

## نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی

مهدی ابزری\* و محمدرضا دلوی\*\*

\* گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\* دانشجوی دکتری دانشگاه اصفهان

### چکیده

امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی (سرآمدی) سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمد استفاده می‌کنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی و تفوق، از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است. تحقیق حاضر برای شناخت مسیر نیل به تعالی سازمانی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استانداردها و شاخص‌های تعالی سازمانی صورت گرفته است. این مقاله حاصل این طرح پژوهشی می‌باشد که محققان پس از مطالعات گسترده کتابخانه‌ای به بیست الگو و مدل و اجزای تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی دست یافتند و به اقتضای نوع صنعت، اهداف سازمان و توجه به الگوی تعالی سازمانی (EFQM) مدلی تحت عنوان «مدل اسکیمویی فرهنگ - تعالی» را مطرح کردند. در این تحقیق به پیروی از مدل ذکر شده و با ساختاری تعریف شده و از طریق انجام روش تحقیق علمی از نوع پیمایشی، از شاخه میدانی با ارایه سوالاتی در بین جامعه آماری ۴۱۴ نفری و نمونه ۱۱۶ نفری که ترکیبی از مدیران و سایر کارکنان، که به دلیل عدم موافقت مسئولین صنعت محل انجام تحقیق، از بیان نام آن خودداری شده است، این تحقیق در سال ۱۳۸۶ در چارچوب یک طرح پژوهشی انجام شده است. جهت سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ اعتبار پرسشنامه در وضعیت مطلوب ۰/۹۵ و وضعیت موجود ۰/۹۷ بر اساس مطالعه مقدماتی برآورد گردیده است. نوع نمونه‌گیری تحقیق به صورت سیستماتیک و تعدادی پیش‌آزمون برابر ۴۵ پرسشنامه بوده است. مقایسه‌ای میان فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان و مدیران انجام شد و در نهایت به این نتیجه‌اشارت رفته است که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی، نیل به تعالی و موفقیت در جهت اثر بخشی سازمانی را تسهیل می‌نماید. در این راستا، دستیابی به یک مدل بومی - کاربردی برای نیل به تعالی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی میسر می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، تعالی سازمانی، صنعت.

## Achieving Organizational Excellence Through Organizational Culture Reinforcement

M. Abzari\* and M.R. Dalvi\*\*

\*Management Department, the University of Isfahan

\*\* Ph.D student, Isfahan university

### Abstract

Today, In order to create motivation and desirable behavior in employees, to obtain organizational goals, to increase human resources productivity and finally to achieve organizational excellence, top managers of organizations apply new and effective strategies. One of these strategies to achieve organizational excellence is creating desirable corporate culture. This research has been conducted to identify the path to reach organizational excellence by creating corporate culture according to the standards and criteria of organizational excellence. The result of the so-called research is this paper in which researchers found twenty models and components of corporate culture and based on the Industry, organizational goals and EFQM model developed a model called "The Eskimo model of Culture-Excellence". The method of the research is survey and field study and the questionnaires were distributed among 116 managers and employees. To assess the reliability of questionnaires, Cronbach alpha was measured to be 95% in the ideal situation and 0/97 in the current situation. Systematic sampling was done and in the pre-test stage 45 questionnaires were distributed. A comparison between the current and the ideal corporate culture based on the views of managers and employees was done and finally it has been concluded that corporate culture is the main factor to facilitate corporate excellence and success in order to achieve organizational effectiveness. The contribution of this paper is that it proposes a localized –applicable model of corporate excellence through reinforcing corporate culture.

**Keywords:** Culture, Organizational culture, Excellence, EFQM, Industry.

### مقدمه

دهد. از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی یک تشکل، می‌توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش، پی برد [۱۸]. هر چه این انسجام بیشتر نیل به اهداف سازمانی تسهیل می‌گردد.

به عبارت دیگر، مطالعه فرهنگ سازمانی یک سازمان از این جهت اهمیت دارد که می‌توان از این

یکی از وجوه قدرت و ممیزه سازمان، برخوردار از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آئینه تمام نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن محسوب می‌شود، می‌تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایداری کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان

چون اثر بخشی و رضایت کارکنان ارتباط دارد [۲۷ و ۳۱ و ۳۲].

تحقیق حاضر که در یک سازمان تولیدی صنعتی صورت گرفته، تاکید عمده خود را بر بررسی و سنجش فرهنگ سازمانی از نظر کارکنان و مدیران در دو وضعیت موجود و مطلوب به کمک مشخصه ها و مولفه های فرهنگ سازمانی قرار داده است.

### اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

یکی از دلایل مهم حفظ هر سازمان یا سازمانی که مسلماً موجب افزایش بهره‌وری آن هم می‌شود، برخورداری از انسجام در ارزش ها و باورها و به طور کلی فرهنگ سازمانی آن می باشد. به عبارت دیگر، در صورت عدم وجود وحدت در ارزش‌ها و باورهای حاکم و پایبندی به اصول و قواعد پیش نیاز بهره مندی از مزیت های امروزی و یا وجود نوعی پراکندگی آراء در افراد، فرهنگ سازمان آسیب پذیر می گردد و حصول به اهداف را مشکل می سازد.

البته پیش نیاز موفقیت در اجرای سیستم های نوین مدیریتی و مدل های مشهور جهانی، برخورداری از یک فرهنگ سازمانی مناسب است. از این رو، برای سازمانی که به دنبال دستیابی به نوعی مزیت است، اطمینان از چگونگی فرهنگ سازمانی موجود و توجه به راه های کاربردی برای ایجاد انسجام در آن از اولویت های اصلی به شمار می رود [۳۰].

### پیشینه تحقیق

به منظور انعکاس پیشینه پژوهش حاضر و آشنایی با مباحث مرتبط با تحقیق، در این قسمت به طرح آنها

طریق به نقطه ضعف‌ها و تفاوت‌ها بین وضعیت موجود و آنچه وضعیت مطلوب از دید کارکنان آن سازمان است، دست پیدا کرد.

البته، در این راستا، ظرافت موضوع از این منظر که مرتبط با اندوخته ذهنی کارکنان است و از طرف دیگر، بواسطه تداوم موفقیت آمیز کار یک سازمان به حضور کارکنان با فرهنگ سازمانی قوی که مسلماً انگیزه اصلی آنها در ابراز تعهد سازمانی، پایداری در حفظ مسئولیت ها، رعایت اخلاق کاری، رعایت ایمنی و... می باشد، بر کسی پوشیده نیست [۲۲].

در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی متوجه یک عامل استراتژیک و تعیین کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان و سازمان‌های کسب و کار گردیده‌اند که قبلاً چندان مورد توجه قرار نگرفته است، این موضوع همان فرهنگ سازمان است. به تعبیر دیگر، هر سازمانی دارای شخصیتی است مانند انسان، همان گونه که عنصر اصلی شخصیت یک انسان فرهنگ اوست، عنصر اصلی شخصیت یک سازمان نیز فرهنگ سازمان است [۲۳]. سازمان های موفق دنیا به ویژه آنهایی که تا سطح بالای ایمنی راه پیموده‌اند، مدعی هستند که به بسیاری از این موفقیت‌ها از راه تقویت فرهنگ سازمانی خود، دست یافته‌اند.

با توجه به اهمیت مبحث فرهنگ سازمانی در هر سازمانی، بدیهی است که موفقیت در پیاده سازی شیوه‌های نوین و تکنیک‌های جدید مدیریتی، مستلزم پشتیبانی از طرف فرهنگ سازمانی است. تحقق اهداف هر سازمان در گرو هماهنگی فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص وضعیت نیروی انسانی با اهداف و استراتژی های تدوین شده است. فرهنگ سازمانی با ویژگی هایی

شناخته شده و به عنوان یک چارچوب منسجم و به هم تنیده می‌تواند سیستم مدیریتی سازمان‌ها را نیز تعریف کند، و مدیران را در به کارگیری تکنیک‌های مدیریتی یاری دهد [۱ و ۲].

در این میان، مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان یک ابزار و تکنیک فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان به کمک مدیران می‌آیند تا میزان موفقیت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند [۴ تا ۸ و ۱۰ تا ۱۶].

