

طرحی تحقیقاتی برای سنجش عقاید و باورهای مدیران

مقدمه

بی شک انسان مهمترین جزء هستی و تمدن بشری است و هیچ وظیفه‌ای مهمتر از هدایت و رشد دادن به عامل انسانی نیست. سازمان و جامعه بدون رهبری کلاف سردرگمی از انسانها و ماشین است. رهبری بر اساس تعریفی جامع و مورد پذیرش همگان، قدرت نفوذپذیری در انسانها برای هدایت آنان جهت انجام دادن وظایفی مشخص، برای دستیابی به اهدافی معین است، به طوری که آنان از روی عشق، علاقه، باور و اعتقاد و مشفقانه دستورات رهبری را اجرا نمایند. در واقع، رهبری مهارت تبدیل استعدادهای بالقوه به بالفعل است. آگاهی به مهارتها، تواناییها، مشخصه‌های آشکار، فردی، ارزشها، پینشها، نحوه نگرش رهبران برای آگاهی به شیوه عمل آنان جهت هدایت و نفوذپذیری در کارکنان از دیرباز جزو مطالعات دانشمندان مدیریت بوده است. نتیجه این مطالعات به ارائه مدلها و تئوریه‌ها، در مورد شیوه و الگوهای مختلف رهبری منجر گردیده است. از جمله زمینه‌های مطالعه در این مورد، شناخت عقاید و باورهای مدیران در مورد رهبری کارکنان است. در واقع یکی از عوامل مؤثر در تعیین شیوه رهبری همانا عقاید مدیران و رهبران سازمانهاست که مطالعه حاضر سعی دارد تا

فرازی از عقاید مدیران و شیوه رهبری را با استفاده از مطالعات قبلی انجام دهد. در این مطالعه عقاید رهبران به شیوه دیکتاتوری، و یا دموکراتیک رهبری، و تأثیر عوامل مختلف از جمله عامل فرهنگی، و عامل صنعتی شدن، در تعیین این نگرش و عقیده در مورد مدیران جامعه ما مورد بررسی و تحقیق قرار می‌گیرد. بی شک آگاهی به عقاید مدیران و شناخت عوامل مؤثر در پیدایش این عقاید، زمینه‌ساز اجرای برنامه‌ها و مکانیسم‌های مختلف از جمله برنامه‌های آموزشی، و همچنین برنامه نشر فرهنگ ارزشی جامعه برای سوق دادن عقاید آنان به سوی آنچه مناسب و مطلوب است، می‌گردد. قطعاً به دلیل نبودن این مطالعات در جامعه ما در وضعیت فعلی، که حاکمیت ارزشها در جامعه به آن ویژگی خاصی نسبت به گذشته بخشیده است، همکاری و کمک فکری همه اندیشمندان و دلسوزان جامعه، کمک بزرگی در این زمینه می‌باشد.

