

در میزان بهره‌وری در سطح دو کارخانه ذوب آهن اصفهان و شرکت پلی اکریل ایران

استاد راهنما: دکتر اسفندیار سعادت

نگارش: محمد هاشم بت شکن

هدف تحقیق

تحقیقات نشان داده است که تغییر رفتار در اثر آموزش دارای یک سیکل چهار مرحله‌ای به شرح زیر است:

۱- تغییر دانش

۲- تغییر نگرش

۳- تغییر رفتار فردی

۴- تغییر رفتار گروهی

همین مسأله در رابطه با آموزشهای مدیریت نیز به چشم می‌خورد. منتهی اکثریت مدیران جامعه صنعتی که در دوره‌های مختلف مدیریت شرکت می‌نمایند، فرآیند تغییر رفتارشان در حد تغییر دانش باقی می‌ماند. یعنی مدیران دانش خود را افزایش می‌دهند، ولی ممکن است نگرش مثبت نسبت به این قضیه پیدا نکنند که این فراگرفته‌ها در عمل قابل پیاده کردن است و از آن یافته‌ها می‌توان به نحو احسن استفاده نمود.

هدف تحقیق مشخص کردن این مسأله است که مدیران و سرپرستان در دو کارخانه بزرگ ایران تا چه حد از مفاهیم کاربردی رهبری اطلاع دارند و عملاً چقدر از این مفاهیم استفاده می‌کنند. قصد بر این است که نشان داده شود مدیرانی که از مفاهیم رهبری با اطلاعند و در محیط‌های کاری از آنها استفاده می‌کنند، همواره موفق‌تر و موثرتر هستند.

یکی از مهمترین فعالیتهای واحدهای آموزشی ارزیابی اثر بخشی دوره‌های آموزشی از آن جمله مسأله اثر بخشی دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران است.

نمونه آماری تحقیق

نمونه آماری متشکل از کارکنان، سرپرستان و مدیران دو کارخانه ذوب آهن اصفهان و شرکت پلی اکریل ایران می‌باشد. این نمونه آماری بالغ بر ۳۰۰۰۰ نفر می‌باشند. از آنجایی که محور اصلی تحقیق روی این دو کارخانه می‌باشد، کلیه مدیران و سرپرستان از رده عالی تا رده میانی مدیریت تحت پوشش این تحقیق قرار گرفتند. تعداد کل مدیران و سرپرستان در این نمونه آماری حدود ۱۲۰ نفر می‌باشند. همچنین برای پاسخگویی به سؤالات مربوط به پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان، یک نمونه آماری مشتمل بر ۴۸۰ نفر از کارکنان بطور تصادفی در حوزه هر مدیریت و سرپرست انتخاب گردیدند.

آشنایی اجمالی با نمونه‌های آماری

الف - کارخانه ذوب آهن اصفهان:

این طرح بر طبق قرارداد شماره ۸۰۰۰ مورخه ۱۳ ژانویه ۱۹۶۶ مابین شرکت ملی ذوب آهن ایران و سازمان صادرات صنایع سنگین شوروی (یتاژیروم اکسپورت) برای همکاری فنی در ساختمان کارخانه ذوب آهن تهیه شده است. کارخانه ذوب آهن اصفهان شامل شش حوزه اصلی است که عبارتند از: حوزه معاونت بهره‌برداری - حوزه معاونت نیروی انسانی - حوزه معاونت مالی و بازرگانی - حوزه معاونت ساختمانی - حوزه معاونت خدمات و روابط اجتماعی - حوزه معاونت طرح و برنامه.

جمع کل نفرات شاغل در این کارخانه حدود ۲۴۰۴۳ نفر

می‌باشد که از این تعداد ۱۹۷۷۶ نفر در قسمت بهره‌برداری شاغل می‌باشند و مابقی یعنی ۴۲۶۷ نفر در قسمت‌های غیر بهره‌برداری مشغول به خدمت می‌باشند.

