



فهرست مطالب

چکیده..... ۱

فصل اول – کلیات

مقدمه..... ۳

بیان مساله..... ۴

اهداف تحقیق..... ۵

فرضیه های تحقیق..... ۶

اهمیت موضوع..... ۷

قلمرو تحقیق..... ۸

مدیریت و روشهای رهبری..... ۱۰

۱- مدیریت خودکامه (دیکتاتوری)..... ۱۰

۲- مدیریت مهار گسیخته..... ۱۱

۳- مدیریت دموکراتیک..... ۱۲

۴- مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان)..... ۱۴

فصل دوم – ادبیات تحقیق

ادبیات تحقیق..... ۱۷

تاریخچه و مطالبی درباره موضوع..... ۱۷

انواع فرهنگ سازمانی..... ۱۸

عناصر اصلی فرهنگ سازمانی..... ۱۹

۲۴	عوامل موثر بر حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی.....
۲۵	مدیریت فرهنگ سازمانی.....
۲۶	تحقیقاتی که در گذشته انجام شده.....
۲۶	سبک مدیریت در اعصار گوناگون.....
۲۶	سبک رهبری لیکرت.....
۲۷	رهبری به صورت یک پیوستار.....
۲۸	تئوری X،Y مک گریکور.....
۲۹	فرهنگ و مدیریت.....
۳۶	اهداف مدیریت.....
۳۹	اصول روابط انسانی بین مدیر و کارکنان.....
۴۰	اصول ایجاد ارتباط صحیح بین کارکنان و مدیریت.....

فصل سوم – مبانی نظری تحقیق

۴۳	تئوریه‌ها و دیدگاه‌های دانشمندان در این مورد.....
۴۳	فرهنگ سازمانی و عوامل تعیین کننده.....
۴۹	مدیریت مشارکتی.....
۵۱	فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی.....

فصل چهارم – روش تحقیق

۵۶	تعریف مفاهیم.....
۵۷	روش تحقیق.....
۵۹	روش گردآوری داده‌ها.....

تجزیه و تحلیل فرضیه ها ۵۹

فصل پنجم – نتایج تحقیق

نتایج ۷۵

بحث و بررسی ۷۵

محدودیتها ۷۷

پیشنهادات ۷۸

منابع و مآخذ ۷۹

چکیده

فرهنگ سازمانی و تاثیر زیادی بر روی انتخاب روش مناسب برای مدیریت در سازمان دارد روشهای مختلفی در مدیریت در سازمان وجود دارد که همه این روشها به نوبه خود حائز اهمیت می باشد اما برای هر سازمانی قابل استفاده و کاربرد ندارد ما برای مدیریت بهتر نیاز به یک روش مناسب داریم تا بتوانیم همه منابع موجود را در جهت رسیدن به اهداف آن سازمان بکار ببریم ، فرهنگ آن سازمان و نوع نگرش آنها به مسائل و مشکلات و کاستی ها و نوع کاری که در یک سازمان انجام می شود تاثیر بسزایی در نوع مدیریت نسبت به افراد دارد در این تحقیق ما تاثیر این دو موضوع را نسبت به یکدیگر مقایسه کرده ایم و رابطه این فرهنگ سازمانی و سبک های مدیریت در سازمان را مورد بحث و نتیجه گیری قرار داده ایم.

واژه های کلیدی : فرهنگ - فرهنگ سازمانی - سبک مدیریت - روش های مدیریت

فصل اول

کلیات

مقدمه

در عصر حاضر همه چیز به طور شگفت آوری در حال تغییر و تکوین است و این تغییر و تکوین خانواده، محیط کار، نظام اقتصادی و مهم تر از همه دانش و اطلاعات ما درباره پدیده های گوناگون از جمله سازمانها را نیز در بر می گیرد. امروزه این مسئله باعث گردیده تا سازمان ها به عنوان موجوداتی هدف دار، دارای وظایف، سیستم های اطلاعاتی، گروههای کاری، فرهنگ و مدیریت آن جایگاه ویژه ای در محافل علمی - پژوهشی کشورها پیدا نمایند. (استیون ۱۹۸۹) - تحقیقات و مطالعات انجام شده نشان می دهد که فرهنگ سازمانی به خاطر تاثیری که از ادارک و رفتار کارکنان می پذیرد بر اثر بخشی و بهره وری سازمان ها و انتخاب شیوه سرپرستی در آنها موثر است (هرسی و بلانچارد ۱۹۸۹)

بیان مساله

فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اساسی و تعیین کننده بر اثر بخشی رهبری و اداره امور سازمان ها ، از بحث های تازه و جدال آمیز سازمانی می باشد (استیون ۱۹۸۹) در کشورهایی از قبیل ایران که بخش دولتی از سایر بخش ها گسترده تر می باشد به منظور استفاده صحیح از امکانات، منابع و رسیدن به اهداف ، انتخاب شیوه اداره ی امور، بدون ملاحظه فرهنگ سازمانی و ملی نتیجه بخش نخواهد بود لذا نگرش و تفحصی کارشناسانه به فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی اثر گذار بر ابعاد مختلف سازمان ، از جمله شیوه اداره و سرپرستی سازمان ها لازم و اجتناب ناپذیر است .

تحقیق حاضر به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر انتخاب سبک مدیریت از دید مدیران (رادیو) می پردازد .

اهداف تحقیق

فرهنگ در سازمان از مجرای کارکنان بر شیوه اداره و سرپرستی مدیران اثر می گذارد و مدیران نمی توانند سلیقه ای شیوه مدیریت در سازمان را انتخاب نمایند . (رابینز ۱۳۷۴) - شیوه سرپرستی و اعمال مدیریت در جوامع مختلف به دلیل تفاوت در فرهنگ ها متفاوت می باشد و فرهنگ سازمانی که مدیر در آن مشغول به کار است در امر تعیین شیوه اعمال نفوذ بر دیگران نقش مهم و موثری دارد . (رابینز ۱۳۷۴) پژوهش حاضر به منظور مشخص نمودن تاثیر فرهنگ سازمانی بر انتخاب شیوه اداره امور در جامعه آماری مورد بحث قرار گرفته است .

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی : فرهنگ سازمانی از دید مدیران بر انتخاب سبک رهبری آنان موثر است .

فرضیه های فرعی پژوهش :

۱. تعیین هویت کارکنان با سازمان (از دید مدیران) بر انتخاب سبک مدیریت مدیران موثر است .

۲. ابتکار فردی کارکنان در سازمان (از دید مدیران) بر انتخاب سبک مدیریت مدیران موثر است .

۳. همکاری و هماهنگی بین کارکنان سازمان (از دید مدیران) بر انتخاب سبک مدیریت مدیران موثر است .

اهمیت موضوع :

با توجه به تحقیقات متعددی که در رابطه با فرهنگ و بعضاً شیوه های اعمال مدیریت در سازمان ها صورت گرفت است اما کمتر تاثیر فرهنگ سازمانی بر انتخاب شیوه مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است . لذا این پژوهش در نوع خود کاربردی می باشد .

قلمرو تحقیق :

قلمرو زمانی : آبان تا بهمن ۸۶

قلمرو مکانی : سازمان صدا و سبمای جمهوری اسلامی ایران

محدودیت های تحقیق : کیفی بودن موضوع مورد پژوهش محدودیت هایی بر سر راه پژوهش در این باره ایجاد کرده است . آت (ذکر شده در استیون ۱۹۸۹) عنوان می کند ، از آنجا که توافقی در این باره که فرهنگ سازمانی چیست ، چگونه شکل می گیرد و چه چیزی از آن انتظار می رود وجود ندارد ، توافق درباره روش شناسی تحقیق در باره آن ناممکن است . روش های کمی و نیمه تجربی در بررسی مفروضات اساسی فرهنگ ناتوانند و در ۲۰ ساله اخیر دانش اندکی درباره فرهنگ سازمانها به دست داده اند . این روش ها در توضیح و تشریح مفاهیم بسیار مناسب ، اما در پیش بینی و تعمیم بسیار ناتوان و از طرقی قابلیت هر گونه تفسیر و جدل را در خود دارند و به همین دلیل مطالعه فرهنگ سازمانی به سوی روش های کیفی مانند بررسی آداب و رسوم مردم و نیز مشاهده متمایل شده است . محدودیت های مذکور در این تحقیق نیز دیده می شود. برای مطالعه تاثیر فرهنگ جامعه موثر نظر بر شیوه سرپرستی شاخص های کمی مورد استفاده قرار گرفته شده بدون آن که ریشه باورها ، ارزش ها و هنجارهای فرهنگی بررسی شوند. تشریح فرهنگ سازمانی، ریشه یابی ارزشهای فرهنگی و درنهایت مدیریت و تغییر فرهنگ نیازمند زمانی طولانی است و قلمرو و محدوده این جستار کم دراین مقطع سبک مدیریت

است که در این پژوهشگر نمی دهد محدودیت دیگری که باید به آن اشاره کرد تاثیر گذاری متغیر های متعددی بر انتخاب سبک مدیریت است که در این پژوهش صرفاً تاثیر فرهنگ سازمانی بررسی شده است .

مدیریت و روشهای رهبری

۱- مدیریت خودکامه (دیکتاتوری)

در این نوع مدیریت ، مدیر بدون هیچگونه نظرخواهی از سایر همکاران خود و یا ارائه توضیح در خصوص علت اقدامات جاری ، دستورالعمل هایبی را با خشونت صادر می کند . این نوع مدیریت با کمترین حس وفاداری نسبت به سازمان انجام وظیفه نموده و همیشه به حرفه ، تخصص و مهارت خویش کاملاً "معتقد است .

این گروه از مدیران بر روی تمایلات خود تکیه بسیاری دارند و بر اساس معلومات فنی و حرفه ای خود عمل می کنند و در صورتی که مقررات و آئین نامه های سازمانی با نظرات آنها مخالف باشد هیچگاه به آنها اهمیت نخواهند داد . اینگونه مدیران اعمال سلیقه شخصی را در حل و فصل مشکلات جایز می دانند و از این جهت کلیه امور سازمان خود را با روش شخصی اداره می کنند و همیشه از کلمه « من » بجای « ما » استفاده می کنند . این گونه فضای مدیریتی دارای محیط کاری سخت و نامناسب می باشد . در حال حاضر این نوع مدیریت ممکن است در مشاغل خاص مانند مشاغل نظامی جوابگو باشد اما در موارد دیگر عدم موفقیت آن کاملاً به اثبات رسیده است .

۲- مدیریت مهار گسیخته

در مدیریت باری به هر جهت و مهارت گسیخته مشکلات به عهده کارکنان است و در مواقع ازدحام و شلوغی و نابسامانی کار ، مدیر در صحنه کار حضور نداشته و در دفتر کار خود مانده و از مقابله بامشکلات خودداری می نماید . در این گونه مدیریت گاهی روابط جای قوانین و ضوابط را گرفته و همشهری بودن ، هم زبان بودن ، هم مذهب بودن و هم مسلک بودن باعث میگردد افراد و کارکنان سازمان جایگاههای رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیر رسمی و دوستانه باهم ارتباط برقرار کنند . گاهی این افراد به جای عملکرد مفید با ایجاد تشکل ها سدّ راه تحقق اهداف رسمی سازمان می شوند . در کشورهاییکه تنوع و گوناگونی نژاد ، مذهب و زبان وجود دارد ، تشکلهای غیر رسمی در سازمانها بیشتر و قویتر می باشند . در چنین فضائی - در سازمان یا هتل - فرهنگ سخن گوئی جانشین عمل و اقدام شده و سخن بسیار و عمل اندک می گردد . کار مدیریت و کارکنان حرافی و لفاظی است و به فعالیت و تلاش در راه تحقق اهداف توجه چندانی نمی شود و در نتیجه نظام کاری بی تحرک و منفعل است . هر کس کار و وظیفه اش را به دیگری واگذار میکند و در پاسخگوئی شانه خالی می کند و با آن که می داند صداقت در کلام ارزشمند استولی در سازمان بی صداقتی شایع می شود . محبت و صفا ستایش می شود ولی روابط مدیران و کارکنان خالی از احساس و عاطفه است . همه برای یکدیگر خط و نشان می کشند و برای خود جلوه دادن ، دیگران را سرکوب می کنند .

این روش مدیریتی بسیار ناموفق بوده و بامشکلات پی در پی به سرعت برکناری

مدیر را در پی خواهد داشت .

