

# مدل اسکیمویی فرهنگ و تعالی سازمان

نویسندگان: محمد رضا دلوی\*<sup>۱</sup> و دکتر مهدی ابزری<sup>۲</sup>

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

۲. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\* Email: Mabzari32@yahoo.com

## چکیده

امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی (سرآمدی) سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمد استفاده می‌کنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی و تفوق، از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است. تحقیق حاضر برای شناخت مسیر نیل به تعالی سازمانی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استانداردها و شاخص‌های تعالی سازمانی صورت گرفته است. این مقاله حاصل این طرح پژوهشی می‌باشد که محققان پس از مطالعات گسترده کتابخانه‌ای به بیست الگو و مدل و اجزاء تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی دست یافتند و به اقتضای نوع صنعت، اهداف سازمان و توجه به الگوی تعالی سازمانی (EFQM) مدلی تحت عنوان «مدل اسکیمویی فرهنگ-تعالی» را مطرح کردند. در این تحقیق به پیروی از مدل ذکر شده و با ساختاری تعریف شده و از طریق انجام روش تحقیق علمی از نوع پیمایشی، از شاخه میدانی با ارائه سوالاتی در بین جامعه آماری [به دلیل عدم موافقت مسئولین صنعت محل انجام تحقیق، از بیان نام آن خودداری شده است] (این مقاله حاصل یک طرح پژوهشی است). [۴۱۴ نفری و نمونه ۱۱۶ نفری که ترکیبی از مدیران و سایر کارکنان است، تحقیق انجام شد. جهت سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ اعتبار پرسشنامه در وضعیت مطلوب ۹۵٪ و وضعیت موجود ۹۷٪ بر اساس مطالعه مقدماتی برآورد گردیده است. نوع نمونه‌گیری تحقیق به صورت سیستماتیک و تعدادی پیش‌آزمون برابر ۴۵ پرسشنامه بوده است. مقایسه‌ای میان فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان و مدیران انجام شد و در نهایت به این نتیجه اشارت رفته است که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی، نیل به تعالی و موفقیت در جهت اثر بخشی سازمانی را تسهیل می‌نماید. در این راستا، دستیابی به یک مدل بومی-کاربردی برای نیل به تعالی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی میسر می‌گردد.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ، فرهنگ سازمانی، تعالی سازمانی، صنعت

## دانشور

رئیس

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۷/۱۰

• پذیرش مقاله: ۸۸/۸/۲۶

Scientific-Research Journal  
of Shahed University  
Seventeenth Year No.44  
Dec. Jan 2010-11

دوماهنامه علمی-پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۴  
دی ۱۳۸۹

## مقدمه

چهره درون و برون آن را از نظر پایداری کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد. از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی یک شکل، می‌توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش، پی‌برد [۱]. هر چه این انسجام بیشتر نیل به اهداف

یکی از وجوه قدرت و ممیزه سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آینه تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن محسوب می‌شود، می‌تواند

سازمانی تسهیل می‌گردد. [۱۹]

به عبارت دیگر، مطالعه فرهنگ سازمانی یک سازمان از این جهت اهمیت دارد که می‌توان از این طریق به نقطه ضعف‌ها و تفاوت‌ها بین وضعیت موجود و آنچه وضعیت مطلوب از دید کارکنان آن سازمان است، دست پیدا کرد. به طور حتم، در این راستا، ظرافت موضوع از این منظر که مرتبط با اندوخته ذهنی کارکنان است و از طرف دیگر، بواسطه تداوم موفقیت‌آمیز کار یک سازمان به حضور کارکنان با فرهنگ سازمانی قوی که مسلماً انگیزه اصلی آنها در ابراز تعهد سازمانی، پایداری در حفظ مسئولیت‌ها، رعایت اخلاق کاری، رعایت ایمنی و... می‌باشد، بر کسی پوشیده نیست [۲]. در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی متوجه یک عامل استراتژیک و تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان و سازمان‌های کسب و کار گردیده‌اند که قبلاً چندان مورد توجه قرار نگرفته است، این موضوع همان فرهنگ سازمان است. به تعبیر دیگر، هر سازمانی دارای شخصیتی است مانند انسان، همان گونه که عنصر اصلی شخصیت یک انسان فرهنگ اوست، عنصر اصلی شخصیت یک سازمان نیز فرهنگ سازمان است [۳]. سازمان‌های موفق دنیا به ویژه آنهایی که تا سطح بالای ایمنی راه پیموده‌اند، مدعی هستند که به بسیاری از این موفقیت‌ها از راه تقویت فرهنگ سازمانی خود، دست یافته‌اند.

با توجه به اهمیت مبحث فرهنگ سازمانی در هر سازمانی، بدیهی است که موفقیت در پیاده‌سازی شیوه‌های نوین و تکنیک‌های جدید مدیریتی، مستلزم پشتیبانی از طرف فرهنگ سازمانی است. تحقق اهداف هر سازمان در گرو هماهنگی فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص وضعیت نیروی انسانی با اهداف و استراتژی‌های تدوین شده است. فرهنگ سازمانی با ویژگی‌هایی چون اثر بخشی و رضایت کارکنان ارتباط دارد [۴ تا ۷].

تحقیق حاضر که در یک سازمان تولیدی صنعتی صورت گرفته، تاکید عمده خود را بر بررسی و سنجش

فرهنگ سازمانی از نظر کارکنان و مدیران در دو وضعیت موجود و مطلوب به کمک مشخصه‌ها و مولفه‌های فرهنگ سازمانی قرار داده است.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از دلایل مهم حفظ هر سازمان یا سازمانی، که مسلماً موجب افزایش بهره‌وری آن هم می‌شود. برخورداری از انسجام در ارزش‌ها و باورها و به طور کلی فرهنگ سازمانی آن می‌باشد. به عبارت دیگر، در صورت عدم وجود وحدت در ارزش‌ها و باورهای حاکم و پایبندی به اصول و قواعد پیش نیاز بهره مندی از مزیت‌های امروزی، و یا وجود نوعی پراکندگی آراء در افراد، فرهنگ سازمان آسیب‌پذیر می‌گردد و حصول به اهداف را مشکل می‌سازد. به طور حتم، پیش نیاز موفقیت در اجرای سیستم‌های نوین مدیریتی و مدل‌های مشهور جهانی، برخورداری از یک فرهنگ سازمانی مناسب است. از این رو، برای سازمانی که به دنبال دستیابی به نوعی مزیت است، اطمینان از چگونگی فرهنگ سازمانی موجود و توجه به راه‌های کاربردی برای ایجاد انسجام در آن از اولویت‌های اصلی به شمار می‌رود [۸].

### پیشینه تحقیق

به منظور انعکاس پیشینه پژوهش حاضر و آشنایی با مباحث مرتبط با تحقیق، در این قسمت به طرح آنها پرداخته می‌شود ابتدا، تعاریفی از فرهنگ در ذیل ارائه می‌شود:

۱. ای بی تیلور (Taylor. A.B) انسان شناس اجتماعی، فرهنگ را چنین تعریف می‌کند «مجموعه‌ای کلی شامل دانش، باور، هنر، اصول اخلاقی، قانون، آداب و رسوم و دیگر توانایی‌ها و عادات کسب شده توسط انسان به عنوان عضوی از جامعه» [۱۱].

۲. ملویل هرکowitz (Herskovits, Melville J.) انسان شناس آمریکایی مدعی است، فرهنگ سازمانی معرف مجموعه‌ای کلی از باورها، رفتار، دانش،

جرایم، ارزش‌ها و اهدافی است که شیوه‌ی زندگی یک فرد را می‌سازد [۱۲].  
 در این تحقیق فرهنگ به عنوان چیزهایی که میان اعضای گروه مشترک است تلقی می‌شود، یعنی به معانی، پیش فرض‌ها، درک (فهم)، هنجارها، ارزش‌ها و دانش اشاره می‌شود.

