳-۲-۳. عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه در سازمان

همه اعمال و رفتار انسان بر مبنای نوعی انگیزه صورت می‌گیرند. انگیزه در واقع، علت رفتار انسان است و انسان هیچ کاری را بدون دلیل و انگیزه انجام

نشانی از تشویق و پاداش نیز به چشم می‌خورد. از آنجا که فقط اراده و خواست مدیر عامل برقراری ارتباط و کارکنان است، انگیزه لازم برای پذیرش پیامهایی نیست که از جایگاه مدیریت به صورت امریه و دستور به زیردستان صادر می‌شود. بدون تردید چون این تصمیمات که به صورت دستور به رده‌های پایین سازمان ابلاغ می‌گردد، نمی‌تواند حتی در حد قابل قبولی، صحیح، به موقع و سنجیده باشد، در این سیستم کنترل و اراده سازمان به شکل هدایت مطلق از رأس و بالاترین سطح و ابلاغ و اخطار به زیردستان صورت می‌پذیرد. (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۲: ۱۲۸)

مدیرانی که از سبک آمرانه پیروی می‌کنند در الگوی رفتار ارتباطی خود با کارکنان از سبک سلطه‌گری و روحیه ناشی از آن برخوردارند و دیگران را ابزاری برای رسیدن به هدف خود قرار میدهند و این مهارگری و فریب را زرنگی می‌پندارند. این الگو گرچه برای چنین مدیرانی ممکن است برد به حساب آیند (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۸: ۱۱۰) لکن در بلند مدت باخت خواهد بود. (فرامرز قراملکی و نوچه فلاح، ۱۳۸۶: ۷۶)

#### ۳-۲-۲. سبک خیرخواهانه

کمی اعتماد به زیردستان در مقایسه با سبک آمرانه وجود دارد. انگیزه با پاداش کمی، ترس و تنبیه عامل اصلی رهبری است. در این سبک وضعی شبیه به رابطه ارباب و رعیت وجود دارد. مدیر تلاش می‌کند که کارکنان خود را متکی به خود و تحت حمایت خود قرار دهد و در واقع به آنان اعتماد و اطمینان پیدا کند که تحت حمایت وی هستند. (همان: ۱۲۹)

#### ۳-۲-۳. سبک مشورتی

مدیریت، مشاوره‌ای است که نسبت به سبک خیرخواهانه، زیردستان بیشتر در تصمیمات دخیل

برشمارند. این انگیزش باید بر مدار ایمان به خدا و تلاش برای جلب رضایت او باشد؛ اگرچه تقویت انگیزه‌های مادی مانند تنزل یا ارتقای جایگاه شغلی کارمندان از سوی مسئولان، آن هم برای حاکمیت شایسته سالاری، می‌تواند از انگیزه‌های بعدی در یک سازمان باشد. پس تقویت انگیزه‌های معنوی در پرتو آموزه‌های دینی که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد، یکی از مؤلفه‌های اخلاق ارزشی است که باید در سازمان جریان یابد. خداوند تبارک و تعالی نیز برای هدایت انسان‌ها، در قرآن کریم از ایجاد انگیزه استفاده کرده، مؤمنان را به انجام وظایف بندگی ترغیب می‌کند.

(رک. توبه/ ۱۱۱؛ صف/ ۱۴ - ۱۲)

بدیهی است اگر پرسنل یک سازمان از انگیزه قوی برخوردار نباشند، خمودی، کم‌کاری، دوباره کاری، تأخیر در پروژه‌ها و کارهای در دست اقدام و نهایتاً ضرر و زیان در سازمان رخ می‌نماید. اما در مقابل اگر انگیزه‌ها قوی باشد، شاهد بروز و ظهور خلاقیت، هوش، استعداد و نیز پیشرفت در امور خواهیم بود. با توجه به شرایط موجود در سازمان‌ها، برای ایجاد انگیزه، می‌توان از عوامل مؤثر زیر که مورد تأیید دین نیز می‌باشد، کمک گرفت:

#### هدف داشتن

رفتار انسان بر مبنای دو عامل هدف و انگیزه صورت می‌پذیرد. همچنان که کارکنان توانایی خود را در راه رسیدن به اهداف افزایش می‌دهند، مقتضی است که مدیر با ارزشیابی مجدد، محیطی فراهم کند که موجب هماهنگی و توافق مستمر اهداف و موجد فرصتی برای رشد و پرورش باشد. بنابر این، در صورتی که هدف‌ها برای فرد، سازمان و جامعه، محترم و مورد قبول باشد، انرژی و انگیزه برای انجام کار و نوآوری بی‌پایین می‌شود. (علی آبادی، ۱۳۷۷: ۱۷۱)

نگاه به آینده و هدف مند بودن مدیریت امری است که

نمی‌دهد. انگیزه عبارت است از علل و عواملی است که به هر نحوی در انسان علاقه و آمادگی بیشتری برای انجام کار ایجاد می‌کند. انگیزه به انسان دلگرمی، علاقه، روحیه، نشاط، پشتکار، تجربه، حس تکلیف، خلاقیت، امید و اطمینان می‌دهد و به او کمک می‌کند تا بر مشکلاتش فائق آید یا از مشکلات نهراسد. ایجاد انگیزه و علاقه برای انجام کار، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر هر سازمان است. روش‌های ایجاد انگیزه متفاوت است. در هر زمان یا مکان، بر اساس شرایط و ویژگی‌های موجود باید از روش‌های خاصی استفاده کرد.

