



## بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور

• مجتبی رجب بیگی

استادیار موسسه آموزش عالی - کاربردی جهاد کشاورزی

• حسن درویش

استادیار دانشگاه پیام‌نور

• میترا سعید عصر

کارشناس بهبود کیفیت سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری

• فرهاد فتاحی

کارشناس فناوری اطلاعات موسسه آموزش عالی - کاربردی جهاد کشاورزی

تاریخ دریافت: شهریور ماه ۱۳۸۷ تاریخ پذیرش: شهریور ماه ۱۳۸۷

Email: rajabbaigy@gmail.com

### چکیده

بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا فرهنگ سازمان را شناسائی نمایند، بخش‌های مختلف کاری را با هم مقایسه کرده و ادراکات و باورهای کارکنان را شناسایی کنند تا بتوانند وضع موجود را شناسائی نمایند و سرانجام شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. در این پژوهش برای بررسی و شناخت فرهنگ سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور، از مدل دنیسون استفاده شده است. این مدل را که آقای دانیل دنیسون طراحی کرده در بیش از هزاران شرکت و سازمان در سراسر جهان اجرا گردیده است. این الگو فرهنگ سازمانی را بر اساس چهار مؤلفه مشارکت، انطباق پذیری، سازگاری و مأموریت مورد ارزیابی قرار می‌دهد که هر کدام از این ابعاد شامل سه شاخص نیز می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور تشکیل می‌داد که بالغ بر ۸۴۰ نفر بود. ۱۲۸ نفر نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران تعیین شد و به منظور صحت تحقیق، ۱۶۵ پرسش‌نامه در پنج بخش کاری معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی، معاونت مناطق خشک و نیمه خشک، معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب، معاونت حفاظت و امور اراضی و بخش دفاتر مستقل توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری بر اساس مدل دنیسون ترسیم گردید، که گویای وضعیت فرهنگ این سازمان است. بر این اساس سازمان جنگل‌ها در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط ارزیابی می‌شود. بیشترین امتیاز را تقریباً در توافق و ارزش‌های بنیادین و کم‌ترین را در هماهنگی، ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی کسب نمود که نیازمند بهبود است.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، الگوی دنیسون، منابع انسانی، سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری ایران

Pajouhesh &amp; Sazandegi No81 pp: 152-161

**A survey of organizational culture in the forest, rangelands & watershed organization.**

By: M. Rajabbaig., Darvish.H., Saeed Asr M. and Fathi F.

Evaluation of organizational culture is an important tool for collecting information regarding the cultural atmosphere of an organization. Managers will be able to know culture of own organization and compare the divers parts of it and also will know employees' beliefs and perceptions. This information helps managers to improve the gap between present and desired situations. In this research Denison Model is used to recognize the organizational culture in Forest, Rangelands, and Watershed Organization. This model is used in many companies and organizations all over the world. Based on model the organizational culture is based on four origin dimensions includes: involvement, consistency, adaptability and mission, each has three indexes. The organization including department of management and human resource development, department of dry and semi-dry regions, department of humidity and semi humidity region, and department of land protection and land affairs, and department of independent offices. The statistic society was 840 people and the base on kochran formula, 128 people was determined as samples. 165 standard questionnaires distributed between the five different departments. These data were collected and analyzed and figure of the organizational culture derived. The result showed that all of four dimensions in organization are in the medium level. The maximum score is in the core value and agreement. The minimum score is in creating change and customer focus.

**Key words: The Organization of Forest, Rangelands, & Watershed Management, Human Resource, Organizational Culture, Denison Model**

**مقدمه**

انبوه مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی که در اوایل دهه ۱۹۸۰ انجام گرفت، نحوه نگرش دانش پژوهان و مدیران را نسبت به سازمان تغییر داد و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی به یکی از مهم ترین تخصص ها در زمینه فرهنگ سازمانی مبدل شد. فرهنگ سازمانی تنها به مراکز علمی و دانشگاهی منحصر نمی شود، بلکه موسسات تجاری، تولیدی و اداری نیز نسبت به غنی بخشیدن فرهنگ سازمانی خود تأکید می ورزند (۴).

امروزه سازمان ها در محیط متلاطم تغییر به حیات سازمانی خود ادامه می دهند و برای تحقق بخشیدن به ماموریت های خویش، به تحول و همگون سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی نیازمندند و برای تنظیم موثر و آگاهانه فرایند تغییر، قبل از هر چیز به تغییر بنیادی در بینش ها و تحول در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و شیوه زندگی حاکم بر سازمان می پردازند و قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسائی و بررسی نمایند (۲).

هیچ سازمانی در خلاء وجود ندارد سازمان ها در محیط زندگی می کنند از محیط متاثر گردیده و بر آن تأثیر می گذارند. این تأثیر متقابل در بخش سازمان بیشتر به فرهنگ سازمانی و افراد وابسته به آن مرتبط می گردد. این فرهنگ نشأت گرفته از جامعه، مردم و کشور است که در سازمان ها نفوذ می کند و نهادینه می شود (۸).

از دهه ۸۰ به بعد نگرش مدیران و محققان نسبت به سازمان تغییر کرده و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از تخصص ها در زمینه رفتار سازمانی مطرح شده است. امروزه با استفاده از این نگرش سازمان های مختلف در سراسر جهان به موفقیت های بی نظیری دست یافته اند و در زمینه بهره گیری از چالش های محیطی، برای پویا کردن فرهنگ سازمانی تلاش می کنند. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در

مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانون مدیریت را تشکیل داده است (۷). جمعیت شناسان و اخیراً روان شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن، نظریه ها و تحقیقات زیادی را بوجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت بکار گرفته اند (۶). از آنجا که در هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می دهد، از فرهنگ سازمانی می توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای هدایت و تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آن ها به فرهنگ سازمانی است. به هر حال بالندگی سازمان به عنوان یک فرآیند برنامه ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می باشد و هرگونه تغییرات و دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی موثر واقع نمی شود. در نهایت باید گفت که تحقق اهداف سازمانی بستگی به عواملی از جمله فرهنگ سازمانی حاکم بر نیروی انسانی دارد (۳).

