

بررسی سبک‌های مدیریتی موجود در مراکز فرهنگی  
(مجموع‌های فرهنگی و هنری / فرهنگسراها و کتابخانه‌ها)  
تابعه اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان لرستان و ارائه الگوی مناسب

دکتر حسین پناهیان\*

دکتر علی رشیدپور\*\*

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی سبک‌های مدیریتی موجود در مراکز فرهنگی و ارائه الگوی مناسب براساس شاخص‌های فرهنگی انجام گردیده است. جامعه آماری این تحقیق مدیران مراکز فرهنگی تابعه اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان لرستان می‌باشند که در مجموع ۳۵ نفر هستند. و با توجه به محدود بودن اعضاء جامعه مذکور نمونه‌گیری صورت نگرفت و همه‌ی آنها مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار سنجش شامل دو بخش بود که بخش اول به بررسی سبک مدیریت (پرسشنامه باردنز و متزکاس) و بخش دوم به سنجش میزان شاخص‌های فرهنگی (پرسشنامه دورفمن و هاول) می‌پرداخت. پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص گردید که سبک مدیریتی موجود از نوع استبدادی خیرخواهانه (S2) می‌باشد و مدیران مذکور از نظر شاخص‌های فرهنگی مرد سالار/ جمع‌گرا/ با فاصله قدرت تقریباً متعادل و دارای پرهیز از ابهام بالا هستند. در ضمن با توجه به میزان شاخص‌های فرهنگی سبک مطلوب مدیریت برای مراکز فرهنگی چیزی بین سیستم‌های استبدادی خیرخواهانه (S2) و مشورتی (S3) می‌باشد.

واژگان کلیدی

سبک‌های مدیریت، شاخص‌های فرهنگی، مراکز فرهنگی  
دکتری مدیریت و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشان.

\* دکتری مدیریت و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشان.

\*\* دکتری مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

با توجه به اینکه عصر کنونی دوره‌ی تحولات شتابنده و غیرقابل پیش بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روز افزون سازمانها و عدم توانایی این سازمانها در پیش بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌ها است.

سازمانها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندیهای درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترسیم و به تقویت نقاط قوت پردازند. مسائل و مشکلات مدیریت چنان پیچیده و در هم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمانها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این پیچیدگی را مضاعف نموده و با چنین اوصافی سازمانها نباید در انتظار موج باشند، بلکه باید خود منبع موج و تحول گردند و در جهت بهبودی خود بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند.

#### بررسی پیشینه مطالعاتی

— فرهنگ واژه‌ای پارسی و مرکب از دو جزء است «فر» که از لحاظ پیشوند بودن به معنی جلو، بالا، بر و پیش و «هنگ» که از لحاظ ریشه اوستایی (thanga) به معنی کشیدن و سنگینی است با ترکیب این دو جزء معنای بالا کشیدن، بیرون کشیدن و بر کشیدن حاصل می‌شود (روح الامینی ۱۳۶۸)

— فرهنگ کلمه‌ای مرکب به معنای «فرهنگ» یعنی علم و دانش، ادب و در زبان لاتین به معنای تعلیم و تربیت است (لغت نامه دهخدا)

— فرهنگ به معنای ادب و تربیت، دانش، علم و معرفت (مجموعه آداب و رسوم) مجموعه علوم و معارف و هنرهای یک قوم. (فرهنگ معین)

نقش اساسی مدیریت در ترقی جامعه بر کسی پوشیده نیست، بدون تردید هر جامعه‌ای که نردبان ترقی را پیموده از مدیریت شایسته برخوردار بوده است و مدیریت و رهبری از اصول تفکیک ناپذیر اداره امور جامعه هستند.

اصولاً مدیریت مقوله‌ای است که با روح و روان انسان سر و کار دارد و روح و روان پدیده‌ای است که نه در زمان محصور می‌شود و نه در مکان، لذا روابط میان فعل و انفعالات روحی و روانی انسان قابل تجربه نیست بلکه باید با اصول علمی این روابط شکل داده شوند تا در مسیر توسعه و ترقی جامعه قرار گیرند.

