

مقایسه فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و سبک های مدیریتی در دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۹

المیرا پورعلی^۱، حمید جعفریان یسار^۲

^۱ کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی (گرایش مدیریت آموزشی) دانشگاه میعاد، واحد مهاباد، دانشکده علوم انسانی و تربیتی (نویسنده مسئول)

^۲ استادیار دانشگاه فرهنگیان قم

چکیده

هدف کلی تحقیق حاضر مقایسه بین فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و سبک های مدیریتی در کارکنان زن و مرد در دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی می باشد پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف، از نوع علی - مقایسه ای می باشد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۹ تشکیل می دهند. نمونه آماری این تحقیق ۳۸۴ نفر برآورد گردید. پرسش نامه های مورد استفاده عبارتند از: پرسشنامه استاندارد سبک مدیریت توسط اشمیت (۱۹۸۸)، پرسش نامه فرهنگ سازمانی و پرسشنامه تعهد سازمانی و مادوی، استیز و پورتر (۱۹۷۴). نتایج نشان داد که عامل جنسیت در نمونه مورد بررسی بر فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت کارکنان اثرگذار است اما این عامل تأثیر چندانی در تعهد سازمانی کارکنان ندارد.

واژه های کلیدی: دستگاه های اجرایی استان آ.غ، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی.

۱. مقدمه

اندیشمندان و صاحب نظران، ریشه موفقیت ها و شکست های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می کنند. هر سازمان دارای فرهنگ مختص به خود است که آن را از دیگر نظام ها جدا می کند. فرهنگ می تواند در تمام صحنه های زندگی اعضای سازمان موثر باشد (رایینز، ۱۳۹۲). تیلور فرهنگ را کلیت به هم بافت های می داند که شامل دانش، هنر، اخلاق، قانون و آداب و رسوم و هر گونه عادت که به وسیله انسان به عنوان عضوی از جامعه کسب شده است (کاظمی و شریف زاده، ۱۳۷۷). همان طور که انسانها دارای شخصیت منحصر به فرد و ممتاز از یکدیگر هستند، سازمان ها نیز به واسطه فرهنگ شان دارای شخصیتی منحصر به فرد هستند که این امر ضرورت شناخت فرهنگ سازمانی را تبیین می کند (کورت و چرماک، ۲۰۰۷). فرهنگ سازمانی^۲ نشان دهنده مجموعه ای از ارزش ها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آنها با کارکنان شان وجوه مشترک دارند (شانگ لیو، ۲۰۰۶).

در جدیدترین چارچوب نظری که توسط دفت^۴ (۱۳۸۹) براساس تحقیقات وسیعی که در زمینه شناخت فرهنگ سازمانی انجام داده است، ارائه شد، به این نتیجه رسید که چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بوروکراتیک» در سازمان ها وجود دارد. به طور کلی فرهنگ شامل چهار فاکتور اساسی «شکل دهی رویه های سازمانی، متحد نمودن توانمندی های سازمانی به یک کل منسجم، ارائه راه حل برای مسایلی که سازمان با آنها مواجه می باشد و تسهیل نمودن دستیابی سازمان ها به اهدافشان» می باشد (ییلماز و ارکان^۵، ۲۰۰۸). نتایج تحقیقات نشان می دهد که نوع فرهنگ و مولفه های آن درانتخاب الگوهای تصمیم گیری کاملاً تاثیر گذار می باشد (کوشال و وانتز^۶، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی که متغیر جمعی می باشد، رفتارهای فردی افرادی را در سازمان تحت تاثیر خود قرار می دهد (دنيسون^۷، ۲۰۰۷). تعهد سازمانی کارکنان یکی از مهمترین مسائلی بود که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده بود و تحقیقات وسیعی بر روی این موضوع صورت می گرفت تا اینکه در سال ۱۹۸۵ والتون^۸ مقاله مشهور خود را تحت عنوان «مدیریت بر مبنای تعهد» را منتشر کرد. وی در این مقاله نیاز به حرکت از مدیریت بر مبنای کنترل به سمت مدیریت بر مبنای تعهد را یادآور شد و با این کار خود به مطالعات صورت گرفته در این زمینه جهت داد (مک کنا^۹، ۲۰۰۵).

تعهد درگیر کردن کارکنان در سازمان و تعیین هویت آن ها را در بر می گیرد. مطالعات زیادی نشان داده اند که سطح بالای تعهد برای سازمان، سود نداشت، اگرچه سطح پایین تعهد می تواند باعث بروز خلاقیت و نوآوری افراد گردد که برای سازمان حائز اهمیت است. سطح بالای تعهد، وفاداری نسبت به سازمان را تسهیل می کند و علیرغم وجود تغییرات بیرونی، نیروی کار ثابت را محفوظ نگه می دارد. پس تعهد سازمانی، نگرشی درباره ی وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه ی مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان تعیین می گردد (مقیمی، ۱۳۸۵). سطح تعهد افراد، که در پیش بینی رفتار آتی آنان بسیار نقش دارد، شاخص خوبی برای تعیین اهمیت تعهد سازمانی به عنوان نگرش مرتبط با کار محسوب می شود (آنجل و پری^{۱۰}، ۱۹۸۱). کارکنان متعهد تمایل به فداکاری برای سازمان دارند. افراد بسیار متعهد، گذشته از ماندن در سازمان، تمایل زیادی برای تبادل دانش و تجربه از خود نشان می دهند و برای موفقیت سازمان به اندازه کافی فداکاری خواهند کرد.

^۱ Korte & Chermack^۲ Organizational culture^۳ Shuang, Liu^۴ Daft^۵ Yilmaz & Ercan^۶ Kaushal & Kwantes^۷ Denison^۸ Walton^۹ Mc Kenna^{۱۰} Angle & Perry

از سویی دیگر در عصر کنونی مدیریت به شدت زیادتاری مورد تأکید است. این حقیقت روز به روز نمایان تر می گردد که موفقیت سازمان ها بستگی کامل به استفاده صحیح و کاربرد موثر نیروی انسانی بر پایه علوم رفتاری دارد (علاقه بند، ۱۳۹۴). در جامعه ایران نیز مانند سایر نقاط جهان هر مدیر برای اداره سازمان خود از روش یا روشهای خاص استفاده می کند که اگر به صورت کلی به این روشها نگاه کنیم، از آنها با اصطلاح سبکهای مدیریت نام می برند. برای مثال، مدیریت سنتی، مدیریت روابط انسانی، مدیریت سیستمی سه نمونه از سبکهای شناخته شده مدیریت در دنیا به شمار می روند هنگامی که مشکلات چالش برانگیز مدیریت را در سازمانهای گوناگون در نظر می گیریم، درمی یابیم که آزمون واقعی ویژگیهای مدیران و رهبران تا چه اندازه اهمیت دارد. از جمله این ویژگیها که بیش از همه مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفته، سبک مدیریت است. این مفهوم یکی از مهمترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. تقریباً بیشتر متخصصان دانش مدیریت بر این نکته توافق دارند که سبک رهبری مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیتهای مبهم شکل می گیرد (علاقه بند، ۱۳۹۴).

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲.۱ فرهنگ سازمانی

این که فرهنگ سازمانی چیست و چه ارتباطی با مفاهیم فرهنگ و مدیریت دارد، دیدگاههای مختلف و گاه متضادی وجود دارد (دنيسون، ۲۰۱۰). ادگار شاین^۱ یکی از صاحب نظران برجسته پژوهش و نظریه پردازی در باب فرهنگ سازمانی در مقدمه کتاب مشهور خود و فرهنگ سازمانی و رهبری می گوید: فرهنگ سازمانی «مفهومی است که به دشواری می توان آنرا تعریف کرد، به سختی می توان آن را تجزیه و تحلیل و اندازه گیری نمود و به سختی می توان آن را مدیریت کرد» (شاین، ۱۹۹۲). همچنین برخی دیگر از صاحب نظران فرهنگ را یکی از عوامل مدیریتی می دانند که «بیش از سایر عوامل مورد غفلت قرار گرفته است... و شاید بخشی از این غفلت ناشی از دشوار بودن درک و پذیرش قدرت و نفوذ فرهنگ باشد. مدیری که در دریای تجارت بین المللی غوطه ور می شود تنها نباید مراقب امواج دریا باشد، بلکه باید بتواند عمق و قدرت این گرداب زیر آبی (حضور پنهان فرهنگ) را برآورد کند. اگر در انجام این مهم موفق نشود، حیات شرکت یا مجموعه تحت مدیریت او به خطر خواهد افتاد.» (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹).

