

تبیین بهره‌وری در سازمان‌های صنعتی بر پایه سبک رهبری و فضای سازمانی

دکتر فتاح ناظم*

دکتر محمود اکرامی**

چکیده

خوشبختی، سعادت و بهروزی هر ملتی وابسته به کار و تلاش همه قشرهای جامعه بوده و بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد این فعالیت‌ها و تلاش‌ها در بخش‌های مختلف اجتماعی - اقتصادی است. بهره‌وری یک پدیده به نسبت پذیرفته شده در صنعت‌های تولیدی و خدماتی جهان است. کشورهای مختلف جهان هم اکنون برای بالا بردن تراز بهره‌وری ملی، صنعتی و بازرگانی خود تلاشی پیگیر بر عهده دارند و می‌کوشند تا از راه ساز و کارهای کارآمد مدیریتی، به بالا بردن تراز بهره‌وری یاری دهند. بهره‌وری در سازمان‌های صنعتی می‌تواند تابعی از متغیرهای گوناگون باشد که در میان آنها سبک رهبری و فضای سازمانی نقش عمده دارند.

مقصود از این مطالعه پیدا کردن پاسخ برای این پرسش است که «آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع رابطه دارد؟» اهمیت عامل فضای سازمانی به عنوان یک ویژگی محیط‌های صنعتی و تأثیر سبک رهبری مدیران در روش خاصی که در هدایت و رهبری کارکنان، برمی‌گزینند و تأثیر آن در بهره‌وری خدمات مدیران صنایع، پژوهش حاضر را در راستای تدوین و آزمون پرسش زیر سوق داده است: آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع رابطه دارد؟ بدین معنا که:

۱- آیا سبک رهبری با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع رابطه دارد؟

*- استادیار - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

** - استادیار - عضو هیأت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران

۲- آیا فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع رابطه دارد؟

و اینکه:

۳- چه الگوی مناسبی برای مدیریت صنایع می‌توان ارائه داد؟

در این پژوهش، جامعه آماری تشکیل شده است از ۴۵۰ بخش از ۱۳ سازمان صنعتی که در هر بخش یک مدیر و حداقل سه کارمند می‌باشد. به این ترتیب در هر بخش ویژگی‌های سه گانه سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران تعریف و اندازه گیری می‌شود.

نمونه پژوهش، تعداد ۳۴۹ مدیر محاسبه گردیده که با استفاده از فرمول $n = \frac{z^2 (6^2)}{d^2}$ است که

مدیران نسبت به سبک رهبری و به ازای هر مدیر، ۳ کارمند آنها در جمع بالغ بر $3 \times 349 = 1047$ نفر

کارمند در مورد فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران اظهار نظر می‌نمایند. از مجموع ۳۴۹ پرسشنامه توزیع شده بین مدیران، تعداد ۳۲۶ پرسشنامه و از مجموع ۱۰۴۷ پرسشنامه کارمندان، تعداد ۹۷۸ پرسشنامه برگشت داده شد که در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار سنجش در این پژوهش، پرسشنامه‌های سبک رهبری با ۳۵ پرسشنامه پنج گزینه‌ای (سبک رهبری انسان مدار و سبک رهبری کارمدار)، فضای سازمانی با ۵۰ پرسش چهار گزینه‌ای (پرسشنامه دارای بعدهای نه گانه ۱- ساختار، ۲- مسئولیت، ۳- پاداش، ۴- قبول خطر، ۵- دوستی، ۶- پشتیبانی، ۷- ضابطه‌ها، ۸- تعارض، و هویت) و بهره‌وری خدمات مدیران با ۱۷ پرسش پنج گزینه‌ای (همگی هفده پرسش، عامل بهره‌وری را می‌سنجد و به کارایی و اثر بخشی عملکرد مدیران اشاره دارد)، ابتدا بین ۱۶ مدیر و ۴۸ کارمند به طور تصادفی توزیع و در نهایت تنظیم و اجرا گردید. براساس محاسبه‌های انجام شده، ضریب آلفای کرونباخ که شاخص همگونی درونی پرسش‌هاست، در این پژوهش برای سبک رهبری $\alpha = .62$ برای فضای سازمانی $\alpha = .89$ و برای بهره‌وری خدمات مدیران $\alpha = .94$ است.

در پژوهش حاضر برای تهیه پاسخ برای پرسش‌های پژوهش از «ضریب همبستگی پیرسون» و «رگرسیون چند متغیری خطی» استفاده شده است. از آزمون‌های انجام شده و تحلیل داده‌ها نتیجه‌های زیر به دست می‌آید.

۱- بهره‌وری خدمات مدیران صنایع با فضای سازمانی رابطه دارد.

۲- بهره‌وری خدمات مدیران صنایع با فضای سازمانی رابطه دارد.

۳- در الگوی پیشنهادی ابعاد نه گانه پشتیبانی، ضابطه‌ها، هویت، دوستی، ساختار، پاداش، قبول خطر، تعارض و مسئولیت، عامل‌هایی هستند که در بالا بردن تراز بهره‌وری خدمات مدیران مؤثرند.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری، فضای سازمانی

مقدمه

کمال‌طلبی، یکی از ویژگی‌های انسان و مهم‌ترین عامل پیشرفت وی در طول تاریخ حیات خود بوده است. بهره‌وری نیز، یکی از شاخص‌های رسیدن به کمال در نظام‌های ساخته انسان و فعالیت‌های ارادی انسان است و استفاده از سنگ برای ساخت نخستین ابزارهای سنگی تا استفاده از سیلیکون برای ساخت تراشه‌های رایانه‌ها، مبین کوشش آدمی برای ساختن ابزار برتر به منظور رسیدن به خواسته‌های خود در طول تاریخ تمدن می‌باشد. منشأ تلاش برای ارتقای بهره‌وری، از ابتدا فطرت کمال‌طلبی انسان بوده و امروزه، ارتقای بهره‌وری جامعه‌های انسانی در تمامی جنبه‌های زندگی، کمبود روزافزون منابع و رقابت فزاینده در اقتصاد جهانی، یک ضرورت است.

باید توجه داشت که بهره‌وری بالاتر، باعث بالا رفتن سطح زندگی و رفاه اجتماعی می‌شود. درآمدها، با استفاده بهینه از نهاده‌ها و تولید ستانده‌های مناسب‌تر و بیشتر افزایش می‌یابد و این خود باعث می‌شود که تولید به نحوی مناسب‌تر افزایش یابد و بدین ترتیب می‌توان در دنیای پر رقابت موفق شد. این موفقیت، خود باعث رونق کسب و کار و در نتیجه کیفیت بهتر زندگی جامعه می‌گردد. این فرایند، جز با نگرش درست به بهره‌وری و ارتقای آن، قابل دسترس نخواهد بود^(۱).

مدیر واقعی و موفق کسی است که با توجه به فرهنگ جامعه و ساخت اجتماعی سازمان‌ها و

شناخت همه عامل‌ها و شرط‌های موجود و بهره‌جویی از اصول علمی و روش‌های آزموده شده مدیریت، کوشش کارکنان را در جهت دست یافتن به هدف‌های سازمان همراه و هماهنگ می‌سازد. از این رو، انتخاب سبک رهبری مناسب برای مدیر، امر بسیار مهمی است. مدیرانی که اعتماد و اطمینان کامل نسبت به فرودستان ابراز کنند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند و محیطی پدید آورند که کارکنان سازمان در آن احساس قدر و منزلت، احترام، شخصیت، امنیت و آرامش کنند، می‌توانند انجام کار را از نظر کمیت و کیفیت، به بالاترین درجه سودمندی برسانند. مدیران سازمان‌ها همچنین می‌توانند با رهبری پویای خویش و ایجاد یک محیط بر پایه خلاقیت، موجب رضایت شغلی افراد شوند تا آنها هم در پیشبرد امور سازمان مؤثر باشند.

بیان مسأله

مدیریت و رهبری، از ارکان هر سازمان و جامعه است، اگر مدیران یک سازمان، دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید، آن سازمان نیز از اثر بخشی، کارایی و در نتیجه بهره‌وری بالایی برخوردار خواهد بود. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهند که تراز بهره‌وری در سازمان‌ها پایین است و بیشتر مشکلات جامعه نیز از این کاستی نشأت می‌گیرد.

پیشینه مطالعاتی نشان می‌دهد که سبک رهبری و فضای سازمانی، از عامل‌های مؤثر در بالا بردن تراز بهره‌وری در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

هر چند که در زمینه ارتباط بین سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران، با پژوهش‌های فراوانی روبه‌رو هستیم ولی هنوز به صورت قطعی نمی‌توان مطلوب‌ترین سبک رهبری و مناسب‌ترین فضای سازمانی را تعیین نمود که باعث افزایش بهره‌وری در نظام‌های صنعتی می‌شود. به این طریق، نبود رابطه روشن و قطعی می‌تواند سرچشمه‌ای برای مشخص نمودن نهایی این رابطه گردد. خود روشن شدن این مسأله نیز از ضرورت بالایی برخوردار است، زیرا که در محدوده مدیریت صنایع، کاربردهای بسزایی را رقم می‌زند.

موضوع پژوهش

بهره‌وری یک پدیده به نسبت پذیرفته شده در صنایع تولیدی و خدماتی جهان است. بهره‌وری در اصل به پدیده کیفیت بستگی دارد و در نظام‌های تولیدی، به افزایش کارایی همراه با حفظ کیفیت یاری می‌دهد. کشورهای مختلف جهان هم‌اکنون برای بالا بردن سطح بهره‌وری ملی، صنعتی و بازرگانی خود، تلاشی پیگیر دارند و می‌کوشند تا از راه ساز و کارهای کارآمد مدیریتی، به بالا بردن تراز بهره‌وری

یاری دهند. بهره‌وری در نظام‌های صنعتی می‌تواند تابعی از متغیرهای گوناگون باشد که در میان آنها سبک رهبری و فضای سازمانی نقش عمده دارند.

