



## بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر جلب مشارکت کارکنان

حسین میچانی<sup>1</sup>، نام و امیر حسین امیر خانی<sup>2</sup>، سید محمد حسین صادقی<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فوق لیسانس مدیریت بازرگانی بین الملل، شرکت گاز استان مرکزی  
hmichani@yahoo.com

<sup>2</sup> دکترای مدیریت، استاد یار، دانشگاه پیام نور ورامین  
Amirhosseinamirkhani@yahoo.com

<sup>3</sup> فوق لیسانس اقتصاد، شرکت گاز استان مرکزی  
s\_sadeghi1350@yahoo.com

### چکیده

یکی از مهمترین عوامل درونی هر سازمان، فرهنگ سازمان است و از آنجا که نیروی انسانی یکی از کار سازترین ابزارهای هر سازمان جهت نیل به اهداف تعیین شده می باشد لذا اهمیت قائل شده به نیروی انسانی متخصص و مجهز شدن مدیریت به روابط انسانی و یافته های علمی در زمینه رفتار سازمانی می تواند سازمان را در نیل اهدافش موفق گرداند. بررسی اینکه آیا در سازمان ها از ویژگیهای فرهنگ سازمانی مطرح شده توسط رایینز شامل: خلاقیت فردی، میزان مسئولیت ریسک پذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هدایت، سیستم پاداش، سازمانی با پدیده تعارفی والگوی ارتباط و... درک مثبتی وجود دارد یا خیر.

هدف اصلی این پروژه است تا به استفاده از فرضیه های تحت عنوان «وجود رابطه معنی دار بین ویژگیهای فرهنگ سازمانی و جلب مشارکت کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. با استفاده از پرسشنامه در نمونه های قابل دسترسی جامعه آماری شرکت گاز استان مرکزی فرضیه مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید بین ویژگیهای فرهنگ سازمانی و جلب مشارکت کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

### کلمات کلیدی

فرهنگ سازمانی - ویژگیهای فرهنگ سازمانی - جلب مشارکت کارکنان

## 1- مقدمه

فرهنگ سازمانی مطلوب، از رسالت و استراتژی سازمان حمایت می‌کند. در اقتصاد جهانی، بسیاری از سازمانهای بین‌المللی دارای ترکیبی از کارکنان آمریکایی، اروپایی، آسیایی و... هستند که هریک از آنها با سوگیری‌های نسبت به زندگی و کار، و کنارهم فعالیت می‌کنند. چالش اصلی موفقیت مدیران امروز، یاری رساندن به کارکنان است به گونه‌ای که دارای روحیه رقابت پذیری بیشتر در شغل خود بوده و ارتباط بهتری با مسائل جهانی و فرصت‌های قانونی موجود برای سازمان داشته باشند. از این رو سازمان‌ها نه تنها به ایجاد فرهنگ عمومی و مطلوب نیاز دارند بلکه باید برای پیشینه کردن عملکرد کارکنان، ویژگیهای فرهنگی شخصی را در خود ایجاد کنند (ارمسترانگ، 1380: 29) و احمد پور دایانی (1386: 79) در نخستین اقدام باید جهت‌گیری‌های فرهنگی کارکنان را درک کرده و در مرحله دوم فرهنگ مطلوب را شناخته و آن را در سازمان به وجود آورد. (استانلی، 1376: 91) در نگرش جدید نیست به سازمانها، فرهنگ سازمان و مدیریت آن جایگاه ویژه‌ای دارد و در کنار توجه به سازمانها به عنوان موجودیتی که دارای ساختار هدف‌گرا است قرار می‌گیرد. در این راستا فرهنگ سازمان کانون‌های متفاوتی را برای مطالعه سازمانها فراهم می‌کند. با تمام مطالعاتی که در مقدمه فرهنگ سازمانی صورت گرفته است هنوز هم فرهنگ سازمانی یکی از جدال‌آمیزترین مباحث نظری سازمان است. و فرهنگ سازمانی ابزار مناسبی برای تجزیه و تحلیل، فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی، تعهد و وفاداری کارکنان، اثر بخشی رهبری، خلاقیت و ابتکار و نیز استراتژی‌های سازمان است.

