

## بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت و عملکرد دانشجویان

### (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه علوم نظامی)<sup>۱</sup>

صدیقه سادات هاشمی<sup>۲</sup>

#### چکیده

رابطه سبک رهبری و متغیرهای عملکرد و رضایت، در تحقیقات سازمانی بسیاری بررسی شده است. تحقیق حاضر این متغیرها را در محیط دانشگاه علوم انتظامی تعریف کرده و قصد دارد تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف را بر رضایت دانشجویان از زندگی دانشجویی و عملکرد جمعی گروهان‌های دانشجویی مورد بررسی قرار دهد. این پژوهش به دو شیوه اسنادی و پیمایشی و به کمک ابزارهای فیش‌برداری و پرسشنامه (با آلفای کرونباخ ۰/۹۳۶) انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق را دانشجویان ورودی سال ۱۳۹۰ دانشگاه علوم نظامی (۷۵۰ نفر در ۵ گروهان) تشکیل داده‌اند که به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای تعداد ۳۰۴ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. جامعه فرماندهان و سرگروهبان‌های این دانشجویان (۷۲ نفر) تقریباً تمام شماری شدند (۶۸ نفر) و آزمون همبستگی پیرسون و آزمون فریدمن برای بررسی فرضیات پژوهش استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین سبک رهبری فرماندهان صف و رضایت و عملکرد دانشجویان، رابطه معنادار وجود دارد؛ سبک رهبری رابطه‌مداری با رضایتمندی دانشجویان در هر دو بعد رضایت از فرمانده و رضایت از شرایط، رابطه مستقیم و سبک رهبری وظیفه‌مداری با هر دو بعد رضایت، رابطه عکس دارد. در مورد عملکرد نیز سبک رهبری رابطه‌مداری، رابطه مستقیم و نسبت شدیدی با حمیت قسمتی و اخلاق دارد اما با شدت اندکی، رابطه معکوسی با انضباط دارد. سبک رهبری وظیفه‌مداری نیز با حمیت قسمتی و اخلاق رابطه عکس و با انضباط رابطه مستقیمی دارد.

**واژگان کلیدی:** رهبری، رابطه‌مداری، وظیفه‌مداری، رضایت از زندگی، دانشجوی پلیس، عملکرد.

۱- این مقاله، بخشی از پروژه‌های تحقیقاتی است که در دانشگاه علوم نظامی انجام شده است.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه تهران و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم نظامی

## مقدمه

این تحقیق، تأثیر سبک رهبری را بر دو متغیر رضایت و عملکرد مورد بررسی قرار می‌دهد؛ البته در یک جامعه نسبتاً متفاوت؛ چراکه عمدتاً وقتی از متغیر سبک رهبری یا عملکرد، در رفتار سازمانی یاد می‌شود، سازمانی در ذهن تداعی می‌شود که تولیدات یا خدماتی را به جامعه ارائه می‌دهد و انتظار می‌رود سبک رهبری «مدیر» این سازمان، «رضایت شغلی کارکنان» و «عملکرد سازمان در ارائه خدمات بهتر و تولیدات با کیفیت‌تر به مشتریان سازمان» را، بهبود بخشد؛ اما در این تحقیق، این متغیرها در جامعه متفاوتی بررسی شدند. این تحقیق، سبک رهبری فرماندهان صف<sup>۱</sup> را بررسی می‌کند که در واقع خاص دانشگاه‌های نظامی و انتظامی است و تأثیری که می‌تواند بر رضایت کارکنان آینده سازمان؛ یعنی دانشجویان در حال آموزش و عملکرد آن‌ها بگذارد. عملکرد نیز در این شرایط معنای متفاوتی پیدا می‌کند و منظور از آن بهبود کیفیت تولیدات و ارائه خدمات به مشتریان خارج از سازمان نیست، بلکه منظور شاخص‌های عملکردی است که از گروهان‌های دانشجویی انتظار می‌رود.

این تحقیق به پشتوانه بهره‌گیری از انبوه تحقیقات انجام شده در حوزه رهبری و عملکرد، این دو متغیر را در دانشگاه علوم انتظامی تعریف و بومی‌سازی کرده است و قصد دارد بررسی کند که آیا سبک رهبری فرماندهان صف می‌تواند عملکرد جمعی گروهان‌های دانشجویی و نیز رضایت دانشجویان را از شرایط و زندگی دانشجویی تحت تأثیر قرار دهد یا خیر.

## بیان مسئله و ضرورت انجام تحقیق

موضوع رضایت کارکنان، حداقل از زمانی که نهضت روابط انسانی وارد کتاب‌های مدیریت شد، جایگاه قابل توجهی پیدا کرده و هنوز هم از متغیرهای پرطرفدار و مطرح در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است (روسو، ۱۹۹۷: ۵۱۵). اما امروزه تنها به عنوان متغیر معمول رفتار سازمانی به آن توجه نمی‌شود، بلکه دارایی‌های اصلی سازمان، هوش، مهارت و تجربه کارکنان است و چالش اصلی چگونگی کنار آمدن با کارکنان (مانویل و ابر، ۲۰۰۳: ۳۱۲).

امروزه در سازمان‌ها، «کارکنان» اصلی‌ترین مشتریان سازمان، همچنین مشتریان داخلی سازمان هستند و جلب رضایت آن‌ها به عنوان زیربنای رضایت مشتریان و بهبود عملکرد سازمان، امری

۱- در دانشگاه علوم انتظامی، برای هرگروهان دانشجویی یک فرمانده خاص قرار داده می‌شود که تمام امور دانشجویی، خوابگاهی، رفاهی، مرخصی و... یک دانشجو، تحت نظارت و با مدیریت این فرد انجام می‌شود. این فرمانده معمولاً در تمام چهار سال دانشجویی فرد، برای یک دوره ثابت است و رابطه مستقیم و مداومی با دانشجویان خود دارد.

پذیرفته شده است (حسینی و حیرتی، ۱۳۸۷: ۶). با این وصف و با عنایت به اینکه دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی، کارکنان بالقوه این سازمان هستند، بررسی موضوع رضایت آن‌ها اهمیت پیدا می‌کند.

از طرفی، جدای از بحث سازمانی، در سال‌های اخیر موضوع، کیفیت زندگی دانشگاهی<sup>۱</sup>، توجه زیادی را به خود جلب نموده است (یو و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ یو و کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)؛ این مفهوم برای اشاره به شرایط رفاهی، اجتماعی و آموزشی، دانشگاه‌ها به کار می‌رود (سرچی، گریکوویک و راتز، ۲۰۰۷) و میزانی است که افراد پیرامون کیفیت زندگی دانشگاهی خود به عنوان یک کل، به شکل مطلوب قضاوت می‌کنند (یو و لی، ۲۰۰۸) و به این دلیل که بهبود آن تأثیرات مثبتی بر دستاوردهای دانشگاه‌ها برای جامعه دارد، نیازمند توجه بسیار است. بدون شک عوامل بسیاری می‌تواند بر کیفیت زندگی دانشگاهی و رضایت از آن اثرگذار باشد و شناسایی هر یک از این عوامل و تلاش برای مدیریت آن‌ها، برای سازمان‌ها و دانشگاه‌ها حائز اهمیت است.

