

## بررسی شیوه مدیریت موجود بر اساس دیدگاه عاملیت و خادمیت (مورد مطالعه - فرهنگسراهای تابعه‌ی سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران)

دکتر اسماعیل کاوسی\*

سید مهدی شریف‌زاده\*\*

### چکیده

در این مقاله در راستای پاسخ به این سؤال اساسی که آیا مدیران باید خود را وقف سازمان نمایند یا این که سازمان باید وقف مدیران شود، نخست دو شیوه رهبری عاملیت و خادمیت را تعریف و سپس مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر این دو شیوه بر اساس مدل تحلیلی تحقیق در ابعاد روانشناسی، ساختاری و فرهنگی تشریح می‌گردد. در ادامه با توجه به این مطلب که این پژوهش در فرهنگسراهای تابعه‌ی سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران صورت پذیرفته و نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها بر اساس فرضیه‌های تحقیق تجزیه و تحلیل گردیده و مشخص گردید که مدیران در جامعه‌ی مورد مطالعه از لحاظ روانشناسی، ساختاری و فرهنگی تمایل به سبک عاملیت دارند.

### واژگان کلیدی

دیدگاه عاملیت، دیدگاه خادمیت، عوامل روانشناسی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری

---

\* استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی از دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.

## مقدمه

دنیای کنونی دنیای تحولات و دگرگونی‌هاست، و دنیایی سرشار از تغییرات، تغییراتی که نه به طور کامل، به تبع خواسته‌ها و اراده افراد پدید می‌آید، آن هم خواسته‌هایی که از نیازهای متفاوت و گسترده نهاد پیچیده انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد. عصر کنونی، عصری است که انطباق با تغییرات به معنای واقعی آن وهمگامی و همراهی با این تغییرات از خصوصیات و مشخصات بارز این دوره است. به طوری که ضرورت ارتباط میان موسسات، سازمان‌ها و تشکل‌های مختلف در سطح جهان نیز این همراهی و انعطاف را طلب می‌کند. امروزه انسان‌ها در عصری زندگی می‌کنند که متاثر از این تغییرات است. در سال‌های اخیر دو دیدگاه در مورد مدیریت سازمان‌ها با داورهای متفاوت درباره مدیران مطرح شده است. یکی از این دیدگاه‌ها که نگرشی اقتصادی و مادی دارد و به نظریه کارگزاری یا عاملیت<sup>۱</sup> معروف است. مدیران افراد معرفی می‌شوند که در پی منافع شخصی هستند و منابع مادی را بر منابع سازمان ترجیح می‌دهند؛ در این دیدگاه باید در جستجوی راهکارهایی بود که اهداف مدیران و سازمان را در یک جهت هدایت کند و مدیران را از حالت کارگزار و عامل سازمان به خادم سازمان مبدل سازد. در دیدگاه دوم که نگرشی اجتماعی و روانشناختی دارد و به نظریه «خادمیت»<sup>۲</sup> مشهور است. (الوانی، ۱۳۸۱: ۲۷) مدیرانی خادم سازمان شناخته می‌شوند که خود را وقف اهداف سازمان ساخته و منافع جمع را بر منافع فردی خود اولی می‌دانند.

## بیان مسئله

چالش موجود بر سر این است که آیا مدیران باید خود را وقف سازمان کنند یا اینکه سازمان باید وقف مدیران شود. در دیدگاه نظری و حتی سیاست‌ها و خط مشی‌های کلی نظام جمهوری اسلامی، به نظر می‌رسد که

مدیران باید به عنوان خادمین مردم بوده و در جهت منافع جامعه حرکت نمایند ولی از طرفی مشاهده می‌شود که گاهی اوقات مدیران از حالت خادم به مخدوم تبدیل شده و سازمان در خدمت آن‌ها قرار می‌گیرد. از طرفی تناقضات دیگری نیز مشاهده می‌شود مثلاً در نوع سیستم‌های کنترلی اگر واقعاً ما به مدیران به عنوان خادم می‌نگریم باید تا حدودی آزادی عمل به آن‌ها اعطا شود و شرایط خدمت رسانی را برای آن‌ها فراهم کنیم ولی بعضاً مشاهده می‌شود که شیوه‌های کنترلی موجود مغایر با شیوه خادمیت می‌باشد.

حال ملاحظه می‌شود که دو معضل اصلی در جامعه ما وجود دارد، یکی عدم تطابق بین دیدگاه‌های نظری و عملی موجود و دیگری به احتمال خیلی قوی تناقض میان منافع مردم (اصیل) و مدیران (به عنوان وکیل) می‌باشد.

