

سبک رهبری عامل تعیین کننده ساختار سازمانی رسمی

آرین قلی پور^۱

چکیده مقاله

چه چیزی ساختار سازمانی را تعیین می‌کند؟ استراتژی، تکنولوژی، اندازه، محیط ارزش‌های جامعه، اسطوره‌های نهادی، یا فشارهای نهادی. آیا سبک رهبری می‌تواند عامل تعیین کننده ساختار سازمانی باشد؟ تبیین آن در قالب عوامل محتوایی چگونه خواهد بود؟ این مقاله بر آن است تا اثرات سبک رهبری روی ساختار را مشخص کند. شناسایی روابط بین سبک‌های رهبری متفاوت و ساختارهای متنوع حائز اهمیت است. وقتی یک مدیر با سبک اتوکراتیک در ساختار ارگانیک قرار می‌گیرد چه اتفاق می‌افتد؟ سبک رهبری خود را تغییر می‌دهد یا ساختار سازمانی را؟ عدم تجانس بین سبک رهبری و ساختار سازمانی پیامدهای منفی به دنبال دارد. انتخاب و انتصاب مدیران با سبک رهبری متناسب با ساختار سازمانی واحدهایی که در آن مشغول فعالیت می‌شوند، موجب موفقیت و اثر بخشی سازمان است. با این فرض به بررسی روابط بین سبک رهبری و ساختار سازمانی پرداخته می‌شود. علاوه بر آن روابط بین سبک رهبری و ساختار رسمی در بستر تاریخی و از لحاظ جامعه شناختی در قالب مفاهیم استبداد شرقی و شیوه تولید آسیایی تحلیل خواهد شد.

واژه‌های کلیدی

سبک رهبری^۱ - ساختار سازمانی^۲ - پیچیدگی^۳ - تمرکز^۴ - رسمیت^۵ -
 استراتژی^۶ - تکنولوژی^۷ - اندازه^۸ - محیط^۹ - ارزشهای جامعه^{۱۰} - اسطوره‌های
 نهادی^{۱۱} - همشکلی نهادی^{۱۲} - استبداد شرقی^{۱۳} - شیوه تولید آسیایی^{۱۴} و انحصار
 هیدرولیک^{۱۵}

مقدمه

با وجود مطالعات زیاد در زمینه رهبری، هنوز این مفهوم به خاطر ماهیت پیچیده‌اش، مبهم مانده است. مطالعات رهبری زوایای متعددی را روشن کرده است و تاکنون رهبری به عنوان شخصیت (Geier, 1967, Stogdill, 1948, Bass, 1982) به عنوان رفتار (مطالعات

-
- 1- Leadership Style
 - 2- Organizational Structure
 - 3- Complexity
 - 4- Centralization
 - 5- Formalization
 - 6- Strategy
 - 7- Technology
 - 8- Size
 - 9- Environment
 - 10- Values of Society
 - 11- Institutional Myths
 - 12- Institutional Isomorphism
 - 13- Oriental Despotism
 - 14- Asiatic Mode of Production
 - 15- Hydraulic Monopoly

آیووا، اوهایو (Blake and mouton, 1964, Likert, 1961, Vroom and Jago 1995, Vroom and Yetton 1973, House, 1971, Hersey and Blanchard, 1993, Fiedler, 1967) رهبری به عنوان اسناد (McElroy, 1982) رهبری به عنوان روابط رهبر - پیرو (Sparrowe and Liden, 1997, Heady, 1996) رهبری کاریزماتیک (Conger and Kanungo, 1987) رهبری - حول گرا (Kuhnert and Lewis, 1987)، رهبری بصیر (Nanus, 1992) و همچنین در موقعیتهای نبود رهبری یا جانشین‌های رهبری (Howell et. al., 1990, Kerr and Jermier, 1978) مورد ملاحظه قرار گرفته است.

در این مقاله، مفهوم سبک رهبری که به نوعی در همه تحقیقات فوق مستتر است به کار گرفته شده است. سبک رهبری مفهوم کلیدی در مطالعه رفتار رهبری است. نحوه رفتار و عمل رهبر در محیط کار به سبک رهبری وی برمی‌گردد. آن الگوهای پایداری است که در حین کار با افراد، توسط دیگران ملاحظه می‌شود. این الگوها باعث می‌شوند فرد در شرایط مشابه یکسان عمل کند و این عاداتها و الگوها توسط دیگران قابل پیش بینی می‌شود. به سبب پایداری و الگوداری اگر تغییر سبک رهبری غیر ممکن نباشد، بسیار مشکل است و به موقعیت بستگی دارد، ضمن اینکه ساختار نیز از اینرسی برخوردار است.

ساختار سازمانی یک مفهوم انتزاعی است و بوسیله نمودار سازمانی نمود پیدا می‌کند که یک نماد قابل رویت از ساختار سازمانی است. نمودار سازمانی، تلخیص و تجریدی از واقعیت ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی آینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطات، روابط گزارش دهی و گزارش‌گیری، تفکیک و تلفیق وظایف، فعالیتها، مشاغل، و بخشها، جریان اطلاعات، انتظارات از نقشها، سلسله مراتب اختیارات و حدود مسئولیت و اختیار است.

متغیرهای زیادی را به عنوان ابعاد ساختار سازمانی شمرده‌اند از آن جمله می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه‌ای شدن، حیطة نظارت، تخصص‌گرایی، استاندارد سازی و سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد: (Robbins و 1987 : 54-55). از بین همه عوامل فوق اکثر اندیشمندان

روی سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز اتفاق نظر دارند که به نوعی بقیه عوامل را دربر می‌گیرد. پیچیدگی حاصل عدم اطمینان محیطی است و به طور فرایند چرخشی، محیط پیچیده و متغیر، موجب افزایش عدم اطمینان محیطی می‌شود. با افزایش پیچیدگی و تنوع محیطی، سازمان برای تطبیق، در خود پیچیدگی و تنوع ایجاد می‌کند (Ashby, 1965). بنابراین افزایش پیچیدگی محیطی، تفکیک افقی، عمودی و جغرافیایی را در سازمان افزایش می‌دهد. رسمیت به درجه مکتوب بودن مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان و به درجه استاندارد بودن کار در سازمان اشاره دارد. با افزایش رسمیت، اختیار متصدی شغل در مورد چگونگی انجام کار کاهش می‌یابد. رسمیت مشخص می‌کند که وظایف چگونه، کجا و بوسیله چه کسی انجام شود. سازمانها ممکن است از طریق فرایندهای انتخاب، نیازمندیهای شغلی، مقررات و دستورالعملها، جامعه‌پذیری جدید الی و آموزش رسمیت ایجاد کنند و رفتارها را استاندارد و قابل پیش‌بینی و کنترل سازند. تمرکز به درجه‌ای از متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد و به توزیع اختیار برمی‌گردد. درجه تمرکز سازمان تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوس دارد.

