

## بررسی رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی

دکتر محمد شیخ زاده<sup>۱</sup>

سیده ساناز پورهاشمی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: 93/09/28

تاریخ پذیرش: 93/11/14

### چکیده:

هدف اساسی این پژوهش، بررسی رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی است. روش تحقیق توصیفی - پیمایش از نوع کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارکنان زندانهای خراسان شمالی که 250 نفر بوده و با استفاده از جدول کرجسی مورگان 40 نفر مدیر (عالی و میانی) و 80 نفر از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری به ترتیب شامل دو پرسش نامه ذهنیت فلسفی با 60 گویه و ضریب پایایی 81% و پرسش نامه فرهنگ سازمانی با 60 گویه و ضریب پایایی 87% بر اساس طیف 5 لیکرت است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و تصمیم گیری در مورد رد تا تایید فرضیه‌ها از روش ضریب همبستگی پیرسون و جهت پیش بینی تاثیر هر یک از ابعاد ذهنیت فلسفی مدیران بر شاخص‌های فرهنگ سازمانی از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که 72/5 درصد مدیران دارای ذهنیت فلسفی متوسط - بالایی باشند. بین ذهنیت فلسفی مدیران و فرهنگ سازمانی کارکنان با سطح اطمینان 95 درصد و ضریب همبستگی 559/، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین تحلیل مدل رگرسیونی نشان داد که ذهنیت فلسفی مدیران توانسته 31% واریانس متغیر فرهنگ سازمانی کارکنان را پیش بینی کند و در مجموع 39 درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی توسط ابعاد ذهنیت فلسفی پیش بینی می‌شود که بعد انعطاف پذیری و جامعیت ذهنیت فلسفی بیشترین تاثیر را بر فرهنگ سازمانی کارکنان دارد.

**کلید واژه‌ها:** ذهنیت فلسفی، جامعیت، تعمق، انعطاف پذیری، فرهنگ سازمانی، زندان

<sup>۱</sup> استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت دانشگاه بجنورد.

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود

## مقدمه

آنچه امروز در علم مدیریت مقبول افتاده اعتقاد بر این است که انگیزه‌های کارکنان پایه‌های کارآیی و اثربخش سازمان را تشکیل می‌دهند و مدیرانی که به موفقیت و اعتلای سازمان خود علاقمند هستند برای شناخت عواملی که بیشترین انگیزه را در کارکنان ایجاد می‌نمایند تلاش و کوشش می‌کنند (هری، 1385).

همه سازمان‌ها برای بقا، نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه اند. امروزه سازمان‌های موفق هستند و می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات دهند که دائما افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان بکار برند و این امر توسط مدیران با ذهنیت فلسفی<sup>۱</sup> امکان پذیر است (بندلی زاده، 1376). ذهنیت فلسفی از مباحث ارزشمندی است که ظرفیت و قابلیت، ایجاد و پرورش مهارت‌های ذهنی را در کارکنان دارد. پرورش این مهارت‌ها موجب بهبود کیفیت فعالیت‌های اداری می‌شود. بی شک یکی از زیباترین ویژگی‌های انسان، قدرت آفرینندگی و خلاقیت اوست. به کمک همین ویژگی است که انسان می‌تواند اهداف آرمانگرایانه خود را تحقق بخشیده و توانایی‌های خود را شکوفا سازد (هاشمی، 1383).

مساله اساسی تربیت کارکنان، تفکر می‌باشد که برای پرورش آن ابزارهایی لازم است، یکی از این ابزارها داشتن ذهن فلسفی است که افراد را در تفکر صحیح و منطقی کمک می‌کند. در خصوص ذهن فلسفی میرکمالی (1379) معتقد است تفکر منطقی اساس کار فرد است و فرد باید با تفکر منطقی از شناسایی مساله تا پیدا کردن راه حل‌های مناسب برای مشکلات پیش برود و این کار امکان پذیر نیست مگر این که از خصوصیات تفکر منطقی برخوردار باشد. تفکر منطقی حاصل داشتن ذهن فلسفی است. ذهنیت فلسفی را نخستین بار فیلیپ جی اسمیت<sup>۲</sup> مطرح کرد. او ضمن بررسی و مطالعه ویژگی‌های افرادی که دارای تفکر و مشرب فلسفی هستند به سه بعد یا ویژگی در طرز تفکر آنها پی برد (اسمیت، به نقل از بهرنگی، 1392).