۳- مدیریت دموکراتیک

در این نوع مدیریت ، مدیر ضمن هدایت فعالیتهای واحد تحت سرپرستی خود، خویشان را نیز عضوی از اعضای تیم دانسته و به صورت بحث و گفتگو و اظهار نظر در جلسات کارکنان را در تصمیم گیریها سهیم می دارد . در مدیریت به روش دموکراتیک ، ارتباط بین مدیران و کارکنان بسیار حائز اهمیت می باشد . دکتر مهدی الوانی در کتاب « مدیریت عمومی » خود در این مورد چنین می نویسد

:

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است . به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباط صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شوند . هماهنگی ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود . در هر سازمانی اطلاعات باید طی جریان ارتباطی مداوم در اختیار مدیر قرار گیرد تا وی بتواند با آگاهی به انجام وظائف خود بپردازد . « یکی از علمای مدیریت نقش اطلاعاتی و ارتباطی مدیر را در سازمان جزء اساسی ترین نقش های او قلمداد کرده است.

به نظر این نویسنده مدیر دارای سه نقش عمده در سازمان است :

-نقش جمع آوری اطلاعات

-نقش ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان و انتقال اطلاعات

-نقش تصمیم گیری

اگر به زمانی که صرف انجام هر یک از وظایف مدیریت می شود بنگریم ، مشاهده میشود که اکثر اوقات مدیر صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می گردد ، و همان طور که اشاره شد انجام کلیه وظایف منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات می باشد .

ارتباط بین مدیران و کارکنان تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می گردد . مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است ؛ منظور از مدیریت کلیه سطوح مدیریت از مدیران ارشد سازمان تا مراتب پایه سازمانی است . از این رو مدیریت ها باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند.

به طور خلاصه ارتباط در مدیریت عبارت است از انتقال اطلاعات ، مفاهیم و معانی بین افراد و کارکنان که این اطلاعات تنهاوقایع و نظرات نبوده بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می شود . بنابراین زمانی که اطلاع یا خبری را به فردی می

دهیم ، یا نظرممان را برایش بازگو می کنیم با او ارتباط برقرار کرده ایم . همین طور زمانی که به یکی از کارکنان « صبح بخیر » میگوئیم در نگاه ، حالات چهره ، طرز رفتار یا لحن صدایمان نکته ای هست که به طور غیرمستقیم بازگو کننده احساسات و عواطف ما می باشد . بدین ترتیب ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات ، معانی و مفاهیم و احساسهایین افراد ، با واسطه یا بدون واسطه .

تجربه نشان داده است که این روشیکی از موفق ترین روشهای مدیریتی است . بدیهی است سخت گیریهای لازم و به موقع برای جلوگیری از سوء استفاده ها را باید مد نظر داشت.

۴- مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان)

مدیریت مسئولیت پذیری است که با برگزاری جلسات بامعاونان و کارکنان مسائل و مشکلات را از طریق بحث و مشاوره به طور جدی حل نموده ویا با مهربانی در حل آنها سعی و کوشش نماید ، همیشه با مشکلات رو در رو بوده و درصحنه حضور داشته باشد . هدف اصلی استفاده از این روش ، مشارکت مدیران و معاونان دربرنامه ریزی ، سازمان دهی ، ارتباطات سازمانی ، تصمیم گیری و خلاقیت ، فرآوری و درنهایت ایجاد صمیمیت است . در این صورت همه مسئولین انگیزه ی بیشتری برای رسیدن به هدفهایی که در تعیین آن توافق و همکاری کرده اند نشان خواهند داد . در نتیجه از آنجا که کار از سوی همگان ارزشیابی می شود ، رده های پائین در رسیدن به هدفهای شفلی رفتارهای خود را با محبت هماهنگ

می کنند ، نظرات سرپرست مستقیم خود در طول کاررا دریافت می دارند و در صورت نیاز اصلاحات لازم را به عمل می آورند .

باید توجه داشت که هدفها و برنامه ریزیهای آینده که با سعی ، کوشش و تفاهم مشترک تعیین شده بایستی منطقی و دست یافتنی باشد . در غیر این صورت ، باعث فشارهای روحی واضطراب در کارکنان رده پایین خواهد شد ؛ به علاوه هدفها باید جدی بوده و جنبه های کیفی و کمی نتایج کار را در بر داشته و بیشتر عینی و قابل اندازه گیری باشند . گاهی ممکن است لازم باشد هدفهای مورد توافق جهت ضمانت اجرایی بیشتر به تصویب رده بالاترهم برسد . به نظر نگارنده ، این بهترین روش مدیریتی می باشد ، چون مشارکت در اهداف همراه با تفاهم ، موجب رشد عظوفت و مهربانی بین کارکنان و مدیران میشود.

فصل دوم

ادبیات تحقیق

ادبیات تحقیق

فرهنگ سازمانی: مجموعه ای از فرضیات اساسی که افراد در روبرو شدن با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده اند و ثابت شده که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه تحت عنوان روش صحیح ادارک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می یابد.

رابینز: فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور در سازمان را برای کارمندان مشخص می کند و ادارکی است تقریباً یکسان از سازمان که در همه اعضا وجود دارد.

تاریخچه و مطالبی درباره موضوع

میر سپایی (۱۳۷۲): وجود یک سلسله از باورها و اعتقادات عجین شده در انسان که ضمیر ناخود آگاه او آنها را هدایت می کند.

غالب تعاریف ارائه شده از فرهنگ سازمانی به نوعی به استنباط مشترک کارکنان از سازمان اشاره دارند.

انواع فرهنگ سازمانی :

اگر فرهنگ را مجموعه باوره بدانیم ، می توان آن را به دو دسته باورهای استراتژیک و باورهای روزمره یا عملیاتی تقسیم نمود. در این صورت باورهای راهبردی منشاء تصمیمات کلان ، اساسی و بلند مدت در سازمان خواهند بود و باورهای عملیاتی تصمیمات جاری کارکنان و مجریان امور در سازمان را تشکیل می دهند . (دیویس -

ذکر شده در میر سپایی ۱۳۷۲)

در تقسیم بندی دیگری فرهنگ سازمانی شامل قوی ، ضعیف ، مسلط و خرده فرهنگ می باشد . در فرهنگ قوی ارزش های اساسی و اصلی مورد پذیرش و توافق کارکنان سازمان خواهد بود ولی در فرهنگ ضعیف ارزش های اساسی و اصلی مورد پذیرش تمامی کارکنان نمی باشد و هم آنها به آن پای بند نیستند . در نوع مسلط فرهنگ نمایانگر آن دسته از ارزش های اساسی سازمان است که غالب کارکنان در آن شریک می باشند . و بالاخره در نوع خرده فرهنگ ، تمام کارکنان سازمان در آن شریک نیستند بلکه واحدهای داخلی سازمان به صورت جداگانه برای خود یک نوع فرهنگ مشترک دارند (رابینز ۱۳۷۴)

در یک تقسیم بندی دیگر نیز فرهنگ سازمانی را می توان شامل فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی دانست . در فرهنگ مکانیکی ارزش ها و باورهای مشترک کارکنان سازمان غالباً به صورت قوانین ، آئین نامه ها ، مقررات و ساختار سعی است و در آن افراد سازمان بیشتر به ابزار رسیدن به هدف تاکید دارند تا خود هدف و نتیجه

در فرهنگ ارگانیکی به هدف مشترک همه افراد سازمان که جهت رسیدن به آن تلاش می کنند تاکید می شود و وسیله رسیدن به هدف را در اولویت بعدی اهمیت قرار می دهند و هم چنین ارزش ها ، اعتقادات و نظرات افراد در سازمان غالباً به صورت غیر رسمی بیان می گردد. (میر سپایی ۱۳۷۲)

و بالاخره در کل تقسیم بندی فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ باشگاهی - علمی - تیمی و سنگری است. فرهنگ باشگاهی ملاک اعطای امتیاز و تسهیلات به کارکنان سازمان را سنوات خدمتی ، سن شاغل و ... تشکیل می دهد . در فرهنگ علمی ملاک اعطای امتیاز را میزان استعداد شاغل جهت یادگیر تشکیل می دهد . در فرهنگ تیمی ملاک پرداخت حقوق و مزایا اخلاقیات ، خطر پذیری و قدرت ابتکار افراد سازمان تشکیل می دهد و بالاخره در فرهنگ سنگری ملاک اعطای امتیاز به کارکنان را میزان تلاش آنان جهت حفظ و بقای سازمان تعیین می نماید . (دیویس ۱۳۷۳)

عناصر اصلی فرهنگ سازمانی

در سه سطح طبقه بندی می شود. سطح اول : مظاهر فرهنگی - سطح دوم مفروضات اساسی و سطح سوم ارزش های اعتقادی - در واقع سطح اول شامل الگوهای رفتاری کارکنان و خدمات و یا کالاهای تولیدی در سازمان است . سطح دوم فلسفه وجودی سازمان ، اهداف و استراتژی های سازمان را در بر می گیرد و سطح سوم شامل طرز فکر ، ادراکات و احساسات افراد در سازمان می باشد . در این راستا می توان بیان داشت که هر چه از سطح اول به طرف سطح سوم حرکت می کنیم

فرهنگ پنهان تر و مخفی تر خواهد شد. (شاین)

ویژگی های فرهنگ سازمانی : صفات زیر را به عنوان شاخص های اصلی و اساسی فرهنگ سازمانی مد نظر قرار داده اند و بر ای توصیف فرهنگ سازمانی آنها را اندازه گیری می نمایند .

۱- خود مختاری : میزان مسئولیت ، استقلال و فرصت هایی است که سازمان برای تمرین نو آوری و خلاقیت در اختیار کارکنان قرار می دهد .

۲- سازش با تعارض (پذیرش تضاد) : میزان یا درجه ای است که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادها آشکار باشند .

۳- یکپارچگی : به معنای همکاری و هماهنگی واحدهای کوری در درون سازمان با هم می باشد .

۴- همانندی یا تعیین هویت : میزان یگانگی فرد با سازمان به عنوان یک کل واحد می باشد .

۵- عملکرد - پاداش - میزان وابستگی تخصیص پاداش به شیوه عملکرد کارکنان در سازمان تعریف شده است .

۶- پذیرش مخاطرات : میزان تحریص (روی آوردن) کارکنان به نو آوری و خطر کردن و مسئولیت پذیری در سازمان است

۷- نوع ارتباطات : نحوه تبادل اطلاعات در سازمان است که بر مبنای سلسله مراتب و

ساختار رسمی صورت می گیرد

۸- ساختار - حجم قوانین به آئین نامه ها و مقدار سرپرسیستی مستقیم به کار گرفته

شده در سازمان بر ای مراقبت از رفتار کارکنان ، هدایت فعالیت ها و عملیات در

سازمان است .

۹- حمایت - میزان کمک و پشت گرمی فراهم شده به وسیله مدیران است که از زیر

دستان به عمل می آید .

فرهنگ و استراتژی سازمان : همان طور که ذکر گردید در یک تقسیم بندی فرهنگ

سازمانی شامل باورهای استراتژیک و باورهای عملیاتی عنوان شد. در این راستا

اگر استراتژی را موضوعی بدانیم که سازمان در صدد اجرای آن است ، باورهای

استراتژیک این سوال را پاسخ می گویند که چرا سازمان می خواهد این موضوع را

اجرا کند اما باورهای روزمره بر نحوه اجرای موضعی که سازمان قصد دارد آن را

انجام دهد تأثیری گذارند (میر سپایی ۱۳۷۲)

الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی : جهت شناخت فرهنگ سازمان و تشریح و

تبیین آن به برخی از الگوهای مطروح توسط اندیشمندان اشاره می شود:

الف- الگوی پارسونز: پارسونز برای تشریح و شناخت فرهنگ سازمانی چهار بعد

از فرهنگ سازمانی شامل تطبیق دادن - تحقق اهداف - ادغام و مشروعیت را مورد

بررسی و مطالعه قرار داده است . وی هم چنین نتایج حاصل از مطالعاتش در ارتباط با تبیین فرهنگ سازمانی را بر اساس همین چهار بعد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

ب- الگوی هفت S : این الگو توسط یک شرکت مشاوره ای مطرح گردید که در آن هفت عامل (راهبرد، ساختار سازمانی ، سیستم های رایج در سازمان ، شیوه مدیریت ، مهارت ، کارکنان و اهداف حاکم)به عنوان عوامل فرهنگ سازمانی اثر بخش جهت تبیین و شناخت فرهنگ سازمان مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت . این عوامل با همدیگر ارتباطی متقابل و دو سویه دارند و حتی در مواردی با هم در تعامل می باشند.

الگوی ویلیام اوشی- اوشی از محققین یک شرکت مشاوره ای بود. برای شناخت و تبیین فرهنگ سازمان فرهنگ سازمانی ژاپن و فرهنگ سازمانی آمریکایی را به صورت مقایسه ای مورد بررسی و مطالعه قرار داد. وی در این مقایسه " تعهد نسبت به کارکنان ، نظام ارزشیابی سازمان ، نظام کنترل در سازمان ، نظام تصمیم گیری در سازمان ، مسئولیت ها و با لآخره توجه به کارکنان " را به عنوان معیارهای مطالعه و مقایسه فرهنگ های سازمانی به منظور شناخت آنها انتخاب نمود.