فرهنگ یک قوم یا یک ملت به مثابه شخصیت یک فرد، بیانگر هویت جامعه و تعیین کننده نحوه‌ی احساس، اندیشه و رفتار جامعه است. با توجه به تعریف فرهنگ، فرهنگ عصاره ارزشها، آداب، سنن و در مجموع نحوه زندگی اجتماعی مردم یک جامعه محسوب می‌شود. از این رو توجه به آن از اهمیت به سزایی برخوردار است. (حبیبی، ۱۳۷۹:۳)

امروزه با توجه به مطرح شدن و توجه وافر به مسائل فرهنگی از قبیل تهاجم فرهنگی، تأخر فرهنگی، مدیریت فرهنگی و ... مراکز و سازمانهای متنوعی برای رسیدگی به امور فرهنگی بوجود آمده‌اند. در کشور ما نیز مراکز مختلفی وجود دارند که عمده ترین آنها وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد. که وظیفه سیاستگذاری، برنامه ریزی و هدایت و کنترل فرهنگ کشور (بویژه در حوزه فرهنگ عمومی) را بر عهده گرفته و در این راستا اقدامات متنوع و ارزشمندی را به انجام رسانیده است.

با توجه به عمق وسعت اصول و اهداف نظام از یک سو و همچنین با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و شاخص‌های فرهنگی در جامعه از طرف دیگر، مراکز متولی امور فرهنگی در جهت تحقق این اهداف باید از قدرت تصمیم گیری، سیاستگذاری و مدیریت شایسته و کارآیی برخوردار باشند.

از یکدیگر به ازای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر احساس می کنند.

#### ۴) مرد سالاری / زن سالاری<sup>۴</sup>

مردسالاری عبارت است از موقعیتی که ارزشهای غالب در جامعه پول، موفقیت و چیزهای مادی هستند. زن سالاری عبارت است از موقعیتی که ارزشهای غالب در جامعه به فکر دیگران بودن و کیفیت زندگی هستند.

#### مدیریت

پیتر دراگر مدیریت را انجام دادن کارها به وسیله دیگران تعریف کرده‌اند که با توجه به این تعریف تفاوت‌های موجود در ارزش‌ها و باورها نیز مشخص می شوند. مثلاً در این تعریف بر اهمیت به دست آوردن و دستیابی به خواسته‌ها (انجام کارها) تأکید می‌نماید. همچنین این تعریف بر مادیات (کارها و چیزها) تأکید می‌کند و تلویحاً افراد را بعنوان عامل تولید (بوسیله دیگران) معرفی می‌کند که این تعریف مشخصه بارز نگرش آمریکایی‌ها نسبت به مدیریت است.

«تعریف دیگری مدیریت واقعی را پرورش انسانی از طریق کار تعریف می‌کنند. که این تعریف نمایانگر ارزش‌ها و باورهای معنوی انسانی است. (شنايدر. ۴۸: ۱۳۷۹)

لارنت: مدیریت با مفهومی مشخص و هنر مدیریت و سازماندهی به شکلی یکسان در تمامی کشورها اساساً بی‌معنی است. (راگونات. ۴۱: ۱۳۷۱)

بنابراین مدیریت در هر بافت فرهنگی و جامعه خاص معنا و مفهوم خاص خود را دارد. هر چند که وجوه اشتراکی نیز با هم دارند اما تمایزاتی که ناشی از فرهنگ می‌باشد در آنها منعکس می‌گردد.

#### سبک

هر هنر آفرینی مختص خود او و متناسب با شخصیت اوست. (دهخدا. ۲۴۹: ۱۳۴۹)

کمیته برنامه ریزی بخش فرهنگ و هنر مفهوم فرهنگ را در اولین برنامه پنج ساله دولت جمهوری اسلامی ایران چنین تبیین کرده است: «فرهنگ کلیت همتافته باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها، دانش‌ها، هنرها، متون، آداب و اعمال جامعه و مشخص کننده ساختار و تحول کیفیت زندگی است. (حیبی. ۱۰: ۱۳۷۹)

«ادوارد برنت تیلور» انسان شناس مشهور بریتانیایی فرهنگ را این چنین تعریف می‌کند:

هنرها، اخلاق، حقوق، آداب و رسوم و دیگر قابلیت‌ها یا عاداتی را در بر می‌گیرد که انسان به عنوان عضو جامعه کسب می‌کند. (پهلوان. ۴۸: ۱۳۷۸)