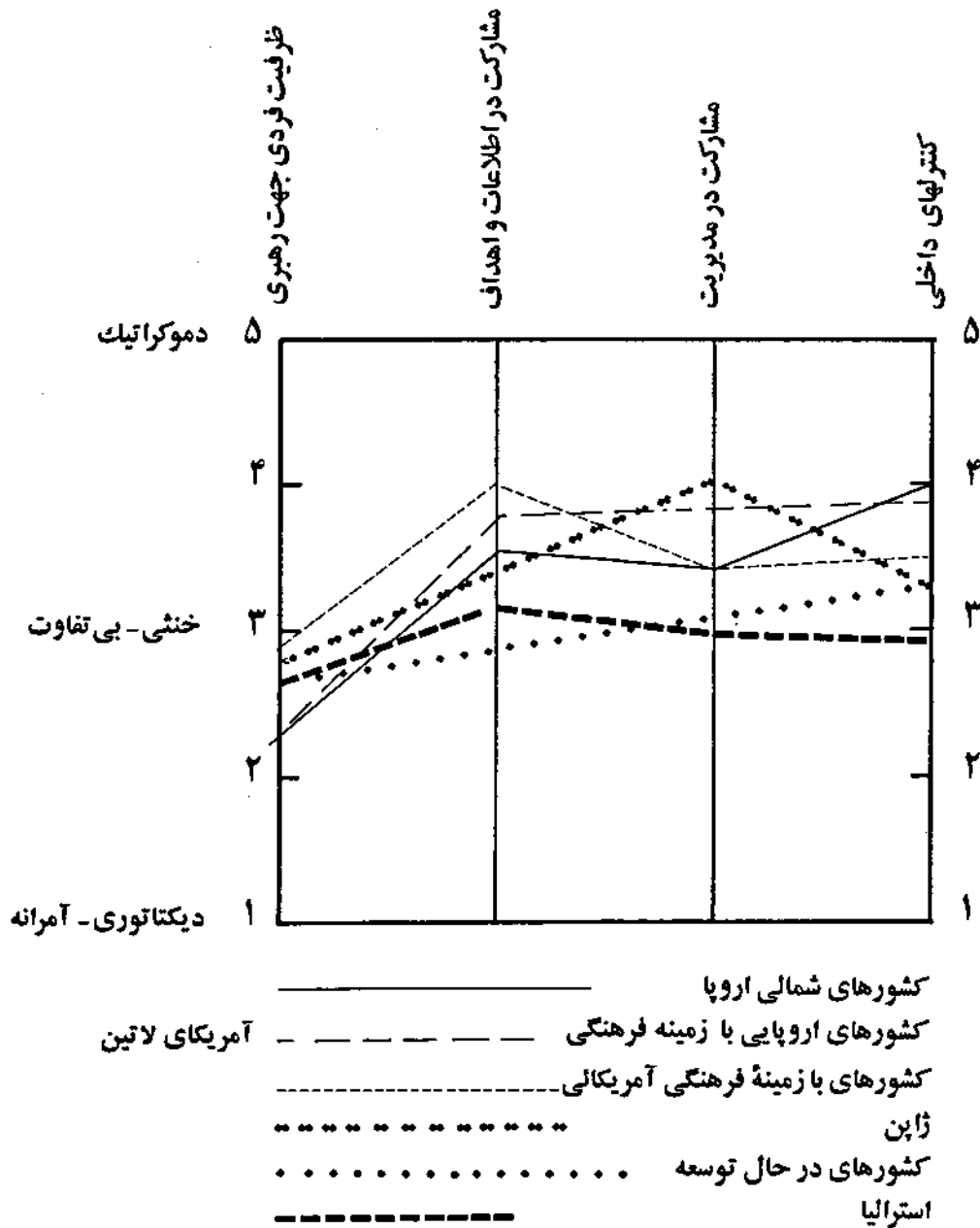
زمینه مطالعه

در زمینه فوق، مطالعات و تحقیقات زیادی صورت گرفته است. از میان این تحقیقات، دو تحقیق به شرح زیر انتخاب، و مبنا قرار گرفته‌اند: الف - تحقیق توسط هیر (Haire)، گیسلی (Ghiselli)، و پورتر (Porter)، در سالهای ۱۹۶۲ تا ۱۹۶۶ برای ارزیابی عقاید و باورهای رهبری مدیران ۱۴ کشور (۱)، مککب (Sue McCabe)، (۲).

ب - تحقیق توسط الفرد، دبلیو کلارک (A lfred W. Clerk)، و سو مککب (Sue McCabe)، (۲).
دو تن از استادان علوم رفتاری در دانشکده روانشناسی کاربردی دانشگاه (New South Wales) استرالیا در سال ۱۹۷۰ در مورد ارزیابی عقاید و باورهای رهبری مدیران استرالیا بر مبنای روش تحقیقاتی اول. هیر و همکارانش در مطالعات خویش، با استفاده از یک پرسشنامه هشت سؤالی (بعداً توضیح داده خواهد شد)، با انتخاب ۲۴۷۴ مدیر در ۱۴ کشور، نشان دادند که میان عقاید و باورهای مدیران در دو زمینه زیر تضاد و تفاوت وجود دارد.

الف - عقاید و باور آنان راجع به ظرفیتهای فردی زیردستان برای پیشقدمی و رهبری.
ب - عقاید و باور آنان درباره مشارکت کارکنان در اطلاعات و اهداف، و همچنین در مدیریت و سیستمهای کنترل.

آنان چنین نتیجه‌گیری کردند که فرد متوسط ترجیح می‌دهد تا هدایت گردد و از قبول مسئولیت بر حذر باشد، لذا این طبیعت انسانی، اعتقاد به کاربرد شیوه دیکتاتوری و آمرانه را موجب می‌گردد. و همزمان و در جهت عکس وی معتقد است که باید زیردستان در



شکل ۱: خلاصه نتایج به دست آمده کلارک و مککیب در مقام مقایسه با نتایج مطالعات هیر و همکارانش.

مورد نظر این است که باور کلی در این کشورها در دو جهت متضاد است. یکی باور به رهبری دیکتاتوری و همزمان باور به رهبری دموکراتیک و مشارکتی. به دلیل این تضاد، و نوسانات ناشی از آن، اولاً شیوه رهبری خیلی روشن و واضح نیست، و ثانیاً امکان پیشینی آن نیز به همین دلیل مشکل است.

از سوئی دیگر، تحقیقات آنان نشان داد که تفاوتها یا شباهتهای

اطلاعات، اهداف، مدیریت، و کنترل مشارکت داشته باشند. این دوگانگی در باور مدیران، آنها را در موقعیت متضادی قرار می دهد. از سویی، اعتقادشان بر این است که ظرفیتهای فردی برای رهبری محدود است، و از سوی دیگر، به سوی اعتقاد به انسان به عنوان یک ارزش در رهبری برای مشارکت دادن زیردستان در اطلاعات و مدیریت، حرکت می کنند. جمع بندی آنان در مورد نمونه های مورد مطالعه در کشورهای

اعتقادی مدیران در کشورهای مختلف در اصل ناشی از تفاوتها و شباهتهای فرهنگی است و ارتباط کمی به سطح صنعتی شدن کشورها دارد. از سوئی دیگر، در تحقیقاتی که توسط هایسون (Habison) و میرز (Myerz) (۳)، در دهه ۱۹۶۰ انجام شد، نشان می‌داد که عقاید رهبری مدیران تحت تأثیر سطح صنعتی شدن بوده، و عامل فرهنگی در این زمینه بی تأثیر است. این دو، استدلال کردند که افزایش درجه صنعتی شدن يك جامعه به تحدید اختیارات و قدرت مدیر منجر می‌گردد. آنان علت این تحدید را افزایش پیچیدگی و ارتباطات وسیع داخلی بین وظایف دانسته، و چنین مطرح کردند که این افزایش پیچیدگی و ارتباطات وسیع داخلی بین وظایف، ضرورت همکاری و هماهنگی بیشتر کارکنان به جای تکیه آنان بر قدرت استبدادی مدیران را موجب می‌گرداند، و لذا قدرت مدیریت رو به کاهش می‌گذارد؛ در حالی که برعکس، هیر و و همکارانش نشان دادند که، همانگونه که در شکل يك مشاهده می‌کنیم، کشورهای اسپانیا، فرانسه، بلژیک و ایتالیا، اگرچه از لحاظ درجه صنعتی شدن، با هم متفاوتند، لیکن از نظر عقاید مدیرانشان، به هم شباهت دارند. از طرفی، نروژ و دانمارک، اگرچه از لحاظ صنعتی شدن مانند سوئد و آلمان غربی نیستند، لیکن مدیرانشان در مقام مقایسه با مدیران سوئد و آلمان عقاید مشابهی دارند. بنابراین تشابهات فرهنگی، در واقع، عامل مؤثر در تعیین عقاید مدیران است. از طرفی آنان عامل صنعتی شدن را در عقاید مدیران بی تأثیر نمی‌دانند و استدلال می‌کنند که، در گروه کشورهای در حال توسعه، آرژانتین، شیلی و هندوستان علی‌رغم تفاوتهای فرهنگی، مشابهت عقاید مدیران به دلیل یکسانی درجه صنعتی شدن آنهاست.