تئوری عاملیت بیان می‌دارد که در شرکت‌های جدید، که در آن‌ها مالکیت به طور بسیار گسترده‌ای حفظ می‌گردد فعالیت‌های مدیریتی در جهت حداکثر نمودن منافع سهامداران انجام می‌گردد. (برل و میلز، ۱۹۳۲، زاکهوزر، ۱۹۸۵) در تئوری عاملیت مالکان اصیل هستند و مدیر عامل‌ها می‌باشند و مالکان کنترل و نظارت مستقیم بر شرکت دارند (جنسون و مکینلینگ، ۱۹۷۶) تئوری عاملیت مکانیزم‌هایی را که زبان عامل را به حداقل می‌رسانند مشخص می‌نمایند. (ایزن‌هارت، ۱۹۸۹) این مکانیزم‌ها شامل طرح‌های تشویقی برای مدیران که آن‌ها را از طریق پاداش‌های مادی برمی‌انگیزاند تا منافع سهامداران را به حداکثر برسانند می‌باشند. در عوض برخی از تئوری‌ها از قبیل تئوری لا مک گریگور، مدل انسان خود شکوفا و یا تئوری‌های انگیزشی مزلو (سطوح بالایی) و تئوری جمع‌گرایی و فاصله قدرت پایین، تئوری دیگری را در برابر تئوری عاملیت با عنوان خادمیت مطرح می‌نمایند. (دونالدسون، بارنی، ۱۹۹۰) مدیر اجرایی به دور از اینکه یک فرد فرصت طلب باشد اساساً به دنبال انجام یک کار خوب می‌باشد و می‌خواهد که

<sup>1</sup> Agency theory

<sup>2</sup> Stewardship theory

مطلوب و موثر کارا می‌باشد که از طرف مردم (اصیل) و مدیران (وکیل) مورد پذیرش قرار گرفته باشد. در ارتباط با عاملیت و خادمت تحقیقاتی نیز صورت گرفته که به مزایا و معایب آنها اشاره دارند. فرانک (۱۹۹۴) بیانی دارد که نظریه عاملیت متناسب با تمامی نیازها و خواسته‌های انسانی نمی‌باشد. دیویس و همکاران (۱۹۹۷) افرادی که تمایل به کاربرد قدرت شخصی دارند برای آنکه در نقش مدیران خادم عمل کنند آماده‌تر و برعکس کسانی که به قدرت سازمانی و قانونی متکی هستند برای ایفای نقش مدیر کارگزار آمادگی بیشتر دارند. جنسون و مکین لینگ (۱۹۷۶) معتقدند که انسان بازیگر خردمندی است که همواره می‌کوشد تا منفعت خویش را حداکثر سازد (یعنی عاملیت را دوست دارد) حال با توجه به بررسی مختصری که در بالا انجام گرفت این سئوالات مطرح می‌شود که اصلاً مدیران دستگاه‌های اجرایی به کدام شیوه از مدیریت عاملیت یا خادمت تمایل دارند؟ مردم چه انتظاری از آن‌ها دارند؟ وایا اساساً بین تمایل مدیران و انتظار مردم از ایشان تطابق و سازگاری وجود دارد؟ و نهایتاً اینکه شیوه مطلوب و مناسب مدیران با توجه به تمایل مدیران و انتظار مردم برای اداره دستگاه‌های اجرایی چه شیوه‌ای می‌باشد.

### تعاریف عاملیت و خادمت

در سال‌های اخیر دو دیدگاه در مدیریت سازمان‌ها با داوری‌های متفاوت درباره مدیریت مطرح شده است مدیریت کارگزاری یا عاملیت شیوه‌ای از مدیریت است که در آن منافع فردی بر منافع جمعی و سازمانی ارجحیت دارد مدیران بیشتر در پی منافع شخصی خویش هستند در حالی که خادمت شیوه‌ای مدیریتی است که در آن مدیران خود را خادم جمع می‌دانند و خویش را وقف اهداف جمعی و سازمانی نموده و منافع جمعی را بر منافع فردی اولی می‌دانند و معتقدند در صورت تامین شدن منافع جمع و سازمان، منافع فردی نیز خود به خود محقق خواهند شد. (الوانی، ۱۳۸۱)

یک خادم خوب برای دارایی‌های شرکت باشد (دیویس و دونالدسون، ۱۹۹۱) در اینجا فرد به جای انگیزشی بیرونی توسط انگیزه درونی برانگیخته می‌شود و خویش را خادم شرکت و سازمان می‌داند حال سئوالی که مطرح می‌شود این است که آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌دانند یا سازمان وقف آنها می‌گردد؟ بحثی که به تازگی در مدیریت مطرح شده در ارتباط با عاملیت و خادمت می‌باشد در شیوه مدیریت کارگزار یا عاملیت مدیران در پی منافع شخصی خویش هستند و منافع فردی بر منافع سازمان ارجح می‌باشد. اما در خادمت، مدیران خود را وقف اهداف سازمان نموده و منافع جمع را بر منافع فردی اولی می‌دانند و معتقدند که در صورت تامین منافع سازمان خود به خود منافع فردی نیز محقق خواهد شد. نمی‌توان یکی از دو شیوه فوق را بر دیگری ارجح دانست بلکه آنچه مهم است نوع و شیوه انتخاب باید بر شرایط موجود در هر سازمان و جامعه سازگار باشد تا بتواند موجبات کامیابی سازمان و جامعه را فراهم آورد. عوامل و متغیرهای متعددی بر انتخاب یکی از دو شیوه فوق تاثیر گذار هستند که برخی از مهم ترین این عوامل را در چهار دسته می‌توان طبقه بندی نمود:

الف) عوامل روانشناسی نظیر: انگیزش، نیازها، هویت سازمانی و کاربرد قدرت؛

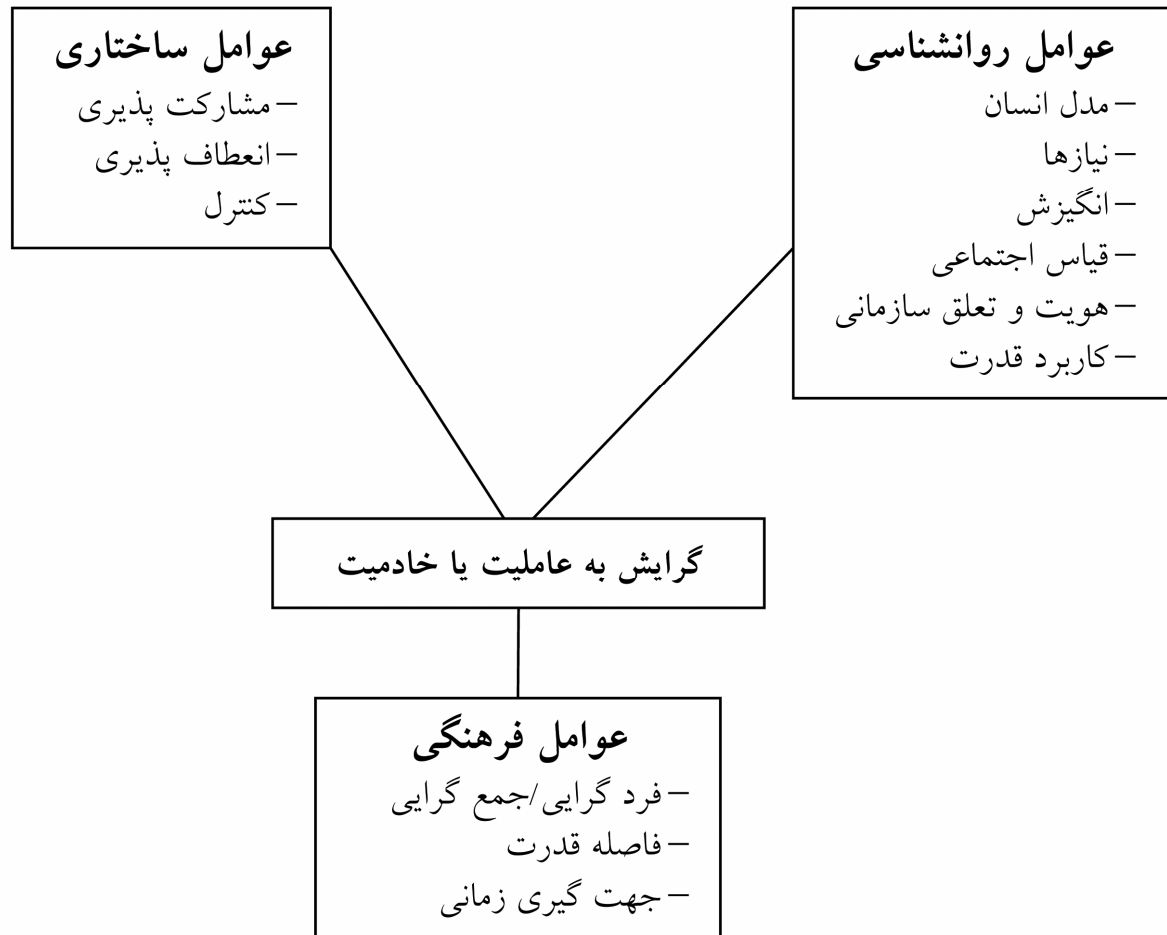
ب) عوامل ساختاری، نوع ساختار از نظر آزادی عمل و انعطاف پذیری یا مشارکت جو بودن ساختار سازمانی؛

ج) عوامل فرهنگی، به میزان فرد گرایی و جمع گرایی بستگی دارد؛

د) رابطه بین اصیل (مردم) و وکیل (مدیران).

