

قدرت و رهبری تغییر پذیر و تبادل‌لی^(۱) در سازمانهای عمومی و خصوصی

لین ای. اتواتر^(۲)

نوشته : و
وندی جی. راییت^(۳)

ترجمه : نصراله خازنی

چکیده:

بمنظور مطالعه تأثیر خصوصیات سازمانی بر انواع رهبری (تغییر پذیر یا تبادل‌لی) و همچنین بر نحوه اعمال قدرت سرپرستان، ۱۰ سازمان بخش عمومی و ۳۵ سازمان بخش خصوصی مستقر در ایالت مرکزی نیویورک در یک طرح تحقیقاتی دانشگاهی شرکت کردند. در این تحقیق سازمانهای بخش عمومی که مدیرانشان کنترل کمتری نسبت به اعمال جبران خدمت دارند با سازمانهای بخش خصوصی که مدیران آنها از کنترل بیشتری در این زمینه برخوردارند مقایسه شده اند.

در این بررسی برای کارکنان مشخص شد که سرپرستان در بخش عمومی بیشتر از هم‌تایان خود در بخش خصوصی از تابعین الهام می‌گیرند و بیشتر از آنها از رفتار مدیریت مبتنی بر استثنائات فعال^(۴) استفاده می‌کنند. ولی سرپرستان بخش خصوصی بیشتر از سرپرستان بخش دولتی دارای قدرت جبرانی، قانونی و جبری هستند.

مقدمه:

از هنگامیکه برای اولین بار «والاس سایر»^(۵) اظهار داشت که اصولاً مدیریت عمومی و خصوصی در تمامی جنبه‌های نه چندان مهم یکسان است. مطالب بسیاری در مورد تفاوت‌های سازمانهای عمومی و خصوصی نوشته شده است. ، داهل و لیندبلوم^(۶) مدعی بودند که نمی‌توان بطور واضح تشخیص داد - البته بطور نسبی - که دو شرکت کدام عمومی و کدام خصوصی است. در بحث مربوط به تفاوت‌های بخش عمومی و خصوصی یک سنوآل انتقادی مطرح است. مدیریت «عمومی» یا «خصوصی» چیست؟ بعضیها عقیده دارند که این تفاوتها انطور که باید روشن نیست تا دارای معنی و مفهوم باشد، در حالیکه دیگران می‌گویند این تفاوتها برای درک رفتار و اثربخشی

۱- منظور مبادله خدمت و چیزی که آن خدمت را جبران می‌کند مانند حقوق و دستمزد و غیره است.

۲- Leanne E. Atwater استاد دانشکده مدیریت دانشگاه بینگ همتون

۳- Wendy J. Wright استاد دانشکده علوم سیاسی دانشگاه بینگ همتون

4- Management-by-exception behavior.

5- Wallace Sayre

6- Dahl and Lindblom

مدیریت در این دو نوع سازمان مستلزم نقد و بررسی دقیق است.

رینی (۷)، بک آف (۸) و لیوین (۹) معتقدند دارند که این دو نوع مدیریت همیشه به روشنی قابل تشخیص نیست، ولی به هر صورت مطالعه این تفاوتها با اهمیت است. رینی و دیگران (۱۰) عقیده دارند که سازمانهای عمومی و خصوصی از نظر تأثیرگذاری مستقیم به رفتار مدیریت با یکدیگر اختلاف دارند. آلیسون (۱۱) نیز نظر مشابهی دارد «مدیریت عمومی و خصوصی حداقل همانطور که باهم فرق دارند همانطور نیز شبیه یکدیگرند. البته اختلافات مهمتر از تشابهات است». وارویک (۱۲) معتقد است در حالیکه ممکن است بنظر بعضی عملکرد سازمانهای عمومی شبیه سازمانهای خصوصی باشد، ولی آنها اساساً باهم متفاوتند. سازمانهای عمومی برای بازده خود متکی به بازارهای اقتصادی نیستند و اصولاً پاسخگوی مؤسسات دولتی و عمومی هستند. از طرفی از دیاد سریع قدرت، دستورالعملها، مشخصات و کنترلهای مختلف با خصوصیات اکثر شرکتهای خصوصی تطابق ندارد.

چالش پژوهشگران تطبیقی باید در جهت مطالعه اختلافات مهمتر و ارتباط این تفاوتها با کاربردهای عملی و نظری باشد. به عبارت دیگر، نباید اهمیت چندانی به این موضوع داد که آیا این تفاوتها به روشنی موجب تنوع سازمانها می‌گردد یا خیر؟ پژوهشگران بیشتر باید باین نکته توجه کنند که چطور این تفاوتها بر سازمانها و کارکنان آنها تأثیر می‌گذارد.

حال رینی (۱۳) بیش از یک دهه تفاوت بخش عمومی و خصوصی را مورد مطالعه قرار داده است و عدم توجه به نتایج تحقیقات قبل از خود را در این زمینه مورد انتقاد قرار داد «مطالعات تطبیقی در مورد سازمانهای عمومی و خصوصی ... اغلب به ذکر خصوصیات بسیار کلی مانند فقدان انگیزه سودجویی می‌پردازد ولی روشن نمی‌سازد چطور چنین تفاوتهای ادعایی در سازمانهای عمومی تأثیر می‌گذارد».