محمودی بختیاری در کتاب زمینه فرهنگ و تمدن ایران پس از تجزیه و تحلیل مفاهیم فرهنگ تعریف زیر را ارائه می‌دهد:

« فرهنگ یعنی بیرون کشیدن دانش، معرفت، استعدادها، نهنفته، پدیده‌ها و تراوشهای نو و نوپدید انسانی از نهاد و درون انسان و جلوه گر ساختن آنها در جهان انسانی» (بختیاری. ۳۳: ۱۳۵۸)

#### شاخص‌های فرهنگی

##### ۱) فاصله قدرت<sup>۱</sup>

حدی است که افراد، مؤسسات و سازمانهای کم قدرت می‌پذیرند که قدرت به طور نابرابر توزیع شود.

##### ۲) اجتناب از عدم قطعیت (ابهام)<sup>۲</sup>

حدی است که افراد احساس می‌کنند در موقعیت‌های مبهم مورد تهدید قرار می‌گیرند و برای اجتناب از چنین موقعیت‌هایی برای خود باورها و حتی نهادهایی ایجاد می‌کنند.

##### ۳) فردگرایی / جمع‌گرایی<sup>۳</sup>

فردگرایی عبارت است از تمایل افراد به مراقبت از تنها منافع خود و خانواده‌شان. جمع‌گرایی عبارت است از تمایل افراد به وابستگی به گروه‌ها یا اجتماعات و مراقبت

<sup>1</sup> power distance

<sup>2</sup> uncertainty avoidance

<sup>3</sup> individualism-collectivism

<sup>4</sup> masculinity-femininity

فردفیدلر (۱۹۸۴) معتقد است سبک رهبری بخشی از شخصیت فرد است بنابراین حداقل ۳-۵ سال روان‌درمانی عمیق و فراگیر لازم است تا بتوان تغییر ماندگاری در شخصیت فرد پدید آورد. (خلیلی شورینی، ۱۳۷۲: ۱۵۲) لذا چنین استنباط می‌شود که سبک رهبری رابطه تنگاتنگی با شخصیت فرد دارد.

### سبک مدیریت

پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: «بهترین مدیران و فرمانروایان کسانی هستند که استعدادها و سلیقه‌های گوناگون را زیر چتر مدیریت گرد آورند و بدترین مدیران کسانی هستند که مجموعه افراد هماهنگ را متفرق سازند». به زعم «استاگدیل» از جمله نظریه پردازان مدیریت و رهبری، تقریباً به تعداد کسانی که راجع به رهبری اظهار نظر نموده‌اند برای رهبری تعریف وجود دارد و تقریباً همگی رهبری را فرآیند نفوذ یک فرد یا گروه بر فرد یا گروه دیگری می‌دانند.

هرسی و بلانچارد سبک رهبری را اینگونه تعریف می‌نمایند: سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با و به وسیله دیگران از آن استفاده می‌نمایند و بوسیله افراد درک می‌شود.

تفاوت‌های فرهنگی در جوامع نه تنها وجود دارند بلکه بر محیط جامعه و سازمان‌های موجود در آن تأثیرگذار هستند. زیرا هر فرهنگ انتظارات خاصی از مدیران و رهبران در میان اعضای خود به وجود می‌آورد و مدیران باید این انتظارات را برآورده یا در راستای تحقق این انتظارات گام‌های مؤثری بردارند.

در مورد رهبری و عوامل کلیدی آن مطالعات گوناگونی صورت گرفته و در اکثر این مطالعات به نقش موقعیت در اثربخشی رهبری اشاره شده است. خصیصه‌ای که در یک موقعیت مثبت قلمداد می‌شود ممکن است در موقعیت دیگر منفی تلقی گردد. سبک خاصی از رهبری که برای فرهنگ‌های فردگرا مناسب

است ممکن است برای فرهنگ‌های جمع‌گرا کارآیی نداشته باشد. روشی که در یک بستر فرهنگی به موفقیت منجر می‌شود ممکن است در فرهنگ دیگر به شکست منجر شود. (زاهدی، ۱۳۷۹: ۷۱).

