

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فصلنامه

فراسوی مدیریت

دانشگاه

مدیریت، اقتصاد و حسابداری
دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

سال چهارم - شماره پانزدهم
زمستان ۱۳۸۹

صاحب امتیاز :

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

مدیر مسئول :

دکتر سلیمان ایران زاده

سر دبیر :

دکتر اعظم رحیمی نیک

مدیر داخلی :

دکتر هوشنگ تقی زاده

هیات تحریریه :

دکتر ناصر میرسپاسی

استاد دانشگاه علوم و تحقیقات تهران

دکتر علی اکبر فرهنگی

استاد دانشگاه تهران

دکتر سلیمان ایران زاده

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر هوشنگ تقی زاده

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر اعظم رحیمی نیک

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

دکتر فرج الله رهنورد آهن

دانشیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

دکتر مجید پسران قادر

استادیار سازمان برنامه ریزی امور اداری و استخدامی کشور

دکتر کمال الدین رحمانی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

ویراستار انگلیسی:

محتاج چهره (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

صفحه آرایی ، حروفچینی،

مهدی مهدی پورمقدم (کارمند دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

طراحی جلد :

دوره چهارم :

شماره ۱۵- زمستان ۱۳۸۹

تاریخ ارسال برای چاپ:

زمستان ۱۳۸۹

شمارگان :

۵۰۰ نسخه

قیمت :

۱۰۰۰۰ ریال

نشانی :

تبریز- دروازه تهران - نرسیده به نمایشگاه بین المللی- دانشگاه آزاد

اسلامی واحد تبریز - دانشکده مدیریت ، اقتصاد و حسابداری .

تلفن و نمابر :

۰۴۱۱-۳۳۳۳۴۵۹

صندوق پستی :

۵۱۸۶-۵۱۵۷۵

پست الکترونیکی :

TMS@iaut.ac.ir

❖ مقالات رسیده برگردانده نمی شود .

❖ نقل مطالب با ذکر نام نشریه بلامانع است .

❖ این مجله مسئول آراء و نظرات مندرج در مقالات نمی باشد .

مجوز این فصل نامه طبق نامه شماره ۸۷/۷۰۵۱۰ مورخ ۸۶/۳/۱۹ دفتر گسترش تولید علم دانشگاه آزاد اسلامی صادر شده و مطابق نامه شماره ۸۷/۲۶۰۹۵۷ مورخ ۱۳۸۷/۶/۲۷ و رای چهل و نهمین جلسه کمیسیون بررسی و تایید مجلات علمی دانشگاه آزاد اسلامی دارای رتبه علمی - پژوهشی است . همچنین مجوز انتشار طبق نامه شماره ۱۲۴/۱۹۴۴ مورخ ۸۸/۴/۲۱ از وزارت ارشاد صادر شده است.

فهرست مطالب

صفحه	نویسنده	عنوان
۷-۳۲	دکتر حسن خادمی زارع مهناز زارعی	ارزیابی عملکرد مدیریت مراکز آموزش مهندسی در ایران با رویکرد فازی: مطالعه موردی
۳۳-۵۲	دکتر بهمن هادیلی علی زینالی عظیم	ضرورت ایجاد شهر الکترونیک در توسعه ی پایدار (مطالعه ی موردی منطقه ۶ تبریز)
۵۳-۷۶	دکتر سلیمان ایران زاده محسن محمودی اشان	شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: شرکت پلی نار)
۷۷-۱۱۴	دکتر علیرضا شیروانی مسعود شفیعیه	بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان های بخش دولتی شهر اصفهان
۱۱۵-۱۴۴	دکتر فرهاد نژاد ایرانی دکتر میرمحمد سیدعباس زاده آرش اصغری	بررسی وضعیت ویژگی های سازمانهای یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی
۱۴۵-۱۶۰	پویا صفاری صمد ایازی دکتر محمد علی دعایی	بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی و رابطه آن با جو سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند
۱۶۱-۱۸۶	دکتر ناصر فقهی فرهمند	مدیریت محیط کاری سازمان های خدماتی (مطالعه موردی: سازمان های خدماتی شهر تبریز)
۱۸۷-۲۱۰	دکتر هاشم نیکومرام حیدر محمدزاده سالطه	رابطه بین حاکمیت شرکتی و مدیریت سود
۲۱۱-۲۲۸	دکتر محمدعلی ربی پور منوچهر صمدی وند	اخلاق مدیریت از منظر آیات و روایات
۲۲۹-۲۳۶		راهنمای تنظیم مقاله
۲۳۷-۲۴۵		چکیده مقالات به زبان انگلیسی

ارزیابی عملکرد مدیریت مراکز آموزش مهندسی در ایران با رویکرد فازی: مطالعه موردی

دکتر حسن خادمی زارع^۱

مهناز زارعی^۲

چکیده

از جمله علل کلیدی که سازمان ها و به ویژه مراکز آموزش عالی را به سمت ناکارآمدی سوق می دهد، عدم ارزیابی فرآیندها و نتایج حاصل از آنها می باشد. چنانچه مراکز آموزش عالی جایگاه خود را شناخته و از نقاط ضعف خود آگاهی یابند، بی تردید درصدد رفع آن نواقص اقدام خواهند نمود. هدف از این پژوهش، که دامنه انجام آن یکی از مجتمع های فنی - مهندسی است، ارائه یک روش در ارزیابی عملکرد مدیریت مراکز آموزش مهندسی بر اساس مدل تعالی EFQM است. از آنجا که فضای تصمیم گیری حاکم بر مراکز آموزش عالی، همچون بسیاری از سازمان ها، عموماً فازی است، لذا به منظور تطابق بیشتر این روش با شرایط حاکم بر فضای تصمیم گیری، الگوی پیشنهادی در محیط فازی طراحی شده است تا بتوان به ارزیابی دقیق تری از عملکرد مدیریت مراکز آموزش مهندسی دست یافت.

واژه های کلیدی:

مدل تعالی EFQM، ارزیابی عملکرد، آموزش مهندسی، مجموعه های فازی، منطق رادار.

^۱ - استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه یزد (hkhademiz@yazduni.ac.ir)

^۲ - عضو هیئت علمی گروه مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز (delbina.2008@gmail.com)

مقدمه

سرعت فزاینده رقابت جهانی به علت ظهور تکنولوژی‌های جدید سبب بر جسته شدن نقش ارزیابی مستمر عملکرد به عنوان نیاز رقابتی و استراتژیک در بسیاری از سازمان‌های جهان شده است (Ghalayini & Nobel, 1996, 64-66). از این رو چنانچه مراکز آموزش عالی جایگاه خود را شناخته و از نقاط ضعف خود آگاهی یابند، بی تردید درصدد رفع آن نواقص اقدام خواهند نمود. ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. از جمله مدل‌های متداول ارزیابی عملکرد، مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی^۱ است که به دنبال آن جایزه ملی کیفیت ایران^۲ نیز تدوین گردید. این مدل نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آن‌ها دست یابد (Macleod & Baxter, 2001, 393). در عین حال با وجود نقاط قوت متعدد این مدل، بررسی کتب، مستندات و مقالات منتشر شده از سوی بنیاد کیفیت اروپا از سال ۱۹۸۸ تاکنون حاکی از آن است که بنیاد کیفیت اروپا فاقد روش و شیوه‌ای موثر در رفع ابهامات ارزیابی‌ها است: از جمله مشکلات در ارزیابی بر اساس مدل تعالی عملکرد این است که تمامی معیارها کیفی و به صورت متغیرهای کلامی بیان شده‌اند که با ابهام همراه هستند، بنابراین سنجش آن‌ها توسط شیوه‌های قطعی می‌تواند به دو دلیل زیر مورد انتقاد قرار گیرد: نخست این که این شیوه‌ها ابهام مرتبط با قضاوت‌های افراد و تغییرات ارزش آن‌ها هنگام انتقال به اعداد را نادیده می‌گیرند و دوم آن که قضاوت ذهنی در انتخاب و اولویت ارزیابی کنندگان، تأثیر بسیاری بر نتایج این روش‌ها دارد و از آنجا که ارزیابی در سازمان‌های گوناگون بر مبنای پیش‌بینی است و اغلب حالت قضاوتی دارد، در نتیجه با بررسی نمرات داده شده در ارزیابی یک سازمان مشاهده می‌کنیم که دو ارزیابی برای یک سازمان مشخص، منجر به نمرات متفاوتی شده است. منطق فازی ابزاری مفید و

^۱.European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellent Model

^۲.Iran National Quality Award (INQA)

اثربخش برای برخورد با مسائلی است که توام با ابهام هستند (Chien & Tsai, 2000). این تحقیق در نظر دارد با بهره‌گیری از منطق فازی، چنین مشکلات ارزیابی در مدل تعالی EFQM را رفع نماید. ارزیابان می‌توانند عبارات کلامی خود را به سادگی با زبان محاوره‌ای معمول برای ارزیابی معیارها به کار برده و با مرتبط ساختن این عبارات با توابع عضویت مناسب، تحلیلی‌های مناسب‌تر و دقیق‌تری را بر روی امتیازات معیارها اعمال نمایند.

نتایج این پژوهش که در یکی از مجتمع‌های مهندسی (مجموعه‌ای از چند دانشکده مهندسی) در کشورمان انجام شده است، در مباحث منطق رادار، شبیه‌سازی و در خود ارزیابی سازمان‌ها به خوبی قابل استفاده است. همچنین کلیه مراکز آموزش عالی، مؤسسات مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی و اعطاء کننده جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از جمله مؤسساتی می‌باشند که می‌توانند از منافع این تحقیق بهره‌مند شوند.

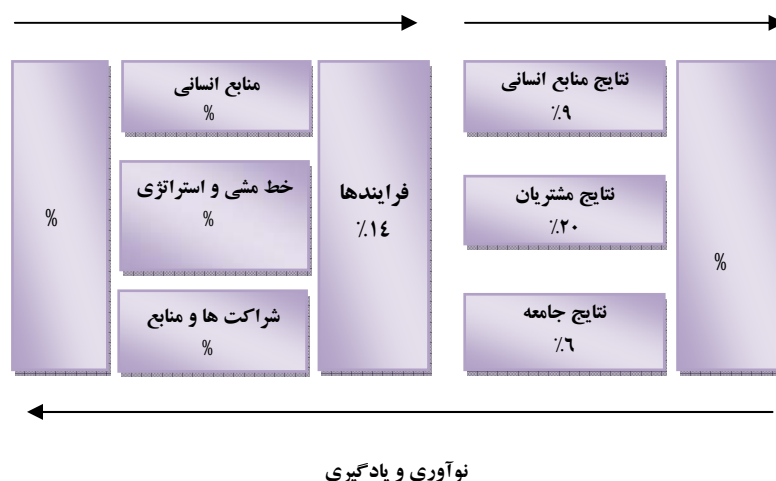
مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی

تعالی سازمان عبارت است از عملکرد برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به نتایج بر اساس مفاهیم بنیادین که شامل نتیجه‌گرائی، تمرکز بر مشتری، رهبری، ثبات هدف‌ها و واقعیت‌ها، مشارکت‌هایی که برای هر دو طرف سودمند هستند، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری و مسئولیت‌های اجتماعی می‌باشد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۹۸ میلادی توسط ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس گردید و در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت در این سازمان عضویت دارند. مأموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده در جهت سرآمدی عملکرد می‌باشد. مدل سرآمدی EFQM به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است، مدلی که نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان باید به آن‌ها دست یابد. این مدل مبتنی بر

«مفاهیم بنیادین سرآمدی» طراحی شده است که دست‌یابی به آن نیازمند تعهد فراگیر مدیریت سازمان به این مفاهیم بنیادین و پذیرفتن کامل آن‌ها است.

معیارهای مدل تعالی سازمانی

سازمان‌ها جهت خود ارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمان‌ها نیازمند ابزاری ویژه و دارای ساختار مدیریتی می‌باشند که مدل‌های تعالی دارای چنین ویژگی هستند (EFQM, 2005, 12). EFQM دارای ۸ اصل کسب و کار است که شامل نتیجه‌گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و سازگاری اهداف، مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیات، مشارکت و رشد کارکنان، مسئولیت‌پذیری عمومی، توسعه روابط با همکاران و بهبود نوآوری و یادگیری مستمر می‌باشد (گرامی و نورعلی زاده، ۱۳۸۴، ۵۱-۴۸). این مدل دارای نه معیار است؛ پنج معیار توانمند سازها شامل رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها و چهار معیار نتایج شامل نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد (EFQM, 2003, 36). معیارهای توانمند ساز، آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و معیارهای نتایج، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمند سازها می‌باشند (Nabit & Klazinga, 1999, 68-66). شکل ۱ مدل شماتیک EFQM همراه با وزن معیارها را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل شماتیک EFQM (EFQM, 2005, 26).

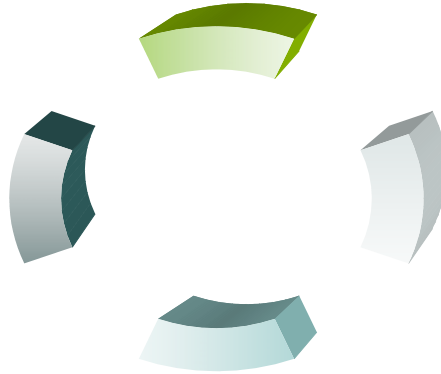
با توجه به شکل ۱، در مدل EFQM چنانچه یک سازمان بخواهد به تعالی دست یابد، معیار نتایج مشتریان دارای بیشترین اهمیت می باشد؛ در حقیقت مهم تر از هر توانمند ساز، اهمیتی است که به نتایج مشتریان داده می شود (امیری و سکاکی، ۶۱، ۱۳۸۴-۵۷). بدیهی است در مراکز آموزش عالی، دانشجویان، کارکنان (در قالب تعاملات بین دانشکده ها) و سازمان های صنعتی (در ارتباط صنعت با دانشگاه) به منزله مشتریان این مراکز قلمداد می شوند.

ارزیابی و امتیازدهی بر اساس منطق رادار

منطق رادار، دارای مکانیزمی نظام مند برای ارزیابی و امتیازدهی به زیر معیارهای دو حوزه توانمندسازها و نتایج است. کلمه ^۱ RADAR بر گرفته از حروف اول کلمات نتایج، رویکرد، جاری سازی و ارزیابی و بازنگری است. جکسون منطق رادار را با چرخه

¹ - Results, Approach, Deployment, Assessment & Review

دمینگ / شوآرت در بهبود مستمر مقایسه می کند و این چنین عقیده دارد که منطق رادار فرآیندی است که پتانسیل دستیابی به نتایج مطلوب در آن وجود دارد، اندازه گیری ها به موقع و مناسب هستند و فرصت های یادگیری نادیده گرفته نمی شوند (Jackson, 2001, 32). بنابراین بکارگیری منطق رادار در ۹ معیار مدل تعالی EFQM نیارمند تمرین بسیاری است که بتواند اجرای یک رویکرد مهم را به بهترین نحو ممکن برآورد. شکل ۲ ساختار منطق رادار را نمایش می دهد.



شکل ۲: ساختار منطق رادار

منطق رادار بیان می کند که یک سازمان نیاز دارد به:

- اندازه گیری نتایج که به عنوان بخشی از فرآیند تعیین استراتژی و خط مشی، راهنمای سازمان است. این نتایج، عملکرد عملیاتی آن و انتظارات ذینفعان را در بر می گیرد.
- طراحی و ایجاد یک مجموعه کامل از رهیافت های مناسب که باعث دستیابی به نتایج مورد انتظار حال و آینده سازمان می شود.
- تسری دادن رهیافت به طریق سیستماتیک در سازمان، برای اطمینان از اجرای کامل آنها.

از جمله مشکلاتی که در ارزیابی مدل EFQM بر اساس منطق رادار وجود دارد این است که:

- ۱- در تقسیم‌بندی منطق رادار، به جز طیف ۱۰۰-۰٪، مناطقی وجود دارد که قبل و بعد از این طیف است و در ارزیابی‌ها مفهومی ندارد.
- ۲- بخش‌بندی انجام شده در منطق رادار به صورت گسسته است و مناطق مرزی در ارزیابی در نظر گرفته نمی‌شود.

همان‌گونه که اشاره شد، حوزه توانمندسازهای مدل EFQM از ۵ معیار تشکیل شده است. هر یک از معیارها به شیوه‌ای مشابه با استفاده از منطق رادار مورد ارزیابی قرار گرفته و امتیاز دهی می‌شوند. ماتریس امتیازدهی رادار در الگوی تعالی EFQM، سه شاخص رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری را در مورد معیارهای استاندارد توانمند ساز در نظر می‌گیرد. امتیازدهی به یک زیر معیار در حوزه توانمندسازها معمولاً با میانگین‌گیری از سه امتیاز به دست آمده از عناصر رویکرد، جاری‌سازی و ارزیابی و بازنگری قابل محاسبه است (EFQM, 2003, 49). جدول ۱، ماتریس امتیازدهی رادار را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ماتریس امتیازدهی رادار (EFQM, 2003, 34)

ویژگی ها	عناصر	معیار
روندها اهداف مقایسه (با سایر سازمان ها) علت ها دامنه	نتایج	معیارهای نتایج
مناسب بودن یکپارچگی	رویکرد	معیارهای توان مند ساز
استقرار نظام مندی	جاری سازی	
اندازه گیری یادگیری بهبود	ارزیابی و بازنگری	

منطق فازی

منطق فازی توسط دکتر لطفی زاده در سال ۱۹۶۹ میلادی در دانشگاه برکلی ارایه شد. بنا به اعتقاد وی منطق انسان می تواند از مفاهیم و دانشی بهره جوید که مرزهای خوب تعریف شده ای ندارند (Yen & Langari, 1999, 26-18). اگر مبنای تصمیم گیری، منطق کلاسیک باشد، انحراف از واقعیت افزایش خواهد یافت. در شرایطی که خطاهای بسیار ناچیز نیز موجب خروج سازمان ها از صحنه رقابت می شود، استفاده از این منطق قطعی، صحیح به نظر نمی رسد. برای توانمند سازی مدیران، که وظیفه اصلی آن ها تصمیم گیری است، در مواجهه با شرایط نامطمئن لازم است آن ها را به علوم و فنون خاص این محیط ها مجهز کرد. واضح است که در اغلب محیط های سازمان شرایط تصمیم گیری نادقیق و مبهم است و عمدتاً داده های مورد استفاده ناقص، مبهم و غیردقیق می باشند. تحلیل چنین داده هایی نیازمند منطق و دستگاه تحلیل ویژه ای است که امروزه تحت عنوان تئوری منطق فازی به دنیا معرفی شده است (آذر و فرجی، ۵۸، ۱۳۸۱-۵۲).

این منطق در مورد پارامترهای متعددی که بیان آنها بصورت کمی مشکل است، بسیار کاربردی است.

با استفاده از علم مدیریت فازی، روش‌های علم مدیریت کلاسیک در محیط فازی به کار گرفته می‌شوند. بدین وسیله می‌توان از منطق فازی در وظایف متعدد مدیریتی در دانشگاه‌ها از جمله تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی بهره‌برد (همان منبع، ۶۸). بیشتر سنجه‌های موجود در دنیای واقعی به صورت ذهنی و کیفی و به صورت متغیرهای کلامی بیان شده‌اند که با ابهام همراه هستند. اما منطق فازی ابزاری مفید را برای برخورد با مسائلی که ابهام و سر بسته بودن را با خود دارند، فراهم می‌آورد. با بهره‌گیری از مفاهیم فازی، ارزیابی کنندگان می‌توانند عبارات کلامی را به صورت عباراتی با زبان معمول محاوره‌ای برای ارزیابی شاخص‌ها به کار برند و با مرتبط ساختن این عبارات با توابع عضویت مناسب، تحلیل‌های مناسب‌تر و دقیق‌تری بر روی امتیازات شاخص‌ها اعمال نمایند (Machacha & Bhattacharya, 2002, 72). تحقیقات نشان می‌دهند که تابع عضویت فازی می‌تواند اهمیت نسبی واژه‌های کلامی در ذهن ما را منعکس نماید. بنابراین ما می‌توانیم رویکرد تابع عضویت فازی را برای تبدیل عقاید کلامی به اعدادی در مقیاس فاصله‌ای دنبال کنیم (Hsiao & et al, 2007, 62).

تصمیم‌گیری فازی

اولین مرحله در فرایند تصمیم‌گیری فازی، فازی‌سازی^۱ متغیرهای قطعی است. در این مرحله، متغیرهای قطعی به متغیرهای زبانی تبدیل می‌گردند. در مرحله دوم (استنتاج فازی)، با استفاده از مجموعه‌ای از قواعد "اگر، آنگاه" رفتار سیستم تعریف می‌گردد. نتیجه این استنتاج، یک ارزش زبانی برای متغیر زبانی مربوطه خواهد بود. در مرحله سوم یعنی قطعی‌سازی^۲، ارزش‌های زبانی به اعداد قطعی تبدیل می‌گردند تا تصمیم‌گیری

^۱ . Fuzzification

^۲ . Defuzzification

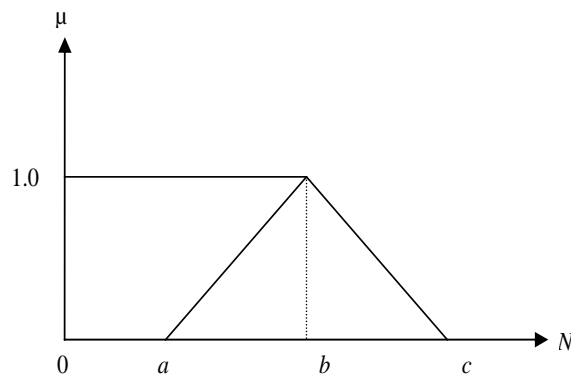
صورت گیرد. فرایند تصمیم‌گیری در محیط فازی را می‌توان مشابه تصمیم‌گیری در مغز انسان دانست، چرا که روزانه انبوهی از اطلاعات فازی را اخذ نموده، تجزیه و تحلیل کرده و تصمیم‌گیری می‌نماید (آذر و فرجی، ۳۶، ۱۳۸۱-۳۱).

اعداد فازی مثلثی

اگر a, b, c به ترتیب از چپ به راست، کمترین تا بیشترین مقدار احتمال یک رویداد فازی باشند، آنگاه یک عدد فازی مثلثی^۱ به فرم سه تایی (a, b, c) وجود خواهد داشت به طوری که $a \leq b \leq c$. تابع عضویت به صورت زیر تعریف می‌شود (همان منبع، ۶۹):

$$\mu_N(x): \begin{cases} (x-a)/(b-a), & x \in [a, b] \\ (c-x)/(c-b), & x \in [b, c] \\ 0 & \text{در غیر اینصورت} \end{cases} \quad (1)$$

در شکل ۳ یک عدد فازی مثلثی نشان داده شده است:



شکل ۳- یک عدد فازی مثلثی

^۱ . Triangular Fuzzy Number (TFN)

همچنین اگر $M = (a_1, b_1, c_1)$ و $N = (a_2, b_2, c_2)$ اعداد فازی مثلثی باشند، آنگاه محاسبات فازی مورد نیاز به قرار زیر خواهد بود (Yager, 1981, 159):

$$M \oplus N = (a_1 + a_2, b_1 + b_2, c_1 + c_2) \quad ()$$

$$M \otimes N = (a_1 \times a_2, b_1 \times b_2, c_1 \times c_2). \quad ()$$

$$r \otimes M = (r.a, r.b, r.c), r > 0. \quad ()$$

$$M \otimes 1 / N = (a_1 / c_2, b_1 / b_2, c_1 / a_2) \quad ()$$

روش

وقتی پارامتر سیستمی β ، شامل n متغیر که به صورت x_1, x_2, \dots, x_n بیان می‌شوند و در قالب یک بردار، بردار $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ را می‌سازند، در حال ارزیابی است، در حقیقت تأثیرات تمامی این متغیرهای بر روی β ارزیابی می‌شود. برای تشریح وضعیت هر یک از این متغیرها از عباراتی مانند عالی، خوب، متوسط و ضعیف استفاده می‌شود. این عبارات وضعیت متغیرها را به صورت کیفی و نه کمی ارزیابی می‌کنند، زیرا بیان عملکرد واقعی متغیرهای مختلف با اعداد بسیار دشوارتر از عبارات است. فرض می‌کنیم تمامی متغیرهای x_1, x_2, \dots, x_n ، در طیفی که شامل m عبارت است ارزیابی شود. طیفی که دارای m حالت برای ارزیابی است را طیف عبارات کلامی گویند؛ هر بخش این طیف به صورت y_1, y_2, \dots, y_m بیان می‌شود و برداری را با نام بردار Y می‌سازند.

$$Y = (y_1, y_2, \dots, y_m) \quad ()$$

بر طبق اصول تجزیه و تحلیل فازی، ارزیابی کلی از پارامتر β با استفاده از عبارات کلامی به صورت زیر است که در این رابطه W بردار وزنی متناظر با بردار X است که منعکس کننده وزن هر یک از متغیرهای فازی x_1, x_2, \dots, x_n است (Xu, 1987, 95-97):

$$B = W \times R \quad ()$$

در رابطه بالا R برابر است با:

$$R = X \times Y \quad ()$$

که R ماتریس تبدیل فازی نامیده می‌شود. X بردار متغیرها و Y بردار عبارات کلامی در رابطه (۶) می‌باشد. در رابطه (۸) تمامی n متغیر موجود در بردار X متغیرهای فازی هستند. حال روش ارزیابی بالا برای مدل EFQM تشریح می‌گردد. در مدل EFQM ۳۲ معیار فرعی وجود دارد. این معیارها به صورت متغیرهای فازی در بردار X بیان شده‌اند: $X = (x_1, x_2, \dots, x_{32})$ ؛ به منظور ارزیابی مجتمع فنی-مهندسی بر اساس مدل تعالی EFQM، تیم تعالی به ارزیابی تمامی معیارهای مدل در قالب عبارات کلامی پرداخت. سپس این عبارات کلامی بر اساس طیف فازی مربوطه به اعداد فازی تبدیل شدند. برای به دست آوردن طیف مناسب جهت به کارگیری، در این مقاله پس از بررسی پژوهش‌های مختلف در زمینه منطق فازی و مدل EFQM، طیف و اعداد فازی معرفی شده توسط لایو و چن، مورد استفاده قرار گرفت. مقادیر این اعداد با توجه به عبارات کلامی مورد استفاده به شرح جدول ۲ می‌باشد (Liou & Chen, 2006, 929-931).

:

عبارات کلامی	درجات ارزیابی	اعدا فازی متناظر
خیلی کم	Y1	(۰, ۰, ۰/۳)
کم	Y2	(۰, ۰/۳, ۰/۵)
متوسط	Y3	(۰/۲, ۰/۵, ۰/۸)
زیاد	Y4	(۰/۵, ۰/۷, ۱)
خیلی زیاد	Y5	(۰/۷, ۱, ۱)

الگوریتم مدل پیشنهادی در شکل ۶، ارائه شده است. بردار Y در مدل پیشنهادی به صورت $Y = (y_1, y_2, y_3, y_4, y_5)$ می باشد؛ بنابراین ماتریس انتقال فازی به صورت زیر است:

$$R = X \times Y = \begin{bmatrix} r_{1,1} & \dots & r_{1,m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{n,1} & \dots & r_{n,m} \end{bmatrix} \quad (9)$$

r_{ij} در ماتریس بالا، بیان کننده سطح اطمینان عملکرد حقیقی متغیر i در بخشی از طیف استفاده شده است و به اندازه j می باشد.

$$W = (w_1, w_2, \dots, w_{32})$$

بردار W در معادله بالا بیان کننده وزن معیارهای مدل EFQM است. با به کارگیری موارد بالا، معادله زیر که برای ارزیابی بردار B می باشد، ارائه شده است.

$$B = W \times R = (w_1, w_2, \dots, w_{32}) \times \begin{bmatrix} r_{1,1} & \dots & r_{1,5} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{32,1} & \dots & r_{32,5} \end{bmatrix} = (b_1, b_2, b_3, b_4, b_5) \quad ()$$

نتایج بردار B می تواند با استفاده از رابطه زیر به یک نمره منتهی شود.

$$F - EPS = \tilde{A} \times B^T \quad ()$$

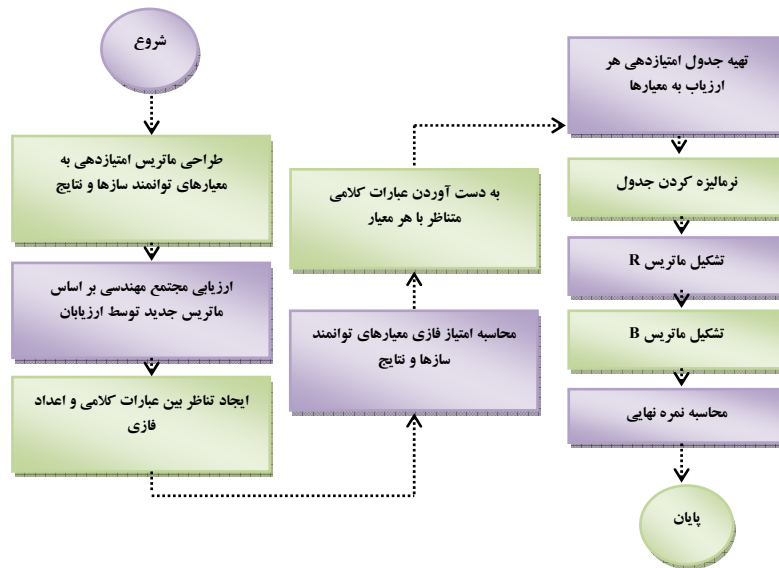
B^T ماتریس تقدم و تأخر ارزیابی رتبه ای بردار B است. \tilde{A} برداری است که اعداد میانی طیف استفاده شده در این مقاله است. مدل ارائه شده در بالا یک مدل تجزیه و تحلیل فازی با نام F-EPS است. \tilde{A} به صورت زیر بیان می شود:

$$\tilde{A} = (0, 0.3, 0.5, 0.7, 1)$$

مقدمات تست روش پیشنهادی

الگوریتم مدل پیشنهادی در شکل ۴ نشان داده شده است. ابتدا از ارزیابان خواسته شد دفترچه‌های ارزیابی مجتمع فنی - مهندسی را بدون توجه به امتیاز منطق رادار تکمیل کنند. سپس، با استفاده از عبارات کلامی متناظر با طیف اندازه‌گیری در منطق رادار و روش ارائه شده، نمره نهایی مجتمع فنی - مهندسی به دست آمد. در نهایت امتیاز فازی‌ای که ارزیابان به معیارها دادند در کنار هم قرار گرفت و پس از فازی کردن وضعیت هر یک از معیارها در مجتمع فنی - مهندسی به دست آمد.

شکل ۴- نمایش شماتیک الگوریتم مدل



طراحی ماتریس امتیازدهی به توانمندسازها و نتایج

۵ ارزیاب به منظور ارزیابی مجتمع فنی - مهندسی انتخاب شدند. این ارزیابان تلفیقی از ۲ نفر ارزیاب جایزه ملی بهره‌وری، ۲ تن از اساتید فعال در معاونت آموزشی دانشگاه و ۱ نفر از کارمندان خبره مجتمع فنی - مهندسی بودند. کتابچه‌های ارزیابی بر اساس روش پیشنهادی در اختیار ارزیابان قرار گرفتند. ماتریس‌های امتیازدهی در پیوست‌های ۱ و ۲ نشان داده شده‌اند.

ایجاد تناظر بین گزینه‌های ارزیابی و اعداد فازی

در جدول ۳ بین هر یک از گزینه‌های موجود در ماتریس امتیازدهی به نتایج و توانمندسازها با عبارات کلامی و بردار Y در روش پیشنهادی تناظر ایجاد شده است.

جدول ۳- مقیاس ارزیابی گزینه‌ها به لحاظ اقناع معیارها

اعداد فازی متناظر	درجات ارزیابی	عبارات کلامی
(۰، ۰، ۰/۳)	y_1	توانمندساز: عدم وجود شواهد نتایج: عدم وجود دلایل
(۰، ۰/۳، ۰/۵)	y_2	توانمندساز: وجود شواهد اندک نتایج: وجود برخی دلایل
(۰/۲، ۰/۵، ۰/۸)	y_3	توانمندساز: وجود شواهد مناسب نتایج: وجود دلایل
(۰/۵، ۰/۷، ۱)	y_4	توانمندساز: وجود شواهد روشن نتایج: وجود دلایل
(۰/۷، ۱، ۱)	y_5	توانمندساز: وجود شواهد جامع نتایج: وجود دلایل جامع

ارائه نتایج ارزیابی

نتایج ارزیابی در جدول ۴ آمده است. در این جدول اعداد فازی متناظر با ارزیابی‌ها ارائه شده است. لازم به توضیح است که ستون کد در این جدول بیانگر

این است که به معیارهای مدل EFQM کدی اختصاص یافته است. مثلاً کد ۱,۱ به مفهوم معیار رهبری و زیر معیار اول آن است. در این جدول، زیر هر ستون از معیارهای مدل، عدد فازی متناظر با ارزیابی ارزیاب شماره ۱ قرار گرفته است. سپس، جمع اعداد فازی و میانگین آنها با استفاده از رابطه زیر محاسبه شده است.

$$s = \left(\frac{1}{\sum_{i=1}^n W_i} \right) \otimes (W_1 \otimes c_1 \oplus W_2 \otimes c_2 \oplus \dots \oplus W_n \otimes c_n) \quad ()$$

میانگین اعداد فازی بیان کننده امتیاز اصلی معیار است. مثلاً در معیار ۱,۱، عدد فازی (۰/۴۷ و ۰/۲۵ و ۰) به دست می آید. به منظور تبدیل عدد فازی به دست آمده به عبارت کلامی، لازم است عبارات کلامی و تقریب فازی مناسب برای آنها توسعه داده شود. فرض کنید LL سطح به دست آمده از ارزیابیها بر اساس عبارات کلامی باشد، بنابراین، U_{FLI} و U_{LLi} به ترتیب تابع عضویت شاخص فازی ۱ و عبارت کلامی i ام سطح ارزیابی تعریف می شوند و فاصله بین U_{FLI} و U_{LLi} می تواند از طریق زیر محاسبه شود:

$$d(FLI, LL_i) = \left\{ \sum_{\exp} (U_{FLI}(x) - U_{LL_i}(x))^2 \right\}^{1/2} \quad ()$$

where $p = \{x_{00}, x_1, \dots, x_{m0}\} \subset [0, 1]$ so that

$0 = x_0 < x_1 < \dots < x_m = 1.0$ To simplify t

$P = \{0, 0.005, 0.1, 0.15, 0.2, 0.25, 0.35, 0.4, 0.45,$

$0.5, 0.55, 0.6, 0.65, 0.7, 0.75, 0.8, 0.85, 0.9, 0.95, 1\}$

بدین ترتیب می توان فاصله عدد فازی به دست آمده به عنوان سطح ارزیابی مجتمع فنی - مهندسی از عبارت کلامی را محاسبه نمود و نزدیک ترین عبارت طبیعی با کمترین فاصله از این عدد را به عنوان سطح ارزیابی کلامی مجتمع فنی -

¹. Fuzzy Index

مهندسی معرفی کرد (Liou & Chen, 2006, 934-939). برای تعیین عبارت کلامی متناظر با امتیاز فازی، لازم است فاصله این امتیاز از هر یک از عبارت‌های کلامی مندرج در شکل فوق محاسبه شود. بعد از تعیین فواصل با توجه به کمترین فاصله بین امتیاز فازی و عبارت‌های کلامی، عبارت کلامی متناسب با امتیاز مدل قابل تشخیص خواهد بود. برای محاسبه فاصله بین دو عدد فازی از رابطه (۱۴) استفاده می‌گردد. فرض کنید A و B دو عدد فازی مثلثی به شکل $A = (a_1, b_1, c_1)$ و $B = (a_2, b_2, c_2)$ باشند؛ آن‌گاه فاصله بین A و B به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$D(A, B) = \sqrt{\frac{1}{3}[(a_2 - a_1)^2 + (b_2 - b_1)^2 + (c_2 - c_1)^2]} \quad (14)$$

جدول ۴، مقادیر محاسبه شده از روش فوق را برای معیار رهبری نشان می‌دهد. در مورد سایر معیارها نیز به طریق مشابه عمل شده است. با مقایسه فواصل به دست آمده برای معیار اول نتیجه می‌شود که کمترین فاصله مربوط به متغیر کلامی «وجود شواهد اندک» می‌باشد، پس می‌توان گفت که معیار اول پس از ارزیابی فازی در بازه متغیر کلامی وجود شواهد اندک قرار گرفته است.

محاسبه امتیاز فازی زیر معیارهای رهبری-جدول ۴

ویژگی	زیر معیارهای رهبری				
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
مناسب بودن	(0,0.3,0.5)	(0,0,0.3)	(0,0.3,0.5)	(0,0.3,0.5)	(0,0.3,0.5)
یکپارچگی	(0,0.3,0.5)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0.3,0.5)	(0,0.3,0.5)
استقرار	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)
نظام مندی	(0,0.3,0.5)	(0,0,0.3)	(0,0.3,0.5)	(0,0.3,0.5)	(0,0,0.3)
اندازه گیری	(0,0.3,0.5)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)
یادگیری	(0,0.3,0.5)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)
بهبود	(0,0.3,0.5)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)	(0,0,0.3)
Sum	(0,1.8,3.3)	(0,0.2,1)	(0,0.6,2.5)	(0,0.9,2.7)	(0,0.6,2.5)
Ave	(0,0.25,0.47)	(0,0,0.3)	(0,0.08,0.35)	(0,0.12,0.38)	(0,0.08,0.35)
D1	0.174	0	0.054	0.083	0.054
D2	0.033	0.208	0.153	0.125	0.153
D3	0.265	0.424	0.373	0.346	0.373
D4	0.494	0.640	0.593	0.568	0.593
D5	0.666	0.812	0.765	0.741	0.765
Min	0.033	0	0.054	0.083	0.054

روش فوق برای تمامی ارزیابان انجام شد و سپس نتایج کار ارزیابان در یک جدول برای هر معیار، جداگانه وارد شد. جدول ۵ نتایج نهایی ارزیابی معیار رهبری را به عنوان نمونه نشان می‌دهد. بر طبق محاسبات نهایی همان‌طور که دیده شد، ارزیاب شماره ۱، معیار ۱،۱ را در ناحیه وجود شواهد اندک (2) ارزیابی کرد. در جدول ۵ این نتیجه با علامت "تیک" مشخص شده است. در این مرحله، اعداد نرمالایز شده که در جدول نمونه با عنوان درصد نهایی آورده شده است، سطرهای ماتریس R را تشکیل می‌دهند. بر اساس محاسبات بالا، ماتریس R تشکیل می‌شود. در جدول ۶ وزن هر یک از معیارهای مدل EFQM آورده شده است. وزن معیارها در کنار هم تشکیل ماتریس W را می‌دهند که یک ماتریس با یک سطر و ۳۲ ستون است.

جدول ۶- وزن زیر معیارهای مدل EFQM

وزن	معیار	وزن	معیار	وزن	معیار	وزن	معیار
۰,۷۵	۶,۱	۰,۰۱۸	۴,۳	۰,۰۲	۲,۴	۰,۰۲	۱,۱
۰,۲۵	۶,۲	۰,۰۱۸	۴,۴	۰,۰۱۸	۳,۱	۰,۰۲	۱,۲
۰,۷۵	۷,۱	۰,۰۱۸	۴,۵	۰,۰۱۸	۳,۲	۰,۰۲	۱,۳
۰,۲۵	۷,۲	۰,۰۲۸	۵,۱	۰,۰۱۸	۳,۳	۰,۰۲	۱,۴
۰,۲۵	۸,۱	۰,۰۲۸	۵,۲	۰,۰۱۸	۳,۴	۰,۰۲	۱,۵
۰,۷۵	۸,۲	۰,۰۲۸	۵,۳	۰,۰۱۸	۳,۵	۰,۰۲	۲,۱
۰,۵	۹,۱	۰,۰۲۸	۵,۴	۰,۰۱۸	۴,۱	۰,۰۲	۲,۲
۰,۵	۹,۲	۰,۰۲۸	۵,۵	۰,۰۱۸	۴,۲	۰,۰۲	۲,۳

بنابراین ماتریس B به صورت زیر محاسبه می‌شود و در نهایت نمره نهایی به دست می‌آید.

$$B = W \times R = [0.7936 \quad 1.7456 \quad 1.9328 \quad 0 \quad 0]$$

$$F - EPS = [0.7936 \quad 1.7456 \quad 1.9328 \quad 0 \quad 0] \times \begin{bmatrix} 0 \\ 0.3 \\ 0.5 \\ 0.7 \\ 1 \end{bmatrix} = 1.49008$$

نمره نهایی این شرکت پس از ارزیابی برابر است با ۱,۴۹۰۰۸ درصد یا ۱۴۹,۰۰۸.

جدول ۵- نتایج نهایی ارزیابی معیار رهبری

Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	ارزیاب	زیر معیارهای رهبری
			✓		ارزیاب ۱	1.1
			✓		ارزیاب ۲	
		✓			ارزیاب ۳	
		✓			ارزیاب ۴	
			✓		ارزیاب ۵	
0	0	40	60	0	درصد نهایی	
				✓	ارزیاب ۱	1.2
			✓		ارزیاب ۲	
				✓	ارزیاب ۳	
			✓		ارزیاب ۴	
			✓		ارزیاب ۵	
0	0	0	60	40	درصد نهایی	
				✓	ارزیاب ۱	1.3
		✓			ارزیاب ۲	
		✓			ارزیاب ۳	
				✓	ارزیاب ۴	
			✓		ارزیاب ۵	
0	0	40	20	40	درصد نهایی	
				✓	ارزیاب ۱	1.4
			✓		ارزیاب ۲	
		✓			ارزیاب ۳	
			✓		ارزیاب ۴	
		✓			ارزیاب ۵	
0	0	40	40	20	درصد نهایی	
				✓	ارزیاب ۱	1.5
			✓		ارزیاب ۲	
		✓			ارزیاب ۳	
		✓			ارزیاب ۴	
			✓		ارزیاب ۵	
0	0	40	40	20	درصد نهایی	

رتبه‌بندی معیارهای مدل EFQM در مجتمع فنی - مهندسی

در جدول ۷، اعداد سطرهای ۱ تا ۵ بیانگر امتیاز فازی معیارهای مدل EFQM است که توسط ارزیابان ارزیابی شده‌اند. سپس با میانگین گیری از این امتیازات، امتیاز فازی نهایی ارزیابی هر معیار به دست می‌آید. برای رتبه‌بندی معیارها، ابتدا امتیاز فازی آن‌ها را تبدیل به عبارت کلامی متناظر با آن کرده، سپس بر این اساس معیارها رتبه‌بندی می‌شود.

