



بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران (مطالعه موردی : کارخانجات یخچال سازی تهران)

دکتر کریم حمیدی*
دکتر اسماعیل کاوسی**
حمیدرضا صهری***

چکیده

در یک سازمان مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت تصمیمات آنان تعیین‌کننده موفقیت سازمان در جهت نیل به اهداف سازمانی است. سبک تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌ها متفاوت است که می‌تواند تحت تاثیر عوامل گوناگونی قرار گیرد. یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار فرهنگ سازمانی است. فرهنگ از طریق تاثیری که بر روی مولفه‌های مختلف سازمان می‌گذارد می‌تواند سرنوشت سازمان‌ها را تعیین نماید، به همین خاطر لازم است که در سازمان‌ها زمینه‌آشنایی با فرهنگ حاکم و سبک تصمیم‌گیری مناسب را برای مدیران و کارکنان فراهم نمود. از دیگر عوامل تاثیرگذار بر سبک تصمیم‌گیری مدیران بر اساس نظریه هرسی و بلانچارد سطح آمادگی کارکنان می‌باشد که در این نوشتار به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته شده است. این مقاله بر گرفته از پژوهشی پیرامون بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سطح آمادگی کارکنان با الگوی تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد که در ۴ شرکت فعال در زمینه لوازم خانگی صورت پذیرفته است.

واژگان کلیدی :

فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیری، بوروکراتیک، سبک تصمیم‌گیری، بلوغ کارکنان.

* استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی - به سمت حصارک - دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
** استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (e-kavousi@yahoo.com)
تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی - به سمت حصارک - دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
*** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی - به سمت حصارک - دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه : دکتر اسماعیل کاوسی

مقدمه

امروزه همگان بر این نکته باور دارند که سازمان چیزی بیش از دوایر، سلسله مراتب و اختیارات است. یک سازمان مانند فرد دارای شخصیت است، شخصیتی که از ویژگی های انعطاف پذیری، خلاقیت و مانند آن برخوردار می باشد. در سازمان کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری توافق پیدا می کنند که این همان فرهنگ سازمانی است.

نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت نشان می دهد که فرهنگ سازمانی برای اجرای هر نوع تکنیک و روش مدیریتی موثر است و از این رو مدیران باید به آن توجه کامل داشته باشند. فرهنگ سازمانی بر تدوین اهداف و استراتژی ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رفتار شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه ی تصمیم گیری، میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تاثیر می گذارد.

در اینجا تاثیر فرهنگ سازمانی بر روی نقش های مدیریتی از جمله نقش تصمیم گیری به عنوان جوهره و اساس مدیریت قابل توجه است.

از آنجا که محیط در حال تغییر و تحول دائمی است. سازمان نیز باید برای ادامه حیات خود به طور مداوم خود را منطبق و هماهنگ با تغییرات محیطی نماید. بنابراین سازمان درگیر تلاشی مستمر است که هر چه بیشتر و بهتر خود را با محیط و شرایط محیطی هماهنگ نماید و این امر نیاز به تصمیم گیری به موقع و مناسب مدیران دارد.

تصمیم گیری مدیران و نقش آفرینی کارکنان در سطوح مختلف تابعی از نظام ارزشی، نگرش ها، هنجارها و الگوی رفتاری حاکم بر سازمان (فرهنگ سازمانی) می باشد، لذا عدم توجه مدیران به فرهنگ سازمانی در امر تصمیم گیری منجر به اخذ تصمیماتی می شود که در عمل به اجراء در نخواهد آمد. علاوه بر فرهنگ سازمانی، تصمیم گیری مدیران بر اساس نظریه هرسی و بلانچارد تحت تاثیر سطح آمادگی کارکنان نیز قرار دارد که عدم توجه به آن می تواند باعث ناکارآمدی تصمیمات مدیران

گردد. لذا از این متغیر به عنوان متغیر تعدیل کننده و تاثیرگذار (در کنار فرهنگ سازمانی) بر الگوی تصمیم گیری مدیران استفاده شده است.

سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که؛ آیا بین فرهنگ سازمانی و سطح آمادگی کارکنان از یک سو و الگوی تصمیم گیری مدیران از سوی دیگر ارتباط معنی داری وجود دارد؟

در این مقاله تاثیر فرهنگ حاکم بر سازمان و همچنین سطح آمادگی کارکنان بر سبک تصمیم گیری مدیران مورد مطالعه و سنجش قرار می گیرد.

معرفی مدل تحلیلی و متغیرهای تحقیق

با توجه به مطالعات اکتشافی پیرامون فرهنگ سازمانی و سبک های تصمیم گیری در این نوشتار برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون^۱ و برای تعیین سبک تصمیم گیری از مدل هرسی و بلانچارد^۲ استفاده شده است.

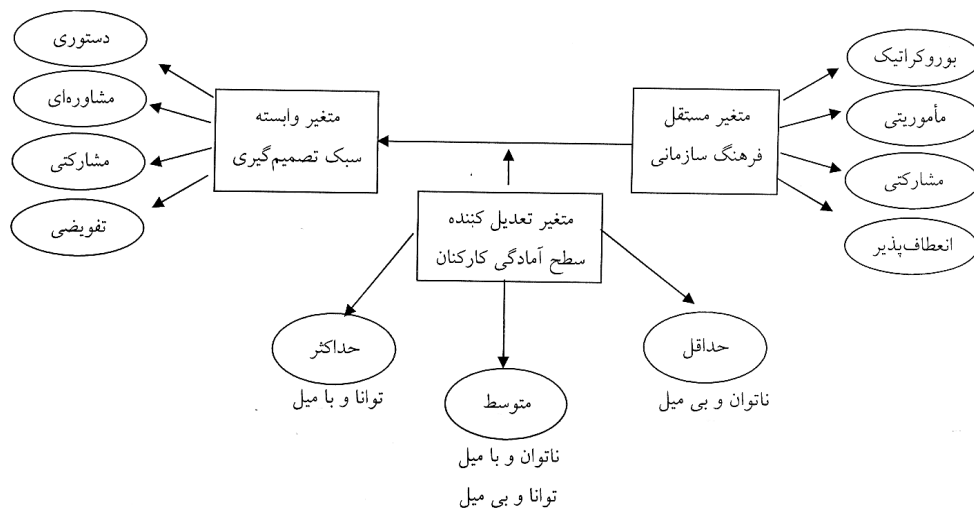
در این بین از سطح آمادگی کارکنان که در مدل تصمیم گیری هرسی و بلانچارد بدان اشاره شده است به عنوان متغیر تعدیل کننده استفاده گردیده است.

مدل تعاملی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سطح آمادگی کارکنان با سبک تصمیم گیری مدیران به صورت ذیل می باشد.

1. Denison

2. Paul Hersey and Kent . H . Blanchard.

نمودار ۱: مدل تعاملی بین فرهنگ، سطح آمادگی و سبک تصمیم‌گیری



تعریف فرهنگ سازمانی

بهره‌گیری از فرهنگ سازمانی تقریباً تاریخچه‌ای کمتر از سه دهه دارد. ابتدا در مطالعات سازمانی به جای فرهنگ سازمانی از واژه‌های دیگری استفاده می‌شد.