امروزه کشورهای توسعه نیافته (جهان سوم) از جمله ایران از یک ضعف و نارسایی در زمینه مدیریت رنج می‌برند که این ضعف و نارسایی موجبات ضعف در سایر زمینه‌ها را فراهم آورده و استعدادها، منابع، سرمایه و پتانسیل‌های بالقوه جامعه را به هدر می‌دهد.

در حالی که در کشورهای توسعه یافته با بکارگیری سبک‌های متناسب مدیریتی با توجه به بسترهای فرهنگی آن جوامع به موفقیت‌های زیادی نائل شده‌اند. در جوامع توسعه نیافته، یا اصلاً در این زمینه اقدامی صورت نگرفته است و یا صرفاً به تقلید محض از شیوه‌های اعمال شده در غرب پرداخته‌اند، که نتیجه مثبتی در بر نداشته است. بنابراین، جامعه ما در این راستا با مشکلات عدیده‌ای دست به گریبان است که در برطرف نمودن آنها باید هر چه سریعتر اقدامی صورت گیرد.

مراکز فرهنگی بیشتر با جوانان در ارتباط هستند با توجه به اینکه این رده سنی از نظر روحی و روانی در شرایط بسیار حساس و ظریفی قرار دارند و همین جوانان نیز سرمایه‌های بالقوه و آینده سازان جامعه هستند، و چرخه‌های اقتصادی، تولیدی و صنعتی جامعه در آینده بدست ایشان به حرکت در می‌آید. ضروری است که با برنامه ریزی صحیح و اعمال مدیریت شایسته و کارا در این مراکز زمینه بروز و شکوفایی استعدادها بالقوه جوانان و هدایت آنها در مسیر توسعه همه جانبه جامعه فراهم آید.

تمام شکل‌های مدیریت دارای سه جزء تشکیلات، طرح و منابع هستند. مدیریت فرهنگی نیز از این قانون مستثنی نیست و می‌توان آن را به عنوان گروهی از مردم تعریف نمود که برای پیشبرد یک سیاست از منابع بهره برداری می‌کنند. (مولینیر، ۱۳۷۲: ۲۳)

### اهداف تحقیق

هدف اصلی پژوهش پاسخگویی به دو پرسش اساسی زیر است:

الف) شیوه مدیریتی مورد استفاده در مراکز فرهنگی از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟ (سبک موجود)

ب) میزان و اهمیت هر یک از شاخص‌های فرهنگی، فاصله قدرت، فردگرایی/ جمع‌گرایی، مرد سالاری/ زن سالاری و پرهیز از ابهام به چه میزان است؟ علاوه بر اهداف فوق پژوهش در صدد بررسی رابطه میان هر یک از شاخص‌های فرهنگی و نوع سبک مدیریت مورد استفاده در مراکز فرهنگی به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱) آیا میان میزان فردگرایی/ جمع‌گرایی و سبک مدیریت اعمال شده رابطه‌ای وجود دارد؟
  - ۲) آیا میان میزان فاصله قدرت و سبک مدیریت اعمال شده رابطه‌ای وجود دارد؟
  - ۳) آیا میان میزان مرد سالاری/ زن سالاری و سبک مدیریت اعمال شده رابطه‌ای وجود دارد؟
  - ۴) آیا میان میزان پرهیز از عدم اطمینان و سبک مدیریت اعمال شده رابطه‌ای وجود دارد؟
- و در نهایت با توجه به بررسی شاخص‌های فرهنگی و تطبیق این شاخص‌ها با سبک مدیریت موجود به ارائه الگوی مناسب مبادرت ورزد.