«فرهنگ سازمانی به عنوان یک حوزه پژوهشی به اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ و به حوزه های فرهنگ اداری^۲، نماد گرایی سازمانی^۳، داستان ها و افسانه های سازمانی^۴، برمی گردد (سایلن، ۱۹۹۵). همچنین، این مفهوم با مفاهیم جدیدتری مثل «ایده های سازمانی غالب»^۵ و «تئوری های سازمانی بومی» (هل گرن^۶ و لوستد^۷، ۱۹۹۷) یا «تئوری کسب و کار» (دراکر، ۱۹۹۴)، «جو سازمانی»^۸ (جورده - بلوم، ۱۹۹۸) و پارادایم های سازمانی (شلدون، ۱۹۸۰^۹، لینکلن، ۱۹۸۰^{۱۰}) مشابهت نزدیکی دارد.» (ککاله، ۱۹۹۵).

^۱ Denison

^۲ Schein, Edgar

^۳ administrative culture

^۴ organizational symbolism

^۵ organizational stories and myths

^۶ Silen

^۷ dominating organizational ideas

^۸ Hellgren

^۹ Lowstedt

^{۱۰} Drucker

^{۱۱} organizational climate

^{۱۲} Jorde - Bloom

فرهنگ‌سازمانی عبارت است از مجموعه اعتقادات جمعی ناخودآگاه و مفروضاتی است که ارزش‌ها، «دست ساخته‌های هنری»^{۲۶} و فعالیت‌های سازمان‌ها به واسطه آن‌ها هدایت می‌شوند. به این معنا که گروهی از افراد در این اعتقادات جمعی سهیم بوده و همچنین واکنش‌های آنان مبنی بر این که آیا رویکرد جدید و مصنوعات ناشی از آن خوب یا بد است و این موضوع که آیا بی‌درنگ مورد پذیرش قرار می‌گیرند یا موجب ترس و مقاومت می‌شوند را هدایت می‌نماید. مطابق نظر شاین «واژه فرهنگ می‌بایستی انحصاراً برای سطوح عمیق‌تری از عقاید و مفروضات بنیادی که اعضای سازمان در ایجاد آن سهیم هستند به کار رود، موضوعی که به صورت نیمه آگاه عمل می‌کند و به عنوان رسم رایجی از دید سازمان نسبت به خود و محیط اطرافش تعریف می‌شود (شاین، ۱۹۸۶).

چنین رویکردی به فرهنگ سازمانی، ما را به جای توصیف صرف تفاوت‌های موجود در ارزش‌ها و مصنوعات - چنان که در بعضی از راهنماهای پژوهشی صورت گرفته، به تلاش در جهت درک موضوعاتی از این قبیل که «چرا سازمان‌ها به انجام امور به شکل کنونی آن می‌پردازند و چرا رهبران دچار مشکلاتی هستند که با آن‌ها دست به گریبانند»، رهنمون می‌سازد (شاین، ۱۹۸۶). نقطه مقابل این که در ارتباط با ماهیت مفروضات بنیادی پذیرفته شده، یافتن نمونه و تحلیل دقیق و عاری از اشتباه فرهنگ دشوار است. محقق بایستی قادر باشد فرهنگ را بر مبنای مشاهدات شخصی خود از مصنوعات، ارزش‌ها، مواد نوشتاری و گفتاری و تاریخ سازمان مورد تفسیر قرار دهد.

فرهنگ سازمان الگویی از مفروضات، ارزش‌ها، باورها، هنجارها و مصنوعات اساسی مشترک بین اعضای سازمان است، این معنای مشترک به اعضا کمک می‌کند تا احساسی را نسبت به سازمان در خود ایجاد نماید. این مفاهیم و عناصر نشان می‌دهند که چگونه کار باید انجام و ارزیاب شده و چگونه کارکنان با یکدیگر و دیگران که از اهمیت برخوردارند رابطه برقرار نمایند، هر کدام از دانشمندان مدیریت ویژگی‌هایی برای فرهنگ‌سازمانی در نظر گرفته‌اند. استیفن پی رابینز (ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۸) هفت ویژگی اصلی را برای فرهنگ‌سازمانی مطرح می‌نماید که عبارتند از:

نوآوری (خلاقیت) و ریسک‌پذیری

توجه به جزئیات

بازده (نتیجه گرایی)

توجه به افراد (فردگرایی - فرد محوری)

توجه به گروه (گروه گرایی - گروه محوری)

داشتن روحیه جسارت و سرشکنی و تهور طلبی

ثبات و پایداری (حفظ وضع موجود)

اکنون به شرح هر یک از عوامل هفتگانه مؤثر در فرهنگ‌سازمانی پرداخته می‌شود:

۱- خلاقیت (نوآوری) و خطرپذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر گردند تشویق و ترغیب کارمندان به تلاشگر بودن، به دنبال مخاطرات رفتن، تا چه اندازه سازمان روح خطرپذیری (مخاطره‌پذیری) را در افراد (کارکنان) تقویت می‌کند. (منبع قبلی)

خلاقیت یعنی به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (رضائیان، ۱۳۷۳).

نوآوری یعنی تغییر جهت اصولی به منظور دستیابی به نتایج بهتر (ادراکی، ۱۳۹۶).

^{۲۶}Sheldon

^{۲۷}Lincoln

^{۲۸}Kekale

^{۲۶}- در فارسی معادل واژه (artefacts)، برابر تهاد های مختلفی از جمله «دست ساخته‌های هنری»، «مصنوعات» و «اثرات تصنعی» بکار رفته است. در اینجا منظور از دست ساخته‌های هنری، مصنوعاتی است که بیانگر جنبه‌های هنری در یک فرهنگ خاص می‌باشد. (الوانی، ۱۳۷۸)

