

رفتارشناسی از مدیران برجسته در دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه الگوی بومی

دکتر محمد سعید تسلیمی^۱ - زین العابدین رحمانی^۲

چکیده مقاله

این تحقیق به بررسی ویژگی‌های رفتاری مدیران برجسته در جامعه پرداخته و بر پایه آن به ارائه الگوی بومی مدیریت مؤثر مبادرت نموده است. همچنین این تحقیق شیوه‌های مدیریت بومی موفق، تربیت انسان‌های مدبّر، انتخاب و انتصاب صحیح مدیران و در نتیجه پیشرفت و بهبود مدیریت کشور را مستلزم تعمیم و ترویج الگوی معرفی شده می‌داند. بر این اساس سعی شده تا رابطه‌ای که بین رفتار و موفقیت و اثربخشی مدیران وجود دارد مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. بدین منظور از طریق نتایج ارزشیابی و مصاحبه مقدماتی با کارکنان و مدیران به طور عام و افراد کلیدی درون سازمان و برون سازمان که شناخت نسبی از مدیران وزارتخانه‌ها داشته‌اند، اطلاعاتی بدست آمده و از آن رهگذر مدیران برجسته در راستای مقاصد این تحقیق شناسایی گردیدند، آنگاه از طریق فعالیت نگاری و مشاهده رفتار و مصاحبه با برگزیدگان و سرانجام توزیع دو نوع پرسشنامه در بین آنان و همچنین با توزیع پرسشنامه بین مجموعه نیروی انسانی تحت سرپرستی آنان، اطلاعات نهایی جمع‌آوری شده و نتایج حاصل نشانگر آن است که:

۱- تناسب رفتار مدیران با ارزش‌های اعتقادی، فرهنگی و اجتماعی جامعه مهم‌ترین

۱- عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲- عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

عامل اثربخشی آنان است.

- ۲- مدیران برجسته توانایی ویژه‌ای جهت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی دارند.
- ۳- انتقال کمالات و فضایل اخلاقی مدیران به افراد محیط خود موجب برجستگی آنان است و بین الگودهی اخلاقی با برجستگی آنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- افرادی که دارای خصوصیات مدیران برجسته هستند نقش اساسی در افزایش روحیه کارکنان خود دارند و این امر در جهت رسیدن سازمان به اهداف دارای نقش اساسی است.

واژه‌های کلیدی

رفتارشناسی - مدیران برجسته.

پیشینه تحقیق و زمینه‌های نظری

در این زمینه تحقیقات چندانی انجام نشده است. از جمله تحقیقات انجام شده که تا حدودی از همگونی با این پژوهش برخوردارند عبارتند از:

- ۱- پژوهشی در زمینه رفتار سرپرستی در ایران و هند که توسط دکتر محمود ساعتچی انجام شده است. این پژوهش ضمن بررسی تفاوت بین سرپرستان موفق و ناموفق، از نظر جنبه‌های شخصیتی و تفاوت در قد، سن و هوش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بر پایه مدل رهبری فیدلر، محقق سعی نموده بداند که چگونه یک فرد رهبر می‌شود؟ کدام صفات، شخصیت و رفتار موجب می‌شود که رهبری موفق و مؤثر باشد؟ در این زمینه فیدلر نظر خود را با عنوان کردن مدل اقتضایی ارائه داده است و مطابق مدل پیشنهادی او هنگامی عمل یا کارایی گروه زیاد است که بین عوامل مختلف یعنی:

الف - نحوه یا نوع عمل متقابل مدیر و زیردستان او

ب - میزان قدرت و کنترلی که رهبر در موقعیت خاص دارد

ج - انتظارات و ادراک زیردستان و همکاران همبستگی وجود داشته باشد.

- ۲- مطالعه دیگر در زمینه اثر رفتار و اعمال سرپرستان در روحیه و نحوه انجام کار افراد زیر دست آنان در کشورهای آمریکا و هند انجام گرفته است و نشان می‌دهد که در الگوی کلی

رفتار سرپرستی مؤثر و موفقیت‌آمیز در سطوح مختلف مدیریت تفاوت‌هایی نیز وجود دارد.
۳- تحقیقات دیگری در ایالت متحده آمریکا صورت گرفته است و به طور اجمال چهار

معیار را برای بررسی و سنجش ویژگی‌های یک مدیر خوب در نظر گرفته‌اند که عبارتند از:

الف - کمیّت کالای تولیدی در دوران مدیریت او

ب - کیفیت کالای تولیدی در دوران مدیریت او

ج - میزان رضایت زیردستان در دوران مدیریت او

د- میزان غیبت زیردستان در دوران مدیریت او

و برای مدیر موفق فرمول زیر مبنای تحقیق قرار گرفته است:

تعداد سال‌های کار مدیر / سطح سازمانی = مدیر موفق

به بیان دیگر معیار موفقیت یک مدیر به نسبت آخرین رده مدیریت مورد تصدی وی به

میزان سابقه کار او در سازمان در نظر گرفته شده است.

۴) تحقیقات دیگر مربوط به دکتر جاویدان و همکارانش می‌باشد که در کانادا روی گروه

وسیعی از مدیران و در یک کمپانی تلفن که بیش از ده هزار نفر کارمند دارد انجام شده در این

تحقیق بر اساس مطالبی که قبلاً توسط مدیران میانی بیان شده بود پرسشنامه‌ای تهیه شده و در

میان مدیران رده بالایی و میانی توزیع گردیده و از آنها خواسته شده است که آن را درباره

رئیس خود کامل کنند. عمده‌ترین ویژگی‌های مدیران برجسته عبارت بودند از: آینده‌نگری،

الگو بودن، برانگیزاننده، بسیج‌کنندگی، نوآوری و ابتکار، نظارت‌کنندگی، سفیر سازمان بودن و

غیره.