عوامل چهارگانه فوق هر کدام به نوعی بر انتخاب نوع شیوه مدیریت عاملیت با خادمت تاثیر گذار هستند، به عنوان نمونه چنانچه مدیران با نیازهای نوع پایین برانگیخته می‌شوند باید عاملیت را القا نمود، اگر ساختار آزادی عمل را ارائه می‌نمایند شیوه خادمت موثر می‌باشد، چنانچه جامعه جمع گرا باشد خادمت مطلوب تر می‌باشد و از همه مهم تر شیوه‌ای از مدیریت

## مدل تحلیلی تحقیق



### نظریه عاملیت

نظریه عاملیت بر مدل انسان اقتصادی استوار است، بدین معنی که انسان را بازیگر خردمندی می‌داند که همواره می‌کوشد تا منفعت خویش را حداکثر نماید هم مدیران و هم صاحبان سرمایه براساس این تئوری تلاش می‌کنند تا حداکثر بهره را از حداقل منابع حاصل کنند. بدین جهت از میان گزینه‌های مختلف، گزینه‌ای را انتخاب می‌کنند که منافع آنان را افزون تر سازد، تئوری عاملیت بیان می‌دارد که در شرکت‌های جدیدی که در

آن‌ها مالکیت به طور بسیار گسترده‌ای حفظ می‌گردد فعالیت‌های مدیریتی در جهت حداکثر نمودن منافع سهامداران انجام می‌گردد. (برل میلز ۱۹۳۲ زاکهورزه ۱۹۸۵) در تئوری عاملیت مالکان اصیل هستند و مدیران عامل می‌باشند و مالکان کنترل و نظارت مستقیم بر شرکت دارند(جنسون و مکینلینگ ۱۹۷۶).

تئوری عاملیت مکانیزم‌هایی را که زیان عامل را به حداقل می‌رسانند مشخص می‌نماید (آیزن مارت ۱۹۸۹). این مکانیزم‌ها شامل طرح‌های تشویقی برای

مدل انسان خود شکوفا و یا تئوری‌های انگیزشی مزلو (سطوح بالا) تئوری جمع گرایی و فاصله قدرت پایین، تئوری دیگری را در برابر تئوری عاملیت با عنوان خادمیت مطرح می‌نماید. (دونالدسون، بارنی ۱۹۹۰)

مدیر اجرایی به دور از این که فرد فرصت طلب باشد، اساساً به دنبال انجام یک کار خوب می‌باشد و می‌خواهد که یک خادم خوب برای دارایی‌های شرکت باشد (دیویس و دونالدسون ۱۹۹۱). در اینجا فرد به جای انگیزش بیرونی توسط انگیزه درونی برانگیخته می‌شود و خویش را خادم شرکت و سازمان می‌داند.

نمی‌توان یکی از دو شیوه فوق را بر دیگری ارج دانست بلکه آنچه مهم است، نوع شیوه انتخابی باید بر شرایط موجود در هر سازمان و جامعه سازگار باشد تا بتواند موجبات کامیابی سازمان و جامعه را فراهم آورد. در مدیریت دولتی افزون ساختن منافع فردی مدیران به بهای کاهش منافع مردمان و صاحبان اصلی در جامعه خواهد بود و در بخش خصوصی نیز این امر به قیمت افت سود صاحبان سهام تمام خواهد شد. البته اگر مدیران در پرداختن به منافع خود حد اعتدال را نگه ندارند، افراط کنند سازمان از عوامل بیرونی آسیب می‌بیند و مشکلات حادی برای آن به وجود خواهد آمد. (علی ضیایی ۱۳۷۸، ۹۲)

در نظریه کارگزاری یا عاملیت برای سنجش عملکرد مدیریت تلاش‌های کافی نشده است باید از ابزارهای دقیق و جامعی مانند شیوه کاربرگ امتیازهای تراز شده بهره گرفت که کمیت و کیفیت عملکردها را می‌سنجد و در نتیجه تحقق مأموریت‌ها، استراتژی‌های سازگار از جهات مالی، رضایت مشتریان، فرآیندهای درونی سازمان، رشد و یادگیری سازمانی معین می‌سازد. (جانسون، ۱۹۷۶) نظریه پردازان عاملیت با تاکید بر انگیزه‌های مدیران، سایر عوامل موثر در عملکرد آنان را نادیده می‌گیرند و آثار مشکلاتی مانند فقدان قابلیت‌های

مدیران که آن‌ها را از طریق پاداش‌های مادی می‌انگیزانند تا منافع سهامداران را به حداکثر برسانند می‌باشد. در عوض برخی از تئوری‌ها از قبیل تئوری Y مک گریکور، مدل انسان خود شکوفا و یا تئوری‌های انگیزشی مزلو (سطوح بالا) تئوری جمع گرایی و فاصله قدرت پایین، تئوری دیگری را در برابر تئوری عاملیت با عنوان خادمیت مطرح می‌نماید. (دونالدسون، بارنی ۱۹۹۰)

مدیر اجرایی به دور از این که فرد فرصت طلب باشد، اساساً به دنبال انجام یک کار خوب می‌باشد و می‌خواهد که یک خادم خوب برای دارایی‌های شرکت باشد (دیویس و دونالدسون ۱۹۹۱). در اینجا فرد به جای انگیزش بیرونی توسط انگیزه درونی برانگیخته می‌شود و خویش را خادم شرکت و سازمان می‌داند.

