

## ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویترونی

علی قربانی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۱۱/۱۱) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۵/۲۹)

### Introducing an Conceptual Framework to Processing Theory of Showcase Management Style

Ali Ghorbani

Assistant Professor Department of Business Administration, Payame Noor University, Iran.

Received: (31/Jan/2018) Accepted: (20/Aug/2018)

#### Abstract

This article is to explain an widespread and emerging problem in management styles as showcase management. To design a conceptual framework, the grounded theory was used. Data collection instruments consisted of "exploratory interviews" and "observation". 17 of the university professors had at least five years of work experience were selected for interview. For choice of them the purposive sampling and snowball method was used. Also 26 of managers of some organization were observed and semi-structured interviews were conducted with them. The adequacy of the sample was achieved by theoretical saturation. Over two rounds, the creditability of model was discussed by "focus group" of 15 elites and theoreticians. The designated framework for Showcase Management Theory is supported literature. The results shows 4 factors affects showcase management and 7 strategy for confront with this management style. Finally, to test the proposed framework and the applicability of the theory, certain hypotheses are proposed to be tested by other researchers.

#### Keywords

Management Style, Managerial Theory, Poisonous Leadership.

#### چکیده

هدف این مقاله تبیین یک مسئله اپیدمیک و نوظهور در سبک‌های مدیریتی تحت عنوان سبک مدیریت ویترونی است. برای طراحی چارچوب مفهومی، از استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد و برای گردآوری داده‌ها از ابزار «مصاحبه اکتشافی» و «مشاهده» استفاده شده است. نمونه مورد مصاحبه ۱۷ نفر از است. دانشگاه دارای حداقل پنج سال سابقه اجرایی بودند که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی استفاده شد. همچنین ۲۶ نفر از مدیران چند سازمان، مورد مشاهده قرار گرفته و مصاحبه نیمه ساختارمند با ایشان صورت گرفت. کفایت تعداد نمونه از روش اشباع نظری حاصل شد. «اعتبار» مدل به‌وسیله ابزار «گروه کانون» ۱۵ نفر نخبگان و نظریه‌پردازان، طی دو دور در معرض نقد و نظر قرار گرفت. چارچوب مفهومی طراحی شده برای نظریه مدیریت ویترونی با استناد مبانی نظری تحقیق پشتیبانی شده است. نتایج ۴ عامل مؤثر بر مدیریت ویترونی و ۷ استراتژی برای مواجهه با این نوع مدیریت را ارائه می‌کند. در انتها، برای محک زدن چارچوب ارائه شده و قابلیت کاربرد نظریه، فرضیه‌های تدوین شده است تا توسط محققان آتی به بوته آزمایش گذارده شود.

#### واژه‌های کلیدی

سبک مدیریتی، رهبری زهرآگین، نظریه مدیریت.

## مقدمه

مطالعه و بررسی تاریخچه تحول و توسعه جوامع صنعتی نیز نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش یافته، در انتقال جامعه سنتی به جامعه صنعتی، تأثیر انکارناپذیری داشته و این تأثیر به نحوی بوده است که محققان، نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل توسعه سازمان‌ها و به تبع آن توسعه جوامع معرفی کرده‌اند (لیترل، ۲۰۰۷). با توجه به این رویکرد، یکی از مسائل مهمی که تمامی سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، بحث نحوه هدایت و رهبری منابع انسانی است. با این تفاسیر، سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی خواهند بود که مدیران آن‌ها با توجه به شرایط محیطی و ویژگی‌های زیردستان، متناسب-ترین سبک رهبری و مدیریتی را به کار گیرند (سید جوادیان و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع، استفاده مدیران از سبک‌های مختلف مدیریتی می‌تواند تأثیر متفاوتی بر این منابع و به دنبال آن بر موجودیت و حیات سازمان داشته باشد. بسیاری اصلاح اجتماعی را وابسته به اصلاح سبک مدیریتی می‌دانند و بهینه‌سازی و اصلاح سبک مستمر مدیریت را در اولویت کاری خود قرار می‌دهند. صاحب‌نظران علم مدیریت معتقدند که مدیران باید یاد بگیرند تا با به‌کارگیری سبک مناسب مدیریتی، محیط سازمانی خود را برای یادگیری، رشد و تکامل افراد فراهم کنند. منظور از سبک مدیریتی اشاره به نحوه سلوک و الگوهای رفتاری مدیر است که در جریان کار و فعالیت‌های سازمانی پیوسته بروز می‌کند و کارکنان به‌موجب آن او را می‌شناسند. سبک یا شخصیت مدیر طی زمان از طریق تحصیل، کارورزی، تجربه شکل می‌گیرد و برحسب ادراکات خود یا ادراکات دیگران تعریف می‌شود (خاک، ۱۳۸۹).

با توجه به اهمیت این مهم، می‌توان ادعان کرد که در دنیای شگفت‌انگیز و روبه پیشرفت امروز، یکی از مسائلی که مدنظر متخصصان و صاحب‌نظران است و موفقیت سازمان‌ها به آن بستگی دارد، سبک‌های مدیریتی رهبران و مدیران است (باقی نصرآبادی و میرزاپوری، ۱۳۹۴). پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می‌کند که این سبک‌ها به‌عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان و عملکرد خود مدیر محسوب می‌شوند (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۴). استفاده از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند بر جنبه‌های مختلف کاری و روحی کارکنان و در نتیجه سرنوشت سازمان مؤثر باشد. رهبران و مدیرانی که از سبک‌های مناسب مدیریتی استفاده

می‌کنند، اساس و شالوده‌ای برای موفقیت سازمانی هستند که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. برعکس مدیرانی که از سبک‌هایی استفاده می‌کنند که با شرایط سازمان تناسب ندارد می‌تواند شکست سازمانی را منجر شود. با وجود اهمیت بالای این عامل، برخی از سبک‌های رهبری (مدیریت) همچنان مورد غفلت محققان قرار گرفته و توجه چندانی به آن‌ها نشده است (انتخابی و قربانی، ۱۳۹۷). یکی از این سبک‌های مدیریتی که در سازمان‌های ایرانی قابل مشاهده و درک است. سبک مدیریت عملکرد ویتیرینی است. مدیران ویتیرینی کسانی هستند که عمدتاً از طریق رفتارهای نمایشی و ظاهری اثرات مخرب و منفی و طولانی‌مدتی بر روی افراد و در نهایت سازمان و جامعه وارد می‌کنند.

بنابراین، با توجه به موارد بالا و با وجود آثار فراوان ناشی از به‌کارگیری عملکرد ویتیرینی به‌عنوان یکی از سبک‌های (راهکارهای) مدیریتی مورد استفاده در برخی از سازمان‌ها و همچنین با عنایت به اینکه متأسفانه در ایران پژوهش‌های جامع در این زمینه صورت نگرفته و در سطح جهانی نیز، تحقیقات مفهومی و میدانی در این زمینه مشاهده نشده است، محقق بر آن است که علاوه بر ارائه یک مدل جامع از سبک مدیریت عملکرد ویتیرینی، ابعاد، مقوله‌ها و ویژگی‌های عملکرد ویتیرینی و همچنین نحوه مدیریت آن را شناسایی کرده و به تشریح و توضیح آن بپردازد. در نتیجه، مدل ارائه شده از نوع مدل توصیفی-تجویزی است. سپس استراتژی‌های کسانی که از سبک عملکرد ویتیرینی استفاده می‌کنند و همچنین استراتژی‌های واکنش (استراتژی‌های کنترل، استفاده بهینه و کاهش)، در قبال عملکرد ویتیرینی تشریح و تبیین می‌شود و در نهایت مشخص می‌شود استفاده از سبک مدیریت عملکرد ویتیرینی و همچنین استراتژی‌های واکنشی در قبال عملکرد ویتیرینی چه پیامدهایی برای سازمان‌ها دارد.

از آنجایی که سبک مدیریت که توسط مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌شود یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارایی و بهره‌وری سازمان است. لذا، شناسایی و بررسی سبک‌های مختلف رهبری و موارد کاربرد آن ضروری و شناخت آن‌ها حائز اهمیت است، (جواد، ۱۳۹۳). با وجود اهمیت بالای این عامل، برخی از سبک‌های رهبری (مدیریت) در سازمان‌ها وجود دارد که تأثیرات نامطلوبی را بر ارکان سازمان به‌جا می‌گذارند که مورد غفلت محققان قرار گرفته و توجه چندانی به آن‌ها نشده است؛ چرا که به‌واسطه سبک مدیریتی است که سمت‌وسو مشخص

## نظریه‌های پشتیبان از سبک مدیریت ویتزینی

### ۱. نظریه حد بی‌کفایتی یا اصل پیتر

نظریه حد بی‌کفایتی یا اصل پیتر بیان می‌دارد که کارکنان در سازمان‌ها به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر ارتقا پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند. از این رو، ما اغلب در سازمان‌ها به افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیشتر سازمان‌هاست. در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه نیز، از آنجایی که بعضی از مدیران سازمان از کفایت لازم برخوردار نیستند، سعی می‌نمایند با دست زدن به کارهای ظاهری و تبلیغی خود را مدیری شایسته و موجه جلوه دهند و در نهایت با نمایش سبک مدیریت ویتزینی بتوانند بر بی‌کفایتی‌های مدیریتی خود سرپوش گذارند.

