

موضوع و هدف پژوهش

این پژوهش به منظور شناخت چگونگی تأثیر عوامل استراتژی سازمانی و سبک مدیریت مدیران بر اثربخشی شرکت‌های دولتی در نظام اداری ایران و همچنین کشف چگونگی ارتباط عوامل با یکدیگر انجام شده است. به عبارت دیگر، می‌خواهیم بدانیم کدام ترکیب از استراتژی و سبک مدیریت در شرکت‌های دولتی، اثربخشی شرکت‌ها را افزایش می‌دهد و بهترین ترکیب است.

یافتن عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی فعالیت شرکت‌های دولتی، کمک به مدیران سازمان‌ها در تدوین استراتژی متناسب با سایر عناصر و عوامل مؤثر در کار، ارائه راهکار به مدیران سازمان‌هایی که در مرحله کارآفرینی (در چرخه حیات سازمان) هستند، کمک به توسعه علم مدیریت و ... از هدف‌های مهم این پژوهش است.

مسئله پژوهش

این پژوهش که مطالعات بسیاری مانند نظریات VS و VC (بیترز و واترمن^(۱))، ترجمه طوسی، (۱۳۶۹) و عوامل مؤثر بر اثربخشی (دفت، کاتر و رابینز)



ترکیب بهینه استراتژی، سبک مدیریت، و اثربخشی در شرکت‌های دولتی*

دکتر بهاء‌الدین برهانی

مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

borhani@elixiran.com

چکیده

این پژوهش در راستای هدف‌های برنامه سوم توسعه کشور و در ادامه فعالیت‌های علمی پژوهشگرانی مانند چندلر (۱۹۶۲)، استراتژی و ساختار، دیوید (۱۹۹۹)، استراتژی و محیط، دفت (۱۹۹۸)، مدیریت استراتژی و اثربخشی، رابینز (۱۹۹۰)، موفقیت سازمان و صاحب‌نظران دیگر صورت گرفته است. این پژوهشگران در خصوص مفاهیم اثربخشی، استراتژی، سبک‌های مدیریت و رابطه متقابل این مفاهیم کار تجربی کرده‌اند و هدف آن‌ها یافتن راهکارهای بهتر برای ارتقای بهره‌وری سازمانی بوده است. در این مقاله به گونه‌ای مختصر نحوه برپایی پیش فرض‌های نظری پژوهش، جمع‌آوری، مقابله، توصیف، و تحلیل آماری اطلاعات به منظور یافتن یافته‌های پژوهش ذکر شده است و به اندیشه‌اندیشه‌گران مباحث استراتژی، اثربخشی و سبک مدیریت و رهبری اشاره گردیده است.

اطلاعات جمع‌آوری شده از چهار شرکت دولتی جمهوری اسلامی ایران که حجم بودجه آن‌ها نود درصد حجم بودجه شرکت‌های دولتی است با استفاده از شاخص‌های میانگین، میانه، درصد، توزیع فراوانی، و نمودار ستونی توصیف شده است. برای تحلیل ارتباطات بین متغیرهای سه‌گانه بالا در شرکت‌های نمونه نیز از مدل‌های آماری، تحلیل واریانس عاملی، تحلیل رگرسیون چند متغیری و مدل خطی لگاریتمی استفاده شده است.

مهم‌ترین نتیجه تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده آن است که عامل استراتژی در هر شرایطی روی اثربخشی سازمانی تأثیر دارد و اثر آن از سبک مدیریت و سایر عوامل مؤثر در اثربخشی بیشتر است. در جامعه مورد پژوهش، استراتژی توسعه بیش از سایر استراتژی‌ها و سبک مدیریت و وظیفه‌مدار بیش از سبک مدیریت رابطه‌مدار بر اثربخشی - یعنی میزان تحقق هدف‌ها و رضایت شغلی کارکنان - تأثیر دارد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی سازمانی، اثربخشی سازمانی، پیچیدگی شناختی، رابطه‌مداری، رضایت شغلی، رهبری سازمانی، سبک مدیریت، شرکت‌های دولتی، کارایی سازمانی، وظیفه‌مداری.

استفاده شده است که در آن، $Z =$ اثربخشی، $Z_p =$ میزان نیل به هدف و $Z_r =$ میزان رضایت شغلی کارکنان است.

سبک مدیریت و رهبری

در این پژوهش، سبک مدیریت و سبک رهبری بر اساس عقیده برخی از اندیشمندان مانند لوسیر (۱۹۹۷) یکسان به کار رفته است و برای اندازه‌گیری آن از سبک سنج مدیریت استفاده شده است، (پژوهش مشترک مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق و دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۹)^{۱۲}. پرسشنامه سنجش سبک مدیریت که بر پایه عقاید لوسیر، لیکرت، بلیک و موتن تنظیم شده است، دارای ۳۶ سؤال است که مدیران می‌توانند با پاسخ دادن به آن‌ها، سبک مدیریت خود را (که وظیفه‌مداری یا رابطه‌مداری است) مشخص کنند. روایی سبک سنج مزبور با استفاده از شاخص KMO^(۵) برابر ۰/۸۰۶ و اعتبار آن با شاخص ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۳۵ برآورد شده است. در این پژوهش، استدلال شده است که اکثر مدل‌هایی که سبک‌های مدیریت را نشان می‌دهند - مانند سبک‌های چهارگانه مدیریت و تصمیم‌گیری (راو و بلگاردیس، ۱۹۹۲)^{۱۵} شامل سبک‌های دستوری، تحلیلی، مفهومی، و

پیشینه پژوهش

مطالعات پژوهشگرانی مانند دفت^۲ (۱۹۹۸)، مدیریت استراتژی و اثربخشی) رابینز^۳ (۱۹۹۰)، عوامل مؤثر بر اثربخشی)، پیترز و واترمن (VS)، عوامل مؤثر بر اثربخشی)، چندلر^۴ (۱۹۶۲)، استراتژی و ساختار). دیوید^۵ (۱۹۹۹)، استراتژی و محیط)، لوسیر^۶ (۱۹۹۷)، سبک‌های مدیریت و رهبری)، لیکرت^(۷) (۱۹۸۷)، سیستم‌های مدیریت)، هرسی و بلانچارد^۸ (۱۹۹۴)، سبک‌های رهبری) و بلیک و موتن^(۹) (۱۹۷۱)، وظایف مدیریتی، رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری) پایه‌های نظری پژوهش حاضر را شکل داده و در عین حال تأکیدی بر ضرورت این مطالعه است.