جدول ۷- امتیاز فازی تمامی ارزیابان برای معیار رهبری

ارزیاب	زیر معیارهای رهبری				
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
ارزیاب ۱	(0,0.25,0.47)	(0,0,0.3)	(0,0.08,0.35)	(0,0.12,0.38)	(0,0.08,0.35)
ارزیاب ۲	(0,0.25,0.47)	(0.11,0.37,0.64)	(0.2,0.5,0.8)	(0,0.21,0.44)	(0.17,0.47,0.75)
ارزیاب ۳	(0.2,0.5,0.8)	(0,0.12,0.38)	(0.17,0.47,0.75)	(0.28,0.55,0.85)	(0.22,0.45,0.65)
ارزیاب ۴	(0.28,0.55,0.85)	(0.11,0.37,0.64)	(0,0.12,0.38)	(0,0.17,0.41)	(0.2,0.5,0.8)
ارزیاب ۵	(0.11,0.37,0.64)	(0,0.17,0.41)	(0,0.3,0.5)	(0.2,0.5,0.8)	(0.05,0.35,0.58)
Ave	(0.11,0.38,0.64)	(0.04,0.206,0.47)	(0.07,0.29,0.55)	(0.09,0.31,0.57)	(0.12,0.37,0.62)
D1	0.3	0.155	0.22	0.242	0.29
D2	0.11	0.060	0.05	0.066	0.105
D3	0.12	0.271	0.20	0.183	0.136
D4	0.35	0.495	0.43	0.410	0.364
D5	0.53	0.67	0.606	0.586	0.54
Min	0.11	0.06	0.05	0.066	0.105

در جدول ۸ وضعیت هر یک از معیارها پس از ارزیابی تمامی ارزیابان داده شده است. این جدول برای بسیاری از تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مفید است و بر اساس آن می‌توان پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت مراکز آموزش عالی ارائه داد.

جدول ۸- محاسبه نهایی عبارات کلامی برای هر معیار پس از ارزیابی تمامی ارزیابان

معیار	عبارت کلامی	معیار	عبارت کلامی	معیار	عبارت کلامی	معیار	عبارت کلامی
۱,۱	وجود شواهد اندک	۲,۴	وجود شواهد اندک	۴,۳	وجود شواهد روشن	۶,۱	وجود برخی دلایل
۱,۲	وجود شواهد اندک	۳,۱	وجود شواهد مناسب	۴,۴	وجود شواهد مناسب	۶,۲	وجود دلایل روشن
۱,۳	وجود شواهد اندک	۳,۲	وجود شواهد اندک	۴,۵	وجود شواهد اندک	۷,۱	وجود برخی دلایل
۱,۴	وجود شواهد مناسب	۳,۳	وجود شواهد اندک	۵,۱	وجود شواهد اندک	۷,۲	وجود برخی دلایل
۱,۵	وجود شواهد اندک	۳,۴	وجود شواهد مناسب	۵,۲	وجود شواهد مناسب	۸,۱	وجود دلایل روشن
۲,۱	وجود شواهد اندک	۳,۵	وجود شواهد اندک	۵,۳	وجود شواهد روشن	۸,۲	وجود دلایل روشن
۲,۲	وجود شواهد مناسب	۴,۱	وجود شواهد مناسب	۵,۴	وجود شواهد مناسب	۹,۱	وجود برخی دلایل
۲,۳	وجود شواهد اندک	۴,۲	وجود شواهد مناسب	۵,۵	وجود شواهد مناسب	۹,۲	وجود برخی دلایل

مزایای مدل

الف- **آنالیز ریاضی:** اصولاً هر چقدر یک مدل تصمیم‌گیری در عین سهولت و سادگی از منطق قابل قبول ریاضی در تجزیه و تحلیل داده‌ها پیروی نماید، کارآمدتر خواهد بود.

ب- **در نظر گرفتن زبان طبیعی محیط کاری:** در فضای واقعی حاکم بر سازمان‌ها، عموماً شرایط تصمیم‌گیری از نوع اطمینان کامل نیست؛ لذا در نظر گرفتن زبان طبیعی محیط کاری در مدل تصمیم‌گیری به نحوی که بتوان از اطلاعات نادقیق و مبهم، تصمیمات لازم را اخذ نمود، بسیار کارگشا است.

ج- **نزدیکی معیارها به مؤلفه‌های عملیاتی:** معیارها در سطح مفاهیم بسیار کلی بوده و غیر قابل اندازه‌گیری می‌باشند. ضرورتاً برای این که بتوانیم آن‌ها را اندازه‌گیری کنیم می‌بایستی مفاهیم کلی را به مؤلفه‌های عملیاتی قابل اندازه‌گیری تبدیل نماییم. هر چقدر این انتقال دقیق‌تر و بهتر انجام پذیرد اندازه‌گیری‌های حاصل از قابلیت اطمینان بالاتری برخوردار خواهند بود.

د- **تصمیم‌گیری گروهی:** معمولاً تصمیمات گروهی از قابلیت اطمینان بیشتری برخوردار می‌باشند. لذا قابلیت یک مدل تصمیم‌گیری در فضای گروهی اجتناب‌ناپذیر است. در روش پیشنهادی، سعی شده است که در مرحله نرمالایز کردن ارزیابی‌ها میزان اختلاف بین نظرات ارائه شده توسط اعضاء در خصوص میزان ارضاء هر یک از گزینه‌ها با توجه به هر یک از معیارها، از دو طبقه بیش‌تر نباشد. در غیر این صورت اعضایی که با هم بیش از دو طبقه اختلاف نظر دارند باید به یکدیگر به بحث و گفتگو پرداخته تا نهایتاً این اختلاف حداکثر به دو طبقه برسد. این موضوع پایداری و قابلیت اطمینان به صحت پاسخ‌های ارائه شده توسط تصمیم‌گیرندگان را افزایش خواهد داد.

ه- **انجام رتبه‌بندی:** یکی از کارکردهای اصلی مدل‌های تصمیم‌گیری، انتخاب گزینه‌های برتر از میان مجموعه‌ای از گزینه‌های موجود می‌باشد. اگر مدل تصمیم‌گیری به نحوی باشد که بتواند گزینه‌های برتر را نیز رتبه‌بندی نماید، از مطلوبیت بیشتری برای تصمیم‌گیرنده برخوردار خواهد بود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به عنوان یک نیاز رقابتی و استراتژیک در سراسر دنیا به شمار می‌آید. این امر منجر به توسعه سیستم‌های مدیریت عملکرد چند بعدی و یکپارچه شد، به طوری که انقلابی عظیم در سیستم‌های ارزیابی عملکرد اتفاق افتاد. یکی از این سیستم‌ها، مدل تعالی EFQM است که با استفاده از آن می‌توان به ارزیابی سازمان پرداخت و در نهایت نمره نهایی سازمان‌ها را به رقابت گذاشت. با وجود نقاط مثبت مدل تعالی EFQM، شواهد نشان می‌دهد که ابهاماتی در ارزیابی بر اساس منطق رادار، که یکی از روش‌های ارزیابی با استفاده از مدل EFQM است، وجود دارد. بر این اساس این تحقیق با هدف ارائه روشی برای ارزیابی

دقیق‌تر مراکز آموزش عالی و بالاخص مجتمع‌های فنی-مهندسی ایجاد شد. روش پیشنهادی متشکل از مباحث ارزیابی بر اساس منطق رادار و فازی است. زیرا منطق فازی بسیاری از ابهاماتی که در این ارزیابی وجود دارد را در نظر گرفته و رفع می‌نماید. این مدل در یکی از مجتمع‌های فنی-مهندسی به عنوان نمونه پیاده شد. از تیم ارزیابی، خواسته شد تا دفترچه‌های ارزیابی را تکمیل نمایند و در نهایت عملیات محاسبه نمره نهایی به شیوه‌ای متفاوت از قبل صورت گرفت.

ازجمله نتایج ارزیابی به روش مورد نظر، می‌توان به ایجاد انگیزه رقابت در مراکز آموزش مهندسی در راستای بهبود دائمی کیفیت فرایند آموزش اشاره نمود. همچنین کاربرد این روش می‌تواند منجر به افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت کیفیت و ضرورت توجه بیش از پیش آن در مراکز آموزش عالی و به ویژه آموزش مهندسی با در اختیار داشتن یک متودولوژی اجرایی عملی گردد.

نزدیکی معیارها به مولفه‌های عملیاتی، تصمیم‌گیری گروهی و انجام رتبه‌بندی از جمله مزایای مدل پیشنهادی است. همچنین، با بکارگیری منطق فازی در تمامی سیستم‌های ارزیابی عملکرد از قبیل کارت امتیازی متوازن^۱ می‌توان نتایج بسیار دقیق از عملکرد به دست آورد، چراکه با استفاده از این منطق، ارزیابی‌ها از حالت خوش بینانه و بدبینانه خارج می‌شود.

^۱. Balanced Score Card (BSC)

منابع:

- گرامی، محمد و حسین نورعلی زاده (۱۳۸۴)، (تعالی سازمان (الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت))، مرکز مطالعات بهره وری و منابع انسانی، تهران، چاپ اول، ۶۳-۱۴.
- امیری، مهدی و سید محمد سکاکی (۱۳۸۴)، (راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM)، مرکز مطالعات بهره وری و منابع انسانی، تهران، چاپ اول، ۶۱-۵۷.
- آذر، عادل و حجت فرجی (۱۳۸۱)، (علم مدیریت فازی))، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، تهران، چاپ اول، ۸۰-۵۲.
- Chien, C.J., & Tsai, H. H. (2000), "Using fuzzy numbers to evaluate perceived service and quality", *Fuzzy Sets and Systems*, 116, 289- 300.
 - European Foundation for Quality Management, (2003). EFQM model for business excellence, EFQM, Brussels, 12-65.
 - European Foundation for Quality Management, (2005). EFQM Home Page, Available at: www.EFQM.Org
 - Ghalayini, A.M., & Nobel, J.S. (1996), "The changing basis of performance measurement", *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63-80.
 - Hsiao, W. F., Lin, H.H., & Chang, T.M. (2007), "Fuzzy consensus measure on verbal opinions", *Expert Systems with Applications*, 63 (2), 59-68.
 - Liou, T.S. & Chen, C.W. (2006), "Subjective appraisal of service quality using fuzzy linguistic assessment", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(8), 928-943.
 - Machacha, L.L., & Bhattacharya, P. (2002), "A fuzzy logic based approach to project selection", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(1), 65-73.
 - Macleod, A., & Baxter, L. (2001), "The contribution of business excellence models to restoring failed improvement initiatives", *European Management Journal*, 19(4), 392-403.
 - Xu, R. (1987). *Fuzzy mathematics and its application to the economy and management*. South-west Finance & Economy

University Press, 95-97. Available at: www.justice.gov.hk/home.htm.

- Yager, R. R. (1981), "A procedure for ordering fuzzy subsets of the unit interval", *Information Science*, 24, 143-161.
- Yen, J., & Langari, R. (1999), "Fuzzy logic intelligence, Control and information", Prentice Hall Publishing Company.

ضرورت ایجاد شهر الکترونیک در توسعه ی پایدار

(مطالعه ی موردی منطقه ۶ تبریز)

دکتر بهمن هادیلی^۱

علی زینالی عظیم^۲

چکیده

مقاله ی حاضر در مورد ضرورت ایجاد شهر الکترونیک در توسعه ی پایدار منطقه ۶ شهرداری تبریز است، سوال اصلی تحقیق این است که آیا ایجاد شهر الکترونیک در توسعه پایدار ضرورت دارد؟ روش تحقیق حاضر توصیفی و کاربردی می باشد. جامعه ی آماری پژوهش شامل تمامی کارمندان شهرداری منطقه ۶ تبریز می باشد که از طریق جدول مورگان بدست آمده است و در گردآوری داده ها از تکنیک طیف لیکرت استفاده شده است. این تحقیق در نظر دارد با تهیه زیرساخت های نظری و فکری و شفاف سازی ارتباط بین شهر الکترونیک و توسعه پایدار، به توجیه دلایل علمی این امر و ضرورت ایجاد شهر الکترونیک در جهان رو به توسعه پایدار پردازد. یافته های تحقیق نشان داد که ایجاد شهر الکترونیک در توسعه پایدار ضرورت دارد.

واژه های کلیدی:

شهر الکترونیک، دولت الکترونیک، شهروند الکترونیک، شهرداری الکترونیک، توسعه ی پایدار.

^۱ - استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تبریز

^۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (al.zeinaly@gmail.com)

مقدمه

در جوامع کنونی عواملی نظیر افزایش فقر و بی عدالتی اجتماعی و اقتصادی، افزایش جمعیت، افزایش شهرنشینی، مشکلات عدیده ای را گریبانگیر شهروندان و مدیران شهری برای اداره و مدیریت شهرها نموده است. برای حل مشکلات نظریات مختلفی در مورد توسعه ارائه شده است. با توجه به تلاش های نظری در باب تعریف توسعه و تبیین جنبه های اساسی آن، هم اکنون توسعه پایدار بعنوان مفهومی که مورد قبول اکثر نهادهای بین المللی و محققین است بوجود آمده است. از طرفی شهر الکترونیک یکی از مفاهیم نوظهور است که با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات پدید آمده است و قابلیت حل بسیاری از مشکلات بخرنج و پیچیده زندگی بویره در کلان شهرها را دارد.

گزارش های معتبر جهانی نشان می دهد که ایران به لحاظ آمادگی دیجیتالی در بین ۶۹ کشور مورد بررسی جهان در رده آخر و در زمینه رتبه بندی جهانی دولت الکترونیک در جایگاه ۹۵ قرار دارد (مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، www.csf.ir). چنین وضعیتی از بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور ایران که قرار است مطابق سند چشم انداز توسعه ۲۰ ساله در جایگاه اول منطقه به لحاظ فناوری و علمی قرار بگیرد، چندان شایسته نیست و باید برای نظارت بر این بخش و به کارگیری جدی تر فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی به منظور دستیابی به اهداف توسعه همه جانبه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور اقدامات جدی صورت گیرد. از سوی دیگر با توجه به معضلات ناشی از آلودگی رو به افزایش هوا، ترافیک، رشد بی عدالتی های اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و ... در جامعه، انجام تحقیقات علمی و کشف راهکارهای مناسب جهت حل معضلات از ضروریات اجتناب ناپذیر می باشد.

حضور اینترنت در ابتدا با نام آرپانت^۱ و از اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی در وزارت دفاع آمریکا و به علت هراس وزارت دفاع آمریکا در برابر خطرهای ناشی از جنگ هسته‌ای و احتمال نابودی مخابرات آمریکا توسط قدرت رقیب (شوروی)، شروع و در سال ۱۹۶۹ با همکاری دانشگاه کالیفرنیا و دانشگاه هاروارد توسعه یافت (کاستلز، ۱۳۸۲، ۳۳).

اولین شهر مجازی در آمستردام هلند در سال ۱۹۹۴ شکل گرفت و به سرعت بسیاری از شهرهای اروپایی، آمریکایی و بعضی از شهرهای آسیایی مثل توکیو و سنگاپور وارد این فضای شهری شدند. (عاملی، ۱۳۸۲، ۱۵-۲۸) در شهر الکترونیک شهروندان به کلیه خدمات و سرویس‌های به‌هنگام ادارات، سازمان‌ها و اماکن درون شهری و همچنین به اطلاعات مختلف مورد نیاز به صورت شبانه‌روزی و هفت روز هفته، به شیوه‌ای با ثبات، قابل اطمینان، امن و محرمانه دسترسی دارند. (جلالی، ۱۳۸۳، ۴۷). مردم در شهرهای الکترونیکی زمان بیشتری برای تفریح و استراحت خواهند یافت و رشد اقتصادی و بهره‌وری در این گونه شهرها بسیار از شهرهای سنتی فعلی خواهد بود. در شهرهای الکترونیکی مشاغل بسیاری به وجود می‌آید و حل مشکل بیکاری از طریق شهرهای الکترونیکی امری واضح است (Reddick, 2002, 41). این شهر دارای چهار ارکان اصلی می‌باشد که عبارتند از:

- ۱- زندگی الکترونیک
- ۲- سازمان الکترونیک
- ۳- دولت الکترونیک
- ۴- زیرساخت الکترونیک.

از طرفی هم واژه دولت الکترونیک در سال ۱۹۹۷ میلادی در ادبیات سیاسی دولتی آمریکا مطرح گردید و به‌طور کلی مهندسی مجدد دولت از طریق فناوری اطلاعات را دنبال می‌کرد. در سال ۱۹۹۸ موسسه علمی ملی در آمریکا، نخستین برنامه دولت الکترونیک را برای پیاده سازی تهیه کرد (Chen, 2002, 223). دولت

¹- Advanced Research Project Agency Net (ARPANet)

الکترونیک، با تکیه بر اینترنت و دیگر فناوریهای نوظهور دارد تا اطلاعات و خدمات را به سادگی، سرعت، به شیوه ای کارا و با هزینه کم دریافت و توزیع کند (ameli, 2003).

ازدحام و تراکم جمعیت‌های بزرگ و تفاوت جمعیت شب و روز در شهرهایی مثل تهران، تبریز همراه با آلودگی گسترده هوا و فضا و مساله ترافیک و زمان، باعث یافتن چاره‌ای برای کاهش آلام ناشی از زندگی در این گونه شهرها شده است ایجاد شهر و دولت الکترونیک پاسخ به ضرورت بهره وری در زمان و هزینه و سادگی ارائه خدمات و اطلاعات بخش دولتی و سازمان‌ها به جامعه است. دولتها برای پاسخ به این پیچیدگی ناگزیر هستند که به ایجاد شهرهای الکترونیکی روی آورند. (Building an Information and Technology Vision for Toronto, 2002, 2).

بنابراین تمام کسانی که می‌خواهند در عصر حکمرانی اطلاعات، زندگی موفق‌تری داشته باشند نیازمند فراگیری مهارت‌های لازم در فناوری اطلاعات هستند. فراگیری مهارت‌های شهروند الکترونیکی، توانایی استفاده از فناوری‌های ارتباطی نوین را در شهروندان افزایش می‌دهد و به این ترتیب آنها را برای استفاده از تسهیلات و خدمات دولت الکترونیک آماده می‌سازد. (Layne, 2001, 25) شهرداری الکترونیک امکان دسترسی به پایگاه‌های داده خدمات شهرداری، به صورت ۲۴ ساعته و هفت روز در هفته را فراهم می‌آورد (Odendaal, 2003, 558).

ایجاد شهر الکترونیک تاثیرات بسیاری را در زمینه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برای شهر به دنبال خواهد داشت. در زمینه اقتصادی توسعه تجارت الکترونیکی، بانکداری الکترونیکی و ارتباط تجاری شهر با کشورهای همسایه و سایر نقاط جهان بخشی از تاثیرات آن خواهد بود. ارائه خدمات به هنگام به شهروندان موجب افزایش رضایتمندی آنها از استفاده از خدمات عمومی و خصوصی شده و امکان تشکیل گروه‌ها و اجتماعات به هنگام فراوان و هم‌چنین رای گیری به هنگام و توزیع عادلانه امکانات را فراهم می‌آورد. ایجاد زمینه

استفاده از نظر شهروندان در مدیریت شهر از جمله اثرات اجتماعی اجرای پروژه شهر الکترونیک خواهد بود. در زمینه‌های فرهنگی نیز اجرای شهر الکترونیک تاثیرات زیادی را به دنبال دارد که به‌طور مثال از شفاف سازی، اطلاع رسانی، آموزش مجازی شهروندان در حوزه‌های عمومی و اختصاصی، امکان انتشار رسانه‌های دیجیتال برای شهروندان، انتشار اخبار و اطلاعات به هنگام و اثرات فرهنگی بسیار دیگری را می‌توان نام برد (King, 2007, 50).

مهم‌ترین هدف شهر الکترونیک خدمت رسانی مطلوب به شهروندان و کسب رضایت آنان می‌باشد. این در صورتی است که افراد جامعه به عنوان دریافت کننده این خدمات، قابلیت استفاده از این خدمات را داشته باشند (Ebbbers, 2007, 22).

در هر حال دستاوردهای علمی و تکنولوژی بشر در قرن بیست و یکم نیازمند تربیت شهروندی با ویژگی‌های جدید است. در واقع، امروزه شناسایی شهروندان جدید و آماده سازی نظام تعلیم و تربیت برای توجه به این فناوری‌ها در دستور کار بسیاری از مجامع علمی بین‌المللی قرار دارد (Lee, 2000, 378).

با توجه به نقش بنیادی و کلیدی فناوری اطلاعات و ارتباطات در تسهیل فرآیند گذار و تغییر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی و رشد فزاینده فناوری های اطلاعات و ارتباطات این فرصت را پیش روی دولت ها قرار داده است تا با تغییرات بنیادی در در بدنه خودراه را برای ارائه هر چه بهتر خدمات به شهروندان فراهم سازند. از این رو بیش از یک دهه است که پروژه های ایجاد شهر الکترونیک در کشورهای مختلف کلید خورده است. در ایران نیز دولت گامهایی در ایجاد چنین شهری با سه محور دولت الکترونیک، تجارت الکترونیک و آموزش الکترونیک، برداشته است.

فرج الله رهنورد و داریوش محمدی در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی مراحل تکاملی دولت الکترونیک در ایران» میزان تحقق دولت الکترونیک در ایران با توجه به ویژگی های دیدار گاه وب سایت های دستگاههای اجرایی مورد ارزیابی

قرار داده اند. در این پژوهش برای ارزیابی ویژگیهای دیدارگاههای دستگانههای اجرایی مدل مراحل دولت الکترونیکی سازمان ملل به کار گرفته شده است. یافته های این تحقیق حاکی از آن است که در مجموع وزارتخانه ها و موسسه های دولتی در مراحل اولیه تحقیق دولت الکترونیکی قرار دارند، اما تحقق دولت الکترونیکی از یک الگوی خطی پیروی نمی کند (رهنورد فرج الله و محمدی داریوش، ۱۳۸۶).

بررسی تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات (شهرالکترونیک) بر ساختار کالبدی شهر از دیدگاه کارکنان منطقه ۱ شهرداری تبریز پژوهش دیگری است که توسط حضرتی لیلان اکرم و خدیوی اسدالله انجام گرفته و به این نتیجه رسیده است که فناوری اطلاعات و ارتباطات بهترین راهکار و ابزار برای ارائه خدمات به شهروندان می باشد. دیگر نیازی به حرکت فیزیکی شهروندان برای دسترسی به خدمات دولتی و نهادهای خصوصی نیست. فناوری اطلاعات در جهان به طور چشمگیری در حال توسعه بوده و تمامی فعالیتهای روزمره بشر را تحت تاثیر قرار داده است و شهرها را دگرگون ساخته است (حضرتی لیلان اکرم و خدیوی اسدالله، ۱۳۸۹).

تحقیقات نشان داده بین شهرالکترونیک و توسعه پایدار ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. با توجه به مفهوم توسعه پایدار که عبارت است از توسعه ای که نیازهای حال انسان را با توجه به توانایی نسل آینده در دریافت نیازهایش مد نظر دارد (WCED, 1987). یا توسعه یک مفهوم کیفی را مشخص می کند و می توان آن را معادل با افزایش کیفیت زندگی دانست که مسائلی مانند بهداشت، آموزش، رفاه، آزادی بیان، حقوق و غیره را شامل می شود (حسین زاده ی دلیر، ۱۳۸۰، ۹۲). کنفرانس عمومی یونسکو در سال ۱۹۹۱ با تصویب قطعنامه ای مدیرکل یونسکو را موظف کرد تا در هماهنگی با دبیرکل سازمان ملل کمیسیون مستقلی را برای بررسی ارتباط فرهنگ و توسعه ایجاد کند. در نوامبر سال ۱۹۹۲ «پطرس

غالی» دبیرکل سابق سازمان ملل و «فدریکو مایور» مدیرکل سابق یونسکو در حیطه وظیفه محوله به یونسکو و در حقیقت در جهت اعتلای نقش فرهنگ در فرایند توسعه، «کمیسیون جهانی پیرامون فرهنگ و توسعه» را به ریاست «خاویر پرزدو کوئیار» دبیرکل پیشین سازمان ملل تشکیل دادند. «مایور» در سال ۱۹۹۳، این حرکت را تحت «ظرفیت سازی برای توسعه پایدار» مورد بحث قرار داد (Mayor, 1993, 20).

بنابراین توسعه پایدار بعنوان یک اصل عمومی و هدف پیشرفته پذیرفته شده و یک سطح گسترده‌ای را برای سیاست گذاران ایجاد کرده است (Detr, 1999). مشاهده می شود جنبه هایی از توسعه پایدار تنها از طریق ایجاد شهر الکترونیک محقق می شود و این اهمیت ضرورت ایجاد شهر الکترونیک در توسعه پایدار را نشان می دهد. کاهش آلودگی محیط زیست، کاهش ترافیک، کاهش زمان تلف شده شهروندان، عرضه بهتر خدمات، افزایش بهره وری و اشتغال، توزیع عادلانه خدمات، بهبود مدیریت پایدار شهری، بازیافت زباله های الکترونیکی، افزایش مشارکت شهروندان، افزایش شهروند سالاری در مدیریت شهری و غیره از ویژگیهای اجتماعی شهر الکترونیکی می باشد. ایجاد کتابخانه و نمایشگاه های دیجیتال، آموزش های مجازی و افزایش سواد به ارتقای فرهنگ کمک می کند. اهمیت ایجاد شهر الکترونیک در توسعه پایدار از جمله موضوعاتی که اخیرا مورد نظر مسئولان هر کشوری می باشد. در شهر الکترونیکی دیگر مفهوم شهر به معنای باز و بستن دروازه شهر و یا تقسیمات شهر بر اساس میدان و خیابان و کوچه نیست. بلکه شهر الکترونیکی شهری است که ادارات دیجیتالی جایگزین ادارات فیزیکی می شوند و سازمان ها و دستگاه هایی همچون شهرداری، حمل و نقل عمومی، سازمان آب منطقه ای و ... بیشتر خدمات خود را به صورت مجازی یا با استفاده از امکاناتی که ITC در اختیار آنان قرار می دهد به مشترکین و مشتریان خود ارایه می دهند. ایجاد شهر الکترونیک و قدم گذاشتن به عصر فناوری اطلاعات نیز یک

فرصت انکار ناپذیر است (سرفرازی، معمارزاده، ۱۳۸۶، ۷). شهر الکترونیک شهری است که در آن تعاملات میان شهروندان و مسئولین اهمیت زیادی می یابد و این تعاملات متقابل بوده و محیط اجتماعی خوبی را برای شهروندان ایجاد می کند. کلانشهرها دیگر شهرهایی با خیابانهایی پر از ترافیک و آلوده با ساختمانهای آسمان خراش و سالنهای بزرگ برای دیدار انسانها با یکدیگر نیست بلکه شهرهایی هستند که با زندگی در آنها می توان پشت میز نشسته و به دانشگاههای دنیا رفت و در آنجا آموزش دید. در این شهرها می توان از طریق اینترنت به کشورهای دیگر سفر کرد یا به موزه ها و مکانهای دیدنی رفت، یا فیلمها را در صفحات کوچک بطور سه بعدی با کیفیت عالی مشاهده نمود. بطور کلی شهروندان کلیه خدمات و اطلاعات خود را از طریق ابزارها و سیستمهای الکترونیکی برآورد می نمایند. با توجه به مطالب فوق و پیشینه ی تحقیق، هدف از تحقیق حاضر تبیین ضرورت ایجاد شهر الکترونیک در توسعه ی پایدار منطقه ۶ تبریز می باشد.

روش

تحقیق حاضر به صورت پیمایشی اجرا خواهد شد به طوریکه این بررسی از نظر هدف یک مطالعه توسعه ای است و از نظر زمان یک بررسی مقطعی تلقی می شود. در گردآوری داده ها نیز از تکنیک طیف لیکرت استفاده می شود. جامعه آماری تحقیق شامل کارمندان منطقه ۶ شهرداری شهر تبریز که تعداد آنها ۲۱۰ می باشد. حجم نمونه شامل ۱۰۲ نفر از کارمندان شهرداری منطقه ۶ تبریز می باشد که از طریق جدول مورگان بدست آمده است. روش نمونه گیری به صورت تصادفی و ساده می باشد. نوع تحقیق توسعه ای - کاربردی و روش اصلی - توصیفی - تحلیلی می باشد. در این تحقیق بر اساس ماهیت آن اطلاعات لازم به دو شیوه زیر گردآوری می گردد:

- ۱- روش کتابخانه ای و اسنادی در جهت تبیین تئوریک موضوع و گردآوری اطلاعات از مراکز و موسسات رسمی

۲- مطالعات میدانی که شامل بازدید از منطقه مورد مطالعه جهت شناسایی ویژگیهای منطقه مورد مطالعه، تطبیق نقشه های موجود با منطقه مورد مطالعه ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق (پرسشنامه، مشاهده، فیش، جدول و بانک اطلاعاتی و شبکه های کامپیوتری و غیره) می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS انجام شده است.

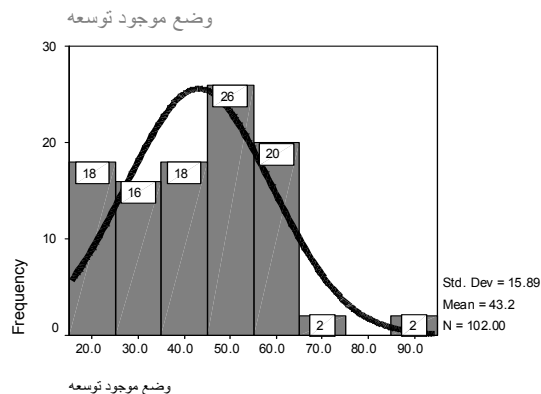
یافته های تحقیق

فرضیه ۱: شهر الکترونیک جهت رسیدن به توسعه پایدار و اهداف توسعه شهری نقش مؤثری ایفا می کند.

براساس اطلاعات جدول شماره (۱) ملاحظه می شود میانگین وضع موجود توسعه ۴۳/۱۶ با انحراف استاندارد ۱۵/۸۹ می باشد بطوریکه حداقل ۱۷/۱۹ و حداکثر ۸۵/۹۴ می باشد.

جدول شماره (۱) توزیع پراکندگی وضع موجود توسعه پایدار در منطقه ۶ قبل از اجرای شهر الکترونیک

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
وضع موجود توسعه	۱۰۲	۴۳/۱۶	۱۵/۸۹	۱۷/۱۹	۸۵/۹۴



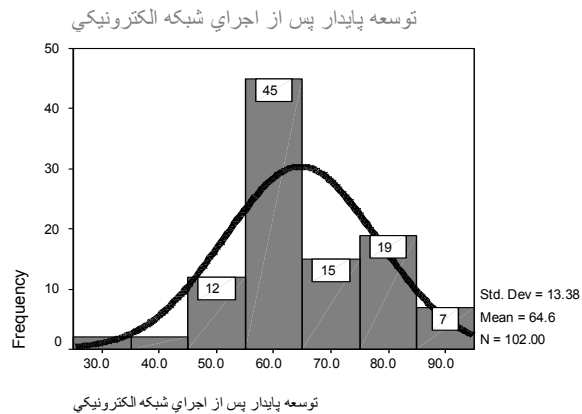
نمودار شماره (۱) توزیع پراکندگی وضع موجود توسعه پایدار در منطقه ۶ قبل از اجرای شهر الکترونیک

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
وضع موجود- سطح نظارت مدیریت بر عملکرد کارکنان	۱۰۲	۳/۱۸	۱/۱۸
وضع موجود- کاهش آلودگی	۱۰۲	۳/۱۶	۱/۲۱
وضع موجود- توسعه فرصت های شخصی در منطقه های شهرداری	۱۰۲	۳/۱۳	۰/۸۵
وضع موجود- اطلاع رسانی به شهروندان توسط شهرداری	۱۰۲	۳/۰۵	۱/۱۶
وضع موجود- ارائه پیشنهاد نسبت به خدمات شهرداری	۱۰۲	۳/۰۳	۱/۵۴
وضع موجود- توسعه فضاهای سبز در منطقه های شهرداری	۱۰۲	۲/۹۸	۰/۷۴
وضع موجود- کاهش زمان تلف شده	۱۰۲	۲/۹۴	۱/۴۸
وضع موجود- وضع ترافیک	۱۰۲	۲/۹۲	۰/۹۹
وضع موجود- سرعت ارائه خدمات به شهروندان	۱۰۲	۲/۸۷	۱/۱۲
وضع موجود- سیستم پاسخگویی به شهروندان	۱۰۲	۲/۸۳	۱/۲۵
وضع موجود- سطح سامان دهی مشاغل شهری	۱۰۲	۲/۷۶	۰/۸۱
وضع موجود- هزینه های تردد شهروندان	۱۰۲	۲/۴۶	۱/۰۹
وضع موجود- میزان مشارکت شهروندان در طرح های عمرانی	۱۰۲	۲/۲۷	۰/۶۶
وضع موجود- کسب اخبار شهر توسط شهروندان	۱۰۲	۲/۲۴	۰/۹۲
وضع موجود- توانایی استفاده شهروندان از فناوری های ارتباطی	۱۰۲	۱/۹۳	۱/۱۴
وضع موجود- رایج بودن رشوه در ارائه خدمات به شهروندان	۱۰۲	۱/۸۱	۰/۹۱

بر اساس اطلاعات جدول شماره (۲) ملاحظه می شود میانگین توسعه پایدار پس از اجرای شبکه الکترونیکی ۶۴/۶۴ با انحراف استاندارد ۱۳/۳۷ می باشد بطوریکه حداقل ۳۱/۲۵ و حداکثر ۹۲/۱۹ می باشد. نتیجه می شود توسعه پایدار پس از اجرای شهر الکترونیک وجود دارد و شهر الکترونیک جهت رسیدن به توسعه پایدار و اهداف توسعه شهری نقش مؤثری ایفا می کند.

جدول شماره (۲) توزیع پراکندگی توسعه پایدار پس از اجرای شبکه الکترونیک

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
توسعه پایدار پس از اجرای شبکه الکترونیک	۱۰۲	۶۴/۶۴	۱۳/۳۷	۳۱/۲۵	۹۲/۱۹



نمودار شماره (۲) توزیع پراکندگی توسعه پایدار پس از اجرای شبکه الکترونیک

متغیر	تعداد	میانگین	استاندارد انحراف
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری-کاهش زمان تلف شده	۱۰۲	۴/۱۷	۰/۹۷
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری-کاهش آلودگی	۱۰۲	۴/۱۴	۰/۸۷
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری-وضع ترافیک	۱۰۲	۴/۱۰	۰/۸۵
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری-کسب اخبار شهر توسط شهروندان	۱۰۲	۴/۰۶	۰/۷۹
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری-هزینه های تردد شهروندان	۱۰۲	۴/۰۳	۰/۸۵
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری-اطلاع رسانی به شهروندان توسط شهرداری	۱۰۲	۴/۰۳	۰/۷۱
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- توانایی استفاده شهروندان از فناوری های ارتباطی	۱۰۲	۴	۰/۹۵
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- سطح نظارت مدیریت بر عملکرد کارکنان	۱۰۲	۳/۹۳	۰/۷۹
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- ارائه پیشنهاد نسبت به خدمات شهرداری	۱۰۲	۳/۹۲	۰/۸۲
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- سیستم پاسخگویی به شهروندان	۱۰۲	۳/۸۴	۰/۹۴
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- سرعت ارائه خدمات به شهروندان	۱۰۲	۳/۷۹	۰/۹۵
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- توسعه فرصت های شخصی در منطقه های شهرداری	۱۰۲	۳/۷۲	۰/۹۱
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- توسعه فضاهای سبز در منطقه های شهرداری	۱۰۲	۳/۶۹	۱/۰۱
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- سطح ساماندهی مشاغل شهری	۱۰۲	۳/۶۶	۱/۰۱
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- میزان مشارکت شهروندان در طرح های عمرانی	۱۰۲	۳/۵۲	۱
در صورت استقرار شبکه الکترونیکی در شهرداری- رایج بودن رشوه در ارائه خدمات به شهروندان	۱۰۲	۲/۷۲	۱/۴۷

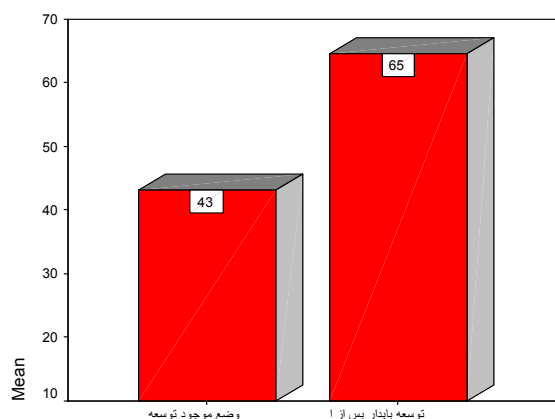
فرضیه ۲: برای توسعه پایدار شهر و منطقه مورد مطالعه ضرورت ایجاد شهر الکترونیک و بکارگیری مدل ها و راهکارهای جدید شهری می تواند کارگشا باشد.

به منظور ارائه مدل توسعه پایدار برحسب توسعه شهرالکترونیکی از ضریب گذاری وزنی استفاده شد و مشخص گردید که توسعه شهرالکترونیکی به ترتیب بر فعالیت های زیر تأثیرگذار خواهد بود. فعالیت بانکی با ضریب ۶۶/۱۵، کاهش تردد وسایل نقلیه و کاهش آلودگی با ضریب ۳۳/۱۹، فعالیت های اداری با ضریب ۲۲/۸۸، ازبین رفتن کاربردهای زاید و گسترش فضای سبز با ضریب ۱۴/۳۶، کسب اطلاعات و اخبار با ضریب ۱۴/۶، دسترسی به جایگاههای علمی با ضریب ۱۲/۹ همچنین در این مطالعه کمترین سهم بر روی فعالیت های سیاسی و فعالیت های تفریحی خواهد بود. نتیجه می شود برای توسعه پایدار شهر و منطقه مورد مطالعه ضرورت ایجاد شهر الکترونیک و بکارگیری مدل ها و راهکارهای جدید شهری می تواند کارگشا باشد.

جدول (۳) ارائه مدل توسعه پایدار براساس گسترش شهرالکترونیکی در منطقه ۶ شهرداری

ضریب	متغیر
۶۶/۱۵	فعالیت های بانکی مثل: پرداخت قبوض، برداشت پول از حساب انتقال پول و غیره
۲۲/۸۸	فعالیت های اداری: مثل ثبت اسناد و مدارک، درخواست پاسپورت
۶/۴	فعالیت های تجاری: مثل خرید و فروش کالا، موسیقی، فیلم و مواد غذایی
۶	فعالیت های تفریحی: مثل بازی های رایانه ای، بازدید از موزه ها
۱۴/۶	کسب اطلاعات: اخبار، روزنامه ها، نشریات، وضعیت آب و هوا
۱۲/۹	فعالیت های علمی: تحقیق در مورد پروژه ها، یافتن مقاله ها، دسترسی به منابع معتبر
۱۶/۱۵	فعالیت های آموزشی: مدرسه، دانشگاه و سایر آموزشگاه ها
۱/۸۶	فعالیت های سیاسی: شرکت در انتخابات، اعلام نظر به مجلس
۱۱/۱۶	فعالیت های مسافرتی: رزرو بلیط سفر، رزرو هتل و کرایه اتومبیل
۳/۹۶	کاریابی و درخواست کار: آگاهی یافتن از فرصت های کاری، پرکردن فرم درخواست کار
۷/۶۳	فعالیت های درمانی: مراجعه به پزشک، دریافت دستورالعمل های ایمنی
۶/۷	فعالیت های تصمیم گیری: بهترین و خلوت ترین مسیر در شهر برای رسیدن به مقصد
۳۳/۹	کاهش تردد وسایل نقلیه و کاهش آلودگی هوا و فضای سبز و محیط
۱۴/۳۶	ازبین رفتن کاربردهای زاید و اضافی و توسعه فضای سبز

نمودار توسعه ی پایدار قبل و بعد از اجرای شهر الکترونیک



نتیجه گیری

در بررسی شهر الکترونیک و ضرورت ایجاد آن در جامعه رو به توسعه ایران پرداختن به سه بخش دولت الکترونیک، تجارت الکترونیک و آموزش الکترونیک برای فایق آمدن به بسیاری از معضلات پیچیده و همگامی با توسعه جهانی نیازی است که گریزی از آن نیست. کاهش میزان آلودگی هوا و ترافیک و همچنین شفاف کردن اطلاعات و مراحل و انجام خدمات و قوانین و جلوگیری از اعمال سلیقه کارمندان از دیگر مزایای شهر الکترونیک است. اساس شهر الکترونیک بهره گیری از رسانه های الکترونیکی و بهره وری از اینترنت در جهت کمک به تسهیل امور شهروندان است

شهر الکترونیک یکی از خاستگاه های مدیران شهری و شهروندان در عرضه کردن و مورد استفاده قرار دادن خدمات شهری است شهر الکترونیک شهری است که اداره امور شهروندان شامل خدمات و سرویس های دولتی و سازمان های بخش خصوصی بصورت برخط (online) و بطور شبانه روزی، در هفت روز هفته با کیفیت و ضریب ایمنی بالا با استفاده از ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات و کاربردهای آن انجام می شود، یا به عبارت دیگر می توان گفت در شهر الکترونیک

تمام خدمات مورد نیاز ساکنان از طریق شبکه‌های اطلاع‌رسانی تامین شود. به این ترتیب دیگر نیازی به حرکت فیزیکی شهروندان برای دسترسی به خدمات دولت و نهادهای خصوصی نیست. در تحقیق حاضر که به بررسی ضرورت ایجاد شهر الکترونیک در توسعه پایدار منطقه ۶ شهرداری تبریز می‌پردازد با تاکید بر فرضیه‌های تحقیق، یافته‌های زیر حاصل گردید:

شهر الکترونیک جهت رسیدن به توسعه پایدار و اهداف توسعه شهری نقش مؤثری ایفا می‌کند.