آزمودن ارتباط بین عناصر ساختار سازمانی رسمی، بسیاری از مطالعات سازمانی را به خود مشغول ساخته است. این مطالعات با یک سیر تکاملی از دیدگاه خرد به سوی کلان حرکت کرده است. اوایل اینگونه فرض می‌شد که ساختار رسمی انعکاسی از تلاش‌های عقلایی تصمیم‌گیران سازمانی برای حداکثر کردن کارایی است (Gulick & Urwick, 1937; Fayol, 1947; Follett, 1942). از این رو تلاش برای تخصص‌گرایی، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های کاری بود. تقسیم کار بیشتر، اجزای اداری بیشتری را به دنبال داشت؛ یعنی با بیشتر شدن اندازه، پیچیدگی نیز بیشتر می‌شد و به تبع آن نیاز به سرپرستی، هماهنگی و کنترل افزایش می‌یافت. در این دیدگاه تعیین‌کننده‌های ساختار سازمانی در داخل دیوارهای سازمانی بودند. با مطرح شدن محدودیت عقلانیت سازمانی (Simon, 1947) زمینه برای تغییر دیدگاه اندیشمندان فراهم شد و نارضایتی از تبیین سنتی ساختار سازمانی، به مطالعاتی در اواخر دهه ۶۰ منجر شد که نیروهایی را به عنوان تعیین‌کننده‌های ساختار مد نظر قرار

دادند. ساختار سازمانی رسمی بر مبنای این نیروها تحلیل و تبیین شد و عواملی چون استراتژی (1962 و Chandler, 1978 و Miles and Snow) تکنولوژی (1965 و Woodward, 1967 و Perrow, 1967 و Thompson) اندازه (1969 و Pugh et. al., 1971 و Blau and Schoenherr, 1972, Child and Mansfield, 1972 و Meyer) و محیط (1961 و Burns and Stalker, 1965 و Emery and Trist, 1967 و Lawrence and Lorsch (1977 و Hannan and Freeman) به عنوان عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی مطرح شدند و این گونه تبیین شد که یک ساختار سازمانی اثر بخش و کارا باید بین ابعاد ساختاری (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) و عوامل محتوایی (استراتژی، تکنولوژی، اندازه و محیط) تعادل برقرار کند.

انتظار می رود که استراتژی، اندازه، تکنولوژی و محیط های متفاوت به ساختارهای متفاوتی منجر شوند. ولی وجود ساختارهای مشابه در صنایع مختلف ایران بسیار تعجب آور است. تفاوت معنی داری بین ساختار رسمی یک دانشگاه با یک شرکت خودرو سازی دیده نمی شود، در حالی که استراتژی، اندازه، محیط و تکنولوژی آنها بسیار متفاوت است؛ از این رو این فرضیه در ذهن قوت می گیرد که آیا ممکن است عامل تعیین کننده مشترکی در بین همه سازمان ها وجود داشته باشد و بقیه عوامل را تحت الشعاع قرار دهد؟

قبل از اینکه به این سؤال پردازیم نگاهی به تبیین ساختار سازمانی از دیدگاه جامعه شناختی می اندازیم. ساختارهای سازمانی در طول زمان با تعهدات اعضا به ارزش های خاص و فشارهای محیط تغییر و تکامل می یابد. سازمان در فرایند نهادی شدن با ارزش های جامعه پیرامونی عجین می شود (Selznick, 1957, 1966) با خیرش نهادگرایی جدید ماهیت تصمیم گیری سازمانی در ایجاد ساختار رسمی با مقاله رادیکال مایر و روان (1977) مورد چالش قرار گرفت. تحلیل آنها این بود که ساختارهای رسمی علاوه بر اینکه راهنمای کنش هستند، خاصیت سمبلیک دارند و برای اهداف سمبلیک به کار می روند. این موضوع محدودیت رویکرد عقلایی را برجسته کرد. تبیین ساختار رسمی از این دیدگاه، بینش جدیدی برای علل و پیامدهای ساختار رسمی گشود. به عقیده این دو ایجاد ساختار رسمی بدون توجه به استانداردهای سازمانی کارآ و عقلایی و بدون در نظر گرفتن مشکلات خاص

هماهنگی و کنترل فعالیت‌های کاری رخ می‌دهد. بقای سازمان با ساختارهای رسمی (که ممکن است کارکرد داشته باشند یا نداشته باشند) ادامه می‌یابد نه با پیامدهای مرتبط با عملکرد واقعی. سازمانهایی که با محیط‌های نهادی شده هم شکل می‌شود، مستقل از کارآیی‌شان مشروعیت و منابع مورد نیاز برای بقا را کسب می‌کنند. این ادعا با مفروضات بازارگرا و عملکردگرا کاملاً در تضاد است. سازمان‌ها با وجود عملکرد عینی بسیار پایین می‌تواند باقی بمانند. علاوه بر این در نظر این دو اندیشمند ارتباط بین ساختارهای رسمی و رفتار روزمره اعضاء ممکن است ناچیز باشد. یعنی اینکه عناصر ساختاری ارتباط زوجی ضعیف با فعالیت‌ها دارند.

در پاسخ سؤال ماکه چه چیزی ساختار سازمانها را مشابه می‌کند دیمجیو و پاول (۱۹۸۳) فرضیه جالبی را مطرح کرده‌اند. برخلاف هانن و فریمن (۱۹۷۷) که می‌پرسند چرا انواع زیادی از سازمانها وجود دارند، این دو می‌پرسند که چرا چنین تجانس تعجب‌آوری در اشکال و اعمال سازمانی وجود دارد. یعنی در جستجوی تبیین تجانس هستند نه تنوع. سازمانهای یک حوزه در طی مسیر تکاملی خود از تنوع به سوی تجانس و هم‌شکلی حرکت می‌کنند. این هم‌شکلی در یک حوزه سازمانی ممکن است به صورت اجباری، تقلیدی یا هنجاری باشد. آنچه که در مشاهدات من حیرت‌آور است وجود تجانس و هم‌شکلی در ساختارهای سازمانی در حوزه‌های سازمانی^۱ متفاوت است.

فرضیه‌های تحقیق

در این مرحله به تجزیه و تحلیل منطقی روابط بین متغیرها می‌پردازیم. با توجه به مطالعات اشاره شده در بخش رهبری، دو سبک رهبری دستوری (وظیفه‌مدار، تولید مدار، مستبدانه، گفتاری، اتوکراتیک) و سبک رهبری تفویضی (رابطه‌مدار، کارمندمدار، مشارکتی، موفقیت‌گرا، دموکراتیک) مدنظر ما در این مقاله است. انتظار می‌رود سبک رهبری دستوری به ساختار سازمانی مکانیکی منجر شود. یعنی مدیری که دارای سبک رهبری

دستوری است، به زیردستان تفویض اختیار نمی‌کند (تمرکز زیاد)، به علت وجود کنترل‌های شدید، بخشها و سطوحی از سازمان به کار کنترل و هماهنگی می‌پردازند (پیچیدگی زیادتر می‌شود)، و با وضع قوانین و مقررات به منظور شکل‌دهی رفتار افراد، رسمیت زیادتر می‌شود. در مقابل مدیری که دارای سبک رهبری تفویضی است، تفویض اختیار می‌کند، از اینرو تمرکز کم است یا عدم تمرکز در سازمان وجود دارد، به جای کنترل به اعتماد اهمیت بیشتری می‌دهد، از اینرو کار کنترل آسانتر می‌شود و نیاز به افزایش سطوح برای کنترل و هماهنگی ندارد و این موجب پیچیدگی کم می‌شود. این‌گونه مدیران در صدد نهادینه کردن مقررات درون افراد هستند و مقررات و رویه‌های کمی برای انجام کارها وضع می‌کنند به همین خاطر رسمیت در این سازمان کمتر می‌شود. بطورکلی می‌توان گفت که سبک رهبری تفویضی به ساختار ارگانیک منجر می‌شود.

