

## بررسی رابطه فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی در مراکز علمی - پژوهشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شهر تهران

نویسنده: دکتر احمد سرداری

استادیار گروه مدیریت دانشگاه شاهد

### چکیده

امروزه راهبردهای نوین و کارآمد برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری انسانی مورد استفاده و نظر مدیران سطوح بالای سازمانی قرار می‌گیرد. یکی از این راهبردها یا راه کارها ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان به منظور هدایت رفتار نیروهای انسانی در سازمان و خلق وانعکاس تصویری روشن، زیبا، جذاب و آراسته از سازمان و مدیریت در فکر و اندیشه جامعه مصرف کنندگان کالا و خدمات سازمانی است. فرهنگ سازمانی، در حقیقت تصویر کلی و مشترک اعضا، سازمان است و منبع پیدایش آن اندیشه‌های مؤسسات، مراکز علمی و پژوهشی، بنیان‌گذاران و مدیران سطوح بالای سازمانی است که رفته رفته، به اعضا سازمان آموخته می‌شود و همچنین آنچه که کارکنان یک سازمان، در عمل به آن پایبندی دارند.

در این پژوهش سعی می‌شود تا ضمن ارائه تعاریف، مفاهیم و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از نظر دیدگاه‌ها و تئوری‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته شود. همچنین، تحقیق حاضر به منظور شناخت رابطه بین رضامندی شغلی کارکنان و اعضا، هیأت علمی مراکز علمی - تحقیقاتی با فرهنگ سازمانی آن مراکز پی‌ریزی شده است. مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی که در این بررسی مورد توجه قرار گرفته‌اند عبارتند از: وجدان کاری، حمایت‌های مدیریتی، انضباط اداری، انضباط اقتصادی، وضوح اهداف، نظام پاداش، نوآوری و خلاقیت، الگوهای ارتباطی و تعارض‌پذیری.

محدوده جغرافیایی پژوهش شهر تهران و مراکز علمی و پژوهشی تحت نظارت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. تحقیق از نوع توصیفی تحلیلی می‌باشد و از روش‌های آماری آزمون علامت برای مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و آمارهای توصیفی چون جداول فراوانی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین هر یک از مؤلفه‌های فرهنگی که در فوق بدان اشاره شد در دو وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد، همچنین بین هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مورد بررسی و رضایت مندی شغلی جمعیت مورد مطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

تحقیق حاضر براساس یافته‌های به دست آمده پیشنهاد می‌دهد که مدیران مؤسسات مورد بررسی در رعایت انضباط اداری، انضباط اقتصادی، ایجاد رشد و پیشرفت شغلی، تهیه سازوکارهای ارتباطی کنترل بر نظام پاداش و موارد دیگر، توجه جدی کنند تا از این طریق فرهنگ سازمانی ارتقاء یافته، رضامندی شغلی بیش‌تری به دنبال آورد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، ساختار کنترل

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال یازدهم - دوره جدید

شماره ۵

تیر ۱۳۸۳

## مقدمه

اگرچه فرهنگ در تئوری کلاسیک مدیریت به‌طور مستقل کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است، لکن توجه به ارزش‌های حاکم بر افراد و سازمان واقعی بوده که از نگاه اندیشمندان پنهان مانده است. به‌طور مشخص نظریه نهضت روابط انسانی، مطالعات هاتورن و اندیشمندان رفتارگرا مقوله فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر روابط کار در سازمان را پررنگ‌تر مطرح ساخته و به تدریج مقوله‌ای بنام فرهنگ سازمانی به یکی از مباحث مهم و قابل توجه در علم مدیریت به خصوص مباحث رفتار سازمانی، مبدل گردید. این موضوع هم توسط صاحب نظران معروفی نظیر دارن بیسنس، ادگار شاین، ولیام اوشی، اسیفن رابینز و ... مورد نقد و طرح قرار گرفت و بیش‌تر از همه، اهمیت آن در کتاب «در جستجوی کمال» پیترز و واترمن [۱] (Thomas j. peters) تجلی یافت که سازمان‌های اثربخش دارای فرهنگ‌های قوی به همراه یکدسته ارزش‌های مشترک هستند. اما این‌که آیا فرهنگ‌های قوی اثر بخشی بیش‌تری را موجب می‌شوند یا خیر، بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد. لذا، یک فرهنگ قوی نوآور موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود، به خوبی با آن سازگاری پیدا می‌کند. بنابراین، بایستی انتظار داشته باشند که فرهنگ قوی رضامندی کارکنان را افزایش داده و احتمال این‌که آن‌ها سازمان را ترک کنند، کاهش دهد.

پروفیسور دن دنیسون (Dan Denison) در نتیجه تحقیق خود که در خصوص فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام داده بود، به این نتیجه می‌رسد که با توجه به رابطه بین خواسته‌های محیط و فرهنگ و نیز راهبرد سازمان چهار نوع فرهنگ سازمانی (فرهنگ سازگاری، رسالتی، مشارکتی و تداوم) می‌تواند شکل بگیرد [۲].