هافستده^۱ معتقد است، فرهنگ سازمانی مجموعه مفروضات، باورها و ارزش‌های مشترک اعضای سازمان است که الگوی رفتاری سازمانی را مشخص و سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد. همچنان که شخصیت افراد آن‌ها را از دیگران متمایز می‌سازد، فرهنگ یک سازمان یا جامعه نیز آن جامعه را از دیگر جوامع یا سازمان‌ها متمایز می‌سازد و همچون جوامع که دارای فرهنگ منحصر به فرد و خاص خود هستند، هر سازمانی نیز فرهنگ خاص خود را دارد. (قلی‌پور، ۱۳۸۰، ۱۹۵)

فرهنگ سازمانی در سیستم اعتقادی سازمان آشکار شده و به تناوب از طریق زبان، نمادها و آداب و رسوم که منعکس‌کننده رفتار ناشی از یک سیستم اعتقادی می‌باشد، بیان می‌گردد. فرهنگ سازمانی از یک سو پیوند

دهنده اجزا داخل سازمان و از سوی دیگر عامل تفکیک‌کننده هر سازمان از دیگر سازمان‌هاست. (William & Dobson, 1996, 12) "گوردن"^۲ با در نظر گرفتن حدود یکصد و شصت و چهار تعریف از دانشمندان مختلف، فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌نماید: فرهنگ سازمانی عبارت است از نظام فرضیات و ارزش‌های مشترک در یک سازمان که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوها و رفتارهای خاص منجر می‌شود. (Gordon, 1991, 23) "موریس"^۳ فرهنگ سازمانی را ارزش‌های مشترک یا ادراک‌های عمومی که توسط اعضای سازمان حفظ کردند، تعریف می‌کند. (Morris, 1992, 28)

2. Gerge G. Gordon

3. Morris

1. Greet Hofstede

۱- فرهنگ انعطاف پذیری^۲:

از ویژگی های فرهنگ انعطاف پذیری یا سازشکاری یا کارآفرینی این است که از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورهایی مورد تایید قرار می گیرند یا تقویت می شوند که بدان وسیله بتوان علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داده یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین شرکتی باید در برابر طرح های جدید مجموعه رفتارهای جدیدی در پیش گیرد.

جدول شماره ۲: رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ سازمانی



۲- فرهنگ ماموریتی^۳:

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می کوشد تا نیازهای محیطی خارج را تامین کند ولی الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ ماموریتی به دیدگاه های مشترک توجه زیادی می شود. این دیدگاه ها نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می کند و این فعالیت ها مفهومی به خود می گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می رود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند قرار می گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می شوند، آینده را ترسیم می نمایند و آن را در معرض دید همگان قرار می دهند.

" هلریگل " فرهنگ سازمانی را الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش ها و هنجارهای مشترک که فعالیت های جامعه پذیری، زبان، سمبل ها و عملیات سازمان ها را تشکیل می دهد، تعریف می کند. (Hellriegel, 1996, 530) از دیدگاه علی رضائیان فرهنگ سازمانی شامل اعتقادات مشترک افراد سازمان درباره چگونگی انجام چیزها و اولویت هاست. (رضائیان، ۱۳۷۴، ۸۹)

تعاریف دیگری از فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب نظران مدیریت در جدول شماره (۱) آمده است.

صاحب نظر	تعریف
Gordon	گوردن نظامی از فرضیات و ارزش های سازمان که به طور گسترده رعایت می شود و به الگوهای رفتاری خاص منجر می شود.
William Ouchi	ویلیام اوچی یک سلسله نمادها، تشریفات و اسطوره ها که منتقل کننده ارزش ها و باورهای اساسی آن سازمان به کارکنانش می باشد.
Charles Orelly	چارلز اوریلی یک نظام و نظارت اجتماعی بالقوه که در برابر نظام نظارت رسمی قرار دارد.
Deal and Kennedy	دیل و کندی روش های انجام کارها در سازمان بر اساس ارزش های اساسی حاکم
Robbins	رابینز ادراک تقریباً یکسانی از سازمان که در همه اعضای سازمان وجود دارد.
Spender	اسپندر باوری که هر یک از اعضای سازمان در آن سهم دارند.

انواع فرهنگ های سازمانی از دیدگاه دنیسون

دنیسون با تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی انجام شده، به این نتیجه رسیده است که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه ای است که می توان آنها را در چهار گروه گنجانید این گروه ها به دو عامل بستگی دارند (۱) میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت نماند (۲) میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد. این چهار گروه عبارتند از: انعطاف پذیری، مشارکتی، ماموریتی و تداوم روبه. (دفت، ۱۳۷۸، ۴۰۷-۴۰۴)

2. Adaptability Culture

3. Mission Culture

1. Hellriegel

۳- فرهنگ مشارکتی^۱:

در این فرهنگ از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. در این فرهنگ به نیازهای کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد.

۴- فرهنگ بوروکراتیک^۲:

این فرهنگ به امور داخلی سازمان توجه می‌کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد. در چنین سازمانی فرهنگی حاکم است که برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده شود. افراد مشارکت بسیار اندک در امور سرنوشت ساز سازمان دارند و کارها بر اساس رویه‌ای با ثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضا انجام می‌شود. موفقیت سازمان در گروه یکپارچگی و کارایی بالاست.

سبک های تصمیم گیری از نظر هرسی و بلانچارد

در این نظریه با توجه به دو بعد تکلیف‌گرایی و رابطه‌گرایی، چهار سبک مدیریت تعریف شده است. روش تکلیف‌گرایی: عبارت است از حد ممکن سازمان دهی و تشریح وظایف پیروان بر اینکه چگونه، چه وقت، کجا و چگونه کارها و تکالیف انجام شوند. وجه مشخصه این روش برقراری الگوهای کاملاً مشخص شده سازمانی، کانال‌های ارتباطی و روش‌های توفیق در انجام امور است.

روش رابطه‌گرایی: عبارت است از حد ممکن برقراری مناسبات شخصی میان رهبر و اعضای گروه به وسیله بازکردن کانال‌های ارتباطی و حمایت‌های اجتماعی عاطفی و شیوه‌های تسهیل‌کننده.

بر اساس نظریه هرسی و بلانچارد رهبری وضعی بر مبنای رابطه متقابل بین سه مورد زیر است:

۱- میزان هدایت و رهنمودی که یک رهبر دارد (رفتار وظیفه‌گرا).

۲- میزان حمایت اجتماعی که یک رهبر ارائه می‌دهد (رفتار رابطه‌گرا)

۳- سطح آمادگی پیروان در انجام وظیفه چهار سبک رهبری در این نظریه که با توجه به سطح آمادگی زیردستان به کار می‌رود عبارتند از: (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳، ۲۶۳-۲۵۶)

۱- سبک دستوری (استبدادی)^۳:

در این سبک، مدیر به شیوه استبدادی تصمیم‌گیری می‌کند، یعنی بدون اینکه در این کار از کسی کمک بگیرد، تصمیمات را خود به تنهایی اتخاذ می‌نماید و به پیروان می‌گوید که چطور، چه موقع و کجا کاری را انجام دهند. این سبک در شرایطی که زیردستان در سطح آمادگی R1 هستند، یعنی ناتوان و بی‌میل می‌باشند، اثربخش است.

۲- سبک مشاوره‌ای^۴:

در این سبک مدیر قبل از اتخاذ تصمیم، برخی اطلاعات را از زیردستان می‌گیرد و نهایتاً خود تصمیم‌گیرنده است. در این سبک رهبر علاوه بر اینکه فراهم آورنده رهنمود است بلکه روزه گفت و گو و توضیح را هم باز می‌گذارد. این سبک در شرایطی که زیردستان در سطح آمادگی R2، یعنی ناتوان ولی با میل هستند، اثربخش است.

۳- سبک مشارکتی^۵:

در این سبک مدیر زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد زیرا آنان توانایی آن را دارند که در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند. در اینجا رفتار مناسب مدیر، برقراری ارتباط دوطرفه و حمایت‌کننده زیاد و رهنمود کم می‌باشد. این سبک در شرایطی که زیردستان در سطح آمادگی R3، یعنی توانا اما بی‌میل می‌باشند، اثربخش است.

3. Telling

4. Consultative

5. Participative

1. Involvement Culture

2. Consistency Culture

۴- سبک تفویضی^۱:

پیرو دارای توانایی برای تکلیف هست ولی تمایل به استفاده از آن توانایی ندارد.
توانا اما نا امن
پیرو توانایی انجام تکلیف را دارد اما برای انجام دادن آن به تنهایی احساس بی اطمینانی و نگرانی می کند.

در این سبک مدیر بخشی از اختیارات خود را به زیردستان تفویض می کند و خود بر عملکرد آنها نظارت کلی دارد و در شرایطی که مدیران در سطح آمادگی R4، یعنی توانا و مایل هستند، اثربخش می باشد.