### ۲. نظریه ماکیاولیسم (نظریه هدف - وسیله)

نظریه ماکیاولی با عنوان هدف، وسیله را توجیه می‌کند مبنایی است برای مدیرانی که به اصول اخلاقی در مدیریت پایبند نبوده و تلاش می‌کنند به هدف مورد نظر خود با هر وسیله‌ای (اعم از اخلاقی یا غیر اخلاقی) دست یابند. دیدگاه تند طرفداران ماکیاولی و آنان که از نظر شخصیتی چنین خصیصه‌ای دارند این است که: اگر نتیجه می‌دهد، امانت نده! همان‌طور که به هنگام معرفی سبک مدیریت ویتزینی و مدیران ویتزینی عنوان شد، مدیران در ابتدا سعی می‌کنند از طرق قانونی و علمی و یا مناسب مسئولیت‌های خود را انجام دهند، اما زمانی که نمی‌توانند از عهده کارها و مسئولیت‌هایی که بر عهده‌شان است برآیند سعی می‌کنند با تمسک جستن به ابزارهایی نظیر آنچه شرح آن گذشت، به هدف مورد نظر دست پیدا نمایند. لذا، مشاهده می‌شود مدیرانی که از سبک مدیریت ویتزینی بهره می‌گیرند، دارای شخصیتی ماکیاولیستی است.

### ۳. نظریه انتخاب عمومی

آنتونی دونز در کتاب معروف خود تحت عنوان درون بوروکراسی معتقد است افراد چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی، چه در مناصب دولتی و چه در مشاغل خصوصی همواره در پی منافع خود می‌باشند و انگیزه اصلی آنها منفعت‌طلبی است. از دیدگاه دونز، انگیزه‌هایی چون احساس افتخار و سربلندی در شغل، وفاداری به دولت و شأن و منزلت اجتماعی باعث می‌شود که دولت‌مردان و کارگزاران بخش

می‌شود، طرح‌ها اجرا می‌شوند و افراد انگیزه پیدا می‌کنند. یکی از این سبک‌ها مدیریت ویتزینی است.

این سبک مدیریت به جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری، بر نمایش<sup>۱</sup> عملکرد متمرکز است. به عبارتی شاخص‌های ظاهری و در معرض دید عملکردی، از سوی مدیر به شدت مورد توجه قرار می‌گیرد و شاخص‌های واقعی عملکرد مورد غفلت واقع شده و رها می‌شود. این نوع مدیران صرفاً به تزئین ویتزینی عملکرد مشغول می‌شوند در حالی که در درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند و چه بسا به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی و ثناگویی، متملق پروری، فساد اداری، باند بازی به وقوع می‌پیوندد. مثال سایه‌زدن در ورزش‌های رزمی استعاره مناسبی برای سبک مدیریت ویتزینی است. در این سبک مدیر به منزله فردی تلقی می‌شود که با استفاده از یکسری فنون و روش‌های (مهارت‌های) مدیریتی سعی در تحت‌تأثیر قرار دادن دیگران دارد. این سبک مدیریتی یکی از اصلی‌ترین حربه‌های برخی مدیران برای آنکه خود را مدیری لایق و شایسته نشان دهند است که نشانه آن دست زدن به اعمال نمایشی و روبنایی است. چرا که این‌گونه اعمال روبنایی و نمایشی هم سریع‌تر به مرحله بهره‌برداری می‌رسد، هم بیشتر در چشم مردم بوده، مضافاً اینکه این پروژه‌های نمایشی و ظاهری به کار علمی و تخصصی خاصی نیاز نداشته، مدیر خود می‌تواند بدون بهره‌مندی از تیم‌های مشاوره تخصصی به چنین اعمالی اقدام کند. مدیریت ویتزینی با سوداگری اداری ارتباط مستقیم دارد. سوداگری اداری بر نوعی مبادله در چارچوب سیستم اداری دلالت دارد که منافع عمومی را تحت‌الشعاع قرار میدهد و آنچه طرفین را به این مبادله قادر می‌سازد، قدرتی است که به سبب جایگاه سازمانی ایجاد می‌شود؛ در حالی که این جایگاه امانتی از حوزه عمومی جامعه است. اگر دست کم یکی از طرفین، شرایط بالا را داشته باشند، سوداگری تحقق یافته است (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۷).

در ادامه برای تبیین و شناخت بهتر موضوع و مدل پیشنهادی ابتدایی، بعضی از نظریه‌هایی که در این زمینه می‌تواند کارساز باشد را تحت عنوان نظریات پشتیبان از سبک مدیریت ویتزینی را تشریح خواهیم کرد.

1. show

نیاز به کسب موفقیت: کوشش و پویایی برای درخشیدن و کسب موفقیت.

نیاز به قدرت: میل به اثرگذاری بر دیگران، میل به اعمال نفوذ و کنترل سایر افراد.

نیاز به تعلق: تمایل به ایجاد ارتباط و داشتن روابط متقابل و دوستانه.

در بین این سه دسته از نیازها، نیاز به قدرت به ویژه جالب است. کسانی که به شدت چنین نیازی را احساس می‌کنند، از این امر لذت خواهند برد که مسئولیتی را بپذیرند و در جهت اعمال نفوذ بر دیگران گام بردارند.

هر قدر فرد در سلسله مراتب اداری پیشرفت نماید نیاز او به کسب قدرت و موفقیت هم تشدید می‌شود. از طرف دیگر هر قدر فرد در سلسله مراتب اداری ارتقا می‌یابد. علاوه بر انگیزه توفیق طلبی، انگیزه اجتناب از شکست نیز که مکمل انگیزه توفیق طلبی است غلبه می‌کند. هنگامی که انگیزه اجتناب از شکست قوی‌تر از انگیزه توفیق طلبی باشد، رفتار فرد متفاوت خواهد بود. در این شرایط برخی از مدیران سازمان که متوسل به سبک عملکرد یا مدیریت ویتیرینی می‌شوند به گونه‌ای هدف‌گذاری و رفتار می‌کنند که شکستی متوجه آنها نشود.

#### ۶. رهبری زهرآگین یا سمی

رهبری زهرآگین، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظامند و تکرارشونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دست‌یابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد. (اینرسن و همکاران، ۲۰۰۷). رهبران زهرآگین افرادی خودشیفته‌اند (ویکر، ۱۹۹۶). که به رفاه زیردستان اهمیتی نمی‌دهند و از آنها سوءاستفاده می‌کنند.

یکی از این انواع سبک‌ها که می‌توان آن را از انواع سبک زهرآگین یا سمی دانست سبک مدیریت ویتیرینی است که در عصر حاضر در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه قابل مشاهده است. این شیوه مدیریتی به صورت تخریبی در نهایت به واژگونی ساختار سازمانی منجر خواهد شد. براساس نظر لیمن بلومن رهبران زهرآگین اساساً با هدف اینکه محبوب دل‌ها شوند وارد یک سازمان می‌شوند و به فعالیت می‌پردازند. تمام کارهایی که می‌کنند تبلیغاتی است. خوب کار می‌کنند و یا به عبارتی کارها را خوب جلوه می‌دهند تا خوب جلوه کنند. ضرر این مدیران آنجایی است که تمام امکانات و منابع سازمانی در اختیار خود را ابزاری برای رسیدن به موقعیت بالاتر می‌پندارند.

دولتی منافع و مصالح عمومی را در عملکردهای خود به صورت گوناگون جلوه‌گر سازند.

نظریه انتخاب عمومی با فرض مدنظر قرار دادن و اولویت منافع فردی مبنایی است برای رفتار افراد و مدیرانی که در پی منافع شخصی خود در سازمان هستند تا در پی منافع سازمان. همان‌طور که در معرفی سبک مدیریت ویتیرینی بیان شد، هنگامی که مدیر یک سازمان به دلیل ضعف‌های مدیریتی خود سعی می‌کند، با به‌کارگیری یکسری اعمال و روش‌های خاص، صرفاً به تزئین ویتیرین عملکرد خود مشغول باشد، در حالی که درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند، درواقع، منافع خودخواهانه خود را بر منافع سازمان مقدم کرده است.

#### ۴. نظریه عطش منزلت

براساس این نظریه، فهم ما از خودمان با نگاه کردن در نوعی آینه شکل می‌گیرد. آن آینه مردمان دیگری هستند که با آنان کنش متقابل داریم. با نگاه کردن به آینه تعیین می‌کنیم که آیا آنکه می‌خواهیم باشیم هستیم یا نه و آیا کنش‌های ما اثر مطلوب را دارند یا نه. از نظر زیمل از آن‌رو که شرط لازم برای احساس احترام به خویشان این است که دیگران ارزیابی مثبتی از خود داشته باشند فرد می‌کوشد با افزودن بر دارایی‌های خود (معنوی و مادی) و نمایش آنها در نگاه دیگران ارجمند و با افتخار تلقی شود، چرا که تنها انسان‌های استثنایی می‌توانند به‌رغم نظرات منفی دیگران کماکان احساس عزت‌نفس بالایی داشته باشند.