لوئیس (M.R.Louis) که دانشمندی بنام در قلمرو فرهنگ سازمانی است، آن‌را چنین تعریف می‌کند:

مجموعه‌ای از دریافت‌های و تفاهم‌های مشترک برای سازمان دادن کنش‌ها است که زبان و دیگر محمل‌های نمادی را برای بیان این تفاهم‌های مشترک به کار می‌گیرد [۳].

«استیفن رابینز» [۴] شیوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن را این‌گونه بیان می‌دارد که منشاء فرهنگ سازمان نمی‌تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذاران آن باشد، این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌هایی اثر می‌گذارد که در فرایند استخدام مورد استفاده قرار می‌گیرند. رابینز ده معیار را جوهر و اساس فرهنگ سازمانی می‌داند و درک کارکنان به این ده معیار مربوط می‌شود. بین فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد همبستگی وجود دارد و این همبستگی تابع تفاوت‌های فردی است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت هنگامی که بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی همخوانی وجود داشته باشد رضایت بالاست. بنابراین رضایت تابعی است از برداشت افراد از فرهنگ سازمان.

رابطه فرهنگ و عملکرد بر خلاف رابطه فرهنگ و رضایت، به روشنی مشخص نیست. با توجه به این‌که در تعدادی از تحقیقات همبستگی این دو متغیر تأیید شده است، ولی نقش عمده واسطه بر عهده متغیر تکنولوژی است. با توجه به این متغیر، هنگامی عملکرد بهتر است که فرهنگ با تکنولوژی همخوانی داشته باشد. یکی از روش‌های مناسب برای شناخت و استفاده مطلوب از فرهنگ موجود سازمان روشی است که آقای «استانلی دیویس» (Standly Davis) آن‌را تحت عنوان باورهای راهنما (راهبردی) و باورهای روزمره (عملیاتی) تقسیم کرده است [۵].

به‌علاوه تحقیقات «کاتر و هسکت» (Kotter, heskett) نشان می‌دهد که حتی فرهنگ‌های مناسب به‌طور راهبردی عملکرد عالی را در بلندمدت ارتقاء نمی‌دهد، مگر این‌که این فرهنگ‌ها، هنجارها و ارزش‌هایی را در برداشته باشند که بتواند به سازمان‌ها و در انطباق با محیط در حال تغییرشان کمک کند. بنابراین، مطالعات

مسئله تحقیق پژوهش حاضر دارای دو فرضیه کلی می‌باشد:

۱- بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در مراکز مورد بررسی تفاوت وجود دارد.

۲- بین عوامل فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان مراکز مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه اول بیانگر آن است که بین وضعیت موجود خرده فرهنگ‌هایی چون وجدان کاری، انضباط اداری، انضباط اجتماعی، انضباط اقتصادی، کاردانی و مهارت، خلاقیت و نورآوری بهره‌وری، روحیه کارگروهي، کاستن از تصدی‌های غیرضرور، مشارکت و رضامندی ارباب و رجوع و وضعیت مطلوب آن در جو سازمانی مراکز علمی- پژوهشی مورد بررسی به طور جداگانه تفاوت معناداری وجود دارد.

همچنین فرضیه دوم بیانگر آن است که هر یک از موارد برشمرده در فرضیه اول به‌عنوان عناصر فرهنگ سازمانی، به‌طور جداگانه با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر نوعی از تحقیقات شبه میدانی است که محقق امکان تغییر متغیرهای مورد بررسی را ندارد و از سوی دیگر توصیفی و تحلیلی است. توصیفی از آن جهت که بشرح و بسط پدیده‌های مورد بررسی می‌پردازد و از زوایایی مختلفی آن را توصیف و تشریح می‌نماید و تحلیلی از آن جهت که به تحلیلی مقایسه‌ای بین دو وضعیت موجود و مطلوب می‌پردازد.

در فرایند پژوهش مطالعه اسنادی به منظور تعیین شاخص‌های فرهنگی فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های سنجش نیروی انسانی صورت پذیرفته که در آن شناخت وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی براساس مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و همچنین مقایسه دو وضعیت و تبیین خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود با

نشان می‌دهد که سیستم ارزشی (فرهنگ سازمانی) کلیه عملکردهای عالی است، زیرا سیستم ارزشی تمایل به ترغیب و تقویت مدیران برای انجام فعالیت‌هایی است که به سازمان در انطباق با محیط رقابتی در حال تغییر کمک کند [۶].

بنابراین، با توجه به این‌که فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد، ولی باید همواره توجه داشت که دست کم میان آرزوها و باورهای بنیادی مدیریت عالی و باورها و هنجارهای روزانه‌ای که سطوح پائین سازمان بر آن‌ها پیوند و گرایش دارند، یک جدایی مهم و آشکار است. لذا، فرهنگ سازمانی را می‌توان نظام زنده‌ای خواند که مردم در قالب آن از خود رفتار پدید می‌آورند و عمل می‌کنند.

