

## بررسی کارکردهای مدیریتی در مدیران سازمان مدار، موقعیت مدار و رابطه مدار

محمدجواد کرم افروز<sup>۱</sup>؛ استادیار عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه

تاریخ وصول: ۹۱/۸/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۱/۹/۲۲

### چکیده

پژوهش حاضر از نوع توصیفی بوده و با هدف بررسی کارکردهای مدیریتی در هر یک از سبک های سازمان مدار، فرد مدار و رابطه مدار انجام شده است. نمونه آماری، ۳۲۲ نفر شامل ۱۷ مدیر از منطقه آموزش و پرورش شهر تهران و ۳۰۵ نفر از کارکنان مناطق نامبرده است. ابزار اندازه گیری شامل یک پرسش نامه محقق ساخته ۲۴ سؤالی با طیف لیکرتی است و از تحلیل واریانس یکراهه و مقایسه های پس از تجربه (توکی<sup>۱</sup>) برای بررسی جداگانه هر کارکرد در هر سبک استفاده شده است. طبق نتایج، بیشترین کاربرد برنامه ریزی در مدیران سازمان مدار و کمترین میزان آن مربوط به مدیران رابطه مدار است. کارکرد سازماندهی در مدیران سازمان مدار بیش از سایر مدیران بکار می رود. کارکرد تصمیم گیری در مدیران سازمان مدار بیش از موقعیت مدار و رابطه مدار است و مدیران سازمان مدار نسبت به سایر مدیران، توجه بیشتری به کارکرد کنترل دارند.

کلمات کلیدی: مدیریت، کارکردهای مدیریتی، سبک های مدیریت

### مقدمه

مدیریت در معنای عام، نکته تازه ای نیست و از آغاز زندگی اجتماعی انسان به همراه او بوده است و از آنجایی که مردم هر جامعه ای برای زندگی بهتر و رفع احتیاجات، نیازمند رهبری و هدایت بوده اند، همین مسأله موجب ظهور رهبران و مدیران در جوامع گردیده تا در جهت رفع معضلات اجتماعی و تحقق اهداف اساسی جامعه در خدمت مردم باشند. پرداختگی (۱۳۷۵) معتقد است: تصویری که هر کس از مدیریت دارد، تا حد زیادی چگونگی عمل او را به عنوان مدیر، مشخص می کند و این تصور تا اندازه ای در تعریف او از مدیریت منعکس است. از دیدگاه استونر و فریمن<sup>۲</sup>، مدیریت فرآیندی است شامل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تلاش های اعضای سازمان و مورد استفاده قرار دادن سایر منابع سازمانی برای رسیدن به اهداف مشخص یا اعلام شده سازمان (استونر و فریمن<sup>۳</sup>، ج ۱، ص ۱۷). به عبارت دیگر مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد (رضائیان، ۱۳۷۲، ص ۶). رابرت ترواوا و جین نیوپورت<sup>۴</sup>

2. HSD

3. Stonner & Freeman

4. Robert Troasa & Jain Newport

، نیز مدیریت را چنین تعریف کرده اند که عبارت است از: فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، به کاراندازی و کنترل سازمان برای رسیدن به یک هماهنگی مطلوب میان منابع انسانی و مادی که در نیل به هدف ها به طور کارا و مؤثر مورد نیاز است (تروثا و نیوپورت، ۱۳۶۹، ص ۴). البته هدف از آوردن این تعاریف معطوف نمودن توجه افراد به وظایف اساسی و مهمی از مدیریت می باشد. در اوایل این قرن، فردریک تایلر<sup>۱</sup> با تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات تولید، روش علمی تجزیه و تحلیل مطالب را به عرصه مدیریت عرضه داشت و بدین وسیله یکی از مکاتب مدیریت به نام "مکتب کلاسیک"<sup>۲</sup> بنا نهاده شد (هنسن، مارک<sup>۳</sup>، ترجمه نائلی، ۱۳۶۷، ص ۲۴). صاحب نظران این مکتب به بررسی علم مدیریت پرداخته و به نتایج مهمی در این زمینه نائل شدند. تایلر با به کار بردن اصول علمی، افزایش کارایی و بهره برداری از سوده های به دست آمده از افراد را در سازمان امکان پذیر ساخت. او در مشاهدات و تحقیقات خود خاطر نشان ساخت که بایستی برای انجام هر کار یک سلسله اصول فنی و فیزیکی را در نظر گرفت و با تجزیه و تحلیل این اصول. عناصر اصلی را شناخت و سپس عناصر زائد را حذف نمود تا بتوان با کم ترین تلاش سطح تولید را بالا برد و بدانیم هر فرد، قدرت و استعداد چه مقدار کار در روز را دارد (پرهیزگار، ۱۳۷۳، ص ۴۱). "استونر" در کتاب های خود به نام های "مدیریت کارگاه"<sup>۴</sup> و "اصول مدیریت علمی"<sup>۵</sup> فلسفه خود را بر چها اصل اساسی نهاد:

- ارائه علم حقیقی مدیریت، به گونه ای که بتوان برای انجام هر کاری بهترین روش را ارائه نمود.
  - گزینش کارکنان به روش علمی، به گونه ای که به هر کارگر مسئولیت کاری که برای او مناسب ترین است واگذار کرد.
  - آموزش و پرورش کارگر به روش علمی.
  - ایجاد رابطه ای صمیمی و دوستانه بین نیروی کار و مدیریت (استونر، ترجمه پارسیان، ۱۳۷۵، ص ۷۲).
- طبق مدل مفهومی سیستم اجتماعی، رفتار مدیر همواره در درون سیستم اجتماعی (سازمان) تحت تأثیر دو بعد هنجاری و شخصی قرار دارد و تابعی از تعامل بین ابعاد هنجاری و شخصی است (علاقه بند، به نقل از گرتزل<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۶۸، ص ۱۴۷). از طرفی طبق نظریه تعادل، هرگاه نظام های رفتاری از تعادل خارج شود، فشارهایی ظاهر می گردد تا این تعادل را برقرار سازد. به موجب نظریه تعادل، تفاوت ارزش ها و نگرش ها باعث عدم محبوبیت و حتی دشمنی افراد نسبت به یک دیگر می شود، زیرا هر کس احساس می کند دیگری ثبات ذهنی او را بر هم خواهد زد (سرمد، ۱۳۷۸، ص ۱۴۵).
- گیولیک<sup>۷</sup> فرمول مشهور "پسداکارب"<sup>۸</sup> : برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، فرماندهی، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی خود را عرضه کرد و اروویک<sup>۹</sup> اصولی چون نیاز به وحدت فرماندهی، بهره گیری از ستاد های ویژه و عمومی، ایجاد دوایر با در نظر گرفتن هدف، فرایند، افراد و مکان، تفویض اقتدار، برقراری تعادل بین اقتدار و مسئولیت و تعریف حیطه کنترل را در افکار عمومی وارد ساخت (اقتداری، ۱۳۷۲، ص ۲۳ و ۲۷). نگرش فرایندی به مدیریت بر اساس مجموعه ای از فعالیت های مرتبط به یک دیگر که بر بنیاد برنامه ریزی، سازماندهی، تصمیم گیری و کنترل قرار دارد. کارکردها یا وظایف، اجزای تشکیل دهنده فرایند مدیریت هستند و تنها از نظر تقسیم بندی مطالب و سهولت بحث، تفکیک و طبقه بندی می شوند، زیرا در عمل متداخل و متعامل اند (پرداختچی، ۱۳۷۵، ص ۱۳). «در میان همه وظایف مدیریت برنامه ریزی بنیادی ترین آن ها است که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد. به عبارت دیگر برنامه ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می خواهیم به آن جا برویم پلی می سازد و موجب می شود تا آن چه را که غیر آن شکل نمی گیرد پدید آورد.» (جوادین و امیرکبیری، ۱۳۸۰، ص ۶۹).

