

## بررسی رابطه شایسته سالاری و رهبری خدمتگزار با ساختار سازمانی در مجتمع فولاد ایرانیان

سمیه شریفی کهنوجی

دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی.

نام نویسنده مسئول:

سمیه شریفی کهنوجی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۴

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه شایسته سالاری و رهبری خدمتگزار با ساختار سازمانی در مجتمع فولاد ایرانیان است. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان فولاد ایرانیان بخش ذوب که ۱۸۰ نفر می باشند و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۲۵ نفر به دست آمد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های استاندارد می باشد. روایی پرسشنامه شایسته سالاری ۰/۹۱۸۵ توسط حسن زاده (۱۳۸۹) و روایی پرسشنامه رهبری خدمتگزار ۰/۸۷ توسط ملکی (۱۳۹۱) و روایی پرسشنامه ساختار سازمانی ۰/۸۹ توسط محسنی (۱۳۹۰) محاسبه گردید. نتایج استخراج شده از ابزارهای گردآوری داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق بیانگر این بود که بین شایسته سالاری و رهبری خدمتگزار با ساختار سازمانی در فولاد ایرانیان رابطه مثبت و معنادار برقرار است.

**واژگان کلیدی:** شایسته سالاری، رهبری خدمتگزار، ساختار سازمانی، فولاد ایرانیان.

**مقدمه**

هوسر معتقد است شایسته سالاری اکسیری است که در هر جایی جاری شود، تحولات عظیمی در آن جا ایجاد می شود. وی ان را فرایند ایجاد نگرش، الگوهای رفتاری و اخلاقی با ارزش های پایدار از طریق به کار گیری روش ها و موازین علمی برای جذب، به کار گیری و پرورش نیروی انسانی به گونه ای که شایستگی ها، استعدادها و توانمندی های نیروی انسانی با نیازهای آینده سازمان مطابقت داشته باشد، می داند. همچنین وی معتقد است شایسته سالاری جریان پویایی است که به طور مستمر باید به آن پرداخته شود و تناسب نیاز سازمان، همواره باید تکامل یابد (هوسر، ۲۰۱۶).

همچنین شایسته سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه ای پیچیده از سازو کارهایی است که می بایست طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان ها استقرار یابد. در واقع، شایسته سالاری نظامی است که در آن افراد شایسته، در مکان و زمان مناسب منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل می آید (آلسون و کارمن، ۲۰۱۹).

در واقع، اجرای شایسته سالاری به کوششی دراز مدت پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی هم می بایست زمینه های مختلف به طور همزمان به کار گرفته شوند. در واقع می توان گفت شایسته سالاری به صورت تلفیقی از فرایندهای شایسته خواهی، شایسته شناسی، شایسته سنجی، شایسته گزینی، شایسته گیری، شایسته گماری، شایسته گماری، شایسته پروری و شایسته داری ترسیم می شود.

چنان چه بیان شد، شایسته سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد جامعه یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت کشورها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. البته این امر مهم در امور اجرایی کشور ما حداقل در چندین دهه گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته است و به خصوص در سال های اخیر آنچه ملاک کارآمدی و سپردن امور جامعه و مسئولیت کشور در بخش اعظمی از اجرا است ملاک های غیر از شایسته سالاری است و به نظر می رسد این مساله نتیجه عدم توجه به ارتقا سیستم های شایسته است (طاهری لاری، ۱۳۹۷).

همچنین در طول دهه گذشته ساختارهای دولتی به شدت در معرض دگرگونی قرار گرفته است (قهرمانی، ۱۳۹۹). در کشور ما نیز اصلاح نظام مدیریتی و انتخاب افراد شایسته و برخوردار از توانمندی های لازم برای پست های کلیدی و توجه به اصل شایسته سالاری در توزیع قدرت می تواند باعث حل مشکلات زیادی شود. در واقع، به رغم آن که یکی از موضوعات مهم سازمان های دولتی در کشور ما باید استقرار و توسعه شایسته سالاری باشد؛ اما نتایج و نظر سنجی ها از نگاه مدیران کارشناسان و حتی مردم رضایتبخش نبوده است.