آنان با گروه‌بندی کشورهای ۱۴ گانه مورد مطالعه سعی کرده‌اند، نشان دهند که تغییرات و حرکت روی منحنی در مورد کشورهای هر گروه به دلیل مشابهت‌های فرهنگی یکسان است؛ برای مثال کشورهای ایالات متحده آمریکا، و انگلستان تغییراتشان به دلیل زمینه‌های فرهنگی یکسان، از روندی مشابه پیروی می‌کند. هم‌چنین این نتیجه‌گیری در مورد گروه ۴ کشور اروپایی که ساکنان فعلی ایشان از امریکای لاتین مهاجرت کرده‌اند (فرانسه، اسپانیا، بلژیک و ایتالیا)، و گروه کشورهای شمالی اروپا (نروژ، سوئد، دانمارک و آلمان) که دارای زمینه فرهنگی یکسانی هستند، صادق است. هم‌چنین منحنی عقاید مدیران کشورهای در حال توسعه مانند آرژانتین، شیلی و هندوستان نیز با تغییرات یکسان روبروست. ژاپن با فرهنگ ویژه‌اش به تهایبی حرکت می‌کند و در هیچ کدام از گروه‌های ۴ گانه فوق‌الذکر قرار نمی‌گیرد.

هیر و همکارانش توضیح دادند که این گروه‌بندی بر اساس فرهنگ ملی که ناشی از سنت‌های فرهنگی است بوده و به پیش‌های سیاسی، مفاهیم حقوق بشر، و برداشت از انسان، و در کل ارزش‌های اخلاقی ارتباطی ندارد. دکتر کلارک و همکارش نیز فرضیات و نتایج این تحقیق را در مورد مدیران، استرالیایی به کار گرفت تا تعمیم‌پذیری نتایج به دست

آمده از تحقیقات هیر و همکارانش را در مورد مدیران استرالیایی مورد آزمون قرار دهد. ما نتایج و تجزیه و تحلیل او را در پایان مقاله خواهیم آورد.

هدف مطالعه:

مطالعه حاضر سعی دارد دو هدف زیر را دنبال نماید:

۱- آگاهی و شناخت نسبت به عقیده و باور مدیران ایرانی در

مورد،

الف - ظرفیتهای فردی برای رهبری.

ب - اعتقاد به مشارکت در اطلاعات، اهداف، مدیریت، و کنترل.

۲- بررسی تأثیرگذاری فرهنگ (شامل فرهنگ سنتی و فرهنگ

ارزشی)، و درجه صنعتی شدن بر عقاید و باور مدیران ایرانی.

در واقع هدف از این مطالعه آزمون فرضیه هیر و همکارانش در مورد تفاوت نگرش در عقاید مدیران نسبت به عنوان فوق از يك طرف که بررسی نمائیم آیا مدیران ایرانی نیز در این تضاد بین دو باور مانند سایر مدیران کشورهای مورد مطالعه قرار دارند یا خیر؟ و از طرفی بین فرضیه هیر و همکارانش در مورد تأثیرگذاری علل فرهنگی بر باور مدیران، و فرضیه هایسون و مایرز در مورد تأثیرگذاری درجه صنعتی شدن بر عقاید مدیران همبستگی و ارتباط را در مورد مدیران ایرانی مورد آزمون قرار دهیم. بنابراین تفاوت این مطالعه با مطالعات قبل، اولاً در همزمانی مطالعه تأثیرپذیری عقاید از فرهنگ و درجه صنعتی شدن است، ثانیاً فرهنگ را بر خلاف نظر هیر شامل ارزش‌های اخلاقی قرار می‌دهیم. بویژه با عنایت به حاکمیت ارزش‌ها در جامعه ما، و تأکید بر آن در همه شؤون زندگی اجتماعی جامعه ایرانی، و تضاد موجود در بعضی از زمینه‌ها بین فرهنگ ملی و فرهنگ مذهبی جامعه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده، و مطالعه را منحصر بفرود می‌نماید.

متدولوژی مطالعه:

برای دستیابی به پاسخ سؤالات فوق از پرسشنامه‌ای که هیر و همکارانش، و هم‌چنین کلارک و مک‌کیب استفاده نمودند بهره می‌جویم. و با درج سؤالات اضافی پرسشنامه خود را تنظیم می‌نمائیم. پرسشنامه مزبور شامل هشت سؤال بوده، که از پاسخ دهندگان در خواست خواهد شد تا با حالات ۵ گانه، قویاً موافقم، موافقم، نظری نداریم، موافق نیستم، و اکیداً موافق نیستم بدانها پاسخ دهند. این سؤالات به شرح زیر است:

۱- انسان متوسط علاقه‌ای به هدایت توسط دیگران نداشته، مایل

به قبول مسؤلیت بوده و دارای انگیزشی قوی می‌باشد.

۲- مهارتهای رهبری به وسیله بیشتر مردم قابل اجرا بوده و

ارتباطی به توانایی‌ها و مشخصه‌های وراثتی ندارد.