با توجه به جدول شماره (۱) میانگین وضع موجود در توسعه پایدار در منطقه ۶ قبل از اجرای شهر الکترونیک برابر ۴۳/۱۶ با انحراف استاندارد ۱۵/۸۹ و حداقل ۱۷/۱۹ و حداکثر ۸۵/۹۴ بدست آمده است که نتیجه می‌شود توسعه پایدار در منطقه ۶ قبل از اجرای شهر الکترونیک وجود ندارد.

در این مطالعه مشخص شد که با توجه به جدول شماره (۲) میانگین توسعه پایدار پس از اجرای شهر الکترونیک برابر ۶۴/۶۴ با انحراف استاندارد ۱۳/۳۷ و حداقل ۳۱/۲۵ و حداکثر ۹۲/۱۹ بدست آمده است و توسعه پایدار در منطقه ۶ پس از اجرای شهر الکترونیک وجود دارد.

توسعه پایدار عبارت است از توسعه‌ای که نیازهای کنونی جهان را تأمین کند، بدون اینکه توانایی‌های نسل‌های آتی را در برآوردن نیازهای خود به مخاطره افکند. توسعه پایدار در اساس یک موقعیت ثابت نیست بلکه عبارت است از «فرآیندی مستمر از دگرگونی، انطباق و سازگاری» که طی آن بهره‌کشی از منابع جهت سرمایه‌گذاری، جهت‌گیری توسعه تکنولوژیک و دگرگونی نهادینه همگی در هماهنگی با هم، دربرگیرنده نیازهای بالقوه و بالفعل انسان می‌شوند
برای توسعه پایدار شهر و منطقه مورد مطالعه ضرورت ایجاد شهر الکترونیک و بکارگیری مدل‌ها و راهکارهای جدید شهری می‌تواند کارگشا باشد.

با توجه به ارائه مدل توسعه پایدار در توسعه ی شهر الکترونیک که از ضریب گذاری وزنی استفاده شده ، توسعه و ایجاد شهر الکترونیکی به ترتیب بر فعالیت های زیر تأثیر گذار خواهد بود. فعالیت بانکی با ضریب ۶۶/۱۵، کاهش تردد وسایل نقلیه و کاهش آلودگی با ضریب ۳۳/۱۹، فعالیت های اداری با ضریب ۲۲/۸۸، از بین رفتن کاربردهای زاید و گسترش فضای سبز با ضریب ۱۴/۳۶، کسب اطلاعات و اخبار با ضریب ۱۴/۶، دسترسی به جایگاه های علمی با ضریب ۱۲/۹ همچنین در این مطالعه کمترین سهم بر روی فعالیت های سیاسی و فعالیت های تفریحی خواهد بود. نتیجه می شود برای توسعه پایدار شهر و منطقه مورد مطالعه ضرورت ایجاد شهر الکترونیک و بکارگیری مدل ها و راهکارهای جدید شهری می تواند کارگشا باشد. در دنیای امروز و در حالی که با حجم عظیم تبادلات الکترونیکی رو به رو هستیم تجارت الکترونیک جزء لاینفک دنیای الکترونیکی قرار گرفته است. امروزه فروشگاه های بزرگ به آسانی محصولات خود را از طریق اینترنت به فروش می گذارند و شرکت ها تبادلات عظیم خود را بر روی اینترنت سامان بخشیده اند. دنیای تجارت الکترونیک دنیای وسیعی است که در ایران امروز به آن توجهی نمی شود. شاخه های تجارت الکترونیک امروزه بقدری گسترده شده که شرکتها دیگر در زمینه خاصی در این مقوله در سطح بین المللی فعالیت میکنند. سرمایه گذاری- بازاریابی الکترونیک - پرداخت های الکترونیک - فروشگاه های آنلاین - بازارهای بزرگ حراجی و ... همه و همه تنها گوشه هایی از وسعت تجارت الکترونیک را شامل می گردد. سیستم های رایانه ای درون دستگاه نمی توانند پیوند لازم را به شکل مطلوب با یکدیگر برقرار کنند و در نهایت سیستم سایت دولت الکترونیک نمی تواند تمام خدماتی را که در دستگاه وجود دارد را به شکل یکپارچه ارائه نماید. همچنین در صورت ایجاد یک تغییر کوچک در سیستم های دستگاه، باید دستگاه نیز مورد تغییر و اصلاح قرار گیرد. ممکن است تغییراتی در سیستم های دستگاه ایجاد شود که نتوان آنها را در سایت

اعمال کرد. و نیز ناهماهنگی هایی را که بین سیستم های کاربردی رایانه ای وجود دارد منجر به این می شود که سایت نتواند کل خدمات الکترونیکی دستگاه را به شکل مناسب و کارآمد ارائه دهد. از این رو نتیجه گیری می شود که نمی توان بدون ایجاد بستره ای در سیستم های رایانه ای کل دستگاه و نیز بدون برقراری پیوندی یکپارچه ما بین آنها، خدمات مناسبی را در سیستم سایت دولت الکترونیک انجام داد. سازماندهی کل سیستم های رایانه ای و خدمات و اطلاعات ارائه شده در آن- این دیدگاه چنین است که، سیستم دولت الکترونیک نه فقط یک سایت بیرونی، بلکه کل سیستم های کاربردی رایانه ای، اطلاعات و خدمات مربوط به این سیستم هاست، بطوری که سیستم های موجود در دستگاه باید با یکدیگر یکپارچه بوده و بتوانند با یکدیگر ارتباط لازم را برقرار نمایند و از این طریق، اطلاعات و خدمات مورد نیاز کاربران را ارائه دهند. براساس یافته های بدست آمده از تحقیق حاضر در مورد ارزیابی ضرورت ایجاد شهر الکترونیک در توسعه پایدار شهر تبریز (منطقه ۶ شهرداری) به این صورت نتیجه گیری می شود که ایجاد شهر الکترونیک در توسعه پایدار شهر تبریز ضرورت دارد. در راستای نتایج تحقیق، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

- ۱- از آنجا که توسعه شهر الکترونیک در توسعه پایدار نقش بسزایی دارد پیشنهاد می شود قبل از توسعه شهر الکترونیک آموزش های رایگان با عنوان شهر در الکترونیک در منطقه اجرا شود تا میزان استقبال عمومی افزایش یابد زیرا افرادی که مهارت های الکترونیکی دارند به عنوان ساختارهای انسانی توسعه شهر الکترونیک هستند.
- ۲- پیشنهاد می شود برای کارشناسان اردوی عملی و بازدید از شهرستانهایی که پیشرو در برگزاری شهر الکترونیک هستند اجرا شود.
- ۳- توصیه می شود بر مبنای اصل ۹۰ قانون اساسی فرایندهای اداری از طریق واگذاری به بخش خصوصی ساده تر شود تا بخش خصوصی نیز در توسعه

شهر الکترونیک فعال شود زیرا به دلیل گسترده بودن ساختار اداری و محدود بودن زمان حضور کارمندان در شهرداری، بخش خصوصی بتواند ارائه خدمات کند.

۴- پیشنهاد می شود تحقیقی در زمینه زیرساختار فیزیکی از نظر توسعه شهر الکترونیک در منطقه ۶ شهرداری انجام شود.

۵- پیشنهاد می شود خدمات الکترونیکی در زمینه ترافیک، محیط زیست و بازیافت زباله در اولویت باشد زیرا این موارد به توسعه پایدار نزدیک ترند.

محدودیت های تحقیق نیز شامل موارد زیر می باشد:

۱- عدم سابقه قبل در مورد ارزیابی وضعیت شهر الکترونیک در منطقه ۶

۲- عدم امکان اجرای آزمایشی شهر الکترونیک در منطقه ۶ و تعیین سطح اثربخشی آن

۳- عدم اطلاع کارشناسان نسبت به ضرورت های شهر الکترونیک

۴- عدم امکان برای شهروندان به عنوان گروه های هدف شهر الکترونیک

منابع:

- جلالی، علی اکبر (۱۳۸۳)، «شهر الکترونیک»، انتشارات دانشگاه علم و صنعت، تهران، ۴۵.
- حسین زاده، دلیر کریم (۱۳۸۰)، «برنامه ریزی ناحیه ای»، انتشارات سمت، ۹۳.
- حضرتی لیلان اکرم و خدیوی اسدالله (۱۳۸۹)، «بررسی تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات (شهرالکترونیک) بر ساختار کالبدی شهر از دیدگاه کارکنان منطقه ۱ شهرداری تبریز»، فصلنامه ی فراسوی مدیریت سال سوم، شماره دوازدهم/ بهار ۱۳۸۹
- رهنورد فرج الله و محمدی داریوش «ارزیابی مراحل تکاملی دولت الکترونیک در ایران»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت» سال هفتم، شماره بیست و هفتم/ زمستان ۸۶
- سرفرازی، مهرزاد، معمارزاده، غلامرضا (۱۳۸۶)، «پارادایم دولت الکترونیک ضرورتی اساسی در استقرار شهرداری الکترونیک، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، سالن همایش های هتل بین المللی المپیک»، ۳۰ و ۲۹ بهمن ماه، تهران، ۷
- عاملی، سعیدرضا (۱۳۸۲الف)، «دو جهانی شدن ها و آینده جهان»، کتاب ماه علوم اجتماعی، شماره ۶۹-۷۰، خرداد و تیر ۱۳۸۲، ۱۵-۲۸.
- کاستلز، مانوئل (۱۳۸۲)، «عصراطلاعات». احد علیقلیان. انتشارات طرح نو، تهران، ۳۳.
- WCED، "آینده مشترک ما"، آکسفورد، انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۱۹۷۸.
- Ameli, S.R.(2003). Glocal Space: Power and Powerlessness of Cultures.
- Chen, H.,(2002), "Digital Government: technologies and practices," Decision Support System, 34/3
- Detr (1999), A Better Quality of Life: A Strategy for Sustainable Development for the United Kingdom. Department of the Environment, Transport and the Regions: London, From: [http: www.sustainable-development.gov.uk/](http://www.sustainable-development.gov.uk/) (March)

-
- Ebbers, W. E., (2007), “Electronic government: Rethinking channel management strategies,” Government Information Quarterly, 22
 - eCity,(2002), Building an Information and Technology Vision for Toronto
 - King, S.,(2007), “Citizen as customers: Exploring the future of CRM in UK local government,” Government Information Quarterly, 24
 - Layne, K., Lee, J.(2001), “Developing fully functional E-government: A four stage model “, Government Information Quarterly, 18: p125.
 - Lee, J. K., 2000, “The e-citizen,” Social Education , 46/6
 - Mayor, F.(1993), Capacity- Building for Sustainable Development. Tokyo: U.N.University, 20.
 - Odendaal N.(2003). Information and communication technology and local government: understanding the difference between cities in developed and emerging economies.Computers, Environment and Urban Systems s, 27.
 - Reddick, C.,(2002), “Citizen interaction with e-government: From the streets to servers,” Government Information Quarterly.
 - www.csr.ir

شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون^۱

(مورد مطالعه: شرکت پلی نار)

دکتر سلیمان ایران زاده^۲

محسن محمودی اشان^۳

چکیده

بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع آوری اطلاعات عمل می کند و مدیران را قادر می سازد تا از این طریق اولاً بخشها و یا گروه های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسایل را اولویت بندی کنند. ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدینوسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمانی شرکت پلی نار، مدل دنیسون که مدلی به نسبت جدیدتر و کاملتر است مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل که توسط آقای دانیل دنیسون و در پی مطالعات فراوان ایشان طراحی شده است، فرهنگ سازمانی را بر اساس چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت مورد ارزیابی قرار می دهد. برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه مذکور، سه شاخص تعریف شده است. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پس از تعیین جامعه و نمونه آماری، پرسشنامه دنیسون در سه بخش کاری اداری، بهره برداری و کنترل کیفی توزیع شده است. در نهایت پس از جمع آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمانی شرکت پلی نار بر اساس مدل دنیسون ترسیم شده است که گویای وضعیت فرهنگ این سازمان است. بر این اساس شرکت پلی نار در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی از شاخصها از جمله هماهنگی و یکپارچگی، اهداف و مقاصد، مشتری گرایی و توسعه قابلیتها نیازمند بهبود است.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، ویژگیهای فرهنگی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری، رسالت.

^۱ - Denison Organizational culture survey

^۲ - استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (Dr.Iranzadeh@yahoo.com)

^۳ - کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی (m.mahmoudi2019@gmail.com)

مقدمه

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمان را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است، برخی آن را سلسله‌ای از ارزشهای مشترک می‌دانند، که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطوره‌ها و تکیه کلامها منتقل می‌شود (رایینز، ۱۳۷۸، ۲۴).

برخی مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواریهای سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است (طوسی، ۱۳۷۲، ۱۵۵).

مرور نوشته‌های صاحب نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته و می‌تواند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت گیری استراتژیک آن، تحت تأثیر قرار دهد.

اهمیت فرهنگ سازمانی و ارزیابی آن بوسیله اسکات^۱ و همکارانش مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. تحقیقات ایشان نشان می‌دهد که ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی یک نقطه نظر در حال رشد می‌باشد که در حفظ و سلامتی توسعه سازمانی نقش اساسی دارد. تمایل به تغییر فرهنگ سازمانی برای حفظ و سلامتی رشد سازمان از این باور که فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط می‌باشد، نشأت می‌گیرد.

اسکات و همکارانش معتقد هستند که فرهنگ سازمانی از چهار بعد، عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Davidson, 2004, 15) :

اولاً، فرهنگ ممکن است باعث پیش برد کارایی اقتصادی شرکت از طریق ارتقاء اعتماد به نفس و سطح شخصیتی کارکنان در داخل سازمان شود.

¹ - Scott

ثانیاً، فرهنگ ممکن است از طریق ایجاد یک مکانیسم تشویقی از طریق افزایش بهره‌وری سازمان باعث افزایش داراییهای شرکت شود.

ثالثاً، فرهنگ ممکن است کلیه اهداف اقتصادی و اجتماعی را که سازمان بدنبال رسیدن به آنها می‌باشد تحت تأثیر قرار دهد.

رابعاً، فرهنگ سازمانی ممکن است باعث تقویت ساختار ارتباطی و هماهنگی سازمان گردد. همچنین مطالعات انجام شده بوسیله اسکات و همکارانش نشان می‌دهد که تأثیر فرهنگ سازمانی در حفظ سلامتی سازمان از طریق ایجاد تیم‌های کاری، هماهنگی و همبستگی بین بخشهای مختلف که نهایتاً منجر به بهبود کیفیت مستمر می‌شود، صورت می‌گیرد. مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیتهای مدیران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگیهای آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحوّل و رقابت آماده نماید.

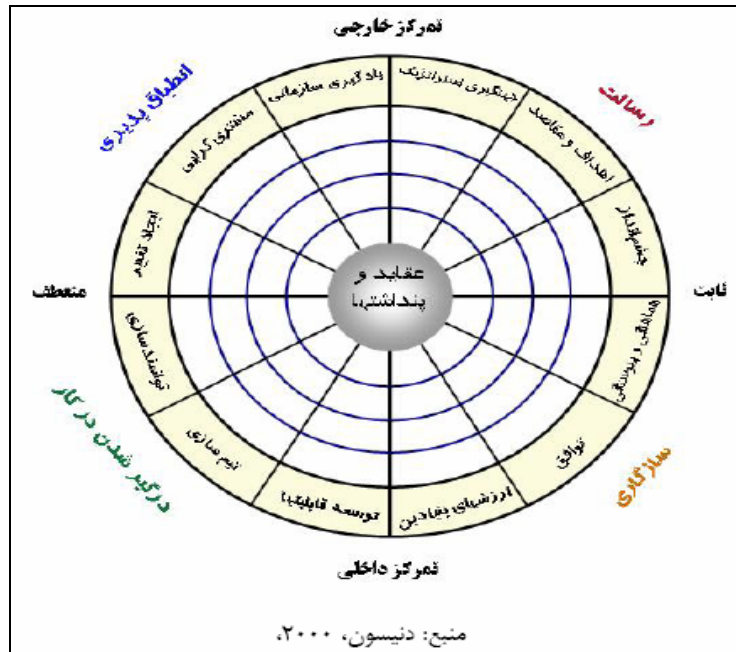
با توجه به اهمیت شناسایی فرهنگ و کارکردها و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان، مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است. مباحث عمده مورد توجه در غالب مدل‌ها به مباحثی مانند تحوّل و ثبات، توجه به قابلیت‌ها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در برابر واگرایی، چگونگی واکنش در برابر ابهام و نااطمینانی و ... است. الگوی مورد توجه در پژوهش حاضر، بررسیهای دنیسون می‌باشد.

پرسشهای پژوهش بر اساس الگوی مورد نظر در این تحقیق مطرح خواهند شد. مبنای الگوی مورد استفاده در این بررسی مطالعه دنیسون است که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. به نابه اهمیت موضوع، این مدل در زیر بطور خلاصه توضیح داده شده است.

پروفسور دانیل دنیسون در سال ۲۰۰۰ تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگیهای فرهنگی را اینگونه برشمرد:

- ۱- درگیر شدن در کار،
- ۲- سازگاری،
- ۳- انطباق پذیری،
- ۴- ماموریت یا رسالت

شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون



هر یک از این ویژگیها با سه شاخص اندازه گیری می شود:

۱- **درگیر شدن در کار:** سازمانهای اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروههای کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه گیری می شود:

- ۱-۱- **توانمندسازی**^۱: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می کند.
- ۱-۲- **تیم سازی**^۲: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمانها برای انجام کارها به گروه ها تکیه می کنند.
- ۱-۳- **توسعه قابلیتها**^۳: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارتهای کارکنان می پردازد.
- ۲- **سازگاری (ثبات و یکپارچگی)**: 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 یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیتهای سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمانهایی با چنین ویژگیهایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می شود:
- ۲-۱- **ارزشهای بنیادین**^۴: اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می دهند شریک هستند.

¹ - Empowerment

² - Team Orientation

³ - Capability Development

⁴ - Core Values

۲-۲-توافق^۱: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد.

۳-۲- هماهنگی و پیوستگی^۲: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کارکنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن بهم ریخته نیز نمی گردد.

۳-انطباق پذیری: سازمانهایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری این سازمانها به حساب آورد.

سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

۳-۱-۱- ایجاد تغییر^۳: سازمان قادر است راههایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرکهای جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۳-۲- مشتری گرایی^۴: سازمان مشتریان را درک می کند و به آنها پاسخ می دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده برمی آید. در واقع مشتری گرایی درجه ای که سازمانها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد.

1 - Agreement

2 -Coordination & Integration

3 -Creating Change

4 - Customer Focus

۳-۳- یادگیری سازمانی^۱: میزان علائم محیطی را که سازمانها دریافت، ترجمه و تفسیر میکنند و فرصتهایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه تواناییها ایجاد می کند اندازه می گیرد.

۴-رسالت: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمانهایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می روند. سازمانهای موفق درک روشنی از اهداف و جهت گیری های استراتژیک خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

۴-۱- گرایش و جهت گیری استراتژیک^۲: گرایشهای استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

۴-۲- اهداف و مقاصد^۳: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کنند.

۴-۳- چشم انداز^۴: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند.

طیف های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی- خارجی: همانطور که در مدل دنیسون دیده می شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده اند. محور عمودی در برگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از

¹ -Organizational Learning

² - Strategic Direction & Intent

³ - Goals & Objectives

⁴ - Vision

طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می شود (Denison, 2000, 2).

در ایران پژوهشهای متعددی در راستای شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده است. برای این منظور مدلها و الگوهای مختلف مورداستفاده قرار گرفته اند. از جمله مدلهایی که برای این منظور به دفعات مورد استفاده قرار گرفته است می توان به مدل کویین، مدل لتوین، مدل هافستد و مدل استیفن رابینز اشاره کرد. الگوی دنیسون با توجه به جدید بودنش بطور بسیار محدود مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از محدود پژوهشهایی که از این مدل استفاده شده توسط منوریان و بختائی (۱۳۸۴) انجام شده است. مسائل مورد توجه ایشان در این پژوهش که در سازمان مدیریت صنعتی انجام شده است، عبارتند از:

- ۱- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت چگونه است؟
- ۲- فرهنگ سازمان در سطح کلان چگونه است و در چه ابعادی نیاز به تغییر دارد؟

محققین برای شناخت فرهنگ سازمانی سازمان مدیریت صنعتی، چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت را مورد ارزیابی قرار داده اند و برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه مذکور سه شاخص تعریف کرده اند. بر این اساس سازمان مدیریت صنعتی در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی از شاخصها از جمله "هماهنگی و پیوستگی" و "اهداف و مقاصد" نیازمند بهبود است.

در پژوهش حاضر نیز پس از بررسی و مطالعه مدلهای مختلف شناخت فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شده است. جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدلهای معرفی شده و مبنای رفتارگرایی این

مدل و همچنین کامل بودن این مدل از نظر شاخصهای اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی، از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می آید. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگیهای این مدل است ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط مؤسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکتها و سازمانها در خارج از کشور بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. یکی دیگر از مزایای مدل دنیسون نمودار گرافیکی آن است که ویژگیهای فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ شاخص که پیشتر نام برده شد بصورتی که کاملاً وضع فرهنگ سازمانی را نشان می دهد، ترسیم می کند و اهداف تحقیق عبارتست از شناخت فرهنگ سازمانی کل سازمان (فرهنگ کلان)، شناخت خرده فرهنگهای موجود در بخشهای مختلف سازمان و مقایسه نظرات کارکنان بخشهای مختلف سازمان در مورد فرهنگ سازمانی و تفاوتهای موجود میان دیدگاههای آنان.

مواد و روش

در این بخش ابتدا روش تحقیق، جامعه آماری تحقیق، روش نمونه گیری و محاسبه تعداد نمونه ها بیان می گردد، سپس ابزار جمع آوری اطلاعات و وسایل کار و در انتها روش تجزیه و تحلیل اطلاعات تحقیق بحث می شود. این تحقیق برحسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می باشد که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی در شرکت پلی نار می پردازد.

جامعه و نمونه آماری

موتون اظهار داشت که منظور از نمونه، جمعیتی هست که یک سری اطلاعات را که محقق براساس این اطلاعات می خواهد در مورد موضوع تحقیق، بررسی و

نتیجه گیری نماید، از آنها گرفته و مبنای نتیجه گیری قرار می دهد (Babbi & Mouton, 2001, 76).

به علت نسبتاً کوچک بودن اندازه جمعیت شرکت پلی نار، از همه کارمندان ($n=135$) که شامل مدیریت نیز می باشد برای شرکت در تحقیق مورد نظر، دعوت بعمل آمده است. بنابراین تعداد نمونه شامل کل جامعه آماری یعنی ۱۳۵ نفر کارکنان شرکت می باشد.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه که در آنها از پرسشنامه، مصاحبه و یا مشاهده برای جمع آوری اطلاعات صورت میگیرد در این تحقیق نیز از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده ها استفاده شده است.

برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه دنیسون استفاده شده است. این پرسشنامه قبلاً توسط دنیسون در چند تحقیق در خارج از کشور استفاده شده است.

منظور از روایی این است که مقیاس و محتوای ابزار یا سئوالات مندرج در ابزار دقیقاً، متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد. به عبارت دیگر، داده های گردآوری شده از طریق ابزار مازاد بر نیاز تحقیق نباشد یا به عبارت دیگر، عین واقعیت را بخوبی نشان دهد (حافظ نیا، ۱۳۸۲، ۱۵۵).

به همین منظور از پرسشنامه ای استفاده گردید که قبلاً مورد تأیید اساتید راهنما، مشاور و سایر متخصصین مدیریت قرار گرفته بود.

پایایی ابزار نیز که از آن به اعتبار دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می شود، عبارتست از این که اگر وسیله اندازه گیری که برای سنجش متغیر وصفی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل می شود، به عبارت دیگر ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرار پذیری و سنجش یکسان برخوردار باشد (همان منبع، ۱۵۵).

در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شده است.

۱- بررسی و مطالعه پرسشنامه ها و سؤالهایی که در تحقیقات مشابه مورد استفاده قرار گرفته اند.

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

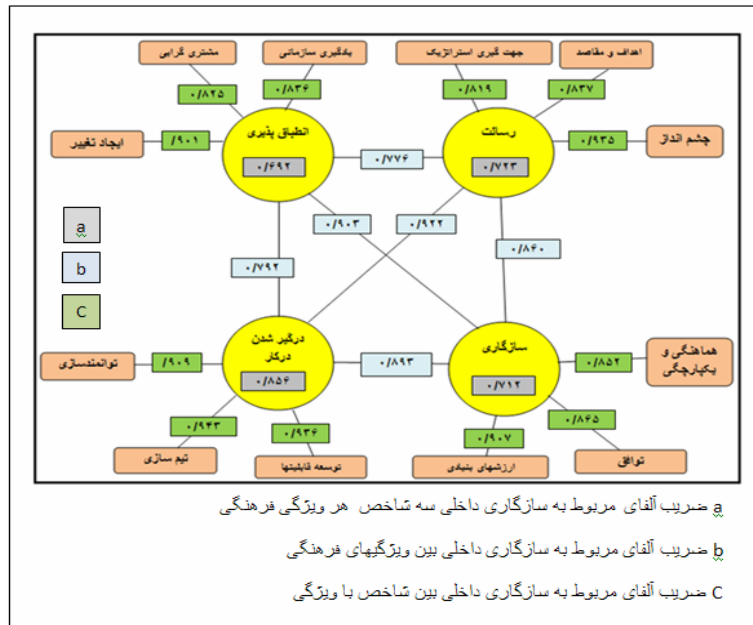
۳- مشاوره با افراد صاحب نظر و اخذ راهنمایی از آنان.

در این تحقیق چون وسیله اندازه گیری پرسشنامه دنیسون می باشد لذا پس از ترجمه سوالات به زبان فارسی، از آزمون ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی وسیله اندازه گیری استفاده شده است.

مقدار ضریب آلفایین دامنه (صفر تا یک) می باشد، که ضریب یک بیانگر پایایی کامل سوالات و پایداری درونی آنها است. در حالی که ضریب صفر بیانگر عدم وجود پایداری درونی سوال هاست و همچنین خاطر نشان می سازد پایایی بالای ۶۰٪ مورد قبول میباشد (صائبی، ۱۳۸۰، ۴۵).

کلیه مراحل محاسبه توسط نرم افزار (SPSS12) انجام شده است. نتایج محاسبه آلفای کرونباخ مربوط به ارزیابی سازگاری درونی بین ابعاد و ویژگیهای فرهنگی در شرکت پلی نار در شکل زیر نشان داده شده است. که در این شکل ضریب آلفا بین شاخص های هر ویژگی فرهنگی (a)، بین شاخص ها با ویژگی فرهنگی مربوطه (b) و بین ویژگیهای فرهنگی (c) نشان داده شده است. چنانچه در شکل ۲ نیز نشان داده شده است ضرایب آلفای بدست آمده حداقل ۰/۶۹۲ و حداکثر ۰/۹۴۳ می باشد که این خود بیانگر اعتبار سازگاری درونی بالای پرسشنامه می باشد.

شکل ۲: نتایج تحلیل قابلیت اطمینان ارزیابی فرهنگ سازمانی در شرکت



روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج از داده های جمع آوری شده در این تحقیق با در نظر گرفتن روش انجام تحقیق از یک سلسله فنون آماری مرتبط استفاده گردیده و برای سهولت، در استفاده از این فنون آماری از نرم افزار SPSS بهره گیری شده است. به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده های تحقیق از آمارهایی همچون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی، میانگین و... نمودارهای مربوطه استفاده گردیده است.

یافته های تحقیق

آمار توصیفی در اشکال میانگین حسابی و انحراف معیار برای انجام محاسبه و بررسی بر روی ابعاد مختلف در ارزیابی فرهنگ سازمانی دنیسون مورد استفاده قرار

گرفته است. میانگین و انحراف معیارهای بدست آمده طی اجرای شناخت فرهنگ سازمانی دنیسون در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱: آمار توصیفی ارزیابی فرهنگ سازمانی دنیسون در شرکت پلی نار

متغیر	میانگین	انحراف
توانمند سازی	۳/۵۱۹	۰/۶۳۷۸
تیم سازی	۳/۱۳۳	۰/۸۳۲۲
توسعه قابلیت‌ها	۲/۴۳۳	۰/۷۱۲۴
ارزشهای بنیادی	۳/۶۴۴	۰/۶۲۶۱
توافق	۳/۲۲۲	۰/۶۶۹۹
هماهنگی و یکپارچگی	۲/۲۷۰	۰/۶۶۳۲
ایجاد تغییر	۳/۲۵۹	۰/۷۰۳۵
تمرکز بروی مشتری	۲/۰۹۲	۰/۵۸۴۳
یادگیری سازمانی	۳/۴۷۴	۰/۵۸۱۲
جهت گیری استراتژیک	۳,۲۲۲	۰/۵۹۱۸
اهداف و مقاصد	۲/۴۵۴	۰/۹۶۱۳
چشم انداز	۳/۱۷۸	۰/۶۸۵۳

با توجه به جدول شماره ۱ بطور خلاصه می توان گفت کارکنان شرکت پلی نار درک و برداشتشان از توانمند سازی، ارزشهای بنیادی، یادگیری سازمانی و جهت گیری سازمانی بطور قطع مثبت بوده است. در عین حال درک و برداشت آنها از توسعه قابلیت‌ها، هماهنگی و یکپارچگی، مشتری گرایی و اهداف و مقاصد در کل در سطح پایینی قرار دارد.

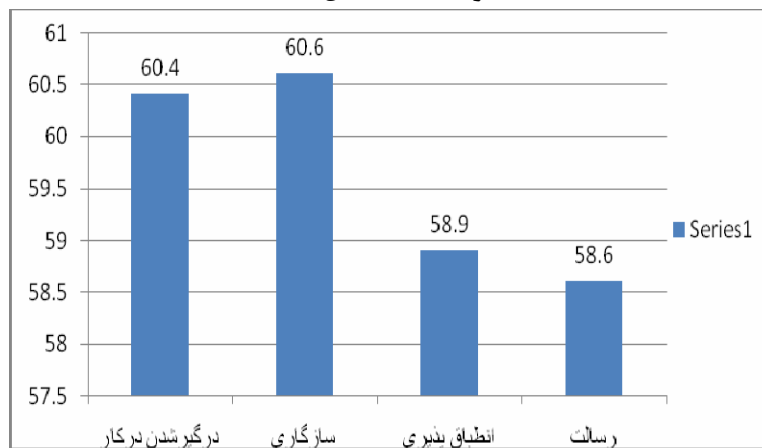
میانگین نظرات کل پرسش شوندگان در ارتباط با چهار ویژگی مختلف فرهنگ سازمانی در جدول شماره ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲: امتیاز کل سازمان

میانگین کلی امتیاز		ابعاد اصلی
درصدی	عددی	
۶۰/۴۰	۳/۰۲	درگیر شدن در کار
۶۰/۶۰	۳/۰۳	سازگاری
۵۸/۹	۲/۹۴	انطباق پذیری
۵۸/۶	۲/۹۳	رسالت

براین اساس شرکت پلی نار بیشترین امتیاز را در بعد سازگاری (۶۰/۴۰=امتیاز) به دست آورده است در مقابل کمترین امتیاز در بعد رسالت (۵۸/۶۰=امتیاز) حاصل شده است که در نمودار زیر مشخص شده است.

نمودار ۱- امتیاز کل سازمان



امتیاز بخشهای کاری از ابعاد اصلی

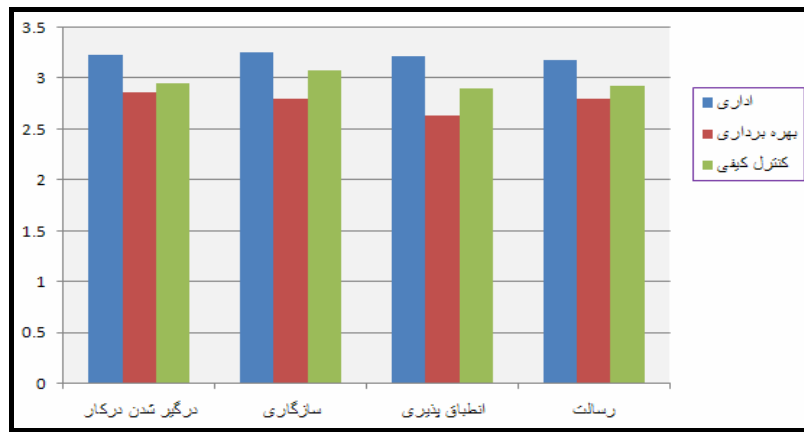
نظرات کارکنان بخشهای مختلف کاری در شرکت پلی نار نسبت به متغیرها و شاخصهای مختلف فرهنگ سازمانی در جدول شماره ۳ و نمودار ۲ قابل مقایسه می باشد.

جدول شماره ۳: امتیاز بخشهای مختلف کاری سازمان (در سطح ۴ بعد اصلی)

بخش کاری			ابعاد اصلی
کنترل کیفی	بهره برداری	اداری	
۲/۹۵	۲/۸۷	۳/۲۳	درگیر شدن در کار
۳/۰۸	۲/۸۰	۳/۲۶	سازگاری
۲/۹۰	۲/۶۴	۳/۲۲	انطباق پذیری
۲/۹۳	۲/۸۰	۳/۱۸	رسالت

همانطور که در جدول فوق مشخص است در بخش کاری اداری بالاترین امتیاز مربوط به بعد فرهنگی سازگاری ($۳/۲۶ =$ امتیاز) می باشد و در بخش کاری بهره برداری بعد درگیر شدن در کار ($۲/۸۷ =$ امتیاز) بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و نهایتاً در بخش کاری کنترل کیفی نیز ویژگی فرهنگی سازگاری ($۳/۰۸ =$ امتیاز) بالاترین امتیاز را کسب نموده است. در نمودار زیر هم امتیاز متغیرها در سه بخش کاری نمایش داده شده است. همانطور که دیده می شود در رابطه با چهار بعد فرهنگی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت بخش اداری بالاترین امتیاز را کسب نموده است.

نمودار ۲: امتیاز بخش های کاری (در سطح ابعاد اصلی)



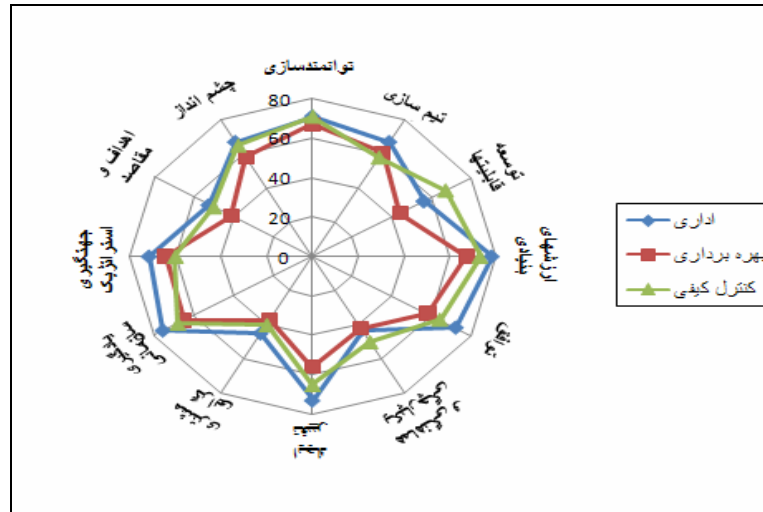
امتیاز بخشهای کاری از شاخص ها

بخش کاری اداری بالاترین امتیاز را در شاخص ارزشهای بنیادی (امتیاز=۳/۹۱) و کمترین امتیاز را در شاخص هماهنگی و یکپارچگی (امتیاز=۲/۱۴) کسب نموده است و در بخش بهره برداری بالاترین امتیاز مربوط به ارزشهای بنیادی (امتیاز=۳/۳۷) و پایین ترین امتیاز مربوط به مشتری گرایی (امتیاز=۳/۹۱) می باشد و در بخش کنترل کیفی نیز ارزشهای بنیادی بزرگترین امتیاز (امتیاز=۳/۶۳) و مشتری گرایی (امتیاز=۲/۰۳) کمترین امتیاز را بخود اختصاص داده اند. جزئیات بیشتر در مورد امتیاز شاخص ها در بخشهای کار در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴: امتیاز بخشهای مختلف کاری سازمان (در سطح شاخص ها)

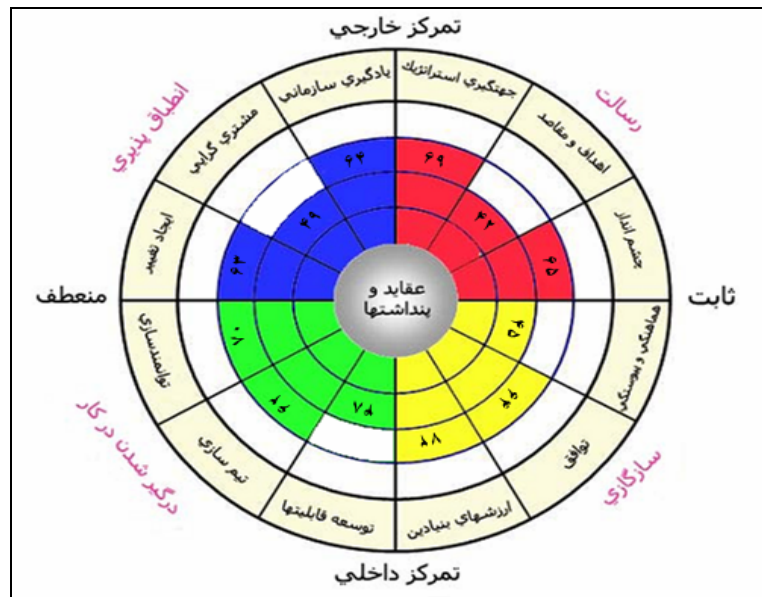
عوامل اصلی	شاخصها	میانگین بخش کاری		
		اداری	بهره برداری	کنترل کیفی
درگیر شدن در کار	توانمندسازی	۳/۵۵	۳/۳۵	۳/۵۶
	تیم سازی	۳/۳۵	۳/۰۴	۲/۹۲
	توسعه قابلیتها	۲/۷۸	۲/۲۱	۲/۳۷
سازگاری	ارزشهای بنیادی	۳/۹۱	۳/۳۷	۳/۶۳
	توافق	۳/۶۲	۲/۸۸	۳/۲
	هماهنگی و یکپارچگی	۲/۱۴	۲/۱۲	۲/۴
انطباق پذیری	تغییرپذیری	۳/۶۶	۲/۸۲	۳/۲۷
	مشتری گرایی	۲/۲۴	۱/۸۴	۲/۰۳
	یادگیری سازمانی	۳/۷۵	۳/۲۶	۳/۴
رسالت	جهت گیری استراتژیک	۳/۵۷	۳/۱۷	۳/۰
	اهداف و مقاصد	۲/۵۸	۲/۰۳	۲/۵۳
	چشم انداز	۳/۳۷	۲/۸۸	۳/۲۵

در مجموع امتیازات کسب شده توسط بخشهای کاری در سطح شاخص ها، ارزشهای بنیادی، توافق، ایجادتغییر، یادگیری سازمانی و جهتگیری استراتژیک در بخش اداری بترتیب با کسب ۳/۹۱، ۳/۶۲، ۳/۳، ۳/۷۵ و ۳/۵۷ امتیاز، بالاترین سطح و شاخص های توسعه قابلیتها، هماهنگی و یکپارچگی، مشتری گرایی و اهداف و مقاصد در بخشهای بهره برداری و کنترل کیفی بترتیب با کسب ۲/۲۱، ۲/۱۲، ۱/۸۴ و ۲/۰۳ امتیاز کمترین سطح را کسب نموده اند. نمودار زیر امتیازات حاصله بخشهای کاری از شاخص های دوازده گانه را با یکدیگر مقایسه کرده است.



نمودار ۳: نمودار راداری امتیاز بخشهای کاری (در سطح شاخص ها)

تصویر کلی فرهنگ سازمانی شرکت پلی نار براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در نهایت چنانچه براساس اطلاعات به دست آمده، نمای فرهنگ سازمانی را در شرکت پلی نار ترسیم شود تصویری همانند شکل ۳ به دست خواهد آمد. همانطور که در شکل زیر مشاهده می شود شرکت پلی نار، بهترین وضعیت را در شاخص های ارزشهای بنیادی و توانمندسازی دارا می باشد و کمترین امتیاز را در شاخص های اهداف، هماهنگی و یکپارچگی، توسعه قابلیتها و مشتری گرایی کسب نموده است. شاخص های دیگر در حد متوسط و بالاتر قرار دارند. در طیف منعطف-ثابت سازمان بیشتر به ثابت تمایل دارد و در بعد تمرکز خارجی-داخلی سازمان بیشتر به تمرکز داخلی تمایل دارد.



شکل ۳: تصویر فرهنگ سازمانی کل سازمان (شرکت پلی نار)

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از پژوهش بیانگر این است که شرکت پلی نار در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است و در مورد شاخصهای فرهنگی، بهترین وضعیت را در شاخص‌های ارزشهای بنیادی و توانمندسازی دارا می‌باشد. با این وجود در برخی از شاخصها از جمله هماهنگی و یکپارچگی، اهداف و مقاصد، مشتری‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها نیازمند بهبود است. در طیف منعطف-ثابت سازمان بیشتر به ثابت تمایل دارد و در بعد تمرکز خارجی-داخلی سازمان بیشتر به تمرکز داخلی تمایل دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق به نظر می آید که سازمان باید در مورد شاخصهایی که امتیاز پایین کسب نموده به نکات زیر توجه نماید:

۱- توسعه قابلیتها

در ارتباط با امتیاز پایین کسب شده برای توسعه قابلیتها، سازمان ها باید بصورت مستمر در مورد توسعه مهارتهای کارمندان، در جهت حفظ موقعیت رقابتی و تأمین نیازهای تجاری شرکت تحقیق و بررسی نماید.