۵- تحقیقات دیگری در زمینه موفقیت مدیران انجام شده و نوعاً بیانگر ویژگی‌هایی از

جمله موارد زیر می‌باشند: متکی به نفس - قاطع - متواضع - یاد دهنده - امین و صادق -

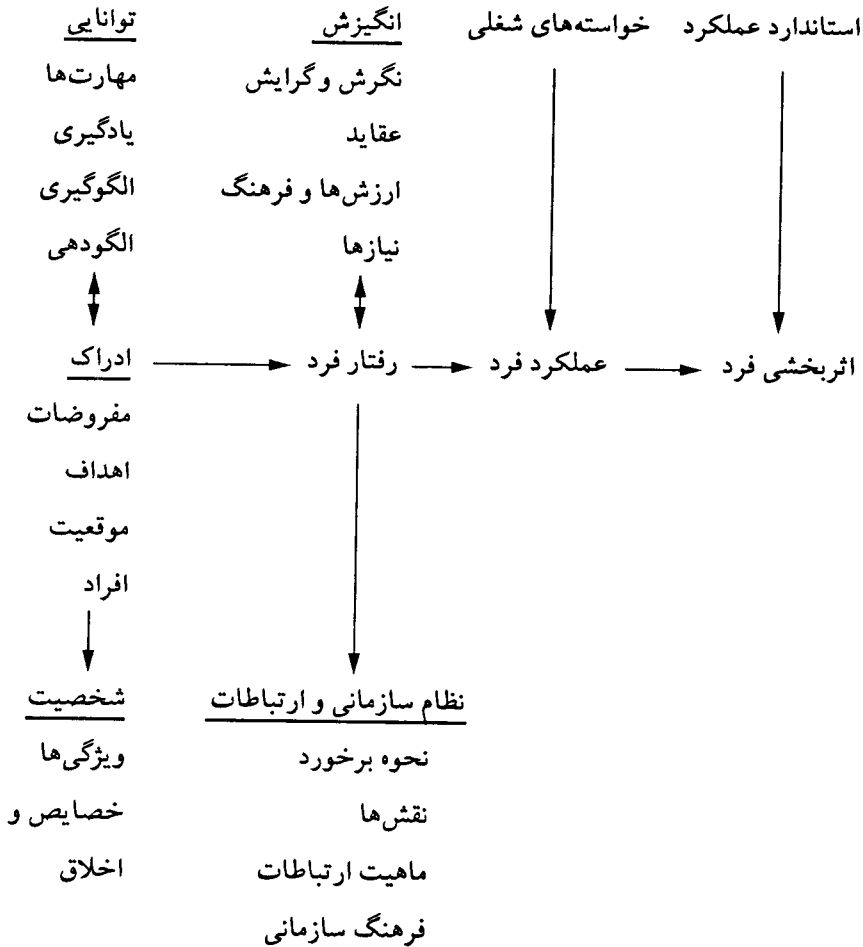
موقع شناس - کاردان - توانای رهبری - باورمند به منابع انسانی - دارای ارتباطات صمیمانه

- غیر رسمی - دوستانه و صادقانه - دارای اعتماد به افراد - دارای انتظار بازدهی بالا -

احترام‌گذار به افراد - اهل مشارکت با کارکنان - اهل پذیرش عقاید.

عوامل تعیین کننده مبنای رفتار و عملکرد و اثر بخشی مدیر

آگاهی به فهم عواملی که رفتار مدیران را شکل می دهند بسیار مهم است. عواملی چون ادراک، یادگیری های قبلی، شخصیت، مبانی ارزشی، انگیزش و طرز نگرش بعنوان عوامل درونی و نظام سازمانی و فرهنگی و سیاسی و غیره نیز به عنوان عوامل بیرونی بر رفتار مدیران تأثیر می گذارد بنابر این رفتار فردی متأثر از عوامل فوق، بر عملکرد و اثربخشی آنان مؤثر خواهد بود. شکل شماره ۱ تأثیر عوامل فوق بر رفتار فرد را نشان می دهد.



شکل شماره ۱ - عوامل تعیین کننده رفتار و عملکرد و اثربخشی فرد در سازمان

هدف تحقیق

هدف از این تحقیق این است که رفتار مدیریتی متناسب با مقتضیات کشورمان را بیابیم و ببینیم که مدیران برجسته در عمل چگونه رفتار می‌کنند و چه تأثیری بر نیروی انسانی خواهند داشت. اگر مدیری سخت‌کوش باشد و در بُعد رفتار و عمل از درجه خلوص بالا برخوردار باشد کارکنان ضمن الگوگیری از او تبعیت خواهند نمود. همچنین با بررسی و آزمون عوامل رفتاری که باعث دستیابی مدیران به اهداف سازمان و رضایت کارکنان و سرانجام ثبات نسبی در روند مدیریت‌شان شده است تلاش خواهد شد تا با کشف راه‌های مؤثر و شاید جدید جهت تبدیل آرمان‌های اسلامی به ابزارهای علمی، به نمونه موفق و الگوسازی از مدیران برجسته دست یابیم که نتایج حاصل را می‌توان معیاری برای انتصاب و انتخاب یا ارزشیابی مدیران بکار برد و یا با الگوگیری از مدیران و کارکنان در جهت بهبود رفتار و عملکرد آنان کمک گرفت.

ضرورت و اهمیت موضوع

اهمیت نقش الگوساز رفتار مدیران در جهت تأثیر و ایجاد انگیزه در کارکنان بر کسی پوشیده نیست و از طرف دیگر هر کشوری دارای ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی خاص می‌باشد و طبعاً رفتارهای مدیریتی مختص به خود را می‌طلبد. اگر رفتارهای مدیران با آن ویژگی منطبق باشد در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی آن کشور اثر قابل توجهی خواهد داشت. از طرفی دیگر نقش استوار و تردیدناپذیر فرهنگ بسیجی در هشت سال دفاع مقدس می‌تواند در دوران بازسازی و سازندگی کشور بعنوان یک فرهنگ مستقل مدیریتی در کنار چرخ‌های کارخانه‌ها و میز ادارات مطرح باشد.

روش و نوع تحقیق

نوع تحقیق کاربردی و نظری می‌باشد که ضمن استفاده از منابع داخلی و خارجی از طریق تهیه پرسشنامه و مصاحبه با مدیران برجسته و فعالیت نگاری انجام شده است.

فرضیات تحقیق

- ۱- تناسب رفتار مدیران با ارزش‌های اعتقادی، فرهنگی و اجتماعی جامعه مهم‌ترین عامل اثربخشی آنان است.
- ۲- مدیران برجسته توانایی ویژه‌ای جهت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی دارند.
- ۳- انتقال کمالات و فضایل اخلاقی مدیران به افراد محیط خود موجب برجستگی آنان است.
- ۴- مدیرانی که دارای خصوصیات مدیران برجسته هستند نقش بیشتری در افزایش روحیه کاری کارکنان خود دارند. (فرضیه مهم)

جمع آوری و طبقه بندی و تجزیه و تحلیل داده‌ها

جامعه آماری این تحقیق مدیران میانی (مدیران کل و معاونین آنان) در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی بوده‌اند که از نظر نمره ارزشیابی بالاترین امتیاز و از نظر عملکرد نسبت به دیگر مدیران بالاتر بوده‌اند و با توجه به تحقیق و جمع‌آوری نظرات افراد کلیدی داخل و خارج وزارتخانه درباره مدیرانی که سابقه درخشانی در خدمات مدیریت از خود نشان داده‌اند (برای پاسخ به پرسشنامه اول) به عنوان جامعه آماری مورد نظر انتخاب شده‌اند و همچنین نیروی انسانی تحت سرپرستی آنان، حجم آماری (جهت پاسخ به پرسشنامه دوم) را تشکیل می‌دهند.