1. Tyler  
4. Shop Management  
7. Gulick  
10. Fayol

2. Classical theory  
5. The Principles of Scientific Management  
8. POSDCORB

3. Mark & Hanson  
6. Gertzel  
9. Orwik

کارکرد دیگر مدیر، سازماندهی است. طبق نظر فایول<sup>۱</sup> جزئیات وظایف مدیر، برای سازماندهی، عبارتند از: تأمین عوامل انسانی و مادی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌ی تنظیم شده؛ برقرار نمودن ساختار رسمی سازمان (اصل سلسله مراتب و اصل وحدت فرماندهی)، برای هدایت اختیارات و اجرای هماهنگ فعالیت‌ها؛ تعریف نمودن وظایف و تشویق و ترغیب نمودن کارکنان برای پذیرش مسئولیت و ارائه ابتکارات؛ استفاده نمودن از اصل نظم و ترتیب و حفظ انضباط؛ تا ادارات یک سازمان به وسیله مدیران شایسته، بتوانند بالاترین خدمات را ارائه نمایند (نیکوآقبال، ۱۳۸۷، ص ۴۱-۴۲). به دنبال مکتب کلاسیک، مکاتب دیگری نیز در مدیریت شکل گرفته اند که می توان از "مکتب روابط انسانی" یا "نئو کلاسیک" به رهبری "التون مایو"<sup>۱</sup> و مکتب سیستم های اجتماعی را نام برد. در مطالعات دانشگاه میشیگان و دانشگاه ایالتی اوهایو در سال ۱۹۴۰، دو مدل از سبک های رهبری طراحی شد. مطالعات دانشگاه میشیگان در زمینه رهبری، با استفاده از طیف لیکرت، برای اولین بار رهبری را به عنوان یک مدل تک بعدی به رسمیت شناخت، که نشان می دهد رهبران تنها با استفاده از کارمند گرایی، رفتارگرایی (ارتباط مدار) و یا رفتارهای تولید گرا (وظیفه مدار) مدیریت می کنند. محققان دانشگاه میشیگان بعد از تجدید نظر در تحقیق انجام شده خود در زمینه رهبری و اقتباس دو مجله فرهنگستان کسب و کار و اقتصاد، دوره ۱۰، شماره ۴، ۲۰۱۰، ۱۲۶، هدف بعدی خود را بررسی رابطه بین رفتارهای رهبری و عملکرد گروه های کوچک به عنوان شاخص های رهبری مؤثر، در نظر گرفتند (ارنست آلونزا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، به نقل از نورث هاوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). مطالعات دانشگاه میشیگان در مورد رهبران، مدیران و سرپرستان در تنظیمات مختلف سازمانی منجر به شناسایی سه نوع مستقل از رفتار رهبری شد که شامل: رفتار وظیفه مدار، ارتباط مدار، و مشارکتی است. مطالعات این دانشگاه در زمینه مقایسه رهبران بی اثر در مقایسه با رهبران مؤثر، آن ها را متوجه تفاوت سطح عملکرد در میان مدیران دارای سه رفتار (وظیفه مدار، رابطه مدار و مشارکتی) نمود.

۱. سبک وظیفه مدار: در رهبری وظیفه مدار تأکید بر برنامه ریزی، هماهنگی، و فراهم کردن منابع مورد نیاز برای کارکنان، از جمله تعیین اهداف برای پیروان است. ساختار رهبری در شروع به کار دانشگاه ایالتی اوهایو به رفتار وظیفه مدار مشابه بود.
۲. سبک ارتباط مدار: رهبری اثرگذار فراتر از رفتار وظیفه گرا بوده و به ارائه حمایت بیشتر و کمک به کارکنان از طریق اعتماد، توجه و قدردانی از کمک های کارکنان می پردازد. رفتار فعلی دانشگاه ایالتی اوهایو به این سبک شباهت دارد.
۳. رفتار مشارکتی: رهبری اثرگذار با استفاده از نظارت های گروهی، با نظارت مستقیم مخالف است. رهبری مشارکتی به معنی مشارکت مدیریتی در جلسات گروهی، تأکید بر تعهد و مسئولیت، و کمک به مشکلات و مسائل مربوط به ارتباطات است. رهبری مشارکتی یکی از چهار سبک رهبری در نظریه رهبری مسیر-هدف است (ارنست آلونزا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، به نقل از یوکل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).
۴. پژوهش های دانشگاه ایالتی اوهایو در زمینه رهبری، بر اساس رهبری "رالف استادگیل"<sup>۵</sup>، نشان داد که رهبران با توجه به وضعیت نقش و مسئولیت خود در سازمان، با استفاده از یک درجه ای از رفتارهای وظیفه گرا و رابطه گرا عمل می کنند (ارنست آلونزا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، به نقل از لوسییر و آکوآ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). دانشگاه ایالتی اوهایو با نشان دادن مجموعه ای دو بعدی از رفتارها را نشان داد که در آن به میزان رفتارهای وظیفه مدار بر حسب رفتارهای ارتباط مدار، در چهار سبک مبتنی بر اندازه گیری های مختلف به عنوان سبک رهبری توجه شده است: (الف) وظیفه مدار بالا و ارتباط مدار پایین، (ب) وظیفه مدار کم، ارتباط مدار پایین، (ج) وظیفه مدار بالا، ارتباط مدار پایین و (د) وظیفه مدار بالا و ارتباط مدار بالا است (ارنست آلونزا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، به نقل از فلیشمن<sup>۷</sup>، ۱۹۷۰).

1. Elton Mayo  
5. Rolf Stogdill

2. Ernest Alonza  
6. Lussier & Achua

3. Northouse  
7. Fleishman

4. Yukl  
8. Hersi & Blanchard

"هرسی و بلانچارد"<sup>۱</sup>، "سبک و شخصیت را مترادف دانسته و می گویند، شخصیت یا سبک مدیریت یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت فعالیت های دیگران از خود نشان می دهد (علاقه بند، ۱۳۶۲، ص ۸۵). بنابر این می توان گفت سبک مدیریت متغیر است و می تواند رفتار یا سبک مدیر در یک سازمان یک نوع و در سازمانی دیگر به نوعی دیگر باشد. در نتیجه مدیران در اجرای وظایف خود از یک سبک و الگوی مشخص استفاده نمی نمایند و هر سازمان بر اساس فرضیه های کاملاً متضاد و با آثار و نتایج گوناگون اداره می شود (صادق پور، ۱۳۷۵، ص ۷۴).