از سویی دیگر شتاب فزاینده تغییرات محیطی، جهانی شدن بسیاری از سازمان ها، توسعه فناوری اطلاعات و افزایش روزانه سازمان های مجازی هم چنان ادامه دارد (۱).

در ایران پژوهش های متعددی در راستای شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل ها و الگوهای مختلف انجام شده است. از جمله این مدل ها می توان به مدل کوئین، مدل هافستد و مدل استیفن اشاره کرد. الگوی دنیسون با توجه به جدید بودنش در ایران بسیار محدود مورد استفاده قرار گرفته است. از جمله پژوهش هایی که در ایران از این مدل استفاده شده است در شرکت بازرگانی پتروشیمی و سازمان مدیریت صنعتی می باشد که

سازمانی به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

ارزش‌های بنیادین<sup>۶</sup>: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند، شریک‌اند.

توافق<sup>۷</sup>: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

هماهنگی و پیوستگی<sup>۸</sup>: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با چنین کارکردنی به هم ریخته نمی‌گردد.

۲- سازگاری<sup>۹</sup>: سازمان‌هایی که به‌خوبی یک‌پارچه هستند، به سختی تغییر می‌یابند. لذا یک‌پارچگی درونی و سازگاری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به‌حساب آورد.

سازمان‌های سازگار بوسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱- ایجاد تغییر<sup>۱۰</sup>: سازمان قادر است راه‌هایی برای تامین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط سازمان را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.  
۲- مشتری‌گرایی<sup>۱۱</sup>: سازمان مشتری را درک می‌کند و به آن پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصد تامین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی، درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایت‌مندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۳- یادگیری سازمانی<sup>۱۲</sup>: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کنند، اندازه می‌گیرد.

۳- مأموریت<sup>۱۳</sup>: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

پردردسرتین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریت‌شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است مأموریت خود را تغییر دهد، تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را مشخص می‌کند.

۴- گرایش و جهت استراتژیک<sup>۱۴</sup>: گرایش‌های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

۵- اهداف و مقاصد<sup>۱۵</sup>: اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند.

توسط آقای دکتر عباس منوریان انجام شده است که مسائل مطروحه در این پژوهش عبارتند از: ۱- آیا فرهنگ سازمانی شرکت پتروشیمی ایران، با استراتژی‌های مورد نظر شرکت سازگاری دارد؟ ۲- اگر شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران در صدد تغییر استراتژی خود بر آید، فرهنگ سازمانی شرکت با آن سازگاری خواهد داشت؟

نتایج تحقیق، امتیاز متغیرهای مشارکت و سازگاری در شرکت چندان مطلوب نبود و انطباق‌پذیری در حد متوسط و رسالت در حد قابل قبول بوده است.

در سازمان مدیریت صنعتی، شناخت فرهنگ سازمانی (در کل سازمان) مد نظر بوده است که نتایج تحقیق، در هر چهار مؤلفه مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در حد متوسط و کمی بالاتر است.

این مدل توسط موسسات مشاوره مدیریت هر ساله برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکت‌هایی همانند هنکل (آلمان)، رینولدز (آمریکا)، شرکت صنعتی XYZ و سایر سازمان‌ها در خارج از کشور به‌طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است (۵).

در این پژوهش قصد بر آن است تا برای تقویت و ارتقای فرهنگ موجود در سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور، فرهنگ سازمانی آن مورد بررسی و شناخت قرارگیرد تا از این طریق، نقاط قابل بهبود فرهنگی شناسایی و زمینه ارتقای فرهنگی فراهم شود.

### روش شناختی

پرسش‌های پژوهش براساس الگوی مورد نظر در این تحقیق مطرح شد. مبنای الگوی مورد استفاده در این بررسی مطالعه دنیسون است که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. نامبرده در مطالعه خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه مطرح کرده است (۵):

مشارکت<sup>۱</sup>: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آن‌ها به‌طورمستقیم با اهداف سازمان پیوند دارد.

در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:  
الف- توانمندسازی<sup>۲</sup>: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. در این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

ب- تیم‌سازی<sup>۳</sup>: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود، به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

ج- توسعه قابلیت‌ها<sup>۴</sup>: سازمان به منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

۱- انطباق‌پذیری<sup>۵</sup>: تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یک‌پارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های

مطالعات توصیفی مشابه که در آن‌ها از پرسش‌نامه، مصاحبه و یا مشاهده برای جمع آوری اطلاعات صورت می‌گیرد، از پرسش‌نامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه دنیسون (۵) استفاده که از مرکز مشاوره دنیسون تهیه گردید. در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسش‌نامه از ابزارهای ذیل استفاده شده است.

۱ - مشاوره با شرکت مشاوره ای دانیل دنیسون و اخذ راهنمایی های لازم از ایشان.

۲ - بررسی و مطالعه پرسش‌نامه‌ها و سوال‌هایی که در تحقیقات مشابه مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

۳ - مطالعه مقالات و کتب متعدد در رابطه با موضوع فرهنگ سازمانی، مدل‌های مربوط و کلیه مسائل مرتبط با آن.

در این تحقیق روش آلفای کرونباخ برای تعیین قابلیت پرسش‌نامه مورد استفاده قرار گرفته است.

با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب اعتبار پرسش‌نامه سازمانی ۰/۹۲۸ بدست آمد. همچنین ضریب اعتبار مشارکت، انطباق پذیری، سازگاری و ماموریت به ترتیب ۰/۸۰۸، ۰/۷۰۴، ۰/۸۲۰ و ۰/۷۹۸ بود.

### نتایج پژوهش

سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور بیش‌ترین امتیاز (وزن) را در انطباق‌پذیری و انسجام کسب نمود (۳/۲۵) که کمی از حد متوسط بیشتر می‌باشد و کم‌ترین امتیاز (وزن) را در سازگاری بدست آورد (۳/۰۳) که تقریباً در حد متوسط می‌باشد. البته شایان ذکر است که امتیاز هر چهار مؤلفه اصلی در حد متوسط و اندکی بیشتر است نمودار شماره ۲ نشان‌دهنده این عوامل است.