با توجه به تفاوت های فراوان در ادراک ها و نیازهای کارکنان در ابعاد مختلف که سر منشاء سبک ها، روشها و دست آوردهای متنوع در زمینه مدیریت و رهبری در سازمان ها است، دشواری و اهمیت کار مدیران سازمان ها در زمینه یافتن راه های مناسب برای ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان ها نمایان می شود.

در واقع هنر مدیران در این است که نسبت به تفاوت های فرهنگی، انعطاف پذیری لازم را از خود نشان دهند، کارکنان خود را به خوبی بشناسند و از نیازهای آنان آگاه شوند. بنابراین در سازمان های معاصر، اولین مزیت رهبران بزرگ برای برآورده ساختن نیازهای کارکنان، مشتریان و اجتماع این است که همانند افرادی خدمتگذار عمل می کنند (حضرتی، ۱۳۹۸).

از اولین تعاملات انسان ها بدون شک موضوع رهبری بعنوان یک اصل اساسی و مهم وجود داشته است. بررسی اسناد نوشته شده ی اعصار کهن به قدمت هزاران سال پیش، اصول مقوم و متینی در رابطه با رفتار رهبری را مطرح می نماید (بارتولوم، ۲۰۱۸). رهبری هنوز هم اغلب یکی از موضوعاتی است که بیشتر مطالعات را به خود اختصاص می دهد و در همان حال یکی از پررمز و رازترین جنبه های علوم اجتماعی باقی مانده است. خاصه آنکه عدم درک این نکته که چه وقت و چرا رفتارهای خاصی از رهبری لزوم بروز و ظهور پیدا می کند، سبب عدم اقتناع و رضایت دانش پژوهان موضوع رهبری از بسیاری از اصول و چشم اندازهای مطروحه شده و آنان را در دستیابی به ادراک عمیق تری از رابطه علی بین رفتارهای رهبری و واکنش های مختلف پیروان به تلاش و جستجو وا می دارد.

از طرفی سازمانها - به مفهوم عام آن - از شالوده های اصلی اجتماع کنونی هستند و رهبری مهم ترین عامل در ادامه حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان هاست. رهبر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضع مطلوب را هدایت می کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده ای بهتر در تکاپوست. سازمان های دولتی در راستای اجرای وظایف قانونی جهت نیل به اهداف دولت، اجرای برنامه های مصوب و ارائه خدمات به مردم تشکیل شده اند و فعالیت می نمایند و با توجه به گسترش فعالیت های دولتها، توجه به سازمانهای دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. از این رو تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان های دولتی ضرورتی انکارناپذیر است. در این نوع سازمانها، مدیران محوری ترین عنصر بشمار می روند. اگر مدیران سازمانهای دولتی بتوانند شرایطی را فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را به فعلیت برسانند، مطمئناً عملکرد این سازمانها بهبود خواهد یافت (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۹۵).

از آنجا که ساختار سازمانی در برگیرنده بخش های مرتبط درون سازمانی، مدیران و کارکنان می باشد. در واقع ساختار هر سازمانی تعیین کننده خطوط رسمی بین مدیران و کارکنان و در پی آن جهت تبادل اطلاعات و داده ها در مسیر این خطوط را مشخص می سازد (منوریان، ۱۳۹۶).

به طور کلی آن چه که ضرورت انجام این تحقیق را نشان می دهد شناخت جنبه های قوت و قابل بهبود سیستم های اداری و فرایندهای مربوط به منابع انسانی در درون سازمان ها و اصلاح آن هاست. به عبارت دیگر استقرار نظام شایسته سالار در سازمان های دولتی بر کارکنان و توسعه منابع انسانی تاثیر زیادی می گذارد. لذا انجام این تحقیق کمک می کند تا روابط بین شایسته سالاری و رهبری خدمت گزار با ساختار سازمانی در مجتمع فولاد ایرانیان مشخص شود. همچنین کاربرد تحقیقات رهبری خدمتگزار در سازمان های دولتی از جمله مجتمع فولاد ایرانیان می تواند سازمان ها را برای بقاء در محیط پرتلاطم و پویا ارتقاء دهد و به آن ها مشروعیت بخشد. در مجتمع فولاد نحوه رهبری خدمتگزار در سازمان ها، آنها را در موقعیت جدید و پویا قرار می دهد. از این رو ممکن است بسیاری از مشکلات و مسائل رهبری در سازمان های دولتی را حل نماید. بنابراین، تحقیق حاضر دارای ماهیت کاربردی می باشد.