تنها نکته‌ای که اغلب برای تشخیص سازمانهای عمومی و خصوصی مورد توجه قرار می‌گیرد فشارهای متعددی است که در مورد کارکنان به مدیران بخش عمومی وارد می‌شود. برای مثال، رینی مشاهده کرد که مدیران بخش عمومی بیشتر از هم‌تایان خود در بخش خصوصی برای ارتقاء و تشویق کارکنان برجسته یا اخراج کارکنان ضعیف درگیر مقررات و دستورالعملها هستند. مطالعات دیگر مؤید این امر است که مقررات خدمات کشوری رابطه بین عملکرد و پاداش آن را تضعیف می‌کند. این مؤلفان عقیده دارند وجود مقررات سخت برای استخدام، اخراج، انعطاف دستمزد و ارتقاء، لزوم استفاده از اعمال تشویقی و تضمین (تشویق و تنبیه کارکنان) را برای مدیران سازمانهای عمومی مشکل‌تر می‌سازد.

در بررسیهای رینی در مورد مدیران عمومی و خصوصی روشن شد که گرچه مدیران عمومی این احساس را داشتند که رابطه بین انجام عملکرد و پاداش آن نسبتاً ضعیف است ولی نسبت به هم‌تایان خود در بخش خصوصی انگیزه کمتری برای موفق شدن ندارند. مدیران بخش عمومی از تلاش فوق‌العاده، احساس قوی چالش و

7- Rainey

8- Backoff

9- Levine

10- Rainey et al.

11- Allison

12- Warwick

13- Hal Rainey

مبارزه طلبی و اینکه سازمانهایشان برای آنها بسیار با اهمیت است، حکایت می‌کردند.

در حالیکه مدیران بخش عمومی و خصوصی هر دو دارای انگیزه تحقق اهداف سازمانهای خود هستند، ولی ممکن است راههایی که برای مدیریت کارکنان به سوی آن اهداف برمی‌گزینند، تفاوت داشته باشد. بطور مشخص، استدلال ما بر این است که مقررات سختگیرانه امور کارکنان که از خصوصیات سازمانهای بخش عمومی است بر رفتارهای اعمال قدرت و رهبری مدیران تأثیر خواهد گذاشت (یعنی مشخصاً از تواناییهایی که اعمال جبرانی قابل لمس را آرایه می‌دهد، می‌کاهد).

رفتارهای رهبری، بخصوص آنهایی که بعنوان تبادلی و تغییر پذیر طبقه‌بندی شده‌اند در این مطالعه مورد توجه خاص قرار گرفته است. این مدل شامل آن دسته رفتارهای رهبری است که بر اساس مبادله استوار است (یعنی تبادلی) و نیز آنهایی که بیشتر زمینه شخصی دارد (یعنی تغییر پذیر).

رهبری تبادلی شامل سه نوع روش می‌باشد که مبنای آنها مبادله است و عبارت از اعمال پاداش اقتضایی، مدیریت مبتنی بر استثناات فعال و مدیریت مبتنی بر استثناات غیر فعال است. اعمال پاداش اقتضایی با مذاکره بین رهبر و پیرو بر این اساس شروع می‌شود که چه مبادله می‌گردد و آیا این مبادله رضایت پیرو را در مقابل کاری که از او خواسته شده است دربر دارد. این نوع رهبری به قدرت رهبر در تقویت این فکر در پیروان به منظور تأمین موفقیت آنها در این معامله بستگی دارد. مدیریت مبتنی بر استثناات فعال فقط متوجه مشکلات یا اشتباهات و دخالت‌هایی است که بهنگام بروز اشکالات اغلب به شکل اصلاح یا انتقاد انجام می‌گیرد. مدیریت مبتنی بر استثناات غیر فعال مدیریتی است که رهبر فقط در صورت لزوم مجبور به دخالت می‌شود.

رهبری تغییر پذیر متضمن مبادله در تراز بالاتر است که در آن اعمال جبرانی اغلب قابل لمس نیست بلکه بیشتر شامل توجه فردی نسبت به احتیاجات و کارهای پیرو به منظور بهبود کارایی او از طریق انگیزه‌های عملی یا الهامی می‌باشد. رهبری تغییر پذیر همچنین شامل بخش بسیار مهمی است که در آن رفتار رهبر برای پیرو بصورت نمونه در می‌آید و احترام و تحسین پیرو را برمی‌انگیزد.

از این رو موافقت و انگیزه پیرو برای مدیران تبادلی و تغییر پذیر بگونه‌ای بسیار متفاوت محقق می‌گردد. ما معتقدیم نه تنها رفتارهای رهبری که مورد استفاده مدیران است بلکه قدرت رهبری نیز که باید پیروان را کنترل نماید در سازمانهای عمومی و خصوصی تفاوت خواهد داشت. در مورد قدرت نیز پنج قدرت اساسی شناخته شده یعنی از قدرت مرجعیت، قدرت کارشناسی، قدرت پاداش، قدرت قانونی و قدرت جبری که توسط فرنچ و راون^(۱۴) بیان شده است، مورد مطالعه قرار گرفت. قدرت مرجعیت ناشی از خصوصیات فردی است که رهبر را قابل تحسین و احترام می‌سازد. قدرت کارشناسی قدرت اکتسابی است زیرا رهبر دارای نظر کارشناسی است در حالیکه پیروان فاقد آن نظر هستند. قدرت پاداش لزوماً قدرت یا کنترل اعمال جبرانی است. قدرت قانونی قدرتی است که کارها را - مانند تعیین وظایف، - کنترل می‌کند و بالاخره قدرت جبری که قدرت یا کنترل مجاز آنها است.

فرضیه

در ارتباط با قدرت، انتظار می‌رود مدیران بخش عمومی با توجه به محدودیت‌های وارده برای اجرای اعمال جبرانی، قدرت پاداش کمتری داشته باشند. همچنین، چون وجود قوانین و مقررات اغلب از خصوصیات سازمانهای بخش عمومی است، انتظار می‌رود مدیران بخش عمومی از قدرت قانونی و جبری کمتری برخوردار باشند. ولی پیش‌بینی می‌شود مدیران بخش عمومی بیشتر از مدیران بخش خصوصی بر زمینه‌های شخصی قدرت (یعنی قدرت مرجعیت و کارشناسی) متکی باشند.