آنچه در این پژوهش پی گرفته شده این است که با توجه به عملکرد کاملاً آموزشی و فرهنگی برخی سازمان‌ها آن‌ها در درون فضای تشکیلاتی خود از چه نظام فرهنگی برخوردار بوده و فرهنگ سازمانی آن‌ها از چه کم و کیفی برخوردار است. از طرف دیگر آیا پیامد و ارتقاء رضایت شغلی، به‌عنوان یک پیامد مثبت فرهنگ قوی سازمانی، در این مراکز هم می‌تواند خود را نشان داده و به اثبات رساند. از این رو در این پژوهش با رویکردی عملیاتی و کاربردی به مقوله فرهنگ سازمانی، سعی می‌شود ارتباط منطقی میان فرهنگ سازمانی و کارکرد رضایت شغلی مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد و از آن طریق به راه‌کارهایی در ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی و رضایت‌مندی شغلی و پیش‌تر نمودن حلقه‌های ارتباطی بین فرهنگ سازمانی و پیامدهای آن از جمله رضامندی شغلی دست یابد.

به عبارت دیگر هدف اساسی این تحقیق، شناخت فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی به منظور تبیین الگوی مناسب فرهنگ سازمانی و ارائه پیشنهادهای لازم برای دستیابی به شرایط مطلوب است. براساس هدف و

### نمونه تحقیق

بیست مرکز علمی - پژوهشی مورد بررسی در شهر تهران، جمعیتی در حدود ۱۱۰۰ نفر از کارکنان را در بر داشت که از میان آن‌ها حدود ۴۰۰ نفر در زمان توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات در محل حضور داشته‌اند. بنابراین با توجه به بررسی به عمل آمده تمامی ۴۰۰ نفر واجد شرایط مورد سنجش قرار گرفته‌اند. پرسشنامه تحقیق پخش گردیده، و پس از مدت زمان معین، تعداد ۱۹۴ پرسشنامه (حدوداً ۵۰ درصد نمونه افراد واجد شرایط در پژوهش) عودت داده شده است. تمامی محاسبات و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد نمونه یاد شده انجام شده است.

### روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

اطلاعات مورد نیاز این تحقیق به روش مطالعه اسنادی و عملیات میدانی جمع‌آوری شده است. در مطالعات اسنادی از نظریات، عقاید، تئوری‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و مهم‌تر از آن خرده‌فرهنگ‌ها، مؤلفه‌ها، ویژگی‌های فرهنگی با استفاده از اسناد و مراجع تحقیقاتی استفاده شده است. در فرایند عملیات میدانی، اطلاعات مورد نیاز برای توصیف و تحلیل، نیز اثبات فرضیه‌های پیش‌بینی شده از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و براساس برنامه SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

### یافته‌های تحقیق

نتایج تحقیق در خصوص آزمون فرضیه‌ها نشان داد که: بین مدیریت و رهبری در سازمان‌های مورد بررسی و رضامندی شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، این نشان می‌دهد که با بهبود و سبک‌های مدیریت می‌توان رضامندی شغلی بیش‌تری را در میان کارکنان بوجود آورد، همچنین در شرایط کنونی تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت و رهبری وجود دارد. نتایج در این خصوص نشان داد که ۳۶/۶ درصد ارزیابی نامناسبی از سبک مدیریت داشته

رضایت شغلی کارکنان مراکز مورد بررسی مطمح نظر بوده است.

پژوهش حاضر دارای دو بخش تحلیل مقایسه‌ای و همبستگی است. چنین می‌توان گفت که در مقایسه فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب متغیرهای مورد بررسی عبارتند از: حمایت مدیریتی، استقلال و آزادی، ساختار کنترل، وضوح اهداف، سیستم پاداش، نوآفرینی و خلاقیت، شناخت سیستمی، الگوهای ارتباطی، خطرپذیری، تعارض‌پذیری، پذیرش ارزش‌ها و هنجارها، رضایت شغلی.

در بخش بعدی که ارتباط و همبستگی رضامندی شغلی و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد، رضامندی به‌عنوان یک متغیر تأثیرپذیر از فرهنگ سازمانی تلقی می‌گردد.

### ابزار تحقیق

ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بوده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظرات ده عضو هیأت علمی دانشگاه‌ها استفاده شده و درجه توافق داوران در خصوص روایی پرسشنامه که با استفاده از مقیاس لیکرت انجام شده، بالا بوده است. همچنین برای تعیین اعتبار پرسشنامه از آزمون آلفا کرونباخ استفاده شده که میزان آن ۰/۸۹ بوده است. لازم به ذکر است که ابزار فوق متشکل از دو بخش بوده که بخش اول آن مرکب از ۲۵ سؤال بسته و بخش دوم پرسشنامه مرکب از ۱۹ سؤال بسته بوده که مربوط به سنجش رضایت شغلی بوده که در قالب طیف پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شده است. ضمناً یادآور می‌شود که سؤالات پرسشنامه براساس نظرها و تئوری صاحب‌نظرانی همچون دنسیون در ۱۹۸۴، استانلی و دیویس در ۱۹۸۴، و اسیفن رابینز در ۱۹۹۱ درمورد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تنظیم شده است [۲، ۳ و ۴].

