

# بررسی رابطه بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۲\*

آزاده دهقان<sup>۱</sup>، دکتر محمدحسین یارمحمدیان<sup>۲</sup>

## چکیده

**مقدمه.** امروزه در فرآیند بهبود و بازسازی سازمان، فرهنگ سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند. انتخاب سبک رهبری مناسب توسط سازمان، نقش مهمی در ایجاد و استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب دارد تا با ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب مزیت رقابتی را برای سازمان به وجود آورد.

**روش بررسی.** نوع مطالعه توصیفی می‌باشد و جامعه آماری مورد بررسی ۲۸ نفر از مدیران، رؤسا و معاونین دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بودند که به صورت سرشماری انتخاب شدند. در این پژوهش از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری استفاده شده که روایی و پایایی آنها تعیین شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی به صورت درصد فراوانی و در سطح آمار استنباطی از آزمونهای  $\chi^2$ ، Fisher exact و Mann-withney و با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS صورت گرفته است.

**یافته‌ها.** سبک رهبری غالب در این پژوهش سبک مشارکتی است. فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشکده‌ها از نوع قوی بوده و بین سبک رهبری مدیران و انواع فرهنگ سازمانی بدلیل متنوع نبودن سبک رهبری غالب، رابطه‌ای وجود ندارد. همچنین بین سبک رهبری مدیران و ویژگیهای دموگرافیک آنها نیز رابطه‌ای وجود ندارد. همبستگی بین انواع فرهنگ سازمانی و ویژگیهای دموگرافیک مدیران در سطح  $p < 0.05$  رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

**نتیجه‌گیری.** یافته‌ها نشان داد که مدیران در ارائه سبک رهبری از تنوع کافی برخوردار نبوده‌اند با توجه به اهمیت مدیریت اقتضایی شیوه و سبک مدیریت هر سازمان بر مبنای درجه بلوغ سازمانی کارکنان انتخاب و مدیران باید برای هر موقعیت خاص سبک رهبری متناسب با آن را انتخاب کنند.

**واژه‌های کلیدی.** فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، مدیر.

## مقدمه

همه مهمتر سبک رهبری و استراتژی رسیدن به اهداف سازمان، دارد. اگر اعضای سازمان شناختی از فرهنگ سازمانی خویش نداشته باشند قادر نخواهند بود ماهیت سازمان را درک کنند و اهدافی را که سازمان به دنبال آن است بشناسند از سوی دیگر چگونگی رفتار و عمل در درون نظام را به خوبی نمی‌آموزند، در صورتی که وجود فرهنگ سازمانی قوی و یکپارچه، دستورهای پنهانی را برای رفتار کارکنان در سازمان فراهم می‌آورد، و موجب آگاهی کامل کارکنان از

امروزه در عصری زندگی می‌کنیم که پیرامون ما سازمان‌های مختلف با تشکیلات کوچک و بزرگ قرار دارند. وسعت و پیچیدگی سازمانهای امروزی و برخورداری از فن‌آوری باعث شده است تا فرآیند فعالیتهای جاری اداره دشوارتر شود و علاوه بر آن در بیشتر موارد فرآیند تغییر نیز در درون فعالیتهای جاری به خوبی مشاهده می‌شود (۱).

در این راستا توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی که تأثیر قابل توجهی در رفتار فرد و طرز عمل سازمان دارد و موجب رسیدن سازمان به اهداف خود می‌گردد، قابل تعمق است. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی تأثیر بسزایی در سایر عوامل مهم سازمانی از جمله ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، نیروی انسانی و از

\* این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی شماره ۸۲۳۴۹ می‌باشد که توسط معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان حمایت گردیده است.  
۱- کارشناس رشته مدیریت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان  
Email: Dehghan2000@yahoo.com  
۲- استاد یار گروه مدیریت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

با این حال در درون سازمانها فرهنگهای متفاوتی رواج دارد، و فرهنگ سازمانی در امر تعیین شیوه اعمال نفوذ بر دیگران نقش اساسی دارد و باید به طور دقیق در آن تفحص شود نظر به اینکه دانشگاه یکی از سازمانهای موثر در ترویج و اشاعه‌ی فرهنگ به خانواده‌ها و جامعه می‌باشد در این تحقیق فرهنگ حاکم بر سازمان، شیوه رهبری آنها و رابطه بین آن دو بررسی شده و پس از بررسی و شناخت لازم راهبردهای مناسب ارائه شده است تا بدین وسیله راه رسیدن سازمان را به اهدافش هموار سازد.

