

"سبک مناسب رهبری مدیران بر اساس سطح بلوغ کارکنان" (مورد مطالعه: بانک سپه)

الهام آزادی
اداره کل تشکیلات و روشها

چکیده

مقاله حاضر در مورد سبک مناسب رهبری مدیران بر اساس مدل رهبری وضعی و با توجه به سطح بلوغ کارکنان ارائه شده است و در آن به دو سوال اصلی در مورد شیوه موجود رهبری سازمان و شیوه مطلوب آن، پرداخته شده است. روش تحقیق این مقاله از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع توصیفی و از نظر روش پیمایشی است. داده های پژوهش از طریق اسناد و مدارک و همچنین از طریق پرسشنامه پایا و روا در طیف لیکرت جمع آوری گردیده است. این پرسشنامه علاوه بر مشخصات فردی شامل دویبخش اصلی تعیین سبک رهبری موجود و تعیین سطح بلوغ کارکنان می باشد. داده های پژوهش به صورت توزیع فراوانی و ضریب همبستگی پیرسون توسط نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفته است. نمونه مورد بررسی در این مقاله، ۸۶ نفر از کارکنان بخش ستاد بانک سپه هستند که با استفاده از شیوه نمونه گیری تصادفی ساده - سهمیه ای انتخاب شده اند. تحلیل های کیفی حاصل از نتایج کمی این مقاله نشان می دهد که سبک کنونی رهبری به صورت گفتنی (آمرانه) می باشد و سبک مطلوب با توجه به میزان بلوغ کارکنان که بالاتر از سطح متوسط می باشد؛ رهبری مشارکتی و تفویضی است. در این مقاله با توجه به عوامل مختلف تأثیر گذار در سازمان مورد بررسی، سبک بهینه رهبری، تلفیقی از سبک قبولاندنی و مشارکتی تشخیص داده شده است.

واژه های کلیدی

سبک رهبری، شیوه مدیریت، سطح بلوغ، کارکنان، بانک سپه، مدل هرسی و بلانچارد

Proper leadership style for managers on the basis of
Employees' maturation quantity
(Case study: Sepah Bank)

Abstract:

This paper is about Proper leadership style for managers on the basis of situational leadership model and has been presented with due to employees' maturation. Two basic questions about present and ideal method of organization leadership have been dealt with in this paper. Research method of this paper is descriptive & practical & surveying. The research data has been collected through documents and also durable and justifiable questionnaire in Likert spectrum. This questionnaire in addition to individuals' specifications includes two man parts namely stating present leadership style and Employees' maturation quantity. The research data in the form of frequency distribution and Pearson correlation coefficient has been studied by SPSS software. The studied sample in this paper is 86 Sepah Bank front staff that has been selected by means of random simple- shared sampling. Qualitative analyses of quantitative results shows that present leadership style is imperious and desirable style due to employees maturation quantity that is above the average; is on the base of partnership and submission. In this paper due to different effective factors in the studied organization, a composition of selling and partnership has been recognized as the optimum leadership style.

Key words: Leadership style, Management method, Employees' maturation, Sepah Bank, Hersey & Blanchard model

صنعت بانکداری به عنوان مهم‌ترین رکن بازار پول همواره از سوی گروه‌های مختلف اجتماعی، مورد توجه ویژه ای قرار گرفته است. از طرفی سبک مدیریت سازمانها و ارتباط آن با میزان بهره‌وری و رضایت کارکنان به کرات در مطالعات، تحقیقات و طرح‌های پژوهشی متعددی نشان داده و از جوانب مختلف به این موضوع پرداخته شده است (Ukko, 2007; Conger & Fishel: 2007; Tenhunen & Rantanen: 2007). با این حال به دلایل گوناگونی مانند الگوبرداری از سازمانهای سایر کشورها بدون توجه به شرایط بومی ایران و یا دخالت تکلیفی عوامل برون سازمانی در شیوه مدیریت مدیران و... عملاً نتایج مشهود و ملموسی در حد قابلیت‌های نظام بانکداری دیده نمی‌شود. بانک سپه نیز به عنوان نخستین بانک ایرانی از این قاعده مستثنی نمی‌باشد و با وجود تمایل مدیران به اجرای بهترین سبک مدیریتی و افزایش بهره‌وری سازمانی در کنار رضایت کارکنان، این پرسش پدید می‌آید که سبک رهبری مطلوب در بانک سپه کدام است؟ دانستن این موضوع مستلزم فهم سبک رهبری موجود در بانک سپه می‌باشد که از دو دیدگاه قابل بررسی است. نخست از دیدگاه مدیرانی که شیوه رهبری خاصی را پیشه خود ساخته‌اند و به اجرای آن توسط خود معتقدند، دیگر از دیدگاه کارکنانی است که شیوه رهبری مدیران خود را تشخیص می‌دهند. افراد، هنگام همکاری با یک سازمان به عنوان کارمند، در طول خدمت خود با شیوه‌های گوناگون مدیریتی مواجه می‌شوند که گاهی آن را مناسب و گاهی نامناسب تلقی می‌کنند. برداشت کارکنان از نحوه برخورد مدیران با مسایل به عوامل گوناگونی بستگی دارد. لیکن آنچه اهمیت دارد ارائه شیوه مناسب بر اساس سطح بلوغ کارکنان است که منجر به افزایش بهره‌وری سازمان به طور کلی می‌شود. با توصیف وضعیت کنونی سازمان و مقایسه آن با مدل‌های موجود در رهبری از یک سو و وجود ناکامی‌ها و کسب تجارب شکست در دستیابی به راهبردهای کلی سازمان و عدم توجه به وضعیت مطلوب رهبری و اعمال سلیقه‌ای مدیریت از سوی دیگر؛ رخ می‌نماید. بر همین اساس الگوی رهبری وضعی (SLT) برای مقایسه و تحلیل شیوه رهبری، مناسب به نظر می‌رسد. در این الگو بدون اندازه‌گیری سطح بلوغ کارکنان، تشخیص بهترین شیوه مدیریت سازمان امکانپذیر نمی‌باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۲۴۸). الگوی رهبری وضعی در واقع به این موضوع می‌پردازد که نباید نوع رفتار با همه یکسان باشد و شیوه‌های مدیریتی خاصی را می‌طلبد که از طریق هنر تطبیق سبک رهبری مدیر با توان و تمایل کارکنان امکان پذیر می‌باشد.

در این مقاله که حاصل یک پژوهش علمی انجام شده در بخش ستاد بانک سپه می‌باشد؛ سبک مدیریتی مدیران میانی و عملیاتی سازمان و به موازات آن سطح بلوغ کارکنان ستاد سازمان بررسی و با برقرار کردن یک ارتباط منطقی میان آنها و استفاده از روش‌های کمی و کیفی تحلیل داده‌ها، سبک رهبری مطلوب پیشنهاد گردیده است.