در این مقاله که حاصل یک فعالیت پژوهشی است، منظور از تعالی یعنی عملکرد برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به نتایج بر اساس مفاهیم بنیادین که شامل: نتیجه‌گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و ثبات هدف، فرآیندها و واقعیت‌ها، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری، مشارکتهای که برای هر دو طرف سودمندند و مسئولیت‌های اجتماعی می‌باشد که از طریق اثرات فرهنگ سازمانی بر آنها بررسی [۴۱ تا ۵۰]. الگوی EFQM بر سرآمدی (تعالی) متمرکز است و کلیه جنبه‌های مدیریتی سازمان را در بر می‌گیرد، که در جدول شماره ۲ با یک مقایسه تطبیقی به نقش فرهنگ در متغیرهای اثر گذار بر سرآمدی و تعالی اشارت رفته است [۵۱ تا ۵۸].

پرداخته می‌شود ابتدا، تعاریفی از فرهنگ در ذیر ارایه می‌شود:

۱- ای بی تیلور<sup>۱</sup> انسان شناس اجتماعی، فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای کلی شامل دانش، باور، هنر، اصول اخلاقی، قانون، آداب و رسوم و دیگر توانایی‌ها و عادات کسب شده توسط انسان به عنوان عضوی از جامعه» [۱۷].

۲- ملویل هرکویتز<sup>۲</sup> انسان شناس آمریکایی مدعی است، فرهنگ سازمانی معرف مجموعه‌ای کلی از باورها، رفتار، دانش، جرایم، ارزش‌ها و اهدافی است که شیوه‌ی زندگی یک فرد را می‌سازد [۲۱].

در این تحقیق فرهنگ به عنوان چیزهایی که میان اعضای گروه مشترک است تلقی می‌شود، یعنی به معانی، پیش فرض‌ها، درک (فهم)، هنجارها، ارزش‌ها و دانش اشاره می‌شود.

به منظور مطالعه عمیق‌تر در پیشینه تحقیق و استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف حیطه فرهنگ سازمانی، نظرات آنها بطور مقایسه‌ای در جدول زیر آمده است: (به منظور صرفه جویی، ادبیات تحقیق را به صورت زیر در می‌آوریم) [۱۹، ۲۰، ۲۳، ۲۴، ۲۶، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۳ تا ۴۰].

### تعالی (سرآمدی) سازمانی<sup>۳</sup>

مدل تعالی سازمانی، به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان‌ها

1 - Taylor. A.B

2- Herskowitz, Melville J.

3 - European Foundation For Quality Management

جدول شماره (۱) مدلها، الگوها و اجزای فرهنگ سازمانی از نظر صاحب نظران

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

ادامه جدول شماره (۱)

آدلر	شاین	لوین	هافستد	هافستد و باند
۱- طبیعت انسان	۱- رابطه با طبیعت	۱- فرآیندهای رهبری	۱- اجتناب از عدم اطمینان	۱- جهت گیری
۲- رابطه با طبیعت	۲- فعالیت افراد	۲- انگیزه	۲- فاصله قدرت	- بلند مدت
۳- فرد گرایی/ جمع گرایی	۳- رابطه با مردم	۲- ارتباطات	۳- فرد گرایی/ جمع گرایی	- کوتاه مدت
۴- فعالیت انسان	۴- زمان	۳- تصمیم گیری	۴- زن سالاری/ مرد سالاری	
۵- فضا (خصوصی/ عمومی)	۵- طبیعت انسان	۴- هدف گذاری	(زن خوئی/ مرد خوئی)	
۶- زمان (گذشته، حال، آینده)	۶- حقیقت و واقعیت	۵- فرآیند کنش متقابل		
		۶- کنترل		

ادامه جدول شماره (۱)

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

ادامه جدول شماره (۱)

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

به شناسایی نقاط ضعف پرداخته است، و در نهایت با ارائه راهکارهایی در شکل ۲ به آنها به اختصار در قالب یک مدل پرداخته ایم.

### مراحل تحقیق

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

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

مرحله سوم: کارشناسان و مشاوران EFQM از طریق روش دلفی متغیرهایی که نیاز به بهبود سازمانی

### ویژگی های سازمان های متعالی

صاحب نظران مختلف به ویژگی های متعددی اشاره

دارند، برای مثال

گروه اول: ۱- پیشرو بودن ۲- همسویی ۳- یکپارچگی ۴- رهبری.

گروه دوم: ۱- یادگیری ۲- نظم و انضباط ۳- مدیریت زمان ۴- تغییر پذیری.

گروه سوم: ۱- مشتری مداری ۲- آینده نگری ۳- صداقت ۴- ارتباطات .

گروه چهارم: ۱- رشد متعادل ۲- پایش و پیشگیری ۳- توانمند سازی ۴- همیاری.

اعتقاد بر آن است که برای نیل به ویژگی های فوق نیاز به ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی است. در این مقاله متغیرهای فرهنگ های سازمانی مشخص شده، سپس آنهایی که در جامعه آماری تحقیق کاربردی تر بوده را انتخاب و سپس پرسشنامه محقق ساخته ایجاد و

در ابتدا، تحقیقات بیست نفر از معروف ترین محققان مباحث فرهنگ سازمانی جمع آوری شد، پس از آن، با توجه به اهداف سازمان، نوع صنعت، نکات مورد تاکید مسئولین آن، تاکید کارشناسان و مشاوران تعالی سازمانی، این بعد مدل در سه قسمت تنظیم گردید:

۱- متغیرهای قابل بهبود از نظر ارزیابان EFQM در سازمان که شامل؛ گروههایی کاری، همسویی اهداف فرد و سازمان، رضایت کارکنان از سازمان، ارتباطات، نظرات کارکنان و انگیزش بوده است. ۲- متغیرهای بومی منطبق بر وضعیت سازمان که شامل؛ تجربه، ثبات، انسجام و یکپارچگی می باشد.

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

داشته را تعیین و به عنوان زمینه های قابل بهبود معرفی کردند.

مرحله چهارم: با نمایندگان سازمان طی جلسات متعدد، و با توجه به ماهیت سازمان، اهداف آن و نوع صنعت، متغیرهای مورد نیاز برای مطالعه مشخص شدند. مرحله پنجم: نحوه انتخاب متغیرهای تحقیق در مرحله پرسشنامه نهایی استخراج شده و تعداد ۱۲ متغیر تحت عنوان: ۱- انگیزش ۲- نحوه تصمیم گیری ۳- کارگروهي ۴- ثبات ۵- ارتباطات ۶- نوآوری و ریسک پذیری ۷- تجربه ۸- هويت ۹- تاکید بر عمل ۱۰- نتیجه گرایی ۱۱- اهداف مشترک ۱۲- انسجام و یکپارچگی به عنوان متغیرهای اصلی برای مطالعه حاضر ارایه شدند.

### مدل اسکیمویی<sup>۱</sup> فرهنگ - تعالی

با توجه به مطالعات نظری انجام شده پیرامون تحقیق حاضر از یک طرف و عوامل برگرفته از مدل تعالی سازمانی از طرف دیگر و با عنایت به سطوح مدیران و سایر کارکنان، مدل اسکیمویی فرهنگ - تعالی، ارایه شده در صفحه بعد، تنظیم گردید، که شرح مختصری از آن در زیر آمده است:

الف: توضیح و دلیل شکل گیری مدل

این مدل ۳ بعدی بر سه دسته متغیر تاکید دارد:

