مدل اسکیمومی فرهنگ و تعلیمت سازمان

نویسندگان: محمد رضا دلیوی و دکتر مهدی ابزرا

1. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهانه
2. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

* Email: Mabzari32@yahoo.com

چکیده

امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، استفاده به اندازه سازمانی افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی (سرآمدی) سازمانی، مدیران سطح بالای سازمان از راه‌سازی و کارآمد استفاده می‌کنند. یکی از راه‌بردهای نیل به تعالی و تقویت از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است. تحقیق حاضر برای شناخت نیل سازمانی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی میناسیب با استندارداری و شاخص‌های تعالی سازمانی صورت گرفته است. این مقاله صاحب این طرح پژوهشی می‌ياشد که محققان پس از مطالعه مسئولیت‌گذاری به بیست‌انگی مدل و آزمون تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی دست یافتند و به اقتضاء نوع صنعت، اهداف سازمان و توجه به الگوی تعالی سازمانی صورت گرفته است. این مقاله تحت عنوان "مدل اسکیمومی فرهنگ-تعالی" را مطرح دهد.

دو این تحقیق به پیروی از مدل دکتر شد و از طریق انجام روش تحقیق علمی بر روی پیماشی، از شاخه میدانی و اورشلی و سایر سوالاتی در بین جامعه آماری [به دلیل عدم موافقت سئولنچ دنی انجام تحقیق، از بیان نام آن خودداری شده است (این مقاله حاصل یک طرح پژوهشی است)،] ۲۱۳۱ نفر 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 ۸۵٪ و وضعیت موجود ۷۵٪ بر سطح مطالعه مقدماتی برآورد. درجهدب دیده تحقیق به صورت سیستماتیک و تعادل پیش آزمون برابر ۲۵ پرسشنامه بوده است. مقایسه میان فرهنگ سازمانی در وضعیت مودولو و متغیر از کارکنان و مسافرا انجام داده و در نهایت به این نتیجه است که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی، نیاز به تعلیم و موافقت در جهت اثر بخشی سازمانی را تهیه می‌نماید. در این راستا، استنباطی به یک مدل برمی-کاربردی برای نیل به تعالی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی می‌سازد.

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

مقدمه

یکی از راه‌های قدرت و میزان سازمان، بروزداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آینه نمایه‌ای ویژگی‌ها، خصائص‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن محور می‌شود، می‌تواند
فهرنگ سازمانی از نظر کارکنان و مدیران در و وضعیت موجود و مطلوب به کمک مشخصه‌ها و مولفه‌های فهرنگ سازمانی قرار داده است.

همیلت و ضرورت تحقیق

یکی از دلایل مهم حضور فهرنگ سازمانی یا سازمانی، که مسلمان موجب افزایش بهره‌وری آن هم می‌شود. برخوردی از انجام در ارتباط با وارما و به طور کلی فهرنگ سازمانی آن یک باشد. به عبارت دیگر، در صورت عدم وجود وحدت در ارتباط با وارما و حامک و پایندی به اصول و قواعد پیش ناز به مندی از مزیت‌های اموین، و امکان روبروی وایک وارد و حصول امکان در ارتباط فهرنگ سازمان آمپتابر می‌گردد و حصول به اهداف را مسکن می‌سازد. به طور حتم، پیش نیاز موفقیت در اجرای سیستم‌های نوین مدیریتی و مدل‌های مشهور جهانی برخوردی از یک فهرنگ سازمانی مناسب است. از این رو باید سازمانی که به دنبال دنبالیته به نوعی مزیت امتیازی از چگونگی فهرنگ سازمانی موجود و توجه به راه‌های کاربردی برای ایجاد انگیزه در آن از اولویت‌های اصلی به شمار می‌رود.

پیشینه تحقیق

به مرور انکوشا پیشینه حامدار و آشتی با مباحث مربوط با تحقیق در این قسمت به طرح آنها پرداخته می‌شود ابتدا، تعریفی از فهرنگ در ذیل ارائه می‌شود:

1. ای پی تیلور (Taylor, A.B) (انسانشناس اجتماعی)

فهرنگ را چنین تعریف می‌کند که مجموعه‌ای کلی شامل دانش، باور، هنر، اخلاقی، قانون، آداب و رسوم و دیگر تولیدی‌ها و عادات کسب شده توسط انسان به عنوان عضوی از جامعه [11].

2. ملیوی هرکوایز (Herskowitz, Melville J) (انسانشناس آمریکایی)

الف. فهرنگ سازمانی

فهرنگ سازمانی صنعتی است که در تدوین شغل و رضایت کارکنان ارتباط دارد [7].