وجدان کاری و تعهد نسبت به امور محوله، رضامندی شغلی نیز افزایش می‌یابد، همچنین دیدگاه‌های ارائه شده در این مورد حاکی از تفاوت‌های معناداری بین موقعیت‌های موجود و مطلوب در مراکز مورد بررسی می‌باشد. ارزیابی‌های انجام گرفته حاکی است که ۳۴/۶ درصد منفی و ۲۵/۶ درصد مثبت و ۴۰/۲ درصد ارزیابی در حد متوسط در این خصوص ارائه کرده‌اند.

و در مقابل ۳۴ درصد ارزیابی مثبت و ۲۹/۴ درصد رای ممتنع وجود دارد. توزیع همگن در بین پاسخ‌ها وجود دارد و این حکایت از تنوع سبک‌های مدیریت در مراکز علمی تخصصی مورد بررسی می‌باشد. وجدان کاری از دیگر مقوله‌هایی بود که به‌عنوان مؤلفه سازمانی مورد بررسی قرار گرفت نتایج نشان داد رابطه مثبت و معناداری میان وجدان کاری و رضامندی شغلی کارکنان وجود دارد. یعنی با افزایش حس

جدول ۱. شاخص‌های مربوط به حمایت مدیریتی (مدیریت و رهبری)

سطح معناداری	همبستگی	گزینه وضعیت موجود										گزینه وضعیت موجود										مدیریت و رهبری (حمایت مدیریتی)
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۰/۰۰۰۱	۰/۴۲	-	-	۹/۸	۱	۱۰/۸	۲	۱۶/۶	۴	۵۸/۸	۱۱۴	۱۱/۴	۲	۲۵/۴	۶	۲۹/۴	۵	۲۶/۴	۴	۶/۷	۱	۴

جدول ۲. شاخص‌های مربوط به وجدان کاری (آزادی و استقلال)

سطح معناداری	همبستگی	گزینه وضعیت موجود										گزینه وضعیت موجود										۲- استقلال و آزادی (وجدان کاری)
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۰/۰۰۰۱	۰/۲۸	-	-	۱۲/۹	۲۵	۱۱/۵	۲۴	۱۷/۵	۳۴	۷۵/۷	۱۱۲	۵/۷	۱۱	۲۸/۹	۵۶	۴۰/۲	۷۸	۲۱/۱	۴۱	۴/۱	۸	

جدول ۳. شاخص‌های مربوط به انضباط اداری

سطح معناداری	همبستگی	گزینه وضعیت موجود										گزینه وضعیت موجود										ساختار کنترل (انضباط اداری)
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۰/۰۰۰۱	۰/۳۷	-	-	۱۱/۳	۲۲	۱۰/۸	۲۱	۱۱/۹	۲۴	۶۶	۱۲۸	۱۵/۵	۳۰	۲۹/۹	۵۸	۳۴/۵	۶۷	۱۴/۴	۲۸	۵/۷	۱۱	

جدول ۴. شاخص‌های مربوط به انضباط اجتماعی (پذیرش هنجارها و ارزش‌ها)

سطح معناداری	همبستگی	گزینه وضعیت موجود								گزینه وضعیت موجود											
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب			
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۰/۰۰۰۱	۰/۴۱	-	-	۱۴/۴	۲۸	۹/۸	۱۹	۱۴/۹	۲۹	۶۰/۸	۱۱۸	۱۱/۹	۲۴	۳۸/۷	۷۵	۳۱/۴	۶۱	۱۲/۹	۲۵	۵/۲	۱۰

پذیرش ارزشها و هنجارها (انضباط اجتماعی)

جدول ۵. شاخص‌های مربوط به انضباط اقتصادی

سطح معناداری	همبستگی	گزینه وضعیت موجود								گزینه وضعیت موجود											
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب			
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۰/۰۰۰۱	۰/۲۷	-	-	۱۱/۹	۲۴	۱۱/۹	۲۴	۱۴/۹	۲۹	۶۱/۴	۱۱۹	۱۸	۳۵	۲۶/۸	۵۲	۳۸/۷	۷۵	۱۱/۹	۲۴	۴/۶	۹

انضباط اقتصادی

جدول ۶. شاخص‌های مربوط به نوآوری و خلاقیت

سطح معناداری	همبستگی	گزینه وضعیت موجود								گزینه وضعیت موجود											
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب			
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۰/۰۰۰۱	۰/۴۳	-	-	۱/۵	۲	۱۲/۵	۲۵	۱۱/۳	۲۲	۷۴/۲	۱۴۴	-	-	۱۷	۳۴	۴۰/۷	۷۹	۳۴/۵	۶۷	۷/۷	۱۵