### روش بررسی

نوع پژوهش توصیفی بوده و جامعه آماری شامل کلیه مدیران، رؤسا و معاونین دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (۲۸ نفر) می‌باشد که به صورت سرشماری انتخاب شدند در این تحقیق سبک رهبری متغیر وابسته و فرهنگ سازمانی متغیر مستقل بود و با توجه به دو بعد رابطه‌گرایی و وظیفه‌گرایی مورد بررسی قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری اطلاعات دو نوع پرسشنامه که از نوع پرسشنامه‌های پاسخ بسته بود و در مقیاس لیکرت تنظیم شده بود، تعیین گردید. پرسشنامه سبک رهبری از دیدگاه مدیران شامل ۳۵ سؤال، بطوری که ۱۵ سؤال جنبه وظیفه‌مداری و ۲۰ سؤال جنبه رابطه‌مداری مدیر را مشخص می‌کرد، تعیین شد. روایی آن توسط متخصصین اهل فن و پایایی آن با استفاده از فرمول ضریب آلفا برابر ۸۱ درصد تعیین گردید.

جدول ۱: نمرات ابعاد رابطه‌گرایی و وظیفه‌گرایی سبک‌های

مدیریت (۶)

سبک مدیریت مدیر	وظیفه‌گرایی	رابطه‌گرایی
استبدادی - استثماری	۵۱-۱۰۰	۰-۳۷
استبدادی - خیرخواهانه	۰-۵۰	۰-۳۷
مشورتی	۰-۵۰	۳۸-۷۵
مشارکتی	۵۱-۱۰۰	۳۸-۷۵

پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل ۶۰ سؤال پاسخ بسته بود که براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت طرح ریزی گردید و طبق آخرین تحقیقات انجام شده Rabinz براساس هفت ویژگی اصلی تشکیل دهنده فرهنگ طراحی شد و در نه حیطة

رسالت‌ها و اهداف سازمان شده و نسبت به آن متعهد می‌شوند. در نتیجه میان اهداف کارکنان و هدف سازمان و مدیریت همسویی لازم بوجود می‌آید و کارکنان حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمان می‌دانند و این مهم یک عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر می‌باشد (۲).

توجه بر پیوندهای میان سبک رهبری و فرهنگ سازمانی گاهی بدبینیهای عمده‌ای درباره اینکه چرا سازمانی به شیوه‌ای ویژه عمل می‌کند، فراهم می‌آورد با این همه مهم است بدانیم که رهبران رسمی در پدید آوردن فرهنگ سازمانی انحصار ندارند. اهمیت فرهنگ سازمانی به گونه‌ای است که موفقیت هر عمل و رفتاری در سازمان بسته به همسویی آن با هنجارهای فرهنگی است در غیراینصورت محکوم به شکست است. در صورت عدم تطابق و سستی فرهنگ بایستی به تغییر ارزشهای غالب آن همت گماشت. در یک بررسی از ۱۴۹۸ مدیر آمریکایی (۱۳ درصد زن) نشان داد که سازگاری بیشتر فرد با ارزشهای سازمانی، می‌تواند رضایتمندی شخصی و اثربخشی سازمان را افزایش دهد (۳).

بررسیهای دیگری از ۵۰۰ مدیر ایالات متحده نسبت به مدیران میانی که گفته بودند خود را در جایگاه شغلیشان بسیار ایمن می‌دانند از ۴۳ درصد در سال ۱۹۸۲ به ۲۷ درصد در سال ۱۹۸۶ کاهش یافت. ایمنی فزاینده‌ای که در میان گروه مدیران وجود دارد، موجب کاهش امنیت شغلی، تعهد، وفاداری، اعتماد و انگیزش ادراک شده در میان همه کارکنان می‌شود. لذا رهبری از راه ایجاد فرهنگ صحیح و مدیریت درست می‌تواند از این پی‌آمدهای منفی جلوگیری کند (۳).

درخصوص فرهنگ سازمانی تحقیقی که در سال ۱۳۷۸ در سازمان تامین اجتماعی انجام شد مشخص کرد که فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان از نوع قوی می‌باشد (۴). در زمینه سبک رهبری تحقیقات زیادی انجام شده است، در بررسی که در سال ۱۳۸۰ در دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان در میان مدیران گروههای آموزشی انجام شد مشخص کرد که بیشتر گرایش مدیران به سبک رهبری مشارکتی است (۵). در تحقیق دیگری که در خصوص سبک رهبری در بیمارستان‌های شهر اصفهان در سال ۱۳۸۲ انجام شد این نتیجه حاصل شد که ۱۰۰ درصد مدیران از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند (۶).