ب) تحقیق حاضر که در یک سازمان تولیدی صنعتی صورت گرفته، تأکید عمده خود را بر بررسی و مستندسازی
جداول 1. مدل‌ها، انگاره‌ها و اجرای فرهنگ سازمانی از نظر صاحب نظران

<table>
<thead>
<tr>
<th>هنری میکلور</th>
<th>پیترز و والرمن</th>
<th>ویلیام اوچی</th>
<th>کوردن و کامپنگر</th>
<th>لیت و وسترنیکر</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. هویت</td>
<td>1. مهارت درامی به عمل</td>
<td>1. استفاده (تهمد)</td>
<td>1. استانداردها</td>
<td>1. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>2. تاکید بر مهارت</td>
<td>2. مهارت درامی به عمل</td>
<td>2. استانداردها</td>
<td>2. استانداردها</td>
<td>2. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>3. و اثباتی</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>هنری میکلور</th>
<th>پیترز و والرمن</th>
<th>ویلیام اوچی</th>
<th>کوردن و کامپنگر</th>
<th>لیت و وسترنیکر</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. هویت</td>
<td>1. مهارت درامی به عمل</td>
<td>1. استفاده (تهمد)</td>
<td>1. استانداردها</td>
<td>1. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>2. تاکید بر مهارت</td>
<td>2. مهارت درامی به عمل</td>
<td>2. استانداردها</td>
<td>2. استانداردها</td>
<td>2. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>3. و اثباتی</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>هنری میکلور</th>
<th>پیترز و والرمن</th>
<th>ویلیام اوچی</th>
<th>کوردن و کامپنگر</th>
<th>لیت و وسترنیکر</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. هویت</td>
<td>1. مهارت درامی به عمل</td>
<td>1. استفاده (تهمد)</td>
<td>1. استانداردها</td>
<td>1. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>2. تاکید بر مهارت</td>
<td>2. مهارت درامی به عمل</td>
<td>2. استانداردها</td>
<td>2. استانداردها</td>
<td>2. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>3. و اثباتی</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
<td>3. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
<td>4. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
<td>5. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
<td>7. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
<td>8. استانداردها</td>
</tr>
<tr>
<td>رایزنی</td>
<td>ریکاردو و چنگال</td>
<td>جانمن و چنگال</td>
<td>اوریلر، جانمن و چنگال</td>
<td>رایزنی</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>1. نوروزی و ریکاردو چنگال</td>
<td></td>
<td></td>
<td>1. نوروزی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. تحقیق و پیشرفت</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2. نوروزی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. پیشگیری</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3. نوروزی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. فرد گزارش</td>
<td></td>
<td></td>
<td>4. نوروزی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. داشتن رویه سب شکنک</td>
<td></td>
<td></td>
<td>5. نوروزی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6. نات</td>
<td></td>
<td></td>
<td>6. نوروزی</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**تعریف (سیرآمده) سازمانی**

(سازمانی)

مدل سازمانی، به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زیباییهای قابل بهبود سازمان‌ها شناخته شده و به عنوان یک جورابی‌پنجم به هم تبدیل می‌تواند سیستم مدیریت سازمان‌ها را نیز تعیین کند. و مبادران را در به کارگیری تکنیک‌های مدیریتی باره دهد [77 و 88]. در این مقاله، مدل‌های تعلیمی و پژوهشی لازم به نامی دیاگرام‌های سازمانی به کمک مبادران می‌آیند تا مهار موافقت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها در مناطق زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند [29 تا 32]. در این مقاله، نخستین مدلی از یک تغییر پژوهشی است، منظور از تعریف، اعمال کرده برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به تجربه ارائه مفاهیم بی‌پایان که شامل: تکنیک‌های، مبزرک بر مورد، رهبری و بین‌النهر، برای درک و پیشگیری، شاخص کارتیک، بهبود منظوری و نوروزی، مشاورکاری که برای در به مورد سیستم‌شناسی و مستندسازی مبادرانگی اجتماعی برای کمک از طریق، ابزار فرهنگ سازمانی بر آنها بررسی [37 تا 39] دیگری بر سرآمده (تعلیم) متمرکز است و کلیه EFQM چندین مدیریت سازمان را دریک می‌گرد. که در جدول 2 با یک مقایسه تطبیقی به به فرهنگ در متغیرهای اثر گذار بر سرآمده و تعلیم اشتر رفته است. [40 تا 44]
سایر کارکنان، مدل استیسه‌می باعث افزایش مصرف انرژی در طول زمان و افزایش هزینه‌های فنی یا نیاز به سازه‌های فنی نبوده است. در این مقاله، مفاهیمی از فنرهگس سازمانی منشأ معرفی شده است. سپس آنها در جامعه آماری تحقیق کاربردی بر روی روش‌ها و مسیرشناسی محقق ساخته ایجاد و به شناسایی نقاط ضعف پرداخته است. و در نهایت با ارائه راهکارهایی در شکل 2 به آنها استحکام در قبال یک مدل پرداخته‌ای.