سطح آمادگی از نظر هرسی و بلانچارد

سطح آمادگی ترکیبات گوناگونی از توانایی و تمایلی است که افراد برای تکلیف خاص با خود همراه دارند. جدول شماره (۳) نشان دهنده این سطوح مختلف آمادگی است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳، ۱۷۹)

جدول شماره ۳: سطوح آمادگی زیردستان

حداقل	متوسط		حداکثر
R1	R2	R3	R4
ناتوان و بی میل	ناتوان ولی مایل	توانا ولی بی میل	توانا و مایل

• آمادگی سطح یک R1

ناتوان و بی میل
پیرو ناتوان است و تعهد و انگیزش ندارد
ناتوان و ناامن

پیرو ناتوان است و اطمینان ندارد

• آمادگی سطح دو R2

ناتوان ولی مایل
پیرو ناتوانایی ندارد اما کوشش می کند و دارای انگیزش است.

ناتوان اما مطمئن

پیرو توانایی ندارد اما تا زمانی که رهبر کنار او است یا هدایتش می کند، مطمئن است.

• آمادگی سطح سه R3

توانا ولی بی میل

• آمادگی سطح چهار R4

توانا و مایل

پیرو توانایی انجام کار را دارد و شخصی است متعهد.

توانا و مطمئن

پیرو توانایی انجام کار را دارد و در مورد انجام آن مطمئن است.

با توجه به سطوح مختلف آمادگی، شناخت توانایی و تمایل زیردستان از طرف مدیر سازمان، کلید تصمیم گیری موفق می باشد.

البته مساله ای که باید به آن توجه داشت این است که توانایی شخص از یک لحظه به لحظه دیگر تغییر عمده ای نمی کند. هر وقت که به سراغ فرد بروید توانایی اش در حد معین است اما تمایل (شایستگی و انگیزش) با توانایی فرق دارد. امکان دارد انگیزش شخص از یک لحظه به لحظه دیگر تغییر کند. (همان، ۴۱۸)

حال با توجه به سطوح مختلف توانایی و تمایلات زیردستان، مدیر سازمان از سبک های مختلف تصمیم گیری استفاده می کند:

• اگر کارمندی در خصوص عملکرد در زمینه خاصی بی تجربه و نامطمئن باشد مناسب آن است که مدیر از سبک استبدادی استفاده کند و اگر چنین باشد مدیر و کارمند باید برنامه هایی برای گردهم آیی مکرر با یکدیگر بگذارند به طوری که مدیر بتواند دقیقاً با کارمند کار کند.
• اگر کارمند در زمینه خاصی مایل ولی بی تجربه باشد مدیر باید از سبک مشاوره ای استفاده کند. این کار، گردهمایی های برنامه ریزی شده برای کار با کارمند را طلب می کند ولی دقیقاً دفعات اش مانند سبک استبدادی مکرر نیست.

• اگر کارمند در زمینه خاص توانا ولی در کارکردن، کمی نامطمئن باشد، سبک مشارکتی شیوه ای مناسب است. این شیوه، گردهمایی های هنگام خوردن ناهار را

1. Delegating

روش تحقیق

با توجه به ماهیت تحقیق و نمونه آماری مورد نظر، روش تحقیق کاربردی و از نوع میدانی می‌باشد که با استفاده از کتب، مجلات و سایت‌های اطلاع‌رسانی و همچنین بهره‌گیری از نتایج تحقیقات مرتبط با موضوع به تدوین ادبیات موضوعی تحقیق پرداخته و با استفاده از پرسشنامه، داده‌ها و اطلاعات لازم از نمونه‌های آماری مورد نظر گردآوری شده است. بدین ترتیب بر مبنای ادبیات تحقیق ۳ پرسشنامه فرهنگ سازمانی، سبک تصمیم‌گیری و سطح آمادگی تهیه و تنظیم شد که پرسشنامه فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری بین مدیران و پرسشنامه سطح آمادگی بین کارکنان توزیع گردید.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارکنان ۴ شرکت فعال در زمینه لوازم خانگی بوده که اطلاعات آن در جدول زیر آمده است. لازم به ذکر است با توجه به حجم بالای کارکنان، کارمندان بالای دیپلم به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است.

جدول شماره ۵: اطلاعات جامعه آماری

نام شرکت	تعداد مدیران و روسا	تعداد کارکنان بالای دیپلم
ارج	۳۰	۲۹۳
ایران پویا	۲۲	۲۴۸
فیلمور	۲۲	۲۴۰
پارس	۲۶	۲۵۹
جمع	۱۰۰	۱۰۴۰

نمونه آماری

نمونه گروه کوچک تری از جامعه است که برای مشاهده و تجزیه و تحلیل انتخاب شده است. با مشاهده مشخصات نمونه‌ای که از یک جامعه انتخاب شده است می‌توان از مشخصات کل جامعه، استنتاج به عمل آورد. در پژوهش حاضر جامعه مدیران به عنوان نمونه در نظر گرفته شده

ضروری می‌داند که در این ملاقات‌ها مدیران از توفیقات کارکنان حمایت می‌کند.

• اگر کارمند در زمینه خاص توانایی و تمایل در عملکرد در سطح مطلوب را داشته باشد. نیازی به گردهمایی نیست. مگر آن که کارمند بخواهد در این صورت گاهگاه نحوه عملکرد بررسی می‌شود.

متغیرهای تحقیق

متغیرهای مستقل آن دسته از متغیرهایی هستند که محقق آنها را در عمل بر روی عوامل و متغیرهای دیگر بررسی می‌کند. به عبارت دیگر ممکن است محقق آنها را برای تعیین رابطه‌شان با متغیرهای دیگر دست‌کاری کند. متغیر وابسته آن متغیرهایی هستند که با تغییر متغیرهای مستقل تغییر می‌کنند و بالاخره متغیرهای تعدیل‌کننده آن متغیرهایی هستند که به صورت یک متغیر مستقل رابطه بین متغیرها را جرح و تعدیل می‌نمایند. (هومن، ۱۳۶۸، ۱۴۷)

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود متغیرهای سه‌گانه‌ی این پژوهش در جدول شماره (۴) به تصویر کشیده است:

جدول شماره ۴: متغیرهای پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	متغیر تعدیل‌کننده
فرضیه اصلی	فرهنگ سازمان	تصمیم‌گیری	سطح آمادگی کارکنان
فرضیه فرعی ۱	فرهنگ مبتنی بر تداوم روبه	سبک تصمیم‌گیری استبدادی	سطح آمادگی پائین
فرضیه فرعی ۲	فرهنگ ماموریتی	سبک تصمیم‌گیری مشاوره‌ای	سطح آمادگی متوسط به پائین
فرضیه فرعی ۳	فرهنگ مشارکتی	سبک تصمیم‌گیری مشارکتی	سطح آمادگی متوسط به بالا
فرضیه فرعی ۴	فرهنگ انعطاف‌پذیر	سبک تصمیم‌گیری تفویضی	سطح آمادگی به بالا

الف) در بعد فرهنگ سازمانی

است، بدین گونه که پرسشنامه فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری بین تمامی مدیران توزیع گردید که از تعداد ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۸۸ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

برای محاسبه حجم نمونه کارمندان از فرمول کوکران استفاده شده که در سطح اطمینان ۹۵٪ و با دقت ۱۰٪ حجم نمونه برابر ۸۸ کارمند محاسبه گردید. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بوده و این بدان معناست که هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن شانس مساوی دارند. حجم نمونه‌های اخذ شده از هر یک از شرکت‌ها به شرح ذیل است:

جدول شماره ۶: اطلاعات نمونه آماری

نام شرکت	پرسنل بالای دیپلم	نمونه اخذ شده
ارج	۲۹۳	۲۵
ایران پویا	۲۴۸	۲۱
فیلور	۲۴۰	۲۰
پارس	۲۵۹	۲۲
جمع	۱۰۴۰	۸۸

تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه

الف - توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با هر یک از مولفه‌های فرهنگ سازمانی (بعد کارآفرین، بعد ماموریتی، بعد مشارکتی، بعد بوروکراتیک) که در قالب جداول و نمودارها ارائه گردیده است.