سبک رهبری و پیچیدگی

مدیری که دارای سبک رهبری دستوری است؛ به زیردستان خود اعتماد ندارد، دارای تصورات تئوری X است و افراد زیردست خود را بالغ نمی‌پندارد یعنی بر این باور است که آنها توانایی و تمایل پذیرش مسئولیت را ندارند، پس در این حالت به زیردستان تفویض اختیار نمی‌کند و حیطه نظارت محدودی را برمی‌گزیند تا بتواند به نحو احسن افراد زیردست خود را کنترل کند. تأکید این‌گونه مدیران بر کارایی است و تمایلی به تحقق اثربخشی و اهداف بلندمدت ندارند و فقط اهداف کوتاه مدت و روزانه را پیگیری می‌کنند. برای تحقق کارایی در سازمان، باید تخصص‌گرایی صورت گیرد. تخصص‌گرایی موجب جدا شدن بخشهای مختلف از هم می‌شود و تفکیک افقی افزایش می‌یابد. از اینرو پیچیدگی زیادتر می‌شود. از طرف دیگر حیطه نظارت محدود مدیر، موجب افزایش سلسله مراتب سازمانی شده و به تفکیک عمودی منجر می‌شود پس با در نظر داشتن مطالب گفته شده می‌توان فرض کرد:

سبک رهبری بر پیچیدگی تأثیر دارد.

فرضیه ۱: سبک رهبری دستوری موجب پیچیدگی زیاد می‌شود.

فرضیه ۲: سبک رهبری تفویضی موجب پیچیدگی کم می‌شود.

سبک رهبری و رسمیت

سبک رهبری دستوری موجب رسمیت زیاد می‌شود. مدیری که دارای سبک رهبری دستوری است بر کنترل افراد و استانداردسازی رفتار تاکید زیادی دارد. چون تاکید وی بر کارایی است، کارمداری، نظم و انضباط و تاکید بر مقررات سرلوحه کار اوست. این‌گونه مدیران انتظارات خود را از افراد زیردست بطور دقیق روشن می‌کنند. هدفها را تعیین و به افراد دیکته می‌کنند. او تعیین می‌کند که چه کاری انجام شود و آن کار چگونه انجام شود. این‌گونه مدیران برای هر کاری مقررات و رویه وضع می‌کنند تا از تنوع و اعمال سلیقه افراد در انجام کارها بکاهند. از اینرو رسمیت در سازمان افزایش می‌یابد.

در مقابل مدیری که دارای سبک رهبری تفویضی است، به خاطر اعتماد به افراد و باور به فرضیات تئوری لا و بالغ پنداشتن افراد، بر روشهای غیررسمی انجام کار اهمیت می‌دهد. به نظر این‌گونه مدیران افراد توانایی و تمایل پذیرش مسئولیت را دارند و خود آنها مقررات را در درون خود نهادینه می‌کنند و نیازی به کنترل آنها نیست. به این دلیل سازمان تحت مدیریت این‌گونه مدیران دارای رسمیت پایینی است. با توجه به مطالب گفته شده می‌توان فرض کرد:

سبک رهبری بر رسمیت تأثیر دارد.

فرضیه ۳: سبک رهبری دستوری موجب رسمیت زیاد می‌شود.

فرضیه ۴: سبک رهبری تفویضی موجب رسمیت کم می‌شود.

سبک رهبری و تمرکز

سبک رهبری دستوری، موجب تمرکز زیاد می‌شود. در این حالت چون مدیر زیردستان خود را لایق اتخاذ تصمیمات نمی‌داند، خود مستقیماً به گردآوری اطلاعات پرداخته و به تنهایی تصمیم می‌گیرد. در سازمانهایی که این‌گونه مدیران مشغول به کار هستند، تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی انجام می‌شود. مدیرانی که دارای سبک رهبری تفویضی هستند،

زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند و با آنها در جلسات خاصی به بحث در مورد مسائل می‌پردازند و با اجماع نظرات، تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کنند. در این‌گونه سازمانها تمرکز جای خود را به عدم تمرکز می‌دهد و مدیران سطوح بالا مقداری از اختیار خود را به سطوح پایین تفویض می‌کنند. در حالت عدم تمرکز، تصمیم‌گیری در سطوح عملیاتی اتخاذ می‌شود. با این توضیحات می‌توان فرض کرد.

سبک رهبری بر تمرکز تأثیر دارد.

فرضیه ۵: سبک رهبری دستوری موجب تمرکز زیاد می‌شود.

فرضیه ۶: سبک رهبری تفویضی موجب تمرکز کم می‌شود.

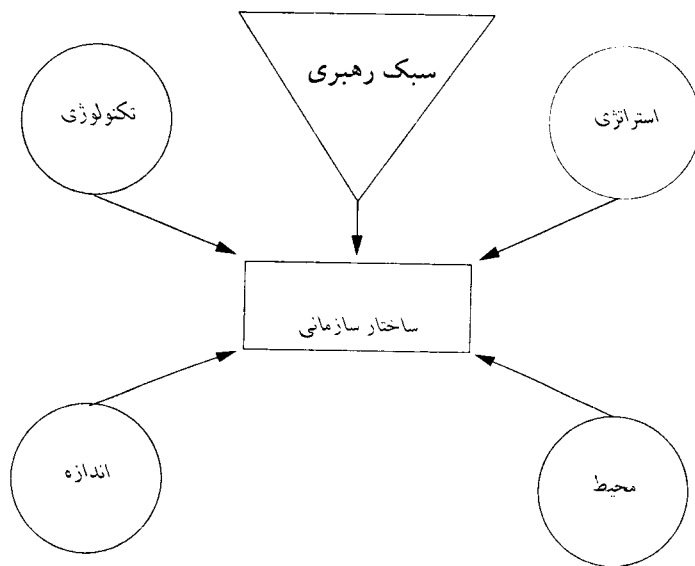
ساختار و تعیین‌کننده‌های آن

در این تحقیق ما درصدد هستیم که سبک رهبری را نیز به عنوان عامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی تبیین کنیم. درست است که محور اصلی تحقیق حاضر بررسی اثرات بین سبک رهبری و ساختار سازمانی است ولی نمی‌توان ادعا کرد که ساختار رسمی در این جامعه آماری خاص، را فقط سبک رهبری تعیین می‌کند. چرا که با توجه به رویکرد اقتضایی، باید تأثیر بقیه عوامل نیز در نظر گرفته شود. در نمودار شماره ۱ عوامل تعیین‌کننده ساختار با رویکرد اقتضایی ترسیم شده است. البته ما در این تحقیق عوامل دیگر را بررسی نمی‌کنیم، هر چند که بررسی همه عوامل با همدیگر و تحلیل واریانس آن بسیار با اهمیت است.

متدولوژی تحقیق

جامعه آماری تحقیق شرکت شتاب خودرو^۱ است. روش تحقیق میدانی بوده و از ابزارهای متفاوت برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. هرچند که از مشاهده، مصاحبه و بررسی اسناد در این تحقیق استفاده شده است ولی ابزار اصلی گردآوری اطلاعات

۱- اسم قبلی آن سایپا موتور و اسم فعلی آن سایپا آذین است.



نمودار شماره ۱ - عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی

پرسشنامه بوده است. تعداد نمونه ۵۱ نفر از مدیران و سرپرستان و روش نمونه گیری، تصادفی طبقه بندی شده است. (لازم به ذکر است که در فرهنگ ایران محدودیتهای تحقیق در زمینه علوم اجتماعی حادتر است و سازمانها همکاری شایسته ای نمی کنند. محافظه کاری، ترس، اضطراب و تعلل در پاسخ به پرسشنامه از اهم محدودیتهاست).

