

رابطه بین انطباق‌پذیری و مشارکت سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران

حسن اسدی*، محمود گودرزی**، محمد حسین قربانی***

* استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران

** دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران

*** کارشناس ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۶/۱۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین انطباق‌پذیری سازمانی (ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی) و مشارکت سازمانی (تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، توانمندسازی) در بین کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران بوده است. در راستای دستیابی به اهداف تحقیق، از پرسشنامه (دنیسون، ۲۰۰۵) استفاده گردید و پس از تایید روایی و پایایی ($\alpha=0/882$) آن، در بین جامعه ۲۴۱ نفری پژوهش که تمامی کارشناسان سازمان مورد مطالعه را در بر می‌گیرد، توزیع شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و تحلیل ماتریس همبستگی، استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که میزان انطباق‌پذیری و مشارکت کارشناسان به ترتیب برابر با ۵۱/۳۷ درصد و ۵۰/۹۳ درصد بوده و ارتباط معنادار و مثبتی ($r=0/76$, $p<0/01$) بین انطباق‌پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی و همچنین بین تمامی متغیرهای آنها در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی، مشاهده شد. نتایج این تحقیق بر افزایش سطح مشارکت سازمانی به عنوان یکی از شیوه‌های افزایش سطح انطباق‌پذیری کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی، تاکید دارد.

واژه‌های کلیدی: انطباق‌پذیری سازمانی، مشارکت سازمانی، سازمان تربیت‌بدنی، کارشناس

مقدمه

یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در تمامی پدیده‌ها رخ می‌دهد و سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های پویا و در حال تغییر ورزشی و محیطی که در آن قرار گرفته‌اند نیز از این موضوع مستثنی نبوده و دستخوش تغییرات و تحولات فراوانی هستند (۵). در نتیجه رمز موفقیت سازمان‌های امروزی

انطباق با محیط بیرونی است و این مهم جز با تغییر در کارکنان و افزایش قابلیت‌های آنها میسر نخواهد شد (۲۰). انطباق پذیری سازمانی^۱ عبارت است از اعمال تقاضاهای محیط کاری در فعالیت‌های سازمان (۱۹). به طور کلی سه بعد از انطباق‌پذیری که بر روی اثربخشی^۲ سازمان اثر می‌گذارد عبارت‌اند از: ۱- توانایی درک و واکنش به محیط بیرونی^۲، توانایی برای واکنش به مشتریان درونی^۳، توانایی دوباره‌سازی و رسمی کردن مجدد مجموعه‌ای از رفتار و فرآیندهایی که به سازمان اجازه انطباق‌پذیری را می‌دهد (۱۳).

صاحب‌نظران در متون مختلف مدیریتی، مشارکت را ایجاد ظرفیت‌های انسانی، مالکیت و مسئولیت تعریف کرده‌اند (۲). سازمان‌هایی که از خصوصیات آنها مشارکت و درگیری بالای کارکنان در کارها است به طور پیوسته کارکنان خود را توانمند ساخته و قابلیت‌های آنها را در تمامی سطوح سازمان ارتقاء می‌دهد و در نتیجه تمامی افراد سازمان از مهارت و توانایی لازم برای تصمیم‌گیری در زمینه کار خود برخوردار می‌باشند (۱۵) و در این سازمان‌ها به دلیل دریافت اطلاعات از اعضای سازمان، کیفیت تصمیمات و اجرای آنها بالا می‌باشد. مشارکت بالای کارکنان در فرآیندهای سازمانی ارتباط قوی را با شاخص‌های مختلف اثر بخشی سازمانی از جمله بازدهی دارای^۳، کیفیت^۴ و رضایت مشتری^۵ دارا می‌باشد مهم آنکه سازمان‌هایی که از قابلیت بالایی برای انطباق‌پذیری با تقاضاهای در حال تغییر محیط برخوردار هستند از کیفیت، رضایت‌مندی و بازدهی سرمایه‌گذاری^۶ بالاتری برخوردار می‌باشند (۱۶).