### سوالات تحقیق

- شیوه مدیریت اعمال شده توسط مدیران مراکز فرهنگی چیست؟
- میزان فاصله قدرت در جامعه مورد بررسی چه مقدار است؟
- فردگرایی/جمع‌گرایی در جامعه مورد بررسی به چه میزان است؟
- پرهیز از عدم قطعیت (ابهام) در جامعه مورد بررسی به چه میزان است؟

بخش فرهنگ با توجه به اینکه سهم عمده‌ای در توسعه هر جامعه دارد، ضروری است که فعالیت‌های اساسی در این بخش صورت گیرد و از هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و مادی جلوگیری بعمل آید. با این مقدمه این سئوالات اساسی مطرح می‌شوند که چه سبک مدیریتی برای مراکز فرهنگی مناسب می‌باشد و چه عوامل و عناصری در تعیین این سبک مؤثر و دخیل هستند؟

پر واضح است که شیوه مدیریت استبدادی (اقتدارگرایانه) تمرکز و تصمیم‌گیری توسط مدیر را می‌رساند و مدیریت مشارکتی حاکی از اعتماد و اطمینان کامل بین رئیس و مرئوس می‌باشد. همچنین مدیریت مشورتی یا مشاوره‌ای چیزی ما بین دو سبک مدیریت استبدادی و مشارکتی است. وجود هر کدام از این سبک‌ها که توسط مدیران مراکز فرهنگی بکار برده شود باید متناسب با شرایط فرهنگی موجود در جامعه باشد تا اینکه کارایی لازم را داشته باشد.

شاخص‌های فرهنگی نیز در هر جامعه متنوع و متعدد می‌باشند همانطور که قبلاً ذکر شد در این تحقیق چهار شاخص اصلی فاصله قدرت، فردگرایی/ جمع‌گرایی / مردسالاری/ زن سالاری و پرهیز از عدم قطعیت (ابهام) به عنوان عوامل مؤثر بر نوع سبک مدیریت اعمال شده (با توجه به مطالعات هافستده) مورد بررسی قرار می‌گیرند.

خلاصه اینکه از جمله مسائل مهمی که این مراکز با آن روبرو هستند چگونگی برنامه‌ریزی، و نوع برنامه‌ها و روشهای ترغیب، هدایت و جذب جوانان به این مراکز می‌باشد تا بتوانند با برنامه‌های مناسب اوقات فراغت این جوانان را غنا بخشند و آنها را برای زندگی اجتماعی مهیا و آماده سازند. با توجه به موارد فوق شناسایی سبک مدیریت موجود در مراکز فرهنگی و تطبیق آن با شاخص‌های فرهنگی در این تحقیق بعنوان یک مسأله مطرح و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

میزان زن سالاری و مرد سالاری در جامعه مورد بررسی تا چه حدی است؟

### فرضیات تحقیق

به نظر می‌رسد که سبک مدیریت موجود در مراکز فرهنگی از نوع اقتدارگرای مستبدانه می‌باشد. میان میزان فاصله قدرت و سبک مدیریت اعمال شده رابطه معنی داری وجود دارد.

میان میزان فردگرایی/ جمع‌گرایی و سبک مدیریت اعمال شده رابطه معنی داری وجود دارد.

میان میزان پرهیز از ابهام و سبک مدیریت اعمال شده رابطه معنی داری وجود دارد.

میان میزان مردسالاری/ زن سالاری و سبک مدیریت اعمال شده رابطه معنی داری وجود دارد.

بر اساس ساختارهای توسعه یافته به نظر می‌رسد که سبک مدیریت مشارکتی برای مراکز فرهنگی مناسب‌تر باشد.

### روش تحقیق

روش انجام تحقیق توصیفی (پیمایشی) است. چرا که این تحقیق قصد دارد روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته را آنگونه که هست مورد بررسی قرار دهد. (نادری و نراقی، ۱۳۷۷: ۷۲)

### جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق مدیران مراکز فرهنگی به تعداد ۳۵ نفر هستند که این افراد در ۳ مجتمع فرهنگی و هنری، ۶ فرهنگ سرا و ۲۶ کتابخانه مشغول به فعالیت می‌باشند. با توجه به اینکه جامعه آماری محدود می‌باشد نمونه‌گیری صورت نمی‌گیرد و کل جامعه آماری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق برای اطمینان کامل از نتایج حاصله از یک پرسشنامه استاندارد که ترکیبی از سؤالات پرسشنامه نگرشهای فرهنگی هافستد به تعداد ۲۵ سؤال که بخشی از پرسشنامه ای است که توسط دورفمن و هاول در دانشگاه ایالتی نیومکزیکو طراحی شده و تعداد ۳۵ سؤال پرسشنامه شناسایی سبک رهبری که توسط باردنز و متزکاس طراحی شده است استفاده می‌شود (برگرفته از کتاب سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی نوشته مقیمی) که یک پرسشنامه بسته و بی نام می‌باشد.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و تعیین میزان هر یک از شاخص‌های چهارگانه و نوع سبک مدیریت اعمال شده از آمار توصیفی (آماره میانگین و جداول فراوانی و نمودارهای ستونی و...) استفاده شده است. در ضمن برای آزمون فرضیه‌ها که بیانگر نوع رابطه میان سبک مدیریت موجود و میزان هر یک از شاخص‌های فرهنگی می‌باشند از رابطه ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