ب - شرکت پلی‌اکریل ایران:

این شرکت تنها تولیدکننده نخ و الیاف پلی‌استر و اکریلیک در کشورمان می‌باشد. این کارخانه در مرداد ماه سال ۱۳۵۳ با مشارکت گروهی از صاحبان صنایع و چند بانک و شرکت آمریکایی دویانت تأسیس شده است.

کارخانه پلی‌اکریل ایران دارای چهار حوزه اصلی است که عبارتند از: معاونت تحقیق و توسعه - معاونت فنی - معاونت اداری و مالی - معاونت بازرگانی.

جدول پیوستگی متغیرها

الف - متغیر مستقل:

۱- سطح آگاهی مدیران از تئوریه‌ها و مفاهیم رهبری

۲- سبک صحیح رهبری که منوط به آگاهی مدیران از مفاهیم رهبری است

۳- شناخت انگیزه‌ها و اهداف کارکنان

۴- همگامی رهبر با زیردستان.

ب - متغیر وابسته:

۱- سطح رضایت شغلی کارکنان نسبت به رفتار رهبری مدیر

۲- جلب نظر مافوق نسبت به رفتار رهبری مدیر

۳- عملکرد صحیح شغلی

۴- انتخاب و اتخاذ سبک صحیح رهبری

۵- موفقیت سبک رهبری.

فرضیه‌ها

فرضیه اهم:

۱- آگاهی مدیران از تئوریه‌ها و مفاهیم رهبری باعث بهبود عملکرد شغلی آنها خواهد شد.

فرضیه‌های فرعی:

۲- آگاهی مدیران از تئوریه‌ها و مفاهیم رهبری باعث اتخاذ سبک صحیح رهبری خواهد شد.

۳- سبک صحیح رهبری مدیر در رضایت مندی کارکنان موثر است.

۴- سبک صحیح رهبری مدیر در جلب نظر مافوق تاثیر مثبت دارد.

۵- شناخت انگیزه کارمند در تعیین سبک صحیح رهبری موثر است.

۶- شناخت اهداف کارمند در تعیین سبک صحیح رهبری موثر است.

۷- سبک صحیح رهبری منوط به بررسی موقعیت (اقتضاء) است.

۸- موفقیت سبک رهبری در گرو همگامی با پیروان است.

روش تحقیق:

با توجه به نوع تحقیق و نمونه آماری مورد نظر پژوهشگر روش تحقیق خود را بر مبنای روش تحقیقات میدانی (Field Research) و از شاخه Survey انتخاب نموده است.

از آنجایی که در این تحقیق هدف ما بررسی میزان آگاهی مدیران از مفاهیم رهبری و نظر سنجی در مورد رهبری از کارکنان می‌باشد، از این جهت Survey برگزیده شد. روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق روش پرسشنامه به همراه مصاحبه بوده است. سه پرسشنامه طراحی شد و سپس با انجام مطالعات مقدماتی (Pilot Study) بر روی هر یک از پرسشنامه‌ها به درجه

اطمینان آن افزود. این سه پرسشنامه عبارتند از:

الف - پرسشنامه رهبری: سؤالات پرسشنامه به شکلی طراحی شده است که مدیر را در یک موقعیت عملی سازمانی قرار می‌دهد و از مدیر خواسته می‌شود که بنا بر تجارب و آگاهیهای قبلی خود از مفاهیم رهبری، بهترین راه حل (گزینه) را انتخاب نماید. تلاش پژوهشگر بر این اصل استوار بوده است که به سؤالات حالتی بدهد که برای پاسخگویان ملموس بوده و آنها حتی الامکان بتوانند به راحتی به جوابگویی بپردازند.

ب - پرسشنامه ارزیابی عملکرد شغلی مدیر: در این پرسشنامه محقق تلاش دارد که با طراحی سؤالات قابل فهم و گویا و رجوع به مافوقهای مدیران، از آنها خواسته شود که در رابطه با این مسأله قضاوت نمایند که مدیر مورد بررسی تا چه حد از مفاهیم رهبری در عمل استفاده می‌کنند و چقدر این عامل باعث بهبود عملکرد شغلی آن مدیر شده است.