اثربخشی سازمان

در بررسی نظریه‌ها درباره سازمان، ردین^(۱) (۱۹۷۱) اثربخشی سازمانی را "میزان دستیابی مدیر به بازده موردنیاز شغلش" تعریف کرده است، و کمیل^(۱۰) (۱۹۹۷) و رابینز (۱۹۹۰) تعبیرهای سه‌گانه‌ای برای آن ارائه کرده‌اند. در این پژوهش، اثربخشی "توانایی مؤسسه در رسیدن به هدف‌هایی که برای خود تعیین کرده" تعریف شده است. نتیجه مطالعات هفده مرحله‌ای استیز^(۱۱) (۱۹۷۵)، مطالعات ۶ ساله کامرون^(۱۲) (۱۹۸۱)، پورتر (۱۹۷۹)، رابینز و دی سنزو^(۱۳) (۱۹۹۸)، لوسیر (۱۹۹۷) و همچنین سیر تاریخی مطالعات اثربخشی سازمانی در قرن بیستم (که کلیه آن‌ها در چهار رویکرد مطالعاتی نیل به هدف، سیستمی، استراتژیک و رقابتی گردآوری شده است) نشان می‌دهد که برای ارائه تعریف کاملی از اثربخشی یا معرفی شاخصی برای اندازه‌گیری آن نمی‌توان به یک منبع اکتفا کرد، بلکه لازم است ابعاد مختلفی را در نظر داشت و توجه کرد که اندازه‌گیری فعالیت‌های مدیریتی سازمان‌ها دشوار است. بر این اساس، در این پژوهش، اثربخشی یعنی "انجام دادن درست کارها" (وظایف)، با استفاده از دو معیار میزان نیل به هدف^(۳) و رضایت شغلی^(۴) کارکنان تعریف و اندازه‌گیری شده است. از آن‌جا که ارزش این دو عامل در اثربخشی، با توجه به عقاید و نظر خواهی‌ها، برابر نیست برای تعیین اثربخشی با عنایت به اینکه وزن عامل "نیل به هدف" دو برابر "رضایت شغلی" در نظر گرفته شده از رابطه

اهمیت آن را نشان می‌دهد، به دنبال یافتن پاسخ این مسئله است که عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی کدام است؟ در نظام اداری ایران، چه عواملی اثربخشی عملکرد شرکت‌های دولتی را کاهش می‌دهد؟ آیا این استراتژی، سبک مدیریت (و رهبری) و اثربخشی سازمان‌های دولتی، رابطه وجود دارد؟ چنانچه میان متغیرهای پژوهش رابطه وجود دارد چه ترکیبی از استراتژی و سبک مدیریت در شرکت‌های دولتی، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد؟ بهترین ترکیب عوامل که بر پایه آن بتوان مدل هیئته ترکیب را تدوین کرد و اثربخشی سازمان‌ها را افزایش داد کدام است؟ پرسش‌های تفکیک شده عبارت است از:

- آیا در ترکیب استراتژی توسعه با سبک مدیریت رابطه مدار، اثربخشی شرکت‌های دولتی افزایش می‌یابد؟
- آیا در ترکیب استراتژی ثبات در شرکت‌های دولتی با سبک مدیریت ضابطه مدار، اثربخشی شرکت‌های دولتی افزایش می‌یابد؟
- آیا ترکیب استراتژی کاهش در شرکت‌های دولتی با سبک مدیریت ضابطه مدار اثربخشی آن‌ها را افزایش می‌دهد؟

استراتژی

از دیدگاه نظامی

(خاستگاه اولیه) با تعبیر

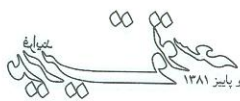
"هنر برنامه‌ریزی و هدایت

عملیاتی"

معرفی شده است

$$Z = \frac{Z_1 + 2Z_2}{3}$$

اثربخشی مدیریت
به شخصیت مدیر و
پیچیدگی موقعیت او
بستگی دارد



پنج‌چیدگی شناختی	تفکر عمل	تحلیلی	مفهومی
		دستوری <td>رفتاری <td>رابطه مداری نیمکره راست مغز</td> <td>وظیفه مداری نیمکره چپ مغز</td> </td>	رفتاری <td>رابطه مداری نیمکره راست مغز</td> <td>وظیفه مداری نیمکره چپ مغز</td>

ارزش ها

اقتباس شده از: تصمیم گیری مدیریت، راو و بلگاریدس، ۱۹۹۲.

رفتاری - سرانجام به دو سبک رابطه مداری و وظیفه مداری منتهی می شوند که براساس عقیده مینتزبرگ^{۱۶} محل فعالیت آن ها به ترتیب، مطابق شکل ۱، در دو نیمکره راست و چپ مغز قرار دارد. روی هم رفته، در تعریف عملی سبک مدیریت در این پژوهش می توان گفت: نمره های به دست آمده از پرسشنامه سبک سنج مدیریت برای هر شرکت، تعیین کننده سبک مدیریت مدیران هریک از شرکت های مورد مطالعه بوده است که با دو گونه مفهوم وظیفه مداری و رابطه مداری تعریف عملیاتی شده است. برای تشخیص مدیران اثربخش از مدیران فاقد اثربخشی، در سیر تاریخی سبک های مدیریت و رهبری در قرن بیستم، ۶ دسته نظریه مهم ارائه شده است. هر کدام از نظریه ها اعتقاد دارد که مدیریت اثربخش آن است که طبق آن نظریه عمل کند. این شش دسته نظریه در زیر شرح داده می شوند:

۱. نظریه های مدیریت و رهبری، به عنوان مجموعه صفات مشخصه افراد خاص (نظریه مرد بزرگ)، که به عقاید دانشمندانی مانند دیویس، لوسیر، گیزی و استاگدیل نزدیک است. استاگدیل این صفات را تحصیلات، قد، سیما، هوش، شخصیت، خصوصیات شغلی و اجتماعی می داند.

۲. نظریه های مدیریت و رهبری، به عنوان مجموعه رفتاری (دهه ۱۹۴۰)، در این گونه نظریه ها بر مطالعه چگونگی رفتار مدیر تأکید می شود و می توان به مطالعات مک گرگور، بلیک و موتن و لیکرت اشاره کرد. در مطالعه لیکرت، عوامل نه گانه کنترل، رضایت شغلی، رابطه، مسئولیت، نفوذ، نظارت، سازماندهی، مشارکت، و پیشرفت از عوامل شکل دهنده سبک مدیریت و رهبری هستند. این عوامل مورد تأیید مطالعات لوسیر (۱۹۹۷) نیز قرار گرفته اند و در

اندازه گیری سبک مدیریت این پژوهش به کار رفته اند.
۳. نظریه پیوستگی رفتار رهبری (دهه ۱۹۶۰). طبق این نظریه، سبک موفق واحدی برای تمام شرایط وجود ندارد، بنابراین لازم است در موقعیت های متفاوت از سبک های مختلف سود برد. (لوسیر، ۱۹۹۷، ص ۳۹۷). این نظریه را پژوهشگران معروف، تانن بوم و اشمیت، ارائه کرده اند.

۴. نظریه اقتضاد مدیریت و رهبری (۱۹۶۷)، فیدلر^{۱۷} در مطالعات مدیریت و رهبری معتقد است که اثربخشی مدیریت به شخصیت مدیر و پیچیدگی موقعیت او بستگی دارد. فیدلر از دو سبک وظیفه مداری و رابطه مداری برای توصیف شخصیت مدیر و از موقعیت های هشتگانه با شانزده صفت برای توصیف شرایط و موقعیت استفاده می کند، و سبک مدیریت را به شرطی عامل اصلی توفیق می داند که با موقعیت سازگار باشد. مطالعات ردین، هرسی و بلانچارد و لورنس و لورش نیز جزو این دسته از مطالعات است.

۵. نظریه هنجاری سبک مدیریت و رهبری (دهه ۱۹۷۰). لوسیر و رایبیز این گونه مطالعات را که پژوهشگرانی مانند وروم، یتون و جاگو پیشنهاد می کنند نوعی درخت تصمیم گیری می داند. طبق این نظریه، مدیران می توانند در شرایط متفاوت یکی از سبک های پنجگانه را انتخاب کنند.