در پی تعامل رودرو طی چند سال اخیر با دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی و نیز تجربه دانشجویی در این دانشگاه، محققان، شاهد این امر بوده‌اند که با وجود یکسان بودن شرایط دانشجویی برای تمامی دانشجویان، برخی از گروهان‌های دانشجویی، دانشجویانی با انگیزه‌تر، راضی‌تر و منضبط‌تر دارند. با مشاهده این تفاوت‌ها، با گروه‌های متفاوتی از دانشجویان مصاحبه‌هایی انجام شد و دلیل این تفاوت‌ها، بنابر اظهار خود دانشجویان، رفتارهای متفاوت فرماندهان صف بود؛ آنچه در ادبیات مدیریت، با عنوان «سبک رهبری» از آن یاد می‌شود. این امر، محققان را بر آن داشت تا موضوع را مورد بررسی دقیق و علمی قرار دهند و آنچه در ادامه ارائه می‌شود، نتیجه این بررسی است.

**هدف تحقیق:** اگر واقعاً سبک رهبری فرماندهان صف بتواند، تفاوت مشهودی را در رضایت دانشجویان و رفتارهای جمعی آن‌ها ایجاد کند، بررسی موضوع و اطمینان از این یافته سطحی، قطعاً می‌تواند در گزینش و یا آموزش فرماندهان صف کارگشا باشد. بنابراین این تحقیق با هدف بررسی علمی این موضوع صورت‌بندی و اجرا شده است و قصد دارد، تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف را بر عملکرد جمعی و رضایت دانشجویان بررسی کند. این تأثیر به طور جداگانه بر ابعاد رضایت و ابعاد عملکردی بررسی می‌شود و در نتیجه معین می‌شود که کدام سبک رهبری می‌تواند رضایت بیشتر و عملکرد بالاتری را در پی داشته باشد.

---

1- Quality of College Life (QCL)

2-Yu and Lee

3-Yu and Kim

نکته مهم درباره این تحقیق این است که تاکنون، مشابه آن، در یک محیط دانشجویی در یک دانشگاه نظامی و حداقل در دانشگاه علوم انتظامی، انجام نشده است و با وجود اهمیت موضوع و نتایج مهمی که از بررسی موضوع فراهم می‌شود، سابقه پژوهشی ندارد. این در حالی است که حداقل در حوزه مدیریت دانشگاه به عنوان خزانه نشأ ناجا، و به ویژه در حوزه فرماندهی دانشجویی، دانشجویان، اولویت اول بوده و فلسفه وجودی دانشگاه، ارائه خدمات به آن‌ها است و هر تحولی در آینده سازمان را باید در دانشگاه پایه‌ریزی کرد.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در این بخش به مرور مبانی نظری تحقیق و بررسی مطالعات انجام شده در بخش‌های جداگانه می‌پردازیم. با توجه به اینکه متغیرهای اصلی تحقیق، سبک رهبری، رضایت و عملکرد در دانشگاه علوم انتظامی می‌باشند، در ادامه پس از ارائه مبنای نظری متغیرها در ادبیات سازمان، بیشتر متن به تعریف عملیاتی این متغیرها در سازمان مورد مطالعه اختصاص پیدا می‌کند.

### رهبری

رهبری توانایی تحت تأثیر قرار دادن گروه، به منظور دستیابی به چشم انداز یا مجموعه‌ای از اهداف است. سرچشمه این اثرگذاری ممکن است رسمی باشد؛ مثل تأثیری که مقام مدیریتی فرد در سازمان دارد. ممکن است فرد صرفاً به دلیل موقعیتی که در سازمان دارد، احساس کند نقش رهبری هم تا حدودی بر عهده او قرار گرفته است؛ اما واقعیت این است که نفوذی که افراد در خارج از ساختار سازمانی کسب می‌کنند، اغلب به اندازه نفوذ رسمی یا حتی بیش از آن اهمیت دارد (رابینز، ۱۳۸۹: ۴۱۵). ادبیات رهبری بسیار پر حجم است، اما می‌توان آن‌ها را در قالب چهار دسته نظریه‌ها قرار داد:

۱- **نظریه صفات مشخصه رهبری:** اولین تلاش‌ها برای ارائه نظریه رهبری، نظریه صفات رهبری است. این نظریه‌ها در پی یافتن صفات یا مشخصه‌های رهبران است و معتقدند که همه رهبران دارای ویژگی‌های مشترکی مانند: هوش، قدرت سخنوری، وجدان‌گرایی و... هستند. نقص این نظریه‌ها با ارائه صفات بی‌شمار و نیز ظهور رهبرانی که فاقد برخی از این صفات بودند، آشکار شد (استونر و همکاران، ۱۳۸۳).

۲- **نظریه‌های رفتار رهبری:** در دهه ۱۹۴۰، تحقیقات رهبری، عمدتاً بر رفتارهای رهبری متمرکز شدند و راز رهبری اثربخش در رفتارهای مدیران جستجو شد. مطالعات در این حوزه بسیار وسیع اما بسیار مشابه بودند. مطالعات دانشگاه آیووا، مطالعات دانشگاه اوهایو، مطالعات دانشگاه میشیگان، شبکه رهبری بلیکوموتون، نظریه X و Y داگلاس مک‌گریگور و الگوی چهار نظام مدیریت لیکرت، مطالعات

این حوزه را تشکیل می‌دهند. از آنجا که مبنای نظری این تحقیق را مطالعات دانشگاه اوهایو و میشیگان، تشکیل می‌دهد، مختصراً شرح داده می‌شوند.

**مطالعات دانشگاه اوهایو:** این نظریه جامع‌ترین و مورد استنادترین نظریه رفتاری است. این مطالعات دو بعد اصلی برای رفتار رهبران شناسایی کردند؛ ساختار ابتکاری<sup>۱</sup> و مراعات<sup>۲</sup>. ساختار ابتکاری، مشخص می‌کند که رهبر تا چه اندازه تمایل دارد ساختار نقش خود و دیگر کارمندی که سعی دارند به هدف دست پیدا کنند را تعیین نماید. رهبری که ساختار ابتکاری در او شدید است، فردی است که اعضای گروه را به انجام وظایف مشخصی می‌گمارد، از کارمندان انتظار دارد که استانداردهای مشخص شده عملکرد را رعایت کنند و وفادار ماندن به ضرب‌العجل‌ها برایش حائز اهمیت است. مراعات نیز به این معنی است که فرد در روابط کاری، تا چه حد برای اعتماد متقابل، احترام به ایده‌های کارمندان و در نظر گرفتن احساسات آن‌ها اهمیت قائل است (رایبیز، ۱۳۸۹: ۴۱۹).

**مطالعات دانشگاه میشیگان:** این مطالعات نیز با هدف شناسایی ویژگی‌های رفتاری رهبران که به نظر می‌رسد با اثربخشی آن‌ها مرتبط باشد، انجام شد. پژوهشگران این مطالعه، دو بعد رفتاری کارمندگرا<sup>۳</sup> و تولیدگرا<sup>۴</sup> را از یکدیگر متمایز ساختند. رهبران کارمندگرا، بر روابط میان فردی تأکید دارند، نیازهای کارمندان را برای آن‌ها از نظر فردی دارای اهمیت بوده و تفاوت‌های میان اعضا را درک می‌کنند. در مقابل رهبران تولیدگرا، بر جنبه‌های فنی یا وظیفه‌ای شغل تأکید دارند؛ دغدغه اصلی آن‌ها، به انجام رساندن وظایف گروه بود و اعضای گروه صرفاً ابزار رسیدن به این هدف هستند (رایبیز، ۱۳۸۹: ۴۱۹).

همان‌طور که از مصادیق پیداست، ابعاد شناسایی شده در مطالعات *اوهایو و میشیگان*، ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند؛ رهبری کارمندگرا به مراعات شبیه بوده و رهبری تولیدگرا، مشابه ساختار ابتکاری است. در بیشتر مطالعات، این واژه‌ها به صورت مترادف به کار می‌روند و حتی *بلیک و موتان*<sup>۵</sup>، بر اساس مطالعات اوهایو و میشیگان، شبکه مدیریت<sup>۶</sup> را مبتنی بر دو بعد توجه به مردم (مراعات- کارمندگرا) و توجه به تولید (ساختار ابتکاری- تولیدگرا) ارائه دادند (بلیک و موتان، ۱۹۸۲).