سازمان بیش‌ترین امتیاز (وزن) را در شاخص توافق کسب نموده (۳/۵۷) که از حد متوسط بیشتر می‌باشد و کم‌ترین امتیاز (وزن) را در ایجاد تغییر بدست آورد (۲/۸۹) که از حد متوسط پایین‌تر می‌باشد، جدول شماره ۳ و نمودار فراوانی شماره ۳ این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

امتیاز بخش‌های کاری از ابعاد اصلی: همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌گردد، معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی و همچنین معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب بیش‌ترین امتیاز را در مأموریت کسب نموده‌اند. معاونت آبخیزداری و معاونت مناطق خشک و نیمه خشک، معاونت حفاظت و امور اراضی و دفاتر مستقل بیش‌ترین امتیاز را در انطباق‌پذیری کسب نموده‌اند.

چشم‌انداز<sup>۱۶</sup>: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش‌های بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل‌نیروی انسانی را با خود همراه می‌سازد و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی: مشارکت و انطباق پذیری تأکید بر تغییر و انعطاف‌پذیری ظرفیت سازمانی دارند. برخلاف آن سازگاری و رسالت تأکید بر ظرفیت‌های سازمانی برای ثبات و جهت‌گیری دارند. مشارکت و سازگاری منجر به پویایی داخل سازمان می‌گردند و سازگاری و رسالت برخلاف آن تمرکز بر ارتباط بین سازمان و محیط خارجی دارند.

همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود (شکل ۱)، این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده‌اند. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود.

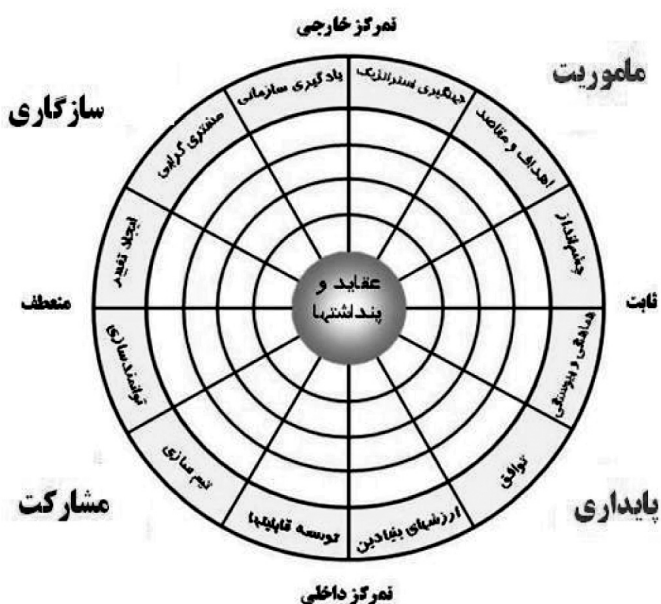
محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود (۹).

بر اساس این الگو پرسش‌های پژوهش به شکل زیر مطرح خواهد شد:

- ۱ - فرهنگ سازمان در زمینه متغیر مشارکت چگونه است؟
- ۲ - فرهنگ سازمان در زمینه متغیر انطباق‌پذیری چگونه است؟
- ۳ - فرهنگ سازمان در زمینه متغیر ماموریت چگونه است؟
- ۴ - فرهنگ سازمان در زمینه متغیر سازگاری چگونه است؟
- ۵ - فرهنگ سازمان در سطح کلان (وضعیت موجود و شکاف آن با وضعیت مطلوب) چگونه است؟

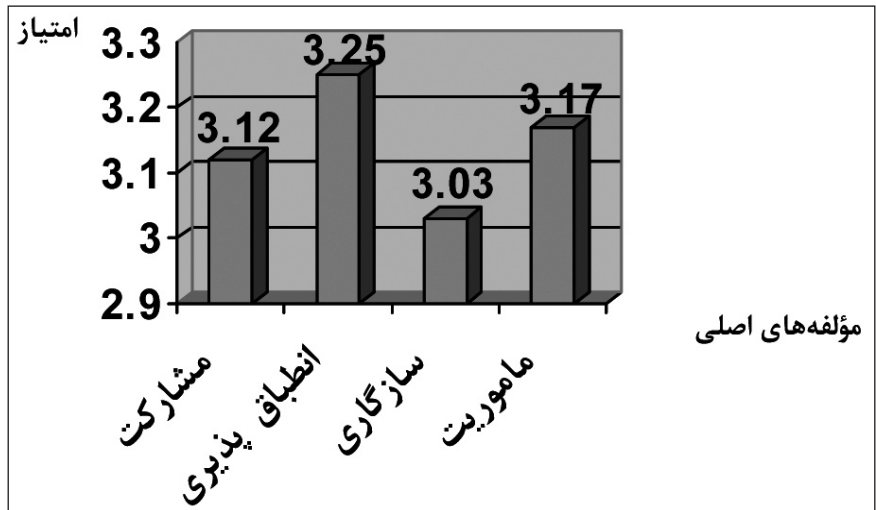
در این پژوهش جامعه آماری ۸۴۰ نفر کارکنان ستاد سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور می‌باشد، نمونه آماری به صورت تصادفی ۱۲۸ نفر با استفاده از فرمول کوکران در نظر گرفته شد ولی به دلیل افزایش اعتماد کار به ۱۶۵ نفر افزایش پیدا کرد.