۳- استفاده از پادشاهها، و تنبیهات مالی بهترین راه حل برای وادار کردن زیر دستان بانجام کار نمی باشد.

۴- زیر دستان باید قادر باشند سرپرستان خود را تحت تأثیر قرار دهند.

۵- یک رهبر خوب باید به زیر دستان خود راهنمایی های کلی را داده و به خلاقیت آنها فرصت دهد تا آنان جزئیات کار را دنبال نمایند.

۶- برقراری اهداف گروهی بهتر از برقراری اهداف فردی است.

۷- اطلاعات بیش از نیاز جهت انجام وظائف فوری را به زیر دستان بدهند.

۸- ریشه اقتدار سرپرستان نسبت به زیر دستان اساساً اقتصادی نمی باشد. آنگاه سئوالات فوق را بشرح زیر گروه بندی می نمائیم:

سئوالات ۱ و ۲ در گروه A که مربوط به عقیده مدیران نسبت به ظرفیتهای فردی جهت پیشقدمی و رهبری است.

سئوالات ۵ و ۷، در گروه B که مربوط به عقیده مدیران نسبت به مشارکت زیر دستان در اطلاعات و اهداف است.

سئوالات ۴ و ۶، در گروه C که مربوط به عقیده مدیران نسبت به مشارکت زیر دستان در مدیریت است.

سئوالات ۳ و ۸، در گروه D که مربوط به عقیده مدیران نسبت به کنترل های داخلی بویژه خود کنترلی توسط زیر دستان است.

سئوالات فوق به سه صورت مورد پرسش قرار می گیرد. ابتدا هر سئوال بصورت اصیل خودش که هیرو همکارانش طرح کرده اند (که ما

آنها را ذکر نمودیم)، بدون توجه به محتوای سئوال و یا محدودیتهایی که پاسخ دهنده را احاطه کرده اند سئوال می شوند. نتایج پاسخ به این

فرم اصیل سئوال، عقیده عمومی و کلی فرد را مشخص می سازد. که اولاً متأثر از ارزشهای فردی (اعم از سنتی و اخلاقی) است و ثانیاً این

باور ممکن است لزوماً بدان عمل نشود. آنگاه همین سئوال را با این مقدمه که شما خود در سمت و وظیفه فعلی، چه عقیده ای دارید؟ مورد

سئوال قرار می گیرد. نتایج حاصله از پاسخ به این سئوال، رفتار و عقیده فعلی و عملی مدیران را مشخص می سازد. سپس همین سئوال با این

مقدمه که شما رفتار واقعیتان جدای از وظیفه فعلی چیست؟ مورد سئوال قرار می گیرد. نتایج حاصله، رفتار واقعی او را بیان می سازد، که روند

رفتار متوسط فرد در طول زندگی اجتماعی مشخص می گردد. بنا براین بطور کلی پرسشنامه سه رفتار مشخص در مورد هر سئوال را در پاسخ

دهندگان جستجو می نماید: اول رفتار عمومی، دوم رفتار فعلی (در مورد شغل مشخص که فعلاً پاسخ دهنده احراز کرده است)، و سوم رفتار

واقعی (که جدای از شغل فعلی، پاسخ دهنده عمل می نماید). در صورتی که هر سه این رفتارها بر هم منطبق و یکسان باشند، در آن

صورت مبنای با ثبات و قابل پیش بینی برای عمل کردن بدان وجود دارد. در صورتی که بین این سه رفتار تعارض و تفاوت باشد، مدیر در

تعارض رفتاری قرار می گیرد. فرضیه ما در این مورد این خواهد بود که: عقاید مدیران راجع به دو نکته ذکر شده قبلی بر سه مبنای رفتار

عمومی، رفتار فعلی، و رفتار واقعی با هم متفاوت است. بطور مشخص حدس زده می شود که رفتار فعلی و واقعی بیشتر از رفتار عمومی بسوی دموکراتیک بودن شیوه رهبری تمایل دارد و حدس زده می شود که نیازهای روزانه شغل، مدیران را ناچار می سازد، که حتی اگر وابسته به فرهنگ سنتی ۲۵۰۰ ساله باشند، و عقیده عمومی ایشان هنوز رنگ و بوی فرهنگ ارزشی را نگرفته، و لذا تمایل به دیکتاتوری داشته باشند، روش دموکراتیک را در عمل و شغل فعلی شان اتخاذ می نمایند.

نمونه گیری:

همانگونه که قبلاً اشاره نمودیم، هیرو همکارانش، نمونه ای با حجم ۳۴۷۴ نفر مدیر از ۱۴ کشور را به روش تصادفی منظم از موسسه آموزش مدیریت که افراد مزبور در آنجا مشغول آموزش بودند انتخاب کردند. همچنین دکتر کلارک و مککیب نیز نمونه خود را که مشتمل بر ۲۰۰۰ مدیر از میان موسسات استرالیایی بود، بصورت تصادفی انتخاب نمودند.

ما در این تحقیق سعی می نمائیم که نمونه ای به حجم ۱۰۰۰ مدیر از میان ۱۰۰ مؤسسه و سازمان در بخشهای مختلف صنعت، کشاورزی، خدمات (مانند، حمل و نقل، مراکز خدمات بهداشتی و درمانی، آموزشی، و بازرگانی) انتخاب نمائیم.

از طرفی سعی گردیده تا نسبت مساوی ۴۰٪ از مدیران بالا (مانند وزراء، معاونین وزراء، اعضاء هیئت مدیره شرکتها و مدیران عامل مؤسسات و معاونین آنها) و ۴۰٪ از مدیران میانی (مانند مدیران کل، رؤسای ادارات، مدیریت ها) و ۲۰٪ بقیه را از میان مدیران سطوح پائین (مانند رؤسای دوایر، قسمت ها، بخش ها، و سرپرستان جزء بروش نمونه گیری تصادفی منظم انتخاب، و جهت انتخاب نمونه ها بروش زیر عمل کردیم.