۲- چارچوب نظری و تحلیلی متن

در این بخش تلاش می‌شود به مبانی نظری موضوع مقاله، پرداخته شود تا با توجه به مسأله اصلی، مدل مورد استفاده، معرفی گردد. با توجه به گستردگی حوزه‌های نظری زمینه‌های مختلف موضوع، مانند نظریات متعدد و متنوع در زمینه رفتار کارکنان و سبک رهبری (Lee Whittington & Goodwin & Murray: 2004)، آنچه در پی می‌آید مستقیماً به مسایل مرتبط با مقاله حاضر خواهد پرداخت.

۲-۱- الگوی رهبری وضعی

در الگوی رهبری وضعی که از دسته الگوهای اقتضایی رهبری است؛ گفته می‌شود که مدیر باید با توجه به سطح بلوغ (توانایی و تمایل) کارمند با او رفتار کند. این الگو از دو قسمت تشکیل شده است؛ یک قسمت بیانگر سبک‌های رهبری مختلف است که بر اساس میزانی از رفتار هدایتی و رفتار حمایتی تعیین می‌شوند و قسمت دیگر پیوستاری است که درجات مختلف آمادگی پیرو روی آن قرار می‌گیرد. سبک‌های رهبری انتخابی توسط مدیر در چهار سبک دستوری، قبولاندنی (متقاعد کننده)، مشارکتی و تفویضی خلاصه می‌شود. مبنای این الگو تفاوت میان افراد است. این الگو

می‌گوید چون افراد با هم متفاوتند پس لازم است با آنها به شیوه های مختلف رفتار شود و این تفاوت در رفتار به موقعیت سازمان نیز باز می‌گردد. (Covin, Kolenko, Sigtler & Tudor, 1997: 51).

همان طور که بلانچارد در کتاب "مدیر یک دقیقه ای" می‌گوید "هیچ چیزی نابرابرانه تر از برخوردی برابر با نابرابرها نیست" باید مدیر به تفاوت میان افراد توجه داشته باشد و با برخوردی متفاوت اما مناسب با هر فرد عدالت را اجرا نماید. در ادامه رفتارهای هدایتی و حمایتی و هم چنین چهار سبک رهبری در این مدل و پس از آن منظور از میزان آمادگی (سطح بلوغ) کارکنان تشریح می‌گردد.

رفتار هدایتی؛ یعنی حدی که یک رهبر در ارتباط یک طرفه درگیر است. نقش پیروان را با دقت توضیح می‌دهد و به آنها می‌گوید که چه کارهایی را چگونه، کجا و چه موقع انجام دهند. در عین حال عملکرد آنها را کاملاً نظارت و سرپرستی می‌کند (Blanchard, 1985).

هرسی و بلانچارد در کتاب خود رفتار کاری (کارگرایی) را اینگونه تعریف می‌کنند: حدی که رهبر در مشخص کردن وظایف و مسئولیت های یک فرد یا گروه درگیر است که شامل گفتن این مطلب افراد است که چه کسی چه کاری را، چگونه، چه موقع و کجا انجام دهد (Hersey, Etal, 2001: 173).

رفتار حمایتی؛ یعنی حدی که یک رهبر در ارتباط دو طرفه درگیر است، حمایت و تشویق می‌کند، تعامل ما را تسهیل می‌کند و پیروان را در تصمیم گیری دخالت می‌دهد (Blanchard, 1985).

۲-۱-۱- سبکهای رهبری

در مدل هرسی و بلانچارد چهار سبک رهبری وجود دارد:

سبک S1 (telling یا دستوری یا آمرانه): سبکی است که در آن رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است. یعنی رهبر بیشتر تأکید بر تحقق اهداف دارد. رهبر آموزشهای لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود تا هدفها محقق گردند، به زیر دستان ارائه می‌دهد و بر چگونگی انجام دستورات توسط زیردستان نظارت دقیق می‌کند.

سبک S2 (selling یا فروشی یا قبولاندنی): در این سبک رفتارهای هدایتی و حمایتی هر دو زیاد است، یعنی رهبری هم به تحقق اهداف و هم به تأمین نیازهای زیردستان تأکید دارد. رهبر باید برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، خود را درگیر وظایف آنان کند، و برای افزایش کارایی با آنها رابطه مناسبی برقرار سازد. در این سبک رهبر تصمیمات را برای زیردستان توضیح می‌دهد و به آنها فرصت می‌دهد تا آنها را بپذیرند ولی در نهایت تصمیم را رهبر می‌گیرد.

سبک S3 (Participating یا مشارکتی): رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به عنوان حلال و تسهیل کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است. به آنان اجازه می‌دهد که برای بعضی مسائل تصمیم گیری کنند و آنها را کنترل نیز می‌کند. همیشه برای حل مسائل پیش بینی نشده در دسترس است و همواره آمادگی اظهار قدردانی و حمایت اجتماعی از زیر دستان را دارد.

سبک S4 (Delegating یا تفویضی): رفتار هدایتی و حمایتی در سبک S4 هر دو پایین است. سبک تفویضی برای بسیاری از رهبران ایده آل می‌باشد. زیرا رهبر دخالت خود را در برنامه ریزی کنترل، جزئیات و تصریح هدفها به حداقل می‌رساند و بعد از اینکه با زیردستان در مورد آنچه که باید انجام شود، به توافق رسید، اجازه می‌دهد تا آنها مسئولیت کارها را به عهده گرفته و راههای رسیدن به اهداف را خود تعیین کنند. رهبر بیشتر سعی می‌کند اعتماد را بین کارکنان گسترش داده و در آنها برای انجام وظایف محول انگیزه ایجاد نماید.

۲-۱-۲- درجات آمادگی

بخش دیگر مدل رهبری وضعی طیف آمادگی (سطح بلوغ) کارکنان است. منظور از آمادگی میزان توانایی و تمایل فرد در انجام یک کار است.

دستورات و بازخوردهای منظم دریافت نکند عصبی، خشمگین یا مخرب می‌شود. بعضی افراد مدت طولانی در این مرحله باقی می‌مانند که ممکن است شغلشان ایجاب کند یا اینکه خودشان نیاز داشته باشند.

مرحله دوم آمادگی (R2): افراد در این مرحله همچنان ناتوان ولی مایل هستند. یعنی فرد R2 مهارت‌های چندانی در کار یاد نگرفته است اما انگیزه زیادی برای انجام صحیح کار دارد (افجه، ۱۳۸۰: ۴۰۴). اگر به این فرد برنامه یا ایده گفته شود، می‌تواند با توجه به آن، وظایف مورد نیاز را انجام دهد. به افراد این گروه نیز باید بطور منظم بازخورد مثبت و منفی داد؛ زیرا نیاز دارند همانطور که پیش می‌روند، ایده‌ها و برنامه‌های جدید ارائه دهند و با آگاهی از نتیجه کارهایشان بهتر می‌توانند ایده‌ها و برنامه‌ها را اصلاح کرده یا ایده‌های جدید ارائه دهند.