ج - پرسشنامه ارزیابی عملکرد سطح رضایت شغلی کارکنان: در این

پرسشنامه قصد محقق بر این بود که با رجوع به کارکنان از آنها نظر خواهی شود که به نظر آنان مدیرانشان تا چه حد با رفتار مطلوب و مناسب رهبریشان باعث رضایت شغلی آنها شده‌اند.

تجزیه و تحلیل آماری

در این پژوهش، محقق از روشهای آماری زیر استفاده نموده است:

الف - محاسبه ضریب همبستگی دوگانه و چندگانه

ب - آزمون معنی دار بودن ضریب همبستگی

ج - رگرسیون چندگانه

د- تجزیه و تحلیل واریانسها

ه - آزمون معنی دار بودن واریانسها

و - آزمون نسبت‌ها

فرضیه اول: متغیرها:

۱- سطح آگاهی مدیران از مفاهیم رهبری (Lev).

۲- جلب نظر مافوق نسبت به رفتار رهبری مدیر، به عنوان ملاکی برای عملکرد صحیح شغل (sup).

۳- سطح رضایت شغلی کارکنان نسبت به رفتار رهبری مدیر، به عنوان ملاکی برای عملکرد شغلی (SoB).

- همبستگی بین (Lev) و (Sup) و ضریب $r=0/42$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (Lev) و (SoB) و ضریب $r=0/51$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (SUP) و (SOB) و ضریب $r=0/51$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی چندگانه بین سه متغیر (Lev)، (SUP) و (SOB) با احتساب (SUP) به عنوان متغیر وابسته و ضریب $r_m=0/54$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی چندگانه بین سه متغیر (Lev)، (SUP) و (SOB) با احتساب (SOB) به عنوان متغیر وابسته و ضریب $r_m=0/6$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است

فرضیه دوم: متغیرها

۱- سطح آگاهی مدیران از مفاهیم رهبری (Lev).

۲- اتخاذ سبک صحیح رهبری به نظر مافوق (So).

۳- اتخاذ سبک صحیح رهبری به نظر زیردستان (SB).

همبستگی بین (Lev) و (SO) و ضریب $r=0/56$ با اطمینان

۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (Lev) و (SB) و ضریب $r=0/66$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (SO) و (SB) و ضریب $r=0/62$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی چندگانه بین (Lev)، (SO) و (SB) با احتساب (SO) به عنوان متغیر وابسته و ضریب $r_m=0/65$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (Lev)، (SO) و (SB) با احتساب (SB) به عنوان متغیر وابسته و ضریب $r_m=0/73$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

فرضیه سوم: متغیرها

۱- سبک صحیح رهبری مدیر که منوط به آگاهی او از مفاهیم رهبری است (Lev).

۲- رضایتمندی کارکنان نسبت به رفتار رهبری مدیر (SOB).
همبستگی بین (Lev) و (SOB) و ضریب $r=0/51$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

فرضیه چهارم: متغیرها

۱- سبک صحیح رهبری که منوط به آگاهی مدیران از مفاهیم رهبری است (Lev).

۲- جلب نظر مافوق نسبت به رفتار رهبری مدیر (SUP).
همبستگی بین (Lev) و (SUP) و ضریب $r=0/42$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

فرضیه پنجم و ششم: متغیرها

۱- سبک صحیح رهبری (SL).

۲- شناخت انگیزه و اهداف کارکنان به عقیده مافوق (MGO)
۳- شناخت انگیزه و اهداف کارکنان به عقیده کارکنان (MGB)
همبستگی بین (SL) و (MGO) و ضریب $r=0/62$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (SL) و (MGB) و ضریب $r=0/64$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

همبستگی بین (MGO) و (MGB) و ضریب $r=0/73$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

همبستگی چندگانه بین سه متغیر (SL)، (MGO) و (MGB)، با احتساب (SL) به عنوان متغیر وابسته و ضریب $r_m=0/67$ با

اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

فرضیه هفتم: متغیرها

۱- سبک اقتضایی رهبری (صحيح) (CL) و آگاهی مدیران از مفاهیم آن.