الف: متغیرهای فرهنگ سازمانی

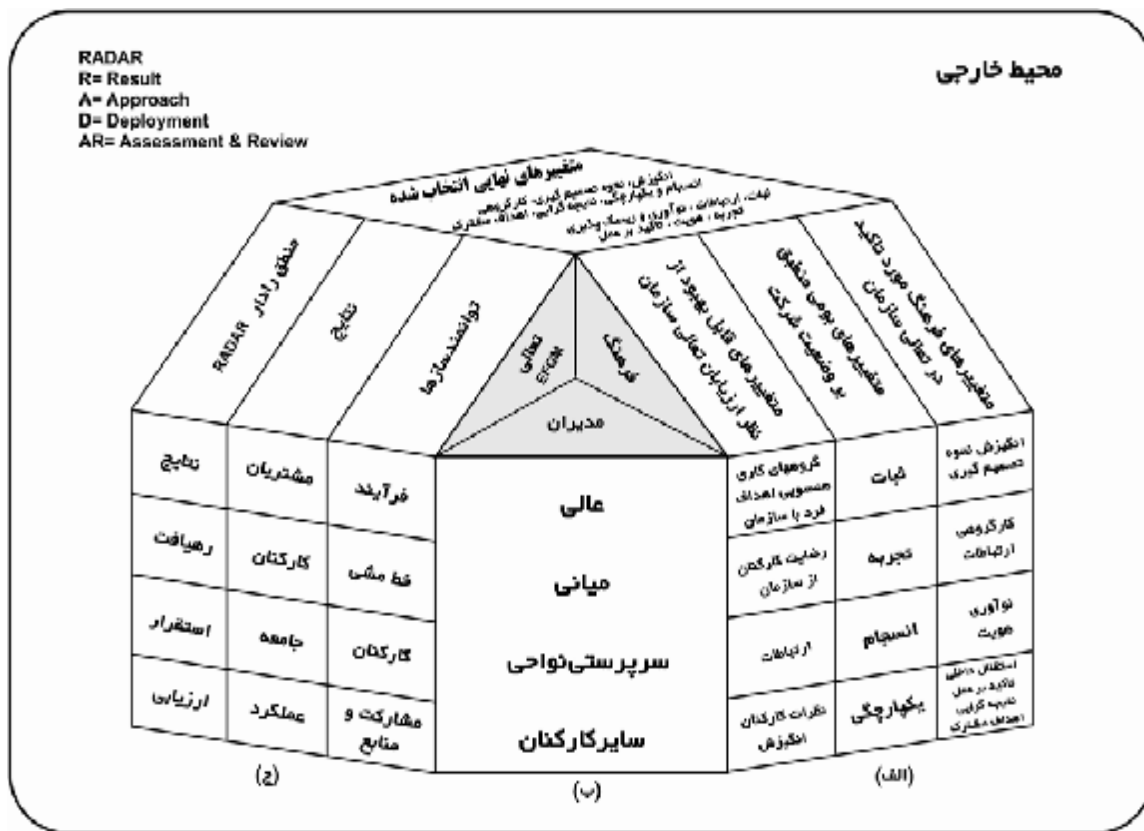
ب: متغیرهای مدیران و کارکنان سازمان

ج: متغیرهای تعالی سازمانی

### الف: فرهنگ سازمانی

۱- عنوان اسکیمو در این مدل برای نشان دادن مجموعه متغیرها، الهام گرفته از خانه اسکیموها بوده است

شکل ۱- مدل اسکیموی فرهنگ - تعالی



منطق رادار (RADAR) که شامل؛ نتایج، رهیافت، استقرار و ارزیابی است.

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

**اهداف تحقیق:**

اهداف تعیین شده برای تحقیق حاضر عبارتند از:

**ب: مدیران و کارکنان**

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

**ج: تعالی سازمانی**

بر اساس مدل تعالی سازمانی دو دسته متغیر مورد تاکید است: ۱- توانمند سازها که شامل؛ فرآیند، خط‌مشی، کارکنان، مشارکت و منابع است ۲- نتایج که شامل؛ مشتریان، کارکنان، جامعه، عملکرد و همچنین



۱. فرهنگ سازمانی موجود در سازمان مورد مطالعه از دیدگاه کارکنان چگونه است؟
۲. آیا بین وضع موجود و مطلوب عناصر فرهنگ سازمانی مورد مطالعه از دیدگاه کارکنان شکاف وجود دارد؟
۳. زمینه های موجود جهت تقویت و بهبود از نظر فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟
۴. آیا بین باورهای مدیران و سایر کارکنان در راستای تشخیص میزان قوت فرهنگی در سازمان مورد مطالعه همسویی وجود دارد؟

#### روش تحقیق

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

#### جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان صنعت مورد مطالعه از بالاترین سطح سازمانی تا پایین ترین آن، تشکیل می دهد. از بین جامعه آماری، نمونه گیری به روش علمی، با رعایت اصول قابل قبول، به عمل آمده است. انتخاب نمونه ها به گونه ای است، که تعمیم پذیری نتایج به کل جامعه آماری، امکان پذیر می باشد.

۱. تعیین فرهنگ سازمانی موجود در سازمان مورد مطالعه از دیدگاه کارکنان.
  ۲. بررسی میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب عناصر فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه از دیدگاه کارکنان.
  ۳. ارزیابی زمینه های موجود جهت تقویت و بهبود (از نظر فرهنگ سازمانی) در سازمان مورد مطالعه.
  ۴. شناخت همسویی ها و تعارضات بین باورهای مدیران و سایر کارکنان به منظور تشخیص میزان قوت فرهنگی در سازمان مورد مطالعه.
  ۵. دستیابی به اطلاعات که بتواند مدیریت سازمان را در تقویت فرهنگ سازمانی خود و دستیابی سهل تر به اهداف آن، کمک نماید.
- در این تحقیق هدف اصلی این بوده است که به جایزه تعالی دست یابند، نکته عدم انطباق مورد نظر که ارزیابان EFSM به آن اشاره داشته اند با توجه به شاخص های جایزه تعالی، ضعف فرهنگ سازمانی بوده است، لذا هدف، شناسایی وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی است و ارایه راهکارهایی که نیل به تعالی را قطعی سازد.

#### سئوال های پژوهش

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

$$n = \frac{414(1/96)^2(0/6158)(0/3842)}{(414-1)(\%75)^2 + (1/96)^2(0/6158)(0/3842)} = 116$$

### نحوه نمونه گیری

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

### روش های آماری

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

### ابزار اندازه گیری و جمع آوری داده ها

برای جمع آوری داده های پژوهش حاضر از سه روش مصاحبه، مشاهده و در نهایت پرسشنامه محقق ساخته

### نحوه محاسبه حجم نمونه

به منظور تعیین حجم نمونه پژوهش حاضر، با توجه به در دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه ابتدا با استفاده از ۳۰ پرسشنامه مقدماتی واریانس برآورد و سپس با استفاده از فرمول زیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد تعداد نمونه بر اساس دو روش برآورد گردید. تعداد جامعه آماری ۴۱۴ نفر و نمونه مورد مطالعه ۱۱۶ نفر بر حسب فرمول زیر است [۳ و ۹].

فرمول تعداد نمونه

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

$N$  = حجم جمعیت

$d$  = دقت احتمالی مطلوب

$p$  = نسبتی از جمعیت حائز صفت معین

$t$  = ضریب اطمینان

$n$  = حجم نمونه

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

$4446 =$  مجموع امتیازات کسب شده

$$7225 = 17 * 85 * 5 =$$
 مجموع حداکثر امتیازات کل

$$P = \frac{4446}{7225} = 0/6158$$

$$1 - P = 1 - 0/6158 = 0/3842$$

$$d = \%75 \quad t = 1/96 \quad \text{t اطمینان } 95/0 \quad N = 414$$

تحقیق را دنبال نمود. برای اجرای بهتر تحقیق، ساختار مورد نظر، به غیر از مطالعات نظری و میدانی در محیط سازمان، شامل جلساتی با مسئولین به منظور آشنایی با دیدگاه‌ها و هماهنگی با ایشان بوده است تا با توجه به ماهیت صنعت مربوطه، اگر نقطه نظرات خاصی در این خصوص وجود دارد توسط مسئولین مطرح و مورد توجه قرار گیرد.

وضعیت موجود: بیانگر شرایط جاری محیط کار کارکنان است. در واقع مطابق با آنچه در حال حاضر کارکنان و مدیران در محیط خدمت با آن مواجه هستند، می باشد. وضعیت مطلوب: بیانگر شرایط و وضعیت ایده آل محیط کار کارکنان است. اساساً آن چیزی است که کارکنان انتظار دارند و مطلوب نظر آنان است و تمایل به برقراری چنین وضعیتی در محیط فعالیت و خدمتی آنان می باشد.