## 2- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است، که افراد سازمان، در روبه‌رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند و ثابت شده که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه به‌عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می‌یابد. به عبارت دیگر، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهات و روش‌های تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید به‌عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود (زارعی متین، 1379: 276 و 277). مقوله فرهنگ سازمانی اولین بار در دهه 1980 میلادی توسط اوچی\* و واترمن\* و دیگران مطرح شد و به دلیل ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد، مدیران اجرایی نیز به آن علاقه نشان دادند. به‌طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. به‌علاوه، از جمله استعاره‌هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به‌کار می‌رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت‌ها و آداب و رسوم، داستان‌ها، افسانه‌ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می‌شود و به مدیر، به‌منزله نماد سازمان توجه می‌شود (رضائیان، 1379: 88). یافته‌های صاحب‌نظران، مؤید این مطلب است که موفقیت سازمان‌ها در کنار سخت‌افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم‌ها مستلزم نرم‌افزارهایی مانند کارکنان، مهارت‌ها، سبک‌ها و ارزش‌های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد در سازمان‌ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنها است و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی‌توان تحولی در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان‌ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت‌ها و رسالت سازمان است (رضائیان، 1379: 250).

## 3- مدل رابینز

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

- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- ریسک‌پذیری: میزان می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی نمایند.
- هدایت و رهبری: میزان می‌شوند تا اهداف و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود مشخص می‌نمایند.
- یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روشی هماهنگ عمل می‌کنند.
- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند یا از آنها حمایت می‌کنند.
- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می‌کنند.
- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌داند.
- سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارند و نه بر اساس سابقه خدمت، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخص‌ها.
- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

- الگوی ارتباط: میزان یاد درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود. هر یک از این ویژگی‌ها بر روی طیفی قرار می‌گیرند که دامنه آن از بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می‌شود، بنابراین چنانچه فرهنگ سازمانی از زاویه این ده شاخص مورد توجه قرار گیرد تصویر کاملی از آن به دست می‌آید، این تصویر بصورت اساسی یا مبنائی درمی‌آید که منعکس کننده نوع احساسات اعضاء، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است. (رایبیز، 1374 : 7-966).

#### 4- جلب مشارکت کارکنان

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو\* که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه ایبا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می‌دارد (سید جوادین، 1386: 455). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می‌باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (استیفن پی رابینز، 1377: 326). یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می‌باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می‌کنند، بطور منظم سرکار حاضر می‌شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است (محمدزاده و مهر نژاد، 1375 : 120). انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین، 1386 : 456). گرچه موضوع انگیزش بسیار پیچیده و در واقع فردی است و پاسخ قطعی برای سوال مزبور وجود ندارد ولی در ذیل به ذکر پاره ای از فنون انگیزش اشاره می‌شود. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، 1373 : 411).

پاداش مالی و پولی: ویلیام اف وایت\* از تحقیقات جامعی که بر روی انگیزه پول انجام داده به این نتیجه رسیده است که پول این ابزار قدیمی و مورد اعتماد و انگیزاننده، آنچنان هم که تصور می‌رفته است «قادر و توانا» نیست، به ویژه برای کارگران مولد.

تعدیل کار هفتگی: مزایای ضمنی تعدیل، برای کارکنان روشن است، ساعات فراغت آنها بیشتر می‌شود و زمان زیادتری را در کنار خانواده خود می‌گذارند و در صورت نیاز می‌توانند یک شغل جنبی انتخاب نمایند. کاهش هزینه‌های رفت و آمد به محل کار، یکی دیگر از مزایای کار هفتگی متراکم است. اخیراً در بعضی از کشورها سعی شده از طریق تعدیل کار هفتگی و در نتیجه ایجاد رضایت کارکنان، عملکرد و بازدهی آنان را افزایش دهند (نایلی، 1373 : 25).

اصلاح رفتار: در این نگرش اعتقاد بر این است که تقویت رفتار مطلوب سبب تکرار آن می‌شود. هر چه تقویت مثبت به زمان و وقوع رفتار نزدیکتر باشد، احتمال تکرار رفتار بیشتر است. به سبب وجود فاصله زمانی بین رفتار مطلوب و عامل تقویت کننده مانند پول، دانشمندان علوم رفتاری استفاده از تقویت کننده‌های دیگری از قبیل تحسین کردن، شناخت و قدردانی کردن و سایر روش‌های کلامی را توصیه کرده‌اند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، 1373 : 414).