### نتایج تحقیق

**نتیجه اول:** پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه مربوط به بررسی سبک‌های مدیریت مدیران فرهنگی،  $\bar{x} = 2.81$  محاسبه گردید که نشان دهنده سبک مدیریت استبدادی خیرخواهانه ( $S_2$ ) می‌باشد. بنابراین نتیجه تحقیق بیانگر این است که فرضیه شماره ۱ تحقیق که سبک مدیریت در مراکز فرهنگی را از نوع استبدادی اقدارگرایانه ( $S_1$ ) تلقی می‌کند. صحیح نمی‌باشد و فرضیه رد می‌شود.

**نتیجه دوم:** میزان شاخص فاصله قدرت  $2.98 = \bar{x}$  محاسبه شد که تقریباً یک حالت تعادل فرهنگی یا مقدار کمی گرایش به سمت فاصله قدرت کم را نشان می‌دهد که پس از محاسبه ضریب همبستگی این شاخص

با سبک مدیریت موجود  $r_{x,y} = -0.2222$  بدست آمد که ارزش محاسبه شده در سطح گویایی  $\alpha = 5\%$  و درجه آزادی  $N = 32$  بصورت قدر مطلق کمتر از ارزش موجود در جدول بحرانی همبستگی می باشد. بنابراین فرضیه چهارم که بیانگر نوعی رابطه معنی دار بین میزان پرهیز از ابهام و سبک مدیریت اعمال شده می باشد؛ مورد تأیید قرار می گیرد چرا که بر اساس مباحث تئوریک ارائه شده هر چه میزان پرهیز از ابهام بالاتر باشد سبک مدیریت اعمال شده به سمت سیستم های  $S_2$  و  $S_1$  بیشتر گرایش پیدا می کند.

**نتیجه پنجم:** میزان شاخص مرد سالاری/ زن سالاری  $\bar{x} = 3.2$  محاسبه گردید. که نشان از تمایل جامعه مورد بررسی به سمت فرهنگ مردسالاری دارد. پس از محاسبه ضریب همبستگی این شاخص با سبک مدیریت موجود،  $r_{r,y} = -0.3166$  بدست آمده که ارزش محاسبه شده در سطح گویایی  $\alpha = 5\%$  و درجه آزادی  $df = 32$  بصورت قدر مطلق بزرگتر از ارزش موجود در جداول ارزش بحرانی همبستگی می باشد. بنابراین فرضیه پنجم که بیانگر نوعی رابطه معنی دار بین میزان مردسالاری/ زن سالاری و سبک مدیریت اعمال شده می باشد، مورد تأیید قرار می گیرد؛ چرا که بر اساس مباحث تئوریک هر چه میزان فرهنگ مرد سالاری در جامعه ای بالاتر باشد سبک مدیریت اعمال شده بوسیله مدیران به سیستم های  $S_2$  و  $S_1$  نزدیکتر می شود.

**نتیجه ششم:** با توجه به محاسبات انجام شده در مورد هر یک از چهار شاخص فرهنگی می توان اظهار نمود که:

الف) با توجه به اینکه فاصله قدرت در یک حالت متعادل قرار دارد بنابراین سبک مناسب مدیریتی برای مراکز فرهنگی از نوع مشورتی (سیستم  $S_3$ ) می باشد؛

ب) با توجه به اینکه جامعه مورد نظر دارای فرهنگ جمع گرایی می باشد بنابراین به نظر می رسد که در این جامعه سبک مدیریت مشارکتی (سیستم  $S_4$ ) مناسب باشد؛