- 
- 1-Initiating Structures
  - 2- Consideration
  - 3-Employee Oriented
  - 4- Production Oriented
  - 5-Blake \$ Mouton
  - 6-Managerial Grid

۳- **رویکرد موقعیتی و اقتضایی:** رویکرد اقتضایی، بر این محور استوار است که اصولاً جست‌وجوی بهترین راه برای رهبری که در همه موارد بتوان آن را به کار گرفت، امری محال و نشدنی است؛ از این رو، در این دوره محققان بر تلاش خود برای شناخت رهبری افزودند و عنوان داشتند که سه گروه از عوامل در رهبری مؤثر است: (۱) عوامل مربوط به خود رهبری (۲) عوامل مربوط به پیرامون (۳) عوامل مربوط به موفقیت و شرایط. از جمله مهمترین نظریه‌های این گروه، می‌توان به نظریه فیدلر اشاره کرد (الوانی، ۱۳۸۵).

۴- **نظریه‌های معاصر رهبری:** این دسته نظریه‌ها در قالب نظریه‌های صفات، رفتاری و اقتضایی نمی‌گنجد؛ از این رو آن‌ها را در دسته نظریه‌های معاصر رهبری بیان می‌کنیم. امروزه اعتقاد بر آن است که در محیط پویای امروز به رهبرانی نیاز داریم که رویه‌های متداول را به چالش کشیده و برای آینده چشم‌انداز ترسیم کرده و اعضای سازمان را متقاعد کنند که باید به آن چشم‌انداز دست پیدا کنند؛ دیدگاه‌های رهبری الهام بخش شامل، رهبری کاریزماتیک<sup>۱</sup> رابرت هاوس (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸: ۹۴)، رهبری تحول‌گرا<sup>۲</sup> (باس، ۱۹۹۰: ۲۲)، رهبری موثق<sup>۳</sup> (جرج، سیمز، مک لین و می‌یر، ۲۰۰۷: ۱۲۹) و رهبری سطح پنج<sup>۴</sup> (کالینز، ۲۰۰۱)<sup>۵</sup>، از جمله این دیدگاه‌های معاصر در رهبری هستند. بالاخره نظریه جانشین‌های رهبری که مدعی است، می‌توان سازمان را بدون نیاز به رهبر، به وسیله جانشین‌های رهبری هدایت کرد. این جانشین‌ها عبارتند از: ویژگی‌های زیردستان، شغل و ویژگی‌های سازمان (لوتانز، ۱۳۷۴).

### تعریف عملیاتی متغیرها و شاخص‌سازی

شاخص‌های رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار در فرماندهان صف: همان‌طور که ذکر شد، مبنای نظری این تحقیق را نظریه‌های رفتاری و به ویژه مطالعات دانشگاه اوهایو و میشیگان تشکیل داده‌اند که به آن اشاره شد. در این بخش، شاخص‌های رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری در فرماندهی صف، تدوین شده است. سبک رهبری رابطه‌مدار برای یک فرمانده صف، با ویژگی‌هایی چون، اهمیت دادن به

1- Charismatic Leadership

2-Conger & Kanungo

3 -Transformational Leadership

4-Bass

5 -Authentic Leadership

6-George, B. Sims, p. McLean, A.N. Mayer

7 -Level 5 Leadership

8 -Collins

مشکلات فردی دانشجویان، تلاش برای رفع مشکلات در حد امکان، گشودگی و تمایل برای برقراری رابطه با دانشجویان، توضیح دادن درباره تصمیم‌هایی که به مجموعه دانشجویان مربوط می‌شود و سعی در قانع نمودن دانشجویان برای اجرای دستورها، احترام گذاشتن به تک تک دانشجویان و برقراری روابط فردی تا حد ممکن، استقبال نمودن از نظرها و پیشنهادهای دانشجویان برای انجام امور و اختیار دادن به آن‌ها برای کارهایی که تصمیم‌گیری درباره آن‌ها در اختیار فرمانده است و رعایت عدالت در برخورد با دانشجویان، به طوری که آن‌ها این موضوع و تلاش فرمانده برای این منظور را درک کنند، شناخته می‌شود.

سبک رهبری وظیفه‌مدار نیز برای یک فرمانده صف، با ویژگی‌هایی مثل تلاش برای دستیابی به بالاترین استاندارد در اجرای وظایف، اختصاص دادن وقت بیشتری برای آموزش و اعمال فشار بر دانشجویان با هدف دستیابی به موفقیت‌های بزرگ‌تر، تأکید بیش از اندازه بر اجرای دستورهای بدون انعطاف، در دادن اختیار به دانشجویان در نحوه اجرای دستورها و دیکته کردن تمام جزئیات اجرای وظایف به دانشجویان با هدف اطمینان از اجرای صحیح امور و عدم تحمل خطا و اشتباه از سوی آنها و استفاده از ابزار تنبیه، شناخته می‌شود.

**شاخص‌های عملکرد جمعی گروهان‌های دانشجویی:** اساساً هدف سازمان و مدیریت آن، دستیابی به عملکرد بالاتر است و شاخص‌هایی که نشان‌دهنده عملکرد سازمان باشند، بر اساس هدف و مأموریت هر سازمانی تعیین می‌شوند. عملکرد سازمان، نتیجه و خروجی سازمان است که از همه عوامل مدیریتی سازمان، نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش و رهبری، مدیریت منابع انسانی و مادی و سیستم‌های کنترل و نظارت، تأثیر می‌پذیرد. در این تحقیق، این شاخص‌ها را در مورد رفتارهای گروهی دانشجویان در گروهان‌های دانشجویی و بر مبنای معیارهای ابلاغی فرماندهی ناجا در مورد اولویت‌های برنامه‌های دانشگاه علوم انتظامی در راستای تربیت افسران شایسته، تعیین می‌کنیم (هاشمی و سلطانی، ۱۳۸۸). بر این اساس، حمیت قسمتی شامل: عزت نفس، روحیه همکاری، انگیزه و مشارکت‌طلبی دانشجویان، انضباط نظامی شامل: رعایت احترام‌های نظامی، حفظ آراستگی ظاهری و اطاعت‌پذیری، و شاخص اخلاق با نمودهای: حسن خلق، رعایت ادب و احترام و شکیبایی، شاخص‌های مناسبی برای ارزیابی عملکرد جمعی گروهان‌های دانشجویی می‌باشند.

**شاخص‌های رضایت دانشجویان:** همان‌طور که ذکر شد، رضایت از زندگی دانشجویی به عنوان متغیری مهم در ارزیابی کیفیت زندگی دانشجویان و نیز معیاری تعیین‌کننده در موفقیت سازمان‌ها، شایسته توجه است. در این تحقیق، رضایت دانشجویان در دو بعد ۱- رضایت از فرمانده شامل: باور به

توانایی و صلاحیت فرمانده، ادب و متانت، صبوری، اعتماد، همدلی، وجدان‌گرایی و عدالت و ۲- رضایت از شرایط شامل: آرامش حاکم بر محیط خوابگاه، مدیریت زمان، امکان برنامه‌ریزی و عوامل بهداشتی، سنجیده شد.