زمانی که بین ظرفیت‌های یک سازمان و تقاضاهای محیط کاری شکاف به وجود می‌آید بسیاری از سازمان‌ها سعی می‌کنند تا با مهندسی مجدد^۷ و ایجاد تغییرات ساختاری وسیع این فاصله و شکاف را کاهش دهند، این تغییرات سودمند هستند اما یک تغییر سازمانی موفق به سوی انطباق‌پذیری هر چه بیشتر با تقاضاهای محیط نیازمند تغییر در سطح قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد سازمان می‌باشد (۱۱،۸). از آنجایی که برخورداری از کارکنانی توانمند و دارای مهارت بالا و مشارکت آنها در فرآیندهای مختلف سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی^۸ محسوب می‌شود (۱۰) در نتیجه بسیاری از سازمان‌ها با تاکید بر مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری، تشکیل تیم‌های کاری، اجرای برنامه‌های آموزشی توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان، توانسته‌اند از رقبای خود پیشی گرفته و منافع زیادی را به سبب ارتقاء قابلیت انطباق‌پذیری و ایجاد تغییرات سازمانی موفق از آن خود نمایند (۱). در این راستا شرکت ساختمان سازی پولت^۹، یکی از بزرگترین سازنده‌های ساختمان در آمریکا در سال ۲۰۰۰ برنامه‌هایی را برای بهبود سطح مشارکت سازمانی کارکنان و توسعه قابلیت‌ها و استعدادها آنها در جهت افزایش توان انطباق‌پذیری و رقابتی و همچنین رضایت بیشتر مشتریان اجرا نموده و نتایج تحقیقی که این شرکت در سال ۲۰۰۳ انجام داده است

۱. Organizational adaptability
۲. Effectiveness
۳. Return on Asset
۴. Quality
۵. Costumer satisfaction
۶. Return on Investment
۷. Reengineering
۸. Competitive advantage
۹. Pullet home builder

نشان می‌دهد که در دوره زمانی سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۳ درآمد فروش^۱ و تعداد کارکنان این شرکت به دو برابر افزایش یافته و به نرخ رشد فروش^۲ ۳۸/۸ درصدی و درآمد خالص^۳ ۵۰/۵۰ درصدی دست یافته است و در نهایت توانسته است عنوان موفق‌ترین سازمان سازنده ساختمان در آمریکا را به دست آورد (۲۱).

در نتیجه ارتباط میان انطباق‌پذیری سازمانی و مولفه‌های آن (ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی) با مشارکت سازمانی^۴ و مولفه‌های آن (تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها و توانمندسازی) از اهمیت بالایی برخوردار بوده و مدیریت هر چه بهتر این مولفه‌ها پیامدهای مثبتی را برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت (۹).

با توجه به اثرات مثبتی که این پژوهش می‌تواند در ارتقای سطح کیفی مدیریت، بویژه در حوزه نیروی انسانی فعال در عرصه ورزش کشور داشته باشد و همچنین عدم انجام تحقیق در این زمینه در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی لذا در این پژوهش ارتباط میان انطباق‌پذیری سازمانی (ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی) و مشارکت سازمانی (تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها و توانمندسازی) در بین کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران مورد مطالعه و آزمون قرار گرفته است.

روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بود که به شکل میدانی به اجرا در آمد. پس از تعیین میزان انطباق‌پذیری و مشارکت سازمانی، رابطه هر یک از متغیرها در بین کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار گرفته است و در نهایت به ارائه پیشنهاد برای بهبود سطح هر یک از این شاخص‌ها پرداخته شده است. قلمرو مکانی این تحقیق سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران بوده است که با توجه به هدف این پژوهش جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را تمامی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی تشکیل داده که با توجه به آمار ارائه شده از سوی مدیریت امور اداری این سازمان تعداد کل کارشناسان برابر با ۲۴۱ نفر بوده. برای محاسبه نمونه آماری این پژوهش از فرمول کوکران استفاده شده است و بر اساس آن، تعداد نمونه آماری در این تحقیق با به کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی برابر با ۱۴۸ نفر بوده است.