پرایس معتقد است که در ارتباط با امتیاز پایین کسب شده برای توسعه قابلیتها، باید اطلاعات مربوط به عملکرد، کیفیت، رقابت و مشتریان از سرتاسر سازمان جمع آوری گردد. باید از افرادی که در ارتباط نزدیک با کار و مشتری ها هستند از طریق درگیر کردنشان در تصمیم گیریها، کسب نظرو جلب همکاری نمود. طرح ریزی سازمان باید بر پایه فعالیتهای تیمی باشد و بوسیله تشویق مهارتهای چندگانه کارها غیرانفرادی گردند، بطوریکه کارکنان بفهمند چگونه در محیطهای دیگر کارها را انجام دهند و چگونه لازم است که آنها باهم در جهت ایجاد ارزشهایی که مورد نظر مشتریان می باشد باهم کار کرده و همکاری نمایند. به کارها و معلومات تیمی پاداش داده شود. مدیران باید یک تمرکز قوی بر روی بخشهای مختلف در جهت تنظیم اهداف، بازنگری عملکرد، و گرفتن بازخورد از اهدافی که به آنها رسیده اند داشته باشند (Davidson, 2004, 121).

۲- هماهنگی و یکپارچگی

به منظور توسعه درک کارکنان در ارتباط با بعد فرهنگی هماهنگی و یکپارچگی، دنیسون پیشنهاد کرد که علائم و تابلوها در بخشهای مختلف نصب شوند. و در مورد چشم انداز و رسالت باید همیشه در تصمیم گیریها و بازنگریهای عملکردها این نکته مد نظر گرفته شود که افراد سازمان بدانند که عملکرد آنها چقدر همسو با چشم انداز و رسالت سازمان می باشد. همچنین دنیسون پیشنهاد کرده است، برای توسعه هماهنگی و یکپارچگی باید تمرکز ویژه ای بر روی

پایه‌ریزی فعالیتها بر مبنای تفهیم و به تصویر کشیدن ارزشهای بنیادی، گرفته شود. بدین منظور باید بطور فعالانه در ایجاد ارزشهای بنیادی و همسویی رفتاری در زمینه فرهنگی اقدام شود و در نتیجه باید ارزشهای بنیادی و مهارتها بعنوان قسمتی از استراتژیهای رقابتی سازمان توسعه داده شده و مدنظر قرار گیرد. بالابردن سطح تعامل و ارتباط بین افراد و گروهها و افزایش تعداد افراد درگیر در حل مشکلات، طرح ریزی اهداف و تولید ایده های تازه باید مورد تشوق قرار گرفته شود (Denison, 2006).

۳- مشتری گرایی

در واقع مشتری گرایی نشان دهنده میزان چرخش سازمانها در جهت تأمین رضایت مشتریان می باشد. سازمان باید مشتریان را درک کند و به آنها پاسخ داده و پیشاپیش درصدد تأمین نیازهای آینده آنها برآید. باید تعیین و تبیین مأموریت های سازمان در راستای منافع و خواسته های مشتریان انجام گیرد و مدیریت ارشد سازمان متعهد شود بصورت دائمی موضوع رضایت مشتریان را مد نظر قرار دهد و همچنین سازمان باید در جهت، گزینش کارکنان مناسب، آموزش و بازآموزی کارکنان، ارزیابی دائمی نظرات مشتریان، بهره گیری از تکنولوژی روز برای دستیابی به رضایت مشتریان و اقدام برای حرکت به فراسوی انتظارات مشتریان تلاش نماید.

۴- اهداف و مقاصد

اهداف و مقاصد روشن می توانند با مأموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان پیوند یافته و سمت و سوی واضح کار افراد را مشخص کنند. تحقیقات انجام شده بوسیله دیویدسون در یک شرکت مالی در آفریقای جنوبی نشان دهنده سطح پایین امتیاز مربوط به اهداف و مقاصد بود. او اظهار نمود که علت این موضوع اینست که، کارمندان از اهداف و مقاصد سازمان که برای درک مأموریت و چشم انداز سازمان یک امر لازم و ضروری می باشد نا آگاه هستند (Davidson, 2004, 122).

بانکو معتقد است که برای اینکه فعالیتهای سازمانی بصورت بهره‌ور و کارا انجام گیرد باید سازمان این توانایی را داشته باشد که جهت حرکت‌های آینده اش را طراحی نماید و شناخت و درک دقیقی از اینکه سازمان به کجا می‌خواهد برسد و برنامه‌ریزی‌ش برای رسیدن به این موقعیت چیست، داشته باشد (Denison, 1990, 97).

منابع:

- حافظ نیا، م، (۱۳۸۲)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، انتشارات سمت.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- سکاران، اوما (۱۳۸۰)، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، روشهای تحقیق در مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، محمد علی (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- منوریان، عباس، بختائی، امیر (۱۳۸۴)، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در سازمان مدیریت صنعتی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- Babbie, E & Mouton, J (2001), the practice of social research, Cape Town: Oxford University Press.
- Davidson, G (2004), the relationship between organizational culture and financial performance in the South African investment bank, unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria.
- Denison, D (1990), corporate culture and organisational effectiveness, New York, John Wiley & Sons.
- Denison, Daniel (2000), "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" Inter national Institute for Management Development, Denison@imd, and Chapter2.
- Denison, D (2006), Organisational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russia? Retrieved February 22, 2006, from <http://www.denisonculture.com>

بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی^۱ در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان

دکتر علیرضا شیروانی^۲

مسعود شفیعیه^۳

چکیده

امروزه صاحب‌نظران به منظور رسیدن به مزیت رقابتی پایدار معتقدند، مدیریت بر منابع انسانی مهمترین عامل به حساب می‌آید، آنها معتقدند که سرمایه انسانی، به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است. بدون شک مزیت استراتژیک پایدار نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین، تیم‌هایی مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب، پرورش و حفظ نمایند. بر همین اساس در سال‌های اخیر مفهوم مدیریت سرمایه انسانی که نشان دهنده حد اعلای توجه و تمرکز بر انسان است مطرح شده است. با توجه به مطالب فوق در این مقاله که حاصل یک پژوهش میدانی از شاخه کاربردی است محققین درصدد برآمدن تا میزان سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان اندازه‌گیری نمایند. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی نشان داد که میانگین نمره شیوه‌های اعمال رهبری ۲/۷۰، میزان مشارکت ۱/۹۴، دسترسی به دانش ۲/۱۷، بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی ۲/۸۱ و ظرفیت یادگیری ۲/۷۰ بوده است. مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه نشان داد که سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های مذکور کمتر از سطح متوسط بوده است. میانگین نمره سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در ۱۶ سازمان بین ۴۱/۵۱ تا ۵۳/۳۸ در نوسان بوده است که بر اساس مدل باسی و مک مورر کلیه سازمان‌های مورد مطالعه دارای سطح بلوغ ضعیف می‌باشد که در پایان به ارائه راهکارهایی برای ارتقاء سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی مبادرت شده است.

واژه‌های کلیدی: سرمایه انسانی، منابع انسانی، مدیریت

^۱ . Human Capital Management

- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان (baleandisheh@hotmail.com)

- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقدمه

در دهه ۱۹۵۰ تنودور شولتز^۱ اهمیت «سرمایه انسانی» را بعنوان عامل تولید همسنگ با اهمیت سرمایه طبیعی و سرمایه فیزیکی معرفی کرد. این نگاه نو و به ظاهر ساده در دهه های اخیر اهمیت بسیار یافته و اقتصاددانان در پرتو آن به بازنگری در مفهوم سرمایه و سرمایه گذاری پرداخته اند و منابع تازه ای (جددا از انباشت سرمایه) که می تواند سبب افزایش تولید، بهره‌وری نیروی کار و سطح رفاه گردد مورد شناسایی و تأکید قرار گرفته است (محمودی، ۱۳۸۳، ۲۲۱). تئوری سرمایه انسانی مدعی است که افرادی با سرمایه انسانی بیشتر و یا کیفی تر، در اجرای وظایف مربوطه مثل فعالیتهای پیش و پس از فرایند سرمایه گذاری به عملکرد بالاتر دست می یابند. دو ویژگی کلی کلیدی یعنی تحصیلات و تجربه، زمینه ساز مفهوم سرمایه انسانی هستند یکی از اجزای اصلی سرمایه انسانی، در اختیار داشتن دانشی است که خاص بوده، در اختیار گرفتن آن آسان نباشد و منجر به مزیت رقابتی گردد. بسیاری از مطالعات این مسئله را تصدیق کرده اند که سرمایه انسانی حل کلیدی در توضیح عملکرد سازمانی است. بهر حال، تا به امروز مطالعات بر ماهیت کمی سرمایه انسانی متمرکز بوده اند یعنی این عقیده که بیشتر بهتر است و نتیجتاً از مقیاس هایی مانند سالها و یا مدارج تحصیلی و یا تجربه استفاده نموده اند. وقتی که قضیه، درک دانش بعنوان یک منبع کلیدی سازمان باشد، بررسی جنبه های کیفی نیز اهمیت می یابد از زمینه هایی که سازمانها صاحب مقادیر عظیم سرمایه های انسانی هستند تفاوت های موجود در کمیت ها می تواند اهمیتی بس کمتر از تفاوت های موجود در کیفیت داشته باشند با قائل شدن تمایز بین انواع تحصیلات و تجربیان، این فرصت را در اختیار داریم تا بهتر دریابیم که این جنبه های سرمایه انسانی با عملکرد بالاتر در ارتباط اند (دیمو و شفر، ۲۰۰۵، ۲۱-۱).

اهمیت آموزش و بارآوری نیروی انسانی لازم برای توسعه و نقش آن بعنوان یک سرمایه تحت عنوان سرمایه انسانی در کنار سرمایه فیزیکی و طبیعی بیش از پیش برای

^۱. Schultz

اقتصاددانان روشن شد. در واقع با توجه به توضیحات فوق کارکنان مهمترین سرمایه‌ی سازمانی یک سازمان می‌باشند. افراد یک سازمان خصوصیات آن سازمان را مشخص می‌کنند بر تواناییهای اجرایی سازمان تأثیر می‌گذارند و نماینده‌ی معلومات دانش سازمان هستند. به همین منظور تأثیر رویکردهایی استراتژیک مدیریت سرمایه‌ی انسان به عنوان شالوده نوآوریهای مدیریت تغییر به کار می‌روند. این نظریه‌ها باید در مرکز فعالیتها برای تبادل فرهنگ سازمان‌های فدرال قرار گیرند، در این صورت سازمانها، کمتر سلسله مراتبی، فرآیند محور و درونگرایی متمرکز ما و بیشتر مسطح، نتیجه‌گرا، منسجم و متمرکز بر بیرون می‌باشند (محمودی، ۱۳۸۳، ۲۲۲).

مدیریت سرمایه انسانی بر خلاف آنچه که تصور می‌شود این نیست که دولت، بنگاه و یا خانوار (فرد) صرفاً چقدر منابع مادی هزینه می‌کنند. بلکه آن است که به چه میزان دارایی‌های انسانی بالقوه در جامعه را به سرمایه فعال تبدیل و ارتقاء می‌بخشند (نقی‌زاده، ۱۳۸۶، ۲).

برای فکر کردن و نوآوری، نیازمند سرمایه انسانی هستیم. امروزه کارکنان ایده‌آل کسانی هستند که نوآوری می‌کنند ایده پردازانند، دانش را تسهیم می‌کنند تفکر، تعمق و تجربه می‌کنند. بنابراین اکنون یک جزء مهم در شرح شغل کارکنان دانش محور، مفاهیمی برای خلق، کاربرد، انتقال و تجاری کردن دانش می‌شود. اقتصاد دانشی به این شعار کسب و کار که «کارکنان ارزشمندترین سرمایه ما هستند» معنی واقعی می‌دهد که این البته مهمترین وظیفه مدیران می‌باشد. امروزه وظیفه رهبری یک سازمان، خلق محیطی برای مدیریت ذهن کارکنان است، اگر سرمایه‌های انسانی توسط سازمان به کار گرفته نشوند، دانش و مهارت موجود در مغز آنها نمی‌تواند فعال شود، یا اینکه به صورت ارزش تجاری در آید. سرمایه انسانی چون یک منبع نوآوری و نوسازی استراتژیک از اهمیت برخوردار است، که این موضوع سبب شده است که سازمان‌ها تا حد زیادی به دانش و مهارت کارکنانشان برای ایجاد درآمد و رشد و همچنین بهبود کارآیی و بهره‌وری متکی شوند. هر چه سازمانها بیشتر از خود رفتار هوشمندانه نشان می‌دهند برای حضور کارکنان

متفکر و اندیشمند اهمیت بیشتری قایل می‌شوند (شاهرخی، ۱۳۸۵، ۱۵-۸). سازمانهای هوشمند، کارکنان را به مثابه اصلی‌ترین سرمایه سازمانی تلقی می‌کنند و بر این عقیده‌اند که شیوه رفتار با آنها می‌بایست متفاوت از گذشته باشد. امروزه در بسیاری از کشورها بر اهمیت سرمایه گذاری بر روی سرمایه‌های انسانی تأکید فراوانی می‌شود. سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌ها و راههای اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمانهاست. تعلیم و تربیت به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی نقش اصلی را در این زمینه ایفا می‌کند. آموزش از یک طرف بر بازدهی و توانایی نیروی کار اضافه نموده و استعداد و توانایی را شکوفا می‌نماید و از سوی دیگر زمینه استفاده از فناوری پیشرفته را فراهم می‌سازد. این مهم بویژه با تشابه و کارکرد مشترکی که سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطات با مفاهیم، آموزش و تحقیق دارند بهتر قابل استفاده و تعمیم می‌باشد. همچنین می‌توان گفت امروزه دیگر نگاه به سرمایه انسانی در مدیریت‌های پیشرفته از کاربرد نیروی انسانی به سمت درک و توسعه منابع انسانی حرکت کرده است، البته این خود زمینه را برای پویایی و توسعه هر چه بیشتر منابع انسانی فراهم می‌سازد و مستلزم بکارگیری نگرش دانش و روش شناختی خاص و خلاق می‌باشد. چگونه سازمانها می‌توانند برای خلق ارزش ماندگار و متمایز، سرمایه‌گذاری‌های خود را بر روی منابع انسانی و به طور عام‌تر بر کلیه داراییهای نامشهود خود متمرکز کنند؟ امروز تنها سازمانها ارزش پایدار خود را از طریق به کارگیری داراییهای نامشهود سازمان نظیر سرمایه‌های انسانی، پایگاه داده‌ها و سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی (فرآیندهای با کیفیت بالا و قابلیت پاسخگویی به نیازها، نام تجاری سازمان و روابط با مشتری و در نهایت تواناییهای خلاقانه و فرهنگ سازمانی) خلق و حفظ می‌کنند. اهمیت سرمایه انسانی بر بهره‌ورزا بودن نقش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی تأکید دارد و مبتنی بر این نکته است که این سرمایه‌گذاری‌ها سبب افزایش توان بهره‌وری و تولید مضاعف افراد در سازمان‌ها می‌شود. اعتقاد بر این است که سرمایه انسانی بر آورده کردن همه نیازمندی‌های استراتژیک یک شرکت را داراست. لذا امروزه منابع انسانی به عنوان

منابعی که می‌توانند مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته شده و شواهد متقاعد کننده‌ای مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، وجود دارد (اعرابی، ۱۳۸۶، ۱-۲). ارزش افزوده‌ای که افراد می‌توانند به سازمان بدهند توسط سرمایه انسانی مورد بحث قرار گرفته و به این امر تأکید شده است. این مبحث اظهار می‌دارد که کارکنان به عنوان سرمایه‌ها و فشارهایی است که سرمایه‌گذاری توسط سازمان را در میان کارکنان در بر می‌گیرد، و برای سازمان هم بازخوردهای ارزشمندی ایجاد می‌کند. بنابراین اهمیت سرمایه انسانی در بردارنده یک سری تعاریف فلسفی از مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد (ون، ۲۰۰۷، ۳۲۲-۲۹۷).

مایو^۱ (۲۰۰۰) سرمایه انسانی را به عنوان یک قابلیت، دانش، مهارت، تجربه و شبکه سازی همراه با توانایی دستیابی به نتایج و استعداد برای رشد تعریف می‌کند (جزئی، ۱۳۸۱؛ ۶۹-۶۱). پاپاجورجیو (۱۹۹۹)^۲ از سرمایه انسانی به عنوان ظرفیت ساز و تسهیل کننده نوآوری یاد می‌کند به طور کلی توانایی‌ها و قابلیت‌های نهادینه شده در وجود انسان (چه جسمی و فکری) سرمایه انسانی نامیده می‌شود (انتظاری، ۱۳۸۳، ۱۶۷-۱۳۱).

از دیدگاه بکر در تئوری سرمایه انسانی اساس فرض خود را بر این می‌گذارند که درآمد بیشتر نصیب کسانی می‌شود که از مجرای آموزش و تجربه در وجود خود سرمایه گذاری می‌کنند، بر میزان دانش، مهارت و توانایی‌های خود می‌افزایند، و بدین گونه، ظرفیت تولید و بهره‌وری خود را بالا می‌برند. از آنجا که انجام دادن چنین کارهایی مستلزم صرف هزینه‌هایی است (یعنی هزینه‌های مربوط به صرف زمان، تحصیل و فرصتی که از دست می‌رود)، سازمان این آمادگی را دارد تا میزان پاداش افراد را به حدی برساند که بر این موانع فائق آیند و سازمانی موفق خواهد بود که بتواند افرادی با ویژگی‌های مورد نظر را جذب کند و در سازمان نگه دارد از این رو، تئوری مزبور برای

^۱ . Mayo

^۲ . Papageorgiou

تقویت پایگاه سرمایه انسانی سازمان دو راه پیشنهاد می‌کند: (الف) تدوین یک ساختار پرداخت که بین پست‌های در سطح اولیه با پست‌های مبتنی بر دانش، مهارت و توانایی، تفاوت قایل شود. (ب) افزایش پرداخت بستگی به کارآمدی سرمایه انسانی داشته باشد. در این صورت رقابت و عملکرد سازمان تقویت می‌شود به گونه‌ای که سازمان می‌تواند بر اساس سرمایه انسانی داخلی بر میزان هم‌افزایی‌ها و بر دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان بیفزاید تا انعطاف‌پذیری عملیاتی افزایش یابد (بامبرگر، مشولم، ۱۳۸۴، ۱۴۰).

سیمون کوزنتس برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۱۹۷۱، اعتقاد داشت که مفهوم سرمایه که تنها سرمایه فیزیکی و کالایی را شامل می‌شود، مفهومی ناقص است لذا باید سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی هر دو به حساب آیند. او در این ارتباط می‌گوید: «سرمایه انسانی یک کشور صنعتی پیشرفته، ابزارها و ادوات صنعتی آن کشور نیست، بلکه اندوخته دانش‌هایی است که از آزمایش به دست آمده و کار آموختگی افراد آن کشور برای به کار بردن این دانش‌هاست» (صادقی و عمادزاده، ۱۳۸۲، ۹۸-۷۹).

بدون شک، امروزه مزیت استراتژیک پایدار، نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار و بهتر از سایرین، گروهی مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. قدرت اقتصادی و توان تولید سازمانهای مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آنهاست. به نظر مینتزبرگ^۱ (۱۹۸۹) بانک اطلاعات استراتژیک سازمان در حافظه رایانه‌های آن نیست بلکه در مغز مدیران و کارکنان آن است (سولیمان و اسپونر، ۲۰۰۳). بر همین اساس در دهه‌های اخیر، مفهوم سرمایه انسانی که نشان دهنده حد اعلاي توجه و تمرکز بر انسان است، مطرح شده است (اعرابی، ۱۳۸۶، ۴). با جایگزین شدن اقتصاد تولیدی به اقتصاد دانش‌محور، اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی به عنوان عامل کلیدی بازار با قدرت فزاینده‌ای آشکار شده است. سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که اگر بخواهند خود را متمایز از دیگران بدانند و در به رقابت بپردازند ملزم به استخدام، آموزش و پرورش و

^۱. Mintzberg

نگهداری نیروی انسانی با استعدادهای برجسته هستند. پرسشی که در اذهان افراد (مردم) می‌تواند باشد، درباره نقش استراتژیک سرمایه انسانی در موفقیت سازمانی است که همیشه ذهن افراد را به خود مشغول کرده است. سازمان‌هایی نظیر مایکروسافت و جنرال الکتریک مدتهای زیادی است نقش نیروی انسانی را به عنوان عامل موفقیت تجارت (کسب و کار) خود به اثبات رسانده‌اند. رهبران سازمانهای بسیار موفق ۵۰ درصد از وقت خود را به ارزشیابی پرورش و گزینش سرمایه‌های انسانی سازمان خویش اختصاص داده‌اند. چیزی که برای خیلی‌ها هنوز روشن نیست، رابطه افراد و منابع است، ارتباط مستقیمی بین افراد و منافع آنها وجود دارد که می‌توان از آن به عنوان شایستگی نام برد. این اهمیت استراتژیک شایستگی نیروی کار سازمان است که مشخص می‌کند که آن سازمان چگونه برنامه‌ریزی و سازماندهی نماید و داراییها (سرمایه، مواد خام، فناوری و نیروی انسانی) را کنترل کند. در سازمانی با شایستگی بالا گرایش بر آن است که همه این داراییها به خوبی مدیریت شود ولی در سازمان‌های با شایستگی پایین درست عکس این موضوع صادق است و باعث می‌شود که منافع شرکت نابود گردد. دکتر دمنیک ایده مهمی را بیان داشت مبنی بر اینکه «در نخستین جایگاه باید به حل مشکلات پرداخت. همین موضوع در مورد اهمیت استراتژیک مدیریت سرمایه انسانی صادق است بهره‌وری و سودآوری بالا مستلزم این است که از همان ابتدا مشکلات را باید برطرف ساخت».

مدیریت سرمایه انسانی مرتبط است با بدست آوردن، تحلیل کردن و گزارش دادن داده‌هایی که کارکنان را از ارزش افزوده جهت دهی مدیریت آگاهی می‌سازد، مرتبط می‌باشد، همچنین با سرمایه گذاری استراتژیکی و تصمیمات عملیاتی در سطح هماهنگ شده و بالایی از مدیریت در ارتباط می‌باشد.

ویژگی‌های تعریف شده مدیریت سرمایه انسانی، استفاده از معیارها برای هدایت یک نوع رویکرد در جهت مدیریت افرادی (کارکنانی) که آنها تحت عنوان سرمایه هستند، می‌باشد و تأکید می‌کند که مزایای رقابتی آنها بوسیله سرمایه گذاریهای

استراتژیکی در آن دسته از سرمایه‌هایی می‌باشد که از طریق انتصاب کارکنان و حفظ آنان، مدیریت استعداد، یادگیری و برنامه‌های توسعه حاصل می‌شود.

آمار بدست آمده از گزارش نیروی کار انسانی در سال ۲۰۰۳ بیان می‌کند که مدیریت سرمایه انسانی شامل تجزیه تحلیل سیستماتیک، اندازه گیری و ارزشیابی اینکه چگونه خط مشها و عملکردهای کارکنان ارزش ایجاد می‌کند می‌باشد. گزارش بیان می‌کند که مدیریت سرمایه انسانی به عنوان رویکردی برای مدیریت کارکنان می‌باشد و این رویکرد با این موضوع، در سطح عملکرد استراتژیکی بالایی بیشتر از یک موضوع کاربردی برخوردار می‌کند تا بتواند از کارکنان منابع انسانی جدا شود. نیروی این دیدگاه را تأکید می‌کند که مدیریت سرمایه انسانی تحت عنوان راهی برای بدست آوردن موقعیتهای رقابتی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. مدیریت سرمایه انسانی توسط کرنز (۲۰۰۵) اینگونه بیان می‌شود که پیشرفت کلی نیروی بالقوه انسانی همانند ارزشهای سازمانی قابل تعریف می‌باشد. او معتقد است که مدیریت سرمایه انسانی، ارزشهایی را در میان انسانها خلق می‌کند که آنها با فلسفه پیشرفت انسان مرتبط می‌باشند ولی تنها پیشرفتهایی که قادرند هر چیزی را به ارزش تبدیل کنند.

مدیریت سرمایه انسانی با اندازه گیری، اندازه گیریهای گزارش شده و نتایج حاصل شده در مورد اهمیت بازدهی های اندازه گیری به عنوان یک راه هدایت برای عملکرد آینده در ارتباط می‌باشد. این فرآیند، فرآیند اندازه گیری سرمایه انسانی و گزارش کردن آن می‌باشد که به صورت جداگانه در ۲ بخش در مورد آنها بحث خواهیم کرد. ولی این تنها هدف بحث نمی‌باشد. هدف چیزی بیشتر از اندازه گیری مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد. مدیریت سرمایه انسانی بر روی توجهات گروه هدایتگر سازمان تمرکز دارد که این تیم دارای استراتژیهای می‌باشد که می‌بایست با آنچه که به صورت خلاصه در زیر گفته می‌شود سازگار باشد تا بتوان ارزش افزوده را افزایش داد همچنین انرژی که سازمان از این رو به دست می‌آورد. این امر جنبه‌هایی از مدیریت سرمایه انسانی را مشخص می‌سازد که به طور متمرکز گونه‌ای دارای بهترین نوع قدرت و صبر بر روی فرآیندهای

اجرای تجارت تأکید می‌کند. این نظریه پیامدها و بازخوردهایی را آشکار می‌سازد که می‌تواند در زمینه‌های گسترش، توسعه و انتصاب افراد برای سازمان ضروری باشد تا بتوانند به اهدافشان برسند. مدیریت سرمایه انسانی راه کسب مزایای سرمایه انسانی را که توسط مشخص گرداندن نحوه کسب نیروی انسانی و سرمایه گذاری بر روی انسانها می‌باشد، مشخص می‌سازد که این راه نهایتاً منجر به ایجاد سودها و بازخوردهای بالاتری می‌شود این امر اطمینان بخش است که سیاستهای مدیریت منابع انسانی و کاربردهای سازمان برای نیل و دست یابی به اهداف، مدیریت اجرایی، یادگیری و برنامه‌های مدیریتی و فرآیندهای شناختی و مزایای دانش مدیریت و توان و استعداد مدیریت و منابع مدیریت همه و همه لازم می‌باشد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۵۲-۲۹).

به عقیده‌ی مایو (۲۰۰۱) یک تفاوت اساسی ما بین مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی وجود دارد و آن این است که مدیر با کارکنان تحت عنوان سرمایه‌هایی برخورد می‌کند، در حالیکه بعداً با آنها به عنوان «ارزش» برخورد می‌کند کرن^۱ (۲۰۰۵b) معتقد است که کارکنان در مدیریت سرمایه انسانی، افزایش دهنده‌های ارزش محسوب می‌شوند نه اینکه هزینه‌ها را بالا می‌برند این در حالی است که افراد مدیریت منابع انسانی یک هزینه اساسی محسوب می‌شوند و می‌بایست به گونه‌ای مشخص اداره و کنترل شوند. با توجه به اظهارات کرنز^۲ در مورد مدیریت منابع انسانی، گروه منابع انسانی، به عنوان خدمات پشتیبانی برای این روند در نظر گرفته شده است منابع انسانی بر اساس عملکردشان مشخص می‌شوند و گروه منابع انسانی یک نقش مجزا و مشخصی را از دیگر عملکردها اجرا می‌کنند. متقابلاً مدیریت سرمایه انسانی کاملاً واضح به عنوان یک همکار متعادل شغلی در سطح بالا محسوب می‌شود و مدیریت سرمایه انسانی دارای یک سازمان سیستماتیکی وسیع با استراتژی مشخص و همراه با ارزش افزوده می‌باشد. این نظریه که با کارکنان مدیریت منابع انسانی به عنوان هزینه‌ها

¹. kearns

². Kewrns

رفتار می‌شود، توسط نویسندگان آمریکای همچون برتای^۱ (۱۹۸۴) که تعاریفی از مفهوم مدیریت منابع انسانی را بیان کرده حمایت نشده است. در یکی از نوشته‌های اصلی اولیه در مورد مدیریت منابع انسانی آنها بر این نیاز تأکید می‌کنند که: یک بینش وسیع‌تری در اداره کردن کارکنان و در نظر گرفتن آنها به عنوان یک سرمایه بالقوه بیشتر از یک ارزش نسبی تغییر پذیر بها داده شده است. فامبرون^۲ در یک متن کلی دیگری این گونه بیان می‌کند که کارکنان اجرایی به طور کاملاً واضح به عنوان منبع کلیدی محسوب می‌شود که مدیران از آنها برای رسیدن به مزایای رقابتی در سطح بالایی در شرکت‌هایشان استفاده می‌کنند. گران^۳ (۱۹۹۱) خصوصیات اصلی منابع انسانی را در یک نوع دسته بندی کلی از لحاظ منابع بالقوه‌ی شرکت سازمان (شرکت) به صورت زیر فهرست می‌کند:

* با آموزش دادن و متخصص گرداندن کارکنان، مهارت‌های قابل دسترسی برای شرکت مشخص می‌شود.

* با سازگار کردن تواناییهای کارکنان، استراتژی انعطاف پذیر بودن شرکت مشخص می‌شود.

* با تعهد و وفاداری کارکنان، توانایی شرکت در جهت حفظ مزایای رقابتی تعیین می‌شود.

کاپلی^۴ و سینگ^۵ (۱۹۹۲) پیشنهاد می‌کنند که مزایای رقابتی، منابع با ارزش و خاص هر سازمانی را بالا می‌برد که این منابع به سختی قابل تقلید می‌باشند. همچنین نقش سیاست‌های منابع انسانی در خلق مهارت‌های با ارزش و خاص شرکت را بیان می‌کند دیگر نویسندگان این نظریه را تأکید کردند برای مثال:

مدیریت منابع انسانی، یک رویکردی می‌باشد که با مدیریت کار به صورت یک سرمایه با ارزش بیشتر از یک هزینه متغیری برخورد می‌کند و بدین ترتیب مشاوران بر

^۱. Beeretai

^۲. Fombrun

^۳. Gront

^۴. Cappelli

^۵. Singh

روی منابع کار از طریق تعلیم دادن و توسعه سرمایه گذاری می کنند و از طریق معیارهای تعیین شده برای جذب و حفظ یک نیروی کار متعهد شده سرمایه گذاری می کنند. مدیریت منابع انسانی یک رویکرد متفاوتی در جهت مدیریت استخدام می باشد که تلاش می کند تا مزایای رقابتی را از طریق استقرار استراتژیکی نیروی کار توانا و متعهد در سطح بالایی بدست آورد یعنی با توجه به تکنیکهای شخصیتی، ساختاری و فرهنگی به این اهداف دست می یابند. بحثهای صورت گرفته در زمینه مدیریت منابع انسانی این است که کارکنان تحت عنوان یک هزینه در نظر گرفته نمی شوند بلکه به عنوان یک سرمایه برای سرمایه گذاری محسوب می شوند، بنابراین به ارزش ذاتی آنها افزوده می شود. (لورینگتون^۱ سال ۱۹۸۹ بر این اصل تأکید می کند) البته همه این افرادی که در این رابطه نظر داده اند، مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک سیستم مطمئن در نظر گرفته اند، نه اینکه چطور مدیریت منابع انسانی در عمل شروع بکار می کند. جایگزینی تقریبی و جهانی واژه «مدیریت کارکنان» با واژه های منابع انسانی یا مدیریت منابع انسانی بدین معنی نیست که هر کسی با عنوان شغل مدیر منابع انسانی (منابع انسانی) یا اداره کننده منابع انسانی، اقداماتشان را بر پایه رویکرد فلسفه مدیریت منابع انسانی قرار بدهند. گوست^۲ در سال ۱۹۹۱ بیان داشت که مدیریت منابع انسانی «همه امید و آرزویش» بوده است.

هر چند تحقیقات ارائه شده توسط هک^۳ و مو^۴ (۲۰۰۱) بیانگر این مطلب است که تفاوت های اساسی ما بین فعالیتهای افرادی که به عنوان متخصصین منابع انسانی توصیف شده اند و افرادی که به عنوان کارکنان متخصص بیان شدند، وجود دارد. برای مثال برنامه های استراتژیکی، سطح کارگاه احتمالاً بیشتر بر روی توسعه ای کارکنان در موقعیتهای کاری تأکید می کند یعنی بر روی متخصصین منابع انسانی بیشتر از یک

1. Lorrington

2. Guest

3. Hoque

4. Mooh

کارمند متخصص تأکید میکند و متخصصین منابع انسانی احتمالاً بیشتر در توسعه برنامه‌های استراتژیک درگیر می‌باشند تا اینکه به عنوان کارکنان متخصصین در پیشروی این اهداف دخالتی داشته باشند. از لحاظ جنبه شایستگی، هم مدیریت منابع انسانی و هم مدیریت سرمایه انسانی همانگونه که در بالا گفته شده بود به عنوان سرمایه محسوب می‌شوند. با وجود این ویلیام اسکات و جکسون^۱، مدیر مرکز تحقیقات کاربردی منابع انسانی به عنوان رئیس دانشگاه آکسفورد بوروکتر بیان می‌کند که شما نمی‌توانید با افراد به سادگی به عنوان موجودی رفتار کنید، زیرا که آنها را فاقد شخصیت می‌دانید این عقیده منجر به ایجاد خطراتی می‌شود که این خطرات در موارد مالی به طور کاملاً واضح دیده شده است که در همه زمینه‌های کاری مهم تأثیر کمی داشته است. با این وجود، هم برای مدیریت منابع انسانی و هم برای مدیریت سرمایه انسانی این امر از اهمیت زیادی برخوردار است که با افراد به سادگی به عنوان سرمایه‌ها رفتار نشود بلکه آنها را چیزی بیشتر از سرمایه در نظر بگیرند. هر یک از این موارد بر روی اهمیت انطباق‌پذیری یک رویکرد استراتژیک و کامل برای مدیریت کارکنان تأکید می‌کند که این ویژگی همه مدیران مسئول یک سازمان را شامل می‌شود و تنها نقش مدیریت کارکنان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. بنابراین چگونه مفهوم مدیریت سرمایه انسانی اثبات می‌شود یا این مفهوم مفهوم مدیریت منابع انسانی را نیز کامل می‌کند برای پاسخ به این سوال به آنچه در مورد مدیریت سرمایه انسانی گفته شده است توجه کنید:

* به اهمیت آنچه کیمز^۲ (۲۰۰۵ b) تحت عنوان «مدیریت از طریق سرمایه گذاری و ارزیابی نیروی کار نام دارد» توجه کنیم و با هدف ایجاد یک مرز مشخص که ما بین ملاحظات منابع انسانی و موفقیت سازمانی می‌باشد ارتباط برقرار کنیم.

* این عقیده‌ی مستحکم می‌شود تا کارکنان بیشتر به عنوان سرمایه (دارائی‌ها) محسوب شوند تا به عنوان هزینه‌ها.

^۱. William Scott – Jackson

^۲. Keams

* توجه خود را معطوف به نیاز و خواسته‌هایی می‌کنیم که پایه و اساس استراتژیهای مدیریت منابع انسانی می‌باشند، و این نیازها را پردازش می‌کنیم تا ارزشهایی را خلق کنیم تا از این طریق به کارکنان و آنچه اهداف سازمان می‌باشند دست یابیم.

* نیاز به داشتن رویکرد استراتژیک را تقویت کنیم.

* بر نقش متخصصین منابع انسانی به عنوان شرکای کسب و کار (شغلی) تمرکز داشته باشیم.

* دستورالعملهای هدایتگری برای آنچه باید اندازه‌گیری شود و اینکه چطور می‌بایست اندازه‌گیری شود فراهم آوریم.

* اهمیت استفاده از این اندازه‌گیری‌ها و ارزیابیها را بپذیریم تا بتوانیم ثابت کنیم که مدیریت کارکنان در سطح بالا و برتر نتایج برتری هم بار خواهد آورد و جهت‌گیری‌هایی را نشان می‌دهد که در آن به استراتژی منابع انسانی نیاز است تا روند کار پیش رود. مفهوم مدیریت سرمایه انسانی همراه با مفهوم مدیریت منابع انسانی تکمیل و تقویت می‌شود. این مفاهیم نمی‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. هم مدیریت سرمایه انسانی و هم مدیریت منابع انسانی به انواع عوامل حیاتی در فرآیند مدیریت کارکنان محسوب می‌شوند (آمسترانگ، ۲۰۰۶، ۵۲-۳۱). در ادامه به رویکردهای موجود در سنجش سرمایه انسانی پرداخته شده است.

(۱) **شاخص سرمایه انسانی واتسون ویت**^۱: اساس بررسیها و پژوهش‌های صورت گرفته در شرکتها بر این اساس است که همه این بررسیها با هم به عملکردهای مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌باشند و ارزش داد و ستد و تجارت بر طبق نظریه‌ی واتسون ویت (۲۰۰۱) بر اساس ۴ طبقه‌بندی اساسی عملکرد منابع انسانی مشخص می‌شود که می‌تواند این عملکردها یک افزایش در حد ۳۰٪ در میزان ارزش خلق شده توسط سهامداران و صاحبان سهم در شرکتها بوجود بیاورد: این دسته بندیها به صورت زیر می‌باشند:

^۱ . Watson wyatt

عملکرد	(درصد) تأثیر بر روی ارزش بازار داد و ستد
دستمزدها و پاسخگویی های کلی	۱۶,۵
نیرو کار قابل انعطاف و تحصیلکرده	۹,۸
نیروی تازه ی بکار گرفته شده و حفظ برتری آنها	۷,۹
درستی ارتباطات	۷,۱

۲) مدل عملکرد سازمانی مرکز^۱ مشاور منابع انسانی: مدل عملکرد سازمانی توسط مرکز مشاور منابع انسانی تا حدودی توسعه یافته است و این پیشرفت‌ها بر اساس عوامل زیر می‌باشند: کارکنان، کار، فرآیندها عملهای کار، ساختار مدیریت، اطلاعات و دانش، تصمیم‌گیری و دستمزدها، هر یک از این عوامل تفاوت‌های موجود در محتوای کار سازمانی را به نمایش می‌گذارد و یک DNA منحصر به فردی خلق می‌کند. اگر این عناصر به صورت تدریجی توسعه پیدا کرده‌اند همانگونه که غالباً رخ داده‌ایی چون عامل بالقوه که برای ایجاد بی‌نظمی‌ها بسیار قدرتمند می‌باشد در روند کار تأثیر خواهد داشت و این احتمال وجود دارد که سرمایه انسانی هم یک وجهه خوش‌بینانه‌ای نداشته باشد. همچنین فرصت‌های خلق شده، در عوض گاهی برای بهبود کلی و پیشرفت قابل توجه سازمانها باشند. تشخیص این فرصت‌ها نیاز به اندازه‌گیری اصولی ارزش‌های سرمایه‌های انسانی خواهد داشت و عملکردهای مدیریت هم بر روی طرز عملکردها و اجرای اهداف تأثیر خواهد داشت. ابزار آماری «تحلیل بازار کار داخلی» که توسط مرکز ارائه شده است: ثبت و یادداشت‌های مربوط به عملکردهای کارکنان و اطلاعات بازار کار را به تصویر می‌کشد تا بتوان تجربه واقعی کارکنان را بیشتر از سیاستها و برنامه‌های منابع انسانی بیان شده مورد تحلیل و بررسی قرار داد بنابراین اختلافات و مرزهای موجود ما بین آنچه در نیروی کار برای حمایت اهداف کار مورد نیاز است و آنچه حقیقتاً برای رسیدن به هدف مدنظر است، به خوبی قابل تعیین کردن می‌باشد.

^۱ . Mercer

۳) نمایش و نظارت بر سرمایه انسانی اندرو مایو^۱: مایو (۲۰۰۱)، نظریه‌ی آگاهی دهنده‌ی سرمایه انسانی را ارائه داده است تا بتوان ارزش انسان را در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری یا «ارزش سرمایه انسانی» تعیین کرد و این ارزش با ضرب کردن هزینه اشتغال در افزایش دهنده‌ی سرمایه فردی برابر می‌باشد بعد از آن میانگین دست یابی به توانایی، نیروهای بالقوه برای رشد، عملکرد فردی (همکاری و مشارکت) و ایجاد نظم و ترتیب برای کلیه ارزشهای سازمان که همگی در متن محیط نیروی کار سازمان می‌باشد، قابل سنجش و اندازه‌گیری می‌باشد. (برای مثال چگونه، رهبری و مدیریت، فرهنگ، انگیزه و یادگیری در جهت رسیدن به موفقیت موثر بوده است) آمار دقیق چندان اهمیتی ندارد آنچه اهمیت دارد این است که فرآیند اندازه‌گیری شما را به این امر رهنمود ساخته که چه سرمایه انسانی کافی باشد و چه افزایش یابد و چه کاهش یابد و سایر عوامل اصلی و برجسته همگی می‌بایست در نظر گرفته شود. مایو، استفاده از اندازه‌گیریهای بسیار زیادی را توصیه می‌کند و در عوض با تمرکز بر روی مقدار کمی از اندازه‌گیریهای سازمانهای وسیع، یک وجه بحرانی در خلق ارزش سهامداران و صاحبان سهم سازمانها پدید می‌آورد و همچنین یک وضعیت بحرانی در اهداف سازمانی را اشاره می‌کند. یک تعداد دیگری از نواحی برای اندازه‌گیری و روشهای انجام کار توسط مایو مشخص شده است او معتقد است که ارزش افزوده برای هر فرد، مقدار مطلوبی از اثر بخشهایی سرمایه انسانی خصوصاً از راه قیاسهای انجام گرفته در داخل سازمان می‌باشد. ولی باید توجه داشت که اکثر شاخصهای انتقادی برای ارزش سرمایه انسانی سطح تجربیات و تمریناتی است که توسط سازمان بدست آمده است. او پیشنهاد می‌کند که این تعیین شاخص می‌تواند تحت عنوان هسته شایستگیهای سازمانی قابل تحلیل و بررسی باشد. معیار دیگری که او بدان اشاره کرد این بود که مقیاسهای رضایت بخشی

^۱. Andrew Mayo

کارکنان باید مورد بررسی قرار بگیرد و سطوح کاهش توان و غیبت کارکنان هم مد نظر قرار بگیرد.