#### محدودیت‌های تحقیق

محدودیت‌های تحقیق عبارتند از: ۱- نداشتن تحقیقات مشابه در زمینه فرهنگ سازمانی و تعالی سازمانی، ۲- عدم استقبال کافی از مشارکت در انجام تحقیقات غیر فنی ۳- با توجه به تفاوت‌های موجود بین فرهنگ سازمانی موسسات مختلف، احتمال تأمین نتایج این تحقیق به سایر سازمانها وجود ندارد.

مبتنی بر مباحث نظری و متغیرهای نهایی، استفاده شد. از طرف دیگر، مباحث نظری تحقیق از روش کتابخانه‌ای با استفاده از کتب، مجلات، اسناد و مدارک و سایت‌های معتبر جمع آوری گردید. لازم به ذکر است نمونه آماری ترکیبی از مدیران، سرپرستان و کارکنان بوده و نحوه انتخاب از طریق مراجعه به لیست حقوق و به صورت سیستماتیک منظم افرادی انتخاب و از طریق کارت مشاهده، پرسشنامه و مصاحبه با آنها انجام گرفت. پرسشنامه با استفاده از مقیاس لیکرت و با تعداد ۶۰ سؤال از نوع محقق ساخته تنظیم و اجرا شده است. نوع مصاحبه به صورت سئوالات باز و بسته و طریقه چگونگی مشاهده استفاده از کارت مشاهده بوده است.

#### روایی و پایایی پژوهش

جهت سنجش اعتبار پرسشنامه این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است و اعتبار پرسشنامه در وضعیت موجود ۰/۹۷ و در وضعیت مطلوب ۰/۹۵ بر اساس مطالعه مقدماتی (pilot study) برآورد گردیده است که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری می باشد. برای سنجش روایی از روایی محتوایی بر اساس قضاوت صاحب‌نظران استفاده شده است.

#### روش انجام پژوهش

برای انجام پژوهش حاضر، محقق با استفاده از گروه تحقیقاتی و مشارکت و همراهی کارکنان سازمان، مراحل

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

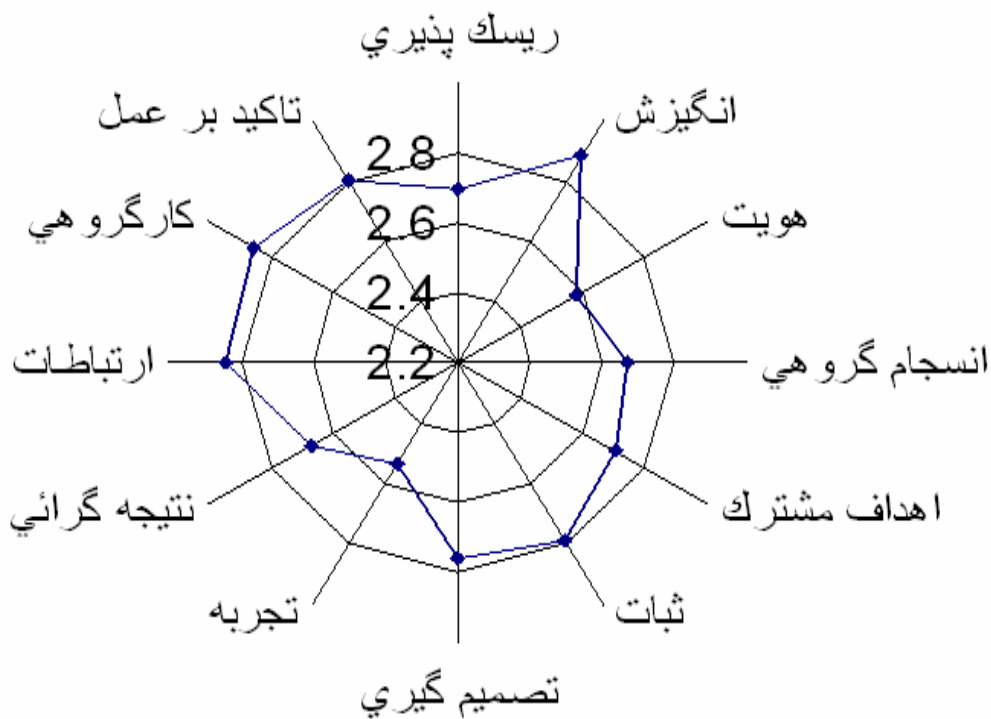
متغیرهای اولیه	مقایسه تطبیقی بین متغیرهای اولیه فرهنگ سازمانی و معیارهای EFQM	تأکید مسئولین سازمان	زمینه‌های قابل بهبود توسط ارزیابان	متغیرهای نهایی
ریسک پذیری				
انگیزش	معیار ۱- رهبری (تشویق) معیار ۱- ج (قدردانی از افراد) معیار ۱- هـ (درک محرک های درونی و بیرونی) معیار ۱- د (انگیزش) معیار ۱- د (قدردانی به موقع) معیار ۳- ج (تشویق و حمایت از مشارکت فردی و تیمی) معیار ۷- الف (قدردانی) معیار ۷- الف (حقوق و مزایا)		انگیزش	انگیزش
شیوه کنترل (سبک مدیریت)				_____
نحوه تصمیم گیری	معیار ۱- ۵ (مدیریت ریسک و ارایه مجموعه کلی برنامه های تحول) معیار ۲- ج (ارزیابی ریسک ها و شناسایی راه های مقابله با آنها)		نظرات کارکنان	نحوه تصمیم گیری
کار گروهی	معیار ۱- رهبری (ترغیب و تشویق همکاری های درون سازمان) معیار ۳- الف (مشارکت کارکنان) معیار ۱- د (قدردانی از تلاش های فردی) معیار ۳- ب (توسعه مهارت های کار تیمی) معیار ۷- ب (مشارکت)		گروههای کاری	کار گروهی
ثبات		انتخاب شود		ثبات
ارتباطات	معیار ۱- د (گوش سپردن) معیار ۳- د (کانال های ارتباطی) معیار ۷- الف (ارتباطات) معیار ۷- ب (اثر بخشی ارتباطات)		ارتباطات	ارتباطات
نوآوری	معیار ۱- رهبری (خلاقیات و نوآوری)			نوآوری و ریسک پذیری
تجربه		انتخاب		تجربه

		شود		
هویت	ارزش های سازمان همسویی اهداف فرد با سازمان		معیار ۱- رهبری (ایفای نقش الگو در ارزش ها)	هویت
---			معیار ۱- رهبری (ترغیب و تشویق به توانمندی) معیار ۱- هـ (توانمندسازی) معیار ۱- د (توانمندسازی) معیار ۷- الف (توانمندسازی)	استقلال داخلی از طریق تفویض اختیار
---				تخصص گرایی
---				موفقیت طلبی از طریق رضایت شغلی
تأکید بر عمل			معیار ۲- ب (تجزیه و تحلیل خروجی ها)	تأکید بر عمل
نتیجه گیری	رضایت کارکنان		معیار ۲- د (همسو کردن، اولویت بندی، توافق، جاری سازی و تفهیم برنامه ها، اهداف و مقاصد و پیشگیری دستاوردها)	نتیجه گرایی
اهداف مشترک	همسویی اهداف فرد با سازمان		معیار ۱- رهبری (یجاد و توسعه مأموریت) معیار ۱- د (تفهیم مأموریت، آرمان، ارزش ها، خط مشی و استراتژی)	اهداف مشترک
انسجام و یکپارچگی		انتخاب شود	یکپارچگی	انسجام یکپارچگی

### یافته های تحقیق

تجزیه و تحلیل داده ها در راستای سؤال های پژوهشی و با استفاده از تکنیک های تعیین شده، منتهی به یافته های سودمندی گردید که به صورت مختصر در توضیحات آینده ارایه می شود. نمودار موقعیت یاب (رادار) شماره ۱ به خوبی وضعیت متغیرها را در شرایط موجود نشان می دهد. همچنین نمودار موقعیت یاب شماره ۲ وضعیت مطلوب را معرفی می کند. در این نمودار، تجربه به عنوان متغیری که وضعیت موجود از

دیدگاه کارکنان بیش از هر عامل دیگری مورد بی توجهی قرار گرفته است و این در حالی است که آنها اعتقاد دارند متغیر انگیزش بیش از همه در این وضعیت مورد توجه بوده است. جدول شماره ۲ وضعیت تمام متغیرها (۱۲ مورد) را به تفکیک نشان می دهد. عدد ۳ به عنوان میانگین فرضی، مرز انتخاب بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در نظر گرفته شده است.

