

# دانشگاه تهران دانشکده مدیریت

پژوهشی تأثیر عوامل فرهنگی بر اثر بخشی  
مدیران ارشد استعدادهای کمرنگستان بهر از  
پیشروزی انقلاب اسلامی

۱۳۷۵ / ۲ / ۱۶

مرکز اطلاعات مدرک علمی ایران  
تیم مدرک

باجان نامه فوق لیسانس مدیریت دولتی

## استاد راهنما

جناب آقای دکتر محمد جواد عاصمی پور

## اساتید مشاور :

جناب آقای دکتر علی رضائیان  
جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگ

## تهیه و تنظیم :

سید هاشم هدایتی

تیرماه ۷۴

این رساله در سطح کارشناسی ارشد  
در رشته مدیریت دولتی  
تألیف شده است  
تاریخ تصویب : ۱۳۷۵/۲/۱۶  
مهر و امضاء :

تقدیم به

کلیه اندیشمندانی که تواناییهای خود را مصروف  
خدمت به مردم نموده و در راستای کسب رضایت  
باریتعالی گام برمیدارند

و تقدیم به

عزیزترین همسنگرم در عصر زیبای جهاد و مبارزه  
برای عدالت اجتماعی شهید سید حمید محمدی

این رساله در مورخه ۷۴/۴/۱۰ بانمره عالی ۱۹  
از جانب اساتید محترم راهنما و مشاور تایید گردید

✓ ۹۹ ✓

## بسمه تعالی

### ۱- مقدمه :

از زمانی که علمای مدیریت اصول ثابت و جهان شمولی برای مدیریت عرضه نمودند ، همواره این سوال مطرح بوده است که آیا این اصول در همه جوامع ، بدون لزوم هیچ تغییری قابل اجرا هست یا نیست؟ آیا در هر جامعه و متناسب با محیطها و شرایط مختلف ، اصول مطروحه رنگ و بوی مختص بخود میگیرند ؟

با پیدایش نگرش سیستمی و نظریه اقتضایی مدیریت و به رسمیت شناختن نقش محیط در تئوریها و مدلهای مدیریت و تاکید بر مطالعات تطبیقی مدیریت ، یک اصل مهم وارد مباحث مدیریت گردید . این اصل میگوید : " بدلیل تفاوتهای فرهنگی ، اجتماعی در جوامع و کشورهای مختلف بومی کردن تئوریها و مدلهای مدیریت در حد بالایی ضروری بنظر می رسد . ""

کلاسیکها معتقد بودند : انسان متوسط سازمان متوسط و شرایط متوسط را می توان تعریف و به همه انسانها ، سازمانها ، و محیطها تعمیم داد لذا اصول متوسط جهان شمولی در مدیریت وجود دارند . تیلور آنرا مدیریت علمی ، فایول آن را پنج عامل مدیریت و چهارده اصل و بروکر اسی نام نهاد . بعد از کلاسیکها بدلیل تفاوتهای ساختاری ، ویژگیهای نیروی انسانی و ارزشهای خاص فرهنگی هر جامعه ، صاحب نظران مدیریت عقوله مدیریت بومی را در مقابل جهان سوم دنبال نمودند . ضرورت آن به هنگام طرح مدلهای توسعه بیشتر خود نمایی نمود و نظریه پرداران خودی و بیگانه آن بروکر اسی را پی جویی نمودند که توان رهبری

توسعه هر یک از ممالک جهان سوم را داشته باشد . بدین منظور اصطلاحات "مدیریت توسعه" و "مدیریت تطبیقی" وارد ادبیات علوم اداری گردید .

در ایران نیز این بحث از جانب اندیشمندان رشته مدیریت پیگیری شد . لیکن نه آنگونه که ضرورت داشت و انتظار میرفت . ضرورت پرداختن به این مقوله در ایران - بخصوص بعد از پیروزی انقلاب اسلامی که بازگشت به ارزشهای اسلامی و ایرانی بیشتر مدنظر قرار گرفت ، محقق را بر آن داشت تا ترسیم بهتر و ملموس‌تری از موضوع "مدیریت بومی" را با تکیه بر واقعیت‌های یکی از استانهای کشور یعنی استان کردستان تعقیب نماید و ردپای مدیریت بومی را در ایران پیگیرد .