حجم نمونه

در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است:

- ۱- تعداد ۷۰ عدد پرسشنامه در بین مدیران برجسته توزیع شده است که از هر وزارتخانه یک تا ۵ نفر بوده است.
 - ۲- تعداد ۱۴۰ پرسشنامه به افراد تحت سرپرستی آنان داده شده است که برای هر حوزه مدیریت دو نفر به طور تصادفی انتخاب شده‌اند.
- از تعداد فوق ۴۱ پرسشنامه مربوط به مدیران و ۱۰۰ پرسشنامه مربوط به نیروی انسانی

دریافت شده است که مابقی یا از دادن پاسخ خودداری ورزیده یا جواب کامل نداده‌اند.

روش گردآوری اطلاعات

به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه‌ای و بررسی منابع کتابخانه‌ای استفاده شده است و همین طور مصاحبه و گفتگوی حضوری با مدیران و نیروی انسانی تحت سرپرستی و نظرخواهی از مافوق و حضور در دفاتر و مشاهده رفتار و یادداشت برداری از فعالیت‌های عملی مدیران در حین کار بوده است. ضمناً در انتهای پرسشنامه نیز یک سؤال باز مطرح شده است تا ویژگی‌های رفتاری مدیران از نظر مدیران و نیروهای تحت سرپرستی ذکر شود. همچنین جهت تکمیل اطلاعات بدست آمده از اطلاعات و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور نیز استفاده شده است.

تکنیک‌های آماری مورد استفاده در تجزیه و تحلیل داده‌ها

آزمون نسبت دو جمله‌ای، ضریب همبستگی بین سؤالات.

- تعیین اعتباری علمی پرسشنامه: اعتبار پرسشنامه از طریق کامپیوتر تست شده است. پرسشنامه کارکنان با آلفای ۹۸ درصد و پرسشنامه مدیران با آلفای ۹۰ درصد تأیید شده است. این امر نشان دهنده اعتبار بالای هر دو پرسشنامه بالاخص پرسشنامه کارکنان بوده است.

فرضیه اول

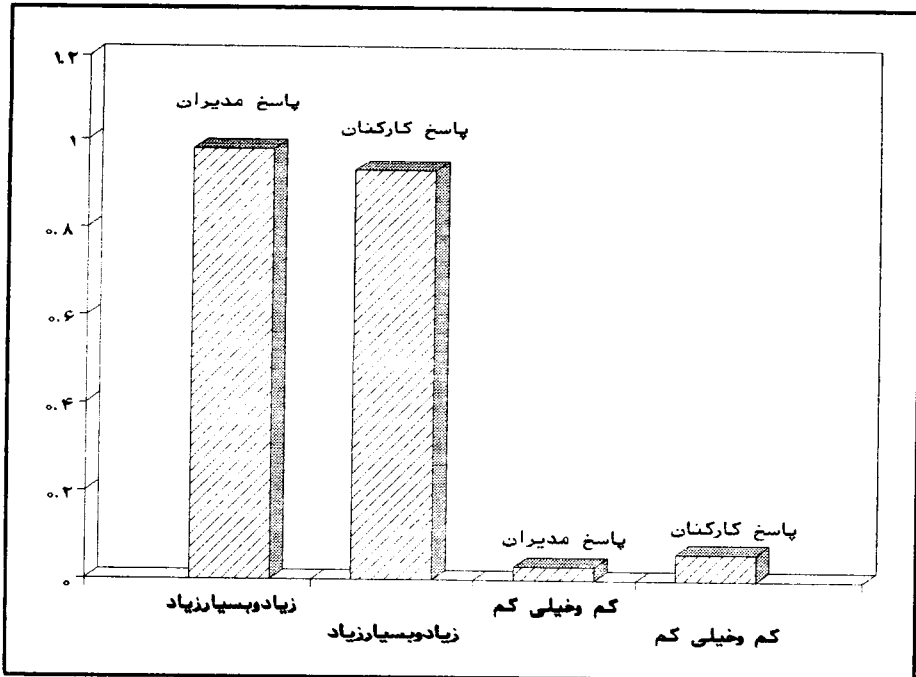
تناسب رفتار مدیران با ارزش‌های اعتقادی، فرهنگی و اجتماعی جامعه مهمترین عامل اثربخشی آنان است.

$$H_0 : P > = .6$$

$$H_1 : P < = .6$$

در پرسشنامه مدیران ۲۱۱ پاسخ و در پرسشنامه کارکنان ۴۶۰ پاسخ بسیار زیاد و زیاد یعنی بیش از ۹۸ درصد مدیران و ۹۳ درصد کارکنان به این امر معتقدند که موفقیت و

اثربخشی مدیران به دلیل سازگاری و تناسب رفتارشان با ارزش‌های اعتقادی و فرهنگی جامعه می‌باشد و در سطح ۰.۰۱٪ ارتباط بین رفتار بر مبنای ارزش‌های اعتقادی و فرهنگی جامعه و اثربخشی مدیران معنی‌دار است. بنابراین با ۹۹.۹٪ اطمینان در فرض پرسشنامه مدیران و کارکنان می‌توان ادعا کرد که فرض H_0 تأیید و H_1 رد شود.