جدول ۱. مدل‌ها، الگوها و اجزاء فرهنگ سازمانی از نظر صاحب نظران

پارسونز	کلاکهان و استرادبک	ترومپنارس	هال	کوبین
۱. تطابق	۱. رابطه با طبیعت	۱- رابطه با طبیعت	۱. فضا	۱. هدف سازمان
۲. نیل به هدف	۲. فعالیت انسان	۲- رابطه با مردم	۲. فردی	معیار عملکرد سازمان
۳. ادغام	۳. طبیعت افراد	- جهان شمول / خاص	۳. فیزیکی	مرجع اختیار در سازمان
۴. کمون یا مشروعیت	۴. رابطه با مردم	- فرد گرایی / جمع گرایی	۴. زمان	منبع قدرت
	۵. زمان	- احساسات	۵. هم گرا	نحوه تصمیم‌گیری
		۳. خاص / پخش شده	۶. زبان	سبک رهبری
		۴. توفیق / نسبت دادن	۷. زمینه بالا	شیوه پیروی و کنترل
		۵. رابطه با زمان	۸. زمینه پایین	معیار ارزشیابی اعضاء
				انگیزش کارکنان

آدلر	شاین	لوین	هافستد	هافستد و باند
۱. طبیعت انسان	۱. رابطه با طبیعت	۱. فرایندهای رهبری	۱. اجتناب از عدم اطمینان	۱. جهت‌گیری
۲. رابطه با طبیعت	۲. فعالیت افراد	۲. انگیزه	۲. فاصله قدرت	- بلندمدت
۳. فرد گرایی / جمع گرایی	۳. رابطه با مردم	۲. ارتباطات	۳. فرد گرایی / جمع گرایی	- کوتاه مدت
۴. فعالیت انسان	۴. زمان	۳. تصمیم‌گیری	۴. زن سالاری / مرد سالاری (زن خوئی / مرد خوئی)	
۵. فضا (خصوصی / عمومی)	۵. طبیعت انسان	۴. هدف‌گذاری		
۶. زمان (گذشته، حال، آینده)	۶. حقیقت و واقعیت	۵. فرایند کنش متقابل		
		۶. کنترل		

لیت وین واسترینگر	گوردن و کامینگز	ویلیام اوچی	پیترز و واترمن	هنری میگیور
۱. استانداردها	۱. وضوح استراتژی / اهداف مشترک	۱. استخدام (تعهد نسبت به کارکنان)	۱. تعصب مدیران به عمل	۱. هویت
۲. مسئولیت‌ها	۲. تصمیم‌گیری سیستماتیک	۲. نظام ارزشیابی و ترفیع	۲. توجه به نیازهای مشتری	۲. تاکید گروهی
۳. تشویق و ترغیب	۳. یکپارچگی / ریسک‌پذیری	۳. مسیرهای ترقی شغلی	۳. استقلال و کارآفرینی	۳. توجه به کارکنان
۴. ریسک‌پذیری	۴. نوآوری / ریسک‌پذیری	۴. تصمیم‌گیری	۴. افزایش بهره‌وری به وسیله	۴. استقلال داخلی
۵. حمایت	۵. حسابرسی	۵. کنترل	۵. پرورش کارکنان	۵. کنترل
۶. تضاد (تعارض)	۶. عمل گرایی	۶. مسئولیت‌پذیری	۶. توجه به ارزشهای مشترک	۶. تحمل مخاطره
۷. صمیمیت و گرمی	۷. منصفانه بودن پاداش‌ها	۷. توجه به کارکنان	۷. توسعه کارهای مرتبط به تخصص	
۸. ساختار	۸. ترفیع از داخل		۸. استفاده هم‌زمان از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی	
۹. هویت				

رابینز	ریکاردو وجولی	چاتمن و دین	اوریلی، چاتمن و کالدول	رابینز
۱. نوآوری و ریسک پذیری	۱. ارتباطات	۱. نوآوری	۱. نوآوری	۱. اخلاقیت فردی
۲. توجه به جزئیات	۲. تعلیم و پیشرفت	۲. ثبات	۲. ثبات	۲. ریسک پذیری
۳. نتیجه گیری	۳. جوایز	۳. مردم گرایی	۳. توجه به افراد	۳. رهبری
۴. فرد گرایی	۴. تصمیم گیری	۴. نتیجه گیری	۴. نتیجه گیری	۴. یکپارچگی / انسجام
۵. داشتن روحیه سد شکنی	۵. ریسک پذیری	۵. تاکید بر رضایت مردم	۵. توجه به جزئیات	۵. حمایت مدیریت
۶. ثبات	۶. کارگروهي	۶. توجه به جزئیات	۶. تیم گرایی	۶. کنترل
	۷. تجارت مدیریت	۷. همکاری و تیم گرایی	۷. تهور طلبی	۷. هویت
	۸. برنامه ریزی			۸. سیستم پاداش
				۹. سازش با پدیده تعارض
				۱۰. الگوهای ارتباطی

### تعالی (سرآمدی) سازمانی

(European Foundation For Quality Management)

مدل تعالی سازمانی، به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان‌ها شناخته شده و به عنوان یک چارچوب منسجم و به هم تنیده می‌تواند سیستم مدیریتی سازمان‌ها را نیز تعریف کند، و مدیران را در به کارگیری تکنیک‌های مدیریتی یاری دهد [۲۷ و ۲۸]. در این میان، مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان یک ابزار و تکنیک فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان به کمک مدیران می‌آیند تا میزان موفقیت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند [۲۹ تا ۳۶]. در این مقاله که حاصل یک فعالیت پژوهشی است، منظور از تعالی یعنی عملکرد برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به نتایج بر اساس مفاهیم بنیادین که شامل: نتیجه‌گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و ثبات هدف، فرایندها و واقعیت‌ها، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری، مشارکتهای که برای هر دو طرف سودمندند و مسئولیت‌های اجتماعی می‌باشد که از طریق، اثرات فرهنگ سازمانی بر آنها بررسی [۳۷ تا ۳۹]. الگوی EFQM بر سرآمدی (تعالی) متمرکز است و کلیه جنبه‌های مدیریتی سازمان را دربرمی‌گیرد، که در جدول ۲ با یک مقایسه تطبیقی به نقش فرهنگ در متغیرهای اثر گذار بر سرآمدی و تعالی اشارت رفته است. [۴۰ تا ۵۷]

### ویژگی‌های سازمان‌های متعالی

صاحب نظران مختلف به ویژگی‌های متعددی اشاره

دارند، برای مثال

گروه اول:

- ۱- پیشرو بودن
- ۲- همسویی
- ۳- یکپارچگی
- ۴- رهبری

گروه دوم:

- ۱- یادگیری
- ۲- نظم و انضباط
- ۳- مدیریت زمان
- ۴- تغییر پذیری

گروه سوم:

- ۱- مشتری مداری
- ۲- آینده نگری
- ۳- صداقت
- ۴- ارتباطات

گروه چهارم:

- ۱- رشد متعادل
- ۲- پایش و پیشگیری
- ۳- توانمندسازی
- ۴- همیاری [۸]

سایر کارکنان، مدل اسکیمویی [عنوان اسکیمو در این مدل برای نشان دادن مجموعه متغیرها، الهام گرفته از خانه اسکیموها بوده است] فرهنگ- تعالی، ارائه شده در صفحه بعد، تنظیم گردید، که شرح مختصری از آن در زیر آمده است.

#### الف: توضیح و دلیل شکل‌گیری مدل

این مدل ۳ بعدی بر سه دسته متغیر تاکید دارد:

الف: متغیرهای فرهنگ سازمانی

ب: متغیرهای مدیران و کارکنان سازمان

ج: متغیرهای تعالی سازمانی

#### الف: فرهنگ سازمانی

در ابتدا، تحقیقات بیست نفر از معروف‌ترین محققان مباحث فرهنگ سازمانی جمع‌آوری شد، پس از آن، با توجه به اهداف سازمان، نوع صنعت، نکات مورد تاکید مسئولین آن، تاکید کارشناسان و مشاوران تعالی سازمانی، این بعد مدل در سه قسمت تنظیم گردید. ۱- متغیرهای قابل بهبود از نظر ارزیابان EFQM در سازمان که شامل: گروه‌هایی کاری، همسویی اهداف فرد و سازمان، رضایت کارکنان از سازمان، ارتباطات، نظرات کارکنان و انگیزش بوده است. ۲- متغیرهای بومی منطبق بر وضعیت سازمان که شامل: تجربه، ثبات، انسجام و یکپارچگی می‌باشد.

۳- متغیرهای فرهنگی مورد تاکید که شامل: انگیزش، تجربه، تصمیم‌گیری، کارگروهي، ارتباطات، نوآوری، هویت، استقلال داخلی، تاکید بر عمل، نتیجه‌گیری و اهداف مشترک می‌باشد. لازم به ذکر است این متغیرها از طریق یک مقایسه تطبیقی بین مطالب و موضوعات تعالی سازمانی و معیارهای مورد تاکید آن در بحث فرهنگ سازمانی در جدول ۲ آمده است. نهایتاً، با در نظر گرفتن تمام اجزاء مدل مورد بحث، در قسمت بالای آن ترکیب نهایی و اهم آنها از تمام این سه دسته متغیر شامل ۱۲ مورد، به عنوان متغیرهای اصلی در پرسشنامه نهایی جهت نیل به تعالی سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی، مورد استفاده قرار گرفت، نشان داده شده است.

اعتقاد بر آن است که برای نیل به ویژگی‌های فوق نیاز به ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی است. در این مقاله متغیرهای فرهنگ‌های سازمانی مشخص شده، سپس آن‌هایی که در جامعه آماری تحقیق کاربردی‌تر بوده را انتخاب و سپس پرسشنامه محقق ساخته ایجاد و به شناسایی نقاط ضعف پرداخته است، و در نهایت با ارائه راهکارهایی در شکل ۲ به آنها به اختصار در قالب یک مدل پرداخته‌ایم.

#### مراحل تحقیق

**مرحله اول:** متغیرهای اصلی فرهنگ سازمانی با توجه به تحقیقات جدول ۱ استخراج شد. بعد از بررسی این متغیرها به مسئولین و مدیران نواحی مختلف صنعت معرفی و ایشان بر حسب اهمیت، آنها را اولویت‌بندی کردند.

**مرحله دوم:** متغیرهای مورد تاکید مدل تعالی سازمانی (EFQM) از طریق شاخص‌های اصلی آن و نقاط اشتراک با متغیرهای فرهنگ سازمانی مشخص شد که در جدول ۲ آورده شده است.