یک فرد R2 با مشخصات زیر شناسایی می‌شود:

در پی رفع ابهام است، به هنگام گوش کردن سرش را تکان می‌دهد، توضیحاتش با بله می‌دانم است و مشتاق به نظر می‌رسد، به سوالات پاسخهای سطحی می‌دهد، کار را قبول می‌کند، سریع کار می‌کند و بیشتر سرگرم نتایج پایانی کار است تا مراحل انجام کار.

مرحله سوم آمادگی R3: افراد R3 تواناییشان در کار زیاد ولی تعهد و انگیزه شان متغیر است. آنها مهارت‌های لازم برای انجام وظایف را در خود توسعه داده اند ولی مطمئن نیستند که آیا می‌توانند از عهده انجام این وظایف به درستی برآیند؟ اما گاهی نیز به توانایی خود، برای تصمیم‌گیری درباره وظایف محوله، اعتماد دارند در هر صورت افراد این رده نیاز دارند که رهبران، آنها را در تصمیم‌گیریها دخالت دهند و می‌خواهند که در بررسی و انتخاب ایده‌های مختلف مشارکت داشته باشد.

این فرد را با مشخصات زیر می‌توان شناخت:

مشتاق و پرشور است، دانش و تواناییش اثبات شده است، به نظر می‌رسد برای تمام کردن کار یا برداشتن گام‌های بعدی مردد است، هراسان، مستأصل و سرگردان است. بنظر می‌رسد تمایلی ندارد که کاری را به تنهایی انجام دهد، بازخورد دائم می‌خواهد.

مرحله چهارم آمادگی (R4): این افراد هم توانایی زیاد و هم تعهد و انگیزه بالا در کار دارند. به این افراد باید تنها انتظارات رهبر گفته شود. به بازخور مداوم نیز نیاز ندارند. منتها رهبر باید از دور نظاره‌گر کارهای آنان باشد. لازم است گهگاه به آنها تلنگری زد تا اطمینان حاصل شود که در مسیر درست می‌روند.

مشخصه های فرد R4 عبارتست از:

مدیر را در جریان پیشرفت کار قرار می‌دهد، سعی در استفاده از منابع بصورت کارا دارد، مسئولیت پذیر و نتیجه‌گرا است، وارد و مطلع است و برای اینکه کارها بصورت موثرتر انجام شوند اطلاعات خوب و بد را به جریان می‌اندازد، تمایل دارد به دیگران کمک کند، استانداردهای بالا را در کار رعایت می‌کند.

الگوی رهبری وضعی پیشنهاد می‌کند که رهبران باید درجه ابعاد حمایتی و هدایتی سبک رهبری خود را با توجه به درجه آمادگی زیردستان تغییر دهند تا سبک رهبری مناسب موقعیت پیش آمده را اجرا نمایند. بنابراین لازم است کارکنان خود را، دائم ارزشیابی و ارزیابی کرده تا مشخص شود که چه اندازه توانایی، تعهد و انگیزه برای انجام داده هر وظیفه دارند.

دو سوال می‌تواند رهبر را در تعیین سبک رهبری مناسب کمک کند:

۱. آیا او (پیرو، کارمند) می‌تواند کار را انجام دهد؟

۲. آیا آن کار را انجام خواهد داد؟

پاسخ سوال اول بر اساس تجربه و آموزشی که کارمند در کار می‌بیند، مشخص می‌شود.

اما برای پاسخ به سوال دوم باید به علاقه و انگیزه فرد توجه کرد. بعضی افراد این توانایی را دارند که خود را، در یک کار علاقمند و با انگیزه نگاه دارند. بنابراین به هدایت و انگیزش نیاز ندارند. برای این افراد در آغاز مدیریت مشارکتی (حمایتی) و در ادامه سبک تفویضی مناسب است.

اگر فردی می‌خواهد و می‌تواند مسئولیت یک کار را بر عهده بگیرد و برای انجام آن انگیزه لازم را دارد باید به او نمره بالای آمادگی داده شود.

باید به این نکته نیز توجه داشت که ممکن است شخصی با انگیزه و مشتاق باشد، اما نداند که چگونه باید کار را انجام دهد. دو سوال آیا آنها می‌توانند، آیا انجام خواهند داد؟ باید با هم مورد توجه قرار گیرند.

واقعیت دیگر این است که گاه تشخیص داده می‌شود که رهبر باید یک سبک کاملاً نظارتی و کنترلی را اجرا کند، اما رهبر توان اجرای آن شیوه را ندارد. در این حالت لازم است که فرد دیگری برای انجام کار سرپرستی انتخاب شود.

بر اساس مدل رهبری وضعی هرسی و بلانچارد انتخاب سبک رهبری مناسب به صورت زیر است:

سبک **S1 مناسب آمادگی R1** است: رهبر باید بر دستورالعملها تاکید نماید، به پیرو مرحله به مرحله کمک کند، ترس از اشتباه را کاهش دهد، پیشرفتهای کوچک را تقویت کند، اطلاعاتی در مورد کار به زیر دست ارائه دهد که برای او قابل هضم باشد، در کنترل اندکی عاطفه و احساس به خرج دهد. البته رهبر باید توجه داشته باشد که همه کارها نیازمند مقدار زیاد رفتار هدایتی نیستند. اگر او همیشه از این سبک استفاده کند از نظر دیگران فردی مستبد و ساختار گرا خواهد بود. هنگامیکه از نظر زمانی یا کیفیتی، فشار کار کاهش می‌یابد یا پیروان آمادگیشان را افزایش می‌دهند. نیاز به تغییر سبک رهبری است.

سبک **S2 مناسب آمادگی R2** است: چون افراد **R2** هم به هدایت و هم به حمایت نیاز دارند، سبک **S2** پیشنهاد می‌شود که در آن ارتباط دو طرفه معمول است. رهبر باید تصمیمات را توضیح داده و پیرو را متقاعد سازد، کنترل کند که آیا پیرو کار را درک کرده است؟ سوال پرسیدن را تشویق نماید، درباره جزئیات بحث کند، مهارتهای مربوط را در پیرو جستجو نماید و چراها را توضیح دهد این سبک نباید برای افراد **R1** استفاده شود، زیرا ممکن است تصور کنند که رهبر یا عملکرد نامطلوب آنها را نادیده گرفته است و یا فکر کنند که عملکردشان صحیح است و به همین دلیل رهبر آنها را تشویق می‌کند. اگر سبک **S2** برای افراد **R3** استفاده شود، به خاطر مقدار زیاد رفتار هدایتی در آن، این گروه از کارکنان را ناراحت می‌سازد.