مقصود از این مطالعه، پیدا کردن جواب برای این پرسش است که «آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع رابطه دارد؟»

هدف اصلی این پژوهش از کشف ارتباط بین متغیرهای بالا، در واقع نوعی کوشش نظام‌دار برای برقراری پیوند بین قلمروهای مختلف دانش مدیریت و شناسایی میزان سازگاری و ناسازگاری آن متغیرهاست.

اهمیت عامل فضای سازمانی به عنوان یک ویژگی محیط‌های صنعتی و تأثیر سبک رهبری مدیران در روش خاصی که در هدایت و رهبری کارکنان، برمی‌گزینند و تأثیر آن در بهره‌وری خدمات مدیران صنایع، پژوهش حاضر را در راستای تدوین و آزمون پرسش زیر سوق داده است:

پرسش پژوهش: «آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع رابطه دارد؟»

بدین معنا که:

- ۱- آیا سبک رهبری با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع رابطه دارد؟
 - ۲- آیا فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع رابطه دارد؟
- و اینکه:

۳- چه الگوی مناسبی برای مدیریت صنایع می‌توان ارائه داد؟

اهمیت و ضرورت پژوهش

عامل‌های زیادی در رشد و پیشرفت کشورها دخالت دارند و چنین به نظر می‌آید که بهره‌وری، یکی از عمده‌ترین آنهاست. مدیران در افزایش بهره‌وری سهم بسزایی دارند. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی، امری محسوس و حیاتی است. منابع انسانی و مادی، بدون هدایت و رهبری لایق، رو به کاهش و نابودی می‌رود. اگر مدیران صنایع یک جامعه، دارای دانش و مهارت کافی باشند و با انتخاب سبک رهبری مناسب با موقعیت سازمان و شناخت همه عامل‌های لازم و مؤثر در اداره سازمان‌های صنعتی و ایجاد محیط مناسب با زیر دستان خود ارتباط متقابل برقرار کنند، با بالا بردن روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها، قادر خواهند بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر، تحقق بخشند و بهره‌وری سازمان‌ها را افزایش دهند و بدون تردید، جامعه نیز از بهره‌وری بیشتری برخوردار خواهد بود.

تعریف‌های عملیاتی

سبک رهبری^۱: سبک رهبری یک فرد عبارت از الگوی رفتاری است که وی به هنگام

هدایت کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد. سبک رهبری در این پژوهش عبارت است از سبک رهبری «انسان مدار» و سبک رهبری «کارمدار» که توسط پرسشنامه ۳۵ پرسشی مندرج در کتاب رفتار سازمانی اثر «فردلوتانز»^۲ اندازه‌گیری می‌شود. سبک رهبری «انسان مدار»: به حد و اندازه‌ای اشاره می‌کند که احتمال دارد یک رهبر به وسیله گشودن راه‌های ارتباط، واگذاری مسئولیت و دادن فرصت به زیردستان برای استفاده از توانایی‌های به قوه‌شان، میان خود و اعضای گروه (فرودستان) خود رابطه‌های شخصی برقرار سازد. این رفتار به وسیله پشتیبانی اجتماعی - عاطفی، دوستی و اعتماد دو جانبه مشخص می‌شود.

سبک رهبری «کارمدار»: به حد و اندازه‌ای اشاره می‌کند که احتمال دارد یک رهبر، نقش اعضای گروه (فرودستان) خود را سازمان دهد و تعریف کند، توضیح دهد که هر یک چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهند و چه وقت، کجا و چگونه قرار است وظیفه‌ها عملی شوند. کوشش‌هایی که رهبر برای ایجاد الگوهای دقیق سازمانی، راه‌های ارتباط و چگونگی انجام دادن وظیفه‌ها به عمل می‌آورد، این رفتار را مشخص می‌سازند.

فضای سازمانی^۱: فضای سازمانی در این پژوهش عبارت از مجموعه ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری کاری است که به طور مستقیم و غیر مستقیم به وسیله افرادی ادراک می‌شود که در آن محیط کار و زندگی می‌کنند و در انگیزش و رفتار آنها تأثیر می‌گذارد. برای اندازه‌گیری فضای سازمانی، از پرسشنامه ۵۰ پرسشی «جرج اچ. لیتوین و روبرت آ. استرینجر»^۲ استفاده می‌شود.

بهره‌وری خدمات مدیران صنایع: بهره‌وری خدمات مدیران صنایع در این پژوهش عبارت از کارایی و اثر بخشی عملکرد مدیران صنایع است که توسط پرسشنامه ۱۷ پرسشی «آین اسمیت، جیم مک کال و لویس استول»^۳ سنجیده می‌شود.

الگو: الگو در این پژوهش عبارت از عامل‌های نه گانه هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی، مسئولیت، ساختار، ضابطه‌ها و پذیرش خطر است که دارای ارتباط درونی هستند و به کمک آن، میزان بهره‌وری خدمات مدیران صنایع سنجیده می‌شود.

بررسی پیشینه مطالعاتی

در میان فعالیت‌های انسانی، هیچ فعالیتی به اندازه مدیریت، از اهمیت ویژه برخوردار نیست، زیرا وظیفه اصلی مدیران در سطح‌های

مختلف سازمان‌ها، طراحی و نگهداری محیط به گونه‌ای است که در آن، افراد بتوانند با صرف کمترین هزینه و بیشترین بهره‌وری به صورت گروهی به هدف‌ها و مقاصد سازمان دست یابند، اما در این میان، مدیران صنایع به عنوان اداره‌کنندگان یا مسئولان سازمان‌ها نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی جامعه بر عهده دارند. مدیریت و مدیران صنایع با شایستگی و آگاهی، توانایی دارند که با بهره‌گیری از توانایی‌های درونی، دانش تخصصی و تجربه‌های شغلی، هدف‌های سازمان را با به کارگیری منابع کمتر به گونه برتر به دست آورند و اثر بخشی و کارایی سازمان را بالا ببرند.

تعریف رهبری

۱- «رهبری عبارت از هنر یا فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم است به گونه‌ای که با میل و اشتیاق و بیشترین توان خود برای دستیابی به هدف‌های گروهی کوشش نمایند»^(۱).

۲- «هدف سازمان این است که در آن، افراد عادی بتوانند کارهای غیرعادی انجام دهند. ولی هدف رهبری تبدیل انسان‌های آرام به انسان‌های برانگیخته است»^(۲).

۳- «رهبری، فرآیند برانگیختن دیگران به کنش به سوی هدفی مشترک است»^(۳).

روند پژوهش‌های رهبری را به تمامی می‌توان از نظر مبانی و نگرش‌ها به چند دوره زمانی با توجه به جدول ۱ تقسیم نمود^(۴).

1- Organizational Climate

2- George H. Litwin and Robert A. Stringer

3- Iain Smith , Jim McCall and Louise Stoll

جدول ۱: روند پژوهش‌های رهبری

دوره	نگرش	زمینه اصلی
تأپایان دهه ۱۹۴۰	نگرش صفت‌های شخصی	توانایی رهبر، موضوعی فطری
پایان دهه ۱۹۴۰ تا	نگرش رفتاری	اثر بخشی رهبر به رفتار او بستگی دارد
پایان دهه ۱۹۶۰	نگرش اقتضایی	اثر بخشی رهبری به موقعیت بستگی دارد
پایان دهه ۱۹۶۰ تا	نگرش‌های تازه	رهبران به خردمندی و آرزوی بلند نیاز دارد
آغاز دهه ۱۹۸۰		
از آغاز دهه ۱۹۸۰		

نگرش صفت‌های شخصی^۱

درنگرش صفت‌های شخصی، اعتقاد بر آن است که رهبر به طور ذاتی دارای ویژگی‌هایی است که او را از پیروان جدا می‌سازد و شناخت و تبیین این ویژگی‌ها با صفت‌های مشخصی امکان‌پذیر است. پرسش مهمی که این نگرش کوشش داشت پاسخ دهد این بود که کدام صفت‌ها یا مشخصه‌ها موجبات رهبری شخص را فراهم می‌کند؟

نگرش رفتاری^۲

نگرش رفتاری به جای صفت‌های شخصی، بر آنچه که رهبران انجام می‌دهند، تأکید دارد.

نگرش موقعیتی یا اقتضایی^۳

پژوهش‌ها و نگرش‌های موقعیتی کوشش کرده‌اند عامل‌هایی را تعیین نمایند که نشان می‌دهد، کدامین نوع رهبری در موقعیت داده شده اثربخش‌تر خواهد بود؟ به این نگرش، اقتضایی می‌گویند، چرا که هر موقعیتی ویژگی و رفتار خاصی برای اثربخشی رهبر اقتضا می‌کند.

نگرش‌های تازه

در چند سال اخیر، برخی از پژوهشگران و صاحب نظران، الگوها و نظریه‌های تازه‌ای برای

1- Traits approach

2- Behavioral approach

3- Contingency or situational approach

شناخت و تحلیل رهبری توصیه و تدوین نموده‌اند. نگرش‌های تازه بر نیاز رهبران به خردمندی و آرزوی بلند تأکید دارد.