**مراحل تحقیق**

مرحله اول: مفاهیم اصلی فنرهگس سازمانی با توجه به تحقیقات جدول 1 استرخی شد. بعد از بررسی این مفاهیم به سرعت مدل‌های نواری مختلف مفهومی و سطحی ایجاد و شناسایی دو ابعاد اصلی تحقیق گردید.

مرحله دوم: مفاهیمی مورد تکیه‌گذاری مدل تعقیلی (EFQM) سازمانی از طریق شاخص‌های اصلی آن و نقاط اشکار با مفاهیمی فنرهگس سازمانی اتصال شد که در جدول 2 ارائه شده است.

مرحله سوم: کارشناسی و مدارک از طریق EFQM مسائلی که نشان می‌دهد سازمانی داشته را تعیین و به عنوان زمینه‌های قابل بهبود معرفی کرده.

مرحله چهارم: با تحقیقات و منابع مدل تعقیلی و چک‌سازی مدل‌ها، ترجمه و اجرای شده است. بررسی مدل تجربی مورد نیاز برای مطالعه مشخص شدند.

مرحله پنجم: نحوه انتخاب مفاهیمی تحقیق در مرحله پرسشنامه تئوری استخراج شد و تعداد 12 متغیر تحت عنوان: 1- کارگری 2- نحوه تفسیر گری 3- کارگرگامی 4- ثبات 5- امنیت و وسیعیت 6- ثبات و وسیعیت 7- جریب 8- همبستگی 9- تکیه 10- تجربه 11- اهداف مشتری 12- انسجام و بی‌پراکنگی به عوامل مفاهیمی اصلی برای مطالعه حاضر ارائه شدند.

مدل استیسه‌می (فناوری) به عنوان جهت نیاز به تحقیق بررسی‌های پیشخوان تحقیق حاضر از طرف طرف و عوامل برگرفته از سطح تعقیلی سازمانی از طرف دیگر را، با استفاده مدل تعقیلی سازمانی و
شکل 1- مدل اسکیموی فرهنگی- تعالی

اهداف تحقق

اهداف تعیین شده برای تحقق حاضر عبارتند از:

1. بررسی و مطالعه فرهنگ سازمانی موجود در سازمان مورد مطالعه از دیدگاه کارکنان.
2. بررسی میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب عناصر فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه از دیدگاه کارکنان.

3. ارزیابی میزان موجود جهت تقویت و بهبود از نظر فرهنگ سازمانی) در سازمان مورد مطالعه.
4. دستیابی به اطلاعات سایر اعضای هیئت مدیره سازمان.
5. شناخت همیاری و تعارضات بین باورهای مدیران و سایر کارکنان به منظور تشخیص میزان قوت فرهنگی در سازمان مورد مطالعه.

6. دستیابی به اطلاعات مفیدی که توانست مدیریت سازمان را در تقویت فرهنگ سازمانی خود و دستیابی به اهداف آن کمک نماید.

در این تحقیق هدف اصلی این بوده است که به جایی تعالی دست یابد. نکته عدم اطمینان مورد نظر که

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 تحلیل به اهداف سازمانی در حال فعالیت هستند اشاره دارد.

ج: تعالی سازمانی

بر اساس مدل تعالی سازمانی در دسته متغیر مورد تأکید است. ۱- توانمندی سازمان که شامل: فنی، خصوصی، کارکنان مشترک و معاف است ۲- تاپی که شامل: مدیران، کارکنان، جامعه، عملکرد و منطق فکری (Radar) که شامل: تاپی، رهایت، استقرار و ارزیابی است.