سبک **S3 مناسب آمادگی R3** است: رهبر باید مسئولیت تصمیم گیری را با پیرو تقسیم کند، برنتایج تاکید داشته باشد، پیرو را در نتایج کار سهیم نماید تا تعهد انگیزه اش افزایش یابد، او را تشویق و حمایت کند و در مورد نگرانیهایش با او صحبت کند. رهبر می‌تواند این سبک را هم برای افراد **R3** به کار برد. اما بهتر است به افراد **R3** کم تفویض اختیار نماید.

رهبر باید توجه داشته باشد که اگر عملکرد افراد در حال پس روی است، میزان رفتار هدایتی خود را افزایش دهد و برای افراد در سطح پایین آمادگی این سبک را استفاده نکند زیرا آنها را گیج و سردرگم می‌سازد.

سبک **S2 مناسب آمادگی R4** است: رهبر باید ارتباط رهبر پیرو را تقویت کند خودمختاری را تشویق کرده و فعالیت ها را تفویض نماید منابع و حمایت‌های لازم را برای پیرو فراهم کند نباید به او مسئولیت های زیادی بدهد و برای مواقع ضروری باید در دسترس باشد.

اگر رهبر در گروه زیردستان خود افراد مسئولیت پذیر را شناسایی کرده و به آنها وظایفی را تفویض نماید این تصور در افراد دیگر بوجود خواهد آمد که رهبر فضای لازم برای رشد پیروان را فراهم می‌کند. در این شرایط رهبر نباید افرادی را که نیاز به رفتار هدایتی دارند، رها سازد. باید ساختار خاصی را ایجاد کند و در حالیکه به پیرو فرصت تصمیم گیری می‌دهد، عملکرد را نیز نظارت و کنترل نماید.

رهبری وضعی همچنین احتمال موفقیت شیوه های دیگر رهبری را، در صورتیکه رهبر قادر به انتخاب شیوه مطلوب نباشد، مشخص می کند.

۳- روش شناسی

روش تحقیق به عنوان یک فرآیند نظام مند برای یافتن پاسخ یک پرسش یا راه حل یک مساله است. روش تحقیق بر اساس معیارهای مختلفی تقسیم بندی می شوند (خاکی ۱۳۸۲: ۲۰۱-۲۵۴).

مقاله حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع توصیفی و از نظر روش تحقیق پیمایشی است. در این پژوهش از انواع ابزارهای تحقیق شامل اسناد و مدارک، آمار رسمی و غیر رسمی، مشاهده و پرسشنامه استفاده شده است. ابزار اندازه گیری نیز طیف لیکرت می باشد.

جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می خواهد به تحقیق درباره آنها بپردازد (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۱۵۳). در این پژوهش جامعه آماری متشکل از کلیه کارکنان ستادی شاغل در استان تهران است که طبق آمار^۱ تعداد ۱۶۸۶ نفر می باشند.

از آنجا که جمع آوری اطلاعات از تمامی اعضای جامعه آماری زمان بر بوده و از نظر هزینه نیز مقرون به صرفه نیست، در مقاله حاضر اقدام به نمونه گیری شده است. نمونه گیری یا نمونه برداری، فرآیند انتخاب تعداد کافی از میان اعضای جامعه آماری است. برای نمونه گیری در پژوهش های علوم انسانی و رفتاری، روش های متداولی از جمله نمونه گیری تصادفی ساده وجود دارد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۳۹۴). در این مقاله از روش نمونه گیری تصادفی ساده- سهمیه ای استفاده شده است.

در این مقاله، از روش ها و ابزارهای زیر جهت جمع آوری اطلاعات استفاده شده است:

- در تکمیل مبانی نظری از منابع کتابخانه ای و اینترنتی شامل کتب، مقالات، تحقیقات سایر پژوهشگران و مطالعات موردی استفاده شده است.

- در تکمیل داده های آماری، از پرسشنامه استفاده شده است. در این مقاله از یک پرسشنامه با دو بخش استفاده شده است. در ابتدا مشخصات پاسخ دهندگان، شامل محل خدمت، سمت سازمانی، سابقه کاری، جنسیت و میزان تحصیلات مورد سوال قرار گرفته است. بخش اول پرسشنامه با ۲۷ سوال و با هدف تشخیص نحوه رهبری کنونی سازمان طراحی شده است و در هر سوال از پاسخ دهنده خواسته شده تا نظر خود را بر اساس طیف پنج گزینه ای (هیچوقت، بندرت، گاهی، اغلب و همیشه) ابراز نمایند. گزینه هیچوقت در یک طرف طیف پنج گزینه ای قرار دارد و به آن نمره ۱ اختصاص یافته و گزینه همیشه در طرف دیگر طیف قرار دارد و به آن نمره ۵ داده شده است. در وسط طیف به ترتیب گزینه های بندرت با نمره ۲، گاهی با نمره ۳ و اغلب با نمره ۴ قرار گرفته است. به منظور پاسخ به سوال دوم مقاله که همانا دستیابی به شیوه مناسب رهبری بر اساس مدل رهبری وضعی مورد استناد می باشد، میزان بلوغ کارکنان در بخش دوم پرسشنامه سنجیده شده است. این بخش شامل ۱۲ پرسش با طیف ۸ گزینه ای در نظر گرفته شده است که عدد ۱ نشانگر کمترین و عدد ۸ نشانگر بیشترین ارزیابی پاسخ دهنده می باشد. در این بخش سوالات چهارم، پنجم، هشتم، نهم، یازدهم و دوازدهم دارای مفهوم معکوس هستند که در بخش تحلیل داده ها مد نظر قرار گرفته است.

در این پژوهش، برای اندازه گیری روایی محتوای پرسشنامه که شامل بررسی وضعیت موجود شیوه رهبری و میزان بلوغ کارکنان است، از ادبیات تحقیق و برای افزایش روایی ظاهری، از نظرات اساتید راهنما، مشاور و داده های حاصل از مصاحبه و مشاهده محقق در سازمان مورد بررسی استفاده شده تا پرسشنامه برای توزیع آماده گردد.

در این مقاله، با توزیع ۹۰ پرسشنامه و جمع آوری آنها، با استفاده از نرم افزار SPSS پایایی پرسشنامه ۰/۸ بدست آمد که مناسب و رقمی قابل قبول است.

¹ آمار منتشر شده درون سازمانی بانک سپه در اسفند ماه سال ۱۳۸۸

۴- یافته ها و نتایج

همان‌گونه که در بخش های قبلی توضیح داده شد؛ برآیند سبک رهبری و سطح بلوغ کارکنان بیانگر سبک مطلوب رهبری می باشد. در این جا کوشیده شده است؛ یافته های حاصل از پرسشنامه های دریافت شده از نمونه مورد بررسی در سه بخش وضعیت جامعه شناختی، نتایج جانبی و آمار استنباطی استنتاج گردد و سپس با برقراری یک ارتباط منطقی میان آنها، نتایج تحلیل گردد. با این وجود به دلیل پیچیدگی های عوامل محیطی و مجال محدود این مقاله به ناچار در طرح بسیاری عوامل و اجزاء تا حدی به ساده سازی واقعیت اقدام شده است.

