

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری

دکتر ناصر میرسپاسی

غلامعباس شکاری

### چکیده

این تحقیق در پی پاسخگویی به چگونگی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری در سازمان‌هاست. یکی از سؤال‌های ابتدایی در این تحقیق این بوده است که آیا مدل‌های غربی از قابلیت تبیین بالایی برای تعیین رابطه بین دو متغیر مذکور برخوردار هستند یا خیر؟ و در صورتی که پاسخ منفی است، چه مدلی می‌تواند بیانگر این رابطه باشد؟ گزارش‌ها و آمارها از عملکرد دستگاه‌های دولتی نشان می‌دهند که سازمان‌های دولتی از کارآمدی بالایی برخوردار نیستند. شکایات مردم از دستگاه‌های دولتی هم به موازات افزایش سطح توقع آنان از دولتمردان روز به روز بیشتر می‌شود. موضوع تخلف‌های اقتصادی، کم‌کاری، مسئولیت‌گریزی و نارسایی‌های دیگر نظام اداری و اطلاعات حاصل از مطالعات مربوط به فرهنگ عمومی کشور، محققین را بر آن داشت تا مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کنونی و سبک‌های معمول رهبری را مورد ارزشیابی قرار دهند.

بررسی‌های انجام شده در میان چهل و هشت اداره کل و سازمان دولتی در استان خراسان، بیانگر وجود رابطه معنی‌داری بین چهارفرهنگ سازمانی و سبک رهبری بود. اما این رابطه، قوی و قابل تبیین نبود. بنابراین از طریق روش دلفای<sup>۱</sup>، مولفه‌های جدیدی برای فرهنگ بومی ارزیابی و معرفی گردید که در مجموع، فرهنگ سیاسی<sup>۲</sup> نام گرفت. از طرف دیگر در بررسی سبک رهبری مدیران دستگاه‌های دولتی نیز مولفه‌های جدیدی ارزیابی و معرفی شد که سبک استتار<sup>۳</sup> نام گرفت. پیامد

---

1- Delphi method

2- Political culture

3- Covering style

استفاده از این سبک در فرهنگ سیاسی نیز پیامد بقا<sup>۱</sup> نامیده شد. فرهنگ سیاسی مجموعه‌ای از نمادها، عقاید، تجربیات و نگرش‌ها در یک نظام ارزشی است که در اینجا مشتمل بر عناصر استفاده ابزاری از ارزش‌ها، ابهام‌گرایی، رابطه‌گرایی، گرایش به اهداف کوتاه مدت و وجود جو تفسیر به رأی است. سبک استتار نیز به مجموعه اعمالی گفته می‌شود که مدیران با هدف تحقق منافع فردی و گروهی خود در سازمان انجام می‌دهند، که در اینجا مشتمل بر مولفه‌هایی همچون پیگیری روند معادلات قدرت، بده و بستان سیاسی، جلب رضایت صاحبان قدرت، معتمدگرایی و ارائه تحلیل‌های غیرعلمی از مسائل می‌باشد.

فرضیه اصلی محقق در این تحقیق این است که بین هدف بقای سازمانی و سبک رهبری استتار به شرط وجود فرهنگ سیاسی رابطه وجود دارد. به عبارتی در فرهنگی که سیاست‌بازی به شدت شایع است، مدیران برای بقا به سبک استتار متوسل می‌شوند و این سبک برای آنان اثربخش است، زیرا به تحقق هدف بقای برای آنان می‌انجامد.

در مقایسه با پیامدهای چهارگانه مدل دیانافیزی، پیامد بقا به ما می‌گوید که در سازمان‌های به شدت سیاسی، اولویت سازمانی بهره‌وری کارایی، همکاری یا نوآوری نیست، بلکه انجام فعالیت‌هایی است که موجبات تأمین منافع و مصالح مدیران و بقای سازمان را فراهم آورد. نظرسنجی‌های انجام شده نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی، اولویت با انجام فعالیت‌هایی است که وضع موجود را به مخاطره نیندازد، موجبات اعتراض مردمی و تنش اجتماعی و نارضایتی ارباب‌رجوع را فراهم نکند و به همین دلیل مفاهیمی چون تحول اداری نیز در همین راستا برنامه‌ریزی می‌شوند. به عبارت دیگر هدف اصلی سازمان، بقای آن است و اهداف دیگر در مرتبه بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. با وجودی که رویکرد بقا برای مدیرانی که سبک استتار را در فرهنگ سیاسی انتخاب می‌کنند، اثربخش است، مطالعات نشان می‌دهند که تأکید بیش از حد بر استراتژی بقای سازمانی و انطباق مستمر با محیط، مرگ سازمان را به دنبال خواهد داشت. به عبارت دیگر، رویکرد بقا شاید در یک دوره زمانی بتواند اهداف نظام اداری در زمینه حفظ وضع موجود را برآورده سازد، اما واقعیت این است که در بلندمدت، ناکارآمدی نظام اداری، پیامدهایی از قبیل تنش‌های اجتماعی و سیاسی را به دنبال خواهد داشت که می‌تواند ساختار نظام حکومتی را با تهدیدات و مخاطره‌های عمیق مواجه نماید.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ قدرت، فرهنگ نقش، فرهنگ حمایت، فرهنگ توفیق مدار، فرهنگ سیاسی، سبک سنتی، سبک منابع

انسانی، سبک ارتباطی، سبک شبکه‌ای، سبک استتار (پوششی)، بهره‌وری، کارایی، همکاری، نوآوری بقا