۴) **مدل سیرس روبوک**^۱: مدل سیرس روبوک علامتهای شوکا (۱۹۹۸)، زنجیره‌ی کارمند - مشتری - سود را بیان کرده است. برخی مواقع «مدل اشتغال» نیز نامیده می‌شود. این مدل توضیح می‌دهد که اگر شما رضایت کارکنان را در کانونهای توجه آنها به سازمان و کارشان حفظ کنید، شما می‌توانید «یک موقعیت کاری اجباری را» خلق کنید. این موقعیت می‌بایست همواره حفظ شود و منجر به ایجاد موقعیتهای مفید و کار ساز در شرکت شده و ارزش خرید را هم بالا می‌برد. وقتی ارزش خرید کردن افزایش یابد، رضایت مشتری جلب می‌شود، همچنین با حفظ و عمل کردن به توصیه‌ها و پیشنهادات مفید، یک «موقعیت اجبار کننده به خرید کردن» به وجود می‌آید. این موقعیت در عوض یک موقعیت مجبور کننده به سرمایه گذاری خلق می‌کند، زیرا تأثیرش بر روی بازگشت سرمایه می‌باشد همچنین بر روی معاملات انجام گرفته بر رشد سوددهی و بازده تأثیر خواهد داشت. این مدل استفاده از بررسیهای کامل و اساسی بر روی سنجش رضایت شغلی و اشتغال را هدف قرار داده است و در تعداد زیادی از سازمانهای انگلستان مورد استفاده قرار گرفته است. در سرتاسر کشور انگلستان مدل سرمایه گذاری در سرمایه انسانی گنومی^۲ توسعه یافته و میزان تأثیری را نشان می‌دهد که یک کارمند متعهد می‌تواند در جلب رضایت مشتری از آن بهره بگیرد و هم در عملکرد کسب و کار (تجارت). این مدل از مفروضات و داده‌های بدست آمده از منابع موجود در سازمان همچون بررسیهای عقاید کارکنان، شاخصهای رضایت مشتریان، آمار عملکرد بازار و معیارها یا مقیاسهای کارکنان در پوشش دادن سرمایه‌ها، میزان خدمات و نبود

^۱. Sears Roebuck

^۲. Genome

این خدمات، استفاده می‌کند. استفاده از این مدل کشور را قادر می‌سازد تا از لحاظ آماری ثابت کند که تعهد بیشتر، کارمند را نسبت به مشتری شادتر می‌سازد. این امکان وجود دارد که با استفاده از اطلاعات و داده‌هایی برنامه‌ریزی شده این تأثیرات قابل پیش بینی می‌باشد که یک تغییر در نوعی از عوامل تعهدات کارمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا بتواند رضایت مشتری را جلب کند و نهایتاً بر روی عملکرد بازار هم تأثیر خواهد داشت. برای مثال با افزایش رضایت کارکنان با پرداخت حقوق پایه با ۵٪ افزایش یک افزایش کلی در رضایت مشتری در حدود ۰/۵ پدید خواهد آمد و افزایشی هم در فروشهای وام شخصی در حد ۲/۳٪ پدید خواهد آمد.

۵) رویکرد اندازه‌گیری مدیریت سرمایه انسانی از دیدگاه باسی و مک مورر^۱:

نقاط قوت و ضعف مدیریت سرمایه انسانی می‌توانند از طریق پایش عملکرد هر یک از ۲۳ شیوه اعمال مدیریت سرمایه انسانی که در پنچ گروه گسترده محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی قرار می‌گیرند، مورد ارزیابی قرار گیرند. به طور کلی، بهبود یا افت عملکرد سازمانی می‌تواند به طور مستقیم به بهبود یا افت شیوه‌های اعمال مدیریت سرمایه انسانی ارتباط پیدا کند که این مهم در نمودار زیر با مؤلفه‌های پنچ‌گانه خود به طور اجمال اشاره شده است.

¹. Bassi & McMurrer

جدول ۱. محرک‌های سرمایه انسانی

محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی	اقدامات رهبری	مشارکت کارکنان	دسترسی به دانش	بهبودسازی نیروی کار	ظرفیت یادگیری
اقدامات مدیریت سرمایه انسانی	ارتباط مدیران، باز و موثر است	کار به خوبی سازمان یافته و از مهارت‌های کارکنان بهره می‌گیرند.	اطلاعات مرتبط با نقش و آموزش به آسانی در دسترس است.	فرآیندهای کاری به خوبی تعریف می‌شوند و آموزش موثر است.	از ایده‌های جدید استقبال می‌شود.
	فرآیندهای کاری با کارکنان همگامی می‌کند و نظرات آن‌ها را می‌خواهد.	به رسمیت شناخته می‌شوند و امکان پیشرفت وجود دارد.	کار تیمی تشویق و امکان آن فراهم می‌شود.	شرایط کاری از عمل کرد بالا حمایت می‌کند.	آموزش، علمی است و از هدف‌های سازمانی حمایت می‌کند.
	مدیران منابع را مرتفع می‌سازند، بازخورد می‌دهند و اعتماد به نفس کارکنان را تقویت می‌کنند.	خوبی بین کار و زندگی خود به وجود آورند.	بهترین شیوه‌های انجام کار به اشتراک گذاشته می‌شوند و بهبود می‌یابند.	عمل کرد بالا مورد انتظار است و پاداش داده می‌شود.	کارکنان برنامه‌های توسعه حرفه‌ای رسمی دارند.
	مدیران ارتقاء منابع را مرتفع می‌سازند، بازخورد می‌دهند و اعتماد به نفس کارکنان را تقویت می‌کنند.	مشارکت کارکنان به طور مداوم ارزیابی می‌شود.	سیستم‌های جمع‌آوری اطلاعات، دسترسی به آن را آسان می‌سازد.	افراد استخدام شده بر اساس مهارت انتخاب می‌شوند، تازه استخدام شده‌گان یک دوره آشنایی با موقعیت را می‌گذرانند.	رهبران نشان می‌دهند یادگیری با ارزش است.
	توسعه رهبری و سیستم‌های گنار موثر هستند.			سیستم‌های مدیریت عمل کرد کارکنان موثر هستند.	یک سیستم مدیریت یادگیری، چیه‌های آموزشی را خود کار می‌کند.

منبع: باسی و مک مور، ۲۰۰۷: ۳۳

مسئله اساسی این است که بسیاری از سازمان‌ها توجه کمی به سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی می‌نمایند، توجه به این مسئله در بخش دولتی که تأمین‌کننده نیازهای اساسی جامعه می‌باشد، بسیار حیاتی است. در طول دهه گذشته سازمان‌ها پیشرو بر روی ایجاد سیستمی برای ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی، پیش‌بینی عملکرد سازمانی و راهنمایی سرمایه‌گذاری سازمانها بر روی افراد، کار کرده‌اند که در این حوزه سازمان‌ها بیش از پیش به ارزش بلند مدت سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی پی برده‌اند، بنابراین سوال اساسی این تحقیق این است که توجه به مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی قرار دارد؟ امروزه سرمایه انسانی اهمیت فراوانی پیدا کرده است به طوری که آن را ابزاری ارزشمند برای توسعه دارایی‌های کلیدی یک سازمان می‌دانند. سرمایه انسانی، زاده عرصه علم و دانش است. هنوز این واژه در دوران تکوین خود به سر می‌برد و این سرمایه کلی از ابعاد کلیدی رشد و توسعه سرمایه انسانی هر سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به ویژگی‌های منابع انسانی در مدیریت دولتی سنتی (TPA)^۱ اعم از تمرکزگرایی، هزینه‌زا بودن کارکنان و ... امروزه ویژگی اصلی مدیریت دولتی نوین (NPM)^۲ توجه به قابلیت‌ها و توانمندیهای کارکنان، ارزش سرمایه انسانی و نوآوری و ابتکارات کارکنان بالاخص در سازمان‌های دولتی می‌باشد. با توجه به اهمیت مزیت رقابتی در اداره سرمایه‌های انسانی کلید عملی ساختن و تحقق چنین هدفی توجه به رویکرد مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد که به تحقق اهداف کلان دستگاه‌های دولتی منجر می‌گردد.

از آنجایی که هر تحقیق علمی باید دارای اهداف از پیش تعیین شده‌ای باشد، لذا در تحقیق حاضر نیز به منظور شناسایی میزان سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی سعی بر آن است تا عوامل موثر بر سرمایه انسانی را مورد مطالعه قرار داد تا بتوان از یک سو عوامل تهدیدکننده و نقاط ضعف را شناسایی و برطرف کرد

^۱. Traditional Public Administration

^۲. New Public Management

و از سوی دیگر قابلیت‌ها و فرصت‌های پیشرو در این حوزه را شناسایی و از آنها به نحو بهینه استفاده کرد. به طور کلی هدف تحقیق عبارت است از: یافتن شیوه‌های اعمال محرک‌های اصلی در مدیریت سرمایه انسانی و ایجاد بلوغ در سطح عالی آن برای پرکردن خلاءهای سازمان‌های دولتی و رسیدن به اهداف بلندمدت آنها در راستای رسالت و مأموریت آنها (چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران) می‌باشد. یکی دیگر از اهداف این تحقیق آگاه نمودن مدیران عالی سازمان‌های بخش دولتی از وضعیت مدیریت حاکم بر سرمایه انسانی می‌باشد و آنها را در اداره باارزش‌ترین منبع خود یعنی کارکنان و نحوه هر چه بهتر مدیریت آنها یاری می‌رساند. با توجه به مطالب فوق اهداف کاربردی تحقیق حاضر بررسی و تبیین شیوه‌های اعمال رهبری، مشارکت کارکنان، میزان دسترسی به دانش، میزان بهینه سازی نیروی کار و آموزش نیروی انسانی و بررسی ظرفیت یادگیری سازمانی و درجه بندی سطح بلوغ سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد.

روش

این تحقیق از آن جایی که به بررسی وضع موجود می‌پردازد در قلمرو تحقیقات توصیفی قرار دارد و از آنجایی که به بررسی نظرات کارکنان در خصوص میزان بلوغ مدیریت سرمایه انسانی می‌پردازد تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد.

اعتبار^۱ و دقت^۲ پرسشنامه

جهت سنجش اعتبار پرسشنامه این تحقیق از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.

^۱. Viability

^۲. Reliability

که اعتبار پرسشنامه بر اساس مطالعه مقدماتی ۹۵٪ برآورد گردید که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه گیری می باشد و در این تحقیق جهت سنجش روایی ابزار اندازه گیری از روایی محتوایی استفاده شده است.

$$r_a = \frac{\sum s_j^2}{j-1} \left(1 - \frac{s^2}{s^2}\right)$$

که در آن:
 r_a = ضریب اعتبار
 J = تعداد زیرمجموعه سوالهای پرسشنامه یا آزمون
 s_j^2 = واریانس آزمون j ام
 s^2 = واریانس کل آزمون

روش نمونه گیری

تعداد جامعه آماری ۹۵۸۵ نفر کارکنان شاغل در بخش دولتی بر اساس سالنامه آماری ۱۳۸۵ استانداری اصفهان می باشد که نمونه آماری بر اساس فرمول حجم نمونه ۲۸۷ نفر برآورد گردید. روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم می باشد. تعداد نمونه ها از بین ۱۶ سازمان و شرکت، (شهرداری اصفهان، استانداری اصفهان، سازمان جهاد کشاورزی اصفهان، سازمان بهزیستی اصفهان، شرکت مخابرات اصفهان، شرکت توزیع برق منطقه ای اصفهان، اداره کل کار و امور اجتماعی اصفهان، سازمان آب منطقه ای اصفهان، دانشگاه اصفهان، کمیته امام خمینی (ره) اصفهان، اداره کل منابع طبیعی اصفهان، اداره کل راه و ترابری اصفهان، اداره کل حفاظت از محیط زیست اصفهان، اداره کل صنایع و معادن اصفهان، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی اصفهان و شرکت ملی گاز اصفهان) به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. تعداد نمونه ها متناسب با حجم جامعه آماری هر یک از سازمان ها به صورت تصادفی توزیع گردیده است. از ۲۸۷ پرسشنامه توزیع شد تعداد ۲۷۱ پرسشنامه جمع آوری گردید.

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

$$n = \frac{9585 \times 1/96^2 \times 0/74 \times 0/26}{9584 \times 0/05 + 1/96^2 \times 0/74 \times 0/26} = 287$$

جامعه آماری = N
دقت احتمالی = d
نسبت موافقین = p
نسبت مخالفین = q

ابزار اندازه گیری

ابزار اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه بلوغ مدیریت سرمایه انسانی می باشد. پرسشنامه پژوهش شامل ۶۲ سوال بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت^۱ بوده است. در جدول ۴ تناظر سوالات اصلی و مؤلفه های مربوطه را نشان می دهد.

جدول ۲. ابزار اندازه گیری

مؤلفه ۵	مؤلفه ۴	مؤلفه ۳	مؤلفه ۲	مؤلفه ۱	مؤلفه ها محرکهای مدیریت سرمایه انسانی
سیستمها	مهارت های مدیریتی	مهارت های سرپرستی	فراگیر بودن	ارتباطات	شیوه اعمال رهبری
-	سیستمها	زمان	تعهد نسبت به کارکنان	طراحی شغل	میزان مشارکت
-	سیستمها	تسهیم اطلاعات	همکاری و کار تیمی	دسترسی	میزان دسترسی به دانش
سیستمها	تصمیمات مربوط به استخدام	پاسخگویی	شرایط	فرایندها	بهبود سازی و آموزش نیروی انسانی
سیستمها	ارزش حمایت	توسعه	آموزش	نوآوری	ظرفیت یادگیری

^۱. Likert

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS-15 جهت سنجش سطح بلوغ پنجگانه مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی انجام شده است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t تک متغیره، تحلیل واریانس، آزمون شفه، آزمون t مستقل استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

سوال‌های تحقیق

- الف) شیوه‌های اعمال رهبری در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ مدیریت سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ب) میزان مشارکت کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ مدیریت سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ج) میزان دسترسی به دانش در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟
- د) میزان بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ه) میزان ظرفیت یادگیری در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟

جدول ۳. مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های سطوح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی با میانگین فرضی ۳

متغیرهای تحقیق	میانگین X	انحراف معیار S	خطای معیار Se	t
شیوه اعمال رهبری	۲/۷۰	۱/۸۰	۱/۰۴۷	-۶/۲۳
میزان مشارکت	۱/۹۴	۱/۵۷۶	۱/۰۳۵	-۳۰/۰۱
میزان دسترسی به دانش	۲/۱۷	۵۶۳	۱/۰۳۴	-۲۳/۹۷
بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی	۲/۸۱	۱/۶۷۴	۱/۰۴۰	-۴/۴۸
ظرفیت یادگیری	۲/۷۰	۱/۷۶۷	۱/۰۴۶	-۶/۳۲

یافته‌های جدول شماره ۲ نشان می‌دهد مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر بوده بنابراین میزان دسترسی به شیوه‌های اعمال رهبری، میزان مشارکت، میزان دسترسی به دانش، میزان بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی و میزان ظرفیت یادگیری در سازمان‌های بخش دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است.

پرسشنامه بلوغ مدیریت سرمایه انسانی دارای پنج سطح می‌باشد.

سطح یک: سازمان یا اصلاً تلاشی برای پرداختن به زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی یا این تلاش بسیار ناچیز است.

سطح دو: سازمان برای پرداختن به حداقل بعضی از اجزا تشکیل دهنده زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی دست به تلاش‌های سطحی، شتاب زده و غیر منظم می‌زند.

سطح سه: سازمان از خود توانایی کافی یا پایه‌ای به نمایش می‌گذارد که بنیان خوبی را برای بهبود در زمینه عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی تشکیل می‌دهد.

سطح چهار: سازمان گسترش منظم توانایی خود در زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی را آغاز کرد.

سطح پنجم: سازمان به طور مداوم در بهینه‌سازی مدیریت سازمان انسانی خود در زمینه عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی توانایی نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقایسه میانگین نمره بلوغ مدیریت سرمایه انسانی از نظر کارکنان سازمان‌ها

انحراف معیار	میانگین	سازمان‌های بخش دولتی
۹/۶۳	۴۱/۵۱	دانشگاه اصفهان
۱۷/۶۲	۴۱/۷۷	سازمان حفاظت از محیط زیست
۱۲/۹۲	۴۳/۷۵	شهرداری اصفهان
۱۴/۰۱	۴۷/۳۰	سازمان جهاد کشاورزی اصفهان
۹/۰۳	۴۳/۶۶	شرکت گاز
۸/۳۷	۴۵/۸۰	استانداری اصفهان
۶/۲۰	۴۵/۹۵	اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی
۷/۳۳	۵۳/۳۸	سازمان صنایع و معادن
۱۱/۹۵	۴۸/۷۹	شرکت توزیع برق منطقه‌ای
۱۲/۳۹	۴۳/۳۷	شرکت مخابرات
۱۲/۳۹	۴۷/۱۲	سازمان بهزیستی
۹/۰۷	۴۷/۰۶	سازمان آب منطقه‌ای اصفهان
۱۳/۵۳	۴۶/۷۲	اداره کار و امور اجتماعی
۱۲/۹۰	۵۰/۸۰	کمیته امداد امام خمینی (ره)
۱۲/۴۰	۴۸/۶۱	اداره کل منابع طبیعی
۱۰/۵۷	۴۶/۳۵	اداره کل راه و ترابری
F=۱/۰۱	Sig = /۴۴۱	

یافته‌های جدول نشان می‌دهد f مشاهده شده در سطح $P \leq 0/5$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی مورد مطالعه نشان می‌دهد که کلیه آنها (سازمانها و شرکتهای دولتی) در سطح ضعیف (۶۹ و پایین‌تر) قرار دارند.

جدول ۵. توزیع میانگین و انحراف معیار سطوح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های شانزده گانه بخش دولتی شهر اصفهان

نام دستگاههای بخش دولتی	میانگین سرمایه انسانی در زمینه شپوه‌های اعمال رهبری		میانگین سرمایه انسانی در زمینه مشارکت کارکنان		میانگین سرمایه انسانی در زمینه دسترسی به دانش کارکنان		میانگین سرمایه انسانی در زمینه بهینه‌سازی نیروی کار		میانگین سرمایه انسانی در زمینه یادگیری	
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین
دانشگاه اصفهان	۶۷/۱	۲/۴۳	۶۷/۱	۱/۳۶	۴۳/۱	۲/۷۰	۱۵/۱	۱۳/۱	۶۵/۱	۲/۳۹
سازمان حفاظت از محیط زیست اصفهان	۹۶/۱	۲/۶۱	۶۷/۱	۱/۶۷	۸۸/۱	۱/۹۵	۱۸/۱	۱۰/۱	۶۸/۱	۳۳/۱
شهرداری اصفهان	۸۷/۱	۲/۵۴	۱۰/۱	۱/۰۱	۶۲/۱	۳/۱۱	۱۳/۱	۶۱/۱	۶۸/۱	۸۵/۱
سازمان جهاد کشاورزی اصفهان	۷۸/۱	۲/۶۸	۷۹/۱	۱/۹۱	۱۸۸/۱	۲/۸۱	۶۳/۱	۶/۱	۸۷/۱	۳۱/۱
شرکت ملی گاز اصفهان	۸۲/۴۰	۲/۴۰	۸۵/۱	۷۹/۱	۷۲/۳	۲/۱۵	۶۴/۱	۷۸/۱	۶۵/۱	۵۶/۱
استاندارد اصفهان	۷۷/۱	۲/۷۷	۵۰/۱	۳/۷۱	۳/۷۳	۶/۱۱	۸۶/۱	۲/۷۰	۸۸/۱	۱۶/۱
اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی	۴۳/۱	۲/۴۳	۱۳۵/۱	۶۸/۱	۸۲/۳	۵/۸۱	۶۸/۱	۵/۱۳	۹/۱	۸۶/۳
سازمان صنایع و معادن	۳/۱	۳/۱	۷۳/۱	۲/۲۱	۵۸/۳	۲/۵۱	۶۳/۱	۸/۱۱	۱۸/۱	۳۱/۱
شرکت توزیع برق منطقه‌ای	۶۹/۱	۲/۶۹	۲/۱	۵۷/۱	۶۸/۱	۶/۲۱	۶۷/۱	۸/۱۱	۶۸/۱	۸۵/۱
شرکت مخابرات اصفهان	۱۵/۱	۲/۱۵	۶۸/۱	۸۷/۱	۷۳/۱	۲/۱۱	۵۵/۱	۲/۸۱	۶۵/۱	۸۸/۱
سازمان بهزیستی اصفهان	۸۹/۱	۲/۸۹	۶۶/۱	۶۰/۲	۱۸۷/۱	۲/۸۱	۸۸/۱	۶/۸۱	۳۸/۱	۷۱/۱
سازمان آب منطقه‌ای اصفهان	۲/۷۲	۲/۷۲	۳۸/۱	۲/۱۰	۱۶۲/۱	۲/۱۱	۱۴۳/۱	۳/۸۱	۱۶/۱	۳۶/۱

۲/۸۲	۳۳/۵۴	۲/۰۹	۷/۸۳	۲/۱۷	۱/۱۶	۲/۹۶	۷/۰۷	۲/۶۶	۱/۹۴	اداره کار و امور اجتماعی اصفهان
۳/۳۷	۱/۱۲	۱/۹۰	۶/۱۶	۲/۳۱	۱/۳۶	۲/۹۷	۶/۱۸	۳/۲۲	۱/۸۱	کمیته امداد امام خمینی (ره) اصفهان
۲/۸۹	۵/۸۷	۲/۰۵	۴/۶۴	۲/۳۱	۷/۰۶	۲/۸۷	۶/۲۵	۳/۰۰	۷/۸۳	اداره کل منابع طبیعی اصفهان
۲/۹۰	۱/۶۴	۱/۸۸	۵/۴۵	۲/۱۲	۶/۳۹	۲/۹۳	۶/۱۷	۲/۷۲	۶/۱۰	اداره کل راه و ترابری اصفهان
Sig = ۰/۰۳۶	F = ۱/۸۷	Sig = ۲/۲۵	F = ۷/۵۷	Sig = ۹/۴۷	F = ۴/۸۸	Sig = ۶/۰۱	F = ۷/۶۸	Sig = ۰/۹۸	F = ۱/۵۲	

۱. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq ۰/۰۵$ معنادار بوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه شیوه اعمال رهبری در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود دارد.

۲. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq ۰/۰۵$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه مشارکت کارکنان در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

۳. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq ۰/۰۵$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه دسترسی به دانش در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

۴. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq ۰/۰۵$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه بهینه‌سازی نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

۵. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq ۰/۰۵$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه ظرفیت یادگیری در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که وضعیت بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه در سطح ضعیفی قرار دارد. که برای حل این معضل با توجه به نتایج به دست آمده به ارائه راهکارهایی زیر پرداخته‌ایم.

این راهکارها با توجه به سوالات تحقیق به پنج دسته زیر تقسیم شده اند:

الف) راهکارهای تقویت شیوه‌های اعمال رهبری صحیح

ب) راهکارهای افزایش سطح مشارکت کارکنان

ج) راهکارهای افزایش تقویت دسترسی به دانش

د) راهکارهای بهینه‌سازی نیروی کار

ه) راهکارهای تقویت ظرفیت یادگیری

راهکارهای هر یک از مؤلفه‌های فوق

الف) راهکارهای تقویت شیوه اعمال رهبری صحیح

۱) استفاده از رویکرد «مدیریت ارتباطات» توسط رهبران سازمانهای دولتی که بیانگر اهمیت نوع ارتباط بازومصادقانه رهبر با دیگران است که می‌تواند در شناسایی استعدادهای سازمانی موثر واقع شده و در نتیجه به موفقیت‌هایی در زمینه حفظ سرمایه‌های انسانی در این سازمانها دست یافت.

۲) استفاده از «مدیریت معنا» جهت شناسایی استعدادهای سازمانی و تشریح صحیح اهداف به کارکنان سازمانهای بخش دولتی

۳) بکارگیری شیوه‌های اعتماد سازی و کاربرد رویکرد «مدیریت مبتنی به اعتماد» که زمینه بروز سرمایه اجتماعی در سازمانهای دولتی شده و در نتیجه موجب بروز کنشهای حقیقی در جهت مدیریت سرمایه‌های انسانی می‌شود.

۴) بکارگیری رویکرد «رهبری تحول آفرین» با تخصیص‌هایی همچون الهام بخشی به منظور جذب سرمایه‌های انسانی متخصص در سازمانهای بخش دولتی

۵) بکارگیری شیوه «رهبری تبدیلی» (دگرگون شونده) با استفاده از ارزشها و اخلاقیات و توجه به دیدگاههای بلند مدت جهت استفاده بهینه از سرمایه های انسانی (درعین رعایت کدهای اخلاقی).

۶) استفاده از شیوه «رهبری تیمی» با ویژگیهای همچون: تشخیص نقائص ضروری تیمها، پیش بینی تغییرات محیطی، اقدامات پیشگیری عملی در پاسخ به تغییرات، که به جذب سرمایه های انسانی متخصص کمک شایانی می کند.

۷) بکارگیری رویکرد «رهبری فرهنگی» است به منظور استفاده از تمامی سرمایه های انسانی در سطوح مختلف سازمانی با نگرش غیر احساسی نسبت به کارکنان در سازمانهای بخش دولتی

۸) بکارگیری شیوه «رهبری ممتاز» که دارای مزیت هایی از جمله خدمتگذاری و رهبر بعنوان یک مربی و معلم به جای سبک رهبری مبتنی بر رئیس و مرئوس در سازمانهای بخش دولتی

۹) استفاده از نوعی رهبری دوراندیش با رویکرد «مدیریت استراتژیک» جهت پیش بینی وقایع محیطی آتی در سازمانهای بخش دولتی.

۱۰) استفاده از رویکرد «رهبری مفهوم ساز» می تواند به عنوان بدعتی نوین در سازمانهای بخش دولتی به جای رویکرد رهبری آمرانه.

۱۱) بکارگیری شیوه های نوین رهبری از جمله: الف) «تصویر سازی ذهنی از رسالت سازمان، ب) پرورش استعدادها بالقوه کارکنان، ج) توانمند سازی با دوره های آموزش به روز، د) انرژی بخشیدن با ایجاد انگیزه های مختلف» در سازمانهای بخش دولتی

۱۲) استفاده از «اقدامات سمبلیک» در روابط میان کارکنان و مدیران که نوعی رهبری نمادین را در سازمانهای دولتی جهت ایجاد علاقه و رضایت مندی در بین سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی فراهم آورد.

ب) راهکارهای تقویت مشارکت کارکنان

- ۱) ایجاد «ساختارهای سازمانی منعطف» به منظور تمایل به پذیرش مسئولیت بیشتر واشتیاق نسبت به پذیرش تغییر و تحولات محیطی در سازمانهای بخش دولتی
- ۲) استفاده از رویکرد «مشارکت در تصمیم گیری سازمانی» که بتواند به تبیین اهداف روشن، نگرش انعطاف پذیر و باز، اعتماد، روشن شدن فرایند تصمیم گیری و تعدیل شرایط محیطی در سازمانهای بخش دولتی کمک نماید.
- ۳) حمایت و تعهد مدیریت عالی سازمانهای بخش دولتی از فرایند اجرای نظام مشارکت و کوشش مشارکت جویانه جهت بهبود آن
- ۴) حمایت و تعهد سرمایه های انسانی از فرایند مدیریت مشارکتی در سازمانهای بخش دولتی
- ۵) بکارگیری مشارکت کارکنان در حد عالی در سازمانهای بخش دولتی نیازمند توجه به ابعاد توانمند سازی است که عبارتند از «احساس همدم بودن در سازمان، توجه به کفایت نفس کارکنان، قائل به حق انتخاب کارکنان، احساس موثر بودن آنها»
- ۶) استقرار «رویکرد اقتضایی» به منظور جلب مشارکت کلیه کارکنان در تمام سطوح با ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر مشارکت در سازمانهای بخش دولتی
- ۷) توسعه افقی مشاغل و گردش شغلی براساس تخصص گرایی افقی در سازمانهای بخش دولتی

ج) راهکارهای تقویت دسترسی به دانش

- ۱) بکارگیری «سیستم مدیریت مبتنی بر استعداد» به منظور جذب افراد مستعد در سازمانهای بخش دولتی
- ۲) استفاده از «نگرش یکپارچه سیستمی» جهت استقرار مدیریت دانش در کلیه سطوح سازمانهای بخش دولتی با توجه به ماهیت وظایف در این سطوح.

- ۳) ایجاد «فضای باز و رقابتی» بین کارکنان و حتی واحدهای سازمانی به منظور ظهور دانش نوین و خلاقیت و نوآوری در میان تمامی سطوح سازمان
- ۴) ایجاد ساختارها و واحدهایی که به توانایی: «تشخیص دانش، نگاهداری دانش، بکارگیری دانش، توسعه دانش، به اشتراک گذاشتن دانش، و تسهیم دانش» در سازمانهای دولتی مجهز باشد.
- ۵) استفاده از «مشارکت اطلاعاتی» به منظور نشر دانش جهت استفاده بهتر از سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی
- ۶) بکارگیری شیوه های نوین «آموزش کاربردی» از جمله استقرار سیستم ITC در سازمانهای بخش دولتی.
- ۷) تدوین «خط مشی» که کشف و کاربرد دانش را در سازمانهای بخش دولتی تسهیل نماید.
- ۸) «تشویق و ترویج کارکنان» جهت دستیابی به دانش روز با استفاده از شیوه های ایجاد گروههای دانشی و تیمهای دانشی در سازمانهای بخش دولتی
- ۹) بکارگیری و استفاده از «فناوریهای» که قادر به اجرای برنامه های مدیریت دانش در سطح سازمانهای بخش دولتی می باشد.
- ۱۰) طراحی و پیاده سازی فرایند صحیح مدیریت دانش و ابزارهای آن از جمله بکارگیری «دانش راهبردی» به عنوان جهت دهنده های عملکرد سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی
- ۱۱) در سازمانهای دولتی برای استقرار مدیریت دانش باید «نقش آفرینان اصلی» در خلق دانش نوین مشخص گردند؛ که در این راستا نقش محوری مدیران ارشد بسیار حیاتی است.
- ۱۲) بکارگیری توأمان و ترکیبی «مدیریت از بالا به پایین و از پایین به بالا» با توجه به ماهیت و ساختار دانش در سازمانهای دولتی جهت نوآوری و شکوفایی و ایجاد انگیزه مشارکت کارکنان.

د) راهکارهای بهینه سازی نیروی کار

- ۱) استقرار سیستم «مدیریت کیفیت فراگیر TQM» در سازمانهای بخش دولتی ممیزی آنها بر اساس مدل EFQM.
- ۲) استقرار «نظام شایسته سالاری» به منظور جلوگیری از سیاست بازی رابطه گرایی در سازمانهای بخش دولتی
- ۳) بکارگیری اصل «جانشین پروری» که در سازمانهای بخش دولتی با استفاده از فنون غنی سازی مشاغل، چرخش شغلی و ارتقاء شغلی براساس صلاحیت کارکنان
- ۴) ایجاد تحول در نظام آموزش بنحوی که امکان پذیر است. مبتنی بر تداوم کار، مناسب سازی مشاغل و مدیریت شغلی کارکنان و بازنگری در قوانین و مقررات استخدامی به منظور بهینه سازی استعدادها و سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی باشد.
- ۵) از راهکارهای اساسی جهت بهینه سازی نیروی کار در سازمانهای بخش دولتی می توان به «بهینه سازی فرایندها و روشهای انجام کار، شفاف سازی و مشخص کردن گردش کار و اطلاعات، مستند سازی روشهای انجام کاری و ساده سازی امور» اشاره کرد؛
- ۶) شناسایی مشاغل استراتژیک، بارویکرد مدیریت استراتژیک جهت تمرکز بر آنها و سرمایه گذاری برای نیل به موفقیت بیشتر در سازمانهای بخش دولتی
- ۷) ایجاد پروفایل شایستگی به منظور کسب دانش، مهارت و ارزشهای لازم برای موفقیت در تک تک پستهای سازمانی در بخش دولتی
- ۸) ارزیابی آمادگی سرمایه های انسانی از طریق روشهایی همچون ارزیابی ۳۶۰ درجه و باز خورد عملکرد به منظور بهینه سازی کارکنان بخش دولتی
- ۹) «برنامه های توسعه سرمایه انسانی» و استفاده از نقشه استراتژی جهت ایجاد برنامه های بهینه سازی نیروی کار در سازمانهای بخش دولتی

ه) راهکارهای تقویت ظرفیت یادگیری

- ۱) بکارگیری «یادگیری بینشی، شناختی» جهت خلق بستر یادگیری سازمانی با ایجاد ساختارهای منعطف و رقابتی در سازمانهای بخش دولتی
- ۲) استفاده از رویکرد «خود-هدایتی» به منظور مسئولیت پذیر کردن کارکنان سازمانهای دولتی جهت اشتیاق درونی برای یادگیری
- ۳) بکارگیری «تکنیک گفتمان» جهت برقراری دیالوگ آزاد و خلاق بین کارکنان به منظور ترویج یادگیری در سازمانهای بخش دولتی
- ۴) استفاده رویکرد «بررسی ضروری» به منظور درک وقایع محیطی و استفاده از داده های آن به منظور تقویت ظرفیت یادگیری در سازمانهای دولتی
- ۵) استفاده از روش «درک شکاف میان وضعیت واقعی و مطلوب عملکرد» به عنوان فرصتی برای یادگیری جدید سازمانی و تازه شدن ساختار دانش سازمانی در سازمانهای بخش دولتی
- ۶) یکی از شیوه های کاربردی ایجاد «فضای باز» جهت دسترس آسان به اطلاعات، ایجاد بحث و تعارض منطقی، انتقاد سازنده و تقسیم اشتباهات و موفقیتها به طور صحیح برای تسهیل ظرفیت یادگیری در سازمانهای بخش دولتی.
- ۷) ایجاد بستر «خلق عقاید موثر» از طریق، افزایش توانایی کارکنان از راه آموزش، شناخت عقاید و فرایندهای جهانی، نهادینه کردن سیستمهای فکری و موثر در سازمانهای بخش دولتی
- ۸) استفاده از شیوه های فکری و گروهی جهت کاهش ترس از شکست در سازمانهای بخش دولتی به منظور بروز تراوشات ذهنی؛
- ۹) بکارگیری سیستم شایسته گزینی سرمایه های انسانی که مستلزم تعهد بلند مدت به کسب یادگیری تخصصی، تبحر و جذب اطلاعات جدید در سازمانهای بخش دولتی می گردد.

۱۰) استفاده از رویکرد «یادگیری عملی» در سازمانهای بخش دولتی است که منجر به افزایش ظرفیت یادگیری و بروز خلاقیت و ایده های نوین می گردد.

منابع:

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴) مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل، مترجم: دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.
- انتظاری، یعقوب، تحلیل رابطه بین فناوری و سرمایه انسانی از صنایع مبتنی بر دانش، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۱۳۸۳)، شماره ۳۲-۳۱، صص ۱۱۷-۱۳۱.
- انصاری، محمد اسماعیل، افزایش بازگشت سرمایه انسانی، مهرماه ۱۳۸۴، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۱، سال شانزدهم، ص ۵۴.
- بامبرگر، پیتر، مشولم، ایلن (۱۳۸۴)، استراتژی منابع انسانی؛ تدوین / اجرا / آثار، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- بوریل، گیسیون و مورگان، گارت (۱۳۸۳)، نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمدتقی نوروزی، انتشارات سمت، چاپ اول.
- جزئی، نسرین، تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، فصلنامه تحول اداری، (۱۳۸۱)، دوره هفتم، شماره ۴۱، صص ۶۹-۶۱.
- جونز، گرنت، (۱۳۷۶)، اقتصاد آموزش، عماد زاده، مصطفی، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.
- رمضانپور نرگسی، قاسم، بررسی رابطه فرآیند توسعه نیروی انسانی با فرایند توسعه تکنولوژی در ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت، پاییز و زمستان (۱۳۸۱)، شماره ۳۶-۳۵، صص ۶۵-۵۱.
- شهوازیان، محمد، علوی راد، عباس، سهم نیروی انسانی متخصص در ارزش افزوده بخش صنعت با رویکردی نو، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، مرداد و شهریور (۱۳۸۶)، سال ۲۱، شماره ۲۴۰-۲۳۹، صص ۲۳۶-۲۲۶.
- عماد زاده، مصطفی، ۱۳۸۲، اقتصاد آموزش و پرورش، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

- کاپلان، رابرت و دیوید نورتون، (۱۳۸۴)، نقشه استراتژی تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری و دیگران تهران، انتشارات آسیا، چاپ اول، ص ۲۲۳-۲۲۴.

- کرامتی، محمدعلی، نقش سرمایه انسانی و هوش در توسعه اقتصادی آسیا، مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی، خرداد و تیر (۱۳۸۵)، شماره ۲۲۶-۲۲۵، صص ۲۱۹-۲۰۴.

- محمودی، وحید، سرمایه انسانی، توانمندی انسانی، مجله اطلاعات سیاسی، اقتصادی، (۱۳۸۵)، شماره ۲۲۶-۲۲۵، صص ۲۲۷-۲۲۰.

- نادری، ابوالقاسم، سرمایه انسانی و رشد اقتصادی: از تئوری تا واقعیت، فصلنامه علمی برنامه و توسعه، تابستان و پاییز (۱۳۸۱)، دوره سوم، شماره ۴-۳، صص ۷۳-۵۲.

- Armstrang, Michael. (2006), A handbook of human resource management practice/ Michael Armstrong – 10th Ed, library of congress cataloging – in – publication data.
- Bassi, L and Daniel McMurrer. (2007). Maximizing your Return on People. Har ward Business Review, 8 (71): 32-42.
- Becker, Gary Stanley, 1993, Human Capital, University of Chicago Press (third edition),
- Bozbura, F, Beskese, A, kahreman. C(2007) , Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP, Expert Systems with Applications , pp , 1100-1112 (32)
- Brown, A, and Adams, j, and, Amjad, A (2007), the relationship between human capital and tim performance in project Management A path analysis, international journal of project management, pp, 77-89(27)
- Casico, wayen F.(1998) Managing Human Resource: Productivity and Quality of work Life.McGraw-Hill.
- Cooper, g,(2005) leading Human capital and the global Economy, pp 346-349

-
- de carvalho, A, Calomiris, c, Matos, j(2007), Venture Capital as Human resource Management , journal of Economics and Business,
 - Offstein, E, and Gnyawli, D , Cobb, A(2005) , A strategic human resource perspective of firm competitive behavior, human resource Management review , pp , 306-318–(5)
 - Soliman, Fawzy & Spooner, Keri (2003), Implementing knowledge management: role of human resources management.
 - Tracy, Bruce j., Nathan, Arthur E. (2002) "The strategic and Operational Roles of Human Resources of an Emerging Model", Cornel Hotel & Resturant Administration Quarterly, p.19.
 - Walker. David M. (2002), A Model of strategic human capital management, United States general accounting office exposure draft, March.
 - Zhu, chew, I, Spangler, W(2005), CEO transformational leadership and organizational Outcome the mediating role of human – capital-enhancing human resource management, the leadership quarterly,pp,39-52
 - Schultz, T.W. (1961),"Investment in Human capital". American Economic Review. Vol. 51.

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم - شماره ۱۵ - زمستان ۱۳۸۹

ص ص ۱۴۴-۱۱۵

بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی

دکتر فرهاد نژاد ایرانی^۱

دکتر میرمحمد سیدعباس زاده^۲

آرش اصغری^۳

چکیده

هدف کلی مقاله حاضر سنجش وضعیت مولفه‌های سازمانهای یادگیرنده و بررسی رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی است. در تحقیق حاضر از نظریه واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶) به عنوان مبنای مطالعاتی سازمانهای یادگیرنده و از نظریه استاین به عنوان مبنای مطالعاتی خلاقیت استفاده شده است. فرضیه‌های تحقیق شامل یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی می‌باشد. روش تحقیق در این پژوهش از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه مورد پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی که بر اساس آمار اخذ شده از سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان برابر با ۵۱۰۵۸ نفر می‌باشد که از بین آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۸۰ نفره عنوان حجم نمونه انتخاب شده است. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در تحقیق حاضر دو پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که قبلاً روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی بر اساس نرم افزار کامپیوتری SPSS از آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، جداول، نمودار و ...) و جهت تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی (همبستگی پیرسون) استفاده شده است. با توجه به تحلیل داده‌ها، همه فرضیه‌های تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی:

یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده، خلاقیت.

^۱ - استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب (F_nejhadirani@yahoo.com)

- استاد دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ارومیه

- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقدمه

امروزه همه سازمانها برای بقا، نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچین روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آنرا از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر نهاد و بر آنها شکل دلخواه داد (الوانی، ۱۳۸۸، ۲۲۳). انسان کیفیت زندگی خود را مرهون ذهن و اندیشه خود می‌باشد و ذهن نیز به نوبه خود متکی بر خلاقیت و نوآوری است. اگر انسان خلاق و نوآور نبود در چرخه حیات اسیر فرآیند تکراری و یکنواختی می‌شد نه تغییری روی می‌داد و نه بهبودی، همه اختراعات و اکتشافات بشر پیشرفتهای گوناگون زمینه‌های مختلف، مرهون خلاقیت و نوآوری است (سید عباس زاده، ۱۳۸۷، ۷۷).

از دیدگاه صاحب‌نظران، یادگیری سازمانی مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (Conner, 1992, 90).

از دیدگاه «لاندری» (۱۹۹۲) یادگیری سازمانی برای ابداع و خلاقیت عامل بنیادی به حساب می‌شود. «براون» و «داکوئید» (۱۹۹۱) یادگیری را به عنوان پلی بین کار و خلاقیت در نظر می‌گیرند. «پاتاکوس» (۱۹۹۶) یادگیری و خلاقیت را فرآیندهای به هم وابسته می‌داند که دو روی سکه را تشکیل می‌دهند و خلاقیت را مهارت یاد گرفتنی به حساب می‌آورد که می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی شکوفا شود (ره‌نورد، ۱۳۷۸، ۱۲).

امروزه در هزاره سوم، موفق‌ترین سازمانها، سازمانهای یادگیرنده نامیده می‌شوند. سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی

قبل از دهه مذکور بوده است به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند، می‌بایست از قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.

سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱).

با توجه به مطالب مذکور مسئله اصلی که تحقیق حاضر به دنبال مطالعه آن می‌باشد عبارت است از اینکه وضعیت ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی در چه حدی است؟ و بین وضع موجود این ویژگی‌ها و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی چه نوع ارتباطی وجود دارد؟ و ترتیب اولویت ارتباط ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی به چه صورت می‌باشد؟

سازمان یادگیرنده را مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و خلق دانش، بدست آوردن و مدیریت دانش و اصلاح رفتار برای انعکاس دانش و بینش جدید تعریف کرده‌اند (Goh, 1998, 15).