### پیشینه تحقیق

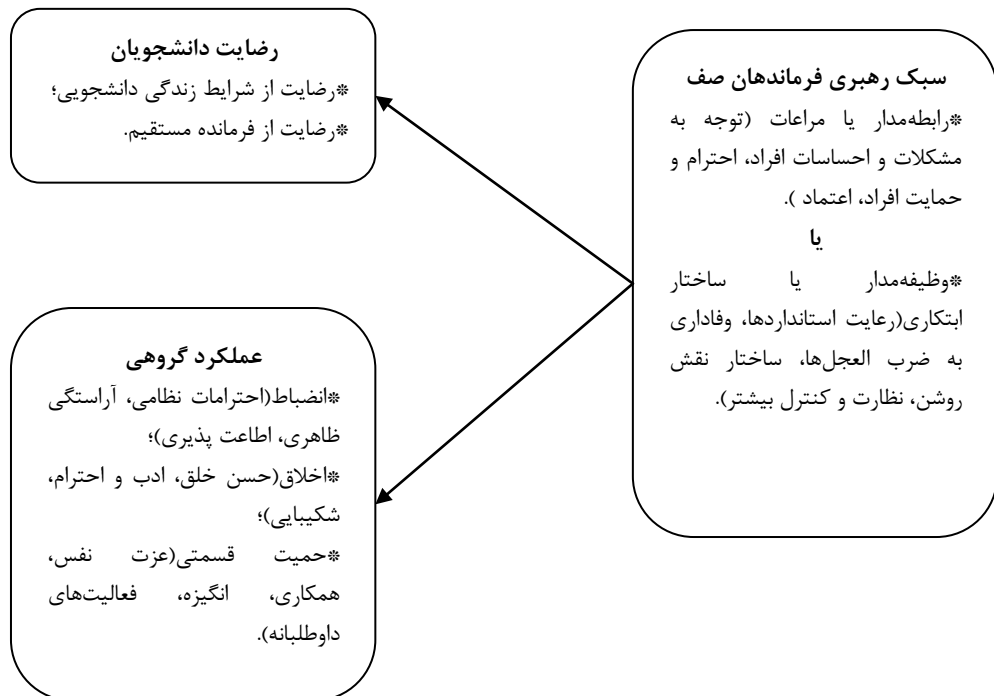
با توجه به اینکه این تحقیق توجه خود را بر جامعه متفاوتی متمرکز نموده است و تاکنون مطالعه‌ای در این حوزه انجام نشده است؛ به عبارتی، تاکنون تحقیقی متغیر سبک رهبری را در بین فرماندهان صف و متغیر عملکرد جمعی را در بین دانشجویان نظامی و انتظامی، مورد بررسی قرار نداده است. اشاره به تحقیقاتی که در ادامه می‌آید صرفاً به دلیل شباهت متغیرهای مورد مطالعه است. خلاصه مطالعات انجام شده در حوزه‌های مشابه در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱: مروری بر پیشینه تحقیق

ردیف	متغیرهای مورد مطالعه	محققان و سال	جامعه هدف	نتیجه
۱	سبک رهبری و عملکرد	رابینز و جاج (۱۳۸۹)	۱۶۰ مطالعه در سازمان‌های مختلف تولیدی و خدماتی	وظیفه‌مداری موجب عملکرد بالاتر می‌شود.
۲	سبک رهبری و عملکرد	جعفری و یوسف نژاد (۱۳۸۱)	مدیران مدارس اصفهان	رابطه‌مداری موجب کیفیت یادگیری و وظیفه‌مداری موجب نظارت و برنامه‌ریزی دقیق‌تر می‌شود.
۳	سبک رهبری و عملکرد	نیرومند (۱۳۸۷)	دبیران دبیرستان‌های آذربایجان غربی	رابطه‌مداری با یادگیری رابطه دارد.
۴	سبک رهبری و عملکرد	نجف زاده (۱۳۹۰)	پلیس پیشگیری شاهرود	وظیفه‌مداری باعث کاهش انگیزه می‌شود.
۵	سبک رهبری و رضایت	بحرالعلوم، امیرتاش، خبیری و تندنویس (۱۳۸۱)	سازمان تربیت بدنی تهران	سبک رهبری می‌تواند رضایت شغلی را پیش‌بینی کند.
۶	سبک رهبری و رضایت	اکست (۲۰۰۷)		رابطه‌مداری موجب افزایش انگیزه است.
۷	سبک رهبری و رضایت	رابینز و جاج (۱۳۸۹)	۱۶۰ مطالعه در سازمان‌های مختلف تولیدی و خدماتی	رابطه‌مداری موجب رضایت بیشتر کارکنان و اهمیت بیشتر برای رهبران می‌شود.
۸	سبک رهبری و رضایت	خاکسار (۱۳۸۹)	کارکنان پلیس استان همدان	سبک رهبری بر احساس شایستگی، حس خودمختاری و حس اعتماد کارکنان اثر می‌گذارد.
۹	سبک رهبری و رضایت	مصدق‌راد (۱۳۸۳)	کارکنان بیمارستان در اصفهان	رضایت‌مندی کارکنان به سبک رهبری وابسته است.
مطالعه حاضر	سبک رهبری، عملکرد و رضایت		سبک رهبری فرماندهان صف و رضایت و عملکرد دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی	



**الگوی مفهومی تحقیق:** بر اساس مبانی نظری که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، الگوی مفهومی تحقیق به شکل زیر ارائه می‌شود.



نمودار ۱: الگوی مفهومی تحقیق

**فرضیه‌های تحقیق:** بر اساس ادبیات مرور شده و مصاحبه‌های کوتاهی که با ۶۰ نفر از دانشجویان دانشگاه انجام شد، ما انتظار داریم که سبک رهبری فرماندهان صف، رابطه‌معداری با رضایت از زندگی دانشجویی داشته باشد، به عبارتی:

**فرضیه اصلی ۱:** بین سبک رهبری فرماندهان صف و رضایت از زندگی دانشجویی رابطه‌معداری وجود دارد.

همچنین به دلیل دستیابی به نتایج شفاف‌تر، رابطه‌سبک‌های رهبری با ابعاد رضایت را بررسی می‌کنیم و انتظار داریم، سبک رهبری رابطه‌مدار فرماندهان صف، همراستا با یافته‌های رابینز و جاج، بحرالعلوم و همکاران، خاکسار و مصدق‌راد، تأثیر مثبتی بر رضایت دانشجویان داشته باشد و بر عکس سبک رهبری وظیفه‌مدار، رابطه‌مثبتی با رضایت دانشجویان نداشته باشد؛ به عبارتی:

**فرضیه فرعی ۱.** بین سبک رهبری رابطه‌مدار و رضایت دانشجویان همبستگی مثبت وجود دارد (به تفکیک رضایت از شرایط - رضایت از فرمانده)؛

**فرضیه فرعی ۲.** بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و رضایت دانشجویان همبستگی منفی وجود دارد (به تفکیک رضایت از شرایط - رضایت از فرمانده)؛

همچنین احتمال دارد که بین سبک رهبری فرماندهان صف و عملکرد جمعی گروهان‌ها رابطه معناداری وجود داشته باشد، به عبارتی:

**فرضیه اصلی ۲:** بین سبک رهبری فرماندهان صف و عملکرد گروهان‌های دانشجویی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به اطلاعات موجود، در مورد رابطه سبک رهبری و عملکرد گروهان‌ها نیز انتظار داریم که همراستا با یافته‌های نجف‌زاده، و برخلاف یافته‌های رایبیز و جاج، نیرومند و جعفری و یوسف‌نژاد، سبک رهبری رابطه‌مدار، با عملکرد رابطه مثبتی داشته باشند و بر عکس، سبک رهبری وظیفه‌مدار، با عملکرد رابطه منفی داشته باشد؛ به عبارتی:

**فرضیه فرعی ۳.** بین سبک رهبری رابطه‌مدار و عملکرد گروهان همبستگی مثبت وجود دارد (به تفکیک انضباط، اخلاق، حمیت قسمتی)؛

**فرضیه فرعی ۴.** بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و عملکرد گروهان همبستگی منفی وجود دارد (به تفکیک انضباط، اخلاق، حمیت قسمتی)؛

و بالاخره بر اساس نتایج یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مطالعات اکتشافی پیش‌بینی ما این است که، رابطه‌مداری، بیشترین همبستگی را با حمیت قسمتی داشته باشد، یعنی:

**فرضیه ۳.** همبستگی بین سبک رهبری رابطه‌مدار و شاخص حمیت قسمتی، قوی‌تر از همبستگی این سبک رهبری، با سایر شاخص‌های عملکردی است.