1- philosophic Mindness

2-p G.Smith

از مجموع 114 سوره قرآن، 20 سوره به طور قطعی از آیاتی برخوردار است که مستقیماً به تفکر اشاره دارد (شریعتمداری، 1377). لذا در نظام اداری یکی از مهم ترین عناصری که در کارائی درونی و بیرونی هر سازمانی ایفای نقش می کنند برخوردار از ذهن فلسفی و تفکر منطقی مدیران است که در زندگی تک تک کارکنان تاثیر خواهد داشت (شمس، 1388). طرز تفکر، برخورد با مسائل و گرایش و خصوصیات فکری مدیران دور از چشم کارکنان نخواهد ماند و کارکنان به عنوان ثمره های نظام اداری تحت تاثیر ایده ها و فکرهای گوناگون وارد عرصه های مدیریتی خواهند شد و در رده های مدیر ارشد به فعالیت خواهند پرداخت. بنابراین تاثیر نگرش و تفکر مدیران بر کارکنان بسیار ملموس و تعیین کننده است. در زندان ها نیز تغییر و تحول ابزاری است در جهت کنترل کیفیت روند اصلاح و تربیت و هدایت انسان ها است. در سال های اخیر در وضعیت زندان ها تحولات و تغییرات چشمگیری وجود داشته که اثرات مثبت و مطلوبی از خود به جا گذاشته است مثلاً: حذف زندان های انفرادی، طبقه بندی زندانیان، حذف لباس خاص زندانیان، افزایش مرخصی ها و ... که همه ی این ها تحولی در زندان ها ایجاد کرده است، که امروزه وضع زندان های کشور بی نظیر است (شمس، 1388).

به نظراسمیت، ذهنیت فلسفی نه از پر کردن مغز یا محتوای دروس فلسفی و نه از گرایش به یک فلسفه نسبت به فلسفه دیگر ناشی از مجادله فلسفی حاصل می شود، بلکه ذهنیت فلسفی برحسب فعالیتی به وجود می آید که مشخصاً به بهبود دآوری های ارزشی اختصاص یافته باشد. ذهنیت فلسفی بر حسب درجه ای از جامعیت<sup>1</sup>، تعمق<sup>2</sup> و قابلیت انعطاف<sup>3</sup> در زمانی مشخص می شود که فرد با مسائلی که برای حل آنان فراخوانده می شود، به دآوری های ارزشی پردازد. از نظر اسمیت، ذهنیت فلسفی نوعی تفکر است که دارای سه بعد به هم مرتبط جامعیت، تعمق و قابلیت انعطاف باشد این نشانه ها و خصوصیات علائمی هستند که فرد در تفکر خود نشان می دهد پیش از آنکه خصوصیات تفکر فرد باشند، خصوصیات آن فرد هستند. این تمام فرد است که فکر می کند (هاشمی، 1377).

1- comprehensiveness

2- penetration

3- flexibility

بعد جامعیت: مدیری دارای جامعیت فکری است که بتواند حال را به آینده ربط داده و با نگرش سیستمی به پدیده‌ها نگرسته و توانایی قدرت تعمیم را داشته باشد. که خود دارای چهار مولفه اساسی می باشد:

1- مشاهده امور خاص، با توجه به ارتباط آن‌ها به یک زمینه وسیع

2- ارتباط دادن کنونی و آنی به هدف‌های دور

3- به کاربردن قوه تعمیم

4- توجه داشتن به جنبه‌های نظری.

بعد تعمق: تعمق یعنی ژرف اندیشی و به پدیده‌ها با دید عمیق نگرستن است. مدیری که تعمق دارد به پدیده‌هایی که از دید دیگران مسلم و بدیهی است عمیق تر می نگرد که مولفه‌های آن عبارتند از:

1- زیر سوال بردن آنچه مسلم یا بدیهی تلقی می شود،

2- کشف امور اساسی و بیان آن در هر موقعیت،

3- توجه به اشارات و امور مربوط به جنبه‌های اساسی در هر موقعیت،

4- قضاوت و حکم به روش فرضیه استنتاجی - قیاسی

بعد انعطاف پذیری: مدیری که انعطاف دارد جمود روانی ندارد و قابلیت پذیرش روش‌ها و راه‌های جدیدی که در جهان تولید و کارآمد بوده را داشته و با اعتقاد به خرد جمعی و همه سونگری در تحقق اهداف از پیش تعیین شده آمادگی مشارکت کارکنان را در رفع مشکلات دارد مه مولفه‌های آن موارد ذیل را در برمی گیرد:

1-رها ساختن خود از جمود روانی،

2- توجه به مسائل مورد بحث از جنبه‌های گوناگون،

3- ارزش سنجی افکار و نظریه‌ها بدون توجه به منبع آن‌ها،

## 4- شکیبایی در قضاوت موقت و مشروط و علاقمند به اقدام در موقعیت نامشخص.

آداب، رسوم، سنتها و شیوه ای که یک سازمان کارها را انجام می دهد تا حد زیادی به گذشته آن و تجربیات موفقیت آمیزی که آن سازمان در این تلاشها داشته است. بستگی دارد. این موضوع ما را به منبع اصلی فرهنگ سازمانی، یعنی بنیانگذاران آن رهنمون می شود (اسشین، 1983). پس از اینکه یک فرهنگ در سازمان ارائه و تثبیت شد، اقدامات زیادی انجام می شود تا کارکنان به تجربه های مشابهی دست یابند و آن فرهنگ حفظ شود (سی، 1991). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می کند از این رو هدف این برنامه ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است (شریعتمداری، 1377). از دیدگاه کوئین، فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزشهای اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکردهایی که ویژگیهای یک سازمان را مشخص می کند که در 4 گونه فرهنگ سازمانی نمایان می شود. این چهار گونه شامل قومی، ویژه سالاری و بازار، سلسله مراتب می باشند (کوئین، 1999).

یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند. از مجموعه ای ویژگی های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می نهد، یا برای آنها ارزش قائل است. چنین به نظر می رسد که 7 ویژگی وجود دارد که در مجموع معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی هستند. این ویژگی ها عبارتند از:

1. نوآوری و خطرپذیری: میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می شوند.
2. توجه به جزئیات: میزانی که کارکنان باید به جزئیات بپردازند دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل نمایند.
3. توجه به ره آوردها: میزانی که مدیریت باید به نتیجه ها و دستاوردها توجه کند (و نه به شیوه های اجرایی که به این نتیجه انجامیده است).

4. توجه به اعضای سازمان: میزان توجهی که مدیریت (به هنگام تصمیم گیری و مشارکت، دادن افراد) به اعضای سازمان نشان می‌دهد.

5. توجه به تیم: میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم (و نه افراد) متمرکز شده است.

6. جاه طلبی: میزان یا درجه ای که افراد و اعضای سازمان بلندپرواز و جاه طلب هستند (و نه این که همواره سر به زیر و تسلیم باشند).

7. پایداری: میزان یا درجه ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تاکید می‌کند (که این روند با رشد و پیشرفت، مغایر است). هر یک از این ویژگیها بر روی طیفی قرار می‌گیرند که دامنه آن از بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می‌شود (کوئین، 1999).

پروفسور دنیسون فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی اصلی می‌داند که هر ویژگی خود به چند عامل تقسیم می‌شود، که عبارتند از:

درگیر شدن در کار<sup>1</sup> (مشارکت): که شامل اختیاردادن به کارمندان (توانمندسازی)، کار تیمی کردن (تیم سازی) و توسعه قابلیت‌های کارمندان است.

هماندی<sup>2</sup> (سازگاری یا یکپارچگی): که شامل ارزشهای محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی می‌باشد.

انطباق پذیری<sup>3</sup>: که شامل ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی است.

رسالت یا ماموریت<sup>4</sup>: که شامل رهبری راهبردی (جهت گیری استراتژیک)، اهداف، مقاصد و دیدگاه (چشم انداز) می‌باشد (دنیسون، 2000، مبلی و همکاران، 2005) نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزشها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمانهای موفق صورت گرفته است، 8 ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیتشان اعلام گردیده است: عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت و موفقیت‌های فردی.

<sup>1</sup>- Involment

<sup>1</sup>-Consistency

<sup>2</sup>- Adaptability

<sup>3</sup>-Mission

ظهیر پور و توکلی (1390) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که، 73/8 درصد مدیران دارای ذهنیت فلسفی متوسط می‌باشند، همچنین تحلیل مدل رگرسیونی نشان داد که ذهنیت فلسفی مدیران توانسته 14/5٪ واریانس متغیر عملکرد دبیران را پیش بینی کند و در مجموع 16 درصد از تغییرات عملکرد دبیران توسط ابعاد ذهنیت فلسفی پیش بینی می‌شود که بعد انعطاف پذیری و جامعیت بیشترین تاثیر را بر شاخص‌های عملکرد دبیران دارد.

مرچیلی و رسول نژاد (1387) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که، بین سه شاخص ذهنیت فلسفی یعنی جامعیت، تعق و انعطاف پذیری با خلاقیت استادان رابطه معناداری وجود دارد. اسحاقیان (1372) در تحقیقی به نتایجی رسید که حاکی از آن است، مدیران را می‌توان بر اساس میزان برخورداری از روح فلسفی طبقه بندی کرد و روح فلسفی با علاقه شغلی همبستگی زیادی وجود داشت. بندلی زاده (1376) در پژوهشی به این نتایج دست یافت که بین ذهن فلسفی مدیران و کارایی آنان رابطه وجود دارد. اما بین ویژگی‌های سن، جنس و رشته تحصیلی مدیران با ذهنیت فلسفی آنها تفاوت معناداری مشاهده نشد.

خرقانیان (1372) در پژوهشی نتایجی را آشکار ساخته است که با اطمینان 99 درصد روحیه معلمانی که با مدیران دارای ذهنیت فلسفی بالا کار می‌کنند بالاتر از از روحیه معلمانی بوده است که با مدیران دارای ذهنیت فلسفی پایین کار می‌کردند.

پی‌یرا<sup>۱</sup> (2009) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران با بهبود عملکرد کارکنان آنها در سازمان‌های دولتی" به این نتیجه رسیدند که ذهنیت فلسفی مدیران با بهبود عملکرد کارکنان رابطه مثبت وجود دارد و کارکنانی که خلاقیت مدیران آنها در سطح بالا و رشته تحصیلی آنها مرتبط با نوع کار بوده است، عملکرد بهتری نسبت به کارکنانی با رشته تحصیلی غیر مرتبط دارند.