الگوی تعالی (EFOM) بر اساس نه معيار است که یک مورد آنها را عامل توانمند تشکیل می‌دهد و چهار مورد باید مانند تعامل هستند. عوامل توانمندی، کارکردی را که سازمان انگاج می‌دهد، در می‌گیرند و تعامل سازمان، هستند. عوامل توانمندی، تاپی را به وجود می‌آورند و تاپی به ویژه محرک عوامل توانمندی هستند [7].
سرالهای پژوهش
سوالهایی که به منظور انجام تحقیق و دستیابی به اهداف پژوهش حاضر طرح شده، عبارتند از:
1. آیا سازمان مورد مطالعه از فرهنگ سازمانی مناسب برخوردار است؟
2. آیا بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب سازمان مورد مطالعه تفاوت وجود دارد؟
3. آیا پژوهش غیر همسو در بین کارکنان سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟
4. آیا بین نظارت کارکنان سازمانی مورد مطالعه با تفاوت‌های دموگرافیک، تفاوت وجود دارد؟

روش شناسی تحقیق
روش تحقیق حاضر، توصیفی-پیش‌بینی از شاخص مدیریت است. تحقیق پیش‌بینی معمولاً با در نظر گرفتن و مطالعه نمونه‌هایی از یک گروه آماری مشخص، به کمک روابط متقابل مفهومی سورد 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، بی‌غیر از مطالعات نظری و ميدانی در محیط سازمان، شامل جلساتی با مسئولین به منظور آشنا شدن با یکدیگر و مهارتی برای این اشکالاتی که در آن وجود دارد، توسط مسئولین صورت و مورد توجه قرار گرفت.

وضعیت موجود: پیانگر شرایط جامعی محیط کار کارکنان است. در واقع مطالعه با آن‌های در حال حاضر کارکنان و مدیران در محیط کارن‌ها با آن موافقت نشده.
طرح دیگر، مباحث نظری تحقیق از روش کتابخانه‌ای با استفاده از کتاب‌های جامع، مقالات، استادان و مدارک و سایت‌های متعدد جمع‌آوری گردید. لازم به ذکر است نمونه آماری ترکیبی از دو گروه، میان دانشجویان و کارکنان بوده و نحوه انتخاب از طریق مراجعه به لحاظ حقوق و به صورت مستقل، پژوهشکنینه افرادی انتخاب و از طریق کارت مشاهده، پرستاری و مصاحبه با آنها انجام گرفت.

روایت و پیش‌روی پژوهش

جهت سنجش اعتماد پرستارانه این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است و اعتبار پرسشنما در وضعیت موجود ۹۷% و در وضعیت مطلوب ۹۵% بر اساس مطالعه مقدماتی (pilot study) برآورد گردیده است که حاکی از پیایی بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. برای سنجش روانی از روایت محتوای اساسی پرسشنگاه صاحب نظران استفاده شده است. ضمناً جدول ۲ مراحل سنجش متغیرهای فرهنگ سازمانی در این صنعت را نشان می‌دهد.

یافته‌های تحقیق

توجهی و تحلیل داده‌ها در راستای سوالات پژوهش و با استفاده از تکنیک‌های تجربی، نتیجه‌گیری به پایه‌های سودمند گردید که اجمالاً در توضیحات آن‌ها، می‌شود. نمودار میانگین سالاری در شرایط موجود نشان می‌دهد. همچنین نمودار میانگین سالاری در شرایط موجود نشان می‌دهد. همچنین نمودار میانگین سالاری در شرایط موجود نشان می‌دهد. همچنین نمودار میانگین سالاری در شرایط موجود نشان می‌دهد. همچنین نمودار میانگین سالاری در شرایط موجود نشان می‌دهد. همچنین نمودار میانگین سالاری در شرایط موجود نشان می‌دهد.
<table>
<thead>
<tr>
<th>جدول ۲: مراحل سنجش متغیرهای فرهنگ سازمانی در صنعت مورد مطالعه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>متغیرهای تیپ نماینده</td>
</tr>
<tr>
<td>ریسک پذیری</td>
</tr>
<tr>
<td>نظرات کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>کار گروهی</td>
</tr>
<tr>
<td>تفاوت</td>
</tr>
<tr>
<td>ارتباطات</td>
</tr>
<tr>
<td>تفاوت و ریسک</td>
</tr>
<tr>
<td>تجربه</td>
</tr>
<tr>
<td>هیپوتیز</td>
</tr>
<tr>
<td>تجاری یا استقلال داخلی</td>
</tr>
<tr>
<td>موفقیت گزینه</td>
</tr>
<tr>
<td>تاکید بر عمل</td>
</tr>
<tr>
<td>رضایت کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>هم‌سازی اهداف فرد با سازمان</td>
</tr>
<tr>
<td>انتخاب و پیچارچگی</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول ۳. مقایسه میانگین نمره مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه با میانگین نمره ۳ در وضعیت موجود

<table>
<thead>
<tr>
<th>t</th>
<th>se</th>
<th>S</th>
<th>X</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>t</th>
<th>se</th>
<th>S</th>
<th>X</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

میانگین هر مولفه در ستون اول با علائم (X) مشخص شده است و هر متغیری که کمتر از میانگین نمره ۳ در وضعیت موجود می‌باشد نیاز به ارتقای راهکارهایی جهت بهبود و تقویت دارد.
با توجه به اینکه مشاهده شده از مقدار پرداخت جدول در سطح خطای 1 درصد با گزینه مشاهده شده از سطح متوسط بیاید رعايت گردد.