نخواهند بود متکی به رفتار پاداش اقتضایی باشند. بلکه بجای آن از روشهای تمایلات الهامی، فرهمندی، انگیزه‌های عقلانی و توجه فردی در مورد کارکنان استفاده خواهند کرد. اضافه بر این، با توجه به محدودیت‌های وارده برای اجرای اعمال جبرانی و تأکید بر قوانین و مقررات، انتظار می‌رود مدیران بخش عمومی بیشتر از مدیران بخش خصوصی از روش مدیریت مبتنی بر استثناات فعال استفاده کنند. ضمناً هیچ پیش‌بینی مشخصی در مورد مدیریت مبتنی بر استثناات غیرفعال به عمل نیامده است.

بعلت آنکه مدیران بخش عمومی با فشارهایی که از طرف سازمانشان به منظور جبران خدمات برجسته بر آنها وارد می‌آید روبرو هستند، باید کمتر از مدیران بخش خصوصی از شرایط مناسب برای استفاده از رفتارهای رهبری تبادلی به ویژه رفتار پاداش اقتضایی برخوردار باشند. با این وصف، همان فشارها مدیران بخش عمومی را در وضعیت مناسبتری از هم‌تایان خود در بخش خصوصی برای استفاده بیشتر از رفتارهای شخصی یا تغییرپذیر به منظور ترغیب پیروان قسار می‌دهد. بطور مشخص مدیران بخش عمومی قادر

روش تحقیق

سازمانها و موضوعات مورد مطالعه

مانند اداره پلیس، کتابخانه، دانشگاه دولتی و آتش‌نشانی) و ۳۵ سازمان از شرکتهای خصوصی (مانند فروشگاههای خُرده فروشی، بانکها، بیمارستانها و واحدهای تولیدی) مورد مطالعه قرار گرفت... در هر یک از این

شرکت نمایند. در این مورد فقط با سازمانهایی تماس گرفته شد که حداقل دارای ۲۰ نفر کارمند و دو تراز مدیریت بودند. ۴۵ سازمان با شرکت در این طرح موافقت کردند. از این تعداد ۱۰ سازمان از بخش عمومی (اعم از دولتی یا غیرانتفاعی

به منظور مطالعه اثرات خصوصیات سازمانی بر رهبری و اعمال قدرت سرپرستان تقریباً با ۷۰ سازمان مستقر در ایالت مرکزی نیویورک تماس گرفته شد و از آنها خواسته شد تا در طرح تحقیقاتی دانشگاهی مورد نظر

سازمانها حداقل از یک مدیر بلندپایه و دو سرپرست جبهه مقدم و شش کارمند خواسته شد تا فرم تحقیق را تکمیل نمایند. چون این سازمانها داوطلبانه در این طرح شرکت کرده بودند، این تعداد به منظور حداقل لازم تعیین گردید. ولی در تعدادی از این سازمانها، محقق مجاز بود تا از تعداد بیشتری از کارکنان تحقیق نماید. نهایتاً تعداد ۴۵ مدیر بلندپایه و

۲۸۰ کارمند که ۱۱۸ سرپرست به رده اول گزارش می‌دهند بطور اتفاقی انتخاب شدند.

چون عقیده ما براین بود که شاغلین در مشاغل پشتیبانی (ستادی) از قبیل امور کارکنان ممکن است از نظر نیازمندیهایشان با امور تولید یا صف تفاوت داشته باشند، فقط کارکنانی که در وظایف اصلی سازمان (صف) فعالیت داشتند مشمول این طرح

قرار گرفتند، مانند فروشندگان در فروشگاه خُرده‌فروشی یا پرستاران در بیمارستانها. باین ترتیب در جریان تحقیق کارکنانی که در رده‌های سرپرستی نبودند اطلاعاتی درمورد قدرت و رهبری سرپرستانشان ارایه دادند و مدیران بلندپایه، در جریان پیمایش اطلاعاتی درباره اعمال کارکنان سازمان کسب کردند.

ابزار - کارکنان - سنجش

رفتار رهبری - در این تحقیق یک پرسشنامه ۲۸ سوالی بنام پرسشنامه رهبری چند عاملی مورد استفاده قرار گرفت و ابعاد هفتگانه رفتار رهبری هرکدام با چهار سوال سنجیده شد. سوالات طبق نظر باسر و اولیو (۱۵) بصورت معیارهای سنجش درآمد. چهار معیار اجزاء متشکله رهبری تغییر پذیر و سه معیار جنبه‌های رهبری تبادلی مورد سنجش قرار گرفت. نمونه‌ای از هریک از معیارهای هفتگانه که در این مطالعه استفاده شده در زیر آمده است. از کارکنان خواسته شد

تا پاسخ دهند هریک از ابعاد هفتگانه مورد نظر چگونه می‌تواند بطور مکرر درمورد رفتار سرپرستانشان صدق نماید. جوابها از شماره «ابدأ» = ۱ تا شماره «اگر نه همیشه بلکه کراراً» = ۵ ترتیب یافت.

فرهمنندی = «مرا تشویق می‌کند تا پا را فراتر از علایق خود گذارم».

توجه فردی = «ترجیحاً با من به عنوان یک فرد مستقل رفتار می‌کند، نه فقط یک عضو گروه».