## روش

این پژوهش به دو شیوه پیمایشی و اسنادی انجام گرفته است. پس از جمع‌آوری مبانی نظری به کمک فیش‌برداری، برای گردآوری داده‌های اصلی، از دو روش مصاحبه کوتاه و پرسشنامه استفاده شد. با انجام مصاحبه‌های کوتاه با ۶۰ نفر از دانشجویان، دو متغیر اصلی «عملکرد گروهان» و «رضایت دانشجویان» که تأثیرپذیری آن‌ها از سبک رهبری فرماندهان بیشتر بود، تعیین شد. به منظور

شاخص‌سازی مناسب برای این دو متغیر اصلی، از همکاری تعدادی از صاحب‌نظران مدیریت و جمعی از فرماندهان صف، بهره گرفته شد و با تنظیم پرسشنامه ۲۱ سؤالی برای سبک رهبری، ۲۲ سؤالی برای رضایت از زندگی دانشجویی و ۱۰ سؤالی برای سنجش عملکرد جمعی، داده‌ها گردآوری و با استفاده از نرم افزار SPSS، و به کمک آزمون‌های آماری همبستگی پیرسون و فریدمن مورد تحلیل قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ (۰/۹۳۶) و روایی آن با نظر خبرگان تایید شد. جامعه آماری تحقیق، را دانشجویان پسر ورودی سال ۱۳۹۰ دانشگاه علوم انتظامی (۷۵۰ نفر) تشکیل دادند که بر اساس جدول تعیین اندازه نمونه کرجسی و مورگان<sup>۱</sup>، حجم نمونه مورد نیاز ۲۵۶ نفر برآورد شد که برای اطمینان، تعداد بیشتری پرسشنامه توزیع و در نهایت ۳۰۴ پرسشنامه، به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای از بین گروهان‌ها، مبنای تحلیل قرار گرفت. سنجش عملکرد نیز توسط فرماندهان و سرگروهان‌های این دانشجویان به تعداد ۶۸ نفر، صورت گرفت.

### یافته‌ها

**یافته‌های توصیفی:** در بخش یافته‌های توصیفی، به ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه مورد بررسی پرداخته می‌شود. جامعه تحقیق حاضر را دانشجویان پسر ورودی سال ۱۳۹۰ دانشگاه تشکیل داده‌اند که تقریباً همه آن‌ها بین ۲۰ تا ۲۲ سال سن دارند.

### یافته‌های استنباطی

**فرضیه اصلی ۱:** بین سبک رهبری فرماندهان صف و رضایت از زندگی دانشجویی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲. بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت از زندگی دانشجویی

آزمون همبستگی				
فرضیه اصلی ۱	سطح معناداری	خطای استاندارد	مقدار	سبک رهبری فرماندهان
تایید	۰/۰۰	۰/۰۸۷	۰/۳۸۳	ضریب همبستگی تاوی سی کندال (رضایت)
			۳۰۴	فراوانی

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد با توجه به مقدار ضریب همبستگی تاوی سی کندال (۰/۳۸۳) با اطمینان ۹۵٪ و سطح خطای کمتر از پنج درصد رابطه معناداری بین دو متغیر سبک رهبری فرماندهان و رضایت از زندگی دانشجویی وجود دارد و بنابراین فرضیه اصلی ۱ تایید می‌شود.

**فرضیه فرعی ۱.** بین سبک رهبری رابطه‌مدار و رضایت دانشجویان همبستگی مثبت وجود دارد (به تفکیک رضایت از شرایط - رضایت از فرمانده مستقیم)؛

جدول ۳: بررسی رابطه سبک رهبری رابطه‌مدار و رضایت از شرایط و رضایت از فرمانده مستقیم

آزمون همبستگی پیرسون			نتیجه
آزمون رضایت از شرایط	ضریب پیرسون	فراوانی	سطح معناداری
	۰/۵۰۶**	۳۰۲	۰/۰۰۰
آزمون رضایت از فرمانده	۰/۷۱۰	۳۰۲	۰/۰۰۰

**رابطه‌مداری و ابعاد رضایت:** با توجه به یافته‌های جدول ۳، و با توجه به اینکه ضریب همبستگی ۰/۵۰۶\*\* به دست آمده، با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان ادعا کرد بین سبک رهبری رابطه‌مدار و رضایت دانشجویان از شرایط رابطه وجود دارد و شدت این رابطه برابر با ۰/۵۰۶ و به صورت مستقیم است؛ به عبارتی با افزایش یک واحد متغیر رابطه‌مداری رضایت از شرایط به میزان ۰/۵۰۶ افزایش می‌یابد که شدت زیادی می‌باشد.

همچنین، با توجه به یافته‌های جدول ۳، با سطح اطمینان ۹۵٪ و سطح خطای (sig) کمتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت بین سبک رهبری رابطه‌مدار و رضایت دانشجویان از فرمانده، رابطه وجود دارد و شدت این رابطه برابر با ۰/۷۱۰ و به صورت مستقیم است؛ به عبارتی با افزایش یک واحد متغیر رابطه‌مداری رضایت از فرمانده به میزان ۰/۷۱۰ افزایش می‌یابد که شدت زیادی است. بنابراین فرضیه فرعی در هر دو بعد تایید می‌شود.

**فرضیه فرعی ۲.** بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و رضایت دانشجویان همبستگی منفی وجود دارد (به تفکیک رضایت از شرایط - رضایت از فرمانده مستقیم)؛

بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت و عملکرد دانشجویان / ۱۳۷

جدول ۴: بررسی رابطه سبک رهبری وظیفه‌مدار و رضایت از شرایط و رضایت از فرمانده مستقیم

آزمون همبستگی پیرسون				نتیجه
آزمون رضایت از شرایط	ضریب پیرسون	فراوانی	سطح معناداری	فرضیه فرعی ۲
	-۰/۳۹۶	۳۰۲	۰/۰۴۱	تایید
آزمون رضایت از فرمانده	-۰/۱۵۹	۳۰۲	۰/۶۳۷	رد

**وظیفه‌مداری و ابعاد رضایت:** با توجه به جدول به دست آمده از ماتریس همبستگی با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان دریافت و سطح خطای (sig) کمتر از ۵٪ بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و رضایت دانشجویان از شرایط، رابطه وجود دارد و مقدار این رابطه برابر با ۰/۳۹۶ و به صورت معکوس است؛ به عبارتی با افزایش یک واحد متغیر وظیفه‌مداری رضایت از شرایط به میزان ۰/۳۹۶ کاهش می‌یابد که تقریباً شدت زیادی می‌باشد.

همچنین، با توجه به یافته‌های جدول ۴، می‌توان گفت بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و رضایت دانشجویان از فرمانده رابطه معناداری وجود ندارد. شدت این رابطه ضعیف برابر ۰/۱۵۹ و به صورت معکوس است که نشان‌دهنده این امر است که با افزایش وظیفه‌مداری، رضایت از فرمانده، با شدت بسیار اندکی کاهش می‌یابد. بنابراین فرضیه فرعی ۲ در بعد رضایت از شرایط تایید و در بعد رضایت از فرمانده رد می‌شود.