با توجه به هدف این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است و از بین پرسشنامه‌های موجود در زمینه تحقیق، پرسشنامه استاندارد دنیسون^۵ (۲۰۰۵) که یکی از کامل‌ترین و جدیدترین پرسشنامه‌های موجود می‌باشد بهره گرفته شده است که به وسیله آن دو بعد انطباق‌پذیری سازمانی (ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی) و مشارکت سازمانی (تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها و توانمندسازی) کارشناسان، مورد سنجش قرار گرفت. با توجه به نبودن پژوهش و عدم ترجمه پرسشنامه به زبان فارسی در نتیجه پس از تهیه پرسشنامه از مولف آن (دنیسون) و کسب اجازه از وی، پرسشنامه به زبان فارسی ترجمه گردید و اعتبار محتوایی آن توسط اساتید تایید گردید و یک

۱. Sales incomes

۲. Sale growth

۳. Net incomes

۴. Organizational involvement

۵. Denison, D. R

مطالعه مقدماتی صورت گرفت که ضریب پایایی پرسشنامه ($\alpha=0/882$) که توسط روش آماری آلفای کرانباخ بدست آمد، حاکی از هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری بود. علاوه بر اطلاعات مذکور اطلاعات دموگرافیک کارشناسان از قبیل: سن، جنس، وضعیت تاهل، آخرین مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و وضعیت استخدامی توسط بخش دیگری از پرسشنامه مذکور جمع آوری گردید.

برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش نخست، تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت جداول توزیع فراوانی و نمودارها ارائه شده است. در بخش دوم برای تجزیه و تحلیل استنباطی یافته‌ها و آزمون فرضیه‌ها از: کلموگروف اسمیرنوف (جهت آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها)، ضریب همبستگی پیرسون در سطح معناداری ($\alpha=0/01$) (برای بررسی ارتباط بین انطباق پذیری و مشارکت سازمانی و همچنین ارتباط بین هر یک از متغیرهای آنها)، رگرسیون خطی و تحلیل ماتریس همبستگی استفاده شد و با بهره‌گیری از نرم افزارهای آماری Spss و Excel انجام گرفته است.

یافته‌های تحقیق

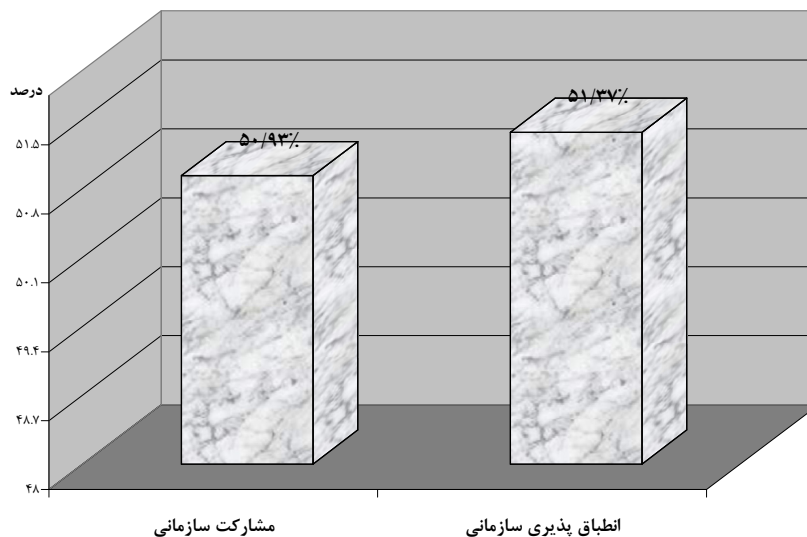
۱. ۶ درصد از کارشناسان مورد مطالعه در دامنه سنی ۲۵ سال و کمتر، ۲۰ درصد در دامنه سنی ۳۰-۲۶ سال، ۵۲ درصد در دامنه سنی ۴۱-۳۰ سال، ۲۱ درصد در دامنه سنی ۵۰-۴۱ سال و ۱ درصد ۵۱ سال به بالاتر بوده است.
 ۲. ۵۳ درصد از کارشناسان زن و ۴۷ درصد مرد و همچنین ۷۶ درصد از آنها متاهل و ۲۴ درصد مجرد بوده‌اند.
 ۳. ۷ درصد از کارشناسان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و زیر دیپلم، ۱۰ درصد مدرک تحصیلی کاردانی، ۶۵ درصد کارشناسی، ۱۸ درصد کارشناسی ارشد و ۱ درصد دکتری بوده‌اند.
 ۴. وضعیت استخدامی ۵۷ درصد از کارشناسان رسمی، ۱۷ درصد پیمانی، ۱۴ درصد شرکتی و ۱۲ درصد قراردادی و سایر بوده است.
 ۵. ۲۳ درصد از کارشناسان دارای سابقه خدمت ۵ و کمتر از ۵ سال، ۲۶ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۴۳ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۱ درصد ۲۰ سال به بالاتر بوده است.
- پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها میزان کلی انطباق پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی و میزان هر یک از متغیرهای آنها به شکل نمودارها و جداول زیر به دست آمد:

جدول شماره ۱. میزان انطباق پذیری و مشارکت سازمانی و هر یک از متغیرهای آنها در کارشناسان

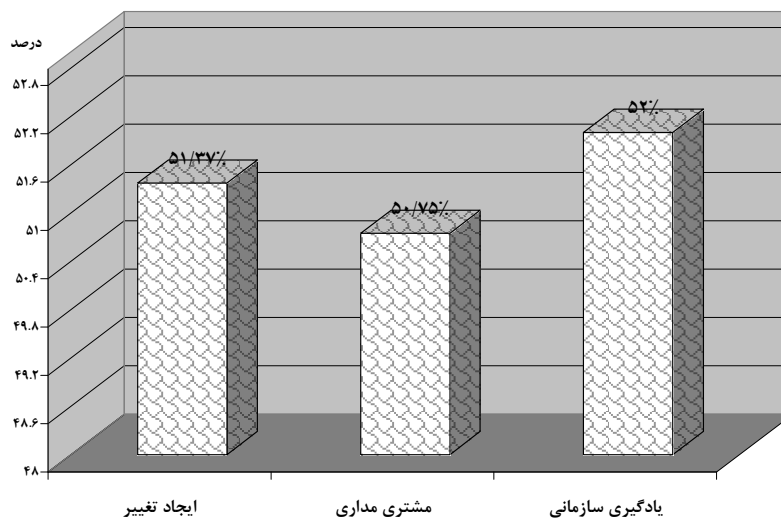
مشارکت سازمانی			انطباق پذیری سازمانی			بعد
۲/۵۱			۲/۵۷			میانگین*
%۵۰/۹۳			%۵۱/۳۷			درصد
توانمند سازی	توسعه قابلیت ها	تیم گرایی	یادگیری سازمانی	مشتری مداری	ایجاد تغییر	متغیر
۲/۸	۲/۳	۲/۵	۲/۶	۲/۵	۲/۶	میانگین*
%۵۶/۱۸	%۴۶/۲۷	%۵۰/۳۶	%۵۲	%۵۰/۷۵	%۵۱/۳۷	درصد

میانگین: ×: سئوال‌ات مربوط به هر یک از ابعاد و متغیرها بر اساس مقیاس پنج ارزشی (Max=۵ Min=۱) توسط کارشناسان نمره گذاری شده است و میانگین هر یک از ابعاد و متغیرها با تقسیم مجموع نمرات بر تعداد آزمودنی‌ها به دست آمده است.

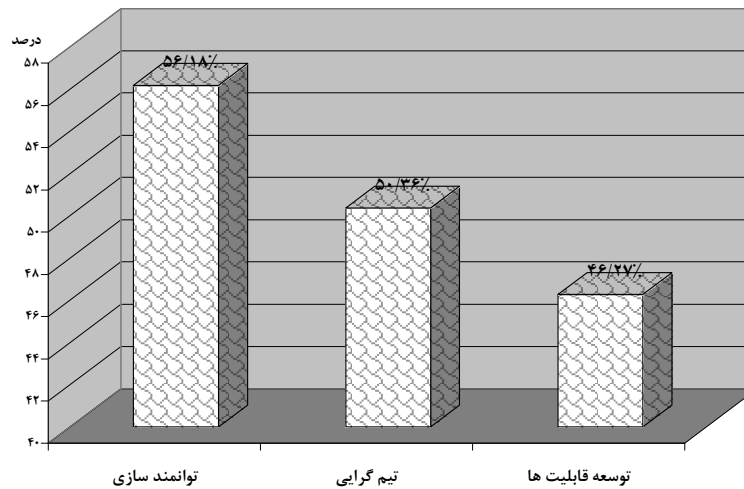
همانگونه که در جدول ۱ مشاهده می‌نماید میزان کلی ویژگی انطباق‌پذیری سازمانی در کارشناسان ۵۱/۳۷٪ و میزان هر یک از متغیرهای آن: ایجاد تغییر ۵۱/۳۷٪، مشتری‌مداری ۵۰/۷۵٪ و یادگیری سازمانی ۵۲٪ درصد می‌باشد و این در حالی است که میزان ویژگی مشارکت سازمانی ۵۰/۹۳٪ و میزان هر یک از متغیرهای آن: تیم‌گرایی ۵۰/۳۶٪، توسعه قابلیت‌ها ۴۶/۲۷٪، توانمندسازی ۵۶/۱۸٪ درصد به دست آمد که در ادامه در قالب نمودار نمایش داده شده‌اند.