۶. نظریه رهبری مسیر - هدف. این نظریه که هاووس و ایوانز ارائه کرده اند، براساس مدل انگیزشی انتظار بنا شده است. در این نظریه سه متغیر، یکی ویژگی شخصی کارکنان (شخصیت، نیازها و ...)، دیگری عوامل اقتصادی (مقررات و ...)، سرانجام سبک مدیریت (آمرانه، حمایتی، مشارکتی، توفیق گرا) عوامل اصلی پژوهش هستند، و متغیر سبک مدیریت، متغیر وابسته پژوهش را تشکیل می دهد.

استراتژی

استراتژی چیست؟ هیچ گاه پاسخ به یک سؤال تا این حد متنوع نبوده است. دایره المعارف بریتانیکا، استراتژی را از دیدگاه نظامی (خاستگاه اولیه) با تعبیر "هنر برنامه ریزی و هدایت عملیاتی" معرفی می کند و برای متمایز کردن آن تاکتیک، سه ویژگی "دوره زمانی بلندتر، جابه جایی انبوه نیروها، و گستره وسیع تر عملیات" را به کار برده است.

"استراتژی در حال حاضر فقط به مسائل لشکری و سیاسی محدود نمی شود و در سایر علوم و فنون

رخنه کرده است و در دانش اقتصاد و همراه با آن در سازمان و مدیریت به عنوان شگردهای تنظیم کننده روابط بین محیط و سازمان به منظور برتری یافتن بر رقیبان تعریف شده است.^{۱۸} (امیر کبیری، ۱۳۷۷، ص ۲۸). به دلیل تنوع روابط بین افراد و سازمان، استراتژی های متنوعی به وجود آمده است و مدیران با سبک های مختلف سعی می کنند در شرایط مناسب با استفاده از استراتژی مطلوب، میزان اثربخشی سازمان را افزایش دهند.

تعریف های استراتژی را می توان در دو گروه عمده طبقه بندی کرد: یکم، تعریف هایی که هر دو مفهوم هدف ها و روش را در خود دارند، مانند تعریف هایی که اندروز، چندلر، آلیسون، و کوین ارائه کرده اند. کوین معتقد است که "استراتژی های سازمان مجموعه هدف های کلی (نتایج نهایی) و وسایل نیل به این هدف ها را در سازمان دربر می گیرد"^{۱۹} (کوین، ترجمه صائی، ۱۳۷۱، ص ۴). دوم، تعریف هایی که استراتژی را جدا از هدف های سازمان بیان می کند و کلمه "راهبرد" به این گونه تعریف ها اطلاق می شود، مانند تعریف هایی که آنسف^{۲۰}، لوسیر، دفت، دیوید، الوانی^{۲۱} و مینتزبرگ ارائه کرده اند. آنسف معتقد است که "استراتژی طرح حرکت مشخص شده برای تحقق بخشیدن به یک هدف است، استراتژی هدف نیست ولی حرکتی هدف دار است"^{۲۲} (آنسف، ترجمه زندیه، ۱۳۷۵، ص ۲۳).

شرکت‌ها می‌توان گفت: ویژگی‌های استراتژی‌های مختلف از منابع معتبر علمی استخراج و طبقه‌بندی شده و به صورت پرسشنامه درآمد. آن‌گاه سؤال‌های پرسشنامه در مصاحبه با مدیران استراتژیک، با هدف‌ها، سیاست‌های کلی، و خط‌مشی‌های مندرج در اساسنامه و برنامه‌های بلندمدت شرکت‌های مورد مطالعه تطبیق داده شد، و در نتیجه نوع استراتژی آن شرکت‌ها مشخص گردید. بنابراین، در این پژوهش، نوع استراتژی به دست آمده از پرسشنامه تعیین استراتژی شرکت‌های دولتی، تعریف عملی استراتژی محسوب شده است.

روش پژوهش

برای حل مسئله پژوهش، دیدگاه‌های برخی اندیشمندان درباره ارتباط متغیرهای سه‌گانه پژوهش (استراتژی، سبک مدیریت، اثربخشی) مطالعه شد و در نهایت روش‌شناسی مطالعاتی پژوهش در دو بخش مقدماتی و نهایی براساس دو

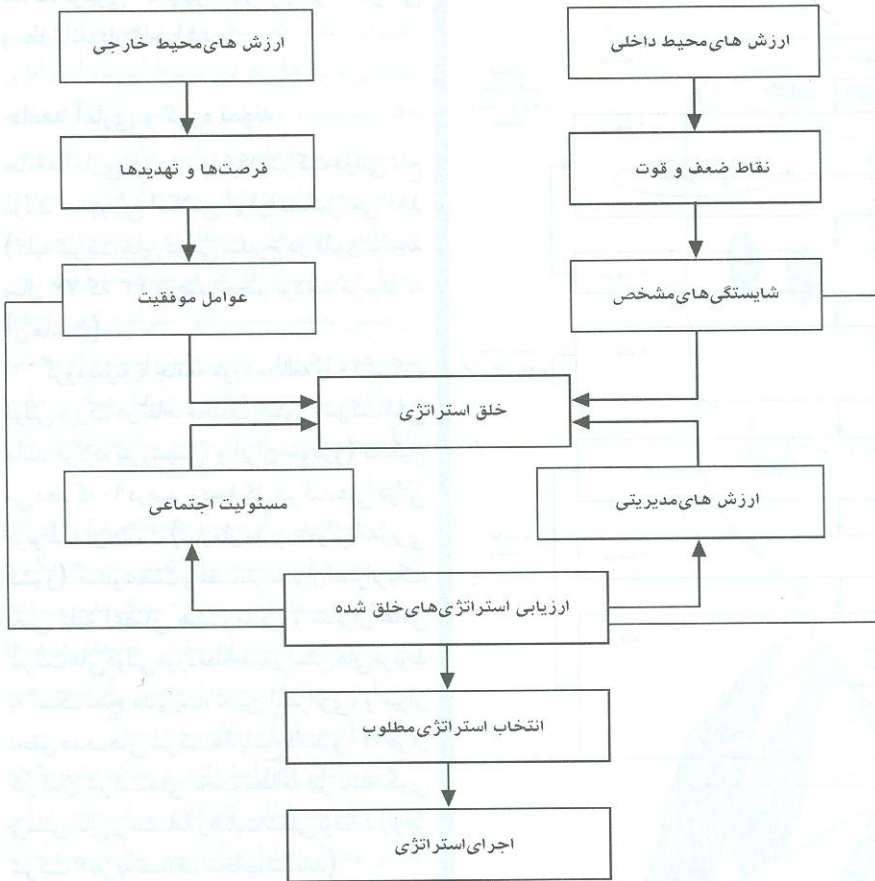
شرکت، تخصیص منابع سابق مناسب باشد؛ و (۴) زمانی که مؤسسه بخواهد تخصص را گسترش دهد. استراتژی توسعه را مؤسسه زمانی انتخاب می‌کند که: (۱) مؤسسه بخواهد خدمات بیشتری ارائه کند؛ (۲) افزایش سرعت مورد نظر باشد؛ (۳) محیط متغیر باشد؛ و (۴) انحصار طلبی وجود داشته باشد.