در یک نگاه کلی، انگیزه‌ها می‌توانند مادی یا معنوی باشند. (مکارم شیرازی، ۱۳۶۸: ۷۰) انگیزه‌های مادی مانند تصور رسیدن به یک مقام و منصب و فعالیت برای رسیدن به آن مقام و یا انگیزه کسب رفاه مادی و انگیزه معنوی هم مانند انگیزه نیل به معرفت خداوند و کسب رضا و رضوان الهی. از نظر اسلام، اگر انگیزه‌های معنوی تقویت شود، انگیزه‌های مادی هم پیرو آن، رنگ و بوی معنوی می‌گیرد. یعنی کسب نسبی رفاه مادی جزو انگیزه‌های ارزشی می‌شود چون نسبت فرد، فراهم‌سازی بستری مناسب برای بندگی خداوند است. در کشورهای غربی، راه‌های ایجاد انگیزه را بیشتر بر اساس نیازهای مادی انسان بنا می‌گذارند و از تأثیر عواملی چون پول، شهرت، قدرت و... استفاده می‌کنند. در یک جامعه اسلامی، مهم‌ترین عامل ایجاد انگیزه معنوی مبنی بر اعتقادات، شعایر و اهداف اسلامی است و عوامل مادی، تأثیر پیرامونی دارد. اسلام و اهداف اسلامی و الهی، منبع پایان ناپذیری برای ایجاد انگیزه است. (علی آبادی، ۱۳۷۷: ۱۷۰-۱۶۹)

بنابراین، بر مسئولان سازمان، لازم است که مسأله ایجاد انگیزش را جدی گرفته، آن را یک حرکت نیرومند درونی در جهت تحقق آرمان‌های سازمان

برای تلاش و کوشش در جهت دستیابی به اهداف سازمان دارد. وقتی کارکنان احساس کنند که مدیران سازمان قدردان تلاش‌های آنان بوده و در وقت گرفتاری پشتیبان شان هستند، با دل گرمی و انگیزه بیشتری در سازمان کار می‌کنند و حداکثر تلاش خود را برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان به کار خواهند گرفت. (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۲: ۳۷)

### خوش رفتاری

این صفت مدیر افزون بر اینکه در روند موفقیت امور، تأثیر دارد و خلل ناشی از کدورت‌ها را رفع می‌نماید، موجب خوشنودی خداوند نیز می‌شود. از نگاه متون دینی رفتار خوش مدیر با زیردستان می‌تواند در اعمالی نمود یابد که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

#### الف. تواضع:

تواضع عبارت است از اینکه انسان خود را برتر از دیگران نداند و برای خود امتیازی قائل نشود غیر آنکه مسئولیت بیشتری دارد. خداوند بندگان خاص خود را کسانی معرفی کرده است که در روی زمین با تواضع راه می‌روند. (فرقان/ ۶۳) این صفت برای همگان پسندیده است اما برای مدیران، پسندیده‌تر است. چنانکه خدای تعالی به پیامبر خود امر کرده است که در برابر پیروان با ایمانت، پر و بال تواضع را بگستران. (شعراء/ ۲۱۵)

از جمله مصداق‌های تواضع مدیر این که افراد سازمان باید بتوانند بدون هیچ مانعی به حضور مدیر برسند مسائل خود را با او در میان بگذارند، مدیری که به دلیل خود برتر بینی، با افراد زیر دست تماس حاصل نکند و خود را از آنها پنهان کند و یا مانع از تماس افراد با خود شود، از انگیزه افراد می‌کاهد. لذا برقراری روابط نزدیک و بودن تشریفات زائد میان مدیر و کارکنان یک سازمان از خصوصیات اخلاقی و

در روایات معصومان (ع) سفارش شده است. چنانکه مردی خدمت رسول الله (ص) رسید و درخواست اندرز کرد. در پاسخ پیامبر (ص) فرمود: به تو توصیه می‌کنم هرگاه به کاری همت می‌گماری به عاقبت آن بیندیش اگر مایه رشد و سعادت یافتی پیگیری کن و اگر موجب گمراهی و انحطاط تشخیص دادی از آن صرفنظر بنما. (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۸: ۱۵۰)

### دلجویی و رسیدگی به کارکنان

کارکنان سازمانها و نهادها، همانند دیگر افراد جامعه، در زندگی روزمره خود با مشکلات و تنگناهایی دست به گریبان خواهند شد که حل و فصل برخی از آنها نیاز به مساعدت فکری و مادی دیگران دارد، و بی‌تردید در این گونه موارد انتظار دارند که سازمان و مدیران خود را در مشکلات به آنها کمک کنند.

علی (ع) در باره شیوه مدیریت و رهبری خطاب به مالک اشتر چنین می‌نویسد: درشتی و دلتنگی صاحبان حاجت را تحمل کن و از تندی و تکبر دوری نما... و آنچه را به حاجتمندان می‌دهی با خوشرویی بده و اگر حاجتشان را هم برآورده نمی‌کنی، با مهربانی از آنان عذرخواهی کن. (شریف الرضی، ۱۴۱۴: نامه ۵۳)

بنابراین، گاه شرایطی پیش می‌آید که لازم است مدیران نسبت به امور کارکنان و دلجویی از آنان و کمک بر حل مشکلات آنها همت گمارند. بازتاب این صمیمیت مدیر نسبت به کارمندان، رفع بسیاری از دشواری‌های محیط کار خواهد بود. چنانکه امیر مؤمنان علی (ع) در این باره می‌فرماید: صمیمیت، سختی‌ها را آسان و راه‌های دشوار را ساده می‌سازد. (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۲۴۴)

توجه و رسیدگی به امور کارکنان از زیردستان خود، تأثیر شگرفی در روحیه آنها و افزایش انگیزه آنان

ضرورت‌های اساسی مدیریت است. عدم موفقیت در برقراری چنین ارتباطی، آن‌هم به جهت تکبر داشتن مدیر، مانع از پیشبرد کار سازمانی است.