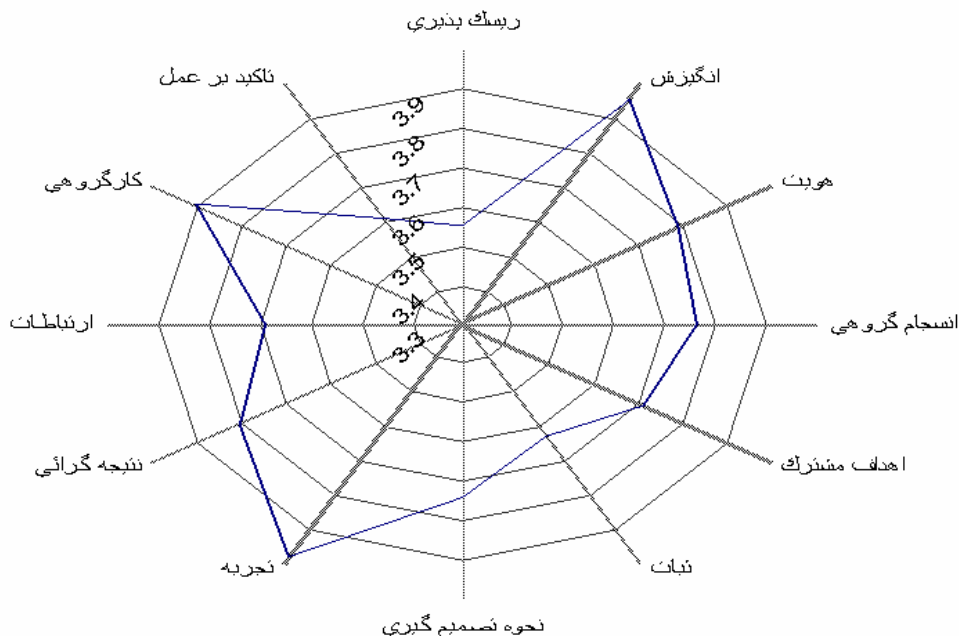


نمودار موقعیت یاب (رادار) شماره ۱ مقایسه میانگین نمره مولفه های ۱۲ گانه فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود جدول (۳) مقایسه میانگین نمره مولفه های فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه با میانگین فرضی ۳ در وضعیت موجود

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

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

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



نمودار موقعیت یاب (رادار) شماره ۲ مقایسه میانگین نمره مؤلفه های ۱۲ گانه فرهنگ سازمانی در وضعیت

جدول (۴) مقایسه میانگین نمره مؤلفه های فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه با میانگین فرضی ۳ در وضعیت مطلوب

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

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

ها نشان می دهد روند کارها در این صنعت به دلیل عدم ریسک پذیری که به عبارتی از خواسته های وضعیت مطلوب در ذهن افراد است، می تواند در عمل تأثیر داشته باشد. مطمئناً، میزان ریسک پذیری و نوآوری در افراد با موقعیت شغلی آن ها ارتباط دارد. هر چه قدر پست سازمانی به طرف موقعیت بالاتر سوق پیدا کند، برخورداری از روحیه ریسک پذیری و نوآوری ضرورت بیشتری می یابد. از نظر توجه به موضوع نوآوری، واداشتن افراد به فکر کردن در خصوص بروز خلاقیت و سپس نوآوری، می تواند موثر باشد.

### انگیزش

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

- توجه به انطباق علاقه افراد با ماهیت وظایف (مطمئن شویم که افراد ماهیت وظایف محوله - موقت و یا دائم - خود را دوست دارند).

- زمان پرداخت پاداش (هرنوع پرداختی که از نظر افراد پاداش تلقی شود)، افراد نباید احساس تبعیض کنند. پیشنهاد می شود نظام پاداش دهی مورد مطالعه قرار گیرد و سعی شود پاداش مبتنی بر عملکرد باشد. این شیوه پرداخت پاداش بر مبنای شاخص های مورد قبول جمع کارکنان است.

با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱ درصد بزرگتر می باشد، بنابراین مولفه های ۱۲ گانه فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه بیش از سطح متوسط باید رعایت گردد.

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

۱- چون اکثر متغیرهای مورد مطالعه فرهنگ سازمانی دارای میانگین کمتر از ۳ بوده اند نیاز به رایحه راهکار و اصلاح دارند.

۲- با توجه به جداول آماری رایحه شده، تفاوت معنی داری وجود دارد.

۳- در هر واحد سازمانی خرده فرهنگ هایی ملاحظه شده که اشاره به باورهای غیر همسو با اهداف سازمانی است.

### پیشنهاد های مؤثر

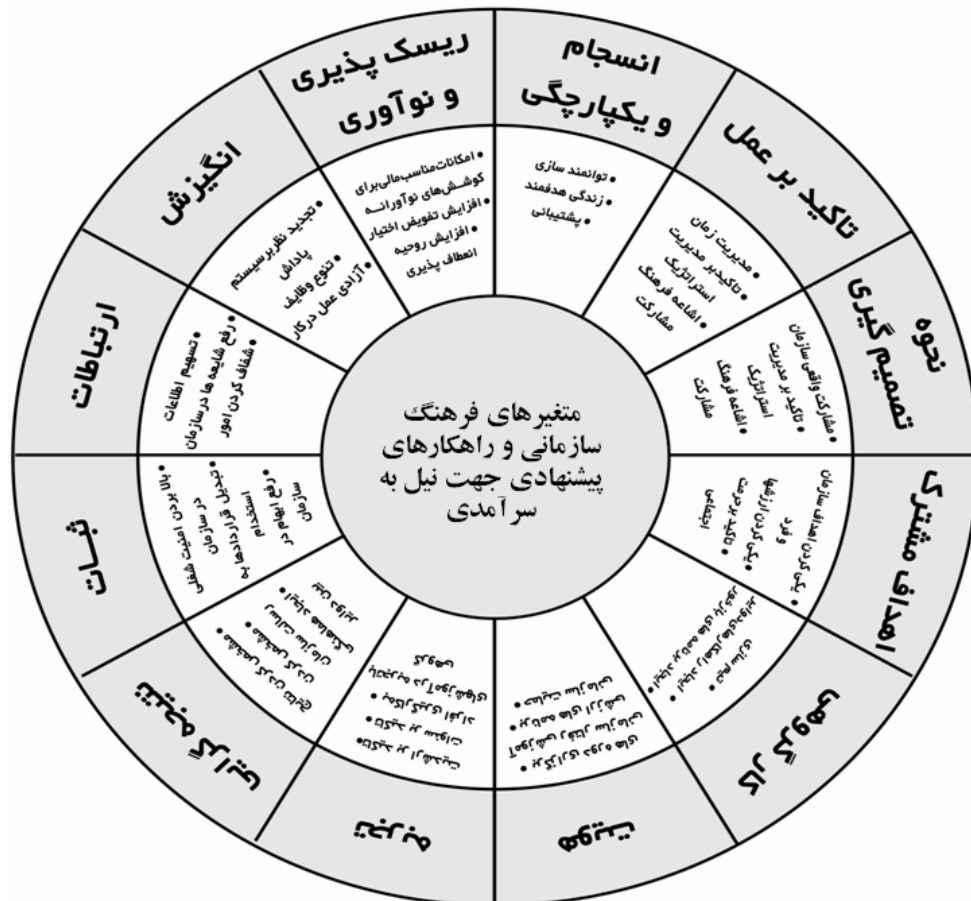
به منظور ایجاد زمینه های مناسب برای رفع نارسایی های ناشی از تحلیل نتایج این پژوهش و همچنین دستیابی به موارد مورد تقاضای وضعیت مطلوب پیشنهاد های زیر رایحه می گردد:

### ریسک پذیری و نوآوری

با توجه به فاصله معنادار بین وضع موجود و مطلوب در مولفه ریسک پذیری و نوآوری، توجه به این خصوصیات در افراد شاغل در این صنعت (به ماهیت صنعت توجه شود) الزامی است. این توجه بایستی خصوصاً در زمان استخدام افراد و در مرحله جامعه پذیر کردن آن ها تحت کنترل باشد. به عبارت دیگر، بررسی



شکل شماره ۲ مدل متغیرهای نیاز به تقویت فرهنگ سازمانی صنعت مورد مطالعه همراه با ارایه



انعکاس بازخور و نتیجه کار افراد به آن ها می باشد که در ظاهر در این صنعت جای آن خالی می نماید. بازخور کارکنان در هر دو جنبه منفی و مثبت تأثیرگذار است نه فقط بازخور منفی. سایر موارد مؤثر بر انگیزش افراد به شرح زیر پیشنهاد می شوند:

۱- مشارکت در تصمیم گیری از طریق تقویت سیستم مدیریت مشارکتی.