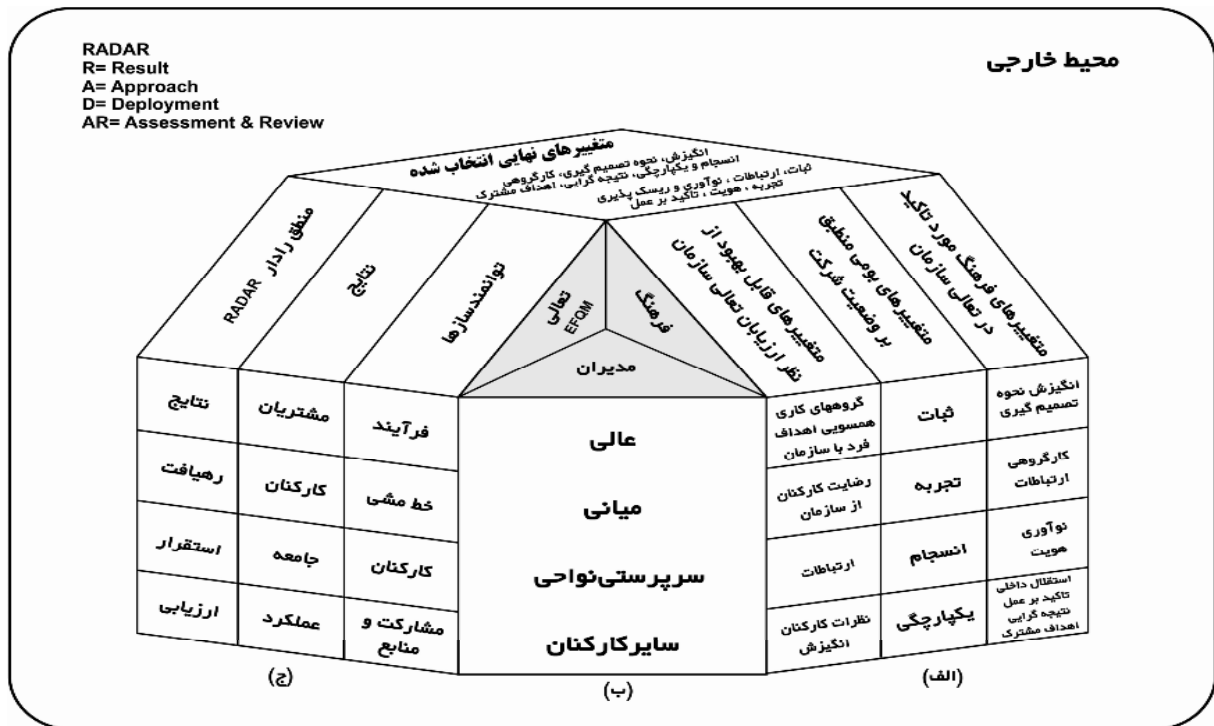
**مرحله سوم:** کارشناسان و مشاوران EFQM از طریق روش دلفی متغیرهایی که نیاز به بهبود سازمانی داشته را تعیین و به عنوان زمینه‌های قابل بهبود معرفی کردند.

**مرحله چهارم:** با نمایندگان سازمان طی جلسات متعدد، و با توجه به ماهیت سازمان، اهداف آن و نوع صنعت، متغیرهای مورد نیاز برای مطالعه مشخص شدند.

**مرحله پنجم:** نحوه انتخاب متغیرهای تحقیق در مرحله پرسشنامه نهایی استخراج شده و تعداد ۱۲ متغیر تحت عنوان: ۱- انگیزش ۲- نحوه تصمیم‌گیری ۳- کارگروهي ۴- ثبات ۵- ارتباطات ۶- نوآوری و ریسک پذیری ۷- تجربه ۸- هویت ۹- تاکید بر عمل ۱۰- نتیجه‌گرایی ۱۱- اهداف مشترک ۱۲- انسجام و یکپارچگی به عنوان متغیرهای اصلی برای مطالعه حاضر ارائه شدند.

#### مدل اسکیمویی فرهنگ- تعالی

با توجه به مطالعات نظری انجام شده پیرامون تحقیق حاضر از یک طرف و عوامل برگرفته از مدل تعالی سازمانی از طرف دیگر، و با عنایت به سطوح مدیران و



شکل ۱- مدل اسکیموی فرهنگ- تعالی

**ب: مدیران و کارکنان**

این قسمت از مدل به ساختار نیروی انسانی شامل؛ مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران سرپرستی و نواحی و سایر کارکنان که در سازمان مورد مطالعه جهت نیل به اهداف سازمانی در حال فعالیت هستند، اشاره دارد.

**ج: تعالی سازمانی**

بر اساس مدل تعالی سازمانی دو دسته متغیر مورد تاکید است. ۱- توانمند سازها که شامل؛ فرایند، خط‌مشی، کارکنان، مشارکت و منابع است ۲- نتایج که شامل؛ مشتریان، کارکنان، جامعه، عملکرد و همچنین منطق رادار (RADAR) که شامل؛ نتایج، رهیافت، استقرار و ارزیابی است.

الگوی تعالی (EFQM) بر اساس نه معیار است، که پنج مورد آنها را عوامل توانمند تشکیل می‌دهند و چهار مورد باقی مانده نتایج هستند. عوامل توانمندساز، کارهایی را که سازمان انجام می‌دهد، در بر می‌گیرند و نتایج دستاوردهای سازمان هستند. عوامل توانمند ساز، نتایج را به وجود می‌آورند و نتایج نیروی محرکه عوامل توانمندساز هستند [۷].

**اهداف تحقیق**

- اهداف تعیین شده برای تحقیق حاضر عبارتند از:
۱. بررسی و مطالعه فرهنگ سازمانی موجود در سازمان مورد مطالعه از دیدگاه کارکنان.
  ۲. بررسی میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب عناصر فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه از دیدگاه کارکنان.
  ۳. ارزیابی زمینه‌های موجود جهت تقویت و بهبود (از نظر فرهنگ سازمانی) در سازمان مورد مطالعه.
  ۴. دستیابی به اطلاعات مرتبط با تفاوت‌های دموگرافیک کارکنان که بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است.
  ۵. شناخت همسویی‌ها و تعارضات بین باورهای مدیران و سایر کارکنان به منظور تشخیص میزان قوت فرهنگی در سازمان مورد مطالعه.
  ۶. دستیابی به اطلاعات مفیدی که بتواند مدیریت سازمان را در تقویت فرهنگ سازمانی خود و دستیابی سهل‌تر به اهداف آن، کمک نماید.
- در این تحقیق هدف اصلی این بوده است که به جایزه تعالی دست یابند، نکته عدم انطباق موردنظر که

ارزیابان EFSM به آن اشاره داشته‌اند با توجه به شاخص‌های جایزه تعالی، ضعف فرهنگ سازمانی بوده است، لذا هدف، شناسایی وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی است و ارائه راهکارهایی که نیل به تعالی را قطعی سازد.

### سؤال‌های پژوهش

سوال‌هایی که به منظور انجام تحقیق و دستیابی به اهداف پژوهش حاضر مطرح شدند، عبارتند از:

۱. آیا سازمان مورد مطالعه از فرهنگ سازمانی مناسب برخوردار است؟
۲. آیا بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب سازمان مورد مطالعه تفاوت وجود دارد؟
۳. آیا باورهای غیر همسو در بین کارکنان سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟
۴. آیا بین نظرات کارکنان سازمان مورد مطالعه با تفاوت‌های دموگرافیک، تفاوت وجود دارد؟

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر، توصیفی - پیمایشی از شاخه میدانی است. تحقیق پیمایشی معمولاً با در نظر گرفتن و مطالعه نمونه‌هایی از یک جامعه آماری مشخص، به کشف روابط متقابل متغیرهای مورد نظر در پژوهش می‌پردازد.

برای انجام پژوهش حاضر، محققین با استفاده از گروه تحقیقاتی و مشارکت و همراهی کارکنان سازمان، مراحل تحقیق را دنبال نمودند. برای اجرای بهتر تحقیق، ساختار مورد نظر، به غیر از مطالعات نظری و میدانی در محیط سازمان، شامل جلساتی با مسئولین به منظور آشنایی با دیدگاه‌ها و هماهنگی با ایشان بوده است تا با توجه به ماهیت صنعت مربوطه، اگر نقطه نظرات خاصی در این خصوص وجود دارد، توسط مسئولین مطرح و مورد توجه قرار گیرد.

وضعیت موجود: بیانگر شرایط جاری محیط کار کارکنان است. در واقع مطابق با آنچه در حال حاضر کارکنان و مدیران در محیط خدمت با آن مواجه هستند،

می‌باشد.

وضعیت مطلوب: بیانگر شرایط و وضعیت ایده آل محیط کار کارکنان است. اساساً آن چیزی است که کارکنان انتظار دارند و مطلوب نظر آنان است و تمایل به برقراری چنین وضعیتی در محیط فعالیت و خدمتی آنان می‌باشد. ضمناً جدول ۲ مراحل سنجش متغیرهای فرهنگ سازمانی در این صنعت را نشان می‌دهد.

### جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان صنعت مورد مطالعه از بالاترین سطح سازمانی تا پایین‌ترین آن، تشکیل می‌دهد. از بین جامعه آماری، نمونه‌گیری به روش علمی، با رعایت اصول قابل قبول، به عمل آمده است. انتخاب نمونه‌ها به گونه‌ای است، که تعمیم‌پذیری نتایج به کل جامعه آماری، امکان‌پذیر می‌باشد.

### نحوه محاسبه حجم نمونه

به منظور تعیین حجم نمونه پژوهش حاضر، با توجه به در دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه ابتدا با استفاده از ۳۰ پرسشنامه مقدماتی واریانس برآورد و سپس با استفاده از فرمول زیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد تعداد نمونه بر اساس دو روش برآورد گردید. تعداد کل نمونه ۴۱۴ نفر و نمونه مورد مطالعه ۱۱۶ نفر بر حسب فرمول زیر است [۹ و ۱۰].

فرمول تعداد نمونه

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p(1-p)}{(N-1)d^2 + t^2 \cdot p(1-p)}$$

N = حجم جمعیت

d = دقت احتمالی مطلوب

p = نسبتی از جمعیت حائز صفت معین

t = ضریب اطمینان

n = حجم نمونه

$$p = \frac{\text{مجموع امتیازات کسب شده}}{\text{مجموع حداکثر امتیازات کل پرسشنامه}}$$

۴۴۴۶ = مجموع امتیازات کسب شده

طرف دیگر، مباحث نظری تحقیق از روش کتابخانه‌ای با استفاده از کتب، مجلات، اسناد و مدارک و سایت‌های معتبر جمع‌آوری گردید. لازم به ذکر است نمونه آماری ترکیبی از مدیران، سرپرستان و کارکنان بوده و نحوه انتخاب از طریق مراجعه به لیست حقوق و به صورت سیستماتیک منظم افرادی انتخاب و از طریق کارت مشاهده، پرسشنامه و مصاحبه با آنها انجام گرفت.

### روایی و پایایی پژوهش

جهت سنجش اعتبار پرسشنامه این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است و اعتبار پرسشنامه در وضعیت موجود ۰/۹۷ و در وضعیت مطلوب ۰/۹۵ بر اساس مطالعه مقدماتی (pilot study) برآورد گردیده است که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. برای سنجش روایی از روایی محتوایی بر اساس قضاوت صاحب‌نظران استفاده شده است. ضمناً جدول ۲ مراحل سنجش متغیرهای فرهنگ سازمانی در این صنعت را نشان می‌دهد.

### یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل داده‌ها در راستای سؤال‌های پژوهشی و با استفاده از تکنیک‌های تعیین شده، منتهی به یافته‌های سودمندی گردید که اجمالاً در توضیحات آینده ارائه می‌شود. نمودار موقعیت‌یاب (رادار) شماره ۱ به خوبی وضعیت متغیرها را در شرایط موجود نشان می‌دهد. همچنین نمودار موقعیت‌یاب شماره ۲ وضعیت مطلوب را معرفی می‌کند. در این نمودار، تجربه به عنوان متغیری که وضعیت موجود از دیدگاه کارکنان بیش از هر عامل دیگری مورد بی توجهی قرار گرفته است و این در حالی است که آنها اعتقاد دارند متغیر انگیزش بیش از همه در این وضعیت مورد توجه بوده است. جدول ۲ وضعیت تمام متغیرها (۱۲ مورد) را به تفکیک نشان می‌دهد. عدد ۳ به عنوان میانگین فرضی، مرز انتخاب بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در نظر گرفته شده است.

$$۷۲۲۵ = ۵ * ۸۵ * ۱۷ = \text{مجموع حداکثر امتیازات کل}$$

$$P = \frac{۴۴۴۶}{۷۲۲۵} = ۰/۶۱۵۸$$

$$۱ - P = ۱ - ۰/۶۱۵۸ = ۰/۳۸۴۲$$

$$N = ۴۱۴$$

$$t = ۱/۹۶ \text{ اطمینان } ۰/۹۵$$

$$d = ۰/۷۵$$

$$n = \frac{۴۱۴(۱/۹۶)^2(۰/۶۱۵۸)(۰/۳۸۴۲)}{(۴۱۴-۱)(۰/۷۵)^2 + (۱/۹۶)^2(۰/۶۱۵۸)(۰/۳۸۴۲)} = ۱۱۶$$

### نحوه نمونه‌گیری

نمونه‌گیری در این پژوهش به روش سیستماتیک بوده است. اگر بتوانیم فهرست دقیقی از افراد یک جامعه بزرگ تهیه کنیم و یا اگر جامعه محدود باشد، که به روش سیستماتیک از آن جامعه انتخاب شود تقریباً همانند یک نمونه تصادفی است. یک نمونه سیستماتیک مشتمل است بر انتخاب هر یک از افراد n ام از یک فهرست. در این پژوهش به منظور انتخاب نمونه‌ها پس از تعیین حجم نمونه، لیست کلیه کارکنان جامعه آماری مورد بررسی تهیه و سپس تعداد نمونه‌ها براساس شماره‌گذاری لیست به صورت سیستماتیک انتخاب گردیدند. همان‌طور که در محاسبات فوق نشان داده شده است، محاسبه حجم نمونه تحقیق از دو روش با اختلاف کمی مطرح گردیده است.

### روش‌های آماری

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از t تک متغیره استفاده شده است.

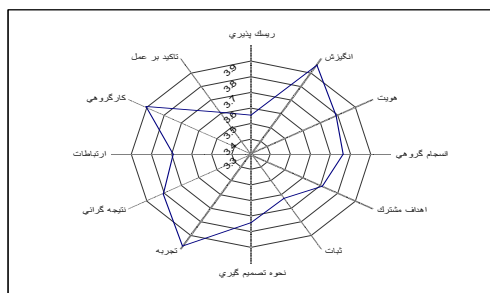
### ابزار اندازه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر از سه روش مصاحبه، مشاهده و نهایتاً پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مباحث نظری و متغیرهای نهایی، استفاده شد. از

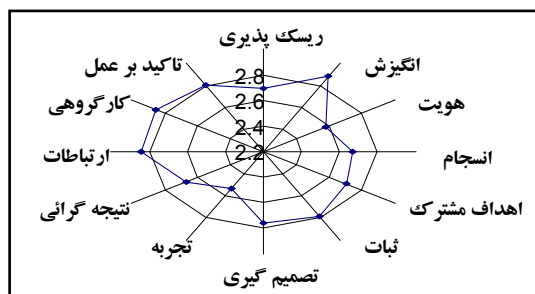


جدول ۲. مراحل سنجش متغیرهای فرهنگ سازمانی در صنعت مورد مطالعه

متغیرهای اولیه	مقایسه تطبیقی بین متغیرهای اولیه فرهنگ سازمانی و معیارهای EFQM	تأکید مسؤولین سازمان	زمینه‌های قابل بهبود توسط ارزیابان	متغیرهای نهایی
ریسک پذیری				
انگیزش	معیار ۱- رهبری (تشویق) معیار ۱- ج (قدردانی از افراد) معیار ۱- هـ (درک محرک‌های درونی و بیرونی) معیار ۱- د (انگیزش) معیار ۱- د (قدردانی به موقع) معیار ۳- ج (تشویق و حمایت از مشارکت فردی و تیمی) معیار ۷- الف (قدردانی) معیار ۷- الف (حقوق و مزایا)		انگیزش	انگیزش
شیوه کنترل (سبک مدیریت)				—
نحوه تصمیم‌گیری	معیار ۱- ۵ (مدیریت ریسک و ارائه مجموعه کلی برنامه‌های تحول) معیار ۲- ج (ارزیابی ریسک‌ها و شناسایی راه‌های مقابله با آنها)		نظرات کارکنان	نحوه تصمیم‌گیری
کار گروهی	معیار ۱- رهبری (ترغیب و تشویق همکاری‌های درون سازمان) معیار ۳- الف (مشارکت کارکنان) معیار ۱- د (قدردانی از تلاش‌های فردی) معیار ۳- ب (توسعه مهارت‌های کار تیمی) معیار ۷- ب (مشارکت)		گروه‌های کاری	کار گروهی
ثبات		انتخاب شود		ثبات
ارتباطات	معیار ۱- د (گوش سپردن) معیار ۳- د (کانال‌های ارتباطی) معیار ۷- الف (ارتباطات) معیار ۷- ب (اثر بخشی ارتباطات)		ارتباطات	ارتباطات
نوآوری	معیار ۱- رهبری (خلاقیت و نوآوری)			نوآوری و ریسک‌پذیری
تجربه		انتخاب شود		تجربه
هویت	معیار ۱- رهبری (ایفای نقش الگو در ارزش‌ها)		ارزش‌های سازمان همسویی اهداف فرد با سازمان	هویت
استقلال داخلی از طریق تفویض اختیار	معیار ۱- رهبری (ترغیب و تشویق به توانمندی) معیار ۱- هـ (توانمندسازی) معیار ۱- د (توانمندسازی) معیار ۷- الف (توانمندسازی)			—
تخصص‌گرایی				—
موفقیت‌طلبی از طریق رضایت شغلی				—
تأکید بر عمل	معیار ۲- ب (تجزیه و تحلیل خروجی‌ها)			تأکید بر عمل
نتیجه‌گرایی	معیار ۲- د (همسو کردن، اولویت‌بندی، توافق، جاری‌سازی و تفهیم برنامه‌ها، اهداف و مقاصد و پیشگیری دستاوردها)		رضایت کارکنان	نتیجه‌گیری
اهداف مشترک	معیار ۱- رهبری (ایجاد و توسعه مأموریت) معیار ۱- د (تفهم مأموریت، آرمان، ارزش‌ها، خط‌مشی و استراتژی)		همسویی اهداف فرد با سازمان	اهداف مشترک
انسجام یکپارچگی	یکپارچگی	انتخاب شود		انسجام و یکپارچگی