## روش تحقیق

در واقع روش انتخاب تحقیق منوط به ماهیت موضوع و اهداف تحقیق است. بنابراین با توجه به موضوع حاضر تحت عنوان بررسی رابطه بین شایسته سالاری و رهبری خدمتگزار با ساختار سازمانی در مجتمع فولاد ایرانیان، نوع روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی می باشد.

در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان فولاد ایرانیان در بخش ذوب که تعداد آنها ۱۸۰ نفر می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۲۵ نفر بدست آمده است.

ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش سه پرسشنامه می باشد. ۱- پرسشنامه شایسته سالاری لیکاس (۲۰۰۹) شامل ۱۶ سوال، ۲- پرسشنامه رهبری خدمتگزار ماتیاس (۲۰۰۴) شامل ۲۸ سوال ۳- پرسشنامه ساختار سازمانی دالاس (۲۰۱۲) شامل ۱۳ سوال مورد استفاده قرار گرفت. هر سه پرسشنامه بر اساس مقیاس درجه ای لیکرت و در طیف (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم) تنظیم شده و ضریب پایایی پایایی شایسته سالاری برابر با ۰/۸۹، رهبری خدمتگزار برابر با ۰/۹۳ و ساختار سازمانی برابر با ۰/۹۱ می باشد.

همچنین روایی پرسشنامه شایسته سالاری ۰/۹۱۸۵ توسط حسن زاده (۱۳۸۹) و روایی پرسشنامه رهبری خدمتگزار ۰/۸۷ توسط ملکی (۱۳۹۱) و روایی پرسشنامه ساختار سازمانی ۰/۸۹ توسط محسنی (۱۳۹۰) محاسبه گردید.

تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آماری توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آمار توصیفی از شاخص های انحراف معیار، میانگین، ... و به منظور آزمون فرضیه های پژوهش از روش های آماری برای آزمون ارتباط بین متغیرها استفاده شده است.

## یافته ها

آماره های توصیفی متغیرها در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱- آماره های توصیفی نمره متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
شایسته سالاری	۳/۱۱	۰/۶۸۵	۱/۱	۵
رهبری خدمتگزار	۳/۱۲	۰/۶۷۸	۱/۱	۵
ساختار سازمانی	۳/۰۶	۰/۶۷۰	۱/۱	۵

### فرضیه های تحقیق

بین شایسته سالاری با ساختار سازمانی در مجتمع فولاد ایرانیان رابطه وجود دارد.

با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده در آزمون ( $0/000$ ) و کمتر از سطح معنی داری ( $0/05$ ) است لذا فرض صفر رد می شود؛ بنابراین می توان ادعا کرد که بین دو متغیر بین شایسته سالاری و ساختار سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۲- بررسی فرضیه های فرعی