با سبک مدیریت موجود  $r_{x,y} = -0.2222$  بدست آمد که ارزش محاسبه شده در سطح گویایی  $\alpha = 5\%$  و درجه آزادی  $N = 32$  بصورت قدر مطلق کمتر از ارزش موجود در جدول بحرانی همبستگی می باشد. بنابراین فرضیه دوم که بیانگر نوعی رابطه معنی دار بین میزان فاصله قدرت و سبک مدیریت اعمال شده می باشد رد می شود؛ چرا که بر اساس مباحث تئوریک ارائه شده هر چه فاصله قدرت کمتر باشد سبک مدیریت باید به سمت سیستم  $S_3$  و  $S_4$  نزدیکتر شود و در حالی که در این تحقیق سبک غالب موجود از نوع  $S_2$  تشخیص داده شده است.

**نتیجه سوم:** میزان شاخص فردگرایی/

جمع گرایی  $\bar{x} = 4.12$  محاسبه شده که نشان از جمع گرا بودن جامعه مورد بررسی دارد. که پس از محاسبه ضریب همبستگی این شاخص با سبک مدیریت موجود  $r_{x,y} = -0.3207$  بدست آمد که ارزش محاسبه شده در سطح گویایی  $\alpha = 5\%$  و درجه آزادی  $df = 32$  بصورت قدر مطلق بزرگتر از ارزش موجود در جدول ارزش بحرانی همبستگی می باشد بنابراین فرضیه سوم که بیانگر نوعی رابطه معنی دار بین میزان فردگرایی/ جمع گرایی و سبک مدیریت اعمال شده می باشد مورد تأیید قرار می گیرد. در صورتیکه بر اساس مباحث تئوریک، هر چه میزان جمع گرایی در جامعه ای بالاتر باشد سبک مدیریت باید به سیستم  $S_4$  نزدیکتر شود ولی ملاحظه می شود که در این تحقیق سبک مدیریت از نوع سیستم  $S_2$  می باشد که این نتیجه نشان دهنده نوعی تناقض میان مباحث تئوریک و آنچه که در عمل انجام گرفته می باشد.

**نتیجه چهارم:** میزان شاخص پرهیز از ابهام

$\bar{x} = 4.33$  محاسبه گردید. که نشان از پرهیز از ابهام بالا و فرهنگ ضعیف ریسک پذیری در جامعه مورد بررسی می باشد که پس از محاسبه ضریب همبستگی این شاخص با سبک مدیریت موجود  $r_{x,y} = -0.4211$  بدست آمد که ارزش محاسبه شده در سطح گویایی

استعدادهای بالقوه آنان را در جهت توسعه جامعه شکوفا نمود.

۴) بر محققین لازم است که با انجام تحقیقات گسترده در زمینه شاخص‌های فرهنگی و تطبیق این شاخص با سبک‌های مدیریت، شیوه‌های مطلوب مدیریت را برای اداره سازمانها و نهادها در کشور فراهم آورند و از اقتباس کورکورانه نظام‌های موجود در کشورهای توسعه یافته خودداری نمایند چرا که این امر نه تنها زمینه توسعه را فراهم نخواهد کرد بلکه هر لحظه فاصله کشور ما را نسبت به سایر کشورها بیشتر خواهد نمود.

۵) کلیه مدیران فرهنگی توجه داشته باشند که در هر بافت یا منطقه‌ای از جامعه که مشغول به فعالیت هستند برای بالا بردن کارآیی خویش و سازمان مطبوع خود نیازمند شناخت عناصر فرهنگی خاص آن منطقه هستند، چرا که هر ایده، نهاد یا سیستمی که منطبق بر فرهنگ نباشد قطعاً و بطور صددرصد به اهداف خویش نائل نخواهد شد.

۶) با توجه به بررسی‌های بعمل آمده بنظر می‌رسد که سیستم مدیریت مطلوب برای مراکز فرهنگی آمیزه‌ای از سیستم‌های مدیریت اقتدارگرای خیرخواهانه (S<sub>2</sub>) و مدیریت مشورتی (S<sub>3</sub>) می‌باشد.