استراتژی کاهش را مؤسسه زمانی انتخاب می‌کند که: (۱) مؤسسه بخواهد با حذف بخشی از فعالیت‌ها تعریف مؤسسه را عوض کند؛ (۲) فعالیت شرکت موفق نیست؛ (۳) فشار تهدیدات خارجی بیش از قدرت نیروهای داخلی باشد؛ و (۴) فرصت‌های بهتر در جای دیگر باشد. مؤسسه زمانی استراتژی ترکیبی را انتخاب می‌کند که بخواهد از چند استراتژی در چند محیط استفاده کند. گلوک و جاچ اعتقاد دارند که در مواقع رونق، استراتژی اصلی استراتژی توسعه است، و در مواقع کساد و بحران استراتژی ترکیبی مطلوب خواهد بود (ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۰، ص ۷۵). در تعریف عملی^(۱) یا عملیاتی استراتژی

مینتربرگ (۱۹۹۰)، به نقل از لاندی و کولینگ، (۱۹۹۶، ص ۲۲)^{۳۲} استراتژی را طرح و نقشه‌ای منطقی می‌داند که براساس طراحی مفهومی^(۶)، طرح و نقشه رسمی^(۷) و موضع تحلیلی^(۸) مطابق نمودار ۱ به وسیله مدیران رده بالای سازمان تدوین و تنظیم می‌یابد. براساس تنوع شخصیت افراد و سازمان‌ها و در نتیجه تنوع روابط بین آن‌ها، اندیشمندان این رشته در دو دهه اخیر استراتژی‌های متعددی را شکل داده و به کار گرفته‌اند. طبقه‌بندی استراتژی‌های موجود نیز به کاربرد مدیریت استراتژیک کمک فراوانی کرده است. مثلاً گلوک و جاچ، دیوید، هکس و مجلوف، استراتژی‌ها را در چهار دسته طبقه‌بندی کرده‌اند که به استراتژی‌های اصلی یا **Grand Strategy** شهرت یافته‌اند و هر یک انواعی دارد. چهار دسته استراتژی‌های مزبور عبارت‌اند از استراتژی‌های ثبات، توسعه، کاهش، و ترکیبی (گلوک و جاچ، ترجمه شورینی، ۱۳۷۰)^{۳۳}.

پورتر (۱۹۷۹) استراتژی‌ها را در سه گروه رهبری هزینه، متمایزسازی، و تمرکز طبقه‌بندی کرده و برای هر یک ویژگی‌هایی نوشته است (استونر و فریمن، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۷۵، ص ۴۳۳)^{۳۴}.

استراتژی ثبات را مؤسسه زمانی انتخاب می‌کند که: (۱) بخواهد خدمات قبلی را ادامه دهد؛ (۲) تصمیم‌گیری آرام رایج باشد؛ (۳) به دلیل موفق بودن



نمودار ۱. طرح و نقشه تدوین، تنظیم، اجرا، و ارزیابی استراتژی

اجرای سبک مدیریت ضابطه مدار در بین کارکنان و همچنین استراتژی توسعه در سازمان، رضایت شغلی بیشتری را همراه دارد

تعیین استراتژی، تعیین میزان نیل به هدف‌ها، و رضایت شغلی کارکنان با استفاده از روش‌های آماری آلفای کرونباخ، برآورد ضریب درونی پرسشنامه (دو نیمه کردن مواد)، تحلیل عاملی، KMO، و همچنین نظریات اندیشمندانی چون دیوید، پورتر، هکس و نظرخواهی از متخصصان و مدیران استراتژیک سازمان‌ها به دست آمده است.

توصیف و تحلیل داده‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش شبه تجربی ارتباط استراتژی، سبک مدیریت، و اثربخشی به صورت زیر توصیف و تحلیل شده است.

توصیف داده‌های پژوهش

در این پژوهش جدول آماری به دست آمده از مطالعه شرکت‌های دولتی، مشخصه‌های توصیفی شرکت‌ها را به صورت زیر نشان داده است:

۱. مدیران و کارکنان شرکت‌های مورد مطالعه با

تجربه و تحصیل کرده هستند.
۲. استراتژی توسعه ۴۰ درصد، ثبات ۳۲ درصد و کاهش ۲۸ درصد استراتژی‌های مورد عمل شرکت‌ها را تشکیل داده است.
۳. کلیه مدیران دارای نمره بالاتر از ۲۴ (میانگین توزیع) در گروه مدیران رابطه مدار (۸۹ نفر) و مدیران دارای نمره پایین‌تر از ۲۴ در گروه مدیران وظیفه مدار (۷۸ نفر) قرار دارند، بنابراین، سبک رابطه مدار بیشتر است.

تحلیل داده‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها با دو فرض کمی و کیفی بودن متغیر وابسته (اثربخشی)، از سه روش آمار استنباطی استفاده شده است. در فرض کمی بودن متغیر وابسته از مدل‌های تحلیل واریانس عاملی و تحلیل رگرسیون چند متغیری، و در فرض کیفی بودن از مدل خطی لگاریتمی استفاده شده است.

الف) تحلیل واریانس عاملی. با توجه به این که عامل استراتژی در سه سطح (توسعه، ثبات، و کاهش)،

دیدگاه کوئیبی - کامپنهود^(۱۰) و کرلینگر^(۱۱) طراحی و مطابق نمودار ۱۲ اجرا شد.

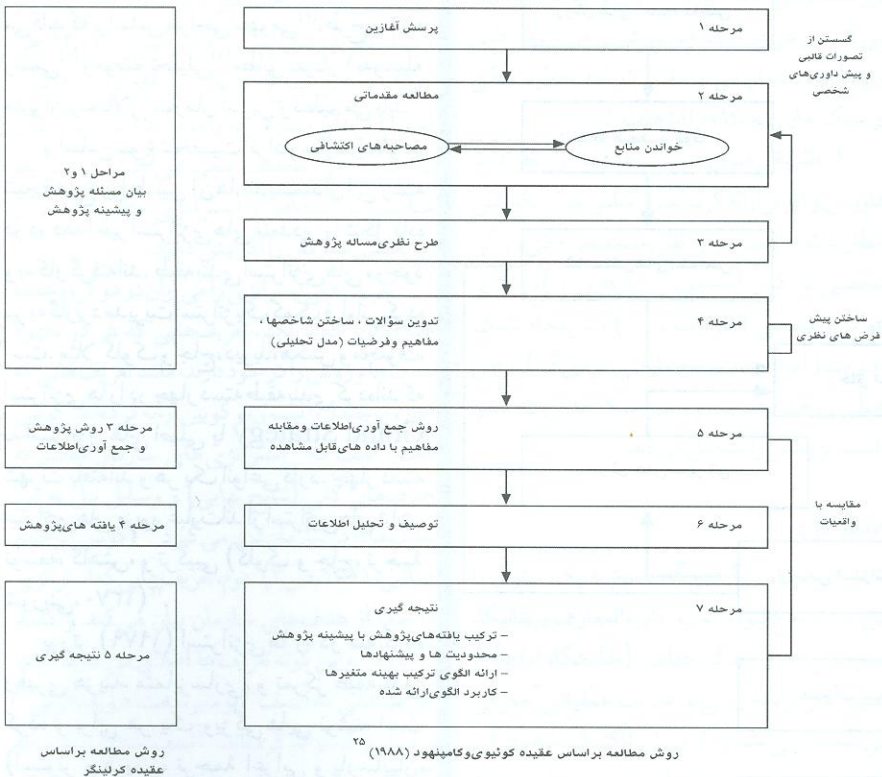
جامعه آماری و گروه نمونه

جامعه آماری پژوهش را ۵۶۲ شرکت دولتی تابع دولت جمهوری اسلامی ایران تشکیل می‌دهد (کلیه شرکت‌های دولتی مندرج در قانون بودجه سال ۷۶ که ۶۳ درصد حجم بودجه مربوط به آن‌هاست).