استنباطی با استفاده از آزمونهای آماری از طریق برنامه نرم‌افزاری SPSS صورت گرفت. برای بررسی رابطه پست و جنس با فرهنگ سازمانی از آزمون دقیق Fisher استفاده شده است. آزمون Mann-Whitney به منظور بررسی رابطه تحصیلات و سابقه خدمات در دانشگاه و سابقه‌ی خدمت در شغل فعلی با فرهنگ سازمانی مشخص گردید.

### یافته‌ها

یافته‌ها نشان داد که در نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشکده‌ها بعد از بررسی کلیه ویژگیهای فرهنگ تمامی موارد غیر از مورد توجه به جزئیات، دارای درصد بالایی بوده (جدول شماره ۲) و در کل می‌توان گفت فرهنگ حاکم بر سازمانها از نوع قوی بود. سبک رهبری مدیران دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان نیز مشارکتی بود و هیچ تنوع سبکی وجود نداشت (جدول شماره ۳).

خلاقیت، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتیجه، مشارکت دادن کارکنان، توجه به تاثیر نتایج تصمیم‌گیری، تشکیل تیم، تهورطلبی و جسارت مشخص گردید. پرسشنامه‌ها به صورت همزمان توزیع شد و مدیران سازمانها هر دو را تکمیل کردند.

روایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی توسط استادان اهل فن تعیین شد و پایایی آن با استفاده از فرمول ضریب آلفا برابر با ۹۶ درصد به تأیید رسید. مقیاس مورد استفاده لیکرت و مقوله‌هایی که برای تفاوت درجات هر یک از گزینه‌ها به کار رفت از یک تا پنج درجه‌بندی شده و در بررسی انجام شده مشخص گردید. چنانچه میانگین نمونه کمتر یا مساوی ۳ باشد نشان دهنده ضعیف بودن فرهنگ، اگر میانگین بزرگتر از ۳ باشد نشان دهنده قوی بودن فرهنگ سازمان می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در سطح آمار توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی و درصد و آمار

جدول ۲: توزیع فراوانی انواع فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشکده‌ها

فراوانی درصد ویژگیهای فرهنگ	فراوانی	درصد	درصد نسبی
خلاقیت (قوی)	۲۰	۷۴/۱	۱۲/۹
خلاقیت (ضعیف)	۷	۲۵/۹	۷/۸۷
خطرپذیری (قوی)	۱۶	۵۹/۳	۱۰/۳۹
خطرپذیری (ضعیف)	۱۱	۴۰/۷	۱۲/۲۶
توجه به جزئیات (قوی)	۹	۳۳/۳	۵/۱۴
توجه به جزئیات (ضعیف)	۱۸	۶۶/۷	۱۱/۶۹
توجه به نتیجه (قوی)	۱۶	۵۹/۳	۱۰/۳۹
توجه به نتیجه (ضعیف)	۱۱	۴۰/۷	۱۲/۳۶
مشارکت دادن کارکنان (قوی)	۲۱	۷۷/۸	۱۳/۶۴
مشارکت دادن کارکنان (ضعیف)	۶	۲۲/۲	۶/۷۴
توجه به تاثیر نتایج تصمیم‌گیری (قوی)	۲۰	۷۴/۱	۱۲/۹۹
توجه به تاثیر نتایج تصمیم‌گیری (ضعیف)	۷	۲۵/۹	۷/۸۷
تهورطلبی و جسارت (قوی)	۱۴	۵۱/۹	۹/۰۹
تهورطلبی و جسارت (ضعیف)	۱۳	۴۸/۱	۱۴/۶۱
ثبات یا پایداری (قوی)	۱۶	۵۹/۳	۱۰/۳۹
ثبات یا پایداری (ضعیف)	۱۱	۴۰/۷	۱۲/۳۶
تشکیل تیم (قوی)	۲۲	۸۱/۵	۱۴/۲۹
تشکیل تیم (ضعیف)	۵	۱۸/۵	۵/۶۲
جمع قوی	۱۵۴	٪۱۰۰	
جمع ضعیف	۸۹		