مدیران باید از ویژگی‌های برجسته‌ای برخوردار باشند و با استفاده از یافته‌ها و مطالعه‌های رهبری، سبک رهبری متناسب با موقعیت سازمان را اعمال کنند. همچنین با ایجاد فضای دلپذیر سازمانی، زمینه دستیابی به هدف‌های سازمان را فراهم نمایند.

تعریف فضای سازمانی

۱- « فضای سازمانی، مجموعه به نسبت پایداری از ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمان است که این ادراک بر احساس، نگرش و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد»^(۱).

۲- «فضای سازمانی، آن پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند»^(۲).

دیدگاه‌های گوناگون در مورد شکل‌گیری فضای سازمانی

گروهی از صاحب‌نظران شکل‌گیری فضای سازمانی را از چهار دیدگاه عنوان می‌کنند:

۱- رویکرد ساختاری^۱: فضای سازمانی، نمود عینی ساختار سازمانی در نظر گرفته می‌شود.

از آنجا که اعضای سازمان ویژگی‌های ساختاری مشترکی دارند، درک مشترکی پیدا می‌کنند که فضای سازمانی را شکل می‌دهد. انتقادهایی که به این نگرش گرفته می‌شود این است که:

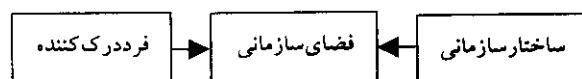
الف - نمی‌توان فضاهای سازمانی متعارضی که در یک سازمان وجود دارد، توجیه کرد.

ب - ویژگی‌های ساختاری سازمانی اغلب با فضای سازمانی همخوانی و تناسب ندارد.

ج - به واکنش‌های ذهنی افراد نسبت به ویژگی‌های ساختاری توجه کامل ندارد.

د- فرایندهای گروهی را در شکل‌گیری فضای سازمانی مورد توجه قرار نمی‌دهد.

نگاره ۱ نمایش این رویکرد است.



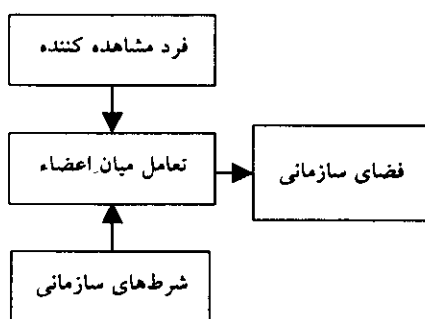
نگاره ۱: نمایش رویکرد ساختاری

به عبارت دیگر فضای سازمانی، نمود عینی ساختار سازمانی است که افراد با آن روبه‌رو می‌شوند و آن را درک می‌کنند.

۲- رویکرد ادراکی^۲: بر اساس این رویکرد، اساس تشکیل فضای سازمانی در

می‌شوند، به توافق‌های مشترکی می‌رسند که شالوده فضای سازمانی است. عیب این روش آن است که محدوده تأثیر فرهنگ سازمانی بر همکاری و ارتباط میان اعضای گروه را در نظر نمی‌گیرد.

نگاره ۳ خلاصه این روش است.



نگاره ۳: نمایش رویکرد تعاملی

۴- رویکرد فرهنگی^۳: بر اساس این رویکرد، فضای سازمانی نتیجه تعامل گروهی از افراد است که یک چارچوب ذهنی مشترک دارند. عیب این روش آن است که به توضیح رابطه فرهنگ و فضای سازمانی نیاز دارد.

نگاره ۴ نشان دهنده این روش است.^(۹)

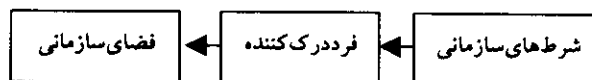
درون افراد است. افراد به متغیرهای موقعیتی به شیوه‌ای پاسخ می‌دهند که از نظر روانشناختی برای آنها معنی‌دار است. فضای سازمانی توصیف روانشناختی موقعیت سازمان است.

انتقادهایی که از این نگرش شده عبارتند از:

الف: منشأ فضای سازمانی در فرد مشاهده کننده قرارداد و این امر امکان یک «نظریه مورد توافق»^۱ و یا توجیهی برای شکل‌گیری فضای سازمانی را به عنوان یک خاصیت رد می‌کند.

ب: به نظر می‌رسد فضای سازمانی بیشتر از آنکه نتیجه تعامل افراد با یکدیگر باشد، تحت تأثیر چیزهایی است که افراد با خود آورده و موقعیت را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

نگاره ۲ نمایش این روش است.



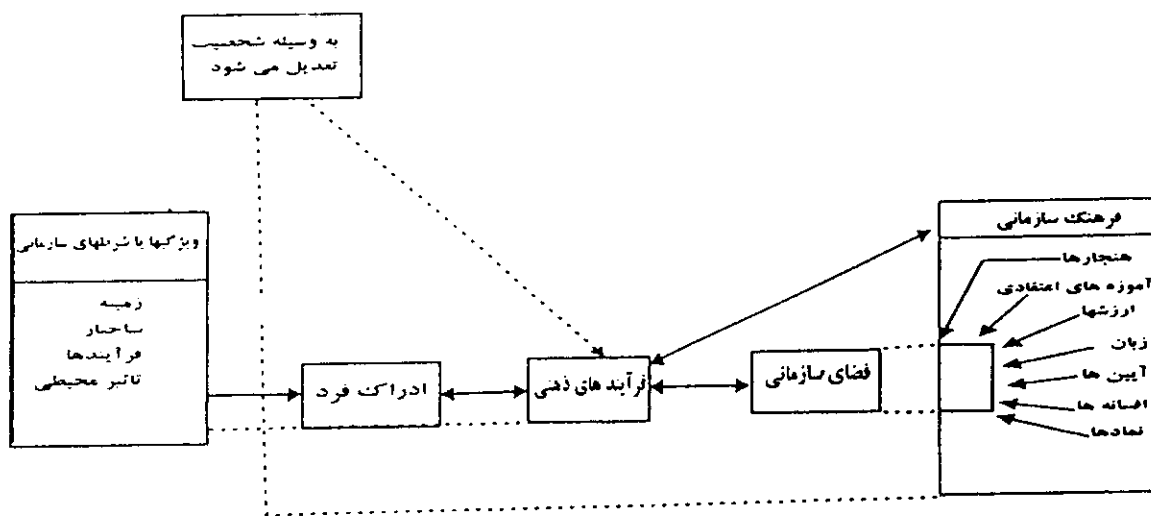
نگاره ۲: رویکرد ادراکی

۳- رویکرد تعاملی^۲: طبق این رویکرد، افراد در پاسخ به موقعیت‌هایی که با آن رو به رو

1- Composition theory

2- The Interaction approach

3- The Cultural approach



نگاره ۴: نمایش رویکرد فرهنگی

فضای سازمانی و نظارت بر آن

نظارت بر فضای یک سازمان این کارها را در برمی‌گیرد:

۱- به کار بردن پرسشنامه (یعنی یک ابزار) برای پی بردن به وضعیت فضای سازمان یا گروه.

۲- گام‌های مدیریتی: برای تعیین وضعیت دلپسند سازمانی و نظام‌های پشتیبانی برای دستیابی به کارکرد بالا.

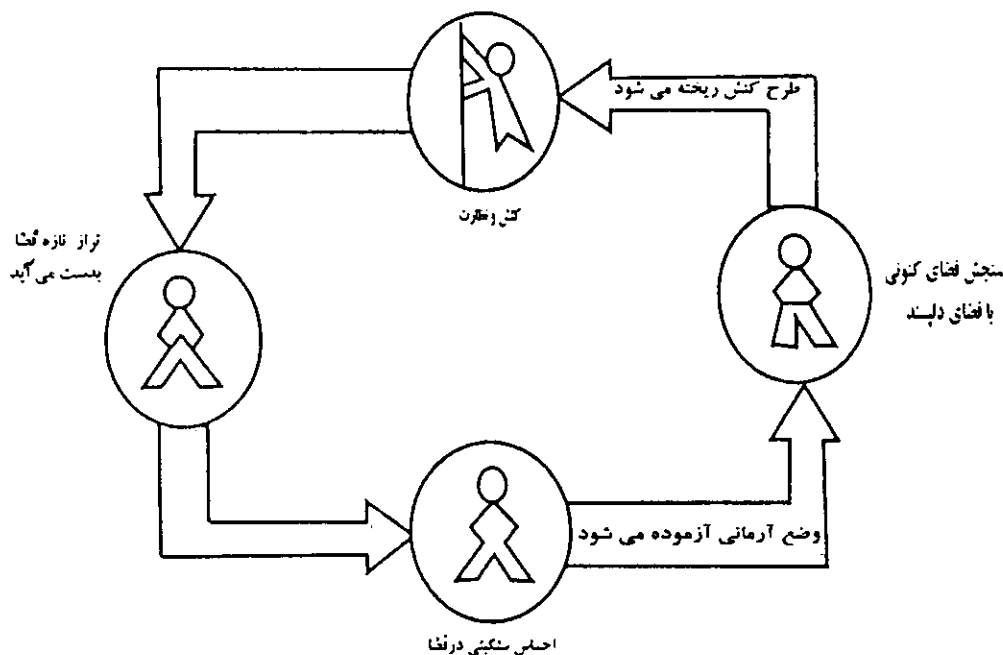
۳- باز بینی عامل‌های نخستین و بنیادی که وضعیت کنونی را به وجود می‌آورند. در صورت ضرورت، تدوین برنامه‌هایی که این علت‌های بنیادی و زیربنایی را دگرگون کند. (الگوی فضا- نظام به ما فرصت می‌دهد که

علت‌ها را بشناسیم و به آنها حمله کنیم نه آنکه فقط نشانه‌ها را از میان برداریم).