ضرورت تغییر و تحول، سازمان‌ها را به مدیریت تغییر نیازمند ساخته است که همانا به اهداف اصلی خود و کارایی و بهره‌وری لازم دست یابند. لذا در این مقاله محقق می‌خواهد بداند آیا بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه وجود دارد یا خیر؟

## روش

جامعه آماری، روش نمونه گیری، حجم نمونه

این پژوهش از نوع توصیفی است. مدلی که در این تحقیق استفاده می‌شود، الگویی بر گرفته از مدل اسمیت، که از این نوع تفکر تحت عنوان ذهنیت فلسفی نام می‌برد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران و کارکنان زندانهای استان خراسان شمالی که تعداد 250 نفر می‌باشند، تشکیل می‌دهد. به منظور نمونه گیری از جدول کرجسی و مورگان تعداد 120 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. هم چنین نتایج حاصل از جدول مورگان برای جامعه مدیران 40 نفر مرد و برای جامعه کارکنان 80 نفر مرد بعنوان نمونه انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و برای تجزیه و تحلیل نهایی داده‌های پژوهش و تصمیم گیری در مورد رد یا تایید فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی (آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و جهت پیش بینی تاثیر هر یک از ابعاد ذهنیت فلسفی بر شاخص‌های فرهنگ سازمانی از رگرسیون چند متغیره با نرم افزار SPSS16 انجام شده است.

### ابزار پژوهش

ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه می‌باشد که عبارتند از:

پرسش نامه ذهنیت فلسفی (PMQ): ذهن فلسفی الگوی تفکری است که دارای سه مؤلفه اصلی جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری است، برای سنجش ذهن فلسفی از این پرسشنامه که توسط ایرج سلطانی (1375)، تدوین و اجرا و توسط محمد علی زکی (1377) و مهوش مرتضایی مقدم (1380)، مجدداً اجرا شده است، استفاده می‌شود. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای این پرسشنامه توسط مهوش مرتضایی مقدم (1380)، 0/73 بوده است و در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده 0/74 می‌باشد.

پرسش نامه فرهنگ سازمانی: این پرسشنامه از ابعاد مختلف (توانمندسازی، تیم گرایی، توسعه قابلیتها، ارزشهای بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز) طراحی شده است و دارای 60



سوال بوده و طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت می‌باشد و برای سنجش میزان پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب به دست آمده 90٪ می‌باشد که نشان دهنده ضریب بالای پایایی ابزار سنجش است (رحیم نیا، علیزاده، 1387).

## یافته ها

فرضیه اصلی: بین ذهنیت فلسفی مدیران و فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه وجود دارد.

جدول 1: ضریب همبستگی بین ذهنیت فلسفی مدیران و فرهنگ سازمانی کارکنان

فرهنگ سازمانی *	ضریب همبستگی	مقدار همبستگی	سطح معنی داری
ذهنیت فلسفی	پیرسون	.559/	.001/

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر نشان دهنده وجود ارتباط بین دو متغیر فرهنگ سازمانی کارکنان زندانها و ذهنیت فلسفی مدیران است. جهت ضریب همبستگی مثبت است و نشان می دهد که دو متغیر با هم رابطه مستقیم دارند. سطح معنی دار بودن بدست آمده کوچکتر از 5٪ است که نشان دهنده معنادار بودن ارتباط بین دو متغیر است. بنابراین می توان ادعا نمود، بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد. یعنی هر چه ذهنیت فلسفی مدیران بیش تر باشد فرهنگ سازمانی کارکنان نیز ارتقاء می یابد. فرضیه فرعی اول: بین بعد جامعیت ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول 2: ضریب همبستگی بین بعد جامعیت ذهنیت فلسفی مدیران و فرهنگ سازمانی کارکنان

فرهنگ سازمانی *	ضریب همبستگی	مقدار همبستگی	سطح معنی داری
بعد جامعیت	پیرسون	.417/	.007/

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر نشان دهنده وجود ارتباط بین دو متغیر فرهنگ سازمانی کارکنان زندانها و بعد جامعیت ذهنیت فلسفی مدیران است. جهت ضریب همبستگی مثبت است و نشان می دهد که دو متغیر با هم رابطه مستقیم دارند. سطح معنی دار بودن بدست آمده کوچکتر از 5٪ است که نشان دهنده معنادار بودن ارتباط بین دو متغیر است و به این ترتیب فرضیه فرعی اول تایید و فرض صفر آن رد می شود. می توان ادعا نمود، بین جامعیت ذهنیت فلسفی

مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد. یعنی هر چه بعد جامعیت ذهنیت فلسفی مدیران بالاتر باشد فرهنگ سازمانی کارکنان نیز ارتقاء می‌یابد. فرضیه فرعی دوم: بین بعد تعمق ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول 3: ضریب همبستگی بین بعد تعمق ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان

فرهنگ سازمانی کارکنان *	ضریب همبستگی	مقدار همبستگی	سطح معنی داری
بعد تعمق	پیرسون	.396	.011

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر نشان دهنده وجود ارتباط بین دو متغیر فرهنگ سازمانی کارکنان زندانها و بعد تعمق ذهنیت فلسفی مدیران است. جهت ضریب همبستگی مثبت است و نشان می‌دهد که دو متغیر با هم رابطه مستقیم دارند. سطح معنی دار بودن بدست آمده کوچکتر از 5٪ است که نشان دهنده معنادار بودن ارتباط بین دو متغیر است و به این ترتیب فرضیه فرعی دوم تایید و فرض صفر آن رد می‌شود. می‌توان ادعا نمود، بین تعمق ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد. یعنی هر چه بعد تعمق ذهنیت فلسفی مدیران بالاتر باشد فرهنگ سازمانی کارکنان نیز ارتقاء می‌یابد.

فرضیه فرعی سوم: بین بعد انعطاف پذیری ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول 4: ضریب همبستگی بین بعد انعطاف پذیری ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان

فرهنگ سازمانی کارکنان *	ضریب همبستگی	مقدار همبستگی	سطح معنی داری
بعد انعطاف پذیری	پیرسون	.479	.002

محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر نشان دهنده وجود ارتباط بین دو متغیر فرهنگ سازمانی کارکنان زندانها و بعد انعطاف پذیری ذهنیت فلسفی مدیران است. جهت ضریب همبستگی مثبت است و نشان می‌دهد که دو متغیر با هم رابطه مستقیم دارند. سطح معنی دار بودن بدست آمده کوچکتر از 5٪ است که نشان دهنده معنادار بودن ارتباط بین دو متغیر است و به این ترتیب

فرضیه فرعی سوم تایید و فرض صفر آن رد می شود. بنابراین می توان ادعا نمود، بین انعطاف پذیری ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد. یعنی هر چه بعد انعطاف پذیری ذهنیت فلسفی مدیران بالاتر باشد فرهنگ سازمانی کارکنان نیز ارتقاء می یابد.

آیا مولفه های ذهنیت فلسفی مدیران (جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری) توانایی پیش بینی فرهنگ سازمانی کارکنان را دارد؟ به منظور بررسی قدرت پیش بینی مولفه های ذهنیت فلسفی مدیران (جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری) در فرهنگ سازمانی کارکنان از تحلیل رگرسیون چند گانه با ورود همزمان استفاده شد که نتایج آن در ادامه ذکر شده است.

جدول 5: نتایج تحلیل رگرسیونی چند متغیره پیش بینی فرهنگ سازمانی توسط ذهنیت فلسفی مدیران

ضریب رگرسیونی چند گانه	ضریب تبیین	ضریب تبیین تعدیل شده	مقدار F	سطح معنی داری
.559/	.313/	.295/	17/30	.0001/

در جدول بالا مشاهده می شود که ضریب رگرسیونی مدل 0/559 است و ضریب تبیین آن برابر با 0/313 است که در واقع سهم پیش بینی واریانس متغیر وابسته است که توسط متغیر مستقل در مدل تبیین (پیش بینی) می شود. با توجه به این که مقدار F مشاهده شده در سطح معناداری 0/0001 نشان می دهد که مدل رگرسیونی معنادار است و می توان بیان نمود که حدود 31 درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی کارکنان زندانها توسط ذهنیت فلسفی مدیران تبیین می شود.

جدول 6: نتایج تحلیل رگرسیونی چند متغیره پیش بینی فرهنگ سازمانی توسط ابعاد ذهنیت فلسفی مدیران

ضریب رگرسیونی چند گانه	ضریب تبیین	ضریب تبیین تعدیل شده	مقدار F	سطح معنی داری
.625/	.390/	.339/	7/68	.0001/

در جدول بالا مشاهده می شود که ضریب رگرسیونی مدل 0/625 است و ضریب تبیین آن برابر با 0/390 است که در واقع سهم پیش بینی واریانس متغیر وابسته است که توسط متغیر مستقل در مدل تبیین (پیش بینی) می شود. با توجه به این که مقدار F مشاهده شده در سطح

معناداری 0/0001 نشان می‌دهد که مدل رگرسیونی معنادار است و می‌توان بیان نمود که حدود 39 درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی کارکنان زندانها توسط ذهنیت فلسفی مدیران تبیین می‌شود.