جدول ۳: توزیع فراوانی سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها

سبک مدیریت	امتیازات کسب شده	فراوانی درصد	سبک مدیریت	امتیازات کسب شده	فراوانی (درصد)
مشارکتی	۵۲	۱ ۳/۷	مشارکتی	۳۹/۰۰	۱ ۳/۷
مشارکتی	۵۴	۱ ۳/۷	مشارکتی	۴۰/۰۰	۲ ۷/۴
مشارکتی	۵۵	۱ ۳/۷	مشارکتی	۴۱	۴ ۱۴/۸
مشارکتی	۵۶	۵ ۱۸/۵	مشارکتی	۴۲	۳ ۱۱/۱
مشارکتی	۵۷	۲ ۷/۴	مشارکتی	۴۳	۵ ۱۸/۵
مشارکتی	۵۸	۱ ۳/۷	مشارکتی	۴۴	۴ ۱۱/۱
مشارکتی	۵۹	۵ ۱۸/۵	مشارکتی	۴۵	۳ ۱۱/۱
مشارکتی	۶۰	۲ ۷/۴	مشارکتی	۴۶	۱ ۳/۷
مشارکتی	۶۱	۳ ۱۱/۱	مشارکتی	۴۷	۱ ۳/۷
مشارکتی	۶۲	۲ ۷/۴	مشارکتی	۴۸	۲ ۷/۴
مشارکتی	۶۳	۲ ۷/۴	مشارکتی	۶۱	۱ ۳/۷
مشارکتی	۶۴	۲ ۷/۴			

دقیق Fisher و آزمون Man Withney اثبات شده است به طوری که آزمون دقیق Fisher برای جنس و پست و آزمون Man Withney برای سابقه خدمت در دانشگاه و سابقه خدمت در شغل فعلی و میزان تحصیلات استفاده شد.

### بحث

تمام نظام‌های انسانی می‌کوشند تا از طریق هماهنگی عملکرد ساختارهای غیرمادی سازمان همچون باورها، مفاهیم، نگرشها، ارزشها، فرضیات مطابق با آمیزه‌های حاکم بر جامعه، توازن بین سازمان و محیط را حفظ نمایند. بخش عمده‌ای از رفتارها و کردارها از این ساختارها سرچشمه گرفته یا حداقل تاثیر و تغییر پذیر از آنهاست اگر قوانین و مقررات موجود در سازمانها به نهادهای اسمی کارکنان شکل می‌دهد فرهنگ سازمانی نیز رفتار غیررسمی کارکنان را دیکته می‌نماید. قدر مسلم بخش زیادی از این رفتارها از سازمانی به

جدول ۴: توزیع فراوانی رواج سبکهای رهبری مدیران دانشکده‌ها

سبک مدیریت	فراوانی	درصد
استبدادی - استثماری	۰	۰
استبدادی - خیرخواهانه	۰	۰
مشورتی	۰	۰
مشارکتی	۲۷	۱۰۰

از این یافته‌ها اینگونه می‌توان استنباط کرد که چون سبک رهبری مدیران متنوع نبود، بین سبک رهبری و انواع فرهنگ سازمانی هیچ رابطه‌ای وجود نداشت و حتی بین ویژگیهای دموگرافیک مدیران و سبک رهبری آنان نیز (بدلیل متنوع نبودن سبک رهبری) رابطه‌ای وجود نداشت. همینطور بین فرهنگ سازمانی و ویژگیهای دموگرافیک در سطح  $P < 5\%$  رابطه معنی‌داری وجود نداشت و این نتیجه به کمک آزمون

برای هر موقعیت خاص سبک یا شیوهی خاص مدیریت وجود دارد که اگر تناسب در آن رعایت شود مدیریت در آن سازمان موفق و مؤثر خواهد بود. بنابراین باید به مدیران در خصوص انتخاب شیوهی مناسب رهبری آموزش داد. بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نیز رابطه‌ای وجود ندارد. تحقیق تیمورتاش با این مورد مشابهت دارد (۷).

همچنین بین سبک رهبری و ویژگیهای دموگرافیک مدیران رابطه‌ای وجود نداشت. نتایج حاصل از تحقیق خسروی زاده، حمیدی، غلامی، انصاری با نتایج حاصل از این تحقیق مشابهت دارد (۸-۱۱). همین طور مدیران سازمانها باید مطابق با وضع موجود، سبک رهبری مناسب را انتخاب کنند و قبل از آن یک فرهنگ سازمانی صحیح را برقرار کنند.