- مطالعه نشان می دهد که در وضعیت کنونی ایده های جدید مورد تشویق معنوی شرکت قرار نمی گیرد، در حالی که افراد منتظر آن هستند. این در حالی است که در طرح وضعیت مطلوب از نظر کارکنان هم توجه به پاداش های شایستگی و آرامش معنوی برای قدردانی از آن ها، به صورتی که احساس لیاقت، رضایت و مفید بودن داشته باشند، مؤثر بوده و به افزایش احساس تعلق آن ها کمک می کند. یکی از شیوه های تأثیرگذار،

نتایج کارهای شایسته افراد، حذف اقدامات و تصمیم های سلیقه ای بجای ضابطه مند، توجه به دیدگاه و نظرات متخصصین در انتخاب نقش آنها در سازمان که موجب افزایش رضایت مندی آنها می شود و در نهایت، تقویت ارتباطات به ویژه روابط انسانی که خود عامل کلیدی برای حذف بسیار نارسایی ها و تقویت ویژگی ها می شود.

### هویت

با توجه به فاصله معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه هویت و تفاوت فاحش بین میانگین های دو وضعیت مورد مطالعه، نتایج نشان می دهد که در بعضی از جنبه های مؤلفه هویت، شرایط ضعیف تر است. این بخش ها نظیر: تمایل افراد به کارکردن در این شرکت، هماهنگی بین باورهای کارکنان و سازمان، انتقاد پذیری، اهمیت به جنبه های تخصصی و حرفه ای، عدم بروز تعلق به سازمان در حالی که علاقه به آن وجود دارد. روش های پیشنهادی برای افزایش سطح هویت افراد به سازمان به قرار زیر هستند:

- اهمیت دادن به جنبه های تخصصی و حرفه ای در مورد افراد. به عبارت دیگر، افراد احساس می کنند به تخصص آن ها بهای کافی داده نمی شود و به همین دلیل در ذهن خود جایگاه محکمی برای نام شرکت باز نمی کنند. برجسته نمودن ویژگی های این سازمان و جایگاه آن در بین صنایع دیگر و به ویژه در جامعه، موثر است. همچنین این صنعت در منطقه

۲- استقلال و آزادی عمل در کارهای واگذاری به افراد.

۳- ایجاد تنوع در وظایف به طوری که موجب رضایت خاطر افراد شود.

۴- پرداخت بیشتر و منطقی به خاطر حفظ نیروهای متخصص و ارزشمند.

۵- پرداخت به خاطر ارشدیت افراد به گونه ای که دارای معیار و نشان دهنده ارجحیت آنها باشد.

۶- حق انتخاب همکار و گروه کاری به افراد داده شود به صورتی که تأثیر مثبت بر کارها گذارد.

۷- از آنجایی که انگیزش موتور محرکه تلاش های افراد است، مدیریت عالی بایستی به شیوه برانگیختن افراد و توجه به نیازهای ایشان بیش از پیش عنایت نماید. ظاهراً روش های انگیزشی کنونی اعم از ارائه خدمات رفاهی (ویلا، سلف سرویس، سفر زیارتی و سیاحتی و غیره...) تأثیر آنچنانی بر افراد ندارد. دلایل آن قابل بررسی و مطالعه است.

۸- اگرچه انگیزه های مادی در سازمان اهمیت دارند، لیکن نتایج نشان می دهد، توجه به انگیزه های معنوی هم دچار اشکال است و انگیزه های معنوی شامل ارتباط نزدیکتر مدیریت عالی با سایر کارکنان (از طریق برگزاری جلسات مشترک)، رفع تضاد بین بخش های فنی و پشتیبانی، ارائه بازخور کار افراد در زمان مناسب، توجه به بُعد انسانی در مقابل کارکنان از طریق حفظ حرمت و کرامت ایشان، توجه به نظرات و ایده های کارکنان. مطالعه جنبه های دیگر سازمان از جمله ساختار سازمانی، برجسته نمودن

### انسجام و یکپارچگی گروهی

با توجه به فاصله معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه انسجام گروهی و تفاوت حدود ۴۱ درصد بین دو وضعیت فوق حذف، نتایج نشان می دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت فعلی، واحدهای مختلف سازمان مأموریت های محوله را به صورت هماهنگ انجام نمی دهند، که این موضع به طور حتم بر عملکرد مجموعه سازمان تأثیر سوء دارد. این در حالی است که انتظار کارکنان برای دستیابی به وضعیت موردنظرشان حاکی از آن است که باید هماهنگی بین واحدهای سازمان در حد اعلا قرار گیرد. پیشنهادهای لازم برای بهبود انسجام و یکپارچگی گروهی به قرار زیر است:

- توجه مدیریت به رعایت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان
- با توجه به این که گاهی عدم هماهنگی امور به دلیل ناآشنایی با موضوع یا اهمیت آن است، لذا توصیه می شود آموزش های لازم در این زمینه برگزار شود.

### ثبات

با توجه به فاصله معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه ثبات و تفاوت قابل توجه بین دو وضعیت فوق، نتایج نشان می دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت فعلی تمایل چندانی به حفظ ثبات و ماندن در سازمان ندارند. همچنین کارکنان اظهار می دارند که در وضعیت کنونی، به انطباق شباهت فکری افراد تازه

استقرار خود هم دارای ارزش هایی است که باید گفته شود.

- توسعه ظرفیت انتقاد پذیری به ویژه در سطوح بالاتر می تواند یکی از راه حل های مؤثر باشد. انجام چنین مهمی می تواند با تشکیل جلسات به منظور مرور بر فرآیند کارها و خود ابرازی در مورد اشکالات پیش آمده عملی گردد. بهرحال، از صحبت کردن پیرامون اشکالات در حد لازم، هراسی نداشته باشیم.
- بحث و تأکید در جلسات بر روی ارزش های مشترک همگان به ویژه توسط مسئولان که موجب تقویت و تحکیم آن ها می شود. افراد بایستی ارزش های مورد قبول جمع را بدانند.
- اطمینان یافتن از این موضوع که افراد تازه استخدام، تناسب قابل قبولی با ارزش های حاکم در این شرکت دارند. بهرحال، توجه لازم و کافی در روز ورود (استخدام) در سازمان ضروری است.
- اتخاذ روش هایی برای جای دادن نام و آرم (لوگوی) شرکت در زندگی روزمره افراد در داخل و خارج سازمان. به طور مثال، در زمان پاداش دهی، می توان با دادن وسایلی که آرم سازمان بر روی آن (به طور زیبا و ظریف) حک شده است و کارکنان می توانند در درون خانواده آن را مکرر ببینند، به دستیابی به این موضوع کمک کرد. بایستی هرچه بیشتر نام و آرم سازمان در جلوی چشمان افراد و خانواده آن ها باشد.

۵- توجه به راهکارهایی که امنیت و آرامش خاطر بیشتری به کارکنان دهد، از قبیل تغییر وضعیت استخدامی آنها.

### اهداف مشترک

با توجه به فاصله معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه اهداف مشترک و تفاوت قابل توجه بین دو وضعیت فوق، نتایج نشان می دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت فعلی ایجاد تفاهم مشترک و جهت گیری به سوی اهداف ضعیف است. این در حالی است که از دیدگاه کارکنان، اهداف عملیاتی به خوبی در سازمان تعریف شده اند.