نوآوری و خلاقیت

جدول ۷. شاخص‌های مربوط به کاستن از تصدی‌های غیر ضروری

سطح معناداری	همبستگی	گزینه وضعیت موجود								گزینه وضعیت موجود											
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب			
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۰/۰۰۰۱	۰/۲۸	۱/۵	۳	۱۴/۹	۲۷	۱۴/۹	۲۵	۱۴/۹	۲۹	۵۶/۷	۱۱۰	۱۶/۵	۳۲	۲۳/۷	۴۶	۱۴/۲	۸۰	۱۳/۴	۲۶	۵/۲	۱۰

کاستن از تصدی‌های غیر ضروری

جدول ۸. شاخص‌های مربوط به تعارض پذیری (روحیه کار گروهی و مشارکت)

سطح معناداری.	همبستگی	گزینه وضعیت موجود						گزینه وضعیت موجود													
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		مناسب		کاملاً مناسب							
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی						
۰/۰۰۱	۰/۳۲	-	-	۱۰/۳	۲۰	۹/۳	۱۸	۱۷	۳۳	۶۳/۴	۱۲۳	۱/۵	۳	۲۰/۱	۳۹	۳۵/۱	۶۸	۳۰	۵۹	۱۲/۹	۲۵

جدول ۹. شاخص‌های مربوط به وضوح اهداف آرمانی سازمان

سطح معناداری.	همبستگی	گزینه وضعیت موجود						گزینه وضعیت موجود													
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		مناسب		کاملاً مناسب							
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی						
۰/۰۰۱	۰/۱۷	-	-	۱۱/۶۹	۲۳	۱۱/۳	۲۲	۱۴/۹	۲۹	۱۶/۹	۱۲۰	۱۱/۳	۲۲	۲۵/۳	۴۹	۳۹/۲	۷۶	۱۴/۹	۲۹	۹/۳	۱۸

جدول ۱۰. شاخص‌های مربوط به سیستم پاداش (توزیع عادلانه امکانات)

سطح معناداری.	همبستگی	گزینه وضعیت موجود						گزینه وضعیت موجود													
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		مناسب		کاملاً مناسب							
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی						
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۱/۵	۳	۱۲/۴	۲۴	۷/۷	۱۵	۱۳/۴	۲۶	۶۴/۹	۱۲۶	۲۵/۸	۵۰	۳۱/۴	۶۱	۲۰/۱	۳۹	۱۹/۶	۳۸	۳/۱	۶

جدول ۱۱. شاخص‌های مربوط به الگوی ارتباطی

سطح معناداری	همبستگی	گزینه وضعیت موجود						گزینه وضعیت موجود													
		کاملاً نامناسب		نامناسب		در حد متوسط		مناسب		کاملاً مناسب		مناسب		کاملاً مناسب							
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی						
۰/۰۰۰	۰/۲۸	۱/۵	۳	۱۳/۹	۲۷	۱۲/۹	۲۵	۱۴/۹	۲۹	۵۶/۷	۱۱۰	۱۶/۵	۳۲	۲۴/۷	۴۶	۴۱/۲	۸۰	۱۴/۴	۲۶	۵/۲	۱۰

در خصوص انضباط اداری، فرضیه مورد نظر مورد تأیید قرار گرفت، بدین معنا که با افزایش ارزیابی، رضایت شغلی نیز ارتقاء می‌یابد و رابطه مثبت و معناداری میان این دو وجود داشت. همچنین تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب مشاهده شد که میانگین وضعیت موجود از وضعیت مطلوب به مراتب کم‌تر بود، نتایج نگرش سنجی نشان داد که ۴۵/۵ درصد از جمعیت مورد بررسی، ارزیابی نامناسبی از انضباط اداری مجموعه خود نشان داده‌اند.

بین میزان پذیرش هنجارها و ارزش‌ها میان کارکنان و رضایت شغلی جمعیت مورد بررسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از نقطه نظر مقایسه میانگین انضباط اجتماعی در جامعه مورد بررسی در دو وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری به چشم می‌خورد، ۵۹/۶ درصد از جمعیت مورد بررسی ارزیابی مناسبی از وضعیت انضباط اجتماعی در محیط‌های کاریشان ارائه کرده‌اند.

بین انضباط اقتصادی و رضامندی شغلی در جامعه مورد بررسی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب اقتصادی در مراکز مورد بررسی وجود دارد. ۴۴/۸ درصد از جمعیت مورد بررسی ارزیابی نامناسبی از انضباط اقتصادی مراکز فعالیتشان ارائه کرده‌اند.

خلاقیت و نوآوری از دیگر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است که در این بررسی اثبات شد که بین میزان موجود امکان خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها و رضامندی شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یعنی با افزایش امکان و ارائه و بروز خلاقیت و نوآوری‌ها در میان کارکنان یک سازمان، میزان رضامندی شغلی آنان نیز افزایش خواهد یافت. البته مقایسه میانگین رتبه‌ای این مؤلفه در دو وضعیت موجود و مطلوب در مراکز مورد بررسی، تفاوت معناداری را نشان داد. ۴۲/۲ درصد از جامعه مورد

بررسی ارزیابی مثبتی از امکان ارائه نوآوری‌های و خلاقیت‌های در مراکز مورد فعالیتشان ارائه کرده‌اند.