براساس این نظریه، در افراد یک میل سیری‌ناپذیر به کسب منزلت از طریق نمایش دارایی، نمایش ثروت و نمایش اعمال و رفتارها و یا هر امر ممکن دیگری وجود دارد. انسان موجودی هوشمند است که به سرعت خواهان پیشرفت و کسب شهرت است. در سازمان‌ها هم بیشتر مدیران در پی جلب نگاه مثبت دیگران است. به‌گونه‌ای که چگونه به نظر رسیدن همواره ملاحظه‌ای مهم برای مدیران به شمار می‌آید. براساس تئوری مدیریت ویتیرینی، این دست از مدیران برای به دست آوردن کسب منزلت اجتماعی و شهرت، سعی دارند با دست زدن به رفتارهای نمایشی و ظاهری به این مهم دست پیدا کنند.

#### ۵. نظریه سه‌گانه نیازهای مک کلند

دیوید مک کلند یک نظریه انگیزشی ارائه کرده است که به اعتقاد وی ریشه در فرهنگ دارد. وی بیان می‌کند که همه انسان‌ها سه نیاز مهم دارند که عبارت‌اند از:

نظام‌های سیاسی» را به انجام رساندند. براساس این پژوهش یکی از چالش‌های نظری و عملی فراروی بوروکراسی دولتی پیوند یا جدایی سیاست و اداره است و عنوان شد که درجه‌ای از دخالت سیاست در اداره نه تنها مضر نیست بلکه جلوه‌ای از دموکراسی محسوب می‌شود، اما تزریق پررنگ سیاست در اداره منجر به سیاست‌زدگی منفی خواهد شد. سیاست‌زدگی بوروکراسی به معنای افزایش دخالت سیاست در امور اداره است که پیامدهای منفی بسیار زیادی را در مرحله اول برای بوروکراسی و متعاقباً برای جامعه در پی دارد. معمولاً سازمان‌هایی که دچار این پدیده می‌شوند نسبت به سازمان‌های دیگر از جمله سازمان‌های شایسته محور کمتر کارا هستند. هدف این پژوهش برکشیدن پیامدهای منفی چنین نوع سیاست‌زدگی در بوروکراسی دولتی در ایران بود. در این پژوهش ۳۳ پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران استخراج شد که بعضی از آنها عبارت‌اند از: ابهام در موقفیت، ایجاد پدیده سکوت سازمانی، افزایش پدیده چابک‌سازی و خودشیرینی، ظاهرسازی و ریاکاری، اتلاف منابع، انحراف از خطمشی، نادیده گرفتن تخصص و از بین رفتن شایسته‌سالاری.

آنوپ و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به بررسی روابط بین سبک‌های مدیریتی مدیران، درک مدیران از رقابت‌های بازار و عملکردهای مالی و غیرمالی ادارات پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که عملکردهای غیرمالی مربوط به اتاق، غذاها و مواد نوشیدنی، هتل‌ها تحت‌تاثیر سبک‌های مدیریتی مدیران قرار می‌گیرد.

عظیمی و همکاران (۱۳۸۹)، در رساله دکتری با عنوان «بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری - مالی در سازمان‌های دولتی استان‌های اصفهان و زنجان پژوهشی» را انجام دادند. با توجه به هدف اصلی پژوهش نتایج نشان داد که در سازمان‌های دولتی، از بین ۱۴ عامل سازمانی مؤثر بر فساد اداری - مالی، این ۹ عامل تعیین‌کننده‌اند: نظام پرداخت، بستر کنترل و نظارت، ارتباطات، جرائم و قوانین فساد، گروه‌های غیررسمی، شفافیت، اطلاع‌رسانی و پاسخگویی، قوانین و مقررات اداری و عوامل روانی و ۳ عامل تعیین‌کننده از بین ۵ عامل مدیریتی مؤثر بر فساد اداری - مالی، شامل ضعف مدیران در رهبری و هدایت، ضعف مدیران در نظارت و کنترل و ضعف مدیران در بسیج منابع و امکانات است.

شالچی (۱۳۹۲) مقاله‌ای را با عنوان «عطش منزلت در جامعه ایرانی» ارائه کرد. این مقاله پنج مورد ویژگی عطش

## ۷. نظریه پنجره شکسته

نظریه پنجره‌های شکسته محصول فکری دو جرم‌شناس آمریکایی به اسامی جیمز ویلسون و جورج کلینگ بود. این دو استدلال می‌کردند که جرم نتیجه یک نابسامانی است. تئوری پنجره‌های شکسته می‌گوید اگر شیشه پنجره یک ساختمان شکسته و به حال خود رها شده باشد، پس از مدتی عابری که از مقابل آن ساختمان می‌گذرند، به این نتیجه می‌رسند که برای کسی مهم نیست این پنجره شکسته است و اصلاً کسی به شکسته شدن پنجره‌های این ساختمان اهمیت نمی‌دهد. به مرور بر تعداد شیشه‌های شکسته ساختمان افزوده می‌شود و بعد از شکسته شدن تمام شیشه‌ها، نوبت به خود ساختمان و بعد از ساختمان هم نوبت به خیابانی می‌رسد که ساختمان در آن قرار گرفته است و معنای آن این است که هر کاری بخواهید، مجازید انجام دهید، بدون اینکه کسی مزاحم شما بشود. حال اگر این پنجره‌های شکسته شده به سرعت و در زمان مشخص تعمیر می‌شد، تمایل خرابکارها برای شکستن پنجره‌های بیشتر کمتر شده و به تخریب بیشتر ساختمان نمی‌انجامید.

در سازمان‌های که مدیران سبک مدیریت ویتربنی را سبک قالب خود در سازمان بر می‌گزینند، معمولاً به این دلیل است که پنجره‌های شکسته‌ای در سازمان و حتی خود فرد مدیر وجود دارد و مدیران با توجه به اینکه هم به پنجره‌های شکسته موجود در سازمان و هم به پنجره‌های شکسته خود علم و آگاهی دارند، تلاش می‌کند تا با دست زدن به اعمال نمایشی و تبلیغاتی و حتی بعضاً خلاف واقع، بر ضعف‌های خود سرپوش گذاشته تا بتوانند خود را مدیری موجه و شایسته در دید زیردستان و مافوقان و افراد ذی‌نفوذ نشان دهند تا در نهایت بتوانند به خواسته‌های خود برسند که متأسفانه این موضوع می‌تواند سازمان را بیشتر در معرض نابسامانی‌های آتی قرار دهد.

## پیشینه پژوهش

این برای اولین بار در دنیا از طریق محقق مورد توجه قرار گرفته و پردازش می‌شود. اکثر پژوهش‌های انجام شده به بررسی و یا ارائه مفهوم سبک‌های رهبری و مدیریتی و یا ارتباط سبک‌های مدیریتی با سایر متغیرها پرداخته‌اند که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می‌شود. همچنین پژوهش‌هایی که در آن به صورت غیرمستقیم به عوامل مؤثری در سبک عملکرد ویتربنی و مدیریت آن اشاره شده و اثرات و پیامدهای آن مورد اشاره قرار می‌گیرد:

دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴)، تحقیقی را با عنوان «واکاوی و تحلیل تبعات سیاست‌زدگی بوروکراسی در

منزلی را برشمرده است و عللی را که باعث شکل‌گیری این ویژگی می‌شود در کشور ما می‌شود را بیان می‌کند. که عبارت‌اند از: خودکامگی تاریخی، مصرف‌گرایی، بوروکراتیزاسیون فزاینده.

فقیهی و همکاران (۱۳۸۹)، پژوهشی را با موضوع تأملی بر تعامل بوروکراسی و فرهنگ در ایران انجام دادند. جامعه آماری پژوهش براساس گروه‌بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری، چهار وزارتخانه از چهار گروه امور فرهنگی/ اجتماعی، امور خدماتی، امور زیربنایی و امور اقتصادی است. برای گردآوری داده از پرسشنامه، مصاحبه نیمه ساختاریافته، مطالعات آرشویی، بررسی اسناد و مدارک و مطالعات اکتشافی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که ساختار بوروکراسی ایران با الگوی عقلایی سنتی متفاوت است. این ساختار از نظر وجود سلسله‌مراتب اختیار و تقسیم‌کار به الگوی عقلایی نزدیک است ولی از لحاظ پیروی از قوانین و مقررات، بها دادن به تخصص و نظام شایستگی با این الگو فاصله دارد.