انگیزه عقلانی = «ارزش

پرسش درمورد مفروضات را آشکار می‌سازد»

رهبری الهامی = «ارتباطی با رؤیایی هیجان انگیز از فرصتهای آینده برقرار می‌سازد»

پذیرش اقتضایی = «به من می‌گوید چه کنم تا خدماتم جبران شود»

مدیریت مثبتی
براستثنائات فعال = «محرک فعالیت در برطرف کردن اشتباهات»

مدیریت مثبتی
براستثنائات غیرفعال = باید کارهایی بصورت غلط انجام شود تا او وارد عمل گردد»

جدول شماره ۱

آمار تشریحی و همبستگی متقابل میان معیارهای سنجش رفتار رهبری

MBE-A	CR	IL	Is	Ic	CH	SD	میانگین	σ	
						۱/۰۲	۳/۲	۰/۸۱	رهبری تغییر پذیر
					۰/۷۵**	۰/۸۳	۴/۰	۰/۷۸	همندی (CH)
				۰/۶۷**	۰/۷۰**	۰/۸۷	۳/۴	۰/۷۸	جه فردی (Ic)
			۰/۶۱**	۰/۶۱**	۰/۷۲**	۰/۸۹	۳/۵	۰/۷۶	گیزه عقلانی (Is)
		۰/۴۶**	۰/۴۲**	۰/۳۷**	۰/۴۹**	۱/۱۰	۲/۳	۰/۸۷	رهبری الهامی (IL)
	۰/۳۰**	۰/۲۱**	۰/۳۳**	۰/۳۰**	۰/۲۸**	۰/۸۹	۳/۲	۰/۶۴	رهبری تبادل
									داش اقتضایی (CR)
									یریت مبتنی بر
									متنناات فعال (MBE-A)
۰/۱۸**	۰/۲۱**	۰/۴۱**	۰/۳۷**	۰/۴۶**	۰/۴۶**	۰/۹۱	۲/۳	۰/۶۹	یریت مبتنی بر
									متنناات غیر فعال
									(MBE-F)

** P < ۰/۰۱

و از تعدادی انتقادهای به عمل آمده در مورد تحقیقات پیشتر نیز یاد می‌کنند. انتقادهای اولیه شامل نکات زیر است: اولاً، در بسیاری از این تحقیقات از معیارهای یک بُعدی قدرت استفاده شده است. ثانیاً، در بیشتر مطالعات به عمل آمده نوعی روش درجه بندی به منظور تشخیص زمینه‌های قدرت سرپرستان بکار گرفته شده است. ثالثاً، رویکرد سنتی سنجش قدرت بدین نحو بود که از هدفها

قدرت - بسیاری به تعریفی که فرنچ و راون از زمینه‌های قدرت ارایه داده‌اند و شامل دو زمینه است، استناد می‌کنند. یکی زمینه مقامی قدرت (یعنی قانونی، پاداشی و جبری) و دیگری زمینه شخصی قدرت (یعنی مرجعیت و کارشناسی) با این وجود، بود ساکف و شریسهام (۱۶) مطالعاتی را که در این رشته براساس نظریه فرنچ و راون در مورد زمینه‌های قدرت صورت گرفته، مورد انتقاد قرار داده

آمار تشریحی، ضرایب آلفا و همبستگی متقابل میان معیارهای سنجش رفتار رهبری در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود رفتارهای رهبری تغییر پذیر بطور بسیار مثبت به یکدیگر پیوسته‌اند. روش پاداش اقتضایی و مدیریت مبتنی بر استثنائات فعال بطور مثبت و مدیریت مبتنی بر استثنائات غیر فعال بطور منفی با معیارهای رهبری تغییر پذیر ارتباط دارند.

خواسته می‌شد تا انواع مختلف قدرت را از نظر اهمیت و نفوذی که بر رفتار آن هدفها دارند، درجه بندی کنند.

این امر خالی از اشکال نیست زیرا هدفها ممکن است به‌اکراه قبول کنند که انگیزه آنها ترس از مجازات یا تمایل برای جبران خدمت بوده است. برای حل این مشکل، معیار جدید سنجش قدرت که توسط یوکل و فالب (۱۷) ارائه شده است. در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفت. در پرسشنامه مربوط به این تحقیق از نوعی معیار و درجه بندی و نیز معیارهای چند بُعدی استفاده گردیده و به حدود و زمینه قدرت رهبر یا سرپرست بیشتر از درجه هریک از انواع قدرت که بر آن هدفها اثر می‌گذارد توجه شده است.

در این پرسشنامه بیست و سه سؤال به محدوده قدرت مدیر که در آن از قدرت قانونی، پاداشی، جبری، مرجعیت و کارشناسی استفاده می‌کند، اختصاص یافته بود. با توجه به عامل سنجش، تحلیلی از پاسخهای اخذ شده به عمل آمد. ساختار این عامل تشخیص پنج زمینه قدرت را مورد تأیید قرار داد و بوضوح با ساختار عامل بدست آمده توسط یوکل و فالب تطبیق کرد. نمونه‌ای از سئوالات و تعداد پاسخهای هریک از معیارها در زیر آمده است. جوابها از شماره ۱ = «ابدأ، هرگز» تا شماره ۵ = «تأحدود بسیار زیاد، تقریباً همیشه» ترتیب یافت.