## مقدمه

پیچیدگی‌های فزاینده محیطی، اهمیت و نقش مدیریت را در پیروزی و شکست سازمان‌ها انکارناپذیر نموده است. یکی از موضوعاتی که در دهه‌های اخیر مورد توجه بسیار قرار گرفته است، مقوله فرهنگ سازمانی است. تناسب بین سبک رهبری مدیران و فرهنگ سازمانی آنان از اهمیت بالایی برخوردار گردیده است. با آنکه فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد ولی همواره باید توجه داشت که دست کم میان آرزوها و باورهای بنیادی و هنجارهای مدیریت سطوح عالی با مدیریت سطوح پایین یا کارکنان، تفاوت‌های آشکاری وجود دارد. نیرومندی و اثربخشی فرهنگ سازمانی، در نزدیک شدن ارزش‌ها و باورهای کلیه سطوح سازمانی به یکدیگر است که خود مستلزم اثربخشی سبک رهبری است. رهبران سازمانی می‌توانند در پدید آوردن و هدایت فرهنگ در سازمان نقشی کوشا داشته باشند. آنان می‌توانند فرهنگ‌های سازمان خود را پدید آورند، حفظ کنند، دگرگون سازند یا یکپارچه نمایند. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند در انتخاب سبک رهبری اثرگذار باشد. زیرا فرهنگ می‌تواند منعکس کننده میزان آمادگی سازمانی باشد.

## اهمیت تحقیق

شاید بارزترین ویژگی نظام اداری ایران، پایین بودن میزان بهره‌وری آن باشد. مطالعات بانک جهانی، متوسط سهم نیروی انسانی در بهره‌وری را ۶۴ درصد اعلام می‌کند، در حالی که سهم نیروی انسانی در بهره‌وری نظام اداری ایران حدود نصف این مقدار است. در برخی کشورها از قبیل ژاپن و بلژیک، سهم نیروی انسانی در بهره‌وری به ۸۰ درصد منابع می‌رسد. نارضایتی کارکنان، نارضایتی مردم و ارباب رجوع از نظام اداری موجود، ضرورت تحول و دگرگونی اداری را بیش از پیش آشکار می‌سازد. به اعتقاد بسیاری، برای پدید آوردن هرگونه دگرگونی در سازمان ضرورت دارد که اول فرهنگ سازمانی توانمندی پدید آید، آنگاه آن فرهنگ برای پدید آوردن و پذیرش دگرگونی آماده و سازگار گردد. اهمیت فرهنگ سازمانی چنان است که «برگ» و «هورن اشتاین»<sup>۱</sup> بالندگی سازمانی را به عنوان یک فراگرد دگرگونی برنامه‌ریزی شده می‌خوانند و آن را با دگرگونی فرهنگ سازمان برابر می‌شمارند. به نظر آنان، بالندگی سازمان یعنی دگرگون کردن فرهنگ سازمانی است از وضعی که از بررسی و بازکاوی فراگردهای اجتماعی در سازمان به ویژه فراگردهای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، ارزشیابی، دوری می‌جوید، به فرهنگی که این گونه

1- Berg

2- Horn Stien

بررسی‌ها و بازکاوی‌ها را بایسته و مشروع می‌داند و آنها را نهاده‌ای می‌سازد (طوسی، ۱۳۷۲، ۳۵).

یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که در زمینه نیرومندسازی فرهنگ سازمانی در نظام اداری ایران احساس می‌شود، تنوع قومی و فرهنگی است. محیط فرهنگی کشور متأثر از حداقل سه فرهنگ ایرانی، اسلامی و عربی است (سروش، ۱۳۷۳).

سازمان‌ها در خلأ ایجاد نمی‌شوند. فرهنگ سازمانی نیز متأثر از فرهنگ عمومی کشور است. پژوهش‌های انجام شده حکایت از قوت گرفتن خرده فرهنگ‌هایی چون عدم صداقت، عدم وفاداری و اعتماد و نظایر آن در فرهنگ عمومی کشور دارد. بنابراین اگر بتوانیم تصویر واقع بینانه‌ای از فرهنگ سازمانی موجود ارائه دهیم، قادر خواهیم بود اثربخشی سبک رهبری را تشخیص داده، بهره‌وری نظام اداری را فزونی بخشیم.

### اهداف تحقیق

یکی از معضلات نظام اداری به ویژه در کشورهای جهان سوم، عدم انطباق سبک رهبری مدیران با فرهنگ سازمانی آنان است. مطالعات انجام شده در زمینه سبک رهبری و فرهنگ سازمانی عمدتاً توسط کشورهای غربی انجام شده و نتایج حاصل معمولاً در تحلیل مسائل اداری کشورمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. بدیهی است عناصر معرفی شده

در مطالعات فرهنگ سازمانی کشورهای دیگر، خاص آن ممالک بوده و نمی‌توانند به طور کامل بیانگر فرهنگ سازمانی کشور ما باشند.