نتایج تحقیق نشان داد با کاستن از تصدی‌های غیرضروری در سازمان رضامندی شغلی کارکنان مورد بررسی نیز افزایش می‌یابد. همچنین بین وضعیت موجود و مطلوب این مؤلفه فرهنگی در مراکز علمی تخصصی مورد بررسی تفاوت معناداری وجود دارد.

پویایی گروهی به‌عنوان نمادی از کار گروهی و مشارکت و تعارض‌پذیری کارکنان یکی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است که تحقیق حاضر نشان داد با افزایش میزان حس کار گروهی و مشارکت‌پذیری، میزان رضامندی شغلی کارکنان نیز افزایش می‌یابد ضمن این‌که بین وضعیت موجود و مطلوب این ویژگی در مراکز مورد بررسی تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج این بررسی نشان داد، که کارکنانی که بر اهداف و آرمان‌های مراکز خود وقوف بیش‌تری داشته و این اهداف برای آن‌ها از وضوح بیش‌تری برخوردار بوده، رضامندی شغلی بیش‌تری را نشان داده‌اند. همچنین مقایسه میانگین این وضوح و روشنی اهداف در اذهان کارکنان مورد بررسی نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان این دو وجود دارد.

نتایج تحقیق نشان داد بین ارزیابی مثبت از نحوه ارائه امکانات و فرصتهای پیشرفت و آموزش و رضامندی شغلی آنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مقایسه میانگین این دو ویژگی در دو وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری را نشان می‌دهد. ۵۷/۲ درصد از جمعیت مورد بررسی ارزیابی منفی از توزیع عادلانه امکانات و سیستم پاداش در مراکز علمی ارائه کرده‌اند.

نظام ارتباطی در سازمان از دیگر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است که در این بررسی ثابت شد با رضامندی شغلی جامعه مورد بررسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین وضعیت موجود و مطلوب



انطباق پذیری با عملکرد بهتر ملازم و همراه هستند. نتایج این مطالعات مدل اقتضایی و پیچیده‌تری از آنچه دنسیون در سال ۱۹۸۴ مطرح کرده است، ارائه می‌نماید.

بررسی نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که بین وضع موجود و مطلوب در مراکز علمی و پژوهشی مورد بررسی تفاوت معناداری وجود دارد، اما نکته مهم آن است که وضع موجود وجه غالب فرهنگ سازمانی مراکز و مؤسسات تحقیقاتی کشور است. البته یکی از دلایل این امر می‌تواند ناشی از شرایط نامساعد اقتصادی کشور باشد، اما این دلیل توجیهی بیش نیست. زیرا بررسی‌های به‌عمل آمده در این تحقیق نشان می‌دهد که در بعضی مراکز علمی - پژوهشی وجه غالب با فرهنگ کارآفرینی بوده است. واقعیت این است که مشکل را باید در داخل سازمان‌ها جستجو کرد. برای این که یک سازمان تحقیقاتی علمی خوب به مثابه یک سازمان یادگیرنده هیچ وقت به یک مشکل خو نمی‌گیرند و همواره مشکل را در خود جستجو و مرتفع می‌سازند. در بررسی مؤلفه‌های مختلف نتایج بعضی از آن‌ها را بشرح زیر اعلام می‌دارد:

در مورد مؤلفه نوآوری فردی که به‌طور کلی مشتمل بر عوامل سازمانی و شغلی، مدیریتی و فردی است. بین مراکز تفاوت معناداری مشاهده نشد.

در مورد مؤلفه هویت سازمانی که به‌طور کلی شامل پیوستگی، تعلق روحی و روانی فرد به سازمان است و این تعلق در سازمان به‌عنوان یک کل خواستن، متبلور می‌شود بین مراکز تفاوتی مشاهده نشد. به عبارتی کارکنان تمامی مراکز نسبت به سازمان خود وفادارند و احساس تعلق، عضویت وابستگی، همگونی با دیگر اعضای سازمان دارند.

در مورد مؤلفه الگوی ارتباطی، بین مراکز مورد بررسی تفاوت وجود ندارد

در مورد مؤلفه تحمل تضاد که اظهارنظرهای انتقادی و حتی مخالف ارائه و آشکار را شامل می‌شود بین مراکز مورد بررسی تفاوتی مشاهده نشد. به عبارتی در مورد فضای تحمل تضاد که شامل انتقاد آزادانه به

ساختار الگوی ارتباطی در مراکز علمی تخصصی مورد بررسی تفاوت معناداری وجود دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

دنیای امروز برخوردار از اقتصاد، صنعت، تجارت و با سرعت و حرکت شتابان موجب تسریع در به‌دست آوردن و رقابت چشم‌گیری موقعیت می‌باشد. کشورهای در حال توسعه در شرایط نامساوی توانایی اقتصادی و تکنولوژیک، در این میدان دشوار مبارزه و رقابت، فرصت کم‌تری برای عرض اندام خواهند داشت. اما شاید بتوان گفت مهم‌ترین عامل موفقیت در این حرکت و یا عمده‌ترین مانع در راه این حرکت، فرهنگ سازمان است.