شکل شماره ۲ - مربوط به فرضیه اول

فرضیه دوم

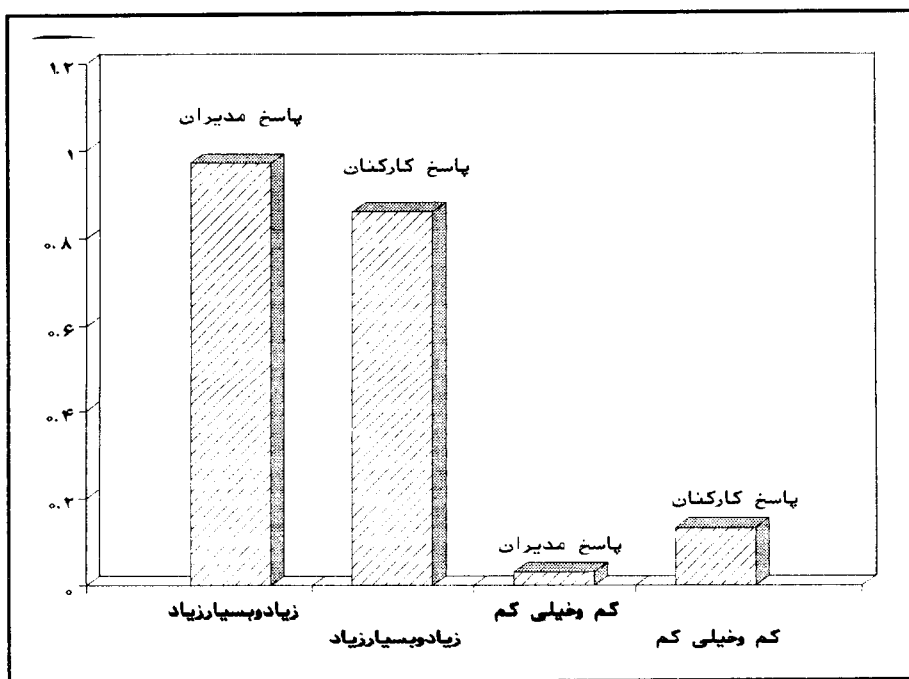
مدیران برجسته توانایی ویژه‌ای جهت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی دارند. یافته‌های حاصله از دو پرسشنامه نشان می‌دهد که مدیران و کارکنان به طور قاطع این فرضیه را مورد تأیید قرار می‌دهند. آزمون فرض از طریق تست دو جمله‌ای نشان می‌دهد که ۲۴۷ جواب مدیران و ۵۵۷ جواب کارکنان یعنی ۹۷ درصد مدیران و ۸۶ درصد پاسخ کارکنان جواب بسیار زیاد و زیاد داده‌اند. اگر چه اختلاف تقریباً ۱۰ درصد بین پاسخ ۹۷

درصد مدیران و ۸۶ درصد کارکنان وجود دارد اما درصد بالای هر دو جواب بیانگر تأیید ادعای فوق است و در سطح ۰۰۱٪ ارتباط معنی داری بین توانایی مدیران و ایجاد انگیزه در نیروی انسانی وجود دارد.

$$H_0 : P > = .6$$

$$H_1 : P < = .6$$

بنابر این با اطمینان ۹۹۹٪ می توان ادعا کرد پاسخ مدیران و کارکنان، فرض H_0 را تأیید و فرض H_1 را رد می نمایند.



شکل شماره ۳ - مربوط به فرضیه دوم

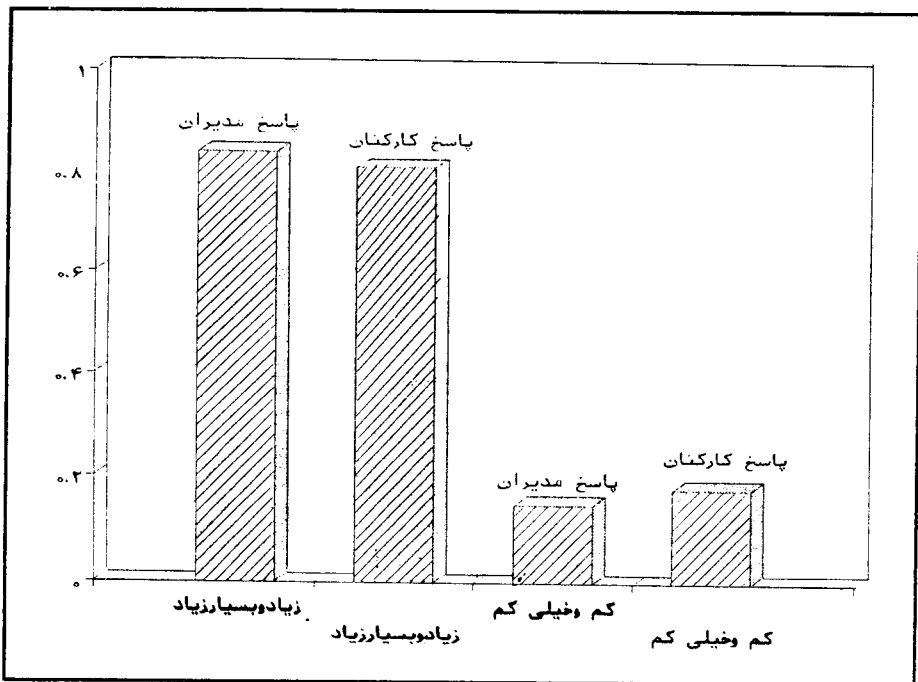
فرضیه سوم

انتقال کمالات و فضایل اخلاقی مدیران به افراد محیط خود موجب برجستگی آنان است.

$$H_0 : P > = .6$$

$$H_1 : P < = .6$$

آزمون فرض انجام شده نشان می‌دهد که ۸۴ درصد مدیران و ۸۱ درصد کارکنان پاسخ داده‌اند. که انتقال کمالات و فضایل اخلاقی مدیران به افراد محیط خود موجب موفقیت و اثربخشی یعنی ۱۳۸ پاسخ مدیران و ۱۳۴ پاسخ کارکنان بسیار زیاد و زیاد بوده است لذا در مورد اول با ۹۹ درصد اطمینان و دومی با ۹۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که الگوی اخلاقی مدیران با برجستگی آنان ارتباط معناداری وجود دارد لذا فرض H_0 تأیید و فرض H_1 رد می‌شود.