هدف کلی این تحقیق، ارائه یک چارچوب اقتضایی است که بتواند بیانگر رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری اثربخش کشور ما باشد و شامل موارد زیر می‌باشد:

الف: معرفی عناصر تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران  
ب: شناسایی سبک‌های رهبری موجود نظام اداری کشور

پ: تعیین نوع رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری

ت: معرفی سبک رهبری اثربخش برای مدیران در چارچوب اقتضات نظام اداری موجود  
با توجه به اهداف فوق، سؤالات اصلی تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

چه رابطه‌ای بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری وجود دارد؟

آیا نظریه‌های موجود در کتاب‌های متداول مدیریتی، تبیین کننده رابطه بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشند؟ در صورتی که جواب منفی است، کدام چارچوب نظری می‌تواند بیانگر رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری در سازمان‌های دولتی ایران باشد؟

### مبانی نظری تحقیق

چارچوب نظری این تحقیق بر اساس تقسیم‌بندی فرهنگ سازمانی از دیدگاه «دیانا فیزی» و دسته‌بندی «فرد لوتانز» پیرامون انواع سبک‌های رهبری مدیران بوده است. دیانا فیزی انواع فرهنگ‌های سازمانی و عناصر آن را چنین عنوان می‌کند:

**الف: فرهنگ قدرت (Power culture):** شامل

عناصر وفاداری، کنترل و تحکیم قدرت

**ب: فرهنگ نقش (Role culture):** شامل عناصر

حاکمیت قوانین و مقررات، عقلانیت، نظم و

انضباط سلسله مراتب

**پ: فرهنگ حمایت (Support culture):** شامل

عناصر رفاقت و دوستی، تشریک مساعی،

حاکمیت روابط عاطفی و حمایتی

**ت: فرهنگ توفیق‌مدار (Achievement culture):**

شامل عناصر خلاقیت، رقابت و استقلال

عمل (فیزی، ۱۹۹۳، ۱۳۵)

همچنین فرد لوتانز، انواع سبک‌های رهبری

مدیران به همراه عناصر آن را چنین معرفی می‌کند:

**الف: سبک سنتی (Traditional):** شامل برنامه‌ریزی،

سازماندهی و کنترل

**ب: سبک منابع انسانی (Human resource):** شامل

ایجاد انگیزه در دیگران، اجرای مقررات

انضباطی، حل مسأله تعارض، تأمین نیروی

انسانی و آموزش دادن به کارکنان

**پ: سبک ارتباطی (Communication):** شامل

مبادله اطلاعات و انجام کارهای ارتباطی

**ت: سبک شبکه‌ای (Networking):** شامل جامعه‌پذیری

(توجیه کارکنان)، سیاست‌بازی و ایجاد رابطه

متقابل با افراد و نهادهای خارج از سازمان

(لوتانز، ۱۹۹۴، ۱۲۲)

دیانا فیزی همچنین پیامدهای حاصل از

فرهنگ سازمانی را به چهارنوع تقسیم می‌کند.

**بهره‌وری (Productivity):** بیان وضعیتی است

که در آن سازمان قادر به استفاده بهینه از منابع

و امکانات خود بوده و از ضایعات و انجام

هزینه‌های غیر ضرور جلوگیری می‌کند.

**کارایی (Efficiency):** بیانگر موقعیتی است که

در آن نظم و ترتیب کاری در سازمان حاکم بوده،

مدیریت قادر به انجام کنترل اداری است و

قوانین و مقررات به خوبی رعایت می‌شود.

**همکاری (Collaboration):** بیان موقعیتی است

که در آن سازمان می‌تواند روحیه حمایت و

مشتری‌مداری مطلوبی برقرار کند و جو حمایتی بین

مدیریت و کارکنان برقرار است.

**نوآوری (Innovation):** بیانگر وضعیتی است

که در آن سازمان می‌تواند نیازهای آتی خود را

پیش‌بینی کند، جو شایستگی و خلاقیت

در سازمان حاکم است و کارآفرینی تشویق

می‌شود.

1- Diana C. Pheysey

2- Fred Lutans

تعبیر فرهنگ سیاسی را می‌توان همچنین در نوشته‌های جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی کسانی مانند ساموئل بوراندر، آدام اولام، روت بندیکت، مارگارت مید، آبراهام کاردینز، رالف لیتون و دیگر افرادی جست و جو کرد که بر روی مفاهیم فرهنگ و شخصیت کار کرده‌اند. فرهنگ سیاسی همچنان که از اصطلاح آن آشکار است، به کوشش علمای علوم سیاسی برای تشخیص جنبه‌های فرهنگی ذاتاً سیاسی به ویژه به طریقه‌ای مربوط می‌شود که اعضای یک جامعه، روابط سیاسی را تصور یا درک می‌کنند (رزاقی، ۱۳۷۵، ۲۰۱).

فرهنگ سیاسی اصطلاحی است که به دنبال روشن‌تر شدن و نظام یافته‌تر ساختن بخش زیادی از دانسته‌ها در باب مفاهیم جاافتاده‌ای مثل ایدئولوژی سیاسی، روح و خلق و خوی ملی، روانشناسی سیاسی ملت‌ها و ارزش‌های بنیادین مردم مورد استفاده قرار گرفته و محصول تاریخ جمعی یک نظام سیاسی محسوب می‌شود. فرهنگ سیاسی خاص هر جامعه، برداشت‌ها، تلقی‌ها، گرایش‌ها و تفاوت‌های گوناگون افراد آن جامعه را درباره مشروعیت و کارکرد سیاسی تعیین می‌کند که این خود تعیین کننده رفتار سیاسی افراد جامعه خواهد بود (عیوضی، ۱۳۷۸، ۸).

در تعریف دیگری، فرهنگ سیاسی یک جامعه عبارت است از مجموعه باورها، گرایش‌ها، بینش‌ها، ارزش‌ها، معیارها و عقایدی که در طول زمان شکل گرفته و تحت تأثیر

بنابراین بر اساس چارچوب نظری دیانا فیزی و فرد لوتانز، فرضیات چهارگانه ذیل مطرح شده‌اند. البته با توجه به هدف و مسأله پژوهش، فرضیه پنجم به عنوان فرضیه مکمل مطرح می‌باشد که در صورت عدم قدرت تبیین بالای دستاوردهای تحقیق که در واقع ادعای نظری تجربی پژوهشگر براساس مقتضیات سازمان‌های ایرانی می‌باشد، مورد آزمون قرار می‌گیرد.

