

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

موضوع:

مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

پژوهش و تدوین
بهزاد پورامن

اسفندماه ۱۳۸۰

- تقدیر و سپاس

به منظور اجرای این پژوهش از دیدگاهها و راهنمایی‌ها و مساعدت‌های مسئولین محترم مرکز بهره فراوان برده و از زحمات این عزیزان تقدیر و تشکر نموده و از خداوند متعال برای یکایک آنان آرزوی توفیق و سلامتی دارم.

از جناب آقای دوران مدیر محترم گروه پژوهشی تحلیل اطلاعات که با نکته سنجی خویش محقق را در این امر یاری نمودند قدردانی می‌نمایم.

از جناب آقای علیدوستی مدیر محترم گروه سیستم‌های اطلاعاتی نیز به خاطر راهنمایی و ارائه نقطه نظراتشان متشکرم از جناب آقای دکتر دلاور و جناب آقای صرامی از اساتید دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی "ره" به خاطر ارائه نظرات سازنده‌شان تشکر فراوان دارم.

همچنین از کلیه کارکنان و کارشناسان و اعضاء محترم هیأت علمی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران بواسطه همکاری با پژوهشگر کمال تشکر را دارم.

درنهایت از سرکار خانم قلیچ‌خانی کارشناس شورای پژوهشی مرکز و همکاران محترم امور اداری جناب آقای ترابی، سرکار خانم جوانمنش، سرکار خانم رضوانفر، سرکار خانم عقبائی و جناب آقای احمدی تشکر و از سرکار خانم کشفی و اپراتور محترم که زحمت تایپ این پژوهش را بعهده گرفته‌اند سپاسگزارم.

- چکیده پژوهش

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای ملموس نیست و به راحتی قابل شناسایی نمی‌باشد، کوه یخی است که تنها قله آن آشکاراست و بخش عمده‌ای ناپیدا و پنهان است ولی در واقع نمایانگر شیوه زندگی واقعی اعضای سازمان است.

این پژوهش بر مبنای ده سؤال پژوهشی شامل: ابتکار فردی، خطرپذیری، هدایت/رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوی ارتباط استوار بوده است.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، "وزارت علوم، تحقیقات و فناوری" بوده و به بیان روشن‌تر کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی و سایر کارکنان در حوزه نظام هماهنگ حقوق کارکنان دولت و اعضاء هیأت علمی را به جزء مدیران تشکیل داده‌اند. و از تعداد ۶۱ نفر از کل همکاران ۵۵ نفر به پرسشنامه حاوی ۴۵ پرسش ۵ گزینه‌ای که باطیف لیکرت تهیه و تنظیم شده بود پاسخ گفته و نظر خود را با زدن علامت ضربدر در پرسشنامه اعلام نموده‌اند.

داده‌های پژوهش نیز پس از توصیف و تجزیه و تحلیل هر یک از سوالات ۱ تا ۴۵ در مجموع هر سؤال پژوهشی نیز مورد بررسی قرار گرفته و نتایج زیر حاصل مراحل یاد شده می‌باشد:

الف _ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کارکنان بدون نظارت و کنترل مستقیم می‌توانند در کار خود تصمیم‌گیری نموده و علاقمند به مواجهه با مسائل تازه می‌باشند لکن به آنها فرصت کمی داده می‌شود تا ایده‌ها و پیشنهادات خود را مطرح سازند و تاحدی نیز در کار خود آزادی عمل، مسئولیت و استقلال دارند.

ب _ نتایج بررسی نشان می‌دهد که مدیران واحدها، از ابداع و تغییر تاحدی استقبال می‌کنند و فرصت‌ها و راه‌حل‌های نو کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، کارکنان توانائی بیان شکست و نتایج اشتباهات خود را نیز دارند و تا حدی به خطرپذیری ترغیب می‌شوند.

ج _ یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شرح وظایف کارکنان خیلی روشن نبوده و رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به کارشان را تاحدی شفاف می‌دانند و در اختیار قرار دادن اطلاعات به آنان را نامناسب می‌دانند.

د _ نتایج پژوهش بیان‌گر آن است که واحدهای مرکز بصورت هماهنگ با یکدیگر عمل نمی‌کنند و وظایف هر واحد در قبال واحد دیگر نیز ابهام دارد.

هـ _ داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که امکان برقراری ارتباط با مدیران در حد پائینی است و کارکنان در مواقع بروز مشکل شخصی روی حمایت مدیران کمتر حساب می‌کنند و قادرند وظایف خود را تا حدی انجام دهند.

و _ یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که کارکنان کار در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران را موجب افتخار می‌دانند و تمایل به ادامه همکاری با مرکز را دارند، آنها همچنین بین خواسته‌های خود و هدف‌های مرکز مشابهت زیادی می‌بینند و تمایل دارند برای معرفی خود در جامعه از عنوان محل کارشان استفاده نمایند و همچنین دوست دارند ارزشهای حاکم بر مرکز در خارج از محیط کاری‌شان نیز رعایت گردد.

ز _ نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد همکاران در خصوص نحوه تخصیص پاداش و تشویق در مرکز معتقدند می‌بایست این امر با توجه به شایستگی، بازده کاری باشد، همچنین آنان ارتقاء پست کارکنان را در مرکز بر اساس رعایت اصل شایستگی نمی‌دانند.

آنها اعلام داشته‌اند که در محیط کار به جای تشویق بیشتر به تنبیه تأکید می‌شود و روابط غیر رسمی را در دادن پاداش مهم تلقی نموده‌اند.

ح _ داده‌های تحقیق نشان می‌دهد نظرات آنان گرچه تناقض داشته و یا متفاوت باشد کمتر از سوی مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد، آنان اظهار داشته‌اند استقبال مدیران از انتقادات در حد پائینی بوده و از انتقادات کارکنان ناراحت می‌شوند و تشویق در جهت سازش با تعارض نیز در حد کمی است.

ط _ یافته‌ها پژوهش نشان می‌دهد که کارکنان روابط کاری را در مرکز را خیلی زیاد دوستانه و غیر رسمی نمی‌دانند، و می‌توانند با مدیران خود تاحدی ارتباط داشته باشند و روابط خود در محیط کار را دوستانه تلقی نموده‌اند و ارتباطات سازمانی را در مرکز تاحدی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌دانند.

فصل اول: کلیات پژوهش (۱-۸)

- مقدمه ۱-۲
- بیان مسأله یا موضوع پژوهش ۳
- هدف پژوهش ۳
- ضرورت و اهمیت پژوهش ۴
- سوأل‌های پژوهشی ۵
- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات ۶-۷
- قلمرو پژوهش ۸
- محدودیت‌های پژوهش ۸

فصل دوم: مروری بر ادبیات پژوهش (۹-۴۰)

- مقدمه ۹
- تعریف فرهنگ سازمانی ۹-۱۱
- منشأ و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی ۱۲
- بقاء و ادامه حیات فرهنگ سازمانی ۱۳-۱۵
- سیر تاریخی مطالعات فرهنگ سازمانی ۱۶-۱۷
- انواع فرهنگ سازمانی ۱۸-۲۰
- فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف ۲۱-۲۲
- مشخصات فرهنگ قوی و ضعیف ۲۲-۲۴
- روش‌های تشخیص جنبه‌های فرهنگ ۲۵-۲۹
- مدیریت فرهنگ سازمان ۳۰-۳۱
- الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی ۳۱-۴۰

فصل سوم: روش اجرای پژوهش (۴۰-۴۷)

- مقدمه ۴۱
- روش اجرای پژوهش ۴۲

۴۲-۴۵	- جامعه آماری
۴۶	- روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۴۷	- تعیین روائی و پایائی سوالات
۴۷	- تکثیر و توزیع پرسشنامه
۴۷	- نحوه جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده
۴۷	- روش تحلیل داده‌ها
(۴۷-۸۷)	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها
۴۸	- مقدمه
۴۹-۷۱	- تجزیه و تحلیل سوالات‌های ۱ تا ۴۵
۷۱-۷۲	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی یک
۷۲-۷۴	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی دو
۷۴-۷۶	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی سه
۷۶-۷۷	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی چهار
۷۸-۷۹	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی پنج
۷۹-۸۱	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی شش
۸۱-۸۳	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی هفت
۸۳-۸۴	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی هشت
۸۵-۸۶	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی نه
۸۶-۸۷	- تجزیه و تحلیل سوالات پژوهشی ده
(۸۸-۹۴)	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات و توصیه‌هایی جهت پژوهش‌های آینده
	- کتابنامه
	- ضمائم

۳۳	- جدول شماره (۲-۱) ارزش‌های فرهنگ در مؤسسات ژاپنی نوع Z و نوع امریکائی
۴۳	- جدول شماره (۳-۱) نوع عضویت کارکنان
۴۴	- جدول شماره (۳-۲) میزان تحصیلات کارکنان
۴۵	- جدول شماره (۳-۳) سابقه خدمت کارکنان
۴۹	- جدول شماره (۴-۱) توزیع فراوانی سؤال یک
۴۹	- جدول شماره (۴-۲) توزیع فراوانی سؤال دو
۵۰	- جدول شماره (۴-۳) توزیع فراوانی سؤال سه
۵۰	- جدول شماره (۴-۴) توزیع فراوانی سؤال چهار
۵۱	- جدول شماره (۴-۵) توزیع فراوانی سؤال پنج
۵۱	- جدول شماره (۴-۶) توزیع فراوانی سؤال شش
۵۲	- جدول شماره (۴-۷) توزیع فراوانی سؤال هفت
۵۲	- جدول شماره (۴-۸) توزیع فراوانی سؤال هشت
۵۳	- جدول شماره (۴-۹) توزیع فراوانی سؤال نه
۵۳	- جدول شماره (۴-۱۰) توزیع فراوانی سؤال ده
۵۴	- جدول شماره (۴-۱۱) توزیع فراوانی سؤال یازده
۵۴	- جدول شماره (۴-۱۲) توزیع فراوانی سؤال دوازده
۵۵	- جدول شماره (۴-۱۳) توزیع فراوانی سؤال سیزده
۵۵	- جدول شماره (۴-۱۴) توزیع فراوانی سؤال چهارده
۵۶	- جدول شماره (۴-۱۵) توزیع فراوانی سؤال پانزده
۵۶	- جدول شماره (۴-۱۶) توزیع فراوانی سؤال شانزده
۵۷	- جدول شماره (۴-۱۷) توزیع فراوانی سؤال هفده
۵۷	- جدول شماره (۴-۱۸) توزیع فراوانی سؤال هجده
۵۸	- جدول شماره (۴-۱۹) توزیع فراوانی سؤال نوزده

۵۸	- جدول شماره (۴-۲۰) توزیع فراوانی سؤال بیست
۵۹	- جدول شماره (۴-۲۱) توزیع فراوانی سؤال بیست و یک
۵۹	- جدول شماره (۴-۲۲) توزیع فراوانی سؤال بیست و دو
۶۰	- جدول شماره (۴-۲۳) توزیع فراوانی سؤال بیست و سه
۶۰	- جدول شماره (۴-۲۴) توزیع فراوانی سؤال بیست و چهار
۶۱	- جدول شماره (۴-۲۵) توزیع فراوانی سؤال بیست و پنج
۶۱	- جدول شماره (۴-۲۶) توزیع فراوانی سؤال بیست و شش
۶۲	- جدول شماره (۴-۲۷) توزیع فراوانی سؤال بیست و هفت
۶۲	- جدول شماره (۴-۲۸) توزیع فراوانی سؤال بیست و هشت
۶۳	- جدول شماره (۴-۲۹) توزیع فراوانی سؤال بیست و نه
۶۳	- جدول شماره (۴-۳۰) توزیع فراوانی سؤال سی
۶۴	- جدول شماره (۴-۳۱) توزیع فراوانی سؤال سی و یک
۶۴	- جدول شماره (۴-۳۲) توزیع فراوانی سؤال سی و دو
۶۵	- جدول شماره (۴-۳۳) توزیع فراوانی سؤال سی و سه
۶۵	- جدول شماره (۴-۳۴) توزیع فراوانی سؤال سی و چهار
۶۶	- جدول شماره (۴-۳۵) توزیع فراوانی سؤال سی و پنج
۶۶	- جدول شماره (۴-۳۶) توزیع فراوانی سؤال سی و شش
۶۷	- جدول شماره (۴-۳۷) توزیع فراوانی سؤال سی و هفت
۶۷	- جدول شماره (۴-۳۸) توزیع فراوانی سؤال سی و هشت
۶۸	- جدول شماره (۴-۳۹) توزیع فراوانی سؤال سی و نه
۶۸	- جدول شماره (۴-۴۰) توزیع فراوانی سؤال چهل
۶۹	- جدول شماره (۴-۴۱) توزیع فراوانی سؤال چهل و یک
۶۹	- جدول شماره (۴-۴۲) توزیع فراوانی سؤال چهل و دو
۷۰	- جدول شماره (۴-۴۳) توزیع فراوانی سؤال چهل و سه

- ۷۰ - جدول شماره (۴-۴۴) توزیع فراوانی سوأل چهل و چهار
- ۷۱ - جدول شماره (۴-۴۵) توزیع فراوانی سوأل چهل و پنج
- ۷۲ - جدول شماره (۴-۴۶) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی یک
- ۷۳ - جدول شماره (۴-۴۷) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی دو
- ۷۵ - جدول شماره (۴-۴۸) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی سه
- ۷۷ - جدول شماره (۴-۴۹) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی چهار
- ۷۹ - جدول شماره (۴-۵۰) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی پنج
- ۸۱ - جدول شماره (۴-۵۱) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی شش
- ۸۲ - جدول شماره (۴-۵۲) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی هفت
- ۸۴ - جدول شماره (۴-۵۳) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی هشت
- ۸۶ - جدول شماره (۴-۵۴) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی نه
- ۸۷ - جدول شماره (۴-۵۵) توزیع فراوانی سوأل پژوهشی ده

- نمودار شماره (۱-۲) الگوی جامعه‌پذیری ۱۵
- نمودار شماره (۲-۲) شکل تغییر فرهنگی _ ارزیابی خطر ۲۸
- نمودار شماره (۱-۳) نوع عضویت کارکنان ۴۳
- نمودار شماره (۲-۳) میزان تحصیلات کارکنان ۴۴
- نمودار شماره (۳-۳) سابقه خدمت کارکنان ۴۵
- نمودار شماره (۱-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی یک ۷۲
- نمودار شماره (۲-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی دو ۷۴
- نمودار شماره (۳-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی سه ۷۶
- نمودار شماره (۴-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی چهار ۷۸
- نمودار شماره (۵-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی پنج ۸۰
- نمودار شماره (۶-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی شش ۸۱
- نمودار شماره (۷-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی هفت ۸۳
- نمودار شماره (۸-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی هشت ۸۵
- نمودار شماره (۹-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی نه ۸۶
- نمودار شماره (۱۰-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی ده ۸۸

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

موضوع:

مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

پژوهش و تدوین
بهزاد پورامن

اسفندماه ۱۳۸۰

فصل اوّل

کلیات پژوهش

نگرش سازمان به عنوان فرهنگ اندیشه نسبتاً جدیدی است، سالیان مدید سازمان از جهات گوناگون به عنوان وسیله‌ای عقلانی تلقی می‌شد که از طریق هماهنگی و کنترل گروهی میسر می‌گردد، سازمان با توجه به ساخت سلسله مراتبی با سطوح و رده‌های مختلف و روابط اختیار و غیره مورد مطالعه قرار می‌گرفت ولی سازمانها فراتر از ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های دیگری دارند، آنها مثل فرد دارای شخصیت‌اند، آنها ممکن است سختگیر یا انعطاف‌پذیر، حمایتگر یا غیر دوستانه، نوآور یا محافظه‌کار باشند؛ "در نگرش جدید نسبت به سازمانها، فرهنگ سازمان و مدیریت آن جایگاه ویژه‌ای دارد، در کنار توجه به سازمان به عنوان موجودیتی که دارای ساختار هدف‌گرا، مجموعه وظایف، سیستم‌های اطلاعاتی و فرایند تصمیم‌گیری و یا گروههای اعضاست، فرهنگ سازمان کانون‌های متفاوتی را برای مطالعه سازمانها فراهم می‌کند" (أت، ۱۹۸۹، ص ۳).

فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می‌کنند که می‌تواند سازمان را به جلو راند یا از حرکت باز دارد و این توان بالقوه به خاطر تأثیری است که فرهنگ بر رفتار کارکنان دارد.

با این همه فرهنگ سازمانی تازه‌ترین و شاید از جدال‌آمیزترین مباحث نظری سازمان باشد از نظر پژوهشگری که مطالعات گسترده‌ای در این باره دارد اگرچه فرهنگ ابزار مناسبی برای تجزیه و تحلیل، فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی، تعهد و وفاداری کارکنان، اثربخشی رهبری، خلاقیت و ابتکار و نیز استراتژیهای بقای سازمان است اما این مفهوم نه بخشی از یک معما بلکه خود یک معماست (همان منبع، ص ۴۹) فرهنگ سازمانی ریشه در باورها ارزش‌ها و هنجارها دارد، بنابراین مطالعه درباره آن زمان‌بر و نیازمند ژرف‌نگری بسیار است با این همه صاحب‌نظران بسیاری آن را از طریق شاخص‌های کمی بررسی کرده‌اند.

همچنین نظریه پردازان سازمانی در دهه‌های اخیر با تصدیق اینکه فرهنگ نقش مهمی در زندگی اعضای سازمان دارد به این امر توجه کرده‌اند، آنان نخست فرهنگ را تعیین کننده مرز سازمانی دانسته و دوم نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند و سوم اینکه فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی بوجود آید که آن چیز بسی بیش از منافع شخصی فرد است همچنین فرهنگ بعنوان نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب سازمان را به هم متصل کند و سرانجام فرهنگ بعنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب بوجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها و رفتار کارکنان می‌شود.

- بیان مسأله یا موضوع پژوهش

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط یا نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان واجد آنند بگونه‌ای که این ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزشها و غالب‌های مفروض است که افراد سازمان را در درک اعمال قابل قبول و غیرقابل قبول کمک می‌کند.

هر سازمانی فرهنگ خاص خویش را دارد این فرهنگ قوانین و آئین‌نامه‌های دیرپای نانوشته را شامل می‌شود؛ زبان خاصی است که برقراری ارتباط میان اعضاء را تسهیل می‌کند، معیارهای مشترک مربوطی است در خصوص جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت بگیرد، همچنین درک مشترک و نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان بدان قائلند و آن سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز می‌سازد، این نظام معنایی مشترک عبارتست از ویژگی‌های مهمی که سازمان بدان ارزش می‌نهد و ما را در فهم فرهنگ سازمانی کمک می‌نماید تا بدانیم کارکنان مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران این ویژگی‌ها را چگونه درک می‌کنند نه اینکه آنها را دوست دارند یا خیر؟

- هدف پژوهش

فرهنگ مجموعه ارزشها، هنجارها و باورهایی است که بر رفتار کارکنان مؤثر است، با توجه به موضوع فوق هدف از پژوهش شناخت وضع موجود ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر اساس ادبیات مکتوب و الگوی رابینز می‌باشد.

- ضرورت و اهمیت پژوهش

کسی که برای چند سازمان کار کرده باشد به خوبی می‌داند که هر سازمانی بی‌همتاست، حتی سازمانهایی که از لحاظ نوع خدمات یا تولیدات شباهت دارند هر یک بی‌همتا هستند، یک دلیل واضح آن است که سازمانهای مختلف از افراد مختلفی تشکیل می‌شوند که این افراد از بسیاری جهات بی‌همتا هستند و تعجب‌آور نیست که این بی‌همتایی در خود سازمانها نیز بازتاب پیدا کند؛ از سوی دیگر در هر سازمانی منش کارکنان تغییر می‌کند، اعضا پیر می‌شوند و سازمان را ترک می‌کنند و افراد جدید جای آنها را می‌گیرند، با این وجود علی‌رغم این تغییرات خود سازمانها تغییراتشان کند است، عضو جدید تغییر می‌کند نه سازمان، پس سازمانها هستی خاص خود را دارند، بی‌همتا و جدا از افرادی که آن را تشکیل می‌دهند این پایداری سازمانی را چگونه و با چه می‌توان توضیح داد؟ در پاسخ باید گفت: تأثیر فرهنگ سازمانی.

فرهنگ سازمانی یعنی باورها، نگرشها، ارزشها و انتظاراتی که اغلب اعضای سازمان در آن سهیم‌اند، وقتی که این باورها و ارزشها ایجاد شدند دوام می‌آورند، مگر اینکه رویدادهای نسبتاً چشمگیر و مهم اتفاق افتاده و به تغییر آن بیانجامد، این ارزشها و باورها تمام فراگردها و فعالیت‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، فرهنگ سازمانی غالباً در اعمال افراد و گروهها، در هنجارهای حاکم بر رفتار در موقعیت‌های مختلف، در فلسفه سازمان، در مقررات غیر رسمی و ... بازتاب پیدا می‌کند، بنابراین فهم فرهنگ سازمانی از لحاظ کمک به توانایی ما در توضیح و پیش‌بینی رفتار افراد در سازمانها حائز اهمیت است.

پژوهش در زمینه فرهنگ سازمانی پاسخگوئی بدین سوالات را هموار می‌سازد که کارکنان سازمان خود را چگونه می‌بینند؟

آیا در سازمان اهداف و انتظارات روشنی برای عملکرد موجود است یا نه؟

آیا سازمان به نوآوری و ابتکار پاداش می‌دهد؟ آیا سازمان تضاد را تحمل می‌کند؟

بنابراین مطالعه فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا ویژگی‌های یاد شده را شناخته و در جهت اهداف مرکز و برنامه‌ریزی امور از آن بهره‌جویند.

- سوالات پژوهشی

در این پژوهش بمنظور بررسی و مطالعه وضع موجود فرهنگ سازمانی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

سوالات پژوهشی زیر در نظر گرفته شده است:

- ابتکار فردی
- ۱- از نظر کارکنان آنان تا چه حدی در کار خود مسئولیت، آزادی عمل و استقلال دارند؟
- ریسک‌پذیری
- ۲- از نظر کارکنان آنان تا چه حدی به ریسک‌پذیری و جسارت و نوآوری ترغیب می‌شوند؟
- هدایت رهبری
- ۳- از نظر کارکنان، مرکز تا چه حدی برای آنان هدف‌هایی که انتظار می‌رود را روشن و مشخص می‌نماید؟
- یکپارچگی
- ۴- از نظر کارکنان تا چه حدی واحدهای درون مرکز به روشی هماهنگ عمل می‌کنند؟
- حمایت مدیریت
- ۵- از نظر کارکنان تا چه حدی مدیران مرکز با آنان ارتباط برقرار کرده و آنها را یاری یا از آنها حمایت می‌کنند؟
- کنترل
- ۶- از نظر کارکنان تا چه حدی مدیران قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم خود را بر افراد اعمال می‌کنند؟
- هویت
- ۷- از نظر کارکنان آنان تا چه حدی خود را معرف سازمان می‌دانند؟
- سیستم پاداش
- ۸- از نظر کارکنان تا چه حدی تخصیص پاداش در مرکز بر اساس شاخص‌های عملکرد آنان می‌باشد نه سابقه خدمت (ارشدیت) و تبعیض؟
- سازش با پدیده تعارض
- ۹- از نظر کارکنان تا چه حدی آنان تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند؟
- الگوی ارتباط
- ۱۰- از نظر کارکنان تا چه حدی ارتباطات سازمانی در مرکز به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود؟

- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

- فرهنگ سازمانی^۱:

- فرهنگ سازمانی "شیوه" انجام گرفتن امور در سازمان" را برای کارمندان مشخص می‌کند ادراکی است تقریباً یکسان از سازمان که در همه^۲ اعضا وجود دارد و نمایان‌گر مشخصات معمولی و ثابتی است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد.

- درک یا پنداشت کلی اعضا از سازمان.

- باورها، نگرش‌ها، ارزشها و انتظاراتی که اغلب اعضای سازمان در آن سهیم‌اند.

- ابتکار فردی^۲:

میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد در کار خود دارند.

- ریسک‌پذیری (خطرپذیری)^۳:

ترغیب کارکنان به خطر جو بودن و نوآور و جسور بودن.

- هدایت، رهبری^۴:

صراحت و روشن بودن هدف‌ها و انتظاراتی عملکرد از سوی سازمان.

- یکپارچگی^۵:

میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روشی هماهنگ عمل می‌کنند.

- حمایت مدیریت^۶:

میزان ایجاد ارتباط با زیردستان و حمایت و یاری آنان.

- کنترل^۷:

شمار قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می‌کنند.

- هویت^۸:

میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان را معرف خود می‌دانند.

- سیستم پاداش^۹:

-
1. Organizational culture
 2. Individual Initiative
 3. Risktolerance
 4. Direction
 5. Inter gration
 6. Management support
 7. Control
 8. Identity
 9. Reward system

میزان پاداش‌دهی بر اساس شاخص‌های عملکرد نه بر اساس ارشدیت، جانبداری.

- سازش با پدیدهٔ تعارض^۱:

میزان تشویق افراد به آشکار ساختن تعارض و انتقادات.

- الگوی ارتباط^۲:

درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود.

– کارکنان

منظور از کارکنان کلیه کارکنان تابع نظام قانون هماهنگ پرداخت و کارکنان هیأت علمی مرکز اطلاعات و

مدارک علمی ایران می‌باشد.

– مرکز

منظور مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران – یکی از پژوهشکده‌های مستقل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

است.

1. Conflict tolerance
2. Communication pattern

- قلمرو پژوهش

قلمرو مکانی: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران - تهران

قلمرو زمانی: نیمه دوم سال ۱۳۸۰

- محدودیت‌های پژوهش

همانند سایر پژوهش‌های میدانی این تحقیق نیز محدودیت‌هایی به شرح زیر داشت:

- ۱- پیچیدگی رفتار کارکنان مرکز با توجه به تنوع عضویت و میزان تحصیلات در پاسخگوئی به سوالات پرسشنامه و تسریع در ارسال پرسشنامه‌های آماده شده به محقق.
- ۲- عدم انجام پژوهش‌های مشابه در مرکز به منظور بسترسازی فرهنگی.
- ۳- عدم تعیین ویژگی‌های استاندارد مطالعه در ایران از جهت الگوی انتخاب شده پژوهش.
- ۴- فقدان انجام پژوهش‌های مشابه در مؤسسات پژوهشی مشابه مرکز
- ۵- محدودیت زمانی به لحاظ عدم ارسال پرسشنامه‌ها در زمان مورد نظر.
- ۶- عدم گستردگی موضوع پژوهش به جهت بررسی و ریشه‌یابی ارزشهای فرهنگی و تغییر فرهنگ و مدیریت آن.
- ۷- حذف سؤال شناسائی مربوط به محل خدمت بمنظور تکمیل دقیق پرسشنامه و ارسال آن.