**فرضیه اصلی ۲:** بین سبک رهبری فرماندهان صف و عملکرد گروهان‌های دانشجویی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵: بررسی رابطه سبک رهبری و عملکرد

آزمون همبستگی				
همبستگی پیرسون	مقدار خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری	فرضیه اصلی ۲
ضریب همبستگی پیرسون	۲۷۹۹/۹۲۳	۱۹۸۶۶	۰/۰۰	تایید
فراوانی	۳۰۴			

با توجه به جدول ۵ و مقدار  $\chi^2$  دو (کای اسکوئر ۲۷۹۹/۹۲۳) و با اطمینان ۰/۹۵ و در سطح خطای (sig) کوچکتر از ۰/۵ ارتباط معناداری بین سبک رهبری فرماندهان صف و عملکرد دانشجویان وجود دارد و بنابراین فرضیه ۲ تایید می‌شود.

**فرضیه فرعی ۳.** بین سبک رهبری رابطه‌مدار و عملکرد گروهان همبستگی مثبت وجود دارد (به تفکیک انضباط، اخلاق، حمیت قسمتی)؛

جدول ۶: بررسی رابطه سبک رهبری رابطه‌مدار و عملکرد

آزمون همبستگی پیرسون		نتیجه	
	ضریب پیرسون	سطح معناداری	فرضیه فرعی ۳
آزمون حمیت قسمتی	۰/۴۹۷	۰/۰۰۷	تایید
آزمون اخلاق	۰/۴۳۵	۰/۰۲۶	تایید
آزمون انضباط	-۰/۲۲۸	۰/۰۲۵	رد همبستگی مثبت

**رابطه‌مداری و شاخص‌های عملکردی:** با توجه به یافته‌های به دست آمده از ماتریس همبستگی (جدول ۵)، با سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای (sig) کمتر از ۰/۵، می‌توان ادعا کرد، بین سبک رهبری رابطه‌مدار و حمیت دانشجویان رابطه وجود دارد؛ شدت این رابطه برابر با ۰/۴۹۷ و به صورت مستقیم است؛ به عبارتی با افزایش یک واحد متغیر رابطه‌مداری، حمیت دانشجویان به میزان ۰/۴۹۷ افزایش می‌یابد که تقریباً شدت زیاد می‌باشد.

همچنین با همین سطح اطمینان، بین سبک رهبری رابطه‌مدار و اخلاق دانشجویان رابطه وجود دارد و شدت این رابطه برابر با ۰/۴۳۵ و به صورت مستقیم است؛ به عبارتی با افزایش یک واحد متغیر رابطه‌مداری، اخلاق دانشجویان به میزان ۰/۴۳۵، بهبود می‌یابد که تقریباً شدت زیاد می‌باشد؛ سرانجام بین سبک رهبری رابطه‌مدار و انضباط دانشجویان، با شدت ۰/۲۲۸ و به صورت معکوس رابطه وجود دارد؛ یعنی با افزایش یک واحد متغیر رابطه‌مداری، انضباط دانشجویان به میزان ۰/۲۲۸ کاهش می‌یابد که تقریباً شدت زیاد نیست.

در نتیجه فرضیه فرعی ۳ در ابعاد اخلاق و حمیت قسمتی تایید و در بعد انضباط رد شد؛ به عبارتی رابطه‌مداری با اخلاق و حمیت قسمتی رابطه مستقیم و با انضباط رابطه عکس دارد.

**فرضیه فرعی ۴.** بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و عملکرد گروهان همبستگی منفی وجود دارد (به تفکیک انضباط، اخلاق، حمیت قسمتی)؛

جدول ۷: بررسی رابطه سبک رهبری وظیفه‌مدار و عملکرد

آزمون همبستگی پیرسون		نتیجه	
	ضریب پیرسون	سطح معناداری	فرضیه فرعی ۳
آزمون حمیت قسمتی	-۰/۴۲۰	۰/۰۴۳	تایید
آزمون اخلاق	-۰/۱۳۷	۰/۰۴۷	تایید
آزمون انضباط	۰/۳۷۱	۰/۰۱۷	رد همبستگی منفی

**وظیفه‌مداری و شاخص‌های عملکردی:** با توجه به یافته‌های به دست آمده از ماتریس همبستگی (جدول ۷) با سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای (sig) کمتر از ۰/۵، بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و حمیت دانشجویان رابطه وجود دارد و مقدار این رابطه برابر با ۰/۴۲۰ و به صورت معکوس است؛ به عبارتی با افزایش یک واحد متغیر وظیفه‌مداری، حمیت دانشجویان به میزان ۰/۴۲۰ کاهش می‌یابد که تقریباً شدت زیاد می‌باشد. داده‌ها همچنین نشان می‌دهند که با همین سطح اطمینان، بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و اخلاق دانشجویان، رابطه وجود دارد و شدت این رابطه برابر با ۰/۱۳۷ و به صورت معکوس است؛ به عبارتی با افزایش یک واحد متغیر وظیفه‌مداری، اخلاق دانشجویان به میزان ۰/۱۳۷ کاهش می‌یابد که تقریباً زیاد نیست. بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و انضباط دانشجویان نیز با شدت ۰/۳۷۱ و به صورت مستقیم رابطه وجود دارد؛ به عبارتی، با افزایش یک واحد متغیر وظیفه‌مداری، انضباط دانشجویان به میزان ۰/۳۷۱ افزایش می‌یابد که تقریباً زیاد است.

در نتیجه فرضیه فرعی ۴ در ابعاد اخلاق و حمیت قسمتی تایید و در بعد انضباط رد شد؛ به عبارتی وظیفه‌مداری با اخلاق و حمیت قسمتی رابطه عکس اما با انضباط رابطه مستقیم دارد.

**فرضیه اصلی ۳.** همبستگی بین سبک رهبری رابطه‌مدار و شاخص حمیت قسمتی، قوی‌تر از همبستگی این سبک رهبری، با سایر شاخص‌های عملکردی است.

برای بررسی صحت این فرضیه از آزمون فریدمن استفاده شد. برای این منظور تأثیرپذیری شاخص‌های عملکردی از سبک رهبری رتبه بندی شدند. حاصل این آزمون در جدول ۸ آورده شده

است. همان طور که یافته‌های این جدول نشان می‌دهند، فرضیه سوم تایید می‌شود؛ به عبارتی سبک رهبری رابطه‌مدار بیشترین تأثیر را را بر حمیت قسمتی می‌گذارد و همان طور که در فرضیه‌های قبلی ثابت شد، این تأثیر مستقیم است.

جدول ۸: رتبه‌بندی میزان اثرگذاری رابطه‌مداری بر شاخص‌های عملکردی

شاخص‌های عملکردی	اولویت شاخص‌ها در اثرپذیری از رابطه‌مداری	میانگین رتبه	جهت اثرپذیری
حمیت قسمتی	۱	۳/۰۹	مستقیم
انضباط	۲	۲/۸۱	عکس
اخلاق	۳	۱/۱۰	مستقیم

### نتیجه‌گیری

این تحقیق، به بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت دانشجویان و عملکرد جمعی آن‌ها در دانشگاه علوم انتظامی پرداخت. برای این منظور دانشجویان ورودی سال ۹۰ دانشگاه به عنوان جامعه هدف انتخاب شدند، از آن جهت که دو سال شرایط دانشجویی در این دانشگاه را تجربه کرده‌اند و گروه مناسبی برای بررسی این تأثیر تشخیص داده شدند.