۴- دنبال کردن کنش‌های ویژه برای دگرگون کردن وضعیت فضای سازمانی، از آن جمله، بهتر کردن شیوه‌های مدیریتی، پرورش مهارت‌ها و شیوه‌های اجرایی و پدید آوردن هنجارها و ارزش‌های گروهی.

۵- ارزیابی گاه به گاه برای پدید آوردن سازگاری و تطبیق‌های لازم و برپا داشتن ردیابی و پیگیری مداوم از وضع و قابلیت سازمان.

چگونگی نظارت بر فضای سازمانی در نگاره ۵ مشخص شده است.^(۱۰)



نگاره ۵: نظارت بر فضای سازمانی

عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری
«سازمان بین‌المللی کار» عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری سازمان را به دو گروه عمده زیر طبقه‌بندی نموده است:

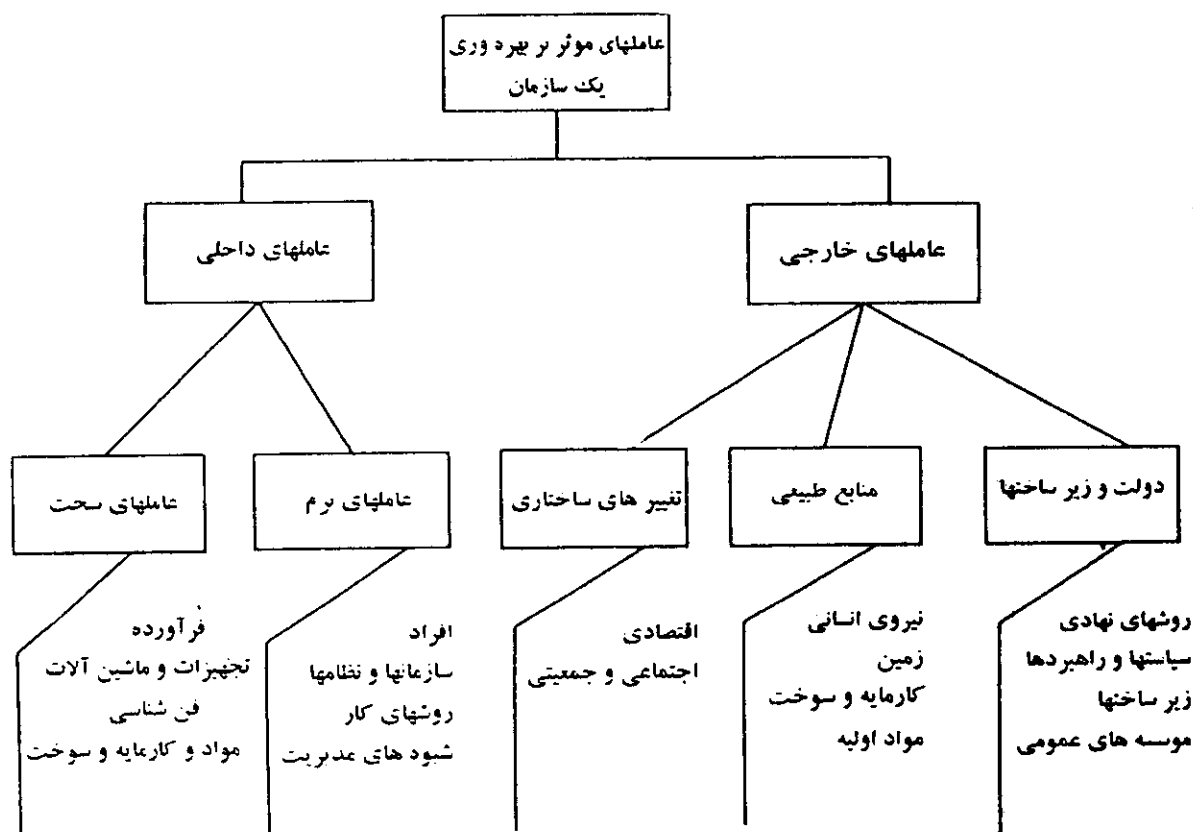
الف - عامل‌های خارجی (غیر قابل نظارت):

به عامل‌هایی گفته می‌شود که از خارج بر سازمان اثر می‌گذارد و تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان نیست. برای بهتر کردن عملکرد سازمان، باید عامل‌های خارجی مؤثر در مدیریت و کارایی سازمان در نظر گرفته شوند و سازمان باید خود را با تغییرهای آنها سازگار سازد. این عامل‌ها در برگیرنده قوانین و مقررات مالی، سیاست‌های بین‌المللی، آیین‌نامه‌ها و

ضروری است که مدیران برای تحقق هر چه بیشتر هدف‌های سازمان، بر فضای سازمانی نظارت و با ایجاد محیط مناسب کاری زمینه افزایش بهره‌وری سازمان‌ها را فراهم کنند.

تعریف بهره‌وری

- ۱- «بهره‌وری، در برگیرنده اثر بخشی و کارایی می‌باشد و همچنین مجموعه‌ای از نتیجه‌ها و فراورده‌ها با بالاترین سطح عملکرد است»^(۱۱).
- ۲- «بهره‌وری، اثر بخشی و کارایی عملکرد است و دو معیار اندازه‌گیری موفقیت مدیر در سهم شدن برای بهره‌وری اثر بخشی و کارایی عملکرد است»^(۱۲).
- ۳- «بهره‌وری، معیار عملکرد است»^(۱۳).



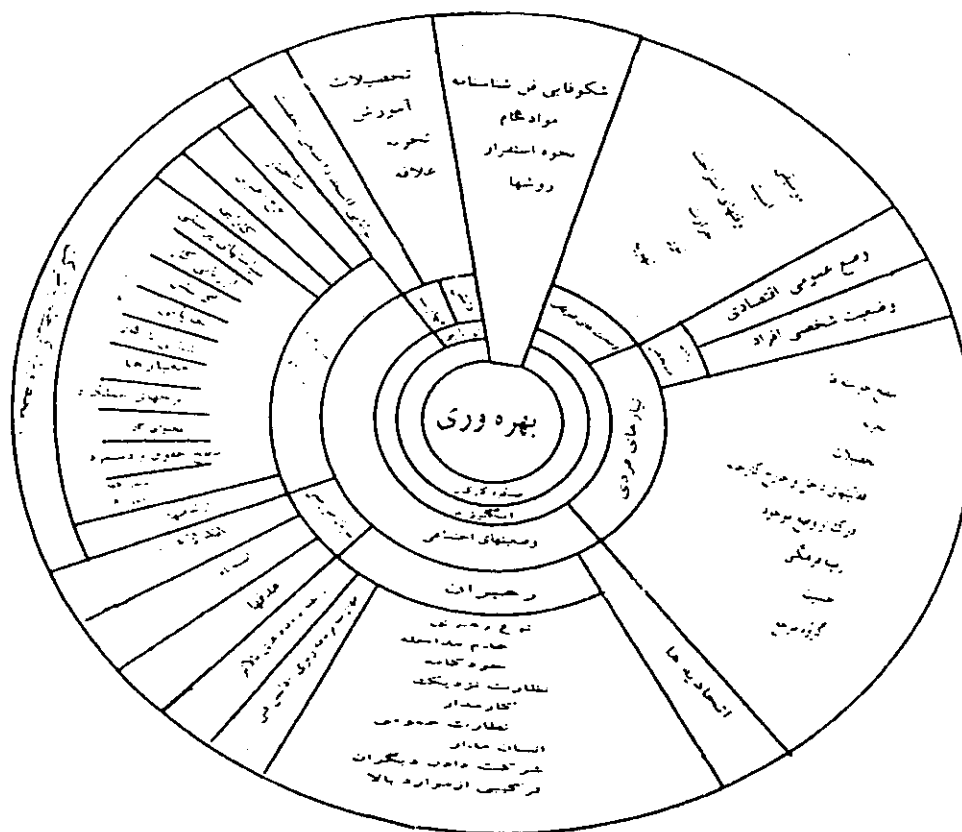
نگاره ۶: عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان

عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان، به صورت کلی در نگاره ۶ نمایش داده شده‌اند^(۱۴).

«سوتر مایستر» عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری را در الگوی دایره‌ای ترسیم می‌کند که در این الگو بهره‌وری به عنوان مرکز دایره قرار گرفته و عامل‌ها به صورت دایره‌های هم‌مرکز بر حسب درجه اهمیتشان برابر نگاره ۷ دسته‌بندی شده‌اند^(۱۵).

قوانین مالیاتی، عامل‌ها و رابطه‌های اقتصادی سیاسی و اجتماعی است.

ب - عامل‌های داخلی (قابل نظارت): این عامل‌ها تحت حیطه هستند و از اختیارهای افراد و مدیران داخلی سازمان می‌باشند که با ژرف‌اندیشی و مدیریت صحیح، می‌توانند در جهت بهتر کردن بهره‌وری به کار گرفته شوند.



نگاره ۷: عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری

- دیدگاه‌های تازه در مدیریت بهره‌وری
- دیدگاه‌های تازه در مدیریت بهره‌وری به قرار زیر است:
- ۱- مدیریت یعنی بهره‌گیری از مواد و انسان برای پدید آوردن ارزش افزوده بیشتر. از آنجا که مواد محدودیت دارد، قلمرو مدیریت را محدود می‌سازد و تنها انسان است که حد و مرزی ندارد و می‌تواند برای افزایش ارزش افزوده عامل اصلی باشد.
 - ۲- مدیریت یعنی فراهم کردن فضایی که در آن فضا دیگران بتوانند:
 - الف - کار خود را به درستی انجام بدهند.
 - ب - کار خود را در مرتبه نخست به درستی انجام دهند (دوباره کاری بزرگ‌ترین دشمن بهره‌وری است).