گروه نمونه یا جامعه مورد مطالعه را ۴۰ شرکت دولتی بزرگ در نقاط مختلف کشور (شرکت‌هایی مانند فولاد، پتروشیمی، و ایران خودرو) تشکیل می‌دهد که ۹۰ درصد بودجه کل شرکت‌های دولتی مربوط به آن‌هاست (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور). صدوشصت و هفت نفر مدیران استراتژیک، یعنی کلیه اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل شرکت‌های دولتی مورد مطالعه، به پرسش‌های مربوط به سبک سنج مدیریت، تعیین استراتژی، و میزان تحقق هدف‌های شرکت‌ها، پاسخ دادند و ۲۴۰ نفر از کارکنان شرکت‌های تحت مطالعه نیز پاسخگوی پرسش‌های پرسشنامه رضایت شغلی بوده‌اند (از هر شرکت ۶ نفر به تصادف انتخاب شده‌اند).

اعتبار و روایی ابزارهای پژوهش

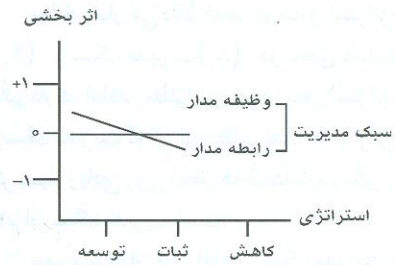
اعتبار و روایی پرسشنامه‌های سبک سنج مدیریت،



نمودار ۲. مقایسه دو روش علمی پژوهش

سبک مدیریت در دو سطح (رابطه مدار و وظیفه مدار)، و اثربخشی در دو سطح (کارمداری یا میزان دستیابی سازمان به هدف‌ها، و انسان‌مداری یا میزان رضامندی شغلی کارکنان) بیان شده است، با فرض کمی بودن متغیر وابسته، برای پاسخ به این سؤال که آیا بین متغیرهای پژوهش ارتباط وجود دارد یا نه، در تبیین تفاوت‌ها از جدول تحلیل واریانس عاملی (یک راهه) استفاده شده است (هومن، ۱۳۷۸، ص ۲۴۶).

شکل ۲. نمایش نموداری آثار تعاملی



جدول مزبور نشان می‌دهد که بین متغیرها ارتباط وجود دارد اما آثار عوامل مختلف یکسان نیست و علاوه بر استراتژی و سبک مدیریت، عوامل دیگری نیز در اثربخشی سازمانی تأثیر دارند و فقط ۲۰ درصد اثربخشی از این دو عامل ناشی شده است. نسبت F در جدول نشان می‌دهد که "استراتژی" عامل بسیار قوی در اثربخشی (تحقق هدف‌ها و رضایت شغلی) است و استراتژی توسعه نیز از سایر استراتژی‌ها قوی‌تر عمل می‌کند و کاربرد بیشتری دارد که این مضمون با عقاید مینتربرگ، که استراتژی را شامل ابعاد مختلف می‌داند، همخوانی دارد.

در تأیید یافته‌های جدول تحلیل واریانس عاملی، شکل ۲ نشان می‌دهد که اثر کاربردی آزمایشی (اثربخشی) صرفاً تابع استراتژی است و این رویداد ممکن است به دلیل قدرت اثرگذاری استراتژی باشد. در شکل ۲ فاصله دو سبک را می‌توان دید ولی آمار نشان می‌دهد که اثر هر دو سبک در جامعه یکسان است و با وجود ارتباط بین متغیرها،

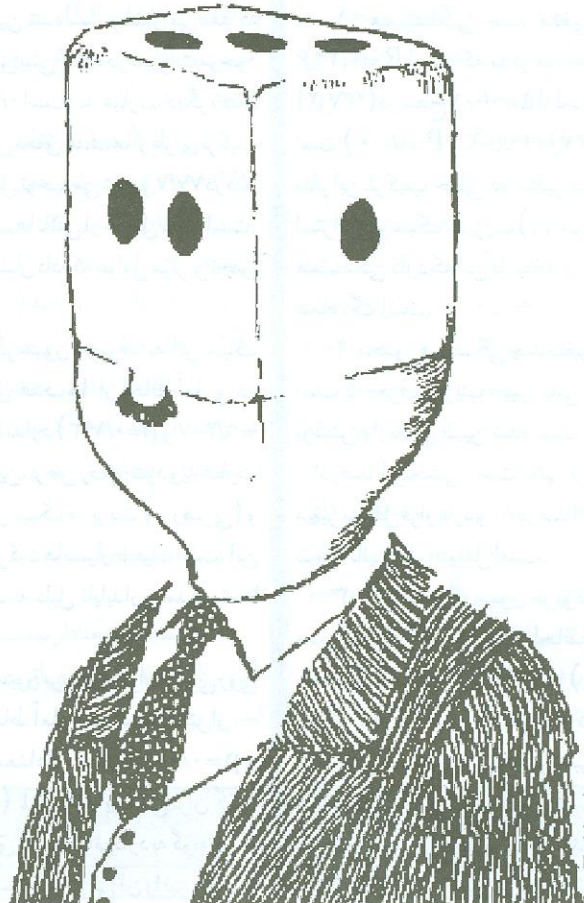
رضایت شغلی از طریق تدوین استراتژی و انتخاب سبک مدیریت متناسب با آن در جامعه شکل می‌گیرد

برخورد سبک‌ها ناشی از تصادف است. شاید هم علت این باشد که سبک مدیریت به عوامل درون سازمانی و نیازهای فردی مربوط است و استراتژی به قدرت سیاسی و عوامل برون سازمانی تمایل دارد. بنابراین، از تحلیل واریانس عاملی در خصوص ارتباط متغیرهای پژوهش نتیجه گرفته می‌شود که اثر تعاملی متغیرهای مستقل روی متغیر وابسته در تحلیل صفر است، آثار هر دو سبک مدیریت روی اثربخشی یکسان است، تأثیر استراتژی روی تحقق هدف‌ها و رضایت شغلی مثبت است و اثربخشی صرفاً تابع استراتژی است و عوامل دیگری مانند VS (پیترز و واترمن) در اثربخشی سازمانی نقش دارد (دفت).

ب) تحلیل رگرسیون چندمتغیری. با فرض کمی بودن متغیر وابسته، برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای مستقل (استراتژی - سبک مدیریت) در پیش‌بینی متغیر وابسته (اثربخشی = تحقق هدف‌ها و رضایت شغلی)، از جداول تحلیل رگرسیون چندمتغیری (همزمان) استفاده شده است.

سهم متغیرهای استراتژی و سبک مدیریت در میزان رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های دولتی که در جدول تحلیل رگرسیون تنظیم شده است نشان می‌دهد که:

۱. همبستگی چندمتغیری برابر با $R = 0.187$



است که با توجه به درجه آزادی (۲۳۷ و ۲) در سطح $a=0/05$ از لحاظ آماری معنادار است $P=0/015$ و $F(2, 237) = 4/306$. بنابراین، ترکیب خطی دو متغیر پیش بینی کننده، استراتژی و سبک مدیریت (و رهبری)، با رضایت شغلی همبستگی دارد. یعنی رضایت شغلی از طریق تدوین استراتژی انتخاب سبک مدیریت متناسب با آن در جامعه شکل می گیرد.