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است و هم‌چون بسیاری از



نمودار ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۴)

نمودار ۲: نمودار فراوانی به ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در کل سازمان



### امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان در زمینه مشارکت

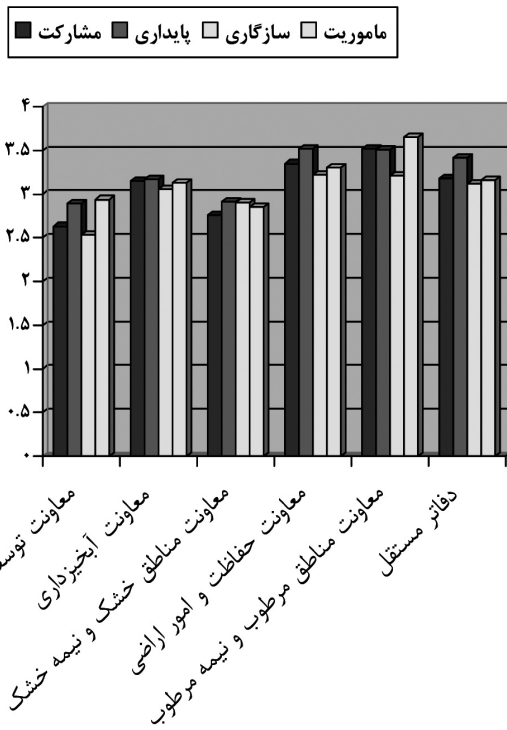
همان‌طور که در نمودار شماره ۵ مشاهده می‌گردد در معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی در سطح مشارکت، شاخص توانمندسازی (۲/۶۸) بیش‌ترین امتیاز و شاخص تیم‌سازی (۲/۵۴) کم‌ترین امتیاز را کسب نموده است. در معاونت آبخیزداری در سطح مشارکت، شاخص توسعه قابلیت‌ها (۳/۴۴) بیش‌ترین امتیاز و شاخص تیم‌سازی (۲/۹۸) کم‌ترین امتیاز را بدست آورده است. معاونت خشک و نیمه خشک در سطح مشارکت، شاخص توسعه قابلیت‌ها (۲/۹۸) بیش‌ترین امتیاز و شاخص تیم‌سازی (۲/۵۸) کم‌ترین امتیاز را کسب نموده است. معاونت حفاظت و امور اراضی در سطح مشارکت، شاخص تیم‌سازی (۳/۴۳) بیش‌ترین امتیاز و شاخص توانمندسازی (۳/۱۸) کم‌ترین امتیاز را بدست آورده است. معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب در سطح مشارکت، شاخص توانمندسازی (۳/۶۹) بیش‌ترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت‌ها (۳/۴۲) کم‌ترین امتیاز را کسب نموده است. بخش دفاتر مستقل

در معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی، معاونت آبخیزداری، معاونت حفاظت و امور اراضی، معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب و دفاتر مستقل کمترین امتیاز را سازگاری کسب نموده‌اند. در معاونت خشک و نیمه خشک کمترین امتیاز را مشارکت بدست آورده است. جدول شماره ۴ و نمودار فراوانی شماره ۴ این شاخص‌ها را نشان می‌دهد

### امتیاز بخش‌های کاری از ابعاد اصلی

معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی بیش‌ترین امتیاز را در شاخص توافق (۳/۵۳) و کمترین امتیاز را در شاخص مشتری‌گرایی (۲/۳۶) کسب نموده است.

معاونت آبخیزداری بیش‌ترین امتیاز را در توسعه قابلیت‌ها (۳/۴۴) و کم‌ترین امتیاز را در شاخص هماهنگی و پیوستگی (۲/۳۸) به دست آورده است. معاونت مناطق خشک و نیمه خشک بیش‌ترین امتیاز را در شاخص توافق (۳/۴۵) و کم‌ترین امتیاز را در شاخص تیم‌سازی (۲/۵۸) کسب نموده است. معاونت حفاظت و امور اراضی بیش‌ترین امتیاز را در ارزش‌های بنیادین (۳/۷۰) و کم‌ترین امتیاز را در ایجاد تغییر (۳/۰۹) بدست آورده است. معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب بیش‌ترین امتیاز را در شاخص اهداف و مقاصد (۳/۸۰) و کم‌ترین امتیاز را در مشتری‌گرایی (۲/۲۹) کسب نموده است. بخش دفاتر مستقل بیش‌ترین امتیاز را در توافق (۳/۸۱) و کم‌ترین امتیاز را در ایجاد تغییر (۲/۸۷) کسب نموده است. جدول شماره ۵ این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.



نمودار ۲: فراوانی در زمینه میانگین بخش‌های مختلف کاری سازمان در سطح ۴ مؤلفه اصلی

معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی  
معاونت آبخیزداری  
معاونت مناطق خشک و نیمه خشک  
معاونت حفاظت و امور اراضی  
معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب  
دفاتر مستقل

شاخص توافق (۳/۷۳) بیشترین امتیاز و شاخص هماهنگی و پیوستگی (۳/۱۹) کمترین امتیاز را کسب نموده است. بخش دفاتر مستقل در سطح انطباق پذیری، شاخص توافق (۳/۸۱) بیشترین امتیاز و شاخص هماهنگی و پیوستگی (۳/۱۴) کمترین امتیاز را کسب نموده است. جدول شماره ۶ و نمودار فراوانی شماره ۶ این شاخصها را نشان می‌دهد.

#### امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان در زمینه سازگاری

همان‌طور که در نمودار ذیل مشاهده می‌گردد در معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی در سطح سازگاری، شاخص یادگیری سازمانی (۲/۸۴) بیشترین امتیاز و شاخص مشتری‌گرایی (۲/۳۶) کمترین امتیاز را کسب نموده است. در معاونت آبخیزداری در سطح سازگاری، شاخص یادگیری سازمانی (۳/۲۹) بیشترین امتیاز و شاخص مشتری‌گرایی (۲/۹۴) کمترین امتیاز را بدست آورده است.