- ۲- توجه به جزئیات: حدی است که انتظار می رود که کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور بپردازند. تا چه حد افراد (کارکنان) در انجام وظایف خود قدرت تجزیه و تحلیل را به کار برده و دقت به خرج می دهند (استیفن پی رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۸) قدرت تجزیه و تحلیل در کارها.
- ۳- توجه به نتیجه (نتایج): میزانی است که مدیریت به نتایج، ره آوردها توجه می کند نه به روش ها و فرآیندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کاربرد.
- ۴- توجه به افراد (فرد محوری): حدی که مدیریت به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم گیری ها و کارها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات و نتیجه های تصمیم گیری بر افراد توجه می کند. احترام و توجه به افراد.
- ۵- توجه به کارهای گروهی و تیمی (گروه محوری): میزانی که مدیریت کارها را به گونه ای طراحی که بوسیله گروه (تیم) انجام شود (نه به وسیله افراد) به معنای کار کردن با یکدیگر به صورت تیمی (گروهی) هماهنگ.
- ۶- داشتن روحیه سرشکنی و پرتکاپویی و تهور طلبی: میزانی که افراد خودشان دارای روح تهور، بی باکی، سرشکنی، پرتکاپویی، رقابت جویی و جسارت هستند و به استقبال خطر می روند، تا چه حد افراد (کارکنان) مایل به پذیرش خطر هستند. (و نه افراد بی قید و راحت طلب، ساده اندیش و احتمالاً بی تفاوت).
- ۷- ثبات و پایداری: میزانی که سازمان در فعالیت های خود به حفظ وضع موجود و ثبات تأکید و توجه دارد (نه به رشد). هر یک از این ویژگی ها بر روی پیوستار قرار می گیرند که دامنه آن از خیلی کم تا خیلی زیاد کشیده می شود. بنابراین اگر فرهنگ سازمانی را از زاویه این هفت ویژگی مورد توجه قرار دهیم، می توانیم به پدیده ای به نام فرهنگ سازمان دست یابیم. در این پژوهش از هفت تصویر فوق برای فرهنگ سازمانی استفاده شده است. این تصویر پایه و اساس برای احساس و درک مشترک اعضای سازمان می شود و بر آن اساس می توان گفت که کارها چگونه انجام می گیرد و افراد چه نوع رفتاری در سازمان دارند خواهند داشت (استیفن پی رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۸).
- قدرت یک فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می گردد. فرهنگ قوی با داشتن تعداد زیادی پیرو آن هم با برخورداری از سطح تعهدی بالا قادر است ارزش ها، باورها و اعتقادات بنیادی را هم در سطح و هم در عمق گسترش داده، معیار تعیین رفتار سازمانی مطلوب را ارائه کند. فرهنگ سازمان، رفتار سازمان و رفتار افراد آن را شکل داده و در سازمان های ارگانیک حتی می توان جایگزین ضوابط رسمی سازمان شود. در رابطه با تأثیر فرهنگ بر عملکرد برای اینکه سازمان ها از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار شوند، باید متناسب با مأموریت، تکنولوژی، حجم عملیات و متغیرهای مشابه دیگر از فرهنگ سازمانی بهره مند گردند (ممی زاده، ۱۳۷۵).

۲.۲ تعهد سازمانی

تعهد سازمانی را پذیرش ارزش های سازمان و درگیر شدن با سازمان تعریف می کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای انجام کار و پذیرش ارزش های سازمان می دانند و تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش های یک سازمان، به خاطر خود و دور از ارزش های ابزاری آن «وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر» تعریف می کنند. شهید مطهری درباره تعهد چنین می گوید: تعهد به معنی پابندی به اصول یا قراردادهایی است که انسان به آن ها معتقد است و پایدار به آن ها می باشد. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آن ها و برای حفظ آن ها پیمان بسته است صیانت کند (مطهری، ۱۳۶۸).

شeldon تعهد سازمانی را چنین تعریف می کند: نگرش یا جهان بینی که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می کند. کانتر تعهد سازمانی را تمایل به زندگی اجتماعی و اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم های اجتماعی می داند. به عقیده سالانسیک تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می یابد که به فعالیت ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن ها جهت دهد.

در برخی از تحقیقات از یک مدل سه بخشی تعهد سازمانی استفاده شده است که عبارت است از تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی یا هنجاری و تعهد مستمر (بهاریفر و جواهری کامل، ۱۳۸۹).

تعهد عاطفی به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان که از طریق قول ارزش های سازمانی و نیز به وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می گردد، تعریف می شود. به عنوان مثال هر اندازه عضو سازمان به فرهنگ و ارزش های سازمانی علاقه مند بوده و آن ها را قبول داشته باشد و همچنین متمایل به ادامه عضویت در سازمان باشد به همان اندازه تعهد عاطفی به سازمان دارد. «تعهد تکلیفی یا هنجاری» به عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت های آن تعریف می شود و بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان بوده و افراد فکر می کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان دینی است که بر گردن آن هاست. مثلاً هر قدر فرد از محصول تولیدی سازمان خود حمایت کند و به طور کلی از عملیات آن پشتیبانی نمایند به همان اندازه دارای تعهد تکلیفی یا هنجاری است.

«تعهد مستمر» ناشی از درک افزایش یافتن هزینه های از دست رفته در یک سازمان است.

هزینه های از دست رفته عبارت است از مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل بازیافت نباشند، مثل هزینه های که در صنعت نفت صرف حفر چاه می شود ولی به نفت نمی رسند) بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد نسبت به افزایش چنین هزینه های حساس خواهد بود.

پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) و کاچ و استیز^۸ (۱۹۸۷) پیشنهاد می کنند که مفهوم «تعهد» ممکن است رابطه قابل اعتمادی بین نگرش و رفتار را نشان می دهد، زیرا فرض می شود که تعهد به طور نسبتاً ثابتی مخصوص کارکنان است. همچنین دیدگاه های نظری متفاوتی درباره «تعهد» ارائه شده است.

هال^۹ (۱۹۷۷) می گوید بهتر است این اصطلاح را کنار گذاشته و به جای آن از یک دسته مفاهیم دیگر استفاده کنیم که هر کدام از این مفاهیم به یک یا چند جنبه از تعهد مربوط می شوند.

به عنوان مثال، اصطلاح تعهد در توصیف پدیده های گوناگونی از قبیل: تمایل مسئولین اجتماعی در بکار انداختن توان خود و وفاداری آن ها به سیستم های اجتماعی (کانتز^{۱۰} ۱۹۷۳) یک الترام شخصی در مقابل اعمال رفتاری (کسلر^{۱۱} ۱۹۷۳ و سالانسیک^{۱۲} ۱۹۸۷) وابستگی مؤثر به یک سازمان صرف نظر از مودی که آن وابستگی برایش دارد (بوکان^{۱۳} ۱۹۸۷) مورد استفاده قرار می گیرد.

اخیراً در متون تحقیقی، نگرش کلی تعهد سازمانی به عنوان عامل مهمی برای درک و فهم و پیش بینی رفتار سازمانی (لوتانز، ۱۹۹۲) و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی (نگرش) نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می توان پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند. نظم بیشتری که در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. بنابراین مدیران باید بتوانند به انحاء مختلف تعهد و پایبندی کارکنان را بیشتر کنند و از راه های گوناگون آن را حفظ نمایند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۵).

شهید مطهری (۱۳۶۸) اظهار می دارد اگر شخصی لیاقت و شایستگی و تعهد حداکثر بهره برداری از امکانات و سرمایه را داشته باشد، رشد مدیر شدن را دارد و اگر چنین تعهد، لیاقت و شایستگی را ندارند، نباید چنین مسئولیتی به او محول شود. توماس، جی سرجیوانی^{۱۴} در مورد تعهد اخلاقی مدیر چنین می نویسد: «هنگامی که مدیران بر تعهد و قدرت اخلاقی اتکاء دارند قبل از

^۸Koch

^۹Steers

^{۱۰}Hall

^{۱۱}Kunter

^{۱۲}Kiesler

^{۱۳}Salancik

^{۱۴}Buchanan

^{۱۵}Thomas J.Sergiovanni

هر چیز نوعی ملاحظات ارزشی ایجاد می کنند که جایگاه هر فرد را با یک سلسله افکار ایده ال ها و ارزش های مشترک مشخص می کند که وظایف خود و پذیرش مسئولیت ها را به طریقی متعهدانه انجام می دهند (سنجری، ۱۳۷۵).

اندیشه تعهد موضوع اصلی در نوشته های مدیران است. این اندیشه یکی از ارزش های اساسی است که سازمان دهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد ارزشیابی می شوند. اغلب پرسش هایی به عمل می آید از قبیل: آیا اضافه کار خواهد کرد؟ آیا روزهای تعطیل بر سرکار خواهد آمد؟ آیا دیر می آید و زود می رود؟ آیا داوطلب آتی شغلی را سرگرم خواهد کرد؟ اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای اثربخشی سازمانی ضرورتی تام دارد (میچل، ترنس آر^۲ ۱۳۷۳).

همچنین مطالعات مختلف در سازمان های صنعتی، نظامی، اداری و آموزشی نشان می دهد برای این که کارکنان کارایی بیشتر و تمایل قوی تری برای ماندن در شغل خود داشته باشد می باید علاوه بر این که خشنودی بالایی از شغل خود داشته باشند از دلبستگی شغلی نیز برخوردار باشد و همچنین احساس تعهد بالایی به انجام وظایف خود نمایند، که این خود موجب احساس مسئولیت، درک عمیق از شغل و از خود گذشتگی می شود (تدریس حسنی، ۱۳۹۳).