۲. مجذور همبستگی چند متغیری (R^2) برابر با $0/035$ است که معرف ضریب تعیین یعنی نسبت یا درصد پوشش واریانس تبیین شده است و نشان می دهد که درصد واریانس توسط دو عامل استراتژی و سبک مدیریت روی متغیر رضایت شغلی معادل $3/5$ درصد است. به عبارت دیگر، $3/5$ درصد واریانس رضایت شغلی از طریق ترکیب خطی دو متغیر مستقل توجیه می شود و $96/5$ درصد رضایت شغلی ناشی از عوامل دیگر است. احتمال درست نبودن این مطلب $0/015$ درصد است. رایبیز، مورهد و گریفین عوامل مؤثر زیادی را برای رضایت شغلی نام برده اند.

۳. ضریب رگرسیون مربوط به اثر سبک مدیریت از لحاظ آماری در سطح $a=5\%$ با درجه آزادی (۲ و ۲۳۷) معنادار است $P=0/022$ و $t(2, 237) = 2/307$ ، که نشان می دهد سبک مدیریت در رضایت شغلی اثر مستقیم دارد، اما منفی بودن ضریب مذکور بیانگر آن است که هرچه مدیران جامعه مورد پژوهش دارای سبک مدیریت رابطه مداری بیشتری باشند رضایت شغلی آنان کمتر است. این رویداد، ریشه در تاریخ و فرهنگ ایران دارد و به قول رایبیز به ساختار سازمان ارتباط دارد که در طول زمان با فرهنگ جامعه سازگار می شود.

۴. ضریب رگرسیون مربوط به اثر استراتژی روی رضایت شغلی از لحاظ آماری در سطح $a=0/05$ معنادار است $P=0/049$ و $t(2, 237) = 1/918$ ، که نشان می دهد استراتژی در رضایت شغلی اثر مستقیم دارد. مثبت بودن ضریب مذکور بیانگر آن است که استراتژی توسعه، رضایت شغلی بیشتری همراه دارد.

۵. معادله پیش بینی متغیر رضایت شغلی بر پایه پیش بینی کننده های سبک مدیریت (X_1) و استراتژی سازمانی (X_2) از این قرار است:

(استراتژی) $0/151 +$ (سبک مدیریت) $0/148 - 0/34 - 0/34 = \hat{Y}$
معادله بالا نشان می دهد که وزن هر دو متغیر استراتژی و سبک مدیریت (با در نظر گرفتن قدر مطلق آن ها) تقریباً یکسان است. همچنین، استراتژی توسعه با سبک مدیریت وظیفه مدار در رضایت شغلی کارکنان نقش بیشتری دارد، که این موضوع با عقاید هکس، اسنو، و مایلز همخوانی دارد. سهم متغیرهای استراتژی و سبک مدیریت در میزان تحقق هدف های شرکت های دولتی که در جدول تحلیل رگرسیون تحلیل تنظیم شده است، نشان می دهد که:

۱. همبستگی چند متغیری برابر با $R=0/472$ است که با توجه به $df(2, 237)$ در سطح کمتر از $a=0/01$ از لحاظ آماری با معناست $P=0/000$ و $F(2, 237) = 33/993$. بنابراین، ترکیب خطی دو متغیر پیش بینی کننده استراتژی و سبک مدیریت (و رهبری) با تحقق هدف ها همبستگی دارد. دقت عقیده دارد که استراتژی ها هدف های عملی هستند و زیر بنای ساختار را تشکیل می دهند.

۲. مجذور همبستگی چند متغیری $R^2=0/233$ است که معرف ضریب تعیین یعنی نسبت یا درصد پوشش واریانس تبیین شده است و نشان می دهد که سهم هر دو متغیر پیش بینی کننده در تغییرات موجود در مشاهدات $0/233$ است؛ به عبارت دیگر، فقط $23/3$ درصد واریانس تحقق هدف ها از طریق ترکیب خطی دو متغیر مستقل توجیه می شود و $77/7$ درصد واریانس تحقق هدف ها ناشی از عوامل دیگر است. مطالعات و تجارب نشان داده که عوامل مؤثر بر تحقق هدف ها بسیارند.

۳. ضریب رگرسیون مربوط به اثر سبک مدیریت روی تحقق هدف ها از لحاظ آماری در سطح $a=0/05$ معنادار است $P=0/193$ و $t(2, 237) = 1/307$ ، بنابراین، فرض رد می شود و به عبارت دیگر همبستگی بین سبک مدیریت (و رهبری) و تحقق هدف های شرکت ها بسیار ضعیف است. این رویداد ممکن است به دلیل ناپایداری مدیریت ها باشد.

۴. ضریب رگرسیون مربوط به اثر استراتژی روی تحقق هدف ها از لحاظ آماری در سطح کمتر از $a=0/001$ معنادار است $P=0/000$ و $t(2, 237) = 8/720$. بنابراین، می توان گفت استراتژی روی تحقق هدف ها اثر دارد به گونه ای که می توان ضریب همبستگی جزئی آن را نیز محاسبه

کرد. مثبت بودن ضریب نشانگر آن است که استراتژی توسعه، تحقق هدف های بیشتری را همراه دارد و به قول اتزیونی، معیار اصلی اندازه گیری اثربخشی سازمانی همان تحقق هدف هاست که تابع استراتژی است.

۵. معادله پیش بینی متغیر تحقق هدف ها بر پایه پیش بینی کننده های سبک مدیریت (X_1) و استراتژی شرکت ها (X_2) از این قرار است:

استراتژی $0/568 +$ سبک مدیریت $0/075 - 0/062 = \hat{Y}$
استراتژی $0/568$

معادله نشان می دهد که هر دو عامل استراتژی (X_2) و سبک مدیریت (X_1) در تحقق هدف ها تأثیر دارند. اما قدر مطلق وزن هر دو متغیر استراتژی و سبک مدیریت گویای این مطلب است که استراتژی اثر بسیار زیادی روی تحقق هدف ها دارد و تأثیر آن ۷ برابر سبک مدیریت است.

سهم متغیرهای استراتژی و سبک مدیریت در میزان اثربخشی شرکت های دولتی که در جدول تحلیل رگرسیون تنظیم شده است، نشان می دهد که:

۱. همبستگی چند متغیری برابر با $R=0/446$ است که با توجه به درجه آزادی (۲ و ۲۳۷) در سطح $a=0/01$ از لحاظ آماری معنادار است $P=0/000$ و $F(2, 237) = 29/503$. بنابراین ترکیب خطی دو متغیر پیش بینی کننده استراتژی و سبک مدیریت (و رهبری) با اثربخشی همبستگی دارد که این با عقاید رایبیز و دی سنزو هماهنگ است.

۲. مجذور همبستگی چند متغیری $R^2=0/199$ است که معرف ضریب تعیین یعنی نسبت یا درصد پوشش واریانس تبیین شده است و نشان می دهد 20 درصد اثربخشی تحت تاثیر ترکیب خطی دو متغیر مستقل قرار دارد و 80 درصد اثربخشی سازمان نتیجه تأثیر سایر عوامل است.