مزید بر این "بحران کردستان" از سال ۵۷ به بعد همواره مطرح بوده است و ضرورت تحقیق پیرامون مدیریت بومی را در این منطقه بحرانی از کشور جهت رفع مشکلات ناشی از ضعف مدیریت را دوچندان میسازد در اینجا لازم است نکاتی چند در خصوص انجام این تحقیق بیان شود :

۱- برای انجام این تحقیق بسیاری از دستگاههای اجرایی استان کردستان و دوستان محقق را یاری نمودند که در اینجا لازم است براساس روایت "من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق" از آنان سپاسگذاری نمایم :

- استاندار محترم و فرهنگ دوست استان کردستان جناب آقای محمد رضا رحیمی .

- معاونت محترم سیاسی امنیتی استانداری جناب آقای شهبازی .

- مدیریت محترم پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی کردستان جناب آقای

قانعی و همکار محترم ایشان جناب آقای یوسفی .

- جمعی از کارشناسان اداره کل تعاون از جمله جناب آقای کلباغی که

بارها تقبل بازنویسی مطالب را تحمل نمودند .

و نیز از همه کسانی که بنحوی اینجانب را در انجام این تکلیف یاری نموده‌اند علی‌الخصوص استاد راهنما جناب آقای دکتر عاصمی پور که علی‌رغم مشکلات ناشی از تردد و مشغله بسیار محقق و مسئولیت سنگینی که بر عهده داشته است، با دقت کامل مطالب را مطالعه و بررسی و با تذکرات اندیشمندانه شان این تحقیق را بمنظور برخورداری از ارزش و وجه پژوهشی و علمی یاری فرمودند و نیز اساتید بزرگوار مشاور از جمله آقایان دکتر رضاییان و دکتر فرهنگی صمیمانه کمال تشکر و قدردانی را داشته و از خداوند منان عزت و سربلندی را برای ایشان خواهانم در پایان لازم است از همکاری برادر عزیزم جناب آقای ملامحمد رنوفی که در تنظیم بخش فرهنگ کردستان اینجانب یاری فرمودند سپاسگزار می‌شوم.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	۱ - مقدمه
۴	۲ - فهرست
۶	۳ - فصل اول - کلیات
۶	۳-۱- تعریف موضوع
۸	۳-۲- اهمیت موضوع
۹	۳-۳- هدف تحقیق
۱۱	۳-۴- قلمرو تحقیق
۱۴	۳-۵- محدودیتها
۱۶	۳-۶- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات
۲۰	۴- فصل دوم - مبانی نظری و مدل تحقیق
۲۰	۴-۱- بررسی تاریخی
۲۶	۴-۲- زمینه‌های پیدایش تئوری مدیریت بومی .
۳۰	۴-۳- تئوریهای مدیریت تطبیقی و توسعه .
۳۲	۴-۴- تئوری بومی مدیریت .
۳۵	۴-۵- بررسی تئوری مدیریت بومی در ایران .
۳۸	۴-۶- فرهنگ .
۴۲	۴-۷- اثر بخشی و مدیریت .
۴۳	۴-۸- فرهنگ سازمانی .
۵۴	۴-۹- مدل تحقیق .
۵۷	۵ - فصل سوم - قلمرو مکانی و نگاهی به مدیریت در استان کردستان .
۵۷	۵-۱- چشم اندازی به کردستان .
۶۲	۵-۲- فرهنگ کردستان .

صفحه	عنوان
۶۳	۳-۵- مذهب در کردستان .
۸۸	۴-۵- زبان استان کردستان .
۹۰	۵-۵- آداب و رسوم مردم کردستان .
۹۴	۶-۵- مدیریت در استان کردستان .
۹۹	۶-۱- فصل چهارم - تجزیه و تحلیل اطلاعات .
۹۹	۱-۶- بیان مسئله تحقیق
۱۰۰	۲-۶- بیان فرضیات .
۱۰۸	۳-۶- جامعه آماری .
۱۱۰	۴-۶- روشها و مراحل جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات .
۱۲۱	۵-۶- آزمونهای آماری .
۱۲۲	۶-۶- تجزیه و تحلیل اطلاعات .
۱۶۲	۷- فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات .
۱۶۲	۱-۷- خلاصه .
۱۶۳	۲-۷- نتیجه گیری .
۱۷۳	۳-۷- پیشنهادات .
۱۷۹	۸- منابع و مآخذ .
	۹- ضمیمه .