ساختار سازمانی						متغیر
نوع رابطه	اسپیرمن		فراوانی	پیرسون		رهبری خدمت گزار
	$P$ - مقدار	ضریب همبستگی		$P$ - مقدار	ضریب همبستگی	
مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۶۳۸	۱۲۵	۰/۰۰۰	۰/۶۲۶	
ساختار سازمانی						متغیر
نوع رابطه	اسپیرمن		فراوانی	پیرسون		مهارت
	$P$ - مقدار	ضریب همبستگی		$P$ - مقدار	ضریب همبستگی	
مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۲۴۶	۱۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۳۹	
ساختار سازمانی						متغیر
نوع رابطه	اسپیرمن		فراوانی	پیرسون		دانش و آگاهی
	$P$ - مقدار	ضریب همبستگی		$P$ - مقدار	ضریب همبستگی	
مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۲۵۷	۱۲۵	۰/۰۰۰	۰/۱۸۴	
ساختار سازمانی						متغیر
نوع رابطه	اسپیرمن		فراوانی	پیرسون		محیط
	$P$ - مقدار	ضریب همبستگی		$P$ - مقدار	ضریب همبستگی	
مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۳۰۳	۱۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۳۲	
ساختار سازمانی						متغیر
نوع رابطه	اسپیرمن		فراوانی	پیرسون		رهبری خدمت رسان
	$P$ - مقدار	ضریب همبستگی		$P$ - مقدار	ضریب همبستگی	
مستقیم	۰۰۰	۰/۰۳۳	۱۲۵	۰۰۰	۰/۰۹۶	
ساختار سازمانی						متغیر
نوع رابطه	اسپیرمن		فراوانی	پیرسون		رهبری گروه ساز
	$P$ - مقدار	ضریب همبستگی		$P$ - مقدار	ضریب همبستگی	
مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۴۷۲	۱۲۵	۰/۰۰۰	۰/۶۵۴	
ساختار سازمانی						متغیر
نوع رابطه	اسپیرمن		فراوانی	پیرسون		رهبری متواضع
	$P$ - مقدار	ضریب همبستگی		$P$ - مقدار	ضریب همبستگی	

مستقیم	۰/۰۰۰	۰/۵۲۷	۱۲۵	۰/۰۰۰	۰/۷۳۹	
--------	-------	-------	-----	-------	-------	--

## بحث و بررسی

همان طور که در مطرح شد، نتایج این پژوهش حکایت از آن دارد که شایسته سالاری و رهبری خدمتگزار بر ساختار سازمانی در مجتمع فولاد ایرانیان تاثیرگذار می باشد. در اینجا سعی می شود نتایج تحقیق به صورت اجمالی مورد بررسی قرار گیرد. در واقع مجموعاً در این پژوهش دو فرضیه اصلی و ۶ فرضیه فرعی با استفاده از روش های آماری مورد تحلیل قرار گرفت و بر اساس تجربه کاری که پژوهشگر از محیط فولاد دارد و همچنین مبتنی بر مشاهده شخصی خود در مورد فرضیات پژوهش می توان به صورت زیر استدلال کرد:

همان طور که انتظار می رفت بین مهارت با ساختار سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. در واقع مدیران و کارکنان مجتمع فولاد ایرانیان مطرح کرده اند که اطمینان از توانایی های فردی، تبحر و قابلیت های حوزه کاری افراد و تسلط بر انجام کار و داشتن مهارت لازم از عناصر تشکیل دهنده شایسته سالاری کارکنان است که می تواند به شناخت افراد از نظام ارزشی حاکم بر سازمان، شناخت و درک کلی از کارکردهای سازمان و مسائل حرفه ای در حوزه کاری، ایجاد و نگهداری روابط سالم و بهره مندی از موقعیت های استراتژیک و قابلیت تاثیرگذاری بر نگرش دیگران و در مجموع بر ساختار سازمانی تاثیر می گذارد.

همان طور که انتظار می رفت بین دانش و آگاهی با ساختار سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد ایرانیان رابطه مثبت برقرار است. در واقع نتایج این تحقیق نشان می دهد افراد احساس می کنند در راستای ارتقای شغلی و موفقیت و آگاهی آن ها حمایت مدیریت و همکارانشان وجود دارد و توجه به نظرات افراد در تصمیم گیری های در سطح معقول بوده است. لذا به طور قطع به یقین می توان گفت هر چه در یک سازمان کارکنان دانش و آگاهی خود را افزایش دهند و از حمایت مدیران برخوردار باشند ساختار سازمانی نیز در آن سازمان افزایش می یابد.

همان طور که انتظار می رفت، بین محیط با ساختار سازمانی در مجتمع فولاد ایرانیان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. می توان گفت هر چقدر محیط سازمان برای استقلال مدیر و کارکنان مجتمع فولاد ایرانیان مناسب باشد به همان اندازه کارکنان نیز توانمند می شوند و احساس می کنند که مدیریت، افراد شایسته وایق را پرورش داده و انتخاب مبتنی بر شایسته سالاری خواهد بود.

