

## رضایت شغلی کارکنان ایرانی و ابعاد مدیریت پدران

□ دکتر شهرناز مرتضوی

□ عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

### چکیده

در این گزارش، به رابطه متقابل بین ارزشهای فرهنگی جوامع و ارزشهای «فرهنگهای سازمانی» محیطهای شغلی آنها و همچنین به نقش مدیریت در ایجاد هماهنگی مطلوب بین آن دو، اشاره می‌شود. آنگاه به یافته‌های یک تحقیق بین فرهنگی و چند تحقیق دیگر در سازمان‌های شغلی ایرانی، استناد می‌شود. تحقیقات موردنظر مجموعاً بیانگر این هستند که:

- ۱- همانگونه که «هوفستد» نیز تشخیص داده است، ایران از نظر فرهنگی، جزو جوامع «جمع‌گرا» طبقه‌بندی می‌شود.
- ۲- در سازمان‌های ایرانی، کارکنانی که شیوه مدیریت مسئولین مافوق را «پدرانه» ادراک و توصیف می‌کنند، نسبت به دیگران «رضایت شغلی» بیشتری ابراز می‌دارند.
- ۳- کارکنان ایرانی مورد بررسی، «احساس مسئولیت نسبت به زیردستان»، «توزیع عادلانه منابع» (متناسب با عملکردها)، «مشارکت و مشورت با زیردستان» و همچنین «اولویت ندادن به منافع شخصی» (تعریف جمع‌گرائی) را از ویژگیهای قابل توجه «مدیریت پدرانه» توصیف می‌کنند.

«ریبنز» (۱۹۸۸)<sup>۱</sup> «فرهنگ سازمانی»<sup>۲</sup> را «نظامی متشکل از برداشتهای مشترک اعضا یک سازمان» (صفحه ۲۰۷) تعریف می کند.

در روانشناسی مدیریت، «فرهنگ سازمانی» با مفهومی توصیفی بکار می رود و مشخص می سازد که اعضا یک سازمان، ارزشها و معیارهای رفتاری حاکم بر محیطهای شغلی خود را چگونه ادراک می کنند.

«هوفستد» (۱۹۸۹)<sup>۳</sup> از یافتههای تحقیقاتی گسترده خود در بیست سازمان شغلی هلندی و دانمارکی به این نتیجه می رسد که، هرگاه بین ارزشهای فرهنگی سازمانهای شغلی و جامعه اختلاف زیاد وجود داشته باشد، کارکنان از نظر فرآیند سازگاری با محیطهای شغلی، دچار مشکل می شوند. یافتههای پژوهشی این محقق نشان می دهد که طی فرآیند «سازگاری» با «فرهنگ سازمانی»، کارکنان وادار می شوند، خود را فقط از نظر «کردارها»<sup>۴</sup> (شکل لباسها، تشریفات و غیره...) با نیازها و ارزشهای فرهنگی سازمان سازگار کنند. زیرا سازمانهای شغلی، سازمانهای اجتماعی کامل محسوب نمی شوند (گافمن ۱۹۶۱)<sup>۵</sup> و در مرحله اجتماعی شدن در محیط کار، نسبت به مراحل پیشین آن در خانواده و در محیطهای آموزشی، سازگاری کمتری از نظر ارزشها بوقوع می پیوندد. به بیان دیگر، سازمانهای شغلی توان دگرگون کردن بنیادی ارزشهای فرهنگی و یا «خرد - فرهنگی»<sup>۶</sup> اعضا خود را که در مراحل پیشین یاد گرفته اند، ندارند.

نظر برخی پژوهشگران منابع انسانی بر اینست که «فرهنگ سازمانی» بویژه از روش مدیریت متأثر می شود و مدیران در استقرار ارزشهای فرهنگهای سازمانی نقش تعیین کننده دارند. هرگاه روش مدیریت سازمانهای شغلی یک جامعه با «فرهنگ ذهنی»<sup>۷</sup> کارکنان (به معنی مجموعه برداشتها و طرز تلقی از ارزشها و معیارهای فرهنگی جامعه) مغایرت یابد، میزان رضایت و «تعهد شغلی»<sup>۸</sup> کارکنان کاهش و