در مجموع می توان گفت که کمال مدیریت از تعهدی که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است نشأت می گیرد. (رضا بیان، ۱۳۹۴).

۲.۲ سبک های مدیریت

در عصر کنونی مدیریت به شدت زیاده تری مورد تأکید است. این حقیقت روزه روز نمایان تر می گردد که موفقیت سازمان ها بستگی کامل به استفاده صحیح و کاربرد مؤثر نیروی انسانی بر پایه علوم رفتاری دارد (علاقه بند، ۱۳۹۴: ۸۱). در جامعه ایران نیز مانند سایر نقاط جهان هر مدیر برای اداره سازمان خود از روش یا روش های خاص استفاده می کند که اگر به صورت کلی به این روش ها نگاه کنیم، از آن ها با اصطلاح سبک های مدیریت نام می برند. برای مثال، مدیریت سنتی، مدیریت روابط انسانی، مدیریت سیستمی سه نمونه از سبک های شناخته شده مدیریت در دنیا بشمار می روند هنگامی که مشکلات چالش برانگیز مدیریت را در سازمان های گوناگون در نظر می گیریم، درمی یابیم که آزمون واقعی ویژگی های مدیران و رهبران تا چه اندازه اهمیت دارد. از جمله این ویژگی ها که بیش از همه مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفته، سبک مدیریت است. این مفهوم یکی از مهم ترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. تقریباً بیشتر متخصصان دانش مدیریت بر این نکته توافق دارند که سبک رهبری مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد (علاقه بند، ۱۳۹۲: ۵۶). از آغاز قرن بیستم تاکنون، سه مفهوم انسانی، سازمانی ادغامی برای دسته بندی مکاتب مدیریت ارائه شده است. مکتب سازمانی: مشهورترین نظریه پردازان مکتب سازمانی، اسمیت (۱۷۷۶)^۳، تیلور (۱۹۰۹) و فایول (۱۹۱۶)^۴ هستند و بر اهداف سازمان، تقسیم کار، تخصصی کردن وظایف، برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی بر کارکنان، هماهنگی وظایف و کنترل عملکردها، وحدت دستور، سلسله مراتب فرماندهی، عقلانی، منطقی کردن امور، هم شکلی و مداومت کارها و رعایت ضوابط به جای روابط تأکید دارند. مکتب انسانی بنیان گذار این مکتب التون مایو^۵ (۱۹۸۷) است. وی پدر مکتب روابط انسانی و جامعه شناسی صنعتی خوانده می شود. مطالعات (آلتون مایو) نشان داد مرادفات کارکنان بر اساس خواسته های گروهی است و ارزش ها و هنجارهای روحی در شکل دادن به رفتار کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین، وی در مطالعه خود اهمیت توجه به احساسات و عواطف انسان را در سازمان ها و نهادها و به طور کلی در فعالیتهای گروهی روشن ساخت.

مکتب ادغامی: سومین نظریه مهمی که در زمینه سازمان و مدیریت ابراز شده است، نظریه ادغامی (تئوری مدرن) یا به بیان دیگر، تحلیل سیستمی سازمان نامیده می شود. نظریات نوین (ادغامی) ترکیبی از نظریات سازمانی و انسانی است، یعنی

^۲ Mitchell Terrence R.

^۳ Esmit

^۴ Faivol

^۵ Alton Mauo

این نظریات به انجام وظایف، حصول به اهداف، فنون کار در درون سیستم گروه‌های گوناگون، ساختارهای اجتماعی پویا و ماشینی در شرایط و محیط‌های تکنولوژیکی گوناگون، سیستم‌های باز و مفاهیم داده‌ای ستانده‌ای، گردش کار، بازخورد و همچنین، مفهوم تعادل، همپایانی، تناسب کار یا ترکیب خاص و ویژگی‌های عوامل، شرایط، موقعیت و ساختار سازمان با مقتضیات توجه دارد. درحالی‌که دو مکتب قبلی، یکی عامل اقتصادی و دیگری روابط اجتماعی را در جهت رضایت کارکنان مطرح نموده است، این مکتب نیازهای انسان را بسیار پیچیده تصور می‌کند. در این مکتب، باور بر این است که نه تنها انسان به وسیله پاداش‌های مادی، امنیت و تعلق برانگیخته می‌شود بلکه تحت تأثیر میل به منزلت و عزت نفس خود و دیگران و همچنین خویشتن یابی و تعالی نیز قرار می‌گیرد. بر اساس این مکتب، تمام سطوح این نیازها به حالت پیچیده‌ای با یکدیگر در ارتباط هستند (بخشایش و آذرنیاد، ۱۳۹۱)

سبک مدیر می‌تواند زمینه‌های بلوغ کارکنان را فراهم سازد. درواقع، او می‌تواند با اتخاذ سبکی مناسب، زمینه‌های تشویق آنان به قبول مسئولیت‌های بیشتر و سنگین‌تر را فراهم آورد. در این صورت میزان تعلق آنان به سازمان بیشتر و افزون‌تر شده، سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری خواهند کرد روشن است یکی از مسائل مهم سازمان‌های اجتماعی و آموزشی، کاستن اثرات گوناگون فشار روانی است. محیط کار و فعالیت‌های آدمی از جمله مواردی است که احساس‌های متفاوتی را در انسان‌های گوناگون به وجود می‌آورد که از مهم‌ترین آن‌ها احساس رضایت یا عدم رضایت، داشتن سلامت روان یا عدم سلامت روان است. دانش مدیریت و سبک‌های گوناگون آن از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده کارآیی و اثربخشی و درنهایت، بهره‌وری در سازمان‌ها و اداره‌هاست و بی‌گمان موفقیت و سودآوری سازمان‌ها در گروه استفاده اثربخش از نیروی انسانی است. موفقیت هر فرد در سازمان بستگی به روحیات، تلاش، انگیزه و رضایتمندی او دارد و الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزه قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه‌ی خویش افزایش می‌دهد (بخشایش و آذرنیاد، ۱۳۹۱). وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساس خوبی درباره‌ی کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است نتایج مطالعات دانشگاه میشیگان تحت رهبری لیکرت (۱۹۶۷) و همچنین، نتایج پژوهش‌های وروم یتون (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مبتنی بر تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی منجر به عملکرد بهتر و رضایت شغلی بالای آنان می‌شود (مورهد و گریفین^۱، ۱۳۸۵).

با توجه به اهمیتی که به‌تازگی دانش مدیریت رفتار سازمانی به منابع انسانی داده است، ضرورت و اهمیت پژوهش در این حیطه از دانش روشن‌تر می‌گردد. بدیهی است با انجام پژوهش‌هایی در مورد سبک مدیریت، مدیران و افرادی که در رأس هرم مدیریتی یک سازمان حضور دارند می‌توانند از نقاط قوت و ضعف سازمان خودآگاه شده و برحسب مشکل پیش‌آمده نسبت به رفع موانع و مسائل موجود در سازمان اقدام نمایند. روش‌های مدیریتی خود را تصحیح نمایند و موجبات گسترش دیدگاه‌های نظری خود و ارتقاء، کارآیی و رضایتمندی افراد در سازمان را فراهم آورند. رضایت شغلی و سلامت روانی کارکنان تا حد زیادی به سبک مدیر آن سازمان وابسته است. رضایت شغلی آن حدی از احساسات و نگرش کلی و مثبت فرد، نسبت به شغل و شرایط اشتغال است که در اشتغال موفق نقش بسزایی دارد (بخشایش و آذرنیاد، ۱۳۹۱). بلیک و موتن (۱۹۸۴) بر این باورند، بهترین و مؤثرترین سبک رهبری آن است که کارکنان احساس استقلال شغلی در کار، احساس اشتراک در اهداف سازمانی و اعتماد متقابل بکنند. نتیجه‌اش عملکرد اصلاح‌شده، کاهش غیبت و ترک خدمت، روحیه‌ی کاری بالا و رضایت شغلی بالایی می‌شود (بخشایش و آذرنیاد، ۱۳۹۱)، پژوهشگران در بررسی‌های خود بر نقش سبک مدیریت در رضایت شغلی کارکنان تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که رضایت شغلی کارکنان تا حد زیادی وابسته به سبک مدیر است. آن‌ها در مطالعات خود رابطه رضایت شغلی را با سبک‌های گوناگون مدیریت مانند سبک مدیریت دگرگون‌ساز (آرنولد و همکاران، ۲۰۱۷، ریاض و حیدر، ۲۰۱۰) سبک مدیریت مشارکتی (کیم^۲، ۲۰۱۳)؛ سبک مدیریت ملاحظه‌ای (کروفورد و لوک^۳، ۲۰۱۳) سبک تعاملی (وو^۴، ۲۰۱۰)