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

موضوع:

مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

پژوهش و تدوین
بهزاد پورامن

اسفندماه ۱۳۸۰

فصل دوم

مروری بر

ادبیات پژوهش

- مقدمه

در اوایل دهه ۱۹۸۰ صدها محقق شروع به پژوهش در خصوص فرهنگ سازمانی نمودند و دهها مقاله و کتاب در این خصوص به چاپ رسید و اکثر مجلات معتبر دانشگاهی مباحث خود را به این پدیده اختصاص دادند و امروزه فرهنگ سازمانی تبدیل به عنوان فراگیری در مباحث مدیریت شده است و انبوه مطالعات انجام گرفته تاکنون توانسته است نگرش دانش پژوهان و مدیران را نسبت به سازمان تغییر داده و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی را به یکی از مهمترین تخصص‌ها در زمینه رفتار سازمانی مبدل نماید.

امروزه سازمانها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر به حیات سازمانی خود ادامه داده و برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی می‌باشند و برای تنظیم مؤثر و آگاهانه فرایند تغییر، قبل از هر چیز ناچار به تغییر بنیادی در بینش‌ها و تحول در سطوح فردی، گروهی و سازمانی به تغییر در شیوه زندگی (فرهنگ یا جو) حاکم بر سازمان می‌پردازند و قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمان خود را شناسایی و بررسی نمایند.

- تعریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ همانند بسیاری از مفاهیم علوم انسانی، معانی و تعاریف متعددی دارد، جامعه‌شناسان، مردم‌شناسان و صاحب‌نظران که در حیطه اجتماع به تحقیق و تفحص پرداخته‌اند تعاریف متعددی را از این مفهوم ارائه نموده‌اند. استانلی دیویس معتقد است انسان‌هایی که در یک نظام اجتماعی کوچک یا بزرگ زندگی می‌کنند دارای باورها، اعتقادات، ارزشها، سنتها و هنجارهای مشترکی هستند که در مجموع فرهنگ آن نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهند (استانلی دیویس، ۱۳۷۳، ص ۵).

دکتر علی شریعتی در تعریف فرهنگ چنین می‌نویسد:

فرهنگ شامل مجموعه‌ای از تعابیر فکری، غیر مادی، هنری، تاریخی، ادبی، مذهبی و احساسی در شکل علائم، سمبولها، سنتها، رسوم و شعائر یک ملت است که در جریان تاریخ به شکل واحدی انباشته شده است. (احمدی، ۱۳۷۰، ص ۵۴).

فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن ۱۹ در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد، استعمال علمی کلمه انگلیسی معادل فرهنگ در اواخر قرن نوزدهم توسط تایلر^۱ مردم‌شناس انگلیس برقرار شد، مفهوم فرهنگ در نگاه او برای بیان یک مجموعه تکامل یافته از عقاید و چیزهای که بر اثر تجارب تاریخی شکل گرفته‌اند بکار رفته است (باقری‌زاده، ۱۳۷۵، ص ۲۶).

گی روشه جامعه‌شناس نامور معاصر کانادا در کتاب کنش اجتماعی، تعریف نسبتاً جامعی از فرهنگ ارائه می‌نماید، وی معتقد است:

فرهنگ مجموعه به هم پیوسته‌ای از شیوه‌های تفکر، احساس و عمل است که کم و بیش مشخص است و توسط تعداد زیادی افراد فرا گرفته می‌شود تا این اشخاص را به جمع خاص و متمایز مبدل سازد (گی روشه، ۱۳۷۴، ص ۱۲۳).

تعریف فوق دربر گیرنده مفاهیم مختلفی است از جمله اینکه فرهنگ مجموعه یا سیستمی از شیوه‌های تفکر و احساس و عمل می‌باشد که کم و بیش مشخص بوده و یا متأثر از هنجارها و الگوهای رفتاری و ارزشها می‌باشد که بصورت معین و مشخص بعنوان عناصر فرهنگ به شمار می‌روند و اعضای جامعه آنها را طی روند جامعه‌پذیری می‌آموزند.

1. Tylor (1882-1917)

گروهی از پژوهشگران فرهنگ را مجموعه‌ای از دانش، باور، هنر، اخلاق، قانون و رسوم و هر گونه قابلیت و عادات کسب شده توسط انسان به عنوان عضوی از جامعه می‌دانند و ویژگی‌های زیر را درباره آن بر می‌شمرند: (کالاها و دیگران، ۱۹۸۶، ص ۵۵۲).

- فرهنگ، رفتاری اکتسابی است.
- این رفتار در جهت دستیابی به نتایج و برآوردن نیازهاست.
- فرهنگ در طول زمان تحقق می‌یابد.
- فرهنگ در بین افراد مشترک است.
- فرهنگ اصولاً قانونمند است.

در مجموع می‌توان گفت:

تعریف یگانه و واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد اما بیشتر صاحب‌نظران موافق‌اند که:

- فرهنگی کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- فرهنگ منعکس‌کننده تاریخ سازمان است.
- فرهنگ دربرگیرنده مباحث مورد مطالعه انسان‌شناسان مانند تشریفات و نمادهاست.
- فرهنگ بطور اجتماعی شکل گرفته یعنی توسط گروهی از افراد که با هم یک سازمان را تشکیل داده‌اند ایجاد و حفظ شده است.
- فرهنگ بطئی و کُند است.
- فرهنگ به سختی تغییر می‌کند. (هافستد، ۱۹۹۱، ص ۷۹-۱۷۸)

کامل‌ترین تعریف فرهنگ سازمانی را ادگاردشاین به شکل زیر تعریف می‌نماید:

فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه یافته، به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به آنها می‌آموزد، اگر این الگو در طی زمان کارایی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد به طوری که آن شیوه صحیح ادراکی، اندیشه و احساس اعضای جدید درباره مشکلاتشان را شکل می‌دهد. (گوردن، ۱۹۸۷، ص ۷۰۶).

– منشأ و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

چهار عامل زیر بعنوان منشأ فرهنگ سازمانی مطرح می‌گردد:

۱- باورها و ارزش‌های مؤسسان و بنیان‌گذاران سازمان که در خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و بیانیه‌های رسمی نمود می‌یابند.

۲- هنجارهای اجتماعی محیطی که سازمان را در بردارد.

۳- سازمان به منظور انطباق خارجی و حفظ بقای خود با چالش‌هایی روبرو می‌شود که اعضای آن باید از طریق خلق فرهنگ سازمان از عهده این مشکلات برآیند.

۴- حل مشکلات داخلی از جمله روابط اجتماعی، توزیع قدرت و معیارهای عضویت در گروه و سازمان مستلزم توسعه و پذیرش مجموعه هنجارها و باورهاست. (قبادی، ۱۳۷۵، ص ۳۰).

یکی از پژوهشگران دلایل شکل‌گیری فرهنگ را اینگونه بیان می‌کند:

۱- پاسخگویی به مشکلات انطباق خارجی و بقا (پیدا کردن جایگاه مناسب) از طریق تعیین رسالت، راهبردها، هدفها، ارزیابی و اصلاح.

۲- پاسخ به مشکلات داخلی (دستیابی به روابط کاری اثر بخش)

۳- بقا و توسعه سازمان

۴- پاسخ به آثار محیط اجتماعی (همان منبع، ص ۳۰).

صاحب‌نظر دیگری فرهنگ سازمان را متأثر از عوامل زیر می‌داند:

۱- تأثیرات خارجی: یعنی عواملی که خارج از کنترل سازمان هستند؛ مانند محیط طبیعی و حوادث تاریخی که سرنوشت جامعه را رقم می‌زنند.

۲- ارزشهای اجتماعی و فرهنگ ملی: ارزشهائی مانند آزادی فردی، ستایش، انسانیت، عمل‌گرایی، زمان‌گرایی، فاصله قدرت و مانند اینها.

۳- عوامل خاص سازمان: تغییرات سریع فن‌آوری بر مهارتهای مورد نیاز سازمان (همان ص ۳۱).

– بقا و ادامه حیات فرهنگ سازمانی

پس از اینکه فرهنگ سازمانی بتدریج تحت تأثیر عوامل مختلفی که در بحث شکل‌گیری فرهنگ سازمانی بدان اشاره شد بوجود آمد، حضور خود را در انحاء مختلف در سیاستها، رویه‌ها، هنجارها، الگوهای رفتاری و باورهای مشترک اعضا سازمان نشان می‌دهد در چنین مرحله‌ای فرهنگ اولیه مورد قبول همگان بوده، سازمان رسمی هنوز متغیر است، سیستم پاداش انعطاف‌پذیر وجود داشته، استراتژی‌ها به همگان تفهیم شده است، در این موقعیت فرهنگ سازمانی پویا، کاربر و در خدمت فعالیتهای سازمان و مدیریت می‌باشد.

پس از اینکه فرهنگ سازمان تثبیت شد، باید اقدامات متعددی صورت پذیرد تا فرهنگ حفظ شده و دچار تغییر اساسی و یا ضعف و نابودی نگردد، چرا که این احتمال وجود دارد که پس از شکل‌گیری آن به پدیده‌ای مستقل و فارغ از دلایل وجودی اولیه و اقداماتی که آن را شکل بخشیده است تبدیل گردد، در این هنگام فرهنگ سازمان از استراتژیهای رسمی سازمان، ساختار سازمانی، سیستم‌های جزا و پاداش فاصله می‌گیرد و به تدریج که سازمان گسترش یافت و سیستم‌های جدیدی تعبیه و جایگزین شد و روابط مدیریت و کارکنان از کانال‌های تنگ سلسله مراتب رسمی اختیار جریان گرفت، کارکنان جدایی خود را از مدیریت احساس کرده و بی‌خبری مدیران از زیر مجموعه نیز به لحاظ حجم عظیم امور اجرایی آغاز می‌شود، در این شرایط کارکنان به تدریج از فرهنگ اولیه سازمان فاصله می‌گیرند.

در چنین شرایطی فرهنگ اولیه از ماهیت خود تهی شده و ممکن است تبدیل به فرهنگ جدیدی با ویژگی‌های متفاوت و یا بعضاً متضاد با فرهنگ اولیه شود با این ویژگیها به صورت فرهنگ غالب سازمان در می‌آید.

جهت احتراز از چنین رویدادی در سازمان و ادامه و گسترش فرهنگ سازمانی مدیران و مسئولان باید تدابیری بیندیشند تا تحت هر شرایطی میان آنان و اعضا سازمان فاصله نیفتد و ارزش‌های سازمان همواره به طرق مختلف در سازمان حفظ گردد.

بطور خلاصه تدابیری که می‌توان در جهت تثبیت فرهنگ سازمان اعمال نمود سه دسته می‌باشند:

۱- تدابیری که بایستی در جهت هم‌سو نگهداشتن باورهای کارکنان با باورهای مدیریت سازمان اعمال شود.

۲- گزینش افرادی که دارای باورهای مناسب با ارزشهای سازمان را دارا هستند.

۳- تدابیری جهت زنده نگاهداشتن هنجارها و ارزش‌های مشترک افراد که در گذر زمان بوجود آمده‌اند.

علاوه بر تدابیر فوق می‌توان از شاخص‌های ارزیابی عملکرد، شیوه‌های تخصیص پاداش، اجرای برنامه‌های آموزشی، سیاست ارتقای کارکنان برای اینکه سازمان مطمئن شود افراد استخدام شده با فرهنگ حاکم و رایج سازگارند

می‌کوشد تا اعضای را تقویت نماید که به فرهنگ سازمان ارزش قایل‌اند، جهت بقا و تقویت و گسترش فرهنگ سازمانی استفاده نمود. (ترابی کیا، ۱۳۷۷، ص ۸-۵۷).

رایینز در این ارتباط سه عامل گزینش، مدیریت عالی سازمان و شیوه‌هایی که افراد خود را با فرهنگ وفق می‌دهند را بعنوان عوامل عمده حفظ و بقای فرهنگ سازمانی برمی‌شمرد که به شرح هر یک می‌پردازیم:

- گزینش:

هدف از گزینش این است که افرادی استخدام شوند که برای انجام کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و توانائی‌های لازم را داشته باشند، همچنین افرادی در خور و متناسب با سازمان باشند، به عبارتی دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان به آنها ارج می‌نهد، گذشته از این در فرایند گزینش به داوطلبان اطلاعاتی درباره سازمان داده می‌شود، این داوطلبان درباره سازمان اطلاعاتی به دست می‌آورند و اگر ببینند که ارزشهای سازمان با دیدگاههای آنان در تعارض است به میل خود از پیوستن به آن منصرف می‌شوند.

بنابراین در فرایند گزینش با حذف کسانی که به ارزشهای اصولی سازمان اهمیت ندهند یا آنها را مورد حمله قرار دهند سعی می‌شود تا فرهنگ سازمانی حفظ شود.

- مدیریت عالی سازمان

اقدامات مدیریت عالی سازمان بر فرهنگ سازمانی اثرات بسیار شدیدی می‌گذارد، مدیران ارشد اجرایی از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد، مبنی بر اینکه آیا سازمان مزبور ریسک‌پذیر است، مدیران چه مقدار آزادی عمل دارند، آنان باید چه مقدار استقلال به زیردستان خود بدهند، نوع لباس و شیوه پوشش افراد چگونه باید باشد، چه اقداماتی موجب ارتقای مقام و افزایش حقوق می‌شود و از این قبیل چیزها.

- جامعه‌پذیری:

شاید این مسأله که سازمان چگونه افراد را برمی‌گزیند و استخدام می‌کند اهمیت زیادی نداشته باشد مسأله مهم این باشد که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند و اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شوند که در سازمان رایج است، از این‌رو سازمان باید بکوشد تا افراد خود را با فرهنگ حاکم بر سازمان وفق دهد، این کار یعنی خو گرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری^۱ کارکنان با سازمان نامیده‌اند.

در رابطه با فرایند جامعه‌پذیری افراد با وفق دادن آنان با فرهنگ سازمانی باید بگوییم که زمان ورود یا مرحله پیوستن به سازمان از سخت‌ترین مراحل فرایند جامعه‌پذیری است و آن زمانی است که سازمان می‌کوشد تا یک فرد خارجی را برای سازمان بسازد.

کسانی که نتوانند نقشهای اصولی رفتاری و راه و رسم زندگی در سازمان را فراگیرند به آنها برچسب ناسازگار یا عصیانگر زده می‌شود که معمولاً به خروج آنها از سازمان می‌انجامد ولی سازمانها کارکنان خود را جامعه‌پذیر می‌کنند، یعنی فرهنگ خود را به آنها تلقین یا بر آنها تحمیل می‌کنند و به تدریج آنان را به صورت افراد شایسته و مناسب درمی‌آورند، مقصود از این کار چیزی نیست مگر تأکید و تقویت، حفظ و نگهداری فرهنگ حاکم بر سازمان؛ فرایند اجتماعی شدن را به ۳ مرحله تقسیم کرده‌اند:

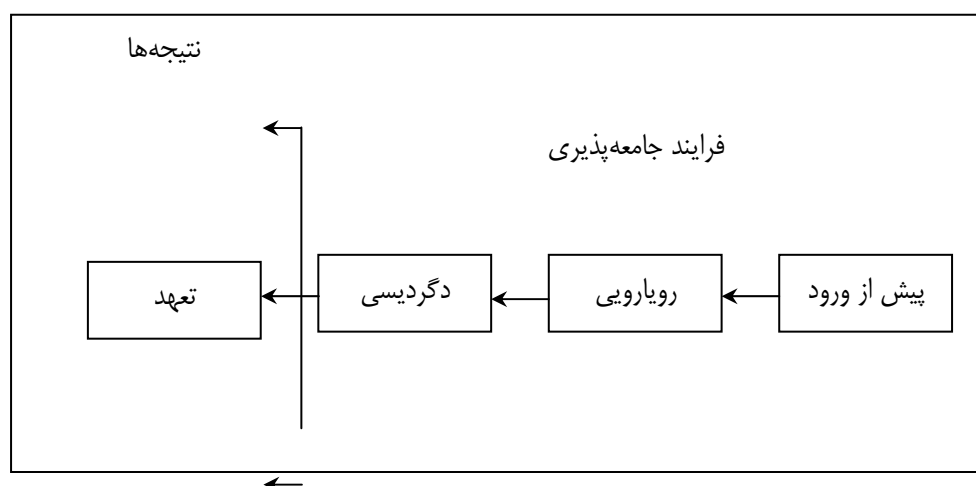
۱- مرحله پیش از ورود

۲- مرحله رویارویی

۳- مرحله دگردیسی (تحول جامع)

مرحله نخست مربوط به آموزشها و یادگیری‌هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد. در مرحله دوم فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً در می‌یابد که باید در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند، در مرحله سوم تغییرات نسبتاً دائمی رخ می‌دهد، این فرد تازه استخدام شده مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کارها و ایفای نقش جدید را می‌آموزد، در آنها تبحر پیدا می‌کند، به ارزشها، هنجارها و معیارهای گروهی ارج می‌نهد در این رابطه با آنها همسان و هم‌نوا می‌گردد، این سه مرحله بر بازدهی، تولید و تعهد فرد و تأمین هدفهای سازمان و سرانجام تصمیم نهائی وی مبنی بر ماندن در سازمان اثرات شدیدی می‌گذارند. (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۵-۹۸۰).

نمودار (۱-۲) "الگوی جامعه‌پذیری"



جابه جایی

- سیر تاریخی مطالعات فرهنگ سازمانی

توجه به فرهنگ سازمانی با گروههای غیر رسمی در سازمان آغاز می‌گردد، چستر بارنارد در نوشته‌های خود به سازمان غیر رسمی یا آنچه امروزه بخش پنهان و پوشیده کوه یخ سازمانی یا فرهنگ آن خوانده می‌شود بعنوان یک ضرورت برای عمل کامیاب سازمان رسمی اشاره کرده است.

از این رو می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان همانند شخصیت در یک انسان است، کوشش‌های پژوهشی التون مایو و همکارانش، نظام‌هایی از هنجارها و نهادهای اجتماعی را که در میان دسته‌های گوناگون پدید می‌آید و در رفتار آنان اثر می‌گذارد، آشکار کرد (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۱۱).

فرهنگ سازمانی از زمان مطرح شدن توسط اوچی و واترمن و دیگران از مهمترین و قابل بحث‌ترین موضوعات در زمینه رفتار سازمانی بوده است، این توجه محدود به دانشگاهها و مراکز علمی نبوده است، مدیران اجرایی نیز به موضوع فرهنگ سازمانی به خصوص تا جایی که با عملکرد سازمانی نیز بستگی پیدا می‌کند، علاقه نشان داده‌اند، با وجود این توجه و علاقه درباره چگونگی تعریف فرهنگ سازمانی اتفاق آراء وجود ندارد، مقایسه تعریف‌های مهم با هم نشان می‌دهد که همه آنها در سه چیز با یکدیگر مشترک می‌باشند:

۱- فرهنگ را در قالب ارزشهایی که اشخاص آنها را مشمول رفتار مناسب در سازمانها می‌دانند تعریف می‌کنند.

۲- این ارزش‌ها به دلیل مورد تأکید بودنشان انتخاب شده‌اند.

۳- آنها بر داستانها و دیگر محمل‌های نمادین که بطور معمول از طریق آنها مبادله می‌شوند تأکید می‌کنند.

تحقیق‌های اخیر در فرهنگ سازمانی در برگیرنده تحقیق‌های سنتی زیادی است، بیشترین استعانت از علوم مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی بوده است، مردم‌شناسان مایل بوده‌اند بر فرهنگ سازمانی یک یا دو مؤسسه تأکید کنند و تعاریف دقیقی را بکار برده‌اند تا فرهنگ سازمانی را از دیدگاه اعضاء سازمان، به کسانی که عضو سازمان نبوده‌اند بشناسانند.

جامعه‌شناسان بطور معمول برای مطالعه فرهنگ سازمان از روش بررسی تعداد بیشتری از سازمانها استفاده می‌کنند، دو نظام علمی دیگری که بر مطالعات اخیر فرهنگ سازمانی اثر می‌گذارند عبارتند از:

روانشناسی اجتماعی که بر بکارگیری ماهرانه نمادها در سازمانها تأکید می‌کند و در مطالعات اقتصادی فرهنگ هم بعنوان ابزار مدیریت و هم به عنوان عامل و تعیین کننده عملکرد تلقی می‌شود (الوانی و معمارزاده، ۱۳۷۴، ص ۴۰۱).

به هر حال جنبه‌های مختلف فرهنگ سازمانی طی سال‌های گذشته بدون اشاره به عنوان موضوع توسط برخی از صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفته که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

- بررسی‌های انجام شده در دهه ۱۹۴۰ پیرامون روابط انسانی
 - بررسی‌های انجام شده در دهه ۱۹۵۰ مدیریت بر مبنای هدف
 - بررسی‌های انجام شده در دهه ۱۹۶۰ ساختار سازمانی
 - بررسی‌های انجام شده در دهه ۱۹۷۰ استراتژی‌های سازمانی
 - بررسی‌های انجام شده در دهه ۱۹۸۰ توجه به گروه‌های کار و سیستم‌های سازمانی
- البته در این میان عمده‌ترین تحولی که موجب گشت، توجه علمای مدیریت به فرهنگ سازمان جلب گردد، سیستم مدیریت ژاپنی طی دهه ۷۰ بود، تا این زمان روشن شده بود که عملکرد شرکت‌های ژاپنی در بسیاری صنایع به مراتب بیشتر از شرکت‌های اروپائی و امریکایی بود، از طرفی واضح بود که ژاپن سیستم مدیریت امریکایی را کپی نمی‌کند، در واقع آنها یک سیستم مدیریت ویژه متناسب با محیط فرهنگی خود بوجود آورده بودند که بسیار موفقیت‌آمیزتر از سیستم مدیریت امریکایی و اروپائی بود، بدین ترتیب شناسایی فرهنگ توجه را به جنبه نرم (soft) سازمان متمرکز نمود، بطوری که تعدادی از سازمان‌های مشورت دهنده شروع به تنظیم و تدوین فرهنگ سازمانی در سازمانها نمودند و این در حالی بود که نظریه‌پردازان مدیریت نیز جنبه‌های مختلف مربوط به فرهنگ را مورد توجه و بررسی قرار دادند (ترابی کیا، ۱۳۷۷، ص ۳۵).

هر چند چارچوب واحدی برای تشریح فرهنگ سازمانی ارائه نشده است ولی پیشنهاد‌های زیادی در این زمینه وجود دارد، یکی از اولین و انتزاعی‌ترین تعریف‌ها مدل AGIL متعلق به پارسونز می‌باشد، اوچی، پیترز و واترمن ابعاد متعددی را که باعث ایجاد تفاوت در ارزشهای سازمانی می‌گردند شناسایی کرده‌اند که از جمله می‌توان از رفتار با کارکنان، تعاریف مربوط به ابزارهای مناسب تصمیم‌گیری و واگذاری مسئولیت برای نتایج حاصل از تصمیم‌گیری نام برد (الوانی، معمارزاده، ص ۲-۴۰۱).

در این ارتباط مطالعات رابینز و ارائه شاخص‌های ده‌گانه در خصوص شناخت فرهنگ سازمانی از جمله مطالعات و الگوهای مربوط به فرهنگ سازمانی است.

– انواع فرهنگ سازمان

با توجه به تعاریف یاد شده می‌توان گفت، فرهنگ سازمان عبارتست از باورهای مشترک در یک سازمان، هر چه باورهای مشترک ژرف‌تر و منسجم‌تر باشند فرهنگ قوی‌تر است و هر چه باورها متفاوت و وجه اشتراک آنها کمتر باشد، فرهنگ سازمان ضعیف‌تر خواهد بود.

با توجه به تعریفی که از فرهنگ سازمان ارائه گردید صاحب‌نظران برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمان و تشخیص نوع فرهنگ هر سازمان، شاخص‌هایی ارائه نموده‌اند که به نمونه‌هایی از آن اشاره می‌شود. یکی از تقسیم‌بندی‌های متداول که معمولاً در الگوهای اقتضائی از آنها یاد می‌شود فرهنگ مکانیکی و فرهنگ ارگانیکی است که در سازمانهای با فرهنگ‌های مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و روش‌های استاندارد است در حالی که سازمان‌های با فرهنگ ارگانیکی باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیر رسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه بر وسیله و ابزار کار.

در یک تقسیم‌بندی دیگر سازمان‌ها را از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه‌بندی نموده‌اند و ویژگی‌های سازمان‌ها با هر یک از فرهنگ‌های چهارگانه به شرح زیر توصیف شده است:

۱- سازمان‌های با فرهنگ علمی^۱:

تأکید این نوع سازمان‌ها بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری، پرورش دادن آنها و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست.

۲- سازمان‌های با فرهنگ باشگاهی^۲:

در این سازمان‌ها تأکید بر تناسب داشتن روحیهٔ افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در فرهنگ باشگاهی، ارشدیت و سن و سنوات خدمت در سازمان، معیار عمدهٔ اهمیت و ارزش افراد است.

۳- سازمان‌های با فرهنگ تیمی^۳:

در این نوع سازمان‌ها تأکید بر نوآفرینی، ریسک‌پذیری و آزادی عمل است.

۴- سازمان‌های با فرهنگ سنگری^۴:

بر عکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآفرینی و اکتشافات ارج می‌نهد، فرهنگ سنگری بر حفظ و بقای سازمان تأکید دارد، در فرهنگ سنگری امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است.

1. Academy
2. Club
3. Team
4. Fortress

در هر سازمان یک فرهنگ غالب وجود داشته و بر حسب ماهیت کار نیز زیر مجموعه‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت شکل می‌گیرد که مبنای تفاوت آنها، تخصص، تکنولوژی، منطقه^۱ جغرافیایی و نظیر اینهاست.

با اینکه بی‌گمان فرهنگ فرا محیطی بر فرهنگ سازمانی مسلط است اما به استناد تحقیقات موجود حتی در یک محیط اجتماعی، سازمانهای مختلف دارای فرهنگ‌های گوناگون می‌باشند.