قدرت قانونی = «اختیار دارد وظایف یا مأموریتهایی به

شما محول نماید.» (پنج پاسخ)
قدرت پاداشی = «می‌تواند منافع و مزایای مهمی برقرار کند» (چهار پاسخ)

قدرت جبری = «می‌تواند به خدمت شما خاتمه دهد» (چهار پاسخ)

قدرت کارشناسی = «دارای اطلاعات تخصصی در چگونگی انجام کار شماست» (پنج پاسخ)

قدرت مرجعیت = «دارای خصوصیات شخصی است که او را محبوب می‌سازد» (پنج پاسخ)

آمار تشریحی، ضرایب آلفا و همبستگی میان معیارهای قدرت در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. باستثناء قدرت جبری، زمینه‌های قدرت بطور مثبت به یکدیگر پیوسته‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

جدول شماره ۲

آمار تشریحی و همبستگی متقابل میان زمینه‌های قدرت

قدرت	α	میانگین	SD	قانونی	پاداش	جبری	مرجعیت	کارشناسی
قانونی	۰/۸۷	۴/۲۸	۰/۷۷					
پاداش	۰/۸۷	۳/۴۰	۰/۹۵	۰/۵۳**				
جبری	۰/۷۴	۳/۵۵	۱/۰۸	۰/۵۱**	۰/۴۱**			
مرجعیت	۰/۷۴	۳/۷۷	۰/۹۰	۰/۳۳**	۰/۴۳**	-۰/۰۵		
کارشناسی	۰/۸۱	۳/۷۰	۱/۰۴	۰/۵۵**	۰/۳۹**	۰/۱۲*	۰/۵۹**	

* $P < 0.05$

** $P < 0.01$

کنترل اعمال مربوط به جبران خدمت

به منظور تشخیص قابلیت انعطاف پذیری فعالیتهای امور کارکنان سازمان یک تحقیق ۹ سوالی از مدیران سطح بالا به عمل آمد. سئوالهای این تحقیق توسط رینی تنظیم گردید تا تفاوتهای فعالیتهای امور کارکنان در سازمانهای عمومی و خصوصی مشخص گردد. از هدفهای مشخص این طرح، بررسی حدود اختیارات مدیران در سازمانهای عمومی و خصوصی

در نحوه جبران خدمات و عملکرد برجسته بود. در این مطالعه مشخصاً سه سؤال در مورد حدود انعطاف پذیری مقررات و خط مشیهای سازمانی که به سرپرستان و مدیران اجازه می دهد تا خدمات برجسته کارکنان را جبران نمایند، تنظیم یافته بود، مثلاً، «بسیار ساده است خدمات کارمندی را به ویژه اگر کارمند برجسته ای نیز باشد، طبق مقررات با پرداخت

دستمزد بیشتر جبران کرد.» هنگامیکه ۹ پاسخ مربوط به امور کارکنان از لحاظ عامل سنجش مورد تحلیل قرار گرفت، سه پاسخ مربوط به کنترل اعمال جبرانی به آسانی تبدیل به یک عامل شد. اعتبار معیاری این عامل ۶۲ بود. پاسخها طبق معیارهای ۴ امتیازی لیکورت «باین ترتیب ۴ = بشدت موافق، ۱ = بشدت ناموافق» بود.

نتایج

تشخیص سازمانها

چون در رابطه با تشخیص سازمانهای عمومی و خصوصی بسیار بحث شده است، لذا اولین تحلیل انجام شده مربوط به تعیین حدود اعمال جبرانی در سازمانهای عمومی و خصوصی بود که از این لحاظ به آسانی قابل تشخیص گردند. با توجه به معیار سنجش، کنترل بر اعمال جبرانی در مورد ۱۰ سازمان عمومی و ۳۵ سازمان خصوصی محاسبه شد. حد متوسط این محاسبه در تمامی ۴۵ سازمان ۲/۳۹ بود. معهداً عامل کنترل بر اعمال جبرانی

دستمزد آنطور که باید سازمانهای عمومی را از خصوصی تفکیک نمی کرد. میزان کنترل بر اعمال جبرانی در مورد سه سازمان عمومی بیش از حد متوسط و در مورد ۱۰ سازمان خصوصی کمتر از حد متوسط بود. باین ترتیب، ما نمی توانستیم سازمانهای عمومی و خصوصی را به آسانی با هم مقایسه کنیم چون عامل کنترل اعمال جبرانی ما را در تشخیص نوع سازمان به اشتباه می انداخت. لذا بجای آن، تحلیل دو عاملی پراکندگی (واریانس) به عمل آمد.

ابتدا سازمانها از لحاظ عمومی و خصوصی و همچنین از نظر کنترل زیاد و کم بر اعمال جبرانی، طبقه بندی شدند. سازمانهایی که میزان کنترل آنها بر اعمال جبرانی بیش از حد متوسط بود در طبقه سازمان با کنترل زیاد و سازمانهایی که میزان کنترل آنها بر اعمال جبرانی کمتر از حد متوسط بود در طبقه سازمان با تراکم کم قرار گرفتند. سپس پراکندگی دو به دو برای هر یک از رفتارهای هفتگانه رهبری و همچنین هر یک از انواع پنجگانه قدرت مورد تحلیل قرار

گرفت. نتایج این تحلیل در جدول شماره ۳ آمده است. بطوریکه دیده می‌شود، در این تحلیل فقط یک تأثیر عمده از نظر قدرت جبرانی برای تشخیص سازمانهای عمومی یا خصوصی وجود دارد، ولی هیچ تأثیر مهمی از لحاظ کنترل اعمال جبرانی وجود ندارد. به عبارت دیگر رفتار رهبری و قدرت صرفاً از نظر وظیفه مربوط به اعمال جبرانی یا نوع سنجش (عمومی یا خصوصی) تفاوتی نداشتند. با وجود این، شش رفتار از روشهای هفتگانه

رهبری (باستثنای پاداش اقتضایی) و چهارنوع از انواع پنجگانه قدرت (باستثنای قدرت جبری) متقابلاً بر یکدیگر فوق‌العاده تأثیر گذار بودند. ($P < 0/05$). با این وجود این تحلیلها دارای اعتبار قابل تفسیر نبود، چون بزرگی ارقام خانه‌های جدول بسیار نامتساوی بودند و فقط ۱۷ کارمند در سازمانهای عمومی از کنترل زیاد بر اعمال جبرانی سرپرستان گزارش دادند. بنابراین بعلت وجود کنترل اعمال جبرانی و تأثیر متقابل بخش

