

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 ادراک 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)

فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اساسی و تعیین کننده بر اثر بخشی رهبری و اداره امور سازمان ها ف از بحث های تازه و جدال آمیز سازمانی می باشد (استیون ۱۹۸۹) در کشورهای 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 .

تعریف موضوع :

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 .

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی : فرهنگ سازمانی از دید مدیران بر

انتخاب سبک رهبری آنان موثر است .

فرضیات 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 .

هدف 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 برانتخاب شیوه اداره امور در جامعه آماری مورد بحث قرار گرفته 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 سیمای 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 مودر 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 در این مقطع سبک مدیریت است که در این پژوهشگر نمی‌دهد 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 .

تعریف واژه ها : فرهنگ - فرهنگ سازمانی - سبک مدیریت

.....

فصل دو م

ادبیات موضوع

ادبیات موضوع

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 وبا 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 وادارکی است تقریباً یکسان از سازمان که در همه اعضا وجود دارد .

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 سنجی 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 سنجی 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 کاری 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 نوآوری 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 سرپرستی 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 تاثیرمی گذارند (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 پی‌ترو واترمن : پی‌ترو 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 ، بهره‌وری 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 شکل‌گیری فرهنگ سازمانی : با شروع فعالیت هر سازمان فرهنگ آن تحت تاثیر عوامل عدیده ای شکل می‌گیرد . نحوه شکل‌گیری 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 می‌گردد. (رابینز ۱۳۷۴ فارسی)

چگونگی آشنایی کارکنان با فرهنگ سازمانی :
کارکنان سازمان از طریق عیدیه 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 (رابینز 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 می‌طلبد." (رضائیان)

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:

رنیس 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 در رده 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 برقرار 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 در 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 مدیرغالباً 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
کارانه 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 د
ربین 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 بی‌تردید 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 می‌باشد. (فرهنگی ۱۳۷۲)

مضافاً این مجموعه گسترده نظام اجتماعی (فرهنگ)

غالباً از طریق زیردستان بر انتخاب نحوه سرپرستی
مدیران تاثیر می گذارد. (رابینز ۱۳۷۴)

برخی از پژوهش هایی که در زمینه فرهنگ در سایر
ممالک صورت گرفته نشان می دهد که در کشورهای
نظیر ممالک عربی و آمریکای جنوبی غالباً شیوه های
آمرانه به کار گرفته می شود ولی در کشورهای نظیر
سوئد، نروژ، فنلاند، دانمارک... بیشتر سبک های
مشارکتی و کارمند مدار مورد استفاده قرار می
گیرند (رابینز ۱۳۷۴)

فصل سوم

روش تحقیق

روش تحقیق : در این تحقیق روش توصیفی به کار گرفته شده است .

جامعه آماری : مدیران و مسئولین سازمان صد ۱ و سیمای جمهوری اسلامی ایران (حدوداً ۳۰۰۰ نفر)

حجم نمونه : ۸۵ نفر از میان جامعه آماری به روش نمونه گیری تصادفی بر گزیده 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 مدیریتی :

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 رಾಮعیاری 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 رغياب ساير همكاران 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
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 .

فصل چہارم

تجزیہ و تحلیل اماری

تجزیه و تحلیل فرضیه اول

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

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 مبنای 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 :

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

$$P_2 = 1 - P_1 = \%24.8$$

$$p = \frac{\%70.2 + \%24.8}{2} = 1/2$$

$$Z_2 = \frac{10/752 + \%24.81}{\sqrt{\frac{.5 \times .5}{85}}} = 9/29$$

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)

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

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.

آزمون سوال چهارم : $P_1=0.741$ و $P_2=0.259$ و $P=0.50$ و

$$Z_3=8.89$$

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 باید 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	۷/۶۰	۹/۲۹	۸/۸۹	۸/۰۴.

محاسبه شده				
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
۷	۳۰	۳۵/۳	۳۱	۳۶/۵	۱۵	۱۷/۶	۹	۱۰/۶	۸۵	۱۰۰	سازمان (از دید
۸	۲۹	۳۴/۱	۳۰	۳۵/۳	۲۰	۲۳/۵	۶	۷/۱	۸۵	۱۰۰	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 مورد 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 مرنوسین 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 د رجامعه 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

$$Z_g=7.15$$

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 هائی 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، درتصمیم 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

پاسخ											سوم
۹	۲۹	۳۴/۱	۲۱	۲۴/۷	۱۹	۲۴/۴	۱۶	۱۸/۸	۸۵	۱۰۰	همکاری و
۱۰	۲۸	۳۲/۹	۲۴	۲۸/۲	۲۰	۲۳/۵	۱۳	۱۵/۴	۸۵	۱۰۰	هماهنگی
۱۱	۲۷	۳۱/۸	۲۷	۳۱/۸	۱۸	۲۱/۲	۱۳	۱۵/۲	۸۵	۱۰۰	بین کارکنان
۱۲	۳۰	۳۵/۳	۲۷	۳۱/۸	۱۷	۲۰/۰	۱۱	۱۲/۹	۸۵	۱۰۰	سازمان) از دید مدیران) بر انتخاب 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 ذیربط 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 می‌توان ابراز داشت که فرضیه موثر بودن همکاری و هماهنگی بین کارکنان بر انتخاب شیوه اداره امور (از دید مدیران) در سازمان ها تاثیر می‌گردد. به عبارتی دیگر انتخاب شیوه اعمال مدیریت سرپرست از چگونگی همکاری و هماهنگی میان پرسنل در سازمان تاثیر می‌پذیرد 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

نتیجه گیری و پیشنهادهات

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 با سازمان (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 آنرا 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 .

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 سازمان ها 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
- رایبیز ، 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 محجوب