فرهنگ‌های سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن‌را تعیین می‌کنند. لذا یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه‌های غیرمولد محدود شود. این گونه فرهنگ سازمانی دارای کارکردهای متعددی است که از جمله آن پیامد رضایت شغلی کارکنان است. با ارتقاء سطح فرهنگی سازمان و استقرار الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی، سطح روابط، فعالیت‌ها، سازوکارهای سازمانی به گونه‌ای تنظیم خواهد شد که رضایت شغلی کارکنان را ارتقاء خواهد بخشید.

«پروفسور دن دنسون» در پروژه تحقیقاتی خود که پیرامون فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام گرفته بود، به این نتیجه می‌رسد که با توجه به روابط بین خواسته‌های محیط و فرهنگ و نیز راهبردهای سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمانی (سازگاری، مشارکتی، بانبات و رسالتی) می‌تواند شکل بگیرد [۲].

«گوردن» فرهنگ سازمانی را الگوی اعتقادات و ارزش‌های مشترک و ثابتی تعریف می‌کند که یک سازمان در طول زمان، رشد و توسعه می‌یابد. نتایج مطالعات گوردن نشان می‌دهد که فرهنگ قوی بدون ملاحظه محتوای آن و دادن ارزش اساسی به

رویه‌ها و شیوه‌های انجام امور، اظهار نظر انتقادی آشکار در مقابل مافوق و به‌طور کلی سرکوب تضاد با شناخت و حل مرتب آن می‌شود، بین مراکز تفاوتی وجود ندارد.

در مورد مؤلفه حمایت مدیریتی که به‌طور کلی حمایت، مساعدت و کمک مدیریت در زندگی سازمانی و حتی شخصی افراد است، بین مراکز و مورد بررسی تفاوتی مشاهده نشد.

در تحقیقات میدانی که در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران صورت پذیرفته [۷]، به بررسی موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی پرداخته است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که عدم حضور زنان در پست‌های مدیریتی ناشی از کمبود مهارت‌های مدیریتی آنان نیست، بلکه به دلیل عوامل محیطی و شرایط فرهنگی مؤثر بر حضور زنان در پست‌های مدیریتی است. پژوهشگر خاطر نشان کرده که به نظر می‌رسد بررسی عمیق‌تر مقوله فرهنگ سازمانی که در این تحقیق تنها بعد مردسالاری آن بررسی شده است، باید بیش‌تر مورد توجه قرار گیرد.

در مورد مؤلفه پاداش که به معنای اعطا و تخصیص پاداش‌های نقدی و غیرنقدی سازمان بر مبنای عملکرد و شایستگی است، در مراکز مورد بررسی تفاوتی مشاهده نشد، به عبارتی اعطاء و تخصیص پاداش‌های سازمانی در همه مراکز مبنای یکسانی دارد.

در مورد مؤلفه ساختار کنترل که در نهایت از خود کنترلی و کنترل از درون تا کنترل رسمی و بیرونی در نوسان است، بین مراکز مورد بررسی تفاوت معناداری مشاهده نشد.

### پیشنهاد‌های تحقیق

نزدیک به دو دهه است که نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران عرصه سازمان و مدیریت به ویژه صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی و متخصصان حوزه تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته‌اند که چندان محسوس نیست. ولی این موضوع

بر رفتار نیروی انسانی تأثیر بسزایی دارد و اگر خوب شناخته شده و ریشه یابی شود، آشکار می‌شود که خیلی از رفتارهای نیروی انسانی در سازمان‌ها متأثر از این موضوع مهم است.

به‌طور کلی براساس نتایج تحقیق حاضر در وضع موجود نیاز به فرهنگ سازمانی یا فرهنگ کارآفرینی داریم. واقعیت آن است که حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب فرهنگ سازمانی نیاز مبرم به تغییر فرهنگی دارد. به هر حال با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادهایی به شرح ذیل برای ایجاد تحول و حرکت از فرهنگ سازمانی (وضع موجود) به فرهنگ کارآفرینی و مشارکتی (وضع مطلوب) ارائه می‌گردد:

۱. در مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مراکز مورد بررسی، اختلاف معناداری مشاهده نشد. لذا به اهمیت مدیریت فرهنگ سازمانی می‌توان اشاره کرد و آن این‌که شکاف فرهنگی معناداری بین مراکز موارد بررسی مشاهده نشد، لازم است که با استمداد از این وضعیت بهترین استفاده را در جهت تحقق اهداف و رسالت سازمان به‌عمل آورده و حتی در قالب راهبرد به تقویت آن پرداخته شود.

۲. از آنجا که اقدامات مدیریت منابع انسانی آثار شایانی در تقویت فرهنگ سازمانی دارد ایجاد می‌کند که این مهم مورد توجه جدی قرار گیرد. بدین معنا که در فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی، این مهم به شدت مد نظر مدیریت قرار گیرد.