محققان رهبری در دانشگاه ایالتی اوهایو در اواخر ۱۹۴۰ و اوایل ۱۹۵۰، در حال تدوین یک لیست با بیش از ۱۸۰۰ رفتار احتمالی اشتراکی در رهبران، بودند. از جمله این رفتارها می توان به تنظیم اهداف برای کارکنان، روابط دوستانه، دادن شرح وظایف به کارکنان و اطمینان از رضایت کارکنان، اشاره کرد. آن ها مقیاس هایی برای اندازه گیری این رفتارها ساختند و این مقیاس در مورد هزاران نفر از کارکنان اداره به منظور نشان دادن میزان رفتارهای تجویز شده از سوی رهبران آنان مورد استفاده قرار گرفت (ماهرم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱ به نقل از فلیشمن، ۱۹۶۷، هریس و بورت<sup>۳</sup>، ۱۹۵۵، جورج و جونز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

به هر حال از زمان نوشته های فایول در آغاز سده بیستم، نویسندگان نظریه مدیریت بر پاره ای از فعالیت های مدیریتی که در کار مدیران عمومیت دارد تأکید داشته اند. در سال های اخیر نیز فهرست خاصی از فعالیت ها از سوی نظریه پردازان مکتب فایول فراهم آمده و دسته بندی های فایول را با دادن اندک تغییراتی حفظ کرده اند. این فهرست شامل زمینه هایی این چنین است: برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، کارگزینی، نظارت، رهبری یا هدایت کردن، ارتباطات و ... با توجه به اینکه هماهنگی قبل از آنکه یک وظیفه یا عنصر مدیریت به حساب آید هدف مدیریت محسوب می شود کمتر به عنوان یک فرایند از آن نام برده می شود (صادق پور، ۱۳۷۵، ص ۱۵).

آنچه از بررسی های مدیران می توان استنباط نمود این است که ضعف مدیریتی باعث ایجاد جو ناسالم و کاهش پذیرش آنان از سوی کارکنان خواهد شد. کاهش پذیرش و مقبولیت مدیر از سوی کارکنان نیز به نوبه خود بر میزان اعتماد و تشریک مساعی در حل مسایل گروهی که یکی از ویژگی های سازمان ها است، تأثیر داشته و تکرار این دور باطل ضرر و لطمات جبران ناپذیری به دنبال خواهد داشت. بدیهی است مدیر نیز از این قاعده مستثنی نبوده و تنها در صورت رفتار صحیح مدیر است که تلقی درستی از کارکردها (وظایف) مدیریتی در ذهن همکاران شکل خواهد گرفت و این تلقی مثبت منجر به اثربخشی مدیر و کارایی بالای سازمان خواهد شد. بنابر این ضروری است که سازمان ها از سبک و کارکردهای مدیریتی مدیران خود آگاه شده تا در صورت مشاهده نقایصی در این زمینه و قبل از بروز مشکلات جدی و اساسی، به بررسی همه جانبه و گسترده موضوع پرداخته، بتوانند فعالیت های اصلاحی را برنامه ریزی نمایند. به همین منظور در مقاله حاضر به بررسی وظایف و کارکردهای مدیریتی در مدیران دارای سبک های مختلف، در قالب سؤال های زیر پرداخته می شود تا مدیران را نسبت به این کارکردها آگاه سازد:

- در هر یک از سبک های سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار به چه میزان به کارکرد "برنامه ریزی" توجه می شود؟
- در هر یک از سبک های سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار به چه میزان به کارکرد "سازماندهی" توجه می شود؟
- در هر یک از سبک های سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار به چه میزان به کارکرد "تصمیم گیری" توجه می شود؟
- در هر یک از سبک های سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار به چه میزان به کارکرد "کنترل" توجه می شود؟

1. Muharrem, Tuna  
2. Hariss & Burt  
3. George & Jones

### روش شناسی

تحقیق حاضر از نوع توصیفی زمینه یابی است و برای انجام پژوهش، ابتدا بر مبنای مطالعات انجام شده پرسش نامه ای حاوی سبک ها و کارکردهای مدیریتی تهیه و اعتباریابی شد. سپس با مراجعه به آموزش و پرورش مناطق مختلف شهر تهران، ۱۷ نفر از مدیران آموزشی را انتخاب کرده و در مرحله بعد به ازاء هر مدیر، ۱۹ نفر از کارکنان (و در برخی مناطق ۱۸ نفر) را با استفاده از نمونه گیری غیر تصادفی در دسترس انتخاب و به عنوان نمونه های آماری در نظر گرفته شدند. (لازم به ذکر است که انتخاب ۱۷ مدیر از ۱۷ منطقه آموزش و پرورش صورت گرفت و دو منطقه (۱۳ و ۱۴) به دلیل انتصاب جدید مدیران و به تبع آن شناخت ناکافی کارکنان از این مدیران حذف شده است). در کل حجم نمونه به ۳۲۲ نفر رسید. سپس با هماهنگی قبلی که با آموزش و پرورش صورت گرفته پرسش نامه مقبولیت مدیر (مقبولیت بر اساس سبک مدیریت و کارکردهای مدیریتی در هر سبک)، که یک پرسش نامه محقق ساخته لیکرتی از نوع دگرسنجی بود، به نمونه ها ارائه شد. بعد از حصول اطمینان خاطر نمونه ها از جهت محرمانه بودن پاسخ هایشان، از آنها خواسته شد که مدیر خود را با توجه به برخورداری از ویژگی های ذکر شده در پرسش نامه با نمرات ۱ تا ۵ توصیف کنند.

### آزمودنی ها

در این پژوهش حجم نمونه بر اساس فرمول حجم نمونه در داده های کمی، ۳۲۲ نفر است که شامل ۱۷ مدیر از ۱۷ منطقه آموزشی شهر تهران و هم چنین ۳۲۲ نفر از کارکنان آنان بود که حداقل به مدت ۶ ماه در مناطق مختلف شهر تهران مشغول به کار بودند.

در انتخاب مدیران از روش نمونه گیری خاصی استفاده نشد، زیرا حجم نمونه تقریباً برابر با جامعه آماری بود و در انتخاب همکاران، نیز به دلیل ماهیت موضوع مورد تحقیق که در آن میزان مقبولیت مدیر توسط کارکنان مورد ارزیابی قرار می گرفت، امکان نمونه گیری تصادفی وجود نداشت بنابراین از نمونه های در دسترس استفاده شد.

### ابزار پژوهش

ابزار اندازه گیری در این پژوهش شامل یک پرسش نامه محقق ساخته ۲۴ سؤالی است که در آن گزاره هایی شامل ویژگی های رفتاری مدیر تدوین شده است و از نمونه های مورد نظر خواسته شده تا ویژگی های رفتاری مدیران خود را که بر اساس کارکردهای مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، تصمیم گیری و کنترل و نظارت) در سه گروه از مدیران دارای سبک (هنجار مدار، فرد مدار و موقعیت مدار) تنظیم شده است از ۱ تا ۵ (طیف لیکرتی) درجه بندی کنند. به منظور تعیین روایی ابزار اندازه گیری، گزینه های طرح شده جهت بررسی به تعدادی از متخصصان رشته مدیریت ارائه شد تا مورد بررسی قرار گرفته و هر گزاره را با نمرات ۱ تا ۳ (۱ به معنی غیر مرتبط و ۳ به معنی کاملاً مرتبط با مؤلفه مورد نظر) نمره گذاری کنند. متخصصان نیز بعد از بررسی سؤالات تعیین کردند که کدام یک از سؤالات، مؤلفه های مورد نظر را به خوبی مورد ارزیابی قرار داده و کدام یک دارای نقص هستند. سپس نتایج ارزیابی در یک جدول به منظور تعیین میانگین نمره توافقی تنظیم شد. در مواردی که میانگین نمرات توافق سؤال کم (کمتر از ۲) باشد، سؤال حذف شده و با سؤال جدید جایگزین می شود و سؤالات با نمره بیش از ۲ باقی می ماند. به منظور تعیین اعتبار ابزار اندازه گیری، ابزار تدوین شده در یک گروه نمونه سی نفری از نمونه ها اجرا شد. پس از اجرا، پرسش نامه های جمع آوری شده، به منظور تعیین آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. باتوجه به اینکه پرسش نامه مورد نظر به بررسی سبک های مدیریتی (هنجار مدار، فرد مدار، موقعیت مدار) پرداخته و در آن دو سازه هنجار مداری و رابطه مداری تعبیه شده و سازه سوم (موقعیت مداری) به صورت استنباطی، از دو سازه دیگر مشخص می شود، بنابر این تنها دو

آلفای کروناخ محاسبه گردید. آلفای محاسبه شده در سازه اول برابر با ۰/۷۵ و در سازه دوم ۰/۷۷ محاسبه شد. بنابر این پرسش نامه از اعتبار کافی برای اجرا برخوردار بود.