فرهنگ غالب سازمانها، رفتار سازمان و رفتار افراد آن را شکل می‌دهد و در سازمانهای با فرهنگ ارگانیکی این فرهنگ می‌تواند جایگزین ضوابط رسمی سازمان باشد.

بنابراین در اینکه هر سازمانی دارای فرهنگی است و آن فرهنگ رفتار کاری سازمان را شکل می‌دهد تردیدی نیست، اما پرسش اصلی این است که چه فرهنگی بیشتر بر اثر بخشی سازمان تأثیر می‌گذارد.

برای اینکه سازمان‌ها از اثربخشی لازم برخوردار شوند باید متناوب با مأموریت، فن‌آوری، حجم عملیات و متغیرهای مشابه دیگر خود، از فرهنگ سازمانی مقتضی برخوردار باشند. (دیویس، ۱۳۷۳ صص ۳۱-۲۲۷).

رابرت کوئین و مایکل مک گراث ۴ نوع فرهنگ مبتنی بر انتظارات را مورد شناسایی قرار داده‌اند این چهار نوع فرهنگ ناشی از تبادلات یا تعامل افراد در سازمان تحت تأثیر ارزشها و اعتقادات حاکم بر سازمان می‌باشند که عبارتند از:

- فرهنگ معقول^۱:

که از طریق تمرکز فعالیت‌های یکپارچه و متمرکز درونی مشخص می‌شود و موجب می‌شود با سازمانهای دیگر به رقابت پردازد، ارزشهای مرکزی این نوع فرهنگ را کارایی و سودمندی تشکیل می‌دهند، عواملی که موجب حداکثر عملکرد سازمان می‌شود، هدفهای صریح و قضاوت‌های فردی و قاطعیت هستند.

- فرهنگی توسعه‌ای^۲:

بر خلاف فرهنگ معقول ویژگی این نوع فرهنگ عدم تمرکز قدرت است و متوجه رشد و رقابت بیرونی می‌باشد، اهداف گسترده رهبری فرمند موجب تعهد در افراد نسبت به سازمان می‌شود. سازمان در رقابت برای جلب حمایت بیرونی از بینش و بصیرت استفاده می‌کند.

- فرهنگ اجماعی^۳:

1. Rational culture
2. Development culture
3. Consensual culture

مشخصهٔ این فرهنگ عدم تمرکز قدرت، تنوع فعالیتها و توجه داخلی به حفظ سیستم می‌باشد بنابراین روابط اعضا بسیار دوستانه و تعاونی است که این سبب می‌شود گروه دارای روحیه بالایی باشد و اعتماد آنان نسبت به هم بسیار زیاد است.

– فرهنگی سلسله مراتبی^۱:

این نوع فرهنگ نیز همانند فرهنگ اجماعی و برخلاف فرهنگ معقول و توسعه‌ای مبتنی بر توجه داخلی و حفظ سیستم می‌باشد و ویژگی آن تمرکز قدرت و فعالیت‌های یکپارچه است. قوانین از طریق سلسله مراتب رفتارهای مورد انتظار سازمان و اجراء مقررات پیش می‌رود؛ پایداری، کنترل، قابلیت پیش‌بینی و پاسخگوئی صفات با ارزشی را تشکیل می‌دهند. (هوی و میسکل، ۱۳۷۰، صص ۵-۶۳).

- فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف

هر قدر التزام و تعهد افراد به ارزشهای اساسی و محوری سازمان بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزشها معتقد باشند فرهنگ قوی تر است و تأثیر بیشتری بر رفتار اعضای سازمان دارد سازمان های مذهبی و نهادهای انقلابی در کشورمان نمونه هایی از صاحبان فرهنگ قوی هستند، در یک فرهنگ قوی توافق بیشتری درباره رسالت سازمان وجود دارد و وحدت هدف موجب همبستگی، وفاداری، تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت می شود، در یک فرهنگ قوی مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان نیاز کمتری به قوانین و رویه های رسمی دارد؛ چرا که وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند، راهنماهای رفتار، درونی می شود.

لوتانز دو عامل گستردگی^۱ و شدت^۲ را تعیین کننده قوت و ضعف فرهنگ می داند؛ گستردگی نشان دهنده تعداد افرادی است که ارزشهای اصلی فرهنگ را پذیرفته اند و شدت درجه تعهد افراد سازمان به این ارزشهای محوری است، لوتانز شدت را متأثر از دو عامل می داند: آشنائی^۱ و پاداش.

برای اینکه افراد سازمان ارزشهای فرهنگ را بپذیرند باید آنها را بشناسند، بسیاری از سازمانها این کار را با یک برنامه توجیهی آغاز می کنند که ضمن آن فلسفه و شیوه عمل سازمان به کارکنان جدید گفته می شود، این فرایند در طول کار از طریق رئیس و همکاران و عاداتی کاری روزانه ادامه می یابد؛ شدت پذیرش تحت تأثیر پاداش یعنی تقدیر و ترفیع افرادی که این ارزشهای محوری را پذیرفته اند بوده، به دیگر کارکنان کمک می کند که این ارزشها را بهتر بشناسند (لوتانز، ۱۹۹۲ صص ۵-۵۶۴).

در این زمینه رابینز معتقد است:

فرهنگ های قوی بر رفتار افراد اثرات شدیدی داشته و موجب می شوند جابجائی کارکنان به شدت کاهش یابد و ارزشهای اصلی سازمان به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد. هر قدر اعضای سازمان ارزشهای اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آنها داشته باشند سازمان دارای فرهنگ قوی تر خواهد بود.

همچنین در فرهنگ سازمان پاره فرهنگ های واحدهای مختلف در تضاد با یکدیگر نیستند و فرضیات و ارزشهای اساسی سازمان مورد قبول تمام واحدهاست اما در فرهنگ ضعیف آنها مشترک نیستند بلکه از فردی به فرد دیگر تفاوت می کند (زارعی، ۱۳۷۲، ص ۵۳).

از طرفی فرهنگ قوی ضعیف به لحاظ محدودیت فراگیری و فقدان احساس تعهد شدید، در رفتار شغلی کارکنان مؤثر واقع نمی شود.

1. Sharedness

2. Intensity

از دیگر نتایج فرهنگ سازمانی قوی این است که فرهنگ قوی رضایت شغلی را افزایش داده، نقل و انتقالات و ترک خدمت را کاهش و همگونی درونی را افزایش می‌دهد و با افزودن به میزان ثبات و استحکام رفتاری کارکنان، جایگزینی برای رسمی‌سازی سازمان نیز می‌باشد حتی قادر است نافذتر و مقبول‌تر از سیستم کنترل رسمی عمل کند چرا که فرهنگ روح انسان را هم، همچون جسم او کنترل می‌کند.

پس فرهنگ قوی می‌تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی و اسناد مکتوب سازمانی گردد بطوریکه بر رفتار کارکنان اثر بگذارد، در سازمان نظم برقرار کرده و به رفتارها تداوم رویه بدهد از این رو فرهنگ و مقررات رسمی سازمانها را باید به عنوان دو جاده یا مسیر متفاوت در نظر آوریم که به یک مقصد منتهی می‌شوند، هر قدر یک فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد مدیریت باید کمتر نگران ارائه قوانین و مقررات رسمی باشد تا بتوان بدان وسیله رفتار خود را تبیین نماید (رایینز، ۱۳۷۴، ص ۴-۹۷۲).

– مشخصات فرهنگ قوی و ضعیف

مورهد و گریفین مشخصات زیر را برای فرهنگ سازمانی قوی برشمرده‌اند که عبارتند از:

۱- تعهد اجتماعی:

در سازمانهایی با فرهنگ قوی، تعهد اجتماعی بین افراد بسیار بالاست و به عنوان یک اصل پذیرفته شده است.

۲- وجدان کار:

در این سازمانها کار به عنوان ارزش پذیرفته شده است و بیکاری منفور تلقی می‌گردد.

۳- مدیریت کیفی:

مدیران نقش بسیار زیادی در بهبود کیفی کار ایفا می‌کنند و بدین لحاظ مدیریت بایستی از کیفیت بالایی در برنامه‌ریزی، سازماندهی و طراحی کارها برخوردار باشد.

۴- فرهنگی رقابتی:

عامل رقابت بطور صحیح باعث رشد و توسعه سازمان شده و انگیزه به کار افزایش می‌یابد.

۵- تطبیق فرد با شغل:

افراد بایستی بر مبنای علاقه و توان خویش به کار گمارده شوند چرا که منجر به کارایی افراد در سازمان می‌گردد و انگیزش آنان را تضمین می‌کند.

۶- غنی‌سازی شغل:

در این فرهنگ‌ها فرض بر این است که برای ایجاد روحیه و انگیزه در کارکنان باید نیاز به مسئولیت‌پذیری را در آنها برآورده ساخت و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که این نیاز را در شاغلین ارضا کند به عبارتی شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد بطوریکه شاغلین بتوانند با استقلال کار کنند و زمینه‌ای برای خلاقیت داشته باشند.

۷- توسعه شغلی:

مشاغل تخصصی پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می‌شوند و انگیزه به کار را در افراد تضعیف می‌کند برای جلوگیری از این وضعیت می‌توان شغل را با افزودن وظایفی توسعه داد.

۸- گردش کار

بوسیله چرخش شغل، افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی برخوردار می‌گردند و در نهایت انگیزه به کار در آنان تقویت می‌شود.

۹- علاقه و وفاداری به سازمان:

در فرهنگ سازمانی قوی، علاقه پشکار و وفاداری نسبت به کار از سوی کارکنان و مدیریت کاملاً مشهود بوده و تلاش می‌شود سازمان در دستیابی به اهداف خویش موفق‌تر باشد.

۱۰- اعتماد به نفس:

کارکنان هرگز با دودلی و عدم اطمینان دست به فعالیت نمی‌زنند (مورهد، گریفین ۱۹۸۹، ص ۴۵).
بر خلاف فرهنگ‌های قوی در فرهنگ‌های ضعیف فاصله بین افراد و اهداف سازمانی زیاد بوده و توافق گروهی بسیار اندک می‌باشد.

برخی از مشخصات فرهنگ ضعیف به شرح زیر می‌باشد: (گزکوه، ۱۳۷۴، ص ص ۵۰-۴۹).

۱- بی‌علاقه‌گی به کار و عدم احساس تعلق به سازمان.

۲- اشاعه فرهنگ تملق و چاپلوسی.

۳- غیبت و عدم حضور به موقع در محل کار.

۴- توجه صرف به منافع شخصی.

۵- عدم وجود بینش آینده‌نگری.

۶- عدم اعتماد به نفس و روحیه تقدیرگرایی.

۷- کم کاری و فرار از کار.

- ۸- عدم انتقال مهارتها و رمز نگهداشتن فنون کار.
- ۹- کسب محبوبیت به بهای لجن مال کردن دیگران.
- ۱۰- عدم صداقت در اعتراف به اشتباهات.
- ۱۱- محافظه کاری.
- ۱۲- عدم پاسخگویی به ارباب رجوع

- روش‌های تشخیص جنبه‌های فرهنگ

برای تشخیص جنبه‌های مختلف فرهنگ می‌توان به تفکیک‌های زیر اشاره نمود:

۱- تجزیه و تحلیل مفروض^۱:

تجزیه و تحلیل مفروض به وسیله ماسون^۲ و میترف^۳ با ارزش و نمایان ساختن و آزمون باورهای یک سازمان ایجاد شد که جزئی از فرهنگ هستند.

آنها استدلال نمودند که اکثر تجزیه و تحلیل استراتژیک که عملاً و واقعاً در سازمانها بوقوع می‌پیوندد و بر مبنای باورها و مفروضات پنهانی که توسط افراد نگهداشته می‌شوند ساخته می‌شود. در نتیجه تجزیه و تحلیل‌های استراتژی سطحی و کم عمق هستند و اغلب به داخل یک درام نمایشی سیاسی منحرف می‌شوند، جایی که شرکت کنندگان متغیرهای ترجیح داده شده‌شان را به جای درگیر شدن در تجزیه و تحلیل معقولانه دنبال می‌کنند.

هدف از تجزیه و تحلیل مفروض می‌بایستی روشن نمودن و آشکار ساختن باورهای پنهان برای رسیدگی دقیق باشد، بطوریکه راه‌حل‌های ممکن را بتوان ساخت، تجزیه و تحلیل مفروض بر روشهای فلسفی که سیستم تحقیق و رسیدگی مناظره منطقی نامیده می‌شود بنا می‌شود.

اگر سیستم موقعیتی را به طور کامل و منطقی از دو نقطه نظر متضاد و مخالف بررسی کند سیستم مناظره منطقی است، اکثر تجزیه و تحلیل‌های استراتژی در سازمانها بر داده‌ها و استنباطها تمرکز دارد این فرض می‌کند از افراد مختلف باورها و استدلال مشابه و یکسانی دارند، فرضی که اغلب در عمل به فعل در نمی‌آید با وجود این برای افراد بیان مشروح و مفصل باورها و استدلال خودشان مشکل است، زیرا این مفروضات در زیر سطوح آگاهی‌شان قرار دارد.

برای میسر ساختن این تشریح یک سیستم تحقیق مناظره منطقی ضروری است، در تجزیه و تحلیل مفروضاتی این سیستم از طریق بحث ساخت یافته ایجاد می‌شود، بحث ساخت یافته شامل مؤثرترین ارائه ممکن از دو طرح متضاد با این محدودیت که هر طرف می‌باید داده‌های یکسانی را تفسیر کنند می‌گردد.

استراتژی گزار مفروضات اساسی یک تصمیم را بوسیله مشاهده^۴ تضادی که بین یک طرح و یک غیرطرح پدیدار

می‌شود، درک می‌کند.

1. Assumption Analysis
2. Richardmason
3. Ian mitrotf

ماسون و میترف اشاره می‌کنند که برخورد و تماسی که بین مفروضاتی که در یک بحث ساختار یافته دیالکتیکی رخ می‌دهد به کشف و آشکار شدن باورها در یک مجموعه^۱ سازمانی کمک می‌کند و بنابراین به یک تجزیه و تحلیل جامع از موضوعات استراتژی منجر می‌شود، با وجود این آنها همچنین اشاره می‌کنند که این شیوه تنها هنگامی قابل استفاده است که بوسیله سایر هنجارها در داخل سازمان حمایت شود، از قبیل تمایل افراد به آشکار ساختن مفروضات بنیادی‌شان یا قوه دریافت و درک در سازمان برای نمایان و آشکار ساختن تضادها و برخورد آنها (مدیریت آنها) می‌توان اشاره نمود که در عمل این شیوه عناصر ظاهری فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد و خودش را با سطوح عمیق‌تر از قبیل ارزشها و پیشداشته‌ها مرتبط نمی‌کند، با این وجود تجزیه و تحلیل مفروض بر این اشاره دارد که باورها درباره^۲ محیطی که اکثر تصمیمات استراتژیک را تقویت می‌کند، هرگز به طور کامل توسط داده‌ها تصدیق نمی‌شوند.

۲- بررسی شکاف فرهنگی^۱

روش دوم بررسیهای استاندارد را برای کشف و آشکار ساختن فرهنگ سازمانی به کار می‌برد، یک مثال برای شکاف فرهنگی توسط کیلمن و سکستن است که برای کشف و آشکار ساختن شکاف بین فرهنگ موجود و آنچه که می‌باید بکار برده می‌شود.

این بررسی فرهنگ را در سطح هنجار درست زیر سطح رفتار اعضاء می‌سنجد، از اعضای سازمان درخواست می‌شود که به ۲۸ جفت استاندارد بر حسب هنجارهای واقعی و هم هنجارهای مطلوب برای نیل به عملکرد بالا پاسخ گویند. تفاوت بین هنجارهای واقعی و مطلوب شکاف فرهنگی را در چهار حوزه عمده نشان می‌دهد:

- هنجارهای حمایت کاری
- هنجارهای ابتکاری
- هنجارهای رابطه اجتماعی
- هنجارهای استقلال فردی

این بررسی معمولاً بعنوان بخشی از تلاشی بزرگتر برای آشکار ساختن و پرکردن شکاف فرهنگی در سازمان به کار می‌رود.

۳- شیوه رفتار مدیریتی^۲

1. Culture Gap survey
2. Managerial Behavior Approach

سومین روش برای تشخیص فرهنگی شامل توصیف فرهنگ برحسب رفتار اصلی مدیریت می‌گردد، این روش اظهارات و بیانات هنجاری خاصی را دربارهٔ اینکه وظایف مدیریت چگونه انجام می‌شود و روابط در یک سازمان چگونه اداره می‌شود فراهم می‌آورد، این داده‌ها برای مخاطرات فرهنگی حاصل از تلاش برای اجرای تغییرات سازمانی مورد نیاز برای حمایت و پشتیبانی یک استراتژی جدید، راهنمائی‌هایی را فراهم می‌آورد.

اگر استراتژی جدید رفتارهایی را نیاز دارد که به طور جدی با رفتارهای موجود و جاری متفاوت هستند، پس مدیران آن را برای اجرا مشکل خواهند یافت، بر پایه این خطرات مدیران می‌توانند تصمیم بگیرند آیا طرح اجرایی برای سر و سامان دادن به فرهنگ موجود می‌باید تغییر داده شود، آیا فرهنگ می‌باید تغییر یابد، یا آیا خود استراتژی می‌باید کنار گذاشته شود.

اچ شوارتز^۱ و استانی دیویس^۲ سه مرحله در این شیوه را توصیف می‌کنند:

- تشخیص و شناسایی فرهنگ موجود:

در مرحله نخست فرهنگ یک سازمان توصیف می‌شود، چگونه وظایف مدیریت انجام می‌شود و چگونه روابط سازمانی معمولاً اداره می‌شوند، معمولاً داده‌ها از یک سری مصاحبه‌های فردی و گروهی کسب می‌شود که از مدیران درخواست می‌گردد که روشی که بازی اجرا می‌شود را توصیف نمایند، گویی آنها یک عضو جدید را سرپرستی می‌کردند (آنها یک مربی یک عضو جدید بودند) چهار رابطه اصلی در سطح سازمان رئیس و مرئوس همکار و بین بخشی و شش وظیفه مدیریتی _ ابتکار، تصمیم‌گیری، ارتباط، سازماندهی، نظارت و پاداش‌دهی مطالعه می‌شوند، این امر منجر به شماری از هنجارهای روشن و صریح می‌گردد.

- تغییرات سازمانی مورد نیاز برای اجرای استراتژی را فهرست کنید:

در این مرحله تغییرات مورد نیاز برای اجرای یک استراتژی جدید تشخیص داده می‌شود. تغییرات در ساختار سازمان، سیستم‌ها، افراد، سیستم‌های پاداش و غیره.

بنابراین یک تصمیم استراتژیک برای تنوع و گوناگونی‌سازی ممکن است نیازمند تغییرات حمایتی زیر باشد، تغییر تقسیم وظیفه‌ای به محصولی، ایجاد یک سیستم حسابداری، مرکز سود و رشد و پرورش مدیران مستقل.

- ارزیابی خطرات فرهنگی:

مرحلهٔ نهائی ارزیابی درجه‌ای است که ما با آن تغییرات مورد نیاز با (مرحله دو) فرهنگ سازمان تناسب می‌یابد.

1. H. Schwarts
2. S. Davis

مرحله (۱) اصلاحاتی که با فرهنگ ناسازگار هستند احتمالاً می‌بایستی کنار گذاشته شوند چون برخی از تغییرات مورد نظر بیشتر برای استراتژی جدید مهم و محوری هستند تا سایرین، درجهٔ مخاطرهٔ فرهنگی به دو موضوع بستگی دارد:

۱- درجه اهمیت آن برای استراتژی

۲- سازگاری با فرهنگ موجود

این مخاطرات می‌توانند بر روی یک ماتریس آورده شوند همانطور که در نمودار نشان داده شده است مخاطره‌آمیزترین هستند که تغییرات برای استراتژی بطور زیادی مهم هستند اما بطور زیادی با فرهنگ موجود ناسازگار هستند.

- تغییر فرهنگی ارزیابی خطر

درجه اهمیت استراتژی

پایین	بالا		نمودار شماره (۲-۲)
	بدون مخاطره	مخاطره معتدل	
	مخاطره معتدل	بسیار مخاطره‌آمیز	

- مقایسه شیوه‌های تشخیص فرهنگ

شیوه رفتار مدیریتی	بررسی شکاف فرهنگی	تجزیه و تحلیل مفروض	بعد
			عناصر فرهنگ
باورها، هنجارها، ارزشها	هنجارها	باورها	تمرکز یافته
مصاحبه فردی و گروهی	بررسی	بحث دیالکتیکی	روش
تجزیه و تحلیلی	تجزیه و تحلیلی	فرایند رفتاری	نوع فعالیت
ارزیابی مخاطرات تغییر	اجرای استراتژی	تشکیل استراتژی	فایده مقدماتی
کوتاه به سوی متوسط	نسبتاً کوتاه	کوتاه	قالب زمانی
نسبتاً بالا	متوسط	پائین	مداخله با نفوذ در سازمان

(طاهرپور کلانتری، ۱۳۷۶ صص ۵-۵۰)

- مدیریت فرهنگ سازمان

در تفکرات سنتی از مدیریت، مدیران سازمانها به اداره و سرپرستی اموری چون نیروی کار، سرمایه، فن آوری، مواد اولیه، تولید، بازار و مهارت مدیریتی مشغول بودند و توجه چندانی به مبانی غیررسمی و نامرئی سازمان که اثراتی به مراتب بیشتر از سایر عوامل ملموس دارند نداشتند، از جمله این پدیده‌های نامرئی فرهنگ سازمان می‌باشد که اثر غیرقابل انکار بر وظایف اصلی مدیریت دارد بنابراین مدیریت و هدایت این مهم امروزه می‌تواند در زمره مهم‌ترین وظایف مدیران در سازمانها باشد.

از این‌رو است که در نوشته‌های چستر بارنارد، فیلیپ سلزنیک، پیترز و واترمن تأکید خاصی بر شکل‌دهی و هدایت ارزشهای اساسی سازمان و یا به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی شده است. البته فرهنگ سازمان و مدیریت ارتباطی متقابل و دو سویه با یکدیگر دارند همان‌گونه که در فرهنگ سازمانی بر شیوه‌های مدیریتی تأثیر داشته و سبک مدیران را در سازمانها تعیین می‌کند، از طرفی مدیران نیز می‌توانند با بررسی فرهنگ سازمانی تغییرات یا تعدیل‌هایی در آن بوجود آورند و یا آن را تقویت نمایند که این امر باز هم نهایتاً منجر به بهبود وضع سازمان و تحت‌الشعاع قرار دادن شیوه‌های رهبری و مدیریت می‌گردد، بنابراین مدیریت فرهنگ سازمان را می‌توان شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزش‌ها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب دانست.

به عبارت دیگر مدیریت فرهنگ سازمان فرایندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی پرداخته و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزشها و الگوهای مطلوب اقدام می‌کند. البته این فرایند تحت تأثیر فرهنگ محیط بیرونی نیز می‌باشد و مراحل آن به شرح زیر می‌باشد: (زارعی متین، ۱۳۷۴ صص ۱۱-۱۲).

- شناسایی فرهنگ سازمانی موجود
- تبیین فرهنگ سازمانی مطلوب
- مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی
- تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
- روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
- ارزیابی برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
- حفظ و حمایت از فرهنگ سازمانی

اولین اقدام در مدیریت فرهنگ سازمانی، بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی موجود است البته به منظور شناسایی فرهنگ سازمانی موجود باید توجه داشت از آنجائی که اندازه‌گیری اعتقادات بسیار مشکل است لذا باید ارزشها را که سطح دوم فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد مورد اندازه‌گیری قرار داد، بدین منظور می‌توان از مصاحبه و پرسشنامه استفاده نمود.

در مرحله دوم به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب باید الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب تبیین شده باشد که این نقش چارچوب راهنما برای تغییر فرهنگ سازمانی می‌باشد (شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب).

در مرحله سوم پس از شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب به مقایسه چارچوب این دو پرداخت اگر تفاوت موجود باشد باید اقداماتی صورت گیرد که این نقاط متمایز از بین رفته و فرهنگ موجود به فرهنگ مطلوب تغییر یابد. این مهمترین بخش عملی مدیریت فرهنگ سازمان است.

در مرحله چهارم، پس از اینکه فرهنگ موجود سازمانی به فرهنگ مطلوب سازمانی تغییر کرد باید فرهنگ مطلوب در سازمان گسترش یابد و کلیه اعضای سازمان تحت تأثیر فرهنگ مطلوب قرار گیرند.

پرواضح است که محیط بر روی فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی مؤثر است، فرهنگ جامعه بر ارزشها، اعتقادات و الگوهای رفتاری موجود در فرهنگ سازمانی مؤثر است، چراکه اهداف سازمانها در هر جامعه‌ای در راستای اهداف حکومت بعنوان نماینده جامعه شکل می‌گیرد.

بنابراین مدیریت و یا تغییر فرهنگ سازمانی بدون توجه به مقتضیات و شرایط محیط بیرونی امکان‌پذیر نمی‌باشد.

– الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی

مدل‌های مختلفی جهت شناخت و بررسی فرهنگ سازمانی از سوی پژوهشگران و محققان و صاحب‌نظران ارائه گردیده که مهمترین آنها به شرح زیر اشاره می‌گردد:

* الگوی پارسونز

یکی از اولین و انتزاعی‌ترین تعریف‌ها مدل AGIL¹ متعلق به پارسونز است. این مدل روش نسبتاً ساده‌ای برای تشریح تفاوت‌های فرهنگی سازمانهاست، طبق این الگو هر سیستم اجتماعی باید چهار وظیفه را در جهت بقا و موفقیت انجام دهد که عبارتند از:

1. AGIL: Adaptation/Goal attainment/Integration/Legitimaey

- انطباق (A)
- دستیابی به هدف (G)
- انسجام و یکپارچگی (I)
- مشروعیت (L)

۱- انطباق:

برای تطبیق یک سیستم اجتماعی باید از محیط خوب و چگونگی تغییرات آن آگاه باشد و خود را بطور مناسب با آن تعدیل و تنظیم کند.

۲- دستیابی به هدف:

به این معنی که سیستم اجتماعی باید دارای فرایندهایی باشد که اهداف مورد نظر و نیز راههای دستیابی به آنها را مشخص کند.