معاونت خشک و نیمه خشک در سطح سازگاری، شاخص یادگیری سازمانی (۳/۱۴) بیشترین امتیاز و شاخص ایجاد تغییر (۲/۷۳) کمترین امتیاز را کسب نموده است. معاونت حفاظت و امور اراضی در سطح سازگاری، شاخص یادگیری سازمانی (۳/۴۶) بیشترین امتیاز و شاخص ایجاد تغییر (۳/۰۹) کمترین امتیاز را بدست آورده است. معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب در سطح سازگاری، شاخص یادگیری سازمانی (۳/۶۳) بیشترین امتیاز و شاخص مشتری‌گرایی (۲/۲۹) کمترین امتیاز را کسب نموده است. بخش دفاتر مستقل در سطح سازگاری، شاخص یادگیری سازمانی (۳/۳۱) بیشترین امتیاز و شاخص ایجاد تغییر (۲/۸۷) کمترین امتیاز را کسب نموده است. نمودار فراوانی شماره ۷ این شاخصها را نشان می‌دهد.

جدول ۱: توزیع فراوانی (میانگین کلی امتیاز) به شاخص‌های ابعاد اصلی در کل سازمان

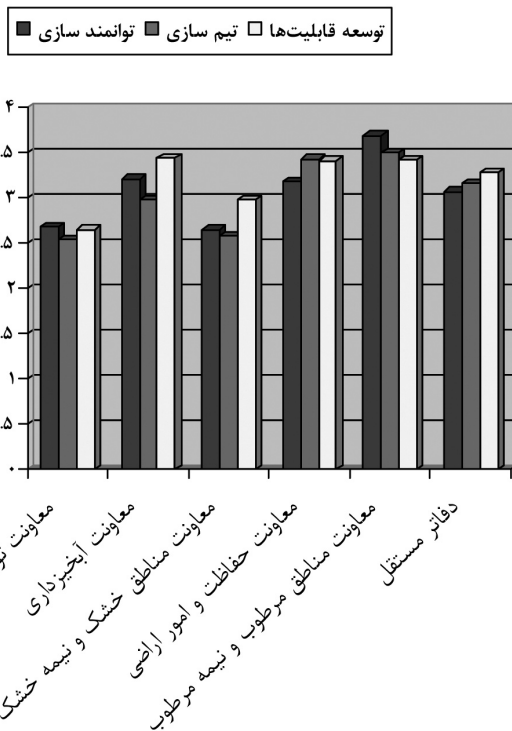
شاخص	میانگین
مشارکت	توانمندسازی ۳,۰۹
	تیم سازی ۳,۰۵
	توسعه قابلیت‌ها ۳,۱۹
انطباق پذیری	ارزش‌های بنیادین ۳,۳۴
	توافق ۳,۵۷
	هماهنگی و پیوستگی ۲,۹۴
سازگاری	ایجاد تغییر ۲,۸۹
	مشتری‌گرایی ۲,۹۵
	یادگیری سازمانی ۳,۲۹
مأموریت	استراتژی ۳,۱۷
	اهداف و مقاصد ۳,۱۱
	چشم‌انداز ۳,۲۴

در سطح مشارکت، شاخص توسعه قابلیت‌ها (۳/۲۸) بیشترین امتیاز و شاخص توانمندسازی (۳/۰۷) کمترین امتیاز را کسب نموده است.

#### امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان در زمینه انطباق پذیری

همان‌طور که در نمودار ذیل مشاهده می‌گردد در معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی در سطح انطباق پذیری، شاخص توافق (۳/۳۵) بیشترین امتیاز و شاخص هماهنگی و پیوستگی (۲/۵۵) کمترین امتیاز را کسب نموده است. در معاونت آبخیزداری در سطح انطباق پذیری، شاخص توافق (۳/۴۳) بیشترین امتیاز و شاخص هماهنگی و پیوستگی (۲/۸۳) کمترین امتیاز را بدست آورده است. معاونت خشک و نیمه خشک در سطح انطباق پذیری، شاخص توافق (۳/۴۵) بیشترین امتیاز و شاخص هماهنگی و پیوستگی (۲/۶۲) کمترین امتیاز را کسب نموده است. معاونت حفاظت و امور اراضی در سطح انطباق پذیری، شاخص ارزش‌های بنیادین (۳/۷۰) بیشترین امتیاز و شاخص هماهنگی و پیوستگی (۳/۲۷) کمترین امتیاز را بدست آورده است.

معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب در سطح انطباق پذیری،



نمودار ۴: امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان در شاخص مشارکت نمودار

جدول ۲: امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان (در سطح ۴ مؤلفه اصلی)

میانگین بخش‌های کاری						عوامل اصلی
دفا تر مستقل	معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب	معاونت حفاظت و امور اراضی	معاونت مناطق خشک و نیمه خشک	معاونت آبخیزداری	معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی	
۳,۱۸	۳,۵۲	۳,۳۵	۲,۷۶	۳,۱۵	۲,۶۳	مشارکت
۳,۴۲	۳,۵۱	۳,۵۲	۲,۹۱	۳,۱۷	۲,۸۹	انطباق پذیری
۳,۱۲	۳,۲۱	۳,۲۲	۲,۹۰	۳,۰۶	۲,۵۳	سازگاری
۳,۱۶	۳,۶۵	۳,۳۰	۲,۸۵	۳,۱۳	۲,۹۴	مأموریت

#### امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان در زمینه مأموریت

همان‌طور که در نمودار ذیل مشاهده می‌گردد در معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی در سطح مأموریت، شاخص استراتژی (۳/۰۳) بیش‌ترین امتیاز و شاخص چشم‌انداز (۲/۸۵) کم‌ترین امتیاز را کسب نموده است. در معاونت آبخیزداری در سطح مأموریت، شاخص اهداف و مقاصد (۳/۱۴) بیش‌ترین امتیاز و شاخص استراتژی (۳/۱۲) کم‌ترین امتیاز را بدست آورده است.

معاونت خشک و نیمه خشک در سطح مأموریت، شاخص استراتژی (۳/۰۶) بیش‌ترین امتیاز و شاخص اهداف و مقاصد (۲/۶۰) کم‌ترین امتیاز را کسب نموده است.