ت- الگوی پیتر و واترمن : پیتر و واترمن تحقیقی را تحت عنوان فرهنگ سازمانی با عملکرد عالی جهت تبیین فرهنگ سازمانی انجام دادند . که در این مطالعه آنها " چسبندگی مدیر به عمل ، ارزش قائل شدن برای مشتری (ارباب رجوع) استقلال در کار فرمایی ، بهره وری توسط کارکنان ، تبحر و مهارت در مدیریت ، انجام کارهای

مرتبط ، تجربه و مهارت در کار، به کار گرفتن ستاد اداری کم و استفاده به موقع از ساختار مکانیکی و ارگانیکی بر حسب ضرورت و موردی را مورد بررسی قرار دادند.

چگونگی شکل گیری فرهنگ سازمانی : با شروع فعالیت هر سازمان فرهنگ آن تحت تاثیر عوامل عدیده ای شکل می گیرد . نحوه شکل گیری فرهنگ سازمانی بسته به عواملی از قبیل: فلسفه وجودی سازمان به محیط پیرامون آن ، موفقیت های سازمان در زمینه محصولات تولیدی یا خدماتی که ارائه می دهد ، وفاداری کارکنان به سازمان ، میزان خلاقیت و نو آوری آنان ، سیستم پرداخت پاداش و قوانین حاکم بر نحوه انجام کار در سازمان و .. از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است . عوامل فوق الذکر هر چند همگی در شکل گیری فرهنگ در سازمان های مختلف نقش دارند ولی میزان تاثیر گذاری آنها به اندازه تاثیر افراد ذی نفوذ و کلیدی در سازمان نخواهد بود زیرا کارکنان سازمان رفتار این افراد را همواره تحت نظر دارند و از رفتار آنها به عنوان الگو جهت انجام کارها در سازمان استفاده می نمایند . (رابینز ۱۹۸۷)

عوامل موثر بر حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی :

عوامل متعددی از قبیل نحوه استخدام کارکنان جدید در سازمان ، اعمال و رفتار مدیران و مسولین عالی رتبه سازمان ، میزان مقبولیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان و انس گرفتن افراد سازمانی با فرهنگ از عوامل با اهمیت و موثر بر فقط و نگهداری فرهنگ سازمانی تلقی می گردد. (رایبیز ۱۳۷۴ فارسی)

چگونگی آشنایی کارکنان با فرهنگ سازمانی : کارکنان سازمان از طریق عدیده ای می توانند با فرهنگ سازمانی آشنا شوند . آنها می توانند به صورت شرکت در کلاس های آموزشی که ممکن است سازمان در این راستا بر گزار نماید با استفاده از تجربیات کارکنانی که با فرهنگ سازمانی آشنایی دارند با آن آشنا گردند به علاوه کارکنان می توانند با استفاده از گفته ها و توصیه های موسیسن سازمان که غالباً به صورت داستان بیان می گردد و نیز از طریق آداب و رسوم حاکم بر سازمان و یا چگونگی اعطای امتیازاتی که توسط سازمان به کارکنان اعطا می گردد و.. با فرهنگ سازمانی که در آن عضویت دارند آشنا شوند (رایبیز ۱۳۷۴ فارسی)

مدیریت (تعارف)

مدیریت عبارتست از «کار کردن با افراد و گروهها برای تحقق هدف های سازمانی»
(هرسی و بلانچارد)

مدیریت فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی همانند انسان ابتدا متولد می شود سپس دوران کودکی، نوجوانی و بلوغ را طی می نماید، لذا به منظور جلوگیری از مرگ زودرس آن و این که بتواند از تغییرات و تحولات اطراف در جهت تکامل خویش استفاده نماید، نیاز به اتخاذ تدابیری دارد که این تدابیر را مدیریت فرهنگ سازمانی گویند (دیویس ۱۳۷۳ فارسی)

مدیریت فرهنگ سازمانی را نیز می توان به صورت «شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر و یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب» تعریف نمود. (میرسپاسی ۱۳۷۲).

سیر تحول مدیریت: مدیریت علمی ← مکتب روابط انسانی ← مدیریت اقتضایی (رضائیان)

سبک مدیریت (تعاریف): تعاریف متعدد از سبک مدیریت صورت گرفته است:

سبک مدیریت عبارتست از: "تعبیر و تفسیر خاصی که شیوه عملکرد مناسب خود را می طلبد." (رضائیان)

تحقیقاتی که در گذشته انجام شده

سبک مدیریت در اعصار گوناگون:

جوامع بر حسب شیوه مدیریت حاکم بر آنها در عصرهای گوناگون به عصرهای شکار، کشاورزی، فرا صنعتی و حکمت تقسیم بندی شده اند. در عصر شکار برخورد میان انسانها بر اساس دیکتاتوری و زورگویی بود. با گذشت زمان این عصر جای خود را به عصر کشاورزی داد که در آن زورگویی میان افراد وجود داشت ولی نسبت به عصر پیش از آن تا حدودی کاهش یافته بود. بعد از عصر کشاورزی، عصر صنعتی ظهور نمود که در آن علاوه بر کاهش بیشتر زورگویی میان انسانها، برای تشویق افراد به انجام کار وعده و وعیدهایی به آنها داده می شد. با پایان یافتن این عصر و شروع عصر فراصنعتی، افراد با قصد و نیت انجام وظیفه و خدمت مشاغل خویش را انتخاب می نمودند و بالاخره در عصر حکمت که هم اکنون در آن به سر می بریم، خرد، عقل و منطق حرف اول را می زند و به تعبیری عصر تکنولوژی و دانش است. (رضائیان ۱۳۷۴)

سبک رهبری لیکرت:

رئیس لیکرت و همکارانش در نتیجه مطالعاتشان در مؤسسه تحقیقاتی دانشگاه میشیگان ۴ سبک یا سیستم به شرح ذیل جهت اداره امور سازمانها پیشنهاد دادند:

در سبک اول از شیوه ارباب و تهدید جهت انجام امور استفاده می گردد و به دلیل بی اعتمادی به زیر دستان تصمیمات د ررده بالای سازمانی اتخاذ می شود . هن چنین سازمان غیر رسمی چنانچه وجود داشته باشد مخالف سازمان رسمی خواهد بود . در سبک دوم تا حدودی به زیر دستان اعتماد می شود و ارتباطی دلسوزانه با ایشان بر قرار می نمایند .

در سبک سوم اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به مرئوس ایجاد می شود و سازمان غیر رسمی ممکن است ایجاد شود که در این صورت مخالفت کمتری با سازمان رسمی خواهد داشت و بالاخره در سبک چهارم اعتماد و اطمینان کامل به مرئوس ایجاد می شود. نظام تصمیم گیری به سراسر سازمان گسترش پیدا می کند و سازمان غیر رسمی نه تنها به گونه ای فعال در سطح سازمان ظاهر می شود، بلکه با سازمان رسمی هماهنگ است .

به طور خلاصه می توان گفت که د ر سبک اول شیوه مدیریت دیکتاتوری و آمرانه است ولی در سبک چهارم مدیریت بر مبنای روابط انسانی و مشارکت انجام می شود. (رضائیان)

رهبری به صورت یک پیوستار:

تاننبوم و اشمیت مفهوم طیف یا پیوستار رهبری را مطرح نمودند ، آنها سبک های گوناگون رهبری را از بسیار رئیس مدار تا بسیار زیر دست مدار در تغییر می دانند

که این دگرگونی را از میزان اختیار یکه مدیر به زیردستان تفویض می نماید ، ناشی می شود. ای روش پیوستاری از شیوه های اعمال مدیریت است که هر چه مدیر آزادی عمل بیشتری به زیر دستان اعطاء نماید ، جهت مدیریت به سمت زیر دست مدار و هر چه اختیارات محدود تری به زیر دستان تفویض شود، جهت مدیریت به سمت رئیس مدار خواهد بود. آنها هم چنین نظام ارزشی سر پرست ، تفکرات موثر زیر دستان بر رفتار مدیر و ارزش های سازمانی را از عوامل موثر ب رانتخاب سبک مدیریت بر روی پیوستار می دانند .

تئوری X, Y مک گریکور :

در مفروضات X به زیردستان اعتمادی وجود ندارد و آنها مستقیم کنترل می گردند و در مفروضات Y انسانها مسولیت پذیر بوده و مدیر به زیردستان اعتماد می نماید .

بسیاری از صاحب نظران علم اداره معتقدند که سبک رهبری مدیر غالباً تحت تاثیر نگرش وی به زیردستان در سازمان است . اگر مدیر کارکنان را افرادی بدانند که بایستی تحت کنترل و نظارت ، امور را به انجام برسانند سبکشان اقتداری یا محافظه کارنه خواهد بود . اما چنانچه مدیران خود را صرفاً همکارانی بدانند که وظایف بیشتری بر عهده آنها ست و به زیر دستان خود اعتماد و اطمینان نمایند ، سبکشان لیبرال یا مشارکتی خواهد بود. و در این راستا سبک میانه ای نیز وجود دارد که در بین دو سبک لیبرال و اقتداری قرار می گیرد. (رضائیان)

به علاوه سبک های متعدد دیگری افزون بر سبک های فوق الذکر توسط صاحب نظران مطرح گردیده است ولی با وجود سبک های مختلف موجود می توان گفت که " هیچ سبک هنجار مند یا بهترین سبک وجود ندارد . رهبران موفق ، رفتار خود را طوری انطباق می دهند که نیازهای گروه و وضعیت خاص خود را بر آورده سازند. " (هرسی و بلا نچارد- فارسی - ۱۳۷۵)

فرهنگ و مدیریت :

نظر به اینکه مدیران موفق همواره در اعمال مدیریت و انتخاب شیوه اداره امور سازمانها بی تردید فرهنگ ملی و بومی را به عنوان یک عامل اساسی و تاثیر گذار مد نظر قرار داده اند از این رو مطالعه در زمینه علم اداره و انتخاب شیوه مناسب اداره نمودن سازمان ها بدون ملاحظه این فرهنگ چندان نتیجه بخش نخواهد بود. (رابینز ۱۳۷۴)

در مطالعات علوم رفتاری از طرفی سازمان و کارکنان آن و از طرف دیگر نظام اجتماعی و یا فرهنگی که بر تمامی امور احاطه دارد مورد توجه قرار می گیرند ، لذا توجه گردانندگان امور سازمان به مجموعه گسترده نظام اجتماعی در انجام وظایفشان اجتناب ناپذیر می باشد. (فرهنگی ۱۳۷۲) مضافاً این مجموعه گسترده نظام اجتماعی (فرهنگ) غالباً از طریق زیردستان بر انتخاب نحوه سر پرستی مدیران تاثیر می گذارد. (رابینز ۱۳۷۴)

برخی از پژوهش‌هایی که در زمینه فرهنگ در سایر ممالک صورت گرفته نشان می‌دهد که در کشورهای نظیر ممالک عربی و آمریکای جنوبی غالباً شیوه‌های آمرانه به کار گرفته می‌شود ولی در کشورهای نظیر سوئد، نروژ، فنلاند، دانمارک ... بیشتر سبک‌های مشارکتی و کارمند مدار مورد استفاده قرار می‌گیرند (رابینز ۱۳۷۴)

مدیر کسی است که اداره افراد یک مؤسسه تولیدی، بازرگانی یا خدماتی را به عهده داشته و با استفاده از منابع انسانی و مادی آن را به نحو مطلوب اداره نماید و به منظور نیل به اهداف معین که از طرف کارفرما یا هیات مدیره تعیین شده در واحد تحت سرپرستی خود فعالیت نماید. وی هم‌چنین مسئولیت بازدهی و بهره‌وری بیشتر کارکنان خود را از نظر کمیت و کیفیت عهده‌دار است. به عبارت دیگر مدیریت یعنی (هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای رسیدن به هدف)

در تعریفی دیگر مدیریت به معنای (سرپرستی انجام دادن کارها به وسیله و از طریق دیگران بیان شده است)

- در تعاریف فوق بر دو موضوع تأکید شده است :

۱- وجود اشخاص مناسب برای انجام کارها

۲- به انجام رساندن کارها به نحو مطلوب

مدیریت و روشهای رهبری

۱- مدیریت خودکامه (دیکتاتوری)

در این نوع مدیریت ، مدیر بدون هیچگونه نظرخواهی از سایر همکاران خود و یا ارائه توضیح در خصوص علت اقدامات جاری ، دستورالعمل هایبی را با خشونت صادر می کند . این نوع مدیریت با کمترین حس وفاداری نسبت به سازمان انجام وظیفه نموده و همیشه به حرفه ، تخصص و مهارت خویش کاملاً "معتقد است .