ب. محبت:

یکی دیگر از مصداق‌های رفتار خوش مدیران، محبت نسبت به کارکنان است. خداوند از ویژگی مؤمنان نسبت به یکدیگر با عبارت «رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ» (فتح / ۲۹) یاد کرده است. مهر و محبت در محیط سازمان، فضای دوستی و همکاری را افزایش می‌دهد و مشکلات اداری ناشی از قهر و کینه را از سازمان برطرف می‌کند. امام صادق علیه‌السلام فرمود: دوستی مرد [باایمان] نسبت به برادر [مؤمن] خود، از محبت و دوستی او به دینش است. (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۶۶، ۲۳۷)

مدیران جامعه اسلامی نسبت به همه نیروهای تحت امر خود باید دوستی و مهر بورزند. حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: قلبت را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن، نسبت به آنان همچون حیوان درنده‌ای مباش که خوردن آنان را غنیمت می‌شمارد. (شریف الرضی، ۱۴۱۴: نامه ۵۳)

محبت و دوستی بهترین راه و روش برخورد با زیردستان است. هر قدر این روش بیشتر مد نظر باشد، موفقیت‌ها زیادتر، انجام کارها راحت‌تر و اخلاقیات نیروها بیشتر است. مدیر موفق کسی است که افراد، او را صمیمانه دوست بدارند. در فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر در این باره آمده است: پس در کارشان چنان اندیشه کن و پیگیری نما که پدر و مادر درباره فرزند خویش. (شریف الرضی، ۱۴۱۴: نامه ۵۳)

#### مقابله با تملق و چاپلوسی

از دیگر ارزش‌های اخلاقی مدیر، نپذیرفتن تملق و

چاپلوسی از سوی برخی کارمندان است. این دو واژه مترادفند و به معنای سخن گفتن یا انجام دادن عملی به دروغ و ریا و خودنمایی است. در واقع تملق گفتن یعنی گفتن نیکی‌هایی که در شخص نیست. (دهخدا، ۱۳۷۳: ج ۴، ۶۱۲۰ و ج ۵، ۶۹۸۹) این صفت از طرف علی (ع) نکوهش شده (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۶۶) از این‌رو، در فرهنگ اسلامی سفارش شده است که ستایش یا نکوهش دیگران باید متعادل و براساس حقیقت باشد (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۷۰، ۲۹۵)

صفت تملق و چاپلوسی، پیامدهای منفی در محیط کار دارد و انگیزه آن‌هم، رسیدن به جاه، مقام و پاداش است. لذا ضروری است مدیران با ابراز ناخشنودی از آن، زیردستان خود را از این صفت پرهیز دهند؛ چرا که ترویج صفت تملق‌گویی در یک سازمان، موجب از بین رفتن روحیه صداقت و درستکاری، رسیدن افراد ناشایست به موقعیت‌های شغلی مهم، از بین رفتن حق کارمندان صادق و بی‌آلایش و از همه بدتر، فریب و غرور کاذب برای مدیران است. حضرت علی علیه‌السلام فرمود:

نادان‌ترین مردم کسی است که به گفتار مداح تملق فریب بخورد. آن که زشت را برای او به زیبایی بپاراید و پند و نصیحت را در نزدش زشت جلوه دهد. (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۷۴)

#### معاشرت با افراد در سازمان

برقراری روابط نزدیک میان مدیر و کارکنان یک سازمان از خصوصیات اخلاقی و ضرورت‌های اساسی مدیریت است. نقش مدیر و کارکنان در سازمان مانند نقش تار و پود در قطعه‌ای پارچه است. چنانچه این دو سری رشته نخ به طور کامل با یکدیگر ترکیب نشوند، پارچه پدید نمی‌آید. لذا روابط بین مدیر و کارکنان باید چنان گرم و نزدیک باشد که فرمان مدیر به عنوان فرمان پدر به فرزند و فرمانبرداری افراد به عنوان



### جلب رضایت کارکنان

وجود اشتیاق، بهترین انگیزه برای شروع هر کار است. اگر انسان کار و سازمان خودش را دوست داشته باشد در آن موفق است و روی دیگران نیز اثر مثبت می‌گذارد. در این حالت است که حس تعلق و تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان تحقق می‌یابد. (علی آبادی، ۱۳۷۷: ۱۰۷-۱۰۶) تعهد سازمانی<sup>۶</sup>، در واقع وفاداری کارکنان به اهداف، اصول و ارزش‌های سازمانی است. تعهد سازمانی از نگرش و احساس‌های کارکنان درباره کل سازمان پدید می‌آید و با رضایت شغلی همبستگی دارد. (ریجو، ۱۳۸۳: ۲۳۵) یعنی عملکرد شغلی کسانی که تعهد سازمانی دارند، به نسبت آنهایی که چنین تعهدی ندارند، بالاتر است. (ساعتچی، ۱۳۸۰: ۳۴)

بنابراین، هرچه رضایت شغلی بیشتر باشد، تعهد سازمانی هم افزایش می‌یابد و به دنبال آن عملکرد شغلی بهبود می‌یابد و در نتیجه، بهره‌وری بالا می‌رود. میزان کار مفید افراد در کارشان بستگی به علاقه مندی آنان به سازمان و اهداف آن دارد. میزان دلبستگی افراد به سازمان هم بستگی به نگرش سازمان به افراد دارد. اگر سازمان می‌خواهد به اهداف خود دست یابد، باید ثابت کند که اگر افراد تلاش نمایند، پاداش کافی دریافت می‌کنند. عامل دلبستگی و تعلق هر فرد به شغلش، قبل از هر چیز نتیجه طبیعی نحوه برخورد سازمان و مدیریت با اوست. (باقی نصرآبادی، ۱۳۸۹: ۴۰) علی (ع) برخی از علل ناکامی دولت‌ها و مدیریت‌ها را به خوبی نام برده که عبارتند از ضایع کردن یا کنار گذاشتن مسائل اساسی و اصول، پرداختن به مسائل حاشیه‌ای، بر مسند قدرت نشاندن فرومایگان و نابخردان، و کنار گذاشتن شایستگان و دلسوزان. (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۳۴۲)