۳- انسجام و یکپارچگی:

به این معنی که تمام سیستم‌های اجتماعی نیاز دارند که اجزاء آنها از گسیختگی و از هم پاشیدگی حفظ شود، قسمت‌های مختلف یک سیستم با یکدیگر در ارتباط باشد، وابستگی متقابل آنها، درک و نیاز به هماهنگی آنها و برآورده شود.

۴- مشروعیت:

تمام سیستم‌های اجتماعی به حق بقا نیاز دارند که محیط به آنها می‌دهد سیستم اجتماعی هنگامی مشروع است که جامعه اعتقاد داشته باشد، ادامه حیات آن سیستم ضروری است. (ترابی کیا، ۱۳۷۷، ص ۸۸).

* الگوی اوچی

ویلیام اوچی یکی دیگر از محققین شرکت مشاوره‌ای مکنزی تئوری Z خود را در خلال یک الگوی مقایسه‌ای از سه نوع فرهنگ سازمانی مختلف: ژاپنی، امریکایی و Z تدوین کرد او نیز عواملی را به عنوان ضابطه مطالعه و مقایسه در نظر گرفته و سعی کرده با تفسیر هفت عامل در سه فرهنگ مورد نظر اثبات کند که فرهنگ‌های مؤسسات نمونه ژاپنی و مؤسسات امریکایی نوع Z متفاوت با فرهنگ‌های مؤسسات نمونه امریکایی بوده و مؤسسات امریکایی نوع Z بسیار موفق‌تر از مؤسسات امریکایی می‌باشند.

* ارزش‌های فرهنگی در مؤسسات ژاپنی نوع Z و نوع امریکایی

جدول شماره: (۲-۱)

ارزش فرهنگی	شرکت‌های ژاپنی	شرکت‌های امریکایی نوع Z	شرکت‌های امریایی
تعهد به کارکنان	استخدام مادام‌العمر	استخدام بلند مدت	استخدام کوتاه مدت
ارزیابی	کند و کیفی	کند و کیفی	سریع و کمی
مسیرهای ترقی حرفه‌ای	بسیار گسترده	نسبتاً گسترده	محدود
کنترل	ضمنی و غیررسمی	ضمنی و غیررسمی	صریح و رسمی
تصمیم‌گیری	گروهی و بر اساس اجماع	گروهی و بر اساس اجماع	فردی
مسئولیت	گروهی	فردی	فردی
توجه به افراد	بسیار زیاد	زیاد	اندک

برخی نظریه Z را معادل توجه به ارزشهای انسانی و مدیریت مشارکتی دانسته‌اند و گفته‌اند که بسیاری از مؤسسات امریکایی دارای فرهنگ Z هستند و این خود حاکی از این است که فرهنگ سازمانی قابل تغییر و تحول است و در یک جامعه ممکن است فرهنگ‌های سازمانی متعددی وجود داشته باشد، بطوریکه در بعضی از سازمانها ارزشهای حاکم به طور کامل با فرهنگ حاکم بر جامعه هماهنگ نباشد (زارعی متین، ۱۳۷۴، ص ۴۰).

* الگوی هافستد و همکارانش

این الگو بر مبنای تحقیقی که در مورد تفاوت فرهنگی ده سازمان در کشور دانمارک و هلند انجام شده ارائه شده است (ترابی کیا، ۱۳۷۷، صص ۶-۹۵) که عبارتند از:

- ابداع و ریسک‌پذیری:

جستجوی فرصت‌های تازه، قبول مخاطره، آزمون راههای نو و عدم خطامشی‌ها و قوانین رسمی دست و پاگیر، این ارزش دو نوع سازمان را مشخص می‌کند، سازمانهای فرایندگرا که در آنها چگونگی انجام امور مهم است و سازمانهای نتیجه‌گرا، که تمرکز بر نتایج بدون توجه به نحوه دستیابی به آنهاست.

- ثبات و امنیت:

قابلیت پیش‌بینی، امنیت و استفاده از رویه‌ها و قوانین روشن برای اداره رفتار، که در این صورت سازمان کنترل‌گرا است و درمقابل آن سازمان آزاد قرار دارد که کنترل‌های اندکی در آنها اعمال می‌شود.

- احترام و توجه به افراد:

تحمل عقاید، عدالت و احترام به دیگران، در سازمان کارمندگرا افراد ارزشمند و مهم شمرده می‌شوند و در محیط غیر متمرکز تصمیم می‌گیرند در مقابل سازمان کارمندگرا، سازمان وظیفه‌گرا قرار دارد.

- نتیجه‌گرایی:

انتظارات بالا در مورد نتایج، موفقیت‌گرایی و خطامشی حمایتی در این صورت سازمان موفقیت‌گراست، در مقابل این نوع سازمان، سازمان اجتناب‌گرا قرار دارد که طالب امنیت است.

- تیم‌گرایی و همکاری:

کار با هم به طریق هماهنگ و همکاری جویانه، این شاخص مشخص کننده سازمانهای دارای ارتباطات باز در مقابل سازمانهای دارای ارتباطات بسته است در سازمانهای نوع اول اطلاعات در بین افراد، پراکنده‌تر و گسترده‌تر از سازمانهای نوع دوم است.

- تهاجم و رقابت:

این شاخص مشخص کننده مشتری‌گرایی در مقابل درون‌گرایی است.

*** الگوی لیت‌وین و استرنیگر**

آنها فرهنگ سازمانی را با ۹ ویژگی توصیف می‌نماید (مرتضوی ۱۳۷۳، ص ۱۱۱) این شاخص‌ها عبارتند از:

۱- استانداردها

۲- مسئولیت‌ها

۳- تشویق و ترغیب

۴- ریسک‌پذیری (خطرپذیری)

۵- حمایت

۶- تضاد

۷- صمیمیت و گرمی

۸- ساختار

۹- هویت

این محققان معتقدند که:

بینش متفاوت مدیران و هر سازمان ناشی از فرهنگ سازمانی حاکم بر آن است و نتیجه گرفته‌اند که فرهنگ بر انگیزش، عملکرد و رضایتمندی اعضا سازمان مؤثر است.

*** الگوی کرت لوین**

طی بررسی که توسط کرت لوین انجام شده (مرتضوی، ۱۳۷۳، ص ۱۱۲) با تمرکز بر شیوه یا سبک مدیریت چنین نتیجه‌گیری نموده است که یک فضای انسان مدارانه منجر به سطح بالایی از عملکرد و رضایتمندی خواهد بود. شاخص‌هایی که کرت لوین در مطالعه خود مورد بررسی قرار داده عبارتند از:

۱- فرایندهای رهبری

۲- انگیزش

۳- ارتباطات

۴- تصمیم‌گیری

۵- هدف‌گذاری

۶- تعامل

۷- کنترل

*** الگوی پیترز و واترمن**

آنها در سازمانهای مورد مطالعه شاخص‌های زیر را ارائه نموده‌اند که به اجمال بدان می‌پردازیم (همان منبع ص ۴-۶۳).

- التزام به عمل:

در سازمانهای موفق نوعی تعصب به عمل وجود دارد، سازمانهایی که از تصمیم‌گیری سریع برخوردار بوده و به عمل ارزش می‌نهند نسبت به سازمانهای دیگر موفق‌تر بودند.

- بها دادن به ارباب و رجوع و مشتری:

در سازمانهای موفق ارباب و رجوع و مشتری، منبع اطلاعات در مورد محصولات و خدمات جاری و منشأ ایده‌های نو برای محصولات و خدمات آینده هستند و تأکید بر مشتری و برآورده کردن نیازهای او و کسب رضایت و خشنودی او تضمینی برای عملکرد موفق سازمان است.

- خودگردانی و کار آفرینی:

در سازمان‌های موفق، فضایی از تشویق و ترغیب فعالیت‌های پیشقدمانه و خلاق وجود دارد.

- بهره‌وری از طریق نیروی انسانی:

آنها سازمانهای موفق را سازمانهایی می‌دانند که به نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی خود توجه کرده و فرصت‌های رشد و تعالی را برای کارکنان فراهم آورده‌اند.

- تبحر و چیرگی در مدیریت:

آنها مشاهده کردند در سازمانها و مؤسسات بزرگ گرایش به سمت مدیرانی است که در زمینه‌های خاصی نظیر امور مالی و یا سایر جنبه‌های مدیریت، مهارت بیشتری نسبت به زمینه‌های تخصصی خود دارند.

- اقدام به امور مرتبط با تجربه و مهارت:

به عقیده آنها تنوع طلبی در مؤسسات موفق رد شده و ارزش فرهنگی رایج در این سازمانها، عدم دخالت و درگیر شدن در امور غیر مرتبط است.

- ستاد اداری کوچک:

در مؤسسات موفق گرایش به سمت سلسله مراتب اداری اندک و ستاد اداری کوچک است به زعم آنها ارزشهای فرهنگی، در سازمانهای موفق بر عملکرد ستاد تأکید دارند نه اندازه آنها.

- استفاده مناسب و مقتضی از ساختار مکانیکی و ارگانیکی:

سازمان‌های موفق بطور ارگانیک سازماندهی شده‌اند، زیرا تمایل به سلسله مراتب و نیروی ستاد در اینگونه سازماندهی کمتر و قوانین و مقررات محدودتری وجود دارد.

*** الگوی هفت S شرکت مشاوره‌ای مکینزی**

شرکت مکینزی، در طرح مفهوم فرهنگ سازمانی در مدیریت سهم بسزایی دارد، در یکی از نوشته‌های شرکت ۷ عامل مهم بعنوان عوامل فرهنگ سازمانی اثر بخش معرفی شده که هر کدام از این عوامل با حرف S شروع می‌شوند به نظر نویسندگان استراتژی، ساختار سازمانی و سیستم‌های رایج در سازمان که سه "عامل سخت" به شمار می‌آید و شیوه مدیریت، مهارت کارکنان و بالاخره هدفها بعنوان "عوامل نرم" فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود، این عوامل از طریق همبستگی و تطابق با یکدیگر قادرند اثر بخشی سازمان را تضمین نمایند (کیا، ۱۳۷۰، ص ۳۲).

*** الگوی دیویس:**

دیویس شاخص‌های زیر را برای فرهنگ سازمانی برمی‌شمرد: (میرسپاسی، ۱۳۷۲، ص ۳۷).

- | | |
|----------------------------------|--|
| ۱- هویت | ۶- ریسک‌پذیری |
| ۲- تأکید بر منافع فردی یا جمعی | ۷- معیارهای پاداش |
| ۳- تأکید بر وظایف یا رضایت افراد | ۸- میزان تحمل تعارض و اختلاف سلیقه و انتقادپذیری |
| ۴- کنترل زیاد و کم | ۹- تأکید بر هدف یا وسیله |
| ۵- هماهنگی واحدهای مختلف سازمان | ۱۰- وجود نگرش سیستمی |

*** الگوی کلب و همکارانش**

دیوید کلب و همکارانش شاخص‌های زیر را برای مطالعه فرهنگ پیشنهاد می‌کنند (کلب و همکارانش، ۱۹۹۱ صص ۳-۳۲۲).

- پیروی:

وجود فشارهای زیاد در سازمان و اینکه اعضاء احساس کنند قوانین، رویه‌ها و خط‌مش‌های زیادی را باید در انجام کار رعایت کنند.

- مسئولیت:

میزان مسئولیت فردی اعضاء در دستیابی به اهداف سازمان، اعضاء احساس کنند که می‌توانند بدون کنترل و نظارت مستقیم سرپرستان، تصمیم بگیرند و مشکلاتشان را حل کنند.

- استانداردها:

تأکید سازمان بر کیفیت عملکرد، اعضاء احساس کنند که سازمان اهداف چالشی تعیین کرده و نیز به اهداف متعهد باشند.

- پاداش:

افراد احساس کنند بیش از آنچه مورد انتقاد و سرزنش قرار گیرند و تنبیه شوند، در قبال عملکرد خوب پاداش می‌گیرند و تقدیر می‌شوند.

- وضوح سازمانی:

اعضاء احساس کنند دوستی هنجار با ارزشی است، یکدیگر را حمایت کنند، به یکدیگر اعتماد داشته باشند و احساس کنند روابط خوبی در محیط کاری حاکم است.

- صمیمیت و حمایت:

اعضاء احساس کنند دوستی، هنجار با ارزشی است، یکدیگر را حمایت کنند، به یکدیگر اعتماد داشته باشند و احساس کنند روابط خوبی در محیط کاری حاکم است.

- رهبری:

افراد رهبری و هدایت مافوقان خود را بپذیرند، رهبری بر مبنای تخصص باشد و سازمان تحت نفوذ یک یا دو نفر و قائم به آنها نباشد.

* الگوی کیلین و سکستن

از جمله روش‌های ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی، ایجاد دگرگونی و تحول در هنجارها می‌باشد، الگوی ارائه شده توسط این دو محقق مراحل چنین تغییری را ارائه و توضیح می‌دهد (مرتضوی، ۱۳۷۳ صص ۹-۸۲).

- مرحله اول: آشکارسازی هنجارهای موجود

در این مرحله برای بررسی فرهنگ سازمانی باید از نوشتن دستورالعمل‌های نانوشته رفتاری یعنی هنجارها شروع کرد، البته نوشتن هنجارها کار ساده‌ای نیست زیرا یکی از دستورالعمل‌های نانوشته غالباً این است که دستورالعمل‌ها را باید اجرا کرد اما نباید درباره آنها گفتگو کرد، بنابراین برای آماده کردن افراد برای ابراز هنجارها باید شرایطی فراهم نمود تا افراد احساس امنیت نمایند.

- مرحله دوم: تعیین و تدوین مسیر آینده سازمان

مرحله بعدی برای افراد احساس تهاجمی است که در مورد سرنوشت سازمان و آینده آن از خود بروز می‌دهند که سازمان کجا می‌رود؟

حتی موقعی که سازمان فرهنگی مخرب و ایستا دارد، اعضاء معمولاً نسبت به اینکه چه نوع تحولاتی برای موقعیت سازمان لازم است، آگاهی دارند بنابراین لازم است از افراد خواسته شود تا در مورد سازمان مطلوب خود صحبت کنند و در مورد اینکه به چه نحوی سازمان فعلی می‌تواند به سازمان مطلوب تبدیل گردد، اظهار نظر نمایند.

- مرحله سوم: تعیین و تدوین هنجارهای جدید

در این مرحله اعضاء باید فهرستی از هنجارهای جدید که سازمان را به موقعیت رهنمون خواهد کرد تهیه کنند، تا اینجا معمولاً افراد به اهمیت قوانین نانوشته بر رفتار خود پی‌برده‌اند و از اینکه راهی جدید برای زندگی در برابر خود می‌یابند، احساس راحتی و آرامش خواهند کرد، آنها در می‌یابند که پس از این مجبور نیستند یکدیگر را وادار به رفتارهای مخرب و غیر عملی کنند و به جای آن می‌توانند یک نظم نوین اجتماعی در سازمان خود ایجاد کنند.

- مرحله چهارم: مشخص کردن شکاف فرهنگی

فاصله و اختلاف بین هنجارهای مطلوب، آنهایی که در مرحله سوم مشخص شدند و هنجارهای موجود آنهایی که در مرحله اول پیدا شدند، می‌تواند بسیار باشند، این اختلاف و فاصله را می‌توان شکاف فرهنگی نامید. در این مطالعات از هر یک از کارکنان خواسته شده که یکی از هنجارها را از هر جفت (که در فهرست هنجارها مطرح شده) انتخاب کنند که اولاً برای اعمال آن بیشتری حد فشار از طرف گروه به افراد وارد می‌شود (هنجار موجود) و ثانیاً هنجاری که باید به کار رود تا عملکرد و روحیه افراد بهبود یابد (هنجار مطلوب) تفاوت بین هنجارهای موجود و هنجارهای مطلوب نشان دهنده شکاف فرهنگی است.

شکاف فرهنگی معمولاً در رده‌های عملیاتی سازمان بیشتر است، جایی که شکاف نشانگر از خود بیگانگی و بی‌اعتمادی افراد است. اینجاست که گروه‌های کاری هنجار "به مدیریت اعتماد مکن" را عمل می‌کنند.

- مرحله پنجم: پر کردن شکاف فرهنگی

موقعی که افراد نسبت به تحول نگرش مثبتی پیدا کردند، می‌توان هنجارهای موجود و هنجارهای جدید را فهرست نمود، معمولاً در این مرحله این احساس در میان افراد بوجود می‌آید که می‌توانند بر اساس هنجارهای جدیدی زندگی کرده و آنقدر قوی و توانا هستند که می‌توانند محیط کاری خود را تغییر دهند.

اما هنگامی که شکاف فرهنگی زیادی بین هنجارهای مطلوب و موجود احساس شود افراد نسبت به آن خونسرد هستند در چنین وضعیتی آنان غالباً اظهار می‌دارند که واحد آنها موقعی می‌تواند تحول یابد که مدیران رده‌های بالاتر و بقیه سازمان نیز تغییر پیدا کند، اگر مدیران و اعضای سازمان مصمم شدند که تحول باید انجام پذیرد، در آن صورت وضع به طور کلی تغییر خواهد کرد و به اتفاق هم تغییرات را پذیرفته و از هنجارهای جدید پیروی خواهند نمود. افراد گروه بایستی یکدیگر را برای اجرا و بکارگیری هنجارهای جدید، پاداش داده و با افرادی که هنجارهای قبلی را اعمال می‌کنند برخورد کنند.

*** الگوی رابینز**

از نظر رابینز چنین بنظر می‌رسد که ده ویژگی وجود دارد که در مجموع معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی هستند، این ده ویژگی عبارتند از:

- خلاقیت فردی:

میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.

- ریسک‌پذیری:

میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی نمایند.

- **هدایت و رهبری:**

میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود مشخص می‌نماید.

- **یکپارچگی:**

میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روشی هماهنگ عمل می‌کنند.

- **حمایت مدیریت:**

میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند یا از آنها حمایت می‌کنند.

- **کنترل:**

تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می‌کنند.

- **هویت:**

میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌داند.

- **سیستم پاداش:**

میزان یا درجه‌ای که شیوهٔ تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارند و نه بر اساس سابقه خدمت، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخص‌ها.

- **سازش با پدیدهٔ تعارض:**

میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

- **الگوی ارتباط:**

میزان یاد درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود.

هر یک از این ویژگی‌ها بر روی طیفی قرار می‌گیرند که دامنهٔ آن از بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می‌شود، بنابراین چنانچه فرهنگ سازمانی از زاویه این ده شاخص مورد توجه قرار گیرد تصویر کاملی از آن به دست می‌آید، این تصویر بصورت اساسی یا مبنائی درمی‌آید که منعکس کنندهٔ نوع احساسات اعضاء، استنباط مشترک آنان، شیوهٔ انجام امور و نوع رفتار آنان است. (رابینز، ۱۳۷۴ صص ۷-۹۶۶).

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

موضوع:

مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

پژوهش و تدوین
بهزاد پورامن

اسفندماه ۱۳۸۰

فصل سوم

روش اجرای پژوهش

– مقدمه

در این فصل مباحثی همچون روش پژوهش، جامعه آماری، ابزار جمع‌آوری اطلاعات و همچنین روش تجزیه و تحلیل هر یک از سوالات و همچنین سوالات پژوهشی مورد توجه قرار می‌گیرد.

- روش اجرای پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است، در تحقیق‌های کاربردی هدف پژوهش در جهت رشد و بهتر کردن یک محصول یا روال یک فعالیت و خلاصه آزمودن مفاهیم نظری و مجرد (ذهنی) و موقعیت‌های واقعی و زنده است (نادری و نراقی، ۱۳۶۹ صص ۴-۳۳).

که از طریق بررسی و پژوهش و توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا موضوع حاصل می‌گردد.

روش این پژوهش از نظر زمان پیمایشی و از نظر هدف توصیفی است، در پژوهش‌های توصیفی به معنی اخص آن، محقق الزاماً در پی کشف و توضیح روابط، همبستگی‌ها و احتمالاً آزمودن فرض‌ها و پیش‌بینی رویدادها نیست، بلکه توجه بیشتر در جهت توصیف کردن و گزارش‌نویسی از موقعیت‌ها و وقایع بر اساس اطلاعاتی است که صرفاً جنبه وصفی دارد (همان منبع، ص ۷۰) در این پژوهش نیز سعی شده تا آنچه که هست بدون هیچ گونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش شود.

- جامعه آماری

با توجه به موضوع مورد بررسی در این پژوهش و لزوم جمع‌آوری نظرات کارکنان مرکز و تجزیه و تحلیل آن کلیه کارکنان مرکز به جز مدیران بعنوان جامعه آماری مورد پژوهش در نظر گرفته شدند. و ترکیب آن به شرح زیر می‌باشد:

- کارکنان محترم دفتر ریاست و روابط عمومی
- کارکنان محترم حوزه اداری و مالی
- کارکنان محترم حوزه مدیریت اسناد و اطلاعات
- کارکنان محترم حوزه کتابخانه
- کارکنان محترم حوزه خدمات ماشینی
- اعضاء محترم هیأت علمی در گروه‌های پژوهشی

- ویژگی‌های کارکنان

بر اساس جامعه آماری و با توجه به شاخص‌ها (نوع عضویت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت) و نقش آن در کیفیت و نحوه پاسخگوئی به سوالات پرسشنامه ویژگی آنان بدین شرح می‌باشد:

الف: نوع عضویت

جدول شماره (۱-۳) نوع عضویت همکاران را نشان می‌دهد.

نوع عضویت	رسمی	پیمانی	قراردادی	سایر	بدون پاسخ
تعداد	۲۸	۱۲	۹	۱	۵
درصد	۵۰/۹	۲۱/۸	۱۶/۴	۱/۸	۹/۱

اطلاعات مندرج در جدول نشان می‌دهد که:

الف - ۲۸ نفر یعنی ۵۰/۹ درصد کارکنان رسمی می‌باشند.

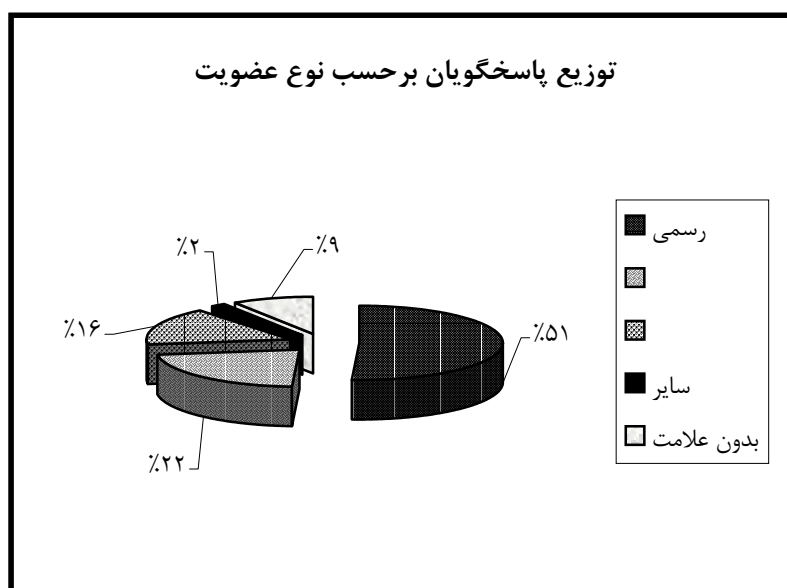
ب - ۱۲ نفر یعنی ۲۱/۸ درصد آنان پیمانی هستند.

ج - ۹ نفر یعنی ۱۶/۴ درصد قراردادی‌اند.

د - ۱ نفر یعنی ۱/۸ درصد ارتباط و همکاری با توجه به مقررات دارند.

هـ - ۵ نفر یعنی ۹/۱ درصد نیز به این سؤال پاسخی نداده‌اند.

نمودار شماره (۱-۳) نوع عضویت همکاران را نشان می‌دهد:



ب- مدرک تحصیلی

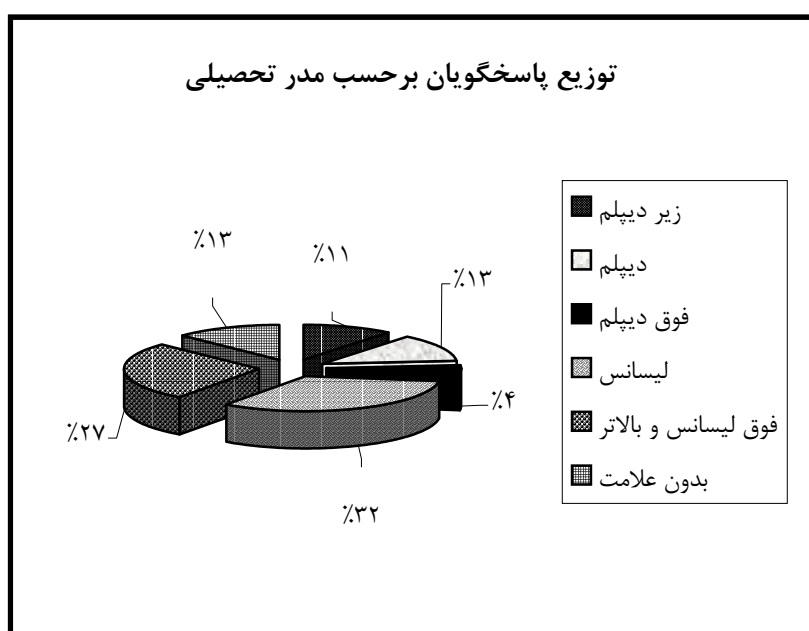
جدول شماره (۲-۳) میزان تحصیلات کارکنان را نشان می‌دهد:

تحصیلات	تادیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	بدون پاسخ
تعداد	۶	۷	۲	۱۸	۱۵	۷
درصد	۱۰/۹	۱۲/۷	۳/۶	۳۲/۷	۲۷/۳	۱۲/۷

چنانچه اطلاعات جدول یاد شده نشان می‌دهد:

- الف- ۶ نفر یعنی ۱۰/۹ درصد کارکنان دارای مدرک تحصیلی تادیپلم می‌باشند.
- ب- ۷ نفر یعنی ۱۲/۷ درصد مدرک تحصیلی دیپلم دارند.
- ج- ۲ نفر یعنی ۳/۶ درصد مدرک تحصیلی شان فوق دیپلم است.
- د- ۱۸ نفر یعنی ۳۲/۷ درصد کارکنان مدرک تحصیلی لیسانس دارند.
- ه- ۱۵ نفر یعنی ۲۷/۳ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند.
- و- ۷ نفر یعنی ۱۲/۷ درصد نیز به این سؤال پاسخی نداده‌اند.