نمودار موقعیت‌یاب (رادار) ۲. مقایسه میانگین نمره مولفه‌های ۱۲ گانه فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب



نمودار موقعیت‌یاب (رادار) ۱. مقایسه میانگین نمره مولفه‌های ۱۲ گانه فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود

جدول ۳. مقایسه میانگین نمره مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه با میانگین فرضی ۳ در وضعیت موجود

مولفه	$\bar{x}$	S	se	t
ریسک پذیری	۲/۶۹	/۶۱۱	/۰۵۹	-۵/۰۵
انگیزش	۲/۸۸	/۸۱۹	/۰۷۹	-۱/۳۸
هویت	۲/۵۸	/۵۳۷	/۰۵۲	-۷/۹۴
انسجام گروهی	۲/۶۷	/۵۷۹	/۰۵۶	-۵/۷۲
اهداف مشترک	۲/۷۰	/۵۴۱	/۰۵۱	-۵/۶۲
ثبات	۲/۷۸	/۴۳۸	/۰۴۲	-۵/۰۴
نحوه تصمیم‌گیری	۲/۷۶	/۶۱۸	/۰۶۰	-۳/۹۲
تجربه	۲/۵۳	/۶۶۴	/۰۶۴	-۷/۲۰
نتیجه‌گرایی	۲/۶۷	/۵۴۹	/۰۵۲	-۶/۲۸
ارتباطات	۲/۸۴	/۶۴۵	/۰۶۲	-۲/۴۵
کار گروهی	۲/۸۵	/۶۸۷	/۰۶۶	-۲/۱۷
تاکید بر عمل	۲/۸۰	/۵۹۲	/۰۵۷	-۳/۴۱

$H_0: \mu \leq 3$       $H_1: \mu > 3$

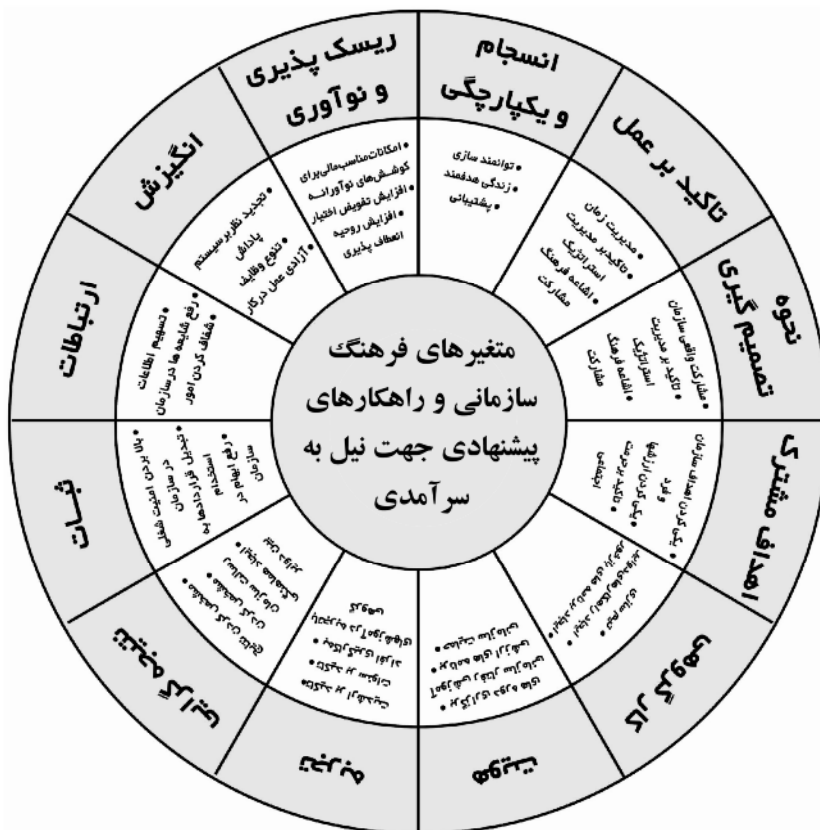
میانگین هر مؤلفه در ستون اول با علامت ( $\bar{x}$ ) مشخص شده است و هر متغیری که کمتر از ۳ می‌باشد نیاز به ارائه راهکارهایی جهت بهبود و تقویت دارد.

جدول ۴. مقایسه میانگین نمره مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه با میانگین فرضی ۳ در وضعیت مطلوب

مولفه	$\bar{x}$	S	se	t
ریسک پذیری	۳/۵۵	/۷۰۹	/۰۶۸	۸/۰۵
انگیزش	۳/۹۶	/۹۷۷	/۰۹۴	۱۰/۱۷
هویت	۳/۷۹	/۸۳۴	/۸۱۰	۹/۷۴
انسجام گروهی	۳/۷۶	/۸۹۶	/۰۸۷	۸/۸۱
اهداف مشترک	۳/۷۱	/۸۵۲	/۰۸۲	۸/۵۹
ثبات	۳/۶۴	/۸۱۰	/۰۷۸	۸/۰۸
نحوه تصمیم‌گیری	۳/۷۴	/۸۸۵	/۰۸۶	۸/۷۰
تجربه	۳/۹۸	/۹۶۴	/۰۹۴	۱۰/۴۸
نتیجه‌گرایی	۳/۸۱	/۸۸۴	/۰۸۵	۹/۴۹
ارتباطات	۳/۶۹	/۸۵۵	/۰۸۴	۸/۳۶
کار گروهی	۳/۹۱	/۹۵۹	/۰۹۴	۹/۸۴
تاکید بر عمل	۳/۶۱	/۸۸۵	/۰۸۵	۷/۲۰

$H_0: \mu \leq 3$       $H_1: \mu > 3$

با توجه به اینکه مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱ درصد بزرگتر می‌باشد، بنابراین مولفه‌های ۱۲ گانه فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه بیش از سطح متوسط باید رعایت گردد.



شکل ۲. مدل متغیرهای نیاز به تقویت فرهنگ سازمانی صنعت مورد مطالعه همراه با ارائه راهکارهای کلیدی

می‌شود. مدل اسکیمویی (شکل ۱) صرفاً برای نشان دادن مجموع متغیرهای ناشی از توجه بعد مباحث نظری فرهنگ سازمانی، دیدگاه مدیران و کارکنان صنعت و نکات مورد نظر مدل تعالی سازمانی طراحی و ارائه شده است. در حالی که شکل ۲ نشان‌دهنده مجموعه راهکارهای مرتبط با نتایج و منطبق با متغیرهای مطالعه شده طراحی شده است.

#### پیشنهادها مؤثر

به منظور ایجاد زمینه‌های مناسب برای رفع نارسائی‌های ناشی از تحلیل نتایج این پژوهش و همچنین دستیابی به موارد مورد تقاضای وضعیت مطلوب پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

#### نقشه پیشنهادها

با توجه به سؤالات پژوهش، نتایج هر سؤال عبارت است از:

چون اکثر متغیرهای مورد مطالعه فرهنگ سازمانی دارای میانگین کمتر از ۳ بوده‌اند نیاز به ارائه راهکار و اصلاح دارند.

با توجه به جداول آماری ارائه شده، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

در هر واحد سازمانی خرده‌فرهنگ‌هایی ملاحظه شده که اشاره به باورهای غیرهمسو با اهداف سازمانی است.

با توجه به اطلاعات آماری به‌دست آمده در این طرح پژوهشی نتایج متفاوتی بر حسب تفاوت‌های

دموگرافیک (جمعیت‌شناختی) مشاهده شده که برای جلوگیری از اطاله کلام از ذکر جزئیات آن احتراز

## ریسک پذیری و نوآوری

با توجه به فاصله معنادار بین وضع موجود و مطلوب در مولفه ریسک پذیری و نوآوری، توجه به این خصوصیات در افراد شاغل در این صنعت (به ماهیت صنعت توجه شود) الزامی است. این توجه بایستی خصوصاً در زمان استخدام افراد و در مرحله جامعه پذیر کردن آنها تحت کنترل باشد. به عبارت دیگر، بررسی‌ها نشان می‌دهد روند کارها در این صنعت به دلیل عدم ریسک پذیری که به عبارتی از خواسته‌های وضعیت مطلوب در ذهن افراد است، می‌تواند در عمل تأثیر داشته باشد. مطمئناً، میزان ریسک پذیری و نوآوری در افراد با موقعیت شغلی آنها ارتباط دارد. هر چه قدر پست سازمانی به طرف موقعیت بالاتر سوق پیدا کند، برخورداری از روحیه ریسک پذیری و نوآوری ضرورت بیشتری می‌یابد. از نظر توجه به موضوع نوآوری، واداشتن افراد به فکر کردن در خصوص بروز خلاقیت و سپس نوآوری، می‌تواند مؤثر باشد.