۳. ضریب رگرسیون مربوط به اثر سبک مدیریت روی اثربخشی از لحاظ آماری معنادار نیست $P=0/987$ و $t(2, 237) = 0/106$. بنابراین، فرض صفر رد نمی شود و به عبارت دیگر بین سبک مدیریت (و رهبری) و اثربخشی همبستگی وجود ندارد. ممکن است این رویداد به دلیل تعویض سریع مدیریت ها باشد.

۴. ضریب رگرسیون مربوط به اثر استراتژی روی

اثربخشی از لحاظ آماری در سطح کمتر از $\alpha=0/001$ معنادار است ($P=0/000$ و $t(237)=7/673$). بنابراین فرض صفر رد می شود و با اطمینان زیادی می توان گفت که استراتژی روی اثربخشی اثر دارد و به گونه ای که می توان ضرایب همبستگی جزئی آن را نیز محاسبه کرد. البته استراتژی توسعه، اثربخشی بیشتری همراه دارد.

۵. معادله پیش بینی متغیر اثربخشی (Y) بر پایه پیش بینی کننده های استراتژی (X_1) و سبک مدیریت (X_2) از این قرار است:

$$\hat{Y} = -0/053 + 0/001 \text{ سبک مدیریت} + 0/429 \text{ استراتژی}$$

$$\hat{Y} = 0/4 \text{ استراتژی}$$

معادله نشان می دهد هر دو عامل استراتژی و سبک مدیریت در اثربخشی سازمانی تاثیر دارد اما اثر استراتژی روی اثربخشی بیشتر است.

ج) مدل خطی لگاریتمی^{۲۷}، با فرض کیفی بودن متغیر وابسته به منظور مشخص کردن ارتباط بین متغیرهای مستقل استراتژی (SG) و سبک مدیریت (ST) و متغیر وابسته اثربخشی (Z) و با فرض مقوله ای بودن متغیرهای مستقل و کیفی بودن متغیر اثربخشی (در دو سطح اثربخش و غیراثربخش)، برای تعیین رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته از مدل خطی لگاریتمی استفاده شده است که مشابه تحلیل رگرسیون چند متغیری و تحلیل واریانس عاملی است. از آن جا که متغیرهای پژوهش بیش از دو متغیر است، به جای مجذور کای، مدل خطی لگاریتمی به کار گرفته شده است. از طرفی چون فراوانی های مشاهده شده و مورد انتظار در پژوهش برابرند، مدل با داده ها برازش دارد و مناسب است. جدول تست برازش داده ها مؤید مطلب و نشانگر نتایج مرحله یکم پژوهش است.

از تحلیل جدول تست برازش یا مجذور کای درست نمایی استنباط می شود که آزمون جدول دارایی دو بخش است: یکی بررسی اثرهای مرتبه K راهه و بالاتر، و دیگری بررسی اثرهای مرتبه K راهه. معادله کلی آن در پژوهش (هومن، ۱۳۷۷، ص ۱۸۶) چنین است:

در آزمون بخش یکم برنامه به آزمون همزمان K راهه، با توجه به تعامل های مرتبه بالاتر به صورت زیر اشاره شده است:

وقتی $K=1$ باشد، رابطه ($P=0/000$ و $df=11$) و $G^2=60$) برقرار است و چون $P=0$ است. بنابراین آزمون $K=1$ و رای سطح $P=0/000$ از لحاظ آماری معنادار است و فراوانی های خانه ای در جامعه با یکدیگر برابر نیست.

وقتی $K=2$ باشد، رابطه ($P=0/000$ و $df=7$) و $G^2=15/5$) برقرار است و بنابراین آزمون $K=2$ در سطح کمتر از $0/001$ از لحاظ آماری معنادار است و نشان می دهد که علاوه بر اثر عوامل اصلی، آثار دیگر نیز اهمیت دارند و لازم است در مدل قرار گیرند. وقتی $K=3$ باشد، رابطه ($P=0/249$ و $df=2$) و $G^2=2/8$) حاکم است و نشان می دهد که آزمون با احتمال $0/249$ معنادار نیست، یعنی ضرورتی ندارد که تعامل سه راهه در مدل گنجانده شود.

در آزمون بخش دوم برنامه به آزمون همزمان K راهه بدون توجه به تعامل مرتبه بالاتر به صورت زیر اشاره شده است:

وقتی $K=1$ باشد، رابطه متغیرها ($P=0/89$ و $df=4$) و $G^2=1/08$) برقرار و آزمون از لحاظ آماری معنادار است و نشان می دهد که آثار یک راهه ها معنادار است.

وقتی $K=2$ باشد، رابطه ($P=0/000$ و $df=5$) و $G^2=2/8$) برقرار است و چون $P=0$ است، از لحاظ آماری معنادار است و آثار دو راهه ها نیز معنادار می باشد.

وقتی $K=3$ باشد، رابطه ($P=0/249$ و $df=2$) و $G^2=2/8$) برقرار است و چون $P=0/249$ است، بنابراین از لحاظ آماری معنادار نیست و بررسی عوامل تعاملی سه راهه: "اثربخشی x سبک مدیریت x استراتژی" معنادار نیست.

از بررسی جدول تست برازش داده های توان گفت:

۱. اثر سه راهه معنادار نیست، یعنی در خصوص تأثیر ترکیب سه عامل روی اثربخشی، پژوهش های کمتری وجود دارد.

دو عامل

استراتژی و سبک مدیریت

در تحقق هدف ها تاثیر دارند،

اما قدر مطلق

وزن آنها گویای این مطلب است

که استراتژی اثر بسیار زیادی

روی تحقق هدف ها

دارد و تاثیر آن

هفت برابر

سبک مدیریت

است

اثربخشی سبک مدیریت استراتژی

استراتژی x اثربخشی

سبک مدیریت x استراتژی

سبک مدیریت x اثربخشی

اثربخشی x سبک مدیریت x استراتژی

$$\ln(F_{ijk}) = \mu + \underbrace{+X + X + X}_{\text{یک راهه ها}}$$

$$\underbrace{+X + X}_{\text{دو راهه ها}}$$

$$\underbrace{+X}_{\text{سه راهه ها}}$$

۲. اثرهای یک راهه و دوراهه معنادار است. یعنی پژوهش‌های بسیاری وجود دارد که تأثیر یک یا دو عامل را در اثربخشی مؤثر می‌دانند.

۳. بر اساس نتایج حاصل تا پایان آزمون سه راهه می‌توان معادله بررسی اثر متغیرهای پژوهش حاضر را به صورت زیر نوشت:

$$\ln (F_{ijk}) = \mu + X^{SG} + X^{St} + X^Z + X^{SG,ST} + X^{SG,Z} + X^{St,Z}$$

اثربخشی سبک مدیریت استراتژی اثربخشی استراتژی X سبک مدیریت اثربخشی استراتژی X اثربخشی

$$\ln (F_{ijk}) = \mu + X + X + X + X + X + X$$

پس از بررسی آثار یک راهه و دو راهه از طریق برآوردهای پارامتریک و فاصله اعتماد ۹۵ درصد در مدل خطی لگاریتمی سلسله مراتبی، بهترین مدل براننده با داده‌ها چنین است:

$$\ln (F_{ijk}) = \mu + X^{SG} + X^{St} + X^Z + X^{SG,ST} + X^{SG,Z} + X^{St,Z}$$

استراتژی و اثربخشی + استراتژی و سبک مدیریت + اثربخشی + سبک مدیریت + استراتژی = عوامل مهم ترکیب بهینه

نتیجه گیری

در پاسخ به این پرسش که "آیا بین استراتژی شرکت‌های دولتی و سبک مدیریت مدیران آن‌ها به منظور اثربخش کردن کار شرکت‌های دولتی ارتباط وجود دارد یا نه؟" داده‌های تجربی در خصوص متغیرهای پژوهش با مدل‌های آماری توصیفی و تحلیلی بررسی شد و نتایج زیر حاکی از وجود ارتباط بین متغیرهای پژوهش است:

۱. در جامعه مورد مطالعه، سن و سنوات خدمت مدیران بیش از هر یک از کارکنان است و مدیران واجد سبک مدیریت رابطه مدار از مدیران دارای سبک مدیریت ضابطه مدار بیشترند.