ب- توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با هر یک از مولفه‌های سبک تصمیم‌گیری (بعد دستوری، بعد مشاوره‌ای، بعد مشارکتی، بعد تفویضی) که در قالب جداول و نمودارها ارائه گردیده است.

ج - توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با هر یک از مولفه‌های سطح آمادگی که در قالب جداول و نمودارها ارائه گردیده است.

در نهایت نیز با توجه به جداول و نمودارهای مقایسه‌ای، فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری غالب که بیشتر مورد توجه مدیران بوده مشخص گردیده است.

جدول شماره ۷: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی (بعد کارآفرینی)

گزینه‌ها		خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		جمع
سوالات		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد
۱- تا چه اندازه ساختار توان تطبیق با تحولات جدید را دارد؟		۱۵	۱۷/۱	۳۰	۳۴/۱	۳۸	۴۳/۱	۴	۴/۵	۱	۱/۲	۸۸
۳- تا چه اندازه عملکرد مدیران سازمان رضایت کارکنان را جلب می‌کند؟		۱۸	۲۰/۵	۲۷	۳۰/۶	۳۵	۳۹/۸	۷	۷/۹	۱	۱/۲	۸۸
۵- تا چه اندازه کارکنان سازمان در انجام امور کارهای اداری خلاقیت و ابتکار از خود نشان می‌دهند؟		۱۹	۲۱/۶	۳۴	۳۸/۶	۲۹	۳۲/۹	۵	۵/۷	۱	۱/۲	۸۸
۷- تا چه اندازه کارکنان سازمان در انجام وظایف اداری برای ریسک کردن آمادگی دارند؟		۲۳	۲۶/۱	۳۷	۴۲/۱	۲۴	۲۷/۲	۳	۳/۴	۱	۱/۲	۸۸
۹- تا چه اندازه کارکنان سازمان در انجام فعالیت‌های خود از آزادی عمل برخوردار می‌باشند؟		۱۷	۱۹/۳	۳۰	۳۴/۱	۳۲	۳۶/۳	۸	۹/۱	۱	۱/۲	۸۸
۱۱- تا چه اندازه تغییر مطابق با مباحث روز در عمل کارکنان سازمان تشویق می‌شود؟		۱۴	۱۵/۹	۳۵	۳۹/۷	۳۰	۳۴/۱	۸	۹/۱	۱	۱/۲	۸۸
جمع فراوانی‌ها		۱۰۶		۱۹۲		۱۸۸		۳۵		۶		۵۲۸
جمع درصد فراوانی‌ها		۲۰/۱		۳۶/۵		۳۵/۶		۶/۶		۱/۲		۱۰۰

نتایج: با عنایت به ارقام مندرج در ترازهای جدول شماره (۷) نتایج زیر حاصل می‌گردد: از ۸۸ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی در بعد کارآفرینی، ۵۶/۶ درصد پایین‌تر از سطح متوسط، ۳۵/۶ درصد در سطح متوسط، ۷/۸ درصد بالاتر از سطح متوسط پاسخ دادند.

نتایج: با عنایت به ارقام مندرج در ترازهای جدول شماره (۷) نتایج زیر حاصل می‌گردد: از ۸۸ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی در بعد کارآفرینی، ۵۶/۶ درصد پایین‌تر از سطح متوسط، ۳۵/۶ درصد در سطح متوسط، ۷/۸ درصد بالاتر از سطح متوسط پاسخ دادند.

جدول شماره ۸: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی (بعد ماموریتی)

گزینه‌ها		خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		جمع
سوالات		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد
۲- تا چه اندازه کارکنان سازمان‌ها روش‌های گذشته را ترجیح می‌دهند؟		۴	۴/۵	۱۸	۲۰/۵	۲۵	۲۸/۴	۳۴	۳۸/۷	۷	۷/۹	۸۸
۴- تا چه اندازه جهت‌گیری آینده سازمان برای کارکنان روشن می‌باشد؟		۲۸	۳۱/۸	۳۵	۳۹/۸	۲۲	۲۵/۰	۲	۲/۲	۱	۱/۲	۸۸
۶- تا چه اندازه تشویق کارکنان سازمان در مقابل ارائه نتایج خاص عملکردی می‌باشد؟		۱۲	۱۳/۶	۲۷	۳۰/۷	۳۱	۳۵/۳	۱۳	۱۴/۸	۵	۵/۷	۸۸
۸- تا چه اندازه توییح کارکنان سازمان در مقابل ارائه نتایج خاص عملکردی می‌باشد؟		۱۱	۱۲/۵	۳۰	۳۴/۱	۳۸	۴۳/۱	۸	۹/۱	۱	۱/۲	۸۸
۱۰- تا چه اندازه خدمت به ارباب رجوع به عنوان مهم‌ترین هدف برای سازمان مطرح است؟		۱۰	۱۱/۴	۲۰	۲۲/۷	۳۰	۳۴/۱	۲۲	۲۵/۰	۶	۶/۸	۸۸
۱۲- تا چه اندازه عملکرد کارکنان سازمان معطوف به تحقق اهداف سازمانی است؟		۱۰	۱۱/۴	۲۰	۲۲/۷	۳۸	۴۳/۳	۱۸	۲۰/۵	۲	۲/۲	۸۸
۱۴- تا چه اندازه در راستای اهداف سازمانی از عملکرد کارکنان ارزیابی مناسبی به عمل می‌آید؟		۱۲	۱۳/۷	۳۵	۳۹/۸	۳۲	۳۶/۴	۷	۷/۹	۲	۲/۲	۸۸
جمع فراوانی‌ها		۸۷		۱۸۵		۲۱۶		۱۰۴		۲۴		۶۱۶
جمع درصد فراوانی‌ها		۱۴/۱		۳۰/۰		۳۵/۱		۱۶/۹		۳/۹		۱۰۰

بدین ترتیب نتیجه می‌شود ۴۴/۱ آزمودنی‌ها در حوزه فرهنگ سازمانی در بعد ماموریتی در سطح بسیار پایینی قرار دارد.

یعنی: اهداف و جهت‌گیری آینده سازمان برای کارکنان مشخص نیست و اهداف قابل اندازه‌گیری نمی‌باشد.

نتایج: با عنایت به ارقام مندرج در ترازهای جدول شماره (۸) نتایج زیر حاصل می‌گردد:

از ۸۸ آزمودنی در رابطه با فرهنگ سازمانی در بعد ماموریتی، ۴۴/۱ درصد پایین‌تر از سطح متوسط، ۳۵/۱ درصد در سطح متوسط، ۲۰/۸ درصد بالاتر از سطح متوسط پاسخ دادند.

جدول شماره ۹: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی (بعد مشارکتی)

سؤالات	گزینه‌ها		خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		جمع	
	فرآوانی	درصد	فرآوانی	درصد	فرآوانی	درصد	فرآوانی	درصد	فرآوانی	درصد	فرآوانی	درصد	درصد	درصد
۱۳- تا چه اندازه کارکنان سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند؟	۱۹	۲۱/۶	۳۶	۴۰/۹	۲۵	۲۸/۴	۷	۷/۹	۱	۱/۲	۸۸	۱۰۰		
۱۵- تا چه اندازه کارکنان سازمان به ارزش‌های سازمانی متعهد می‌باشند؟	۵	۵/۷	۱۶	۱۸/۲	۴۲	۴۷/۷	۲۲	۲۵/۰	۳	۳/۴	۸۸	۱۰۰		
۱۷- تا چه اندازه در این سازمان نسبت به تامین نیازهای کارکنان توجه می‌شود؟	۳۳	۳۷/۵	۳۷	۴۲/۰	۱۵	۱۷/۰	۲	۲/۳	۱	۱/۲	۸۸	۱۰۰		
۱۹- تا چه اندازه کارکنان خود را در قبال موفقیت یا شکست سازمان مسئول می‌دانند؟	۱۱	۱۲/۵	۲۶	۲۹/۵	۲۹	۳۳/۰	۲۰	۲۲/۸	۲	۲/۲	۸۸	۱۰۰		
۲۱- تا چه اندازه کارکنان برای بهبود عملکرد خود تلاش می‌کنند؟	۴	۴/۵	۱۶	۱۸/۲	۳۵	۳۹/۸	۲۵	۲۸/۴	۸	۹/۱	۸۸	۱۰۰		
۲۳- تا چه اندازه ساختار سازمانی متناسب با تغییرات محیطی روز می‌باشد؟	۱۶	۱۸/۲	۴۰	۴۵/۴	۲۴	۲۷/۳	۷	۷/۹	۱	۱/۲	۸۸	۱۰۰		
جمع فراوانی‌ها		۸۸	۱۷۱	۱۷۰	۸۲	۱۶	۵۲۸							
جمع درصد فراوانی‌ها		۱۶/۷	۳۲/۴	۳۲/۲	۱۵/۷	۳/۰	۱۰۰							

بدین ترتیب نتیجه می‌شود نیمی از آزمودنی‌ها در حوزه فرهنگ سازمانی در بعد مشارکتی در سطح پایینی قرار دارد.