شکل شماره ۴ - مربوط به فرضیه سوم

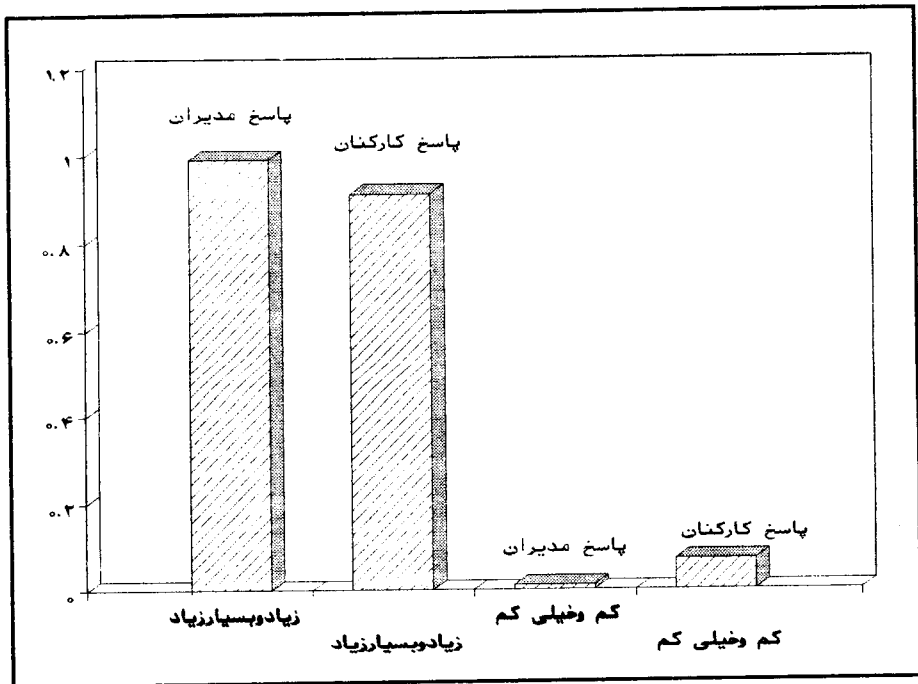
فرضیه چهارم

افرادی که دارای خصوصیات مدیران برجسته هستند نقش اساسی در افزایش روحیه کارکنان خود دارند.

$$H_0 : P > = .6$$

$$H_1 : P < = .6$$

آزمون فرض انجام شده از طریق تست دو جمله‌ای نشان می‌دهد که ۹۹ درصد مدیران و ۹۱ درصد کارکنان تأکید دارند که مدیران با ویژگی‌های مطروحه در پرسشنامه در افزایش رضایت و روحیه کارکنان نقش اساسی دارند. اگر چه تفاوت ناچیزی بین دو پرسشنامه در تأیید فرضیه فوق وجود دارد اما هر دو آن ادعای ما را تأیید می‌کنند و در سطح ۰.۰۱٪ ارتباط معنی‌داری بین افراد با خصوصیات مدیران برجسته و افزایش روحیه و رضایت کارکنان وجود دارد لذا با ۹۹٪ اطمینان در پرسشنامه اولی و دومی فرض H_0 تأیید و فرض H_1 رد می‌شود.



شکل شماره ۵ - مربوط به فرضیه چهارم

تحلیل ضریب همبستگی بین سؤالات پرسشنامه

نیروی انسانی تحت سرپرستی مدیران

آزمون همبستگی انجام شده نشان می‌دهد که بین تمام سؤالات پرسشنامه فوق با اطمینان

۹۹٪ ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد و بین تمام پاسخ‌هایی که به سؤالات فوق داده‌اند از نظر تحلیل آماری در سطح بسیار بالایی همبستگی وجود دارد.

نتیجه آزمون مربوط به پرسشنامه فوق همچنین نشان می‌دهد که بین سؤالات این پرسشنامه نسبت به پرسشنامه مدیران از ضریب بسیار بالایی برخوردار است. یکی از دلایل بالا بودن ضریب همبستگی بین سؤالات پرسشنامه فوق این است که افراد تحت سرپرستی مدیران بطور دقیق‌تر و واقعی‌تر به پرسشنامه جواب داده‌اند، لذا سؤالات مربوط به پرسشنامه کارکنان بیشتر می‌تواند در تحلیل آزمون تأیید یا رد فرضیات مورد توجه قرار گیرد اگر چه پرسشنامه مدیران نیز از اعتبار بالایی برخوردار بوده است. لذا یکی از دلایل طراحی دو پرسشنامه همین مطلب است که تصویری که مدیران از رفتار خود دارند و به نظرشان به نوعی جلوه می‌کند ممکن است از دیدگاه کارکنان بشکل دیگری تصور شود که این اختلاف نظر درباره اعمال و رفتار بخوبی مشخص خواهد شد.^۱

بررسی و تأیید یارد فرضیات

$$H_0 : P > = .6$$

$$H_1 : P < = .6$$

بررسی فرضیات با دو روش انجام شده است:

روش اول: نسبت دو جمله‌ای جهت تک تک گویه‌های مربوط به دو پرسشنامه است که گویه‌های مربوط به فرضیه با حداقل ۹۰ درصد و بیشتر جواب مثبت به اثبات رسیده است و در مجموع پرسشنامه مدیران با درصد بالاتری نسبت به پرسشنامه کارکنان فرضیات مربوطه را اثبات نموده‌اند.

۱- از این روش در مطالعه شیوه رهبری توسط هرسی و بلانچارد نیز با پرسشنامه LEAD استفاده شده است با این تفاوت که پرسشنامه‌هایی در مورد تعیین شیوه رهبری از دیدگاه مدیر و همکاران و مافوق و زیردستان نیز تهیه شده بود (کتاب مدیریت رفتار سازمانی، بلانچارد، انتشارات جهاد دانشگاهی، صفحه ۳۷۹).

روش دوم: تست دو جمله‌ای از طریق بررسی و تحلیل مجموعه گویه‌های هر دو پرسشنامه مربوطه به هر فرضیه می‌باشد.

تحلیل نتایج سؤالات باز

یکی از سؤالاتی که در آخر دو پرسشنامه قید شده بود عبارتست از چه ویژگی‌های رفتاری مثبت دیگر در شما (مدیر) وجود دارد که باعث رشد و تعالی‌تان شده است؟ از بررسی مجموعه جواب‌های مربوط به این سؤال در هر پرسشنامه نتایج ذیل حاصل شده است:

اگر چه تمام کارکنان و مدیران نمونه به این سؤال پاسخ نگفته‌اند اما از مجموعه پاسخ‌های داده شده چنین برمی‌آید که عمده نکات اشاره شده از طرف کارکنان عبارتست از ایمان و توکل به خدا، اخلاق حسنه و سخت‌کوشی و صداقت که دارای بیشترین فراوانی بوده است و از نظر مدیران نیز عوامل اثربخشی و موفقیت مجموعه خود را به ترتیب ناشی از خلاقیت خود و سخت‌کوشی و توجه به ارزش‌های والای انسانی و ارتباط نزدیک با زیردستان و ایمان و توکل به خدا و غیره دانسته‌اند. البته عوامل و ویژگی‌های دیگری نیز در اظهارات هر دو گروه وجود داشته است که از آن صرف‌نظر نموده‌ایم. به طور کلی نکات اشاره شده عمدتاً از لحاظ ویژگی‌ها مشترک بوده است لذا نتایج حاصل در استحکام و اثبات فرضیات تحقیق تأثیر بسزائی داشته است.