1. Robbins 1989.

2. Organizational Culture.

3. Hofstede 1989.

4. Praktiken.

5. Goffman 1961.

6. Sub-culture.

7. Subjective culture.

کارشکنی، کم کاری و غیبت های ناموجه افزایش می یابد «شاین<sup>۹</sup>، ۱۹۸۸، صفحه ۱۲). پس بمنظور ایجاد هماهنگی بین روش های مدیریت، فرهنگ سازمانی و فرهنگ جامعه و نیز بهبود عملکردها، لازمست اقداماتی بعمل آید. با عنایت به اینکه ایجاد دگرگونی در فرهنگ جوامع که «خود تنظیم شونده»<sup>۱۰</sup> (هوفستد ۱۹۸۰)<sup>۱۱</sup> توصیف می شوند و جز از طریق وارد آوردن نیروهای بسیار شدید خارجی مانند سیل، زلزله و یا مهاجرت های دسته جمعی... امکان پذیر نیست، پس برای ایجاد سازگاری بیشتر بین ارزشهای فرهنگی جامعه و فرهنگ سازمانی محیط های شغلی آن، می توان در شیوه های مدیریت و در نتیجه در فرهنگ سازمانی محیط های شغلی آن، تغییرات مطلوب ایجاد نمود.

نظر ارز (۱۹۹۲)<sup>۱۲</sup> نیز بر اینست که وجود هماهنگی بین ارزشهای فرهنگی جامعه و سازمان های شغلی آن، همانگونه که در ژاپن نیز مشاهده می شود، عملکردهای سازمانی را افزایش می دهد و تعارض در فرآیند سازگاری با محیط های شغلی، «رضایت شغلی»<sup>۱۳</sup> کارکنان و در نتیجه بازده سازمانی را کاهش می دهد. پس لازمست به رفع اینگونه تعارضها اقدام شود.

در باره مدیریت مؤثر در جوامع شرقی، اطلاعات علمی زیادی وجود ندارد و اکثر نظریه های مدیریت موجود بوسیله پژوهشگران غربی و متناسب با ارزشهای فرهنگی حاکم بر جوامع غربی، یعنی ارزشهای «فردگرایانه»<sup>۱۴</sup> بیان شده اند. برخی نظریه پردازان مانند «فیدلر»<sup>۱۵</sup> (۱۹۷۱) یا «وروم»<sup>۱۶</sup> (۱۹۶۰) مدیرانی را که در جهت «خوشنودی» اعضا سازمان و بهبود «روابط انسانی» کوشش می کنند از آنهایی که در درجه نخست به انجام «وظائف و تکالیف» یا به افزایش «بازدهی سازمان» اهمیت می دهند، تفکیک می کنند.

9. Schein 1988.

10. Self regulating.

11. Hofstede 1980.

12. Erez 1992.

13. Job-Satisfaction.

14. Individualism.

15. Fiedler 1971.

در برخی دیگر از گزارشها، انواع مدیریت را با توجه به میزان اختیارات تفویض شده به همکاران زیردست، با مدیریت «استبدادی» در یک قطب و سپس مدیریت «پدرانه»، «مشورتی» و در نهایت «مشارکتی» در قطب دیگر، روی یک مقیاس دوقطبی قرار می دهند «آرجریس و دستیاران ۱۹۷۴<sup>۱۷</sup>، و روم<sup>۱۸</sup> و همکاران وی-۱۹۷۳).

با توجه به تفاوت های قابل توجه در ارزشهای فرهنگی جوامع غربی و آسیائی و اهمیت هماهنگ بودن ارزشهای هر جامعه با ارزشها و معیارهای فرهنگی سازمان های شغلی آن، در ایران نیز به بررسی رابطه شیوه مدیریت مطلوب با ویژگیهای فرهنگی جامعه، اقدام شد. بدین منظور به یافته های تحقیق بین فرهنگی هوفستد (۱۹۸۹) در شعبه های یک شرکت بین المللی (IBM) در ۴۰ کشور، استناد شد که نشان می دهد، ایران نیز چون بسیاری از جوامع آسیائی (پاکستان، ژاپن...) جزو فرهنگ های «جمع گرا»<sup>۱۹</sup> قرار می گیرد و در اینگونه جوامع، مدیر ایده آل کسی است که در نقش «پدری خیرخواه» (مدیریت پدرانه) پذیرفته شود.

با توجه به یافته های پژوهشی فوق و بمنظور توصیف دقیق تر نقش اجتماعی «پدر» در ایران و در جوامع غربی، نخست یک پژوهش «بین - فرهنگی» در ایران، پاکستان، فرانسه، آلمان و امریکا انجام شد. در این پژوهش از یک مقیاس «جمع گرائی» ایرانی (مرتضوی) استفاده شد و همانگونه که در تحقیق هوفستد (۱۹۸۰) نیز مشاهده شده بود، ایران و پاکستان جزو جوامع «جمع گرا»، امریکا و آلمان جزو جوامع «فردگرا» و فرانسه در حدفاصل بین این دو نوع فرهنگ طبقه بندی شد.