## انگیزش

با توجه به معنادار بودن فاصله بین وضع موجود و مطلوب مولفه انگیزش، استفاده از شیوه‌های برانگیختن برای ایجاد محیطی پویا و شاداب و برخورداری از افراد برانگیخته می‌تواند در بهبود امور مؤثر باشد. شیوه‌های پیشنهادی به قرار زیر هستند:

- توجه به انطباق علاقه افراد با ماهیت وظایف (مطمئن شویم که افراد ماهیت وظائف محوله - موقت و یا دائم - خود را دوست دارند).
- زمان پرداخت پاداش (هر نوع پرداختی که از نظر افراد پاداش تلقی شود)، افراد نباید احساس تبعیض کنند. پیشنهاد می‌شود نظام پاداش دهی مورد مطالعه قرار گیرد و سعی شود پاداش مبتنی بر عملکرد باشد. این شیوه پرداخت پاداش بر مبنای شاخص‌های مورد قبول جمع کارکنان است.
- مطالعه نشان می‌دهد که در وضعیت کنونی ایده‌های جدید مورد تشویق معنوی شرکت قرار نمی‌گیرد، در حالی که افراد منتظر آن هستند. این در حالی

است که در طرح وضعیت مطلوب از نظر کارکنان هم توجه به پاداش‌های شایستگی و آرامش معنوی برای قدردانی از آنها، به صورتی که احساس لیاقت، رضایت و مفید بودن داشته باشند، مؤثر بوده و به افزایش احساس تعلق آنها کمک می‌کند. یکی از شیوه‌های تأثیرگذار، انعکاس بازخور و نتیجه کار افراد به آنها می‌باشد که ظاهراً در این صنعت جای آن خالی می‌نماید. بازخور کارکنان در هر دو جنبه منفی و مثبت تأثیرگذار است نه فقط بازخور منفی. سایر موارد مؤثر بر انگیزش افراد به شرح زیر پیشنهاد می‌شوند:

۱. مشارکت در تصمیم‌گیری از طریق تقویت سیستم مدیریت مشارکتی.
۲. استقلال و آزادی عمل در کارهای واگذاری به افراد.
۳. ایجاد تنوع در وظایف به طوری که موجب رضایت خاطر افراد شود.
۴. پرداخت بیشتر و منطقی به خاطر حفظ نیروهای متخصص و ارزشمند.
۵. پرداخت به خاطر ارشدیت افراد به گونه‌ای که دارای معیار و نشان‌دهنده ارجحیت آنها باشد.
۶. حق انتخاب همکار و گروه کاری به افراد داده شود به صورتی که تأثیر مثبت بر کارها گذارد.
۷. از آنجایی که انگیزش موتور محرکه تلاش‌های افراد است، مدیریت عالی بایستی به شیوه برانگیختن افراد و توجه به نیازهای ایشان بیش از پیش عنایت نماید. ظاهراً روش‌های انگیزشی کنونی اعم از ارائه خدمات رفاهی (ویلا، سلف سرویس، سفر زیارتی و سیاحتی و غیره...) تأثیر آنچنانی بر افراد ندارد. دلایل آن قابل بررسی و مطالعه است.
۸. اگرچه انگیزه‌های مادی در سازمان اهمیت دارند، لیکن نتایج نشان می‌دهد، توجه به انگیزه‌های معنوی هم دچار اشکال است و انگیزه‌های معنوی شامل ارتباط نزدیکتر مدیریت عالی با سایر کارکنان (از طریق برگزاری جلسات مشترک)، رفع تضاد بین بخش‌های فنی و پشتیبانی، ارائه بازخور کار افراد در زمان مناسب، توجه به بُعد انسانی در مقابل کارکنان

از طریق حفظ حرمت و کرامت ایشان، توجه به نظرات و ایده‌های کارکنان. مطالعه جنبه‌های دیگر سازمان از جمله ساختار سازمانی، برجسته نمودن نتایج کارهای شایسته افراد، حذف اقدامات و تصمیم‌های سلیقه‌ای بجای ضابطه مند، توجه به دیدگاه و نظرات متخصصین در انتخاب نقش آنها در سازمان که موجب افزایش رضایت مندی آنها می‌شود و نهایتاً، تقویت ارتباطات به ویژه روابط انسانی که خود عامل کلیدی برای حذف خیلی نارسائی‌ها و تقویت ویژگی‌ها می‌شود.

### هویت

با توجه به فاصله معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه هویت و تفاوت فاحش بین میانگین‌های دو وضعیت مورد مطالعه، نتایج نشان می‌دهد که در بعضی از جنبه‌های مؤلفه هویت، شرایط ضعیف‌تر است. این بخش‌ها نظیر: تمایل افراد به کارکردن در این شرکت، هماهنگی بین باورهای کارکنان و سازمان، انتقاد پذیری، اهمیت به جنبه‌های تخصصی و حرفه‌ای، عدم بروز تعلق به سازمان در حالی که علاقه به آن وجود دارد. روش‌های پیشنهادی برای افزایش سطح هویت افراد به سازمان به قرار زیر هستند:

- اهمیت دادن به جنبه‌های تخصصی و حرفه‌ای در مورد افراد. به عبارت دیگر، افراد احساس می‌کنند به تخصص آن‌ها بهای کافی داده نمی‌شود و به همین دلیل در ذهن خود جایگاه محکمی برای نام شرکت باز نمی‌کنند. برجسته نمودن ویژگی‌های این سازمان و جایگاه آن در بین صنایع دیگر و به ویژه در جامعه، مؤثر است. همچنین این صنعت در منطقه استقرار خود هم دارای ارزش‌هایی است که باید گفته شود.
- توسعه ظرفیت انتقاد پذیری به ویژه در سطوح بالاتر می‌تواند یکی از راه‌های مؤثر باشد. انجام چنین مهمی می‌تواند با تشکیل جلسات به منظور مرور بر فرایندها و خود ابرازی در مورد اشکالات پیش آمده عملی گردد. بهرحال، از صحبت کردن پیرامون

- اشکالات در حد لازم، هراسی نداشته باشیم.
- بحث و تأکید در جلسات بر روی ارزش‌های مشترک همگان به ویژه توسط مسئولان، که موجب تقویت و تحکیم آن‌ها می‌شود. افراد بایستی ارزش‌های مورد قبول جمع را بدانند.
- اطمینان یافتن از این موضوع که افراد تازه استخدام، تناسب قابل قبولی با ارزش‌های حاکم در این شرکت دارند. بهرحال، توجه لازم و کافی در روز ورود (استخدام) در سازمان ضروری است.
- اتخاذ روش‌هایی برای جای دادن نام و آرم (لوگوی) شرکت در زندگی روزمره افراد در داخل و خارج سازمان. به طور مثال، در زمان پاداش دهی، می‌توان با دادن وسائلی که آرم سازمان بر روی آن (به طور زیبا و ظریف) حک شده است و کارکنان می‌توانند در درون خانواده آن را مکرر ببینند، به دستیابی به این موضوع کمک کرد. بایستی هرچه بیشتر نام و آرم سازمان در جلوی چشمان افراد و خانواده آن‌ها باشد.

### انسجام و یکپارچگی گروهی

- با توجه به فاصله معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه انسجام گروهی و تفاوت حدود ۴۱ درصد بین دو وضعیت فوق‌الذکر، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت فعلی، واحدهای مختلف سازمان مأموریت‌های محوله را به صورت هماهنگ انجام نمی‌دهند، که این موضوع به طور حتم بر عملکرد مجموعه سازمان تأثیر سوء دارد. این در حالی است که انتظار کارکنان برای دستیابی به وضعیت موردنظرشان حاکی از آن است که باید هماهنگی بین واحدهای سازمان در حد اعلا قرار گیرد. پیشنهادهای لازم برای بهبود انسجام و یکپارچگی گروهی به قرار زیر است:
- توجه مدیریت به رعایت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان
  - با توجه به این که گاهی عدم هماهنگی امور به دلیل ناآشنایی با موضوع یا اهمیت آن است، لذا توصیه می‌شود آموزش‌های لازم در این زمینه برگزار شود.

## ثبات

با توجه به فاصله معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه ثبات و تفاوت قابل توجه بین دو وضعیت فوق الذکر، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت فعلی تمایل چندانی به حفظ ثبات و ماندن در سازمان ندارند. همچنین کارکنان اظهار می‌دارند که در وضعیت کنونی، به انطباق شباهت فکری افراد تازه استخدام شده با ارزش‌های سازمان توجه کافی نمی‌شود. این در حالی است که در وضعیت مطلوب، این موضوع از انتظارات بالای کارکنان سازمان محسوب شده بر روی حفظ ثبات و باقی ماندن در سازمان تأکید دارند.