نمودار شماره (۲-۳) وضعیت مدرک تحصیلی همکاران را نشان می‌دهد:



ج- سابقه خدمت

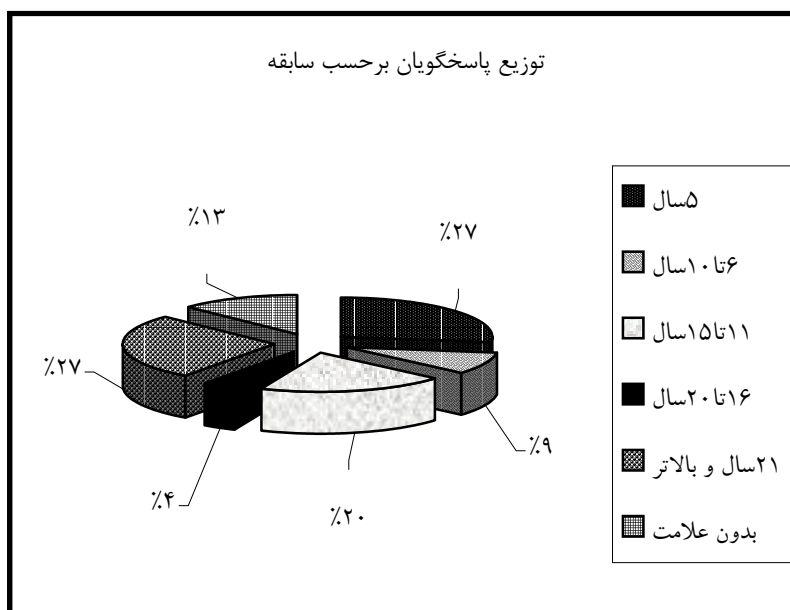
جدول شماره (۳-۳) بیانگر سابقه خدمت کارکنان می باشد:

بدون پاسخ	۲۱ و بالاتر	۱۶-۲۰	۱۱-۱۵	۶-۱۰	تا ۵ سال	سابقه خدمت
۷	۱۵	۲	۱۱	۵	۱۵	تعداد
۱۲/۷	۲۷/۳	۳/۶	۲۰	۹/۱	۲۷/۳	درصد

اطلاعات مندرج در جدول بالا نشانگر این است که:

- الف- ۱۵ نفر یعنی ۲۷/۳ درصد تا ۵ سال سابقه خدمت دارند.
- ب- ۵ نفر یعنی ۹/۱ درصد سابقه خدمت ۶ تا ۱۰ سال دارند.
- ج- ۱۱ نفر یعنی ۲۰ درصد کارکنان سابقه خدمت شان ۱۱ تا ۱۵ سال می باشد.
- د- ۲ نفر یعنی ۳/۶ درصد سابقه خدمت بین ۱۶ تا ۲۰ سال دارند.
- ه- ۱۵ نفر یعنی ۲۷/۳ درصد سابقه خدمتی از ۲۱ سال به بالا داشته اند.

نمودار شماره (۳-۳) سابقه خدمت همکاران را نشان می دهد:



- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

روش علمی موثرترین شیوه برای یافتن حقایق است، پژوهش علمی امری نظام‌دار، منطقی و تجربی بوده و داده‌ها را خلاصه می‌کند و قابلیت تکرارپذیری و انتقال‌پذیری دارد. (هومن، ۱۳۷۱، ص ۱۵-۱۳).

الگوی کار در این پژوهش استفاده از روش علمی در علوم رفتاری است که معمولاً اینگونه پژوهش‌ها بر اساس یک مورد یا چند مورد از مراحل زیر انجام می‌شود:

- تحقیق کتابخانه‌ای

- استفاده از پرسشنامه

- انجام مصاحبه

- مراجعه به اسناد و مدارک

با توجه به جامعه آماری پژوهش و نظر به اینکه تماس با آزمودنی‌ها که اساس جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه است وقت‌گیر بود، بدین خاطر در این پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است زیرا در مقایسه با مصاحبه، پرسشنامه در اغلب شرایط علمی‌تر و آسان‌تر و امکان مطالعه نمونه‌های بزرگ‌تر را به محقق می‌دهد و از سوی دیگر پاسخگویان به سوالات تقریباً شرایط یکسانی را در موقع تکمیل پرسشنامه خواهند داشت.

در این پژوهش پاره‌ای از اطلاعات دموگرافیک شامل، نوع عضویت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت در پرسشنامه ذکر گردیده که بدون در نظر گرفتن نام و نام‌خانوادگی تکمیل کننده آن می‌باشد.

پرسشنامه پژوهش از نظر نوع اطلاعات دارای سوالات چارچوبی و همچنین سوالات نگرشی و واکنشی است، پرسشنامه از نظر شکل بیان سوالات بصورت منظم و بسته است و نکات زیر در افزایش اعتبار پرسشنامه در نظر گرفته شده است:

۱- ذکر مقدمه رسا و واضح که هدف بررسی در آن روشن شده است.

۲- طرح سوالات عاری از هر گونه ابهام.

۳- جلوگیری از طرح سوالات بلند و وقت‌گیر.

۴- عدم کاربرد واژه‌ها و اصطلاحات نامفهوم و نامأنوس.

همچنین پرسشنامه از جهت طرح سوالات بگونه‌ای طراحی شده است که پاسخ سوالات داده شده و از عدم تکمیل آن جلوگیری بعمل آید.

و با توجه به استفاده از طیف لیکرت در پاسخ به گزینه‌ها و استفاده از شیوه^۱ درجه‌بندی سعی شده تا موارد ذکر شده تقویت گردیده و علت اصلی این انتخاب نیز بدین خاطر بوده که پاسخگویان به سوالات برای اظهار نظر درباره^۲ یک جواب فقط به پاسخ بلی یا خیر محدود نشده و امکان پاسخ و اظهار نظر بیشتری داشته باشند که این امر بر دقت سنجش می‌افزاید و ثانیاً پاسخگویان در اینجا نظر خود را ارائه می‌دهند و نه عقیده^۳ دیگران را (رفیع‌پور، ۱۳۷۹، ص ۲۴۳).

– تعیین روایی^۱ و پایانی^۲ سوالات

با توجه به مراجعه به اسناد و مدارک و پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت و با توجه به راهنمایی‌های ارائه شده از مجموعه سوالات پیش‌بینی شده ۴۵ سؤال جهت تکمیل و اجرا انتخاب گردید و پرسشنامه اصلی با چهل و پنج سؤال جهت تکمیل و اجراء انتخاب گردید و پرسشنامه اصلی با چهل و پنج سؤال قطعی گردید.

– تکثیر و توزیع پرسشنامه

با توجه به جامعه آماری این پژوهش ۶۱ پرسشنامه تکثیر گردید و پرسشنامه‌ها بصورت حضوری در واحدهای اداری و مالی، کتابخانه، دفتر ریاست، مدیریت اسناد و اطلاعات، انتشارات، خدمات ماشینی و گروه‌های پژوهشی توسط امور اداری مرکز توزیع گردید.

– نحوه جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده

با توجه به توزیع پرسشنامه‌ها از طریق امور اداری مرکز پاره‌ای از همکاران شخصاً پرسشنامه را تحویل نموده و از سایر همکاران نیز پرسشنامه بصورت حضوری دریافت گردیده است. که مجموعاً ۵۵ پرسشنامه گردآوری گردید.

– روش تحلیل داده‌ها

در این پژوهش پس از اجرای آزمون بر روی ۶۱ نفر از جامعه آماری و گردآوری پرسشنامه‌ها جهت انتخاب پرسشنامه‌های بدون عیب و نقص، بررسی‌های لازم انجام گردید و مجموعاً از ۶۱ پرسشنامه توزیع شده، ۵۵ پرسشنامه جهت استخراج نهائی آماده گردید. سپس نتایج و داده‌ها اولیه برای هر سؤال مشخص و فراوانی هر یک از سوالات با توجه به طیف آن بطور جداگانه محاسبه گردید و برای تجزیه و تحلیل هر یک از سوالات پژوهشی نیز از جداول توصیفی و نمودار استفاده شده است.

1. Stability
2. Validity

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

موضوع:

مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

پژوهش و تدوین
بهزاد پورامن

اسفندماه ۱۳۸۰

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

– مقدمه:

در این فصل برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از مجموع ۶۱ پرسشنامه توزیع شده میان کارکنان که پس از جمع‌آوری و دریافت و بررسی‌های مقدماتی ۵۵ پرسشنامه کامل تشخیص داده شد و جهت تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

در این پژوهش برای اندازه‌گیری هر سؤال پژوهشی تعدادی سؤال در نظر گرفته شده که سؤال پژوهشی مورد نظر را اندازه می‌گیرد، به بیان دیگر سوالات در قالب سوالات پژوهشی مورد نظر دسته‌بندی شده‌اند.

بنابراین برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده قبل از هر چیز چهل و پنج سؤال بصورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و سپس سؤال پژوهشی مورد نظر تجزیه و تحلیل شده است و جداول توصیفی و نمودار آن نیز ترسیم شده است.

تجزیه و تحلیل سؤال یک

تا چه حدی بدون نظارت و کنترل مستقیم می‌توانید در کار خود تصمیم بگیرید؟

داده‌های جدول (۴-۱) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۱) توزیع فراوانی سؤال یک

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۲	۳	۱۸	۱۲	۱۹	۱
درصد	۳/۶	۵/۵	۳۲/۷	۲۱/۸	۳۴/۵	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۹/۱ درصد کارکنان بدون نظارت و کنترل مستقیم خیلی کم و کم می‌توانند در کار خود تصمیم بگیرند و ۳۲/۷

درصد آنان این امر را تا حدی ارزیابی و ۵۶/۳ درصد نیز اظهار داشته‌اند که بدون نظارت و کنترل مستقیم می‌توانند در

کار خود تصمیم بگیرند و ۱/۸ درصد نیز به این سؤال پاسخی نداده‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال دو

تا چه حد به شما فرصت داده می‌شود تا ایده‌های نو و پیشنهادات جدید خود را مطرح سازید؟

داده‌های جدول (۴-۲) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۲) توزیع فراوانی سؤال دو

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۹	۸	۲۶	۵	۷	—
درصد	۱۶/۴	۱۴/۵	۴۷/۳	۹/۱	۱۲/۷	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۰/۹ درصد از کارکنان معتقدند که فرصت کمی به آنها داده می‌شود تا ایده‌های نو و پیشنهادات جدید خود را

مطرح سازند و ۴۷/۳ درصد آنان این ایجاد فرصت را تا حدی ارزیابی نموده و تنها ۲۱/۸ درصد کارکنان معتقدند

فرصت زیادی جهت ارائه ایده‌های نو و پیشنهادات جدید به آنان داده می‌شود.

تجزیه و تحلیل سؤال سه

تا چه حد در محیط کارتان خلاقیت و ابتکار فردی تشویق می‌شود؟

داده‌های جدول (۳-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳-۴) توزیع فراوانی سؤال سه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۴	۱۲	۲۰	۲	۶	۱
درصد	۲۵/۵	۲۱/۸	۳۶/۴	۳/۶	۱۰/۹	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۷/۳ درصد کارکنان معتقدند خلاقیت و ابتکاری فردی به صورت خیلی کم و کم تشویق می‌شود و ۳۶/۴ درصد

این امر را تا حدی دانسته و تنها ۱۲/۷ درصد از کارکنان تشویق خلاقیت و ابتکار فردی را خیلی زیاد و زیاد دانسته‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال چهار

تا چه حد علاقمند به مواجهه با مسائل و یافتن راه حل برای آنان هستید؟

داده‌های جدول (۴-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۴) توزیع فراوانی سؤال چهار

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۴	۹	۲۶	۱۴	—	۲
درصد	۷/۳	۱۶/۴	۴۷/۳	۲۵/۵	—	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۷/۳ درصد کارکنان تا حدی علاقمند به مواجهه با مسائل و یافتن راه حل برای آنها بوده و ۲۵/۵ کارکنان این

رویارویی را خیلی زیاد ارزیابی و ۲۳/۷ درصد نیز عدم علاقمندی خود را با موضوع یاد شده اعلام داشته‌اند و دو نفر نیز

به این سؤال پاسخی نداده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال پنج

تا چه حد آماده پذیرش مسئولیت جدید و کار بیشتر می‌باشید؟

داده‌های جدول (۴-۵) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۵-۴) توزیع فراوانی سؤال پنج

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۲	۲	۱۱	۲۱	۱۸	۱
درصد	۳/۶	۳/۶	۲۰	۳۸/۲	۳۲/۷	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۷۰/۹ درصد کارکنان آماده پذیرش مسئولیت جدید و کار بیشتر بوده و ۷/۲ درصد نیز عدم آمادگی خود را بیان داشته و ۲۰ درصد نیز این امر را تا حدی ارزیابی نموده‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال شش

مدیر واحد شما تا چه حد از ابداع و تغییر استقبال میکند؟

داده‌های جدول (۶-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۶-۴) توزیع فراوانی سؤال شش

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۸	۴	۲۶	۱۱	۵	۱
درصد	۱۴/۵	۷/۳	۴۷/۳	۲۰	۹/۱	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۷/۳ درصد کارکنان تا حدی معتقدند مدیر از ابداع و تغییر و استقبال نموده و ۲۱/۸ درصد نیز معتقدند استقبال مدیر از ابداع و تغییر خیلی کم و کم بوده و ۲۹/۱ درصد نیز این استقبال را خیلی زیاد و زیاد اعلام داشته‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال هفت

در محل کارتان تا چه اندازه فرصت‌ها و راههای نو جستجو می‌شود و کارکنان به آزمودن شیوه‌های جدید تشویق می‌شوند؟

داده‌های جدول (۷-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۷-۴) توزیع فراوانی سؤال هفت

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۴	۱۳	۲۱	۱	۴	۲
درصد	۲۵/۵	۲۳/۶	۳۸/۲	۱/۸	۷/۳	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

که ۴۹/۱ درصد کارکنان معتقدند تا حد خیلی کم و کم فرصت‌ها و راههای نو جستجو می‌شود و ۳۸/۲ درصد نیز این امر را تا حدی بیان نموده و تنها ۹/۱ درصد کارکنان این مسئله را در حد خیلی زیاد و زیاد ارزیابی نموده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال هشت

تا چه حدی بدون هیچ ترسی نتایج اشتباهات و شکست خود را با دیگران در میان می‌گذارید؟
داده‌های جدول (۸-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۸-۴) توزیع فراوانی سؤال هشت

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۳	۷	۱۵	۱۴	۱۳	۳
درصد	۵/۵	۱۲/۷	۲۷/۳	۲۵/۵	۲۳/۶	۵/۵

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۹/۱ درصد کارکنان بدون هیچ ترسی نتایج اشتباهات و شکست خود را با دیگران در میان می‌گذارند و ۲۷/۳ درصد نیز این موضوع را تا حدی می‌دانند و ۱۸/۲ درصد نیز نتایج اشتباهات و شکست خود را تا حد خیلی کم و کم با دیگران در میان می‌گذارند.

– تجزیه و تحلیل سؤال نه

تا چه اندازه برای تغییرات مهم سازمانی (جابجائی مدیریت و ...) آماده‌اید و دچار ابهام و نگرانی نمی‌شوید؟
داده‌های جدول (۹-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۹-۴) توزیع فراوانی سؤال نه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۴	۸	۲۵	۹	۸	۱
درصد	۷/۳	۱۴/۵	۴۵/۵	۱۶/۴	۱۴/۵	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۵/۵ درصد از کارکنان تا حدی آمادگی و ۳۰/۹ درصد آنان آماده تغییرات سازمانی بوده و دچار ابهام و نگرانی نمی‌شوند و ۲۱/۸ درصد نیز این آمادگی را در حد خیلی کم و کم دارند.

تجزیه و تحلیل سؤال ده

تا چه حدی شرح وظایف و این که هر کس باید چه کاری انجام دهد کاملاً برای شما روشن است؟
داده‌های جدول (۱۰-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۰-۴) توزیع فراوانی سؤال ده

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۹	۱۱	۲۳	۵	۷	—
درصد	۱۶/۴	۲۰	۴۱/۸	۹/۱	۱۲/۷	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۶/۴ درصد کارکنان تا حد خیلی کم و کم شرح وظایف‌شان را روشن دانسته و ۴۱/۸ درصد نیز این امر را تا حدی می‌دانند و ۲۱/۸ درصد نیز معتقدند شرح وظایف و این که هر کس باید چه کاری انجام دهد برایشان روشن است.

تجزیه و تحلیل سؤال یازده

تا چه حد بخشنامه‌ها یا دستوراتی که از سوی مدیران یا سرپرستان صادر می‌شود روشن بوده و ابهام ندارد؟
داده‌های جدول (۱۱-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۱-۴) توزیع فراوانی سؤال یازده

گزینہ‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۵	۵	۲۹	۹	۶	۱
درصد	۹/۱	۹/۱	۵۲/۷	۱۶/۴	۱۰/۹	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۲۷/۳ درصد کارکنان بخشنامه‌ها و دستورات مدیران و سرپرستان را روشن و بدون ابهام می‌دانند و ۱۸/۲ درصد نیز این امر را خیلی کم و کم می‌دانند و ۵۲/۷ درصد نیز تا حدی دستورات و بخشنامه‌ها را روشن و بدون ابهام می‌دانند.

– تجزیه و تحلیل سؤال دوازده

تا چه حدی رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به کار شما شفاف و روشن است؟

داده‌های جدول (۱۲-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۲-۴) توزیع فراوانی سؤال دوازده

گزینہ‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۴	۱۲	۲۰	۱۱	۷	۱
درصد	۷/۳	۲۱/۸	۳۶/۴	۲۰	۱۲/۷	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۲/۷ درصد کارکنان رویه‌ها و دستورالعمل مربوط به کار را روشن می‌دانند و ۲۹/۱ درصد نیز شفاف و روشن بودن رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به کار خود را خیلی کم و کم می‌دانند و ۳۶/۴ درصد نیز این امر را در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال سیزده

تا چه حدی مدیر شما در انجام وظایف خود مهارت دارد؟

داده‌های جدول (۱۳-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۳-۴) توزیع فراوانی سؤال سیزده

گزینہ‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۷	۵	۱۶	۱۱	۱۴	۲
درصد	۱۲/۷	۹/۱	۲۹/۱	۲۰	۲۵/۵	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

از نظر کارکنان ۴۵/۵ درصد مهارت مدیران را در حد زیاد و خیلی زیاد می‌دانند و ۲۹/۱ درصد این مهارت را تا حدی ارزیابی و ۲۱/۸ درصد نیز مهارت مدیران خود را در حد خیلی کم و کم می‌دانند.

– تجزیه و تحلیل سؤال چهارده

تا چه حدی برای انجام وظایف و پاسخ به مسئولیت‌های محوله اطلاعات درست و به موقع در اختیار شما قرار داده می‌شود؟

داده‌های جدول (۱۴-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۴-۴) توزیع فراوانی سؤال چهارده

گزینہ‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۸	۱۳	۲۴	۳	۵	۲
درصد	۱۴/۵	۲۳/۶	۴۳/۶	۵/۵	۹/۱	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۸/۱ درصد کارکنان معتقدند اطلاعات درست و به موقع در اختیار آنان قرار نگرفته و ۴۳/۶ درصد نیز این مطلب را تا حدی بیان داشته و ۱۴/۶ درصد نیز این وضوح را در حد خیلی زیاد و زیاد بیان نموده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال پانزده

تا چه حدی واحدهای مرکز بصورت هماهنگ با یکدیگر عمل می‌کنند؟

داده‌های جدول (۱۵-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۵-۴) توزیع فراوانی سؤال پانزده

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۴	۲۲	۲۴	۳	۵	۲
درصد	۲۵/۵	۴۰	۴۳/۶	۵/۵	۹/۱	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۶۵/۵ درصد کارکنان معتقدند واحدهای مرکز بصورت هماهنگ عمل نمی‌کنند و ۴۳/۶ درصد این هماهنگی در

عمل را تا حدی می‌دانند و ۱۴/۶ درصد نیز این هماهنگی را در حد خیلی زیاد و زیاد می‌دانند.

تجزیه و تحلیل سؤال شانزده

مدیریت مرکز تا چه حدی واحدهای تابعه را به همکاری با یکدیگر تشویق می‌کنند؟

داده‌های جدول (۱۶-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۶-۴) توزیع فراوانی سؤال شانزده

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۹	۷	۲۳	۷	۴	۵
درصد	۱۶/۴	۱۲/۷	۴۱/۸	۱۲/۷	۷/۳	۹/۱

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۱/۸ درصد کارکنان معتقدند مدیریت مرکز تا حدی واحدهای تابعه را به همکاری با یکدیگر تشویق نموده و

۲۹/۱ درصد این امر را خیلی کم و کم می‌دانند و ۲۰ درصد نیز این تشویق همکاری با یکدیگر توسط مدیر را خیلی

زیاد و زیاد اعلام کرده‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال هفده

تا چه حدی در انجام کارها وظیفه و مسئولیت هر قسمت در قبال قسمت‌های دیگر معلوم و مشخص است؟

داده‌های جدول (۱۷-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۷-۴) توزیع فراوانی سؤال هفده

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۶	۱۹	۲۳	۱	۵	۱
درصد	۱۰/۹	۳۴/۵	۴۱/۸	۱/۸	۹/۱	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۵/۴ درصد همکاران معتقدند تا حد خیلی کم و کم در انجام کارها وظیفه مسئولیت هر قسمت در قبال یکدیگر معلوم و مشخص است ۴۱/۸ درصد نیز این موضوع را تا حدی ارزیابی کرده و ۱۰/۹ در این ارتباط گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب نموده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال هجده

تا چه اندازه هر فرد و واحدی کار خود را چنان انجام می‌دهد که دیگر نیازی به اصلاح و جبران اشتباهات توسط دیگران نباشد؟

داده‌های جدول (۱۸-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۸-۴) توزیع فراوانی سؤال هجده

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۹	۱۷	۲۶	۲	—	۱
درصد	۱۶/۴	۳۰/۹	۴۷/۳	۳/۶	—	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۷/۳ درصد کارکنان انجام امور را به شکل منطقی آن در حد خیلی کم و کم می‌دانند و ۴۷/۳ درصد این امر را تا حدی دانسته و تنها ۳/۶ درصد معتقدند که کارکنان کار خود را چنان انجام می‌دهند که دیگر نیازی به اصلاح و جبران اشتباهات نباشد.

– تجزیه و تحلیل سؤال نوزده

تا چه حدی کارها مرتب و هماهنگ بوده و هیچ فرد یا واحدی معطل دیگری نمی‌ماند؟

داده‌های جدول (۱۹-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۱۹-۴) توزیع فراوانی سؤال نوزده

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۰	۱۸	۲۶	۱	۱	—
درصد	۱۸/۲	۳۲/۷	۴۵/۵	۱/۸	۱/۸	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۵۰/۹ درصد همکاران معتقدند کارها مرتب و هماهنگ نبوده و افراد و واحدها معطل یکدیگر می‌مانند و ۴۵/۵

درصد نیز این امر را تا حدی اشاره و ۳/۶ درصد همکاران نیز این هماهنگی را در حد خیلی زیاد و زیاد می‌دانند.

تجزیه و تحلیل سؤال بیست

تا چه حدی امکان برقراری ارتباط با مدیران به منظور جلب حمایت آنها برای کارکنان وجود دارد؟

داده‌های جدول (۲۰-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۲۰-۴) توزیع فراوانی سؤال بیست

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۵	۱۰	۱۹	۵	۶	—
درصد	۲۷/۳	۱۸/۲	۳۴/۵	۹/۱	۱۰/۹	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۵/۵ درصد کارکنان معتقدند امکان برقراری ارتباط با مدیران برای جلب حمایت آنها از کارکنان درصد خیلی

کم و کم وجود داشته و ۳۴/۵ درصد این امر را در حد متوسط و ۲۰ درصد نیز این امر را در حد خیلی زیاد و زیاد می‌دانند.

تجزیه و تحلیل سؤال بیست و یک

تا چه حد برای رفع گرفتاریهای شخصی خود روی حمایت و کمک مدیر واحد حساب می‌کنید؟

داده‌های جدول (۲۱-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۲۱) توزیع فراوانی سؤال بیست و یک

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۷	۱۲	۱۳	۹	۴	—
درصد	۳۰/۹	۲۱/۸	۲۳/۶	۱۶/۴	۷/۳	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۵۲/۷ درصد کارکنان معتقدند در هنگام وقوع مشکلات شخصی تا حد خیلی کم و کم روی حمایت و کمک مدیران حساب می‌کنند و ۲۳/۶ درصد نیز این امر را تا حدی و ۲۳/۷ درصد نیز این موضوع را در حد خیلی زیاد و زیاد ارزیابی نموده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال بیست و دو

مدیران تا چه حدی از کارکنان حمایت می‌کنند و با آنان ارتباط نزدیک دارند؟

داده‌های جدول (۴-۲۲) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۲۲) توزیع فراوانی سؤال بیست و دو

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۳	۱۴	۱۸	۵	۵	—
درصد	۲۳/۶	۲۵/۵	۳۲/۷	۹/۱	۹/۱	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۹/۱ درصد همکاران معتقدند مدیران رابطه نزدیک و حمایت لازم و ارتباط نزدیک را در حد خیلی کم و کم می‌نمایند و ۳۲/۷ درصد آنان نیز این موضوع را در حد متوسط و ۱۸/۲ درصد نیز حمایت و ارتباط مدیران را در حد خیلی زیاد و زیاد می‌دانند.

– تجزیه و تحلیل سؤال بیست و سه

تا چه حدی برای انجام وظایف خود به مدیر واحد متکی بوده و به او مراجعه می‌کنید؟

داده‌های جدول (۴-۲۳) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۲۳-۴) توزیع فراوانی سؤال بیست و سه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۶	۱۱	۲۲	۲	۴	—
درصد	۲۹/۱	۲۰	۴۰	۳/۶	۷/۳	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۹/۱ درصد همکاران معتقدند در انجام وظایف خود در حد خیلی کم و کم به مدیر واحد متکی می‌باشند و ۴۰ درصد همکاران این امر را تا حدی اشاره نموده و ۱۰/۹ درصد نیز میزان متکی بودن به مدیران را در حد خیلی زیاد و زیاد می‌دانند.