۲- اعمال سبک اقتضایی رهبری به نظر مافوق (CO).

۳- اعمال سبک اقتضایی رهبری به نظر کارکنان (CB).

همبستگی بین (CL) و (CO) و ضریب $r = 0/59$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (CL) و (CB) و ضریب $r = 0/68$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (CO) و (CB) و ضریب $r = 0/7$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی چندگانه بین سه متغیر (CL)، (CO) و (CB) با احتساب اینکه (CL) متغیر وابسته باشد و ضریب $r_{im} = 0/7$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

فرضیه هشتم: متغیرها

۱- همگامی با پیروان توسط مدیر و آگاهی آنان از مفاهیم همگامی (HL).

۲- موفقیت مدیر به نظر مافوق (SUCCO).

۳- موفقیت مدیر به نظر زیردستان (SUCCB).

همبستگی بین (HL) و (SUCCO) و ضریب $r = 0/72$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

همبستگی بین (HL) و (SUCCB) و ضریب $r = 0/68$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی بین (SUCCO) و (SUCCB) و ضریب $r = 0/68$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

- همبستگی چندگانه بین سه متغیر (HL)، (SUCCO) و (SUCCB) با احتساب (SUCCO) به عنوان متغیر وابسته و ضریب $r = 0/68$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

همبستگی چندگانه بین سه متغیر (HL)، (SUCCO) و (SUCCB) با احتساب (SUCCB) به عنوان متغیر وابسته و ضریب $r_{im} = 0/73$ با اطمینان ۰/۹۹۵ معنی دار است.

آزمون نسبت‌ها

فرضیه اول:

الف - نسبت مدیران مطلع از مفاهیم رهبری در نمونه آماری.

$$P = 0/35$$

ب - نسبت مدیرانی که به عقیده مافوقشان توانسته‌اند با رهبری صحيح عملکرد شغلی خود را بهبود ببخشند. $p = 0/48$

ج - نسبت مدیرانی که به عقیده کارکنانشان توانسته‌اند با رهبری صحيح عملکرد شغلی خود را بهبود ببخشند. $P = 0/39$

فرضیه دوم:

الف - نسبت مدیران مطلع از مفاهیم رهبری در نمونه آماری. $P = 0/35$

ب - نسبت مدیرانی که به عقیده مافوقشان توانسته‌اند سبک صحيح رهبری را انتخاب نمایند. $p = 0/42$

ج - نسبت مدیرانی که به عقیده کارکنانشان توانسته‌اند سبک صحيح رهبری را انتخاب نمایند. $p = 0/41$

فرضیه سوم:

الف - نسبت مدیرانی که با توسل به آگاهی خود از مفاهیم رهبری موفق به اتخاذ سبک صحيح رهبری شده‌اند. $p = 0/35$

ب - نسبت مدیرانی که به عقیده کارکنانشان توانسته‌اند سبک صحيح رهبری خود را انتخاب کنند و با اینکار مدیران توانسته‌اند رضایت شغلی کارکنان خویش را تامین نمایند. $P = 0/39$

فرضیه چهارم:

الف - نسبت مدیرانی که با توسل به آگاهی خود از مفاهیم رهبری موفق به اتخاذ سبک صحيح رهبری شده‌اند. $P = 0/35$

ب - نسبت مدیرانی که با اتخاذ سبک صحيح رهبری توانسته نظر مافوق خود را نسبت به رفتار رهبری خویش جلب کنند. $p = 0/48$

فرضیه پنجم و ششم:

الف - نسبت مدیرانی که با اطلاع از مفاهیم انگیزه و اهداف کارکنان موفق به اتخاذ سبک صحيح رهبری شده‌اند. $p = 0/58$

ب - نسبت مدیرانی که به نظر مافوقشان برای تعیین سبک رهبری خویش، به شناسایی اهداف و انگیزه‌های کارکنان خود می‌پردازند.

$$P = 0/44$$

ج - نسبت مدیرانی که به نظر کارکنانشان برای تعیین سبک رهبری خویش به شناسایی اهداف و انگیزه‌های کارکنان خود می‌پردازند

$$P = 0/35$$

فرضیه هفتم:

الف - نسبت مدیرانی که از مفهوم اقتضاء در رهبری اطلاع دارند و به آن معتقدند. $P = 0/53$

ب - نسبت مدیرانی که به نظر مافوقشان با اعمال رهبری اقتضایی، موفق به اتخاذ سبک صحیح رهبری شده‌اند. $P = 43\%$

ج - نسبت مدیرانی که به نظر کارکنانشان با اعمال رهبری اقتضایی موفق به اتخاذ سبک صحیح رهبری شده‌اند. $P = 41\%$

فرضیه هشتم:

الف - نسبت مدیرانی که به مفهوم همگامی با پیروان معتقدند و از مفاهیم آن مطلعند. $P = 73\%$

ب - نسبت مدیرانی که به نظر کارکنانشان با اعمال همگامی توانسته‌اند به کسب موفقیت نائل شوند. $P = 41\%$

ج - نسبت مدیرانی که به نظر مافوقشان، با اعمال همگامی توانسته‌اند به کسب موفقیت نائل شوند. $P = 40\%$

نتایج بدست آمده از بررسیهای انجام شده نشان می‌دهد مدیرانی که بطور نسبی از مفاهیم کاربردی رهبری آگاهند و از آن مفاهیم در عمل استفاده می‌نمایند و بطور واقعی به فلسفه نفوذ در قلوب افراد اعتقاد دارند، دارای عملکرد شغلی بالاتر و بهتری هستند. اینگونه مدیران هم رضایت شغلی کارکنان خود را با رفتار صحیح رهبری خویش تامین کرده‌اند و هم به نظر مافوق‌هایشان از عملکرد و بهره‌وری بالایی در سازمان خود برخوردارند. ضریب همبستگی ($r = 0/6$) که با اطمینان بسیار بالایی معنی دار است مبین این حقیقت کلیدی است. از همین جا می‌توان برداشت نمود که اگر آموزشهای مفاهیم رهبری به شکل صحیح و کاربردی ارائه شود، از آنجایی که با ارزشها و فرهنگ ما دارای نزدیکی زیادی است می‌تواند نگرش مدیران را عوض نموده و اینگونه آموزشها را از مرحله حرف خارج نموده و استفاده عملی از آن را همواره تایید نماید.

همچنین مطالعات نشان می‌دهد که آندسته از مدیرانی که از مفاهیم کاربردی رهبری اطلاع دارند، در شرایط مختلف نسبت به دیگر مدیران، همواره خیلی بهتر و صحیح‌تر سبک مناسب رهبری را آغاز نموده‌اند. همبستگی ($r = 73\%$) که با اطمینان بسیار بالایی معنی دار است، مبین این مسأله است که مدیرانی که بطور نسبی از مفاهیم رهبری اطلاع دارند و در عمل نیز از آن بهره‌جسته‌اند، هم به نظر کارکنانشان و هم به عقیده مافوق‌هایشان، در شرایط مختلف، سبک رهبری خود را به بهترین نحو اتخاذ نموده‌اند.

همچنان که تحقیقات نشان می‌دهد، مدیران و سرپرستانی که از مفاهیم رهبری اطلاع دارند، با درجه همبستگی بالایی موفق به