۲. استراتژی توسعه نسبت به سایر استراتژی‌ها کاربرد بیشتری دارد.

۳. استراتژی روی اثربخشی با قاطعیت تأثیر دارد.

۴. بیست درصد اثربخشی تحت تأثیر ترکیب دو متغیر استراتژی و سبک مدیریت قرار دارد. عوامل دیگری نیز مانند نیازهای فردی، قدرت سیاسی و محیط (نظریه VS) در اثربخشی سازمانی تأثیر دارند (۸۰ درصد).

۵. رضایت شغلی از طریق تدوین استراتژی و انتخاب سبک مدیریت متناسب با آن در جامعه شکل می‌گیرد.

۶. اجرای سبک مدیریت ضابطه مدار در بین کارکنان و همچنین استراتژی توسعه در سازمان، رضایت شغلی بیشتری را همراه دارد.

۷. استراتژی توسعه، تحقق هدف‌های بیشتری را به دنبال دارد.

۸. به دلیل ناپایداری مدیریت‌ها، نقش تأثیر سبک مدیریت در تحقق هدف‌ها و اثربخشی، کم‌رنگ است.

۹. فقط ۲۲ درصد تحقق هدف‌های سازمان از ترکیب خطی دو متغیر استراتژی و سبک مدیریت ناشی می‌شود و بقیه آن ناشی از سایر عوامل است.

۱۰. تأثیر استراتژی روی اثربخشی سازمانی برابر سبک مدیریت است.

۱۱. عوامل سبک مدیریت و استراتژی هر یک به تنهایی، و ترکیب عوامل دوگانه استراتژی و سبک مدیریت، در ایجاد پدیده اثربخشی تأثیر دارند، اما تأثیر عوامل سه‌گانه و بالاتر بسیار بی‌رنگ است که این موضوع مورد تأیید علمای تحقیق و آمار نیز واقع شده است.

* اساس این مقاله: رساله‌ای است از نگارنده با همین عنوان که در مرداد ماه ۱۳۸۰ در مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق از آن دفاع شده است.

پی‌نوشت‌ها

- (1). Peters & Waterman
- (2). Likert
- (3). Goal – Attainment
- (4). Job Satisfaction

- (5). Kaiser – Myer– Olkim
- (6). Conceptual Design
- (7). Formal Planning
- (8). Analytical Positioning
- (9). Operational
- (10). Coivey & Compenhood
- (11). Kerlinger
- (12). SG استراتژی
- (13). St سبک مدیریت
- (14). Z اثربخشی

منابع

۱. آدیژس، ایساک (۱۳۷۶). سوء مدیریت، ترجمه محمد سیروس کاوه، تهران: نشر اشراقیه.
۲. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار، (دو جلد)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول.
۳. رابینز، پی. استیفن (۱۳۷۶). تئوری سازمان، (چاپ اول)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار.
4. Chandler, D.A. (1990). *Strategy & Structure*, USA: The MIT Press.
5. David, Fred. (1995). *Concepts of Strategic Management*. (Fifth Edition). New York: Macmillan Publishing Company.
6. Lussier, Robert. N. (1997). *Management Concepts: Applications, Skill Development*, Cincinnati, Ohio: South Western College Publication.
۷. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت. اج. (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی (استفاده از منابع انسانی)، چاپ سوم، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی (ماجد).
۸. بلیک، رابرت و موتن، جین سریگلی (۱۳۵۵). شبکه مدیریت، (چاپ دوم)، ترجمه محمود توتونچیان، تهران: دانشگاه تهران.

9. Reddin , W.J. (1971) . *Effective MBO*, London: Management Publication Co.

10. Campbel, J.P. (1977). *On the Nature of Organizational Effectiveness*, San Francisco Jossey – Bass.

۱۱. ستیز، ریچارد ام. و پورتر، لیمان دبلیو. (۱۳۷۷) انگیزش و رفتار در کار، (چاپ دوم)، ترجمه سید امین ... علوی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

12. Cameron, K.S. (1986) . "A Study of Organization Effectiveness and its Predictors", *Management Science Review* , 51, Jan., P.88.

۱۳. رایبیتز، استیفن و دی سنزو، آ. دیوید (۱۳۷۹). مبانی مدیریت (چاپ اول)، ترجمه سید محمد اعرابی، محمد علی حمیدرفیعی و بهروز اسراری افشار، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

۱۴. مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۷۹). مقیاس سنجش سبک مدیریت M.M.S. چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

15. Boulgarides, J.D.& Roew, J.R.(1992). *Managerial Decision Making*, (First Edition), New York: Macmillian, Publication Company.

16. Mintzberg, H .(1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London: Prentice-Hall, Inc.

۱۷. فیدلر، ای . فرد و چمرز، ام. مارتین (۱۳۷۰). افزایش کارایی مدیریت، چاپ اول، ترجمه مهدی چمنزار و محمود طلوع . تهران: نشر.

۱۸. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۷). مدیریت استراتژیک، چاپ اول. تهران: ملک.

۱۹. کوین، جمیز براین؛ مینتز برگ، هنری و جمیز، رابرت ام. (۱۳۷۱). مدیریت استراتژیک، چاپ اول، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۲۰. آنسف، اج . ایگور و مک دانیل، ادوارد جی. (۱۳۷۵). استقرار مدیریت استراتژیک، چاپ اول، ترجمه عبدالله زنده، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب درسی علوم انسانی دانشگاه ها - سمت.

۲۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۲). مدیریت عمومی، چاپ ششم، تهران: نشر نی.

22. Lundy, Olive & Cowling, Alan. (1996). *Strategic Human Resource Management*, London: Routledge.

۲۳. گلوک، ویلیام و چاچ، لاورنس (۱۳۷۰). مدیریت استراتژیک و سیاست بازرگانی، چاپ اول، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.

۲۴. استونر، جمیز و فریمن، ادوارد (۱۳۷۵). مدیریت، چاپ اول، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان، ۳ جلد، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.

۲۵. کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک وان (۱۳۷۸). روش تحقیق در علوم اجتماعی، (چاپ دوم)، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، تهران: نشر توتیا.

۲۶. هومن، حیدرعلی (۱۳۷۶). شناخت روش علمی در علوم رفتاری (پایه های پژوهش ۱)، چاپ سوم، تهران: نشر پارسا.

۲۷. _____ (۱۳۷۷). تحلیل داده های طبقه ای و مدل های خطی لگاریتمی در پژوهش علمی، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.