در این تحقیق سوالات پرسشنامه متناسب با مبانی نظری و بر مبنای تحقیقات مشابه خارجی و با توجه به جزئیات تعریف شده هر کدام از متغیرها طراحی شده است و با متخصصان امر در رابطه با سوالات پرسشنامه، مشورت های لازم صورت گرفته است. پس از طراحی پرسشنامه یک مطالعه مقدماتی صورت گرفته است و سوالات نامفهوم، تعدیل یا حذف شده اند و پرسشنامه اصلی بعد از این مرحله، تدوین و توزیع شده است، لذا روایی سوالات از نظر محتوای آنها اثبات شده است. اعتبار پرسشنامه بوسیله آلفای کرونباخ بدست آمده است که حدود ۸۴ درصد می باشد. (پرسشنامه حاوی ۴۵ سؤال است که از آوردن آن در اینجا و تشریح آن خودداری می شود) آزمونهای مورد استفاده؛ استقلال کای - دو، ضریب همبستگی و ضریب تشخیص بوده است. سطح خطای ۰/۰۵ برای آزمون فرضیات در نظر

نتیجه	ضریب تشخیص	آزمون ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معنی دار بودن	کای - دو محاسبه شده	متغیر وابسته	متغیر مستقل	شماره فرضیه
فرضیه تایید می شود	۰/۲۹	۴/۴۹	۰/۵۴	۰/۰۵۰۰	۳/۸۴۲	Y_1	X_1	۱
فرضیه رد می شود	۰/۰۰۰۱۵	۰/۰۸۵	۰/۰۱۲	۰/۵۹۲۹	۰/۲۸۵۹	Y_1	X_2	۲
فرضیه تایید می شود	۰/۲۵	۴/۰۴	۰/۵۰۲	۰/۰۰۲۲	۹/۳۹۲	Y_2	X_1	۳
فرضیه رد می شود	۰/۰۰۳۶	-۰/۴۲	-۰/۵۵۴	۱/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	Y_2	X_2	۴
فرضیه تایید می شود	۰/۶۴	۹/۳۳	۰/۸۰۰۲	۰/۰۰۰۰	۲۳/۵۳۶	Y_3	X_1	۵
فرضیه رد می شود	۰/۰۱۵	-۰/۸۴	-۰/۱۲۲	۰/۹۳۲۲	۰/۰۰۷۲	Y_3	X_2	۶

$$X^2 \text{ استاندارد} = ۳/۸۴۱$$

$X_1 =$ سبک رهبری دستوری (متغیر مستقل)

$$\pm ۱/۹۶ \text{ استاندارد}$$

$X_2 =$ سبک رهبری تفویضی (متغیر مستقل)

$$\text{سطح خطا} = ۰/۰۵$$

$Y_1 =$ پیچیدگی (متغیر وابسته)

$Y_2 =$ رسمیت (متغیر وابسته)

$Y_3 =$ تمرکز (متغیر وابسته)

گرفته شده است. خلاصه تجزیه و تحلیل آماری در جدول شماره ۱ آورده شده است.

تحلیل و نتیجه گیری

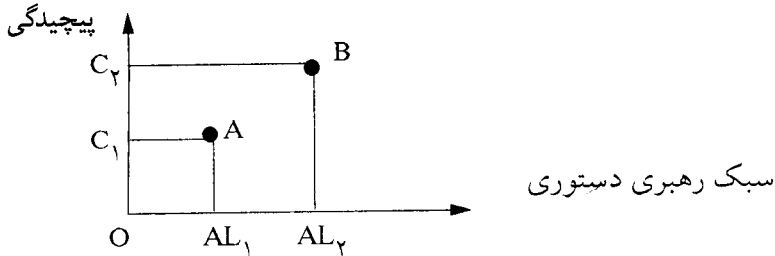
پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیات، نتایج حاصل نشان می‌دهد که سه فرضیه رد و سه فرضیه تایید شده است. در اینجا به تحلیل این نتایج می‌پردازیم.

۱- فرضیه اول تحقیق، رابطه بین سبک رهبری دستوری و پیچیدگی را در شرکت شتاب خودرو می‌سنجد. در این فرضیه تحقیق، ما می‌خواستیم بررسی کنیم که سبک رهبری دستوری مدیران شتاب خودرو چه تأثیری روی پیچیدگی ساختاری واحد آنها دارد. ضریب همبستگی و کای - دو محاسبه شده نشان می‌دهد که بین سبک رهبری دستوری و پیچیدگی در شرکت شتاب خودرو ارتباط معنی داری وجود دارد. حال می‌توان این فرضیه را از لحاظ تئوریک به این صورت تحلیل نمود؛ مدیری که دارای سبک رهبری دستوری است، به کارایی اهمیت ویژه‌ای می‌دهد. طبق نظریات کلاسیک مدیریت، کارایی حاصل تخصص‌گرایی است، تخصص‌گرایی از طریق تفکیک امکان‌پذیر است. وقتی مشاغل سازمان به صورت تخصصی، تفکیک شدند، باید مشاغل وابسته به هم را در داخل گروه‌های تخصصی، بخش‌بندی کرد. در این حالت تفکیک افقی رخ می‌دهد. هرچه تخصص‌گرایی بیشتر شود، تفکیک افقی بیشتر می‌شود. پس هرچه تاکید مدیر (دارای سبک رهبری دستوری) بر کارایی از طریق تخصص‌گرایی بیشتر می‌شود، پیچیدگی از نوع تفکیک افقی افزایش می‌یابد. هرچه گروه‌های تخصصی بیشتر شود نیاز به هماهنگی و کنترل بیشتر می‌شود. برای انجام کار هماهنگی و کنترل، مشاغل مدیریتی مورد نیاز است.

افزایش مشاغل مدیریت هماهنگی و کنترل (مدیریت میانی)، سطوح سازمان را افزایش می‌دهد. در این حالت تفکیک عمودی رخ می‌دهد. تفکیک عمودی پاسخی به تفکیک افقی است و این دو به هم وابسته‌اند. افزایش تفکیک افقی و عمودی در نهایت موجب افزایش پیچیدگی سازمانی می‌شود.

تحلیل این فرضیه از زاویه دیگری نیز حائز اهمیت است. مدیری که دارای سبک رهبری دستوری است، به زیردستان خود اعتمادی ندارد و سعی دارد آنها را به خوبی کنترل کند. این

کار از طریق حیطة نظارت محدود امکان پذیر است. هرچه حیطة نظارت مدیر در سازمان محدودتر باشد، تعداد سطوح سازمان افزایش می یابد. در این حالت نیز پیچیدگی سازمانی افزایش می یابد. همانطوری که در شکل زیر دیده می شود تغییر سبک رهبری دستوری از نقطه AL_1 به نقطه AL_2 موجب افزایش در پیچیدگی سازمانی از نقطه C_1 به نقطه C_2 می شود.

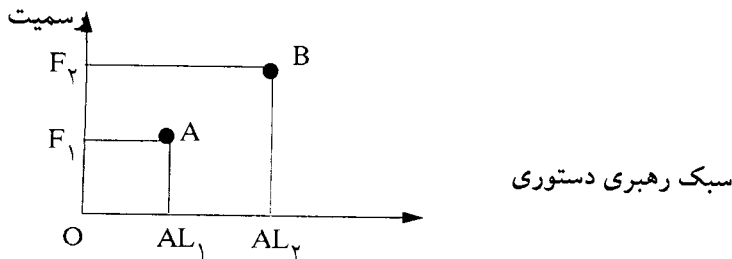


۲- فرضیه دوم تحقیق، رابطه بین سبک رهبری تفویضی و پیچیدگی را در شرکت شتاب خودرو می سنجد. هدف از طرح این فرضیه این بود که تأثیر سبک رهبری تفویضی مدیران شتاب خودرو بر پیچیدگی واحد سازمانی آنها بررسی شود. کای - دو محاسبه شده نشان می دهد که سبک رهبری تفویضی با پیچیدگی ارتباط معنی داری ندارد. ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۱۲٪ درصد است، ولی این ضریب از لحاظ آماری همبستگی معنی داری را بین سبک رهبری تفویضی و پیچیدگی در شرکت شتاب خودرو نشان نمی دهد. هرچند از لحاظ تئوریک انتظار می رفت که سبک رهبری تفویضی با پیچیدگی کم همراه باشد ولی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در شرکت شتاب خودرو ارتباط مشخص را بین این دو متغیر نشان نمی دهد. از این رو فرضیه دوم تحقیق رد می شود.