^۱ Morhad & Grifian^۲ Kim^۳ Krofod \$ Loke

۲۰۱۶) و سبک مدیریت انسان مدارانه (دوگان و مندرس، ۲۰۱۹۳) مثبت و معنی دار گزارش کرده اند. اگرچه همه سبک های مدیریتی که در بالا اشاره شد عین یکی نیستند، ولی شباهت های بسیار نزدیکی با هم دارند. در همه سبک های بالا، مدیران توجه خود را به جنبه های انسانی مسائل زیردستان خود و ایجاد گروه های کاری باکیفیت که هدف های بزرگ در پیش دارند، معطوف می کنند. سبک های مدیریت این مدیران فرد مدار هستند. آن ها به شغل خود به عنوان وظیفه ای که با افراد بشر، نه کار آن ها، سروکار دارد، می نگرند تا یکایک این افراد را درک کنند (بخشایش و آذر نییاد، ۱۳۹۱). بدیهی است که میزان رضایت به صورت عام و رضایت شغلی به صورت خاص بر سلامت روانی افراد اثر گذار است در زمینه همبستگی رضایت از شغل و سلامت روانی می توان بیان نمود کارکنانی که از شغل خود رضایت دارند، از سلامت روانی بالایی نیز برخوردار هستند (لی و همکاران، ۲۰۱۹).

۳. روش تحقیق، جامعه آماری، نمونه آماری و روش تجزیه و تحلیل داده ها

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف، از نوع علی - مقایسه ای می باشد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۹ تشکیل می دهند. تعداد ۳۸۴ نفر کارمند دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی بر اساس جدول مورگان کرجسی بعنوان حجم نمونه انتخاب شد. در تحقیق حاضر از روش های موجود در آمار توصیفی نظیر جداول توزیع فراوانی مطلق، درصد و میانگین جهت بررسی و مقایسه اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسشنامه استفاده گردیده است و در بخش آمار استنباطی نیز از آزمون های آماری کولموگروف - اسمیرنوف و آزمون تی استفاده شده است.

۴. ابزار پژوهش

۴.۱ پرسش نامه سبک مدیریت

پرسشنامه استاندارد سبک مدیریت توسط اشمیت (۱۹۸۸) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۱۲ سوال و ۴ مولفه می باشد (جدول ۱) و بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت با سوالاتی مانند (کارکنان چون مهره ای تا زمان فرسایش مورد استفاده قرار می گیرند) به سنجش سبک مدیریت می پردازد (جدول ۲). در این تحقیق منظور از سبک مدیریت نمره ای است که پاسخ دهندگان به سوالات ۱۲ گویه ای پرسشنامه سبک مدیریت می دهند.

جدول ۱- پرسشنامه استاندارد سبک مدیریت

متغیر	نوع	تعریف نظری	شاخص	گویه ها
سبک	مستقل	انتخاب روش مدیریت از طرف فرد مدیر	هدف گرا	همیشه تصمیم نهایی با مدیریت ارشد سازمان می باشد کارکنان چون مهره ای تا زمان فرسایش مورد استفاده قرار می گیرند نظارت و کنترل بروی کارکنان چقدر است به چه میزان تنبیهات اداری و انضباطی مورد استفاده قرار می گیرد
			عضو گرا	به سلامتی روحی و جسمی کارکنان همچون عضوی از خانواده توجه میشود به جای دستورات اداری به کارکنان آنها مورد راهنمایی و هدایت قرار

مدیریت		با خواسته سازمان	میگیرند ارتقای کارکنان برای مدیریت چه قدر اهمیت دارد
	سایه نما		برای هر مواردی که ابلاغ میشود پاراف رویت اخذ می شود مدیران اختلاف نظر خود با دیگرمدیران سازمان را به راحتی ابراز می کنند ملاقات حضوری با مدیریت ارشد به راحتی انجام پذیر است
	میانه رو		پیشنهادهای و انتقادات کارکنان مورد استقبال و استفاده قرار میگیرد مدیران دوایر ومسولین شعب با یکدیگر ارتباط مستقیم اداری دارند مدیران بیشتر از پاداش و تشویق استفاده میکند تا تنبیه

جدول ۲-مقیاس درجه بندی سوالهای پرسشنامه پژوهش مقیاس پنج درجه ای لیکرت

گزینه انتخابی	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه ای	کم	خیلی کم
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

اعتبار یا روایی با این مسئله سر و کار دارد که یک ابزار اندازه گیری تا چه حد چیزی را اندازه می گیرد که ما فکر می کنیم (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش روایی پرسشنامه در پژوهش (اسلامی، ۱۳۹۲) سنجیده شده است. قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در پژوهش (اسلامی، ۱۳۹۲) برای این پرسشنامه بالای ۰/۷ برآورد شد (جدول ۳).

جدول ۳- ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ
سبک مدیریت	۰/۸۹

۲.۴ پرسش نامه فرهنگ سازمانی

این ابزار مشتمل بر ۲۶ گویه است که شامل ۲۶ سوال پنج گزینه ای بر اساس مقیاس لیکرت در چهار بعد فرهنگ سازمانی کارآفرینی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ ماموریتی و فرهنگ بوروکراتیک است و برای سنجش فرهنگ سازمانی مدارس استفاده می گردد.

۳.۴ پرسشنامه تعهد سازمانی

این مقیاس توسط مادوی، استیرز و پورتر (۱۹۷۴) ساخته شده است. در پژوهشی که تحت عنوان بهره وری نیروی انسانی، بر اساس رضایت شغلی، تعهد سازمانی و امنیت کاری توسط مرتضوی (۱۳۷۲) انجام گرفت. مقیاس تعهد سازمانی شامل ۱۵ سوال است و با مقیاس ۵ درجه ای از حالت جداً موافقم تا جداً مخالفم ادامه داشته و ارزیابی می شود.

۵. روایی و پایایی پرسشنامه

۵.۱ تعیین اعتبار (روایی) پرسشنامه

در سال های اخیر در حد وسیعی، این مقیاس در مطالعات تعهد سازمانی در داخل و خارج از کشور مورد استفاده قرار گرفته است. حافظی (۱۳۷۹) در تحقیق خود بررسی رابطه بین جهت گیری های ارزشی و تعهد سازمانی مدیران دبیرستان های شیراز، با استفاده از روش باز آزمایی به ضریب همبستگی ۰/۹ رسید.

۵.۲ تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه

قابلیت اعتماد یا پایایی، برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. در این تحقیق به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه گیری، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. براساس این روش با یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از جامعه آماری و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS 25 میزان پایایی سؤالات فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۹۸۲، تعهد سازمانی برابر با ۰/۷۴۰ و سبک مدیریت برابر با ۰/۷۰۶ محاسبه گردیده است (جدول ۴). با توجه به اینکه میزان آلفای کرونباخ برای کلیه ابزارهای تحقیق بالاتر از ۰/۷ می باشد لذا می توان گفت که پرسشنامه های تحقیق از پایایی مطلوبی برخوردار هستند.