جدول 7: سهم تاثیر هر یک از متغیرهای مستقل (ابعاد ذهنیت فلسفی) بر متغیر وابسته (فرهنگ سازمانی)

متغیرهای مستقل	ضریب بتا	ضریب بتا استاندارد	مقدار t	سطح معنی داری
جامعیت	.768	.417	2/83	.007
تعمق	.960	.396	2/66	.011
انعطاف پذیری	1/99	.479	3/37	.002

ضرایب تاثیر (بتا استاندارد) نشان دهنده این است که بعد انعطاف پذیری تاثیر بیشتری بر فرهنگ سازمانی کارکنان دارد. به عبارت دیگر به ازاء یک واحد افزایش در متغیر مستقل (انعطاف)، متغیر وابسته (فرهنگ سازمانی) به ازاء 479/4. واحد افزایش پیدا می‌کند. در مورد بعد جامعیت نیز با توجه به ضریب تاثیر 417/4. می‌توان بیان نمود که به ازاء هر واحد افزایش در متغیر مستقل (بعد جامعیت)، متغیر وابسته (فرهنگ سازمانی) به ازاء 417/4. واحد افزایش پیدا می‌کند. همچنین در مورد بعد تعمق نیز با توجه به ضریب تاثیر 396/3. می‌توان بیان نمود که به ازاء هر واحد افزایش در متغیر مستقل (بعد تعمق)، متغیر وابسته (فرهنگ سازمانی) به ازاء 396/3. واحد افزایش پیدا می‌کند.

## بحث و نتیجه گیری

سازمانها، امروزه با افزایش سرعت، شدت و عمق در شرایط داخلی و خارجی مواجه هستند. موضوع بسیار مهم در هر نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران واجد شرایط به گونه ای است که بتواند در اداره و سرپرستی سازمان زندانها موثر واقع شوند. مدیران کارآمد زندانها، فرایند هدایت و رهبری کارکنان را در جهت نیل به هدفها و رسالتها و آرمانهای سازمانی خود را به گونه ای موثر و مناسب تری به انجام می‌رسانند، در هنگام برخورد با موانع و مشکلات به طور جدی و منطقی عمل می‌کنند و برای کارکنان تحت سرپرستی خود ارزش و احترام قائل می‌شوند، در تربیت، پرورش و اثر بخش ساختن کارکنان کوشش بیشتری به عمل می‌آورند و سرانجام از طریق ایجاد رابطه مثبت با کارکنان در اجرای وظایف و مقررات اداری به نتایج مثبت و ثمربخش دست

می یابند. هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (1972) معتقدند وظیفه مدیر با رهبر سازمان از این نظر مهم است که او به مثابه نقطه اتکایی محسوب می شود که همه متغیرهای محیطی دیگر بر حول آن کنش متقابل دارند. در سازمان ها اگر در موقع انتخاب و تربیت مدیران با استفاده از یافته های علم روان شناسی و مدیریت به برخی از ویژگی های شخصیتی آنان نظیر ذهنیت فلسفی توجه دقیق مبذول شود، توقع در اختیار داشتن مدیران کارآمد، امر بیهوده نخواهد بود. سازمان زندانها به عنوان سازمان دولتی به منظور اداره ی امور زندانیان و ارائه خدمات لازم با هدف مدیریت و توسعه ی کالبدی، قضایی، اجتماعی در محدوده ی شهر و اطراف آن به وجود آمده است و وظیفه ی آن برآورده ساختن نیازهای شهروندان در جهت مشکلات قضایی و قانونی بوده که هر کدام از افراد به تنهایی قادر به برآورده ساختن آنها نیستند (رجب صلاحی، 1381).

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون در باره فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین میتوان ادعان داشت که یافته های پژوهش در خصوص رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان، به نوع جدیدی همراه است با یافته های پژوهشی بندلی زاده و هاشمی (1376)؛ اسمیت (1965)؛ بولینگر، دانیل<sup>۲</sup> (2002)؛ کنی و ریدی<sup>۳</sup> (2006)؛ ذهنیت فلسفی و خلاقیت کارکنان (معظمی و والا، 1391) همخوان می باشد. وجود رابطه مثبت و مستقیم بدین معنی است که هر چه ذهنیت فلسفی مدیران بالاتر باشد فرهنگ سازمانی نیز ارتقاء می یابد. بدین صورت مدیری که دارای ذهنیت فلسفی بیش تر می باشد در برخورد با مسائل ژرف اندیش، جامع نگر و انعطاف پذیر بوده و دارای تمرکز فکر، حساسیت در مقابل ادراکات و پیوند بین آنها جهت فهم حقایق می باشد. اینچنین مدیری توانایی و آمادگی های لازم جهت ارزش گذاری و قضاوت صحیح را دارا بوده و به گونه طبیعی کارکنانی که با چنین مدیرانی همکاری می باشند دارای روحیه خدمتی بالاتر نسبت به سایرین هستند. هم چنین اسمیت، فرهنگ سازمانی را ناشی از عملکرد مدیر و عملکرد مدیر را متأثر از نوع تفکر و ذهنیت فلسفی اش می داند.