یعنی: مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان و توجه به نیاز کارکنان در سطح پایین است و تلاش اعضا در جهت بهبود عملکرد نیز در سطح پایینی است.

نتایج: با عنایت به ارقام مندرج در ترازهای جدول شماره (۹) نتایج زیر حاصل می‌گردد:

از ۸۸ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی در بعد مشارکتی، ۴۹/۱ درصد پایین‌تر از سطح متوسط، ۳۲/۲ درصد در سطح متوسط، ۱۸/۷ درصد بالاتر از سطح متوسط قرار دارد.

جدول شماره ۱۰: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی (بعد بوروکراتیک)

جمع		خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم		خیلی کم		گزینه‌ها سوالات
		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		
۱۰۰	۸۸	۱۸/۲	۱۶	۴۶/۶	۴۱	۲۱/۶	۱۹	۹/۱	۸	۴/۵	۴	۱۶- تا چه اندازه کارکنان سازمان مجبور به پیروی از قوانین و مقررات خشک هستند؟
۱۰۰	۸۸	۲/۲	۲	۱۸/۲	۱۶	۴۴/۳	۳۹	۲۳/۹	۲۱	۱۱/۴	۱۰	۱۸- تا چه اندازه وظایف شغلی مدون برای هر یک از مشاغل سازمان تدوین شده است؟
۱۰۰	۸۸	۹/۱	۸	۲۸/۴	۲۵	۳۴/۱	۳۰	۱۹/۳	۱۷	۹/۱	۸	۲۰- تا چه اندازه تشویق کارکنان بر اساس پیروی از دستورات مسئولین می باشد؟
۱۰۰	۸۸	۵/۷	۵	۲۵/۰	۲۲	۳۴/۱	۳۰	۲۶/۱	۲۳	۹/۱	۸	۲۲- تا چه اندازه توبیخ کارکنان بر اساس عدم پیروی از دستورات مسئولین می باشد؟
۱۰۰	۸۸	۱۴/۸	۱۳	۴۲/۰	۳۷	۲۸/۴	۲۵	۱۱/۴	۱۰	۳/۴	۳	۲۴- تا چه اندازه کارکنان مجبور به رعایت سلسله مراتب در انجام کارها هستند؟
۱۰۰	۸۸	۱۱/۴	۱۰	۳۶/۴	۳۲	۳۱/۸	۲۸	۱۵/۹	۱۴	۴/۵	۴	۲۵- تا چه اندازه عملکرد کارکنان یکنواخت و به دور از تغییر و تحول است؟
۱۰۰	۸۸	۱۴/۸	۱۳	۳۹/۸	۳۵	۳۰/۷	۲۷	۱۲/۵	۱۱	۲/۲	۲	۲۶- تا چه اندازه فعالیت‌های کارکنان باید بر اساس رویه‌ها و الگوهای معین از قبل مشخص شده صورت گیرد؟
۶۱۶		۶۷		۲۰۸		۱۹۸		۱۰۴		۳۹		جمع فراوانی‌ها
۱۰۰		۱۰/۹		۳۳/۸		۳۲/۱		۱۶/۹		۶/۳		جمع درصد فراوانی‌ها

بدین ترتیب نتیجه می‌شود ۴۴/۷٪ آزمودنی‌ها در حوزه فرهنگ سازمانی در بعد بوروکراتیک در سطح بسیار بالایی قرار دارد. یعنی: کارکنان در اجرای شغل از دستورات مسئولین و از قوانین و مقررات خشک ثابت در سطح بالا و زیادی اطاعت می‌کنند و از طریق کانال رسمی با هم ارتباط دارند و عملکرد یکنواخت دارند.

نتایج: با عنایت به ارقام مندرج در ترازهای جدول شماره (۱۰) نتایج زیر حاصل می‌گردد:
از ۸۸ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی در بعد بوروکراتیک، ۲۳/۲ درصد پایین‌تر از سطح متوسط، ۳۲/۱ درصد در سطح متوسط، ۴۴/۷ درصد بالاتر از سطح متوسط قرار دارد.

جدول شماره ۱۱: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با فرهنگ سازمانی در ابعاد (کارآفرینی، ماموریتی، مشارکتی و بوروکراتیک)

جمع		خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم		خیلی کم		گزینه‌ها سوالات
		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		
۱۰۰	۵۲۸	۱/۲	۶	۶/۶	۳۵	۳۵/۶	۱۸۸	۳۶/۵	۱۹۳	۲۰/۱	۱۰۶	کارآفرینی
۱۰۰	۶۱۶	۳/۹	۲۴	۱۶/۹	۱۰۴	۳۵/۱	۲۱۶	۳۰/۰	۱۸۵	۱۴/۱	۸۷	ماموریتی
۱۰۰	۵۲۸	۳/۰	۱۶	۱۵/۷	۸۳	۳۲/۲	۱۷۰	۳۲/۴	۱۷۱	۱۶/۷	۸۸	مشارکتی
۱۰۰	۶۱۶	۱۰/۹	۶۷	۳۳/۸	۲۰۸	۳۲/۱	۱۹۸	۱۶/۹	۱۰۴	۶/۳	۳۹	بوروکراتیک

بالاترین سطح و فرهنگ کارآفرین با عدد ۵۶/۶ درصد در سطح پائین تر از سطح متوسط، پائین ترین سطح را به خود اختصاص داده است.

(ب) در بعد تصمیم‌گیری

نتایج: با عنایت به ارقام مندرج در ترازهای جدول شماره (۱۱) نتایج زیر حاصل می‌گردد:

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، در مقایسه میان چهار مولفه فرهنگ سازمانی، مولفه فرهنگ بوروکراتیک با ۴۴/۷ درصد بالاتر از سطح متوسط در