امراهی و همکاران (۱۳۸۵)، مطالعه‌ای را با هدف آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد در بخش دولتی و ارائه راهکارهای اجرایی را به انجام رساندند. در این تحقیق محققان عارضه‌های وارد بر نظام ارزیابی عملکرد بخش دولتی را از دوتبعده: آسیب‌های وارد بر طراحی نظام ارزیابی عملکرد (لزوم ارزیابی تحول اداری همزمان با تعادل اداری، تفکیک شخصیت سازمان از اعضای مدیران آن در فرایند ارزیابی، تأکید بر فرایند مداری به‌جای نتیجه مداری در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها، عدم توجه به بعد فرهنگ از ابعاد محتوایی سازمان) و آسیب‌های وارد بر مکانیزم اجرایی نظام ارزیابی عملکرد (لزوم مدنظر قرار دادن تفاوت‌های دستگاه‌های اجرایی از حیث عوامل ساختاری و محتوایی، ارزیابی مبتنی بر مستندات بدون اتکا به مشاهدات واقعی در سازمان‌ها، لزوم خودارزیابی در سازمان‌ها، ارزیابی مقطعی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، لزوم اعمال نگرش بلندمدت (بیشتر از یک‌سال) در ارزیابی دستگاه‌های اجرایی) مورد بررسی قرار دادند.

سلطانی و علیخانی (۱۳۹۶)، در مطالعه‌ای با عنوان «مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزشیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان» تحقیقی کاربردی که به لحاظ ماهیت توصیفی - پیمایشی بود را به انجام رساندند. بر مبنای این تحقیق برخلاف گذشته که ارزیابی عملکرد را فقط به‌منظور نظارت بر کار کارکنان انجام می‌دادند، امروزه جنبه ارشادی و راهنمایی این عمل اهمیت بیشتری یافته است. یافته‌های تحقیق نیز حکایت از آن دارد نظام ارزیابی

شایستگی‌ها در تمامی ابعاد سه‌گانه ورودی نسبت به ارزیابی عملکرد از وضعیت مناسب‌تری برخوردار است.

فقیهی فرهنگد (۱۳۹۲) طی مطالعه‌ای با عنوان «اولویت‌بندی سبک‌های مدیریت برای ارتقا عملکرد کارکنان سازمان‌های خدماتی» پس از تشریح مبانی نظری پژوهش، با توجه به اهمیت و ضرورت بررسی سبک‌های مدیریت بر ارتقا عملکرد کارکنان، با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان تحقیقی را به انجام رساند. مطابق نتایج به‌دست آمده اعمال سبک‌های مدیریتی به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان براساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقای عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد، مشخص شد.

یعقوبی و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی را با عنوان «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری-های یادگیری و نوآوری سازمانی» به انجام رساندند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان بودند. یافته‌ای این مطالعه نشان می‌دهد که (۱) سبک رهبری تحولی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری دارد. (۲) یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد. (۳) نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. ولی رابطه میان سبک رهبری تبادل با یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأیید نشد.

خنیفر و همکاران (۱۳۹۰) تحقیقی را با عنوان «بررسی رابطه بین تیپ شخصیت A و B و سبک مدیریت» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش مدیران سازمان و آموزش و پرورش و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان قم می‌باشند. نمونه آماری این پژوهش ۴۸ مدیر سازمان آموزش و پرورش و ۶۰ مدیر سازمان جهاد کشاورزی بود. طبق نتایج سبک رهبری وظیفه‌مدار به‌عنوان سبک رهبری غالب و همچنین تیپ شخصیتی A به‌عنوان تیپ شخصیتی غالب در دو جامعه بوده است. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که در هر دو جامعه آماری میان سبک رهبری و تیپ شخصیت براساس مدل مورد مطالعه رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به‌دنبال شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پی آمده‌ای منابع انسانی بودند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از سبک یاد شده، موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت سطح تعهد سازمانی در بلندمدت، افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش میزان انگیزه شغلی، عدم‌تغییر میزان

برای اجرای استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد سه رهیافت نظام‌مند<sup>۳</sup> (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰؛ ۱۹۹۸)، ظاهر شونده<sup>۴</sup> (گلنزر، ۱۹۹۲) و ساخت‌گرایانه<sup>۵</sup> (چارمز، ۲۰۰۰؛ ۲۰۰۶) از طریق پژوهشگران کیفی معرفی شده است. محقق با رویکردی نوآورانه تلفیقی از سه رهیافت را برای ارائه نظریه به کار بسته است (نمودار ۴). بدین ترتیب با استفاده از رهیافت نظام‌مند و روش تطبیق مستمر<sup>۶</sup> طی فرآیند رفت و برگشتی الف) (کدگذاری باز<sup>۷</sup>، ب) کدگذاری محوری<sup>۸</sup> و ج) کدگذاری انتخابی<sup>۹</sup> نظریه احصا شد: الف) همزمان با گردآوری داده‌ها و کدگذاری نکات کلیدی آنها، داده‌های هم‌معنی به‌وسیله کدگذاری باز در قالب مفاهیم پیکربندی شد. در کدگذاری باز رهیافت ساخت‌گرایانه حاکم بود. ب) مفاهیم مرتبط باهم از طریق کدگذاری محوری تحت عنوان مقوله‌ها دسته‌بندی شد. در کدگذاری محوری رهیافت ظاهرشونده حاکم بود و محقق با حساسیت نظری<sup>۱۰</sup> بالا به‌دنبال کشف مقوله‌هایی بود که بهتر می‌تواند مفاهیم مرتبط به هم را زیر یک چتر قرار دهد.

محقق معتقد است در بسیاری از نظریه‌پردازی‌ها قبل از شروع فرایند نظام‌مند پژوهش، مقوله محوری از طریق مشاهده، تجربه در قالب مسئله اصلی پژوهش شکل می‌گیرد! (قربانی و همکاران، ۱۳۹۷) و بنابراین ممکن است مقوله محوری در طی فرایند پژوهش به صورت کلی مشخص باشد. هرچند این انتظار که سؤال پژوهش در طی فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها تغییر نماید، یک انتظار غیرمنطقی و غیرموجه نیست (قربانی و سنگی نور پور، ۱۳۹۷). بلکه از مشخصه‌های این روش است (استروبرت و کارپینتر، ۲۰۰۳). به هر حال با توجه به اینکه مقوله محوری پژوهش یعنی «سبک مدیریت ویتربنی» تا انتهای فرایند پژوهش تغییر نکرد، در مرحله کدگذاری انتخابی نحوه ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری و با همدیگر مشخص شد. بدین منظور از الگوی کرسول (۲۰۰۵) شامل دسته‌بندی مقوله‌ها در قالب «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «شرایط مداخله‌گر»، «مقوله محوری»، «راهبردهای کنش/واکنش» و «پیامدها» استفاده شد.

خدمت، کاهش احساس امنیت شغلی، کاهش میزان عملکرد و بهره‌وری، کار گروهی محدود، کاهش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی واقعی و عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان شده است.

نصرآبادی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به‌دنبال بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی بودند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک مدیریتی با سه مؤلفه نوآوری، تعهد و شناخت محیطی بر انگیزش سازمانی با چهار مؤلفه رضایت، امنیت، مشارکت و نگرش تأثیرگذار است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که با ارتقای مؤلفه‌های سبک مدیریت در سازمان بر میزان انگیزش سازمانی کارکنان افزوده می‌شود. سبک مدیریتی با تأثیر بر فرهنگ سازمانی موجب حاکمیت نوع خاصی از رویه‌ها و رفتارهای سازمانی در سازمان، قادر به افزایش رضایت شغلی، امنیت شغلی، مشارکت با همکاران و نگرش مثبت نسبت به سازمان می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

از بعد روش‌شناسی تحقیق حاضر از نوع کیفی بوده و برای طراحی مدل اولیه از استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شده است. بدین منظور برای گردآوری داده‌ها از ابزار «مشاهده» رویدادهای سازمانی مربوط به مسئله تحقیق و «مصاحبه اکتشافی» از مدیران اجرایی و ارباب‌رجوع سازمانی استفاده شده است. نمونه مورد مصاحبه ۱۷ نفر از استادان دانشگاهی در رشته مدیریت دارای حداقل پنج سال سابقه اجرایی بودند که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی استفاده شد. همچنین ۲۶ نفر از مدیران یک موسسه فرهنگی، سازمان دارایی و امور املاک، یک وزارتخانه و دانشگاه پیام نور مورد مشاهده قرار گرفته و مصاحبه نیمه ساختارمند نیز با ایشان صورت گرفت. کفایت تعداد نمونه‌های مورد مطالعه از طریق روش اشباع نظری<sup>۲</sup> حاصل شد.