مشاهده رفتار مدیران و مصاحبه با آنان

یکی از شیوه‌های مورد نظر جهت شناخت عوامل و ویژگی‌های رفتاری مدیران برجسته برقراری ارتباط نزدیک و تماس با آنان بوده که نتایج قابل توجهی نیز به همراه داشته است. اگر چه محدودیت‌های زمانی، مکانی و شغلی تا حدودی برقراری ارتباط دو جانبه و رودر رو دشوار می‌نماید لکن تماس‌هایی که با چند تن از آنان بعمل آمد گویای علاقمندی آنان به موضوع بود. پرسشگر تحقیق در اوایل به عنوان یک ارباب رجوع مراجعه داشته و فضای رفتاری که در آن ارباب رجوع و کارکنان با مدیر ارتباط برقرار می‌کرده‌اند را نیز مشاهده نموده است.

از موارد مهم مشاهده، نوعاً گشوده بودن درب اطاق مدیر به روی ارباب رجوع و کارکنان و عدم سخت‌گیری‌های بیمورد به همراه نظم و ترتیب و روابط دوستانه همکاران با هم بود که حکایت از سعه صدر، لیاقت و کاردانی مدیر می‌نمود. اگر چه در ابتدا شناختی از پرسشگر به عنوان یک محقق نداشتند ولی در برخوردهای اولیه جذاب و منطقی و با روحیه‌های سرشار از نشاط و پذیرش از وارد شونده استقبال کردند. از نظر تجهیزات و فضای فیزیکی نیز مدیران برجسته در یک وضعیت معمولی قرار داشتند و بیشتر به چگونگی انجام کار و فعالیت و نحوه رفتار با کارکنان و ایجاد رغبت و رضایت در آنان توجه داشته‌اند. وقتی از کارشناسان و افراد تحت سرپرستی درباره مدیریت سؤال می‌شد عمدتاً جواب رضایتبخش بوده است حتی بعضی از کارشناسان اظهار می‌نمودند که «ما به عشق این مدیر در اینجا فعالیت می‌کنیم» و «برای ما او ارزش دارد». همین طور اکثر این مدیران به امر تحقیق توجه زیادی از خود نشان داده بودند و با درخواست خود آنان مدت زمان مصاحبه طولانی‌تر می‌شد.

روزی پرسشگر تحقیق به یکی از ادارات که در حین نقل و انتقال و جابجایی ملزومات و تجهیزات اداری بودند وارد شده و سؤال نمود مدیر این اداره کیست؟ بلافاصله فردی که در حال کمک به دیگر کارکنان بود پاسخ داد: «الان خدمت می‌رسم». در آنجا یکی از ویژگی‌های مدیران برجسته که همانندی ظاهر آنان با دیگران است مشاهده گردید. بر پایه چنان منش و رویه‌ای بود که روحیه کار و تلاش و همکاری و یکدلی در بین نیروها به طور فزاینده نمایان، و پژمردگی و خستگی، وظیفه‌گریزی در میان کارکنان مشاهده نگردید. در آن اداره (بنا به اظهارات نیروهای انسانی) ایجاد روحیه مددکاری و تعاون میان کارکنان از موارد چشمگیر موفقیت مدیر بوده است. حق‌جویی، خلوص، مسوولیت‌پذیری در فضای انسانی سازمان محسوس بود و در اکثر کارکنان تمایل به برقراری ارتباط مؤثر مشاهده می‌شد.

نقش محوری مدیران در سازمان و شخصیت و صلابت‌کرداری آنان از اظهارات کارکنانشان استنباط می‌شد. روحیه خود جوشی، ایشار و تلاش در بسیاری از آنان نمایان بود، فضای معنوی دفتر کار مدیر و سهولت دسترسی به او از جمله نکات چشمگیر بود و نحوه استقبال آنان از مصاحبه‌گر این تحقیق نیز از موارد قابل طرح می‌باشد. بی‌تردید مصاحبه و ارتباط با این گونه مدیران و شناسایی‌آنگونه روحیات میل و علاقه به تحقیق و ارائه

دستاوردهای آن را تقویت می‌نماید.

نتیجه‌گیری

از آنجا که مدیریت میانی در حد واسط بین مدیریت عالی و عملیاتی قرار دارد و نقش حساسی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی دارند، مورد توجه این پژوهش واقع شده است. بنابر این با توجه به فرضیه اول، تناسب رفتار مدیران با ارزش‌های اعتقادی، فرهنگی و اجتماعی جامعه مهمترین عامل اثربخشی آنان است که در این تحقیق به اثبات رسیده است و بیانگر این امر است که رفتار مدیران برجسته سازمان‌های دولتی جامعه ما تابع مکتب و نظام ارزشی اسلام است که مبتنی و برگرفته از اعتقاد آنان به توحید و نبوت و روز حساب، رفتار و سخنان راهنمایان حق می‌باشد. مدیران با اعتقاد به اصالت ارزش جان‌های مردم و رفتار مطابق با این اعتقادات، توانستند از قربانی شدن انسان‌ها به عنوان ابزار و عوامل اشباع هوی و خودکامگی‌ها و قدرت‌پرستی‌ها امتناع ورزند.

دومین فرضیه، مورد بررسی مدیران برجسته توانایی ویژه‌ای جهت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی دارند که مورد تأیید قرار گرفته است. واقعیات اجرایی و رفتاری مدیران در درجه اول به شناخت و برداشت آنان از سازمان و افراد تحت پوشش آنان بستگی داشته و این امر تا حد زیادی به احیاء و تربیت و آماده سازی نفوس انسان‌ها جهت تلاش و عملکرد مؤثر تأثیر می‌گذارد. برای نیروی انسانی به عنوان تنها منبع ذی شعور سازمان که باید نیازهای وی را تأمین نماید اهمیت قائل هستند، در جهت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، مدیران برجسته از عوامل انگیزشی استفاده می‌کنند که اصولاً، انگیزه‌های کارسازی بوده که دارای سه ویژگی زیر می‌باشند:

- ۱- قدرت زیاد بگونه‌ای که بتواند با مهمترین موانع مبارزه کند و در برابر آنها بایستد.
- ۲- تداوم به صورتی که در درازمدت سستی نگیرد و در برابر مشکلات مزمن زانو نزنند.
- ۳- روح انسان را به هنگام کمبودها و ناکامی‌ها سیراب کند و خلاء روانی را پر نماید و به فعالیت مجدد بازگرداند.