۴-۱- وضعیت جامعه شناختی

وضعیت جامعه شناختی نمونه مورد مطالعه در بخش های محل خدمت کارکنان، مدت زمان اشتغال در یک اداره خاص، سابقه کاری به طور کلی، جنسیت و سطح تحصیلات بررسی گردیده است.

در مجموع تعداد نه (۹) بخش سازمانی بر اساس شیوه نمونه گیری خوشه‌ای-سهمیه ای انتخاب و پرسشنامه نهایی شده در میان کارکنان توزیع گردید. این بخش ها شامل اداره تسهیلات، اداره حوزه مدیریت، اداره بازرسی کل و حسابرسی، اداره روابط عمومی و بازاریابی، اداره تشکیلات و روشها، اداره ساختمان و تأسیسات، اداره تحقیقات و کنترل ریسک، اداره فناوری اطلاعات و اداره حسابداریکل می‌باشند. این بخش‌ها به همین ترتیب از ۱ تا ۹ شماره گذاری شده اند و از میان ۸۳ نمونه بررسی شده فراوانی ها به ترتیب ۱۲، ۴/۸، ۱۲، ۱۳/۳، ۱۶/۹، ۱۲، ۸/۴، ۸/۴ درصد بدست آمده است.

بر اساس داده های بدست آمده، در مدت زمان اشتغال در یک اداره ۳۶/۱ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه حضور ۰ تا سه سال، ۱۴/۵ درصد از آنان ۳ تا ۶ سال، ۱۸/۱ درصد ۶ تا ۹ سال، ۱۳/۳ درصد ۹ تا ۱۲ سال و ۲/۴ درصد ۱۲ سال به بالا را در یک اداره دارا می باشند از این میان ۱۵/۷ درصد نیز به این سوال پاسخی نداده اند.

در این طرح سابقه کاری به کل مدت زمان اشتغال فرد در بانک سپه اطلاق می‌شود. بر این اساس بیشترین فراوانی به میزان ۳۱/۳ درصد به ۹-۱۲ سال سابقه کاری تعلق دارد و کمترین آن مربوط به سابقه کاری ۳-۶ سال به میزان ۴/۸ درصد می‌باشد. ۱۶/۹ درصد از افراد نیز به این سوال پاسخی نداده اند.

در مجموع داده های بدست آمده، میزان ۶۳/۹ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۳۱/۳ درصد نیز زن بوده اند. در ضمن ۴/۸ درصد نیز به این سوال پاسخی نداده اند.

بیشترین درصد فراوانی مربوط به تحصیلات لیسانس با ۶۲/۷ درصد و کمترین درصد فراوانی مربوط به افراد با تحصیلات کمتر از لیسانس با ۴/۸ درصد بوده است. ۶ درصد از افراد پاسخگو به این سوال پاسخی نداده اند.

در مقایسه میانگین‌ها نتایج دیگری نیز حاصل شده است. به عنوان مثال تفاوت میان زنان و مردان کارمند نشان می‌دهد که مردان در گزینه های انتخابی خود تنوع بیشتری داشته اند ولی زنان میل بیشتری به انتخاب گزینه های متوسط از خود نشان داده اند. این موضوع می تواند با صفت محافظه کاری تفسیر شود. به نحوی که زنان محافظه‌کارتر از مردان نشان داده‌اند.

هم چنین زنان توان و تمایل خود را بالاتر از آنچه مردان در مورد خود اظهار داشته اند دانسته‌اند؛ به نحوی که زنان توان خود را در انجام وظایف محوله ۷۰ درصد و تمایل خود را ۸۰ درصد ابراز کرده اند. این در حالیست که مردان توان خود را ۵۵ درصد و تمایلشان را ۷۴ درصد دانسته اند. بنابراین به نظر می رسد در میان کارکنان بانک سپه زنان از اعتماد به نفس بیشتری برای ابراز آنچه می پندارند برخوردارند. این نتیجه بر خلاف نظریه عمومی جامعه مبنی بر اعتماد به نفس سازمانی بالای مردان می باشد.

در مورد سبک غالب رهبری سازمان نیز مردان و زنان هر دو در شیوه آمرانه (گفتنی) اتفاق نظر داشته اند ولی در اولویت بندی بعدی زنان با اختلاف ۱۲ درصدی سبک قبولاندنی(فروشی) را پس از سبک اول غالب دانسته‌اند و مردان با اختلاف ۱۶ درصدی رتبه دوم را به سبک مشارکتی اختصاص داده اند.

مقایسه میان داده های حاصل از سابقه کاری و سطح بلوغ کارکنان نشان می دهد افراد با سابقه کار بیشتر (سابقه کار بالای ۶ سال) توان خود را تنها ۸ درصد بالاتر از کارکنان کم سابقه بیان کرده اند و تمایل خود را نیز ۱۵ درصد بالاتر از آنان دانسته اند. این امر نشان می دهد افراد کم سابقه که بیشتر شامل افراد تحصیل کرده و جوان می باشند به همین دلایل سطح بلوغ خود را بیشتر از حد مورد انتظار ارزیابی کرده اند. نکته دیگر در این نتیجه ممکن است در نوع کار مستتر باشد. یعنی نوع کار انجام شده به صورتی است که انجام مستمر آن نقشی در افزایش مهارت ایفا نمی کند و در واقع داشتن سابقه کار بیشتر، لزوماً به معنای توان بالاتر نمی باشد. کارکنان با سابقه کاری بالاتر ممکن است در این زمینه به نقش مهم "اطلاعات سازمانی" و "ارتباطات غیر رسمی" که در طی سالهای خدمت بدست آورده اند، اشاره نمایند. با توجه به استفاده گسترده از شبکه های اطلاع رسانی متمرکز در سازمانها می توان گفت؛ دسترسی به اطلاعات مانند گذشته در انحصار گروه خاصی از کارکنان نمی باشد بنابراین اطلاعات سازمانی دیگر نمی تواند به عنوان عاملی در توان کارکنان با سابقه در نظر گرفته شود. با اینحال نمی توان نقش موثر ارتباطات غیر رسمی را نادیده گرفت. به دلیل اهمیت انگیزش، این شاخص به تنهایی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاکی از آن است که زنان و مردان به یک اندازه و تنها نیمی از آنان (۵۰ درصد از کل کارکنان) دارای انگیزه کاری بالاتر از سطح متوسط هستند. بدین معنی که از هر دو نفر یک نفر دارای انگیزه کاری زیر متوسط است. در تفسیر محقق از نتایج، وجود تعارضات درونی یکی از مهمترین عوامل انگیزه پایین کارکنان است؛ که در بخش های بعدی تشریح می شود. از جمله مشکلات ناشی از انگیزه پایین کارکنان می توان به کاهش بهره وری اشاره کرد که به دنبال کاهش عواملی همچون اطاعت، وفاداری و مشارکت سازمانی پدیدار می شود. در این حالت فرد از قوانین و مقررات بطور مطلوب و مشتاقانه پیروی نمی کند، نسبت به حسن شهرت سازمان خود بی تفاوت می شود و تمایلی به درگیر شدن در مسایل سازمانی از خود نشان نمی دهد.