جدول شماره ۱۲: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک تصمیم‌گیری

جمع		سبک تفویضی		سبک مشارکتی		سبک مشاوره‌ای		سبک دستوری		گزینه‌ها
درصد		درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		سوالات
۱۰۰	۸۸	۱۲/۵	۱۱	۲۷/۳	۲۴	۳۸/۶	۳۴	۲۱/۶	۱۹	۱- در سازمان شما به هنگام تصمیم‌گیری در مورد یک مشکل چه کسی اطلاعات را بررسی می‌کند؟
۱۰۰	۸۸	۲۲/۷	۲۰	۹/۱	۸	۲۷/۳	۲۴	۴۰/۹	۳۶	۲- در سازمان شما، عموماً مشکلی که باید درباره آن تصمیم‌گیری شود توسط چه کسی تشریح و تعریف می‌شود؟
۱۰۰	۸۸	۱۷/۱	۱۵	۱۱/۴	۱۰	۲۹/۵	۲۶	۴۲/۰	۳۷	۳- در سازمان شما، چه کسی نتایج تصمیم‌گیری را مشخص می‌سازد؟ و وضعیت مطلوب را ترسیم می‌کند؟
۱۰۰	۸۸	۱۵/۹	۱۴	۲۰/۵	۱۸	۲۵/۰	۲۲	۳۸/۶	۳۴	۴- وقتی سازمان با مسأله‌ای روبه‌رو می‌شود به منظور یافتن راه حل‌های مناسب چگونه عمل می‌کند؟
۱۰۰	۸۸	۱۹/۳	۱۷	۲۲/۷	۲۰	۲۶/۲	۲۳	۳۱/۸	۲۸	۵- در سازمان شما، پس از ارائه راه حل‌ها، چه سطحی از سازمان راه حل‌های پیشنهادی را ارزیابی می‌کند؟
۱۰۰	۸۸	۱۸/۲	۱۶	۱۳/۶	۱۲	۳۲/۰	۲۹	۳۵/۲	۳۱	۶- چه سطحی از سازمان شما مسئولیت انتخاب بهترین راه حل نهایی را دارد؟
۱۰۰	۸۸	۲۰/۵	۱۸	۳۴/۱	۳۰	۱۷/۰	۱۵	۲۸/۴	۲۵	۷- در سازمان شما عموماً تصمیمات اتخاذ شده چگونه ابلاغ و اجرا می‌شود؟
		۱۱۱		۱۲۲		۱۷۳		۲۱۰		جمع فراوانی‌ها
		۱۸/۰		۱۹/۸		۲۸/۱		۳۴/۱		جمع درصد فراوانی‌ها

سبک تصمیم‌گیری مورد استفاده در جامعه آماری مذکور بوده است و این بدان معناست که مدیران بیشتر ترجیح می‌دهند که از سبک دستوری در تصمیم‌گیری‌های خود استفاده کنند.

نتایج: با عنایت به ارقام مندرج در جدول شماره (۱۲) نتایج زیر حاصل می‌گردد:

از میان ۴ مولفه سبک تصمیم‌گیری مولفه سبک دستوری با ۳۴/۱٪ بالاترین و مولفه سبک تفویضی با ۱۸٪ کم‌ترین

ج) در بعد سطح آمادگی :

جدول شماره ۱۳: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سطح آمادگی

جمع		همیشه		اغلب		گاهی		بندرت		هرگز		گزینه‌ها
درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		
۱۰۰	۸۸	—	—	۶۱/۳	۵۴	۳۶/۴	۳۲	۲/۳	۲	—	—	۱- کارکنان از پذیرش وظایف و مسئولیت‌های جدید استقبال می‌کنند
۱۰۰	۸۸	۵/۷	۵	۶۰/۲	۵۳	۳۴/۱	۳۰	—	—	—	—	۲- کارکنان خود را متعهد می‌دانند که کارها دقیق و به موقع انجام شوند
۱۰۰	۸۸	—	—	—	—	۶۰/۲	۵۳	۳۹/۸	۳۵	—	—	۳- کارکنان معمولاً کارها را ناتمام رها می‌کنند
۱۰۰	۸۸	۳/۴	۳	۶۱/۴	۵۴	۳۱/۸	۲۸	۲/۴	۳	—	—	۴- کارکنان با اطمینان به تصمیمات خود، در مواجهه با مشکلات ثابت قدم هستند
۱۰۰	۸۸	—	—	۵۶/۸	۵۰	۴۳/۲	۳۸	—	—	—	—	۵- کارکنان برای موفقیت سازمان تلاش زیادی از خود نشان می‌دهند
۱۰۰	۸۸	—	—	۵۶/۸	۵۰	۴۳/۲	۳۸	—	—	—	—	۶- کارکنان سازمان، توانایی لازم را برای انجام کارها دارند
۱۰۰	۸۸	۳/۴	۳	۲۳/۹	۲۱	۶۲/۵	۵۵	۱۰/۲	۹	—	—	۷- کارکنان در سازمان با همکاران خود رقابت زیادی دارند
۱۰۰	۸۸	۲/۲	۲	۵۵/۷	۴۹	۴۲/۱	۳۷	—	—	—	—	۸- کارکنان تلاش زیادی برای ارتقا و کسب شغل بهتر می‌کنند
۱۰۰	۸۸	—	—	۳۷/۵	۳۳	۵۵/۷	۴۹	۶/۸	۶	—	—	۹- کارکنان اندیشه‌های خلاق خود را برای اعتلای سازمان بکار می‌گیرند
۱۰۰	۸۸	—	—	۶۰/۲	۵۳	۳۹/۸	۳۵	—	—	—	—	۱۰- کارکنان سازمان، تمایل لازم برای انجام کارها دارند
۱۰۰	۸۸	—	—	۳۱/۸	۲۸	۵۴/۵	۴۸	۱۳/۷	۱۲	—	—	۱۱- کارکنان برای همسو کردن اهداف خود با سازمان تلاش می‌کنند.
۱۰۰	۸۸	—	—	۲/۲	۲	۵۵/۷	۴۹	۴۳/۱	۳۷	—	—	۱۲- کارکنان در صورت تعارض منافع خود با سازمان، منافع سازمان را ترجیح می‌دهند
۱۰۵۶		۱۳		۴۴۷		۴۹۲		۱۰۴		—		جمع فراوانی
۱۰۰		۱/۲		۴۲/۳		۴۶/۴		۹/۹		—		جمع درصد

تجزیه و تحلیل فرضیات

آزمون فرضیه اول :

بین فرهنگ سازمانی مبتنی بر تداوم رویه (بوروکراتیک) و سطح آمادگی پائین کارکنان با سبک تصمیم‌گیری دستوری (استبدادی) مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج : با عنایت به ارقام مندرج در جدول شماره (۱۳)

نتایج زیر حاصل می‌گردد :

سطح آمادگی کارکنان در جامعه مورد نظر در ۴۶/۶٪ در سطح گاهی ، ۴۲/۳٪ در سطح اغلب ، ۹/۹٪ در سطح بندرت ، ۱/۲٪ در سطح همیشه ، و صفر درصد هرگز بوده است و این بدان معناست که تقریباً نیمی از سطح آمادگی در حد متوسط (گاهی) قرار دارد.

جدول شماره ۱۴: ضریب همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اول

فرهنگ تداوم رویه X1	سطح آمادگی X2		
۰/۷۸۵	۰/۶۱۶	ضریب همبستگی پیرسون	سبک دستوری
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۸۸	۸۸	حجم نمونه	

یک دلیل آن می تواند روتین بودن کارها باشد که مدیریت تمایل ندارد توانایی و خلاقیت کارکنان افزایش یابد و دلیل دیگر نیز می تواند ترس و هراس مدیریت در از دست دادن قدرت تصمیم گیری باشد که با وجود افزایش توانایی و تمایل کارکنان کماکان ترجیح می دهد از سبک دستوری استفاده کند.

آزمون فرضیه دوم:

بین فرهنگ سازمانی ماموریتی و سطح آمادگی متوسط به پائین کارکنان با سبک تصمیم گیری مشاوره ای مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره ۱۵: ضریب همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه دوم

فرهنگ ماموریتی X1	سطح آمادگی X2		
۰/۱۰۱	-۰/۷۶۱	ضریب همبستگی پیرسون	سبک ماموریتی
۰/۱۲۳	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۸۸	۸۸	حجم نمونه	

با در نظر گرفتن سطح معنی داری در جدول فوق، سطح آمادگی کارکنان با سبک تصمیم گیری مشاوره ای رابطه معنی دار و معکوسی دارد ولی فرهنگ سازمانی ماموریتی با سبک تصمیم گیری مشاوره ای رابطه ای ندارد.

نتیجه گیری از فرضیه دوم

فرضیه دوم تحقیق رابطه میان فرهنگ سازمانی ماموریتی و سطح آمادگی متوسط رو به پائین کارکنان را با سبک مشاوره ای مورد بررسی قرار می دهد. فرهنگ ماموریتی با تغییرات شتابنده رودرو نیست و انتظار این فرهنگ از افراد سازمان، شناخت هدف و ماموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقش های شغلی و وظایف جاری است. در چنین فرهنگی بهتر است مدیر درون داده های زیردستان را برای تصمیم گیری به دست آورده و پس از شنیدن نظرات زیردستان تصمیم گیری نماید.