نظریه عاملیت بر مدل انسان اقتصادی استوار است، بدین معنی که انسان را بازیگر خردمندی می‌داند که همواره می‌کوشد تا منفعت خویش را حداکثر نماید هم مدیران و هم صاحبان سرمایه براساس این تئوری تلاش می‌کنند تا حداکثر بهره را از حداقل منابع حاصل کنند. بدین جهت از میان گزینه‌های مختلف، گزینه‌ای را انتخاب می‌کنند که منافع آنان را افزون تر سازد، تئوری عاملیت بیان می‌دارد که در شرکت‌های جدیدی که در آن‌ها مالکیت به طور بسیار گسترده‌ای حفظ می‌گردد فعالیت‌های مدیریتی در جهت حداکثر نمودن منافع سهامداران انجام می‌گردد. (برل میلز ۱۹۳۲ زاکهورزه ۱۹۸۵) در تئوری عاملیت مالکان اصیل هستند و مدیران عامل می‌باشند و مالکان کنترل و نظارت مستقیم بر شرکت دارند (جانسون و مکینلینگ ۱۹۷۶).

تئوری عاملیت مکانیزم‌هایی را که زیان عامل را به حداقل می‌رسانند مشخص می‌نماید (آیزن مارت ۱۹۸۹). این مکانیزم‌ها شامل طرح‌های تشویقی برای مدیران که آن‌ها را از طریق پاداش‌های مادی می‌انگیزانند تا منافع سهامداران را به حداکثر برسانند می‌باشد. در عوض برخی از تئوری‌ها از قبیل تئوری Y مک گریکور،

لازم به نا آگاهی‌ها و اطلاعات ناقص مدیران را نظر دور می‌دارند.

### نظریه خادمیت

این نظریه ریشه در اخلاقیات روانشناسی و جامعه‌شناسی دارد و بر آن است تا نشان دهد چگونه بر خلاف نظریه پیشین که صرفاً بر محرک‌های اقتصادی پا می‌فشارد مدیران در موقعیت‌هایی برانگیخته می‌شوند تا کاملاً برای منافع صاحبان اصلی سازمان گام بردارند و خود را وقف سازمان و هدف‌های آن سازند، بر اساس این نظریه، مدیران خواهان آن هستند که خادمان خوبی برای سازمان و سرمایه‌های آن باشند در نظریه خادمیت مدلی از انسان تصویر می‌شود که جمع‌گرا، دوستدار سازمان و خادم اهداف آن است، چنین انسانی به عنوان مدیر اگر مخیر به انتخاب میان منافع سازمان و منافع شخصی خود بشود، منافع سازمان و جمع را بر منافع خویش ارجح می‌دارد در نظریه خادمیت مدیران با رفتاری که مبتنی بر تعقل جوهری سودجویی و کاهش هرچه بیشتر هزینه‌ها و مخارج مدیریتی سازمان هستند، براساس تئوری کارگزاری توقع باطبی است که مدیران را انسان‌هایی خارق‌العاده فرض کنیم که وقتی بر اریکه مدیریت تکیه زدند دچار راستی به ماهیت شوند یک باره منافع خود را فراموش کنند و تمام هم و غم خود را صرف هدف‌ها و مأموریت سازمانی سازند اصولاً پذیرش مسئولیت مدیریت از سوی آنان به این دلیل است که فرصتی پیدا کنند تا منافع خود را بالا ببرند اغلب تحقیقات اقتصادی مدیریت و نظریه انتخاب عمومی‌براین موضوع تاکید می‌ورزند که کارگزاران دولتی با انگیزه‌های حداکثر سازی منافع فردی به کار خود ادامه می‌دهند. (برل دمیلز، ۱۹۳۲، زاکهورز، ۱۹۸۵)

**عوامل موثر بر گرایش بر عاملیت و خادمیت در سازمان‌ها**

با توجه به نظریات ارائه شده به نظر می‌رسد که عوامل موثر بر گرایش به عاملیت و خادمیت در سه دسته به شرح زیر طبقه بندی می‌شوند:

#### الف) عوامل روانشناختی

عواملی نظیر مدل انسان، نیازها، انگیزش، قیاس اجتماعی، احساس هویت و تعلق سازمانی، و کاربرد قدرت را در بر می‌گیرد.

#### ب) عوامل ساختاری

عواملی از قبیل انعطاف پذیری، مشارکتی بودن و کنترل را مد نظر قرار می‌دهند.

#### ج) عوامل فرهنگی

عواملی از قبیل: جهت‌گیری زمانی، فردگرایی / جمع‌گرایی و فاصله قدرت را لحاظ می‌نمایند.

عوامل سه‌گانه فوق در گرایش مدیران به عاملیت و خادمیت موثر هستند.