– تجزیه و تحلیل سؤال بیست و چهار

تا چه اندازه در محیط کار نظارت و کنترل مستقیم مدیر محسوس و مشخص است؟

داده‌های جدول (۲۴-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۲۴-۴) توزیع فراوانی سؤال بیست و چهار

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۴	۱۰	۲۴	۶	۱۱	—
درصد	۷/۳	۱۸/۲	۴۳/۶	۱۰/۹	۲۰	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۳/۶ درصد کارکنان این نظارت و کنترل مدیر را تا حدی محسوس و مشخص می‌دانند و ۳۰/۹ درصد نیز این نظارت و کنترل را در حد خیلی زیاد و زیاد و ۲۵/۵ درصد نیز میزان نظارت مدیران را در حد خیلی کم و کم می‌دانند.

– تجزیه و تحلیل سؤال بیست و پنج

تا چه حدی در محیط کار کارکنان سعی می‌کنند تا حد امکان خودشان کارها را کنترل نموده و روش‌های معتبری را بکار بندند؟

داده‌های جدول (۲۵-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۲۵-۴) توزیع فراوانی سؤال بیست و پنج

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۸	۱۱	۲۰	۷	۷	۲
درصد	۱۴/۵	۲۰	۳۴/۶	۱۲/۷	۱۲/۷	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۴/۵ درصد کارکنان کاربرد روشهای معتبر و کنترل کار را در حد خیلی کم و کم دانسته و ۳۴/۶ درصد همکاران این امر را در حد متوسط و ۲۵/۴ درصد کارکنان نیز این موضوع را در حد خیلی زیاد و زیاد می‌دانند.

تجزیه و تحلیل سؤال بیست و شش

تا چه حدی جریان فعالیت‌های کاری کنترل و مورد بازنگری قرار می‌گیرد؟

داده‌های جدول (۲۶-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۲۶-۴) توزیع فراوانی سؤال بیست و شش

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۹	۱۳	۲۶	۳	۲	۲
درصد	۱۶/۴	۲۳/۶	۴۷/۳	۵/۵	۳/۶	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۷/۳ درصد همکاران کنترل فعالیت‌های کاری را تا حدی دانسته و ۴۰ درصد آنان نیز معتقدند که جریان فعالیت‌های کاری‌شان در حد خیلی کم و کم مورد بازنگری قرار می‌گیرد و ۹/۱ درصد کارکنان نیز کنترل فعالیت‌های کاری را خیلی زیاد و زیاد قلمداد نموده‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال بیست و هفت

تا چه اندازه روند پیشرفت کارها به مدیر واحد گزارش می‌شود؟

داده‌های جدول (۲۷-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۲۷-۴) توزیع فراوانی سؤال بیست و هفت

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱	۵	۲۳	۱۳	۱۳	—
درصد	۱/۸	۹/۱	۴۱/۸	۲۳/۶	۲۳/۶	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۵۶/۳ درصد کارکنان اعتقاد دارند که روند پیشرفت کارهای خود را به مدیران در حد خیلی زیاد و زیاد گزارش می‌نمایند و ۱۰/۹ درصد خلاف این امر را بیان داشته‌اند و ۴۱/۸ درصد آنان نیز روند پیشرفت کار را بصورت ارائه گزارش به مدیر تا حدی می‌دانند.

– تجزیه و تحلیل سؤال بیست و هشت

تا چه حدی کار در مرکز را موجب افتخار می‌دانید؟

داده‌های جدول (۲۸-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۲۸-۴) توزیع فراوانی سؤال بیست و هشت

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۷	۶	۱۴	۱۳	۱۳	۲
درصد	۱۲/۷	۱۰/۹	۲۵/۵	۲۳/۶	۲۳/۶	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۷/۲ درصد کارکنان کار در مرکز را تا حد خیلی زیاد و زیاد موجب افتخار می‌دانند و ۲۵/۵ درصد آنان نیز افتخار کار در مرکز را در حدی متوسط ارزیابی و ۲۳/۶ درصد نیز کار در مرکز را موجب افتخار نمی‌دانند.

– تجزیه و تحلیل سؤال بیست و نه

چقدر به ادامه کار در مرکز تمایل دارید؟

داده‌های جدول (۲۹-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۲۹-۴) توزیع فراوانی سؤال بیست و نه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۵	۵	۱۲	۱۷	۱۶	—
درصد	۹/۱	۹/۱	۲۱/۸	۳۰/۹	۲۹/۱	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۶۰ درصد از کارکنان به ادامه کار در مرکز تا حد زیاد و خیلی زیاد تمایل دارند و ۲۱/۸ درصد از آنان این امر را

تا حدی ذکر نموده و ۱۸/۲ درصد نیز تمایلی به ادامه کار در مرکز ندارند.

— تجزیه و تحلیل سؤال سی

تا چه حدی رسالت و اهداف مرکز را قبول دارید؟

داده‌های جدول (۳۰-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۰-۴) توزیع فراوانی سؤال سی

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱	۴	۱۴	۱۹	۱۶	۱
درصد	۱/۸	۷/۳	۲۵/۵	۳۴/۵	۲۹/۱	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۶۳/۶ درصد همکاران اهداف و رسالت مرکز را در حد خیلی زیاد و زیاد قبول داشته و ۲۵/۵ درصد نیز تا حدی

این هدفها و رسالت مرکز را قبول دارند و ۹/۱ درصد نیز اعتقاد کم و خیلی کم دارند.

— تجزیه و تحلیل سؤال سی و یک

بین خواسته‌های خود و هدفهای مرکز چقدر مشابهت می‌بینید؟

داده‌های جدول (۳۱-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۱-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و یک

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۳	۸	۲۳	۱۱	۷	۳
درصد	۵/۵	۱۴/۵	۴۱/۸	۲۰	۱۲/۷	۵/۵

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۱/۸ درصد کارکنان مشابهت بین خواسته‌های خود و مرکز را تا حدی دانسته و ۳۲/۷ درصد آنان مشابهت خواسته‌های خود و مرکز را در حد خیلی زیاد و زیاد بیان نموده و ۲۰ درصد نیز بین خواسته‌های خود و مرکز مشابهتی نمی‌بینند و در حد خیلی کم و کم آن را بیان کرده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال سی و دو

تا چه حدی برای معرفی خود به جامعه ترجیح می‌دهید از عنوان محل کار خود استفاده کنید تا رشته تخصصی که در آن فعالیت دارید؟

داده‌های جدول (۳۲-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۲-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و دو

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۱	۹	۱۹	۴	۱۰	۲
درصد	۲۰	۱۶/۴	۳۴/۵	۷/۳	۱۸/۲	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۶/۴ درصد کارکنان ترجیح می‌دهند بصورت خیلی زیاد و زیاد از عنوان محل کار خود به جای رشته تخصصی استفاده کنند، ۳۴/۵ درصد نیز این امر را تا حدی می‌دانند و ۲۵/۵ درصد نیز ترجیح می‌دهند تا حد خیلی زیاد و زیاد برای معرفی خود به جامعه از رشته تخصصی که در آن فعالیت دارند استفاده کنند تا نام مرکز.

– تجزیه و تحلیل سؤال سی و سه

تا چه حدی تمایل دارید ارزشها و مقررات محیط کارتان در خارج از محل کاری رعایت شود؟

داده‌های جدول (۳۳-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۳-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و سه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۸	۸	۱۶	۹	۹	۵
درصد	۱۴/۵	۱۴/۵	۲۹/۱	۱۶/۴	۱۶/۴	۹/۱

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۲/۸ درصد کارکنان تمایل دارند ارزشها و مقررات محیط کارشان در خارج از محل کاری نیز رعایت شود ۲۹/۱

درصد این امر را تا حدی دانسته‌اند و ۲۹ درصد نیز به این سؤال پاسخ خیلی کم و کم داده‌اند و ۹/۱ درصد نیز به این سؤال پاسخی نداده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال سی و چهار

تا چه حدی پاداش و تشویق همکاران مرکز بر اساس شایستگی و بازده کاریشان انجام می‌شود؟

داده‌های جدول (۳۴-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۴-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و چهار

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۲۰	۱۵	۱۷	۱	۲	—
درصد	۳۶/۴	۲۷/۳	۳۰/۹	۱/۸	۳/۶	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۶۳/۷ درصد از کارکنان پاداش و تشویق همکاران مرکز را بر اساس شایستگی و بازده کاری نمی‌دانند و در حد

خیلی کم و کم نظر خود را مشخص کرده‌اند و ۳۰/۹ درصد نیز این امر را تا حدی دانسته‌اند و ۵/۴ درصد کارکنان نیز این موضوع را در حد خیلی زیاد و زیاد توصیف نموده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال سی و پنج

تا چه حدی ارتقاء پست سازمانی بر اساس شایستگی و توانایی همکاران انجام می‌پذیرد و نه چیز دیگر؟

داده‌های جدول (۳۵-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۵-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و پنج

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۹	۱۸	۱۳	۱	۲	۲
درصد	۳۴/۵	۳۲/۷	۲۳/۶	۱/۸	۳/۶	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۶۷/۲ درصد کارکنان معتقدند که ارتقاء پست‌های سازمانی برای افراد در حد خیلی کم و کم بر اساس شایستگی

می‌باشد و ۲۳/۶ درصد این امر را تا حدی می‌دانند و ۷/۲ درصد نیز پاسخ خیلی زیاد و زیاد را برگزیده‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال سی و شش

تا چه اندازه در تشویق کارکنان و یا دادن پاداش به آنان پارتی‌بازی می‌شود؟

داده‌های جدول (۳۶-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۶-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و شش

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۵	۱۰	۱۳	۱۴	۸	۵
درصد	۹/۱	۱۸/۲	۲۳/۶	۲۵/۵	۱۴/۵	۹/۱

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۰ درصد کارکنان عامل پارتی را در دادن پاداش و یا تشویق آنان در حد خیلی زیاد و زیاد می‌دانند و ۲۳/۶

درصد تا حدی به این امر اذعان داشته و ۲۷/۳ درصد کارکنان نیز این امر را در حد خیلی کم و کم می‌دانند و ۹/۱

درصد نیز به این سؤال پاسخ نداده‌اند.

تجزیه و تحلیل سؤال سی و هفت

تا چه اندازه در محیط کارتان به جای تنبیه بر تشویق تأکید می‌شود؟

داده‌های جدول (۳۷-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۷-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و هفت

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۶	۱۲	۱۵	۵	۳	۴
درصد	۲۹/۱	۲۱/۸	۲۷/۳	۹/۱	۵/۵	۷/۳

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۵۰/۹ درصد کارکنان تشویق به جای تنبیه را در محیط کار در حد خیلی کم و کم می‌دانند و ۲۷/۳ درصد به این

سؤال تا حدی پاسخ داده‌اند و ۱۴/۶ درصد نیز معتقدند این امر را در حد خیلی زیاد و زیاد تأکید می‌شود.

تجزیه و تحلیل سؤال سی و هشت

تا چه حد نظرات شما هر چند متفاوت و گاهی ضد و نقیض باشد از سوی مدیر پذیرفته و اجرا می‌شود؟

داده‌های جدول (۳۸-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۸-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و هشت

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۲۳	۸	۱۷	۵	۱	۱
درصد	۴۱/۸	۱۴/۵	۳۰/۹	۹/۱	۱/۸	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۵۶/۳ درصد کارکنان معتقدند اگر نظراتشان متفاوت و گاهی ضد و نقیض باشد از سوی مدیرشان پذیرفته

نمی‌شود، ۳۰/۹ درصد این امر را تا حدی می‌دانند و ۱۰/۹ درصد کارکنان معتقدند که این موضوع توسط مدیر پذیرفته

می‌شود.

تجزیه و تحلیل سؤال سی و نه

تا چه حدی در انتخاب افراد برای دادن مسئولیت یا استخدام به هم‌خط بودن و شباهت فکری داشتن توجه می‌شود؟

داده‌های جدول (۳۹-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۳۹-۴) توزیع فراوانی سؤال سی و نه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۲	۱۰	۸	۱۲	۸	۴
درصد	۲۳/۶	۱۸/۲	۱۴/۵	۲۱/۸	۱۴/۵	۷/۳

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۱/۸ درصد کارکنان هم خط بودن و شباهت فکری را در دادن مسئولیت یا استخدام در حد خیلی کم و کم ارزیابی و ۳۶/۳ درصد نیز برعکس این نظر را داشته و آن را در حد خیلی زیاد و زیاد اشاره کرده‌اند و ۱۴/۵ درصد نیز این امر را تا حدی می‌دانند و ۷/۳ درصد نیز به این سؤال پاسخی نداده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال چهارم

تا چه حدی مدیران از شنیدن انتقادات ناراحت نشده و به استقبال آن می‌روند؟

داده‌های جدول (۴۰-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴۰-۴) توزیع فراوانی سؤال چهارم

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۱۷	۱۲	۱۶	۳	۵	۲
درصد	۳۰/۹	۲۱/۸	۲۹/۱	۵/۵	۹/۱	۳/۶

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۵۲/۷ درصد کارکنان معتقدند که مدیران از شنیدن انتقادات ناراحت می‌شوند و از آن در حد خیلی کم و کم استقبال می‌کنند و ۲۹/۱ درصد این موضوع را تا حدی می‌دانند و ۱۴/۶ نیز معتقدند به استقبال و عدم ناراحتی مدیران در شنیدن انتقادات می‌باشند.

– تجزیه و تحلیل سؤال چهارم و یک

تا چه اندازه برکناری از پست سازمانی کارکنان به دلیل ابراز عقیده یا داشتن نظر مخالف با مدیر می‌باشد؟

داده‌های جدول (۴۱-۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۴۱) توزیع فراوانی سؤال چهل و یک

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۵	۱۳	۱۳	۷	۶	۱۱
درصد	۹/۱	۲۳/۶	۲۳/۶	۱۲/۷	۱۰/۹	۲۰

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۲/۷ درصد کارکنان بر کناری از پست را بدلیل مخالفت با مدیر در حد خیلی کم و کم می‌دانند و ۲۳/۶ درصد این امر را خیلی زیاد و زیاد بیان نموده‌اند و ۲۳/۶ درصد نیز به گزینه تا حدی پاسخ داده‌اند به این سؤال ۲۰ درصد کارکنان نیز پاسخی نداده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال چهل و دو

میزان دسترسی به اطلاعات مورد نیاز تا چه اندازه است؟

داده‌های جدول (۴-۴۲) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۴۲) توزیع فراوانی سؤال چهل و دو

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۸	۶	۲۰	۴	۱۲	۵
درصد	۱۴/۵	۱۰/۹	۳۶/۴	۷/۳	۲۱/۸	۹/۰۹

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۶/۴ درصد کارکنان میزان دسترسی به اطلاعات را تا حدی می‌دانند. ۲۵/۴ درصد دسترسی به اطلاعات را کم و خیلی کم می‌دانند و ۲۹/۱ درصد نیز دسترسی به اطلاعات مورد نیاز را در حد خیلی زیاد و زیاد می‌دانند.

– تجزیه و تحلیل سؤال چهل و سه

تا چه حدی در محیط کاری ارتباطات غیر رسمی و دوستانه است؟

داده‌های جدول (۴-۴۳) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۴۳) توزیع فراوانی سؤال چهل و سه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۵	۱۲	۲۵	۶	۷	—
درصد	۹/۱	۲۱/۸	۴۵/۵	۱۰/۹	۱۲/۷	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۵/۵ درصد کارکنان معتقدند تا حدی در محیط کاری ارتباطات غیر رسمی و دوستانه است و ۳۰/۹ درصد کارکنان این نوع ارتباط را در حد خیلی کم و کم ارزیابی نموده‌اند و ۲۳/۶ درصد نیز معتقدند ارتباطات در محیط کاری غیر رسمی و دوستانه است.

– تجزیه و تحلیل سؤال چهل و چهار

تا چه اندازه امکان ارتباط مستقیم و بی‌واسطه با مدیران بطور قانونی وجود دارد؟

داده‌های جدول (۴-۴۴) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴-۴۴) توزیع فراوانی سؤال چهل و چهار

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۸	۱۱	۱۲	۱۱	۱۲	۱
درصد	۱۴/۵	۲۰	۲۱/۸	۲۰	۲۱/۸	۱/۸

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۳۴/۵ درصد از کارکنان امکان ارتباط مستقیم و بی‌واسطه با مدیران را در حد خیلی کم و کم می‌دانند و ۴۱/۸ درصد امکان ارتباط را در حد خیلی زیاد می‌دانند و ۲۱/۸ درصد نیز این امکان را گزینه تا حدی انتخاب نموده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال چهل و پنج

روابط شما با مدیر واحد در محیط کار تا چه حد دوستانه است؟

داده‌های جدول (۴-۴۵) بیانگر نظرات کارکنان می‌باشد.

جدول شماره (۴۵-۴) توزیع فراوانی سؤال چهل و پنج

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۷	۱۰	۲۰	۱۱	۱۱	—
درصد	۱۲/۷	۱۸/۲	۳۶/۴	۲۰	۲۰	—

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان چنین گفت:

۴۰ درصد کارکنان روابط خود را با مدیر در محیط کار دوستانه ذکر نموده‌اند با انتخاب گزینه خیلی زیاد و زیاد و ۳۶/۴ درصد گزینه تا حدی را انتخاب و ۳۰/۹ درصد نیز روابط خود با مدیر را در محیط کار در حد خیلی کم و کم ارزیابی نموده‌اند.

– تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی یک

• ابتکار فردی:

– از نظر کارکنان آنان تا چه حدی در کار خود مسئولیت، آزادی عمل و استقلال دارند؟

طبیعت پرداختن به فعالیتها ماهیتاً از تعهد فرد نسبت به خود و سازمان که در آن کار می‌کند، ناشی می‌گردد. مدیرانی که از اعتماد به نفس لازم برخوردارند چنین ویژگی را نسبت به دیگران تسری می‌دهند و به استقلال در فکر و عمل، کسب مهارت‌های لازم از طریق تحصیل دانش و تجربه‌های کاری افراد ارجح می‌نهند، بنابراین محیطی که توسط چنین مدیرانی اداره می‌شود بیانگر فضائی است که در آن به استقلال فردی و نوآوری تأکید می‌گردد به طوری که افراد مسئولیت و تبعات تصمیمات خود را بعهده می‌گیرند، به کسب کمال علاقمند می‌گردند تا حفظ موقعیت خویش و مهارتها و توانائیهای لازم خود را بوجود می‌آورند به جای اینکه متکی به دیگران باشند. این شاخص بوسیله پنج سؤال در پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته و نظرات کارکنان در این ارتباط مورد تحلیل و تبیین قرار گرفته است.

سوالاتی که به این شاخص اختصاص داده شده است عبارتند از:

- ۱- تا چه حد بدون نظارت و کنترل مستقیم می‌توانید در کار خود تصمیم بگیرید؟
- ۲- تا چه حد به شما فرصت داده می‌شود تا ایده‌های نو و پیشنهادات جدید خود را مطرح سازید؟
- ۳- تا چه حد در محیط کارتان خلاقیت و ابتکار فردی تشویق می‌شود؟
- ۴- تا چه حد علاقمند به مواجهه با مسائل و یافتن راه‌حل آنها هستید؟

۵- تا چه حد آماده پذیرش مسئولیت جدید و کار بیشتر می‌باشید؟

پاسخ‌های کارکنان مرکز به سؤالات یاد شده با توجه به انتخاب گزینه‌های مختلف (خیلی کم، کم، تاحدی، خیلی زیاد و زیاد به صورت فراوانی و درصد پاسخ‌ها در جدول (۴-۴۶) ملاحظه می‌گردد.

جدول شماره (۴-۴۶) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی یک

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۳۱	۳۴	۱۰۱	۵۴	۵۰	۵
درصد	۱۱/۲۷	۱۲/۳۶	۳۶/۷۳	۱۹/۶۴	۱۸/۸	۱/۸

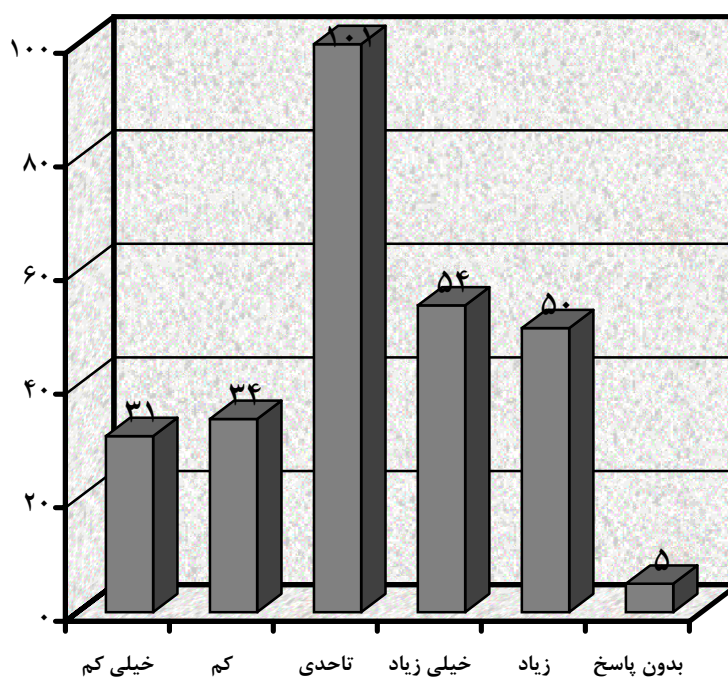
ارقام مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد:

۳۸/۴۴ درصد پاسخگویان به سؤالات شاخص ابتکار فردی، آنها را در حد خیلی زیاد و زیاد دانسته و در این

ارتباط مسئولیت، آزادی عمل و استقلال دارند، ۳۲/۶۳ درصد نیز به این سؤال پاسخ خیلی کم و کم را داده و ۳۶/۷۳

درصد نیز بیان داشته‌اند تا حدی در کار خود مسئولیت، آزادی عمل و استقلال دارند.

نمودار شماره (۴-۱) بیانگر این سؤال پژوهشی است.



– تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی دو

• ریسک‌پذیری (خطرپذیری):

- از نظر کارکنان آنان تا چه حدی به ریسک‌پذیری و جسارت و نوآوری و ترغیب می‌شوند؟

سازمانی که در آن کارکنان آزادانه به قبول انجام امور سازمانی و احساس تعهد یا ملزم نمودن خود به انجام آن استقبال نموده و همراه با پذیرش مخاطرات و تبعات آن از خود علاقه نشان می‌دهند حاکی از این است که سازمان بلوغ روانی — سازمانی افراد را به رسمیت می‌شناسد و میدان عمل آنها را در انجام مسئولیت‌ها وسعت می‌بخشد، به بیان دیگر خطرپذیری حدی است که کارکنان یک سازمان به قبول مسئولیت همراه با تبعات آن، خلاقیت، جسارت و تهور تشویق و ترغیب می‌شوند؟

این شاخص بوسیله چهار سؤال در پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته و نظرات کارکنان در آن مشخص شده است.

سوالاتی که به این شاخص تخصیص یافته عبارتند از:

۶- مدیر واحد شما تا چه از ابداع و تغییر استقبال می‌کند؟

۷- در محل کارتان تا چه اندازه فرصت‌ها و راههای نو جستجو می‌شود و کارکنان به آزمودن شیوه‌های جدید تشویق می‌شوند؟

۸- تا چه حدی بدون هیچ ترسی نتایج اشتباهات و شکست خود را با دیگران در میان می‌گذارید؟

۹- تا چه اندازه برای تغییرات مهم سازمانی (جابجائی مدیریت و ...) آماده‌اید و دچار ابهام و نگرانی نمی‌شوید؟

اظهارات کارکنان مرکز به سؤالات یاد شده در جدول (۴۷-۴) نشان داده شده است.

جدول (۴۷-۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی دو

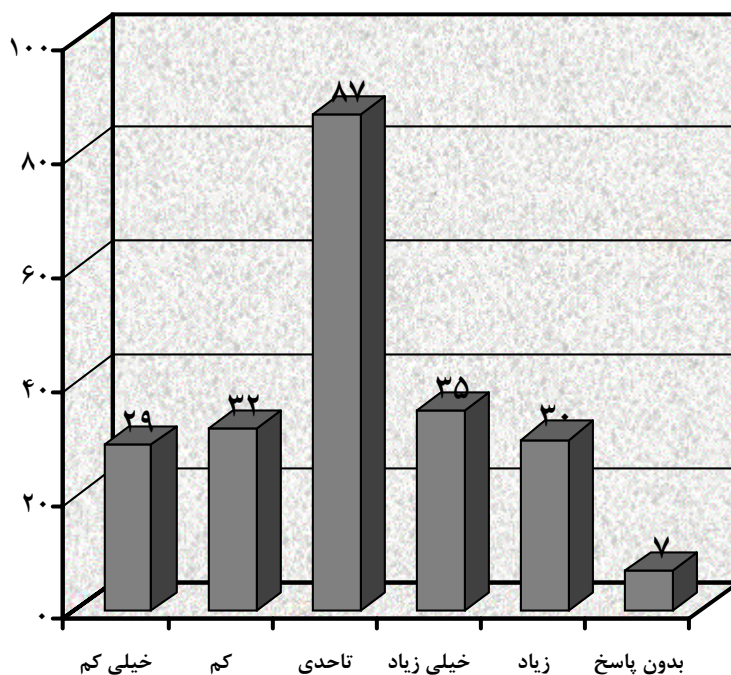
گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
/تعداد	۲۹	۳۲	۸۷	۳۵	۳۰	۷
درصد	۱۳/۸	۱۴/۵۵	۳۹/۵۵	۱۵/۹۱	۱۳/۶۴	۳/۱۸

همانگونه که نتایج جدول بالا نشان می‌دهد:

۳۹/۵۵ درصد از کارکنان ترغیب خود به ریسک‌پذیری و جسارت و نوآوری را تا حدی دانسته‌اند. ۲۹/۵۵ درصد

نیز این امر را در حد خیلی زیاد و زیاد ارزیابی کرده‌اند و ۲۸/۳۵ درصد نیز ترغیب به جسارت و نوآوری و ریسک‌پذیری را خیلی کم و کم می‌دانند.