در پایان پرسش نامه های ارائه شده پس از تکمیل، به منظور استخراج داده ها جمع آوری گردید. سپس برای تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از آمار توصیفی و استنباطی شامل تحلیل واریانس یک راهه و آزمون تعقیبی توکی استفاده شد.

### یافته ها

برای بررسی میزان توجه به کارکرد های برنامه ریزی، سازماندهی، تصمیم گیری و کنترل در هر یک از سبک های مدیریتی، ابتدا نمرات کارکرد های مدیریتی به تفکیک با استفاده از سوال های پرسش نامه (جدول ۱)، به شرح زیر محاسبه شد، سپس میانگین میانگین های آنها محاسبه گردید و در جدول شماره ۲ ثبت شد:

جدول ۱- شماره سوال های تعیین کننده هر کارکرد در ابزار بکار رفته

کارکردها	شماره سوالهای بررسی کننده هر کارکرد	مجموع
برنامه ریزی	۱-۲-۳-۴-۱۳-۱۴-۲۱	سوال ۷
سازماندهی	۵-۶-۷-۱۵-۱۶-۲۳	سوال ۶
تصمیم گیری	۸-۹-۱۷-۱۸	سوال ۴
کنترل	۱۰-۱۱-۱۲-۱۹-۲۰-۲۲-۲۴	سوال ۷

طبق آمار توصیفی، تعداد پاسخ دهندگان ۳۲۲ نمونه بوده است. پاسخ های داده شده در یک مقیاس لیکرتی از ۱ تا ۵ ثبت شد و در نهایت داده های جدول (۲) بر اساس محاسبه میانگین میانگین ها بدست آمد. به عبارت دیگر میانگین میانگین ها در کارکردهای برنامه ریزی، سازماندهی، تصمیم گیری و کنترل، در هر یک از سبک های مدیریتی سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار به تفکیک هر سبک به شرح زیر است:

جدول ۲- آمار توصیفی داده ها

سبک های مدیریتی				
میانگین	فراروانی	انحراف استاندارد	واریانس	میانگین
۳/۶۳۱۲	۳/۵۳۶۴	۳/۵۸۹۶	۳/۶۶۳۶	برنامه ریزی
۵۵	۵۵	۵۵	۵۵	سازماندهی
۰/۳۹۲۳۸	۰/۶۳۱۷۶	۰/۴۹۳۳۸	۰/۶۶۴۲۵	تصمیم گیری
۰/۱۵۴	۰/۳۹۹	۰/۲۴۳	۰/۲۱۶	کنترل
۳/۲۵۸۶	۳/۲۵۸۶	۰/۲۸۲۹	۳/۲۴۶۷	میانگین
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	فراروانی
۰/۴۳۰۱۱	۰/۵۶۵۶۱	۰/۴۲۰۵۵	۰/۳۹۲۴۷	انحراف استاندارد
۰/۱۸۵	۰/۳۲۰	۰/۱۷۷	۰/۱۵۴	واریانس
۳/۵۱۵۰	۳/۳۹۵۲	۳/۴۵۱۷	۳/۴۳۲۱	میانگین
۱۶۷	۱۶۷	۱۶۷	۱۶۷	فراروانی
۰/۴۲۳۹۴	۰/۴۸۴۹۶	۰/۳۶۸۱۸	۰/۴۴۰۶۴	انحراف استاندارد
۰/۱۸۰	۰/۲۳۵	۰/۱۳۶	۰/۱۹۴	واریانس
۳/۴۵۵۲	۳/۳۸۵۹	۳/۴۲۲۸	۳/۴۱۴۱	میانگین
۳۲۲	۳۲۲	۳۲۲	۳۲۲	فراروانی
۰/۴۴۱۷۱	۰/۵۴۲۵۶	۰/۴۲۰۶۰	۰/۴۵۱۳۸	انحراف استاندارد
۰/۱۹۵	۰/۲۹۴	۰/۱۷۷	۰/۲۰۴	واریانس
کل				

بر اساس داده های موجود در جدول (۲):

۵۵ نفر از نمونه ها سبک مدیریت مدیران خود را سازمان مدار گزارش کردند. هم چنین بررسی کارکردهای مدیریتی در مدیران سازمان مدار از دیدگاه کارکنان آنها نشان داد که در مدیران سازمان مدار، کارکرد برنامه ریزی دارای میانگین ۳/۵۸۹۶، کارکرد سازماندهی دارای میانگین ۳/۶۶۳۶، کارکرد تصمیم گیری دارای میانگین ۳/۵۳۶۴، و کارکرد کنترل با میانگین ۳/۶۳۱۲ گزارش شد.

۱۰۰ نفر از نمونه ها سبک مدیریت مدیران خود را رابطه مدار گزارش کردند. بررسی کارکردهای مدیریتی در مدیران رابطه مدار از دیدگاه کارکنان آنها نشان داد که در این دسته از مدیران، کارکرد برنامه ریزی دارای میانگین ۳/۲۸۲۹، کارکرد سازماندهی دارای میانگین ۳/۲۴۶۷، کارکرد تصمیم گیری دارای میانگین ۳/۲۸۷۵، و کارکرد کنترل با میانگین ۳/۲۵۸۶ گزارش شد.

۱۶۷ نفر از نمونه ها سبک مدیریت مدیران خود را موقعیت مدار گزارش کردند. بررسی کارکردهای مدیریتی در مدیران موقعیت مدار از دیدگاه کارکنان آنها نشان داد که در مدیران موقعیت مدار، کارکرد برنامه ریزی دارای میانگین ۳/۴۵۱۷، کارکرد سازماندهی دارای میانگین ۳/۴۳۲۱، کارکرد تصمیم گیری دارای میانگین ۳/۳۹۵۲، و کارکرد کنترل با میانگین ۳/۵۱۵ گزارش شد.

مقایسه اولیه، بین میانگین کارکردهای برنامه ریزی، سازماندهی، تصمیم گیری و کنترل، در هر یک از سبک های مدیریتی نشان دهنده سطحی از تفاوت بین آنها است که معنادار بودن یا نبودن آن در زیر مورد بررسی قرار گرفت:

### بررسی میزان توجه به کارکرد برنامه ریزی در هر یک از سبک های مدیریتی

بر اساس جدول آمار توصیفی (جدول ۱)، میانگین کارکرد برنامه ریزی در سبک سازمان مدار ۳/۵۸۹۶، در سبک رابطه مدار ۳/۲۸۲۹، و در سبک موقعیت مدار ۳/۴۵۱۷ محاسبه شده است. تفاوت مشاهده بین میانگین های این کارکرد در هر سه سبک با آزمون تحلیل واریانس یک راه (جدول ۳)، به شرح زیر می باشد:

### جدول ۳- تحلیل واریانس نمرات کارکرد برنامه ریزی در هر یک از سبک های مدیریتی

سطح معناداری (.sig)	محاسبه شده F	میانگین مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	کارکرد برنامه ریزی
					منابع تغییرات
۰/۰۰۰	۱۰/۸۸۶	۱/۸۱۴	۲	۳/۶۲۸	بین گروهی
		۰/۱۶۷	۳۱۹	۵۳/۱۵۷	درون گروهی
			۳۲۱	۵۶/۷۸۵	کل