ج - با قیمت رقابتی تولید کنند.

د - از کار خود سرافراز و خشنود باشند.

۳- مدیریت یعنی فراهم آوردن زمینه‌های کار دیگران به گونه‌ای که آنها کار امروز را کمی بهتر از دیروز انجام دهند.

۴- مدیریت یعنی فراهم آوردن پشتیبانی، توانمند کردن دیگران و سپردن اختیار به آنها.

۵- مدیریت یعنی پرورش فرد خود فرمان در کلیت هستی (انسان خود فرمان از پشتیبانی، سرپرستی و نگرهبانی بی‌نیاز است) ^(۱۶).

چنین برمی‌آید که سبک رهبری متناسب با موقعیت و همچنین فضای سازمانی مطلوب، باعث افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها خواهد شد.

سبک رهبری و بهره‌وری در نظام‌های صنعتی

مدیران صنایع با انتخاب سبک رهبری مناسب و شناخت همه عامل‌های لازم و مؤثر در اداره سازمان‌ها و با ایجاد محیط مناسب می‌توانند با زیردستان خود رابطه‌های متقابل برقرار کنند و با بالا بردن روحیه افراد و پیوند هدف‌های شغلی و شخصی و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها، زمینه اجرای مؤثر برنامه‌ها و دستیابی هدف‌ها را فراهم ساخته و موجب کامیابی فعالیت‌های سازمان و بازده کار کارکنان گردند.

در سازمان‌هایی که مدیران آنها سبک رهبری مناسبی را انتخاب نمی‌نمایند، به طور معمول میان کارکنان آن سازمان اختلاف و

کشمکش بروز می‌کند، پیرامون سازمان چنان کسل کننده و نامطبوع می‌شود که افراد از اداره تنفر پیدا می‌کنند و این امر به علت روش نامناسبی است که مدیر یا رهبر سازمان در برخورد‌های خود با افراد در پیش می‌گیرد و در پایان بازده امور در سازمان‌ها افت می‌کند.

فضای سازمانی و بهره‌وری در نظام‌های صنعتی

مدیران صنایع با ایجاد یک فضای سازمانی که از لحاظ روانی سالم و از ترس و تهدید و اضطراب به دور باشد، باید همیشه کار خلاق کارکنان را ترویج کنند و آنان را در تجربه ایده‌های جدید تشویق نمایند، و نقش عمده مدیر در این میان عبارت از توانایی شایسته در تأثیر گذاشتن بر چنین محیطی به وسیله رهبری پویای خویش است.

نتیجه پژوهش‌ها

«فرچا یلد» (۱۹۸۳) در پژوهشی با عنوان «اثر بخشی رهبری، یک ارزیابی رهبری در سطح مسؤولان ارشد بخش آموزش دبیرستان‌های استرالیای جنوبی»، پی برد که هر سبکی از رهبری به ضرورت در همه جا کارایی نخواهد داشت و اثر بخشی سبک رهبری به وسیله تعامل بین متغیرهای ویژه در وضعیت‌های گوناگون تعیین می‌گردد (۱۷).

«هردمن» (۱۹۸۰) در بررسی‌های خود متوجه شد که سبک رهبری تفاوتی در عملکرد

قسمت تعلیم بدنی و فیزیکی و اثر آن بر بهره‌وری قسمت‌ها، دریافت که هیچ‌گونه رابطه قابل توجهی بین بهره‌وری یک قسمت و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری دیده نمی‌شود^(۲۱).

«دیویس» (۱۹۹۷) در مطالعه خود نشان می‌دهد که سبک‌های مختلف رهبری، سطح‌های مختلف بهره‌وری ایجاد می‌کنند. در این پژوهش به عمل آمده از ۵۳ شرکت کننده از دانشگاه ایالتی میشیگان نشان داده شد که سبک‌های مختلف رهبری به ایجاد بهره‌وری بالاتر موفق نخواهند بود^(۲۲).

«لیتوین» و «استرینجر» در مطالعه‌های خودشان دریافتند که در فضاهای سازمانی خودکامه با تصمیم‌گیری متمرکز که رفتار کارکنان از راه قوانین و رویه‌های زیادی نظارت می‌شود، موجب کاهش بهره‌وری، رضایت شغلی و خلاقیت شده و نگرش منفی را درباره گروه کار افزایش می‌دهد. بر عکس یک فضای دوستانه که رابطه‌های خوبی را بین کارکنان ایجاد می‌کند، موجب بالا رفتن رضایت شغلی و نگرش مثبت درباره گروه کاری می‌شود. همچنین معلوم شده است که در فضای سازمانی کارمندمدار با ارتباط‌های باز و پشتیبانی و تصمیم‌گیری غیر متمرکز، به افزایش عملکرد کارکنان منجر شده، ترک خدمت، هزینه‌های تولید و زمان آموزش را کاهش می‌دهد.

«ووهان» (۱۹۸۳) در پژوهشی با عنوان «رابطه تحصیل، آموزش و تجارب مدیر با

زیردستان ایجاد نمی‌کند اما در میزان رضایت زیردستان تأثیر می‌گذارد. آنگاه که کارایی یک سبک رهبری «انسان‌مدار» با یک سبک رهبری «کارمدار» درباره شکل نظارت زیردستان بررسی می‌گردد، هر دو نوع سبک رهبری تفاوت عمده‌ای با یکدیگر ندارند^(۱۸).

«لانگ شور» (۱۹۸۸) در مطالعه خود نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری ممکن است اثرهای مختلفی بر بهره‌وری سازمانی داشته باشند.

«ویلیامز» (۱۹۹۰) در پژوهشی از ۱۸۹ مشاور به همراه ۲۵ سرپرست که هر یک نماینده یک واحد شغلی بودند، پی برد که هیچ‌گونه رابطه قابل ملاحظه‌ای بین برداشت یا احساس زیردستان نسبت به سبک رهبری و معیارهای بهره‌وری وجود ندارد و همچنین رابطه مهمی بین سبک رهبری و رضایت شغلی زیردستان مشاهده نگردید^(۱۹).

«وارنر» (۱۹۹۳) در پژوهش خود که روی ۱۲۱ آموزگار و مدیر در ۱۰ مدرسه ابتدایی انجام داد هیچ‌گونه تفاوت قابل توجهی بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدرسه ندید. تنها وقتی که مدیران به عنوان یک گروه جمعی تلقی شوند، تفاوت قابل ملاحظه‌ای بین نگرش آنها نسبت به سبک‌های رهبری و تأثیرش بر فضای سازمانی دیده می‌شود^(۲۰).

«لین» (۱۹۹۴) در پژوهشی با عنوان رابطه میان ویژگی‌های رهبری و رفتارهای مسئولان

بخش یک مدیر و حداقل ۳ کارمند است و به این ترتیب در هر بخش ویژگی‌های سه گانه سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران به ترتیبی که خواهد آمد، تعریف و اندازه‌گیری می‌شود.

نمونه پژوهش، تعداد ۳۴۹ مدیر محاسبه

$$n = \frac{z^2(\sigma^2)}{d^2}$$

گردیده با استفاده از فرمول

است که مدیران نسبت به سبک رهبری و به ازای هر مدیر، ۳ کارمند آنها در جمع بالغ بر $1047 = 3 \times 349$ نفر کارمند در مورد فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران اظهار نظر می‌نمایند. از مجموع ۳۴۹ پرسشنامه توزیع شده بین مدیران، ۳۲۶ پرسشنامه و از مجموع ۱۰۴۷ پرسشنامه کارمندان، تعداد ۹۷۸ پرسشنامه برگشت داده شد که در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار پژوهش در این پژوهش، پرسشنامه سبک رهبری با ۳۵ پرسش پنج گزینه‌ای (سبک رهبری انسان مدار و سبک رهبری کارمدار)، فضای سازمانی با ۵۰ پرسش چهار گزینه‌ای (پرسشنامه دارای بعدهای نه گانه ۱- ساختار ۲- مسؤولیت ۳- پاداش ۴- قبول خطر ۵- دوستی ۶- پشتیبانی ۷- ضابطه‌ها ۸- تعارض و ۹- هویت) و بهره‌وری خدمات مدیران با ۱۷ پرسش پنج گزینه‌ای (همگی هفته پرسش، عامل بهره‌وری را می‌سنجند و به کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران اشاره دارند) است، که ابتدا بین ۱۶

فضای سازمانی و بهره‌وری» که در یک واحد خرده‌فروشی یک شرکت رایانه‌ای انجام شد، دریافت که فضای سازمانی رابطه مستقیم با بهره‌وری داشته و عملکرد مدیران با تحصیل، آموزش و تجارب آنان ارتباط دارد^(۲۳).

«ویت» (۱۹۸۵) نیز در پژوهش خود با عنوان «فضای سازمان برای بهره‌وری به عنوان یک نوید دهنده بهره‌وری سازمانی» به وجود رابطه بین فضای سازمانی و بهره‌وری پی برد. وی در پژوهش خود از پرسشنامه فضای سازمانی «لیتوین» و «استرینجر» استفاده کرد^(۲۴).

«ناظم» (۱۳۷۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها به منظور ارائه الگوی مناسب مدیریت آموزشی» به وجود رابطه قوی بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها دست یافت. در این پژوهش به ترتیب اهمیت عامل‌های هویت، دوستی، پاداش، پشتیبانی، قبول خطر و تعارض به عنوان عامل‌های اثرگذار بر فضای سازمانی که در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها نقش دارند، تعیین شد^(۲۵).