نمودار شماره (۲-۴) فراوانی سؤال پژوهشی دوم را نشان می‌دهد:



- تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی سه

• هدایت، رهبری:

- از نظر کارکنان مرکز، تا چه حدی برای آنان هدف‌هایی که انتظار می‌رود را روشن و مشخص می‌سازد؟
اگر هدایت را فرایندی بدانیم که از طریق آن افراد نسبت به کار و وظایف خود آشنا شده و کارشان را به درستی و به موقع انجام می‌رسانند باید به دو نکته اساسی توجه نمود:

(۱) شاخص‌های عملکرد

(۲) هدفگذاری مؤثر

کارکنان باید شکل عملکرد خوب را بدانند، این مقصود از طریق تدوین استانداردهای عملکرد برآورده می‌شود، استاندارد عملکرد به مدیر و کارکنان کمک می‌کند و مبنایی برای ارزیابی قرار می‌گیرد، از سوی دیگر مشخص و دقیق بودن اهداف به روشنی بیان می‌کند که هر هدف از نظر کمی و کیفی و زمان اتمام چگونه باشد. این شاخص بوسیله پنج سؤال مورد بررسی قرار گرفته و نظرات کارکنان مشخص شده است.
این سؤالات عبارتند از:

۱۰- تا چه حدی شرح وظایف و این که هر کس باید چه کاری انجام دهد کاملاً برای شما روشن و شفاف است؟

۱۱- تا چه حدی بخشنامه‌ها یا دستوراتی که از سوی مدیران و سرپرستان صادر می‌شود روشن بوده و ابهام ندارد؟

۱۲- تا چه حدی رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به کار شما شفاف و روشن است؟

۱۳- تا چه حدی مدیر شما در انجام وظایف خود مهارت دارد؟

۱۴- تا چه حدی برای انجام وظایف و پاسخ به مسئولیت‌های محوله اطلاعات درست و به موقع در اختیار شما قرار داده می‌شود؟

دیدگاه‌های کارکنان مرکز به این سؤال پژوهشی در جدول (۴-۴۸) آمده است.

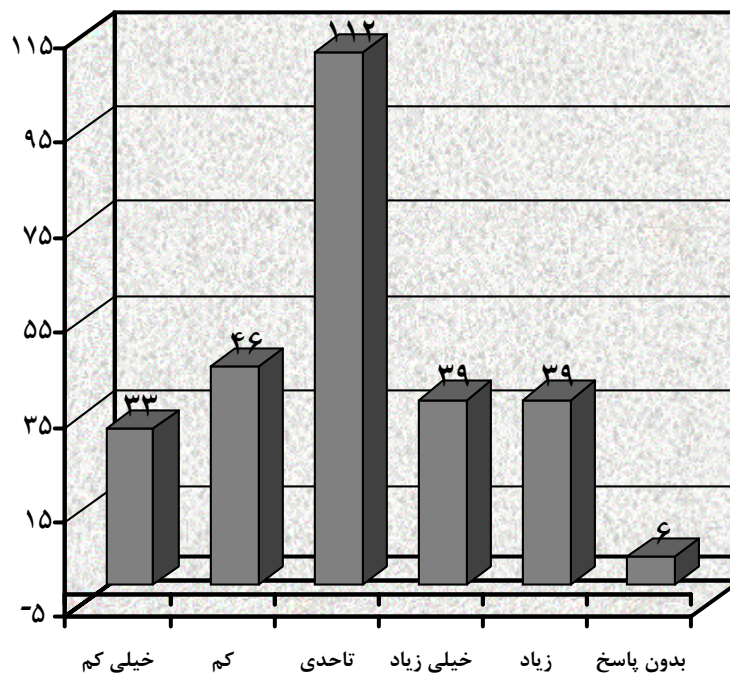
جدول (۴-۴۸) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی سه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۳۳	۴۶	۱۱۲	۳۹	۳۹	۶
درصد	۱۲	۱۶/۷۳	۴۰/۷۳	۱۴/۸	۱۴/۸	۲/۱۸

با توجه به نظرات کارکنان می‌توان گفت:

۲۸/۷۳ درصد آنان معتقدند مرکز تا حد خیلی کم و کم برای آنان هدف‌هایی را که انتظار می‌رود روشن و مشخص نموده است و ۲۹/۶ درصد این امر را در حد خیلی زیاد و زیاد ذکر نموده و ۴۰/۷۳ درصد نیز این امر را تا حدی ارزیابی کرده‌اند.

نمودار شماره (۳-۴) فراوانی سؤال پژوهشی چهارم را بوضوح بیان می‌کند:



- تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی چهارم

• یکپارچگی

- از نظر کارکنان تا چه حدی واحدهای درون مرکز به روشی هماهنگ عمل می‌کنند؟

اگر انسجام و یکپارچگی را مترادف با وجود تفاهم، اتحاد و پیوستگی درمیان و بین گروهها جهت پیوستن به یکدیگر در راه رسیدن به اهداف مشترک بدانیم با این توضیح که علایق و نگرشهای اعضاء مشابه بوده و موقعیتی که تعاملات صورت می‌گیرد دوستانه است در این صورت انعطاف‌پذیری بین واحدهای کاری بالا و تعارضات میان آنها به حداقل می‌رسد، پس یکپارچگی عبارتست از حدی است که مدیران سازمان واحدها را به هماهنگی با یکدیگر تشویق و ترغیب می‌کنند و تعارضات را به حداقل تقلیل می‌دهند.

این شاخص با پنج سؤال بررسی شده و نظرات کارکنان در آن روشن شده است.

سوالات این شاخص عبارتند از:

۱۵- تا چه حدی واحدهای مرکز بصورت هماهنگ با یکدیگر عمل می‌کنند؟

۱۶- مدیریت مرکز تا چه حدی واحدهای تابعه را به همکاری با یکدیگر تشویق می‌کند؟

۱۷- تا چه حدی در انجام کارها، وظیفه و مسئولیت هر قسمت در قبال قسمت‌های دیگر معلوم و مشخص است؟

۱۸- تا چه اندازه هر فرد و واحدی کار خود را چنان انجام می‌دهد که دیگر نیازی به اصلاح و جبران اشتباهات توسط دیگران نباشد؟

۱۹- تا چه حدی کارها مرتب و هماهنگ بوده و هیچ فرد یا واحدی معطل دیگری نمی‌ماند؟
نتایج سؤالات فوق و میزان انتخاب هر یک از گزینه‌ها توسط کارکنان در جدول شماره (۴-۴۹) ملاحظه می‌شود.

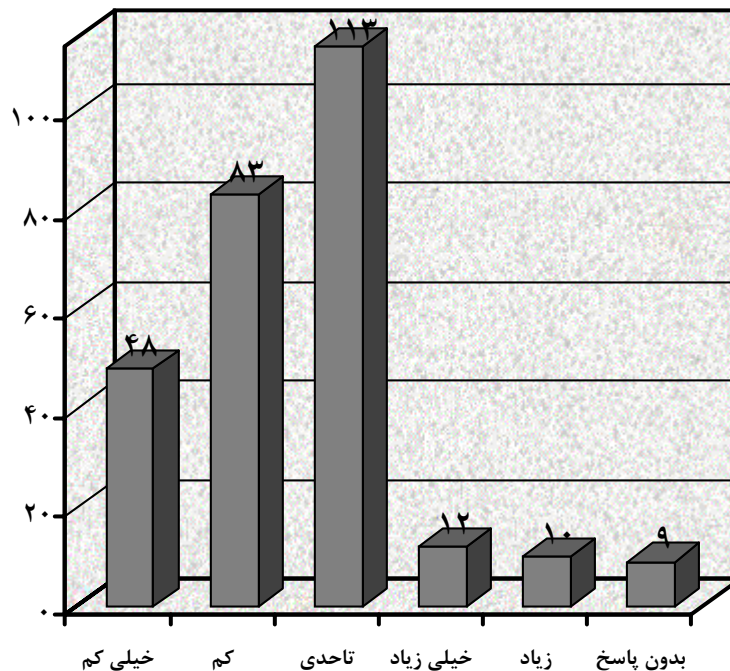
جدول (۴-۴۹) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی چهار

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۴۸	۸۳	۱۱۳	۱۲	۱۰	۹
درصد	۱۷/۴۵	۳۰/۱۸	۴۱/۰۹	۴/۳۶	۳/۶۴	۳/۲۷

داده‌های جدول گویای این است که:

۴۷/۶۳ درصد کارکنان معتقدند واحدهای درون مرکز در حد خیلی کم و کم به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
۴۱/۰۹ درصد آنان نیز این موضوع را تا حدی اعلام نموده و تنها ۸ درصد کارکنان معتقد به اینکه واحدهای مرکز بر اساس روشی هماهنگ عمل می‌کنند.

نمودار شماره (۴-۴) فراوانی این سؤال پژوهشی را نشان می‌دهد:



- تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی پنچ

• حمایت مدیریت:

- از نظر کارکنان تا چه حدی مدیران مرکز با آنان ارتباط برقرار کرده و آنها را یاری یا از آنها حمایت می‌کنند؟ یکی از وظایف مدیریت پرورش نیروی کار موفق است، نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف باشد، مدیرانی که نسبت به تیم‌های کاری و افراد کاری از خود تعهد نشان می‌دهند سعی می‌کنند از طریق سه دسته فعالیت حمایت و پشتیبانی خود را در قبال کارکنان شکل دهند:

۱- نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان با تمرکز بر نقاط قوت آنان و جلوگیری از اظهار نظرهای مخرب در مورد دیگران.

۲- دادن بازخور ارشادی که یک روش واقعی برخورد با عملکرد ضعیف یا ناموفق افراد است. ارائه بازخور مناسب و صادقانه به همراه تجدید نظر در اهداف عملکرد وسیله‌ای است که از طریق آن کارکنان ترغیب به بیان ضعف‌ها و تشویق برای کسب توانایی می‌گردند.

۳- ترغیب افراد به ارائه فکرهای خلاق و فراهم آوردن تمهیدات لازم، مدیران اثربخش از طریق اقدامهای متعارف و توجه به افکار دیگران فرصت‌هایی فراهم می‌آورند که با آزمودن افکار و نتایج فکر موفق به حساب صاحب

آن گذاشته و بدینگونه تمام توان و ظرفیت افرادش را به کار می‌گیرد و با این گونه اقدامات فضای مناسبی از اعتماد، موفقیت و اطمینان را فراهم می‌آورد و به تحکیم ارتباطات متقابل کمک می‌کند.

برای این شاخص چهار سؤال در نظر گرفته شده و نظرات کارکنان در این ارتباط بررسی شده است.

سوالات این شاخص به شرح زیر می‌باشد:

- ۲۰- تا چه حد امکان برقراری ارتباط با مدیران به منظور جلب حمایت آنها برای کارکنان وجود دارد؟
 - ۲۱- تا چه حدی برای رفع گرفتاری‌های شخصی خود روی حمایت و کمک مدیر واحد حساب می‌کنید؟
 - ۲۲- مدیران تا چه حدی از کارکنان حمایت می‌کنند و با آنان ارتباط نزدیک دارند؟
 - ۲۳- تا چه حدی برای انجام وظایف خود به مدیر واحد متکی بوده و به او مراجعه می‌کنید؟
- توزیع پاسخ‌ها در میان گزینه‌های مختلف سوالات یاد شده در جدول شماره (۴-۵۰) آمده است.

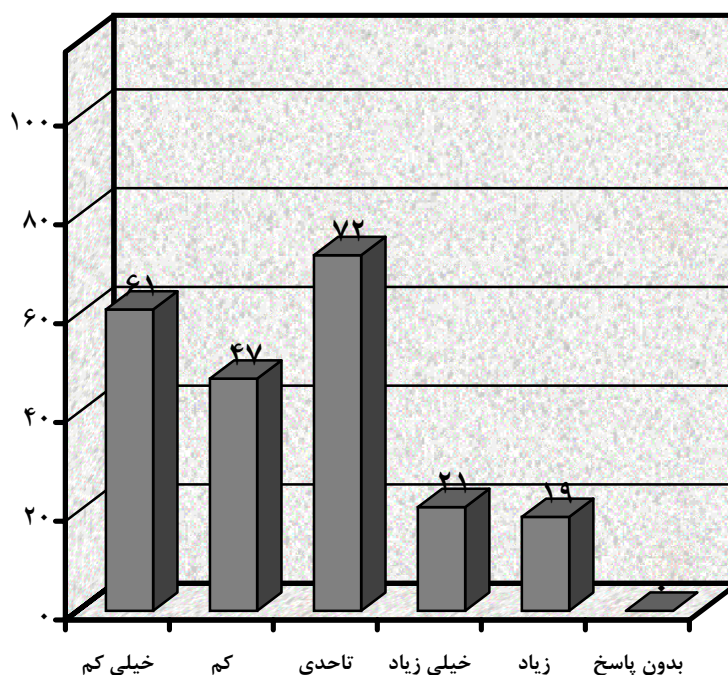
جدول شماره (۴-۵۰) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی پنج

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۶۱	۴۷	۷۲	۲۱	۱۹	—
درصد	۲۷/۷۲	۲۱/۳۶	۳۲/۷۲	۹/۵۵	۸/۶۴	—

با ملاحظه داده‌های جدول فوق می‌توان چنین اظهار داشت که:

۴۹/۰۸ درصد کارکنان معتقدند که مدیران مرکز تا حد خیلی کم و کم با آنان ارتباط برقرار می‌نمایند و از آنها حمایت می‌کنند و ۳۲/۷۲ درصد نیز این موضوع را تا حدی اعلام نموده‌اند و تنها ۱۸/۱۹ درصد کارکنان حمایت و ارتباط مدیران با کارکنان را زیاد می‌دانند.

نمودار شماره (۴-۵) بیانگر فراوانی این سؤال پژوهشی است.



– تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی شش

• کنترل:

– از نظر کارکنان تا چه حدی مدیران قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم خود را بر افراد اعمال می‌کنند؟
در این بررسی کنترل بعنوان بررسی تعریف نظری کنترل نیست بلکه کنترل از بُعد نظارت سلسله مراتبی در برابر نظارت خود (برونی، درونی) مطرح است، پاره‌ای از سازمانها با تأکید بر پیروی از مقررات و تبعیت از دستورات و طراحی

مکانیزم‌های کنترل خارجی و نظارت مستقیم بر افراد به جای نظارت بر فرایند و جریان کار بازدارندهٔ خلاقیت کارکنان می‌گردند.

این شاخص نیز با سؤالاتی مورد نظرخواهی قرار گرفته و سؤالات آن نیز عبارتند از:

۲۴- تا چه اندازه در محیط کار نظارت و کنترل مستقیم مدیر محسوس و مشخص است؟

۲۵- تا چه حدی در محیط کار کارکنان سعی می‌کنند تا حد امکان خودشان کارها را کنترل نموده و روش‌های

معتبری را بکار بندند؟

۲۶- تا چه حدی جریان فعالیت‌های کاری کنترل و مورد بازنگری قرار می‌گیرد؟

۲۷- تا چه اندازه روند پیشرفت کارها به مدیر واحد گزارش می‌شود؟

نسبت انتخاب هر یک از گزینه‌های سؤالات این شاخص در جدول شماره (۴-۵۱) آمده است. جدول شماره (۴-۵۱)

توزیع فراوانی سؤال پژوهشی شش

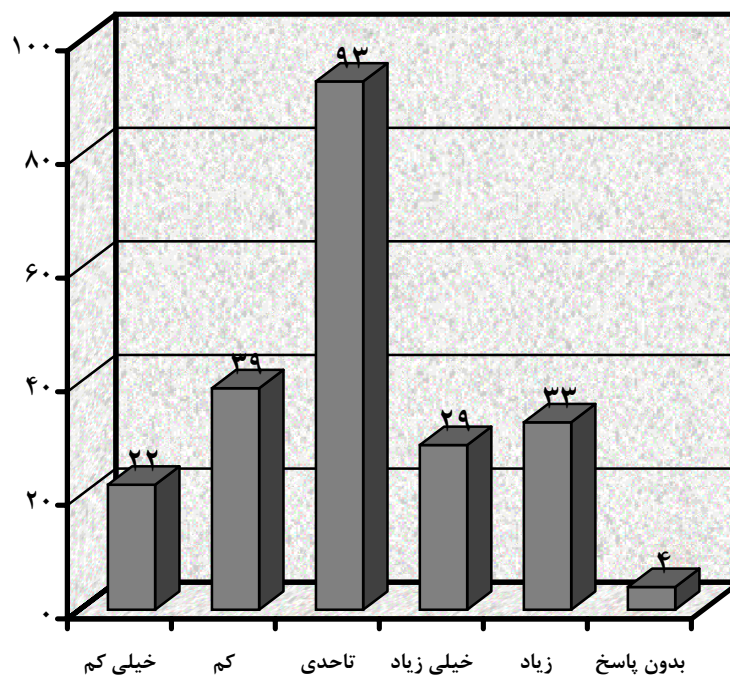
گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۲۲	۳۹	۹۳	۲۹	۳۳	۴
درصد	۱۰	۱۷/۷۳	۴۲/۷	۱۳/۸	۱۵	۱/۸۱

داده‌های جدول فوق بیانگر این نکته است که:

۴۲/۷ درصد اعمال قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم خود را تا حدی می‌دانند. ۲۸/۸ درصد این

موضوع را در حد خیلی زیاد و زیاد دانسته و ۲۷/۷۳ درصد نیز این موضوع را در حد خیلی کم و کم مطرح نموده‌اند.

نمودار شماره (۴-۶) فراوانی سؤال پژوهشی شش را نشان می دهد:



– تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی هفت

• هویت:

از نظر کارکنان آنان تا چه حدی خود را معرف سازمان می دانند؟

به تعبیری هویت بیانگر یگانه شدن فرد با سازمان است، به زبان مدیریتی همسوئی هدفهای فردی با اهداف سازمانی است که به فرد چنین احساسی را می بخشد.

لذا باید در سازمان فضائی ایجاد گردد که در آن افراد برآورده شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند، ساختن فضای سازمان از طریق ارائه مداوم سازمان به شکل مثبت ایجاد می گردد، اگر بیشتر افرادی که در جایی کار می کنند یا از کاری که انجام می دهند احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را از دست می دهند زیرا افراد دوستدار مشارکت در کارهای خوب و ایفای نقش مثبت در محیط خویش هستند، حمایت از مدیران رده های بالاتر لازمه وفاداری به سازمان است، نشان دادن وفاداری و القاء آن در درون سازمان بوسیله مدیران و افراد، رعایت ارزشهای سازمان به ویژه وقتی این ارزشها حین کار مورد سؤال قرار می گیرند، تمایل به ماندن در سازمان و تعیین شناسائی خود با سازمان از جمله مواردی است که هویت را تبیین می کند.

برای بررسی این شاخص سؤالات زیر تبیین شده است:

۲۸- تا چه حدی کار در مرکز را موجب افتخار می‌دانید؟

۲۹- چقدر به ادامه کار در مرکز تمایل دارید؟

۳۰- تا چه حدی رسالت و اهداف مرکز را قبول دارید؟

۳۱- بین خواسته‌های خود و هدف‌های مرکز چه قدر مشابهت می‌بینید؟

۳۲- تا چه حدی برای معرفی خود به جامعه ترجیح می‌دهید از عنوان محل کار خود استفاده کنید تا رشته

تخصصی که در آن فعالیت دارید؟

۳۳- تا چه حدی تمایل دارید ارزشهای و مقررات محیط کارتان در خارج از محل کاری نیز رعایت شود؟

پاسخ‌های کارکنان به سؤالات یاد شده در جدول (۴-۵۲) ملاحظه می‌گردد.

جدول شماره (۴-۵۲) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی هفت

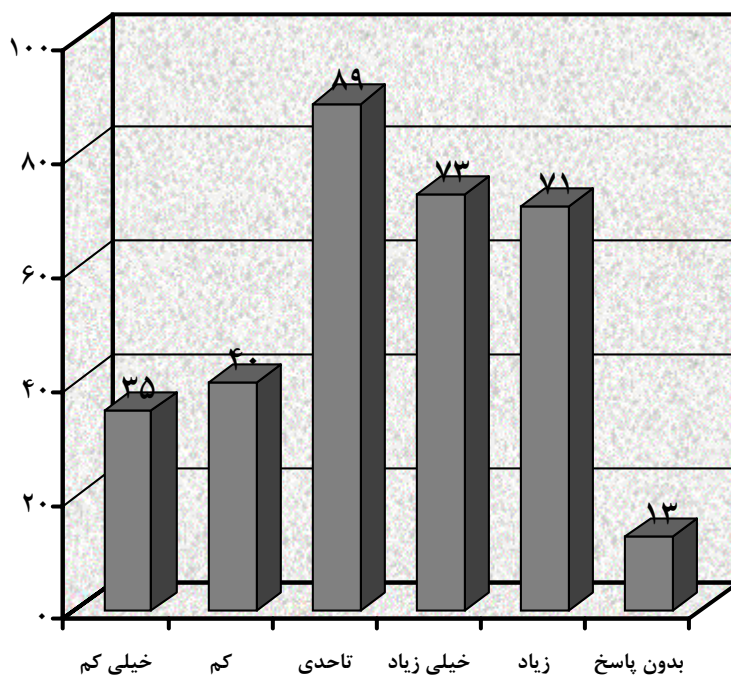
گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۳۵	۴۰	۸۹	۷۳	۷۱	۱۳
درصد	۱۰/۹۰	۱۲/۴۶	۲۷/۷۳	۲۲/۷۴	۲۲/۱۲	۴/۰۵

ارقام مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که:

۴۴/۸۶ درصد کارکنان تا حد خیلی زیاد و زیاد خود را معرف سازمان می‌دانند و ۲۳/۳۶ درصد نیز خلاف این نظر

را داشته و ۲۷/۷۳ درصد نیز تا حدی خود را معرف مرکز می‌دانند.

نمودار شماره (۷-۴) فراوانی پاسخ‌ها به سؤال پژوهشی هفت را نشان می‌دهد:



- تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی هشت

• سیستم پاداش

- از نظر کارکنان تا چه حدی تخصیص پاداش در مرکز بر اساس شاخص‌های عملکرد آنان می‌باشد نه سابقه خدمت (ارشدیت) و تبعیض؟

ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان، وادار کردن آنان به عملکرد قابل اعتماد یا به اخذ تصمیم‌های خلاق و بدیع پاداش‌های گوناگون را طلب می‌نماید.

صرف وقت، تلاش و مهارت‌های خلاق فرد با آنچه سازمان می‌تواند به او بدهد مبادله می‌شود، قدردانی از تلاش‌های افراد قوی‌ترین فعالیتی است که می‌تواند انجام گیرد، در واقع رمز پرورش نیروی انسانی قدردانی و تشکر از زحمات آنان به صورت‌های گوناگون می‌باشد.

سیستم تشویق و ترغیب درجه مبتنی بودن پاداش و ابراز رضایت و قدردانی از کارکنان بر شاخص‌های عملکرد تا بر اساس سلیقه فردی، سابقه خدمت، نور چشمی بودن و غیره است.

برای بررسی این شاخص چهار سؤال اختصاص داده شده است که عبارتند از:

۳۴- تا چه حدی پاداش و تشویق همکاران مرکز بر اساس شایستگی و بازده کاریشان انجام می‌شود؟

۳۵- تا چه حدی ارتقاء پست سازمانی بر اساس شایستگی و توانائی همکاران انجام می‌پذیرد و نه چیز دیگر؟

۳۶- تا چه اندازه در تشویق کارکنان و یا دادن پاداش به آنها پارتی‌بازی می‌شود؟

۳۷- تا چه اندازه در محیط کارتان به جای تنبیه بر تشویق تأکید می‌شود؟

پاسخ کارکنان به گزینه‌های سؤالات یاد شده در جدول شماره (۴-۵۳) ذکر شده است.

جدول شماره (۴-۵۳) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی هشت

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۶۰	۵۵	۵۸	۲۱	۱۵	۱۱
درصد	۲۷/۷	۲۵	۲۶/۳	۹/۵۵	۶/۸۱	۵

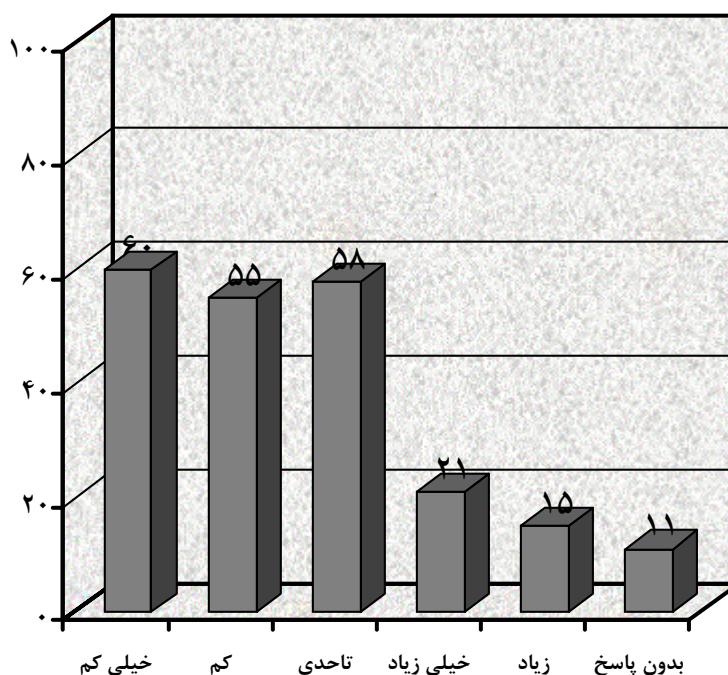
داده‌های جدول بالا بیانگر آن است که:

۵۲/۷ درصد کارکنان معتقدند تخصیص پاداش در حد خیلی کم و کم بر اساس شاخص‌های عملکرد می‌باشد.

۲۶/۳ درصد این امر را تا حدی می‌دانند و ۱۶/۳۶ درصد نیز تخصیص پاداش بر اساس عملکرد را در حد خیلی زیاد و

زیاد می‌دانند.

نمودار (۴-۸) بیان کننده فراوانی سؤال پژوهشی هشت می‌باشد:



- تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی نه

• سازش با پدیدهٔ تعارض

- از نظر کارکنان تا چه حدی آنان تشویق می‌شوند با تعارض بسازید و یا پذیرای انتقادهای آشکار باشند؟
سازمانهائی که برای کارکنان خود فرصت اظهارنظر در مسائل مربوط به کارشان را فراهم می‌سازند و مانع می‌شوند تا کارکنان از ارزیابی‌های واقع گرایانه باز نمانند و از هر گونه انتقاد و استدلال منطقی استقبال می‌کنند محیطی را فراهم می‌سازند که در آن تصمیمات و نحوهٔ اجرای امور واقع‌بینانه بوده و ضمانت اجرای آن نیز افزایش می‌یابد.

جهت بررسی شاخص مزبور چهار سؤال در پرسشنامه در نظر گرفته شده است.