۳- فرضیه سوم تحقیق، رابطه بین سبک رهبری دستوری و رسمیت را در شرکت شتاب خودرو می سنجد. هدف ما از طرح این فرضیه این بود که بررسی کنیم، سبک رهبری دستوری مدیران شتاب خودرو چه تأثیری بر رسمیت واحد سازمانی آنها گذاشته است. ضریب همبستگی و کای - دو محاسبه شده نشان می دهد که بین سبک رهبری دستوری و رسمیت در شرکت شتاب خودرو رابطه معنی داری وجود دارد. تحلیل این فرضیه از لحاظ تئوریک نیز حائز اهمیت است. مدیری که دارای سبک رهبری دستوری است، سعی می کند که

زیردستانش را وادار کند تا مطابق با دستورات داده شده انجام وظیفه کنند، از اینرو به قوانین و مقررات، بخشنامه‌ها، رویه‌ها، ارتباطات مکتوب و استانداردها اهمیت زیادی می‌دهد. این مدیران با اعمال این کارها، تغییرپذیری، آزادی عمل و انعطاف‌پذیری زیردستان را کاهش می‌دهند تا از این طریق هماهنگی را راحتتر انجام دهند. به نظر این مدیران، آزادی عمل زیردستان هزینه بر است و رسمیت برای سازمان منافع اقتصادی در پی دارد.

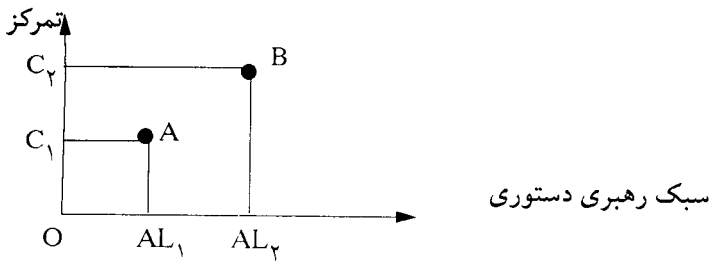
در شرکت شتاب خودرو مدیران بخشهای تولید و خطوط مونتاژ تاکید زیادی روی پیروی از قوانین و مقررات و رعایت استانداردهای انجام کار دارند. از نظر این مدیران زیردست ایده‌آل کسی است که قوانین و مقررات و استانداردها را به دقت رعایت کند. از اینرو در شرکت شتاب خودرو رابطه بین سبک رهبری دستوری و رسمیت کاملاً مشهود است. همانطوری که در شکل نشان داده شده است با اتوکراتیزه شدن سبک رهبری و تغییر از نقطه AL_1 به نقطه AL_2 موجب افزایش رسمیت سازمان از نقطه F_1 به نقطه F_2 می‌شود.



۴- فرضیه چهارم تحقیق، رابطه بین سبک رهبری تفویضی و رسمیت را در شرکت شتاب خودرو می‌سنجد. هدف از طرح این فرضیه این بود که بررسی کنیم، سبک رهبری تفویضی مدیران شتاب خودرو چه تأثیری بر رسمیت واحد سازمانی آنها می‌گذارد. کای - دو محاسبه شده نشان می‌دهد که در شرکت شتاب خودرو بین سبک رهبری تفویضی و رسمیت ارتباط معنی‌داری وجود ندارد و دو متغیر از هم مستقل هستند. ضریب همبستگی بین این دو متغیر 0.554 - است ولی این ضریب از لحاظ آماری همبستگی معنی‌داری را بین سبک رهبری تفویضی و رسمیت در شرکت شتاب خودرو نشان نمی‌دهد. هرچند این دو متغیر با هم ارتباط معکوسی را نشان می‌دهند و از لحاظ تئوریک نیز انتظار می‌رفت ارتباط اینها معکوس

باشد ولی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در شرکت شتاب خودرو ارتباط معکوس معنی داری را بین سبک رهبری تفویضی و رسمیت نشان نمی دهد. از اینرو فرضیه چهارم تحقیق رد می شود.

۵- فرضیه پنجم تحقیق رابطه بین سبک رهبری دستوری و تمرکز را در شرکت شتاب خودرو می سنجد. هدف از طرح این فرضیه این بود که بررسی کنیم، سبک رهبری دستوری مدیران شتاب خودرو چه تأثیری بر تمرکز واحد سازمانی آنها گذاشته است. ضریب همبستگی و کای - دو محاسبه شده نشان می دهد که بین سبک رهبری دستوری و تمرکز در شرکت شتاب خودرو رابطه معنی داری وجود دارد. تحلیل تئوریکی این فرضیه نیز حائز اهمیت است. مدیرانی که دارای سبک رهبری دستوری هستند، اعتماد کمتری به کیفیت تصمیم گیری زیردستان خود دارند. از این رو خود در اتخاذ همه تصمیمات سازمان دخالت می کنند. در این حالت نقطه تصمیم گیری در رأس سازمان یا واحد سازمانی متمرکز می شود. چون تفویض اختیار صورت نمی گیرد، پراکندگی اختیارات تصمیم گیری در سازمان بسیار کم است. عدم تفویض اختیار مشکلاتی را به دنبال خواهد داشت. چون هر مدیری، توان پردازش میزان محدودی از اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری را دارد، انباشتگی اطلاعات به دلیل تمرکز، زیاد می شود و از سرعت تصمیم گیری می کاهد. نیاز به سرعت اتخاذ تصمیمات و واکنش سریع به تغییرات و تحولات محیطی، عدم تمرکز سازمانی را ضروری می سازد، ولی در شرکت شتاب خودرو که در یک محیط نسبتاً ثابت و بدون رقیب فعالیت می کند، تمرکز در تصمیم گیری و عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری دنبال می شود. در بحث تصمیم گیری یک تناقضی بین عمل و نظر مدیران شتاب خودرو وجود دارد. شعار مدیران شتاب خودرو تاکید بر مشارکت افراد در تصمیم گیری است و ظاهراً جلساتی در این رابطه برگزار می شود ولی اطلاعات آمار نشان می دهد این مقاله بیانگر نتایجی خلاف ادعای فوق است. این دو متغیر با ضریب ۸۰ درصد با هم همبستگی دارند و نشانگر تمرکز در تصمیم گیری در سطح مدیران شتاب خودرو است. با حرکت سبک رهبری دستوری از نقطه AL_1 به نقطه AL_2 تمرکز از نقطه C_1 به نقطه C_2 افزایش می یابد.