اطاعت فرزند از پدر تلقی شود. عدم موفقیت در برقراری چنین ارتباطی، مانع از پیشبرد کار سازمانی است، چنان که وقتی مسئولان ژاپن دلیل شکست راه آهن دولتی آن کشور را بررسی می‌کردند به این نتیجه رسیدند که شرکت در برقراری ارتباط با کارگزاران، موفق نبود. (ایمایی، ۱۳۷۳: ۲۲۷)

از جمله رفتارهای تعاملی صحیح انجام مشورت با کارکنان خصوصاً قشر با تجربه آنان است. قرآن نیز بر این صفت تأکید دارد. (شوری / ۳۸) آنچه مسلم است به دلیل گستردگی موضوع‌ها و پیچیدگی مسائل و نیز گستردگی اطلاعات، هیچ کس به تنهایی قادر به بررسی و شناخت همه مسائل و به دست آوردن همه اطلاعات لازم در امور اداری و نیز شناسایی جنبه‌های مختلف آن کار نیست؛ در نتیجه نمی‌توان درست و منطقی تصمیم‌گیری کرد، مگر آنکه مدیر در تعامل صحیح با همکاران خود بوده، از راهنمایی دیگران بهره‌برد. امام علی علیه‌السلام در همین باره فرمود: مشورت کردن، اندیشه‌های درست دیگران را برای تو کسب می‌کند. (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۱)

ثمره ارتباط منطقی با کارگزاران در امور سازمان، بهره‌برداری از درخشش افکار دیگران، شناسایی خطاها، دستیابی به راهکارهای مناسب اداری و پیشگیری از پشیمانی است؛ برای مدیر و نیز برقراری باعث دلگرمی و ایجاد انگیزه بیشتر افراد به کار و سازمان و افزایش وابستگی افراد به مدیر و سازمان و در یک کلام تعهد سازمانی می‌شود. البته ارتباط بیشتر و استفاده از عنصر مشورت در روابط سازمانی، همواره به معنای پذیرفتن نظر دیرگان نیست، بلکه صرفاً به برقراری ارتباط موثر بین مدیر و زیر دست، همچنین شنیدن رأی و دیدگاه آنان است تا بتوان از آن دیدگاه استفاده کرد. همین مطلب در کلام علی علیه‌السلام تذکر داده شده است. (شریف الرضی، ۱۴۱۴: حکمت

(۳۲۱)

### محیط کار در سازمان

از عوامل مهم تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان هر سازمان، محیط کار است که بخش مهمی از جبران خدمات غیر مالی و ایجاد انگیزه در نیروی انسانی محسوب می‌گردد. محیط کار باید از هر جهت به طور کامل سالم باشد. عدم سلامت اخلاقی و رفتاری در سازمان، میزان کارآیی، اثر بخشی و موفقیت فرد و سازمان را کاهش می‌دهد. اگر در محیط کار و سازمان، دوستی و صمیمیت حاکم باشد، کارمندان تحمل کارهای بسیار سخت را خواهند داشت. یکی از کمالات مدیریت در هر سازمان ناشی از تعهد مدیریت نسبت به سازمان است.

مدیران مؤثر به سازمان خود افتخار کرده و این افتخار را در رفتارشان متجلی می‌سازند و بدین گونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می‌کنند. این مدیران تعهد خودشان را به گونه‌های مختلفی از جمله با ساختن فضای سازمانی اظهار می‌کنند. ساختن فضای سازمان از طریق نشان دادن جنبه‌های مثبت سازمان کسب می‌شود. اگر بیشتر نیروهای سازمانی از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را برای انجام کار در آن سازمان از دست می‌دهند. فراهم ساختن محیط سالم از لحاظ سخت افزاری و نرم افزاری، از فعالیت‌ها و وظایف سازنده مدیران کمال جو است. (رضائیان، ۱۳۸۷: ۴۲۹) علی (ع) آبادانی و تجهیز محیط تحت کنترل یک مدیر را از عوامل موفقیت و دوام مدیریت می‌داند. (شریف الرضی، ۱۴۱۴: نامه ۵۳)

کرده است. مانند آنکه آیا کور و بینا مساویند؟ (انعام/ ۵۰) پلید و پاکیزه یکسان نیستند. (مائده/ ۱۰۰) اصحاب جهنم و اصحاب بهشت مساوی نیستند. (حشر/ ۲۰) تشویق سوخت و انرژی حرکت است. البته باید توجه داشت اگر بین کار و تشویق نسبتی مناسب برقرار نباشد، روحیه سعی و تلاش از بین می‌رود. اگر فردی در سازمان وظیفه اش را به درستی انجام داد نباید بی درنگ و بدون محاسبه او را تشویق کرد، چنانچه اگر روزی نیز کارش را انجام نداد یا به درستی به پایان نبرد، نباید طلبکارانه توبیخش کرد. بلکه تشویق مناسب و به موقع در حد کارآیی صورت گرفته و توبیخ همراه با احترام و استدلال مفید است. شیوه صحیح تشویق و تنبیه را علی (ع) این گونه بیان می‌دارد: هرگز نباید نیکوکار و بدکار در پیشگاه تو یکسان باشند که همانا چنین حرکتی نیکوکاران را در نیکی کردن بی رغبت نماید و تبهکاران را به بدکاری وادارد (شریف الرضی، ۱۴۱۴: نامه ۵۳)

اگر از خدمات و موفقیت افراد در سازمان و حتی در موفقیت‌های بیرون از سازمان، قدردانی و قدرشناسی به موقع نشود، بعد از آن کارکنان در سازمان نه تنها کار مهمی که باعث افزایش تولید و راندمان سازمانی بشود انجام نخواهند داد، بلکه روحیه بی تفاوتی بر سازمان حاکم خواهد شد. قدردانی و تشویق مدیران از کارکنان عاملی برای دیگر افراد و اهمیت و شخصیت دادن به نیروهای تحت امر و نشانگر توجه مدیر به آنهاست. (علی آبادی، ۱۳۷۷: ۱۸۱)