این تحقیق نشان داد که از نظر «رفتار پدرانه» بین «جوامع جمع گرا» و «فردگرا» تفاوت های «معنی دار»<sup>۲۰</sup> وجود دارد و از دیدگاه آزمودنیهای ایرانی یک «پدر نسبت به اعضای خانواده احساس مسئولیت کرده، به کمک آنان می شتابد و بر امور خانواده نظارت می کند» (مرتضوی - کریمی ۱۹۹۲<sup>۲۱</sup>، ص: ۱۴۹).

بر اساس یافته های فوق، یک طرح پژوهشی دیگر تهیه و در پنج سازمان دولتی در

17. Argyris et al.1974.

18. Vroom et al.1973.

19. Collectivistic culture.

20. Significant.

تهران به اجراء درآمد (مرتضوی - ساحلی ۱۹۹۰) و بدین ترتیب فرضیه کلی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

- «کارمندانی احساس رضایت شغلی بیشتر می کنند که مسئولین مافوق خود را در نقش پدر خانواده کارمندی ادراک کنند و مدیرانی در نقش پدر خانواده کارمندی ادراک می شوند که نسبت به مشکلات زیردستان خود احساس مسئولیت کنند.»

این پژوهش درون فرهنگی نشان داد که از نظر کارمندانی که در این بررسی شرکت کردند، (تعداد پرسشنامه های جمع آوری شده مفید = ۵۳۱) مافوق و مدیری در نقش پدر خانواده کارمندی ادراک می شود که نسبت به شرایط افراد تحت پوشش خود، احساس مسئولیت کند و پاداش ها را بر مبنای عملکردها توزیع نماید. بین «خودکامگی» (مدیری که به منافع شخصی اولویت می دهد) و مدیریت پدرانه همبستگی منفی مشاهده شد ( $r = -.46$ ). این تحقیق همچنین نشان داد، رابطه مشخصی بین ادراک «مدیریت پدرانه» و «نظارت بر امور و کنترل» وجود ندارد. در این بررسی، کارمندانی که شیوه رفتار مافوق خود را «پدرانه» ادراک و توصیف می کردند (مدیریت پدرانه)، «رضایت شغلی» بیشتری بروز دادند ( $r = .68$ ). («تحلیل رگرسیون خطی»<sup>۲۲</sup> بیانگر این بود که ۴۸٪ واریانس رضایت شغلی بوسیله مدیریت پدرانه تبیین می شود. (صفحات ۴۱ و ۴۲).

با عنایت به اینکه، احساس مسئولیت نسبت به وضع افراد تحت پوشش و حمایت از آنان در زمان های سخت و همچنین توزیع عادلانه منابع (با توجه به عملکردها) از ابعاد مهم «مدیریت پدرانه» توصیف می شود، چنین بنظر می رسد که در این شیوه مدیریت، توجه به «خشنودی» زیردستان و به «روابط انسانی»، (طبق نظریه های غربی) دارای اهمیت خاص است.

یافته های تحقیقاتی «میزومی»<sup>۲۳</sup> (۱۹۸۹) در این زمینه نیز آموزنده است. وی از تحقیقات بسیاری که در ژاپن، جامعه ای «جمع گرا» مانند ایران، انجام داده است، نتیجه می گیرد، مدیرانی که برای کارآیی سازمان (P) و افزایش خشنودی اعضا (M)<sup>۲۵</sup> توأمأ کوشش می کنند، در ژاپن موفق ترین مدیران محسوب می شوند (مدیر PM). مدیرانی که به یکی از دو بعد توجه دارند، (pM) یا (Pm)، در رتبه دوم قرار می گیرند. ناموفق ترین مدیران آنهایی هستند که به هر دو جنبه کم توجه می کنند. (Pm).

22. Regression Analysis.

23. Misumi, 1989.



تاکید میزومی بر اینست که، تأثیر دو بعد رفتاری (P: اعمال فشار برای بهبود عملکرد) و (M: توجه به بقاء و خشنودی اعضا) تراکمی نیست، بلکه آن دو با هم ترکیب می‌شوند و حالت جدیدی بوجود می‌آورند. بطوری که با احساس «خشنودی»، ادراک «فشار» تغییر کیفی کرده، بعنوان لزوم «برنامه‌ریزی» و «استفاده از تخصص» ادراک می‌شود. در صورتی که، رفتار مدیرانی که عملاً روی برنامه‌ریزی و استفاده از تخصص تأکید می‌کنند، اگر به رضایت و خشنودی توجه نداشته باشند، «فشار»<sup>۲۶</sup> و اجبار تلقی و ادراک می‌شود.