نمودار شماره ۱. میزان انطباق‌پذیری و مشارکت سازمانی کارشناسان



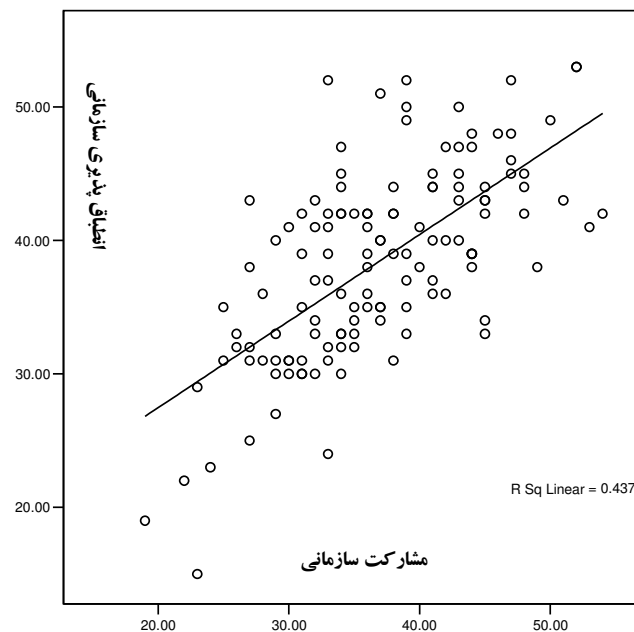
نمودار شماره ۲. میزان متغیرهای انطباق‌پذیری (ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی) کارشناسان.



نمودار شماره ۳. میزان متغیرهای مشارکت (تیم گرایی، توسعه قابلیت ها و توانمندسازی) کارشناسان.

آزمون فرضیه‌ها: در پژوهش حاضر برای آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون جهت تعیین معناداری یا عدم معناداری استفاده شده است. یافته‌های آماری در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

فرضیه اول: بین مشارکت سازمانی و انطباق‌پذیری سازمانی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران ارتباط وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه نشان داد که ارتباط مثبت و معنی‌داری ($R^2=0/661$) بین انطباق‌پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی کارشناسان وجود دارد ($p<0/01$). که نشان می‌دهد، افزایش مشارکت سازمانی کارشناسان به طور خطی موجب افزایش انطباق‌پذیری سازمانی آنها خواهد شد. در نمودار ۴ پراکندگی مشارکت سازمانی در برابر انطباق‌پذیری در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی نمایش داده شده است:



نمودار شماره ۴. پراکندگی انطباق‌پذیری در برابر مشارکت سازمانی کارشناسان.

فرضیه دوم: بین توانمندسازی (به عنوان یکی از متغیرهای مشارکت سازمانی) و متغیرهای مختلف انطباق پذیری در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران ارتباط وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه نشان داد که بین توانمندسازی و ایجاد تغییر ($F=0/419$)، مشتری مداری ($F=0/374$) و یادگیری سازمانی ($F=0/519$) در کارشناسان سازمان تربیت بدنی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد ($P<0/01$).

فرضیه سوم: بین تیم گرایی (به عنوان یکی از متغیرهای مشارکت سازمانی) و متغیرهای مختلف انطباق پذیری سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران ارتباط وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه نشان داد که بین تیم گرایی و ایجاد تغییر ($F=0/457$)، مشتری مداری ($F=0/440$) و یادگیری سازمانی ($F=0/580$) در کارشناسان سازمان تربیت بدنی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد ($P<0/01$).

فرضیه چهارم: بین توسعه قابلیت ها (به عنوان یکی از متغیرهای مشارکت سازمانی) و متغیرهای مختلف انطباق پذیری سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران ارتباط وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه نشان داد که بین توسعه قابلیت ها به عنوان یکی از متغیرهای مشارکت سازمانی و ایجاد تغییر ($F=0/372$)، مشتری مداری ($F=0/297$) و یادگیری سازمانی ($F=0/361$) در کارشناسان سازمان تربیت بدنی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد ($P<0/01$).