### تشویق برای ایجاد روحیه

یکی دیگر از راههای ایجاد انگیزه، تشویق است. تشویق یکی از راه حل‌ها و زمینه‌های مؤثر برای ایجاد روحیه و در پی آن بازدهی بیشتر و بهتر کار است. قرآن کریم هم به این موضوع با تعبیر مختلف اشاره

### از بین بردن محیط ترس و جایگزینی محیط اعتماد

اگر فرمانبرداری کارکنان از مدیر در سازمان بر اساس ترس باشد، تا زمانی که وحشت بر محیط کار حاکم است دستورات اجرا می‌شود، ولی با از بین رفتن عامل ترس، سستی و کاهلی در عزم و اراده نیروها جای

حیف و میل منابع و امکانات خودداری ورزند. آنچه وظیفه خود کنترلی را در مدیران ضرورتی دو چندان می‌کند، نقش مدیران و مسئولان در الگوسازی و همچنین تأثیرپذیری کارکنان از آنها است. (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۴۸) در ادبیات دینی می‌توان واژه وجدان یا نفس لوامه را مترادف واژه خود کنترلی دانست. خداوند متعال، در قرآن کریم وجدان را به بزرگی ستوده و به آن سوگند خورده است. (قیامت/ ۲) در روایات متعدد، از وجدان آدمی به عنوان میزان و مقیاس در روابط اجتماعی همچون روابط سازمانی، یاد شده است؛ از جمله امام علی (ع) به امام حسن مجتبی (ع) فرمود: فرزندم! [وجدان] خویشتن را میان خود و دیگران میزان قرار ده! پس آنچه را که برای خود دوست می‌داری برای دیگران دوست بدار و آنچه را که برای خود نمی‌پسندی بر دیگران نیز نپسند.

(شریف الرضی، ۱۴۱۴: نامه ۳۱)

وجدان در سازمان عنصری است که باعث می‌شود مدیر یا کارکنان خود را در برابر وظایف شان مسئول می‌دانسته و در آن سستی نمی‌کنند. به گونه‌ای که در پیشگاه الهی هیچ گاه پشیمان از عملکرد خود نیستند.

#### ۴. مدل نظری

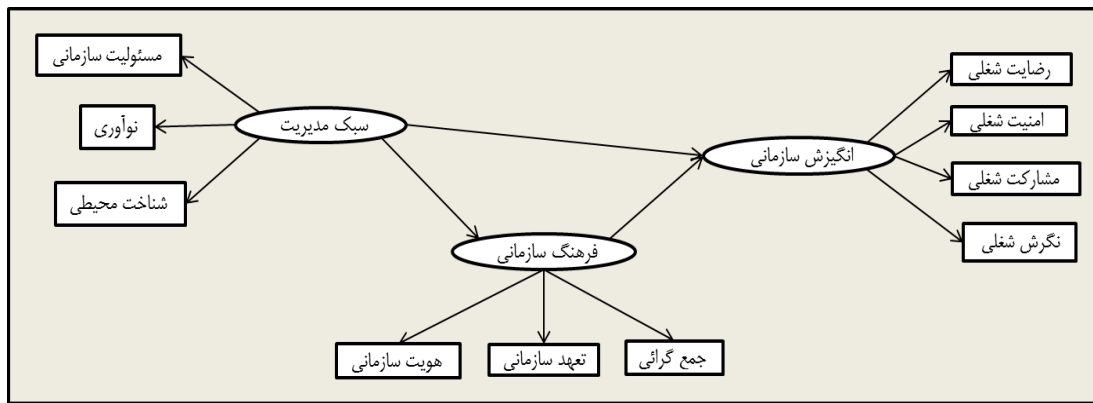
شکل شماره یک به عنوان مدل نظری پژوهش، بر اساس بررسی نظریه‌های مرتبط با اخلاق حرفه‌ای و تحلیل چگونگی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش شغلی تدوین شده است. براساس تئوری‌های بررسی شده و ترسیم مدل نظری، متغیر انگیزش شغلی با سه مؤلفه مسئولیت سازمانی، نوآوری و شناخت محیطی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم (متغیر فرهنگ سازمانی) بر متغیر انگیزش سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین سبک مدیریت بر مؤلفه‌های انگیزش سازمانی، یعنی رضایت شغلی، امنیت شغلی، مشارکت شغلی و نگرش شغلی نیز تأثیرگذار است.

تلاش و پویایی را می‌گیرد. جایگزین ساختن شوق به انجام کار و اعتماد به سازمان و مراتب فرماندهی، علاقه مندی به کار را افزایش داده و توفیق و نتایج حاصل از کار در سازمان بیشتر می‌شود. اگر عامل ترس در محیط کار از بین رود، قطعاً روحیه و انگیزه کاری کارکنان افزایش خواهد یافت.

مدیر نباید خود عامل ترس باشد. به گونه‌ای که کارکنان احساس کنند با کوچک‌ترین اشتباه مورد سرزنش قرار می‌گیرند. امیرالمومنین علی (ع) فرمود: با مردم در مورد چیزهای کوچک حسابگری نکنید و با تغافل و چشم پوشی از امور پست بر ارزش و منزلت خود بیفزایید. (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۷۵، ۶۴) ایجاد روحیه اعتماد به افراد توسط مدیران باعث می‌شود کارها به خوبی پیش رود و کارکنان علاقه مندی و دلبستگی بیشتری به کار نشان دهند و در نهایت تعهد کاری و اخلاقی قوی‌تری در کارکنان ایجاد شود. (علی آبادی، ۱۳۷۷: ۳۰۳-۲۹۷)