در این تحقیق انتظار می رفت که فرهنگ ماموریتی و سطح آمادگی متوسط رو به پائین کارکنان رابطه معنی داری با سبک مشاوره ای داشته باشد. با استفاده از

با در نظر گرفتن سطح معنی داری در جدول فوق، سطح آمادگی کارکنان و فرهنگ تداوم رویه با سبک تصمیم گیری دستوری رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

نتیجه گیری از فرضیه اول

فرضیه اول تحقیق رابطه میان فرهنگ سازمانی بوروکراتیک (مبتنی بر تداوم رویه) و سطح آمادگی کارکنان را با سبک تصمیم گیری دستوری (استبدادی) مورد بررسی قرار می دهد.

همان طوری که مطرح شد در سبک دستوری رفتار مدیر یک رفتار هدایت بخش است و مدیر خود تمام تصمیمات را اتخاذ می کند و فرهنگ بوروکراتیک فرهنگی است که روی ثبات محیط تاکید می کند. در این فرهنگ زیردستان اطلاعات چندانی درباره مسائل سازمان ندارند. در این تحقیق انتظار بود که فرهنگ بوروکراتیک و سطح آمادگی پائین کارکنان رابطه معنی داری با سبک تصمیم گیری دستوری داشته باشد. با استفاده از داده های گردآوری شده از طریق پرسشنامه و تجزیه و تحلیل رگرسیون براساس آنها، این نتیجه حاصل شد که بین فرهنگ سازمانی بوروکراتیک با سبک دستوری رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد و این بدان معناست که با گسترش فرهنگ بوروکراتیک یا تداوم رویه که تاکید بر روی ثبات محیط و روتین بودن کارهاست، مدیریت ترجیح می دهد از سبک دستوری استفاده کند. زیرا در این فرهنگ تنها منبع اطلاعات مدیریت می باشد و زیردستان اطلاع چندانی درباره مسائل سازمان ندارند.

رابطه سطح آمادگی کارکنان با سبک دستوری نیز رابطه مستقیم و معنی داری است و این بدان معناست که هر چه سطح آمادگی کارکنان بالا رود مدیریت ترجیح می دهد از سبک دستوری استفاده کند که ظاهراً منطقی نمی باشد.

در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآمده و اکثر تصمیمات را به صورت مشارکتی اتخاذ می‌کند. در سبک تصمیم‌گیری مشارکتی نیز مدیریت ترجیح می‌دهد تصمیم نهایی به صورت مشارکتی اخذ گردد. در این تحقیق انتظار می‌رفت رابطه معنی‌داری بین فرهنگ مشارکتی و سطح آمادگی متوسط به بالای کارکنان با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران دیده می‌شود. با توجه به نتایج حاصله مشخص شد که بین فرهنگ سازمانی مشارکتی و سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد و این بدان معناست که با افزایش جو مشارکتی در سازمان مدیریت ترجیح می‌دهد از سبک تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده کند.

اما رابطه میان سطح آمادگی کارکنان و سبک تصمیم‌گیری مشارکتی پیدا نشده یعنی مدیریت در انتخاب سبک مشارکتی، توجه چندانی به میزان سطح آمادگی کارکنان نداشته است و علت انتخاب سبک مشارکتی فقط فرهنگ مشارکتی حاکم بر سازمان بوده است.

آزمون فرضیه چهارم:

بین فرهنگ سازمانی ماموریتی و سطح آمادگی متوسط به پائین کارکنان با سبک تصمیم‌گیری مشاوره‌ای مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول شماره ۱۷: ضریب همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه چهارم

فرهنگ آفرین X ₁	سطح آمادگی X ₂		
۰/۶۰۳	-۰/۵۹۹	ضریب همبستگی پیرسون	سبک تفویضی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	سطح معنی‌داری	
۸۸	۸۸	حجم نمونه	

با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری در جدول فوق، سطح آمادگی کارکنان با سبک تفویضی رابطه معنی‌دار و معکوس دارد. همچنین فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر با سبک تصمیم‌گیری تفویضی رابطه معنی‌دار و مستقیمی دارد.

داده‌های گردآوری شده و براساس تجزیه و تحلیل رگرسیون این نتیجه حاصل شد که بین فرهنگ سازمانی ماموریتی و سبک تصمیم‌گیری مشاوره‌ای رابطه‌ای وجود ندارد و این بدان معناست که حاکم شدن فرهنگ ماموریتی در سازمان تاثیری بر روی انتخاب سبک مشاوره‌ای از سوی مدیریت نداشته است. رابطه سطح آمادگی کارکنان با سبک مشاوره‌ای رابطه‌ی معکوس و معنی‌داری است و این بدان معناست که با کاهش توانمندی و تمایل کارکنان در این فرهنگ، مدیریت بیشتر با آنان مشورت می‌کند تا توانایی و تمایل کارکنان را افزایش دهد هرچند ممکن است نظرات آنان را به کار نیز نیندد.

آزمون فرضیه سوم:

بین فرهنگ سازمانی ماموریتی و سطح آمادگی متوسط به پائین کارکنان با سبک تصمیم‌گیری مشاوره‌ای مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول شماره ۱۶: ضریب همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه سوم

فرهنگ مشارکتی X ₁	سطح آمادگی X ₂		
۰/۶۵۶	-۰/۰۹۹	ضریب همبستگی پیرسون	سبک مشارکتی
۰/۰۰۰	۰/۲۳۴	سطح معنی‌داری	
۸۸	۸۸	حجم نمونه	

با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری در جدول فوق، سطح آمادگی کارکنان با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه‌ای ندارد اما فرهنگ سازمانی مشارکتی با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه معنی‌دار و مستقیمی دارد.

نتیجه‌گیری از فرضیه سوم

سومین فرضیه رابطه میان فرهنگ سازمانی مشارکتی و سطح آمادگی متوسط به بالا کارکنان را با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی مورد بررسی قرار می‌دهد. تاکید فرهنگ مشارکتی بر دخالت دادن کارکنان در کارها با توجه به انتظارهای در حال تغییر و شتابنده محیط بیرون سازمان است. سازمانی که دارای این فرهنگ است

نتیجه گیری از فرضیه چهارم

چهارمین فرضیه رابطه میان فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر (کارآفرین) و سطح آمادگی بالا کارکنان را با سبک تصمیم گیری تفویضی مورد بررسی قرار می دهد. در فرهنگ انعطاف پذیری باورها و هنجارهای رفتاری که سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی می کند، تشویق می شود. این فرهنگ به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده می دهد و ساختار سازمان هایی که این فرهنگ بر آنها حاکم است بسیار سریع تعدیل می شود و کارکنان در این فرهنگ با مدیر سازمان در تحقق اهداف متحد و هماهنگ هستند و باعث تحولی در نگرش فردی نسبت به کار تیمی می شود. در اینجا مدیران به تیم سازی و ایجاد فضای مناسب برای طراحی مسائل می پردازد و بیشتر ترجیح می دهند از سبک تصمیم گیری تفویضی استفاده کنند.

باتوجه به مطالب مطرح شده انتظار می رفت رابطه معنی داری بین فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرین و سطح آمادگی بالای کارکنان با سبک تصمیم گیری تفویضی وجود داشته باشد. با توجه به اطلاعات جمع آوری شده و همچنین تجزیه و تحلیل رگرسیون براساس داده ها، این نتیجه حاصل شد که بین فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر و سبک تفویضی رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد یعنی با افزایش روحیه انعطاف پذیری و کارآفرینی در سازمان، مدیریت ترجیح می دهد از سبک تصمیم گیری تفویضی استفاده کند تا کیفیت و سرعت تصمیم گیری را سریع تر و خلاقانه تر نماید و بدین گونه امکان مقابله با محیط متغیر و شتابنده بیرونی فراهم گردد و همچنین خود بتواند زمان بیشتری را صرف دیگر فعالیت های مدیریت کند.