بررسی پذیرفته، و توآوری

نتایج مسایل، وکارگاه

دانشگاه، و بازار

بنیاد جهت نیل به
سرآمدی

سازمانی و راهکارهای

نقدش پیشنهادها

با توجه به سوالات پژوهش، تناوب هر سوال عبارت است از:

چون چنین یکی از مورد مطالعه فرهنگ سازمانی

دارای میانگین کمتر از 3 بوده‌این نیاز به ارائه راهکار و

اصلاح دارد.

با توجه به جداول آماری ارائه شده، نتایج

متمایلی وجود دارد.

در هر واحد سازمانی خرده فرهنگ‌هایی ملاحظه شده که اشاره به باورهای غیررسمی با اهداف سازمانی است.

با توجه به اطلاعات آماری بدست آمده در این

طرح پژوهشی نتایج تفاوتی بر حسب تفاوت‌های

دوگانه (جمعتی-شناختی) مشاهده شده که برای

جلوگیری از اطمینان کلام از ذکر جزئیات آن احتراس

نکته ۲. مدل معنی‌های فرهنگ سازمانی صنعت مورد مطالعه همراه با ارائه راهکارهای کلیدی

شکل
ارشاد یا باید در مورد ا ancor و ن‌وی ی ب‌ت توجه به اف‌راز به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند. 

۱. چگام‌ها که نایر بزرگ‌شده که علامت‌های ایجاد که در آورده عناصری الی در آورده عناصری از کاری که اوردا داده شود به چنین که نایر که به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند. 

۲. چگام‌ها که نایر بزرگ‌شده که علامت‌های ایجاد که در آورده عناصری الی در آورده عناصری از کاری که اوردا داده شود به چنین که نایر که به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند. 

۳. چگام‌ها که نایر بزرگ‌شده که علامت‌های ایجاد که در آورده عناصری الی در آورده عناصری از کاری که اوردا داده شود به چنین که نایر که به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند. 

۴. چگام‌ها که نایر بزرگ‌شده که علامت‌های ایجاد که در آورده عناصری الی در آورده عناصری از کاری که اوردا داده شود به چنین که نایر که به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند. 

۵. چگام‌ها که نایر بزرگ‌شده که علامت‌های ایجاد که در آورده عناصری الی در آورده عناصری از کاری که اوردا داده شود به چنین که نایر که به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند. 

۶. چگام‌ها که نایر بزرگ‌شده که علامت‌های ایجاد که در آورده عناصری الی در آورده عناصری از کاری که اوردا داده شود به چنین که نایر که به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند. 

۷. چگام‌ها که نایر بزرگ‌شده که علامت‌های ایجاد که در آورده عناصری الی در آورده عناصری از کاری که اوردا داده شود به چنین که نایر که به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند. 

۸. چگام‌ها که نایر بزرگ‌شده که علامت‌های ایجاد که در آورده عناصری الی در آورده عناصری از کاری که اوردا داده شود به چنین که نایر که به‌این‌ها و مراد اکانه‌ی از سه‌جای‌ها و ن‌واک‌خوان در افراد واژه‌ای ندروی یک وقت به شناختی به‌بات‌رس یک‌وند.
اسکالات در حد لازم، هر چه داشته باشیم،
بحث و تأکید در جلسات بر روی ارزش‌های
مәثیره همگان به ویژه توضیح مندلاند، که موجب
تقویت و تکمیل آنها می‌شود. افراد با پایست
ارزش‌های مورد نیاز جدی‌تری بدانند.

اطلاعات یافت از این موضوع که افراد ناشی است،
تناسق قابل قبولی با ارزش‌های حاضر در این
شرکت دارند. به‌رهال، توجه لازم و کافی در روز
ورود (اندازه‌گیری) در سازمان ضروری است.