جدول ۴- مقادیر پایایی ابزارهای تحقیق

ردیف	پرسشنامه	تعداد سؤالات پرسشنامه (N)	آلفای کرونباخ
۱	فرهنگ سازمانی	۲۱	۰/۹۸۲
۲	تعهد سازمانی	۱۵	۰/۷۴۰
۳	سبک مدیریت	۱۲	۰/۷۰۶

۶. تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش، داده هایی که از طریق پرسشنامه های جمع آوری شده به دست آمده اند، با استفاده از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی در دو بخش مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بدین ترتیب که ابتدا در بخش اول فصل حاضر برای توصیف متغیرهای تحقیق و متغیرهای جمعیت شناختی پاسخگویان، از جدول های توزیع فراوانی و درصد پاسخ های مربوط تحت نرم افزار آماری SPSSV25 استفاده گردید. سپس در بخش دوم فرضیه های تحقیق براساس نتایج به دست آمده از بررسی سؤالات، با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفته تا رد یا تأیید شود.

۶.۱ بخش اول: یافته های توصیفی

۶.۱.۱ آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق

در این بخش مربوط به نتایج توصیفی تحقیق، به ارائه آماره های توصیفی مربوط به متغیرهای فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و سبک مدیریت می پردازیم. بر اساس یافته های جدول ۹ مشاهده می شود که متغیر فرهنگ سازمانی دارای میانگین $69/94 \pm 13/77$ ؛ متغیر تعهد سازمانی دارای میانگین $51/49 \pm 11/14$ و متغیر سبک مدیریت دارای میانگین $40/19 \pm 9/33$ می باشد. همچنین در جدول ۹ کمترین و بیشترین مقدار برای هر متغیر گزارش شده است.

جدول ۹- نتایج بیشترین، کمترین، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین
فرهنگ سازمانی	۳۷۴	۶۹/۹۴	۱۳/۷۷	۳۱	۱۰۵
تعهد سازمانی	۳۷۴	۵۱/۴۹	۱۱/۱۴	۲۴	۷۵
سبک مدیریت	۳۷۴	۴۰/۱۹	۹/۳۳	۱۲	۶۰

همچنین برای هر کدام از متغیرهای مذکور نمودار هیستوگرام نیز در شکل های ۵ الی ۷ ارائه شده است.

۲.۶ بخش دوم: تحلیل استنباطی داده های آماری

۲.۶.۱ بررسی نرمال بودن داده ها

یکی از مهمترین فرضیات در تحلیل های آماری، اطمینان از نرمال بودن داده ها قبل از تحلیل می باشد. در این بخش با توجه به اینکه حجم نمونه پژوهش حاضر ۳۷۴ نفر می باشد و نیز از آنجایی که در اکثر مواقع آزمون کولموگروف اسمیرنوف، در حجم نمونه ی بالا منجر به رد فرض صفر می گردد، لذا بر این مبنا جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش، از مقیاس چولگی و کشیدگی مطابق جدول ذیل استفاده شده است. در جدول ۱۰، اطلاعات مربوط به میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

جدول ۱۰- خلاصه نتایج تحلیل آمار تک متغیری برای متغیرهای پیوسته

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
فرهنگ سازمانی	۶۹/۹۴	۱۳/۷۷	۰/۰۸۶	۰/۱۴۷
تعهد سازمانی	۵۱/۴۹	۱۱/۱۴	-۰/۰۲۳	-۰/۴۲۸
سبک مدیریت	۴۰/۱۹	۹/۳۳	-۰/۲۱۱	-۰/۲۷۴

با توجه به یافته های جدول ۱۰، هر چه میزان چولگی و کشیدگی کمتر بوده و به سمت صفر میل کند، داده ها نرمال تر خواهند بود و همچنین اگر چولگی و کشیدگی بین «۲- تا ۲+» باشد داده ها تقریباً نرمال می باشند (پارک، ۲۰۰۸). جدول فوق تأیید کننده نرمال بودن داده های پژوهش می باشد. لذا برای سنجش فرضیه های تحقیق از آزمون های پارامتریک استفاده شده است.

۲.۶.۲ آزمون فرضیه اول

بین فرهنگ سازمانی در کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی تفاوت وجود دارد. جهت سنجش تفاوت فرهنگ سازمانی کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی از آزمون تی نمونه های مستقل به شرح جداول ۱۱ و ۱۲ استفاده شده است.

جدول ۱۱-آماره های توصیفی مربوط به فرهنگ سازمانی کارکنان بر حسب جنسیت

جنسیت	تعداد	متوسط فرهنگ سازمانی	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
مرد	۲۰۴	۶۷/۸۵	۱۲/۲۸	۰/۸۵۹
زن	۱۷۰	۷۲/۴۳	۱۵/۰۳	۱/۱۵

جدول ۱۲-آزمون تفاوت میانگین و یکنواختی واریانس فرهنگ سازمانی کارکنان

فاصله اطمینان ۹۵ درصد		آزمون t برای برابری میانگین ها					آزمون لوین برای برابری واریانس ها	
حد بالا	حد پایین	خطای استاندارد اختلافات	اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t آزمون	آماره F	سطح معنی داری
-۱/۸۰۶	-۷/۳۵۹	۱/۴۱۲	-۴/۵۸۲	۰/۰۰۱	۳۷۲	-۳/۲۴۵	۵/۵۵۵	۰/۰۱۹
-۱/۷۵۴	-۷/۴۱۱	۱/۴۳۸	-۴/۵۸۲	۰/۰۰۲	۳۲۵/۵	-۳/۱۸۷		

همانگونه که در جدول ۱۲ ملاحظه می شود با فرض عدم برابری واریانس ها ($\text{sig.}=0/019$)، سطح معنی داری آزمون تی ($\text{sig.}=0/002$) برای این فرضیه کمتر از سطح ($0/05$) بوده و تفاوت معنی داری بین جنسیت و فرهنگ سازمانی کارکنان وجود دارد. به عبارتی دیگر می توان چنین گفت که عامل جنسیت در نمونه مورد بررسی بر فرهنگ سازمانی کارکنان اثرگذار می باشد. بطوریکه بر اساس جدول ۱۱ مشخص است که میانگین فرهنگ سازمانی از دیدگاه زنان ($72/4$) بالاتر از مردان ($67/8$) می باشد. توضیح اینکه در این جدول چون سطح معنی داری آزمون لوین کوچکتر از $0/05$ بدست آمده است لذا جهت بررسی آمار استنباطی فرضیه فوق از سطر دوم برای گزارش استفاده شده است.

۳.۲.۶ آزمون فرضیه دوم

بین سبک های مدیریتی از دیدگاه کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی تفاوت وجود دارد. جهت سنجش تفاوت سبک های مدیریتی از دیدگاه کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی از آزمون تی نمونه های مستقل به شرح جداول ۱۳ و ۱۴ استفاده شده است.