۴-۲- آمار استنباطی

برای بررسی فرضیات تحقیق، از آزمون t تک نمونه ای استفاده می کنیم. در آزمون همبستگی تک نمونه ای با لحاظ کردن سطح معنی داری ($\alpha = 0/05$)، می توان معنی دار بودن آن را مورد بررسی قرار داد. با توجه به اینکه در این مقاله از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است و با عنایت به اینکه این نرم افزار پس از محاسبه آماره تی استیودنت، سطح معنی داری آن را ارائه می نماید، لذا در نتایج تحلیلها هرگاه سطح معنی داری کمتر از $0/05$ بوده است نتایج تأیید نشده است. همچنین به منظور رتبه بندی عوامل از آزمون تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن بهره گرفته شده است. به منظور رتبه بندی عوامل و نیز سوالات مربوط به هر یک از عامل ها از آزمون تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد که نتایج حاصل از آن در ادامه آمده است. البته پیش از بیان رتبه بندی سبک های رهبری لازمست نتایج حاصل از هر یک از سبک ها و میزان توان و تمایل به تنهایی بیان گردد. در ضمن نقطه شکست در بخش سبک های رهبری ۳ و در بخش سطح بلوغ کارکنان ۵ در نظر گرفته شده است.

سبک آمرانه (S1) با سطح خطای ($\alpha < 0/05$) با میانگین $3/26$ نشان داده شده است. این سبک از مدیریت سبکی است که در آن رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است. یعنی رهبر بیشتر تأکید بر تحقق اهداف دارد. رهبر آموزشهای لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود تا هدفها محقق گردند، به زیر دستان ارائه می دهد و بر چگونگی انجام دستورات توسط زیردستان نظارت دقیق می کند.

سبک قبولاندنی (S2) ۲۳ با سطح خطای ($\alpha > 0/05$) دارای ارتباط معنی داری نمی باشند. در این سبک رفتارهای هدایتی و حمایتی هر دو زیاد است، یعنی رهبری هم به تحقق اهداف و هم به تأمین نیازهای زیردستان تأکید دارد. رهبر باید برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، خود را درگیر وظایف آنان کند، و برای افزایش کارایی با آنها رابطه مناسبی برقرار سازد. در این سبک رهبر تصمیمات را برای زیردستان توضیح می دهد و به آنها فرصت می دهد تا آنها را بپذیرند ولی در نهایت تصمیم را رهبر می گیرد.

سبک مشارکتی (S3) با سطح خطای ($\alpha < 0.05$) دارای میانگین ۲/۸۳ می باشد. رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به عنوان حلال و تسهیل کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است. به آنان اجازه می دهد که برای بعضی مسائل تصمیم گیری کنند و آنها را کنترل نیز می کند. همیشه برای حل مسائل پیش بینی نشده در دسترس است و همواره آمادگی اظهار قردانی و حمایت اجتماعی از زیر دستان را دارد.

سبک تفویضی (S4) با سطح خطای ($\alpha < 0.05$) دارای میانگین ۲/۷۹ می باشند. رفتار هدایتی و حمایتی در سبک S4 هر دو پایین است. سبک تفویضی برای بسیاری از رهبران ایده آل می باشد. زیرا رهبر دخالت خود را در برنامه ریزی کنترل، جزئیات و تصریح هدفها به حداقل می رساند و بعد از اینکه با زیردستان در مورد آنچه که باید انجام شود، به توافق رسید، اجازه می دهد تا آنها مسئولیت کارها را به عهده گرفته و راههای رسیدن به اهداف را خود تعیین کنند. رهبر بیشتر سعی می کند اعتماد را بین کارکنان گسترش داده و در آنها برای انجام وظایف محول انگیزه ایجاد نماید.

همانگونه که در بخش قبل بیان شد، میزان "توان" افراد بر اساس مدل مورد استناد، در سه بخش دانش، تجربه و مهارت بررسی گردید.

توان کارکنان ستادی بانک سپه ۳۵ با سطح خطای ($\alpha < 0.05$)، میانگین ۵/۳۱ را نشان می دهد. تمایل نیز در سه بخش اطمینان، تعهد و انگیزش با سطح خطای ($\alpha < 0.05$)، دارای میانگین ۵/۹۶ می باشد. افرادی که در این سطح قرار دارند هم توانایی زیاد و هم تمایل بالا در کار دارند. به این افراد، تنها باید انتظارات رهبر ابلاغ شود و به بازخور مداوم نیز نیاز ندارند. اما رهبر باید از دور نظاره گر کارهای آنان باشد. لازم است گهگاه به این دسته از کارکنان تلنگری زد تا اطمینان حاصل شود که در مسیر درست می روند.

۳-۴- رتبه بندی عوامل

برای بررسی وضعیت موجود شیوه مدیریت در بانک سپه، جدول ۴-۱ با استفاده از آمار استنباطی و بر اساس آزمون فریدمن حاصل شده است.

جدول ۴-۱ میانگین رتبه های عوامل و اولویت بندی آنها

اولویت	میانگین رتبه ها	عوامل
اول	۳/۱۲	S1
دوم	۲/۸۵	S2
سوم	۲/۱۹	S3
چهارم	۱/۸۴	S4

در این مقاله دو پرسش اصلی مطرح شده است که با توجه به داده ها و اطلاعات بدست آمده تبیین می گردند. در مورد سوال اول که وضعیت فعلی سبک مدیریتی در بانک سپه می باشد؛ چنین استنباط می شود که کارکنان وضعیت کنونی را سبک S1 (telling یا دستوری یا آمرانه) ارزیابی نموده اند. در این سبک رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است. یعنی رهبر بیشتر تأکید بر تحقق اهداف دارد. رهبر آموزشهای لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود تا هدفها محقق گردند، به زیر دستان ارائه می دهد و بر چگونگی انجام دستورات توسط زیردستان نظارت دقیق می کند.

در مورد سوال دوم که وضعیت مطلوب رهبری در این سازمان است؛ با توجه به سطح بلوغ کارکنان که بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شده است و بر اساس الگوی رهبری وضعی؛ سبک S3 (Participating یا مشارکتی) و سبک S4 (Delegating یا تفویضی) به عنوان سبک های مطلوب استنباط می شود. در سبک مشارکتی رفتار هدایتی کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به عنوان حلال و تسهیل کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است. به آنان اجازه می دهد که برای بعضی مسائل تصمیم گیری کنند و آنها را کنترل نیز می کند. همیشه برای حل مسائل پیش بینی نشده در دسترس است و همواره آمادگی اظهار قدردانی و حمایت اجتماعی از زیر دستان را دارد. در سبک S4 رفتار هدایتی و حمایتی هر دو پایین است. سبک تفویضی برای بسیاری از رهبران ایده آل می باشد. زیرا رهبر دخالت خود را در برنامه ریزی کنترل، جزئیات و تصریح هدفها به حداقل می رساند و بعد از اینکه با زیردستان در مورد آنچه که باید انجام شود، به توافق رسید، اجازه می دهد تا آنها مسئولیت کارها را به عهده گرفته و راههای رسیدن به اهداف را خود تعیین کنند. رهبر بیشتر سعی می کند اعتماد را بین کارکنان گسترش داده و در آنها برای انجام وظایف محول انگیزه ایجاد نماید.