اتخاذ روش‌هایی برای چیز دادن تا آزم (لوجیکی)
شرکت در زندگی ورزشی در داخ و خارج
سازمان. به طور مثال، در زمان پاداش دهی می‌توان
با دادن وسایل که آزم سازمان بر روی آن (به طور
زیبا و وضوحی) جدز شده است و کارکنان می‌توانند
در درون خانواده آن را کام بپینند. به‌دست‌پایی به
این موضوع کمک کرد. بایستی هرکس بیشتر نماید و
آزم سازمان در جولی جشن‌های افراد و خانواده آنها
باشد.

انسجام و یکپارچگی گروهی
با توجه به فاصله معناداری بودن بین وضع موجود و
مطبوب مؤلفه هویت و تفاوت فاصله بین مبانی‌های
دو وضعیت مورد مطالعه، نتایج نشان می‌دهد که در
بعضی از جنبه‌های هویت، شرایط ضعیف‌تر است.
این بخش نظری: تماشای افراد به کارکرد در این
شرکت، هماهنگی بین پاورهای کارکنان و سازمان، انتقاد
پذیری آمیخته به جنبه‌های تخصصی و حرفه‌ای، عدم
پرور منطق به سازمان در حالی که علاقه به آن وجود
دارد. روش‌های پیشنهادی برای اندازه‌گیری سطح هویت
افراد به سازمان به زبان سازمانی قرار داشته‌اند:

- آمیخته دادن به جنبه‌های آموزشی و حرفه‌ای در
مورد افراد، به‌عبارت دیگر، افراد احساس می‌کنند که
تخصص آنها به کامی وکیل نمی‌شود و به همین
دلیل در ذهن خود چگونگی معمولی برای تام شرکت
پاز نمی‌کنند. برخی نمودان ویژگی‌های این سازمان
و جابهجا در آن بین صنایع دیگر و به ورزش در
جامعه. مؤثر است. همچنین این صفت در منطقه
استقرار خود هم دارای ارزش‌هایی است که پاید
گفته می‌شود.

- توسه‌بندی اتفاقات بخصوص به ویژه در سطح بالاتر
می‌تواند یکی از راه حل‌های مؤثر باشد. انجام چنین
همه‌ی می‌تواند با تشکیل جلسات به منظور مورد بر
فرایند کاربر و خود فرآیند از مورد اشکالات پیش
آمده عملی گردد. به‌حالی که صحبت کردند برپایرون

از طریق حفظ حرمت و کرامت ایشان، توجه به
نظرات و ایده‌های کارکنان. مطالعه جنبه‌های دیگر
سازمان از جمله ساختار سازمانی، برخی نمونه
نوبت‌گیری کارکنان شاپه‌نامه افراد، حذف اقدامات و
تصمیم‌گیری ساختاری جذاب ضایعه مقد. توجه به
دیدگاه و نظرات متخصصین در انتخاب نشان‌داده می‌شود و نهایتاً، توجه ارتباط‌ها به ویژه روابط
انسانی که خود عامل کلیدی برای حذف خیلی
نارسانه‌ها و تقویت ویژگی‌ها می‌شود.

هویت
با توجه به فاصله معناداری بودن بین وضع موجود و
مطبوب مؤلفه هویت و تفاوت فاصله بین مبانی‌های
دو وضعیت مورد مطالعه، نتایج نشان می‌دهد که در
بعضی از جنبه‌های هویت، شرایط ضعیف‌تر است.
این بخش نظری: تماشای افراد به کارکرد در این
شرکت، هماهنگی بین پاورهای کارکنان و سازمان، انتقاد
پذیری آمیخته به جنبه‌های تخصصی و حرفه‌ای، عدم
پرور منطق به سازمان در حالی که علاقه به آن وجود
دارد. روش‌های پیشنهادی برای اندازه‌گیری سطح هویت
افراد به سازمان به زبان سازمانی قرار داشته‌اند:

- آمیخته دادن به جنبه‌های آموزشی و حرفه‌ای در
مورد افراد، به‌عبارت دیگر، افراد احساس می‌کنند که
تخصص آنها به کامی وکیل نمی‌شود و به همین
دلیل در ذهن خود چگونگی معمولی برای تام شرکت
پاز نمی‌کنند. برخی نمودان ویژگی‌های این سازمان
و جابهجا در آن بین صنایع دیگر و به ورزش در
جامعه. مؤثر است. همچنین این صفت در منطقه
استقرار خود هم دارای ارزش‌هایی است که پاید
گفته می‌شود.