به عبارت دیگر، در وضعیت کنونی میل چندانی به ماندن در سازمان نشان نمی‌دهند، در صورتی که از تمایلات آن‌ها است که در وضعیت مطلوب خود را در سازمان ببینند و به رشد و توسعه آن کمک کنند. نکته دیگری که در ارتباط با این مؤلفه قابل ذکر است، عدم ریسک‌پذیری مدیران میانی و عالی در تصمیم‌گیری‌های خود می‌باشد. به هر حال پیشنهادهای زیر در این ارتباط ارائه می‌شود:

۱. حضور و ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان سازمان و مطمئن نمودن آنها از امنیت شغلی ایشان در آینده.
۲. مطالعه و بررسی دلایل عدم تمایل کارکنان مورد مطالعه برای ماندن در سازمان در وضعیت کنونی، علیرغم این که این موضوع یکی از انتظارات و علایق آنان در وضعیت مطلوب است.
۳. رفع ابهام در خصوص وظایف محوله به آنان بسیار مؤثر است، با ارتباط نزدیک و توجیه افراد امکان‌پذیر است.
۴. به طور کلی مطالعه نشان می‌دهد: روی افراد تازه استخدام حساسیت قابل توجهی وجود دارد، که می‌توان از طریق آشنا نمودن آن‌ها با فرهنگ سازمانی آن را کاهش داد.
۵. توجه به راهکارهایی که امنیت و آرامش خاطر بیشتری به کارکنان دهد، از قبیل تغییر وضعیت استخدامی آنها.

## اهداف مشترک

با توجه به فاصله معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه اهداف مشترک و تفاوت قابل توجه بین دو وضعیت فوق، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت فعلی ایجاد تفاهم مشترک و جهت‌گیری به سوی اهداف ضعیف است. این در حالی است که از دیدگاه کارکنان، اهداف عملیاتی به خوبی در سازمان تعریف شده‌اند. بنابراین، مشخص می‌شود که فعالیت کافی در جهت کسب اطمینان از این که افراد مختلف با اهداف سازمان آشنا هستند و برای دستیابی به آن‌ها تلاش می‌کنند، انجام نشده است. پیشنهاد می‌شود در جلسات مختلف و رویارویی با کارکنان در سطوح مختلف، اهداف مرور شوند. اثر بخشی این پیشنهاد از انتظاری که کارکنان برای وضعیت مطلوب در خصوص برقراری اهداف مشترک دارند، به خوبی مشخص می‌سازد. همچنین، از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی، رفتار افراد در جهت اهداف بلندمدت شکل نگرفته است، که این موضوع می‌تواند ناشی از عوامل زیر باشد:

۱. عدم آشنایی افراد با اهداف بلندمدت
  ۲. عدم آموزش افراد برای نزدیک شدن به اهداف بلندمدت
- بهرحال، برجسته نمودن اهداف و در معرض دید کارکنان قراردادن آن‌ها توسط تابلوهای زیبا در مکان‌های مناسب، قراردادن آنها روی اینترنت سازمان و روش‌های مشابه، از یک طرف و کسب اطمینان از این که کارکنان به حد کافی با اهداف آشنا هستند و برای آنها ارزش قائل‌اند، از طرف دیگر، می‌تواند در رفع مشکل این مؤلفه مؤثر باشد.

## تأکید بر عمل

با توجه به تفاوت معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه تأکید بر عمل و اختلاف قابل توجه بین وضع موجود و وضع مطلوب، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان در این سازمان، در وضعیت کنونی، به اندازه کافی تأکید بر عمل نمی‌شود. به عبارت دیگر،

سازمانی یک رابطه قوی و دو طرفه وجود دارد که تقویت یکی، دیگری را بهبود می‌بخشد، بنابراین، بایستی به آن توجه کافی شود.

- سرپرستان نواحی بایستی افراد تحت سرپرستی خود را در کشف مسائل، حل آنها و اتخاذ روش‌های بهبود مشارکت دهند.

### تجربه

با توجه به اختلاف معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه تجربه و تفاوت قابل توجه بین این دو وضعیت، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی به تجربه افراد در حد لازم توجه نمی‌شود. از آنجایی که، عامل تجربه برای افرادی که سال‌های متمادی را با حسن نیت در صنعت گذرانده‌اند از درجه اهمیت خاصی برخوردار است، لذا نادیده گرفتن آن می‌تواند اثر کاهنده بر انگیزش افراد داشته و تأثیر عوامل انگیزشی (مادی و معنوی) را خنثی نماید. به عبارت دیگر، ممکن است راه‌های متعددی را برای برانگیختن افراد بیازمائیم، که در صورت بی‌توجهی به تجربه ایشان و عدم توجه به شایسته‌سالاری در بین آنها، تأثیر آنچنانی نخواهد داشت. از این نظر، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- توجه به افراد با تجربه، در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین وظایف محوله خصوصاً اشخاصی که در دهه سوم خدمتی خود سر می‌برند.
- افراد با تجربه بالا، معمولاً جایگاه ویژه کارشناسی و اظهار نظر را به خود اختصاص می‌دهند، که لازم است از فکر و اندیشه آنها در جلسات، کمیته‌ها و شوراها استفاده گردد.
- با توجه به تجربه افراد، فرهنگ شایسته‌سالاری تقویت شده و به افراد با تجربه پایین‌تر نشان دهیم که ارزش‌هایی که آنها در طی سالیان آینده با کار و تلاش در سازمان ایجاد می‌کنند، بدون ارج نیست.

### نتیجه‌گرایی

با توجه به اختلاف معنادار بودن بین وضع موجود و

- برای انجام کارها وقت زیادی را به فراهم نمودن مقدمات امر می‌گذرانند به جای این که بر عمل تأکید کنند. علیهذا، در این مورد پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
- سعی شود هر چه بیشتر در انجام امور و کارها، تأکید بر عمل شود.
- از صرف وقت زیاد برای انجام کارهای ساده و کوچک خودداری شود.

### نحوه تصمیم‌گیری

با توجه به تفاوت معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه نحوه تصمیم‌گیری و اختلاف قابل توجه بین این وضعیت، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت فعلی نحوه تصمیم‌گیری در سازمان مناسب نیست. از آنجایی که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان می‌تواند تا اندازه زیادی تضمین قابلیت اجرای آنها را افزایش دهد، لذا، اتخاذ روشی که چنین امر مهمی را ممکن سازد به سود صنعت است. از این نظر، به منظور دستیابی به شرایطی که بتواند همه افراد را در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت دهد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- اشاعه و تقویت فرهنگ تصمیم‌گیری مشارکتی و پرهیز از روش‌های آمرانه. بدیهی است توسعه چنین فرهنگی به غیر از نشان دادن عملی آن توسط مسئولین و مدیران که خود نوعی باورسازی است، ممکن نمی‌باشد.
- برای ایجاد فضای بهتر تصمیم‌گیری مشارکتی، بایستی همه تلاش‌ها (از جمله آموزش‌ها) در جهت توانمندسازی کارکنان باشد. این بدین معنا است، که آموزش‌ها باید برنامه‌ریزی شده و منطبق بر نیازهای افراد و در جهت احیای توان بالقوه آنها طرح‌ریزی و اجرا شود.
- افراد برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، نیاز به اطلاعات مرتبط دارند که بایستی به آنها ارائه شود.
- اتخاذ روش تصمیم‌گیری به صورت مشارکتی بایستی انطباق لازم با فرهنگ سازمانی را داشته باشد، به عبارت دیگر، بین این مؤلفه و فرهنگ

- مدیران سازمان
- آرام و شمرده صحبت کردن برای ارتباط مؤثر با دیگران
- تمایل به گوش دادن بیشتر حرف‌های همکاران
- ارتباطات قبلی را بدون پاسخ نگذارید، چون ذهن افراد را دچار پاشیدگی می‌نماید.
- در زمان ارتباط، تمرکز کامل بر موضوع مورد بحث
- انتقال مطلب به دیگران با استفاده از پیام‌ها و واژه‌های واضح
- دادن فرصت به همکاران برای درک شرایط و خصوصیات فعلی
- ابراز تعهد به اخلاق و مسئولیت‌های کاری در ارتباطات
- تلاش در توسعه بستر اعتماد و اطمینان در بین همکاران با برقراری ارتباطات صحیح

#### کارگروهی

- با توجه به تفاوت معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه کارگروهی و اختلاف قابل توجه بین این دو وضعیت، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی به عامل کارگروهی توجه کافی مبدول نشده است. در حالی که مزیت انجام کارها به صورت گروهی برای همگان روشن است، ولی عملاً در بیشتر موارد این گونه انجام نمی‌شود. بهر حال، برای دستیابی به مزیت کار گروهی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
- کارها بایستی با اتخاذ روش‌های درست، به صورت تیمی انجام شود. لازم است به افراد فرصت انتخاب همکاران خود در تیم را بدهیم. به طور حتم برآیند نتیجه کار تیمی خیلی ارزشمندتر از کار فردی است.
- به غیر از حق انتخاب همکار در گروه کاری، فرد بایستی با میل خود گروه مورد نظر را برگزیند. در هر حال، انتخاب همکار یا گروه مورد نظر فرد می‌تواند نتایج کار را بهتر نماید.
- اشاعه و تقویت روحیه کار تیمی بین افراد و تیم‌ها، پیشنیاز اقدام به کار تیمی واقعی است. این مهم با