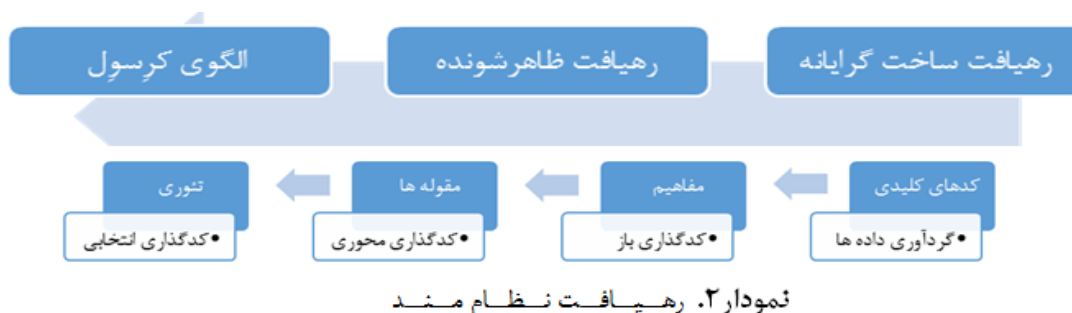


نمودار ۱. فرایند نظریه‌پردازی در استراتژی داده بنیاد

(دانایی‌فرد، ۱۳۸۴)

3. Systematic
4. Emergent
5. Constructivist
6. Constant Comparative Method
7. Open Coding
8. Axial Coding
9. Selective Coding
10. Theoretical sensitivity

1. Grounded Theory
2. Theoretical Saturation



نمودار ۲. رهیافت نظام مند

عملکرد ویتیرینی در سطح بسیار بالایی باشد به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چالپوسی و شناگویی و فساد اداری و باند بازی به وقوع می‌پیوندد که برای سازمان مفید نخواهد بود و موجب کم شدن اثربخشی سازمان خواهد شد که در نتیجه رضایت شغلی اعضا و سطح بازدهی سازمان کاهش می‌یابد. از طرف دیگر نیز این احتمال وجود دارد هنگامی که عملکرد ویتیرینی در سطح بسیار کم باشد نیز عملکرد کاهش یابد. در این شرایط ممکن است سازمان عملکرد بسیار مطلوبی داشته باشد منتها به علت عدم ارائه نتایج و نمایش منطقی عملکرد سازمان، افراد درون و بیرون سازمان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند که این خود نیز می‌تواند اثرات منفی را برای سازمان داشته باشد. سطح مطلوب عملکرد ویتیرینی می‌تواند مانع از رکود، رخوت و درجا زدن سازمان شود و اثرات مطلوب و مثبتی برای سازمان در پی داشته باشد. در این وضعیت برای نمایش و ارائه عملکرد کارکنان و مدیران سازمان و حتی خود سازمان می‌توان واحدی تحت عنوان واحد روابط عمومی در سازمان ایجاد و این وظیفه را به این واحد سپرد. در حقیقت این واحد آینه تمام نمای یک سازمان می‌باشد و نقش مؤثری در برنامه‌های راهبردی سازمان دارد به گونه‌ای که برخی از افراد معتقدند که روابط عمومی زبان گویای سازمان است و گسترش خوش‌نامی و حفظ تصویر مناسب از سازمان از وظایف این واحد است. بنابراین، نباید بزرگ‌نمایی و یا کوچک‌نمایی پیشه کند، بلکه باید عملکرد و حتی مسائل و تنگناها را همان‌گونه که هست منعکس نماید و از حریم هم کارکنان و هم سازمان در مقابل جوسازی‌ها، خلاف‌گویی‌ها، دروغ‌پردازی‌ها و تهدیدها حفاظت کند که لازمه این امر صداقت کاری است.

با طی فرایندهای فوق‌الذکر مدل (نظریه) احصا شد. با بهره‌گیری از روش نظریه‌پردازی کارلایل و کریستنسن (۲۰۰۲)، نظریه به دو رکن نظریه توصیفی و نظریه‌هنجاری تقسیم شد. نظریه‌توصیفی مقوله مدیریت ویتیرینی و عوامل مؤثر بر آن را تشریح می‌کند و نظریه‌هنجاری با توجه به راهبردهای کنش ویتیرینی، راهبردهای واکنش به این کنش‌ها را تجویز می‌کند.

به منظور بررسی و بهبود اعتبار<sup>۱</sup> و تأیید<sup>۲</sup> مدل نیز از روش نظریه‌پردازی کارلایل و کریستنسن بهره گرفته شد. «اعتبار» مدل به وسیله ابزار «گروه کانون» ۱۵ نفر، طی دو دور در معرض نقد و نظر گروه تلگرامی «کرسی نظریه‌پردازی بومی رشته مدیریت» قرار گرفت. شایان ذکر است گروه از ۵۸ نفر از نخبگان و نظریه‌پردازان علم مدیریت کشور تشکیل شده است که حداقل دارای یک نظریه از خود می‌باشند. گروه کانون از دو طریق در اعتباربخشی و بهبود مدل ایفای نقش کرد: الف) انتزاعی‌سازی چند واقعیت جزئی جدید از پدیده مورد مطالعه (استقراء ب) «قیاس» مدل با نظریه‌های پشتیبان و شناسایی و بهبود برخی نابهنجاری‌های نظریه در سطح مفاهیم.

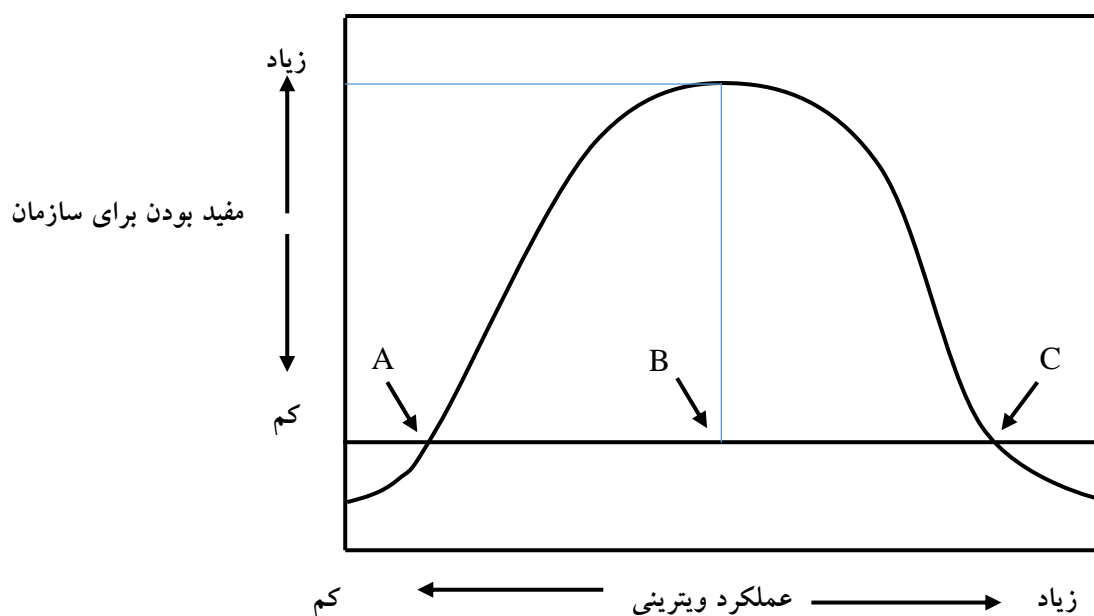
## یافته‌های پژوهش

### نوع‌شناسی عملکرد ویتیرینی

عملکرد ویتیرینی برای یک سازمان می‌تواند سازنده یا ویرانگر باشد. همان‌گونه که نمودار زیر نشان می‌دهد میزان عملکرد ویتیرینی می‌تواند بسیار زیاد یا اندک باشد. اگر عملکرد ویتیرینی در هر یک از دو انتهای طیف قرار گیرد می‌توان این احتمال را داد که اثرات منفی بر سازمان داشته باشد. سطح مطلوب آن است که عملکرد ویتیرینی به حدی باشد که عملکرد و کارهای سازمان در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده به منصفه ظهور گذاشته شود. بنابراین، می‌توان این احتمال را داد که اگر

1. Credibility  
2. Confirmability





نمودار ۳. عملکرد ویتیرینی و مفید بودن برای سازمان

| وضعیت | میزان عملکرد ویتیرینی | نوع عملکرد ویتیرینی | ویژگی‌های سازمان                                       | نتیجه یا مفید بودن برای سازمان |
|-------|-----------------------|---------------------|--|--------------------------------|
| A     | کم                    | مخرب                | راکد، بی‌حال   | کم                             |
| B     | مطلوب                 | سازنده و بهینه      | منسجم و روبه پیشرفت                                    | زیاد                           |
| C     | زیاد                  | مخرب                | رها شدگی سیستم و رواج آمارسازی و چاپلوسی و دام ثناگوئی | کم                             |

کنترل کند، تسخیر احساسات می‌نامند (رایبزنز، ۱۳۸۹). جوسازمانی: جوسازمان را به‌منزله شخصیت سازمان معرفی کرده‌اند. جوسازمان شیوه برخورد اعضا با سازمان است. جوسازمانی محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند و منعکس‌کننده نگرش کارکنان و سبک مدیریت سازمان است.