### پیشنهادات

- ۱- آموزش شیوه‌های نوین مدیریت و آشنا کردن مدیران با مباحث جدید.
- ۲- آموزش مدیران در خصوص انتخاب سبک رهبری مناسب.
- ۳- انجام پژوهشهایی در خصوص فرهنگ سازمانی در جهت افزایش منابع برای پژوهشگران.
- ۴- تأمین ثبات در مدیریت و عدم جابجایی مدیران کارآمد و لایق.

### تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۳/۳/۲۶

سازمان دیگر و از افراد به جامعه منتقل می‌شود. بنابراین باید در فرهنگ سازمان تفحص شود تا مطابق با آن رهبری صورت گیرد. بدین لحاظ باید در سازمانها مدیران اثربخش و کارآمد قرار گیرند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در سراسر سازمان قرار دارد و موفقیت و برقراری یک فرهنگ صحیح در سازمان در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبکهای مؤثر آن است.

بعد از بررسی یافته‌های تحقیق مشخص شد که فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشکده‌ها از نوع قوی بوده است.

همچنین اسکندری در پژوهش خود در سازمان تأمین اجتماعی که در زمینه فرهنگ‌سازی انجام داد، بعد از بررسی وضع موجود فرهنگ سازمان را قوی ارزیابی کرد.

در خصوص سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها، مشخص گردید سبک رهبری مشارکتی بود. این نتایج با تحقیقات مصدق‌راد و یار محمدیان مشابهت دارد. مصدق‌راد در پژوهش خود به این نتیجه رسید که در سطح مدیران میانی ۱۰۰ درصد مدیران از سبک رهبری مشارکتی استفاده نموده‌اند. یارمحمدیان نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بیشتر گرایش مدیران به سبک رهبری مشارکتی است. در تئوری رهبری موقعیتی شیوه و سبک مدیریت هر سازمان بر مبنای درجه بلوغ سازمانی کارکنان، انتخاب می‌شود. براساس این تئوری یک سبک مدیریت واحدی وجود ندارد که در همه موقعیت‌ها و برای هر سازمانی بتواند موفق و مؤثر باشد، بلکه

### منابع

- ۱- رابینز، الف. تئوری سازمان. ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد. تهران: انتشارات صفاری، اشراقی، ۱۳۷۸.
- ۲- هرسی و بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه دکتر علی علاقه‌بند. تهران: موسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۴.
- ۳- طوسی، ع. فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، ص ۴۳-۱۲.
- ۴- اسکندری، ف. بررسی فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب در سازمان تأمین اجتماعی. [پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی]. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۱۳۷۸.
- ۵- یارمحمدیان، م. رابطه بین سبکهای رهبری و گرایشهای برنامه‌ریزی در میان مدیران گروههای آموزشی دانشگاههای آزاد اسلامی. [طرح پژوهشی]. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان حوزه معاونت پژوهشی، ۱۳۸۰.
- ۶- مصدق‌راد، ع. م. بررسی رابطه بین سبک رهبری و رضایت شغلی مدیران بیمارستان شهر اصفهان در سال ۱۳۸۲. [طرح پژوهشی]. اصفهان: دانشگاه علوم پزشکی اصفهان حوزه معاونت پژوهشی ۱۳۸۲.
- ۷- تیمورتاش، ح. شغل مدیران: فرهنگ سازمان. [طرح تحقیقاتی]. تهران: وزارت راه و ترابری، ۱۳۷۴.

- ۸ - خسروی زاده، الف. بررسی رابطه بین سبک رهبری و خصوصیات شغلی مدیران تربیت‌بدنی مؤسسات و مراکز آموزش عالی کشور. [پایان نامه کارشناسی ارشد]. تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۹ - حمیدی، ی. بررسی سبکهای رهبری مدیران بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران و ارتباط آن با عملکرد بیمارستانها (براساس مدل اقتضایی فیدلر). [پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی]. تهران: دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۷۴.
- ۱۰ - غلامی، م. بررسی نظرات مدیران آموزش شهرستان اهواز در مورد مبانی سبک رهبری آنها. [پایان نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی]. تهران: دانشگاه تربیت معلم تهران، ۱۳۷۴.
- ۱۱ - انصاری، م. نیازسنجی مدیران بیمارستان از طریق فن تحلیل شغل. [پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی]. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۱۳۷۹.