بر اساس مقایسه کارکرد برنامه ریزی در سه سبک سازمان مدار، رابطه مدار، موقعیت مدار در جدول (۳)، و بر اساس مجموع مجذوره های بین گروه ها که در درجه آزادی ۲ برابر ۳/۶۲۸، مجموع مجذوره های درون گروهی با درجه آزادی ۳۱۹ درجه آزادی برابر با ۵۳/۱۵۷ است. بر اساس این داده ها،  $F$  محاسبه شده محاسبه شده برابر با ۱۰/۸۸۶ است که در مقایسه با  $F$  جدول و با توجه به  $\text{sig}=0$  فرض خلاف مبتنی بر وجود تفاوت معنادار بین نمرات کارکرد برنامه ریزی در سه سبک مدیریتی سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار تأیید می شود. اما معلوم نیست که تفاوت واقعی بین کدام گروه ها است. بنابر این از آزمون توکی برای بررسی تفاوت نمرات کارکرد برنامه ریزی در سه سبک مدیریتی استفاده شد که نتایج آن در جدول (۴)، به شرح زیر ثبت شده است:

جدول ۴- آزمون توکی در بررسی کارکرد برنامه ریزی در هر یک از سبک های مدیریتی

95% فاصله اطمینان		(I-J) انحراف میانگین	سبک های مدیریتی (J)	کارکرد برنامه ریزی
خطای استاندارد	سطح معناداری (.sig)			(I)
-.06853	.000	*.030675	رابطه مدار	سازمان مدار
-.06346	.077	-.013794	موقعیت مدار	رابطه مدار
-.06853	.000	-.030675*	سازمان مدار	موقعیت مدار
-.05162	.003	*-.016881	موقعیت مدار	موقعیت مدار
-.06346	.077	-.013794	سازمان مدار	رابطه مدار
-.05162	.003	*.016881	رابطه مدار	

طبق آزمون توکی به عمل آمده در جدول ۴، و با توجه به  $sig=0$ ، اختلاف میانگین کارکرد برنامه ریزی در سبک های سازمان مدار و رابطه مدار، از نظر آماری معنادار بوده و نمره این کارکرد در سبک سازمان مدار بیشتر از رابطه مدار است به بیان دیگر مدیران دارای سبک سازمان مدار بیش از مدیران رابطه مدار از کارکرد برنامه ریزی در مدیریت بهره می برند. هم چنین بررسی کارکرد برنامه ریزی در دو سبک مدیریتی رابطه مدار و موقعیت مدار نیز، با توجه به  $sig=.003$  نشان می دهد که مدیران موقعیت مدار نیز بیش از مدیران رابطه مدار از کارکرد برنامه ریزی استفاده می کنند. اما مقایسه توکی بین میانگین نمرات کارکرد برنامه ریزی در سبک های سازمان مدار و موقعیت مدار، بر اساس  $sig=.077$ ، نشان می دهد که در سبک های سازمان مدار و رابطه مدار بطور یکسان به کارکرد برنامه ریزی توجه شده و تفاوت معناداری از نظر آماری بین آنها مشاهده نمی شود.

#### بررسی میزان توجه به کارکرد سازماندهی در هر یک از سبک های مدیریتی

- بر اساس جدول آمار توصیفی (جدول ۱)، میانگین کارکرد سازماندهی در سبک سازمان مدار ۳/۶۶۳۶، در سبک رابطه مدار ۳/۲۴۶۷، و در سبک موقعیت مدار ۳/۴۳۲۱ محاسبه شده است. تفاوت مشاهده بین میانگین های این کارکرد در هر سه سبک با آزمون تحلیل واریانس یکراهه (جدول ۵)، به شرح زیر می باشد:

جدول ۵- آزمون تحلیل واریانس یک راهه در مقایسه کارکرد سازماندهی در هر یک از سبک های مدیریتی

سطح معناداری (.sig)	محاسبه شده F	میانگین مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	سازماندهی
					منابع تغییرات
.000	۱۹/۹۵۰	۳/۱۴۱	۲	۶/۲۸۲	بین گروهی
		۰/۱۸۵	۳۱۹	۵۹/۱۱۸	درون گروهی
			۳۲۱	۶۵/۴۰۱	کل

در جدول (۵)، مقایسه کارکرد سازماندهی در سه سبک (سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار)، نشان می دهد مجموع مجذوراتهای بین گروه ها، در درجه آزادی ۲ برابر است با ۶/۲۸۲، مجموع مجذوراتهای درون گروهی در درجه آزادی ۳۱۹ برابر با ۵۹/۱۱۸ است. بر اساس این داده ها، F محاسبه شده برابر با ۱۶/۹۵ است که در مقایسه با F جدول و با توجه به  $sig=0$ ، فرض خلاف مبتنی بر وجود تفاوت معنادار بین نمره سازماندهی در سه سبک مدیریتی تأیید می شود. اما معلوم



نیست که تفاوت واقعی، به صورت دو به دو بین کدام یک از گروه ها است. بنابر این از آزمون پس از مقایسه توکی برای بررسی تفاوت نمرات کارکرد سازماندهی در سه سبک مدیریتی، به شرح موجود در جدول (۶)، استفاده شد.

جدول ۶- آزمون توکی برای مقایسه تفاوت کارکرد سازماندهی در هر یک از سبک های مدیریتی

سطح معناداری (.sig)	خطای استاندارد	(I-J) انحراف میانگین	کارکرد سازماندهی در	
			سبک های (I) مدیریتی	سبک های (J) مدیریتی
۰/۰۰۰	۰/۰۷۲۲۷	*۰/۴۱۶۹۷	رابطه مدار	سازمان مدار
۰/۰۰۲	۰/۰۶۶۹۳	*۰/۲۳۱۵۰	موقعیت مدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۷۲۲۷	*-۰/۴۱۶۹۷	سازمان مدار	رابطه مدار
۰/۰۰۲	۰/۰۵۴۴۳	*-۰/۱۸۵۴۷	موقعیت مدار	
۰/۰۰۲	۰/۰۶۶۹۳	*-۰/۲۳۱۵۰	سازمان مدار	موقعیت مدار
۰/۰۰۲	۰/۰۵۴۴۳	*۰/۱۸۵۴۷	رابطه مدار	

طبق نتایج آزمون توکی در جدول (۶)، اختلاف نمره کارکرد سازماندهی در سبک سازمان مدار با رابطه مدار ( $\text{sig}=0$ ) و نیز سازمان مدار با موقعیت مدار ( $\text{sig}=0.002$ ) از نظر آماری معنادار بوده و نمره این کارکرد در سبک سازمان مدار بیش از دو سبک دیگر (رابطه مدار و موقعیت مدار) است. به بیان دیگر مدیران سازمان مدار بیش از مدیران رابطه مدار و موقعیت مدار، از کارکرد سازماندهی در مدیریت بهره می‌برند. هم چنین مقایسه کارکرد سازماندهی در دو سبک سازمان مدار و موقعیت مدار، با توجه به  $\text{sig} = 0.032$  نشان می‌دهد که مدیران سازمان مدار بیش از مدیران موقعیت مدار به سبک سازماندهی توجه می‌کنند. هم چنین بررسی کارکرد سازماندهی در دو سبک مدیریتی رابطه مدار و موقعیت مدار با توجه به  $\text{sig} = 0.002$  نشان می‌دهد که مدیران موقعیت مدار بیش از مدیران رابطه مدار از کارکرد سازماندهی استفاده می‌کنند. جمع بندی نتایج فوق نشان می‌دهد که مدیران سازمان مدار بیش از دو سبک دیگر از کارکرد سازماندهی در مدیریت بهره می‌برند و نیز مدیران سازمان مدار بیش از رابطه مدار این کارکرد را مورد توجه قرار می‌دهند و کمترین میزان توجه به کارکرد سازماندهی در مدیران رابطه مدار مشاهده می‌شود.