۴- جمع بندی و تحلیل یافته ها

همانگونه که بیان شد این پژوهش به منظور پاسخگویی به دو سوال اصلی سبک رهبری موجود و سبک رهبری مطلوب در بانک سپه تدوین شده است. در ادامه، نتایج حاصل، پرسشهای مطرح شده را پاسخ می دهد.

بر اساس الگوی رهبری وضعی که توسط هرسی و بلانچارد ارائه شده است، فرض بر این بود که در حال حاضر هر چهار شیوه رهبری در حال اجراست به معنای آنکه هر مدیر ممکن است یکی از چهار سبک معرفی شده را پیشه خود قرار داده باشد ولی بر اساس رتبه بندی حاصل، یکی از این شیوه های مورد استفاده بر سایر آنها غلبه دارد که همان شیوه موجود رهبری است. در این پژوهش شیوه غالب مدیریتی در بانک سپه سبک آمرانه (S1) مشخص گردیده است. اما با وجود اختلاف اندک این سبک با سبک قبولاندنی (S2) چنین استنباط می شود که رویکرد مدیران از سوی سبک آمرانه به سمت سبک قبولاندنی است. نکته قابل تأمل در این بخش آن است که بر خلاف تأکید مدیران بر نگرش مشارکتی و تدوین راهبردهای سازمان بر اساس نظام مشارکت، کارکنان نظری متفاوت داشته و سازمان و شیوه مدیریتی آن را مشارکتی نمی دانند. بنا بر داده ها و اطلاعات بدست آمده سبک موجود، سبکی است که در آن رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است، یعنی مدیران بیشتر بر تحقق اهداف تأکید دارند و البته در این راستا آموزشهای لازم را درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود تا هدفها محقق گردند، به زیر دستان ارائه می دهند و بر چگونگی انجام دستورات توسط زیردستان نظارت دقیق می کنند. از طرفی علاوه بر تحقق اهداف، به تأمین نیازهای اولیه زیردستان نیز تأکید دارند و برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، خود را درگیر وظایف آنان می کنند، و برای افزایش کارایی با آنها رابطه مناسبی برقرار می سازند. شیوه ارزیابی کارکنان در این سبک مدیریتی بر اساس نتایج نهایی است و چگونگی رسیدن به نتایج مورد نظر قرار نمی گیرد. در این سبک، رهبر تصمیمات را برای زیردستان توضیح می دهد و به آنها فرصت می دهد تا آنها را بپذیرند ولی در نهایت و حتی با وجود عدم پذیرش کارکنان، تصمیم را رهبر می گیرد. پس از تشخیص سبک آمرانه به عنوان شیوه غالب مدیریتی در بانک سپه و تبیین ویژگی های سبک موجود بر اساس الگوی مورد استفاده سوالی به ذهن پرسشگر خطور می کند که نحوه عملکرد کنونی مدیران با برخی از ویژگی های مذکور هم خوانی ندارد. پاسخ به این سوال خود مستلزم پژوهش جداگانه ای با روش های کیفی است؛ علی ایحال مشاهدات میدانی و مصاحبه های انجام شده نشان می دهد وجود سلسله مراتب های سازمانی سبب می شود مدیران میانی نیز با وجود ملاحظات شغلی ناگزیر از ابلاغ دستورات مراتب سازمانی بالاتر باشند همین امر سبب می شود تا نتوانند به طور کامل ویژگی های یک سبک مدیریتی را داشته باشند و به عبارتی ملغمه ای از صفات متناقض را بروز می دهند.

پس از درک جایگاه کنونی بانک سپه از نظر شیوه رهبری، برای دستیابی به شیوه مطلوب بایستی سطح بلوغ کارکنان اندازه گیری شود. بر اساس اطلاعات گردآوری شده توان و تمایل کارکنان بالا و نزدیک به متوسط اندازه گیری شده است. توانایی یعنی دانش، تجربه و مهارتی که فرد یا گروه برای یک تکلیف یا فعالیت خاص به همراه دارد. تمایل به معنای میزان وجود اطمینان، تعهد و انگیزش در شخص برای انجام موفقیت آمیز یک تکلیف خاص است. تخصصی بودن کار در ستاد بانک سپه و استفاده از نیروهای تحصیل کرده و اغلب جوان که مشخصه آنها داشتن دانش علمی، اعتماد به نفس و تمایل به پیشرفت است؛ می تواند در این نتیجه دخالت مستقیم داشته باشد. نکته دیگر در نوع نمونه مستتر است. چنانچه حتی با وجود سوالات غیر مستقیم و گاهی معکوس امکان موضع گیری کارکنان به نفع خود وجود دارد. به نحوی که آنان توانایی و تمایل خود را در سطحی بالاتر از حد واقعی خود ارزیابی می کنند. علی ایحال با فرض آگاهی و صداقت کارکنان نتایج حاصل و وجود چنین کارشناسانی با این سطح از آمادگی، شیوه آمرانه روش مناسبی به نظر نمی رسد و ادامه آن سبب نارضایتی، سرخوردگی کارکنان و از دست دادن همین میزان تمایل آنان می گردد. چنین شرایطی ایجاب می کند که مدیران یا به شیوه مشارکتی تصمیم گیری نمایند و یا اینکه مسئولیت انجام کارها را به افراد سپرده و تنها از دور نظارت داشته باشند. که به دلیل نزدیکی میانگین به حد وسط، شیوه رهبری مشارکتی مطلوب به نظر می آید.

تجربه نشان داده است که در بررسی یک پدیده داشتن دیدگاهی کل نگر به درک حقیقت و نشان دادن تمامی زوایای آن پدیده تا حد ممکن کمک می کند. بنابراین در ادامه لازم به نظر می رسد نتایج کلی که در سطح سازمان استنتاج شده است در سطح سازمان های مالی مشابه و هم چنین سطح جامعه تفسیر گردد.