اتخاذ سبک صحیح رهبری شده‌اند و مطالعات نشان می‌دهد که این فرآیند اتخاذ سبک صحیح رهبری باعث می‌شود که رضایت شغلی کارکنان نسبت به رفتار رهبری مدیر تامین گردد. ضریب همبستگی ($r = 0/51$) که با اطمینان بالایی معنی دار است بیانگر این مطلب است. مدیری که توانسته است اعتماد کارکنان خویش را جلب نماید و به شکلی در آنها نفوذ داشته باشد و کارکنان او را به عنوان یک مدیر قبول داشته باشند، همواره راضی‌تر و بهتر کار خواهند نمود و رضایت خاطر اینها باعث افزایش اثر بخشی آنها خواهد شد. همچنین دیده می‌شود آن دسته از مدیرانی که با توسل به آگاهیها و تجارب خود در زمینه رهبری موفق به اتخاذ سبک صحیح رهبری شده‌اند، به عقیده مافوقشان نیز از درجه موفقیت بالاتری برخوردار بوده‌اند. ضریب همبستگی ($r = 0/42$) که با اطمینان بالایی معنی دار است، این مطلب را تایید می‌نماید. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد آندسته از مدیران و سرپرستانی که می‌دانند یکی از مهمترین پارامترهای تعیین کننده سبک رهبری، شناخت انگیزه و اهداف کارکنان است و به آن اعتقاد دارند به نظر کارکنان و مافوقشان، با درجه همبستگی ($r = 0/67$) که با اطمینان بسیار بالایی نیز معنی دار است همواره در تعیین سبک صحیح رهبری خود موفق‌تر خواهند بود. این بررسی نشان می‌دهد که یک مدیر موفق، وقتی قادر خواهد بود که به نحو صحیح و مناسبی سبک رهبری خود را بر اساس شرایط و وضعیت موجود تعیین نماید، که بر اساس شناسایی خود از اهداف و انگیزه‌های کارکنانش، سبک رهبری خود را تعیین نماید.

مطالعات نشان می‌دهد که مدیرانی که به مفهوم اقتضاء در رهبری اعتقاد دارند و از مفاهیم و کاربردهای رهبری موقعیتی اطلاع دارند، بهتر از سایر مدیران می‌توانند سبک صحیح و مناسب رهبری خود را جهت مقابله با مسائل موقعیتی اتخاذ نمایند. در همین زمینه رجوع به نظرات کارکنان در رابطه با چگونگی این مسأله و همچنین رجوع به عقیده مافوق نیز مبین همین مطلب است. همچنین ضریب همبستگی $r = 0/7$ که با اطمینان بسیار بالایی معنی دار است می‌تواند این موضوع را که همواره در نظر گرفتن شرایط و موقعیت خاصی که در آن مدیر قرار دارد و به طور کلی اقتضایی عمل نمودن در تعیین سبک صحیح رهبری موثر است.

بررسیهای انجام شده نشان می‌دهد مدیرانی که از مفهوم

همگامی رهبر با پیرو اطلاع دارند و به عقیده کارکنان خود و نیز به عقیده مافوقشان از این مفهوم در عمل استفاده می‌نمایند، با همبستگی بسیار بالای $I=0/76$ که با اطمینان بسیار بالایی معنی‌دار است، در اتخاذ سبک صحیح رهبری توفیق بالایی حاصل می‌نمایند. این بررسی نشان می‌دهد که یک مدیر بایستی همواره در عمل از مفهوم همگام نمودن پیروان با خود استفاده نماید و همین عامل باعث موفقیت آنان در تحقق اهداف سازمانی، گروهی و فردی خواهد شد.

پیشنهادات:

۱- تشکیل تیمی در سطح کارخانجات و مؤسسات صنعتی، که هراز چندگاه به ارزیابی سطح مهارتها و یافته‌ها و آگاهیهای مدیران از مفاهیم کاربردی مدیریت پردازد. در همین زمینه استقرار یک واحد تحقیق به منظور طراحی پرسشنامه‌های مورد نیاز و کارشناسان و متخصصین خبره به خوبی احساس می‌شود.

۲- همکاری واحد تحقیق و توسعه با واحد آموزش در این جهت که کدامیک از دوره‌های آموزشی می‌تواند جوابگوی نیازهای واقعی مدیران در زمینه آموزشهای مختلف مدیریتی باشد.

۳- یکی از مهمترین وظایف واحد تحقیق این است که به بررسی و تحقیق و تفحص پرداخته و مشخص کند کدامیک از دوره‌های آموزشی مدیریت و کدامیک از شاخه‌های آن می‌تواند بهتر در ایجاد یک نگرش مثبت نسبت به امکان به کارگیری یافته‌ها در مدیران کمک نماید.

۴- طراحی پرسشنامه ویژه‌ای به منظور ارزیابی سطح اثر بخشی دوره‌های آموزشی مدیریت. اینکار می‌تواند بوسیله واحد تحقیق و به کمک شرکت کنندگان در این دوره‌ها صورت بگیرد.