بنابراین مشخص می شود که فعالیت کافی در جهت کسب اطمینان از این که افراد مختلف با اهداف سازمان آشنا هستند و برای دستیابی به آنها تلاش می کنند، انجام نشده است. پیشنهاد می شود در جلسات مختلف و رویارویی با کارکنان در سطوح مختلف، اهداف مرور شوند. اثر بخشی این پیشنهاد از انتظاری که کارکنان برای وضعیت مطلوب در خصوص برقراری اهداف مشترک دارند، به خوبی مشخص می سازد. همچنین، از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی، رفتار افراد در جهت اهداف بلندمدت شکل نگرفته است، که این موضوع می تواند ناشی از عوامل زیر باشد:

- ۱- عدم آشنایی افراد با اهداف بلندمدت
- ۲- عدم آموزش افراد برای نزدیک شدن به اهداف بلندمدت

استخدام شده با ارزش های سازمان توجه کافی نمی شود. این درحالی است که در وضعیت مطلوب، این موضوع از انتظارات بالای کارکنان سازمان محسوب شده بر روی حفظ ثبات و باقی ماندن در سازمان تأکید دارند. به عبارت دیگر، در وضعیت کنونی میل چندانی به ماندن در سازمان نشان نمی دهند، در صورتی که از تمایلات آن ها است که در وضعیت مطلوب خود را در سازمان ببینند و به رشد و توسعه آن کمک کنند. نکته دیگری که در ارتباط با این مؤلفه قابل ذکر است، عدم ریسک پذیری مدیران میانی و عالی در تصمیم گیری های خود می باشد. به هر حال پیشنهادهای زیر در این ارتباط ارایه می شود:

- ۱- حضور و ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان سازمان و مطمئن نمودن آنها از امنیت شغلی ایشان در آینده.
- ۲- مطالعه و بررسی دلایل عدم تمایل کارکنان مورد مطالعه برای ماندن در سازمان در وضعیت کنونی، با وجود این که این موضوع یکی از انتظارات و علایق آنان در وضعیت مطلوب است.
- ۳- رفع ابهام در خصوص وظایف محوله به آنان بسیار مؤثر است، با ارتباط نزدیک و توجیه افراد امکان پذیر است.
- ۴- به طور کلی مطالعه نشان می دهد: روی افراد تازه استخدام حساسیت قابل توجهی وجود دارد، که می توان از طریق آشنا نمودن آن ها با فرهنگ سازمانی آن را کاهش داد.

کارکنان، در وضعیت فعلی نحوه تصمیم‌گیری در سازمان مناسب نیست. از آنجایی که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان می‌تواند تا اندازه زیادی تضمین قابلیت اجرای آنها را افزایش دهد، لذا اتخاذ روشی که چنین امر مهمی را ممکن سازد به سود صنعت است. از این نظر، به منظور دستیابی به شرایطی که بتواند همه افراد را در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت دهد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

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

بهرحال برجسته نمودن اهداف و در معرض دید کارکنان قراردادن آنها توسط تابلوهای زیبا در مکان‌های مناسب، قراردادن آنها روی ایترانت سازمان و روش‌های مشابه، از یک طرف و کسب اطمینان از این که کارکنان به حد کافی با اهداف آشنا هستند و برای آنها ارزش قائل‌اند، از طرف دیگر، می‌تواند در رفع مشکل این مؤلفه مؤثر باشد.

### تأکید بر عمل

با توجه به تفاوت معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه تأکید بر عمل و اختلاف قابل توجه بین وضع موجود و وضع مطلوب، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان در این سازمان، در وضعیت کنونی، به اندازه کافی تأکید بر عمل نمی‌شود. به عبارت دیگر، برای انجام کارها وقت زیادی را به فراهم نمودن مقدمات امر می‌گذرانند به جای این که بر عمل تأکید کنند. با این وجود، در این مورد پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- سعی شود هر چه بیشتر در انجام امور و کارها، تأکید بر عمل شود.
- از صرف وقت زیاد برای انجام کارهای ساده و کوچک خودداری شود.

### نحوه تصمیم‌گیری

با توجه به تفاوت معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه نحوه تصمیم‌گیری و اختلاف قابل توجه بین این وضعیت، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه

- با توجه به تجربه افراد، فرهنگ شایسته سالاری تقویت شده و به افراد با تجربه پایین تر نشان دهیم که ارزش هایی که آنها در طی سالیان آینده با کار و تلاش در سازمان ایجاد می کنند، بدون ارج نیست.

### نتیجه گرایی

با توجه به اختلاف معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه نتیجه گرایی و تفاوت قابل ملاحظه بین این دو وضعیت، نتایج نشان می دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی به عامل نتیجه گرایی عنایت کافی نمی شود. توجه به این مؤلفه به نوعی توجه به عملکرد افراد و نتیجه کاری که به آن ها محول شده است را نشان می دهد. از آنجایی که توجه به نتیجه کارها می تواند علاقمندی افراد به کار و وظائفشان و در نهایت به سازمان را افزایش دهد، لذا پیشنهادهای زیر در این زمینه ارایه می شود:

- برگزاری جلسات منظم و هماهنگ بین کلیه مدیران صنعت در رده های مختلف به صورت افقی و عمودی به منظور بررسی نتایج عملکرد حاصله.

- تعریف و ارزیابی دقیق نتایج عملکرد، به طوری که همه افراد بدانند قرار است چه نتایج حاصل شود.

- برگزاری کلاس های آموزشی آسیب شناسی فرآیندها و عملکرد افراد.

- مدیران و سرپرستان بایستی با روش های صحیح، اعتقاد خود به ارزیابی نتایج عملکرد را از

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

### تجربه

با توجه به اختلاف معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه تجربه و تفاوت قابل توجه بین این دو وضعیت، نتایج نشان می دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی به تجربه افراد در حد لازم توجه نمی شود. از آنجایی که عامل تجربه برای افرادی که سال های متمادی را با حسن نیت در صنعت گذرانده اند از درجه اهمیت خاصی برخوردار است، لذا نادیده گرفتن آن می تواند اثر کاهنده بر انگیزش افراد داشته و تأثیر عوامل انگیزشی (مادی و معنوی) را خنثی نماید. به عبارت دیگر، ممکن است راه های متعددی را برای برانگیختن افراد بیازماییم، که در صورت بی توجهی به تجربه ایشان و عدم توجه به شایسته سالاری در بین آنها، تأثیر آنچنانی نخواهد داشت. از این نظر، پیشنهادهای زیر ارایه می شود:

- توجه به افراد با تجربه، در تصمیم گیری ها و تعیین وظایف محوله بخصوص اشخاصی که در دهه سوم خدمتی خود سر می برند.

- افراد با تجربه بالا، معمولاً جایگاه ویژه کارشناسی و اظهار نظر را به خود اختصاص می دهند، که لازم است از فکر و اندیشه آنها در جلسات، کمیته ها و شوراها استفاده گردد.

- در زمان ارتباط، تمرکز کامل بر موضوع مورد بحث.

- انتقال مطلب به دیگران با استفاده از پیام ها و واژه های واضح.

- دادن فرصت به همکاران برای درک شرایط و خصوصیات فعلی.

- ابراز تعهد به اخلاق و مسئولیت های کاری در ارتباطات.

- تلاش در توسعه بستر اعتماد و اطمینان در بین همکاران با برقراری ارتباطات صحیح.

### کارگروهی

با توجه به تفاوت معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه کارگروهی و اختلاف قابل توجه بین این دو وضعیت، نتایج نشان می دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی به عامل کارگروهی توجه کافی مبذول نشده است. در حالی که مزیت انجام کارها به صورت گروهی برای همگان روشن است، ولی عملاً در بیشتر موارد این گونه انجام نمی شود. بهرحال، برای دستیابی به مزیت کار گروهی، پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- کارها بایستی با اتخاذ روش های درست، به صورت تیمی انجام شود. لازم است به افراد فرصت انتخاب همکاران خود در تیم را بدهیم. به طور حتم برآیند نتیجه کار تیمی بسیار ارزشمندتر از کار فردی است.