موسسات مالی به دلیل ماهیت فعالیت خود و استانداردها و الزامات قانونی موجود، امکان اعمال شیوه های مدیریت مشارکتی و تفویضی - که در آن کارکنان دارای نقش فعالی در تصمیم گیری ها هستند - را ندارند. از طرفی در سال های اخیر جذب نیروهای متخصص و تحصیل کرده سبب ورود افراد با سطح انتظارات بالاتر و اعتماد به نفس بیشتر به این سازمان ها و موسسات شده است. تعارض میان سبک مدیریتی مورد انتظار این افراد و سبک اعمال شده در موسسات مالی سبب سرخوردگی و کاهش انگیزش می شود. از طرفی اعطای تسهیلات متنوع به کارکنان این سازمان ها و داشتن جایگاه اجتماعی بالنسبه مناسب مانع از خروج این افراد از سازمان می شود و نتیجه این امر، وجود کارکنانی با انبوه تعارضات درونی است.

این تعارضات در سطح جامعه نیز تسری می یابد و طبقه متوسط شهری که حجم بالایی از جمعیت کل کشور را به خود اختصاص داده اند و اغلب در سازمان های دولتی و یا وابسته به دولت اشتغال دارند طعم دوگانگی را می چشند. به نحوی که این طبقه کارمند از طرفی تحت سیاست های کنترلی دولت و سازمان خود قرار دارند و سر پیچی از آنها به معنای از دست دادن درآمد ثابت ماهیانه و مزایای مستقیم و غیر مستقیم شغل است؛ از طرف دیگر با وجود مجموعه تحولات اجتماعی مانند توسعه فرایندهای پست مدرنیسم، رویکردهای جهانی شدن و افزایش آگاهی، به تدریج ارزش های فرد گرایانه و لذت گرایانه پررنگ تر می شوند و این ارزش ها در تضاد با محدودیت های متعدد سازمانی است. این کشمکش میان درون و بیرون نتیجه ای جز سرکشی و یا افسردگی و بی تفاوتی در سطح جامعه ندارد.

در نهایت با توجه به تعارضات و تناقضات مذکور در سطح موسسات مالی و در کل جامعه، برقراری تعادلی میان خواسته های درونی کارکنان و محدودیت های سازمانی با استفاده از شیوه های مناسب هدایت و رهبری از وظایف مدیران است.

۵-۳- پیشنهادها

در مقاله حاضر آمادگی و سطح بلوغ کارکنان بالاتر از سطح متوسط نشان داده شد. بدین معنی که کارکنان ستاد بانک سپه از توان و تمایل بالایی برخوردارند. شیوه کنونی اداره سازمان نیز شیوه مدیریت آمرانه (گفتنی) می باشد. این در حالیست که شیوه مناسب کارکنانی با این سطح از آمادگی شیوه مشارکتی و تفویضی است. لیکن آنچه از شرایط

سازمان و محدودیت‌های آن بر می‌آید اعمال شیوه مدیریت مشارکتی و تفویضی به معنای تمام امکان پذیر نمی باشد. بنابراین شیوه تلفیقی قبولاندنی- مشارکتی که دارای مجموعه ای از صفات هر دو سبک است به عنوان سبک مطلوب پیشنهاد می شود به نحوی که در مورد کارکنان که جدید الورد و هم چنین در مورد فعالیت ها و وظایفی که جز در قالب استانداردها و قوانین مدون امکان انجام ندارند؛ سبک غالب سبک قبولاندنی و در مورد سایر کارکنان و هم چنین در مورد فعالیت ها و وظایف خلاقه سبک مشارکتی اجرا گردد.

بر اساس رهبری وضعی توجه به کارکنان به عنوان افرادی با ویژگی ها و خصوصیات متنوع و متفاوت امری با اهمیت در نظر گرفته می شود. مدیران باید بدانند که رفتار مشابه با کلیه کارکنان به معنای عادلانه رفتار کردن نیست. لازمه اجرای سبک مدیریت مشارکتی، فراهم بودن شرایط محیطی از جمله شرایط اجتماعی سازمان است. ایجاد این زیرساخت ها به رفتار مدیران بستگی مستقیم دارد. به نحوی که مشارکت را تنها در گروهبندی کارکنان و ارجاع فعالیت ها به این گروهها ندانند. بوجود آوردن محیط دوستانه و خالی از هرگونه کینه و حسادت و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها با توجه به آمادگی پذیرش کارکنان و گردش مناسب کار میان کارکنان سبب پیشرفت گروه و در نهایت پیشرفت سازمان می‌شود.

از جمله عوامل تأثیر گذار دیگر در افزایش بهره‌وری سازمان که ارتباط مستقیم با سبک مدیریت دارد؛ انگیزه کاری است. نتایج بدست آمده از مقاله حاضر نشان از انگیزه پایین کارکنان دارد. پراهمیت دانستن و توجه به فعالیت های انجام شده توسط کارکنان و همچنین بازخوردهای مستقیم و به هنگام، توسط مدیران می تواند نقش به سزایی در افزایش انگیزش کاری داشته باشد.

فهرست منابع و مآخذ

- هرسی پاول، بلانچارد کنت(۱۳۷۶)؛ *مدیریت رفتار سازمانی*، علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، چاپ دهم.
- هرسی پاول، بلانچارد، کنت(۱۳۸۷)؛ *مدیریت رفتار سازمانی*، قاسم کبیری، انتشارات ماجد، چاپ ششم.
- دانایی فرد، حسن و سید مهدی الوانی و عادل آذر(۱۳۸۳)؛ *روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت*. رویکردی جامع، انتشارات صفار- اشراقی، چاپ اول.
- خاکی، غلامرضا(۱۳۸۲)؛ *روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی*، انتشارات بازتاب، چاپ اول.
- A. Newenham-Kahindi (2010), Human resource strategies for managing back-office employees in subsidiary operations: The case of two investment multinational banks, Tanzania Journal of World Business. Homepage: www.elsevier.com/locate/jwb
- B. Kenneth (1997), one minute management, www.daneshyr.com/EBSCO
- Covin, T. J., Kolenko, T. A., Sightler, K. W., & Tudor, R. K. (1997), Leadership style and post-acquisition satisfaction. *Journal of Management Development*, 16, 22-33.
- P. Hersey, K. Blanchard & H. J. Dewey (2001), management of organizational behavior, *Leading Human Resource*, hall, 8edition.
- J. A. Conger & B. Fishel (2007), Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive on-boarding process, *Human Resource Management Review*, No. 17, p.442-454.
- J. Lee Whittington & V. L. Goodwin & B. Murray (2004), Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes, *The Leadership Quarterly*, No. 15, p. 593-606.

- J. Ukko, J. Tenhunen & H. Rantanen (2007), Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employee, *Production Economics* No.110 p.39–51.
- L. A. Nemanich & R. T. Keller (2007); *Transformational leadership in an acquisition*, *The Leadership Quarterly*, No. 18, p.49–68.
- S. Hoozée & W. Bruggeman (2010); Identifying operational improvements during the design process of a time-driven ABC system: *The role of collective worker participation and leadership style*, *Management Accounting Research*, No. 21, p.185–198.
- G. Casimir(2001); *combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors*, *The Leadership Quarterly*, No. 12 p. 245–278.