روش اجرای پژوهش

در این پژوهش، جامعه آماری از ۴۵۰ بخش از ۱۳ سازمان صنعتی تشکیل شده که در هر

مدیر و ۴۸ کارمند به طور تصادفی توزیع و در نهایت تنظیم و اجرا گردید. بر اساس محاسبه‌های انجام شده، ضریب آلفای کروناخ که شاخص همگونی درونی پرسش‌هاست، در این پژوهش برای سبک رهبری $\alpha = 0/62$ و برای فضای سازمانی $\alpha = 0/89$ و برای بهره‌وری خدمات مدیران $\alpha = 0/94$ است.

تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر برای تهیه پاسخ نخستین و دومین پرسش پژوهش که به ترتیب عبارتند از: «آیا سبک رهبری با بهره‌وری خدمات مدیران رابطه دارد؟» و «آیا فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران رابطه دارد؟»، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. براساس داده‌های مندرج در جدول ۲ بین سبک رهبری انسان مدار و بهره‌وری خدمات

مدیران، میزان ضریب همبستگی پیرسون « $r = 0/04$ » به دست آمده که این ضریب نشان می‌دهد بین سبک رهبری انسان مدار و بهره‌وری خدمات مدیران رابطه، معنادار نیست. همچنین بین سبک رهبری کارمدار و بهره‌وری خدمات مدیران، میزان ضریب همبستگی پیرسون « $r = 0/02$ » به دست آمده که این ضریب نیز نشان می‌دهد بین سبک رهبری کارمدار و بهره‌وری خدمات مدیران رابطه، معنادار نیست علاوه بر این بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران، میزان همبستگی پیرسون « $r = 0/89$ » به دست آمده که این ضریب نشان می‌دهد بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران در سطح بیش از ۹۹ درصد رابطه معنادار است.

جدول ۲: ماتریس ضریب همبستگی پیرسون در گروه نمونه ($n = 326$)

متغیر	بهره‌وری	سبک رهبری انسان مدار	سبک رهبری کارمدار	فضای سازمانی
بهره‌وری	۱	۰/۰۴	۰/۰۰۲	۰/۸۹
سبک رهبری انسان مدار		۱	-۰/۰۰۸	۰/۰۲
سبک رهبری کارمدار			۱	-۰/۰۱
فضای سازمانی				۱
همبستگی پیرسون در سطح ۰/۰۵	همبستگی پیرسون در سطح ۰/۰۱			
۰/۱۱	۰/۱۴			
(d)=n-۲=۳۲۴ درجه آزادی				

الگوی پیشنهادی و توصیه‌های کاربردی

بر اساس نظریه‌های موجود در بخش مبانی نظری ملاحظه می‌کنیم که فضای سازمانی تحت - تأثیر عامل‌های نه‌گانه ساختار، مسئولیت، ضابطه‌ها، پاداش، پشتیبانی، تعارض، هویت، قبول خطر، و دوستی می‌باشد. همچنین عامل فضای سازمانی به نوبه خود بر بهره‌وری خدمات مدیران تأثیر دارد. در اینجا متغیرهای نه‌گانه تأثیرگذار بر فضای سازمانی توضیح داده می‌شود.

پشتیبانی

یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر فضای سازمانی، پشتیبانی می‌باشد. این که احساس مساعدت و همیاری بین مدیران و کارکنان سازمان وجود داشته باشد، بر پشتیبانی دو جانبه افراد تأکید شود، و اگر کارکنان سازمان اشتباهی مرتکب شوند از سوی مدیر طرد نشوند، مدیر سازمان راجع به موفقیت‌های آتی شغلی افراد با آنان صحبت نماید، فضایی در سازمان ایجاد کند تا افراد به همدیگر اعتماد کافی داشته باشند و در اجرای مسئولیت‌ها آنان را یاری کند. همچنین باید در محیط سازمان به انسان واحساس‌های او ارزش و بها داده شود.

ضابطه‌ها

ضابطه نیز از جمله عامل‌های مهم و تأثیرگذار بر فضای سازمانی می‌باشد به این

به گونه کلی می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری انسان‌مدار و سبک رهبری کارمدار با بهره‌وری خدمات مدیران در جامعه‌ای که نمونه مورد مطالعه از آن استخراج شده است، رابطه معناداری نیست و به این ترتیب پاسخ نخستین پرسش پژوهش منفی بوده، بدین معنا که گوناگونی بهره‌وری خدمات مدیران بدان گونه که در این پژوهش سنجیده می‌شود، مستقل از سبک‌های رهبری است این امر را می‌توان چنین توجیه نمود که سبک‌های رهبری انسان‌مدار و کارمدار به تنهایی به جدا کردن بهره‌وری خدمات مدیران قادر نیست، بلکه لازم است از عامل‌های دیگر مانند شرایط محیطی (درجه بلوغ کارکنان و ...) مورد مطالعه و پژوهش قرار گیرد.

علاوه بر این با توجه به جدول ۲ ملاحظه می‌شود که بین فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران در جامعه‌ای که نمونه مورد مطالعه از آن استخراج شده است ارتباط قوی و معناداری وجود دارد و به این ترتیب پاسخ دومین پرسش پژوهش مثبت می‌باشد. به این شکل که فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران ارتباط مستقیم دارد.

اما برای پاسخ به سومین پرسش پژوهش که چه الگوی مناسبی برای مدیریت در صنایع می‌توان ارائه داد، الگوی پیشنهادی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

وجود داشته باشد. گروه‌های غیررسمی آزادانه فعالیت نمایند و جلسه‌های غیر رسمی و فعالیت‌های گروهی در خارج از محیط سازمان برای دوستی و صمیمیت بین افراد تشکیل شود.

ساختار

متغیر دیگری که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد، ساختار است. بدین صورت که مشاغل به وضوح تعریف شده و به طور منطقی در ساختار سازمانی جای داده شده باشند. سیاست‌ها و اختیارات افراد برای تصمیم‌گیری به روشنی توضیح داده شده باشد. ضوابط دست و پا گیر حداقل باشد و با برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب و همچنین پرداختن و توجه کردن به افکار تازه، بهره‌وری افزایش یابد.

پاداش

پاداش، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. به این صورت که، کارکنان به واسطه داشتن عملکرد خوب، مورد تشویق واقع شوند و با توجه به تلاش و کوششان پاداش بگیرند.

مقررات و خط مشی‌های ترفیع برای کلیه افراد در سازمان مساوی باشد و آنان در صورت داشتن شرط‌های لازم بتوانند به راحتی ترفیع

صورت که برای عملکرد، ضابطه‌های منطقی وجود داشته باشد و در سازمان، احساس بهبود عملکرد فردی و گروهی به صورت پیوسته موجود باشد و فضایی حاکم باشد که همه افراد شادمانه، با بحث و گفت و گو و ارائه کارهای برجسته در جهت ارتقای بهره‌وری تلاش نمایند. و از اینکه دارای عملکرد خوبی هستند، احساس سرافرازی کنند.

هویت

هویت، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد، این که کارکنان احساس دلبستگی و تعلق به سازمان داشته باشند و عضو با ارزشی محسوب گردند، از این که در سازمان فعالیت می‌نمایند، احساس مباهات نموده و نسبت به سازمان و تحقق هدف‌های آن وفاداری از خود نشان دهند و به جای فکر کردن به منفعت‌های خود برای تحقق یافتن هر چه بیشتر هدف‌های سازمان و بالا بردن کیفیت تولید تلاش نمایند.

دوستی

دوستی، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. این که محیط سازمان فضای دوستانه، آرام و بدون تنش باشد و رابطه‌های گرمی بین مدیر و کارکنان سازمان

بگیرند. پاداش‌هایی که به کارکنان داده می‌شود بیشتر از تنبیه‌های آنان باشد. مدیران و مسئولان از کار خوب افراد به نحو شایسته‌ای قدردانی کنند و از اشتباه‌های غیرعمدی آنان چشم‌پوشی شود.

قبول خطر

قبول خطر، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. این که شیوه‌ای اعمال شود که کار کارکنان چالشی‌تر باشد و افراد تشویق شوند تا به جای استفاده از شیوه‌های سنتی در کار که راحت‌تر و کم‌خطرتر است از الگوهای جدید استفاده کنند و بتوانند روش‌های تازه را با جسارت و اعتماد به نفس در محیط کاری اجرا نمایند. همچنین برای پرورش خلاقیت در کارکنان از روش‌های نو و خلاق پیروی کنند. افراد تشویق و ترغیب شوند تا تغییرهای لازم را در زمینه‌های کاری خود ایجاد نمایند.