### بررسی میزان توجه به کارکرد تصمیم‌گیری در هر یک از سبک های مدیریتی

- بر اساس آمار توصیفی (جدول ۱)، میانگین میانگین های کارکرد تصمیم‌گیری در سبک سازمان مدار ۳/۵۳۶۴، در سبک رابطه مدار ۳/۲۸۷۵، و در سبک موقعیت مدار ۳/۳۹۵۲ محاسبه شده است. تفاوت مشاهده بین میانگین های این کارکرد در هر سه سبک با آزمون تحلیل واریانس یک راهه (جدول ۷)، به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۷- آزمون تحلیل واریانس یک راهه در مقایسه کارکرد تصمیم‌گیری در هر یک از سبک های مدیریتی

تصمیم‌گیری	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجموع مجذورات	محاسبه شده F	سطح معناداری (.sig)
بین گروهی	۲/۲۲۸	۲	۱/۱۱۴	۳/۸۵۱	۰/۰۲۲
درون گروهی	۹۲/۲۶۵	۳۱۹	۰/۲۸۹		
کل	۹۴/۴۹۳	۳۲۱			

در جدول (۷)، مقایسه کارکرد تصمیم گیری در سه سبک سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار، نشان می دهد مجموع مجذورهای بین گروه ها، در درجه آزادی ۲ برابر است با ۲/۲۲۸، مجموع مجذورهای درون گروهی در درجه آزادی ۳۱۹ برابر با ۹۲/۲۶۵ است. بر اساس این داده ها،  $F$  محاسبه شده برابر با ۳/۸۵۱ است که در مقایسه با  $F$  جدول و با توجه به  $sig=.022$ ، فرض خلاف مبتنی بر وجود تفاوت معنادار بین نمره تصمیم گیری در سه سبک مدیریتی تأیید می شود. در ادامه برای این که مشخص شود تفاوت واقعی، به صورت دو بدو بین کدام یک از گروه ها است، از آزمون پس از مقایسه توکی به شرح موجود در جدول (۸)، استفاده شد:

جدول ۸- آزمون توکی برای مقایسه تفاوت کارکرد تصمیم گیری در هر یک از سبک های مدیریتی

سطح معناداری (.sig)	خطای استاندارد	( I-J ) انحراف میانگین	کارکرد تصمیم گیری در	
			سبک های (I) مدیریتی	سبک های (J) مدیریتی
۰/۰۱۷	۰/۰۹۰۲۸	*۰/۲۴۸۸۶	رابطه مدار	سبک های (I) مدیریتی
۰/۲۱۱	۰/۰۸۳۶۱	۰/۱۴۱۱۵	موقعیت مدار	سازمان مدار
۰/۰۱۷	۰/۰۹۰۲۸	*-۰/۲۴۸۸۶	سازمان مدار	رابطه مدار
۰/۲۵۴	۰/۰۶۸۰۰	-۰/۱۰۷۷۱	موقعیت مدار	موقعیت مدار
۰/۲۱۱	۰/۰۸۳۶۱	-۰/۱۴۱۱۵	سازمان مدار	
۰/۲۵۴	۰/۰۶۸۰۰	-۰/۱۰۷۷۱	رابطه مدار	

طبق نتایج آزمون توکی (جدول ۸)، اختلاف نمره کارکرد تصمیم گیری با توجه به  $sig=.017$ ، در سبک سازمان مدار بیش از رابطه مدار است. اما بین سبک های سازمان مدار و موقعیت مدار ( $sig=.211$ ) و نیز سبک های موقعیت مدار و رابطه مدار ( $sig=.254$ )، از نظر میزان توجه به کارکرد تصمیم گیری تفاوت معناداری از نظر آماری مشاهده نمی شود و مدیران رابطه مدار و موقعیت مدار، کارکرد تصمیم گیری را بطور یکسان در مدیریت بکار می برند.

#### بررسی میزان توجه به کارکرد کنترل در هر یک از سبک های مدیریتی

بر اساس آمار توصیفی (جدول ۱)، میانگین میانگین های کارکرد کنترل در سبک سازمان مدار ۳/۶۳۱۲، در سبک رابطه مدار ۳/۲۵۸۶، و در سبک موقعیت مدار ۳/۵۱۵ محاسبه شده است. حال بایستی معنادار بودن یا نبودن این تفاوت ها از نظر آماری مورد بررسی قرار گیرد. تفاوت مشاهده بین میانگین های این کارکرد در هر سه سبک با آزمون تحلیل واریانس یک راهه (جدول ۹)، به شرح زیر می باشد:

جدول ۹- آزمون تحلیل واریانس یک راهه در مقایسه کارکرد کنترل در هر یک از سبک های مدیریتی

سطح معناداری (.sig)	محاسبه شده F	میانگین مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	کنترل
					منابع تغییرات
۰/۰۰۰	۱۷/۴۱۸	۳/۰۸۳	۲	۶/۱۶۶	بین گروهی
		۰/۱۷۷	۳۱۹	۵۶/۴۶۳	درون گروهی
			۳۲۱	۶۲/۶۲۹	کل

در جدول (۹)، مقایسه کارکرد کنترل در سه سبک سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار، نشان می دهد مجموع مجذورهای بین گروه ها، در درجه آزادی ۲ برابر است با ۶/۱۶۶، مجموع مجذورهای درون گروهی در درجه آزادی ۳۱۹

برابر با ۵۶/۴۶۳ است. بر اساس این داده ها،  $f$  محاسبه شده برابر با ۱۷/۴۱۸ است که در مقایسه با  $f$  جدول و با توجه به  $\text{sig}=0$ ، فرض خلاف مبتنی بر وجود تفاوت معنادار بین نمره کنترل در سه سبک مدیریتی تأیید می شود. در ادامه برای این که مشخص شود تفاوت واقعی، به صورت دو بدو بین کدام یک از گروه ها بیشتر است، از آزمون پس از مقایسه توکی به شرح موجود در جدول (۱۰)، استفاده شد:

جدول ۱۰- آزمون توکی برای مقایسه تفاوت کارکرد کنترل در هر یک از سبک های مدیریتی

سطح معناداری (.sig)	خطای استاندارد	(I-J) انحراف میانگین	کارکرد کنترل در	
			سبک های (I) مدیریتی	سبک های (II) مدیریتی
۰/۰۰۰	۰/۰۷۰۶۳	*۰/۳۷۲۶۰	رابطه مدار	سبک های (II) مدیریتی
۰/۱۷۹	۰/۰۶۵۴۱	۰/۱۱۶۲۰	موقعیت مدار	سازمان مدار
۰/۰۰۰	۰/۰۷۰۶۳	*۰/۳۷۲۶۰	سازمان مدار	رابطه مدار
۰/۰۰۰	۰/۰۵۳۲۰	*۰/۲۵۶۴۰	موقعیت مدار	موقعیت مدار
۰/۱۷۹	۰/۰۶۵۴۱	-۰/۱۱۶۲۰	سازمان مدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۵۳۲۰	*۰/۲۵۶۴۰	رابطه مدار	

\*تفاوت معنادار بین میانگین ها در سطح ۰/۰۵

- طبق نتایج آزمون توکی در جدول (۱۰)، اختلاف نمره کارکرد کنترل در سبک سازمان مدار با رابطه مدار ( $\text{sig}=0$ )، از نظر آماری معنادار است و به عبارت دیگر مدیران سازمان مدار بیش از مدیران رابطه مدار از کارکرد کنترل در سازمان استفاده می کنند. اما بین سبک های سازمان مدار با موقعیت مدار ( $\text{sig}=0.179$ )، از نظر آماری تفاوت معناداری مشاهده نمی شود. به عبارت دیگر هر دو گروه مدیران سازمان مدار و موقعیت مدار از کارکرد کنترل در سازمان بطور یکسان استفاده می کنند.