این گروه از مدیران بر روی تمایلات خود تکیه بسیاری دارند و بر اساس معلومات فنی و حرفه ای خود عمل می کنند و در صورتی که مقررات و آئین نامه های سازمانی با نظرات آنها مخالف باشد هیچگاه به آنها اهمیت نخواهند داد . اینگونه مدیران اعمال سلیقه شخصی را در حل و فصل مشکلات جایز می دانند و از این جهت کلیه امور سازمان خود را با روش شخصی اداره می کنند و همیشه از کلمه « من » بجای « ما » استفاده می کنند . این گونه فضای مدیریتی دارای محیط کاری سخت و نامناسب می باشد . در حال حاضر این نوع مدیریت ممکن است در مشاغل خاص مانند مشاغل نظامی جوابگو باشد اما در موارد دیگر عدم موفقیت آن کاملاً به اثبات رسیده است .

۲- مدیریت مهار گسیخته

در مدیریت باری به هر جهت و مهار گسیخته مشکلات به عهده کارکنان است و در مواقع ازدحام و شلوغی و نابسامانی کار ، مدیر در صحنه کار حضور نداشته و در دفتر کار خود مانده و از مقابله بامشکلات خودداری می نماید . در این گونه مدیریت گاهی روابط جای قوانین و ضوابط را گرفته و همشهری بودن ، هم زبان بودن ، هم مذهب بودن و هم مسلک بودن باعث میگردد افراد و کارکنان سازمان جایگاههای رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیر رسمی و دوستانه باهم ارتباط برقرار کنند . گاهی این افراد به جای عملکرد مفید با ایجاد تشکل ها سدّ راه تحقق اهداف رسمی سازمان می شوند . در کشورهاییکه تنوع و گوناگونی نژاد ، مذهب و زبان وجود دارد ، تشکلهای غیر رسمی در سازمانها بیشتر و قویتر می باشند . در چنین فضائی - در سازمان یا هتل - فرهنگ سخن گوئی جانشین عمل و اقدام شده و سخن بسیار و عمل اندک می گردد . کار مدیریت و کارکنان حرافی و لفاظی است و به فعالیت و تلاش در راه تحقق اهداف توجه چندانی نمی شود و در نتیجه نظام کاری بی تحرک و منفعل است . هر کس کار و وظیفه اش را به دیگری واگذار میکند و در پاسخگوئی شانه خالی می کند و با آن که می داند صداقت در کلام ارزشمند استولی در سازمان بی صداقتی شایع می شود . محبت و صفا ستایش می شود ولی روابط مدیران و کارکنان خالی از احساس و عاطفه است . همه برای یکدیگر خط و نشان می کشند و برای خود جلوه دادن ، دیگران را سرکوب می کنند .

این روش مدیریتی بسیار ناموفق بوده و بامشکلات پی در پی به سرعت برکناری مدیر را در پی خواهد داشت .

۳- مدیریت دموکراتیک

در این نوع مدیریت ، مدیر ضمن هدایت فعالیتهای واحد تحت سرپرستی خود، خویشان را نیز عضوی از اعضای تیم دانسته و به صورت بحث و گفتگو و اظهار نظر در جلسات کارکنان را در تصمیم گیریها سهیم می دارد . در مدیریت به روش دموکراتیک ،ارتباط بین مدیران و کارکنان بسیار حائز اهمیت می باشد . دکتر مهدی الوانی در کتاب « مدیریت عمومی » خود در این مورد چنین می نویسد

وجودارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمارآمده است . به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباط صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شوند . هماهنگی ، برنامه ریزی ، سازماندهی ،کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده ودر غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود . در هر سازمانی اطلاعات باید طی جریان ارتباطی مداوم در اختیار مدیر قرار گیرد تا وی بتواند با آگاهی به انجام وظائف خود پردازد . « یکی از علمای مدیریت نقش اطلاعاتی و ارتباطی مدیررا در سازمان جزء اساسی ترین نقش های او قلمداد کرده است.

به نظر این نویسنده مدیر دارای سه نقش عمده در سازمان است :

-نقش جمع آوری اطلاعات

-نقش ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان و انتقال اطلاعات

-نقش تصمیم گیری

اگر به زمانی که صرف انجام هر یک از وظایف مدیریت می شود بنگریم ، مشاهده میشود که اکثر اوقات مدیر صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می گردد ، و همان طور که اشاره شد انجام کلیه وظایف منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات می باشد .

ارتباط بین مدیران و کارکنان تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می گردد . مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است ؛ منظور از مدیریت کلیه سطوح مدیریت از مدیران ارشد سازمان تا مراتب پایه سازمانی است . از این رو مدیریت ها باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند.

به طور خلاصه ارتباط در مدیریت عبارت است از انتقال اطلاعات ، مفاهیم و معانی بین افراد و کارکنان که این اطلاعات تنهاوقایع و نظرات نبوده بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می شود . بنابراین زمانی که اطلاع یا خبری را به فردی می

دهیم ، یا نظرم را برایش بازگو می کنیم با او ارتباط برقرار کرده ایم . همین طور زمانی که به یکی از کارکنان « صبح بخیر » میگوئیم در نگاه ، حالات چهره ، طرز رفتار یا لحن صدایمان نکته ای هست که به طور غیرمستقیم بازگو کننده احساسات و عواطف ما می باشد . بدین ترتیب ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات ، معانی و مفاهیم و احساسهای افراد ، با واسطه یا بدون واسطه .

تجربه نشان داده است که این روشیکی از موفق ترین روشهای مدیریتی است . بدیهی است سخت گیریهای لازم و به موقع برای جلوگیری از سوء استفاده ها را باید مد نظر داشت.

۴- مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان)

مدیریت مسئولیت پذیری است که با برگزاری جلسات بامعاونان و کارکنان مسائل و مشکلات را از طریق بحث و مشاوره به طور جدی حل نموده و یا با مهربانی در حل آنها سعی و کوشش نماید ، همیشه با مشکلات رو در رو بوده و درصحنه حضور داشته باشد . هدف اصلی استفاده از این روش ، مشارکت مدیران و معاونان در برنامه ریزی ، سازمان دهی ، ارتباطات سازمانی ، تصمیم گیری و خلاقیت ، فرآوری و درنهایت ایجاد صمیمیت است . در این صورت همه مسئولین انگیزه ی بیشتری برای رسیدن به هدفهایی که در تعیین آن توافق و همکاری کرده اند نشان خواهند داد . در نتیجه از آنجا که کار از سوی همگان ارزشیابی می شود ، رده های پائین در رسیدن به هدفهای شفلی رفتارهای خود را با محبت هماهنگ

می کنند ، نظرات سرپرست مستقیم خود در طول کاررا دریافت می دارند و در صورت نیاز اصلاحات لازم را به عمل می آورند .

باید توجه داشت که هدفها و برنامه ریزیهای آینده که با سعی ، کوشش و تفاهم مشترک تعیین شده بایستی منطقی و دست یافتنی باشد . در غیر این صورت ، باعث فشارهای روحی واضطراب در کارکنان رده پایین خواهد شد ؛ به علاوه هدفها باید جدی بوده و جنبه های کیفی و کمی نتایج کار را در بر داشته و بیشتر عینی و قابل اندازه گیری باشند . گاهی ممکن است لازم باشد هدفهای مورد توافق جهت ضمانت اجرایی بیشتر به تصویب رده بالاترهم برسد . به نظر نگارنده ، این بهترین روش مدیریتی می باشد ، چون مشارکت در اهداف همراه با تفاهم ، موجب رشد عظوفت و مهربانی بین کارکنان و مدیران میشود.

اهداف مدیریت

در هر موسسه خدماتی ، بازرگانی و تولیدی به جز اهداف مشترک ، مدیریت نیز هدفهای خاصی دارد که بر اساس نیاز و یا خواستههای مالکین یا هیأت مدیره تعیین میشوند .

این اهداف عبارتند از :

۱- تحکیم روابط انسانی از طریق به کارگیری روشهای دموکراتیک

۲- شناخت روشهای مختلف مدیریتی

۳- آشنایی با نمودارهای سازمانی مربوط به کارکنان و وظائف مدیران

۴- آشنایی با روش مقابله با عکس‌العملهای کارکنان به هنگام ایجاد تغییرات در محیط کار و نحوه غلبه و برخورد با آن

۵- سعی و کوشش در جهت ارتقاء سطح تخصص و مهارت کارکنان از طریق آموزشهای مداوم

۶- آشنایی با شرح وظائف و مسئولیتهای سرپرستان قسمتها

۷- آشنایی با ایجاد روابط انسانی بین کارکنان

جرج کلود در کتاب «تاریخ اندیشه های مدیریت» اهداف

مدیریت علمی را به شرح ذیل عنوان کرده است :

۱- تنظیم عملیات موسسات با توجه به معیارهای بازار به منظور حفظ ارزش سرمایه و تداوم عملیات مطلوب

۲- ایجاد اطمینان خاطر در کارکنان نسبت به تداوم عملیات و استمرار استخدام و آموزش و ایجاد در آمدشغلی کارکنان با توجه به معیارهای بازار و در چهارچوب برنامه ریزیهای انجام شده در مورد کار عادلانه

۳- افزایش در آمد از راه تقلیل ضایعات ، کوتاه کردن مراحل انجام کار و صرفه جوئی در هزینه های پرسنلی و سایر هزینه ها که در نهایت به افزایش سودآوری و افزایش درآمد کارکنان منجر خواهد شد .

۴- فراهم آوردن امکانات برخورداری از سطح زندگی بالاتر در نتیجه افزایش درآمد کارکنان

۵- تأمین زندگی خانوادگی و اجتماعی مرفه و آسوده برای کارکنان از راه افزایش در آمد و برطرف کردن بسیاری از عوامل مضطرب کننده در زندگی آنان

۶- تأمین سلامت کارکنان و بهبود شرایط کار فردی و اجتماعی قابل قبول برای آنان

۷- فراهم آوردن امکانات استفاده از حداکثر توانائی های افراد از طریق اعمال روشهای علمی در تجزیه و تحلیل کار ، انتخاب ، آموزش ، انتصاب ، انتقال و ترفیع کارکنان

۸- فراهم کردن فرصتهای آموزشی تئوری و عملی در حین خدمت برای کارکنان در جهت شکوفائی هر چه بیشتر استعدادها و پرورش توانائی های آنان به گونه ایکه برای ترفیعات و مشاغل بالاتر آماده شوند .

۹- قویت « اعتماد به نفس » و احساس ارزش شخصی در کارکنان از طریق فراهم آوردن فرصت برای هر یک از آنان به منظور شناخت خود و درک اهمیت کارها ،

برنامه ها و روشهای انجام کار موسسه.

۱۰- فراهم کردن امکان « خودشناسی » و « تعیین لیاقتهای شخصی » برای کارکنان از طریق ایجاد و تقویت محیط مناسب برای ارزیابی و شناخت تواناییهای فردی و

تأمین آزادی در روابط سازمانی

۱۱- کمک به رشد شخصیت کارکنان از طریق واگذاری کار مناسب به آنان

۱۲- گسترش عدالت از طریق حذف تبعیضات در تعیین و پرداخت حقوق و مزایا و

سایر امور مربوط به کارکنان

۱۳- حذف عوامل نامطلوب محیطی عوامل موجود درگیری در بین کارکنان تلاش

در جهت ایجاد تفاهم مشترک و تحمل یکدیگر و در نتیجه تقویت کارنگارنده در حد

مطالعات خود این اهداف را کاملترین می داند.

اصول روابط انسانی بین مدیر و کارکنان

۱- در مورد نحوه ارتقاء کارکنان به پستهای شغلی بالاتر توضیح داده شود .

۲- در مواقعی که نیاز به تشویق باشد باید سریعاً اقدام و اطلاع رسانی گردد.

۳- هنگام ایجاد تغییرات احتمالی باید سریعاً اطلاع رسانی شده و چگونگی تغییرات و

زمان انجام آن مشخص گردد .

۴- با کارکنان ارتباط صحیح برقرار گردد و نسبت به حل مشکلات آنان در زمینه کار

، سازمان و یا مسائل شخصی تلاش شود.

۵- استعدادها و تواناییهای افراد تحت نظارت شناسایی شود و از آنها در جهت نیل به اهداف استفاده بهینه شود.

۶- زمینه رشد و ترقی کارکنان را فراهم کرده و به منظور تشویق و پیشرفت، آنان را به واحد های دیگر منتقل کند.

۷- به منظور ارائه خدمات حرفه ای بهتر و انجام رفتار مناسبتر به کارکنان آموزش داده شود

اصول ایجادارتباط صحیح بین کارکنان و مدیریت

۱- هر کارمند، وفاداری و وظیفه خود را به واحد مطبوع نشان دهد و سعی نماید فضایی مملو از اعتماد در جهت پیشبرد اهداف سازمان به وجود آورد

۲- احساس علاقه مندی همراه با وظیفه شناسی را در انجام کار بالا برده و ارتباط خود را با مدیریت مستحکم نماید .