۱- بر اساس ساختار اقتصادی کشور، توزیع ۱۰۰ مؤسسه و ۱۰۰۰ مدیر نمونه بشرح جدول شماره ۱ تعیین می گردد.

۲- لیست شرکتهای دولتی و خصوصی از وزارتخانه های مربوطه اخذ و سعی گردید، تقسیم بندی انجام شده در جدول مجدداً بر حسب رشته و فعالیت های تحت پوشش در وزارتخانه های ذیربط تقسیم بندی جزئی تر و تخصصی تر گردد. برای مثال در صنایع سنگین در ۴ گروه خودرو، گروه صنایع فلزی، ریخته گری، و ماشین کاری این تقسیم بندی صورت گرفت.

۳- بر اساس لیست اخذ شده و تقسیم بندی انجام شده در بند ۱ و ۲ و بر اساس روش نمونه گیری تصادفی در هر گروه، ۱۰۰۰ مؤسسه نمونه تعیین شد.

۴- از موسسات مربوطه، نام مدیران، و سطح مدیریت آنان اخذ، و بروش تصادفی و طبق سهمیه تعیین شده، مدیران تشکیل دهنده نمونه انتخاب می گردیدند.

تعداد مدیران						موسسات			بخش
مدیران سطح پائین		مدیران سطح میانی		مدیران سطح بالا		بخش	بخش	تعداد	
خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	کل	
۱۰	۳۰	۳۰	۹۰	۶۰	۱۸۰	۱۰	۳۰	۴۰	۱- صنعت:
			۲۳	۱۴	۴۵	۲	۱۷	۱۰	الف- صنایع سنگین
			۴۵	۲۸	۹۰	۶	۱۴	۲۰	ب- صنایع سبک
			۱۱	۹	۲۲	۲	۳	۵	ج- معادن و فلزات
			۱۱	۹	۲۳	۲(۱)انت و(۱)نیرو	۳(۲)تفت و(۱)نیرو	۵	د- نفت و انرژی
۲۰	۱۰	۶۰	۳۰	۱۲۰	۶۰	۲۰	۱۰	۳۰	۲- کشاورزی:
۸	۴	۲۴	۱۳	۴۸	۲۶	۹	۴	۱۳	الف- موسسات کشت و صنعت
۲	۲	۶	۶	۱۲	۱۰	۴	۱	۵	ب- موسسات تولید کننده میوه جات
۲	۱	۶	۲	۱۲	۴	۱	۱	۲	ج- موسسات تولید کننده پسته و خشکبار
۲	۲	۶	۶	۱۲	۱۰	۴	۱	۵	د- دامداریها، مرغداریها، پرورش زنبور عسل و سایر موسسات
۶	۱	۱۸	۳	۳۶	۱۰	۲	۳	۵	هـ- سایر (تحقیقات آبیاری، زه کشی و غیره)
۲۰	۱۰	۶۰	۳۰	۱۲۰	۶۰	۲۰	۱۰	۳۰	۳- خدمات:
۶	۵	۱۸	۱۸	۳۶	۳۰	۱۲	۳	۱۵	الف- شرکتهای تجاری
۴	۲	۱۲	۵	۲۴	۱۰	۳	۲	۵	ب- موسسات درمان و بهداشت
۴	۲	۱۲	۵	۲۴	۱۰	۳	۲	۵	ج- شرکتهای حمل و نقل و بیمه و گمرک و غیره
۶	۱	۱۸	۲	۳۶	۱۰	۲	۳	۵	د- دانشگاهها
۵۰	۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۳۰۰	۳۰۰	۵۰	۵۰	۱۰۰	جمع کل موسسات
+	۱۰۰	+	۳۰۰	+	۶۰۰	۵۰۰	۵۰۰	۱۰۰۰	جمع کل مدیران

جدول شماره ۱- توزیع نمونه‌ها و بخشهای مختلف اقتصادی، و در سطوح مختلف مدیریت

این شیوه نمونه گیری بروش تصادفی منظم بوده، و با هر دو تحقیق قبلی که صرفاً به روش تصادفی ساده عمل گردیده متفاوت است. مزایای این نمونه گیری، اولاً پراکندگی مناسبی میان فعالیتهای مختلف جامعه که قطعاً تفاوت‌های ساختاری اقتصادی دارند را بیان نموده و ثانیاً پراکندگی مناسبی میان بخش دولتی و خصوصی که شیوه مدیریت و ساختار سازمانی متفاوتی دارند را بررسی می‌نماید، و ثالثاً پراکندگی مناسبی میان سطوح مختلف مدیریت که ساختار مدیریتی متفاوتی ممکن است داشته باشند را نشان می‌دهد، که علاوه بر آزمون فرضیات قبلی میتوان همبستگی میان این گروه بندیها را ارزیابی، و عوامل مؤثر ناشی از تفاوت‌های ذکر شده را مورد آزمون قرار داد.

تجزیه و تحلیل:

با استفاده از مقیاس لیکرت (LIKERT-SCALE) پاسخ سئوالات را در ۵ طبقه:

الف - قویاً موافقم.

ب - موافقم.

ج - نظری ندارم (بی تفاوتم).

د - موافق نیستم.