1-Hersey &amp; Blanchard

1-Bowlinger

2-Kenny &amp; Reedy

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون در باره فرضیه فرعی اول پژوهش نشان داد که بین بعد جامعیت ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد. وجود رابطه مثبت و مستقیم بدین معنی است که هر چه بعد جامعیت ذهنیت فلسفی مدیران بالاتر باشد فرهنگ سازمانی نیز ارتقاء می‌یابد. بنابراین می‌توان ادعان داشت که یافته‌های پژوهش در خصوص رابطه بین بعد جامعیت ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان، با یافته‌های پژوهشی بهرنگی و خرقانیان (1372) و اسمیت (1965) همخوان می‌باشد. طبعاً مدیری که دارای جامعیت فکر می‌باشد، مسائل و کارکردهای گوناگون محیط کار را در ارتباط با یکدیگر می‌بیند، درصدد حل مشکلات سازمان خود به صورت موضعی بر نمی‌آید، قبل از تصمیم‌گیری اطلاعات همه جانبه‌ای فراهم می‌آورد و در مورد مسائل و مشکلات فوری و آنی تسلیم نمی‌شود.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون در باره فرضیه فرعی دوم پژوهش نشان داد که بین بعد تعمق ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد. وجود رابطه مثبت و مستقیم بدین معنی است که هر چه بعد تعمق ذهنیت فلسفی مدیران بالاتر باشد فرهنگ سازمانی نیز ارتقاء می‌یابد. بنابراین می‌توان ادعان داشت که یافته‌های پژوهش در خصوص رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان، به نوع جدیدی همراه است با یافته‌های پژوهشی بهرنگی و خرقانیان (1372) و اسمیت (1965) می‌باشد. مدیرانی که دارای ذهن فلسفی و بویژه تعمق می‌باشند امور بديهی و روشن را زیر سوال می‌برند و برایشان مهم است که به ریشه و عمق قضایا پی ببرند. این مدیران در انجام هر کاری به آینده و عاقبت آن می‌اندیشند، برای رسیدن به یک نتیجه تمامی موارد را بررسی کرده و قبل از انجام هر کاری طرح و نقشه‌ای برای انجام آن دارند. این منطقی است که کارمندی که با این مدیران کار می‌کند نگرش بهتری نسبت به کار خود داشته باشند و در انجام وظایف اداری خود با روحیه و رغبت بیش تری فعالیت کرده و از پشتیبانی مدیر در اجرای صحیح الگوی مدیریت آموزش راهبردی استفاده کامل را ببرند.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون در باره فرضیه فرعی سوم پژوهش نشان داد که بین بعد انعطاف‌پذیری ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندانهای خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد. وجود رابطه مثبت و مستقیم بدین معنی است که هر چه بعد جامعیت

ذهنیت فلسفی مدیران بالاتر باشد فرهنگ سازمانی نیز ارتقاء می‌یابد. بنابراین می‌توان اذعان داشت که یافته‌های پژوهش در خصوص رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان، با یافته‌های پژوهشی بهرنگی و خرقانیان (1372)، هاشمی و بندلی زاده (1376) و اسمیت (1965) همراه می‌باشد. مدیران دارای ذهن فلسفی حداقل نسبت به افراد دیگر، معمولاً در موقعیت‌های تازه و ندیده کمتر رفتار نامناسب از خود بروز می‌دهند، زیرا ملاحظات آنان فراتر از امور خاص است و به هدف‌های دراز مدت، عقاید اصولی و ساخت‌های ذهنی فرضیه استنتاجی توجه دارند، در قضاوت‌ها از خود سعه صدر نشان می‌دهند که این شکیبایی در قضاوت‌ها باعث خلق ایده‌های جدید و نو و باعث تحول در فرهنگ سازمانی می‌شود، اما هنوز تشخیص می‌دهند که تناسب این ملاحظات کلی با یک موقعیت خاص همواره مورد سوال است. بالتبع کارمندی که با این نوع مدیران کار می‌کنند از اینکه مافوق آنان دچار جمود روانی و فکری و تعصب عقیدتی نمی‌باشد، از روحیه خدمتی بهتر و بالاتری برخوردار می‌شوند.

برتراند راسل معتقد است هر فردی که ذهن باز دارد، در مقابل ادراکات تازه حساس است، دارای نیروی تمرکز است و می‌تواند ادراکات مختلف را با هم مربوط سازد از ذهنیت فلسفی برخوردار می‌باشد. کسی که ذهن فلسفی دارد تمایل شدیدی به دانستن دارد و این تمایل را با احتیاط زیاد در مورد باورهایش ترکیب می‌کند. او ذهنی منطقی داشته و عادت به درست فکر کردن دارد و عادت به تفکر و قضاوت صحیح و ارزش گذاری و توانایی کاربرد آن در زندگی را می‌توان ذهنیت فلسفی نامید. ذهن فلسفی عبرت از کاوشگری تجربه انسان برای رسیدن به فهم در زمینه معرفت به حقیقت، روابط، افکار و قضاوت‌های ارزشی است (ناظم و همکاران، 1389).