طریق برگزاری جلسات، گفتن با همکاران و... ابراز نمایند.

### ارتباطات

با توجه به اختلاف معنادار بودن بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه ارتباطات و تفاوت قابل توجه بین این دو وضعیت، نتایج نشان می دهد که از دیدگاه کارکنان، در وضعیت کنونی به عامل ارتباطات که یکی از موضوعات مهم در سازمان است، توجه کافی نمی شود. تعبیر ارتباطات به سلسله اعصاب سازمان نشان از اهمیت این مؤلفه دارد. بدین معنا که اگر ارتباطات از وضع مناسبی برخوردار نباشد، سایر مسئولیت های سازمان هم خدشه دار می شود، لذا به منظور توجه به این مؤلفه، پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- مطالعه ساختار سازمانی در جهت ارگانیک کردن آن که فضای بهتری را برای فعالیت کارکنان فراهم می سازد.

- تقویت روابط انسانی با همکاران، به ویژه توسط مدیران سازمان.

- آرام و شمرده صحبت کردن برای ارتباط موثر با دیگران.

- تمایل به گوش دادن بیشتر حرف های همکاران.

- ارتباطات قبلی را بدون پاسخ نگذارید، چون ذهن افراد را دچار پاشیدگی می نماید.

۷- رضایتمند، علیرضا و قاسمی، ساسان. ابزارهای بینه کاوی برای سرآمدی، چاپ اول، اصفهان، انتشارات دانش پژوهان برین، ۱۳۸۴.

۸- سرایداریان، حمید. در مسیر سرآمدی آموزش عالی سازمان ویژه کارکنان، ناشر قاصد سحر، ۱۳۸۶.

۹- حافظ نیا، محمدرضا. مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۲.

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

۱۱- شمرهورن و دیگران. مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان مهدی ایران نژاد پاریزی و دیگران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۸.

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

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

۱۴- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس. مدل سرآمدی EFQM، از ایده تا عمل، چاپ ششم، تهران، نشر روناس، ۱۳۸۱.

۱۵- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس. مدل‌های سرآمدی کسب و کار، تصویر رو به تکامل انسان از سازمان، مقاله برگزیده سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران، ۱۳۸۱.

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

- به غیر از حق انتخاب همکار در گروه کاری، فرد بایستی با میل خود گروه مورد نظر را برگزیند. در هر حال، انتخاب همکار یا گروه مورد نظر فرد می تواند نتایج کار را بهتر نماید.

اشاعه و تقویت روحیه کار تیمی بین افراد و تیم‌ها، پیشنهاد اقدام به کار تیمی واقعی است. این مهم با ارج نهادن به نتایج کار تیمی در مقابل کار فردی توسط مدیران عملی می شود.

## منابع

۱- امیری، محمد رضا و سکاکی، سید محمد رضا. راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM، چاپ اول، تهران، انتشارات آهار، ۱۳۸۴.

۲- پرسش نامه ارزیابی عمومی عملکرد سازمانها بر اساس مدل‌های تعالی سازمانی. تهران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، ۱۳۸۱.

۳- سرایی، حسن. مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق، تهران انتشارات سمت، ۱۳۷۱.

۴- رابینز، استیفن. مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، رفتار فردی، مترجمان، علی پارساییان و محمد اعرابی، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۷.

۵- رضایتمند، علیرضا و قاسمی، ساسان. ابزارهای سرآمدی، چاپ اول، اصفهان، انتشارات دانش پژوهان برین، ۱۳۸۳.

۶- رضایتمند، علیرضا و قاسمی، ساسان. ابزارهای مسئولیت اجتماعی سازمانی برای سرآمدی، چاپ اول، اصفهان، انتشارات دانش پژوهان برین، ۱۳۸۳.



- 31- Peters T.J. Waterman, R. H, (1982). "In search of Excellence" , Horpe- Row. P209.
- 32- Quinn, J. B. (1992), Intelligent Enterprise, N. Y: Free Press.
- 33- Quinn, Robert E, (1985), The Transformation of organizational Culture. N. Y. SAGE Schcin, Edyar H 1984, "Coming to a New A Wariness to culture" Sloan management Review- PP. 3-16.
- 34- Robbins,S. P. (1991), Management. 3ed, Prentice- Hall, international edition, P. 75.
- 35- Robbins,S. P.and M.Coulter. (1999). Management 6th ed, New Jersey Prentice- Hall. P:80.
- 36- Schein Edgar H. (1996). "Culture: The Missing Concept in organization Studies", Administrative Science Quarterly, June, pp.229-240.
- 37- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture, Sloan Management Review, PP: 3-16.
- 38- Schein, E.H. (1997). Organizational culture, and Leadership. 2nd ed, Sanfran cisco: Jossey-Bass, P.14-26.
- 39- Schein, EH. (1983). The Role of the Founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics 12, PP:Q3-28
- 40- Schein,E.H.(1991). Organizational culture. American Psychological Association INC, No2, Vol 45, P- 109-119
- 41- <http://www.efqm.org> EFQM Benchmarking Services Good Practices Database; For EFQM Members only.
- 42- <http://Featured organizations, own websites>.
- 43- <http://www.apqc.org>
- 44- <http://www.astd.org>
- 45- <http://www.aqc.org.au>
- 46- <http://www.saef.co.za>
- 47- <http://www.benchnet.com>
- 48- <http://www.amazon.com> or [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk) for lists of management books with reviews
- 49- <http://www.jipm.or.jp> for information on TPM
- 50- <http://www.tpmonline.corn/articles> for information on TPM
- ۱۷- هج، ماری جو. تئوری سازمان مدرن، نمادین و تفسیری، پست مدرن، جلد دوم، ترجمه، حسن دانایی فرد، انتشارات نشر افکار، ۱۳۸۵.
- 18- Adler Panl and Brgan Borys (1996) "TWD Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive" Administrative Science Quarterly, Vol , 41. No1, pp.61-89.
- 19- Beardwell I. and Holden L. (2001), Human Resource Management: A Contemporary Approach, Harlow: Prentice Hall.
- 20- Gordon, George G Cummnins, & W.M.(1979), "Managing management climate," Iexington, Mass.
- 21- Hall, Richard H. (1972). Organizations: Structure and Process, Prentice- Hall, Inc.
- 22- Herskowitz, M. J. (1984). Man and His works? The science of cultural anthropology. New York: Alfred A. Knopf.
- 23- Hill Charles (2002), International Business, New York: McGraw- Hill.
- 24- Hodgetts R. M. & Luthans F.(2003) International Management: Culture, Strategy. and Behavior, 5th ed., McGraw- Hill Publications.
- 25- Hofstede Geert (1994), "Management Scientists Are Human" Management Science, vol. 40, No.1,pp.4-12.
- 26- Kluckhon, F, and F. I. Strodteck, (1961), Variations in Value Orientations, Evanston, Il: Row Publications.
- 27- Lewin, kurt (1947) "Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Social change" Human Relations, 1,no.1 (June) pp.5-41.
- 28- O. Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. California Management Review 31, PP: 9-25.
- 29- Ouchi, William (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, Mass: Addison Wesley.
- 30- Parsons Talcott (1986), "Power and the social system" In Steven Lukes (Ed.), "Power" New York University Press, pp.94-143.

56- <http://www.ifma.org> the Web Site for the International Facility Management Association.

57- <http://www.kmmaazine.com>

58- <http://www.knowledgecreators.com/km> a Power Point presentation is available on this website, featuring Karl Erik Sveiby, an acknowledged leader in the KM field, which gives an easy to follow introduction to the concepts Knowledge Management and Intellectual Capital

51-<http://www.Tpmprss.com/index.html>for information on TPM

52- <http://www.supplychain.org> the Web Site for the Supply Chain Council and information on SCOR (Supply Chain Operations Reference) Model.

53- <http://www.iso.ch> to access information on ISO 0009 ISO 00041documents.

54-

<http://www.europa.eu.int/comm/environment/emas/index.htm> the European Commission web site giving up to date information on EMAS

55- <http://www.wbcsd.ch> the Web Site of the World Business Council on Sustainable Development.