نتایج این بررسی به تفکیک تأثیر هر سبک رهبری بر هر یک از ابعاد رضایت و عملکرد به تفکیک در ادامه آمده است:

**نتایج فرضیه اصلی ۱ و فرضیه‌های فرعی ۱ و ۲:** براساس یافته‌ها، بین سبک رهبری فرماندهان صف و رضایت دانشجویان، رابطه معناداری وجود دارد. وقتی این رابطه و شدت آن به تفکیک رضایت از شرایط و رضایت از فرمانده بررسی شد، مشخص شد که رابطه‌مداری، با اطمینان ۹۹ درصد می‌تواند رضایت از شرایط زندگی دانشجویی را تحت تأثیر مستقیم خود قرار دهد؛ به عبارتی وقتی فرماندهان صف، رابطه‌مدار هستند، دانشجویان از شرایط زندگی دانشجویی رضایت نسبی دارند. در مقابل این وضع، وظیفه‌مداری، دقیقاً با شدت بالایی با رضایت از شرایط نسبت عکس دارد؛ یعنی وقتی فرمانده وظیفه‌مدار است، دانشجویان، همان شرایط را نامناسب‌تر ادراک می‌کنند و رضایت بسیار کمتری دارند.



نتایج دربارهٔ رابطه سبک رهبری و رضایت از فرمانده نیز حاکی از آن است که رابطه‌مداری با شدت نسبتاً بالایی با رضایت از فرماندهٔ مستقیم همبسته است و در مقابل وقتی فرمانده وظیفه‌مدار است، گرچه با شدت بسیار اندک، اما رضایت او کاهش می‌یابد.

**نتایج فرضیه اصلی ۲ و فرضیه‌های فرعی ۳ و ۴:** بر اساس یافته‌ها، بین سبک رهبری فرماندهان صف و عملکرد گروهان‌های دانشجویی، رابطهٔ معناداری وجود دارد. وقتی این رابطه و شدت آن به تفکیک هر یک از شاخص‌های عملکردی، بررسی شد، مشخص شد که رابطه‌مداری، با شدت نسبتاً بالایی با شاخص حمیت قسمتی و اخلاق دانشجویان، همبسته است؛ به عبارتی یک فرماندهٔ رابطه‌مدار، در دو بعد حمیت قسمتی و اخلاق دانشجویان، نتایج بالاتری به دست می‌آورد و در مقابل، وظیفه‌مداری، دقیقاً با این دو شاخص عملکردی و با شدت بالا، رابطهٔ عکس دارد. یعنی وقتی فرمانده وظیفه‌مدار است، حمیت قسمتی دانشجویان و اخلاق، امتیاز پایین‌تری به دست می‌آورند.

نکتهٔ بسیار مهم و قابل توجه دیگر در این فرضیه، همبستگی مثبت بین وظیفه‌مداری و شاخص انضباط نظامی بود. بر اساس یافته‌ها و برخلاف انتظار محققان، وقتی فرماندهان رابطه‌مدار هستند، دانشجویان انضباط نظامی پایین‌تری دارند و بر عکس، فرماندهان وظیفه‌مدار، در این بعد عملکردی امتیاز بالاتری به دست می‌آورند.

به زبان بسیار ساده، می‌توان نتایج تحقیق را چنین بیان کرد: وقتی فرماندهان صف، رابطه‌مدار هستند؛ یعنی، به تک‌تک افراد توجه ویژه و یک به یک دارند، به مشکلات فردی آن‌ها اهمیت می‌دهند، آن‌ها را مورد حمایت خود قرار می‌دهند، با آن‌ها همدردی می‌کنند، از مشارکت آن‌ها در انجام کارها استقبال می‌کنند و تا حد ممکن اختیارهای خود را تفویض می‌کنند و رفتار عادلانه دارند، باعث می‌شوند تا دانشجویان، شرایط خوابگاه، برنامه‌ریزی‌های زمانی، بهداشت و آرامش محیط را بهتر ارزیابی کنند و ادراک آن‌ها از شخص فرمانده، فردی صبور، متین، با وجدان، مورد اعتماد، شایسته و همدل باشد.

در مقابل، وقتی فرمانده وظیفه‌مدار است، یعنی به برتری و رقابت با سایر گروه‌ها اهمیت می‌دهد، بر استانداردهای رفتاریها تأکید ویژه دارد، تعلل و سهل‌انگاری را تحمل نمی‌کند و از ابزار تنبیه بیشتر استفاده می‌کند، دستورهای شفاف صادر می‌کند و به دانشجویان اجازه مشارکت نمی‌دهد و مدام بازخورد می‌گیرد، باعث می‌شود تا دانشجویان، همان شرایط دانشجویی را نامناسب‌تر ارزیابی کنند. همچنین ادراک آن‌ها از صفات فرمانده نیز البته به میزان ناچیزی، منفی‌تر خواهد شد.

در مورد عملکرد نیز، وقتی فرماندهان با وصفی که از رابطه‌مداری شد، رابطه‌مدار باشند، دانشجویانی دارند که با انگیزه‌تر هستند، مشارکت داوطلبانه آن‌ها در فعالیت‌ها بیشتر می‌شود، حس همکاری جمعی آن‌ها افزایش می‌یابد و البته عزت نفس بیشتری هم دارند. در مقابل اما همین فرماندهان رابطه‌مدار، باعث می‌شوند تا دانشجویان توجه کمتری به اطاعت‌پذیری و حفظ احترامات نظامی داشته باشند. در مقابل این وضعیت، فرماندهان وظیفه‌مدار با ویژگی‌هایی که ذکر شد، دانشجویانی دارند که به اطاعت‌پذیری و حفظ احترامات نظامی اهمیت بیشتری می‌دهند اما در مقابل همکاری، مشارکت داوطلبانه، انگیزه و البته عزت نفس پایین‌تری دارند.

در توضیح یافته تحقیق در شاخص‌های رضایت، نتایج با انتظارات محققان همخوانی داشت و دلیل آن واضح است، همدردی، اعتماد، حس داشتن پشتیبان و سایر ویژگی‌های یک فرمانده رابطه‌مدار، می‌تواند تحمل شرایط دشوار زندگی دانشجویی در یک محیط نظامی را آسان‌تر کند و بر عکس.

در مورد شاخص‌های حمیت قسمتی و اخلاق نیز، انتظار این نتایج می‌رفت. وقتی به دانشجویان فرصت مشارکت داده می‌شود و اختیارها تفویض می‌شود و وقتی دانشجو به فرمانده خود اعتماد می‌کند و رضایت دارند، مسلماً به طور نسبی باید با انگیزه‌تر و با اعتماد به نفس‌تر بوده و همکاری و مشارکت داوطلبانه‌اش بیشتر باشد و برعکس.

اما در شاخص عملکردی انضباط، چند فرضیه می‌توان طرح کرد که چرا انضباط نظامی (دیسپلین) با سبک فرماندهی وظیفه‌مدار، ارتباط مثبتی دارد:

۱. فرماندهان رابطه‌مدار نتوانسته‌اند بین ارتباط نزدیک با دانشجو و رعایت انضباط نظامی، تعادل برقرار کنند؛
۲. فرماندهان وظیفه‌مدار، با قدرت تنبیه، مانع از آن شده‌اند که توجه به انضباط نظامی در بین دانشجویان آن‌ها کاهش یابد؛
۳. فرماندهان وظیفه‌مدار با تاکید مدام بر استانداردها و قوانین و مقررات سازمانی، آموزش‌های بیشتری ارائه داده‌اند؛
۴. دانشجویان مورد مطالعه یا به زبان ادبیات رهبری، پیروان این فرماندهان، ویژگی‌های متفاوتی به لحاظ سطح آمادگی برای این سبک‌های رهبری داشته‌اند.

شایان ذکر است که این فرضیه‌ها، در حد فرضیه‌اند و حدس‌هایی است که محققان آتی می‌توانند آن‌ها را آزمون نموده و بر توسعه الگوی ارائه شده در این پژوهش بیافزایند.