سومین فرضیه مورد بررسی انتقال کمالات و فضایل اخلاقی مدیران به افراد محیط خود

موجب برجستگی آنان است که مورد تأیید قرار گرفته است. الگوگیری و الگودهی یکی از ویژگی‌های رفتاری مدیران موفق و اثربخش می‌باشد و از این طریق موجبات اصل رفتار کارکنان را فراهم آورده‌اند چراکه نیروی انسانی در سازمان آن میل و ذاتیات را ابتدا در مدیر جستجو می‌کنند و اگر در او بیابند الگوی خودشان قرار می‌دهند لذا شخصیت و شایستگی‌ها، رفتار و فضایل اخلاقی مدیران است که سرمشق واقع شده است و آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همین کردار و رفتار مدیران است که قابل ادراک و الگوگیری می‌باشد.

چهارمین فرضیه مورد بررسی افرادی که دارای ویژگی‌های رفتار مدیران برجسته هستند نقش بیشتری در افزایش روحیه کارکنان دارند که از طریق هر دو پرسشنامه به اثبات رسیده است. مدیران برجسته در ایجاد روحیه کوشش و جوشش در جهت رسیدن به اهداف سازمانی نقش اساسی دارند. کاهش غیبت، استعفاء، اخراج و افزایش علاقه به کار و سازمان صمیمیت با مدیریت از نشانه‌های روحیه بالای کارکنان می‌باشد. عمده‌ترین ویژگی‌های رفتاری مدیران که در ایجاد موارد فوق مؤثرند عبارتند از: تقوا، شکیبایی و صبر در سختی‌ها، وفای بعهده و پیمان، صداقت، متعادل بودن، ساده زیستی، تواضع، اخلاص، عفو و گذشت، سعی و جهد، توکل، عدالت، قدرت و توانایی، قاطعیت، گشاده‌رویی، دوراندیشی، شهامت و اعتماد به نفس، سرعت عمل در کار، شرح صدر، احساس مسوولیت، وظیفه‌شناسی، نظم در امور، قوه ابداع و ابتکار، نظارت و مراقبت و اعتماد به زیردستان، اعطای حق اظهار نظر، قدرت حل منازعات، انتقاد، سرمشق و نمونه بودن و....

پیشنهادها

۱- آن طوری که از یافته‌های تحقیق برمی‌آید مدیران جامعه کنونی ما می‌باید شناخت لازم از عوامل و ویژگی‌های فرهنگی، ارزشی و اعتقادی جامعه اسلامی داشته باشند و آن را بکار گیرند و از این امر باید کمال بهره را در انگیزش نیروهای تحت سرپرستی خود بکار ببرند. چراکه تجربه هشت سال دفاع مقدس و بسیج و فعالیت جهادگران نیروهای انقلابی بخصوص مدیران مورد تحقیق در شرایط حاضر این امر را اثبات می‌نماید.

۲- آموزش مدیران جهت کسب معرفت و شناخت لازم از ویژگی‌های فوق خصوصاً در

زمینه‌های عقیدتی و مذهبی و ایجاد زمینه‌های مناسب جهت ترویج فرهنگ اسلام ناب محمدی (ص) در مدیریت از عوامل مؤثر بهبود رفتار مدیران می‌باشد. خودسازی و خودشناسی از روش‌های مهم اصلاح رفتار بشمار می‌رود که البته مدیران ابتدا باید از خود شروع نمایند و نقش اساسی در تغییر رفتار نامطلوب به مطلوب داشته باشند.

۳- جریان الگودهی و انتقال فضایل در عرصه عمل می‌باید از سوی مدیران سطوح بالاتر سازمان صورت پذیرد و حلقه اتصالی از بالا به پایین بوجود آید به طوری که جریان آن قطع نگردد. یکی از راه‌های پیشرفت سازمان ایجاد روحیه ایثار و فداکاری در درون سازمان است که در جریان الگودهی، مدیران خود شروع کننده آن هستند. ایجاد فضای معنوی واقعی در تمام صحنه‌های سازمانی از سوی مدیران باعث تقویت روحیه و رفتار نیروهای پیشرو و خودساخته خواهد شد. مدیران یک منبع تغذیه فکری و روحی برای تحقق رسالت عالی در درون سازمان باید باشند.

۴- نقش مدیر در امر هدایت‌گری و ارشاد شامل مسوولیت‌های زیر است:

الف - کشف و شناخت استعدادها

ب - پرورش و ایجاد زمینه‌های شکوفایی استعدادها

ج - سمت دهی و جهت بخشی انگیزه نیروها

د - تعلیم افراد حوزه اداری خود.

۵- رفتار بعنوان عامل مهمی در امر ارزشیابی مدیران و کارکنان بشمار می‌رود زیرا بر عملکرد آنان تماماً تأثیر متقابل می‌گذارد و به عنوان عامل رفتار شغلی و اخلاقی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. لذا ویژگی‌های رفتاری مورد بررسی را می‌توان بعنوان عوامل تعیین کننده و الگو ساز و یا بعنوان عامل پشتوانه و اطمینان بخشی از آن بهره جست.

۶- ایجاد یک نظام دقیق انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به ویژگی‌ها و خصایص مطروحه در تحقیق که این امر نیاز به جمع‌آوری اطلاعات مربوطه دارد تاگزینش آنان مطابق الگوی تحقیق انجام گیرد.

۷- توجه به انسان و مقام والای انسان و نقش او در بهره‌وری، از آنجاکه در مکتب حیات بخش اسلام هدف تحقق اهداف بلندمدت و رسیدن به آرمان‌های والای انسانی است و

انسان‌ها به عنوان موجوداتی ذی‌شعور و دارای احساس و عواطف مطرح هستند توصیه می‌شود در بهره‌وری به انسان و نقش او توجه گردد.

۸- توجه به انگیزه‌های معنوی در حرکت دادن مدیران و نیروهای تحت سرپرستی جهت به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه‌شان برای تحقق اهداف بلندمدت و بزرگی که تأمین‌کننده اهداف جامعه اسلامی باشد به همراه انگیزه‌های مادی و حتی فراتر از آن می‌تواند مد نظر قرار گیرد چراکه در کارهای مشکل و پیچیده که ورای طاقت انسان است انگیزه‌های مادی کار ساز نبوده و تأثیری ناچیز دارند و این انگیزه‌های معنوی هستند که انسان را تا سر حد جانفشانی می‌کشاند.