قدرت‌طلبی: که یکی از نیازهای سه‌گانه در نظریه نیازهای سه‌گانه مک کلند است. قدرت‌طلبی یعنی، میل به اثرگذاری بر دیگران، میل به اعمال نفوذ و کنترل سایر افراد، کسانی که چنین نیازی را به‌شدت احساس می‌کنند، از این امر لذت خواهند برد که مسئولیتی را بپذیرند و در جهت اعمال نفوذ بر دیگران گام بردارند. آنان ترجیح می‌دهند که دست‌به‌کارهای رقابتی بزنند و در موقعیت‌هایی قرار گیرند که مسئله گرفتن پست‌های بالاتر و پایگاه‌های اجتماعی مطرح باشد. لذا، بیش از اینکه به عملکرد مؤثر بیندیشند در پی کسب مقام و شهرت برآیند (رایبزنز، ۱۳۸۹).

پنجره‌های شکسته سازمان / مدیر: پنجره‌های

### مدل نهایی سبک مدیریت ویتیرینی

#### تعاریف عملیاتی متغیرهای مدل مفهومی

ناعدالتی: ناعدالتی مفهومی است که از نظریه برابری منعکس می‌گردد. این ناعدالتی می‌تواند ناعدالتی توزیعی، مرادوهای و رویه‌ای را شامل شود. در این نظریه چنین استدلال می‌شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنان ناعدالانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را برقرار سازند (رضاییان، ۱۳۸۷). به بیان دیگر، افرادی که احساس ناعدالتی می‌کنند رفتار سیاسی سازمانی: آن دسته از فعالیت‌هایی که به‌عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد، ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی اعمال نفوذ می‌نمایند تعریف می‌شود.

تسخیر احساسات: یک نوع رفتار سیاسی در سازمان -

ها معرفی می‌شود. فرایندی که فرد می‌کوشد

بدان وسیله احساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند

نوع فعالیت خلاف و یا نامشروعی دست می‌زنند (رضاییان، ۱۳۸۵).

شخصیت: عبارت است از مجموعه‌ای از صفات و رفتارهایی که فرد را توصیف می‌کند (رضاییان، ۱۳۸۵). در یک تقسیم‌بندی شخصیت افراد را می‌توان به شخصیت نوع الف و نوع ب تقسیم‌بندی کرد.

چرخه عمر سازمان: به معنی، جایگاه سازمان در چرخه عمر خود می‌باشد که پنج مرحله را شامل می‌شود: مرحله کارآفرینی، مرحله شکل‌گیری اولیه، مرحله رسمیت و کنترل، مرحله پیچیده شدن ساختار، مرحله افول. مدیران و حتی کارکنان سازمان از نظر سبک مدیریت و روحیه کاری در هر مقطع، شرایط خاص خود و نوع رفتار ویژه‌ای دارند (میرسپاسی، ۱۳۸۹).

استراتژی گاراژی: در این استراتژی، افراد تقریباً بنا به دستور مدیر گاراژ، همه کارها را بدون داشتن دستورالعمل‌های لازم و تنها مطابق با میل و سلیقه شخصی خود (مدیر) به انجام می‌رسانند.

حیطه اختیار (کنترل): تعداد افراد و زیردستانی که مدیر بر آنها کنترل و نظارت می‌کند.

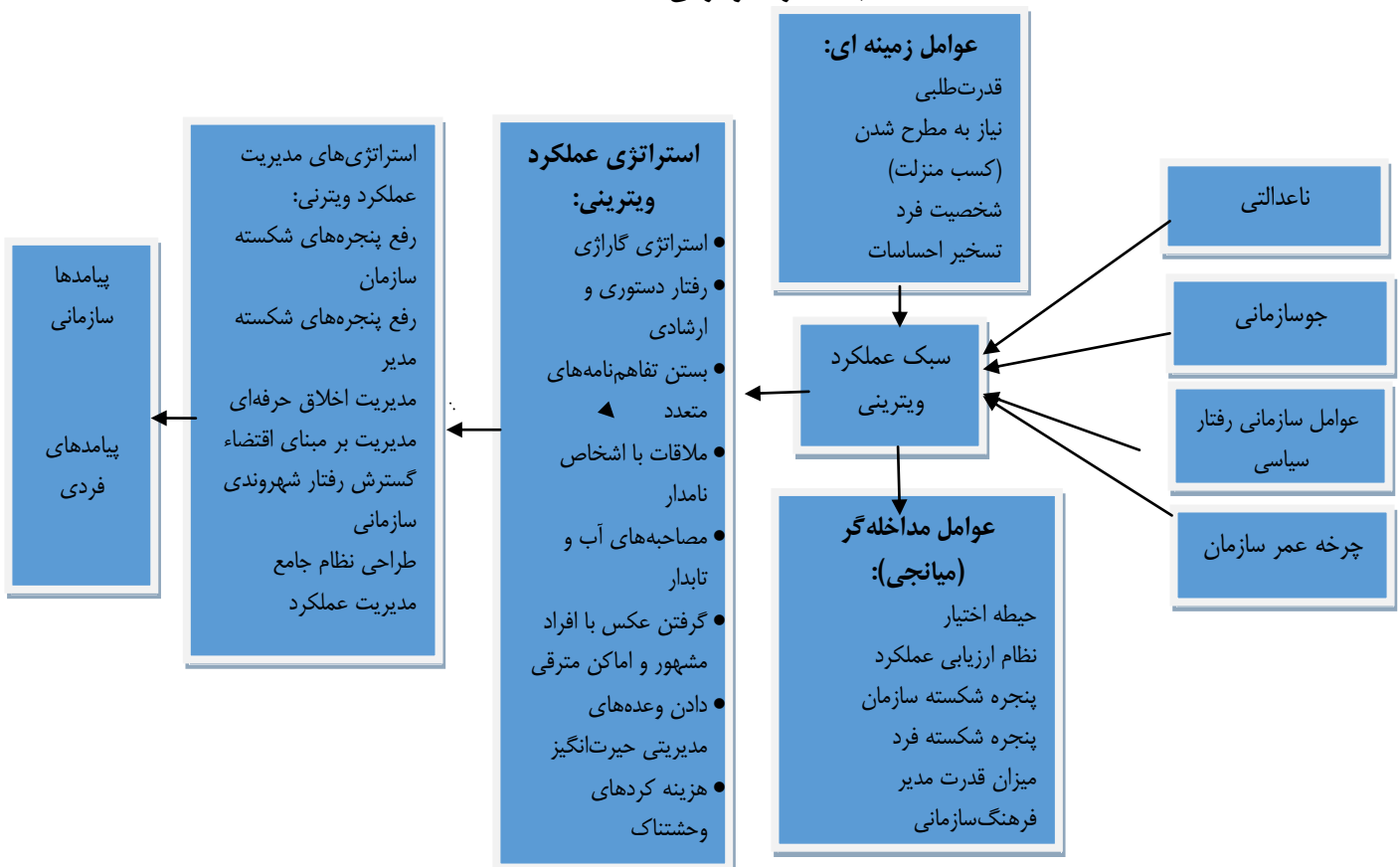
شکسته بیانگر این است که بی‌توجهی به نابسامانی‌های موجود در سازمان و ارکان آن می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد نابسامانی‌ها و نابهنجاری‌های جدید سازمانی شود (سرلک، ۱۳۹۵).

میزان قدرت مدیر: به معنی میزان اعتماد و اطمینانی که مدیران مافوق نسبت به مدیران زیردست دارند.

فرهنگ سازمانی/عمومی: منظور از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به سازمان دارند. بعضی از ویژگی‌های فرهنگی موجود در سازمان‌ها می‌تواند شرایط را برای ترویج فرهنگ ویتربینی مهیا سازد. براساس پژوهش هاف هستند، فرهنگ عمومی کشورها را می‌توان با چهار شاخص معرفی کرد که هرکدام از این شاخص‌ها می‌توانند در به‌کارگیری مدیران از سبک‌های مختلف مدیریتی مؤثر باشند. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: فاصله قدرت، پرهیز از خطر، مردگرایی، فردگرایی.

نیاز به مطرح شدن: به معنی شناخته شدن و ابراز وجود است (جانجوارد و همکاران، ۱۹۸۷). درواقع افرادی که نادیده انگاشته می‌شوند برای ابراز وجود خویش به هر

### مدل سبک مدیریت ویتربینی



حرفه‌ای می‌باشد. اصولاً اخلاق عبارت است از: ارزش‌ها و اصولی که راهنمای تشخیص رفتار درست یا نادرست‌اند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). اخلاق همان چیزی است که بر مبنای آن درست و غلط را تشخیص می‌دهیم. اخلاق یعنی اینکه چه به صورت فردی و چه در تصمیم‌گیری‌های گروهی، رفتار و اعمال ما منصفانه و صادقانه باشد. اخلاق حرفه‌ای به مواردی مانند رقابت سالم، عملکرد صادقانه، بدون فریب و ادعاهای نادرست و فعالیت در چارچوب قانون اشاره دارد. مدیریت اخلاق عبارت است از شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتارها در سازمان. سازمان‌ها با ایجاد یک برنامه مدیریتی اخلاق می‌توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کنند. برنامه‌های اخلاق به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا بتوانند در شرایط آشفته عملکرد اخلاقی را حفظ کنند (سلطانی، ۲۰۰۳). با توجه به نکات فوق، حاکمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان قادر است به میزان بسیار چشمگیری سازمان را در جهت اثربخشی و کارایی بیشتر سوق دهد.