- توسه‌بندی اتفاقات بخصوص به ویژه در سطح بالاتر
می‌تواند یکی از راه حل‌های مؤثر باشد. انجام چنین
همه‌ی می‌تواند با تشکیل جلسات به منظور مورد بر
فرایند کاربر و خود فرآیند از مورد اشکالات پیش
آمده عملی گردد. به‌حالی که صحبت کردند برپایoron
اهداف مشترک
با توجه به فعالیت معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه اهداف مشترک و نتایج توجه بین دو وضعیت فوق، تنها نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت فعلی اجبار تبادل مشترک و جهت‌گیری به سوی اهداف ضعیف است. این در حالتی است که از دیدگاه کارکنان، اهداف عملیاتی به هم‌خوانی در سازمان تعیین شدند. بنابراین، مشخص می‌شود که تغییرات کافی در جهت کسب اطمینان از این که افراد مختلف، اهداف سازمان را به صورت مشخص می‌دانند، از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی، رفتار افراد در جهت اهداف بلندمدت شکل نگرفته است. این موضوع می‌تواند ناشی از عوامل زیر باشد:

1. عدم آشایی افراد با اهداف بلندمدت
2. عدم آموزش افراد برای راه‌های نزدیک شدن به اهداف بلندمدت
3. بحرالله، برچسب نمودن اهداف و در عرض دید کارکنان قراردادان آنها توسط تیلونهای زیبا در مکان‌های مناسب. قرارداد آنها روز اینترنت سازمان و روش‌های مشابه، از یک طرف و کسب اطمینان از این که کارکنان به یک دکتر با اهداف آشنا هستند و برای آنها ارزش قائل اند. از طرف دیگر، می‌تواند در رفع مشکل این مؤلفه مؤثر باشد.

تأکید بر عمل
با توجه به توانایی معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه تأکید بر عمل و اخلاق قابل توجه بین وضع موجود و وضع مطلوب، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان در این سازمان، در وضعیت کنونی، به اندکی کافی تأکید بر عمل نشان داده شود. به عبارت دیگر،
پرای انجام کارها و وقت زیادی را به فراموش نمودن مقدمات امر می‌گذرانید به‌جای این که بر عمل تأکید کنید. علیه‌ای، این پذیرش‌های زیاد ارائه می‌شود.

- سعی شود چه بیشتر در انجام امور و کارها تاکید 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 و نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان در وضعیت فعلی نحوه تصمیم‌گیری در سازمان مناسب نیست. از آنجایی که در افراد در تصمیم‌گیری های سازمانی می‌تواند تا اندازه‌ای بندی انجام شود، از چنین امر مهمی را می‌توان سازند به‌صورت صعب است. از این نظر، به مانند دستیابی به شرایطی که یکسان باشد افراد را در تصمیم‌گیری های سازمانی مشارکت دهد. پیشنهادهایی زیر ارائه می‌شود:

- اشاعه و تقویت فرهنگ تصمیم‌گیری مشارکتی و برخی از روش‌های آموزشی بی‌офیر است توصیه چنین فرهنگی به‌صورت اجرای نشان داده شده در آن توسعه صنعتی و بهتر به کار رساندن می‌تواند خود تأثیر باورسازی است. ممکن نمی‌باشد.

- برای ایجاد فضای بحران تصمیم‌گیری مشارکتی، پیشنهادات زیر را در نظر بگیرید، انتظار نظر را با اهداف اختصاصی می‌دهد که لازم از طریق و انتقاد آنها در جلسات، کمیته‌ها و افراد استفاده گردد.

- با توجه به تجربه افزاده فرهنگی با وجود دانش افراد، شایسته سازمانی تقویت شده و به افراد با تجربه پایین تراز داشته باشد. این بر ارزش‌های این که آنها در طول سالانه اندیشه کار و تلاش در سازمان ایجاد می‌کنند، بدون ارج نیست.

نتیجه گیری

با توجه به اختلاف معنادار بودن بین وضع موجود و
مدیران سازمان
آرام و شرده صحت کردن برای ارتباط مؤثر باید
دبیگان
تمایل به گوش دادن به حریفهای همکاران
ارتباطات قبیل را به شخص انتدایی، چون هنوز
افراد زبان بیشتری می‌نماید.
در زمان ارتباط، تمرکز کامل بر موضوع مورد بحث
انتقال مطلب به دبیگان با استفاده از پیام‌ها و
واژه‌ها واضح
دان فرستنده به همکاران برا ی درک شرایط و
خصوصیات نیفرت
ارز تهدید با اخلاق و مسئولیت‌های کاری در
تلاش در توسعه بستر اعتماد و اطمینان در بین
همکاران با پرورش ارتباطات صلح