**H1:** بین بهره‌گیری از سبک سنتی و افزایش بهره‌وری به شرط وجود فرهنگ سازمانی قدرت مدار، رابطه وجود دارد.

**H2:** بین بهره‌گیری از سبک منابع انسانی و افزایش کارایی به شرط وجود فرهنگ سازمانی وظیفه مدار، رابطه وجود دارد.

**H3:** بین بهره‌گیری از سبک ارتباطی و افزایش همکاری به شرط وجود فرهنگ سازمانی حمایت مدار، رابطه وجود دارد.

**H4:** بین بهره‌گیری از سبک شبکه‌ای و افزایش نوآوری به شرط وجود فرهنگ سازمانی توفیق مدار، رابطه وجود دارد.

**H5 (ادعای اصلی تحقیق):** بین بهره‌گیری از سبک استتار و تحقق هدف بقا سازمانی به شرط وجود فرهنگ سیاسی مدار، رابطه وجود دارد.

اصطلاح فرهنگ سیاسی بعد از جنگ دوم جهانی در ادبیات توسعه سیاسی مطرح شده است. واژه فرهنگ سیاسی را نخستین بار گابریل آلموند در علم سیاست به کار برد (آلموند، ۱۹۵۶، ۳۹۶).

وقایع، روندها و تجربیات تاریخی از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و در قلب آن، نهادها، رفتارها، ساختارها و کنش‌های سیاسی برای نیل به هدف‌های جامعه شکل می‌گیرند. همانگونه که مشاهده می‌شود، فرهنگ سیاسی در یک جامعه، متأثر از فرهنگ عمومی آن است. فرهنگ سیاسی، اهداف کلان جامعه و اسباب و ساز و کار به کار گرفته شده برای آنها را در برمی‌گیرد (کاظمی، ۱۳۷۴، ۱۳۴).

«لوسین پای» فرهنگ سیاسی را مجموعه‌ای از ایستارها، اعتقادات و احساساتی می‌داند که به روند سیاسی معنی می‌دهد و فرضیه‌ها و قواعد تعیین کننده حاکم بر رفتار سیاسی را مشخص می‌کند (پای ۱۹۶۵، ۴۲).

«آلموند و وربا» در کتاب فرهنگ مدنی در گونه شناسی فرهنگ سیاسی سه نوع مثالی آن را از هم تفکیک نموده است که عبارتند از:

الف: فرهنگ سیاسی مشارکتی (Participation Culture)

ب: فرهنگ سیاسی تبعی (Subjective Culture)

پ: فرهنگ سیاسی محدود (Parochial Culture)

در ارتباط با فرهنگ سیاسی در سازمان، به تازگی جرال د کاوانف، دنیس موبرگ و مانوئل والاسکو، الگوی امور اخلاقی در رفتار سازمانی را ارائه داده‌اند. در این الگو، راه حل رفتار سیاسی راهکاری است که به طور کامل دارای ویژگی سیاسی بوده و مخصوص موقعیت معینی می‌باشد.

کارانف و همکارانش به این نتیجه رسیدند که تحت شرایط دوگانه زیر، رفتار سیاسی، اخلاقی مناسب می‌باشد.

۱- اگر به حقوق همه طرف‌های ذینفع احترام بگذارد.  
۲- حرمت قوانین قضایی حفظ شود (به عبارت دیگر، قضاوت بر مبنای عقل سلیم به منظور رعایت انصاف و برابری).

هنری مینتزرگ در کتاب فرایند استراتژی، ویژگی‌های سازمان‌های سیاسی را چنین برمی‌شمارد:

۱- فقدان ساختار دقیق سازمانی و اتکا بر منابع قدرت  
۲- عدم توجه به روش‌های قانونی در کسب قدرت  
۳- پیگیری منافع شخصی

۴- اهمیت ساختار و روابط غیررسمی

۵- فقدان روش‌های دقیق و مشخص هماهنگی

۶- تعارض شدید بین واحدهای سازمانی (مینتزرگ، ۱۹۹۹، ۳۷۹)

استیقن رایینز، مولفه‌های فرهنگ سیاسی در سازمان را از قول فریز و کاکمار چنین برمی‌شمارد  
۱- جایگزین شدن پارتی‌بازی به جای ارزش‌های واقعی

۲- حاکمیت فرهنگ تملق

۳- توجه به کمیت و عدم توجه به کیفیت کار

۴- عدم توجه به نقطه‌نظرات و پیشنهادهای افراد در سازمان

۵- وجود گروه‌های درون سازمانی که مانع اثربخشی می‌شوند (رایینز، ۱۹۹۲، ۷۴۲)

جفری ففر نیز ویژگی‌های سازمان‌های سیاسی را چنین برمی‌شمارد:

- ۱- وجود ائتلاف‌های سیاسی در سازمان
- ۲- وجود تعارض شدید در سازمان‌های سیاسی
- ۳- وجود جو چانه‌زنی و معامله در سازمان
- ۴- توزیع پاداش بر اساس تعلق به دستجات سازمانی
- ۵- درجه مشارکت افراد و گروه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری

۶- وجود جو برنده و بازنده در سازمان

۷- توزیع انتخابی اطلاعات (ففر، ۱۹۸۱، ۱۳۲)

در مورد فرهنگ سیاسی ایران، مطالعات زیادی صورت گرفته است. دکتر سید علی‌اصغر کاظمی از نظریه‌پردازان معروف علوم سیاسی معاصر پنج سنت بحران‌زا در فرهنگ سیاسی ایران را چنین معرفی می‌کند:

- ۱- سنت خودکامگی و استبداد
- ۲- سنت خشونت، توطئه و تزویر
- ۳- سنت تکروی و فردگرایی
- ۴- سنت کج‌اندیشی و نبود تسامح سیاسی
- ۵- سنت بی‌اعتمادی، قانون‌گریزی و ریاکاری (کاظمی، ۱۳۷۴، ۱۸۵)

ماروین زوونیس، فرهنگ سیاسی نخبگان ایران دوره مورد مطالعه‌اش را در چهار ویژگی خلاصه کرده است. بدبینی سیاسی، بی‌اعتمادی شخصی، احساس عدم امنیت آشکار و سوء استفاده بین افراد.