رفع پنجره‌های شکسته سازمان: هنگامی که مدیران و حتی کارکنان سازمان اصرار بر رعایت دقیق قوانین و مقررات تحت شرایط سازمانی دارند تا عملکرد خود را به صورت تزئینی و نمایشی (نه واقعی) به نمایش گذارند، در این شرایط استراتژی مناسب برای مدیریت عملکرد ویتربینی رفع پنجره‌های شکسته سازمانی است. نظریه پنجره‌های شکسته بیانگر این است که بی‌توجهی به نابسامانی‌ها و مشکلات موجود در سازمان می‌تواند زمینه ایجاد نابسامانی و ناهنجاری‌های جدید سازمانی را فراهم آورد. در سازمان‌های که مدیران سبک مدیریت ویتربینی را سبک قالب خود در سازمان برمی‌گزینند، معمولاً به این دلیل است که پنجره‌های شکسته‌ای در سازمان و حتی خود فرد مدیر وجود دارد و مدیران با توجه به اینکه هم به پنجره‌های شکسته موجود در سازمان و هم به پنجره‌های شکسته خود علم و آگاهی دارند، تلاش می‌نمایند تا با دست زدن به اعمال نمایشی و تبلیغاتی و حتی بعضاً خلاف واقع، بر ضعف‌های خود سرپوش گذاشته تا بتوانند خود را مدیری موجه و شایسته در دید زیردستان و مافوقان و افراد ذی‌نفع نشان دهند تا در نهایت بتوانند به خواسته‌های خود برسند که متأسفانه این موضوع می‌تواند سازمان را بیشتر در معرض نابسامانی‌های آتی قرار دهد. در این شرایط استراتژی رفع و ترمیم پنجره‌های شکسته سازمانی می‌تواند راهگشا باشد. چراکه حل مشکلات وقتی که هنوز جزئی هستند یک استراتژی موفق برای جلوگیری از خرابکاری و بروز مشکلات بیشتر می‌شود. چنانچه پنجره‌های

## بحث و نتیجه‌گیری

برای تبیین و ارائه بهتر مدل مفهومی پژوهش نیز نمودار زیر طراحی شد. براساس نمودار زیر:

۱. هنگامی که مدیران و حتی کارکنان سازمان اصرار بر رعایت دقیق قوانین و مقررات تحت شرایط فردی داشته باشند تا عملکرد خود را به صورت تزئینی و نمایشی (نه واقعی) به نمایش گذارند، ناشی از قدرت‌طلبی آنها است.

۲. هنگامی که مدیران و حتی کارکنان سازمان اصرار بر رعایت دقیق قوانین و مقررات تحت شرایط سازمانی داشته باشند تا عملکرد خود را به صورت تزئینی و نمایشی (نه واقعی) به نمایش گذارند، ناشی از پنجره‌های شکسته موجود در سازمان است.

۳. هنگامی که افراد سازمان اصرار بر به‌کارگیری نظرات شخصی تحت شرایط فردی داشته باشند تا عملکرد خود را به صورت تزئینی و نمایشی (نه واقعی) به نمایش گذارند، ناشی از پنجره شکسته فرد است.

۴. هنگامی که افراد سازمان اصرار بر به‌کارگیری نظرات شخصی تحت شرایط سازمانی داشته باشند تا عملکرد خود را به صورت غیرواقعی به نمایش گذارند، ناشی از فرهنگ موجود در سازمان است.

استراتژی‌ها یا شیوه‌های مدیریت عملکرد ویتربینی در دو بعد قابل‌بحث است: بعد اول: از یک‌طرف اصرار بر رعایت دقیق قوانین و مقررات و از طرف دیگر اصرار بر به‌کارگیری نظرات شخصی را شامل می‌شود. بعد دوم: از یک‌طرف شرایط سازمانی و از طرف دیگر شرایط فردی است.

منظور از اصرار بر رعایت دقیق قوانین و مقررات یعنی میزان و تلاشی که افراد بر رعایت دقیق قوانین و مقررات موجود در سازمان تعریف می‌شود.

منظور از اصرار بر به‌کارگیری نظرات شخصی، یعنی میزان توجه و اصراری که افراد بر به‌کارگیری نظرات شخصی خود در سازمان دارند تعریف می‌شود.

منظور از شرایط فردی عبارت است از خلأهای موجودی که در افراد وجود دارد.

منظور از شرایط سازمانی عبارت است از خلأهایی که در درون یا پیکره سازمان وجود دارد.

مدیریت اخلاق حرفه‌ای: هنگامی که مدیران و حتی کارکنان سازمان اصرار بر رعایت دقیق قوانین و مقررات تحت شرایط فردی دارند تا عملکرد خود را به صورت تزئینی و نمایشی (نه واقعی) به نمایش گذارند، در این شرایط استراتژی مناسب برای مدیریت عملکرد ویتربینی مدیریت اخلاق

شکسته سازمانی در مدت زمان کوتاهی رفع شوند مشکلات افزایش نخواهد یافت.

رفع پنجره‌های شکسته فرد: هنگامی که افراد سازمان اصرار بر به‌کارگیری نظرات شخصی تحت شرایط فردی دارند تا عملکرد خود را به صورت تزئینی و نمایشی (نه واقعی) به نمایش گذارند، در این شرایط استراتژی مناسب برای مدیریت عملکرد ویتزینی رفع پنجره‌های شکسته فرد است. به‌عنوان مثال یکی از انواع پنجره‌های شکسته در سطح فردی (مدیران و کارکنان) نداشتن مهارت و دانش و تخصص و توانایی لازم برای انجام و پیشبرد کارهای سازمانی به‌طور صحیح و درست است. در این شرایط افراد سازمانی برای اینکه بر این پنجره‌های شکسته یا نقطه‌ضعف خود سرپوش گذارند، با اعمال نظرات و سلايق شخصی خود در انجام کارها نتایج عملکردی خود را به صورت تزئینی و ویتزینی به نمایش می‌گذارند تا مورد انتقاد و سرزنش قرار نگیرند. در نتیجه رفع پنجره‌های شکسته فردی می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی مناسب در جهت مدیریت عملکرد ویتزینی مورد تأکید قرار گیرد.

گسترش فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی: هنگامی که افراد سازمان اصرار بر به‌کارگیری نظرات شخصی تحت شرایط سازمانی دارند تا عملکرد خود را به صورت غیر واقعی به نمایش گذارند، ناشی از فقدان فرهنگ مناسب در سازمان است. در این شرایط گسترش و ترویج رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک فرهنگ می‌تواند زمینه‌ساز رشد و بالندگی سیستم مدیریتی و عملکردی یک سازمان شود. رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با وجود این توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشه‌ای سازمان می‌شوند. به‌عبارت‌دیگر، رفتار شهروندی سازمانی رفتاری فردی و داوطلبانه و مجموعه‌ای از اقدامات ایثارگرایانه است که مستقیم به‌وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده، اما با وجود این باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹). رفتار شهروندی سازمانی دارای ابعاد مختلفی نیز است. این ابعاد عبارت‌اند از: آداب اجتماعی، نوع‌دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و فقط در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. (و چه بسا در این شرایط افراد برای نمایش بهتر عملکرد خود دست به رفتارهای انحرافی و

خلاف زنند) ولی در همکاری داوطلبانه موضوع بیش از وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. اغلب در این حالت افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. همچنان که شیفل انور خالد و حسن علی در سال ۲۰۰۵ در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی رفتار شهروندی سازمانی با رفتارهای انحرافی به این نتیجه دست یافتند که رفتار شهروندی سازمانی با رفتارهای انحرافی منفی و عکس دارد. بنابراین، گسترش و ترویج رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی مثبت در سازمان گویای این واقعیت است که وجود این نوع رفتارها در سازمان‌ها آثار مثبت و قابل توجهی دارند و می‌توان به‌عنوان یک استراتژی در جهت مدیریت عملکرد ویتزینی مورد بهره‌ر قرار گیرد.

مدیریت بر مبنای اقتضا: روش مدیریت بر مبنای اقتضا بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می‌دهد، وابسته به مجموعه شرایط موجود است. بر مبنای این مدیریت، کار مدیر این است که دریابد چه روشی در یک حالت خاص تحت موقعیت ویژه و در زمان مشخص می‌تواند به بهترین نحو برای تأمین هدف‌های مدیریت مؤثر واقع شود. مدیریت بر مبنای اقتضا، بر اجتناب از اصول‌گرایی مطلق تأکید دارد. ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا، از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. براساس این روش، یافتن اصول جهان‌شمولی که در همه شرایط کارساز باشد عجیب به نظر می‌رسد. در نمودار فوق، این استراتژی مدیریت عملکرد ویتزینی در مرکز نمودار قرار گرفته است. چراکه این استراتژی می‌تواند در هریک از نقاط و فضاهای نمودار قرار گرفته و تحت شرایط و موقعیت‌ها و ویژگی‌های گوناگون مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

نظام جامع مدیریت عملکرد: استراتژی دیگر مدیریت عملکرد ویتزینی طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد می‌باشد. همان‌طور که در نمودار ملاحظه می‌شود این استراتژی پیرامون و خارج از نمودار ترسیم شده است دلیل آن هم این است که این نظام به‌عنوان یک استراتژی مدیریت عملکرد ویتزینی یک نظام جامع، فراگیر و کلی است که دیگر استراتژی‌های مدیریت عملکرد ویتزینی را درون خود شامل می‌شود. بنابراین، در هنگام به‌کارگیری هر کدام از استراتژی‌های مدیریت عملکرد ویتزینی تحت شرایط ذکر شده، توجه به نظام جامع مدیریت عملکرد بسیار مؤثر است.