## فصل اول ( کلیات )

۹

### ۱-۳- تعریف موضوع :

موضوعی که برای تحقیق انتخاب شده است عبارت است از بررسی یکی از ابعاد نظریه سیستمی و تئوری اقتضاء در مدیریت در این پژوهش تاثیر عوامل فرهنگی، با تاکید بیشتر بر عوامل مذهبی و قومی که بر اثر بخشی مدیریت دولتی در استان کردستان بین سالهای ۵۹ - ۷۳ مورد بررسی قرار میگیرد. و سعی خواهد شد تا با بررسی موردی مدیریت سازمانهای دولتی در کردستان نقش پذیری آنها را از فرهنگ قوم کرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و الگوی مدیریت بومی اثر بخش استانهای مشابه را طراحی نمود. امروزه یکی از مهمترین عوامل موفقیت مدیران را توجه به متغیرهای محیطی میدانند. در میان عوامل محیطی عامل فرهنگ از اهمیت بسزایی برخوردار است. چراکه فرهنگها مجموعه ای از ارزشها، باورها، عقاید، و آداب و رسوم و سنن زیر ساز اندیشه، سبک و بینش مدیران است. جایگاه فرهنگ علاوه بر اینکه در سبک رهبری و هدایت مدیران نقشی اساسی دارد عمده ترین موقعیت را در زمینه های مکتبی و فلسفی مدیریت داراست. در این تحقیق سعی بر آن است که تاثیر عوامل فرهنگی بر اثر بخشی مدیریت سنجیده شود. گرچه در مورد فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر موفقیت مدیر تحقیقات ارزشمندی صورت گرفته است اما در کشور ما که دارای خرده فرهنگهای بسیاری است، و هر منطقه مانند کردستان علی رغم مشترکات فرهنگی با کل کشور تفاوت های آشکار و قابل ملاحظه ای نیز با آن دارد امکان اینکه بتوان کلیه خرده فرهنگها را مورد شناسایی قرار داده و بها توجه به آن اقدام به انتخاب سبک رهبری و اعمال مدیریتی برداخت، وجود ندارد. موضوع وقتی از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد که جو منطقه پس از پیروزی



انقلاب اسلامی بنحوی بوده که مسئله مدیریت ، بومی و غیر بومی بودن آن از سوی دولت و مردم و گروههای موجود مورد بحث و تاکید قرار گرفته و باعث ایجاد مسائلی شده که توانسته است بر کارایی مدیر تاثیر قابل توجهی گذاشته و گاه کوششهای آن را با شکامی مواجه سازد .

بنابراین این پژوهشی علمی در این زمینه که بتواند راهنمای مسئولان و دست اندر کاران امر شود بسیار مفید خواهد بود .

## ۲ - ۲ - اهمیت موضوع :

امروزه در تئوریهای مدیریت فرهنگ نقش بسزایی ایفاء مینماید و تاثیر ارزشهای فردی بر فرایند مدیریت ، نقش فرهنگ و ایدئولوژی بر ساختار سازمانها و تاثیر سیاست و قدرت بر شبکههای رهبری و مدیریت امکان ناپذیر است. بررسی تاثیر عوامل فرهنگی بر فرایند مدیریت و نیز عملکرد سازمانها یکی از مهمترین شاخههای مطالعاتی مدیریتی است. از طرفدیگر ویژگیهای فرهنگی استان کردستان و لزوم توجه مدیران به این ویژگیها و شرایط تاریخی خاصی که همواره حاکم بوده است ( بخصوص شرایط معاصر و وضعیت حاکم بر مناطق کردنشین عراق و دیگر کشورهای همجوار ) بیش از پیش لزوم توجه به مطالعات مدیریتی و انتخاب بهترین سبک مدیریتی که با ویژگیهای منطقه سازگار بوده و بتواند موفق باشد را ضروری میسازد. لذا چنانچه پژوهش خاصی موفق به ارائه الگویی مناسب برای چنین مناطقی بشود برای تداوم حاکمیت جمهوری اسلامی ایران و تثبیت آرامش و پیوستگی مردم این دیار با سایر نقاط کشور مان از اهمیت بالایی برخوردار است.