۳. یکی از موارد که در مدیریت فرهنگ سازمانی بسیار مهم است اعمال و اقدامات مدیریت به ویژه مدیریت عالی سازمان است که در شکل‌دهی به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نقش مهمی ایفاء می‌کند. اعمال و اقدامات مدیران نمایانگر و ایجادکننده ارزش‌هایی است که دست به دست می‌گردد و کارکنان را آگاه می‌سازد که چه ارزش‌هایی در سازمان از نظر مدیران مطلوب است لذا، مدیران دست‌اندرکاران تغییرات در مرحله حساسی در چرخه عمر سازمانی مراکز علمی - پژوهشی به سر می‌برد و نقش بسیار مهمی را بر عهده دارند چرا که

۷. مدیران باید مکانیزم صحیحی برای سنجش عملکرد، که معیارهای آن برای کارکنان تحت پوشش شناخته شده و مورد قبول می باشد تدوین نمایند.
۸. مدیران سازمان ضمن استفاده بهینه از مدیریت های برانگیزاننده و اثربخش، باید قادر باشند زمینه تغییر حرکت به سمت پیشرفت را فراهم نمایند.
۹. مدیران و همکاران سازمانی باید در فرایند ارتباط خود با یکدیگر همواره از تعارض به بهترین نحو ممکن استفاده نموده تا نتیجه آن منجر به پذیرش و تفاهم بیش تر گردد و البته مدیران در این میان نقش مؤثرتری خواهند داشت.
۱۰. مدیران همواره باید به منزلت اجتماعی کارکنان تحت پوشش خود توجه نموده، و موجبات ارتقا منزلت آنان را فراهم نمایند. با توجه به اهمیت موضوع، توزیع امکانات از هر نوع از امکانات مادی، فرصت های آموزشی، پیشرفت شغلی و نظایر آن باید براساس عدالت و به طور منصفانه صورت گیرد و زمینه برای رشد حرفه ای کارکنان فراهم گردد.

#### منابع

1. Thoas J. Peters and Robert H. Waterman (1982) In search of excellence, NewYork, Harper and Row, U.S.A. pp.256-258.
۲. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۷۸) تئوری سازمان و مدیریت (مبانی رفتار سازمانی) انتشارات پژوهش های فرهنگی، تهران، ص ۳۷۲.
3. M.R. Louis (1983) Journal of personnel Management, Vol.25, pp.226-251.
4. Stephen P. Robbins (1998) Organizational Behavior, Prentice-Hall, International fifth Edition, p.357.U.S.A.
5. Davis Standly (1984) Managing organizational culture, Cambridge Massachusetts Ballinger Publishing Co, Subsidiary of Harper and Row publishing Inc U.S.A.
6. Kotter P. John and Heskett (1992) "Corporate and performance, p.142.U.S.A.
۷. اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۸۱) پژوهش عملیاتی سال ۱۳۸۱، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، انتشارات در روزنامه اطلاعات، دوشنبه ۱۲ اسفند ماه ۱۳۸۱، شماره ۲۲۷/۸.

- اعمال و اقدامات آن ها هم می تواند به تفرقه ذهنی کارکنان انجامد، به شکل گیری فرهنگ سازمانی ضعیف منجر بشود و هم می تواند به توافق، اتحاد و اتفاق نظر افراد نسبت به ارزش ها و ابعاد سازمان جدید منجر گردد. بنابراین انتخاب و انتصاب مدیران در مراکز علمی و پژوهشی براساس شایستگی و اتصال آن به یک نظام ارزیابی عملکرد مطلوب و اجتناب مدیران از اقدامات یک جانبه می تواند نقش مهمی در تقویت فرهنگ سازمانی و تبدیل آن به یک فرهنگ قوی و مثبت ایفا نماید.
۴. در راستای عملی شدن و ایجاد فرهنگ قوی و مثبت، تبیین و تثبیت ویژگی های فرهنگی ای که بتواند تحقق اهداف و افزایش عملکرد سازمان جدید را حاصل کند لازم است به علاوه ضروری است به تدریج در جهت تقویت و نهادینه کردن مؤلفه های آن و با عنایت به سازوکارهای مدیریت منابع انسانی و تغییرات ساختاری و... تأکید شود. علاوه بر این، می توان از طریق مناسبت ها، علائم، فرایند جامعه پذیری و استخدام و... ارزش های مفید و مثبت را به کارکنان یادآور شد.
۵. در مراکز علمی- پژوهشی مورد بررسی همواره باید به نظرات و دیدگاه های کارکنان توجه داشت این امر به عنوان راهبرد مدیریتی که به طور مستقیم بر روابط سازمانی و رضامندی شغلی تأثیر خواهد گذاشت. مدیر باید به عنوان هدایت گر گروه و کارگشا باشد، و این محقق نخواهد شد مگر آنکه مدیر دارای فرهنگ و اطلاعات به هنگام نسبت به فرایندهایی باشد که به اجرا گذاشته شده است.
۶. مدیران باید بسترهای مناسب برای پذیرش مسئولیت های گوناگون را فراهم نمایند، به گونه ای که روحیه و مشارکت و مسئولیت پذیری به عنوان فرهنگ سازمان نهادینه شود.