جدول ۱۳-آماره های توصیفی مربوط به سبک های مدیریتی بر حسب جنسیت

جنسیت	تعداد	متوسط	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
مرد	۲۰۴	۳۹/۲۰	۸/۹۱	۰/۶۲۴
زن	۱۷۰	۴۱/۳۸	۹/۷۰	۰/۷۴۴

جدول ۱۴-آزمون تفاوت میانگین و یکنواختی واریانس سبک های مدیریتی

فاصله اطمینان ۹۵ درصد		آزمون t برای برابری میانگین ها					آزمون لوین برای برابری واریانس ها	
حد بالا	حد پایین	خطای استاندارد اختلافات	اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آزمون t	سطح معنی داری	آماره F
-۰/۲۸۶	-۴/۰۷۶	۰/۹۶۴	-۲/۱۸۱	۰/۰۲۴	۳۷۲	-۲/۲۶۳	۰/۳۰۲	۱/۰۶۸
-۰/۲۷۱	-۴/۰۹۱	۰/۹۷۱	-۲/۱۸۱	۰/۰۲۵	۳۴۷/۳۴	-۲/۲۴۶		

همانگونه که در جدول ۱۴ ملاحظه می شود با فرض برابری واریانس ها ($\text{sig.} = ۰/۳۰۲$)، سطح معنی داری آزمون تی ($\text{sig.} = ۰/۰۲۴$) برای این فرضیه کمتر از سطح ($۰/۰۵$) بوده و تفاوت معنی داری بین جنسیت و سبک های مدیریتی وجود دارد. به عبارتی دیگر می توان چنین گفت که عامل جنسیت در نمونه مورد بررسی بر سبک های مدیریتی اثرگذار می باشد. بطوریکه بر اساس جدول ۱۳ مشخص است که میانگین سبک های مدیریتی از دیدگاه زنان ($۴۱/۴$) بالاتر از مردان ($۳۹/۲$) می باشد. توضیح اینکه در این جدول چون سطح معنی داری آزمون لوین بزرگتر از $۰/۰۵$ بدست آمده است لذا جهت بررسی آمار استنباطی فرضیه فوق از سطر اول برای گزارش استفاده شده است.

۴.۲.۶ آزمون فرضیه سوم

بین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی تفاوت وجود دارد.

جهت سنجش تفاوت تعهد سازمانی از دیدگاه کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی از آزمون تی نمونه های مستقل به شرح جداول ۱۵ و ۱۶ استفاده شده است.

جدول ۱۵-آماره های توصیفی مربوط به تعهد سازمانی بر حسب جنسیت

جنسیت	تعداد	متوسط	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
مرد	۲۰۴	۵۰/۸۶	۱۰/۸۱	۰/۷۵۶
زن	۱۷۰	۵۲/۲۵	۱۱/۵۲	۰/۸۸۴

جدول ۱۶-آزمون تفاوت میانگین و یکنواختی واریانس تعهد سازمانی

فاصله اطمینان ۹۵ درصد		آزمون t برای برابری میانگین ها				آزمون لوین برای برابری واریانس ها	
حد بالا	حد پایین	خطای استاندارد اختلافات	اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	سطح معنی داری	آماره F
۰/۸۸۹	-۳/۶۵۷	۱/۱۵۷	-۱/۳۸۴	۰/۲۳۲	۳۷۲	۰/۵۵۳	۰/۳۵۳
۰/۹۰۴	-۳/۶۷۲	۱/۱۶۳	-۱/۳۸۴	۰/۲۳۵	۳۵۰/۷		

همانگونه که در جدول ۱۶ ملاحظه می شود با فرض برابری واریانس ها ($\text{sig.} = ۰/۵۵۳$)، سطح معنی داری آزمون تی ($\text{sig.} = ۰/۲۳۲$) برای این فرضیه بزرگتر از سطح ($۰/۰۵$) بوده و تفاوت معنی داری بین جنسیت و تعهد سازمانی وجود ندارد. به عبارتی دیگر می توان چنین گفت که عامل جنسیت در نمونه مورد بررسی بر تعهد سازمانی اثرگذار نمی باشد. بطوریکه بر اساس جدول ۱۵ نیز مشخص است که میانگین تعهد سازمانی از دیدگاه زنان ($۵۲/۲$) تفاوت اندکی با مردان ($۵۰/۹$) دارد. توضیح اینکه در این جدول چون سطح معنی داری آزمون لوین بزرگتر از $۰/۰۵$ بدست آمده است لذا جهت بررسی آمار استنباطی فرضیه فوق از سطر اول برای گزارش استفاده شده است.

۷. تبیین و تفسیر فرضیه های پژوهش

بر اساس یافته ها در مطالعه حاضر از بین کل نمونه آماری؛ تعداد ۲۰۴ نفر از پاسخگویان (معادل $۵۴/۵$ درصد) مرد و ۱۷۰ نفر (معادل $۴۵/۵$ درصد پاسخگویان) زن می باشند. $۴/۸$ درصد از پاسخگویان (۱۸ نفر) زیر ۲۵ سال، $۱۹/۳$ درصد از پاسخگویان (۷۲ نفر) بین ۲۵ تا ۳۵ سال، $۲۶/۲$ درصد از پاسخگویان (۹۸ نفر) بین ۳۶ تا ۴۵ سال، $۴۴/۹$ درصد از پاسخگویان (۱۶۸ نفر) بین ۴۶ تا ۵۵ سال و $۴/۸$ درصد از پاسخگویان (۱۸ نفر) بالاتر از ۵۶ سال سن دارند.

در مطالعه حاضر از بین کل نمونه آماری؛ تعداد ۹ نفر (معادل $۲/۴$ درصد) به لحاظ سطح تحصیلات دیپلم؛ تعداد ۹ نفر (معادل $۲/۴$ درصد) فوق دیپلم؛ ۲۵۲ نفر (معادل $۶۷/۴$ درصد) لیسانس؛ ۹۸ نفر (معادل $۲۶/۲$ درصد) فوق لیسانس و ۶ نفر (معادل $۱/۶$ درصد) دکتری هستند. هم چنین از بین کل نمونه آماری؛ تعداد ۱۰۷ نفر (معادل $۲۸/۶$ درصد) دارای سابقه خدمتی کمتر از ۵ سال؛ تعداد ۱۵ نفر (معادل ۴ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال؛ ۲۷ نفر (معادل $۷/۲$ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال؛ ۱۸ نفر (معادل $۴/۸$ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۰۷ نفر (معادل $۵۵/۳$ درصد) بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

۷.۱ آزمون فرضیه اول

بین فرهنگ سازمانی در کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی تفاوت وجود دارد.

نتایج نشان داد که عامل جنسیت در نمونه مورد بررسی بر فرهنگ سازمانی کارکنان اثرگذار می باشد. به عبارت دیگر میانگین فرهنگ سازمانی از دیدگاه زنان ($۷۲/۴$) بالاتر از مردان ($۶۷/۸$) می باشد. نتیجه این بخش از تحقیق حاضر با نتایج یافته های تحقیقات دلخوش کسمایی (۱۳۸۱)، امینیان (۱۳۸۲)، زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) و میلر و همکاران (۲۰۰۴) مطابقت دارد.

همانگی کارکنان بین واحدهای مختلف سازمان و این که واحدها به چه میزان به مسئولیت و نقش خود در مقابل تعهدات سازمان توجه دارند، وجود نگرش نظام مند مبنی بر ارتباط سازمان با محیط خارج، تحلیل موقعیت های پیچیده، تأکید بر هدف یا وسیله، ریسک پذیری از جمله شاخص ها و معیارهای فرهنگ سازمانی است که سطح مهارت های ادراکی و توانایی های ذهنی کارکنان را مشخص می کنند.

۲.۷ آزمون فرضیه دوم

بین سبک های مدیریتی از دیدگاه کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی تفاوت وجود دارد.

نتایج نشان داد که عامل جنسیت در نمونه مورد بررسی بر سبک های مدیریتی اثرگذار می باشد. میانگین سبک های مدیریتی از دیدگاه زنان (۴۱/۴) بالاتر از مردان (۳۹/۲) می باشد. یافته های این پژوهش با یافته های زاهدی (۱۳۹۲) همسو است. زاهدی (۱۳۹۲) نشان داد که ویژگیهای دل رحمی، گذشت، قدرشناسی نسبت به زیردستان و رفتار مشارکت جویانه و مشورتی در زنان مدیر بیشتر از مردان مدیر یافت می شود. در توضیح این یافته ها می توان گفت که مدیران زن نسبت به مدیران مرد بیشتر از سبک مدیریت مشارکتی برخوردارند یا به عبارت بهتر مدیران زن دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی از شیوه تصمیم گیری شورایی استفاده می کنند، در تصمیم گیری هایشان نظرات کارمندان را جویا می شوند، بیشتر به سبک رهبری رابطه مدار و حمایتی گرایش دارند، ارتباطات باز و دو طرفه با کارمندان دارند، نظارت کلی بر کار کارمندان دارند، بیشتر از شیوه خودارزیابی در ارزشیابی کارمندان استفاده می کنند، به مسائل و مشکلات اجتماعی کارمندان توجه می کنند، شنونده خوبی برای سخنان کارمندان هستند، کارمندان را به انجام کارها به صورت گروهی و تیمی تشویق می کنند و ارتباطات صمیمانه و دوستانه با کارمندان شان دارند.