۳- ایجاد همکاری و همفکری و کار تیمی که موجب هماهنگی در گردش کار شده و اعتماد بین کارکنان و مدیر را افزایش داده و باعث آرامش در گردش کار می گردد

۴- ایجاد محیط کاری پر از صفا و صمیمیت که باعث حل مشکلات گردیده و نهایتاً منجر به پیشرفت و توسعه می گردد و ارتباط بین کارکنان و مدیران و بالعکس را

تحکیم می بخشد.

فصل سوم

مبانی نظری تحقیق

تئوریا و دیدگاه های دانشمندان در این مورد

فرهنگ سازمانی و عوامل تعیین کننده

اختلاف نظرها و مباحث زیادی راجع به تعریف فرهنگ وجود دارد. مفهوم «فرهنگ» در سازمان به عمیق ترین سطح تصورات و عقاید اساسی مشترک بین اعضای سازمان اختصاص دارد. فرهنگ، بینش و ارزشهای حاکم بر سازمان و کارکنان آنرا تعیین می نماید. فرهنگ سازمانی به صورت مجموعه ای از ارزشها، عقاید مشترک، طرز فکرها، ایده ها، آرزوها و انتظارات، عقلانیتهای، استعدادها و ... می باشد که در مورد تمامی یا اکثریت اعضای سازمان (اعم از مدیران سطح بالا و کارگران) مشترک می باشد.

فرهنگ سازمانی امری تلویحی، غیرقابل رؤیت و غیررسمی است. فرهنگ سازمانی از تلاقی و پیوستگی چندین فرهنگ در سازمان مانند فرهنگهای خارجی یا فرهنگهای کلان برگرفته از محیط (ملی، منطقه ای، اجتماعی و ...) و خرده فرهنگهای گروههای مختلف داخل سازمان حاصل می شود. فرهنگ سازمانی با روشهای منحصر بفرد زندگی افراد که نتیجه اعتقاد آنها به سمبلها، افسانهها، آیینها، آداب و سنتها می باشد، مشخص می گردد. فرهنگ سازمانی با تأثیر پذیری از فرهنگ فردی کارکنان، رفتارهای مشخصی را ترکیب نموده و به طور ضمنی سیستم قانون گذاری و موقعیت قدرت را تقویت می نماید. فرهنگ و ساختار متقابلاً بر یکدیگر تأثیر گذار بوده و بر

نحوه تصمیم‌گیری و انجام کار و در نتیجه بر میزان مشارکت احتمالی کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارند.

با توجه به تعاریفی که از فرهنگ سازمانی بعمل آمد، اینک نحوه شکل‌گیری و عوامل تعیین‌کننده آن یعنی بنیانگذاران، تاریخ، فرهنگ کشور و همین‌طور منطقه جغرافیایی توضیح داده می‌شود تا چگونگی اعمال نفوذ فرهنگ سازمانی بر اجرای مؤثر شیوه مدیریت مشارکتی بیشتر و بهتر درک گردد.

الف) بنیانگذاران، رهبران و مدیران: بنیانگذاران سازمان، فرهنگ سازمان را از طریق بسط اعتقادات، ارزشها و ... ایجاد می‌نمایند که به مرور زمان به چیزی یکپارچه‌تر و استوارتر تبدیل شده و فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. بنابراین در ایجاد فرهنگ سازمانی، احساسات و اقدامات بنیانگذاران سازمان بسیار مؤثر است، لذا فرهنگ سازمانی بازتابی از ارزشها، اولویتها و بینش بنیانگذاران آن در مورد آینده و حتی شخصیت فردی آنها می‌باشد.

ب) تاریخ: تاریخ مشترک یا زمان تعامل، یکی از عناصری است که تولد و توسعه فرهنگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اعضای یک سازمان بایست در طول یک دوره زمانی کافی به منظور توسعه ارزشهای مشترک و مواجه شدن با اختلاف نظرها با یکدیگر در تعامل باشند. عامل زمان اجازه می‌دهد تا نسبت به آموزش روش‌های مناسب، تجزیه و تحلیل مسایل و ایجاد ارزشهای فرهنگی اقدام لازم را بعمل آورد.

فرهنگ در طول عمر سازمان در حال رسوب می‌باشد و این بازتابی از تاریخ است که درون سازمان بوقوع می‌پیوندد.

ج) فرهنگ ملی : به دو دلیل فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمان تأثیر می‌گذارد: نخست به این دلیل که افراد با فرهنگ خاص خود- متأثر از فرهنگ ملی- به سازمان وارد می‌شوند و چون افراد در مناطق مختلف دارای تصورات، ارزشها و تجربیات بسیار متفاوتی هستند لذا شیوه‌ای که انتظار دارند با آنها برخورد شود با یکدیگر متفاوت می‌باشد. همچنین بدلیل تفاوت‌های فردی ناشی از فرهنگ، نگرش آنها نسبت به کار نیز با یکدیگر متفاوت است. دوّم اینکه علاوه بر تأثیر غیرمستقیم، فرهنگ ملی یک تأثیر مستقیم نیز بر فرهنگ سازمانی اعمال می‌نماید.

Hofstede (1991-1980) نویسنده‌ای است که جامع‌ترین تحقیق را در خصوص فرهنگ ملی بعمل آورده است. وی در تحقیقات خود به معرفی ۵ بُعد مختلف اشاره نموده است که فرهنگها را در یک سطح ملی از یکدیگر متمایز می‌گرداند. در ذیل راجع به ابعاد مذکور توضیح داده می‌شود :

۱) توزیع قدرت : بعنوان درجه‌ای تعریف می‌گردد که افراد یک کشور انتظار دارند و پذیرفته‌اند که قدرت به صورت نابرابر توزیع شده است. این بُعد راجع به روشی بحث می‌کند که انسان مطابق با استعدادهای فیزیکی و عقلانی خود، موقعیت اجتماعی، ثروت و غیره در برابر نابرابری‌ها واکنش نشان می‌دهد.

توزیع قدرت می‌تواند جنبه‌های مختلف سازمان نظیر سبک مدیریت یا فرایند تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهد. علاوه بر این توزیع قدرت بر سلسله مراتب سازمانی، درجه تمرکز و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد.

۲) اصالت زندگی جمعی در برابر اصول استقلال فردی : اصول استقلال فردی به جوامعی تعلق دارد که ارتباطات بین افراد ضعیف می‌باشد. اصالت زندگی جمعی بر خلاف آن، به جوامعی تعلق دارد که در آن مردم از زمان تولد در گروه‌های متحد و قوی به یکدیگر پیوسته‌اند. این گروهها در سراسر زندگی افراد بسط یافته و از آنها در عوض وفاداریشان محافظت می‌نماید. این بُعد بر موارد دیگری نظیر ارتباطات و همینطور کار گروهی تأثیر می‌گذارد. بنابراین در سازمانها، اصول استقلال فردی (در صورت وجود استقلال) به داشتن مسئولیت فردی و در نتیجه بر حقوق و مزایا در سطح فردی ظهور می‌یابد. در هر صورت اصالت زندگی جمعی بر مسئولیت مشترک تأکید ورزیده و پرداخت حقوق و مزایا بر پایه فعالیت تیمها استوار است.

۳) زن سالاری در برابر مرد سالاری : مطابق نظریه (Hofstede 1991) مردسالاری به جوامعی تعلق دارد که در آن نقش‌های جنسی- اجتماعی، آشکارا متفاوت‌اند (یعنی تصور می‌شود مردان دارای شخصیتی قاطع و سخت بوده و بر عوامل موفقیت متمرکز می‌گردند. در حالیکه در مورد زنان تصور می‌شود آنان بسیار ملایم و حساس بوده و به کیفیت زندگی توجه دارند). به هر حال زن سالاری به جوامعی تعلق دارد که در آن نقش‌های جنسی- اجتماعی بر هم منطبق هستند (یعنی تصور می‌شود

هر دو جنسیت ملایم و حساس بوده و به کیفیت زندگی توجه دارند).

۴) اجتناب از تردید : به درجه‌ای اشاره دارد که در آن اعضای یک فرهنگ به علت موقعیت ناشناخته احساس عدم امنیت می‌نمایند. مسایل اساسی و جهانی انسان و تردید نسبت آینده در این بُعد توصیف شده است. همچنین اضطراب و تشویش مردم نسبت به موقعیت‌های مبهم یا قرار گرفتن در درون ساختارهای ضعیف از این قبیل موارد است. این بعد به رسمی‌سازی و استاندارد سازی فعالیتها و نیز به افق فکری موقت سازمان مرتبط است.

۵) جهت‌گیری بلندمدت در برابر جهت‌گیری کوتاه مدت : جهت‌گیری‌های بلندمدت بر پایه ارزشهایی نظیر : پافشاری یا اصرار در مخالفت با نتایج تدریجی، برقراری ارتباطات براساس سلسله مراتب سازمانی و مشاهده این ارتباط در یک محدوده، صرفه‌جویی بالا در وجوه مورد نظر جهت سرمایه‌گذاری، تمایل به خودمختاری هدفمند، استوار است.

جهت‌گیری کوتاه مدت در قطب مخالف قرار گرفته و دارای ویژگی‌هایی نظیر : الزامات و موقعیت‌های اجتماعی، استقلال هزینه، حمایت از برداشت‌های ذهنی و ناشکیبایی در دستیابی به نتایج سریع، می‌باشد.

د) منطقه جغرافیایی: فعالیت سازمان، فرهنگ سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد زیرا نوع فعالیت‌هایی که هر سازمان بدانها می‌پردازد و نیز ارباب‌رجوع مختلف و

فروشنده‌گانی که با آنها در ارتباط است را مشخص می‌سازد. کوتاه سخن اینکه منطقه جغرافیایی تا حدود معینی، نوع مسایلی که سازمان با آن روبروست و همچنین جوابهای مربوطه را تعیین می‌نماید. منطقه جغرافیایی یک عامل با نفوذ در فرهنگ سازمان می‌باشد نه یک عامل تعیین‌کننده و دلیل آن وجود فرهنگ‌های مختلف بین سازمانهای موجود در داخل یک منطقه جغرافیایی می‌باشد. همانگونه که قبلاً اشاره شد عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی متنوع می‌باشد و عامل فوق شرح دیگری بر وجود اختلاف در فرهنگهای موجود می‌باشد.

با تجزیه و تحلیل نمودن عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی امکان تعیین عواملی که بر موفقیت و شکست پیاده سازی شیوه مدیریت مشارکتی تأثیر می‌گذارد، وجود دارد. در قسمت بعد یک یک این عوامل مورد بررسی قرار می‌گیرند.

مدیریت مشارکتی

شرایط جدید پیرامونی، تخصص های مورد نیاز جهت انجام کارها و همچنین ساختارها تصمیم‌گیری در سازمانها را تحت تأثیر قرار داده است. فضای رقابتی موجود، سازمانها را به سمت اتخاذ ساختارهای جدید و استراتژیهای انعطاف پذیر سوق می دهد. رقابت، نیازمند خلاقیت بالاست و سازمانها می بایست از طریق آگاه سازی کارکنان نسبت به اهمیت نقش خود در سازمان و فراهم نمودن زمینه های لازم جهت مشارکت کارکنان در فرایندهای مختلف تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از توانمندیهای آنان شرایط لازم را جهت ایجاد تغییرات مناسب فراهم آورند.

مطالب مربوط به اداره امور به شیوه مشورتی و مدیریت مشارکتی از دهه ۳۰ میلادی با ترتیب خاصی منتشر شده است لذا نمی توان آنرا یک ایده جدید در مدیریت و تصمیم‌گیری بشمار آورد.

در علم مدیریت می توان به وفور مفاهیم متنوعی یافت که حول یک ایده مشابه دور می زنند : مشارکت، مدیریت مشارکتی، همدستی، تعهد، دخالت دادن یا تفویض اختیار از مفاهیمی است که بصورت یکسان بکار برده شده است.

مشارکت یا مدیریت مشارکتی به معنی دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، دعوت از تمامی کارکنان به انجام تفکر راهبردی، برعهده گرفتن مسئولیت کیفیت وظایف توسط هر نفر، ایجاد انگیزه، حمایت کردن و پرداخت پاداش است با این هدف

که کارکنان در تمامی اوقات به گونه‌ای تفکر کنند که موجبات رضایت مشتری و بهبود عملکرد سازمان خویش را فراهم آورند.

در هر صورت این سبک از مدیریت، نظارت اولیه جهت سازماندهی، شکل‌دهی و رهبری کارکنان (حتی به صورت خود کنترلی) را نفی نمی‌نماید.