معاونت حفاظت و امور اراضی در سطح مأموریت، شاخص چشم‌انداز (۳/۵۵) بیش‌ترین امتیاز و شاخص اهداف و مقاصد (۳/۱۶) کم‌ترین امتیاز را بدست آورده است. معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب در سطح مأموریت، شاخص اهداف و مقاصد (۳/۸۰) بیش‌ترین امتیاز و شاخص استراتژی (۳/۵۰) کم‌ترین امتیاز را کسب نموده است. بخش دفاتر مستقل در سطح مأموریت، شاخص چشم‌انداز (۳/۳۱) بیش‌ترین امتیاز و شاخص اهداف و مقاصد (۳/۰۶) کم‌ترین امتیاز را کسب نموده است. نمودار فراوانی شماره ۸ این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

نمودار راداری شماره ۹ امتیازات حاصله بخش‌های کاری از شاخص‌های دوازده گانه را با یکدیگر مقایسه کرده است.

#### محدودیت‌های پژوهش

به مانند هر پژوهش دیگر این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. بی‌علاقگی کارکنان نسبت به پر نمودن پرسش‌نامه‌ها.

۲. محافظه کاری پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه به صورتی که اکثراً گزینه‌های متوسط را انتخاب نموده‌اند.

۳. استفاده از پرسش‌نامه برای ارزیابی نگرش افراد نسبت به سازمان، که در برگزیده نظرات شخصی مخاطبین می‌باشد که ممکن است با واقعیت متفاوت باشد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر مقیاس لیکرت برای ارزیابی پرسش‌نامه استفاده گردیده است که شامل گزینه‌های جواب ۱- کاملاً مخالف، ۲- مخالف، ۳- کمی مخالف، ۴- کمی موافق، ۵- موافق، ۶- کاملاً موافق می‌باشد، با استفاده از تجزیه و تحلیل بوسیله نرم افزار SPSS، نتایج حاصل از پژوهش بیان‌گر این است که میانگین بدست آمده در هر چهار مؤلفه اصلی (مشارکت، انطباق پذیری، سازگاری و مأموریت) با توجه به نمودار ۲ در حد متوسط (بین گزینه کمی مخالف و کمی موافق) است که در بین مؤلفه‌ها سازگاری با متوسط ۳,۰۳ کم‌ترین و انطباق پذیری با ۳/۲۵ بالاترین امتیاز را کسب نموده‌اند.

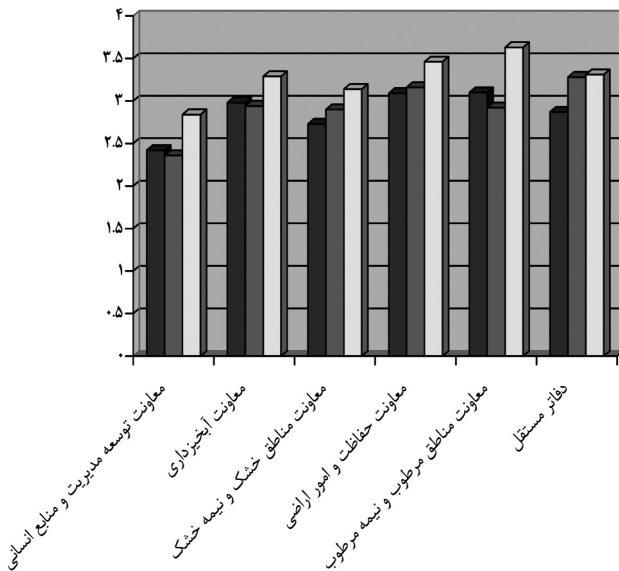
بر اساس جدول ۳، شاخص‌های "توافق" با متوسط ۳/۵۷، "ارزش‌های بنیادین" با متوسط ۳/۳۴، بیش‌ترین امتیاز را بین شاخص‌ها و "ایجاد تغییر" با متوسط ۲/۸۹، "هماهنگی و پیوستگی" با متوسط ۲/۹۴ و "مشتری‌گرایی" با متوسط ۲/۹۵، کم‌ترین امتیاز را در بین شاخص‌ها در سازمان کسب نموده‌اند.

در طیف منعطف- ثابت سازمان به سمت ثابت تمایل دارد و در میزان تمرکز داخلی و خارجی اختلاف قابل توجهی مشاهده نمی‌شود.

با در نظر گرفتن نتایج جدول ۴ مشخص می‌شود:

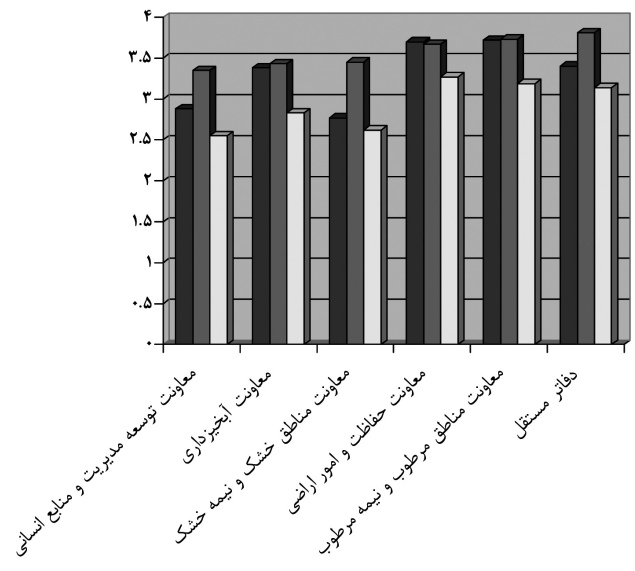
۱- مؤلفه‌ها در "معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب" در کلیه شاخص‌ها و "معاونت حفاظت و امور اراضی" در مؤلفه‌های "انطباق پذیری"

یادگیری سازمانی □ مشتری گرایی ■ تغییر پذیری ■



نمودار ۶: امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان در زمینه شاخص سازگاری

هماهنگی و پیوستگی □ توافق ■ ارزش های بنیادین ■



نمودار ۵: امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان در زمینه انطباق پذیری

راستای فرهنگ سازمان با حس سازگاری بیشتر و براساس مأموریت سازمان به صورت مشارکتی در انجام کارها شرکت می‌کنند، پاداش دهند. ۸ - حمایت از کارهای گروهی به طوری که همه کارکنان احساس نمایند عضوی از تیم بزرگ سازمان می‌باشند.