- مطلوب مؤلفه نتیجه‌گرایی و تفاوت قابل ملاحظه بین این دو وضعیت، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی به عامل نتیجه‌گرایی عنایت کافی نمی‌شود. توجه به این مؤلفه به نوعی توجه به عملکرد افراد و نتیجه کاری که به آن‌ها محول شده است را نشان می‌دهد. از آنجایی که توجه به نتیجه کارها می‌تواند علاقمندی افراد به کار و وظائفشان و نهایتاً به سازمان را افزایش دهد، لذا پیشنهادهای زیر در این زمینه ارائه می‌شود:
  - برگزاری جلسات منظم و هماهنگ بین کلیه مدیران صنعت در رده‌های مختلف به صورت افقی و عمودی به منظور بررسی نتایج عملکرد حاصله.
  - تعریف و ارزیابی دقیق نتایج عملکرد، به طوری که همه افراد بدانند قرار است چه نتایجی حاصل شود.
  - برگزاری کلاس‌های آموزشی آسیب‌شناسی فرایندها و عملکرد افراد.
  - مدیران و سرپرستان بایستی با روش‌های صحیح، اعتقاد خود به ارزیابی نتایج عملکرد را از طریق برگزاری جلسات، گفتمان با همکاران و... ابراز نمایند.
- #### ارتباطات
- با توجه به اختلاف معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه ارتباطات و تفاوت قابل توجه بین این دو وضعیت، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی به عامل ارتباطات که یکی از موضوعات مهم در سازمان است، توجه کافی نمی‌شود. تعبیر ارتباطات به سلسله اعصاب سازمان نشان از اهمیت این مؤلفه دارد. بدین معنا که اگر ارتباطات از وضع مناسبی برخوردار نباشد، سایر مسئولیت‌های سازمان هم خدشه دار می‌شود. لذا، به منظور توجه به این مؤلفه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
  - مطالعه ساختار سازمانی در جهت ارگانیک کردن آن که فضای بهتری را برای فعالیت کارکنان فراهم می‌سازد.
  - تقویت روابط انسانی با همکاران، به ویژه توسط



۱۰. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۲)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت.

۱۱. هچ، ماری جو (۱۳۸۵)، تئوری سازمان مدرن، نمادین و تفسیری، پست مدرن، جلد دوم، ترجمه: حسن دانایی فرد، انتشارات نشر افکار.

12. Hall, Richard H. (1972). Organizations: Structure and Process, Prentice- Hall, Inc.

13. Beardwell I. and Holden L. (2001), Human Resource Management: A Contemporary Approach, Harlow: Prentice Hall.

14. Gordon, George G Cummins, & W.M.(1979), "Managing management climate," Iexington, Mass.

15. Hodgetts R. M. & Luthans F.(2003) International Management: Culture, Strategy. and Behavior, 5<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill Publications.

16. Kluckhon, F, and F. I. Strodteck, (1961), Variations in Value Orientations, Evanston, Il: Row Publications.

17. O. Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. California Management Review 31, PP: 9-25.

18. Ouchi, William (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, Mass: Addison Wesley.

19. Robbins,S. P. (1991), Management. 3ed, Prentice-Hall, international edition, P. 75.

20. Robbins,S. P.and M.Coulter. (1999). Management 6<sup>th</sup> ed, New Jersey Prentice- Hall. P:80.

21. Schein Edgar H. (1996). "Culture: The Missing Concept in organization Studies", Administrative Science Quarterly, June, pp.229-240.

22. Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture, Sloan Management Review, PP: 3-16.

23. Schein, E.H. (1997). Organizational culture, and Leadership. 2nd ed, Sanfran cisco: Jossey- Bass, P.14-26.

ارج نهادن به نتایج کار تیمی در مقابل کارفردی توسط مدیران عملی می‌شود.

### پیشنهادات برای تحقیقات آتی

با توجه به نتایج و پیشنهادهای این پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را برای انجام تحقیقات آتی ارائه نمود:

۱. انجام تحقیق مشابه در سایر صنایع مرتبط

۲. تعیین ارتباط بین فرهنگ سازمانی و جو سازمانی در

صنعت مورد مطالعه

۳. مطالعه سایر متغیرهای مرتبط و اثرگذار بر تعالی

سازمان

### منابع

1. Adler Panl and Brgan Borys (1996) TWD Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive Administrative Science Quarterly, Vol , 41. No1, pp.61-89.

2. Herskowitz, M. J. (1984). Man and His works? The science of cultural anthropology. New York: Alfred A. Knopf.

3. Hill Charles (2002), International Business, New York: McGraw- Hill.

4. Lewin, kurt (1947) "Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Social change" Human Relations, 1,no.1 (June) pp.5-41.

5. Peters T.J. Waterman, R. H, (1982). "In search of Excellence", Horpe- Row. P209.

6. Quinn, J. B. (1992), Intelligent Enterprise, N. Y: Free Press.

7. Quinn, Robert E, (1985), The Transformation of organizational Culture. N. Y. SAGE Schcin, Edyar H 1984, "Coming to a New A Wariness to culture" Sloan management Review- PP. 3-16.

8. Parsons Talcott (1986), "Power and the social system" In Steven Lukes (Ed.), Power" New York University Press, pp.94-143.

۹. سرائی، حسن (۱۳۷۱)، مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق، تهران انتشارات سمت.

۳۶. محمدی خواه، سامان و نصری، حمید رضا و قاسمی، ساسان (۱۳۸۶)، انسان تعالی، سازمان تعالی، جزوه چاپ نشده، سازمان فولاد مبارکه اصفهان.

۳۷. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۱)، مدل سرآمدی EFQM، از ایده تا عمل، چاپ ششم، تهران: نشر روناس.

۳۸. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۱)، مدل های سرآمدی کسب و کار، تصویر رو به تکامل انسان از سازمان، مقاله برگزیده سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران.

۳۹. همایونفر، سید مسعود و روغنی، مرتضی (۱۳۸۴)، پرسشنامه خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM، چاپ اول، تهران: موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

### منابع اینترنتی (که به طور غیر مستقیم بر ادبیات و روش تحقیق اثر گذاشته‌اند)

1. <http://www.efqm.org> EFQM Benchmarking Services Good Practices Database; For EFQM Members only.
2. <http://Featured organizations, own websites>.
3. <http://www.apqc.org>
4. <http://www.astd.org>
5. <http://www.aqc.org.au>
6. <http://www.saef.co.za>
7. <http://www.benchnet.com>
8. <http://www.amazon.com> or [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk) for lists of management books with reviews
9. <http://www.jipm.or.jp> for information on TPM
10. <http://www.tpmonline.com/articles> for information on TPM
11. <http://www.Tpmpress.com/index.html> for information on TPM
12. <http://www.supplychain.org> the Web Site for the Supply Chain Council and information on SCOR (Supply Chain Operations Reference) Model.

24. Schein, EH. (1983). The Role of the Founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics* 12, PP:Q3-28

25. Schein, E.H. (1991). *Organizational culture*. American Psychological Association INC, No2, Vol 45, P-109-119

26. Hofstede Geert (1994), "Management Scientists Are Human" *Management Science*, vol. 40, No.1, pp.4-12.

۲۷. امیری، محمد رضا و سکاکی، سید محمد رضا (۱۳۸۴)، راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM، چاپ اول، تهران: انتشارات آهار.

۲۸. پرسشنامه ارزیابی عمومی عملکرد سازمان‌ها بر اساس مدل های تعالی سازمانی (۱۳۸۱)، تهران: موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

۲۹. رضایتمند، علیرضا و قاسمی، ساسان (۱۳۸۳)، ابزارهای سرآمدی، چاپ اول، اصفهان: انتشارات دانش پژوهان برین.

۳۰. رضایتمند، علیرضا و قاسمی، ساسان (۱۳۸۳)، ابزارهای مسئولیت اجتماعی سازمانی برای سرآمدی، چاپ اول، اصفهان: انتشارات دانش پژوهان برین.

۳۱. رضایتمند، علیرضا و قاسمی، ساسان (۱۳۸۴)، ابزارهای بهینه کاوی برای سرآمدی، چاپ اول، اصفهان: انتشارات دانش پژوهان برین.

۳۲. سرایداریان، حمید (۱۳۸۶)، در مسیر سرآمدی آموزش تعالی سازمان ویژه کارکنان، ناشر قاصد سحر.

۳۳. سکاکی، سید محمد رضا و امیری. محمد رضا (۱۳۸۵)، راهنمای تدوین اضهار نامه بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM، چاپ اول، تهران: انتشارات گوهرشاد.

۳۴. شرمهرون و دیگران (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان: مهدی ایران نژاد پاریزی و دیگران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۳۵. گرامی، محمد رضا و نور علیزاده، حمید رضا، (۱۳۸۴)، تعالی سازمان‌ها، (الگوی تعالی بنیاد اوپایی مدیریت کیفیت EFQM)، چاپ اول، تهران: انتشارات آهار.

- tional Facility Management Association.
17. <http://www.kmmaazine.com>
  18. <http://www.knowledgecreators.com/km> a Power Point presentation is available on this website, featuring Karl Erik Sveiby, an acknowledged leader in the KM field, which gives an easy to follow introduction to the concepts Knowledge Management and Intellectual Capital
  13. <http://www.iso.ch> to access information on ISO 0009 ISO 00041 documents
  14. <http://www.europa.eu.int/comm/environment/emas/index.htm> the European Commission web site giving up to date information on EMAS
  15. <http://www.wbcsd.ch> the Web Site of the World Business Council on Sustainable Development.
  16. <http://www.ifma.org> the Web Site for the Interna-