به نظر وی، این نگرش‌ها اساس رفتارهای سیاسی در ایران بوده‌اند (زوونیس، ۱۹۷۱، ۳۵۱).

در جدیدترین تحقیقی از ایران که توسط دکتر منوچهر محسنی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به سال ۱۳۷۹ تحت عنوان بررسی نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی- فرهنگی انجام شده است، پنج ویژگی منفی فرهنگی مردم ایران شامل تقلب، دورویی، خودخواهی، تبلی و تکروی تا حد زیادی تقویت شده‌اند (محسنی، ۱۳۷۹، ۳۸۰).

#### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به تقسیم‌بندی تحقیقات علمی از نظر ماهیت و روش، این تحقیق از نوع تحقیقات پیمایشی (Survey) است که با مطالعات میدانی از انواع روش‌های مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه استفاده کرده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران کل و یا معاونین سازمان‌ها و ادارات کل دولتی استان خراسان بوده است. همچنین برای سنجش سبک رهبری ادارات و سازمان‌های مورد بررسی، پرسشنامه‌هایی به صورت تصادفی بین کارکنان آنان توزیع گردید. همانطور که ملاحظه می‌گردد، این تحقیق در ابتدا چارچوب نظری فیزی را مورد آزمون قرار داد. نظر به اینکه استفاده از روش نظرسنجی، قدرت رد و قبول نهایی ندارد و تنها می‌تواند بیانگر وجود رابطه بین دو متغیر باشد در این تحقیق نیاز



به Hard Data برای بالابردن قدرت تبیین فرضیه‌ها بود. بنابراین لازم بود تا برای هر یک از ابعاد تحقیق، شاخص‌هایی تعریف می‌شد و در این مرحله با استفاده از روش دلفای، این شاخص‌ها تهیه گردید. سپس با استفاده از نرم‌افزار پیشرفته STATISTICA نتایج حاصل مورد تحلیل قرار گرفت. نظر به اینکه این تحقیق به بررسی روابط بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و سبک رهبری می‌پردازد. به همین دلیل از آزمون همبستگی و رگرسیون در آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون مدل فیزی نشان داد که هر چند همبستگی مثبتی بین متغیرهای معرفی شده وجود دارد اما این همبستگی آنقدر قوی نیست که بتواند بیانگر یک رابطه قوی و قابل تبیین باشد. بنابراین نیاز به معرفی فرضیه مکمل احساس گردید که فرضیه اصلی تحقیق نیز به شمار می‌رود. با استفاده از روش دلفای، سبک رهبری جدیدی توسط اعضای گروه دلفای معرفی گردید که سبک استتار نامیده شد. سبک استتار به مجموعه اعمالی گفته می‌شود که مدیران با هدف تحقق منافع فردی یا گروهی در سازمان انجام می‌دهند. مؤلفه‌های این سبک عبارتند از:

۱- گرایش و توجه به مراکز و صاحبان قدرت (پیگیری روند معادلات قدرت)

۲- گروه‌گرایی بر مبنای منافع و امور شخصی (داد و ستد سیاسی)

- ۳- تلاش در جهت جلب رضایت صاحبان قدرت
  - ۴- استفاده از اطلاعات غیرموثق در تصمیم‌گیری (معتد گرایبی)
  - ۵- ارائه تحلیل‌های غیرعلمی از مسائل (با گرایش شخصی)
- همچنین با استفاده از روش دلفای، فرهنگ سازمانی جدیدی تعریف شد که فرهنگ سیاسی مدار نام گرفت. عناصر این فرهنگ عبارتند از:
- ۱- استفاده ابزاری از ارزش‌ها، اعتقادات و باورها
  - ۲- عدم تمایل به شفاف کردن موضوعات
  - ۳- توجه به روابط به جای ضوابط در گزینش
  - ۴- گرایش به اهداف کوتاه‌مدت (حاکمیت نگرش عملیاتی)
  - ۵- تفسیر به رای (برداشت ویژه از قانون)
- نتایج حاصل نشان داد که رابطه محکمی بین فرهنگ سازمانی سیاسی مدار و سبک رهبری استتار وجود دارد. پیامد این تعامل، بقای سازمان<sup>۱</sup> است. یعنی در سازمان‌های سیاسی، به کارگیری سبک استتار، موجبات بقا را برای مدیران فراهم کرده و به همین دلیل برای آنان اثربخش است؛ هر چند منافع کلیه اعضای سازمان را برآورده نسازد. لازم به توضیح است که براساس شکل ۱، حالات بسیار متعددی بین متغیرهای فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و پیامدها قابل تصور است. اما در این تحقیق ادعا این است که اثر

1- Political culture - Orienting

2- Organizational survival

بخشی سبک رهبری و تحقق پیامدها در گرو تناسب با فرهنگ سازمانی معرفی شده در فرضیات تحقیق هستند. نمودار ۲ نیز با اضافه کردن عناصر فرهنگ سازمانی سیاسی مدار، سبک رهبری استتار و پیامدها به مدل فیزی، اثر بخشی را به شکل جدیدی تعریف می کند.