ه - اکیداً موافق نیستم؛ تقسیم بندی می‌نمائیم. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، با استفاده از کلید تصحیح پرسشنامه، نمرات را تصحیح می‌نمائیم. نمره کل هر سؤال بصورت جمع جبری ضرائبی که به پاسخهای آزمون تعلق می‌گیرد (که به ترتیب پاسخهای فوق عبارتند از ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) مقابل هر سؤال قید گردیده و سپس مجموع نمرات ۲۴ سؤال (۸ سؤال در سه حالت) یا جمع جبری کل ضرائب را بدست آورده و روی هر پرسشنامه قید می‌نمائیم و آزمونهای خود را انجام می‌دهیم. همبستگی‌های میان گروه سئوالات، میان گروه مدیران را نیز بدست آورده و به تجزیه و تحلیل نتایج می‌نشینیم. در مورد پاسخ در رابطه با گروه A سئوالات هر چقدر نمره کمتر باشد، بیانگر اعتقاد بیشتر به دیکتاتوری است. در مورد پاسخ گروه B سئوالات هر چقدر نمره کمتر باشد بیانگر میل به مشارکت کمتر در اطلاعات و اهداف است. در مورد پاسخ گروه C سئوالات هر چقدر نمره کمتر باشد، بیانگر میل به مشارکت کمتر کارکنان در مدیریت است. در مورد گروه D سئوالات، هر چقدر نمره کمتر باشد، بیانگر میل بیشتر به کنترل‌های خارجی و میل کمتر به خود کنترلی زیر دستان است. لازم بذکر است که جمع آوری پرسشنامه در مدت ۲ سال انجام شده و در حال استخراج نتایج هستیم که بصورت مصاحبه حضوری انجام و با استفاده از حدود ۱۵۰ دانشجوی کلاس روش تحقیق در سه ترم تحصیلی در دانشگاه علامه طباطبائی مورد اجرا قرار گرفته است.

آشنائی با خلاصه نتایج بدست آمده از تحقیقات قبلی:

بجهت آنکه با نتایج احتمالی و شیوه تجزیه و تحلیل تحقیقات قبلی آشنا گردیم، مفید خواهد بود تا نتایج بدست آمده از تحقیق دکر کلارک و مککیب در استرالیا را بطور خلاصه ارائه نمائیم. همانگونه که اشاره نمودیم وی نمونه‌ای متشکل از ۲۰۰۰ مدیر را با استفاده از

آدرس آنان که از طریق موسسه آموزش مدیریت در استرالیا بدست آورده بود، بروش تصادفی و از میان موسسات موجود استرالیائی که در دوره‌های آموزش مدیریت شرکت نموده بودند، انتخاب کرد.

پرسشنامه مزبور جهت آنان ارسال گردید، و حدود ۶۷ درصد از مدیران مزبور یعنی ۱۳۳۹ نفر پرسشنامه را برگرداندند. جدول شماره ۳ نتایج بدست آمده از این مطالعه در مقام مقایسه با نتایج مطالعه هیروهمکارانش را نشان می‌دهد. وی با توجه به نتایج بدست آمده در جدول استدلال نمود که، عقاید مدیران استرالیائی به عقاید همه مدیران در گروه‌های مختلف کشورهای مورد مطالعه هیروهمکارانش نزدیک است. ضمن آنکه در مورد مدیران استرالیائی نیز مانند مدیران سایر گروه‌ها با تضاد در مورد عدم اعتقاد به ظرفیت کارکنان برای پذیرش رهبری، و همزمان با اعتقاد قوی به مشارکت در اطلاعات، اهداف، مدیریت، و خودکفائی زیر دستان مواجه‌ایم. در نتیجه در عقیده عمومی‌شان عقیده همزمان به شیوه دیکتاتوری و دموکراتیک مانند سایر مدیران مورد مطالعه، مشاهده می‌شود. از نتایج دیگر این بود که، اگر چه مدیران استرالیائی با همه کشورهای مورد مطالعه هیروهمکارانش نزدیک است، لیکن به گروه با زمینه فرهنگ آمریکائی نزدیک تر بوده، و در آن گروه قرار می‌گیرند.

آنگاه کلارک و همکارانش با محاسبه معدل نتایج بدست آمده در ۴ گروه سئوالات A, B, C, D و محاسبه ارزش ۱ برای این ۴ گروه، و همچنین محاسبه معدل نتایج بدست آمده از بررسی رفتار عمومی، فعلی، و علمی و ارزش ۱ برای آنها دو جدول شماره ۴ و ۵ ارائه می‌نمایند.

آنان از جدول شماره ۴ چنین نتیجه می‌گیرند که مقدار معدل ۲/۷۲ برای گروه سئوالات A، کمتر از سایر گروه سئوالات بوده و بیانگر عدم اعتقاد مدیران استرالیائی به شیوه دموکراتیک رهبری می‌باشد.

معدل سه گروه D, C, B اختلاف معنی داری نداشته و بهم نزدیک هستند.

از جدول شماره ۵ رابطه میان سه رفتار عمومی، فعلی و عملی مدیران را نتیجه گیری نمودند. همانگونه که در جدول مشاهده می‌نمائیم، معدل ۲۶/۰۱ مربوط به رفتار عمومی بطور معنی داری با ۹۹ درصد اطمینان از معدل رفتار فعلی، عملی مدیران متفاوت است. و از طرفی بین معدل دو رفتار فعلی و عملی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

ضمناً این نتایج در مورد مدیران استرالیائی که با نتایج بدست آمده در مورد مدیران استرالیائی که با نتایج بدست آمده در مورد مدیران ۱۴ کشور مورد مطالعه هیروهمکارانش مشابهت دارد، نشان می‌دهد که، رفتار عمومی آنان بسوی اعتقاد به دموکراتیک بودن شیوه رهبری بیشتر متمایل است، در حالی که رفتار عملی و فعلی آنان کمتر به این سو سوق دارد. آنان در عمل بر خلاف عقیده عمومی‌شان، شیوه