عمومی و خصوصی بر یکدیگر، و همچنین به علت آنکه کنترل زیاد بر اعمال جبرانی در سازمانهای عمومی فقط معدودی کارمند را دربر می‌گرفت، ما تحلیل جانشینی را برای مقایسه گروههای بسیار متضاد - یعنی سازمانهای عمومی با کنترل کم بر اعمال جبرانی و سازمانهای خصوصی با کنترل زیاد بر اعمال جبرانی - انتخاب کردیم. نهایتاً سه سازمان عمومی و ۱۰ سازمان خصوصی از این تحلیل حذف شدند. نتایج زیر براساس این مقایسه بدست آمده است.

جدول شماره ۳

ارزشهای F در مورد تحلیل‌های دو در دو پراکندگی (واریانس):
سازمانهای عمومی یا خصوصی با کنترل زیاد یا کم بر اعمال جبرانی (پاداش)

رفتار رهبری	عمومی یا خصوصی	کنترل اعمال جبرانی	عمومی یا خصوصی کنترل اعمال جبرانی*
<u>تغییرپذیر</u>	ارزشهای F		
فرهمنندی	۰/۲۵	۰/۱۸	۶/۶۰*
توجه فردی	۰/۰۱	۰/۱۸	۱۱/۷۷**
انگیزه عقلانی	۰/۵۱	۰/۶۸	۹/۰۲**
رهبری الهامی	۰/۶۹	۰/۸۹	۵/۴۳**
<u>تبادلی</u>			
پاداش اقتضایی	۰/۶۱	۱/۰۴	۱/۸۹
مدیریت مبتنی بر استثنائات فعال	۰/۰۳	۰/۰۷	۵/۰۹*
مدیریت مبتنی بر استثنائات غیر فعال			
<u>قدرت</u>			
قانونی	۰/۱۷	۳/۰۹	۳/۸۰*
پاداش	۶/۰۵*	۱/۱۱	۴/۲۲*
جبری	۰/۲۷	۲/۷۲	۰/۲۶
مرجعیت	۰/۰۱	۱/۰۱	۵/۴۴*
کارشناسی	۱/۵۶	۰/۷۴	۱۱/۹۲**

* $P < 0/05$ ** $P < 0/01$

رفتار رهبری

از لحاظ رفتار رهبری، هفت تحلیل واریانس یک سویه برای تعیین تفاوت‌های درجه‌بندی پیروان از رفتار سرپرستان در سازمانهای عمومی با کنترل کم و سازمانهای خصوصی با کنترل زیاد بعمل آمد. تحلیلها براساس گزارشهای ۴۳ پیرو در سازمانهای عمومی و ۱۵۷ پیرو در سازمانهای خصوصی انجام شد. جدول شماره ۴ نشان دهنده نتایج این تحلیلها است. فرضیه ما در رابطه با رهبری تغییرپذیر نسبت به این امر که سرپرستان بخش عمومی بیشتر از همتایان خود در بخش خصوصی

از رفتار رهبری الهامی استفاده می‌کنند مطابقت دارد. با این وجود، درحالیکه تفاوت‌های رفتارهای فرهنگی (کارفوق‌العاده) و توجه فردی در دو نوع سازمان در راستای فرضیه ما می‌باشد، ولی سرپرستان در سازمانهای عمومی کمتر از این روشها استفاده می‌کنند. از نظر روش انگیزه عقلایی نیز تفاوت‌هایی وجود نداشت. فرضیه ما در ارتباط با رهبری تبادلی نسبت به روش پاداش

اقتضایی مطابقت نداشت. سرپرستان در سازمانهای عمومی کمتر از سرپرستان در سازمانهای خصوصی از روش پاداش اقتضایی استفاده نمی‌کردند. در رابطه با مدیریت مبتنی بر استثنائات بطوریکه با فرضیه تطبیق می‌کرد، سرپرستان در سازمانهای عمومی نسبت به سرپرستان در سازمانهای خصوصی بیشتر از مدیریت مبتنی بر استثنائات فعال استفاده می‌کردند، ولی در مورد مدیریت مبتنی بر استثنائات غیرفعال تفاوتی نداشتند.

جدول شماره ۴

میانگین و ارزشهای F تحلیل‌هایی که رفتار سرپرستان را در سازمانهای عمومی با کنترل جبران کم و سازمانهای خصوصی با کنترل زیاد بر اعمال جبرانی، مقایسه کرده است.

رفتار رهبری	میانگین عمومی	میانگین خصوصی	F
تغییرپذیر فرهنگی	۳/۴۸	۳/۲۰	۲/۴۹
توجه فردی	۴/۲۰	۳/۹۸	۲/۷۰
رهبری الهامی	۳/۷۴	۳/۳۸	۵/۶۶*
انگیزه عقلانی	۳/۴۵	۳/۴۵	۰/۰۱
تبادلی پاداش اقتضایی	۲/۱۸	۲/۲۶	۰/۷۱
رهبری الهامی	۳/۷۴	۳/۳۸	۵/۶۶*
انگیزه عقلانی	۳/۴۵	۳/۴۵	۰/۰۱
تبادلی مدیریت مبتنی بر استثنائات فعال	۳/۵۸	۳/۲۷	۴/۲۳*
مدیریت مبتنی بر استثنائات غیرفعال	۲/۱۲	۲/۳۰	۱/۵۶

*P < ۰/۰۵

قدرت

جدول شماره ۵ نشان دهنده نتایج پنج تحلیل پراکندگی یکسویه است که تفاوت‌های بین زمینه‌های قدرت سرپرستان در سازمانهای عمومی و خصوصی منتخب را مورد آزمایش قرار داده است. بطوریکه در این جدول دیده می‌شود، کارکنان بخش عمومی پی‌برده‌اند که سرپرستانشان از قدرت قانونی، پاداشی و جبری کمتری نسبت به هم‌تایان خود در بخش خصوصی برخوردارند. این امر پیش‌بینیهای ما را تأیید می‌کند. با وجود این برخلاف پیش‌بینیهای ما هیچ تفاوت قابل توجهی بین سرپرستان بخش عمومی و خصوصی از لحاظ قدرت مرجعیت و قدرت کارشناسی وجود نداشت.