### نتایج و پیشنهادها

همانطور که در ادبیات مربوط به تحقیق گفته شد، در اینجا رفتار سیاسی به عنوان رفتاری صرفاً منفی و مذموم به شمار نمی آید. اگر رفتارهای سیاسی را به عنوان یک واقعیت در فرهنگ سیاسی بپذیریم، می توانیم آنها را به دو دسته مشروع و نامشروع تقسیم کنیم. رفتارهای نامشروع، منافع سازمان و گروه های دیگر را تضعیف کرده، با قوانین موجود در تعارض بوده و عدالت را تضعیف می کنند. رفتارهای مشروع به منافع سازمان و گروه های دیگر لطمه وارد نمی کنند، با قوانین و مقررات در تعارض نیستند و عدالت را تضعیف نمی کنند. بنابراین تاکید ما می تواند بر تضعیف رفتار سیاسی نامشروع در سازمان باشد. به همین منظور برای کاهش رفتارهای سیاسی، کاهش عدم اطمینان در سازمان، شکستن امپراطوری های سیاسی و تیول قدرت در سازمان و جلوگیری از شکل گیری باندها و امپراطوری های جدید قدرت توصیه می شود. نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها نشان داده است که:

هر قدر اندازه سازمان بزرگ تر بوده است، رفتارهای سیاسی از شدت بیشتری برخوردار بوده اند. هر قدر سازمان ها تخصصی تر بوده اند، میزان رفتارهای سیاسی کمتری مشاهده شده اند و بالعکس هر قدر غیر تخصصی تر، رفتار سیاسی بیشتری مشاهده شده است.

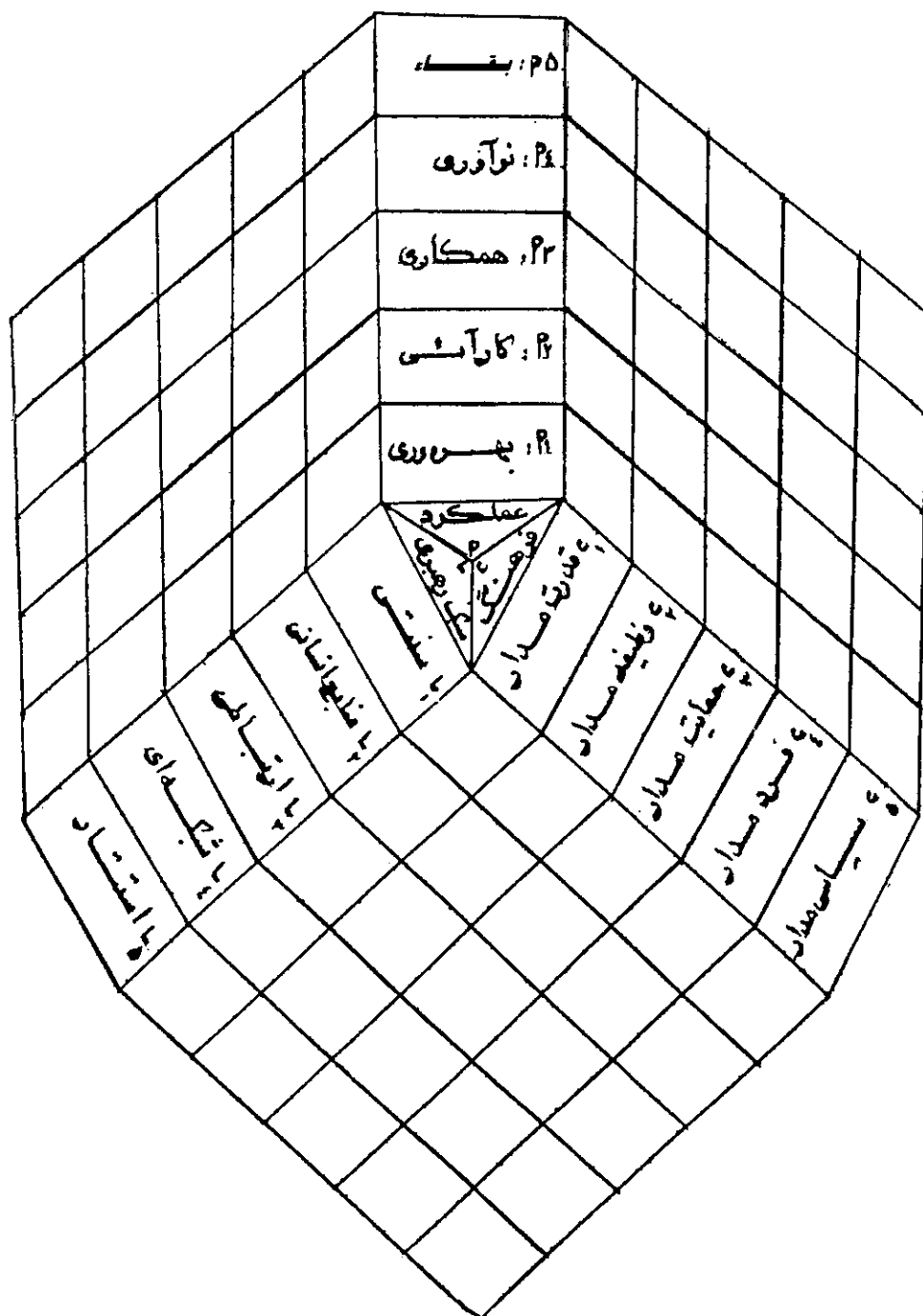
هر قدر عمر سازمان بیشتر بوده است، پیچیدگی رفتار سیاسی معمولاً بیشتر بوده است. یکی از ویژگی های بارز سازمان های مورد بررسی، فقدان شرایط لازم برای احراز پست های مدیریتی بوده است. برای مثال در بسیاری از ادارات مورد بررسی، تناسبی بین مدرک تحصیلی مدیران با نیاز سازمان وجود ندارد. میزان مشارکت کارکنان در سازمان های سیاسی به حداقل می رسد.