عدالت در پرداختها: بطور کلی کارکنان، کوششها و پاداش‌های خودشان را برای کار مشابه، با کوشش‌ها و پاداش‌های دیگران مقایسه می‌کنند. به عبارت دیگر بر مبنای این تئوری، همه ما داده‌های خودمان به سازمان (مانند تجربه، تحصیل، کوشش) با آنچه از سازمان دریافت می‌داریم (مانند حقوق، مزایا و پاداش) با اشخاص دیگری که در سازمان کار می‌کنند مقایسه کرده و اگر برابر باشد احساس برابری می‌کنیم (استیفن پی رابینز، 1377 : 407).

## 5- پیشینه پژوهش

رابینز فرهنگ سازمانی را یک درک عمومی و مشترک بین افراد سازمان تعریف نموده است دنسیون نیز بر این نقطه تاکید دارد که فرهنگ سازمان همان ارزشهای اساسی، باورها و اصول اخلاقی است که نقش پایداری را برای یک سیستم مدیریت سازمانی بازی میکند. از نظرسورسنس\* فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزشها و معیارهای اخلاقی است که بیانگر نگرش ها و رفتار های خاص کارکنان هر سازمان است و یک سازمان زمانی دارای فرهنگ قوی خواهد بود که این ارزشها و معیارها اخلاقی در کل سازمان به صورت فراگیر درآمده باشد زیرا یکی از پیامدهای فرهنگ سازمانی، ارتقا سطح سازگاری و هماهنگی کارکنان یک سازمان است. (سکاران، 2000: 697). در اواخر سال 1920 تحقیقی به منظور فهم کار سازمانی از بعد ضوابط فرهنگی تو هاوتون\* انجام شد که بر اهمیت فرهنگ گروه های کار های شیوه های ارتباطی خاص در جهت بهره وری و طرز برخورد مدیریت با کارکنان تاکید داشت در این رابطه مگ گریگور\* معتقد بود جنبش ارتباطات انانی با مطالعات هاوتون آغاز شد و سرانجام به مدیریت، درک و شناخت فرهنگی سازمان ها منتهی شد (فخرایی، 1383: 55). فرهنگ سازمانی یکی از مهم ترین مفاهیم تئوریک در توسعه سازمان است که بیشترین مطالعات نروی آنها انجام شده است. گربر، نل و وان\* معتقدند فرهنگ سازمانی، هویت سازمانی، شیوه های رفتاری و اخلاقی موسوم در داخل سازمان است و به این علت که مدیران را در درک احساس کارکنان از کارشان کمک می کند، اهمیت دارد. (شاین، 2003: 281). در مطالعه تحقیقاتی از 1300 سازمان بزرگ ایالات متحده در مورد بهره وری به واسطه مردم محقق شد که این عامل سبب تغییر فرهنگ سازمانی در جهت ایجاد سازمان هایی شد که استراتژی اصلی آنها تمرکز در رفع نیازهای کارکنان بود. دلیل و کندی\* همانند پیترز و واترمن معتقد بودند قدرت فرهنگی اهرمی قوی بر هدایت رفتاری است.

## 6- روش پژوهش

آنچه مسلم است این است که سازمان ها همیشه نقش اساسی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها توسعه یافته و در حال توسعه داشته و دارند اما همیشه این سوال مطرح بوده که چگونه می توان کارایی این سازمان ها را بهبود بخشید؟ (فقهی فرمند، 1382: 284). اصلاحات کوچک و ورود سبک های مدیریت فرهنگی می تواند به عنوان استراتژی افزایش کارایی و اثربخشی این سازمانها مورد ملاحظه قرار گیرد (پراکونیکو و پالوین 1991: 2). لذا شناسایی روابط مختلف بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی و بررسی وضعیت موجود آنها به منظور پرورش و تقویت روحیه سازمانی در شرکتهای هدف اصلی این بررسی و با توجه به اینکه نتایج آن می تواند در برنامه ریزی های رده های مختلف مدیریت سازمانی مورد استفاده قرار گیرد و در رده تحقیقات نیز کاربردی است (حافظ نیا، 1382: 57). توضیح اینکه از نرم افزار spss و آمار توصیفی و تحلیلی، برای انجام آزمون فرضیه بهره گرفته شده و برای تحلیل داده از ضریب همبستگی پیرسون و از تکمیل رگرسیون (آذر، 1385) برای مشخص کردن وجود اختلاف معنی دار و در مورد درک ویژگیهای فرهنگی و تاثیر آن بر جلب مشارکت کارکنان در بخشهای مختلف استفاده شده است. (طاهری، 1376). در این راستا هدف این تحقیق، ارزیابی فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان مرکزی برای تعیین این موضوع است که آیا از ویژگیهای فرهنگ سازمانی بر اساس مدل رابینز و ویژگیهای دهگانه مطرح شده در این مدل درک مثبتی وجود دارد؟ لذا بر اساس این هدف، فرضیه اصلی چنین مطرح شده است که ارتباط آماری معنی داری بین ویژگی های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان مرکزی وجود دارد.