همان طور که انتظار می رفت، بین رهبری خدمتگزار و ساختار سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، زیرامدیران سازمان مجتمع فولاد ایرانیان به عنوان رهبران خدمتگزار سطح بالایی از مشارکت و سهیم شدن همه اعضای سازمان در تلاش برای کیفیت و بهره وری سازمان را تشویق می کنند. گرین لیف بر این باور است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار، تواناسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می دهند. رهبری خدمتگزار ذهنیتی مثبت به پرورش و بهبود کارکنانش دارد. رهبر خدمتگزار معتقد است که پیروانش از دارایی های با ارزش سازمان محسوب می شوند. او پیروان خود را در تمامی جنبه ها پرورش می دهد و همواره بهترین ها را برای آنها فراهم می آورد و آموزش های لازم را برای مشاغل فعلی و همچنین آموزش های کاربردی مورد نیاز را برای احراز پست های بالاتر مهیا می کند.

بین رهبری خدمت رسان و ساختار سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. میزتال (۲۰۱۶) معتقد است که توجه بیش از حد به موضوع ساختار سازمانی را می توان به این موضوع نسبت داد که شالوده های موجود برای همکاری های اجتماعی، ثبات، قوام و اجماع تحلیل رفته است نیازی اساسی برای جایگزین کردن شقوق جدید در راه است. سلیگمن بحث می کند که توجه فزاینده ای که در چند سال اخیر به موضوع ساختار سازمانی شده است، پاسخی به این حقیقت است که در وضعیت موجود ما به اعتماد ساختار نیاز داریم، زیرا ساختار سازمانی موجود در سیستم ها کافی نمی باشد. بنابراین، توجه به رابطه میان رهبری خدمت رسان و ساختار سازمانی بسیار ارزشمند و حائز اهمیت خواهد بود، از این رو ساختار سازمانی را می توان جزئی از فرهنگ سازمان به شمار آورد. نظر به این که ساختار سازمانی جزئی از فرهنگ سازمانی به شمار می رود، مارتینر و درفام (۲۰۱۸) شش

جنبه کلیدی از نقش رهبران را در سازمان هایشان نشان داده اند که یکی از این شش نقش، ایجاد روابطی مبتنی بر ساختار سازمانی می باشد.

و در نهایت در فرضیه ششم بین رهبری متواضع و ساختار سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، طبق نظر نایر (۲۰۱۴) تا زمانی که قدرت بر تفکر رهبری حاکم باشد ما نمی توانیم به سمت استانداردهای بالای رهبری حرکت کنیم. ما بایستی خدمتگزاری را محور قرار بدهیم هر چند که قدرت همیشه با رهبری همراه بوده است ولی تنها استفاده مشروع از آن خدمتگزاری می باشد. پس در نتیجه همراه با یک رهبری متواضع می توان ساختار سازمانی خوبی را در سازمان نظاره گر باشیم.

## منابع و مراجع

- [۱] حضرتی، محمود. ۱۳۹۸. بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمان و توانمند سازی کارکنان در سازمان های دولتی پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۲] طاهری لاری، مسعود. ۱۳۹۷. مدیریت تغییر و تحول سازمانی. انتشارات درخشش.
- [۳] قرمانی، عرفان. ۱۳۹۹. پیاده سازی نظام شایسته سالاری در سازمان. چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
- [۴] منوریان، عباس؛ عسکری، ناصر؛ آشنا، مصطفی. ۱۳۹۶. ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان های دانش محور. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- [۵] الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن. ۱۳۹۵. مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. تهران. فصلنامه دانش مدیریت شماره ۵۵ انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [6] Alvesson, M. & Karreman, D. (2019), Perfection of Meritocracy or Ritual of Bureaucracy? HRM in a Management Consultancy Firm. Paper Presented at 2.nd International Conference on Critical Management Studies.
- [7] Hauser, R. M. (2016), Meritocracy, Cognitive Ability, and the Sources of Occupational Success. CDE Working Paper No.PP: 98 - 107.