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت کارکنان مدیران دارای ویژگی‌های ذهنیت فلسفی از نگرش بهتری نسبت به کاربرد الگوی مدیریت برخوردارند و در انجام وظایف اداری خود با روحیه و رغبت بیشتری فعالیت کرده و از پشتیبانی مدیر در بکار گیری الگوی مدیریت اداری در محیط کار برخوردار می‌باشند.

با توجه به این که ذهنیت فلسفی در شیوه‌های جدید مدیریت محسوس عینی دارد و موجب بالا بردن فرهنگ سازمانی و تغییر در ساختار مدیریت می‌گردد لذا:



- پیشنهاد می‌شود مدیر از آنچه می‌بیند چیزهای نامحسوس را استخراج کند و به معانی تلویحی و ربط امور حساس باشد.
- پیشنهاد می‌شود مدیر از تفکر فرضیه ای قیاسی - استقرایی استفاده کند، بدین گونه که ضمن برخورد به یک یا چند مورد به تدوین فرضیه بپردازد.
- نظر کارمندان مورد استفاده مدیر در تحقق اهداف و استراتژیک سازمانی قرار گیرد.
- کارکنان از تلاش مدیر در شکوفا نمودن استعدادها و رشد آنان برخوردار باشند.
- از نیروی کارآمد متخصص و جوان در رده‌های گوناگون مدیریتی سازمان استفاده شود.
- از نظرات و تجارب متخصصان و اندیشمندان حوزه‌های مختلف (فرهنگی، تربیتی، حفاظتی و پژوهشی و ..) بدون توجه به سلايق و مسائل حزبی و سیاسی استفاده شود.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان در جهت توسعه شناخت و افزایش آگاهی آنان از الگوی‌های مدیریت راهبری.
- اهمیت فوق العاده به عنصر ذهنیت فلسفی مدیران در انتخاب و انتصاب مدیران اجرایی داده شود

**کتابنامه:**

- اسمیت، فیلیپ جی. (بی تا). ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی. ترجمه محمد رضا بهرنگی (1382). تهران: انتشارات کمال تربیت.
- بندلی زاده، نادر. (1376). تاثیر ذهنیت فلسفی بر کارایی مدیران مدارس شهر دامغان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- تقی پور ظهیر، علی؛ توکلی، رویا. (1390). بررسی رابطه ذهنیت فلسفی مدیران با عملکرد دبیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش منطقه 4 تهران. دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره 4، شماره 6.
- حورعلی، مریم؛ نقاشیان، رضا. (1391). ارتباط استراتژی، ساختار، فرهنگ سازمانی با بهره‌وری سازمانی (نقش واسطه‌ای مدیریت دانش). ماهنامه اصلاح و تربیت، سال دهم، شماره 120.
- خرقانیان، علی (1372). بررسی رابطه ذهنیت فلسفی مدیران با روحیه معلمان آنان در شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- رحیم نیا، فریبرز، عزیزاده، مسعود. (1387). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره 1.
- شریعتمداری، علی. (1387). اصول تعلیم و تربیت. چاپ بیست و یکم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- شریعتمداری، علی. (1377). فلسفه، مسائل فلسفی، مکتب‌های فلسفی، مبانی علوم. تهران: دفتر نشر فرهنگ سازمانی.
- شمس، علی. (1388). آسیب شناسی زندان. تهران: انتشارات راه تربیت.
- هاشمی، سید اعظم. (1383). بررسی تاثیر ذهنیت فلسفی مدیران بر چگونگی انجام وظایف مدیران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- هری، پال و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، چاپ دوم، سال 1385، ص 18.

ناظم، فتاح؛ یادگاری، فردوس؛ حسومی، طاهره؛ قائد محمدی، محمد جواد. (1389). ذهنیت فلسفی مدیران مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال پنجم، شماره ۴، چهارم.

سایت سازمان زندانها (<http://www.prisons.ir>)

Bowlinger, D. (2002). philosophic mindedness Level in educational managers to their employees operations in Chicago schools. Irwin University. Chicago, USA.

Denison, Daniel (2000). organizational culture : can it be a key lever for Driving organizational change", International institute for management development, Denison @ imd. Ch

Denison, Danaiel. (2000). "Organizational Culture : Can it be a key lever for Driving Organizational Chang? ". [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

Edwin, A (2006). Organizational culture Inventory, validity and Reliability, Journal of management Education, vol 5 (14-15).

Smith, Philip. G (1965). What is philosophy education? U.S.A.: MCMillan. Webster

dictionary of the English language. (2003), New York.

Korte, R. & Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39, 645- 656.

See. J.M. Jerkier. J.W. Locum Jr, . Law. Fry And J.Gaines. (1991). " Organizational Subcultures In A Soft Bureaucracy: Arsis Trance Behind The Myth And Façade Of An Official Culture": Organization Science. Pp.170-94: And Sea. Sectional Knowledge" Administrative Science Quarterly (Match 1992), Pp. 140-61.

Pierra, J. (2009). Investigations of enhanced relationship between philosophic mind of managers and their employees, work performance