عناصر اساسی و اصلی در مورد مدیریت مشارکتی عبارتند از: (۱) توزیع اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها و نتایج آن (۲) پرداخت پاداش براساس دستاوردها (۳) شناسایی سازوکارها و امکان سهمی شدن در نتایج (۴) تفویض اختیار به کارکنان جهت اخذ تصمیم. به این عوامل می‌توان عامل پنجمی را نیز اضافه کرد و آن ارتباط مستقیم بین الزامات یک شغل و معیار ارزش‌ها و علایق هر یک از کارکنان می‌باشد.

تأثیرات سودمند متعددی به مدیریت مشارکتی نسبت داده می‌شود. به طور کلی آندسته از مطالعات و بررسی‌هایی که سعی در اثبات ارتباط موجود بین مشارکت و نتایج نظیر بهره‌وری، انگیزش و رضایت کارکنان داشته‌اند، بر نتایج مثبت آن تأکید دارند.

سازمان‌هایی که سعی در پیاده سازی مدیریت مشارکتی دارند، تحت تأثیر یک سری از عوامل جانبی هستند. این عوامل بر نتایج مورد انتظار نیز تأثیر می‌گذارند. دو عامل می‌تواند فضای موجود سازمان را جهت استقرار مدیریت مشارکتی بهبود بخشد. اولین عامل بهبود محیط سازمان می‌باشد و دومین عامل که خود مجموعه‌ای از

عوامل تأثیرگذار است، خصوصیات درونی و به طور عمده ارتباط بین استراتژی، ساختار، ارزشها، گرایشات و فرهنگ سازمانی می باشد.

در ادامه با تشریح بیشتر فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر مدیریت مشارکتی، به بررسی آنچه از فرهنگ سازمانی استنباط می‌گردد، پرداخته و عوامل تعیین‌کننده آن مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت تا تأثیر فرهنگ به هنگام اجرای یک شیوه مدیریت مشارکتی مشخص شود.

فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی

اجرای مؤثر و موفقیت آمیز مدیریت مشارکتی، توسط فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود و فرهنگ سازمانی بوسیله عواملی که بر آن مترتب است و در بخش قبل شرح داده شد، تعیین می‌گردد. اینک جنبه‌های درونی عواملی که اجازه می‌دهند مدیریت مشارکتی بتواند با موفقیت به اجرا درآید، شرح داده می‌شود.

اولاً ارزشها و فرهنگ‌های موجود آمده توسط بنیانگذارانی که یک شیوه رهبری مشارکتی را ترویج می‌نمایند، زمینه بهتری را برای مشارکت کارکنان فراهم می‌آورد.

بنیانگذاران؛ مسئول اصلی ایجاد سیستم ارزشها هستند بنابراین اگر آنها آن ارزشها را در جهت استقرار یک شیوه مدیریت مشارکتی به کار نگیرند، فرهنگ از یک خاستگاه نه چندان مطلوب برای جلب مشارکت کارکنان آغاز به کار خواهد کرد. با

این حال باید به خاطر داشت که فرهنگ از تعامل همگی عوامل شکل می‌گیرد هر چند عامل فوق با نفوذترین عاملهاست.

تاریخ؛ بعنوان عامل تعیین‌کننده فرهنگ امکان اجرای مشارکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چنانچه وقایع گذشته، ارزشهای دموکراتیک و مشارکتی را تأیید نمایند به مراتب اجرای یک شیوه مدیریت مشارکتی آسانتر خواهد بود چنانچه این نوع ارزشها در طول زمان بصورت مستمر مورد استفاده قرار گرفته باشند، استقرار شیوه مدیریت مشارکتی را باز هم آسانتر خواهد کرد.

سومین عامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی یعنی فرهنگ ملی، پنج بُعد پیشنهادی از سوی Hofstede را به هنگام اجرای مدیریت مشارکتی و بصورت همزمان متأثر می‌سازد.

اینک ابعاد مذکور یکی یکی و به طور جداگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

کشورهای با درجه بالای توزیع قدرت میل به تصمیم‌گیری متمرکز را به فرهنگ سازمانهایشان هدیه می‌نمایند. این امر مشکلات فراوانی برای کار گروهی و همچنین مشارکت کارکنان بوجود می‌آورد. بنابراین فرهنگ‌هایی با درجه بالای توزیع قدرت برای اجرای شیوه مدیریت مشارکتی کمتر مساعد می‌باشند.

کشورهای مبتنی بر استقلال فردی تمایل بیشتری به ایجاد فرهنگ‌های مطلوب برای کار فردی همراه با استقلال، مسئولیت و پرداخت حقوق شخصی دارند. این رفتارها

اصولاً با فعالیتهای مشارکتی که کار گروهی یکی از جنبه‌های اساسی آن به شمار می‌آید، همخوانی ندارد.

در ارتباط با بُعد مردسالاری/زن سالاری، هنگامی که فرهنگ سازمانی توسط بُعدی که Hofstede آن را زن سالاری می‌نامد اشباع شده باشد، یعنی تأکید بر روابط متقابل شخصی و کیفیت زندگی باشد مدیریت مشارکتی برای اجرا ساده‌تر خواهد بود چون اینها ارزش‌هایی هستند که با اصول کلی مشارکت همخوانی بیشتری دارند.

تمایل به اجتناب از تردید، بعدی است که وقوع آن بایستی با احتیاط همراه باشد. از یک طرف اجرای مدیریت مشارکتی نیازمند وجود درجه بالایی از اعتماد در بین اعضای سازمان می‌باشد زیرا از هر یک از افراد انتظار می‌رود تا برای رسیدن به بهترین نتایج ممکن تصمیمات مناسب بگیرند. از سوی دیگر طبیعی است که اظهار نماییم درجه معینی از تردید می‌بایست وجود داشته باشد لذا فرهنگهایی با درجه بالای اجتناب از تردید نیز برای این سبک مدیریت تناسب کمتری خواهند داشت. اما نباید اعتماد به افراد را با تفویض کامل قدرت اشتباه کنیم. باید از بوجود آمدن حالت‌های بی‌تفاوتی و بی‌علاقگی در کارکنان جلوگیری بعمل آید زیرا مشارکت اصولاً با بی‌علاقگی منافات داشته و براساس معیارهایی که برای آن تعریف می‌شود به مورد اجرا در می‌آید. (با توجه به توضیحاتی که در بالا ارائه شد تأیید مثبت یا منفی این عامل ضروری به نظر نمی‌رسد).

آخرین بُعد در فرهنگ ملی، یعنی جهت‌گیری کوتاه یا بلندمدت، امکان

موفقیت در مشارکت و دستیابی به نتایج دلخواه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بررسی‌های بعمل آمده پیرامون مدیریت مشارکتی تأییدکننده این مطلب است که انتظار دستیابی به نتایج سریع از طریق اجرای این شیوه از مدیریت امکان‌پذیر نیست. این شیوه از مدیریت در مواردی که افزایش سطح آموزش، تغییرات ISO، پرداخت حقوق و غیره مورد نظر است، نمی‌تواند امری فوری تلقی گردد. لذا فرهنگ‌هایی با جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت برای موفقیت در مدیریت مشارکتی همخوانی کمتری دارند.

در این جا اشاره مختصری نیز به نقش منطقه جغرافیایی به عنوان یک عامل تأثیرگذار و نه تعیین‌کننده در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت مشارکتی خواهد شد.

عوامل مؤثر بر انجام فعالیت سازمان که بر فرهنگ آن نیز تأثیرگذار می‌باشند، امکان اجرای موفقیت‌آمیز یک شیوه مدیریت مشارکتی را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از مناطق جغرافیایی هستند که افراد آن جوامع به طور سنتی بیشتر در هماهنگی با روش‌های مشارکتی بوده اند بخصوص آن مناطقی که اکثریت آنها را افراد حرفه‌ای تشکیل داده و فعالیتهای گروهی در آنجا بصورت یک فرایند مقتدر و مشترک درآمده است. بر عکس اجرای این سبک از مدیریت در مناطقی که فرهنگ را تحت تأثیر خود قرار داده و آنرا بسیار بوروکراتیک کرده اند، بسیار مشکل خواهد بود.

فصل چهارم

روش تحقیق

تعریف مفاهیم :

موضوع مورد مطالعه این پژوهش " بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر انتخاب سبک رهبری مدیران ". البته شیوه های مدیریتی ارائه شده توسط اندیشمندان با ملاحظه فرهنگ سازمانی دیگر جوامع تدوین شده اند و باید برای اداره سازمان های ایران باید فرهنگ سازمانی ، ملی و بومی خود را نیز مورد توجه قرار دهیم .

مدیر کسی است که اداره افراد یک مؤسسه تولیدی ، بازرگانی یا خدماتی را به عهده داشته و با استفاده از منابع انسانی و مادی آن را به نحو مطلوب اداره نماید و به منظور نیل به اهداف معین که از طرف کارفرما یا هیات مدیره تعیین شده در واحد تحت سرپرستی خود فعالیت نماید . وی هم چنین مسئولیت بازدهی و بهره وریشتر کارکنان خود را از نظر کمیت و کیفیت عهده دار است . به عبارت دیگر مدیریت یعنی (هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای رسیدن به هدف)

در تعریفی دیگر مدیریت به معنای (سرپرستی انجام دادن کارها به وسیله و از طریق دیگران بیان شده است)

- در تعاریف فوق بر دو موضوع تأکید شده است :

۱- وجود اشخاص مناسب برای انجام کارها

۲- به انجام رساندن کارها به نحو مطلوب

روش تحقیق

در این تحقیق روش توصیفی به کار گرفته شده است .

جامعه آماری : مدیران و مسئولین سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

(حدوداً ۳۰۰۰ نفر)

حجم نمونه : ۸۵ نفر از میان جامعه آماری به روش نمونه گیری تصادفی برگزیده شدند

ابزار جمع آوری اطلاعات : به منظور جمع آوری اطلاعات آماری این پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است .

سوالات پرسشنامه بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر انتخاب سبک مدیریت :

۱. چنانچه کارکنان سازمان را مانند خانه خود بدانند تا چه میزان اعتماد شما نسبت به آنان جلب می شود؟

۲. در صورت تعلق خاطر کارکنان به سازمان تا چه حد سعی می کنید آنان خود کنترل باشند؟

۳. ابراز وفاداری افراد نسبت به سازمان تا چه حد موجب می شود آنان را در تصمیم گیری مشارکت دهید؟

۴. تا چه میزان وفاداری کارکنان به سازمان رامعیاری جهت ایجاد انگیزه در آنان می

دانید؟

۵. چنانچه کارکنان شما افرادی مبتکر باشند تا چه میزان جهت حل مشکلات سازمانی

از آنها کمک می گیرید؟

۶. چنانچه افراد سازمان مسئولیت پذیر باشند تا چه سعی خواهید نمود آنها را به

صورت کلی کنترل نمائید؟

۷. تا چه میزان ریسک پذیری کارکنان را ملاک اعطای امتیاز به آنان می دانید؟

۸. اگر کارکنان شما طرح های جدیدی برای حل مسائل سازمان ارائه دهند تا چه حد آنها

را معتقد می دانید؟

۹. اگر کارکنان همدیگر را در انجام کارها یاری دهند تا چه حد سعی خواهید کرد هدایت

فعالیت های ذی ربط در سازمان رابه آنان واگذار نمائید؟

۱۰- چنانچه کارکنان د رغیاب سایر همکاران علاوه بر وظیفه خویش ، وظایف آنها را نیز

انجام دهند تا چه میزان به آنها اعتماد می نمایند؟

۱۱- وجود تعاون در میان افراد را تا چه معیاری جهت اعطای پاداش می دانید؟

۱۲- وجود جو همکاری و هماهنگی در سازمان تا چه حد بر مشارکت د ادن در تصمیم

گیری ها (توسط شما) تاثیر دارد؟

پاسخ : بسیار کم کم زیاد بسیار زیاد

سوالات ۱.۲.۳.۴ مربوط به فرضیه اول است : تعیین هویت کارکنان با سازمان (از دید مدیران) بر انتخاب سبک مدیریت مدیران موثر است .

سوالات ۵.۶.۷.۸ مربوط به فرضیه دوم است : ابتکارفردی کارکنان در سازمان (از دید مدیران) بر انتخاب سبک مدیریت مدیران موثر است .

سوالات ۹.۱۰.۱۱.۱۲ مربوط به فرضیه سوم است : همکاری و هماهنگی بین کارکنان سازمان (از دید مدیران) بر انتخاب سبک مدیریت مدیران موثر است .