۳.۷ آزمون فرضیه سوم

بین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی تفاوت وجود دارد.

نتایج نشان داد که عامل جنسیت در نمونه مورد بررسی بر تعهد سازمانی اثرگذار نمی باشد. میانگین تعهد سازمانی از دیدگاه زنان (۵۲/۲) تفاوت اندکی با مردان (۵۰/۹) دارد. هر چند می توان چنین برداشت نمود که تعهد سازمانی زنان نسبت به مردان بیشتر است. با توجه به نقش و تأثیری که میزان تعهد سازمانی کارکنان در کیفیت رفتار و عملکرد آنان دارد، ارزیابی مستمر میزان تعهد سازمانی آنان می تواند اطلاعات مفیدی در اختیار مدیران جهت شناخت شرایط و عوامل زمینه های محیط درونی سازمان قرار دهد. شناخت حاصل از این اطلاعات می تواند مبنایی برای اقدام نظام مند مدیریت در خصوص ارتقای سطح احساس تعهد سازمانی و به تبع آن بهبود سطح کیفیت رفتار و عملکرد افراد فراهم آورد. ترک زاده، محمدی، ناصر جهرمی و افشاری (۱۳۹۲) در بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز نشان دادند که میزان تعهد سازمانی آنان بالاتر از سطح کفایت مطلوب (۷۵٪) بوده است. و نتیجه گرفتند که تعهد سازمانی کارکنان در وضعیت مناسبی قرار دارد. این بدان معنی است که در شرایط کنونی، کارکنان پیوند روانی خوبی با دانشگاه محل خدمت خود داشته و به اهداف و ارزش های آن باور و وفاداری دارند. به همین روی برای تحقق هدف ها، تبلور ارزش ها و موفقیت دانشگاه تلاش می کنند. یافته های این تحقیق در مجموع حاکی از آن است که صرف نظر از برخی تفاوت های موجود در میان کارکنان، تعهد سازمانی آنان نسبت به دستگاه های اجرایی در سطح مطلوبی قرار دارد، وجود چنین وضعیتی به معنای امکان بهره مندی دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی از پیامدهای مثبت تعهد کارکنان از جمله پیوند روانی مناسب، باور و وفاداری آنان نسبت به سازمان و اهداف و ارزش های آن است. بدیهی است نتیجه چنین وضعیتی در رفتار و عملکرد کارکنان در محیط کار و و در قبال آن جلوه گر خواهد شد. این گونه پیامدها به نوبه خود منجر به بروز پیامدهای مطلوب دیگری می شوند.

۸. پیشنهادهای تحقیق

در نهایت هر چند میزان تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و سبک های مدیریتی کارکنان دستگاه های اجرایی استان آذربایجان غربی در حد مطلوب گزارش شده است، لکن به دلیل اهمیتی که عملکرد آنان در جامعه دارند راهکارهای زیر پیشنهاد می شود

- تاکید بر بهسازی مستمر شیوه برخورد مدیران با کارکنان
- توجه بیشتر به ارتقای سطح رضایت و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان
- فراهم نمودن زمینه های لازم برای پوشش نیازها و علایق گروه های مختلف کارکنان تا حد امکان.
- دقت بیشتر در زمینه جذب و بکارگیری نیروهای مستعد و با انگیزه
- فراهم نمودن امکان استخدام نیروهای جدید با پایان دادن به خدمت افراد بی انگیزه و ناکارآمد .
- مشارکت دادن بیشتر کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی تا حد امکان .
- برگزاری اردوهای تفریحی، آموزشی برای کارکنان و خانواده های آنان.
- رعایت عدالت و مساوات در پرورش و ارتقاء کارکنان.
- تشویق کارکنان مسئولیت پذیر و ساعی در مناسبت های مختلف .
- ارائه تسهیلات رفاهی بیشتر به کارکنان.

منابع

- اشنایدر، سوزان؛ بارسو، ژان لویی (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ ها، ترجمه داود ایزدی، سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). آئینها و رسوم سازمانی، طریقی در شناخت فرهنگ سازمانی، مدیریت و توسعه، شماره ۱، ص ۳۱.
- بخشایش، علیرضا؛ آذرنیاد، عبد الله (۱۳۹۱). رابطه سبک های مدیریت مدیران با رضایت شغلی و سلامت روانی معلمان
- ۹ (۲۰)، ۸۲-۶۳.
- بهاریف، علی؛ جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۹). بررسی پیامدهای ارزشهای اخلاقی سازمان (با مطالعه عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی). دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۷(۲۸)، ۹۵-۱۱۸.
- دفت، ریچاردال (۱۳۸۹). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی . تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رابینز، استیون پی (۱۳۹۸). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسایان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رابینز، استیون پی (۱۳۹۲). تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران: صفار، اشراقی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۳). اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- سنجری، احمدرضا (۱۳۷۵). هنر مدیریت و رهبری اخلاقی در سازمانهای آموزش، تدبیر، شماره ۶۹، ۳۱-۲۸.
- علاقه بند، علی (۱۳۹۴). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: روان.
- کاظمی، مهدی؛ شریفزاده، فتاح (۱۳۷۷). مدیریت و فرهنگ سازمانی (بررسی مفاهیم، نظریات و الگوها برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی)، تهران: قومس.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۸). جاذبه و دافعه علی (ع)، تهران، انتشارات صدرا، چاپ نهم.

مقیم، سیدمحمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. تهران: ترمه.
ممی زاده، جعفر (۱۳۷۵). توسعه سازمان: دانش بهسازی و نوسازی سازمان تهران: روایت.
مورهد، گرگوری؛ گریفین، ریکی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. ترجمه معمارزاده، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی، تهران: نشر مروارید.
میچل، ترنس آر (۱۳۷۳). مردم در سازمانها: زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکر کن، تهران: نشر رشد.

References

- Angle, H.; Perry, J. L. (1983). Individual and organizational differences. *Work and Occupations*, 10(2), pp. 123-146.
- Denison, D.R (2007). Available at: [http://www.denisonconsulting.com/dc/Resedreh/Denison Model/Tabid/29/Default.aspx](http://www.denisonconsulting.com/dc/Resedreh/Denison%20Model/Tabid/29/Default.aspx). 2007/01/09/.
- Kaushal, R & Kwantes, C. T (2006). The role of Culture and Personality in Choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603.
- Keka'le, T. (1998) The effects of organisational culture on successes and failures in implementation of some total quality management approaches, *Acta Wasaensia* 65, University of Vaasa, Finland.
- Korte, R.; Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario Planning. *Journal of Futures*, 39, 645-656.
- Schein E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schein, E. (1986) Are you corporate cultured? *Personnel Journal*, 65(11), pp. 86–96.
- Shuang, Liu; Quan, Liu, Guo-Ming, Chen (2006). Through the Lenses of Organizational Culture: A Comparison of State-owned Enterprises and Joint Ventures in China. *China Media Research*, 2(2), pp.15-24.
- Mc Kenna, S. (2005). Organizational commitment in the small entrepreneurial business in Singapore, *Cross Cultural Management*, 12(2), pp.16-37.
- Yilmaz, C.; Ercan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness. *Journal of world Business*, 43, 290-306.