هر قدر سازمان سیاسی تر است، معمولاً تعداد گروه های مسلط سازمانی کمتر است. هر قدر سازمان سیاسی تر باشد، میزان تعارض و درگیری در آن بیشتر است.

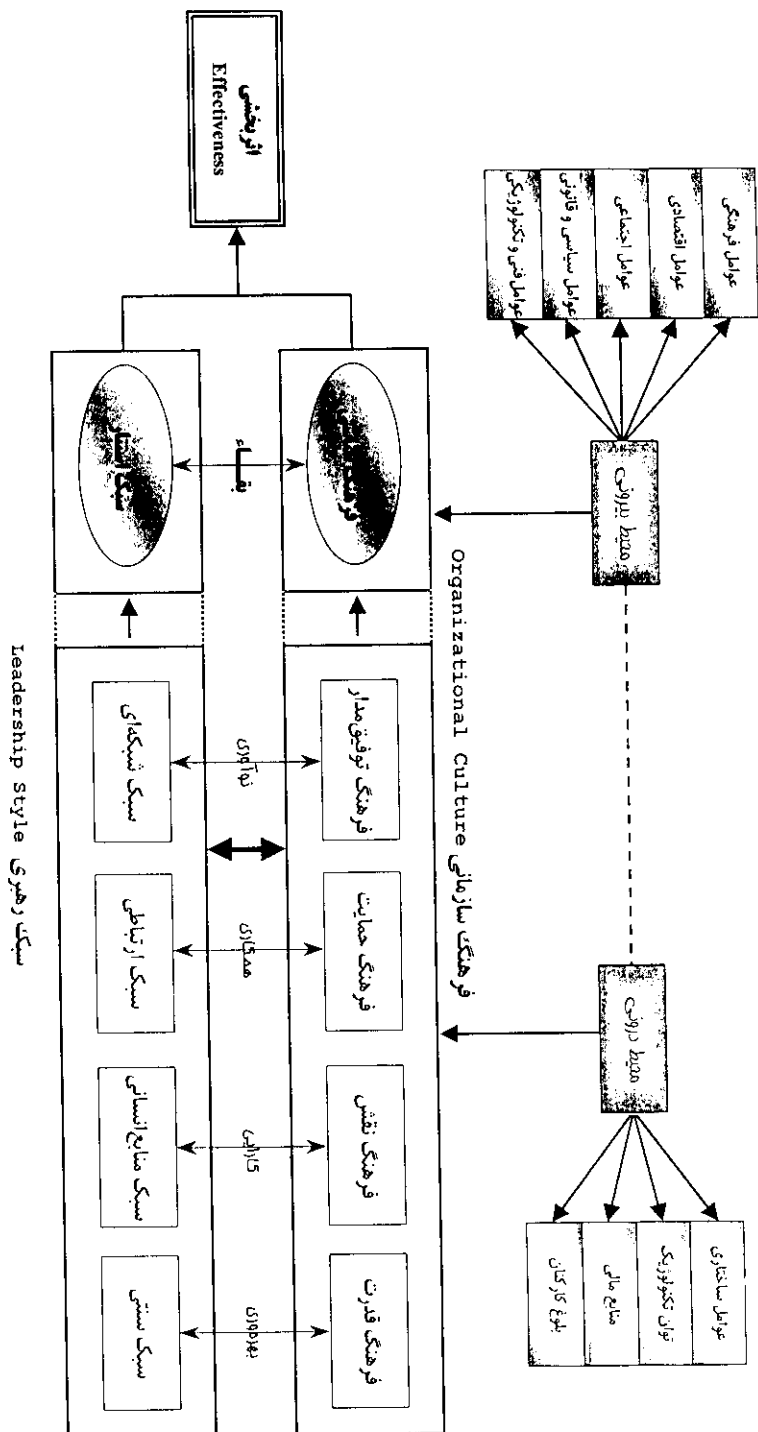
هر قدر سازمان سیاسی تر باشد، تعداد مدیران باهم آمده در آن بیشتر است.

هر قدر سازمان سیاسی تر باشد، معمولاً بین اهداف مدیریت عالی و کارکنان شکاف فرهنگی عمیق تر است.

در ادامه، خلاصه نتایج تحقیق به صورت نمودار ۱ ارائه شده است.

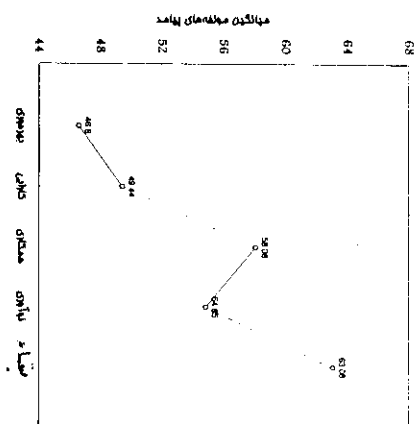
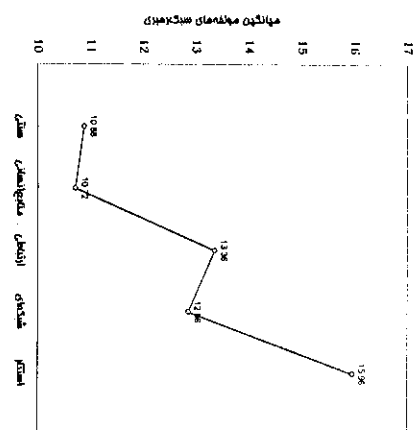
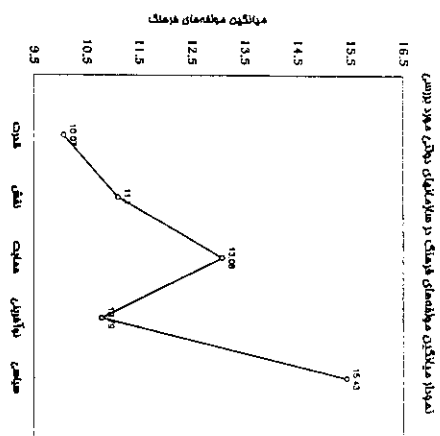