از دیدگاه «پیتر سنگه» سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بیشتر از رقبا خود آمادگی و قابلیت فراگیری داشته باشد و سریع‌تر یاد گیرد (نجف بیگی، ۱۳۷۶، ۱۶). سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری دیگر، می‌توان سازمانهای دانش آفرین نامید، سازمانهایی که در آنها خلق دانش و آگاهیهای جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۳، ۱).

سازمان یادگیرنده برآیندی از علم و عمل است. در سازمان یادگیرنده آموزش و یادگیری نه مانند سازمان عمل گرا مغفول مانده است و نه مثل سازمان تشریفاتی هدف قرار میگیرد. سازمان یادگیرنده، یادگیری را نه برای یادگیری، بلکه برای بهسازی و بالندگی می خواهد. در سازمان یادگیرنده، جایی برای عمل بی علم و علم بی عمل نیست (قهرمانی، ۱۳۸۰، ۷۹-۸۱).

«سنگه» معتقد است سازمان یادگیرنده، به گروهی گفته می شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می خواهند ایجاد کنند (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱، ۷۶).

یادگیری سازمانی لازمه ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده است. «یادگیری سازمانی» فرآیند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست. یادگیری سازمانی فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱، ۱۰۷).

یادگیری سازمانی اولین بار توسط «گریس آرجریس^۱» و «دونالدشون^۲» مطرح شد. گریس آرجریس به تولید دانشی علاقمند است که به درد عمل بخورد. از دیدگاه او، زمان آن فرا رسیده است که از القانات و نصایح عرفانی بر مدیران دوری کنیم و به سوی رهنمودهای روشن تر برای کارهای اجرایی و توصیه های عملی برویم (Fulmer & keys, 1998, 21).

زیربناهایی که زمینه را برای بهبود و فرصت‌های یادگیری آماده می کنند مکانیسم‌های یادگیری سازمانی نامیده می شوند. مکانیسم‌های یادگیری سازمانی جنبه‌های فرهنگی و ساختاری سازمان هستند که توسعه و تجدید یک سازمان یادگیرنده را تسهیل می کنند. جنبه‌های فرهنگی شامل مجموعه‌ای از ارزشهای مشترک، عقاید و هنجارها، نگرشها، نقش‌ها، مفروضات و رفتارهایی است که امکان یادگیری واقعی را می دهند.

1- Chris Argyris .

2- Donald Schon .

بیش مشترک نیز به توسعه فرهنگ یادگیری کمک می‌کند. ارزشهای دیگری که بر یادگیری تاثیر می‌گذارند شامل ادراک مشترک یا کاملاً متفاوت از نقش یادگیری در کسب عملکرد سازمان توسط افراد و سرپرستانشان، اختیار و قدرت دهی، نوآوری و مسئولیت‌های شخصی است (ابراهیم‌زاده، ۱۳۸۴، ۵).

بر این اساس سازمانها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیکی دور شوند و ساختاری ارگانیک و منعطف را برگزینند. این امر به فلسفه مدیریتی جدیدی نیاز دارد که خطاها و ابهام را بپذیرد. طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگیهایی چون سازمان تخت، اختیارات زیردستان، اعتماد و همکاری در بین واحدهای مختلف تاکید دارند (Morgan, 1997,88).

برای ایجاد سازمانهای یادگیرنده، نیاز اساسی برای ایجاد تغییر و دگرگونی بنیادی در سازمان داریم. تعهد و ادراک صحیح افراد از لازمه‌های سازمانهای یادگیرنده می‌باشد، افراد بایستی درک نمایند که هدف از یادگیری، حفظ و بقا و افزایش قدرت رقابتی و پاسخگویی سازمان می‌باشد زیرا یادگیری سازمانی عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Chawla & Revesh, 1995, 16).

در مقایسه سازمانهای یادگیرنده با سازمانهای غیر یادگیرنده می‌توان به سایر ابعاد سازمانی و مدیریتی نیز توجه نمود. فرد لوتانز تفاوت بین سازمانهای سنتی و سازمانهای یادگیرنده را در پنج بعد سازمانی به شرح جدول ذیل ذکر کرده است:

جدول شماره ۱: مقایسه سازمان یادگیرنده و سازمان سنتی (زالی، ۱۳۷۸)

ردیف	ابعاد	سازمانهای سنتی	سازمانهای یادگیرنده
۱	سطح سازمان	بینش از سوی مدیریت عالی سازمان ارائه می شود	یک بینش مشترک وجود دارد که در همه سطوح سازمانی، نمایان می شود و مدیریت عالی، مسئول اطمینان یافتن از وجود و توسعه آن است.
۲	اجرای ایده ها	مدیریت عالی سازمان تصمیم می گیرد که چه چیزی در سازمان انجام شود و دیگران وظیفه دارند آن را اجرا کنند	شکل دهی و اجرای ایده و افکار در همه سطوح سازمانی انجام میشود
۳	مأموریت	جز تگری هر کس مسئول کار خودش است	تفکر نظام مند کارکنان که نه تنها کار خود را بلکه ارتباط و پیوستگی آن را با دیگر مشاغل موجود در سازمان درک میکنند.
۴	رهبری	تضادها با بکارگیری قدرت و نفوذ سلسله مراتبی حل می شود	تضادها با بکارگیری یادگیری جمعی و یکپارچه سازی اندیشه های مختلف در سراسر سازمان حل می شوند.
۵	رهبری و انگیزش	نقش رهبر، ارائه بینش، پاداش، تنبیه و اعمال نظارت است	نقش رهبر، ایجاد بینش مشترک، قدرتمندسازی کارکنان و بطور کلی ایفای سه نقش طراحی، معلمي و خدمتگذاری است.

در مورد سازمانهای یادگیرنده تئوریها و نظریه‌های متعددی ارائه شده است برخی از نظریه‌های ارائه شده به شرح زیر می‌باشد:

پدler^۱ و همکارانش (۱۹۹۱) یازده ویژگی خاص سازمانهای یادگیرنده را به صورت زیر بر شمرده‌اند:

- ۱- رویکرد یادگیری به استراتژی
- ۲- سیاستگذاری مشارکتی
- ۳- آگاه سازی
- ۴- مسئولیت پذیری و کنترل

^۱ - Peddler

- ۵- تبادلات درونی
- ۶- انعطاف پذیری در اعطای پاداش
- ۷- نظارت بر محیط
- ۸- ساختار توانمند
- ۹- یادگیری درون سازمانی
- ۱۰- محیط یادگیری
- ۱۱- خودشکوفایی (شوقی، ۱۳۸۶، ۳۵)

پیتر سنکه^۱، پنج اصل را لازمه سازمان یادگیرنده می‌داند که عبارتند از:

- ۱- تسلط بر قابلیت‌های شخصی
- ۲- مدل‌های ذهنی
- ۳- ایجاد تصویر آرمانی مشترک
- ۴- فراگیری تیمی
- ۵- تفکر سیستمی (سنکه، ۱۳۸۵، ۱۶-۱۴).

از دیدگاه ((چارلز هندی^۲)) ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده عبارتند از:

- ۱- شایستگی فردی
- ۲- کنجکاوی
- ۳- بخشش
- ۴- اعتماد و اطمینان
- ۵- همبستگی و همیاری (Chawla & Reveshch, 1995, 46-48)

1 - Peter senge
2- Charles Handy

واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶)^۱ معتقدند سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن یادگیری به طور پیوسته و مداوم، جهت دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر، جریان دارد و سازمان، قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست. نظریه واتکینز و مارسیک، برخلاف نظریات قبلی که بیشتر به جنبه مفهومی و انتزاعی از سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند هفت ویژگی و بعد مهم را به عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که تا حدود زیادی به قابلیت سنجش پذیری این نظریه کمک نموده و می‌تواند گام مهمی در تحقیقات سازمانی به شمار آید. این هفت ویژگی عبارتند از:

- ۱- یادگیری مستمر : تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصتهای جهت یادگیری مستمر و دائم تمامی افراد در درون سازمان.
- ۲- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان : تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرهنگ پرسش و پاسخ دریافت بازخورد و آزمایش تجربیات در سازمان.
- ۳- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی : تلاش سازمانی برای ایجاد روحیه همکاری چسبندگی و همراهی افراد در سازمان.
- ۴- توانمند سازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی : تلاش سازمان برای دستیابی به یک تفکر و بینش جمعی و گرفتن بازخورد از یکدیگر به منظور حرکت به موقعیت مطلوب.
- ۵- طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری: سازمان به منظور توفیق در دستیابی به نظرات و عقاید افراد و همچنین انتقال اطلاعات و دانش به آنها سیستم‌های خاصی را به اجرا می‌گذارد. از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن‌ها، همایش‌های رسمی و غیررسمی و غیره.

¹- Watkins & Marsick, 1996

۶- مرتبط بودن سیستم با محیط خود: تلاش سازمان برای رابطه متقابل با محیط داخلی و خارجی، تشویق افراد به داشتن تفکری باز و دید وسیع و اندیشیدن جامع و فراگیر.

۷- رهبری استراتژیک: تلاش سازمان برای برخورداری رهبران آن از تفکری راهبردی مبنی بر استفاده از فرآیند یادگیری و دانش برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود و توسعه (شوقی، ۱۳۸۶، ۳۵).

به طوریکه قبلاً ذکر گردید به باور اندیشمندان، یکی از اهداف ایجاد بستر یادگیری سازمانی و توسعه سازمان یادگیرنده همانا ایجاد زمینه و افزایش سطح خلاقیت و نوآوری در سازمانهاست.

امروزه طبق نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت، یکی از مهمترین عناصر و وظایف مدیریت، ایجاد زمینه لازم برای بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها به منظور ایجاد و تحول در سازمانها، جهت همگام شدن با محیط غیر قابل پیش بینی می‌باشد. (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱، ۱۹).

خلاقیت^۱ را ترکیب مجدد عقاید، اندیشه‌ها، افکار، تصورات و انگاره‌هایی که قبلاً برای فرد شناخته شده است، اما به شیوه‌ای جدید و متفاوت با قبل تعریف کرده‌اند (ساعتچی، ۱۲۶، ۱۳۷۱).

از نظر استیفن پی رابینز^۲ خلاقیت به معنی توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌ها بیان می‌کند (زارعی متین، ۱۳۷۳، ۶۰).
ازنگاهی دیگر، خلاقیت، توسعه و گسترش عقاید، راه حلها و قضاوت‌هایی است که اولاً تازه و بدیع باشد و ثانياً با توجه به موقعیت، مناسب و مطلوب باشد

^۱ - Creativity

^۲ - Stephen P. Robbins

(Waight, 2005, 152). ((استبرگ^۱)) خلاقیت را شامل برقرار کردن ارتباطات جدید ، دیدن چیزها از طریق جدید و تعریف جدید مسائل می داند (Shilley & et al, 2004). و اما نوآوری^۲ را عملی و کاربردی ساختن فکر یا مفهوم جدید تعریف کرده‌اند (نژاد ایرانی، ۱۳۸۷، ۴۷). از نگاهی دیگر، نوآوری استفاده از دانش جدید برای تولید محصولی جدید یا خدمتی جدید است که مشتری می‌خواهد (Afuah, 1998, 13). همانگونه که از تعاریف نتیجه می‌شود، خلاقیت ایجاد اندیشه‌های نو و بدیع است و نوآوری یا ابداع، عملی و کاربردی ساختن آن ایده‌های بدیع است. پس خلاقیت لازمه نوآوری است؛ بنابراین از نظر مدیریت، خلاقیت صرف کافی نیست. برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان، فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه این امر به کار بستن فکر جدید با برنامه‌های مدیریت است (الوانی، ۱۳۸۸).

به طور کلی هدف از انجام تحقیق حاضر، سنجش وضعیت ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده و بررسی رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی است. به عبارتی دیگر، هدف کلی پژوهش حاضر افزایش میزان خلاقیت کارکنان، از طریق افزایش میزان یادگیری سازمانی و توسعه ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی می‌باشد.

روش

از نظر هدف تحقیق حاضر از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر عبارتست از کلیه کارکنان سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی که بر اساس آمار اخذ شده از ادارات و سازمانهای مربوطه تعداد آن بالغ بر ۵۱۰۵۸ نفر می‌باشد.

برای انتخاب واحدها و نمونه‌های مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است؛ چون سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی از نظر تعداد

¹- Sternberg

²- Innovation

کارکنان تفاوت‌های چشمگیری نسبت به هم داشتند لذا این نمونه گیری بر اساس درصد تعداد کارکنان مربوط به هر سازمان دولتی از کل جامعه آماری انجام گرفته است. به منظور تعیین حجم نمونه مورد بررسی از فرمول «کوکران» استفاده گردیده است. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران ۳۸۰ نفر برآورد گردید.

ابزارسنجش وگردآوری اطلاعات

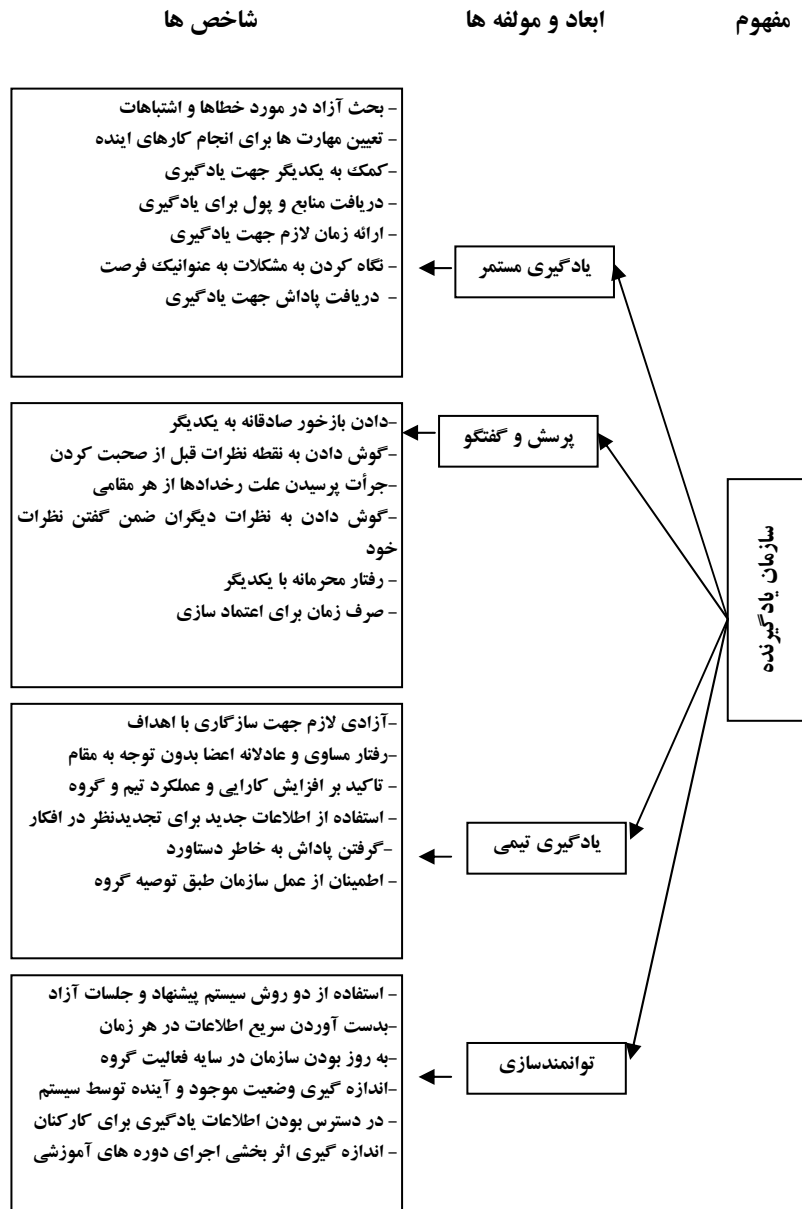
در پژوهش حاضر از دو پرسشنامه‌ی محقق ساخته در قالب سئوالات بسته که قبلاً روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته، برای سنجش متغیرهای پیش بین (ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده) و ملاک (خلاقیت کارکنان) تحقیق استفاده شده است.

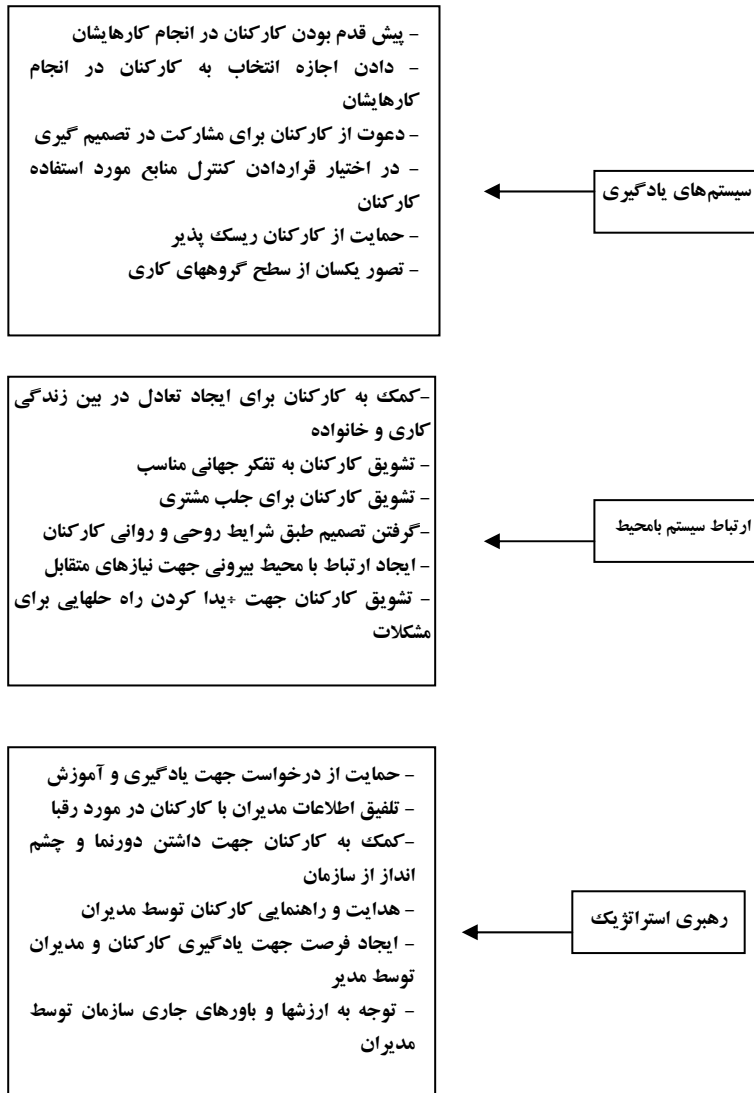
جهت جمع آوری ۳۸۰ پرسشنامه کامل، بیش از ۴۰۰ پرسشنامه بین آزمودنیها توزیع گردید و نهایتاً ۳۸۰ پرسشنامه به طور کامل جمع آوری گردیده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

مدل عملیاتی و فرآیند شاخص سازی متغیرهای تحقیق

برای اندازه گیری ابعاد و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده، از چارچوب نظری واتکینز و مارسیک و برای اندازه گیری خلاقیت کارکنان از چارچوب نظری استاین به صورت نمودارهای زیر استفاده شده است:

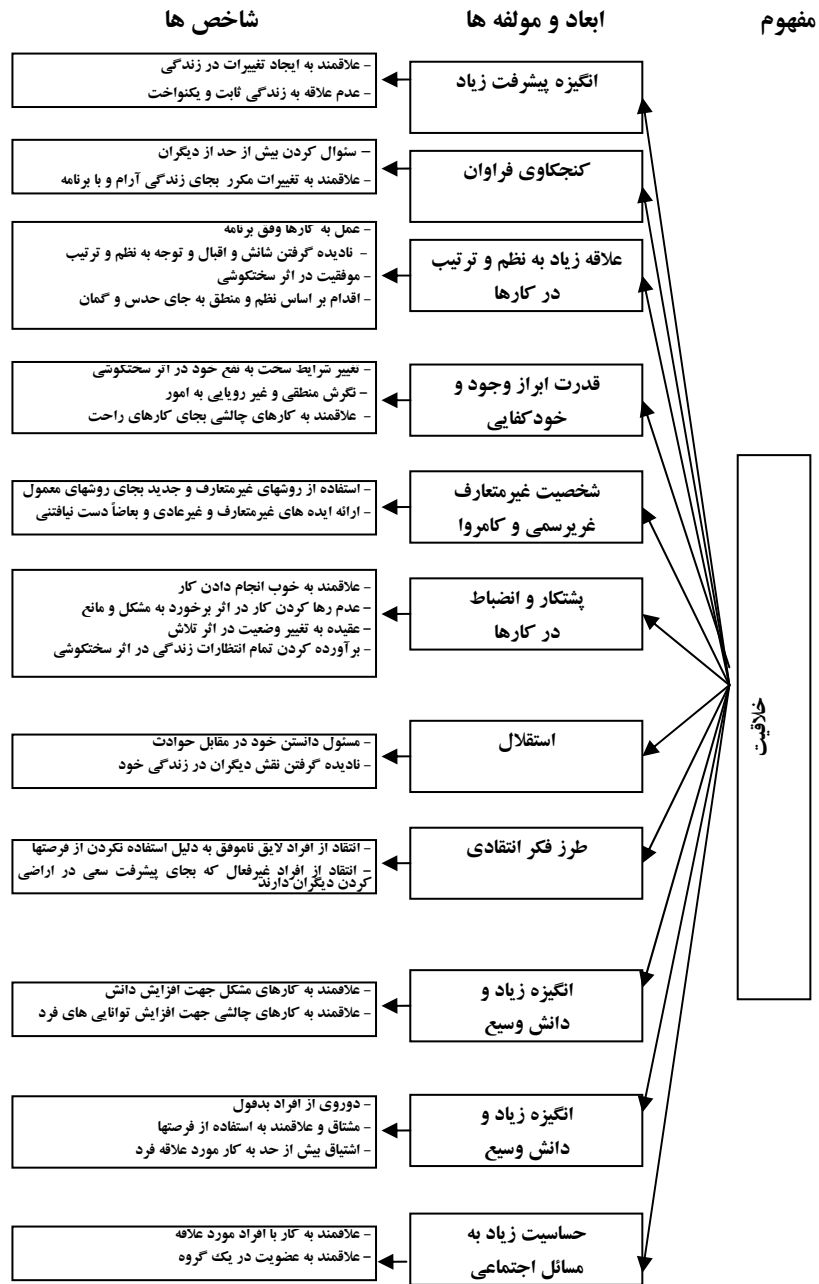
الف: مدل عملیاتی متغیر پیش بین





نمودار شماره ۲: مدل عملیاتی متغیر پیش‌بین

ب: مدل عملیاتی متغیر ملامک



یافته‌های تحقیق (نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق)

لازم به توضیح است که باتوجه به اینکه ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق تأیید شد لذا در چارچوب آزمونهای آماری پارامتریک برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ نتایج این آزمونها به شرح زیر می باشد:

الف) فرضیه اصلی

H₁: بین ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه اصلی تحقیق (R=۰/۶۲۹) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده (P= /...) کوچکتر از (α= ۰/۰۵) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H₁ (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است.

جدول ۲: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سازمان یادگیرنده و

خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۶۲/۹	۱۴/۶
سازمان یادگیرنده	۴۴/۴	۲۲/۳

جدول ۳:

نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سازمان یادگیرنده و خلاقیت کارکنان

شرح	خلاقیت	اعتماد
Pearson Correlation	۱	/۶۲۹**
Sig. (2-tailed)		/۰۰۰
N	۳۸۰	۳۸۰
Pearson Correlation	/۶۲۹**	۱
Sig. (2-tailed)	/۰۰۰	
N	۳۸۰	۳۸۰

ب) فرضیه‌های فرعی

ب-۱) فرضیه فرعی اول

H_1 : بین یادگیری مستمر کارکنان و خلاقیت آنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق ($R=0/647$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P= /...$) کوچکتر از ($\alpha=0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین یادگیری مستمر کارکنان و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است.

جدول ۴: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین یادگیری مستمر کارکنان و خلاقیت کارکنان

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۶۲/۹	۱۴/۶
یادگیری مستمر	۴۳/۴	۲۳/۰۷

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین یادگیری مستمر کارکنان و خلاقیت کارکنان

شرح	خلاقیت	اعتماد
Pearson Correlation	۱	$0/647^{**}$
Sig. (2-tailed)		$0/000$
N	۳۸۰	۳۸۰
Pearson Correlation	$0/647^{**}$	۱
Sig. (2-tailed)	$0/000$	
N	۳۸۰	۳۸۰

ب-۲) فرضیه فرعی دوم

H_1 : بین سطح پژوهش و گفتگو در سازمانها و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.
 با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق ($R = ۰/۶۳۴$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P = /...$) کوچکتر از ($\alpha = ۰/۰۵$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین سطح پژوهش و گفتگو در سازمانها و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۶: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سطح پژوهش و گفتگو در سازمانها و خلاقیت کارکنان

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۶۲/۹	۱۴/۶
سطح پژوهش و گفتگو	۳۶/۵	۲۰/۸

جدول ۷: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سطح پژوهش و گفتگو در سازمانها و خلاقیت کارکنان

شرح	خلاقیت	اعتماد
Pearson Correlation	۱	/۶۳۴**
Sig. (2-tailed)		/۰۰۰
N	۳۸۰	۳۸۰
Pearson Correlation	/۶۳۴**	۱
Sig. (2-tailed)	/۰۰۰	
N	۳۸۰	۳۸۰

ب-۳) فرضیه فرعی سوم

H_1 : بین تشویق حس همکاری و یادگیری و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق ($R=0/605$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P=...$) کوچکتر از ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین تشویق حس همکاری و یادگیری و خلاقیت کارکنان استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۸: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین تشویق حس همکاری و یادگیری و خلاقیت کارکنان

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۶۲/۹	۱۴/۶
تشویق حس همکاری	۴۵/۵	۲۲/۹

جدول ۹: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین تشویق حس همکاری و یادگیری و خلاقیت کارکنان

شرح	خلاقیت	اعتماد
Pearson Correlation	۱	۰/۶۰۵**
Sig. (2-tailed)		۰/۰۰۰
N	۳۸۰	۳۸۰
Pearson Correlation	۰/۶۰۵**	۱
Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	
N	۳۸۰	۳۸۰

ب- ۴) فرضیه فرعی چهارم

H_1 : بین توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.
 با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق ($R=0/563$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P=...$) کوچکتر از ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۱۰: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین توانمندسازی

کارکنان برای رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت کارکنان

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۶۲/۹	۱۴/۶
توانمندسازی کارکنان	۴۳/۴	۲۶/۱

جدول ۱۱: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین توانمندسازی کارکنان برای

رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت کارکنان

شرح	خلاقیت	اعتماد
Pearson Correlation	۱	$0/563^{**}$
Sig. (2-tailed)		$0/000$
N	۳۸۰	۳۸۰
Pearson Correlation	$0/563^{**}$	۱
Sig. (2-tailed)	$0/000$	
N	۳۸۰	۳۸۰

ب- ۵) فرضیه فرعی پنجم

H_1 : بین طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی پنجم تحقیق ($R=0/615$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P= /...$) کوچکتر از ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان- غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است .

جدول ۱۲: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۶۲/۹	۱۴/۶
مشارکت افراد در یادگیری	۴۷/۶	۲۷/۰

جدول ۱۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان

شرح	خلاقیت	اعتماد
خلاقیت	Pearson Correlation	۱ /۶۱۵**
	Sig. (2-tailed)	/۰۰۰
	N	۳۸۰
مشارکت افراد در یادگیری	Pearson Correlation	۱ /۶۱۵**
	Sig. (2-tailed)	/۰۰۰
	N	۳۸۰

ب-۶) فرضیه فرعی ششم

H_1 : بین میزان مرتبط بوده سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.
 با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی ششم تحقیق ($R=0/479$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P= /...$) کوچکتر از ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین میزان مرتبط بودن سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۱۴: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین میزان مرتبط بودن سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۶۲/۹	۱۴/۶
میزان مرتبط بودن سیستم با محیط	۵۱/۲	۲۷/۹

جدول ۱۵: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین میزان مرتبط بودن سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان

شرح	خلاقیت	اعتماد
Pearson Correlation	۱	۰/۴۷۹***
Sig. (2-tailed)		۰/۰۰۰
N	۳۸۰	۳۸۰
Pearson Correlation	۰/۴۷۹***	۱
Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	
N	۳۸۰	۳۸۰

ب- ۷) فرضیه فرعی هفتم

H_1 : بین رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی ششم تحقیق ($R = ۰/۴۷۲$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P = /...$) کوچکتر از ($\alpha = ۰/۰۵$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۱۶: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۶۲/۹	۱۴/۶
رهبری استراتژیک	۴۳/۹	۲۴/۸

جدول ۱۷: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان

شرح	خلاقیت	اعتماد
Pearson Correlation	۱	/۴۷۲**
Sig. (2-tailed)		/۰۰۰
N	۳۸۰	۳۸۰
Pearson Correlation	/۴۷۲**	۱
Sig. (2-tailed)	/۰۰۰	
N	۳۸۴	۳۸۴

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول شماره (۱۸) خلاصه شده است:

جدول ۱۸: رابطه بین متغیرها و نتایج آزمون فرضیه‌ها

یادگیری مستمر	پیش و گفتگو	یادگیری تیمی	توانمند سازی	سیستم جایگزینی	ارتباط سیستم	رهبری استراتژیک		
.647(**)	.634(**)	.605(**)	.563(**)	.615(**)	.479(**)	.472(**)	همبستگی پیرسون	خلاقیت
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	سطح معناداری	
رد	رد	رد	رد	رد	رد	رد	H ₀	
وجود دارد	وجود دارد	وجود دارد	وجود دارد	وجود دارد	وجود دارد	وجود دارد	رابطه معنادار	

نتیجه گیری کلی و بحث

بر مبنای یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، ترتیب اولویت ارتباط هر یک از مولفه‌های سازمانهای یادگیرنده با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی به شرح زیر است:

جدول ۱۹: ترتیب الویت ارتباط هر یک از مولفه‌های سازمان یادگیری با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی

ردیف	متغیرها	ضرایب همبستگی
۱	یادگیری مستمر	۰/۶۴۷
۲	سطح پژوهش	۰/۶۳۴
۳	طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت	۰/۶۱۵
۴	تشویق حس همکاری	۰/۶۰۵
۵	توانمند سازی برای رسیدن به بینش جمعی	۰/۵۶۳
۶	مرتبط بودن سیستم با محیط خود	۰/۴۷۹
۷	رهبری استراتژیک	۰/۴۷۲

به طوریکه در جدول فوق ملاحظه می شود در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی، یادگیری مستمر بیشترین رابطه و رهبری استراتژیک کمترین رابطه را باخلاقیت کارکنان آن سازمانها دارد؛ قرار گرفتن متغیر رهبری استراتژیک در رده آخر جای تامل دارد این نشان دهنده این واقعیت است که به طور نسبی رهبری استراتژیک در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی در جایگاه خوبی نبوده و ضعیف ترین رابطه را با خلاقیت کارکنان این سازمانها داشته است و این در حالی است که بر اساس مبانی نظری موجود، می باید رهبری استراتژیک جزو عوامل تاثیر گذار قوی بر عملکرد سازمانی و خلاقیت کارکنان می بود.

همچنین با توجه به اینکه میانگین ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی برابر با ۴۴/۳ در صد است و بیشترین درصد متغیر سازمان یادگیرنده در طبقه پایین تر از متوسط قرار دارد فلذا می توان نتیجه گیری کرد که میزان ویژگیهای سازمان یادگیرنده در جامعه مورد بررسی پایین تر از متوسط می باشد. و از آنجاییکه میانگین خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی برابر ۶۳/۲ می باشد و بیشترین درصد متغیر خلاقیت نیز در طبقه خوب قرار دارد فلذا می توان نتیجه گیری کرد که میزان خلاقیت در جامعه مورد بررسی بالاتر از متوسط و خوب می باشد.

با توجه به موارد مذکور و در چارچوب یافته های تحقیق، موارد زیر پیشنهاد می گردد:

۱ - مدیران سازمانها باید برنامه های خاصی برای یادگیری مستمر کارکنان خود پیش بینی و اجرا نمایند، از جمله اقدامات و برنامه هایی که می توان از طریق آن موجبات ظهور و تقویت خلاقیت را در سازمان فراهم ساخت عبارتند از: آموزشهای ضمن خدمت طولانی مدت با ارائه مدرک تحصیلی معتبر، آموزشهای ضمن خدمت کوتاه مدت با تشویقهای لازم.

۲- پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمانها جهت ارتقاء سطح پژوهش در سازمانها تدابیری را اتخاذ نموده و کارکنان را به پژوهش و گفتگو تشویق نمایند، از جمله اقدامات و برنامه‌هایی که می‌توان از طریق آن موجبات ارتقاء سطح پژوهش در سازمان فراهم ساخت عبارتند از: موجود بودن امکاناتی مانند کتابخانه، آرشیو مجلات تخصصی و... به عنوان ابزارهای سیستم اطلاع رسانی و ترغیب کارکنان به کارهای پژوهشی، برگزاری همایش‌های مشترک، دعوت از پژوهشگران و اساتید، برگزاری سخنرانی‌ها و قرار دادن نتایج عملکرد این موسسات پژوهشی در اختیار کارکنان.

۳- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانها با اعضای خود بدون توجه به مقام، فرهنگ و سایر تفاوتها به صورت مساوی و عادلانه رفتار کنند و بر افزایش عملکرد و کارایی گروه تأکید داشته باشند. از جمله دیگر اقدامات و برنامه‌هایی که می‌توان از طریق آن موجبات تشویق همکاران می‌شود عبارتند از: دادن پاداش به کارکنان بخاطر دستاوردهایشان به عنوان تیم یا گروه، اطمینان دادن به تیم‌ها و گروهها جهت عمل کردن به توصیه‌های آنان و...

۴- مدیران ارشد سازمانی می‌توانند با در اختیار گذاشتن اطلاعات به صورت سریعتر و راحتتر، به روز نمودن سازمان در سایه فعالیتهای کارکنان، در دسترس قرار دادن اطلاعات مربوط به یادگیری در اختیار کلیه کارکنان و... به توانمند سازی کارکنان برای رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت یاری رسانند.

۵- پیشنهاد می‌شود مدیران و مقامات سازمانی کارکنان پیش قدم در انجام کارها را در سازمان شناسایی نمایند، به کارکنان اجازه انتخاب کردن در انجام کارها را بدهند، دعوت از کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری و... موجبات مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان در سازمانها را فراهم نمایند.

۶- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانها با ایجاد تعادل بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی، تشویق کارکنان به تفکر جهانی مناسب، تشویق کارکنانی که برای

جلب مشتری و مشتری یابی تلاش می کنند، و... موجبات ارتباط سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان در سازمانها را فراهم سازند.

۷- پیشنهاد می گردد مدیران و مقامات ارشد سازمانها با حمایت از درخواستهایی که در جهت یادگیری و آموزش می شود، تلفیق اطلاعات خود درباره رقبای سازمان با اطلاعات کارکنان و بکارگیری آنها، هدایت و راهنمایی کارکنان، توجه به ارزشها و باورهای جاری سازمان و کمک به کارکنان جهت داشتن دورنمای مشترک از سازمان و... موجبات رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان در سازمانها را فراهم نمایند.

منابع:

- ابراهیم زاده، رضا (۱۳۸۴)، بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده، سومین کنفرانس مدیریت، تهران.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، چاپ سی و چهارم، نشر نی، تهران.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳)، سازمانهای کامیاب امروز، سازمانهای یادگیرنده و دانش آفرین، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۲۷-۲۶، پاییز و زمستان.
- رهنورد، فرج الله (۱۳۷۸)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳، بهار.
- زالی، محمد (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۳)، خلاقیت و نوآوری فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران شماره ۲۴، بهار.
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۱)، خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات، فصلنامه مطالعات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۶، تابستان.
- سید عباس زاده، میرمحمد (۱۳۸۷)، مدیریت بر خود، چاپ دوم، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد آذربایجان غربی.
- سنگه، پیتیر (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان، ترجمه، حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- شوقی، کریم (۱۳۸۶)، مقایسه وضعیت مولفه های سازمان یادگیرنده، پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تابستان.
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۰)، برآیند نیم قرن تحولات سازمانی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۰، تهران.
- نژاد ایرانی، فرهاد (۱۳۸۱)، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها، چاپ اول، انتشارات پیک سبجان، ارومیه.

- نژاد ایرانی، فرهاد (۱۳۸۷)، بررسی جایگاه خلاقیت و نوآوری در ساختار سازمانی شرکت صنعتی X تبریز؛ فصلنامه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه ارومیه، شماره ۳ و ۴، پاییز و زمستان، صص ۶۶-۴۴.

- نجف بیگی، رضا (۱۳۷۶)، سازمان یادگیرنده، نگرشی جدید در مدیریت، فصلنامه اقتصاد و مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۳۳، تابستان.

- Afuah, Allan (1998) , "Innovation management (strategies, Implementation, and profits)", oxford University press, Inc, NewYork.
- Conner, Daryl R. (1992) "Managing at the speed of change" published NewYork.
- Chawla, Sarita & Sevesch, John (1995), "learning Organizations (Managing the Dream, by: Charles Handy), " oregon : productivity press.
- Chawla, Sarita & Revesch, John (1995), "learning Organizations (Communities of Commitment: The heart of learning organizations, by: ferd kofman & peter m.senge)," Oregon: productivity press.
- Fulmer, Robert & Keys, J. Bernard (1998) , "A Conversation with chris Argris : The father of organizational Learning" , organizational Dynamycs Autumn.
- Goh, Swee(1998), "To ward a learning organization (the strategic Building Blocks)", Sam Advanced Management Journal
- Morgan, Gareth (1997), "Image of Organization," SAGE publications,Inc.
- Shalley, C.E & Zhou,J . & Oldham, G.R (2004), "The Effects of Personal & Contextual Characteristics on Creativity: where should we go fram here? , Journal of management, Vol.30 , No.6.

- Waight, L.C. (2005), "Exploring Connection Between Human resource Development & Creativity", Journal of advances in developming human resources, vol.7 , No.2.

بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی و رابطه آن با جو سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند^۱

پویا صفاری^۲

صمد ایازی^۳

دکتر محمد علی دعایی^۴

چکیده

این مقاله به بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی و رابطه آن با جو سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند می پردازد. در این راستا دو فرضیه اصلی و برای هر فرضیه اصلی پنج فرضیه فرعی مطرح و مورد پژوهش واقع شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند (۱۳۲ نفر) تشکیل داده اند که به علت محدود بودن، کل جامعه آماری بعنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و سنجش و اندازه گیری همبستگی از آزمون همبستگی اسپیرمن و آزمون رگرسیون چند متغیره بهره گرفته شد. محاسبات آماری این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شده است. پس از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل، مشخص شد که بین ماهیت کار، ویژگی مدیران، حقوق و مزایا، ویژگی همکاران و شرایط ارتقا کارکنان و رضایت شغلی همبستگی وجود دارد. همچنین نتایج نشان می دهد که بین رضایت از ماهیت کار، رضایت از مدیر، رضایت از حقوق و مزایا، رضایت از همکاران و رضایت از ارتقای شغلی با جو سازمانی نیز رابطه معنی دار وجود دارد. پس از نتیجه گیری بر اساس یافته های پژوهش، پیشنهادهایی برای ارتقای رضایت شغلی کارکنان دانشگاه ارایه شده است.

واژه‌های کلیدی: رضایت شغلی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرصتهای ارتقا

^۱ - این پژوهش با استفاده از اعتبارات پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی به انجام رسیده است.