روش گردآوری داده ها

تجزیه و تحلیل فرضیه اول

پاسخ		ا.ث	۱	ا.ث	C	ا.ث	D	ا.ث	جمع	ا.ث	فرضیه اول
سوال											تعیین هویت کارکنان باسازمان (از دید مدیران) بر انتخاب سبک مدیریت مدیران موثر است
۱	۳۳	۳۸/۸	۲۷	۳۱/۸	۱۵	۱۷/۶	۱۰	۱۱/۸	۸۵	۱۰۰	
۲	۳۱	۳۶/۵	۳۳	۳۸/۸	۱۶	۱۸/۸	۵	۵/۹	۸۵	۱۰۰	
۳	۳۲	۳۷/۶	۳۱	۳۶/۵	۱۴	۱۶/۵	۸	۹/۴	۸۵	۱۰۰	
۴	۳۳	۳۸/۸	۲۸	۳۲/۹	۱۴	۱۶/۵	۱۰	۱۱/۸	۸۵	۱۰۰	

جدول شماره ۱ - توزیع فراوانی در صد پاسخ به سوالات فرضیه اول

سوال اول جدول نشان می دهد که ۷۰/۶ درصد از مدیران مورد مطالعه اعتقاد دارند که اگر کارکنان ، سازمان را مانند خانه خود بدانند این امر باعث می شود که به جای جو بی اعتمادی در سازمان ، اعتماد مدیران به زیر دستان جلب شود. به عبارتی دیگر به نظر این گروه از افراد پاسخ گو، وفاداری در سازمان در ترغیب مدیران به عدم استفاده از شیوه هایی که با بی اعتمادی توأم است موثر می باشد سوال دوم جدول نشان می دهد که ۷۵/۳ درصد از افراد مورد مطالعه ابراز داشته اند که تعلق خاطر کارکنان به سازمان و وفاداری آنها باعث خواهد شد تا مدیران تلاش نمایند زیردستان به صورت خود کنترل وظایف خویش را انجام دهند . به عبارتی دیگر این امر در این که مدیریت به جای اعمال سرپرستی مستقیم بر کار تنها کار ها را به صورت کلی کنترل نماید موثر خواهد بود . سوال سوم جدول نشان می دهد که ۷۴/۱ درصد از پاسخگویان در جامعه آماری مورد مطالعه معتقدند در صورتی که کارکنان به سازمان چهارم جدول شماره ۱ نشان می دهد که ۷۱/۷ درصد از مدیران پاسخگو به سوالات پرسشنامه ابراز می دارند که وفاداری کارکنان به سازمان را به عنوان مبنایی جهت ایجاد انگیزه در آنان مدنظر قرار می دهند.

اطلاعات جدول فوق الذکر نشان می دهد که اکثریت نسبی افراد مورد مطالعه تعیین هویت کارکنان با سازمان را بر انتخاب سبک مدیریت موثر می دانند .

پاسخ	اول	دوم	سوم	چهارم
سوال				
A	۳۳	۳۱	۳۲	۳۳
B	۲۷	۳۳	۳۱	۲۸
C	۱۵	۱۶	۱۴	۱۴
D	۱۰	۵	۸	۱۰
جمع	۸۵	۸۵	۸۵	۸۵

جدول شماره ۲- داده های فرضیه اول

به منظور اظهار نظر در مورد تاثیر کارکنان با سازمان هویت بر انتخاب سبک مدیریت سوالات اول تا چهارم به تفکیک و به شرح ذیل مورد آزمون قرار می گیرند.

آزمون سوال اول :

$$P_1 = \frac{A_1 + B_1}{n} = \frac{60}{85} = \%70.6$$

$$P_2 = 1 - P_1 = \%29.4$$

$$p = \frac{\%70.6 + \%29.4}{2} = 1/2$$

$$Z_1 = \frac{10/752 + \%29.41}{\sqrt{\frac{.5 \times .5}{85}}} = 7/60$$

در آزمون سوال اول همان گونه که ملاحظه می گردد با نظریه این که Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد و آزمون یک دانه ای (۲/۳۳) بیشتر است پس می توان گفت که چنانکه کارکنان سازمان را مانند خانه بدانند اعتماد مدیران به آنان جلب می شود.

آزمون سوال دوم:

$$P_1 = \frac{A_2 + B_2}{n} = \frac{64}{85} = \%70.2$$

$$P_2 = 1 - P_1 = \%29.8$$

$$p = \frac{\%75.2 + \%29.8}{2} = 1/2$$

$$Z_2 = \frac{10/752 + \%29.81}{\sqrt{\frac{.5 \times .5}{85}}} = 9/29$$

در آزمون سوال دوم چون Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد بیشتر است لذا نتیجه می گیریم که تعلق خاطر کارکنان به سازمان باعث می شود تا مدیران تلاش نمایند افراد سازمانی به صورت خود کنترل کارها را انجام دهند.

آزمون سوال سوم

(فرمولهای آزمون سوال سوم تا دوازدهم مانند فرمولهای سوال اول و دوم است)

$$Z_3=8.89 \text{ و } P=0.50 \text{ و } P_2=0.259 \text{ و } P_1=0.741 :$$

در آزمون سوال سوم چون Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد بیشتر است لذا می توان بیان داشت که ابراز وفاداری نیروهای کاری به سازمان باعث می گردد تا مدیران آنان را در تصمیم گیری های مشارکت دهند.

$$Z_3=8.89 \text{ و } P=0.50 \text{ و } P_2=0.259 \text{ و } P_1=0.741 : \text{ آزمون سوال چهارم}$$

در آزمون سوال چهارم چون Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد بیشتر است نتیجه می گیریم که در جامعه آماری مدیران ، وفاداری کارکنان به سازمان را معیاری جهت ایجاد انگیزه در آنان می دانند.

با توجه به آزمون سوالات اول تا چهارم می توان گفت که فرضیه اول پژوهش مبنی بر موثر بودن تعیین هویت پرسنل با سازمان بر انتخاب شیوه سرپرستی از دید مدیران جامعه مورد مطالعه تایید می شود. به عبارتی دیگر همانندی در سازمان منجر به مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها ، تشویق خودکنترلی در سازمان ، جلب اعتماد مدیران ، استفاده از آن به عنوان معیاری جهت ایجاد انگیزه در زیر دستان می شود.

در راستای فرضیه اول با دید گفت که تاثیر همانندی بر جلب اعتماد مدیران به

زیردستان ، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ، ترغیب خود کنترلی در سازمان و مبنایی جهت تشویق کارکنان یکسان نیست . درجدول زیر تاثیر هویت بر هر یک از موارد مذکور به صورت رتبه ای نشان داده شده است .

سوال	اول	دوم	سوم	چهارم
Z محاسبه شده	۷/۶۰	۹/۲۹	۸/۸۹	۸/۰۴.
رتبه Z	۴	۱	۲	۳

جدول شماره ۳- نمایش Z محاسبه شده فرضیه اول بر اساس رتبه

تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

سوال	A	%P	B	%P	C	%P	D	%P	جمع	%P	فرضیه دوم
پاسخ											
۵	۳۴	۴۰٪	۲۱	۲۴/۷	۱۸	۲۱/۲	۱۲	۱۴/۱	۸۵	۱۰۰	ابتکار فردی
۶	۲۹	۳۴/۱	۲۲	۲۵/۸	۱۷	۲۰/۰	۱۷	۲۰/۱	۸۵	۱۰۰	کارکنان در سازمان (از
۷	۳۰	۳۵/۳	۳۱	۳۶/۵	۱۵	۱۷/۶	۹	۱۰/۶	۸۵	۱۰۰	

۸	۲۹	۳۴/۱	۳۰	۳۵/۳	۲۰	۲۳/۵	۶	۷/۱	۸۵	۱۰۰	دید مدیران) بر انتخاب سبک مدیریت مدیران موثر است
---	----	------	----	------	----	------	---	-----	----	-----	---

جدول شماره ۴- توزیع و فراوانی درصد پاسخ به سوالات فرضیه دوم

سوال پنجم جدول فوق نشان می دهد که ۶۴/۷ درصد از افراد مورد مطالعه پاسخ داده اند که چنانچه کارکنان سازمان افرادی مبتکر و خلاق باشند از آنان جهت اتخاذ تصمیم در مودر مشکلات و مسایل سازمانی کمک خواهند گرفت .

سوال ششم جدول فوق نشان می دهد که ۵۹/۹ درصد از مدیران مورد بررسی در جامعه آماری معتقدند در صورتی که کارکنان سازمان افرادی مسولیت پذیر باشند سعی می نمایند کارها به گونه ای بسیار کلی کنترل شوند و افراد بیشتر خود ارزیاب باشند تا این که تحت نظارت سرپرست مستقیم امور را انجام دهند.

سوال هفتم جدول فوق نشان می دهد که ۷۱/۸ درصد از افراد پاسخ دهنده به پرسشنامه ابراز می دارند چنانچه مرئوسین افرادی خطر پذیر باشند این امر را مبنایی جهت اعطای امتیاز به کارکنان می دانند

سوال هشتم جدول فوق نشان می دهد که ۶۹/۴ درصد از افراد پاسخ دهنده به پرسشنامه معتقدند چنانچه کارکنان طرح هائی تازه جهت حل مشکلات سازمان ارائه

نمایند آنان را افرادی معتمد قلمداد می نمایند .

اطلاعات جدول شماره ۴ نشان می دهد که اکثر افراد مورد مطالعه ابتکار فردی کارکنان را بر انتخاب شیوه اداره امور سازمانها موثر می دانند.

سوال	پنجم	ششم	هفتم	هشتم
پاسخ				
A	۳۴	۲۹	۳۰	۲۹
B	۲۱	۲۲	۳۱	۳۰
C	۱۸	۱۷	۱۵	۲۰
D	۱۲	۱۷	۹	۶
جمع	۸۵	۸۵	۸۵	۸۵

جدول شماره ۵- داده های فرضیه دوم

اینک به منظور اظهار نظر در مورد تاثیر ابتکار فردی افراد در سازمان بر انتخاب سبک مدیریت سوالات جدول شماره پنج به تفکیک مورد آزمون قرار می گیرند .

آزمون سوال پنجم : $P_1=0.647$ و $P_2=0.353$ و $P=0.50$ و $Z_5=5.42$

در آزمون سوال پنجم نظر به این که Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد و آزمون یک دامنه ای (۲/۳۳) بزرگتر است ، لذا می توان گفت که در جامعه آماری مورد بررسی مدیران از کارکنان مبتکر جهت ارائه راه حل به منظور حل مسایل و مشکلات سازمانی کمک می گیرند.

آزمون سوال ششم : $P_1=0.60$ و $P_2=0.40$ و $P=0.50$ و $Z_5=3.69$

در آزمون سوال ششم از آنجا که Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد بزرگتر است پس نتیجه می گیریم در صورتی که کارکنان سازمان افرادی مسولیت پذیر باشند مدیران سعی می نمایند که افراد خود کارهای خویش را کنترل نمایند و کارکنان را به گونه ای کلی کنترل می نمایند .

آزمون سوال هفتم : $P_1=0.718$ و $P_2=0.282$ و $P=0.50$ و $Z_7=8.03$

در آزمون سوال هفتم چون Z محاسبه شده بزرگتر از Z مبین در سطح آلفای یک درصد است پس می توان ابراز داشت که مسئولین سازمانها ریسک پذیری کارکنان را به عنوان مبنائی جهت اعطای پاداش و امتیاز مد نظر قرار می دهند .

آزمون سوال هشتم : $P_1=0.694$ و $P_2=0.306$ و $P=0.50$ و $Z_8=7.15$

در آزمون سوال هشتم چون Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد بزرگتری است نتیجه می گیریم در صورتی که کارکنان سازمان طرح های تازه جهت حل مسایل سازمانی و انجام امور ارائه دهند مدیران به آنها اعتماد می نمایند . با نظر

به آزمون سوالات پنجم تا هشتم می توان بیان داشت که فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تاثیر ابتکار فردی کارکنان سازمان بر انتخاب سبک مدیریت (از دید مدیران) تایید می گردد. به عبارتی مدیران تلاش می نمایند به جای نظارت مستقیم بر کار زیر دستان، آنها را به صورتی غیر متمرکز و کلی کنترل نمایند و کارکنان بیشتر خود ارزیاب باشند. هم چنین کارکنان را معتمد خویش دانسته و خطر پذیری را مبنایی جهت اعطای تسهیلات و امتیازات مد نظر قرار دهند. در ارتباط با فرضیه مذکور باید گفت که تاثیر ابتکار فردی پرسنل بر ترغیب خود کنترلی، جلب اعتماد مدیران، اعطای امتیازات به کارکنان و مشارکت زیر دستان در تصمیم گیری یکسان نیم باشد بلکه متفاوت بوده که این تاثیر به صورت رتبه ای در جدول زیر نشان داده شده است.