نمودار ۱: مدل سه بعدی فرهنگ و سبک رهبری و عملکرد سازمانی

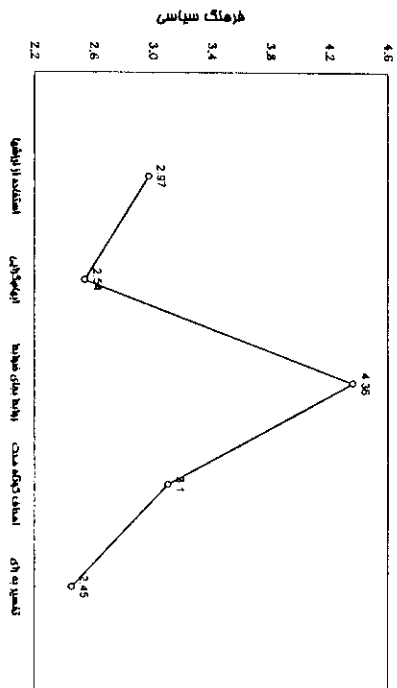


نمودار ۲: مدل تعاملی سبک رهبری و فرهنگ سازمانی

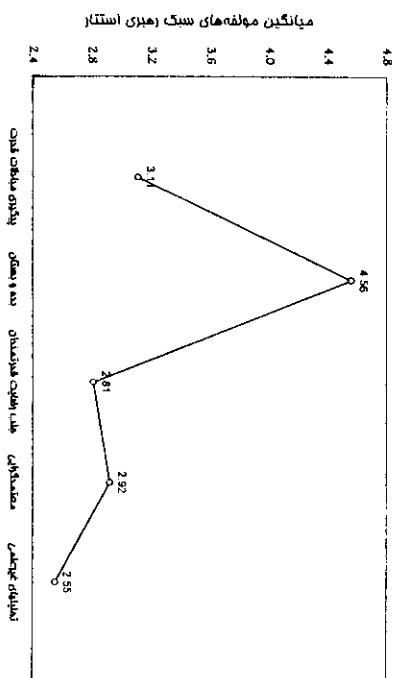
### نمودار ۳



نمودار میانگین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمانهای دولتی مورد بررسی



نمودار میانگین مولفه‌های سبک رهبری استاندارد در سازمانهای دولتی مورد بررسی



## منابع

- ۱- استیفن، پی‌رایینز «مدیریت رفتار سازمانی» پارسائیان، علی - اعرابی، سید محمد، جلد سوم مؤسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، ۱۳۷۸
- ۲- بشیریه، حسین «ایدئولوژی و فرهنگ سیاسی گروه‌های حاکم در دوره پهلوی»، نقد و نظر، شماره ۳ و ۴، ۱۳۷۵.
- ۳- دیویس، استانلی «مدیریت فرهنگ سازمان» میرسپاسی، ناصر - معتمد گرجی، پریچهر، انتشارات مروارید، ۱۳۷۷.
- ۴- عیوضی، محمد رحیم «رشد مبانی فکری و تحول فرهنگ سیاسی در انقلاب اسلامی» چاپ اول، انتشارات بین‌المللی الهدی، تهران، ۱۳۷۸.
- ۵- غنی‌نژاد، موسی «برخی ویژگی‌های شیوه تفکر سیاسی معاصر در ایران»، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۶۰-۵۹، (مرداد و شهریور ۱۳۷۱).
- ۶- فیدلر، فرد - شمرز، مارتین «رهبری اثربخش» انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۲.
- ۷- کاظمی، سید علی اصغر «روش و بینش در سیاست»، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، ۱۳۷۴.
- ۸- کاظمی، سید علی اصغر «بحران نوگرایی و فرهنگ سیاسی در ایران معاصر»، چاپ اول، نشر قومس، تهران، ۱۳۷۶.
- ۹- میرسپاسی، ناصر «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار» چاپ هجدهم، تهران، انتشارات میر، ۱۳۷۹.
- ۱۰- سروش، عبدالکریم «سه فرهنگ» آینه اندیشه، شماره ۳ و ۴.
- 11- Almond, Gabriel, "Comparative Political Systems", journal of politics, 1956.
- 12- Diana C.Pheysey, "Organizational Cultures": Types And Transformations. London: Routledge, 1993.
- 13- Daniel. Golman, "Leadership That Gets Results", Harvard Business Review, 2000.
- 14- L.pye (ed ), "Communications and Political Development", Princeton University Press, 1963.
- 15- Don Farrell and james C. Petersen, "Patterns Of Political Behavior in Organizations" Academy of management Review, 1982 , Vol 3, NO3, PP. 403.
- 16- Fred. Lutzan, "Organizational Behavior", Mc Graw Hill ,( 1994).