تعارض

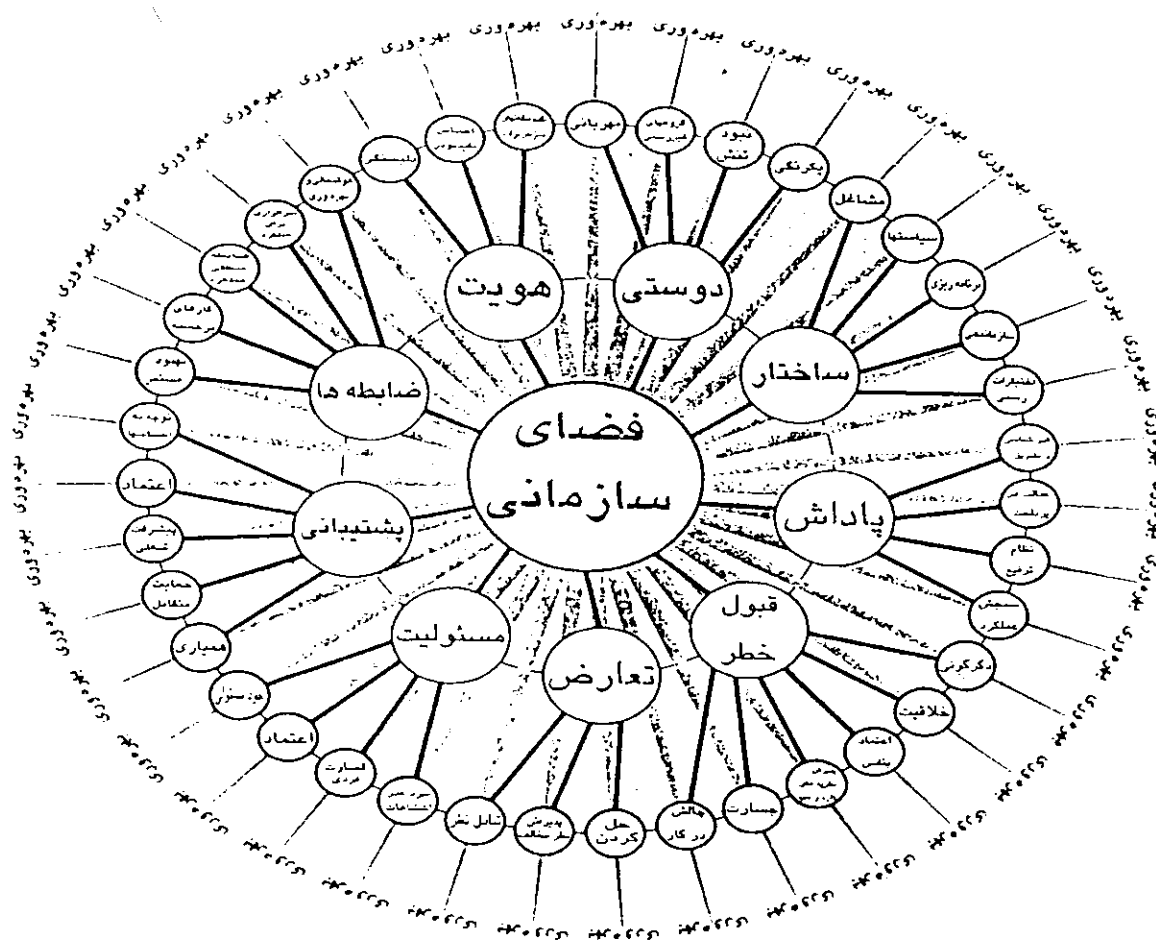
متغیر دیگری که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد، تعارض است. بدین صورت که مدیران و کارکنان سازمان به شنیدن عقیده و نظریه‌های مخالف تمایل داشته باشند. مدیران در جلسه‌ها افراد را تشویق کنند که نظریه‌های خود را به گونه آشکار بیان

نمایند، حتی اگر آن نظریه‌ها مخالف نظر آنان باشد. در سازمان، تصمیم‌ها بر اساس خواست و رأی کلیه افراد گرفته شود و به جای نادیده گرفتن یا خاموش کردن تعارض، روی حل آن تأکید شود. افراد بتوانند آزادانه مسأله‌های کاری را مطرح نمایند، تا به بهترین راه‌حل برسند. مدیر سازمان باید شیوه‌های رقابت کاری بین کارکنان ایجاد کند تا آنها کیفیت تولید خود را افزایش دهند.

مسئولیت

مسئولیت، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. این که در سازمان روی قضاوت فردی تأکید شود و افراد هر چه را فکر می‌کنند درست است، انجام دهند. مدیریت در سازمان خطوط کلی را برای زیردستان تعیین کند و آنان را برای انجام کارشان مسئول شمارد. افراد برای پیشرفت از خود جسارت به خرج دهند و گاهی بر حسب نظر خودشان عمل کنند، قبول مسئولیت کنند و مشکلاتشان را خودشان حل کنند. هنگامی که فرد مرتکب اشتباه می‌شود، عذر و بهانه نیاورد.

بر اساس یافته‌های پژوهش و همچنین نظر و تجربه‌های پژوهشگر، الگوی تعاملی، مطابق نگاره ۸ برای مدیریت صنایع پیشنهاد می‌شود.



نگاره ۸: الگوی تعاملی متغیرهای تأثیرگذار بر بهره‌وری خدمات مدیران

رگرسیون چند متغیری» نیز استفاده می‌شود که معادله آن به این صورت است:
فضای سازمانی $\times 0/۸۹ =$ بهره‌وری

برای پیش‌بینی بهره‌وری خدمات مدیران از روی فضای سازمانی محیط‌های کاری سازمان‌های صنعتی از «تجزیه و تحلیل

نتیجه‌های مطالعه و پژوهش‌های «فرچایلد» (۱۹۸۵)، «هردمن» (۱۹۸۰)، «لانگ شور» (۱۹۸۸)، «ویلیامز» (۱۹۹۰)، «وارنر» (۱۹۹۳)، «لین» (۱۹۹۴)، «دیویس» (۱۹۹۷) و «ناظم» (۱۳۷۸) که نشان می‌دهد هیچ‌گونه ارتباطی بین سبک‌های مختلف رهبری با بهره‌وری وجود ندارد و اینکه سبک‌های مختلف رهبری ممکن است اثرهای گوناگونی بر بهره‌وری سازمانی داشته باشند، نیز هماهنگ است. سبک رهبری در الگوی پیشنهادی مورد تأیید قرار نگرفت.

شاید یکی از دلایل به دست آمدن نتیجه‌ای به عنوان بی‌ارتباطی بهره‌وری خدمات مدیران با سبک‌های «انسان‌مدار» و «کارمدار» آن باشد که در نمونه مورد مطالعه، مدیران تفاوت‌هایی غیر از فضای سازمانی، سبک‌های رهبری «انسان‌مدار» و «کارمدار» و بهره‌وری خدمات مدیران (متغیرهای مورد پژوهش) وجود داشته باشند که نادیده گرفتنی نیستند. تفاوت‌هایی از جمله شرط‌های مختلف محیطی مانند درجه بلوغ کارکنان و ... که در پژوهش حاضر به صورت نامحسوس، اثر خود را خواهند گذاشت.

دومین یافته پژوهش این است که بهره‌وری خدمات مدیران با سطح‌های نه‌گانه فضای سازمانی محیط‌های صنعتی ارتباط مستقیم دارد. این موضوع نشان می‌دهد که به طور کلی بهره‌وری خدمات مدیران، دست کم در گروه نمونه مورد مطالعه، تحت تأثیر عامل فضای سازمانی است. شاید یکی از این

در فرمول بالا با در دست داشتن نمره فضای سازمانی می‌توان بهره‌وری خدمات مدیران را پیش‌بینی کرد.

از آزمون‌های انجام شده و تحلیل داده‌ها نتیجه‌های زیر به دست می‌آید:

۱- سبک‌های رهبری «انسان‌مدار» و «کارمدار» با بهره‌وری خدمات مدیران ارتباط ندارد و به این ترتیب پاسخ «پرسش ۱» پژوهش منفی بوده و نمی‌توان بیان داشت که سبک‌های رهبری «انسان‌مدار» و «کارمدار» با بهره‌وری خدمات مدیران ارتباط دارد.

۲- فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران ارتباط دارد و به این ترتیب چنانکه ملاحظه می‌شود پاسخ «پرسش ۲» پژوهش مثبت بوده و می‌توان بیان داشت که فضای سازمانی محیط‌های کاری با بهره‌وری خدمات مدیران ارتباط مستقیم دارد.

۳- در الگوی پیشنهادی ابعاد نه‌گانه پشتیبانی، ضابطه‌ها، هویت، دوستی، ساختار، پاداش، مسئولیت، قبول خطر و تعارض، عامل‌هایی هستند که در بالا بردن تراز بهره‌وری خدمات مدیران مؤثرند.

نتیجه‌گیری

نخستین یافته پژوهش حاضر آن است که بهره‌وری خدمات مدیران با سبک‌های رهبری «انسان‌مدار» و «کارمدار»، دست کم در گروه نمونه مورد مطالعه، ارتباط ندارد. این یافته پژوهش با

و جلب انگیزه برای پاسخ دادن پاسخگویان و توضیح کافی درباره هدف پژوهش (که چیزی جز یک کار علمی نیست)، تلاش شد مقاومت‌های پاسخگویان به کمترین میزان ممکن کاهش داده شود. علاوه بر این، تعدادی از پرسشنامه‌ها که در آنها پاسخگویان از روی بی‌دقتی یا بی‌میلی پاسخ داده بودند (و الگوی پاسخ‌های آنها منعکس کننده همکاری نکردن آنها بوده است) از دایره بررسی و تجزیه و تحلیل‌های مربوط خارج گردید تا اعتبار نتیجه‌های به‌دست آمده بیشتر شود. با این وجود به دلیل‌های مشروحه زیر باید به نتیجه‌های پژوهش حاضر با دیده احتیاط نگریست و از گسترش آنها به جامعه‌های دیگر خودداری نمود.

۱- پرسشنامه‌های اجرا شده، ترجمه پرسشنامه‌هایی است که توسط «فردلوتانز»، «جرج لیتوین»، «روبرت استرینجر» و «آین اسمیت»، «جیم مک کال» و «لویس استول»، ارائه شده و در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته و بنابراین در جامعه مورد مطالعه هنجاریابی و معیارسنجی نشده است، اگر چه پایایی و اعتبار هر یک از پرسشنامه‌ها در حد قابل قبول به دست آمده است.