در این بررسی برای جمع آوری اطلاعات به استفاده از پرسشنامه پنج گزینه ای لیکرت در تمامی بخشهای کار شرکت گاز استان مرکزی استفاده شده است. پژوهشگر برای بررسی قابلیت اطمینان تعداد 40 پرسشنامه توزیع و پس از جمع آوری همه پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ضریب 0/935 بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول برای پرسشنامه بود. در بحث مربوط به روایی پژوهشگر ضمن مشاوره با اساتید راهنما و مشاور از آزمون بارتلت و شاخص KMO استفاده نمود که ضریب 0/732 نشان دهنده روایی مناسبی برای پرسشنامه بود.

برای تعیین حجم نمونه با توجه به کیفی بودن متغیرها پژوهش از معادله کوکران\* استفاده شده و در سطح احتمال 95 درصد با احتساب سایر پارامترهای حجم نمونه های پژوهش محاسبه شده است که با توجه به تعداد کارکنان مشخص گردید حداقل 239 پرسشنامه باید توزیع گردد که پژوهشگر برای بالا رفتن ضریب اطمینان 350 عدد پرسشنامه توزیع نمود. شرکت گاز استان مرکزی دارای 634 کارمند در سطح استان می باشد که تعداد 211 نفر کارکنان رسمی و مابقی قراردادی می باشند. پژوهشگر تعداد 350 پرسشنامه برای کارکنان ارسال و پس از جمع آوری 298 عدد پرسشنامه اقدام به تحلیل آماری نمود.

جدول (1) وضعیت سابقه خدمت پاسخ دهندگان

سابقه خدمت	تعداد کل کارکنانی که پرسشنامه دریافت نموده اند	تعداد کل پاسخ دهندگان	درصد پاسخ دهندگان
کمتر از 5سال	67	51	76%
5 تا 15 سال	116	107	92%
15 تا 25 سال	136	115	84%
25 تا 35 سال	31	25	69%

همانطور که از داده های جدول مشخص است از بین پاسخ دهندگان به پرسشنامه کارکنان با سابقه خدمت 5 تا 15 سال درصد بیشتری نسبت به سایر کارکنان دارند و تقریباً اکثر کسانی که در این محدوده سابقه خدمت پرسشنامه دریافت کرده اند نسبت به تکمیل آن اقدام نموده اند و رده سنی بین 25 تا 35 سال پایین ترین درصد را دارا می باشند که نشان میدهد تمایل کمتری به پاسخگویی مشارکت داشته اند.

جدول (2) وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان

مدرک تحصیلی	تعداد کل کارکنانی که پرسشنامه دریافت نموده اند	تعداد کل پاسخ دهندگان	درصد پاسخ دهندگان
فوق لیسانس	11	10	90%
لیسانس	61	59	96%
فوق دیپلم	99	84	84%
دیپلم	179	145	81%

همانطور که از داده های جدول مشخص است از بین پاسخ دهندگان به پرسشنامه کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی درصد بیشتری نسبت به سایر کارکنان دارند و تقریباً اکثر کسانی که در مقطع پرسشنامه دریافت کرده اند نسبت به تکمیل آن اقدام نموده اند و دارندگان مدرک دیپلم پایین ترین درصد را دارا می باشند که نشان میدهد دارندگان مدرک تحصیلی دیپلم تمایل کمتری به پاسخگویی داشته و مشارکت کمتری داشته اند.

در این بررسی، دربخش آمار استنباطی برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه، سئوالات تحقیقات مشابه مطالب و مدل‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی به کار رفته شده و از مشاوره با اهل فن و آلفای کرونباخ جهت تعیین قابلیت پرسشنامه استفاده شده است .