۹ - کارآموزی و آموزش کارکنان به صورتی که دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان توسعه یابد. دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی به صورت مستمر برگزار شود.

۱۰ - جذب و نگهداری کارکنانی که مایل به تولید، سازماندهی و تبادل و به کار بستن دانش هستند و هم چنین مایل به ایجاد تغییر، توسعه قابلیت‌های خود و سازمان می‌باشند و هم چنین مایل به انجام کارها به صورت گروهی و دارای حس توافق و پایبند به ارزش‌های بنیادین در سازمان می‌باشند.

۱۱ - در سیستم ارزش‌یابی کارکنان مؤلفه‌ها و شاخص‌های یاد شده در این مقاله مورد توجه قرار گیرد، کارکنان باید بدانند که قسمت اعظم پیشرفت و رشد آن‌ها در سازمان وابسته به این امر است که تا چه حد در راستای فرهنگ سازمانی حرکت می‌نمایند.

هم چنین برای افزایش روحیه همکاری میان کارکنان و استفاده از تجربیات موفق موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- از کارکنان در مجامع عمومی دعوت شود.
- اهداف کلی سازمان به تفکیک واحدهای سازمانی برای کارکنان بازگو شود و به صورت نمایه در سازمان نصب گردد و در اختیار همگان قرار گیرد.
- از سازمان‌های مشابه که در کار خود موفق بوده‌اند دعوت شود اطلاعات خود را در اختیار کارکنان قرار دهند و در موارد لزوم الگوبرداری صورت پذیرد.

و "سازگاری" از حد متوسط در سازمان بیشتر است و از این نظر می‌توان این دو معاونت را نسبت به سایر واحدها موفق‌تر ارزیابی کرد. ۲ - شاخص‌ها در "معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی" و "معاونت مناطق خشک و نیمه‌خشک" از حد متوسط در سازمان، پایین‌تر است. با توجه به اینکه کلیه مؤلفه‌ها در سازمان در حد متوسط است (جدول ۱)، برای بهبود کل شاخص‌های فرهنگ سازمانی می‌توان موارد ذیل را مورد توجه قرار داد:

۱ - استفاده از روش‌های بهبود مانند مهندسی مجدد، بهبود مستمر، مهندسی ارزش و... استفاده نمود.

۲ - توجه بیشتر به اظهارنظرها و پیشنهادهایی که مراجعان و کارکنان ارائه می‌دهند، به طوری که پیشنهادهای آنان منجر به ایجاد تغییر رویه‌ها و روش‌ها در سازمان گردد.

۳ - اجرای چرخه مدیریت دانش برای ایجاد سازمان یادگیرنده.

۴ - افزایش قابلیت‌های فردی، توجیه افراد در مورد اینکه یادگیری روزانه را جزء کارهای‌شان قرار دهند و روزانه فرصتی را صرف مطالعه مطالب علمی در راستای وظایف شغلی خود نمایند و نیز برگزاری جلسات دوستانه در میان کارکنان و انتقال تجارب و رهنمودها به همدیگر، به توسعه دانش و هماهنگی بیشتر کمک می‌کند.

۵ - افزایش توانمندسازی، از طریق حمایت بیشتر از نظام پیشنهادها در سازمان، برنامه‌ریزی کاری به صورت مستمر و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان.

۶ - حمایت بیشتر مدیران ارشد و میانی سازمان از همکاری و ارتباط نزدیک میان واحدهای مختلف سازمان.

۷ - ترمیم حقوق و ارتقای پاداش‌ها و مشوق‌ها، برای تغییر فرهنگ سازمانی در مؤلفه‌های یاد شده. شایسته است، مدیران به کارکنانی که در



• استراتژی کلی سازمان و هریک از واحدها به تفکیک نوشته شود، چشم انداز، مأموریت، اهداف خرد و کلان و مسیر استراتژی مشخص گردد و سپس مدیریت استراتژیک صورت گیرد و از مشارکت کارکنان و افراد مجرب در این راستا استفاده شود. اطلاع‌رسانی کافی در این زمینه صورت پذیرد و در صورت لزوم جلسه توجیهی نیز برگزار گردد.

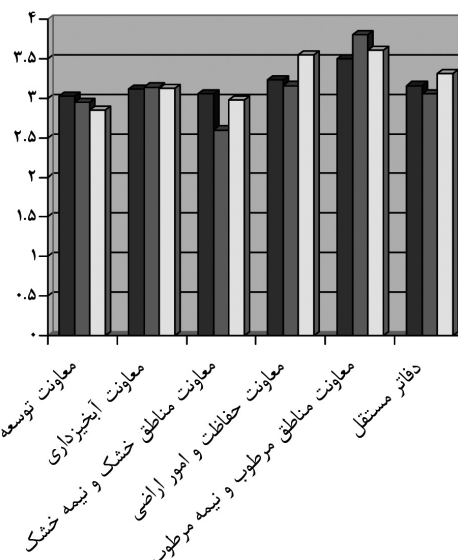
### سیاس‌گذاری

در پایان از کلیه کارشناسان و مدیران سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور با پر نمودن پرسش‌نامه در این تحقیق شرکت نموده‌اند علی‌الخصوص مدیریت نوسازی و تحول اداری سازمان که کمک شایانی در توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه تحقیق نمودند، تشکر می‌شود. امید است نتایج و پیشنهادات ارائه شده بتواند راه‌گشا باشد.