در تحقیق دیگری درباره شیوه‌های مدیریت مطلوب و مسائل منابع انسانی، از یک نمونه معرف جامعه ۵۰۰ نفره یک سازمان نظامی در ایران، استفاده و همبسته بودن رضایت شغلی و ادراک «مدیریت پدران» مجدداً تأیید شد ( $r=0.54$ ,  $P<0.001$ ) (مرتضوی ۱۳۷۰). در این مرحله، بوسیله یک پرسشنامه، رابطه مدیریت پدران با ابعادی چون «مشارکت دادن» افراد تحت پوشش در تصمیم‌گیریها و «مدیریت علمی» و چند بعد رفتاری دیگر، بررسی و معلوم شد، برخلاف فرضیه‌های غربی (که بر ابعاد استبدادی و بر «خودکامگی» مدیریت پدران تأکید می‌کنند)، لاقلاً از دیدگاه کارمندان مورد بررسی در این تحقیقات، رفتار مدیرانی «پدران» ادراک می‌شود که همزمان با اعضاء سازمان «مشورت» کنند و آنها را در تصمیم‌گیریها «شرکت» داده، ( $r=0.44$ ,  $P<0.001$ ) از انواع «روش‌های علمی» مدیریت سود جویند. در صورتی که در نظریه‌های غربی، «مدیریت پدران» در حفاصل بین مدیریت «مشارکتی» و استبدادی، نزدیک قطب استبدادی قرار داده می‌شود. (آرجیس و دستیاران ۱۹۷۴).

این گونه اختلاف‌ها در توصیف «مدیریت پدران» از دیدگاه آزموده شدگان ایرانی و نظریه پردازان غربی را چگونه می‌توان توجیه کرد؟ آیا نظر متخصصین غربی صحیح است؟ آیا عملاً برخی ارزشهای فرهنگی جوامع شرقی مانع از آن می‌شوند که یک مدیر بتواند با افراد تحت پوشش خود مشورت کند و آنان را در تصمیم‌گیریها مشارکت دهد (تاننام ۱۹۸۰)<sup>۲۷</sup>.

با پذیرش این نوع استدلال، باید قبول کرد که یادگیری و ایجاد دگرگونی در

برخی ارزشهای فرهنگی جوامع شرقی که مانع استفاده از شیوه‌های مدیریت دمکراتیک می‌شوند، آسان نیست. در اینصورت لازمست بالا جبار به شیوه‌های جاری مدیریت در برخی سازمان‌های ایرانی با حداقل میزان مشورت و مشارکت، تن درداد.

استنتاج نوع دیگر این است که به تاریخ مدیریت در غرب، توجه کنیم. زیرا، اکثر جوامع غربی، پس از اینکه به منافع مدیریت مبتنی بر مشارکت و مشورت (که علاوه بر مزایای دیگر، استفاده از منابع اطلاعاتی متنوع‌تر و بهره‌برداری از فرآیند «ارتباطات»<sup>۲۸</sup> را امکان‌پذیر می‌سازد)، پی بردند، به آموزش و تمرین این شیوه مدیریت در سطوح مختلف (خانواده، مدرسه و محیط‌های شغلی) اقدام کردند و فقط با صرف وقت و انرژی بسیار، به موفقیت مطلوب نائل آمدند و توانستند در سازمان‌های شغلی غربی روشهای مدیریت دمکراتیک و مشارکتی را جایگزین شیوه‌های سنتی استبدادی کنند و از منافع آن سود جویند.

تجربه ژاپن نیز برای متخصصین ما بسیار آموزنده است. زیرا، فرهنگ کشور ژاپن مانند جامعه ما، «جمع‌گرایانه» و «سلسله‌مراتبی» است. با وجود این ژاپنی‌ها موفق شده‌اند، با اعمال روشهای آموزش و سیاست‌گذاری خاص در سازمان‌های شغلی خود، در مدتی کوتاه و بگونه‌ای بسیار مؤثر، مدیران خود را در این زمینه آموزش دهند. بطوریکه سازمان‌های ژاپنی از این نظر نیز با جوامع غربی که از یک قرن پیش در زمینه مدیریت مبتنی بر مشارکت و مشورت (مدیریت دمکراتیک) تحقیق و تمرین می‌کنند، رقابت می‌نمایند. از این دیدگاه مدیریت مبتنی بر مشارکت و مشورت، نوعی روش مدیریت اکتسابی در نظر گرفته می‌شود که اعضاء هر جامعه می‌توانند با بذل کوشش و سرمایه‌گذاری کافی آن را فرا گیرند ولی بدون تمرین عملی یادگیری حاصل نمی‌شود.