همانند سایر پژوهش های میدانی، این بررسی نیز محدودیت هایی به شرح زیر داشت:

1- پیچیدگی رفتار مدیران، کارشناسان و کارمندان با توجه به تنوع فعالیت و میزان تحصیلات

2- عدم انجام پژوهش های مشابه و عدم تعیین ویژگیهای استاندارد مطالعات فرهنگی

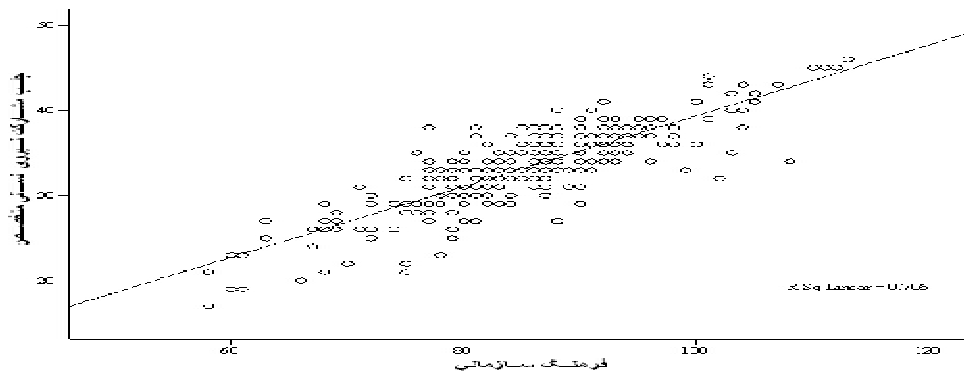
3- گستردگی موضوع به جهت بررسی و ریشه یابی ارزش های فرهنگی

4- پراکندگی جغرافیایی و عدم آشنایی کافی با اصطلاحات علمی و عدم اعتقاد به پژوهش های علمی در شرکت های خدماتی.

به همین دلیل وبه منظور رفع محدودیت های تحقیق پژوهشگر به عنوان مشاور، ضمن توزیع پرسشنامه ها، و توضیح کلی درخصوص تعریف فرهنگ سازمانی و مشارکت درابتدای پرسشنامه، نسبت به توجیه و تعریف اصطلاحات مربوط به ویژگیهای فرهنگ سازمانی افراد مورد نظر راهنمایی نموده است.

## 7- تحلیل آماری فرضیه

بین فرهنگ سازمانی موجود و جلب مشارکت نیروی انسانی متخصص در شرکت گاز استان مرکزی رابطه معنا داری وجود دارد.



نمودار (1): نمودار نقطه‌ای بین امتیازات متغیرهای فرهنگ سازمانی و جلب مشارکت نیروی انسانی متخصص و خط رگرسیونی آن دو

اندازه رابطه بین فرهنگسازمانی با جلب مشارکت کارکنان که با استفاده از همبستگی پیرسون به دست آمده همانطور که از جدول مشاهده می-شود، 0/840 است که نشان دهنده آن است که این دو متغیر به صورت مستقیم به یکدیگر همبسته هستند یعنی با افزایش یکی (فرهنگسازمانی) دیگری (جلب مشارکت نیروی انسانی متخصص) نیز به طور معنی داری افزایش می یابد.

جدول (3) مدل رگرسیونی امتیازات متغیرهای فرهنگ سازمانی و جلب مشارکت نیروی انسانی متخصص

مدل	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی تعدیل شده	انحراف خطا از تخمین
1	0.840	0.706	0.705	2.602

با توجه به جدول بالا میزان قدرمطلق ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و جلب مشارکت نیروی انسانی متخصص برابر 0/840 می باشد. در صورتی که ضریب همبستگی به توان 2 رسانده شود (0/706) آماره مفید دیگری به دست می آید که نشان دهنده نسبت پراکندگی مشاهده شده در متغیر وابسته که توسط مدل رگرسیونی توجیه می شود است.

## 8- نتیجه گیری

با توجه به آماری که از جدول مربوط به سن به دست آمد این نکته حائز اهمیت است که کارکنان جدید الورد به سازمان و همچنین کارکنانی که بیش از 50 سال سن دارند مشارکت کمتری در ارسال پرسشنامه داشته که برای کارمندان جدید آشنایی کمتر به محیط کار می تواند علت عمده باشد ولی رفتار کارمندان با تجربه در این زمینه قابل تامل است که جهت درک چرایی این موضوع نیاز به انجام مطالعات گسترده و پژوهش های دیگری احساس می شود.

در خصوص سابقه خدمت نیز نشان داده شد کارمندان با تجربه تمایل کمتری به مشارکت در تکمیل پرسشنامه داشته و انگیزه کمتری از خود نشان داده اند.

دارندگان مدرک تحصیلی دیپلم علیرغم اینکه جامعه آماری قابل توجهی را تشکیل داده اند نسبت به سایر کارکنان درص مشارکت کمتری داشته که این امر با توجه به میزان این گروه باید برای مدیران قابل تامل باشد تا علت این مشارکت کمتر بررسی گردد.