مقدار ارزش برای گروه سوالات				معدل مقیاسهای بدست آمده	گروه سوالات
D	C	B	A		
۵/۸۷	۵/۱۲	۶/۱۶	-	۲/۷۲	- ظرفیت رهبری
۰/۳۰	۱/۰۶	-	-	۳/۴۹	- مشارکت در اطلاعات و اهداف
۰/۷۶	-	-	-	۲/۳۵	- مشارکت در مدیریت
-	-	-	-	۳/۴۵	- کنترل داخلی

جدول شماره ۴- معدل و مقدار ارزش برای عقاید مدیران استرالیایی

مهم، همانا تغییرات بنیادین جو سازمان و ساختار سازمانی است. آنان عوامل تعیین کننده عقاید مدیران، و دوگانگی موجود در این عقاید را ناشی از مفروضات آنان راجع به طبیعت انسان و برداششان از انسان، و وابستگی‌های گروهی و سازمانی‌شان، همچنین ساختار آموزشهای فرا گرفته شده مدیریت، می‌دانند.

پیشنهاد آنان این است که، از آنجا که کنترل و سرپرستی نزدیک و فشرده زیر دستان در کارهای روزانه امکان پذیر نمی‌باشد، لذا مدیران بایستی به اصل مشارکت زیر دستان اعتقاد کامل داشته، و آنرا در عمل پیاده نمایند. در این صورت نیز هنوز سوال اساسی باقی است که در صورت اعتماد به زیر دستان، و اعتقاد یافتن به مشارکت آنان در امور، محدوده و قلمرو فرصت دهی چگونه در موقعیت‌های مختلف بایستی تعیین گردد؟ در واقع تحقیق این گفته فایول که «اگر مدیران غرور خود را فدا کنند، و اجازه دهند که زیر دستان آنرا بیازمایند، استعدادها و خلاقیت‌های بالقوه رشد و نمو می‌یابد». در چه محدوده‌ای باید این فدا کردن غرور صورت گیرد؟

اطلاعات مربوط به موسسه

- ۱- نام موسسه:
- ۲- وزارتخانه متبوع:
- ۳- زمینه فعالیت:
- ۴- سال تاسیس:
- ۵- سرمایه:
- ۶- موقعیت اقتصادی:
- ۷- سطوح مدیریت
- الف) مدیران بالا ب) مدیران میانی ج) مدیریت پایینی
- ۸- آدرس موسسه و شماره تلفن:

اطلاعات مربوط به مصاحبه شونده

- ۱- نام و نام خانوادگی مدیر:
 - ۲- سمت:
 - ۳- سطوح مدیریت: الف) مدیر بالا ب) مدیر میانی ج) مدیر پایینی
 - ۴- مدت خدمت در شرکت:
 - ۵- تحصیلات:
 - ۶- مشاغل قبل طی حداقل ۱۰ سال:
- آیا دوره‌های آموزش مدیریت را دیده‌اید؟

رفتارها	معدل	رفتارها		
		عمومی	فعلی	عملی
رفتار عمومی	۲۶/۰۱	-	۲۷/۷۳	۲۷/۹۱
رفتار فعلی	۲۵/۲۴	-	-	۰/۵۵
رفتار عملی	۲۵/۷۹	-	-	-

جدول شماره ۵- معدل رفتار عمومی، فعلی، عملی و همچنین ارزش ۱ برای عقاید مدیران استرالیایی

دیکتاتوری را بیشتر بکار می‌برند. از سوئی دیگر قرار گرفتن استرالیا در گروه کشورهای آمریکائی و با آگاهی از اینکه فرهنگ این کشورها یکدیگر نزدیک بوده، و از زمینه‌های مشابه فرهنگی برخوردارند، فرضیه تأثیر گذاری فرهنگ در عقاید مدیران را تأیید می‌نماید.

آنان پیشنهاد می‌کنند که برای دست یابی به تأثیرات متقابل الگوی فرهنگی، و سطح صنعتی شدن، بر عقاید رهبری مدیران، بایستی تحقیقات بیشتری انجام گیرد. آنان توصیه نموده‌اند که با نشر ارزشهای فرهنگی در ارتباط با اعتقاد به مشارکت مردم، و عنایت به طبیعت والای انسانی، و بر قراری آموزشهای مدیریت، بویژه در علوم رفتاری، امکان از بین بردن تضاد در عقاید مدیران در مورد دو سوال اصلی تحقیق، ممکن است بتوان توفیقی حاصل نمود.

آنان پذیرفتند که تأثیر این آموزشها در عمل، زمانی امکان پذیر است که محیط سازمانی طوری تغییر نماید که امکان بکارگیری آموزشهای فرا گرفته شده را بدهد. به عبارتی آنان اعتقاد دارند، که آموزشهای مسدود در گذشته بیانگر تغییر رفتار عمومی شده است، لیکن زمانی که آنان پس از آموزش به همان محیط سازمانی تغییر نیافته، بر می‌گردند مجدداً رفتارهای عملی قبل از آموزش خویش را دنبال می‌نمایند. لذا شرط لازم برای تغییر رفتار مدیران در عمل همانا آموزشهای مناسب و نشر مبانی فرهنگی است، و شرط کافی برای این