از تحقیقاتی که در سازمان‌های ایرانی انجام شده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت:

الف - کارکنانی که شیوه مدیریت را «پدرانه» ادراک و توصیف می‌کنند، رضایت شغلی بیشتری نشان می‌دهند.

ب - احساس مسئولیت نسبت به وضع کارکنان زیردست یکی دیگر از ابعاد مدیریت پدرانه تشخیص داده می‌شود.

ج - ادراک مدیریت پدرانانه با ادراک «اولویت دادن به منافع شخصی» از سوی مافوق (فردگرائی)<sup>۲۹</sup>، تعارض و تضاد دارد.

د - مدیریت پدرانانه نه تنها با «مشارکت و مشورت» مغایرت و تعارض ندارد، بلکه همبسته با آن‌ها ادراک می‌شود.

ه - مشورت و مشارکت مهارت‌هایی اکتسابی هستند که نیاز به تمرین دارند.

۲۹. جامعه‌ای از نظر فرهنگی «فردگرا» توصیف می‌شود که اعضاء آن، در شرایط متعارض برای منافع شخصی در مقابل منافع گروهی اولویت قائل شوند و جمع‌گرا (Collectivistic) به جوامعی اطلاق می‌شود که اعضاء آن‌ها، در شرایط مشابه برای منافع گروه‌های خودی (In-Groups) اولویت قائل شوند. (تریاندیس، ۱۹۸۸)



## مآخذ

ARGYRIS, C., & SCHON, D. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco; Jossey Bass.

EREZ, M. (1992) «Interpersonal Communication Systems in Organizations and their Relationships to Cultural Values. Productivity and Innovations: The Case of Japanese Corporations». *Applied Psychology, An International Review*. 41,(1) 43-64.

FIEDLER, F.E., (1976) *A Theory of Leadership Effectiveness*. N.Y, Mc Graw Hill.

GOFFMAN, E., «*Asylms: Essays on the Social Situation of Mental Patients on other Inmates*». Garden City, Doubleday Anchor Books 1961.

HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, Sage.

HOFSTEDE, G. (1989), «Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht.» In Gisela Trommsdorf (Hgb) «Sozialisation am Arbeitsplatz». Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 156-173.

MISUMI, J., (1989) «Research on Leadership and Group Decision in Japanese Organizations». *J. of Applied Psychology*, 38(4), 321-36.

MORTAZAVI, SH. & KARIMI, E., (1992) «Cultural Dimensions of Paternalistic Behavior-A Cross-Cultural Research in 5 countries», In Saburo Iwawaki, Yoshima kashima and Kwok Leung (Eds): *Innovations in Cross-Cultural Psychology*. Swetz & Zeitlinger, Amsterdam. 147-151.

(Paper presented in the tenth International Conference of the International Association for Cross-Cultural Psychology. In Nara, Japan. July 1991.

ROBBINS, S.P., (1988) *Essentials of Organizational psychology*. London: Prentice-Hall. 2nd.Ed.

SCHEIN, E.H., (1988). *Organizational psychology*. London: Prentice Hall. 3rd.Ed.

TANNENBAUM, A.S., (1980) *Organizational psychology*. Triandis, H. & Brislin, R.W., (Eds) *A Hand Book of Cross Cultural psychology*. Vol. 5. 281-333.

TRIANDIS, H.C., BRISLIN, R. & HUI, H. (1988) «Cross-Cultural Training Across the Individualism-Collectivism Divide». *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 12, 269-289.

VROOM, V.H., (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of participation*. Englewood Cliffs, N.Y. Prentice Hall.

VROOM, V.H., & YETTON, P.W., (1960). *Leadership and Decision making*. Pittsburgh. University of pittsburgh press.

مرتضوی شهرناز و احمد ساحلی (مهر ۱۳۷۰) مدیریت - فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی - یک پیش تحقیق در پنج سازمان دولتی. گزارش پژوهشی - انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی. (شماره ۱۹۸۳۲).

مرتضوی شهرناز، محمدجواد شریعتمدار، محمدعلی عشرتی، و رحیم خیری پور. طرح طلوع. تحقیق مدیریت در سازمان جهاد خودکفائی نیروی هوائی. گزارش تحقیق ۱۳۷۰.

مرتضوی شهرناز (۱۳۷۰) آشنائی با روانشناسی بین فرهنگی - انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.