^۲ - مربی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند

^۳ - مربی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کنول (samadaiazy@yahoo.com)

^۴ - استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

مقدمه

موفقیت سازمانها و محیط های کاری بستگی کامل به استفاده کارآمد از نیروی انسانی بر پایه علوم رفتاری دارد که یکی از مهمترین عناصر جهت ارائه خدمات مناسب آموزشی است. منابع انسانی و نیروی کارآمد، بنیادی ترین عامل تولید، سازندگی، رشد و تکامل و سازندگی است. بنابراین شناخت هر چه جامع تر مفاهیم و سازه های مربوط به نیروی انسانی، ابزارهای خاص و در نهایت مهارت استفاده از این ابزارها امری ضروری است. یکی از مهمترین عاملی که باعث شده است دانشگاه آزاد اسلامی بر چالش های محیطی برتری یافته و باعث حفظ مزیت رقابتی شود، منابع انسانی است که می بایست در جهت حفظ و ارتقای کیفیت آن تلاش نماید. از جمله تلاشهایی که ریاست دانشگاه در جهت حفظ منابع انسانی متحمل می شود، ایجاد رضایت شغلی در کارکنان و جلوگیری از عدم رضایت آنهاست (هومن، ۱۳۸۱، ۸۷). در سال ۱۳۷۸ پژوهشی توسط غلامحسین ایمان پرست تحت عنوان "بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی" انجام گرفت که نتایج آن بیانگر این است که بین میزان رضایت شغلی کارکنان و مشارکت در تصمیم گیری، درآمد ماهیانه و شرایط فیزیکی محیط کاری آنان رابطه معنی داری وجود دارد. تحقیقی تحت عنوان "بررسی تحلیلی عوامل مؤثر در رضایت شغلی دبیران در شهرستان خوی" توسط محمد وفایی مهر انجام شده است که بر اساس یافته های تحقیق (۱) بین رضایت شغلی و متغیرهای درون مدرسه ای (سبک مدیریت، تعداد دانش آموزان امکانات لازم را برای خلاقیت، استقلال در انجام شغل، تسهیلات و امکانات کمک درسی، روابط انسانی در مدرسه) و برون مدرسه ای (میزان حقوق، پایگاه اجتماعی مدرک تحصیلی، بومی و غیر بومی بودن و سابقه خدمت) رابطه معنی داری وجود دارد. (۲) پایگاه اجتماعی دبیران بیش از هر عامل با رضایت شغلی رابطه مستقیمی دارد. (۳) بین متغیرهای مورد بررسی و رضایت شغلی همبستگی خطی نسبتاً کاملی در جهت مثبت وجود دارد. توسط جعفر جهانی تحقیق با عنوان "بررسی تحلیلی عوامل مؤثر در رضایت شغلی دبیران مرد مدارس متوسطه

نواحی ۴ گانه آموزش و پرورش شیراز "انجام گرفته است و نتایج تحقیق بیانگر این مورد است که در سازمان آموزش و پرورش نیازهای مربوط به عوامل واسطه ای کمتر ارضاء گردیده است. و اینکه در مجموع کلیه نیازهای دبیران کمتر از حد متوسط ارضاء شده اند. "بررسی رضایت شغلی معلمان در مقاطع مختلف شهر سنندج" تحقیقی است که توسط یوسف کریمی انجام گرفته است. نتایج تحقیق نشان می دهد که از ۱۲۰ نفر معلمان که به صورت تصادفی مورد بررسی قرار گرفته اند، میزان علاقه مندی به شغل معلمی به ترتیب بیشترین درصد یعنی ۴۳٫۳٪ خیلی زیاد و ۴۰٪ زیاد و ۱۲٪ متوسط، ۲٫۵٪ کم و ۱٫۶٪ خیلی کم اظهار نموده اند. عوامل مؤثر در علاقه مندی به شغل معلمی به ترتیب ۴۶٫۶ درصد فرصتهای مطالعاتی، ۲۰٪ تعاون مسکن، ۱۳٫۳٪ تعاونی مصرف، ۸٫۳٪ در مانگاه خصوصی کارکنان آموزش و پرورش، ۵٫۸٪ باشگاه معلمان و ۲٫۵٪ برخورداری از کلاسهای اساسی را اظهار داشته اند. در مقاله ای تحت عنوان "چه چیزی یک شغل خوب را می سازد؟" دکتر جونز بیان می دارد که از سال ۱۹۶۰ یکی از موضوعات داغ دانشگاهی رضایت شغلی بوده و تئوری های مدیریت در صدد بودند که برای این سؤال به دنبال پاسخ باشند و به دنبال این بودند که راه هایی برای افزایش توان نیروی کار بیافرینند. یکی از کم اثر ترین این عوامل پاداشهای مادی است (Broun, 1996, 235). در این مقاله گزارش می دهد که بیشتر کارکنان عملیاتی، پخش یک موزیک هنگام کار می خواهند. بیشتر کارکنان می خواهند که یک کمیته ای با هیأت مدیره ای از کارکنان جهت حمایت از آنها وجود داشته باشد. بیشتر از ۹۰٪ کارکنان نوعی استقلال در محیط کاری می خواهند. بیشتر کارکنان ایجاد یک اتحادیه با اعضاء مختلف می خواهند که اتحادیه را حمایت کنند. بیشتر کارگران می خواهند در تصمیم گیری مشارکت داشته باشند. بیشتر کارگران می خواهند پرداختی برابر، برای کاری یکسان داشته باشند و بیشتر کارگران می خواهند همکاری نه رقابت را در محیط کاری بین کارکنان وجود داشته باشد. تحقیقی تحت عنوان "کارگران به دنبال چه چیزی هستند" در سال ۲۰۰۵ در بین ۶۰۰ کارمند و ۴۰۰ مدیر منابع انسانی در ایالات

متحدہ انجام گرفت و عوامل مؤثر بر رضایت شغلی از دیدگاه این دو گروه رتبه بندی شد (Fine&Kobbick,1978,115). مؤسسه NBRI^۱ تحقیقی در سال ۲۰۰۶ در ایالات متحده آمریکا در بین ۱۵۰۰۰ نفر جهت ایجاد رضایت شغلی انجام داد. این تحقیق به دنبال معرفی عناصری بود که مدیران با استفاده از این عناصر استراتژیک می توانند رضایت شغلی را افزایش، رشد و یا حفظ نمایند. NBRI پنج عامل را بعنوان فاکتورهای مؤثر بر رضایت شغلی معرفی کرد که فرصت رشد و ارتقا، ویژگی سرپرستان، حقوق و مزایا، تفویض اختیار و ماهیت کار می باشند. رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و با عوامل روانی، جسمانی، اجتماعی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی شود ترکیبی از مجموعه عواملی گوناگون سبب می گردد که فرد شاغل در لحظه معینی از زمان، از شغلش احساس رضایت نماید و از آن لذت ببرد. فرد با تأکیدی که بر عوامل مختلف از میزان درآمد، شرایط محیط کار، مشارکت در تصمیم گیری، ارزش اجتماعی در زمانهای متفاوت دارد به طرق گوناگون احساس رضایت از شغلش می نماید (فرنج، ۱۳۷۱، ۳۴). جو سازمانی مجموعه ای از صفات و ویژگیهای سازمانی است که کارکنان آن را احساس و درک می کنند و ظهور آن نیز از طریق اعمال، فرآیندها و ارتباط های اعضاء با محیط توصیف می شود (ساعتچی، ۱۳۸۱، ۲). مهمترین پیامد جو سازمانی این است که بر ادراک و احساس عضویت کارکنان در سازمان تأثیر می گذارد و مشخص می کند که آیا آنان سازمان را از نظر روانشناختی پاداش دهنده و مطلوب تجربه می کنند یا نه و این مطلب به نوبه خود اثر بسزایی در سطوح اخلاقی، انگیزشی، خشنودی و تمایل کارکنان به ماندن در سازمان می گذارد (Mathieu&Farr,1991,127). نظر به این که از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی مطلوب است که منجر به جذب و بقا کارکنان می شود، این تحقیق در بخش اول به دنبال پاسخ به این سوال است که "چه عواملی بر رضایت شغلی

¹ National Business Research Institute

کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند اثرگذار می باشند؟". با توجه به این که جو سازمانی از تلاش و روابط متقابل گروه‌های داخل سازمان، مدیران و کارکنان ناشی می شود، رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار داده و در میزان رضایتمندی کارکنان موثر است، بنابراین شناخت هر چه بیشتر در مورد رابطه جو سازمانی و رضایت شغلی و استفاده از این یافته ها، می تواند باعث افزایش سطح رضایت شغلی و عملکرد کارکنان شود. بر این اساس بخش دوم این تحقیق به دنبال بررسی وجود و میزان ارتباط بین رضایت شغلی و جو سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند می باشد. در این پژوهش به بررسی پنج عامل اصلی شامل ماهیت کار، ویژگی سرپرستان، ارتباط و ویژگی همکاران، شرایط ارتقا کاری و پرداختی ها، پرداخته شده است. جهت سنجش جو سازمانی نیز ابزار اهداف سازمانی، نقش، پاداش، رویه ها و ارتباطات مورد استفاده بوده است. نظریه های گوناگونی در مورد رضایت شغلی وجود دارد. نظریه رضایت شغلی از کمپ به سه دسته رویکرد نیازها، رویکرد انتظار و رویکرد ارزشی تقسیم می گردد. رویکرد نیازها رضامندی را به عنوان تابعی از میزان کامروایی و ارضاء نیازهای فرد، شامل نیازهای جسمی و روانشناختی تعریف می کند و نیازها بعنوان احتیاجات عینی انسان که در همه افراد مشابه است تلقی می شود (از کمپ، ۱۳۷۲، ۱۴۸). بر پایه این رویکرد میزان رضایت شغلی هر فرد به ۲ عامل بستگی دارد: نخست اینکه چه تعداد از نیازهای فرد تا چه میزان از طریق احراز شغل تأمین می شود و دوم اینکه چه تعداد از این نیازها و تا چه میزان از طریق اشتغال به کار مورد نظر تأمین نشده باقی می ماند. نتیجه حاصل این دو عامل رضایت شغلی فرد را معین می کند. اما رویکرد انتظار معتقد است که رضامندی با نحوه انطباق کامل امیدها و انتظارات با پیشرفتهای فرد تعیین می شود در حالیکه نارضامندی معلول ناکامی در رسیدن به انتظار است (همان منبع، ۱۴۹). رویکرد ارزشی مدعی است که رضامندی شغلی به وسیله این پدیده تعیین می گردد که آیا شغل به فرد امکان حفظ ارزشهای خصوصی و شخصی را می دهد یا نه

(Nemecsek&Grandjean,1973,111).

لاوسون و شن نظریه‌ها را به ۲ طبقه ریز مدل‌ها و درشت مدل‌ها تقسیم می‌کنند. نظریه‌های ریز مدل‌ها شامل نظریه‌های مربوط به نیاز و نظریه‌های شناختی است. و بیشتر در ارتباط با چیزهایی است که فرد با خود به محیط کار می‌آورد (هومن، ۱۳۸۱، ۹۱). در اینگونه نظریه‌ها فرض بر این است که هر چه ارضاء نیازهای روانی و شناختی فرد بیشتر باشد وی راضی‌تر و مولدتر خواهد بود (Speactor, 1997, 132). تعدادی از نظریه‌ها به جای آنکه برای تبیین رضایت شغلی تنها به فرد متمرکز باشد برای بافت سازمان نیز اهمیت زیادی قائل است. این گروه از نظریه‌ها که طبقه بندی درشت مدل‌ها قرار می‌گیرد به خاطر آنکه شامل فرآیندهای نسبتاً ساده‌ای برای آغاز، جهت‌دهی و استمرار رضایت شغلی می‌شود از اهمیت زیادی برخوردار است (هومن، ۱۳۸۱، ۸۹). عوامل متعددی بر رضایت شغلی نیروی انسانی اثرگذار هستند که در این مقاله عواملی که مورد پژوهش محقق بوده است شامل ارتقا، رهبری و سرپرستی، روابط با همکاران، حقوق و مزایا و ماهیت کار است.

معمولاً در میان عواملی که در رضایت شغلی مهم است به امکان پیشرفت و ترقی رتبه بسیار بالایی داده می‌شود. رضایت از ترفیع‌ها به اندازه‌گیری رضایت کارکنان از سیاست حاکم بر دادن ترفیع‌ها و نحوه اجرای این سیاستها در سازمان می‌پردازد. رضایت را می‌توان کنشی از فراوانی ترفیع‌ها، اهمیت ترفیع‌ها و خواستنی بودن آنها در نظر گرفت (همان منبع، ۴۹). به گونه کلی همین که فردی به استخدام سازمان در می‌آید معمولاً پیشرفت و ارتقاء تبدیل به مشوقهای انگیزشی بسیار نیرومند می‌گردد و راه جبران بیشتر نیازها و قدرت بالاتر سازمانی را فراهم آورده، اقتدار در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد (Cherry, 1978, 259).

بعد رهبری و سرپرستی بیانگر رضایتی است که فرد از رابطه با سرپرست مستقیم خود به دست می‌آورد. مرور تحقیقات نشان می‌دهد که سرپرستی به عنوان یک بعد مهم شغلی مطرح شده است هر چند از دید کارکنان اهمیت آن کمتر از برخی متغیرهای دیگر مانند ارتباط با همکاران است. (ازکمپ، ۱۳۷۲، ۱۵۳). از نظر مکتب مدیریت

روابط انسانی بهترین نوع مدیریت است. اما به گونه کلی ارتباط بین این دو متغیر در بیشتر پژوهش‌های تأیید شده است و نشان می‌دهد که هر چه سرپرستی با ملاحظه و کارمند مدار باشد رضایت شغلی بیشتر خواهد شد و سرپرستانی که در هر دو بعد سرپرستی (کارمند مدار و کارمدار) شاخص هستند بیشترین رضایت شغلی حاصل می‌شود (همان منبع، ۱۵۳).

بسیاری از پژوهشگران روابط با همکاران را مهمترین عامل در تعیین رضایت یا نارضایتی شغلی می‌دانند (همان منبع، ۱۵۷). به اعتقاد مازلو اغلب افراد از احساس تعلق، دل‌بستگی و دوست داشتن لذت می‌برند و این نیاز درونی هر کسی است که بخشی از یک گروه باشد زیرا به وی فرصت می‌دهد روابط با معنایی با دیگران برقرار کند و از دیگران حمایت دریافت کرده و یا از آنها حمایت کند (Zimring, 1981, 145).

پرداختی تقریباً برای همه گروه‌های شغلی یکی از مهم‌ترین شرایط کاری به شمار می‌آید. هر چند شواهد مربوط به آن تا حدی ناکافی است نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهد که در برخی از گروه‌های کارکنان دستمزد عامل اصلی رضایت شغلی به حساب نمی‌آید (از کمپ، ۱۳۷۳، ۱۴۹). در این میان پول برای گروه‌های مختلف معانی متفاوت دارد. به احتمال زیاد این عامل برای کسانی که نمی‌توانند به طریق دیگری از کار خود رضایت به دست آورند از اهمیت بیشتری برخوردار است (Zimring, 1981, 148). بنا به نظر هرزبرگ دستمزد یک عامل بهداشتی است که اگر کم باشد می‌تواند ایجاد نارضایتی کند اما وقتی زیاد باشد منجر به رضایت شغلی نمی‌شود. گذشته از این حقوق و دستمزد می‌تواند الگویی برای پیشرفت و منبع شناخت و درک باشد زیرا کارکنان حقوق خود را به عنوان توانایی انجام کار جهت مشارکت خود در سازمان تلقی می‌کنند (Arnold & Feleman, 1986, 126).

ماهیت کار بدین معنی است که کار در جامعه از اهمیت و اعتبار برخوردار بوده و با ویژگی‌های شخصیتی فرد متناسب باشد، بطوریکه این کار برای فرد چنان جالب باشد که حاضر باشد نه تنها از بخشی از مزایای مادی چشم‌پوشی کند بلکه این کار را بر شغل

دیگر با درآمد بالاتر ترجیح دهد. فرهنگ کار بر احساس کارکنان تأکید دارد و از طریق انجام وظایفی که از نظر روانی چالش برانگیز است ارضاء می شود (Kaufman&Christensen,1984,19).

دانشگاه آزاد اسلامی یک موسسه غیر انتفاعی با تابعیت ایران و مرکزیت تهران است که درآمدهای آن منحصر صرف هزینه ها و پیشرفت و توسعه فعالیت های آن می شود. این دانشگاه تابع کلیه مقررات و آیین نامه های مربوط به موسسات آموزش عالی غیر دولتی غیر انتفاعی مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی و حسب مورد وزارت فرهنگ و آموزش عالی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است. با توجه به گذشت حدود ۲۵ سال از تاسیس دانشگاه آزاد اسلامی، اینک بدون هیچ چشم داشتی از بخش دولتی، خود را نه تنها متکلف جبران کاستی های جبران ناپذیر بخش دولتی در آموزش عالی، بلکه پیشرو در توسعه و بالا بردن کمیت و کیفیت این بخش می داند و سود خویش را در خدمت به جامعه، از راه کاهش هزینه های اجتماعی به وسیله افزایش میزان سطح دانش و اطلاعات آحاد جامعه، می داند. دانشگاه آزاد اسلامی با توسعه واحد های دانشگاهی خود در بخش ها و شهرهای مختلف و با جدیت در امر محرومیت زدایی از مناطق گوناگون بستر مناسبی برای دستیابی و گسترش عدالت اجتماعی که از اهم دغدغه های کشور است، فراهم آورده و نقش تعیین کننده ای در توسعه و عمران شهرها، افزایش سطح معلومات شهروندان، گسیل داشتن امکانات مادی به مناطق محروم، رفت و آمد استادان و دانشجویان به این مناطق، بهره مندی مناطق محروم از آموزش عالی، داشته و گام های بلندی در توسعه فراگیر و توازن به منظور دستیابی به عدالت اجتماعی برداشته است. اهداف اصلی این پژوهش شامل، بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی و بررسی ارتباط رضایت شغلی با جو سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند می باشد. بر همین اساس تعیین همبستگی بین رضایت شغلی و ماهیت کار، ویژگی مدیران، حقوق و مزایا، ویژگی همکاران و شرایط ارتقا و همچنین تعیین رابطه بین جو

سازمانی و رضایت از ماهیت کار، رضایت از مدیر، رضایت از حقوق و مزایا، رضایت از همکار و رضایت از ارتقا در دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند از اهداف فرعی این پژوهش می باشد.

روش تحقیق

روش این پژوهش از نوع پیمایشی و همبستگی است زیرا با استفاده از روش های گردآوری اطلاعات و تنظیم پرسشنامه در صدد شناخت عوامل مرتبط با رضایت شغلی و ارتباط آن با جو سازمانی است و اگر این رابطه وجود دارد اندازه و حد آن چقدر است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و همبستگی است.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان شاغل در قسمت های مختلف دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند تشکیل داده اند که مجموع کارکنان طبق آخرین آمار ۱۳۲ نفر می باشند که از مجموع آنها تعداد ۱۰۶ نفر از کارکنان، مرد و تعداد ۲۶ نفر از کارکنان، زن می باشند.

نمونه آماری

به علت محدود بودن کارکنان دانشگاه، کل جامعه آماری به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. در این پژوهش به جای نمونه گیری از روش سرشماری استفاده شده است.

ابزار پژوهش

روش گردآوری اطلاعات میدانی و کتابخانه ای و ابزار بکار رفته در این تحقیق پرسشنامه است که از دو پرسشنامه جو سازمانی و پرسشنامه سنجش رضایت شغلی (JDI)^۱، برگرفته از کتاب سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی تألیف دکتر سیدمحمد مقیمی، با کمی تغییرات با توجه به نیازهای فرهنگی استفاده شده است. این پرسشنامه ها بر

^۱ - Job Descriptive Index

اساس طیف لیکرت مقیاس چهار گزینه ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، موافقم، کاملاً موافقم) تهیه و تنظیم گردیده است. بخش مطالعات کتابخانه ای شامل مطالعه مجلات، کتب فارسی و لاتین، پایان نامه ها و بخشی هم استفاده از اطلاعات اینترنتی می باشد.

یافته های پژوهش

جهت بررسی مسایل مطرح شده پژوهش، فرضیات در دو بخش اصلی و در هر بخش پنج فرضیه طرح گردید. فرضیه های بخش اول پژوهش به شرح زیر می باشد:

- ۱-۱) بین ماهیت کار و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد،
- ۲-۱) بین ویژگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد،
- ۳-۱) بین میزان حقوق و مزایا و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد،
- ۴-۱) بین ویژگی همکاران و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد،
- ۵-۱) بین شرایط ارتقا و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد.

فرضیه های بخش دوم نیز بشرح زیر است:

- ۱-۲) بین جو سازمانی و رضایت از ماهیت کار رابطه معنی دار وجود دارد،
- ۲-۲) بین جو سازمانی و رضایت از مدیر رابطه معنی دار وجود دارد،
- ۳-۲) بین جو سازمانی و رضایت از حقوق و مزایا رابطه معنی دار وجود دارد،
- ۴-۲) بین جو سازمانی و رضایت از همکاران رابطه معنی دار وجود دارد،
- ۵-۲) بین جو سازمانی و رضایت از ارتقا شغلی رابطه معنی دار وجود دارد.

در این تحقیق تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفته است. بدین صورت که ابتدا با استفاده از آمار توصیفی به توصیف نتایج حاصله از جامعه آماری پرداخته شد. در آمار توصیفی از جدول توزیع فراوانی، درصد، نمودار، و میانگین استفاده گردید. تحلیل و آزمون فرضیات نیز با کمک آمار استنباطی انجام گردید. بدین صورت که در جهت آزمون فرضیات، برای تجزیه و تحلیل داده ها و سنجش و اندازه گیری همبستگی از آزمون همبستگی اسپیرمن و آزمون رگرسیون چند

متغیره بهره گرفته شده است. ضمناً تمام مراحل توصیف و ترکیب و آزمون فرضیات با استفاده از بسته نرم افزاری SPSS انجام شد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحقیق درباره متغیرهای ترکیبی و فرضیات تحقیق بصورت مجزا در جداول زیر خلاصه شده است:

۱- نتایج در ارتباط با متغیرهای ترکیبی تحقیق

ردیف	شرح	درصد موافق	درصد مخالف	میانگین حاصل	میانگین نرمال	تایید یا رد ادعا
۱	وجود رابطه متغیر ماهیت کار با رضایت شغلی کارکنان	۵۱	۴۹	۲/۶۹	۲/۵	تایید
۲	وجود رابطه متغیر سرپرست با رضایت شغلی کارکنان	۷۴	۲۶	۲/۹۸	۲/۵	تایید
۳	وجود رابطه متغیر حقوق و مزایا با رضایت شغلی کارکنان	۷۳	۲۷	۲/۶۶	۲/۵	تایید
۴	وجود رابطه متغیر همکار با رضایت شغلی کارکنان	۴۹	۵۱	۲/۷۴	۲/۵	تایید
۵	وجود رابطه متغیر ارتقا با رضایت شغلی کارکنان	۵۹	۴۱	۲/۵۴	۲/۵	تایید
۶	وجود رابطه متغیر اهداف با رضایت شغلی کارکنان	۳۸	۶۲	۲/۷۲	۲/۵	تایید
۷	وجود رابطه متغیر نقش با رضایت شغلی کارکنان	۶۸	۳۲	۳	۲/۵	تایید
۸	وجود رابطه متغیر پاداش با رضایت شغلی کارکنان	۸۰	۲۰	۲/۷	۲/۵	تایید
۹	وجود رابطه متغیر روبه ها با رضایت شغلی کارکنان	۴۶	۵۴	۲/۵۲	۲/۵	تایید
۱۰	وجود رابطه متغیر ارتباطات با رضایت شغلی کارکنان	۵۷	۴۳	۲/۹۶	۲/۵	تایید

۲- نتایج در ارتباط با فرضیات تحقیق

ردیف	شرح	همبستگی حاصل	sig	تایید یا رد فرضیه
۱	بین ماهیت کار و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد	۰/۶۶۳	۰/۰۰۰	تایید
۲	بین ویژگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد	۰/۸۶۲	۰/۰۰۰	تایید
۳	بین میزان حقوق و مزایا و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد	۰/۶۳۷	۰/۰۰۰	تایید
۴	بین ویژگی همکاران و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد	۰/۸۳۸	۰/۰۰۰	تایید
۵	بین شرایط ارتقا و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد	۰/۸۳۰	۰/۰۰۰	تایید
۶	بین جو سازمانی و رضایت از ماهیت کار رابطه معنی دار وجود دارد	۰/۲۷۹	۰/۰۰۸	تایید
۷	بین جو سازمانی و رضایت از مدیر رابطه معنی دار وجود دارد	۰/۶۳۰	۰/۰۰۰	تایید
۸	بین جو سازمانی و رضایت از حقوق و مزایا رابطه معنی دار وجود دارد	۰/۲۱۰	۰/۰۴۷	تایید
۹	بین جو سازمانی و رضایت از همکاران رابطه معنی دار وجود دارد	۰/۲۴۶	۰/۰۲۰	تایید
۱۰	بین جو سازمانی و رضایت از ارتقا شغلی رابطه معنی دار وجود دارد	۰/۷۰۱	۰/۰۰۰	تایید

با توجه به نتایج بدست آمده، پیشنهادهای زیر به منظور بهبود جو سازمانی و در نتیجه افزایش رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند ارایه می گردد:

۱- ماهیت کار افراد بایستی از نظر شخصی جالب و معنا دار باشد و از تنوع و گوناگونی برخوردار باشد. برای ایجاد تنوع باید به گسترش و پرمایه ساختن ماهیت کار پرداخت. علاوه بر پرمایه ساختن شغل به گسترش یا چرخش شغل باید پرداخت برای افزایش رضایت و در عین حال عملکرد کارکنان، مشاغل باید از لحاظ درونی گسترش یافته و یا پرمایه شوند. این یافته با نتایج حاصل از تحقیق غلامحسین ایمان پرست که بیانگر وجود رابطه معنی دار بین میزان رضایت شغلی کارکنان و مشارکت در تصمیم گیری، درآمد ماهیانه و شرایط فیزیکی محیط کاری کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی است و نتایج تحقیق دکتر جونز که بر اساس یافته های آن بیشتر کارکنان مورد بررسی خواهان ایجاد کمیته ای مشترک با هیات مدیره و استقلال در محیط کاری و مشارکت در تصمیم گیری ها و حقوق و مزایای برابر برای کار یکسان بوده اند دارد، همخوانی دارد.

۲- هر چه ملاحظه کاری و کارمند مداری سرپرست بیشتر باشد، رضایت شغلی بیشتر است اگر سرپرست عملکرد خوب را ارج نهد، به کارکنان خود توجه شخصی نشان دهد، امکان دریافت بازخورد را فراهم سازد و به عقاید کارکنان خود گوش دهد، سطح رضایت از سرپرست افزایش می یابد. علاوه بر این هر چه سرپرست صلاحیت بیشتری در کار نشان دهد سطح رضایت از سرپرست بهبود می یابد. در این راستا لازم است دوره های آموزش مناسب برای مدیران برگزار شود تا با شیوه های درست مدیریت و سرپرستی آشنا شوند و آن شیوه ها را در ارتباط با کارکنان بکار ببرند.

۳- اقداماتی در جهت افزایش و بهبود مزایای جانبی کارکنان صورت گیرد. از جمله این اقدامات فراهم آوردن تورهای مسافرتی و تفریحی برای کارکنان و محیا نمودن امکانات رفاهی و گردشگری برای کارکنان و خانواده های آنان و اقداماتی از این قبیل است. استفاده از مزایای نقدی و غیر نقدی نظیر خواربار و پوشاک و مسکن نیز مد نظر قرار گیرد تا موجبات رضایت شغلی بیشتر کارکنان فراهم آید. پرداختهای کارکنان نظیر اضافه کاری و فوق العاده ماموریت باید عادلانه باشد و متناسب با شغل افراد و انجام کارشان این پرداختها صورت گیرد.

۴- سعی شود جوی بوجود آید که نیاز درونی هر کس این باشد که بخشی از یک گروه باشد زیرا به وی فرصت می دهد روابط معنایی با دیگران برقرار کند و از دیگران حمایت دریافت کرده و یا از آنها حمایت کند.

۵- ارتقای شغلی مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد تا با توجه به تحصیلات و متناسب با شایستگی افراد صورت پذیرد و عادلانه باشد. سعی شود جوی بوجود آید که افراد به دنبال ارتقا و دست یافتن به سطوح بالا باشند و از این طریق فعالیتها و حوزه های کاری آنها گسترده تر شود. برخی از اقداماتی که می تواند برای افزایش رضایت افراد و تاثیر عامل ارتقا در بهبود آن اجرا گردد عبارتند از:

۱-۵- تدوین ملاکهای واضح و واقعی برای عملکرد شغلی و شیوه های ارتقا.

۲-۵- مدیران را برای ارزشیابی و ارتقا کارکنان آموزش دهند.

۳-۵- تنها اطلاعات مربوط به کار را برای ارتقا شغلی در نظر بگیرند.

۴-۵- مقیاس های انداز پذیری برای فرایند ارتقا و ارزشیابی کارکنان تهیه گردد.

۵-۵- تمام بخشهای دانشگاه کمیته ارتقا و ترفیع تشکیل شود.

۶- اهداف می بایست برای مجموعه کاملا روشن و شفاف شود و کارکنان نیز با هدفها کاملا آشنا شوند تا بدانند به چه سمت و سویی حرکت می کنند و بتوانند برای نیل به اهداف با انگیزه بیشتری کار کنند. برنامه های عملیاتی سازمان برای دستیابی به هدفها کاملا روشن و شفاف گردد و در تدوین اهداف می توان از

نظرات کارکنان استفاده کرد و آنها را مشاکت داد تا در جهت رسیدن به جو مطلوب گامی موثر برداشته شود.

۷- اطلاعات لازم برای تصمیم گیریها گردآوری و در دسترس افراد قرار گیرد و آن اطلاعات برای تصمیم گیریها مورد استفاده قرار گیرد. برنامه های تعیین شده برای تحقق هدفها، جامع و نظام دار باشد. نظام برنامه ریزی برای افزایش بهره وری، دقیق و رسمی باشد. شبکه های ارتباطی نیز مورد تجدید نظر قرار گیرد و معایب آن مرتفع گردد. وجود کانالهای ارتباطی صحیح و آگاهی کارکنان از موضوعات و مسایل مرتبط با شغل خود و دریافت بازخورد کافی از دیگران درباره عملکرد خود منجر به بهبود جو سازمانی خواهد شد.

منابع:

- ازکمپ، استوارت «روان شناسی اجتماعی کاربردی» فرهاد ماهر، موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، تهران، (۱۳۷۲)، جلد اول، ۱۴۸.
- ساعتچی، محمود، (۱۳۸۱) " بررسی عوامل و موانع انسانی بهره وری از دیدگاه مدیران سازمان های مشمول قانونی تامین اجتماعی، مطالعات مدیریت، شماره ۳۷، ۲۴.
- فرنچ، ساورد «فرهنگ مدیریت» محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، (۱۳۷۰)، ج اول، ۳۴.
- هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۱)، «تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی» سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، جلد اول، ۸۷
- Arnold, H.J. &Feleman, D.C. (1986), Organizational behavior.Newyork,McGraw Hill, 126
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. Psychological bulletin, 120,235
- Cherry, N. (1978).Stress, anxiety and work: longitudinal study. Journal of Occupational psychology, 21,259
- Fine, B.J, Kobbick,J.L.(1978).Effects of altitude on complex cognitive tasks. Human Factors, 20.115
- Kaufman, J. Christensen. (1984).IES lighting handbook. New York: Illuminating engineering society o North America
- Mathiue, J.E, Farr,J.L.(1991). Further evidence for discriminate validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction. Journal of Applied psychology, 76,127
- Nemecek, L. Grandjean,E.(1973). Results of an ergonomic investigation of large-space offices. Human factors, 15,111

-
- Spector, p. (1997).Job satisfaction: Application assessment, causes& consequences.Thusands Oaks,CA:sage
 - Zimring, C.M. (1981).Stress and the designed environment. Journal of Social Issues.37, 145

مدیریت محیط کاری سازمان‌های خدماتی

(مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز)

دکتر ناصر فقهی فرهمند^۱

چکیده

مدیریت محیط کاری بر اساس فرآیند مدیریت برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کارکرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان است که بدین دلیل موفقیت سازمان در تحقق اهداف مدیریت محیط کاری مؤثر، مسئله این بررسی بوده است. بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل کلیدی در افزایش بهره‌وری، مدیریت محیط کاری سازمان است، تعیین آن برای ارتقاء عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است. در این راستا جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب پنج نمونه از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، شبکه‌های مدیریتی مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت مطابق نتایج به دست آمده اِعمال اصول مدیریت محیط کار به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان بر اساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد، مشخص شد.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت محیط کاری، عملکرد سازمانی کارکنان، انگیزش، رضایت، همکاری عاطفی

^۱ - عضو هیئت علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

مقدمه

مدیریت سرمایه انسانی بر خلاف آنچه که تصور می‌شود این نیست که دولت، بنگاه و یا خانوار (فرد) صرفاً چقدر منابع مادی هزینه می‌کنند. بلکه آن است که به چه میزان دارایی‌های انسانی بالقوه در جامعه را به سرمایه فعال تبدیل و ارتقاء می‌بخشند (نقی‌زاده، ۲۰۱۳۸۶).

با توجه به اهمیت عملکرد در افزایش بهره‌وری کارکنان، تعیین مدیریت محیط کار مناسب که بتواند عملکرد کارکنان را تأمین نماید، ضروری است. به عبارتی در رابطه با اهمیت و ضرورت این بررسی می‌توان گفت که یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری، مدیریت محیط کار سازمان است چون در سازمان‌ها هر موقعیتی سامان‌دهی محیط کاری خود را می‌طلبد و آگاهی مدیران از الگوها و تئوری‌های آن، انجام وظایف آن‌ها را آسان‌تر نموده و باعث موفقیت سازمان‌ها در نیل به اهداف‌شان می‌گردد. لذا مدیریت محیط کار در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است و استفاده از بهترین مدیریت محیط کار منجر به افزایش اثربخشی و کارآیی سازمان خواهد شد (Alhassan et al, 2000; Kazuo, 1997). از طرفی چون مهم‌ترین منابع سازمان‌ها نیروی انسانی است (رابینز، ۱۳۷۳، ۲۲۱) در این راستا موفقیت سازمان با تحقق اهداف مدیریت محیط کاری مؤثر، مسئله این بررسی است زیرا نیروی انسانی در هر سازمانی هنگامی می‌تواند به طور مؤثر عمل نماید که کارکنان از لحاظ روانی با مدیریت محیط کار احساس کامیابی نمایند.

پیشینه تحقیقات نشان می‌دهد که:

با بررسی و تحلیل حوادث عوامل فیزیکی محیط کار در کارخانجات روغن نباتی خوراکی ایران در خصوص متغیرهای مربوط به حوادث با اطلاعات مربوط به پنج سال ۱۳۶۸-۱۳۷۲ از ۶۵۰ پرونده گزارش حادثه گزارش شده از مراکز تأمین اجتماعی به سازمان مرکزی تأمین اجتماعی، در راستای پیش‌گیری از بروز حوادث، از مهم‌ترین فاکتورهای ایمنی است (کشاورزی، ۱۳۷۴). در پژوهشی دیگر که ابتدا داده‌های مورد

لزوم را برای شاخص‌ها و فرضیه‌های تحقیق قبل از پیاده‌سازی ارگونومی جمع‌آوری و سپس داده‌های لازم برای همان شاخص‌ها را بعد از پیاده‌سازی ارگونومی به دست آورده، این نتیجه حاصل شده که اجرای ارگونومی منجر به افزایش کالای ساخته شده، کاهش ضایعات تولید، کاهش میزان مرخصی‌های استعلاجی، کاهش میزان سوانح شغلی، کاهش زمان استاندارد تولید و در نتیجه بهبود عملکرد تولید منجر شده است (کارزار جدی، ۱۳۷۸). مقاله‌ای با ارزیابی محیط کار و تأثیر آن بر کارکنان، بر اهمیت اصول 5S و ارگونومی که هر یک در بهره‌وری انسان‌ها در یک محیط کاری تأثیر عمده‌ای دارند را مورد تحلیل قرار داده و با مصاحبه از کارشناسان مجرب نظر آن‌ها را در مورد اهمیت این دو فاکتور جویا شده تا به عنوان یک الگو جهت استفاده صنایع از آن تأکید کند (خلیلی عراقی و همکاران، ۱۳۸۳). مقاله‌ای دیگر با بررسی شرکت نساجی بابکان به صورت نموداری عواملی را که منجر به افزایش ۱۵ درصدی در اثربخشی تجهیزات شده، نشان می‌دهد و با نظرسنجی از ۵۰ نفر پرسنل این شرکت که حاکی از افزایش روحیه و رضایت کارکنان می‌باشد، نتایج زیر حاصل شده است (توکلی مقدم، ۱۳۷۶):

- ۱) کاهش مصرف قطعات پس از اجرای نگهداری و تعمیرات جامع
- ۲) بهبود کیفیت نخ و پارچه به طور محسوس در گزارشات کنترل کیفیت
- ۳) کاهش هزینه‌های شرکت با کاهش مصرف قطعات و ضایعات

مقاله‌ای نیز با معرفی اصول ۵S و فواید اجرای حاصل از آن برای سازمان‌ها، گام‌های اساسی را که در اجرای آن بایستی مدنظر قرار داد معرفی نموده و با نمونه اجرا شده در کارخانه لوازم تکمیلی و تزئینی وابسته به شرکت ایران خودرو، آن را به عنوان یکی از راه‌های نهادینه کردن نظام سامان‌دهی معرفی می‌کند که نشان از نقش ۵S در بهبود مستمر دارد. نماینده ۵S در این کارخانه مرتب به کلیه واحدها سر می‌زند و با پرسنل صحبت کرده و مشکلات را می‌پرسد تا گزارشی تهیه و برای بهبود روند کار مشکلات را در جلسه ماهانه ستاد اجرای ۵S عنوان کند. البته پس از بررسی مشکلات و برای بر

طرف نمودن آن‌ها راهکارهایی پیشنهاد و تصمیم‌گیری می‌شود. ضمناً ماهانه جلسه‌ای نیز با کلیه سرپرست‌ها تشکیل می‌شود تا مشکلات مرتفع گردد (شاه‌حسینی، ۱۳۸۱).

با توجه به مطالب اشاره شده و اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل کلیدی در افزایش بهره‌وری، مدیریت محیط کاری سازمان است، تعیین آن برای ارتقاء عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است.

مدیریت محیط‌های کاری بر اساس اصول علمی و سیستمی به عنوان یکی از مشخصه‌های بارز و مهم سازمان‌ها است. در تلاش برای دستیابی به اصول مدون مدیریت محیط کار، نظام '۷S' متشکل از حروف اولین کلمات ژاپنی بیش از همه روش‌های موجود مدیریت به عنوان یکی از نظام‌های مهم و شناخته شده در امر مدیریت محیط کار مطرح و مورد استفاده می‌باشد. سیستمی است که به منظور برقراری و حفظ فضای کیفیتی در یک سازمان به کار گرفته می‌شود و نتایجی که با استفاده از این روش حاصل می‌شود را می‌توان به اختصار به پیش‌گیری از حوادث، کاهش وقفه کاری، کنترل تولید و عملیات و افزایش بهره‌وری در محیط کار عنوان نمود که با هدف مدیریت و بهسازی محیط کار در فارسی به عنوان هفت‌سین شامل سامان‌دهی، سازمان‌دهی، سالم‌سازی، سلامتی و بهداشت، سازمان‌یافتگی، سخت‌کوشی، سماجت در انجام کارهای خوب اطلاق می‌شود (فقهی‌فرهمند، ۱۳۸۱، ۳۰۴). این نظام در اغلب سازمان‌ها به اجرا در آمده و اثربخشی و کارآیی ناشی از اجرای آن مورد تأیید و تأکید اکثر صاحب‌نظران در امر مدیریت قرار گرفته و از جمله سیستم‌هایی می‌باشد که طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، پایه اولیه و سنگ بنای سایر سیستم‌های کیفیت و بهره‌وری می‌باشد (هیرانو، ۱۳۸۱، ۵۸) به بیانی دیگر از جمله سیستم‌هایی است که طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، پایه اولیه و

¹ - Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Shikaryaru and Shukon

سنگ بنای سایر سیستم‌های کیفیت و بهره‌وری می‌باشد که دلایل ضرورت تقدم اجرای آن عبارتند از (ابوطالبی، ۱۳۸۱، ۷۸):

۱) اجرای آن نسبت به سایر سیستم‌ها تا حدودی آسان‌تر و نتایج حاصل از آن قابل مشاهده و در همه جا قابل پیاده‌سازی است.

۲) زمان جستجوی اشیاء و اسناد کاهش و سرعت دستیابی و عمر تجهیزات را افزایش می‌دهد.

۳) سلامتی و ایمنی برای کارکنان را در محیط کار ایجاد و تعداد خطاها را کاهش و موجب قدردانی مشتریان سازمان می‌شود.

۴) موجب رشد و خلاقیت کارکنان در انجام بهتر کارها و موجب بهبود دیدگاه دیگران نسبت به سازمان می‌شود.

۵) موجب افتخار به محل کار شده و عملکرد عمومی سازمان افزایش و جو مساعد برای بکارگیری آن ایجاد می‌شود.

از طرفی مدیریت فرآیند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان است و در این راستا مدیریت محیط کاری یعنی راهی که مدیران با آن بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ۲۱۴). با وجود این که همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند این روند را با شیوه‌های مختلفی ممکن است پیش ببرند که هر یک از این شیوه‌ها به عنوان یک سبک مدیریت محیط کاری خاص زیر طبقه‌بندی می‌شوند (الوانی، ۱۳۸۵ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۲ و میچل ۱۳۸۱ و ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۷۳ و خان مختاری، ۱۳۸۲ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ۳۰۴):

۱) **سامان‌دهی**: سامان‌دهی به معنای جدا کردن اقسام، اوراق و اطلاعات لازم و دور نمودن لازم‌ها و غیر کاربردی‌ها از محیط کار و تشخیص اقسام ضروری از غیر ضروری و دور ریختن اشیاء زاید و قرار دادن اشیاء در مکان‌های صحیح و

حل کردن مشکلات در سر منشأ آنها است که باید از سوی مدیریت آغاز شود زیرا افراد آن قدر در گیر کارهای روزمره هستند و به اوضاع فعلی و روش کنونی انجام کارها عادت کرده‌اند که نیازی برای انجام سامان‌دهی احساس نمی‌کنند. لذا پاکیزه‌سازی کاری است که باید هر روز انجام شود و انجام آن با تداوم همراه باشد و این کارکنان باید ایجاد آلودگی را در هر مورد شناسایی و از بروز آن پیش‌گیری نمایند. در واقع هدف از اجرای سامان‌دهی تعیین معیارهایی برای حذف غیر ضروری‌ها، استفاده بهینه از فضای محیط کار، به کارگیری مدیریت اولویت‌ها و تعیین اولویت‌ها، استفاده بهینه از تجهیزات، حذف علل آلودگی، ریشه‌یابی علل معایب است (ابوطالبی، ۱۳۸۱، ۹۴).

۲) **سازمان‌دهی:** واژه نظم و ترتیب به معنای دستیابی به اشیاء و در برگیرنده تمامی مراحل و موارد لازم برای تحقق آن است و عبارت است از استقرار منظم تجهیزات و اشیاء برای دستیابی سریع به آنها. در این اصل پس از آن که ضروری‌ها از را غیر ضروری‌ها تشخیص داده شد باید به این امر پرداخته شود که ضروری‌ها با چه نظم و ترتیبی استقرار داده شوند تا از آنها استفاده شود (خان‌مختاری، ۱۳۸۳، ۳۳). به عبارتی در این مرحله با توجه با این که کلیه اقلام غیر ضروری هر بخش و قسمت از مکان‌های قبلی خارج و تعیین تکلیف شده‌اند و اقلام باقیمانده لوازمی هستند که مورد استفاده قرار می‌گیرند پس باید به گونه‌ای در محیط کار قرار گیرند که به راحتی و سهولت در دسترس قرار گرفته و دارای ظاهری آراسته باشند. در واقع هدف از اجرای این اصل، نظم و ترتیب در محل کار، سرعت دسترسی به اشیاء و اسناد، استقرار و جای‌دهی مناسب از لحاظ کیفیت، ایمنی، بازدهی، کاهش شکایات ناشی از نابسامانی و در هم ریختگی، ارتقاء بهره‌وری از طریق حذف زمان‌های تلف شده برای جستجوی اشیاء، جلوگیری از اشتباهات و دوباره کاری‌ها، مرتب کردن اقلام،

اوراق و اطلاعات و تعیین جای مناسب برای آنان برای سهولت دسترسی سریع و استقرار منظم تجهیزات برای دستیابی سریع به آنها است.