۶- فرضیه ششم تحقیق، رابطه بین سبک رهبری تفویضی و تمرکز را در شرکت شتاب خودرو می‌سنجد. هدف از طرح این فرضیه این بود که تأثیر سبک رهبری تفویضی مدیران شتاب خودرو بر تمرکز واحد سازمانی آنها مورد بررسی قرار گیرد. کای - دو محاسبه شده نشان می‌دهد که در شرکت شتاب خودرو بین سبک رهبری تفویضی و تمرکز ارتباط معنی‌داری وجود ندارد و فرض استقلال دو متغیر تأیید می‌شود. ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۱۲- درصد است ولی این ضریب از لحاظ آماری همبستگی معنی‌داری را بین سبک رهبری تفویضی و تمرکز در شرکت شتاب خودرو نشان نمی‌دهد. هرچند همبستگی این دو متغیر با ضریب ۱۲- معکوس است و از لحاظ تئوریک نیز انتظار می‌رفت سبک رهبری تفویضی موجب عدم تمرکز شود ولی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در شرکت شتاب خودرو همبستگی معکوس معنی‌داری را بین سبک رهبری تفویضی و تمرکز نشان نمی‌دهد. از اینرو فرضیه ششم تحقیق رد می‌شود.

ضرایب همبستگی بین سه متغیر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در شرکت شتاب خودرو نیز حائز اهمیت است، هرچند که این ضرایب ضعیف هستند. ضریب همبستگی بین پیچیدگی و رسمیت ۴۷ درصد است. بین تخصص‌گرایی، استاندارد کردن و رسمیت رابطه معنی‌داری وجود دارد. در سازمانی که وظایف کارکنان تخصصی، تکراری، دقیق و محدود است، انجام کار در آن سازمان‌گرایی به استانداردسازی دارد و قوانین و مقررات متعددی بر رفتار کارکنان آن سازمان حکمفرما می‌باشد. شرکت شتاب خودرو نیز از این قاعده مستثنی نیست. در شرکت شتاب خودرو مشاغل کارکنان خط مونتاژ بسیار تخصصی است، فرایند و روش انجام کارها استاندارد است و قوانین و مقررات زیادی برای نحوه انجام کارها تدوین شده است. افزایش تقسیم کار و تخصص‌گرایی نیاز به هماهنگی و کنترل دارد که رسمیت می‌تواند به

عنوان یک ابزار هماهنگی و کنترلی عمل کند. از اینرو تخصص‌گرایی موجب پیچیدگی افقی و به تبع آن پیچیدگی عمودی سازمان شده و پیچیدگی موجب رسمیت می‌شود.

ضریب همبستگی بین پیچیدگی و تمرکز ۴۹ درصد است. در شرکت شتاب خودرو کارکنان خط مونتاژ آموزشهای حرفه‌ای کمتری می‌بینند و کارها به اندازه‌ای ریز و تخصصی شده است که کارکنان با چند تکرار کار را یاد می‌گیرند و بعد از آن انجام کار بدون تفکر صورت می‌گیرد و نیازی به تصمیم‌گیری نیست. برای کارکنان فقط انجام کار مهم است چون تصمیمات به صورت متمرکز اتخاذ می‌شود و تصمیمات متخذه برای انجام به کارکنان اعمال می‌شود. از اینرو در شرکت شتاب خودرو پیچیدگی بالا با تمرکز مرتبط است.

ضریب همبستگی بین رسمیت و تمرکز ۴۶ درصد است. رسمیت بالا می‌تواند با ساختار متمرکز یا غیرمتمرکز مرتبط باشد. در شرکت شتاب خودرو اختیارات در رأس سازمان متمرکز است. مدیریت برای اینکه بتواند اختیارات را در طول سلسله مراتب جاری سازد و تصمیمات متخذه را به اجرا بگذارد، نیاز به رسمیت دارد. از اینرو از طریق تدوین قوانین و مقررات و رویه‌های متعدد، نحوه انجام کارها را مشخص می‌کند و جریان انجام کار از بالاترین رده تا پایین‌ترین رده را تعیین می‌کند تا تصمیمات گرفته شده بصورت یکنواخت این جریان را طی کرده و به اجرا دربیایند. بدین لحاظ در شرکت شتاب خودرو رسمیت با تمرکز مرتبط است.

فرضیه اول، سوم و پنجم تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرند. فرضیه اول تحقیق رابطه بین سبک رهبری دستوری و پیچیدگی را می‌سنجد. فرضیه سوم رابطه بین سبک رهبری دستوری و رسمیت را می‌سنجد. فرضیه پنجم رابطه بین سبک رهبری دستوری و تمرکز را می‌سنجد. از آنجا که ساختار سازمانی در این تحقیق در قالب سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مورد سنجش قرار گرفته است می‌توان نتیجه گرفت که در شرکت شتاب خودرو بین سبک رهبری دستوری (به عنوان متغیر مستقل) و ساختار سازمانی (به عنوان متغیر وابسته) ارتباط معنی‌داری وجود دارد و می‌توان گفت چون هر سه فرضیه مربوط به این دو متغیر مورد تایید قرار گرفته است، پس در شرکت شتاب خودرو سبک رهبری دستوری می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده ساختار به شمار آید ولی نتایج فرضیه دوم، چهارم و ششم نشان می‌دهد که در

شرکت شتاب خودرو بین سبک رهبری تفویضی و ساختار سازمانی ارتباط معنی داری وجود ندارد.

تحقیقات بیشتر

وقتی در سال ۱۳۷۷ این فرضیه عنوان گردید که «سبک رهبری تعیین کننده ساختار سازمانی است» (قلی پور، ۱۳۷۶) این سؤال مطرح شد که اگر چنین فرضیه‌ای درست است، چرا مطالعات سازمانی غرب به این نکته اشاره نکرده است. هرچند که این انتقاد قانع کننده نبود که ساختارهای سازمانی غربی در همه جوامع عیناً به وجود خواهند آمد^۱ ولی تصمیم گرفته شد تحقیق در چند سازمان دیگر تکرار شود (این تحقیق در حال انجام است). ضمن اینکه این اعتقاد در تفکرات محقق قوت می‌گرفت که مطالعات سازمانی انعکاسی از شرایط فرهنگی جوامع است، فضای فکری وی نیز از رشته مدیریت به جامعه‌شناسی گرایش پیدا کرده بود. در اندیشه‌های جامعه‌شناسی و علوم سیاسی قرابت نزدیکی بین یافته‌های این تحقیق و «استبداد شرقی»^۲ وجود داشت. (در تحقیق رابطه‌ای بین سبک رهبری تفویضی و ساختار سازمانی نبود ولی بین سبک رهبری استبدادی و ساختار رابطه شدیدی وجود داشت) (قلی پور، ۱۳۷۶). آنچه که در مورد شرق، در نظر اندیشمندان غربی درست بود، همچنان با یافته‌های این تحقیق در سازمان‌های مدرن ایران مطابقت دارد. سازمان‌هایی که شکل امروزی خود را از غرب به عاریت گرفته‌اند ولی محتوای آنها فاصله‌ای با تفکرات سنتی گذشته ندارد.

استبداد شرقی را منتسکیو^۳ در نوع‌شناسی آب و هوایی خود بکار برد و پس از وی مارکس

۱- به عقیده نگارنده سازگاری کاملی بین ساختارهای غربی و شخصیت شرقی وجود ندارد. سیستم‌ها و ساختارهای غربی برخلاف ماشین‌های غربی برای ما بد خوبی کار نمی‌کند.

2- Oriental Despotism

3- Montesquieu

این منظور را با مفهوم «شیوه تولید آسیایی»^۱ بیان کرد. شیوه تولید، روش تولید کردن ضروریات زندگی و برآورده کردن نیازهاست. به عقیده مارکس «انسان‌ها در تولید اجتماعی به روابط معینی وارد می‌شوند که اجتناب‌ناپذیر بوده و مستقل از اراده آنهاست. همه این روابط تولید، زیربنای واقعی روبناهای حقوقی و سیاسی است و با نوع معینی از آگاهی اجتماعی، مطابقت دارد. شیوه تولید در زندگی مادی، تعیین کننده ویژگی‌های فرایندهای اجتماعی، سیاسی و معنوی در زندگی است».