جدول شماره ۵

میانگین و ارزشهای F تحلیلهایی که زمینه‌های قدرت سرپرستان را در سازمانهای عمومی با کنترل کم و سازمانهای خصوصی با کنترل زیاد بر اعمال جبرانی، مقایسه کرده است

F	میانگین		قدرت
	میانگین عمومی	میانگین خصوصی	
۲/۸۱	۴/۴۰	۴/۱۹	قانونی
۶/۱۱*	۳/۵۷	۳/۱۶	پاداش
۳/۸۵*	۳/۶۷	۳/۳۱	جبری
۲/۴۴	۳/۷۱	۳/۹۸	مرجعیت
۲/۰۱	۳/۸۳	۴/۰۵	کارشناسی

* $P < 0.10$

* $P < 0.05$

تجزیه و تحلیل

اولین یافته جالب، مربوط به فقدان اثرات عمده هم‌درمورد عامل کنترل اعمال جبرانی و هم نوع سازمان و عدم تأثیر متقابل آنها بود. این نتایج نشان می‌دهد آنچه که بر رفتار و قدرت رهبری اثر می‌گذارد، ترکیبی از نوع سازمان و عامل کنترل اعمال

جبرانی است. هنگامیکه ما سازمانهای بخش عمومی را که در آن مدیران، کنترل کمتری بر اعمال جبرانی داشتند با سازمانهای بخش خصوصی که مدیران آنها کنترل بیشتری بر اعمال جبرانی داشتند مورد مقایسه قرار دادیم، تفاوت‌های پیش‌بینی شده درمورد

رفتار و قدرت رهبری در سازمانهای عمومی و خصوصی بطور مختلط تأیید شد. درحالی‌که سرپرستان بخش عمومی از نظر کارکنان آنها بیشتر الهامی تلقی می‌شدند، ولی همین سرپرستان کمتر از هم‌تایان خود در بخش خصوصی از رفتار پاداش

اقتضایی استفاده نمی‌کردند. اضافه بر این، درحالی‌که تفاوتها از لحاظ رفتارفرهمندی و توجه فردی با فرضیه ما مطابقت داشت، ولی سرپرستان بخش عمومی بیشتر از هم‌تایان خود در بخش دیگر این روشها را بطوریکه قابل توجه باشد، بکار نمی‌گرفتند.

یافته‌ها در رابطه با رفتار پاداش اقتضایی کاملاً تعجب‌انگیز بود، به ویژه در آن دسته از سازمانهای عمومی که از حد متوسط میزان کنترل بر اعمال جبرانی پایین‌تر بودند. اگر کسی نظری به حد متوسط‌هایی که در جدول شماره ۴ آمده بیاندازد، روشن می‌شود که نه سرپرستان بخش خصوصی و نه سرپرستان بخش عمومی از رفتار پاداش اقتضایی چندان استفاده نمی‌کنند. درحقیقت، حد متوسط روش پاداش اقتضایی در حد پایین‌ترین رده‌ای که مدیریت مبتنی بر استثنائات غیرفعال در هر دو نوع سازمان می‌باشد، قرار دارد.

با وجود این، سرپرستان بخش عمومی بیشتر از سرپرستان بخش خصوصی از روش مدیریت مبتنی بر استثنائات فعال استفاده می‌کردند. این امر ممکن است ناشی از این حقیقت باشد که وجود قوانین و مقررات بیشتر در سازمانهای بخش عمومی فرصتهای بهتری را

برای دخالت به منظور اصلاح اشتباهات و برطرف کردن نقص مقررات فراهم می‌آورد. این یافته به ویژه از این نظر جالب توجه است که سرپرستان بخش عمومی بطور قابل ملاحظه‌ای از قدرت جبری کمتری برخوردار بودند. هرچند بنظر امکان‌پذیر می‌آید که سرپرستان بخش عمومی برای اصلاح اشتباهات مداخله کنند، ولی بعلت وجود محدود اعمال اقتضایی (مجازاتها) که سرپرستان در صورت ادامه اشتباهات از آنها استفاده می‌کنند، لزوم اصلاح اشتباهات را کاهش نمی‌دهد.

از لحاظ قدرت، سرپرستان بخش عمومی از نظر پیروان دارای قدرت مرجعیت و کارشناسی بیشتر نیستند. با این وجود، همین سرپرستان نسبت به هم‌تایان خود در بخش خصوصی، از قدرت قانونی، پاداشی و جبری کمتری بهره‌مندند. بنابراین یافته‌های مربوط به قدرت باید در سازمانهایی که براساس میزان کنترل آنها بر اعمال پاداشی برای مقایسه انتخاب شدند با احتیاط تلقی شود. چون سازمانهای خصوصی با امتیاز کمتر از حد متوسط میزان کنترل بر اعمال جبرانی، و سازمانهای عمومی با امتیاز بیش از حد متوسط میزان کنترل بر اعمال جبرانی، از این

تحلیل حذف شدند. در نتیجه تعجبی ندارد اگر قدرت پاداش بیشتری در بخش خصوصی دیده شده است. ضمناً جالب است بدانیم در هر دو بخش عمومی و خصوصی، سرپرستان از قدرت قانونی بسیار زیاد برخوردارند. این امر ممکن است تا اندازه‌ای مربوط به رده مدیریت شود، چون سرپرستان رده اول اغلب درگیر تعیین وظایف، جدولبندی زمانی کارها و غیره هستند.