البته عامل چهارمی تحت عنوان رابطه بین اصیل و وکیل که از سه مورد فوق اهمیت بیشتری در انتخاب یک شیوه مدیریتی خاص دارد در ادامه مورد بحث قرار خواهد گرفت، البته این عامل برخلاف سه عامل مذکور ویژگی‌های خاص که نشان‌دهنده گرایش به یک شیوه خاص می‌باشند را مطرح نمی‌نماید بلکه صرفاً از طریق رابطه بین اصیل (مردم) و وکیل (مدیر) نوع و شیوه مدیریت مطلوب و مورد توافق را مشخص می‌سازند.

### فرضیات تحقیق

- ۱) مدیران (وکیل) تمایل به اعمال شیوه عاملیت دارند.
  - ۱-۱- مدیران به عنوان وکیل از لحاظ روانشناسی تمایل به سبک عاملیت دارد.
  - ۲-۱- مدیران به عنوان وکیل از لحاظ ساختاری تمایل به سبک عاملیت دارد
  - ۳-۱- مدیران به عنوان وکیل از لحاظ فرهنگی تمایل به سبک عاملیت دارد.

### جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این تحقیق شامل دو بخش به شرح ذیل می باشد:

- (الف) مدیران فرهنگسراهای تابعه سازمان فرهنگی و هنری شهر تهران که مجموعاً ۶۰ نفر هستند.  
 (ب) مخاطبین فرهنگسراهای تابعه سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران که شامل شهروندان تهرانی می باشند.

با توجه به این که حجم جامعه مدیران محدود می باشد همگی مورد بررسی قرار خواهند گرفت و نیازی به نمونه گیری نمی باشد. از طرفی چون درصدد مقایسه نظرات مدیران (وکیل) و مخاطبین به عنوان اصیل می باشیم لذا از میان مخاطبین فرهنگسراهای شهر تهران به دلیل نامحدود بودن جامعه‌ی مورد بررسی با استفاده از فرمول آماری  $n = \frac{za^2 / ^2s}{E^2}$  برای محاسبه اندازه جامعه نمونه استفاده شده است. با توجه به محاسبات به عمل آمده جامعه نمونه ۴۵۳ نفر تعیین گردید و پرسشنامه‌ها به تعداد مورد نظر توزیع و جمع آوری گردید.

#### ابزار جمع آوری داده‌ها

ابزار گرد آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه می باشد. پس از مطالعات اولیه و بررسی تحقیقات و مطالعات انجام شده قبلی در ارتباط با موضوع تحقیق و همچنین گفتگو با برخی از اعضای هیئت علمی و صاحب نظران پرسشنامه‌ای که دارای ویژگی‌های زیر است برای بررسی موضوع حاضر تهیه و تدوین شد.

- پرسشنامه به صورت بسته و بی نام باشد.
- پرسشنامه محقق ساخته است.

این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه است که به شناسایی عوامل روانشناختی، ساختاری و فرهنگی موثر بر گرایش به خادمیت و یا عاملیت در فرهنگسراهای تابعه سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران می پردازد. در ضمن نحوه اجرای پرسشنامه به صورت

(۲) مردم (اصیل) از مدیران انتظار اعمال شیوه خادمیت دارند

۲-۱- مردم به عنوان اصیل از لحاظ عوامل روانشناسی از مدیران انتظار شیوه خادمیت دارند.

۳-۲- مردم به عنوان اصیل از لحاظ عوامل ساختاری از مدیران انتظار شیوه خادمیت دارند.

۳-۳- مردم به عنوان اصیل از لحاظ عوامل فرهنگی از مدیران انتظار شیوه خادمیت دارند.

#### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی (پیمایشی) می باشد. زیرا که هدف محقق از انجام این نوع پژوهش توصیف عینی، واقعی و منظم و خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است به عبارت دیگر پژوهشگر در این گونه تحقیقات سعی می کند تا آنچه که هست را بدون هیچ گونه دخالت یا استتاج ذهنی گزارش دهد و نتایج عینی از موقعیت بگیرد برای این منظور در این تحقیق مراحل زیر صورت گرفته است:

- ۱) با مراجعه به تحقیقات انجام شده، کتب مرجع و همچنین گفتگو با اعضای هیئت علمی اطلاعات اولیه جهت تنظیم پرسشنامه جمع آوری می گردد؛
- ۲) پرسشنامه اولیه تنظیم شده و مورد مطالعه قرار گرفته و به طور آزمایشی اجرا می گردد؛
- ۳) اصلاحات لازم در پرسشنامه صورت گرفته و اعتبار و پایایی آن بررسی می گردد؛
- ۴) اعضای جامعه و نمونه تعیین می گردد؛
- ۵) پرسشنامه در میان اعضای نمونه انتخاب شده توزیع و اطلاعات جمع آوری می شود؛
- ۶) اطلاعات در قالب نرم افزار spss تجزیه و تحلیل می شوند؛
- ۷) نتایج استخراج و استنتاج می گردد؛
- ۸) گزارش نهایی تهیه و تقدیم می گردد.