۹- ایجاد یک نوع خودکنترلی: مدیران با کوشش در راه ارتقاء فرهنگی و رشد معنوی باعث ایجاد و تقویت روحیه دینی و تقوا می‌شوند که بعنوان عامل کنترل‌کننده درونی در خود و مجموعه تحت امرش خواهد بود.

۱۰- ارتباطات مؤثر: مدیران در جامعه اسلامی باید بتوانند ارتباط مؤثر با افراد و محیط خود داشته باشند.

۱۱- مدیریت بر مبنای اعتماد باعث کاهش سوء تفاهمات و اختلافات و افزایش همدلی و ایجاد صمیمیت و اطمینان در بین نیروهای سازمان خواهد شد.

۱۲- نقش محوری و ایجاد مجموعه واحد: با توجه به فرمایش رسول‌گرامی اسلام (ص) که فرموده‌اند: بهترین مدیران و فرمانروایان کسانی هستند که استعدادها و سلیقه‌های گوناگون را در زیر چتر مدیریت گرد آورند و بدترین مدیران کسانی هستند که مجموعه همسو و هماهنگ را متفرق سازند نقش محوری و ایجاد یک مجموعه متحد و هماهنگ از امور بسیار مؤثر در پیشرفت مدیریت است که باید به آن عنایت نمود.

منابع و مأخذ

- ۱- ایران‌نژادپاریزی، دکتر مهدی، مسوولیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت، دانش مدیریت، شماره ۱۸، پائیز ۱۳۷۱.
- ۲- ارشاد، فرهنگ، تحقیقی پیرامون خصوصیات رهبری در سازمان‌های دولتی ایران،

- دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، پایان نامه فوق لیسانس، ۱۳۵۱.
- ۳- برنجی، دکتر محمدرضا، اصول مدیریت از مجموعه مقالات نگرش مدیریت در اسلام، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
- ۴- بلانچارد، تواناسازی کارکنان، ترجمه دکتر مهدی ایران‌نژادپاریزی، نشر مدیران، ۱۳۷۸.
- ۵- بلانچارد، هرسی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی، سال ۱۳۷۱.
- ۶- بلانچارد، کنت، قدرت مدیریت اخلاقی، ترجمه دکتر بهزاد رضایی‌نژاد.
- ۷- پیترز، توماس، نقدی بر کتاب در جستجوی کمال (درس‌هایی از سازمان‌های موفق)، ترجمه علی مفتخر، دانش مدیریت، شماره ۱۱، سال ۱۳۶۹.
- ۸- تسلیمی، دکتر محمد سعید، نگرش بر مدیریت برای نتایج، دانش مدیریت، شماره ۱۹.
- ۹- تسلیمی، دکتر محمد سعید، تحلیل فرایندی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، انتشارات سمت، تهران ۱۳۷۸.
- ۱۰- تسلیمی، دکتر محمد سعید، مدیریت تحول سازمانی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۶.
- ۱۱- آیت‌آ.. جوادآملی، عبدالله، فلسفه و اهداف حکومت اسلامی، کتاب نگرشی بر مدیریت در اسلام، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۲.
- ۱۲- آیت‌آ.. جوادآملی، عبدالله، تفسیر موضوعی قرآن مجید، جلد دوم، مرکز نشر فرهنگی رجاء، تهران، سال ۱۳۶۹.
- ۱۳- آیت‌آ.. جوادآملی، عبدالله، اخلاق کارگزاران در حکومت اسلامی، انتشارات فرهنگی رجاء، سال ۱۳۶۹.
- ۱۴- جعفری، محمدتقی، یک بحث بنیادین در ریشه‌های انگیزش برای فعالیت مدیریت، نگرشی بر مدیریت اسلامی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۵- دکتر جاویدان، ویژگی‌های مدیران برجسته، مجله تدبیر، شماره چهارم، سال اول،

- شهریور سال ۱۳۶۹.
- ۱۶- آیت ا.. حسن زاده آملی، حسن، انسان کامل از دیدگاه نهج البلاغه، انتشارات بنیاد نهج البلاغه، سال ۱۳۶۱.
- ۱۷- رفیع پور، دکتر فرامرز، کندوکاوها و پنداشته‌ها، شرکت سهامی انتشار، سال ۱۳۶۷.
- ۱۸- سازمان امور اداری و استخدامی کشور، طرح ارزشیابی کارکنان دولت، سال ۱۳۷۲.
- ۱۹- ساعتچی، دکتر محمود، پژوهشی در زمینه رفتار سرپرستی در ایران و هند، مجله مدیریت دولتی، دوره ششم، شماره چهارم.
- ۲۰- صبری خلیل ا..، طبقات آیات، انتشارات امیرکبیر، تهران، ۱۳۶۲.
- ۲۱- طباطبائی، علامه سید محمد حسین، تفسیر المیزان، جلد ۱.
- ۲۲- عاصمی پور، محمد جواد، طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران، پایان نامه دکتری مدیریت، دانشگاه تهران، دی‌ماه ۱۳۷۱.
- ۲۳- فیدلر، فرد. ای، افزایش کارایی مدیریت، ترجمه محمود طلوع و مهدی چمنزار، ۱۳۷۳.
- ۲۴- فرهنگی، دکتر علی اکبر، ارتباطات انسانی، جلد اول، مؤسسه فرهنگی رسا، سال ۱۳۷۸.
- ۲۵- کلینی رازی، یعقوب، اصول کافی، جلد دوم.
- ۲۶- کیت بونز، چارلز. سی، ویژگی‌های مدیر رشد یافته، ترجمه سهراب خلیلی، مجله تدبیر، شماره ۹، سال ۱۳۶۹.
- ۲۷- مطهری مرتضی، انسان کامل، انتشارات صدرا، قم، سال ۱۳۶۹.
- ۲۸- مطهری مرتضی، امدادهای غیبی در زندگی بشر، انتشارات صدرا، قم، سال ۱۳۵۴.
- ۲۹- مصباح یزدی، تبیین مفهوم مدیریت اسلامی، مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین‌المللی مدیریت اسلامی، تهران، ۱۳۷۱.
- ۳۰- مزلو، ابراهام اچ، انگیزش و شخصیت، ترجمه احمد رضوانی، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۶۹.
- ۳۱- مسعود، مختار، تخصیص‌ها و شروطی که از نظر اسلام باید در یک مدیر وجود