کارگروهی
با توجه به تفاوت مجدد و بدون آن وضع موجود و
مطلب مؤلفه کارگروهی و اخلاق قابل توجه بین این
در وضعیت کنونی با استفاده کارگروهی توجه کافی
می‌شود. در حالی که مثبت انتخاب کارگروهی به
صرفه‌ریزی برای همگان روش است. ولی عمرала در
بیشتر موارد این گونه انتخاب نمی‌شود. به‌جمال، برا ی
دنیایی به مثبت کارگروهی، پیشنهادی زیبای اثرات

می‌شود:
- کارگروهی با انتخاب روش راه‌های درست، به صورت
تیمی انجام شود. لازم است به افراد فرصت انتخاب
همکاران خود در تیم را دهند. به طور جامع برآیند.
تیپه کار تیمی خیلی ارزش‌مندتر از کار فردی است.
- به غیر از حق انتخاب همکار در گروه کاری، فرد
باپسطی با میل خود گروه مورد نظر خود گروه‌ی
در حالی، انتخاب همکار با گروه مورد نظر فرد
می‌تواند تابعی کار را بهتر نماید.
- اشاعه و تقویت رویه کار تیمی بین افراد و تیم‌ها.
- پیشیاز اقدام به کار تیمی واقعی است. این مهم با
مطلب مؤلفه تنها گرایی و تفاوت قابل ملاحظه بین
این دو وضعیت، تا تا نشان می‌دهد که از دیدگاه
کارکنان در وضعیت کنونی به کارگروهی و فردی
کامل نمی‌شود. توجه به این مؤلفه به نوعی توجه به
عملکرد افراد و تیپه کاری که به آنها می‌شود به
است زمان شاکی از آنچه که توجه به توجه
کارکنان می‌تواند علائمی از افراد به کار به وظا方针شان و
نهایتا به سازمان را انقراض دهد. لذا پیشنهادی زیر در
این حوزه ارائه می‌شود:
- برگزاری جلسات منظم و ماهانگی بین کلیه مدیران
صنع در رده‌های مختلف به صورت انفرادی و
عمده به منظور بررسی تجربه عملکرد حاصله.
- تعريف و ارزیابی دقیق تجربه عملکرد به طوری که
همه افراد بدانند تجربه چیست حاصل شود.
برگزاری کلاس‌های آموزشی آموزشی سراسری برای
عملکرد افراد.
- مدت‌یابی رسیدن به روش‌های صلح.
- اعتقاد خود به ارزیابی تجربه عملکرد ما از طریق
برگزاری جلسات، گفتنی با همکاران و... ابزار
نمایند.

ارتباطات
با توجه به اختلاف معنادار بودن پایه وضع موجود و
مطلب مؤلفه ارتباطات و تفاوت قابل توجه بین این دو
وضعیت، تا تا نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان.
در وضعیت کنونی به کارگروهی توجه کافی می‌شود.
باید انتخاب کارگروهی با استفاده کارگروهی توجه
کافی می‌شود.

می‌شود:
- کارگروهی با انتخاب روش راه‌های درست، به صورت
تیمی انجام شود. لازم است به افراد فرصت انتخاب
همکاران خود در تیم را دهند. به طور جامع برآیند.
تیپه کار تیمی خیلی ارزش‌مندتر از کار فردی است.
- به غیر از حق انتخاب همکار در گروه کاری، فرد
باپسطی با میل خود گروه مورد نظر خود گروه‌ی
در حالی، انتخاب همکار با گروه مورد نظر فرد
می‌تواند تابعی کار را بهتر نماید.
- اشاعه و تقویت رویه کار تیمی بین افراد و تیم‌ها.
- پیشیاز اقدام به کار تیمی واقعی است. این مهم با

енный, با تأثیر بر روی بخش‌های آنی، به‌وجود می‌آید. 

پیشنهادات برای تحقیقات آتی

1. طرح تحقیق مشابه در سایر صنایع مرتبط
2. تعیین ارتباط بین فرهنگ سازمانی و جو سازمانی در
3. طراحی سایر متغیرهای مرتبط با اثرگذار بر تیم

سازمان

منابع


سازمان، حسن(1381)، مقیاس‌های بر تیم‌گرایی در تحقیق، تهران

انتشارات سمت.
منابع اینترنتی (که به طور غیر مستقیم بر ادبیات و
روس تحقیق اثر گذاشته‌اند)
1. http://www.efqm.org EFQM Benchmarking Services Good Practices Database; For EFQM Members only.
8. http://www.amazon.com or www.amazon.co.uk for lists of management books with reviews
tional Facility Management Association.

17. http://www.kmnaazine.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


16. http://www.ifma.org the Web Site for the Interna-