سازمان به اهدافش باعث توسعه و پرورش افراد می‌شود که نهایتاً نفع آن به جامعه نیز خواهد رسید (میر سپاسی، ۱۳۸۹). مدیریت عملکرد، فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که موفقیت پایدار را برای سازمان از طریق بهبود عملکرد افرادی که در آن کار می‌کنند و به‌وسیله ایجاد قابلیت‌های نقش‌آفرینان فردی و گروهی به ارمغان می‌آورد. مدیریت عملکرد، استراتژیک است از این لحاظ که با موضوعات گسترده‌ای مرتبط است و به دو معنی یکپارچه است، یکی یکپارچگی عمودی که معرف پیوند یا همبستگی اهداف سازمان، گروه و افراد با شایستگی‌های محوری است و دیگری یکپارچگی افقی که معرف پیوند جنبه‌های متفاوت مدیریت منابع انسانی، به خصوص بهبود سازمانی، بهبود منابع انسانی و پاداش است (عباسپور، ۱۳۸۷).

مدیریت عملکرد عبارت است از فرایندی استراتژیک و یکپارچه که موجب بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی‌های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته‌جمعی و نهایتاً تعالی سازمان می‌شود. به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی‌های بالفعل و بالقوه منابع انسانی، پرورش افراد در راستای استراتژی‌های سازمان و تعالی افراد سازمان و جامعه. در نظام جامع مدیریت عملکرد که بر مبنای فلسفه مدیریت عملکرد شکل گرفته، سازوکارهایی برای توسعه و پرورش منابع انسانی در کنار کنترل و ارزیابی دیده شده است. طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد باعث پرورش مستمر منابع انسانی سازمان می‌شود. در این نظام صرفاً مدیر کنترل‌کننده و ارزیابی‌کننده تلقی نمی‌شود بلکه مربی است و با اعمال مدیریت عملکرد ضمن نزدیک کردن

## منابع

- احمدی، سید علی‌اکبر؛ سياهکلرودی، مزگان و نیکزاد، امیر (۱۳۹۱). مدیریت اخلاق حرفه‌ای، تهران: انتشارات مهکامه.
- امراللهی بیوکی، ناهید؛ زارع بیدکی، سعید؛ میرغفوری، سید حبیب‌اله (۱۳۸۵). سومین کنفرانس مدیریت عملکرد، مرکز همایش‌های علمی.
- انتخابی، رضا، قربانی، علی، (۱۳۹۷). «پایش نقش فرایند پذیرش AIDA در تأثیر تبلیغات رسانه‌ای بر کاهش تصادفات». *فصلنامه مطالعات فرهنگ - ارتباطات*، ۱۹ (۴۲)، ۷۷-۹۶.
- باقی نصرآبادی، علی و امیری میرزاپوری، جابر (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی». *مجله مدیریت فرهنگی*، ۹ (۲۹)، ۳۳-۴۸.
- پورعزت، علی اصغر؛ قربانی، علی؛ عبدی، جهان؛ نجار شمس، فاطمه (۱۳۹۷). «بازنمایی سیستم تاراج نوین در قالب سوداگری اداری». *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۰ (۲)، ۲۰۹-۲۲۶.
- جوادی، محسن (۱۳۹۳). «بررسی سبک‌های رهبری سازمانی و کاربردهای آن، موفقیت سازمانی درگرو رهبری اثربخش». *روزنامه دنیای اقتصاد*، شماره ۳۲۰۱.
- جوادین، سید رضا؛ قلی‌پور، آرین و جانعلیزاده، محمد (۱۳۹۴). «مروری بر پدیده زهرآگین و بررسی احتمال پیدایش آن در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان». *فرایند مدیریت توسعه*، ۲-۱۷.
- خنیفر، حسین؛ تقیمی، محمد و فاتحی، نرگس السادات (۱۳۹۰).
- بررسی رابطه بین تیپ شخصیت A&B و سبک مدیریت. دانایی‌فرد، حسن، امامی، مجتبی (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد». *فصلنامه اندیشه مدیریت*، ۱ (۲)، ۶۹-۹۷.
- دانایی‌فرد، حسن؛ صادقی، محمدرضا و مصطفی‌زاده، معصومه (۱۳۹۴). «واکاوی و تحلیل سیاست‌زدگی در نظام‌های سیاسی». *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۹ (۲)، ۵۷-۸۶.
- رابینز، اسیفن پی (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی*. ترجمه: پارسیان، علی، اعرابی، سید محمد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمانی، جعفر و نصرآبادی باقی، علی (۱۳۷۹). مدیر موفق. تهران: انتشارات لوح محفوظ.
- رحمانی، زین‌العابدین؛ باقری، سید محمدباقر و رجایی‌فر، حسن (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش ساری). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز ساری.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- رضاییان، علی (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.
- زارعی، متین؛ حسن، الوانی سید مهدی؛ جندقی، غلامرضا و احمدی، فریدون (۱۳۸۹). «ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی». *مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران*، ۲ (۵)، ۳۹ - ۵۶.

فقهی، فرهمند (۱۳۹۲). «اولویت‌بندی سبک‌های مدیریت برای ارتقای عملکرد کارکنان سازمان‌های خدماتی (مورد مطالعه: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز)». فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۷)، ۹۱-۱۱۲.

فقیهی، ابوالحسن، واعظی، رضا (۱۳۸۹). «تأملی بر تعامل بوروکراسی و فرهنگ در ایران». فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۵(۱۹)، ۱-۳۱.

قربانی، علی، سنگی نورپور، عباسقلی (۱۳۹۷). «پیشایندهای بهبود مدیریت تجربه گردشگران پزشکی مسلمان با محوریت مدیریت اسلامی بیمارستان‌های ایران». فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۶(۱)، ۱۸۳-۲۰۵.

قربانی، علی، محمد کریمی، یوسف، کوهزادی، فواد (۱۳۹۷). «طراحی الگوی ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر پذیرش مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد شبکه عصبی مصنوعی». نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۲)، صفحه ۴۵-۵۶.

میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

یعقوبی، نورمحمد؛ شکوهی، جواد؛ رئیسی شهرویی، حفصه و سیدی، فرزانه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گرهای یادگیری و نوآوری سازمانی. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۷(۲)، ۳۲-۵۶.

سرلک، محمدعلی (۱۳۹۵). «ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه جنجال - نتیجه». فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۴)، ۱۳۱-۱۴۳.

سلطانی، محمدرضا و علیانی، موسی (۱۳۹۶). «مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزشیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۱)، ۱۵۷-۱۸۲.

سلطانی، مرتضی (۲۰۰۳). «مدیریت اخلاق در سازمان». ماهنامه تدبیر، ۱۴(۱۳۲).

سید جوادین، سید رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ شوکی جانعلیزاده، محمد (۱۳۹۳). «شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پی آمدهای منابع انسانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶(۴)، ۱۰۹-۱۲۷.

شالچی، وحید (۱۳۹۲). عطش منزلت در جامعه ایرانی. مجله جامعه‌شناسی در ایران، ۱۴(۲)، ۳۰-۵۶.

عباس‌پور، عباس (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: انتشارات سمت.

عظیمی، حسین؛ عطا، علی و شائمی برزکی، علی (۱۳۸۹). «بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری - مالی در سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان». فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۲)، ۱۲۹-۱۴۷.

Khalid, S. A. & Ali, H. (2005), The Effects Of Organizational Citizenship Behavior On Withdrawal Behavior. *International Journal Of Management And Entrepreneurship*, (1), 30-34.

Littrell, f. f. (2007). "Influences On Employee Preferences For Empowerment Practices By The Ideal Managerin China". *International Jouvnal Of Intercultural Relations*, 31, 87-110.

Ozer, F. & Cihan, T. (2014). "Effect Of Strategic Leadership Style On Firm Performance: A Study In a Turkish SME". *Precedia-Social And Behavioral Sciences*, 15,778-784.

patiar, A. Mia, L. (2013). "Transformational

Leadership Style, Market Competition And Departmental Performance". *International Journal of Hospitality Management* 28 (2009) 254-262.

Strauss, Anselm L. (1994), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, England: Cambridge University Press.

Taghavi, G. & Bolagh, H. (2010). *Examination Of The Relationship Between Personality And Transformational Leadership Among 19 Regions Of Admini Strators Of The Ministry Of Education In Thehran*. Moa Dissertation Of Thehran University In Persian.