#### خودکنترلی

مدیریت دارای درک صحیح از طبیعت انسان و انگیزش وی، نیازی نمی‌بیند محیط کار کارکنان خود را مستقیماً شکل دهد و کنترل کند، بلکه می‌کوشد به کارکنان خویش کمک کند تا نظارت کم‌تری از خارج انجام پذیرد و کارکنان بیش از پیش بر اعمال خویش نظارت شخصی داشته باشند. این جاست که مسأله «خودکنترلی»<sup>۷</sup> شکل می‌گیرد. روش خود کنترلی در مقایسه با روش نظارت بیرونی (نظارت سازمان بر عملکرد کارکنان) کم هزینه‌تر است و کارکردی بهتر و کارآمد دارد. این نکته را نباید از نظر دور داشت که خود کنترلی در سازمان، تنها اختصاص به کارکنان نداشته و مدیران نیز می‌بایست در حوزه مدیریت خویش با رعایت تقوای کاری و مدیریتی، از هرگونه خلافی، همچون اعمال تبعیض، اختلاس، اخذ رشوه،



شکل (۱): مدل نظری پژوهش

### ۵. فرضیه‌های پژوهش

براساس تحلیل و بررسی پیشینه و چارچوب نظری پژوهش، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از؛

**فرضیه (۱)** به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

**فرضیه (۲)** به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر امنیت شغلی تأثیر دارد.

**فرضیه (۳)** به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر مشارکت شغلی تأثیر دارد.

**فرضیه (۴)** به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر نگرش شغلی تأثیر دارد.

**فرضیه (۵)** به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی تأثیر دارد.

### ۶. روش تحقیق

در این پژوهش از روش پیمایش<sup>۱</sup> و ابزار پرسشنامه با سنجه‌هایی از طیف لیکرت برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش پژوهشگران سازمان‌های پژوهشی دینی استان قم بوده است. جمعیت نمونه از طریق فرمول کوکران ۲۰۰ نفر

تعیین شده است که به منظور افزایش دقت نمونه‌ها و کاهش خطای نمونه‌گیری از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای<sup>۹</sup> متناسب به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. برای اندازه‌گیری اعتبار<sup>۱۰</sup> از روایی محتوایی<sup>۱۱</sup> و روایی صوری<sup>۱۲</sup> و برای تعیین پایایی<sup>۱۳</sup> از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب پایایی دو متغیر سبک مدیریت و انگیزش سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۸۵ و ۰/۷۹ محاسبه شده است.

### ۷. یافته‌های پژوهش

در این بخش یافته‌های پژوهش براساس بررسی فرضیه‌های مستخرج از مدل ارائه می‌گردد؛  
**فرضیه (۱)** به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

با توجه به کمی بودن متغیرهای سبک مدیریت و رضایت شغلی از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان این دو متغیر استفاده شده است. جدول شماره ۱، نشان دهنده تحلیل دو متغیره همبستگی میان سبک مدیریت و رضایت شغلی است.

جدول (۱): آزمون ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و رضایت شغلی

رابطه میان متغیر مستقل و وابسته	تعداد	سطح معنی داری sig	ضریب همبستگی
آزمون رابطه‌ی سبک مدیریت و رضایت شغلی	۲۰۰	۰/۰۰۰	۰/۳۲۶

رد و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. به عبارتی دیگر به احتمال ۹۹٪ سبک مدیریت مراکز پژوهشی دینی استان قم بر امنیت شغلی پژوهشگران مؤثر است. در راستای تأیید این فرضیه و طرح رابطه آگزیماتیک موقت میان این دو متغیر، می‌توان نتیجه گرفت که سبک مدیریت بر امنیت شغلی تأثیرگذار است.

فرضیه ۳) به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر مشارکت شغلی تأثیر دارد.

با توجه به کمی بودن متغیرهای سبک مدیریت و مشارکت شغلی از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان این دو متغیر استفاده شده است. جدول شماره ۳، نشان دهنده تحلیل دو متغیره همبستگی میان سبک مدیریت و مشارکت شغلی است. براساس داده‌ها و نتایج این جدول ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و مشارکت شغلی برابر با ۰/۴۶۳ است که بیانگر رابطه‌ای قوی و مستقیم است. به این معنا که با افزایش (یا کاهش) سبک مدیریت، میزان مشارکت شغلی افزایش (یا کاهش) می‌یابد. با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۰۵ و کوچکتر بودن از ۰/۰۵، فرض صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. به عبارتی دیگر به احتمال ۹۹٪ سبک مدیریت مراکز پژوهشی دینی استان قم بر مشارکت شغلی پژوهشگران مؤثر است. در راستای تأیید این فرضیه و طرح رابطه آگزیماتیک موقت میان این دو متغیر، می‌توان نتیجه گرفت که: سبک مدیریت بر مشارکت شغلی تأثیرگذار است.

براساس داده‌ها و نتایج این جدول ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و رضایت شغلی برابر با ۰/۳۲۶ است که بیانگر رابطه‌ای متوسط و مستقیم است. به این معنا که با افزایش (یا کاهش) سبک مدیریت، میزان رضایت شغلی افزایش (یا کاهش) می‌یابد. با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۰۵ و کوچکتر بودن از ۰/۰۵، فرض صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. به عبارتی دیگر به احتمال ۹۹٪ سبک مدیریت مراکز پژوهشی دینی استان قم بر رضایت شغلی پژوهشگران مؤثر است. در راستای تأیید این فرضیه و طرح رابطه آگزیماتیک موقت میان این دو متغیر، می‌توان نتیجه گرفت که سبک مدیریت بر رضایت شغلی تأثیرگذار است.

فرضیه ۲) به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر امنیت شغلی تأثیر دارد.