جدول شماره ۲. همبستگی بین انطباق پذیری و مشارکت سازمانی و هر یک از متغیرهای آنها در کارشناسان

انطباق پذیری سازمانی	مشارکت سازمانی	یادگیری سازمانی	مشتری مداری	ایجاد تغییر	توسعه قابلیت ها	تیم گرایی	توانمند سازی
۰.۵۴۶(**)	۰.۷۷۶(**)	۰.۵۱۹(**)	۰.۳۷۴(**)	۰.۴۱۹(**)	۰.۳۹۵(**)	۰.۵۱۲(**)	۱
۰.۶۱۵(**)	۰.۸۴۴(**)	۰.۵۸۰(**)	۰.۴۴۰(**)	۰.۴۵۷(**)	۰.۴۸۷(**)	۰.۵۱۲(**)	تیم گرایی
۰.۴۲۸(**)	۰.۷۸۴(**)	۰.۳۶۱(**)	۰.۲۹۷(**)	۰.۳۷۲(**)	۱	۰.۳۹۵(**)	توسعه قابلیت ها
۰.۸۱۸(**)	۰.۵۱۹(**)	۰.۵۹۰(**)	۰.۳۸۳(**)	۱	۰.۳۷۲(**)	۰.۴۵۷(**)	ایجاد تغییر
۰.۷۴۸(**)	۰.۴۶۳(**)	۰.۴۲۵(**)	۱	۰.۳۸۳(**)	۰.۲۹۷(**)	۰.۴۴۰(**)	مشتری مداری
۰.۸۴۲(**)	۰.۶۰۸(**)	۱	۰.۴۲۵(**)	۰.۵۹۰(**)	۰.۳۶۱(**)	۰.۵۸۰(**)	یادگیری سازمانی
۰.۶۶۱(**)	۱	۰.۶۰۸(**)	۰.۴۶۳(**)	۰.۵۱۹(**)	۰.۷۸۴(**)	۰.۸۴۴(**)	مشارکت سازمانی
۱	۰.۶۶۱(**)	۰.۸۴۲(**)	۰.۷۴۸(**)	۰.۸۱۸(**)	۰.۴۲۸(**)	۰.۶۱۵(**)	انطباق پذیری

علامت **: همبستگی معنادار در سطح ۰/۰۱

بحث و نتیجه گیری

از آنجایی که انطباق پذیری و مشارکت سازمانی از عناصر مهم در اثر بخشی و عملکرد سازمان های پویا و در حال تغییر امروزی و از جمله سازمان های ورزشی می باشد (۹) در این پژوهش میزان انطباق پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی و رابطه آنها و همچنین رابطه بین هر یک از ابعاد آنها در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی مورد آزمون و بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان می دهد که میزان انطباق پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی کارشناسان به

ترتیب برابر با ۵۱/۳۷ درصد و ۵۰/۹۳ درصد بوده که این میزان در مقایسه با میانگین سایر سازمان‌ها از جمله هیتاچی^۱، هلدپلاس^۲ که به شکل مشابهی این پژوهش را در سال ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ به اجرا در آورده‌اند به مقدار قابل توجهی پایین‌تر می‌باشد. به طور کلی، پایین بودن سطح مشارکت سازمانی در بین کارشناسان را می‌توان به دلیل ساخت سلسله مراتبی سازمان مورد مطالعه و اطلاع ناکافی کارشناسان از ارتباط کار خود و نتایج سازمانی و همچنین بی‌تفاوتی و بی‌میلی آنها نسبت به قبول مسئولیت بالاتر، دانست. از طرفی دیگر سطح پایین قابلیت انطباق-پذیری کارشناسان را می‌توان اینگونه تبیین نمود که در سازمان مورد مطالعه توجه زیادی به فرایندهای عملیاتی استاندارد و عملکرد کوتاه مدت به جای رهبری بلند مدت می‌شود. در نتیجه این موضوع نشان دهنده نیاز برای بهبود در دو حوزه انطباق‌پذیری و مشارکت سازمانی کارشناسان این سازمان تربیت‌بدنی در جهت بهبود اثر بخشی آنها نمی‌باشد. فرضیات تحقیق نشان داد که ارتباط آماری مثبت و معنی‌داری بین انطباق‌پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی در سطح معناداری $\alpha=0/01$ وجود دارد. در نتیجه با توجه به میزان همبستگی $r=0/66$ بین دو شاخص انطباق‌پذیری و مشارکت سازمانی می‌توان پیش‌بینی نمود که با افزایش سطح مشارکت سازمانی کارشناسان، میزان توانایی آنها برای انطباق‌پذیری و ایجاد تغییرات و نوآوری‌های موفق سازمانی نیز افزایش یابد. همچنین آزمون سایر فرضیات تحقیق نشان داد که بین تمامی ابعاد انطباق‌پذیری سازمانی (ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی) و تمامی ابعاد مشارکت سازمانی (تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، توانمندسازی) ارتباط آماری معناداری در سطح معناداری $\alpha=0/01$ وجود دارد و این بدان معنی است که افزایش سطح قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و تیم‌گرایی کارشناسان، موجب افزایش قابلیت ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی در آنها خواهد شد.