### پاورقی‌ها

- 1- Involvement
- 2- Empowerment
- 3- Team orientation
- 4- Capability development
- 5- Consistency
- 6- Core value

چشم انداز □ اهداف و مقاصد ■ جهت‌گیری استراتژیک



نمودار ۷: امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان در زمینه شاخص مأموریت

جدول ۳: امتیاز بخش‌های کاری از شاخص‌های ابعاد اصلی

میانگین بخش‌های کاری						عوامل اصلی	
معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی	معاونت آبخیزداری	معاونت مناطق خشک و نیمه خشک	معاونت حفاظت و امور اراضی	معاونت مناطق مرطوب و نیمه مرطوب	دفاتر مستقل		
۲,۶۸	۳,۲۱	۲,۶۵	۳,۱۸	۳,۶۹	۳,۰۷	مشارکت	توانمندسازی
۲,۵۴	۲,۹۸	۲,۵۸	۳,۴۳	۳,۵	۳,۱۶		تیم‌سازی
۲,۶۵	۳,۴۴	۲,۹۸	۳,۴۱	۳,۴۲	۳,۲۸		توسعه قابلیت‌ها
۲,۸۸	۳,۳۸	۲,۷۷	۳,۷۰	۳,۷۲	۳,۴۰	انطباق پذیری	ارزش‌های بنیادین
۳,۳۵	۳,۴۳	۳,۴۵	۳,۶۷	۳,۷۳	۳,۸۱		توافق
۲,۵۵	۲,۸۳	۲,۶۲	۳,۲۷	۳,۱۹	۳,۱۴		هماهنگی و پیوستگی
۲,۴۲	۲,۹۸	۲,۷۳	۳,۰۹	۳,۱۰	۲,۸۷	سازگاری	ایجاد تغییر
۲,۳۶	۲,۹۴	۲,۹۰	۳,۱۶	۲,۹۲	۳,۲۸		مشتری‌گرایی
۲,۸۴	۳,۲۹	۳,۱۴	۳,۴۶	۳,۶۳	۳,۳۱		یادگیری سازمانی
۳,۰۳	۳,۱۲	۳,۰۶	۳,۲۳	۳,۵۰	۳,۱۶	مأموریت	استراتژی
۲,۹۵	۳,۱۴	۲,۶۰	۳,۱۶	۳,۸۰	۳,۰۶		اهداف و مقاصد
۲,۸۵	۳,۱۳	۲,۹۸	۳,۵۵	۳,۶۱	۳,۳۱		چشم‌انداز

منابع مورد استفاده

۱- فقیهی، ابوالحسن ومجتبی رجب بیگی، ۱۳۸۳؛ بالندگی سازمان سیری در اندیشه و عمل با رویکردهای نوین مدیریت. انتشارات موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی ایران، ص ۱۷.

2-Lui,kat2003;A Culture Assessment OF XYZ Co”,Manufacturing Company in U.S.A.,December.www.xyzco.com

3-Brinkies,Jenny 2004;Organizational Behavior”Organizational Culture,Chapter 11.

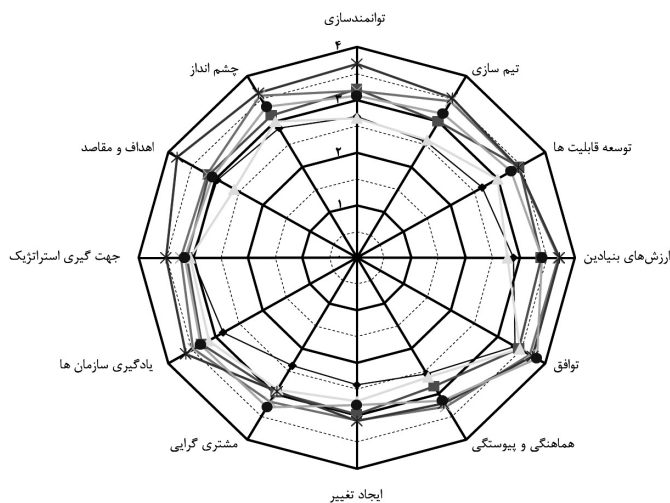
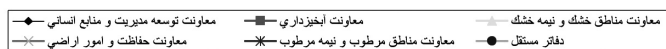
4-Collins,J.C.,&Porras,J.I. 2002; Built to Last:Successful habits of visionary companies.New York:Harper Business Essentials. Denison Cunsulting Center, 2008;www.denisonconsulting.com/2008

6-Khosrow-Pour,Mehdi 2006;Cases on information technology and organizational politics & culture”Editor-in-Chief,journal of cases on information technology.

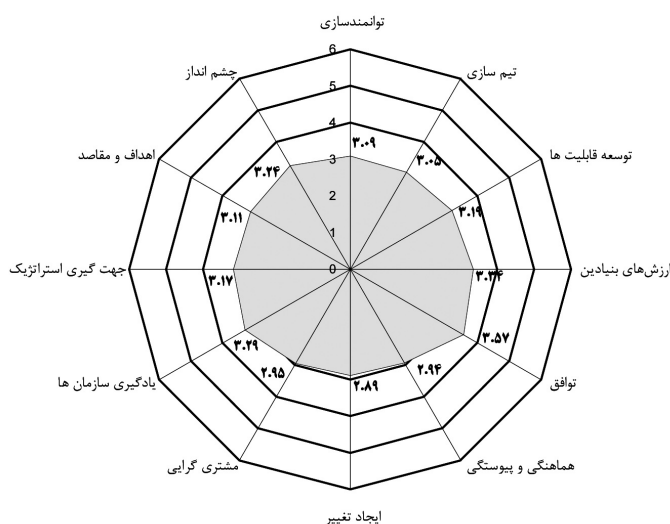
7-Mink,B.EdD, 2003;Seminar.Fielding Graduate Institute.(January 2003)

8-Richard Hegberg,P.D.,&Julie Heifetz,P.D. 2003;Corporate Culture/Organizational Culture:Understandin and Assessment.w ww.hcgnet.com

9-Schabracq,Marc2007;Changing Organizational Culture”,John Wiley&Sons LTD.The Atrium,Southern Gate,Chichester,England



نمودار ۸: نمودار راداری امتیاز بخش های کاری (در سطح شاخص ها)



نمودار ۹: تصویر کلی فرهنگ سازمانی سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری

- 7- Agreement
- 8- Coordination & Integration
- 9- Adaptability
- 10- Creating change
- 11- Customer focus
- 12- Organizational learning
- 13- Mission
- 14- Strategic direction & Intent
- 15- Goals & Objectives
- 16- Vision