با توجه به کمی بودن متغیرهای سبک مدیریت و امنیت شغلی از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان این دو متغیر استفاده شده است. جدول شماره ۲، نشان دهنده تحلیل دو متغیره همبستگی میان سبک مدیریت و امنیت شغلی است. براساس داده‌ها و نتایج این جدول ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و امنیت شغلی برابر با ۰/۳۸۱ است که بیانگر رابطه‌ای متوسط و مستقیم است. به این معنا که با افزایش (یا کاهش) سبک مدیریت، میزان امنیت شغلی افزایش (یا کاهش) می‌یابد. با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۰۵ و کوچکتر بودن از ۰/۰۵، فرض صفر

جدول (۲): آزمون ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و امنیت شغلی

رابطه میان متغیر مستقل و وابسته	تعداد	سطح معنی‌داری sig	ضریب همبستگی
آزمون رابطه‌ی سبک مدیریت و امنیت شغلی	۲۰۰	۰/۰۰۰	۰/۳۸۱

جدول (۳): آزمون ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و مشارکت شغلی

رابطه میان متغیر مستقل و وابسته	تعداد	سطح معنی‌داری sig	ضریب همبستگی
آزمون رابطه‌ی سبک مدیریت و مشارکت شغلی	۲۰۰	۰/۰۰۰	۰/۴۶۳

جدول (۴): آزمون ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و نگرش شغلی

رابطه میان متغیر مستقل و وابسته	تعداد	سطح معنی داری sig	ضریب همبستگی
آزمون رابطه‌ی سبک مدیریت و نگرش شغلی	۲۰۰	۰/۰۰۰	۰/۴۱۲

جدول شماره ۵، نشان دهنده تحلیل دو متغیره همبستگی میان سبک مدیریت و انگیزش سازمانی است. براساس داده‌ها و نتایج این جدول ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و انگیزش سازمانی برابر با ۰/۲۰۵ است که بیانگر رابطه‌ای قوی و مستقیم است. به این معنا که با افزایش (یا کاهش) سبک مدیریت، میزان انگیزش سازمانی افزایش (یا کاهش) می‌یابد. با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۰ و کوچکتر بودن از ۰/۰۵، فرض صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. به عبارتی دیگر به احتمال ۹۹٪ سبک مدیریت مراکز پژوهشی دینی استان قم بر انگیزش سازمانی پژوهشگران مؤثر است. در راستای تأیید این فرضیه و طرح رابطه آژیوماتیک موقت میان این دو متغیر، می‌توان نتیجه گرفت که: سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی تأثیرگذار است.

#### ۸. نتیجه گیری

در سازمانی که سبک مدیریت با تأکید بر نوآوری، محیط شناسی و تعهد و مسئولیت کاری شکل‌بندی گردد، زمینه ایجاد و تقویت روحیه و انگیزش سازمانی افزایش می‌یابد. مخاطب شناسی به همراه نقدپذیری موجب تعامل سازنده میان مدیر و کارمند می‌گردد. نوآوری و بکارگیری ابزار و روش‌های جدید در پیگیری اهداف موجب ایجاد انگیزش سازمانی کارمندان خواهد شد. سبک مدیریت مبتنی بر نیازهای

فرضیه ۴) به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر نگرش شغلی تأثیر دارد.

با توجه به کمی بودن متغیرهای سبک مدیریت و نگرش شغلی از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان این دو متغیر استفاده شده است.

جدول شماره ۴، نشان دهنده تحلیل دو متغیره همبستگی میان سبک مدیریت و نگرش شغلی است. براساس داده‌ها و نتایج این جدول ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و نگرش شغلی برابر با ۰/۴۱۲ است که بیانگر رابطه‌ای قوی و مستقیم است. به این معنا که با افزایش (یا کاهش) سبک مدیریت، میزان نگرش شغلی افزایش (یا کاهش) می‌یابد. با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۰ و کوچکتر بودن از ۰/۰۵، فرض صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. به عبارتی دیگر به احتمال ۹۹٪ سبک مدیریت مراکز پژوهشی دینی استان قم بر نگرش شغلی پژوهشگران مؤثر است. در راستای تأیید این فرضیه و طرح رابطه آژیوماتیک موقت میان این دو متغیر، می‌توان نتیجه گرفت که: سبک مدیریت بر نگرش شغلی تأثیرگذار است.

فرضیه ۵) به نظر می‌رسد سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی تأثیر دارد.

با توجه به کمی بودن متغیرهای سبک مدیریت و انگیزش سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان این دو متغیر استفاده شده است.

جدول (۵): آزمون ضریب همبستگی میان سبک مدیریت و انگیزش سازمانی

رابطه میان متغیر مستقل و وابسته	تعداد	سطح معنی داری sig	ضریب همبستگی
آزمون رابطه‌ی سبک مدیریت و انگیزش سازمانی	۲۰۰	۰/۰۰۰	۰/۴۰۳

یکدیگر هستند. مدیریت سازمانی به عنوان یکی از خرده‌نظام‌های اجتماعی بر انگیزش سازمانی به عنوان یکی از خرده‌نظام‌های فرهنگی تأثیر می‌گذارد. سازمان چیزی غیر از رابطه متقابل میان افراد با یکدیگر نیست، لذا رابطه میان مدیران و کارکنان موجب شکل‌گیری ساختار فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان می‌شود. هرچقدر روابط مدیر و کارمندان بر اساس تعهد و مسئولیت شکل پذیرد زمینه برای حاکمیت فرهنگ مسئولانه افزایش می‌یابد. این روند موجب افزایش انگیزش سازمانی کارکنان و در نهایت احساس امنیت و رضایت شغلی آنها خواهد شد.