سوال	پنجم	ششم	هفتم	هشتم
Z محاسبه شده	۵/۴۲	۳/۶۹	۸/۰۳	۷/۱۵
رتبه Z	۳	۴	۱	۲

جدول شماره ۶- نمایش Z محاسبه شده سوالات فرضیه دوم بر مبنای رتبه

تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

سوال	A	%P	B	%P	C	%P	D	%P	جمع	%P	فرضیه سوم
پاسخ											
۹	۲۹	۳۴/۱	۲۱	۲۴/۷	۱۹	۲۴/۴	۱۶	۱۸/۸	۸۵	۱۰۰	همکاری و هماهنگی
۱۰	۲۸	۳۲/۹	۲۴	۲۸/۲	۲۰	۲۳/۵	۱۳	۱۵/۴	۸۵	۱۰۰	بین کارکنان سازمان (از دید
۱۱	۲۷	۳۱/۸	۲۷	۳۱/۸	۱۸	۲۱/۲	۱۳	۱۵/۲	۸۵	۱۰۰	مدیران) بر انتخاب
۱۲	۳۰	۳۵/۳	۲۷	۳۱/۸	۱۷	۲۰/۰	۱۱	۱۲/۹	۸۵	۱۰۰	سبک مدیریت مدیران موثر است.

جدول شماره ۷ - توزیع فراوانی درصد پاسخ به سوالات فرضیه سوم

آزمون سوال نهم : $P_1=0.588$ و $P_2=0.412$ و $P=0.50$ و $Z_9=3.25$

سوال نهم جدول شماره هفت نشان می دهد که ۵۸/۸ درصد از مدیران مورد مطالعه معتقدند در صورتی که افراد سازمانی در انجام دادن کارها یکدیگر را کمک نمایند سعی خواهند کرد کنترل ذی ربط را به آنان واگذار نمایند .

آزمون سوال دهم : $P_1=0.612$ و $P_2=0.388$ و $P=0.50$ و $Z_{10}=4.13$

سوال دهم جدول شماره هفت نشان می دهد که ۶۱/۱ درصد از افراد پاسخگو به سوالات پرسشنامه ابراز می دارند چنانچه کارکنان سازمان در غیاب سایر همکاران علاوه بر وظایف خویش وظایف محوله آنان را انجام دهند اعتمادشان نسبت به زیر دستان جلب خواهد شد.

آزمون سوال یازدهم : $P_1=0.635$ و $P_2=0.365$ و $P=0.50$ و $Z_{11}=4.98$

سوال یازدهم جدول شماره هفت نشان می دهد ۶۳/۶ درصد از افراد مورد مطالعه اعتقاد دارند در صورتی که پرسنل سازمان با هم تعاون و همیاری داشته باشند این امر را معیاری جهت تشویق و اعطای مزایا به آنان می دانند.

آزمون سوال دوازدهم : $P_1=0.671$ و $P_2=0.329$ و $P=0.50$ و $Z_{12}=6.31$

سوال دوازدهم جدول شماره ۷ نشان می دهد که ۶۷/۱ درصد از مسولین مورد مطالعه ابراز می دارند در صورتی که جو همکاری و هماهنگی بر سازمان حاکم باشد زیردستان را در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت می دهند .

با توجه به اطلاعات جدول شماره هفت می توان بیان داشت که غالب مدیران مورد مطالعه در جامعه آماری مورد بحث ، معتقدند چنانچه جو همکاری بر سازمان حاکم باشد و افراد سازمانی در انجام کارها همدیگر را یاری نمایند سعی خواهند نمود زیر دستان هدایت امور در سازمان را بر عهده داشته باشند. به علاوه این امر در جلب

اعتماد مدیران به زیر دستان موثر بوده و به عنوان ملاک و معیاری جهت اعطای پاداش به پرسنل لحاظ می شود. هم چنین بر مشارکت زیر دستان در تصمیم گیری های سازمان توسط مدیران تاثیر می گذارد.

به عبارتی اکثر پاسخگویان همکاری و هماهنگی بین افراد سازمانی را بر انتخاب شیوه اداره سازمانی موثر می دانند .

سوال	نهم	دهم	یازدهم	دوازدهم
پاسخ				
A	۲۹	۲۸	۲۷	۳۰
B	۲۱	۲۴	۲۷	۲۷
C	۱۹	۲۰	۱۸	۱۷
D	۱۶	۱۳	۱۳	۱۱
جمع	۸۵	۸۵	۸۵	۸۵

جدول شماره ۸- داده های فرضیه سوم

به منظور اظهار نظر در رابطه با تاثیر همکاری و هماهنگی میان پرسنل بر انتخاب سبک مدیریت در جامعه آماری مورد بررسی سوالات جدول شماره ۸ را به تفکیک

آزمون می نمائیم .

در آزمون مربوط به سوال نهم Z چون محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک در صد بزرگتر است پس می توان گفت که چنانچه کارکنان در انجام کارهای سازمان همدیگر را کمک کنند ، مدیران سعی خواهند نمود که هدایت و کنترل فعالیت های زیربط را به آنان واگذار نمایند.

در آزمون سوال دهم به دلیل بزرگتر بودن Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد می توان بیان داشت که چنانچه کارکنان سازمانی در غیاب همکاران خود وظایف آنان را علاوه بر وظایف خویش انجام دهند ، اعتماد مدیران به آنان جلب خواهد شد.

با توجه به این که در آزمون مذکور Z محاسبه شده بزرگتر از Z مبین در سطح آلفای یک درصد است نتیجه می گیریم مدیران تعاون و همیاری کارکنان را مبنایی جهت اعطای تشویق آنان می دانند.

در آزمون فوق به دلیل بزرگتر بودن Z محاسبه شده از Z مبین در سطح آلفای یک درصد می توان بیان داشت که جو همکاری و هماهنگی در سازمان منجر به مشارکت زیردستان در تصمیم گیری های سازمانی توسط مدیران می گردد. با توجه به نتایج حاصل از آزمون سوالات نهم تا دوازدهم می توان ابراز داشت که فرضیه موثر بودن همکاری و هماهنگی بین کارکنان بر انتخاب شیوه اداره امور (از دید مدیران) در سازمان ها تاثیر می گردد. به عبارتی دیگر انتخاب شیوه اعمال مدیریت سرپرست از

چگونگی همکاری و هماهنگی میان پرسنل در سازمان تاثیر می پذیرد و مدیران این امر را در نحوه اداره سازمانهای ذی ربط مد نظر قرار خواهند نمود.

نکته لازم به ذکر در رابطه با فرضیه سوم این است که تاثیر همکاری و هماهنگی میان پرسنل سازمان بر مشارکت زیر دستان در تصمیم گیری ، اعتماد مدیران بر آنها ، معیاری جهت تشویق افراد و ترغیب خود کنترل یکسانی نمی باشد بلکه متفاوت بوده و میزان تاثیر در جدول شماره ۹ به صورت رتبه ای نمایش داده شده است .

سوال	نهم	دهم	یازدهم	دوازدهم
پاسخ				
Z محاسبه شده	۳/۲۵	۴/۱۳	۴/۹۸	۶/۳۱
رتبه Z	۴	۳	۲	۱

جدول شماره ۹- نمایش Z محاسبه شده فرضیه سوم بر اساس رتبه

فصل پنجم

نتایج تحقیق

نتایج

این فصل از پژوهش شامل نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده و همچنین بحث و بررسی نتایج می باشد . علاوه بر این پیشنهاداتی به منظور انجام تحقیقات در راستای موضوع مورد بررسی در این فصل ارائه گردیده است .

نتایج پژوهش به شرح ذیل است :

- ۱- همانندی کارکنان باسازمان (از دید مدیران) بر انتخاب نحوه سرپرستی موثر است .
- ۲- اعطای مسولیت ، استقلال ، خلاقیت ، نو آوری و فرصت خطر پذیری به کارکنان (از دید مدیران) بر انتخاب نحوه ی اداره امور تاثیر دارد.
- ۳- یکپارچگی و تعاون میان کارکنان در سازمان (از دید مدیران) بر انتخاب نحوه مدیریت مسولین تاثیر دارد.

بحث و بررسی

نتایج مربوط به فرضیه اول پژوهش (جدول شماره ۳) نشان می دهد که به عقیده مدیران تعلق خاطر و وفاداری کارکنان به سازمان باعث می گردد تا مدیران سعی نمایند کارکنان به صورت خود کنترل کارها را به انجام رسانند اعتماد شان به زیردستان جلب شود، کارکنان را در تصمیم گیری ها مشارکت دهند و آن را به عنوان معیاری جهت ایجاد انگیزه در زیر دستان بدانند.

نتایج مربوط به فرضیه دوم پژوهش (جدول شماره ۶) نشان می دهد که به عقیده مدیران چنانچه کارکنان سازمان خلاق ، خطر پذیر ، نو آور و مسولیت پذیر باشند این امر منجر به جلب اعتماد مدیران به زیردستان ، استفاده از نظرات کارکنان به منظور حل مسایل سازمانی ، تشویق خود سرپرستی و مبنایی جهت اعطاء پاداش به کارکنان (توسط مدیران) در سازمان ها می گردد.

نتایج مربوط به فرضیه پژوهش (جدول شماره ۹) نشان می دهد چنانچه کارکنان با همکاری و کمک همدیگر کارها را در سازمان به انجام برسانند مدیران سعی خواهند نمود پرسنل سازمان خود سرپرست باشند اعتمادشان به زیردستان جلب گردد. آنان را در تصمیم گیری ها مشارکت دهند و آنها مبنایی جهت اعطای مزایا به زیردستان قلمداد نمایند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل این سه فرضیه نشان می دهد که فرضیه اهم پژوهش مبنی بر موثر بودن فرهنگ سازمانی از دید مدیران ب رانتخاب سبک مدیریت آنان تاثیر می گردد و مدیران مورد بحث سبک های لیبرالی ، مشارکتی ، مرئوس مدار و .. را با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم اعمال می نمایند .

محدودیتها

هم چنین تحقیقات انجام شده در کشورهای نظیر سوئد، دانمارک، فنلاند و .. نشان داد که مدیران با توجه به فرهنگ سازمانی غالباً مدیریت مشارکتی را اعمال می نمایند (رابینز ۱۳۷۴).

در صورت شناخت کافی از فرهنگ و فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمانها درانتخاب شیوه رهبری و اداره امور به موفقیت های بهتر و بیشتری دست خواهند یافت. و در جامعه ما نیز بدون ملاحظه فرهنگ ملی و اسلامی ارائه هر طرح و الگوی جدید جهت چگونگی اداره امور مثمر ثمر خواهند بود و به شکست می انجامد.

نکته لازم به ذکر این است که چون الگوی پیشنهادی از جانب علمای غربی جهت اداره سازمانها اعم از خرد و کلان با توجه به ویژگی های فرهنگی کشورهای غربی تدوین گشته است (رابینز ۱۳۷۴) لذا نتیجه می گیریم که استفاده از این شیوه ها هر چند بی فایده نخواهد بود ولی در چگونگی اجرا و نحوه اعمال آنها با توجه به فرهنگ ملی و بومی لازم و اجتناب نا پذیر خواهد بود. می توان گفت که در انجام پژوهش های مربوط به علم مدیریت و اداره ی امور سازمانها توجه به مساله فرهنگ و فرهنگ سازمانی ضروری و لازم است. حتی بررسی مسائل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و .. کشورها چنانچه بدون توجه به فرهنگ جامعه صورت می گیرد از جنبه کاربردی پژوهش خواهد کاست.

پیشنهادات :

در پایان این فصل با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهادات ذیل به مدیران ارائه می گردد.

الف - ابراز وفاداری و تعلق خاطر افراد به سازمان بایستی تشویق و تقویت گردد.

ب- به افراد مبتکر ، خلاق ، مسئولیت پذیر و نیز ریسک پذیر در سازمانها بها داده شود.

ج- جو همکاری و هماهنگی بین کارکنان در ادارات و سازمانها ایجاد و ترغیب گردد.

هم چنین نتایج تحقیق به عنوان مبنایی برای پژوهش آتی در سایر سازمان ها دولتی و نیز در سازمان های خصوصی مفید خواهد بود.

منابع و ماخذ

- برومند ، زهرا . بهبود و بازسازی سازمان ، چاپ اول ، نشر هور ۱۳۷۳
- پرهیزگار ، کمال . تئوری های مدیریت ، چاپ ششم ، انتشارات آگاه ۱۳۷۵
- دیویس ، استانلی . مدیریت فرهنگ سازمان ، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتقد ، انتشارات مروارید
- رابینز ، استیفن پی . مدیریت رفتار سازمانی ، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
- رضائیان ، علی . مدیریت رفتار سازمانی ، انتشارات سمت ۱۳۸۵
- رضائیان ، علی . مبانی سازمان و مدیریت ، انتشارات سمت ۱۳۸۵
- فرهنگی ، علی اکبر . « مدیریت رفتار سازمانی » ، جزوه کلاسی ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- کنتز و همکاران . اصول مدیریت جلد اول و دوم
- میرسپاسی ، ناصر . « فرهنگ سازمان » ، مجله پژوهشی اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد شماره ۱۶ و ۱۷

- هرسی ، پال و کنت بلانچارد . مدیریت رفتار سازمانی ، ترجمه علی علاقه بند.

- شاین ، ادگار . فرهنگ سازمانی ، ترجمه محمد ابراهیم محبوب