۵- با توجه به این نکته که امروزه «انسان» به عنوان اساسی‌ترین عنصر سازمانی قلمداد می‌شود، همواره در محیط‌های صنعتی با توجه به فشارهای کار برقراری دوره‌های آموزشی در زمینه مسائل نیروی انسانی احساس می‌گردد تا معلومات مدیران در این زمینه و همچنین در شاخه‌های دیگر مدیریت به روز باقی بماند.

۶- با توجه به نتایج تحقیق و با توجه به مسائل خاص فرهنگی - اجتماعی جامعه ما (از جمله ارزش دوست بودن مردم کشورمان) نیاز به آموزشهای رهبری بطور ملموس احساس می‌شود. در این جهت مسئولین کارخانجات و محیط‌های صنعتی باید کلاسهای

مستمری را در زمینه مفاهیم کاربردی رهبری با استفاده از اساتید مجرب ترتیب دهند.

۷- مسأله دیگری که محقق با آن مواجه بوده این است که مدیران در محیط‌های صنعتی «سرپرستی» می‌کنند، در صورتیکه بایستی عکس این حالت باشد یعنی سرپرستها را آنقدر ارتقاء ببخشیم تا آنها نیز قادر به مدیریت باشند.

۸- یکی از مهمترین مسائل ما در مدیریتها این است که مدیران ترس و واهمه دارند که یک نفر از زیر مجموعه خودشان را آنقدر برایش امکان بوجود بیاورند و آنقدر به او از لحاظ فکری ارتقاء ببخشند که در موقع لزوم جایگزین او گردد. این ترس از اینجا نشأت می‌گیرد که مدیر احساس خطر می‌کند که ممکن است روزی فرد مذکور جای او را بگیرد.

۹- مدیریت تا به افراد و معاونین خود اعتماد کامل نداشته باشد و تا به آنها تفویض اختیار نکند نمی‌تواند در قلوب آنها نفوذ پیدا کند.

۱۰- مدیر بایستی آن چیزهایی را در قلوب دیگران جا بیاندازد که خود نیز به آنها اعتقاد قلبی داشته باشد و در واقع خودش باید الگویی از رفتار مورد نظرش باشد، هم در رفتار و هم در گفتار و بدین شکل یک رهبری صحیح تحقق پیدا خواهد کرد.

۱۱- با انجام چنین پیش قدمهای مهمی، مرحله بعدی روشن کردن ماموریتها، سیاستها و معیارها، با توجه به محدودیتها و توقعات درونی و بیرونی است. در چنین موقعیتی، کسی که به او تفویض اختیار شده است و کسی که مدیر به او اعتماد نموده است، مشتاق است که مسیر و هدف و الگو برایش روشن بشود و چون انگیزه کافی دارد، قصد دارد پتانسیل خودش را به ظهور برساند، چه قلباً پذیرفته است که باید دنباله روی رهبر باشد و نمی‌خواهد خطایی مرتکب شود.

۱۲- اگر فرد احساس کند که مدیر همواره «حامی» اوست و در همه حال بر امور او یک نظارت کلی دارد و همچنین می‌بیند که مدیر تصمیم گیرنده نهایی نیست، بلکه خود اوست که بقدر کافی اختیار لازم به او تفویض شده است، بنا بر این هیچگونه سوء استفاده از اختیارات خود انجام نمی‌دهد.