غیر متمرکز و مستقیم صورت گرفته بدین معنا که پاسخگویان به طور فردی به پرسش‌ها پاسخ می‌دادند (غیر متمرکز) و به علاوه برای رفع ایرادات احتمالی ابتدا پرسشنامه در اختیار پاسخگویان قرار گرفت تا در فرصت مناسب آن را مطالعه نمایند و سپس در مراجعه بعدی محقق مستقیماً به پاسخگویان جهت جمع آوری و احتمالاً پاسخگویی به سئوالات احتمالی آنها در زمینه پرسشنامه مراجعه خواهد نمود.

### تعیین اعتبار و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

#### اعتبار:

تاکید این پرسش بر چیزی است که اندازه گیری می‌شود. به عبارتی وسیله اندازه گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد، اهمیت اعتبار از آن جهت است که اندازه گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد اعتبار در اصل صحت و درستی اندازه گیری محقق بر می‌گردد (خاکی، ۱۳۷۸: ۲۸۸) در این تحقیق اعتبار یا روایی محتوایی پرسشنامه از طریق مراجعه به نظرات متخصصان و خبرگان سنجیده شده است.

#### پایایی:

پایایی به این موضوع می‌پردازد که آیا ابزار اندازه گیری به نحوی انتخاب شده است که اگر محقق دیگری با همان سئوالات در محیط مشابه آن تحقیق را انجام داد به نتایج مشابهی می‌رسد. پایایی پرسشنامه در این تحقیق از طریق آلفای کرونباخ در یک مطالعه محدود بررسی شده که میزان به دست آمده ۸۶ درصد می‌باشد.

### روش تحلیل آماری

در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل جداول درصد فراوانی، میانگین، و... و آمار استنباطی به ویژه برای آزمون فرضیات از آمار ناپارامتریک و آزمون کای دو (خی دو) استفاده می‌شود.

در بخش آمار توصیفی، در این تحقیق از جداول و نمودارها استفاده شده است که جداول شامل تعداد و درصد نظرات پاسخگویان به سئوالات براساس طیف لیکرت است. و در بخش آمار استنباطی چون مقایسه مورد نظر در این تحقیق مقیاس کیفی است و شرط نرمال بودن حاکم نیست (که صرفاً برای مخاطبین مورد استفاده قرار خواهد گرفت، زیرا مدیران همگی مورد بررسی قرار می‌گیرند نیازی به آمار استنباطی برای تعمیم داده‌ها ندارند)

بنابراین از آزمون غیر پارامتریک استفاده می‌شود. به طور کلی آزمون خی دو می‌گوید چگونه فراوانی‌های مشاهده نشده با فراوانی‌های فرضی یا نظری در درون یک جامعه مطابقت دارد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج آزمون فرضیه‌ها

در این بخش نتایج به دست آمده از پرسشنامه مدیران (وکیل) و ارباب رجوع (اصیل) به شرح ذیل ارائه می‌گردند و در ضمن نتایج به دست آمده با هم مقایسه خواهند شد.

#### نتیجه آزمون فرضیه اول

فرضیه (۱-۱) احتمالاً مدیران از لحاظ عوامل روانشناختی تمایل به عاملیت دارند؟ با توجه به محاسبات انجام شده در سطح ۹۵ درصد اطمینان فرضیه فوق تایید شده و نشان می‌دهد که مدیران از لحاظ عوامل روان شناختی تمایل به اعمال شیوه مدیریتی عاملیت دارند.

فرضیه (۱-۲) احتمالاً مردم (اصیل) از لحاظ عوامل روان شناختی از مدیران انتظار اعمال شیوه خدمت دارند. براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح ۹۵ درصد اطمینان فرضیه فوق رد شده و نشان می‌دهد که مردم به عنوان اصیل از لحاظ عوامل روان شناختی از مدیران انتظار اعمال شیوه خدمت را ندارند.



شده بسیار جزئی می‌باشد و به علاوه حالت منحنی نیز دارد.

### نتیجه آزمون فرضیه سوم

فرضیه: ۳-۱) احتمالاً مدیران از لحاظ عوامل فرهنگی تمایل به عاملیت دارند؟

با توجه به محاسبات انجام شده فرضیه بالا در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید گردیده است و نشان می‌دهد که مدیران از لحاظ عوامل فرهنگی موجود تمایل به اعمال شیوه عاملیت دارند.

فرضیه: ۳-۲) احتمالاً مردم (اصیل) از لحاظ عوامل فرهنگی از مدیران انتظار اعمال شیوه خادمیت دارند.

بر اساس محاسبات انجام شده فرضیه فوق با سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده است و این امر نشان می‌دهد که مردم به عنوان اصیل با توجه به عوامل فرهنگی موجود از مدیران انتظار اعمال شیوه خادمیت را دارند.