### ۳-۲- هدف :

هدف از انتخاب موضوع فوق بررسی نقش عوامل فرهنگ محلی استان کردستان بر اثر بخشی مدیران آن در دوره خاصی است. که بدنبال آن بمنظور ایجاد الگویی خاص برای مدیریت بومی استان کردستان و دیگر استانها و مناطقی که دارای شرکتی با این استان هستند (هم به لحاظ اقتصادی و هم به لحاظ اجتماعی و فرهنگی) مدلی خاص طراحی خواهد شد در واقع از میان عوامل محیطی که اندیشمندان متأخر مدیریت به هنگام بحث از انگیزش، سیستم، و تئوری اقتضاء، آنرا یکی از عوامل و ارکان تعیین کننده سبک و شیوه رهبری و مدیریت بحساب میاورند. هدف بررسی آن دسته از عوامل محیطی است که منشاء فرهنگی دارند. محقق در پی آن است که یک مدل تحلیلی برای مدیریت در محیطهای فرهنگی مختلف ارائه بدهد مدلی که ارزشهای قومی و مذهبی حاکم بر محیط و ارزشهای فرهنگی مدیر یکی از ابعاد آن خواهد بود. نهایتاً "میتوان اهداف این تحقیق را بشرح زیر خلاصه نمود :

۱- مقوله مدیریت بومی را وارد مباحث نظری و علمی مدیریتی کشور نماید بحثی که حدود دو دهه است در ایران توسط دانشمندان علم مدیریت مطرح بوده لیکن هنوز پلی بین مباحث نظری و واقعیات نظام اداری ایجاد نشده است، و در واقع میتوان بوسیله اینگونه تحقیقات نتایج نظریات علمی را در بستر آزمایش قرار داده و متناسب با نیازهای کشور در جهت اصلاح سیستم اداری اقدام نمود.

۲- از دید مدیریتی عملکرد نظام جمهوری اسلامی ایران استان کردستان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده و راه حلهای منطقی گذر از بحران در استان کردستان را پیشنهاد نمود. پس از پیروزی انقلاب اسلامی یکی از مناطق بحران خیز کشور همواره استان کردستان بوده است

و شاید محوری ترین و مهمترین موضوعی که همواره مورد نزاع و اختلاف بین دولتمردان و طیفی از گروههای سیاسی در استان کردستان بوده است را بتوان به مدیریت و کیفیت اداره امور در استان کردستان نسبت داد. دولتمردان به پیروی از دولتبای متمرکز همواره این استدلال را مبنای تصمیمات خود قرار داده اند که برای اعمال قدرت بر کل کشور استفاده از مدیران مرکزی و کاملاً مورد اعتماد و به اصطلاح خودی استفاده شود. گذشته از این بحث که ریشه در جدا و منفک فرض کردن مناطقی چون استان کردستان از کشور دارد که مسلماً "به ضرر منافع و مصالح ملی کشور است و اعمال آن باعث ایجاد جو بدبینی بین مردم کردستان و دولت مرکزی برای مدتی طولانی بوده است. استفاده از استراتژی متمرکز در دوران بهمرانی بعد از انقلاب که دولت مرکزی از قدرت کافی برخوردار نیست قابل توجیه است. در مقابل این نظریه دیدگاهی دیگر وجود دارد که بر این باور است که برای ایجاد وحدت ملی و نیز ایجاد تفاهم و وابستگی بین ملل و اقوام ایرانی لازم است اتحاد ملت در اداره امور کشور بصورت عادلانه و بدون از تبعیض، سبیم و شریک باشند لذا استفاده از مدیران محلی و بومی قابل توجیه است. عملکرد ۱۴ ساله بعد از انقلاب میتواند نظام جمهوری اسلامی را در گزینش راه مناسب و درست یاری نماید.