#### فهرست منابع

۱. امین شایان جهرمی، شاپور، ۱۳۸۲، تئوری‌های سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات کوشامهر.
۲. ایزدی، احمد، ۱۳۸۹، بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان فارس)، فصلنامه علمی-ترویجی نظارت و بازرسی، سال چهارم، ش ۱۲، تابستان.
۳. ایماپی، ماساکی، ۱۳۷۳، کایزن، ترجمه محمد حسین سلیمی، تهران، ناشر دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
۴. باقی نصر آبادی، علی، ۱۳۸۹، شادالویی، نوریه، نقش منابع انسانی در بهره‌وری سازمانی، دو ماهنامه حصون، ش ۲۶، مهر و آبان، پژوهشکده تحقیقات اسلامی.
۵. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۳۶۶: تصنیف غرر الحکم و درر الکلم، قم، دفتر تبلیغات، چاپ اول.
۶. خاکسار، اسدالله، ۱۳۸۹، تأثیر سبک مدیریت و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ناجا (مطالعه کارکنان صف و ستاد استان همدان)،

کارکنان و سازمان موجب امنیت شغلی و رضایت کارکنان در سازمان خواهد شد و در نهایت با افزایش اخلاق حرفه‌ای در سازمان زمینه برای کارآمدی سازمان افزایش می‌یابد.

سبک مدیریت از طریق ارتقاء فرهنگ سازمانی کارکنان نیز بر انگیزش سازمانی تأثیر می‌گذارد. بدین‌ترتیب با تحقق این شاخص‌ها به نحوی بهینه اخلاق حرفه‌ای در سازمان ساماندهی می‌شود. سازمان هدفمند دارای فرهنگ سازمانی پویا است. در واقع، روح حاکم بر فرهنگ سازمانی بالنده، محبت و روابط مبتنی بر اعتماد است. طبق نظریه دگردوستی، محبت به عنوان شالوده روابط اخلاقی و اجتماعی قلمداد می‌شود. محبت و روابط عاطفی میان مدیر و کارکنان سازمان، موجب تعمیق این رویکرد در سازمان خواهد شد. فرهنگ سازمانی که ریشه در عواطف دارد، به صداقت، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، احترام متقابل، رعایت حقوق سایرین و سایر مؤلفه‌های اخلاق راه می‌برد. سبک مدیریت با رفتار و عملکرد متعهدانه و مسئولانه زمینه را برای افزایش سطح فرهنگ سازمانی و در نهایت انگیزش سازمانی را موجب می‌گردد.

از طرفی دیگر، فرهنگ سازمانی مبتنی بر محبت و احترام متقابل، موجب تسهیل روابط و رشد صمیمیت می‌گردد. به واسطه گسترش روابط و رشد صمیمیت، افراد دانش‌ها و تجربیات خویش را به اشتراک می‌گذارند، به این معنا که فرد در مقابل دوستان صمیمی، و در پاسخ به انتظاراتی که نزد آنها شکل گرفته است، داده‌های مفید خود را در اختیار می‌گذارد و از این طریق در روابط کاری همفکری، هم‌اندیشی، همپوشانی، هم‌گرایی، هم‌افزایی رخ می‌دهد و اخلاق و تعهد کاری در چنین فضای دوستانه‌ای شکل می‌گیرد.

سازمان‌های اجتماعی مبتنی بر خرده‌نظام‌های در هم تنیده‌ای هستند که در تعاطی و روابط متقابل با

۱۹. مجلسی، محمد باقر بن محمد تقی، ۱۴۰۳: بحار الأنوار، بیروت، دار إحياء التراث العربی، چاپ دوم.
۲۰. مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۶۸، مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم، انتشارات هدف.
۲۱. مورهد، جی و گریفین، آر، ۱۳۷۵، رفتاری سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرشد معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
۲۲. نبوی، محمد حسن، ۱۳۷۲، مدیریت اسلامی، قم، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی.
۱. فصلنامه علمی - ترویجی نظارت و بازرسی، سال چهارم، ش ۱۲، تابستان.
۷. خدمتی، ابوطالب، پیروز، علی آقا، شفیع، عباس، ۱۳۸۲، مدیریت علوی، قم، نشر پژوهشکده حوزه دانشگاه.
۸. دهخدا، علی اکبر، ۱۳۷۳، لغت نامه، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
۹. شریف الرضی، محمد بن حسین، ۱۴۱۴، نهج البلاغه (للمصباحی صالح)، قم، هجرت، چاپ اول.
۱۰. رضائیان، علی، ۱۳۸۵، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ نهم.
۱۱. رضائیان، علی، ۱۳۸۷، مبانی مدیریت رفتاری سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
۱۲. ساعتچی، محمود، ۱۳۸۰، روان شناسی بهره وری، تهران، مؤسسه نشر ویرایش، چاپ سوم.
۱۳. علی آبادی، علیرضا، ۱۳۷۷، مدیران جامع‌ه اسلامی (مدیریت پایدار)، تهران، مؤسسه فرهنگی نشر رامین.
۱۴. فرامرز قراملکی، احد، ۱۳۸۸، اخلاق سازمانی، تهران، انتشارات سرآمد.
۱۵. فرامرز قراملکی، احد و نوچه فلاح، رستم، ۱۳۸۶، موانع رشد اخلاق حرفه‌ای در سازمانها، تهران، مؤسسه فرهنگی دین پژوهی بشرا.
۱۶. قوامی، سید صمصام الدین، ۱۳۹۰، مدیریت از منظر کتاب و سنت، قم، نشر دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری، چاپ پنجم.
۱۷. کلینی، محمد بن یعقوب بن اسحاق، ۱۴۰۷، الکافی، مصحح: غفاری علی اکبر و آخوندی، محمد، تهران، دار الکتب الإسلامیه، چاپ چهارم.
۱۸. کولان، هوشنگ، ۱۳۵۸، رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Survey

<sup>2</sup> Validity

<sup>3</sup> Reliability

<sup>4</sup> Likert

<sup>5</sup> New patterns of management

<sup>6</sup> organizational commitment

<sup>7</sup> self-control

<sup>8</sup> Survey

<sup>9</sup> Stratified sampling

<sup>10</sup> Validity

<sup>11</sup> Content Validity

<sup>12</sup> Face Validity

<sup>13</sup> Reliability