نتایج حاصل از این تحقیق با یافته‌های دنیسون (۲۰۰۰) که مطالعه‌ای جهت بررسی ارتباط میان انطباق‌پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی بر روی ۱۰۲ سازمان از صنایع مختلف در آمریکا انجام داده است و همچنین با مطالعات فیشر^۳ (۲۰۰۰)، دنیسون و همکاران (۲۰۰۵ و ۲۰۰۶) و کوفی^۴ (۲۰۰۳) که تمامی این مطالعات با ابزاری مشابه با ابزار به کار گرفته شده در پژوهش حاضر انجام گرفته است، همخوانی دارد و بر ارتباط معنادار و مثبت میان این دو شاخص تاکید دارد. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق با نتایج مطالعات: گروبر و میلینگ^۵ (۲۰۰۵)، فارنهام و هورتون^۶ (۲۰۰۳)، بیچ^۷ (۱۹۹۶)، لاینز^۸ (۲۰۰۵)، کران و تک فو^۹ (۲۰۰۷) و بوچل و دنیسون^{۱۰} (۲۰۰۴) نیز همخوانی دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که افزایش میزان مشارکت سازمانی و توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارشناسان، به عنوان اهرمی جهت افزایش انطباق‌پذیری در آنها عمل می‌نماید. در نهایت نتایج این تحقیق موجب برجسته شدن نقاط قوت و ضعف دو بعد انطباق‌پذیری و مشارکت سازمانی کارشناسان شده و می-

۱. Hitachi
۲. Health- plus
۳. Fisher
۴. Coffey
۵. Grobler, and Millin
۶. Farnham and Horton
۷. Beach
۸. Lines
۹. Chehrman and Teck Foo
۱۰. Büchel and Denison

تواند به عنوان مکملی برای ارزیابی و پیش‌بینی اولویت‌های تغییر در سازمان و همچنین تدوین بهتر استراتژی‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز تکنیک‌ها و فرایندهای مدیریت به کار گرفته شود. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه شده است:

۱. برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در زمینه‌های کاری کارشناسان و در نتیجه، افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های آنها و روز آمد نمودن اطلاعات و مهارت‌های کاری جهت تسهیل ایجاد تغییرات سازمانی و انطباق‌پذیری بیشتر با شرایط محیطی.
۲. در طراحی عملیات‌ها و فرایندها و همچنین در انجام فعالیت‌های مختلف سازمان، انجام کار به صورت گروهی مورد تاکید و در اولویت قرار گیرد.
۳. توسعه نظام پیشنهادات در این سازمان و مشارکت دادن کارشناسان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مربوط به واحدهای کاری خود.
۴. استفاده از سیستم‌های انگیزشی (مخصوصاً انگیزاننده‌های اقتصادی و در مرحله بعدی ارتقاء شغلی) جهت تشویق کارکنان به مشارکت فعال در امور سازمانی.
۵. به کارگیری نتایج این تحقیق در برنامه‌ریزی‌های فعالیت این سازمان جهت شناخت وضعیت موجود آن، اولویت‌بندی فرآیندهای ایجاد تغییر و تدوین استراتژی‌ها.