حجم نمونه N	گروه D عقیده راجع به کنترلهای داخلی (خودکفائی)	گروه C عقیده راجع به مشارکت داخلی در مدیریت	گروه B عقیده راجع به مشارکت در اطلاعات و اهداف	گروه A عقیده راجع به ظرفیت مدیران برای رهبری	کشورها
۱۴۹	۳/۹۰	۳/۶۸	۳/۰۹	۲/۵۴	۱- گروه کشورهای شمال اروپا
۵۸۶	۳/۸۸	۳/۵۲	۳/۱۷	۲/۳۸	دانمارک
۲۴۲	۳/۸۸	۳/۳۵	۴/۰۱	۲/۲۲	آلمان غربی
۲۲۱	۳/۹	۳/۴۷	۴/۰۴	۲/۵۲	سوئد
	۳/۸۹	۳/۵۱	۳/۵۸	۲/۴۲	نروژ
					معدل
					۲- گروه کشورهای اروپایی با زمینه فرهنگ آمریکای لاتین
۳۷۸	۳/۷۴	۳/۸۸	۳/۷۴	۲/۲۹	بلژیک
۱۵۴	۳/۸۰	۳/۸۲	۴/۰۴	۲/۴۲	فرانسه
۲۶۷	۳/۷۲	۳/۱۶	۳/۶۴	۲/۴۰	ایتالیا
۲۰۳	۳/۷۸	۳/۶۵	۳/۵۶	۲/۵۲	اسپانیا
	۳/۷۶	۳/۶۳	۳/۷۵	۲/۴۱	معدل
					۳- گروه کشورهای با زمینه فرهنگ
۲۳۹	۳/۵۶	۳/۴۸	۳/۷۸	۲/۶۲	آمریکایی
۴۶۴	۳/۵۸	۳/۵۶	۳/۹۸	۳/۱۳	انگلستان
	۳/۵۷	۳/۵۲	۳/۸۸	۲/۳۹	آمریکا
۱۳۳۹	۳/۴۵	۳/۳۵	۳/۴۹	۲/۷۲	معدل
					استرالیا
					۴- گروه کشورهای در حال توسعه
۱۹۸	۳/۶۲	۳/۳۱	۲/۹۶	۲/۶۴	آرژانتین
۱۵۹	۳/۶۵	۳/۳۲	۳۰۸	۲/۸۰	شیلی
۱۱۴	۳/۳۸	۳/۳۵	۲/۹۶	۲/۸۱	هند
	۳/۵۵	۳/۳۳	۳	۲/۷۵	معدل
۱/۶۵	۳/۷۷	۳/۹۸	۳/۵۸	۲/۸۸	۵- ژاپن
	۳/۷۳	۳/۵۴	۳/۵۵	۲/۵۹	نتیجه کلی مدیران (با استثناء استرالیا)

جدول شماره ۳- اعداد خام مربوط به عقاید مدیران از مطالعه کلارک در مقایسه با نتایج مطالعه هیر و همکارانش

روش تحقیق: حضوری
عنوان تحقیق: ارزیابی باور
مدیران در مورد رهبری

تاریخ	مجری طرح:					سوالات
	فرد مصاحبه شونده:					
توضیحات	طیف ارزیابی					
	کاملاً مخالفم	مخالفم	بی تفاوت	موافقم	کاملاً موافقم	
						۱- انسان متوسط علاقه‌ای به هدایت توسط دیگران نداشته و مایل به قبول مسئولیتها بوده و دارای انگیزش قوی می‌باشد. نظر شما چیست؟ الف: باور عمومی x ب: باور عملی xx ج: باور فعلی xxx
						۲- مهارتهای رهبری به وسیله اکثر مردم قابل احراز بوده و ارتباطی به تواناییها و مشخصه‌های وراثتی ندارد نظر شما چیست؟ الف: باور عمومی x ب: باور عملی xx ج: باور فعلی xxx
						۳- استفاده از پاداشها و تنبیهات مالی بهترین راه حل برای وارد کردن زیردستان به انجام کار نمی‌باشد الف: باور عمومی x ب: باور عملی xx ج: باور فعلی xxx
						۴- زیردستان باید قادر باشند سرپرستان خود را تحت تأثیر قرار دهند نظر شما در این رابطه چیست؟ الف: باور عمومی x ب: باور عملی xx ج: باور فعلی xxx

روش تحقیق: حضوری
عنوان تحقیق: ارزیابی باور
مدیران در مورد رهبری

مجری طرح:

تاریخ:

مؤسسه مورد سؤال

فرد مصاحبه شونده:

مصاحبه کننده:

سؤالات

طیف ارزیابی

توضیحات

کاملاً موافقم

موافقم

بی تفاوت

مخالفم

ملاً مخالفم

۵ - يك رهبری خوب باید به زیر دستانش

راهنماییهای کلی را داده و به

خلاقیت آنها فرصت دهد تا جزئیات

کار را خودشان انجام دهند. آیا با

این نظر موافقت؟

الف: باور عمومی x

ب: باور عملی xx

ج: باور فعلی xxx

۶ - برقراری اهداف گروهی بهتر از

برقراری اهداف فردی است نظر

در این رابطه چیست؟

الف: باور عمومی x

ب: باور عملی xx

ج: باور فعلی xxx

۷ - اطلاعات بیش از نیاز جهت انجام

وظایف فوری به زیردستان

بدهید: آیا در رابطه با این مسئله

نظرتان مثبت است؟

الف: باور عمومی x

ب: باور عملی xx

ج: باور فعلی xxx

۸ - ریشه اقتدار سرپرستان نسبت

به زیردستان اساساً اقتصادی

نمی باشند. نظر شما در این

رابطه چیست؟

الف: باور عمومی x

ب: باور عملی xx

ج: باور فعلی xxx



1-Haire M. Ghiselli and L.W. Porter "Cultural Patterns in the Role of the Manager," *Industrial Relations*, 1963.

2-Alfred W. Clark, "Leadership: Beliefs of Australian Manager," *Journal of Applied Psychology*, Feb., 1970.

3-F. Habison and C. Mayers, *Management In the Industrial Work*, New York: Mc Graw-Hill Inc., 1960.