#### ۳-۴- قلمرو تحقیق

##### ۱-۳-۴- قلمرو موضوعی تحقیق

موضوع تحقیق فعلی در زمینه مدیریت تطبیقی در فرهنگهای متفاوت بوده و تاثیر عوامل محیطی بر الگوی مدیریت مورد بررسی قرار میگیرد. از یکسوی مدیریت و اثربخشی مدیران را مورد بحث قرار می دهد که پناچار وارد موضوع شاخصهای اثر بخشی شده و رضایت‌مندی افراد اعم از کارکنان مردم و مدیران شده و باعث تحقق اهداف سازمانی میشود و از سوی دیگر در مقوله فرهنگ، عوامل فرهنگی را مد نظر قرار میدهد. در این رابطه سعی بر آن شده است که سه مقوله: مذهب، زبان، و آداب و رسوم را بعنوان شاخصهای فرهنگی که میتواند بر اثر بخشی مدیر اثر بگذارد مورد بررسی قرار گیرد. اهمیت مذهب در فرهنگ جدیدیست که برخی از اندیشمندان فرهنگ را تجسم مذهب میدانند. زبان نیز بعنوان مهمترین عامل ارتباطی بین افراد از اهمیت بالایی برخوردار است. از آنجائیکه آداب و رسوم یک ملت دارای تنوع بسیاری است لذا به منظور بررسی این عامل و تاثیر آن بر کارایی مدیر و نیز سنجش آن سعی بر آن شده است تا از مصاحبه شونده‌گان از آداب و رسوم محل اقامت آنها سوال شود.

## ۲-۴-۳- قلمرو زمانی تحقیق

قلمرو زمانی تحقیق حد فاصل بین سالهای ۵۹ تا پایان سال ۷۳ یعنی ۱۴ سال حکومت پهلوی جمهوری اسلامی را در بر می‌گیرد. از آنجائیکه الگوی مورد نظر برای نظام جمهوری اسلامی طراحی میشود بنابر این عملکرد خود نظام بهترین الگو را ارائه خواهد نمود. و از آنجائیکه در سالهای ۵۷ و ۵۸ نوعی آنومیم و بی‌نظمی طبیعی ناشی از انقلاب وجود داشته است و روند مشخصی بر مدیریت (بخصوص در مورد گزینش مدیران) حاکم نبوده است از قلمرو زمانی تحقیق حذف شده است و سالهای ۵۹ تا ۷۳ که امکان دستیابی به اطلاعات وجود داشته و روندی خاص برای آن وجود دارد انتخاب شده است.

### ۲-۴-۳ - قلمرو مکانی تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق استان کردستان بوده و در آن بیش از ۵۰ اداره ، سازمان ، نهاد و ارگان انقلابی مورد بررسی قرار می‌گیرد . با توجه به موضوع تحقیق که سنجش و اندازه گیری تاثیر عوامل فرهنگی بر اثر بخشی مدیران است ، همانگونه که گفته شد سه عامل مذهب ، زبان ، و آداب و رسوم بعنوان متغیرهای مستقل انتخاب شدند تا بدان وسیله متغیر وابسته اثر بخشی مدیریت مورد اندازه گیری قرار گیرد . بدیهی ست که قلمرو مکانی سه عامل فوق ممکن است مناطق دیگری به جز استان کردستان را در بر گیرد . بعنوان مثال قسمت‌های زیادی از استان کرمانشاه از نظر سه عامل فوق به استان کردستان مشترکات زیادی دارند اما شامل قلمرو مکانی تحقیق نمی‌شوند . بعبارتی دیگر قلمرو مکانی این تحقیق مربوط می‌شود به بررسی سه عامل مذهب ، زبان ، و آداب و رسوم و تاثیر آنها بر عملکرد مدیریت در منطقه استان کردستان از نظر جغرافیایی . در اینجا لازم است به تعداد دستگاههایی که بعنوان قلمرو مکانی تحقیق انتخاب شده‌اند اشاره شود . در آغاز با هماهنگی استاد راهنما تعداد ۵۰ دستگاه اجرایی از جمله مدیران کل تمامی سازمانها و فرمانداران ۸ شهرستان تابعه استان انتخاب شده و پرسشنامه‌های مربوطه برای پاسخگویی برای آنها ارسال شد . بعد از جمع آوری فرمهای مربوطه ملاحظه گردید که تعدادی از این فرمها برگشت داده نشده است که این موضوع باعث شد تا از ۴۰ پرسشنامه اخذ شده در مورد فرم شماره ۳ ضمیمه تنها ۳۶ نمونه انتخاب شده و اطلاعات آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد . لازم به ذکر است که در این تحقیق سعی شده مدیران ارشد استان انتخاب شوند از جمله استاندار و معاونین استاندار و مدیران کل ادارات و سازمانهای مستقر در مرکز استان و فرمانداران شهرستانهای تابعه استان .