با توجه به آمارهای به دست آمده فرضیه مورد نظر مورد قبول قرار گرفت بدین معنی که فرهنگ سازمانی بر جلب مشارکت نیروی انسانی متخصص در شرکت گاز استان مرکزی تاثیر معنی داری دارد.

همچنین با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد میزان قدرمطلق ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و جلب مشارکت نیروی انسانی متخصص برابر 0/840 می باشد. در صورتی که ضریب همبستگی به توان 2 رسانده شود (0/706) آماره مفید دیگری به دست می آید که نشان می دهد بین این دو متغیر همبستگی قابل قبولی وجود دارد و می توان اینطور نتیجه گیری نمود که در شرکت گاز استان مرکزی بین فرهنگ سازمانی و جلب مشارکت نیروی انسانی متخصص رابطه معنی داری وجود دارد.

این یافته با یافته های پژوهش های دیگر همخوانی و سازگاری دارد و بر اساس این یافته ها می توان اینطور استنباط کرد که فرهنگ سازمانی در جلب مشارکت و همکاری کارکنان شرکت گاز استان مرکزی تاثیر دارد و با توجه به استقرار نظام مشارکت در شرکت گاز استان مرکزی و نهادینه شدن فرهنگ مشارکت در این سازمان فرهنگ مشارکت در تمامی سطوح سازمان فرهنگ سازمانی موجود باعث افزایش سطح مشارکت کارکنان در امور شرکت گاز استان مرکزی می شود.

## 12- پیشنهادات

با توجه به تمایل کارکنان در مشارکت در تصمیم گیری پیشنهاد می گردد ترتیبی اتخاذ گردد تا زمینه مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیمات متحده با توجه به تخصص آنها به وجود آید. با توجه به تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت گروهی پیشنهاد می گردد حتی الامکان کارها به صورتی برنامه ریزی گردد تا کارکنان بتوانند در قالب کار تیمی و گروهی وظایف محوله را انجام دهند. کارکنان تا حدودی عقیده دارند که با آنها بصورت عادلانه برخورد می شود و لی نیاز بیشتری به حمایت در کارها را احساس می کنند لذا پیشنهاد می گردد حمایت بیشتری در تمامی زمینه از کارکنان داشته باشند. توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که کار را انجام می دهند. بنابراین آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسد در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن نیازهای ضروری کارکنان باشد. یکی دیگر از مسائل حائز اهمیت در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر، جلب مشارکت و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است، لذا پیشنهاد می گردد ارزیابی عملکرد و میزان مشارکت کارکنان مبنایی برای ترفیع قرار گیرد. فرایند آموزش یکی از محرک های انگیزه در کارکنان سازمان می باشد. از اینرو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی و در تمامی سطوح سازمان، به آموزش تخصصی و حرفه ای نیز دست یابند و مهمترین مسئله استمرار آموزش جهت استمرار مشارکت کارکنان است. اطلاع رسانی و آگاهی نحوه مشارکت می تواند به میزان قابل ملاحظه ای باعث جلب مشارکت کارکنان گردد لذا پیشنهاد می شود در زمینه جلب مشارکت کارکنان اطلاع رسانی بصورت گسترده و مستمر صورت گیرد.

## 9- منابع

- آذر، ع، مومنی م.، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول، تهران، انتشارات سمت، 1385.
- آرمسترانگ، م، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مترجم، خدایار ابیلی، چاپ اول، تهران، انتشارات فرا، 1380.
- استاملی، د، مدیریت فرهنگ سازمان، مترجم، دکتر ناهید میر سپاسی و پرچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مروارید، 1376.
- حافظ نیا، م، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، سمت، 1382.
- رابینز، الف، مدیریت رفتار سازمانی، مترجم، علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، چاپ اول، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، 1374.
- مکاران، الف، روشهای تحقیق در مدیریت، مترجمان: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1380.
- طاهری، ش، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها، تهران، نشر مکان، 1378.
- Al- schammair ,m(1992)"organizational climate, leadership , and rganizational" development hournal .col.13(B-392)
- CANERON,K.& Quin ,R. (2006)chnge organization culture New York : Addison westey.
- Denison, D.(1990)corporte culture and orgizational Effetcive ness New York ,john wiley sons : 251 -298.
- Edgar H. Schein(2006)"organizationl culture and leadership"  
Available at [http://www.tnellenb/organizationalcatrure PDF](http://www.tnellenb/organizationalcatrurePDF).

Archive of SID