منابع و ماخذ:

۱. استیفن بی، رابرت فوریه، ۱۳۸۳. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ هفتم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. لورن پلونکت، رابرت فوریه، ۱۳۸۰. مدیریت مشارکت جو. ترجمه محمد علی طوسی. چاپ دوم. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. Beach, A.J. (۱۹۹۶). 'Empowerment to the people: creating an atmosphere for growth'. Empowerment in Organizations, Vol. ۴ No. ۱, pp. ۲۹-۳۳.
۴. Büchel, B. & Denison, D. (۲۰۰۴). 'Managing Team – Stakeholder Knowledge Linkages: Their Impact on New Product Development Team Success'. Scandinavian Academy of Management, Copenhagen.
۵. Chaharbaghi K. (۲۰۰۵). 'Organizations, transformability and the dynamics of strategy'. Management Decision Vol. ۴۳ No. ۱ pp. ۶-۱۲.
۶. Chehrnan, C. Teck Foo, C. (۲۰۰۷). 'Molecular, structural firm adaptations to environments: empirical Tao of the CEO Chinese'. Management Studies Vol. ۱ No. ۱ pp. ۶-۲۴ q Emerald Group Publishing.
۷. Coffey, V. (۲۰۰۲). 'The organization culture and effectiveness of companies involved in public sector housing constriction in Hong Kong'. CIBTG ۲۳ international conference, Hong Kong.
۸. Denison, D. (۲۰۰۰). 'Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?' The Handbook of Organizational Culture. London: John Wiley & Sons.
۹. Denison, D.R. Lief, C. (۲۰۰۵). 'How Family Business Culture is Different Published in Unconventional Wisdom'. Counterintuitive Insights for Family Business Success. Edited by Ward, J.L., Chichester: John Wiley and Sons.

۱۰. Denison, D.R. Fisher, C. (۲۰۰۵). 'The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership?'. Working Paper presented at the "Changing the Game Forum: Reforming American Business" June ۲-۴, ۲۰۰۵ Beaver Creek, CO.
۱۱. Denison, D.R. Janovics, J. Young, J. Cho, H.J.(۲۰۰۶). 'Diagnosing organizational cultures: validating a model and method'. Working paper, IMD ۲۰۰۶-۹, International Institute for Management Development, Lausanne, pp.۱-۳۹.
۱۲. Denison, D.R. Janovics, J. Young, J. Cho, H.J. (۲۰۰۵), 'diagnosing organizational cultures: validating a model and method'. Working paper, IMD ۲۰۰۵-۱۱, International Institute for Management Development Lausanne, pp.۱-۳۳.
۱۳. Denison, Daniel (۲۰۰۰). 'Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Change?' International Institute for Management Development, Denison@imd. Chapter۲.
۱۴. Farnham, D. & Horton, S. (۲۰۰۳). 'Organizational change and staff participation and involvement'. The International Journal of Public Sector Management. Vol. ۱۶ No. ۶.
۱۵. Fisher, G.J & Alford, R. (summer ۲۰۰۰). 'Consulting on culture: a new bottom line'. consulting psychology: practice and research ۵۲ (۳).
۱۶. Fisher, C.J. (۲۰۰۰). Like It or Not, Culture Matters - Linking Culture to Bottom Line Business Performance. Employee Relations Today, John Wiley & Sons, ۲۷: ۲, Summer ۲۰۰۰.
۱۷. Grobler, A & Milling, P.M. (۲۰۰۶). 'Organizational adaptation processes to external complexity' International Journal of Operations & Production Management Vol. ۲۶ No. ۳pp. ۲۵۴-۲۸۱.
۱۸. Lines, R. (۲۰۰۵). 'How social accounts and participation during change affect organizational learning'. Journal of Workplace Learning, Vol. ۱۷ No. ۳, pp. Emerald Group, Publishing Limited ۱۳۶۶-۵۶۲۶.
۱۹. Schermerhorn, J.R, James, G. Richard, N.(۱۹۹۸). 'Basic organization behavior'. Second edition. Publish by John Wiley.
۲۰. Schmid, G. Jacson, L. (۲۰۰۵): 'managing paradoxes in change: six step for building a balance culture'. Executive Action No.۱۶۲.
۲۱. Smerek, R.E. & Denison, D.R. (۲۰۰۷). 'Social Capital in Organizations: Understanding the Link to Firm Performance'. In G. T. Solomon (Ed.), Proceedings of the sixty-sixth annual meeting of the Academy of Management (CD), ISSN ۱۵۴۳-۸۶۴۳.