۱۳- مدیریتها باید به گونه‌ای رفتار کنند که جلوی تمام سرپرستان و کارکنان یک «افق باز و روشن» بوجود بیاورند و مقیاسهای بسیار وسیع کاری را جلوی کارکنان قرار بدهند تا اینکه اگر فردی استعداد کافی برای پیشرفت داشته باشد، بتواند با زمینه

- 8-Dessler.Gary, Human Behavior, Prentice- Hall INC, (1980).
- 9- Evan.y.E. "the effects of supervisory behavior on path - Goal Relation ship". organizational Behavior, 55 (1970).
- 10- Fiedler.F. A Theory of leadership effectiveness, Newyork, McGraw - Hill co.(1967).
- 11- Hersey, p. & Blancard, H, Management of organizational Behavior : utilizing Human Resources, 3ed, prentice - Hall,(1977).
- 12- House, R. J."Apath - Goal theory of leader effectiveness".Administrative science quarterly, 16 , 3 (September 1971).
- 13- Jago . G. Arthur,"leadership perspectives in theory & Resarch", Management science, Vol 22.(1982).
- 14- Jermier & kerr." substitivtes for Leadership :their Meaning & Measurement". organizational Behavior & Human performance , Vol 22.(Dec 1978).
- 15- Likert, Rensis, The Human organization, Newyork: MCGraw-Hill.(1967).
- 16- koontz, H . O.Lonnel. Principles of Management, 2nd.(1959).
- 17- Mans. c.c ."self-leadership :Toward on expanded Theory of self inflvence processes in organizations ", Academy of Management Review, 11.(1986).
- 18- Moorhead & Griffin, "organizational Behavior", Mifflinc Co, 1989.
- 19- Nadler . D. A & Tushman, "Beyond the charismatic leader leadership & organization change ", California Management Review, (winter 1990).
- 20- Reddin W. J.Managerial effectivenss; the 3 Dimentional Theory , Newyork - Mc Graw- Hill co.(1970).
- 21- Szilagyi organizational Behavior & performance, 4th,(1987).
- 22- House R. J ."Apath- Goal Theory of leader effectiveness", Administrative science quarterly , 16, 3 (september 1971).

مساعدی که برایش فراهم شده، امکان ترقی را بیابد و همواره اهداف و رسالتهای جدیدتر و جالبتر و پرچالشتر برای کارکنان وجود داشته باشد. بدین شکل همواره افراد در تحرک و پویایی بسر می‌برند تا پیشرفت بیشتری بدست بیاورند و از دلسردی آنها بدین شکل جلوگیری خواهد شد. اینکار منوط به یک رهبری روشن و باز است.

۱۴- همواره رهبر بایستی با در نظر گرفتن شرایط و موقعیت افراد و سازمان به امر مشورت و مشارکت پردازد، ولی این مسأله یک طرف سکه است، طرف دیگر سکه در این نکته نهفته است که ممکن است در ذهن مشارکت کننده این حالت تداعی شود که مشارکت یک حالت کاذب به خود گرفته است و این یک اسر حساس در زمینه رهبری است و نتایج منفی آن خیلی بیشتر از نتایج مثبت مشارکت و مشاوره است.

۱۵- اگر به فرهنگ اصیل اسلامی مراجعه شود، دیده می‌شود که آیات و سوره‌های فراوانی در قرآن کریم وجود دارد که می‌تواند رهنمود بسیار مناسبی برای مدیران ما باشد، از آنجمله سوره والعصر که مبین سه اصل کلیدی در رهبری است:

الف - ایمان

ب - عمل صالح

ج - توأسی به حق و صبر (وصیت به دیگران)

منابع و ماخذ:

- ۱- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۶۷.
- ۲- رضائیان، علی، جزوه درسی رفتار سازمانی پیشرفته، مقطع کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۶۸.
- ۳- رضائیان، علی، «شریان حیات مدیریت» مجله دانش مدیریت، شماره نهم و دهم، تابستان و پاییز ۱۳۶۹.
- ۴- کیا، منوچهر، «نگاهی به آخرین نظریات و تحقیقات رهبری سازمانی» محله مدیریت دولتی، شماره ۱ و ۲، ۱۳۶۶.
- ۵- هولندر، اروین ولین آفرمن، «قدرت و رهبری در سازمان» ترجمه جمشید کمایی و دکتر علی اکبر فرهنگی، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۴، پاییز ۱۳۷۰.
- 6- Bass.M. B."leadership:Good, Better, Best", Organizational Dynamics, 1B.No:3(Winter 1985).
- 7- Davis, k , Human Behavior at Work , 4ed ,N. y.MCGraw - Hill و (1972).