۲- هر سه پرسشنامه (سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران) که در پژوهش حاضر به کار رفته، در حوزه سنجش متغیرهای شخصیتی و در نتیجه از «ابزارهای

دلیل‌ها آن باشد که عامل‌هایی مانند پاداش، دوستی، پشتیبانی، هویت و ... که از بعدها سازنده فضای سازمانی هستند به طور ضمنی بر روحیه کارکنان و در نتیجه بر بهره‌وری خدمات مدیران آنان به طور مستقیم اثر دارند. در پیشینه پژوهشی نیز شاهد‌های قوی مبنی بر وجود ارتباط بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران دیده می‌شوند. این یافته پژوهش که بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران ارتباط مستقیم وجود دارد، بابت نتیجه «بوم گاردنر» (۱۹۸۰) که در آن دریافته است، بین فضای سازمانی و بهره‌وری فعالیت‌های انتشاراتی و پژوهشی ارتباط مستقیم وجود دارد، نیز هماهنگ است. در همین راستا، نتیجه‌های مطالعه و پژوهش‌های کسانی چون «لیتوین» و «استرینجر» (۱۹۶۸)، «سی شور» و «بویرز» (۱۹۷۰)، «ووهان» (۱۹۸۳)، «فرنج» و «بل» (۱۹۸۴)، «ویت» (۱۹۸۵)، «عبدالله» (۱۹۹۲) و «ناظم» (۱۳۷۸) با یافته بالا، همسویی و هماهنگی دارند.

سومین یافته پژوهش، فضای سازمانی دارای بعدها نه‌گانه هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی، پذیرش خطر، ضابطه‌ها، مسئولیت و ساختار است که در بهره‌وری خدمات مدیران مؤثرند و به صورت نمادین در نگاره ۸ نمایش داده شده است.

محدودیت‌های پژوهش

در پژوهش حاضر با به کارگیری تدبیرهایی همانند اجرای پرسشنامه بدون ذکر نام پاسخگو

محافظه کاری و احساس خطر در آنان کاهش یابد.

۳- از جمله مسأله‌هایی که کار مدیران را با دشواری مواجه می‌سازد، آشنایی به نسبت کم آنان با شیوه‌های علوم رفتاری به ویژه یافته‌های علم روانشناسی و مدیریت است. بنابراین برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه که میزان اطلاعات مدیران را در این زمینه‌ها افزایش دهد، ضروری به نظر می‌رسد. برای دسترسی به نتیجه‌های بهتر در زمینه اداره سازمان‌ها می‌توان از فرهیختگان رشته‌های مدیریت استفاده کرد که علاوه بر تخصص، از هنر مدیریت نیز برخوردار باشند.

۴- سبک رهبری مدیر، بدون تردید تحت تأثیر عامل‌های بسیاری قرار دارد. رابطه متغیرهای روانشناختی مانند درون‌گرایی - برون‌گرایی، محافظه‌کاری، خطرجویی، خلاقیت، اعتماد به نفس، پرخاشگری، انگیزه پیشرفت، رقابت‌جویی، شرط‌های محیطی و ساختار سازمانی با سبک رهبری انکارناپذیر است و به پژوهش در مقیاس گسترده نیاز دارد. فهرست ویژگی‌های شخصیتی که رفتار سازمانی مدیر را زیر نفوذ قرار می‌دهد بی‌پایان است و همواره ویژگی و نشانه‌های جدید به آن افزوده می‌شود. جای تردید نیست که این افزایش بی‌پایان، ابهام‌هایی را از لحاظ تعیین ویژگی‌های رفتاری رهبر پدید می‌آورد. هیچ یک از پرسشنامه‌ها و آزمون‌ها به تنهایی نمی‌توانند با

بسته به فرهنگ» به شمار می‌آید. یکی از مسأله‌هایی که در هنگام استفاده از این پرسشنامه‌ها روی می‌دهد این است که افراد در هنگامی که فکر می‌کنند پاسخ واقعی به زیانشان تمام می‌شود، روش محافظه کارانه تر پیش می‌گیرند و در بیشتر موارد نیز پاسخ‌هایی را به عنوان جواب خود برمی‌گزینند که جامعه‌پسند باشد.

۳- محیط‌های صنعتی به گونه کلی از لحاظ وضعیت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی شرط‌های خاص خود را دارا می‌باشند. تفاوت بنیادی بین این محیط‌ها را از لحاظ تأثیری که در سبک‌های رهبری مدیران آنان دارد، نمی‌توان نادیده گرفت.

پیشنهاده‌ها

بر پایه نتیجه‌های حاصل از اجرای پژوهش حاضر می‌توان موردهای زیر را پیشنهاد کرد:

۱- چون ساختار پرسشنامه‌های مورد استفاده متناسب با فرهنگ بیگانه هنجاریابی و معیارسنجی شده است، لازم است که این پرسشنامه‌ها متناسب با فرهنگ بومی پاسخگویان، هنجاریابی و معیارسنجی شود تا در پژوهش‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

۲- به منظور کاهش مقاومت آزمودنی‌ها در مقابل پرسش‌های پرسشنامه، لازم است در دوره‌های آموزشی در خصوص جایگاه و اهمیت پژوهش آموزش‌های لازم داده شود تا روحیه

معرفی شود و زمینه اجرای الگو فراهم گردد تا آنها چشم انداز تازه ای پیدا کرده، بتوانند با کمک چارچوب نظری الگو و راهنمای اجرای آن، که به آن اشاره شد و عمل کردن به توصیه‌های کاربردی، در برقراری یک فضای سازمانی متناسب با نظام ارزشی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه موفق باشند.

اطمینان کامل سبک رهبری مدیران را تعیین و یا پیش بینی نمایند، زیرا رهبری و شیوه آن امری پیچیده است.

پیشنهاد اجرایی

با برگزاری دوره های توجیهی و ضمن خدمت برای مدیران و سرپرستان، الگوی پیشنهادی

منابع و مأخذ

- 1- Kopelman, Richard E. (1986), *"Managing productivity in organizations"*, McGraw-Hill. Inc.
- 2- Koonts, Harold, ODonell, Cyril, and Weihrich, Keinz, (1986) *"Management"*, McGraw-Hill,.
- 3- Drucker, peter F. (1954), *"The practice of management"*, New York, Harper and Row,.
- 4- Lock, Edwin A. (1991), *"The essence of leadership"*, lexinton Book,.
- 5- Bryman, Alan, (1992) *"Charisma and leadership in organizations"*, Sage,.
- 6- French, Wendell L., Kats, Formant E., and Rosenzweig, James E., (1985) *"Understanding human behavior in organization"*, Harper and Row,.
- 8- Davis, Keith and Newstrom, John W., (1985) *"Human behavior at work: organizational behavior"*, McGraw, Hill,.
- 9- Maran Et, and Volkwein IF, (1992) *"The Cultural approach to the formation of organizational climate"*, Human Relations, vol 45, Iss 1,.
- ۱۰- طوسی، محمد علی، (۱۳۷۴) «بهبود و بازسازی سازمانی»، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- 11- Monga, R. C., (1997) *"The emerging defenition of productivity: A proposal"*, Asian productivity organization (APO), Nordica International, LIT,.
- 12- Schermerhorn, JR, John R., (1989) *"Management for productivity"*, John Wiley and Sons, Inc.,.
- 13- Landel, Robert, (1986) *"Managing productivity , through people"*, university of Virgina,.
- 14- Prokopenko, Joseph, (1992) *"Productivity Management"*, A practical handbook, Genevea, ILO,.
- 15- Sutermeister, R. A. (1976) *"people and productivity"*, McGraw-Hill,.

- ۱۶- طوسی، محمد علی، (۱۳۷۲) «اصول ارتقای بهره‌وری در واحدهای صنعتی» مجله تدبیر شماره ۳۷، سازمان مدیریت صنعتی.
- 17- Farchild, Pt, (1985) "*Leadership effectiveness: an examination of leadership effectiveness at the level of senior in education department of south Australia secondary*", Flinders University of south Australia,.
- 18- Herdman, Edna Varela, (1980) "*The relationship of leadership style , subordinate locus of control, and task structure to productivity and satisfaction*", Dissertation Abstracts, PHD, Washington University,.
- 19- Williams, John Weldon, (1990) "*Relationships of supervisory leadership style to job satisfaction and productivity of counselors in a state rehabilitation Agency*", Dissertation Abstracts, EDD, University of Georgia,.
- 20- Warner, Donna Sikes, (1993) "*Educational leadership style of elementary school principal and the effects on school climate and public achievement (leadership style)*", Dissertation Abstracts, EDD, University of Houston,.
- 21- Lin, weili, (1994) "*Relationships among leadership attributes and behaviors of physical education department chairpersons and their effect on departmental productivity, leadership effectiveness and faculty satisfaction*", Dissertation Abstracts, PHD, southern Illinois University at Carbondale,.
- 22- Davis, Mary Louise, (1997) "*Assessment of the effects of leadership on productivity*", Dissertation Abstracts, MBA, Michigan state University,.
- 23- Vaughan, Kathleen Mary, (1983) "*The relationship of manager's education, training and experience to organizational climate and productivity*", Dissertation Abstracts, EDD, Boston University school of education,.
- 24- Witt, Lawrence Alan, (1985) "*Organizational climate for productivity as a predictors of organizational productivity*", Dissertation Abstracts, PHD, Tulane University,.
- ۲۵- ناظم، فتاح، (۱۳۷۸) «رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها به منظور ارائه الگوی مدیریت مناسب آموزشی، رساله دوره دکتری.