رابطه میان سطح آمادگی کارکنان با سبک تفویضی رابطه معکوس و معنی دار است که نمایانگر این مطلب است که با پائین آمدن سطح آمادگی کارکنان در چنین فرهنگی مدیریت سعی دارد با تفویض بیشتر امور به کارکنان، توانایی و تمایل آنان را افزایش دهد.

آزمون فرضیه اصلی:

بین فرهنگ سازمانی ماموریتی و سطح آمادگی متوسط به پائین کارکنان با سبک تصمیم گیری مشاوره ای مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره ۱۸: ضریب همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اصلی

فرهنگ تداوم رویه X_1	سطح آمادگی X_2		
۰/۷۸۵	-۰/۴۶۵	ضریب همبستگی پیرسون	سبک تصمیم گیری
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۸۸	۸۸	حجم نمونه	

با در نظر گرفتن سطح معنی داری در جدول فوق، سطح آمادگی کارکنان با سبک تصمیم گیری مدیران رابطه معنی دار و معکوس دارد. همچنین فرهنگ سازمانی با سبک تصمیم گیری مدیران رابطه معنی دار و مستقیم دارد.

نتیجه گیری از فرضیه اصلی

براساس فرضیه اصلی میان فرهنگ سازمانی و سطح آمادگی کارکنان با سبک تصمیم گیری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد. فرهنگ سازمانی براساس دسته بندی دنیسون بسته به میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی و همچنین ثبات و یا متغیر بودن محیط از بوروکراتیک به سمت کارآفرینی سوق می یابد که ضمن خارج شدن سازمان از حالت بسته به حالت باز، مشارکت بیشتر کارکنان در امور سازمان را می طلبد.

از طرفی سطح آمادگی زیردستان نیز در یک طیف از پائین ترین مرحله (ناتوان وبی میل) به سمت بالاترین مرحله (توانا و مایل) سوق می یابد که براین اساس مدیریت می تواند سبک تصمیم گیری خود را از دستوری تا تفویضی تغییر دهد.

انتظار می رفت بین فرهنگ سازمانی و سطح آمادگی کارکنان با سبک تصمیم گیری مدیران رابطه معنی داری وجود داشته باشد. با توجه به اطلاعات گردآوری شده و تجزیه و تحلیل رگرسیون براساس آنها این نتیجه حاصل شد که بین فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم گیری مدیران رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. به عبارت

فرهنگ مشارکتی و ماموریتی با سطح آمادگی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و براساس داده‌های گردآوری شده و تجزیه و تحلیل رگرسیون مشخص شد که بین فرهنگ سازمانی مشارکتی و سطح آمادگی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش جو مشارکت و تقویت فرهنگ مشارکتی در سازمان‌ها، سطح آمادگی کارکنان بالا می‌رود.

در حالی که بین فرهنگ سازمان ماموریتی و سطح آمادگی کارکنان رابطه معکوس و معنی‌داری وجود دارد و این بدان مفهوم است که با حاکم شدن فرهنگ ماموریتی در سازمان‌ها نه تنها سطح آمادگی بهبود نمی‌یابد بلکه افت هم خواهد کرد که شاید دلیل آن اینچنین باشد که کارکنان نقشی در تعیین اهداف سازمان در این فرهنگ ندارند و اهداف توسط مدیران مشخص شده و در معرض دید کارکنان قرار گیرد تا ضمن آگاهی از آنها خود را با این اهداف منطبق نمایند و این موضوع باعث کاهش سطح آمادگی آنان می‌گردد.

نتیجه‌گیری

در یک نتیجه‌گیری کلی باید گفت که شرایط فرهنگی حاکم بر جامعه آماری مورد تحقیق تاثیر عمیقی بر یافته‌های این تحقیق گذاشته باشد. به نظر می‌رسد مدیریت در انتخاب سبک تصمیم‌گیری خود از فرهنگ حاکم بر سازمان الهام می‌گیرد و سعی می‌کند سبک تصمیم‌گیری خود را مطابق با آن فرهنگ، انتخاب نماید اما به دلیل بسته بودن محیط، روتین بودن فعالیت‌ها، عدم همدلی، عدم تغییر و تحول در سازمان، مدیران خیلی از سبک‌های مشارکتی استقبال نکرده و بیشتر تمایل دارند از سبک‌های دستوری استفاده کنند. همچنین عدم توجه به سطح آمادگی کارکنان در انتخاب سبک تصمیم‌گیری ناشی از ترس و هراس مدیران در از دست دادن قدرت امکان بروز اشتباهات، لوث شدن مسئولیت، ناتوانی در هماهنگی با دیگران و ... است که باعث می‌گردد فقط در شرایطی که نیاز مبرم به افزایش توانایی و تمایل کارکنان است از سبک‌های مشارکتی و تفویضی استفاده کننده تا به نوعی مانع از ناتوانی و بی‌انگیزگی پرسنل گردند.

دیگر هرچه فرهنگ سازمانی از بوروکراتیک به سمت انعطاف پذیر یا کارآفرین سوق می‌کند، مدیران ترجیح می‌دهند سبک تصمیم‌گیری خود را از حال دستوری به مشارکتی یا تفویضی تغییر دهند.

اما رابطه میان سطح آمادگی و سبک تصمیم‌گیری، معکوس و معنی‌دار می‌باشد به این مفهوم که مدیران در انتخاب سبک تصمیم‌گیری خود توجه چندانی به سطح آمادگی کارکنان ندارند و وقتی این سطح نزول پیدا می‌کند مدیریت برای ترغیب کارکنان خود از سبک‌های غیر دستوری استفاده می‌کند تا نظرات آنان را جلب نماید و اگر سطح آمادگی کارکنان بالا رود مدیریت به علت هراس در از دست دادن قوت و لوث شدن مسئولیت، روبه سبک‌های استبدادی می‌آورد.

آزمون فرضیه جانبی:

باتوجه به اهمیت سطح آمادگی کارکنان، ارتباط بین آمادگی کارکنان و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت.

بین فرهنگ سازمانی ماموریتی و سطح آمادگی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول شماره ۱۹: ضریب همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اصلی

فرهنگ تداوم	سطح آمادگی		
رویه X_1	X_2		
۰/۲۱۹	-۰/۴۹۷	ضریب همبستگی پیرسون	سطح آمادگی
۰/۰۴۱	۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	
۸۸	۸۸	حجم نمونه	

با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری در جدول فوق، رابطه معنی‌دار و معکوس بین فرهنگ ماموریتی و سطح آمادگی کارکنان وجود دارد. همچنین رابطه فرهنگ مشارکتی با سطح آمادگی کارکنان مستقیم و معنی‌دار می‌باشد.

نتیجه‌گیری از فرضیه جانبی

براساس این فرضیه بین فرهنگ سازمانی ماموریتی و مشارکتی با سطح آمادگی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد. با توجه به اهمیت سطح آمادگی، ارتباط میان دو

منابع و مأخذ:

۱. دفت ، ریچارد ال ، « تئوری و طراحی سازمان » ، ترجمه پارسائیان و اعرابی ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ، تهران ، ۱۳۷۸
۲. رضائیان ، علی ، « اصول مدیریت » ، انتشارات وزارت امور خارجه ، تهران ، ۱۳۸۰
۳. قلی پور ، آرین ، « جامعه شناسی سازمان ها » ، انتشارات وزارت امور خارجه ، تهران ، ۱۳۸۰
۴. هرسی پاول ، کنت بلانچارد ، « مدیریت رفتار سازمانی » ، ترجمه قاسم کبیری ، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی ، تهران ، ۱۳۷۳
۵. هومن ، حیدرعلی ، « پایه های پژوهش در علوم رفتاری » ، نشر سلسله ، تهران ، ۱۳۶۸

6. Gordon , George G , " industry Determants of organizational culture " , V01 ,06,no,2,1991
7. Hellirigeldon & Slocum John W ,, "Mangment" , ohio , south – Western , college publishing , 1996
8. Morris Richard M , " Effective organizational culture is key to a company long term success " , Industrial Management , March /April , 1992
9. William Allen & Dobson paul , " the hand book of Human resource Management " , Brain towers publshing , 1996 , P11

Archive of SID