ج) با در نظر گرفتن میزان پرهیز از ابهام بالای (عدم ریسک‌پذیری) موجود در جامعه مورد نظر، سبک مطلوب برای آن سبک استبدادی (سیستم S<sub>1</sub> و S<sub>2</sub>) می‌باشد؛

د) با توجه به اینکه میزان مردسالاری در جامعه مورد نظر بالا می‌باشد، سبک مطلوب مدیریت برای اعمال در این جامعه سبک استبدادی (سیستم S<sub>1</sub> و S<sub>2</sub>) می‌باشد؛

با توجه به موارد فوق به نظر می‌رسد که در مجموع سیستم مدیریت مشارکتی برای مراکز فرهنگی مناسب نمی‌باشد بنابراین فرضیه ششم این تحقیق نیز مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

با توجه به محاسبات مربوط به شاخص‌های فرهنگی و روابط آنها با نوع سیستم مدیریت مطلوب به نظر می‌رسد که شیوه‌ای از مدیریت که آمیزه‌ای از مدیریت استبدادی خیرخواهانه (سیستم S<sub>2</sub>) و مدیریت مشورتی (سیستم S<sub>3</sub>) باشد. برای مراکز فرهنگی مناسب‌تر است.

### پیشنهادات

بر اساس نتایج حاصله از محاسبات آماری و پاسخ‌های ارائه شده به پرسشنامه‌ها، این تحقیق بخشی از پیشنهادات خود را بشرح زیر ارائه می‌نماید:

۱) با ایجاد نظام شایسته سالاری در سازمانهای فرهنگی، باید افرادی را برای اداره این سازمانها برگزیده که آشنایی کامل با سیستم‌های مدیریتی داشته و در ضمن پذیرای هنجارها و ارزش‌های فرهنگی حاکم در جامعه نیز باشند و سبک مدیریت متناسب با این شاخص‌ها را اعمال نمایند.

۲) مدیران مراکز فرهنگی بایستی با اعمال سبک متناسب مدیریتی باعث ایجاد روحیه، و وحدت، انسجام و هماهنگی در انجام امور را فراهم آورند.

۳) با اعمال شیوه متناسب مدیریت می‌توان موجبات جذب جوانان به مراکز فرهنگی را فراهم آورد و

### منابع و ماخذ

- ۱- پی رابینز، استیفن. رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسایان و اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۰
- ۲- مولینیر، پیترو. آموزش حرفه‌ای مدیران فرهنگی. ترجمه هاشمی گیلانی. تهران: مرکز پژوهش‌های بنیادی. ۱۳۷۲
- ۳- پهلوان، چنگیز. فرهنگ شناسی. تهران: انتشارات پیام امروز. ۱۳۷۸
- ۴- راگونات، مدیریت تطبیقی. ترجمه عباس منوریان. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. ۱۳۷۱



- ۵ - سی شنایدر، سوزان و لوئی بارسو. مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. ترجمه سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های بنیادی. ۱۳۷۹
- ۶ - زاهدی، شمس السادات. مدیریت فراملیتی و جهانی (نگرشی تطبیقی). تهران: انتشارات سمت. ۱۳۷۹
- ۷ - دهخدا، علی اکبر. لغت نامه. تهران: انتشارات سیروس. ۱۳۱۹
- ۸ - رضائیان، علی. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت. ۱۳۷۹
- ۹ - خلیلی شورینی، سهراب. تئوری‌های رهبری سازمانی. تهران: انتشارات قائم. ۱۳۷۲
- ۱۰ - محمودی بختیاری، علیقل. زمینه فرهنگ و تمدن ایران نگاهی به عصر اساطیر. تهران: انتشارات افست. ۱۳۵۸
- ۱۱ - نادری، عزت اله و مریم سیف نراقی. روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی تهران: انتشارات بدر. ۱۳۷۷
- ۱۲ - بلانچارد، کنت و پال هرسی. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند تهران: انتشارات امیرکبیر. ۱۳۸۰
- ۱۳ - حبیبی، محمد. خصائص مدیران فرهنگی. تهران: انتشارات تبیان. ۱۳۷۹
- ۱۴ - مقیمی، محمد. سازمان و مدیریت رویکردی پیشگام انسانی و مطالعات فرهنگی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه. ۱۳۷۷
- ۱۵ - روح الامینی، محمود. زمینه فرهنگ شناسی. تهران: انتشارات عطار. ۱۳۶۸