این سؤالات عبارتند از:

- ۳۸- تا چه حد نظرات شما هر چند متفاوت و گاهی ضد و نقیض باشد از سوی مدیر پذیرفته و اجرا می‌شود؟
۳۹- تا چه حدی در انتخاب افراد برای دادن مسئولیت یا استخدام به هم خط بودن یا شباهت فکری داشتن توجه می‌شود؟
۴۰- تا چه حدی مدیران از شنیدن انتقادات ناراحت نشده و به استقبال آن می‌روند؟
۴۱- تا چه اندازه بر کناری از پست سازمانی کارکنان به دلیل ابراز عقیده یا داشتن نظر مخالف با مدیر می‌باشد؟

نظرات کارکنان در ارتباط با سؤالات این شاخص در جدول شماره (۴-۵۴) ذکر شده است.

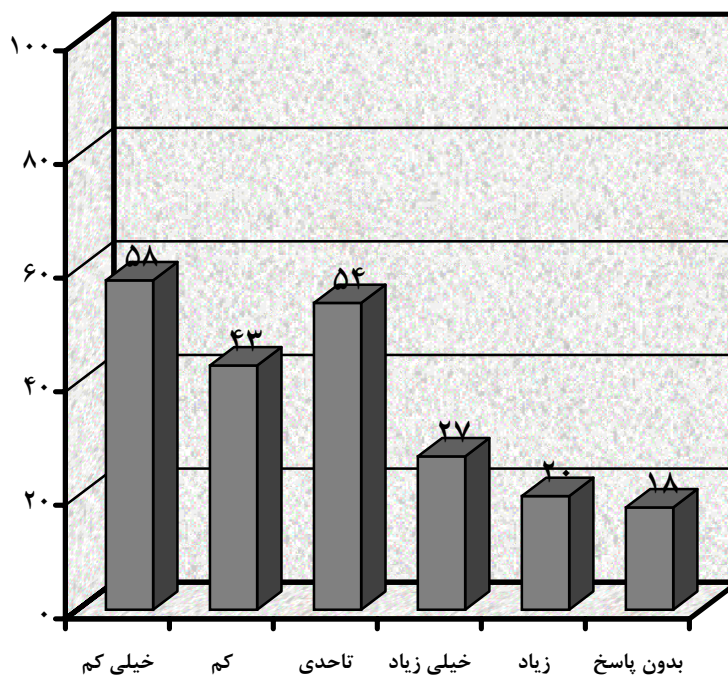
جدول شماره (۴-۵۴) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی نه

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۵۸	۴۳	۵۴	۲۷	۲۰	۱۸
درصد	۲۶/۳۶	۱۹/۵۵	۲۴/۵۵	۱۲/۲۷	۹/۰۹	۸/۱۸

اطلاعات جدول نشان دهنده این است که:

۴۵/۹۱ درصد از کارکنان معتقدند که تا حد خیلی کم و کم تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و یا پذیرای انتقادهای آشکار باشند و ۲۴/۵۵ درصد نیز این امر را تا حدی ذکر کرده‌اند و ۲۱/۳۶ درصد از کارکنان نیز معتقدند در این ارتباط تشویق به پذیرای انتقادهای آشکار و سازش با تعارض شده‌اند.

نمودار شماره (۹-۴) وضعیت سؤال پژوهشی نه را نمایش می‌دهد:



- تجزیه و تحلیل سؤال پژوهشی ده

• الگوی ارتباط

- از نظر کارکنان تا چه حدی ارتباطات سازمانی در مرکز به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود؟
به طور نظری ارتباطات فرایند ارسال پیام مفهوم شده دو سویه بوسیله فرستنده به گیرنده است، چنین فرایندی در سازمان از طریق ایجاد کانالهای ارتباطی از بالا به پائین، پائین به بالا، افقی و مورب صورت می‌گیرد، یک زمینه که همواره مورد علاقه شدید روانشناسان سازمانی بوده پیامدهای مربوط به عملکرد انواع مختلف ساختارهای ارتباطی است.

شبکه‌های ارتباطی بسیار متمرکز تمایل دارند که موقعیت رهبری مرکزی‌ترین عضو درون شبکه را تحکیم بخشند در حالی که شبکه‌های ارتباطی متمرکز موجد سطوح بالاتری از خشنودی هستند آنها ادارهٔ موقعیت‌های مبهم و پیش‌بینی ناپذیر را تسهیل می‌کنند و به احتمال بیشتر به راه‌حل‌های خلاق و نو حساسیت بیشتری نشان می‌دهند.
شاخص فوق با چهار سؤال در پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته است که این سؤالات عبارتند از:

۴۲- میزان دسترسی به اطلاعات مورد نیاز تا چه اندازه است؟

۴۳- تا چه حدی در محیط کاری ارتباطات غیر رسمی و دوستانه است؟

۴۴- تا چه اندازه امکان ارتباط مستقیم و بی‌واسطه با مدیران به طور قانونی وجود دارد؟

۴۵- روابط شما با مدیر در محیط کار تا چه حد دوستانه است؟

پاسخگوئی کارکنان به این سؤال در جدول شماره (۴-۵۵) به وضوح روشن شده است.

جدول شماره (۴-۵۵) توزیع فراوانی سؤال پژوهشی ده

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	تاحدی	خیلی زیاد	زیاد	بدون پاسخ
تعداد	۲۸	۳۹	۷۷	۳۲	۳۸	۶
درصد	۱۲/۷۳	۱۷/۷۲	۳۵	۱۴/۵۵	۱۷/۲۷	۲/۷۳

همانگونه که در جدول بالا مشخص شده است:

۳۱/۸۲ درصد کارکنان معتقدند ارتباطات سازمانی در مرکز به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود.

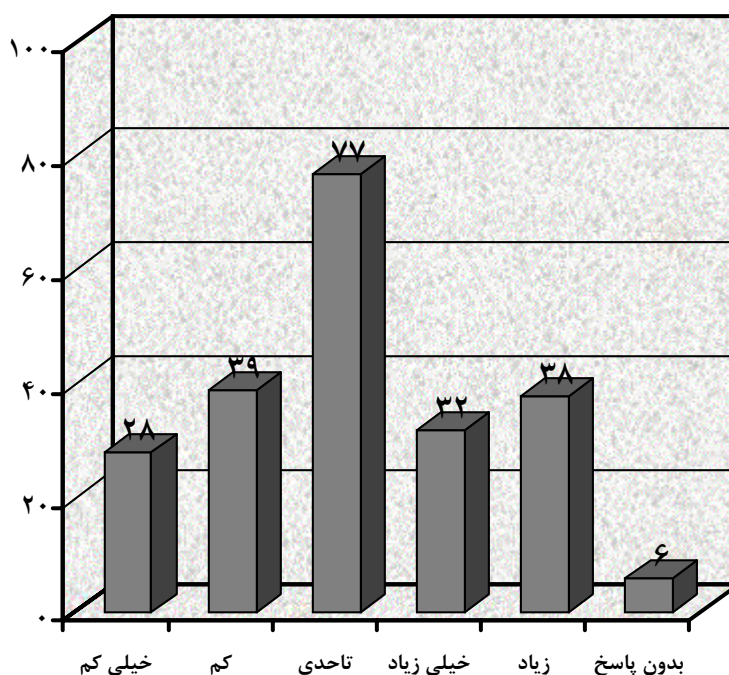
۳۰/۴۵ درصد کارکنان نیز معتقدند ارتباطات سازمانی در مرکز در حد خیلی کم و کم به سلسله مراتب اختیارات رسمی

محدود می‌شود.

۳۵ درصد همکاران نیز تا حدی به این موضوع معتقدند که تا حدی ارتباطات سازمانی در مرکز به سلسله مراتب

اختیارات رسمی محدود می‌شود.

نمودار شماره (۴-۱۰) فراوانی سؤال پژوهشی ده را نشان می‌دهد.



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

موضوع:

مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

پژوهش و تدوین
بهزاد پورامن

اسفندماه ۱۳۸۰

فصل پنجم

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات و

توصیه‌هایی جهت پژوهش‌های آینده

– مقدمه:

در این فصل که فصل نهائی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد سعی خواهد شد که سؤال‌های پژوهشی و نتایج آن با استفاده از اطلاعات توصیفی مورد بررسی قرار گرفته و نظرات کارکنان تحدید گردیده و سپس پیشنهاداتی در این ارتباط ارائه گردد.

*** نتیجه گیری:**

• شاخص ابتکار فردی

در بررسی سوالات مربوطه به این شاخص می‌توان گفت که ۵۶/۳ درصد کارکنان معتقدند که بدون نظارت و کنترل مستقیم می‌توانند در کار خود تصمیم بگیرند و ۳۰/۹ درصد از کارکنان معتقدند که به آنها فرصت کمی داده می‌شود تا ایده‌های نو و پیشنهادات جدید خود را مطرح سازند و ۴۷/۳ درصد نیز این امور تا حدی می‌دانند، همچنین آنان معتقدند که خلاقیت و ابتکار فردی کم تشویق می‌شود (۴۷/۳) و این در حالی است که آنان اظهار می‌دارند علاقمند به مواجهه با مسائل و یافتن راه‌حل‌های مناسب برای آنها بوده و آمادگی پذیرش مسئولیت جدید و کار بیشتر را داشته‌اند.

• شاخص خطرپذیری

در تجزیه سوالات شاخص ملاحظه شد که کارکنان معتقدند که مدیران تا حدی از ابداع و تغییر استقبال می‌نمایند و تنها ۲۹/۲۰ کارکنان اعتقاد داشتند که مدیر واحدشان از ابداع و تغییر استقبال می‌نماید و همچنین آنان اظهار می‌دارند تا حدی خیلی کم و کم فرصت‌ها و راههای نو جستجو می‌شود و کارکنان به آزمودن آن تشویق می‌شوند ۴۹/۱ درصد، ۳۸/۲ نیز این امر را تا حدی می‌داند و فقط ۹/۱ درصد کارکنان این موضوع را در حد زیاد تأیید نموده‌اند.

کارکنان معتقدند که نتایج اشتباهات و شکست خود را بدون هیچ ترسی با دیگران در میان می‌گذارند و در ارتباط با تغییرات سازمانی نیز آمادگی لازم را دارند.

• شاخص هدایت / رهبری

در ارتباط با روشن بودن شرح و وظایف کارکنان فقط ۲۱/۸ درصد از آنان معتقدند که شرح وظایف و این که هر کس باید چه کاری انجام دهد کاملاً روشن است و اکثریت آنان معتقدند که بخشنامه‌ها و دستورات تا حدی با گرایش به خیلی زیاد روشن و بدون ابهام می‌باشد، آنها رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به کار خود تا حدی معتقدند که آنها شفاف هستند.

در ارتباط با مهارت مدیران نیز کارکنان مهارت مدیر در انجام وظایف را با ۴۵/۵ درصد تأکید و ۲۹/۱ درصد این مهارت را تا حدی و ۲۱/۸ درصد کارکنان نیز مهارت مدیران را در حد پائین می‌دانند. همچنین کارکنان معتقدند برای انجام وظایف و پاسخ به مسئولیت‌های محوله اطلاعات درست در اختیار آنان قرار نمی‌گیرد و تنها ۱۴/۲ درصد کارکنان این موضوع را در حد بالائی مشخص کرده‌اند.

● شاخص یکپارچگی

در این ارتباط کارکنان معتقدند که واحدهای مرکز بصورت هماهنگ با یکدیگر عمل نمی‌کنند (۶۵/۵ درصد) آنان معتقدند که مدیریت مرکز تا حدی واحدهای تابعه را به همکاری با یکدیگر تشویق می‌نماید و ۲۹/۱ درصد این امر را کم و ۲۰ درصد این اقدام را زیاد ارزیابی نموده‌اند.

در ارتباط با این شاخص و معلوم بودن وظایف هر واحد در قبال واحدهای دیگر کارکنان اعتقاد دارند تا حد کمی این امر عملی می‌شود (۴۵/۴ درصد) و ۴۱/۸ درصد نیز تا حدی و تنها ۱۰/۹ درصد این موضوع را در حد زیاد می‌دانند. آنان بیان داشته‌اند که هر فرد و واحدی کار خود را در حد کمی به شکل منطقی انجام می‌دهند که دیگران مجبور به جبران آن نباشند.

کارکنان هماهنگی در کارها و انجام آن را در حد کمی می‌دانند.

● حمایت مدیریت

در ارتباط با این شاخص کارکنان معتقدند امکان برقراری ارتباط با مدیران در حد پائینی است و برای رفع گرفتاری‌های شخصی خود روی مدیران کمتر حساب می‌کند و حمایت لازم را از آنان ندارند و همچنین معتقدند برای انجام وظایف خود در حد کمی به مدیرشان متکی بوده و به آنها مراجعه می‌کنند.

● شاخص کنترل

در ارتباط با این شاخص کارکنان نظارت و کنترل مستقیم مدیر را محسوس و مشخص دانسته و تنها ۲۵/۵ درصد آنان این موضوع را در حد کمی می‌دانند، کارکنان به کار بستن روش‌های معتبر و کنترل کارهای خود را در حد متوسطی می‌دانند و بازنگری فعالیت‌های کاری را کم می‌دانند.

این در حالی است که کارکنان معتقدند که روند پیشرفت کارهای خود را به مدیران واحد خود گزارش می‌کنند.

● شاخص هویت

در ارتباط با این شاخص کارکنان معتقدند که کار در مرکز را موجب افتخار خود می‌دانند و تنها ۲۳/۶ درصد کار در مرکز را موجب افتخار خود خیلی کم و کم می‌دانند نمی‌دانند و اکثریت آنان تمایل به ادامه کار در مرکز را داشته و ۱۸/۲ درصد نیز خلاف این امر را بیان نموده‌اند، آنها رسالت و اهداف مرکز را در حد زیادی قبول داشته و بین خواسته‌های خود و هدفهای مرکز در حد بالائی مشابهت می‌بینند و اکثریت آنان نیز ترجیح می‌دهند برای معرفی خود از عنوان محل کار خود استفاده کنند تا رشته تخصصی خود و تا حد مناسبی تمایل دارند ارزشهای محیط کارشان در خارج از محیط کاری رعایت شود.

● شاخص سیستم پاداش

نظرات همکاران در ارتباط با شاخص فوق به شرح زیر می‌باشد:

آنان معتقدند که پاداش و تشویق همکاران مرکز بر اساس شایستگی و بازده کاریشان نمی‌باشد و ارتقاء پست خود را نیز بر اساس توانائی و شایستگی کارکنان نمی‌دانند، در مورد تشویق کارکنان و یا دادن پاداش به آنان به روابط غیر رسمی (پارتنری) توجه می‌شود و معتقدند در محیط کار به جای تشویق به تنبیه توجه می‌گردد.

● شاخص سازش با پدیدهٔ تعارض

کارکنان با توجه به سوالات شاخص مربوط به پدیدهٔ تعارض اظهار داشته‌اند:

در انتخاب افراد برای دادن مسئولیت یا استخدام به هم خط بودن و شباهت فکری کمتر توجه می‌شود و تنها ۳۶/۳ درصد خلاف این امر را بیان کرده‌اند.

در خصوص پذیرش نظرات متفاوت و گاهی متناقض آنان معتقدند در صورت اعلام نظرات، دیدگاه‌های ارائه شده از سوی مدیران پذیرفته نمی‌شود، آنان بیان کرده‌اند که مدیران از شنیدن انتقادات ناراحت شده و به استقبال آن نمی‌روند و بر کناری از پست سازمانی را به دلیل ابراز عقیده یا داشتن نظر مخالف در حد متوسطی می‌دانند و تنها ۳۲/۷ درصد این امر را در حد کمی می‌دانند.

● شاخص الگوی ارتباط

کارکنان در ارتباط با این شاخص اظهار داشته‌اند که:

میزان دسترسی‌شان به اطلاعات تا حدی است لکن ۲۵/۴ درصد کارکنان این نظر را ندارند. همچنین روابط در محیط کاری را تا حدی با گرایش کم و خیلی کم غیر رسمی و دوستانه می‌دانند و از تعداد کل کارکنان ۲۳/۶ درصد اعتقاد به روابط غیر رسمی و دوستانه در محیط کاری دارند.

کارکنان ارتباط بی‌واسطه با مدیران تا حدی و زیاد دانسته و ۳۴/۵ درصد نیز این ارتباط را کم و خیلی کم توصیف نموده‌اند و روابط خود را با محیط کار تا حدی با گرایش زیاد دوستانه می‌دانند و از این بین ۳۰/۹ درصد نیز این مسأله را در حد کم می‌دانند.

***پیشنهادات:**

با توجه به یافته‌های این پژوهش و نظر به دلایل و عواملی که وضعیت موجود را رقم زده است پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- با توجه به ارائه فرصت کافی بمنظور طرح دیدگاههای نو و پیشنهادات جدید توصیه می‌شود با تقویت و فعال نمودن نظام پیشنهادات داخلی مرکز به این مهم دست یافت.
- ۲- زمینه‌های مناسب و ایجاد فضای لازم برای پذیرش مسئولیت بیشتر کارکنان مرکز توصیه می‌گردد.
- ۳- مشارکت دادن بیشتر کارکنان در برنامه‌های مرکز بمنظور فراهم‌سازی فرصت‌های مناسب و شیوه‌های نو و ایجاد محیطی یا جوّی که حاکی از اعتماد و اطمینان کافی باشد.
- ۴- تغییر ساختار سازمانی و به تبع آن نظام طبقه‌بندی مشاغل و تصریح وظایف کارکنان از طریق استانداردسازی فعالیت‌ها و مشاغل و ابلاغ وظایف هر یک از کارکنان به آنان.
- ۵- تدوین رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به فعالیت‌های مرکز و گسترش طرحهای بهره‌وری مرکز در زمینه‌ها تخصصی مرتبط با فعالیت‌ها مرکز.
- ۶- افزایش مهارت و توانائی‌های حرفه‌ای مدیران و حوزه‌های تحت سرپرستی از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی با تأکید بر تشکیل کارگاههای آموزشی.
- ۷- شفاف‌سازی مستندات و ابلاغ آن به واحدها برای انجام صحیح وظایف آنان.
- ۸- هماهنگ نمودن فعالیت‌های واحدهای مرکز بمنظور انسجام بخشی به فعالیت از طریق شورای مدیران مرکز.
- ۹- توجه بیشتر مدیران در امر برقراری ارتباط با کارکنان و تشکیل جلسات عمومی درون واحد بمنظور ایجاد فضای مناسب جهت استفاده از آراء و نظرات و اطلاع‌یابی از مشکلات همکاران و حمایت لازم در مواقع مورد لزوم در واحد.
- ۱۰- کسب اطلاعات کلی در زمینه وضعیت زندگی همکاران.
- ۱۱- استفاده لازم از گزارشات کارکنان در راستای تقویت و گسترش وظایف.
- ۱۲- تقویت مبانی هویت‌سازی و رفع مشکل کارکنانی که به دلایل ناگفته تمایل به ادامه همکاری با مرکز را ندارند و یا انگیزه‌های آنان ضعیف گشته است.

۱۳- تقویت و افزایش جلسات عمومی در مرکز بمنظور بیان اهداف، وظایف، مأموریت‌ها و محدودیت‌ها و موانع موجود در پیش راه مرکز.

۱۴- تقویت ارزشها و هنجارهای پذیرفته شده مرکز از سوی کارکنان بمنظور تقویت حس وفاداری و تعلق به سازمان.

۱۵- بازنگری در نظام پرداخت پاداش.

۱۶- بازنگری در تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد بمنظور تشویق و رفع موانع عملکردی کارکنان.

۱۷- تعیین ملاک‌های استخدام کارکنان در مرکز

۱۸- افزایش ظرفیت انتقادپذیری در مدیران و استقبال از دیدگاههای کارکنان.

۱۹- در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز واحدها.

۲۰- پویایی و ایجاد نشاط بیشتر در محیط کار.

۲۱- تقویت روابط غیر رسمی و دوستانه با کارکنان.

۲۲- ایجاد بستر تدریجی جهت شناخت تغییر در فرهنگ و تغییر تدریجی و تحول در فرهنگ سازمانی مرکز.

۲۳- الگوسازی و ایجاد نمادهای مطلوب جهت حذف عوامل منفی فرهنگ سازمانی.

۲۴- ایجاد زمینه‌های تفویض اختیار به واحدهای مرکز جهت افزایش خلاقیت و نوآوری در مرکز.

۲۵- الگوسازی رفتار مدیران مرکز بمنظور انتخاب رفتاری کارکنان.

۲۶- جابجائی کارکنان در صورت لزوم بمنظور تغییر زیر مجموعه‌های فرهنگی.

۲۷- تدوین برنامه‌هایی که کارکنان را در برابر تغییرات احتمالی آماده سازد.

۲۸- ایجاد جوّ حمایتی از کارکنان و کارکنان نسبت به یکدیگر.

۲۹- ایجاد فضائی که کارکنان احساس کنند مدیران حامی آنها بوده و در انجام وظایف و تکالیف خود تنها نیستند.

۳۰- شناخت لازم از فرهنگ سازمانی و اطلاع‌رسانی به کارکنان جهت تعیین انتظارات آنان.

۳۱- سعی شود از تأکید بر الگوهای رسمی ارتباط در برقراری رابطه با مدیران پرهیز شده و ترتیبی اتخاذ گردد تا کارکنان در هر لحظه از روز بتوانند مدیر خود را ملاقات کنند.

۳۲- شیوه‌های کنترل از حالت مستقیم خارج شده و بصورت نظام خود کنترلی طراحی گردد.

۳۳- روابط افقی و عمودی در حیطه وظایف واحدها تبیین و اعلام گردد.

*** توصیه‌هایی جهت پژوهش‌های آینده**

- توصیه می‌شود این پژوهشی نیز در حوزه مدیران ستادی و پژوهشی انجام پذیرد.
- توصیه می‌شود پژوهشی بر اساس مبانی نظری در خصوص شکل‌گیری، استقرار و تثبیت و تغییر فرهنگ سازمانی انجام گردد.
- توصیه می‌شود این پژوهش در سایر مؤسسات پژوهشی زیر مجموعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام پذیرد.
- توصیه می‌شود مدل‌های مدیریت فرهنگ سازمانی مورد توجه و پژوهش قرار گیرد.
- توصیه می‌شود پژوهشی در زمینه فرهنگ سازمانی و نوع ساختاری سازمانی انجام شود.
- توصیه می‌شود پژوهشی در ارتباط با شیوه‌های مدیریتی مدیران مرکز انجام پذیرد.
- توصیه می‌شود پژوهشی در ارتباط با رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی انجام شود.
- توصیه می‌شود بررسی مقایسه‌ای در زمینه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بین مدیران و کارکنان صورت گیرد.

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

موضوع:

مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

پژوهش و تدوین
بهزاد پورامن

اسفندماه ۱۳۸۰

- فهرست منابع و مآخذ

الف: فارسی

- احمدی، حمید: "شریعتی در جهان، نقش دکتر علی شریعتی در بیدارگری اسلامی از دیدگاه اندیشمندان و محققان خارجی" چاپ سوم، انتشارات، شرکت سهامی انتشار، تهران، پائیز ۱۳۷۰.
- باقری‌زاده، سیدمحمد: مقاله "فرهنگ‌سازمانی در قلمرو بالندگی سازمان" مجله تدبیر، شماره ۶۳ تیرماه ۱۳۷۵.
- ترابی‌کیا، هاید: بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۷.
- روشه، گی: مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی عمومی، جلد اول (کنش اجتماعی)، ترجمه دکتر هما زنجاتی‌زاده، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ سوم ۱۳۷۴.
- رابینز، استیفن: مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴.
- رفیع‌پور، فرامرز: کند و کاوها و پنداشته‌ها، چاپ چهارم، تهران، پائیز ۱۳۷۰.
- زارعی‌متین، حسن: "فرهنگ و عملکرد سازمان" مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۷۲.
- طاهرپور، حبیب‌الله: بررسی تطبیقی فرهنگ سازمانی حوزه ستادی بنیاد شهید انقلاب اسلامی و سازمان بیمه خدمات درمانی استان خراسان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه، تهران ۱۳۷۶.
- طوسی، محمد علی: فرهنگ سازمانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۲.
- علاقه‌بند، علی: جو و فرهنگ سازمانی، جزوه درسی دوره کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی "ره"، ۱۳۷۵.
- قبادی، آذر: بررسی فرهنگ و جو سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان حوزه معاونت صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران پایان‌نامه، کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه، تهران ۱۳۷۵.
- گزکوه، علی اصغر، نقش فرهنگ سازمانی بر کارایی نیروی انسانی در سازمان ملی زمین و مسکن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه، تهران ۱۳۷۴.
- کیا، منوچهر: "نقش فرهنگ سازمانی در نظریه‌پردازانی مدیریت" نشریه مدیریت دولتی، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۷۰.

- مرتضوی، مهدی: مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، فروردین ۱۳۷۳.
- مورهد، گریفین: "رفتار سازمانی" ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، دکتر غلامرضا معمارزاده، چاپ اول، انتشارات مروارید، تهران ۱۳۷۴.
- میر سپاسی، ناصر: مقاله "مدیریت فرهنگ سازمانی، تدبیری راهبردی، استراتژیک در جهت توفیق سازمانها" فصلنامه اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی شماره ۱۶ و ۱۷، تهران، بهار و تابستان ۱۳۷۲.
- نادری، عزت‌الله و مریم، سیف‌نراقی: روش‌های تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات بدر، بهار ۱۳۶۶.
- هوی، وین ک و سیسل ج، میسکل: تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، جلد دوم، ترجمه، دکتر میر محمد سید عباس‌زاده دانشگاه ارومیه، چاپ اول، ۱۳۷۱.
- هومن، حیدر علی: پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری، تهران، پیک فرهنگ، ۱۳۷۱.

ب- منابع خارجی

- Freed luthans; organizational behavior; sixth edition; (prentice _ Hall _ Inc. 1992.
- GordonK Judith R; A diagnostic approach to organizational behavior, 2nd edition; Allyn and Bacon, 1987.
- Greet Hofsted; culture and or ganizational; (mcGraw Hill, Inc. 1991
- J. Stevenott; The organizational culture prspective; (The Dorsey, Inc, 1989.
- Morhead & R. Griffin; organizational Behavior; second edition (Hounghoton mifflin company, 1989.
- Robert. E. Callahan; C. Patrick Fleenor and harry r. Knudson; understanding organizational behavior (Bell & Howell company 1989.