مارکس و انگلس پنج شیوه تولید را برمی‌شمارند که در طول تاریخ وجود داشته است:

۱- شیوه تولید اولیه - اشتراکی

۲- شیوه تولید آسیایی

۳- شیوه تولید کهن (برده)

۴- شیوه تولید فئودالی

۵- شیوه تولید سرمایه‌داری

هر چند که ممکن است در یک جامعه بیش از یک شیوه تولید وجود داشته باشد (مثل وجود برده‌داری در شیوه تولید سرمایه‌داری) ولی طبق نظر مارکس در همه جوامع معمولاً یک شیوه تولید غالب است. شیوه تولید اروپایی به ترتیب برده‌داری، فئودالی و سرمایه‌داری بوده است که در نهایت به سوسیالیسم ختم خواهد شد. و این روند شیوه تولید در اروپا یک پیشرفت منطقی و تاریخی را نشان می‌دهد ولی شیوه تولید آسیایی مدت‌ها بدون تغییر مانده است. مارکس کمتر به شیوه تولید آسیایی پرداخته است ولی تفکر وی منشأ مطالعات زیادی در این باره بوده است. یکی از صاحب‌نظران^۲ خصوصیات زیر را برای جوامع برخوردار از شیوه تولید آسیایی برمی‌شمارد:

۱- دارایی در سطح روستا مشترک پنداشته می‌شود.

1- Asiatic Mode of Production

2- Carol Zaccagnini

۲- مستبد^۱ مالک نهایی زمین است.

۳- مستبد سهم زیادی از محصولات را به عنوان «باج» می‌گیرد.

۴- روستا از لحاظ اقتصادی و تولیدی مستقل و خودکفا است.

۵- شهر و روستا تمایز چندانی ندارند.

این خصوصیات و به طور کلی شیوه تولید آسیایی در بسیاری از متون بین‌النهرین دیده می‌شود. به طوری که دیاکنف^۲ بررسی کرده است، این شیوه تولید در اولین تمدن بشری که کتاب گیل‌گمیش^۳ را از خود بجای گذاشته است یعنی سومر وجود داشته است.

تحقیقات ویت فوگل^۴ در این زمینه بسیار گسترده‌تر است. تئوری وی از اندیشه‌های مارکس و انگلس، و ویر در مورد خصوصیات اساسی جوامع شرقی نشأت می‌گیرد. به عقیده ویت فوگل کنترل عرضه آب برای آبیاری مبنای شیوه تولید آسیایی و بوروکراسی استثماری قدرتمندی می‌باشد که وی از آن به عنوان «انحصار هیدرولیک»^۵ نام می‌برد. اهمیت کنترل آب در کشاورزی آسیا بیانگر این است که چگونه چنین کنترلی به استقرار یک «بوروکراسی هیدرولیک» به عنوان طبقه حاکم منجر شده است. وی اینگونه جوامع را «جوامع هیدرولیک» می‌نامد (Witt fogel, 1975).

کنترل آب چگونه به استبداد شرقی انجامیده است؟ انسان اولیه نواحی کم آب را شناخته بود ولی در دوران جمع‌آوری، شکار و ماهیگیری این موضوع برایش اهمیت نداشت، او نیاز چندانی به کنترل آب برنامه‌ریزی شده نداشت. پس از این مرحله که انسان به کشاورزی روی آورد، در نواحی خشک به زمین‌های حاصلخیزی برخورد کرد که برای باروری بهتر لازم بود از طریق کانال‌هایی آب را به آنجا انتقال داده و با یک سیستم آبیاری، کشاورزی کند. در

1- Despot

2- I. M. Diakonoff

3- Gilgamesh

4- Karl Wittfogel

5- Hydraulic Monopoly

مناطق خشک و نیمه خشک آب منبع ارزشمندی است. در اروپا هرگز مسأله آب وجود نداشته است و آب نه محدود بوده است و نه قابل تملک، ولی آسیا اینگونه نبوده است. مدیریت آب در مناطق خشک و نیمه خشک اصلی ترین منبع قدرت بوده است. در نواحی که آب خیلی زیاد و خیلی کم است، نیازی به کنترل آب به روش حکومتی و آن هم از نوع استبدادی نبوده است. فقط در نواحی که کمبود آب وجود داشته است، نظم هیدرولیکی خاصی در زندگی ایجاد شده است. آبیاری در مقیاس بزرگ به هماهنگی و هدایت متمرکز نیاز داشت. مدیریت و هماهنگی متمرکز فعالیت‌های آبیاری پیامدهای اجتماعی مهمی داشته است. ملاحظه می‌شود که چگونه تکنولوژی آبیاری بر ساختار اجتماعی تأثیر گذاشته و رهبری به موازات استفاده از سیستم آبیاری توسعه یافته است. سیستم آبیاری، اثرات سازمانی دارد؛ زمانبندی استفاده از آب و توزیع آن، نگهداری کانال‌ها و دفاع از کانال‌ها در برابر همسایگان متخصص از آن جمله است. کسی که آب را مدیریت می‌کرد، قدرت وحشتناکی در برابر کشاورزان داشت. چون این منبع قدرت نسبت به بقیه منابع قدرت محدود بود، رقابت برای کسب آن زیاد بود و نیاز به قدرت قاهره را ایجاد می‌کرد که به شکل‌گیری انحصار در جامعه منجر می‌شد. توجه کنید که چگونه بین شکل حکومت و آب ارتباط تنگاتنگی وجود داشته است (Wittfogel, 1957: 13-20).

تجربه ایران چه بوده است؟ تاریخ گواهی می‌دهد که در ایران به جز قدرت مطلق حکومت هیچ نهاد و جریانی در برابر حکومت وجود نداشته است. زمین داران، تجار و افراد ذی‌نفوذ سعی داشته‌اند که خود را به رئیس حکومت نزدیک کنند تا قدرت بیشتری کسب کنند (زیباکلام، ۱۳۷۴). هر چند که مذهب قدرت ایستادگی در برابر قدرت مطلقه را داشته است ولی معمولاً جذب حکومت شده است. مفهوم استبداد شرقی و ارتباط آن با آب نیز در مورد ایران صادق است، ایران نیز از نواحی خشک یا نیمه خشک جهان به حساب می‌آید و همیشه مسأله آب داشته است. علاوه بر کمبود آب، مالکیت زمین نیز در نهایت متعلق به پادشاه یا خلیفه بوده است و تصرف نظامی زمین تملک آن را نیز به همراه داشته است.

سازمان‌های امروزی ایران هر چند که ساختارها و سیستم‌های غربی را به کار می‌برند ولی نتایج موفقیت‌آمیزی که این ساختارها در غرب دارند را به بار نمی‌آورند. عامل اصلی گرداننده

این ساختارها شخصیت شرقی است. این شخصیت در جامعه‌ای رشد می‌یابد که نهادهای اجتماعی آن به نوعی برخوردار از ویژگی استبداد شرقی هستند. وقتی چنین شخصیتی در مقام مدیریت قرار می‌گیرد قدرت و اختیار فوق‌العاده‌ای برای تغییر و ایجاد ساختار دارد. هر چند که چنین کاری بدون مطالعه بسیار هزینه بر است ولی تغییرات ساختاری متناسب با سلیقه مدیران بسیار مشهود بوده و امری بدیهی تلقی می‌شود.