یافته‌ها همچنین در مورد تشخیص سازمانهای عمومی و خصوصی از نظر کنترل‌های سازمانی جالب توجه بودند. اولین تحلیلی که سازمانهای عمومی و خصوصی را از لحاظ درجه کنترل آنها بر اعمال جبرانی مورد مقایسه قرارداد، در حقیقت این امر را روشن ساخت که عامل کنترل اعمال جبرانی در هر دو نوع سازمان دارای نقاط مشترک زیادی است. به این ترتیب ۱۰ سازمان مورد مطالعه از بخش خصوصی پایین‌تر از حد متوسط میزان کنترل بر اعمال جبرانی و سه سازمان از ۱۰ سازمان بخش عمومی بالاتر از حد متوسط میزان کنترل بر اعمال جبرانی گزارش شد. بنابراین باید توجه داشت که فقط یک مدیر رده بالا در مورد درجه کنترل سرپرستان نسبت به

جبران خدمت کارکنان موردسئوال قرارگرفت. البته امکان سئوال از مدیران رده‌های مختلف بادرجاتی از کنترل بود، ولی مدیر رده بالا فقط می‌توانست درباره برتریها بطورکلی و یا درجه کنترل خود که ممکن بود همیشه هم نسبت به رده‌های پایینتر تعمیم نیابد، پاسخ دهد.

از این طرح استنباط‌هایی نیز حاصل شده است:

اولاً، تشخیص سازمانهای عمومی و خصوصی با معیاری مانند معیار کنترل بر اعمال جبرانی خدشه برمی‌دارد.

ثانیاً، سرپرستان هر دو نوع سازمان از نظر زیردستان دارای قدرت بسیاری هستند. درحالیکه سرپرستان در سازمانهای خصوصی از قدرت مقامی (قانونی، پاداشی و جبری) بیشتر برخوردارند، ولی کسی با قاطعیت نمی‌تواند نتیجه‌گیری کند که سرپرستان بخش عمومی بی‌قدرت هستند. همچنین، درحالیکه سرپرستان بخش عمومی نسبت به هم‌تایان خود در بخش خصوصی به مدیران کم‌اثربخشتر شهرت دارند، این نتایج در حقیقت نشان می‌دهد که مدیران بخش عمومی ممکن است بیش از مدیران بخش خصوصی الهامی باشند. اضافه براین، این اطلاعات روشن می‌سازد که روش پاداش اقتضایی در هر دو بخش به

ویژه در بخش خصوصی که سرپرستان بیشترین قدرت جبرانی را دارند کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. بناس عقیده دارد که اثربخشترین مدیران از ترکیبی از روشهای تغییرپذیر و پاداش اقتضایی استفاده می‌کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران در هر دو بخش خیلی بیشتر می‌توانستند از روش پاداش اقتضایی سود ببرند. این امر بویژه نسبت به اعمال جبرانی بعنوان بخشی از معیار سنجش پاداش اقتضایی مصداق می‌یابد که نه تنها شامل اعمال جبرانی قابل لمس است، بلکه اعمال جبرانی غیرقابل لمس، مانند تشخیص کار خوب را نیز دربر می‌گیرد.

در رابطه با مدیریت مبتنی بر استثناات فعال، این نوع رفتار در حقیقت در سازمانهای بخش عمومی معمول است. بعلت اینکه روشن شده است که مدیریت مبتنی بر استثناات فعال با اثربخشی ربطی ندارد و روش پاداش اقتضایی بطور مثبت به اثربخشی مربوط است. به سرپرستان بخش عمومی توصیه می‌شود تا راههایی را برگزینند که در آن کنترل کارکنان بوسیله تشخیص خدمات برجسته نسبت به انتقاد و اصلاح خدمات ضعیف، بتواند اعمال گردد.

استنباط‌های دیگری نیز برای تحقیقات آینده در این زمینه وجود دارد. بطوریکه رینی می‌گوید، در تحقیق باید سعی شود تا نتایج تفاوت‌های بخش عمومی و خصوصی برای سازمانها درک شود. درحالیکه تأثیر متقابل حاصله در این مطالعه بین اعمال جبرانی و نوع سازمان (عمومی یا خصوصی) نشان می‌دهد که ما نمی‌توانیم تفاوت‌های بین سازمانهای عمومی و خصوصی را نادیده بگیریم، ولی بیشتر باید به متغیرهای مشخص سازمانی که بر مدیریت در این دو نوع سازمان تأثیر می‌گذارد، توجه شود. برای مثال، تحقیقات آینده می‌تواند حدود نفوذ قوانین و مقررات جاری را در استفاده از رفتار رهبری تبادل‌ی در سازمانهای عمومی و خصوصی تعیین نماید. یا اینکه چطور مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در بخش عمومی به طرز رفتار مدیران با پیروان تأثیر می‌گذارد؟ بطور کلی این پژوهش مبحث مهمی را از لحاظ رهبری تغییر پذیر و قدرت در سازمانهای عمومی و خصوصی مورد توجه قرار داده است. ولی برای تعیین متغیرهای مشخص سازمانی که ممکن است در تفاوت‌های رهبری اشاره شده، سهم باشند هنوز کارهای زیادی باید انجام گیرد.