مقایسه تفاوت های موجود بین کارکرد کنترل در مدیران موقعیت مدار و رابطه مدار ( $\text{sig}=0$ ) از نظر آماری معنادار بوده بنابراین می توان چنین استنباط نمود که مدیران موقعیت مدار بیش از مدیران رابطه مدار از کارکرد کنترل در مدیریت بهره می برند.

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش برای این که مشخص شود که میزان توجه هر گروه از مدیران سازمان مدار، موقعیت مدار و رابطه مدار به کارکردهای مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، تصمیم گیری و کنترل) به چه میزان است نمرات هر کارکرد در سه سبک مدیریتی مقایسه شد و طبق نتایج کسب شده:

میزان توجه مدیران سازمان مدار به کارکرد برنامه ریزی بیش از سایر مدیران است و این اختلاف از نظر آماری معنادار می باشد. برای این که مشخص شود که این تفاوت بیشتر بین چه گروه هایی از مدیران وجود دارد، از آزمون توکی استفاده شد. طبق نتایج به دست آمده بیشترین کاربرد برنامه ریزی در مدیران سازمان مدار و کم ترین میزان آن مربوط به مدیران رابطه مدار است. هم چنین مدیران موقعیت مدار بیش از مدیران رابطه مدار از برنامه ریزی در مدیریت سازمان بهره می برند.

در بررسی کارکرد سازماندهی مشاهده می شود که میزان توجه به کارکرد سازماندهی در مدیران سازمان مدار، موقعیت و رابطه مدار متفاوت است. با توجه به همسان نبودن واریانس ها از آزمون توکی برای تعیین شدت تفاوت در سبک ها استفاده شد. بر اساس نتایج کسب شده تفاوت موجود در سبک سازمان مدار نسبت به سایر سبک ها بیشتر است به عبارت دیگر مدیران دارای سبک سازمان مدار بیش از مدیران موقعیت دار و رابطه مدار به کارکرد سازماندهی در سازمان توجه دارند و این تفاوت بین دو گروه سازمان مدار و رابطه مدار بیش از سایر گروه ها است. بنابر این می توان گفت که میزان بهره مندی مدیران از کارکرد سازماندهی در مدیریت، به ترتیب در مدیران سازمان مدار، موقعیت مدار و رابطه مدار دارای سیر نزولی است.

طبق نتایج حاصل از بررسی کارکرد تصمیم گیری، میانگین نمرات تصمیم گیری در مدیران دارای سبک سازمان مدار و موقعیت مدار متفاوت و این تفاوت از نظر آماری معنادار می باشد. اما این تفاوت بین مدیران موقعیت مدار و رابطه مدار معنادار نیست. به بیان دیگر کارکرد تصمیم گیری در مدیرانی که دارای سبک سازمان مدار هستند بیش از مدیران موقعیت مدار و رابطه مدار است. هم چنین این کارکرد در مدیران سبک رابطه مدار در کمترین سطح قرار دارد. این در حالی است که سبک رابطه مدار بیشتر به مشارکت کارکنان توجه دارد حسینی و همکاران (۱۳۸۵) نیز در مقاله ای به نقل از استیون مک شاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) می نویسند: در یک بررسی جامع در مورد انواع سبک های رهبری اقتضایی، گزارش نموده است که سبک های رهبری هر کدام در موقعیت های خاص با افزایش تعهد سازمانی مرتبط هستند، اما سبک مشارکتی نسبت به بقیه موارد رابطه مطلوب تری با افزایش تعهد سازمانی دارد (حسینی، امیرتاش و مظفری، ۱۳۸۵، ۸۵).

به عبارت دیگر چنان چه مدیر سبک رابطه مدار توجه بیشتری به تصمیم گیری داشته باشد، امکان تصمیم گیری انفرادی در سازمان افزایش می یابد در حالی که مشارکت کارکنان در تصمیم گیری می تواند باعث افزایش تعهد آنان در قبال اجرای تصمیمات اتخاذ شده شود.

بررسی کارکرد کنترل نشان می دهد که تفاوت میانگین نمره این کارکرد در سه سبک سازمان مدار، رابطه مدار و موقعیت مدار معنادار بوده و مدیران سبک سازمان مدار نسبت به سایر مدیران، توجه بیشتری به کارکرد کنترل دارند و در مدیریت سازمان بیش از سایر مدیران از این کارکرد بهره مند می شوند. هم چنین مقایسه دو دسته از مدیران موقعیت مدار و رابطه مدار نشان دهنده توجه بیشتر مدیران موقعیت مدار به این کارکرد است.

تحقیقی که بطور مستقیم در زمینه فرضیه حاضر باشد در دسترس نبوده اما محمد منظری (۱۳۷۵) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه سبک های رهبری ایران با خشنودی شغلی و ارزشیابی عملکرد دبیران مدراس متوسطه پسرانه شهرستان اهواز به این نتیجه دست یافت که دبیران از سبک مدیریت وظیفه مدار که در آن مدیر با رعایت قواعد و مقررات، هماهنگی، برنامه ریزی و نظم و انضباط موجب روشن شدن وظایف و چهارچوب کار و احساس امنیت در کار می شود خشنود هستند. هم چنین موسوی (۱۳۷۴) نظر مدیران و دبیران مدارس راهنمایی شهرستان خمین را درباره ویژگی های مدیران موفق مقایسه نموده است و ویژگی های برنامه ریزی و سازماندهی اصولی، نظارت، کنترل و هدایت صحیح، توجه به اصول روابط انسانی را برای مدیران موفق نام برده است.

می توان با تکیه بر نتایج پژوهش حاضر و تحقیق منظری، موسوی و دیگران، ضمن توجه به اهمیت کارکردهای مدیریتی، این طور استنباط کرد که در مدیران سازمان مدار، رعایت قواعد و مقررات، هماهنگی، برنامه ریزی و نظم و انضباط قابل مشاهده تر از سایر مدیران می باشد. بنابر این می توان گفت که به احتمال زیاد، نتایج بدست آمده در این تحقیق مبنی بر سطح بالاتر نمرات کارکردهای مدیریتی در مدیران سازمان مدار نسبت به سایر مدیران، صحت دارد. این در حالی است که نتایج برخی از تحقیقات

1. Steven.Mc.Shine

مشابه در این زمینه با نتایج بدست آمده در این تحقیق موافق و برخی نیز مخالف هستند به عنوان مثال آصف زاده (۱۳۸۴) در شناسایی سبک های رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین و راه های ارتقای عملکرد آنان، نشان داد که ۹۱/۳ درصد مدیران از سبک رهبری وظیفه مدار و ۸/۷ درصد از سبک رهبری رابطه مدار استفاده می کردند و به طور کلی سبک رهبری مدیران مورد مطالعه از نوع وظیفه مدار بود. در مقایسه سبک رهبری و میانگین کل عملکرد مدیران رابطه معنی داری وجود داشت و هر قدر میانگین نمره های سبک رابطه مداری در گروه های کاری بیش تر می شد (۶۰ تا ۶۳/۷۷)، میانگین نمره های سطح عملکرد آنان نیز بیش تر می شود (۵۱/۸۲ تا ۵۵/۳۳). هم چنین آصف در این تحقیق نشان داد که در مقایسه هر یک از عوامل هفت گانه عملکرد در بین گروه های کاری اختلاف معنی داری مشاهده نشد. در حالی که در تحقیق حاضر بین کارکردهای مدیریتی در سبک های مختلف تفاوت وجود دارد.