با توجه به محاسبات انجام شده در خصوص ضریب همبستگی میان نظرات مردم به عنوان اصیل و مدیران (وکیل) در مورد عوامل فرهنگی که به میزان ۰/۱۲- محاسبه گردیده است. به این نتیجه می‌رسیم که اساساً میان نظرات دو گروه مذکور از لحاظ عوامل فرهنگی هیچ گونه رابطه‌ی معنی‌دار وجود ندارند.

### نتیجه گیری

همان گونه که ملاحظه شد هر سه فرضیه طرح شده در خصوص تمایل مدیران به اعمال شیوه مدیریتی مورد تایید قرار گرفته است پس می‌توان در مجموع این چنین گفت که مدیران (وکیل) اساساً تمایل به سبک عاملیت دارند و از طرفی فرض اول و دوم (مربوط به عوامل روان شناختی و ساختاری) مردم (اصیل) نیز مورد تایید قرار نگرفته است یعنی به نوعی می‌توان اظهار نمود که مردم از لحاظ عوامل فوق از مدیران انتظار خادمیت ندارند اما این امر نیز سبب نگردیده که کاملاً با مدیران

در ضمن با توجه به محاسبات انجام شده در خصوص ضریب همبستگی میان نظرات مردم به عنوان اصیل و مدیران (وکیل) در مورد عوامل روان شناختی که به میزان ۰/۲ محاسبه گردیده است به این نتیجه می‌رسیم که میان دیدگاه‌های مردم (اصیل) و مدیران (وکیل) در این بخش رابطه‌ای معنی‌داری وجود ندارد هر چند که فرضیه ۱-۲ نیز رد شده و این امر نشان می‌دهد که مردم از مدیران انتظار شیوه خادمیت را ندارند ولی ضریب همبستگی میان نظرات دو گروه بسیار ضعیف می‌باشد.

### نتیجه آزمون فرضیه دوم

فرضیه: ۲-۱) احتمالاً مدیران از لحاظ عوامل ساختاری تمایل به عاملیت دارند؟

با توجه به محاسبات انجام شده فرضیه فوق در سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید گردیده است. و نشان می‌دهد که مدیران از لحاظ عوامل ساختاری موجود تمایل به اعمال شیوه عاملیت دارند.

فرضیه: ۲-۲) احتمالاً مردم (اصیل) از لحاظ عوامل ساختاری از مدیران انتظار اعمال شیوه خادمیت را دارند.

بر اساس محاسبات انجام شده فرضیه فوق مورد تایید قرار نگرفته است. و این امر حاکی از آن است که مردم به عنوان اصیل با توجه به عوامل ساختاری موجود از مدیران انتظار اعمال شیوه خادمیت را ندارند.

در ضمن با توجه به محاسبات انجام شده در خصوص ضریب همبستگی میان نظرات مردم به عنوان اصیل و مدیران به عنوان وکیل در مورد عوامل ساختاری که به میزان ۰/۰۰۵ محاسبه گردیده است به این نتیجه می‌رسیم که به رغم عدم تایید فرضیه ۲-۲ که نشانگر عدم انتظار مردم از مدیران برای اعمال شیوه خادمیت می‌باشد ولی میان دیدگاه‌های مردم (اصیل) و مدیران (وکیل) با توجه به عوامل ساختاری موجود رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد زیرا اولاً ضریب همبستگی محاسبه

در این خصوص هم نظر باشند. (با توجه به ضرایب همبستگی ذکر شد) اما فرض سوم که مربوط به عوامل فرهنگی است مورد تایید قرار گرفته است و نشان می‌دهد مردم با توجه به عوامل فرهنگی موجود از مدیران انتظار اعمال شیوه خادمیت را دارند.

به علاوه با توجه به محاسبات انجام شده در خصوص ضریب همبستگی میان نظرات مردم به عنوان اصیل و مدیران (وکیل) در مجموع در مورد هر سه عامل روان شناختی، ساختاری و فرهنگی به میزان ۴ درصد محاسبه گردیده است که این ضریب همبستگی نشانگر این موضوع است که در مجموع ارتباط معنی داری بین نظرات مدیران (وکیل) و مردم (اصیل) در خصوص نوع شیوه مدیریتی وجود ندارد. و مدیران به عنوان وکیل تمایل به اعمال شیوه عاملیت دارند. و مردم (اصیل) از مدیران انتظار اعمال شیوه خادمیت را دارند.

#### فهرست منابع

- الوانی، سید مهدی، مقاله عاملیت و خادمیت، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه شماره ۵۵، ۱۳۸۱
- جنسون و مکینلینگ، ۱۹۷۶،
- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، تهران، ۱۳۷۸
- میر سپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، تهران، ۱۳۸۱
- Journal of financial Economics, 1976, vol 30 "Theory of the firm."
- Steward ship theory or arncy Australian journal of manaement <p.16