## پیشنهادها

مبنتی بر نتایج این تحقیق و یافته‌های جالبی که داشت، ارائه توصیه‌های مدیریتی برای فرماندهان صف دشوار می‌شود؛ وقتی هدف فقط ارتقای سطح رضایت دانشجویان باشد، به راحتی بر اساس یافته‌های این تحقیق می‌توان گفت، فرماندهان رابطه‌مدار را گزینش کنید و مهارت‌های رابطه‌مداری را آموزش دهید تا دانشجویان راضی‌تری داشته باشید؛ اما وقتی دربارهٔ عملکرد قصد ارائه پیشنهاد داشته باشیم، باید ابتدا تعیین کنیم، کدام شاخص عملکردی برای فرماندهان اهمیت بیشتری دارد؟ حمایت قسمتی بیشتر و دانشجویان بااخلاق‌تر در مقابل رعایت انضباط نظامی؛ کدام کفه سنگین‌تر است، باید رابطه‌مدار بود یا وظیفه‌مدار؟ البته شایان ذکر است که نتایج این تحقیق، بینش‌های ارزشمندی را برای فرماندهان صف ارائه می‌دهد که تا همین اندازه هم راهنمایی‌های مناسبی دریافت می‌کنند، اما بدون بررسی بیشتر و شناسایی متغیرهای مداخله‌گر در رابطهٔ سبک رهبری و شاخص‌های عملکردی، پیشنهاد می‌کنیم:

- با توجه به اینکه همه شاخص‌های عملکردی برای فرماندهان صف دارای اهمیت است، اما در هر شرایطی، فرماندهان بسنجند که کدام شاخص‌ها برای آن‌ها اولویت بیشتری دارد و بنابراین در هر شرایطی، رفتارهای متناسب با شرایط بروز دهند تا نتایج بهتری بگیرند؛ به عبارتی، وقتی رعایت انضباط نظامی اهمیت بیشتری دارد، باید فرماندهان وظیفه‌مدار را برگزید؛ اما وقتی هدفمان تربیت افسرانی مشارکت‌جو و با اخلاق داشته باشیم، مسلماً انتخاب فرماندهان رابطه‌مدار در اولویت قرار می‌گیرند.
- تحقیقات مشابه در جامعه بزرگتر در دانشگاه علوم نظامی و در جامعه مشابه مانند دانشگاه‌های نظامی دیگر، انجام شود تا تعمیم نتایج معتبرتر و ارائه توصیه‌های مدیریتی رواتر شود؛ احتمالاً انجام تحقیق در جوامع مشابه، بر غنای نظری این موضوع به لحاظ سابقه وجود، بسیار قدیمی، اما به لحاظ موضوع پژوهش قرار گرفتن، بسیار نو، خواهد افزود. همچنین انتظار می‌رود انجام تحقیق در دانشگاه‌های نظامی دیگر، با فرهنگ‌های سازمانی متفاوت، نتایج جالبی به دست دهد؛ چراکه متغیر فرهنگ سازمانی را وارد الگو می‌کند و احتمالاً دسته‌بندی‌های اقتضایی جالبی ارائه خواهد داد.
- متغیرهای موقعیتی که در قالب چهار فرضیه انتهایی مقاله طرح شدند، در تحقیقاتی بررسی شوند تا بتوان تأثیر سبک رهبری بر شاخص‌ها را قابل کنترل ساخت؛ بدیهی است اثبات یا رد هر یک از این فرضیه‌ها، یا حدس‌های برخاسته از تحقیق، به توسعهٔ الگو تحقیق کمک شایانی خواهد کرد.

## منابع و مآخذ

۱. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، ویراست سوم، تهران: نشرنی، چاپ ۲۷.
  ۲. استونزو، جیمزای اف، فری من، ادوارد، گیلبرت، دانیل آر (۱۳۸۳)، مدیریت، (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی: مترجمان)، چاپ سوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۳. بحر العلوم، حسن، امیرتاش، علی محمد، خبیری، محمد و تندنویس، فریدون (۱۳۸۱)، ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران، فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، سال چهارم، شماره اول. صص ۸۳-۹۹.
  ۴. جعفری، سید ابراهیم و یوسف نژاد، فریبا (۱۳۸۱)، مقایسه عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان و رابطه آن با سبک رهبری رابطه مدار- وظیفه مدار، فصلنامه دانش و پژوهش، شماره سیزدهم و چهاردهم، صص ۲۵-۳۸.
  ۵. حسینی، حامد و حیرتی، نیما (۱۳۸۷)، بازاریابی براساس وفاداری مشتریان داخلی، کنفرانس بین المللی مدیریت و بازاریابی، تهران.
  ۶. خاکسار، اسد... (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر سبک مدیریت و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ناجا (مورد مطالعه: صف و ستاد استان همدان)، (پایان نامه کارشناسی ارشد)، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.
  ۷. رابینز، استیفن و جاج، تیموتی (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی، (مهدی زارع: مترجم)، تهران: انتشارات نص.
  ۸. لوتانز، فرد (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، تهران: موسسه عالی بانکداری ایران.
  ۹. مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۳)، بررسی رابطه رضایت شغلی کارکنان با سبک مدیریت بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان در سال ۱۳۸۲، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره دوازدهم، صص ۱۴۴-۱۷۸.
  ۱۰. نجف زاده، رسول (۱۳۹۰)، بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی با عملکرد کارکنان واحد پیشگیری از جرائم کلاتری‌های شهرستان شاهرود، (پایان نامه کارشناسی ارشد)، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.
  ۱۱. نیرومند، بهزاد (۱۳۷۸)، بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر عملکرد دبیران دبیرستان‌های استان آذربایجان غربی، (پایان نامه کارشناسی ارشد)، تهران: دانشگاه تهران، پردیس قم.
  ۱۲. هاشمی، صدیقه سادات؛ و سلطانی، مسعود (۱۳۸۸)، طراحی الگو انتخاب دانشجوی برتر پلیس با رویکرد AHP، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال چهارم، شماره سوم، صص ۳۰۶-۳۲۵.
13. Conger. J.A ,Kanungo. R.N(1998). Charismatic Leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
14. Bass, B.M(1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision. Organizational Dynamics.

15. George, B. Sims, p. McLean, A.N. Mayer, D(2007). Discovering Your Authentic Leadership. Harvard business Review. Pp129-138
16. Collins. J(2001). Level 5 Leadership, The Triumph of Humanity and Fierce Resolve. Harvard business Review. Pp 1-12.
17. Akst. D(2007). The rewards of Recognizing a Job Well Done. Wall Street Journal. Vol 31. P9.
18. Rousseau, Denise M(1997). Organizational behavior in the new organizational era. Annual Review of Psychology. 48, Academic Research Library. P515
19. Blake, R.R. & Mouton, J.S (1982). A Comparative Analysis of Satisfactionism and 9\*9 management by Principle. Organizational Dynamics. Pp20-43.
20. Sirgy, M. J., Grezeskowiak, S., & Rahtz, D. (2007). "Quality of college life (QCL) of students: Developing and validating a measure of well being". Social Indicators Research, 80: 343–360.
21. Yu, G. B., & Kim, J. H. (2008). "Testing the mediating effect of the quality of college life in the student satisfaction and student loyalty relationship". Applied Research Quality Life, 3: 1-21.
22. Yu, G. B., & Lee, D. J. (2008). "A model of quality of college life (QCL) of students in Korea". Social Indicators Research, 87: 269–285.
23. Manville, Brook. Ober, Josiah(2003). Beyond Empowerment: Building a Company of citizens. Harvard Business Review. Pp 48-55