در تحقیق دیگری با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان که توسط الماسیان و رحیمی کیا (۱۳۹۰) انجام شد نتایج نشان داد که، ۳۳/۳۹ درصد از مدیران این دانشگاه در حوزه های ستادی از سبک های رهبری وظیفه مدار ۴۴/۴ درصد از سبک های رابطه مدار و ۲۲/۲ درصد از سبک های میانی استفاده می نمایند، هم چنین بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی لرستان رابطه معنی دار وجود دارد. بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان با اطمینان بالای ۹۹ درصد رابطه معکوس معنی دار وجود دارد، به عبارت دیگر فرسودگی شغلی بیشتر قربانیان خود را از بین سازمان ها و مؤسساتی می گیرد که رفتارهای ملاحظه کارانه و گرم و عاطفی کمتری از طرف مدیران و رؤسای آنها سر می زند. هر مدیری دارای سبکی در رفتار می باشد و این رفتارها مبتنی بر کارکرد های مدیران است. اما نمی توان با دید تک جنبه ای به موضوع پرداخت و ضمن اهمیت سبک و کارکرد های مدیریتی باید اذعان نمود که موفقیت یا عدم موفقیت فرد، تنها به سبک او وابسته نیست بلکه به شرایطی مربوط است که آن سبک در آن شرایط اعمال می شود. بنابراین اولاً هیچ سبکی بهترین سبک نیست، ثانیاً به تعداد افراد، سبک وجود دارد. در بررسی سبک های مدیریت در طول تاریخ به این نتیجه می رسیم که مدیریت پیوسته گرایش به یکی از دو قطب وظیفه مداری و رابطه مداری داشته است، (علاقه بند، ۱۳۷۰).

بنابراین آموزش مدیران و آماده ساختن آنان برای ایفای نقش مدیریت ضروری است. مدیریت آموزشی در مقایسه با سایر مدیریت ها، به تجربه و قدرت یادگیری همراه با توانایی تصحیح قواعد تصمیم گیری مدیران آموزشی نیاز دارد و به لحاظ تأثیری که می تواند بر جریان و فعالیت های بهسازی کارکنان و در نتیجه بهبود کیفیت تولیدات سازمان بگذارد واجد اهمیت بسیاری است. توجه به مدیریت آموزشی در بردارنده دو نتیجه آتی و آتی است. نتیجه آتی مدیران آموزشی که شرایط و صلاحیت رفتار در سازمان های آموزشی را کسب کرده باشند، بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و یمنی خاطر کارکنان از مدیر، سازمان و کار، هماهنگی تلاش ها در شکل دهی منابع و امکانات موجود در جهت تحقیق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه کارکنان و آمادگی آنان برای شکوفایی خلاقیت، نوآوری و تحرک در کار است. به همین دلیل است که بررسی رفتار مدیران از اهمیت ویژه ای برخوردار است و بررسی های ویژه در این زمینه ضرورت دارد.

۱- با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر افزایش نمرات کارکردهای مدیریتی (برنامه ریزی، هماهنگی، تصمیم گیری و کنترل) در مدیرانی که از مقبولیت بیشتری برخوردارند، به مسئولین و دست اندرکاران پیشنهاد می شود افرادی را به عنوان مدیر انتخاب کنند که از دیدگاه وسیع و همه جانبه برای برنامه ریزی و سازماندهی، فراگرد تصمیم گیری معقول و شیوه های صحیح سنجش و ارزشیابی عملکرد واقعی کارکنان و فعالیت های سازمان، به منظور افزایش سطح ارتقاء کیفی فعالیت های سازمانی برخوردار

باشند. مدیرانی که از این ویژگی ها برخوردار باشند دارای سطح مقبولیت بیشتری بوده و نسبت به سایر مدیران عملکرد موفق تری خواهند داشت.

۲- پیشنهاد دیگر به متخصصان و پژوهشگران رشته مدیریت این است که فعالیت هایی را برای تهیه یک ابزار معتبر داشته باشند که در آن وظائف و کارکرد های مدیریتی در قالب شاخص هایی مورد ارزیابی قرار گیرد. به وسیله این ابزار می توان ویژگی های فوق را در افرادی که کاندیدای سمت مدیریت هستند، اندازه گیری نمود و تنها افرادی را که دارای سطح قابل قبولی از ویژگی های مورد نظر هستند را به عنوان مدیر سازمان انتخاب نمود.

### منابع فارسی

- آصف زاده، س. محبی فر، ر. شیرعلی، م. (۱۳۸۴). شناسایی سبک های رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین و راه های ارتقاء عملکرد آنان، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، جلد ۹، شماره ۱، ص. ۵۶-۶۲.
- استونر، ج. (۱۹۹۰). مدیریت، ترجمه پاریسیان (۱۳۷۵)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اقتداری، ع.م. (۱۳۷۲). سازمان و مدیریت، سیستم و رفتار سازمانی، تهران: مولوی.
- الماسیان، آ. رحیمی کیا، ا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان، جلد ۱۴، شماره ۱، ص. ۶۹-۷۹.
- پرداختچی، م. (۱۳۷۵). نقش نظارت و راهنمایی آموزشی در بهبود کیفیت آموزش عمومی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۴۷، ص ۳۷ تا ۴۹.
- پرهیزگار، ک. (۱۳۷۳). تئوری های مدیریت، تهران: آگاه.
- تروثا، نیوپورت. (۱۹۷۹). اصول مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه عین الله علاء (۱۳۶۹)، تهران: زوار.
- جوادین، س.ر، امیرکبیری، ع. (۱۳۸۰). مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش.
- حسینی، م. امیرتاش، ا. مظفری، ا. (۱۳۸۵). توصیف و مقایسه سبک های مختلف رهبری با تعهد سازمانی ابعاد آن از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه های کشور، نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۶، ص. ۱۷ تا ۳۰.
- رضائیان، ع. (۱۳۷۲). اصول مدیریت، تهران: سمت.
- سرمد، غ. (۱۳۷۸). روابط انسانی در سازمان های آموزشی، تهران: سمت.
- صادق پور، ا. (۱۳۷۵). مجموعه مقالات در مهندسی اجتماع، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- علاقه بند، ع. (۱۳۷۰). اصول مدیریت و رفتار سازمانی، تهران: بعثت.
- نیکوآقبال، ع. (۱۳۷۸). برگزیده نظریه های سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
- هنسن، ا. مارک. (۱۹۶۸) مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نائلی (۱۳۶۷)، اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران.

### منابع انگلیسی

- Knezevich, K., 1975, *Administration of Public Education* (3<sup>rd</sup> ed.), New York, Harper.
- Muharrem, T., and Issam, Gh., 2011, *Transformational Leadership and Organizational Commitment*. Turkey. Society for the Advancement of Management.