بنابر این عدم وجود رابطه بین سبک رهبری تفویضی و ساختار سازمانی و وجود ارتباط شدید بین ساختار سازمانی و سبک رهبری دستوری و تأیید فرضیه‌های ۱، ۳ و ۵ امری بعید و دور از انتظار نیست. منظور ما دفاع از سبک رهبری تفویضی در برابر سبک رهبری دستوری نیست. هر کدام از این سبک‌ها معایب و مزایای خاصی داشته و در شرایط خاصی مناسب هستند. همچنین هدف ما ارزشگذاری در مورد استبداد شرقی نیست که آیا خوب است یا بد یا چه پیامدهای مثبت و منفی دارد. هدف تبیین سبک رهبری به عنوان تعیین‌کننده ساختار سازمانی است. چگونه مدیران قادر به انجام چنین کاری هستند؟ مدیران این سازمان‌ها افراد قدرتمندی هستند و هر کاری را که اراده کنند در سازمان انجام می‌دهند. آنها مالک نهایی سازمان هستند. از طرفی ممیزی مدیریتی وجود ندارد و تصمیمات مدیریتی آنها حسابرسی نمی‌شود. نیازی به تغییر احساس نمی‌کنند و مقاومت در برابر تغییر بسیار شدید است. تغییرات به سازمان همراه مدیر جدید می‌آید. پویایی داخلی در سازمان وجود ندارد و منبع تغییر خارجی است. قدرت در رأس سازمان متمرکز است و مفهوم «فاصله قدرت» بی‌معنی است، چون کارکنان کاملاً بی‌قدرت هستند و قدرت مطلقه در دست مدیر است. آیا چنین مدیری نمی‌تواند ساختار سازمانی را تعیین کند؟

منابع و مأخذ

- ۱- زیباکلام، صادق (۱۳۷۴)؛ ما چگونه ما شدیم: ریشه‌یابی علل عقب ماندگی در ایران؛ نشر روزنه.
- ۲- قلی‌پور، آرین (۷۷-۱۳۷۶)؛ «تبیین سبک رهبری به عنوان عاملی تعیین‌کننده ساختار سازمانی در شرکت شتاب خودرو»، پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد؛ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- 3- Ashby R.W. (1965); *An Introduction to Cybernetics*; London: University Paperbacks.

- 4- Bass B.M (1982); *Stogdill's Handbook of Leadership*; New York Free Press.
- 5- Blake R.R. & J. S. Mouton (1964); *The Managerial Grid*; Houston: Gulf.
- 6- Blau Peter M. & Richard A. Schoenherr (1971); *The Structure of Organizations*; New York: Basic Books.
- 7- Burns Tom and G.M. Stalker (1961); *The Management of Innovation*; London: Tavistock.
- 8- Chandler Alfred D. Jr. (1962); *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise*; Cambridge, Mass: MIT Press.
- 9- Child John and Roger Mansfield (1972); "Technology, Size, and Organization Structure", *Sociology*; September, pp. 369 - 93.
- 10- Conger Jay A. & Rabindra N. Kanungo (1987) "Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings", *Academy Of Management Review*; Vol. 12, No. 4, PP. 637-638.
- 11- DiMaggio, Pauly J. & Walter W. Powell (1983); "the Ironcage Revisited: Istitutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Socieological Review*; 48: 147-160.
- 12- Emery Fred E. and Eric L. Trist (1965); "The Causal Texture of organizational Environment", *Human Relations*; February, pp. 21 - 32.
- 13- Fayol Henri (1949); *General and Industrial Management*; London: Pitman.
- 14- Fiedler, E. F. (1967); *A Thoery of Leadership Effectiveness*; New York, McGraw Hill:
- 15- Follett, Mary, P. (1942); *Dynamic Administration*; NewYork: Harper.
- 16- Geier J. G. (1967). "A trait Approach to The Study of Leadership in Small Groups", *Journal of Communication*; December, pp.316 - 23.
- 17- Gulick, Luther & L. Urwick, eds (1937); *Papers on the Science of Administration*;

- New York: Columbia University.
- 18- Hannan Michael T. and John H. Freeman. (1977) "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*; March, pp. 929 - 64.
 - 19- Heady Ronald B. (1996) "Feedback Intensity And Leader - Follower Behavior: A Mathematical Description", *Behavioral Science*; Vol. 41, No. 1, P. 14.
 - 20- Hersey P. and K. H. Blanchard, (1993) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*; 6th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - 21- House R. J. (1971) "A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*; September, pp. 321 - 38.
 - 22- Howell J. P., D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr and P.M. Podsakoff (1990); "Substitutes For Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics*; Summer, pp. 21 - 38.
 - 23- Kerr S. and J. Jermier (1978); "Substitutes For Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*; December, pp. 375-403.
 - 24- Kuhnert, Karl W. & Philip Lewis (1987); "Transactional And Transformational Leadership", *Academy Of Management Review*; Vol. 12, No. 4, P. 649.
 - 25- Lawrence Paul and Jay W. Lorsch. (1967); *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*; Boston: Division of Research, Harvard Business School.
 - 26- Likert Rensis, (1961); *New Patterns of Management*, New York : McGraw-Hill.
 - 27- McElroy J. C. (1982); "A Typology of Attribution Leadership Research", *Academy of Management Review*; July, pp. 413 - 17.
 - 28- Meyer Marshall W (1972); "Size and The Structure of Organizations: A causal Analysis", *American Sociological Review*; August, pp. 434 - 41.

- 29- Meyer John & Brain Rowan (1977); "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth & Ceremony", *American Journal of Sociology*; 83: 340-363.
- 30- Miles Raymond E. & Charles C. Snow (1978); *Organizational Strategy, Structure, and Process*; New York: McGraw - Hill.
- 31- Nanus B. (1992); *Visionary Leadership*; New York: Free Press.
- 32- Perrow Charles (1967); "A Framework For The Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*; April, pp. 194 - 208.
- 33- Pugh D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings and C. Turner (1969); "The Context of Organization Structures", *Administrative Science Quarterly*; March, pp. 91 - 114.
- 34- Robbins S. P. (1987); *Organization Theory: Structure, Design and Applications*; 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- 35- Selznick, Philip (1966); *TVA and The Grassroots*; New York: Harper Torchbooks.
- 36- Selznick, Philip (1957); *Leadership in Administration*; New York: Harper & Row.
- 37- Simon, Herber (1947); *Administrative Behavior*; New York: Free Press.
- 38- Snell, Daniel C. (1997); *Life in The Ancient Near East*; New Haven and London: Yale University Press.
- 39- Sparrowe R. T. & R. C. Liden (1997); "Process And Structure In Leader - Member Exchange", *Academy Of Management Review*; Vol. 22, No. 2, P. 523.
- 40- Stogdill Ralph M. (1948); "Personal Factors associated with Leadership : A Survey of Literature", *Journal of Psychology*; Vol 25, PP. 35-71
- 41- Thompson James D.(1967); *Organizations in Action*; New York: McGraw - Hill.
- 42- Vroom V. H. and A. G. Jago (1995); "Situation Effects and Levels of Analysis in The Study of Leader Participation", *Leadership Quarterly*; Summer, pp. 169 - 81.
- 43- Vroom V. H. and P.W. Yetton (1973); *Leadership and Decision - Making*; Pittsburg: University of Pittsburg Press.

44- Witt fogel, Karl, A. (1957); *Oriental Despotism: A Comparative Study of Total Power*; New Haven, Yale University Press.

45- Woodward Joan (1965); *Industrial Organization: Theory and Practice*; London: Oxford University Press.