۳) **سالم‌سازی:** کارکنان هنگامی که احساس می‌کنند مورد بازرسی قرار می‌گیرند، محیط کار خود را تمیزتر نگه می‌دارند. پاکیزه‌سازی چیزی فراتر از پاکیزه نگاهداشتن اشیاء است و فلسفه و تعهدی است برای پذیرش مسئولیت در قبال تمامی وجوه اشیاء مورد استفاده به گونه‌ای که این اشیاء همواره در بهترین وضعیت و کیفیت نگهداری شوند. نباید هرگز گرفتار این تصور شد که پاکیزه‌سازی صرفاً تمیز کردن اشیاء و کارهای خسته کننده همراه آن است بلکه باید پاکیزه‌سازی را به عنوان نوعی بازرسی و بازمینی در نظر گرفت (خان‌مختاری، ۱۳۸۳، ۴۴). در واقع هدف از اجرای این اصل، دستیابی به میزان مطلوبی از پاکیزگی و حذف کامل آلودگی‌ها، شناسایی مشکلات جزئی از طریق بازمینی، درک پاکیزه‌سازی به عنوان نوعی بازمینی، کاهش خستگی و آزرده‌گی روانی ناشی از کار، کاهش خرابی تجهیزات، تثبیت و بهبود کیفیت، جلوگیری از بیماری کارکنان، پیش‌گیری از کثیفی، پاکیزه نگاهداشتن محیط، اموال و افراد و حذف یا کنترل آلاینده‌ها و آلودگی‌ها است.

۴) **سلامتی و بهداشت:** این اصل در برخی موارد به نام حفظ و نگهداری و در برخی از سازمان‌ها به عنوان سلامتی و بهداشت معنا یافته است. این اصل به دنبال اجرای برنامه‌هایی به منظور حفظ و نگهداری نتایجی است که از پیاده‌سازی اصول قبلی به دست آمده و شامل استفاده از همه چیزهایی می‌شود که آدمی را از احساس پاکیزگی و زیبایی شاداب می‌کند. به عنوان نمونه، رنگ‌ها از نظر روان‌شناسی در بخش‌های مختلف محیط سازمانی به رنگ‌های شادکننده، خسته‌کننده، خزن‌انگیز و خشم‌انگیز طبقه‌بندی می‌شوند و بدیهی است که کار در محیط زیبا و دل‌پذیر به ارتقاء کارآیی انسان منجر می‌شود (عراقی، ۱۳۸۳، ۷۳). لذا مکانیزم اجرای این اصل، کنترل دیداری است که

هدف آن، تشخیص مواردی است که با استانداردهای اصول قبلی هماهنگی ندارد و اجرای آن در محیط‌های کاری عرصه بسیار گسترده‌ای دارد. در واقع هدف از اجرای این اصل، جلوگیری از اعمال سلیقه و چند باره کاری، مدیریت دیداری خلاق به منظور آشکار شدن ناهم‌گونی‌ها و موارد غیر عادی، ایمن شدن محیط کار و کاهش حوادث و بیماری‌های کاری، تکرار کارهای درست برای درست انجام دادن کارها، کاهش زمان انجام کارها، کاهش وابستگی امور به اشخاص و امکان ایجاد گردش شغلی در سازمان، افزایش جذابیت محیط کار تداوم، استانداردسازی، حفظ وضع مطلوب ناشی از اجرای تفکیک، ترتیب و تمیزی با رعایت ایمنی در کار و کنترل و تداوم تفکیک، نظم و پاکیزگی است (خان مختاری، ۱۳۸۳، ۳۱).

۵) **سازمان‌یافتگی**: این اصل که همان انضباط و فرهنگ‌سازی است به معنای ایجاد فرهنگ و نهادینه کردن سامان‌دهی، رعایت احترام و رفتار خوب و ایجاد فرهنگ کار در سازمان است و عبارت است از عادت به انجام کارهای صحیح به کمک آموزش و فرهنگ‌سازی. در این اصل، بهترین راه برای انتقال عقاید و افکار به دیگران انتخاب می‌شود تا به روش مناسبی جهت آموزش قابل دسترسی باشد و برنامه سامان‌دهی باید از برگه‌ها و چک‌لیست‌های مناسب در قالب یک سیستم منسجم و پویا جهت کنترل و انجام بازدیدها برای حصول اطمینان از انجام صحیح امور استفاده شود. زیرا عدم رعایت معیارهای انضباطی در محیط کار، به انجام به موقع کارها و به سهولت و روانی فرآیند و بالاخره به کیفیت و بهره‌وری لطمه وارد می‌سازد. در واقع هدف از اجرای این اصل، مشارکت کامل در عادات صحیح، پیروی از مقررات، عادت به برقراری ارتباط به نحو صحیح و کنترل نتایج آن، زمینه‌سازی فرهنگ خودانضباطی، نهادینه شدن فرهنگ بهره‌وری، شخصیت‌دهی به کارکنان، جلب نظر مشتریان، افزایش تعلق سازمانی آموزش کاربردی مفاهیم سامان‌دهی محیط کاری به تمامی

کارکنان، جلب مشارکت عمومی و تدوین، ابلاغ و اجرای مقررات سازمان با عادت به انجام کارهای صحیح به کمک آموزش و فرهنگ سازی است (ابوطالبی، ۱۳۸۱، ۲۰۸).

۶) **سخت‌کوشی:** این اصل در راستای تقویت انگیزه‌های لازم در کل کارکنان سازمان است که در عمل موجب تشویق و تحریک آن‌ها به انجام یک کار یا رفتار مناسب سازمانی می‌شود.

۷) **سماجت در انجام کارهای خوب:** این اصل در ارتباط با عملکرد مجموعه‌ای از احساس رضایت‌مندی کلی کارکنان سازمان از محیط فعالیت، نوع مسئولیت، روابط انسانی، روابط سازمانی و میزان بسترهای شغلی و سازمانی است که آن‌ها را و می‌دارد در انجام کارهای خوب سازمانی در راستای تحقق اهداف سازمانی با هم به رقابت سالم پرداخته و از هم پیشی بگیرند.

به طور کلی از آن جا که هدف نهایی سازمان، بهره‌وری، رقابت در بازار و ارایه محصولات یا خدماتی با کیفیت است، طبیعتاً رسیدن به این هدف بدون رعایت اصول بهره‌وری و از جمله مدیریت محیط کار عملی نخواهد بود و محال است که مجموعه‌ای نامنظم و نابسامان، محصول یا خدمتی حاصل شود که با کیفیت دل‌خواه باشد. بنابر این، مدیریت محیط کاری سازمان با توجه به سادگی و نتایج مفیدی که در بر دارد برای هر سازمان بسیار کارساز و لازم‌الاجرا است. اگر سازمانی بتواند آن را به صورتی صحیح پیاده کند نتایجی چون آراسته شدن محیط کار، افزایش ایمنی در محیط کار، افزایش کیفیت خدمات، بهبود راندمان عملیات و تجهیزات، کاهش نارضایتی و آمادگی برای استقرار سایر فعالیت‌های بهره‌وری را در بر خواهد داشت (عراقی، ۱۳۸۳، ۷۳ و شاه‌حسینی، ۱۳۸۱، ۴-۲۵).

سهم عملکرد به عنوان میزان احساس شخص و واکنشی احساسی به فعالیت شرایط فیزیکی و اجتماعی سازمانی محل فعالیت است که سنجش و مقایسه آن در گروه‌های مختلف اجتماعی با مد نظر قرار دادن معیارهایی چون قوانین فعالیت، مدیریت اجتماعی

سازمانی، وضعیت مادی، ماهیت شغل، کیفیت زندگی کاری (شرمرهورن و دیگران، ۱۳۸۰ و علامه، ۱۳۷۸، ۱۱۷)، ارتباطات حرفه‌ای سازمانی، پاداش فعالیت، احساس مسئولیت، ترقی در زندگی و بسترهای شغلی به دست می‌آید. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با عملکرد مرتبط است که اهم آن‌ها عبارتند از (علوی، ۱۳۷۲ و. مورهد، ۱۳۷۷، ۱۰۳):

۱) عوامل اجتماعی سازمانی: شامل حقوق و دستمزد، ترفیحات، ضوابط اجتماعی سازمانی.

۲) عوامل محیط کاری: شامل سبک مدیریت، گروه کاری و شرایط کاری.

۳) ماهیت فعالیت: شامل میزان مسئولیت و تنوع فعالیت.

۴) عوامل فردی: برخی صفات مشخصه شخصیتی باعث افزایش عملکرد می‌شود اما افراد با نگرش منفی از هر چیز مربوط به شغل شکایت دارند.

به هر حال امروزه مدیران با کسانی روبرو هستند که وظایف پیچیده‌ای را به عهده دارند و نگرش‌های مدیریت درباره اهمیت نیروهای اجتماعی سازمانی در محیط فعالیت دگرگون شده است. برای جهت‌دهی به اندازه‌گیری عملکرد به نظر پیتز دراکر می‌توان به توان رقابت، نوآوری، وضعیت نقدینگی و سودبخشی و به نظر پروفوسور سینک آن را تابعی از اثربخشی، کارآیی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، قابلیت سوددهی و بودجه‌بندی و رابطه انگیزش دانست (طاهری، ۱۳۸۰ و زاهدی، ۱۳۸۰). علم به این که عوامل متعددی مانند انگیزش در پیش‌بینی عملکرد دارای اهمیت است عده‌ای از پژوهشگران را به درک ماهیت این عوامل و نحوه تلفیق آن‌ها رهنمون کرده است. محققان فرمول [(ادراکات نقش × تلاش و انگیزش × توانایی) = عملکرد] را پیشنهاد کرده‌اند که نشان می‌دهد اگر هر کدام از مؤلفه‌ها کم یا صفر باشد عملکرد نیز کم خواهد بود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰، ۲۵۱-۲۲۸ و سیدجوادین، ۱۳۸۱). به هر حال یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان

بدون توجه به میزان بهره‌وری در سازمان و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. در این رابطه از آن جا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۳، ۲۶۲-۲۴۱ و هرسی و ایچ، ۱۳۷۳).

لذا تقویت انگیزه کارکنان برای جلب رضایت آنان به منظور همکاری عاطفی بیشتر در راستای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی امری ضروری است. انگیزشی که از موضوعات اساسی مدیریت سرمایه‌ای انسانی و برای بهبود عملکرد افراد به صورت فرآیند زنجیره‌ای با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است و توالی این فرآیند منجر به ارضای نیاز می‌شود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ۱۱۴-۶۲ و نایلی، ۱۳۷۳ و هرسی و ایچ، ۱۳۷۳). در طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار را انگیزه‌های فیزیکی، نیازهای افراد مرتبط با رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان را انگیزه‌های اجتماعی و نیازهای مربوط به رضایت روحی افراد را انگیزه‌های روانی می‌نامند. بدین دلیل نظریه پردازان رمز موفقیت سازمانی را در مدیریت مؤثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب و افزایش رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ۱۴۹-۸۵). در این راستا همکاری عاطفی شغلی حالتی هیجانی مثبت است که نظر شخصی کارکنان را در مورد کار خود یا جو حاکم در محیط کار منعکس می‌سازد. نقش مدیریت در این رابطه طرح‌ریزی محیطی با همکاری عاطفی از لحاظ مادی و اجتماعی خشنود کننده باشد تا بر طبق آن شخص ارزش‌های سازمان و خود را همانندسازی کند (مورهد، ۱۳۷۴،

۱۲۰-۹۴ و محمدزاده و آرمن، ۱۳۷۵، ۱۹-۸۴ و مشبکی، ۱۳۷۷). توضیح این که در همکاری عاطفی فرد دوست دارد در سازمان باقی بماند، هدف و ارزش‌های سازمان را مثل هدف‌ها و ارزش‌های خود می‌داند، برای اداره هر چه بهتر سازمان تلاش‌های لازم را به کار می‌گیرد، آرزو می‌کند وابسته به سازمان باشد، درست کار است و نفع سازمان را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد (Frenkel, 1995, 59) اما در همکاری توافقی فرد کار دیگری را نمی‌تواند انجام دهد، در سازمان می‌ماند و می‌ترسد که مبادا امتیازها و برتری‌های به دست آمده در طول زمان را از دست بدهد.

خلاصه این که موفقیت سازمان در تحقق اهداف مدیریت محیط کار، مسئله این بررسی بوده که بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری، مدیریت محیط کار سازمان است، تعیین مدیریت محیط کار مناسب برای ارتقاء عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است.

روش

در این بررسی با بررسی عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان با رویکرد مدیریت محیط کاری پس از تعیین عوامل تأثیرگذار بر افزایش محیط کاری، بتوان با رعایت آن‌ها عملکرد را تا حد ممکن افزایش داد. بنابر این روش تحقیق این بررسی از لحاظ هدف نوع کاربردی و از لحاظ روش از نوع تحقیقات توصیفی است.

قلمرو موضوعی این بررسی، حوزه مدیریت محیط کاری می‌باشد که البته عدم همکاری برخی از مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی و آرایه پاسخ‌های انحرافی به دلیل ذهنیت شخصی و یا عدم اعتماد از محدودیت‌های مهم این بررسی بوده‌اند.

در این راستا از روش اسنادی و کتابخانه‌ای جهت تدوین ادبیات موضوع و با بهره‌گیری از مصاحبه و پرسشنامه نسبت به جمع‌آوری داده‌های مربوط اقدام گردید. البته جهت آگاهی از نگرش‌ها و نیازهای ذهنی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان از روش پیمایشی استفاده شد تا پس از به دست آوردن خروجی‌ها، برای آزمون فرض‌ها از نرم افزار SPSS استفاده شود. هم‌چنین از نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای و از رابطه $n = [Z^2 \delta^2] / [d^2]$ استفاده شد که در آن d^2 خطای قابل قبول، Z^2 آماره مورد استفاده و δ^2 انحراف معیار نمونه می‌باشد. ابزار این بررسی بدین صورت بوده پس از تدوین الگوی تحلیلی، شناسایی و جمع‌آوری نیازهای ذهنی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان و طبقه‌بندی و وزن‌دهی خواسته‌ها و ارزیابی آنان با توجه به نمونه آزمایشی اولیه، ضریب پایایی برای سؤال‌ها با α کرونباخ ۰/۷۶۲ محاسبه گردید. به عبارتی برای جمع‌آوری داده‌ها از چک‌لیست استاندارد استفاده شده که آزمون پایایی آن به منظور تعیین امتیاز هر سازمان میزان شاخص آلفای کرونباخ نشان‌گر پایایی آن است. در این چک‌لیست با توجه به هر یک از موضوعات مورد بررسی، امتیازی بین صفر تا ده اختصاص داده می‌شود به طوری که امتیاز صفر بدترین وضعیت و امتیاز ده بهترین وضعیت را نشان می‌دهد (هیرانو، ۱۳۸۱، ۶۹-۴۱).

جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب نمونه‌هایی از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، مدیریت محیط کار مختلف مورد بررسی قرار گرفت. برای پایایی پرسشنامه مربوط به مصاحبه نیز از فهرست خروجی نرم‌افزار مذکور استفاده شد که با جای‌گذاری در رابطه خطای قابل قبول، حجم نمونه به تعداد ۱۹۵ محاسبه و به صورت تصادفی سیستماتیک جمعاً ۲۸۴ پرسشنامه مطمئن جمع‌آوری شد.

در واقع جامعه آماری این بررسی طبق اطلاعات جدول ۱ شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی مانند عدم امکان‌پذیری بررسی کلیه سازمان‌های خدماتی و عدم آشنایی برخی از آن‌ها به مفاهیم

مدیریت، تنها به انتخاب پنج نمونه از آن سازمان‌های خدماتی با نوع فعالیت در ارائه خدمات درمانی، توریستی، مسکن، فرهنگی و غذایی اقدام شد که جهت جمع‌آوری اطلاعات سازمان‌هایی انتخاب شدند که امکان تشکیل جلسات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای وجود داشت که به تفکیک در جدول ۱ ملاحظه می‌شود.

جدول ۱: حجم نمونه

رده شغلی	مدیران					کارشناسان					کارکنان				
تعداد نمونه	۸۶					۱۲۷					۷۱				
بخش سازمانی	تجربه (درصد)		تجربه (درصد)		درصد کل	تجربه (درصد)		تجربه (درصد)		درصد کل	تجربه (درصد)		تجربه (درصد)		درصد کل
	بیشتر از دهیم	کمتر از دهیم	بیشتر از ده سال	کمتر از ده سال		بیشتر از دهیم	کمتر از دهیم	بیشتر از ده سال	کمتر از ده سال		بیشتر از دهیم	کمتر از دهیم	بیشتر از ده سال	کمتر از ده سال	
اداری	۱۳	۱۹	۹	۱۳	۸	۱۱	۱۰	۱۰	۲۱	۹	۲۶	۹	۲۶	۱۱	
مالی	۱۹	۱۰	۳۱	۲۶	۶	۱۲	۲۴	۸	۱۹	۲۶	۸	۱۶	۲۹		
مشتریان	۱۶	۲۱	۱۵	۱۸	۲۹	۱۱	۱۰	۲۲	۲۰	۱۵	۱۸	۱۶	۱۰		
فنی یا مهندسی	۶	۷	۱۴	۱۹	۲۶	۲۶	۱۹	۲۶	۲۶	۱۰	۳۳	۱۷	۱۹		
بازگانی	۷	۲۶	۱۵	۱۵	۱۶	۹	۲۲	۷	۵	۱۲	۱۶	۹	۱۲		
تولیدی و عملیاتی	۳۹	۱۷	۱۶	۹	۱۵	۳۲	۱۵	۲۶	۹	۲۸	۱۷	۱۷	۱۹		
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰		

روش این بررسی نیز بدین صورت بوده که در جلساتی ابتدا ویژگی‌های اصول مدیریت محیط کار شامل هفت‌سین شامل سامان‌دهی، سازمان‌دهی، سالم‌سازی، سلامتی و بهداشت، سازمان‌یافتگی، سخت‌کوشی، سماجت در انجام کارهای خوب به طور

کامل تشریح می‌شد تا نتایج به دست آمده پس از چالش‌های مباحثه‌ای و حضوری از سطح اطمینان بالاتری برخوردار باشد که بتوان به نتایج قابل قبولی دست پیدا کرد. سپس با طرح این سؤال که کدام یک از اصول مدیریت محیط کار در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان کدام یک از اصول مدیریت محیط کار ترجیح داده می‌شود؟.

یافته‌ها

بر اساس سؤال این بررسی که کدام یک از اصول مدیریت محیط کار در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان کدام یک از اصول مدیریت محیط کار ترجیح داده می‌شود با نمونه‌های انتخابی برای تشخیص اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جداول ۲ تا ۶ اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی را برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان و به تفکیک برای بخش‌های مختلف سازمانی همان سازمان نشان می‌دهد. در این راستا با توجه به فرضیه این بررسی که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان اصول مدیریت محیط کار به تناسب هر سازمان متفاوت است، برای جمع‌آوری اطلاعات سئوالات مربوط به اصول مدیریت محیط کار تعیین شد. سپس میانگین هر اصل برای هر نوع فعالیت به تفکیک هر بخش سازمانی بر اساس نظر مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمانی در واحدها و بخش‌های کاری اداری، مالی، مشتریان، فنی مهندسی، بازرگانی، تولیدی جامعه آماری مدیران، کارشناسان و کارکنان اطلاعات لازم اخذ و به تفکیک نوع فعالیت هر سازمان ثبت گردید. به عنوان نمونه در جدول ۲ ملاحظه می‌شود که مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین ۷/۴۴ و انحراف ۰/۷۱، کارشناسان شاغل در این واحد با میانگین ۵/۲۱ و انحراف ۲/۰۶ و کارکنان شاغل در این

واحد هم با میانگین ۶/۲۵ و انحراف ۱/۵۹ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان اصل سامان‌دهی محیط کار بهتر است. در مجموع مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین ۷/۶۶ و کارشناسان شاغل در این واحد با میانگین ۲/۸۷ و کارکنان شاغل در این واحد با میانگین ۸/۷۸ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان، بهتر است در سازمان اصل سامان‌دهی محیط کار اعمال شود.

جدول ۲: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی					رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی		
۰,۷۱	۷,۴۴	6.87	6.97	7.65	8.69	6.82	7.66	مدیر
۲,۰۶	۵,۲۱	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	کارشناس
۱,۵۹	۶,۲۵	7.41	6.35	5.22	4.56	5.21	8.78	کارمند
۱,۸۵	۵,۳۰	3.54	4.73	3.27	8.22	6.11	5.94	مدیر
۱,۶۱	۶,۳۳	4.23	8.33	7.38	6.97	6.52	4.56	کارشناس
۱,۰۰	۶,۲۱	4.73	5.69	6.89	6.01	7.64	6.35	کارمند
۱,۱۶	۶,۹۳	7.22	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	مدیر
۱,۰۶	۵,۸۳	4.90	5.21	4.92	6.01	7.64	6.35	کارشناس
۱,۷۰	۵,۹۴	4.86	7.93	7.45	6.01	6.14	3.27	کارمند
۱,۷۷	۶,۴۴	4.81	7.19	6.58	3.86	8.37	7.88	مدیر
۱,۳۸	۶,۷۳	8.37	7.88	7.35	6.33	4.69	5.81	کارشناس
۱,۰۶	۶,۴۰	4.81	5.84	7.81	7.05	6.89	6.01	کارمند
۱,۹۰	۵,۳۴	3.64	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	مدیر
۱,۵۳	۵,۰۸	5.42	6.22	4.12	5.41	2.55	6.80	کارشناس
۱,۸۹	۶,۹۹	3.41	8.29	7.11	7.65	8.69	6.82	کارمند
۰,۹۵	۵,۸۲	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	4.92	مدیر
۱,۳۴	۶,۴۱	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	کارشناس
۱,۲۴	۷,۰۶	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	7.99	کارمند
۰,۷۱	۷,۴۴	6.87	6.97	7.65	8.69	6.82	7.66	مدیر
۱,۹۰	۴,۴۷	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	کارشناس
۱,۹۹	۶,۶۷	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	کارمند

جدول ۳: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت توریستی

ردیف	تاریخ	بخش سازمانی						رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۰,۶۳	۷,۱۶	8.33	7.38	6.97	6.52	6.94	6.82	مدیر	سامان دهی
۰,۹۵	۵,۸۲	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	4.92	کارشناس	
۱,۲۴	۷,۰۶	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	7.99	کارمند	
۱,۳۴	۶,۴۱	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	مدیر	سامان دهی
۱,۲۹	۶,۴۳	6.35	5.22	4.56	7.66	7.36	7.45	کارشناس	
۱,۳۶	۶,۷۲	4.23	8.33	7.38	6.97	6.52	6.94	کارمند	سالم سازی
۱,۶۸	۶,۴۳	7.84	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	مدیر	
۱,۳۳	۶,۰۹۱	4.69	5.81	5.81	4.86	7.93	7.45	کارشناس	
۲,۲۱	۵,۸۴	6.97	7.65	8.69	3.51	3.54	4.73	کارمند	سلامتی و بهداشت
۱,۵۹	۶,۲۵	6.35	5.22	4.56	5.21	8.78	7.38	مدیر	
۲,۴۳	۵,۹۸	8.78	7.38	3.54	4.73	3.27	8.22	کارشناس	
۱,۱۳	۶,۵۶	7.81	7.05	7.21	4.73	5.69	6.89	کارمند	سازمان یافتگی
۱,۴۴	۶,۲۳	6.81	5.81	8.54	4.10	6.01	6.14	مدیر	
۱,۸۶	۶,۸۸	7.91	7.49	4.25	8.59	6.58	3.86	کارشناس	
۱,۰۷	۵,۷۵	5.42	6.22	4.10	6.01	7.36	5.42	کارمند	سخت کوشی
۱,۹۰	۵,۳۴	3.64	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	مدیر	
۱,۴۳	۵,۸۴	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	5.42	کارشناس	
۲,۰۶	۵,۲۱	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	کارمند	سماجت در انجام کارهای خوب
۱,۶۱	۵,۸۳	2.87	6.37	6.32	6.88	7.36	5.21	مدیر	
۰,۹۰	۵,۸۷	5.24	7.25	6.21	4.90	5.21	6.41	کارشناس	
۱,۲۶	۵,۸	4.21	6.98	4.21	6.21	6.41	6.78	کارمند	

جدول ۴: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت مسکن

ردیف	تاریخ	بخش سازمانی						رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱,۶۹	۶,۳۵	7.29	4.81	7.19	6.58	3.86	8.37	مدیر	سامان دهی
۱,۹۹	۶,۶۷	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	کارشناس	
۱,۴۳	۵,۸۴	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	5.42	کارمند	
۱,۹۹	۶,۶۷	7.61	7.64	6.39	5.69	3.45	9.25	مدیر	سامان دهی
۲,۰۶	۵,۲۱	7.25	6.21	2.34	6.21	6.41	2.87	کارشناس	
۱,۳۰	۶,۸۱	4.86	7.93	7.45	6.82	8.13	5.69	کارمند	سالم سازی
۲,۰۵	۶,۴۹	3.27	8.22	6.11	5.21	8.78	7.38	مدیر	
۱,۴۰	۶,۵۷	7.38	6.97	6.52	3.80	7.24	7.54	کارشناس	
۱,۲۴	۶,۷۷	5.69	6.89	7.82	4.86	7.93	7.45	کارمند	سلامتی و بهداشت
۰,۶۰	۷,۱۱	7.99	6.84	7.24	7.54	6.30	6.78	مدیر	
۱,۹۰	۴,۴۷	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	کارشناس	
۱,۶۰	۵,۸۲	2.87	7.52	6.79	5.63	6.33	5.81	کارمند	سازمان یافتگی
۱,۷۱	۶,۳۴	8.14	6.94	5.98	7.84	5.69	3.45	مدیر	
۱,۲۶	۶,۴	7.52	6.79	8.25	4.23	6.52	6.94	کارشناس	
۱,۴۵	۶,۳۵	6.81	5.81	8.14	3.80	6.78	6.81	کارمند	سخت کوشی
۱,۶۱	۶,۴۶	6.58	3.86	8.37	7.88	6.39	5.69	مدیر	
۰,۶۴	۷,۲۹	6.52	6.94	6.82	8.13	7.93	7.45	کارشناس	
۱,۲۲	۶,۴۶	7.64	6.35	7.66	7.36	5.22	4.56	کارمند	سماجت در انجام کارهای خوب
۱,۲۹	۶,۵۶	7.41	6.35	7.61	5.22	4.86	7.93	مدیر	
۱,۸۷	۶,۵۳	3.54	8.37	7.82	7.88	6.35	5.22	کارشناس	
۱,۱۴	۶,۹۶	7.45	6.82	7.41	8.13	4.81	7.19	کارمند	

جدول ۵: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت فرهنگی

ردیف	نوع فعالیت	بخش سازمانی						رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱,۵۹	۶,۲۵	7.41	6.35	5.22	4.56	5.21	8.78	مدیر	سامان دهی
۱,۹۴	۴,۸۹	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	6.11	کارشناس	
۱,۱۸	۵,۱۸	6.33	5.81	5.22	6.23	4.12	3.41	کارمند	
۱,۰۸	۶,۳۶	7.21	4.73	5.69	6.89	6.01	7.64	مدیر	سازمان دهی
۰,۹۵	۵,۸۲	6.37	6.32	7.21	4.90	5.21	4.92	کارشناس	
۲,۳۳	۳,۵۵	3.55	3.51	3.54	8.37	7.88	6.89	کارمند	
۱,۷۴	۶,۳۸	8.59	7.29	4.81	7.19	6.58	3.86	مدیر	سالم سازی
۰,۶۱	۶,۸۴	6.30	6.78	6.81	6.33	7.99	6.84	کارشناس	
۱,۸۸	۵,۷۳	4.81	7.19	6.58	7.25	6.21	2.34	کارمند	
۰,۸۲	۷,۰۵	7.66	7.36	7.61	7.64	6.39	5.69	مدیر	سلامتی و بهداشت
۲,۲۹	۶,۳۴	9.25	7.65	6.21	2.34	6.21	6.41	کارشناس	
۱,۳۳	۵,۷۲	6.49	3.67	7.35	6.33	4.69	5.81	کارمند	
۱,۳۶	۵,۷۳	4.73	5.69	6.89	3.64	7.25	6.21	مدیر	سازمان یافتگی
۰,۶۲	۷,۲۸	8.29	7.11	7.28	7.22	7.45	6.33	کارشناس	
۱,۳۱	۵,۷۵	7.36	5.42	6.22	6.39	5.69	3.45	کارمند	
۱,۱۴	۶,۰۹	6.52	3.80	6.35	6.98	6.52	6.37	مدیر	سخت کوشی
۱,۹۶	۶,۷۱	8.69	3.51	6.33	5.81	8.69	7.25	کارشناس	
۱,۴۶	۴,۹۰	4.92	6.01	6.01	6.14	2.55	3.80	کارمند	
۰,۹۳	۵,۷۰	6.41	6.35	5.22	4.56	4.87	6.81	مدیر	سماجت در انجام کارهای خوب
۱,۴۲	۵,۹۸	6.78	4.81	7.19	6.58	6.89	3.64	کارشناس	
۰,۹۷	۷,۱۵	8.22	7.38	6.97	6.52	5.69	8.14	کارمند	

جدول ۶: اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی

ردیف	نوع فعالیت	بخش سازمانی						رده سازمانی	اصل مدیریت محیط کار
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱,۲۴	۷,۰۶	7.82	4.86	7.93	7.45	6.33	7.99	مدیر	سامان دهی
۱,۳۴	۶,۴۱	3.80	7.24	7.54	6.30	6.78	6.81	کارشناس	
۱,۹۰	۴,۴۷	3.55	3.51	3.54	4.73	3.27	8.22	کارمند	
۰,۸۶	۵,۹۷	7.35	6.33	4.69	5.81	5.81	5.87	مدیر	سازمان دهی
۱,۴۳	۵,۸۴	6.01	6.14	3.27	6.88	7.36	5.42	کارشناس	
۱,۱۶	۶,۱۹	7.50	6.12	7.41	6.35	5.22	4.56	کارمند	
۱,۰۲	۵,۸۱	6.12	7.41	6.35	5.22	4.56	5.21	مدیر	سالم سازی
۲,۴۴	۵,۹۷	6.21	6.41	2.87	3.45	9.25	7.65	کارشناس	
۰,۹۴	۶,۰۰	6.35	5.22	4.56	6.37	6.32	7.21	کارمند	
۱,۱۹	۶,۵۷	6.82	8.13	7.21	4.73	5.69	6.89	مدیر	سلامتی و بهداشت
۰,۹۲	۵,۷۴	5.94	4.87	6.32	7.21	4.90	5.21	کارشناس	
۰,۹۴	۶,۸۵	5.98	7.84	7.61	7.64	6.39	5.69	کارمند	
۱,۰۶	۶,۶۴	4.92	7.91	7.49	6.24	6.35	6.98	مدیر	سازمان یافتگی
۱,۷۹	۵,۵۷	6.11	5.94	3.55	3.51	8.22	6.11	کارشناس	
۱,۵۸	۵,۲۹	6.41	2.87	7.52	5.22	4.56	5.21	کارمند	
۱,۷۰	۵,۹۹	6.33	7.61	7.64	6.39	4.73	3.27	مدیر	سخت کوشی
۱,۵۳	۶,۰۶	4.73	7.82	4.86	7.93	6.33	4.69	کارشناس	
۱,۷۳	۶,۸۵	4.56	5.21	8.78	7.38	8.59	6.58	کارمند	
۱,۹۸	۵,۶۹	5.69	8.54	4.99	3.51	4.23	6.52	مدیر	سماجت در انجام کارهای خوب
۱,۳۴	۵,۳۴	7.45	4.87	6.32	3.67	5.22	4.56	کارشناس	
۰,۵۳	۷,۰۱	7.38	7.65	6.21	7.05	7.19	6.58	کارمند	

هم‌چنین با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص اصل سامان‌دهی محیط کار جاری در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جدول ۷ به همراه اصول مدیریت محیط کار پیشنهادی برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان تنظیم گردیده است. به عنوان نمونه در این جدول ملاحظه می‌شود که مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی اعلام نموده‌اند که در چنین سازمان‌هایی طبق نظر مدیران اصل سازمان‌دهی، طبق نظر کارشناسان اصل سامان‌دهی و طبق نظر کارکنان اصل سازمان یافتگی جاری است. در حالی که مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در چنین سازمان‌هایی در مجموع اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان بهتر است به ترتیب اولویت اصل سلامتی و بهداشت، اصل سخت‌کوشی، اصل سامان‌دهی، اصل سالم‌سازی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سازمان‌دهی و اصل سازمان یافتگی اعمال شود.

جدول ۷:

اصول سامان‌دهی محیط کار جاری و پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی بر اساس نوع فعالیت

سازمان خدماتی یا نوع فعالیت درمانی					سازمان خدماتی یا نوع فعالیت توریستی				
اصل مدیریت محیط کار	اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:				اصل مدیریت محیط کار	اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:			
	مدیران	کارشناسان	کارکنان	شاغلین		مدیران	کارشناسان	کارکنان	شاغلین
ارزش	میانگین	ارزش	میانگین	ارزش	میانگین	ارزش	میانگین	ارزش	میانگین
سامان‌دهی	*				سامان‌دهی			*	
سامان‌دهی				*	سامان‌دهی				
سالم‌سازی					سالم‌سازی				
سلامتی و بهداشت					سلامتی و بهداشت				
سازمان یافتگی				*	سازمان یافتگی			*	
سخت‌کوشی				*	سخت‌کوشی			*	
سماجت در انجام کارهای خوب					سماجت در انجام کارهای خوب				
سازمان خدماتی یا نوع فعالیت مسکن					سازمان خدماتی یا نوع فعالیت فرهنگی				
اصل مدیریت محیط کار	اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:				اصل مدیریت محیط کار	اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:			
	مدیران	کارشناسان	کارکنان	شاغلین		مدیران	کارشناسان	کارکنان	شاغلین
ارزش	میانگین	ارزش	میانگین	ارزش	میانگین	ارزش	میانگین	ارزش	میانگین
سامان‌دهی					سامان‌دهی				

۵	5.935	*			سازمان دهی	۶	6.233			*	سازمان دهی
۲	6.319				سالم سازی	۳	6.614				سالم سازی
۱	6.375				سلامتی و بهداشت	۷	5.803				سلامتی و بهداشت
۴	6.256		*	*	سازمان یافتگی	۴	6.364		*		سازمان یافتگی
۶	5.902				سخت کوشی	۱	6.741				سخت کوشی
۳	6.279				سماجت در انجام کارهای خوب	۲	6.687		*		سماجت در انجام کارهای خوب
سازمان خدماتی یا نوع فعالیت ...						سازمان خدماتی یا نوع فعالیت غذایی					
اصول مدیریت محیط		اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:			اصل مدیریت محیط کار	اصول مدیریت محیط		اصل مدیریت محیط کار جاری در سازمان طبق نظر:			اصل مدیریت محیط کار
کار پیشنهادی در سازمان		کارکنان	کارشناسان	مدیران		کار پیشنهادی در سازمان		کارکنان	کارشناسان	مدیران	
اوپوز	میانگین کل				سازمان دهی	۵	5.981				سازمان دهی
					سازمان دهی	۴	6.005				سازمان دهی
					سالم سازی	۶	5.930				سالم سازی
					سلامتی و بهداشت	۲	6.392		*	*	سلامتی و بهداشت
					سازمان یافتگی	۷	5.840		*		سازمان یافتگی
					سخت کوشی	۱	6.301				سخت کوشی
					سماجت در انجام کارهای خوب	۳	6.037				سماجت در انجام کارهای خوب

نتایج و بحث

از مشخصات یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان با مدیریت محیط کار به همان اندازه مورد توجه و علاقه مدیریت قرار گیرد که تولید و عملیات مورد تأکید واقع می‌شود. در این رابطه مدیریت هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال می‌کند تا سازمان با مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد بتواند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابد. زیرا موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی سامان‌دهی محیط کار است، مدیری که در نقش رهبری سازمان می‌تواند سامان‌دهی محیط کاری متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. به عبارتی الگوهای سامان‌دهی محیط کار در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. چنانچه سامان‌دهی محیط کار به طور نامناسب انتخاب شود از یک رو منجر به کاهش کارآیی افراد و سازمان می‌شود و از سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی در کارکنان عمل می‌نماید که این خود موجب کاهش بهداشت روانی کارکنان می‌گردد (الوانی، ۱۳۸۵، ۸۹-۲۱). بررسی حاضر نیز با هدف تعیین اصول مدیریت محیط کار برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان دنبال شد. به طور کلی اصول مدیریت محیط کار مختلف مورد بررسی قرار گرفت تا به ترتیب اولویت مشخص شوند. در واقع در این بررسی عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان به عنوان متغیر وابسته بوده که مطابق نتایج به دست آمده اعمال اصول مدیریت محیط کار به ترتیب اولویت مشخص شده می‌تواند به ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد.

هم‌چنین با توجه به اطلاعات حاصله ملاحظه می‌گردد که اصول مدیریت محیط کار جاری و اعمال شده سبب ایجاد تناقضاتی در رفتارهای مدیران، کارشناسان و

کارکنان سازمان می‌شود که در نهایت موجب بروز اختلال در رضایت، و انگیزه آنان می‌شود. به عبارتی تأکید بر اصول مدیریت محیط کار جاری باعث افزایش نارضایتی، عدم همکاری عاطفی و اُفت انگیزه میان مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان می‌گردد. در حالی که طبق نظرات اعلام شده می‌توان اظهار کرد که اعمال اصول مدیریت محیط کار به ترتیب اولویت مشخص شده موجب ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه کارکنان می‌شود.

توجه به منابع انسانی در کنار استفاده از روش‌های نو، بازسازی ساختارهای گذشته و استفاده بهینه از امکانات بالقوه و بالفعل، از زمره فاکتورهای توفیق اهداف سازمان است و موفقیت آن مرهون استقرار سیستم کارآ و مبتنی بر اهداف و وجود نیروی انسانی مطلوب و متناسب می‌باشد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ۳۹۴-۲۱۴ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۸، ۱۱۴-۶۴). بدون تردید، هر سازمانی در ایفای وظایف و تحقق اهداف خود موفق است که علاوه بر استقرار سیستم مدیریتی کارآ و هدفمند، بهترین افراد را در اختیار داشته باشد. از طرفی نگرش‌های افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به ویژه نگرش‌هایی که به عملکرد و تعهد حرفه‌ای سازمانی مربوط می‌شوند از سودمندترین موضوعات رشته رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشند. اکثر نظریه‌پردازان عملکرد سازمانی در تلاش برای پاسخ به چنین پرسش‌هایی به تبیین نظریه عملکرد و عوامل سازنده آن پرداخته‌اند زیرا رضایت شغلی نیز بخشی از عملکرد است و سرشت پیرامون بیرون از فعالیت انسان بر احساس‌های انسان در فعالیت اثر می‌گذارد (Sriyan, 1998; Carannante et al, 1996, 69-114). لذا با توجه به نتایج کسب شده از این بررسی، اعمال اصول مدیریت محیط کار به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمان در دستور کار مدیران همان سازمان قرار گیرد. به عبارتی برای ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری عاطفی و انگیزه پیشنهاد می‌شود که:

- ۱) در سازمان‌های با نوع خدمات درمانی به ترتیب اولویت اصل سلامتی و بهداشت، اصل سخت‌کوشی، اصل سامان‌دهی، اصل سالم‌سازی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سازمان‌دهی و اصل سازمان‌یافتگی اعمال شود.
- ۲) در سازمان‌های با نوع خدمات توریستی به ترتیب اولویت اصل سامان‌دهی، اصل سازمان‌دهی، اصل سلامتی و بهداشت، اصل سازمان‌یافتگی، اصل سالم‌سازی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب و اصل سخت‌کوشی اعمال شود.
- ۳) در سازمان‌های با نوع خدمات مسکن به ترتیب اولویت اصل سخت‌کوشی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سالم‌سازی، اصل سازمان‌یافتگی، اصل سامان‌دهی، اصل سازمان‌دهی و اصل سلامتی و بهداشت اعمال شود.
- ۴) در سازمان‌های با نوع خدمات فرهنگی به ترتیب اولویت اصل سلامتی و بهداشت، اصل سالم‌سازی، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سازمان‌یافتگی، اصل سازمان‌دهی، اصل سخت‌کوشی و اصل سامان‌دهی اعمال شود.
- ۵) در سازمان‌های با نوع خدمات غذایی به ترتیب اولویت اصل سخت‌کوشی، اصل سلامتی و بهداشت، اصل سماجت در انجام کارهای خوب، اصل سازمان‌دهی، اصل سامان‌دهی، اصل سالم‌سازی و اصل سازمان‌یافتگی اعمال شود.

منابع:

- ابوطالبی، رضا (۱۳۸۱)، 5S مبنای پیاده‌سازی TQM و رسیدن به Business Excellence، چاپ اول، ناشر مؤلف.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، چاپ غزال
- ایران‌نژاد پاریزی مهدی و ساسان گهر پرویز (۱۳۷۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم.
- توکلی مقدم، رضا (۱۳۷۶)، طراحی و پیاده‌سازی سیستم نگهداری و تعمیرات بهره‌ور جامع در شرکت نساجی بابکان، اینترنت
- خان‌مختاری، بهرام (۱۳۸۳)، مقدمه‌ای بر آشنایی و نحوه پیاده‌سازی و نگهداری اصول پنج‌گانه آراستگی در محیط کار، تهران، انتشارات صوفیان.
- خلیلی عراقی، مریم و تعیین‌لو، مهرانگیز و جواهردشتی، فرانک (۱۳۸۳)، محیط کار و انسان بهره‌ور، مجله تدبیر، شماره ۱۴۶، تهران، سازمان مدیریت صنعتی
- رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۳)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۰). روابط صنعتی. تهران. مرکز نشر دانشگاهی. چاپ هفتم.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران. نشر نگاه دانش. چاپ اول.
- شاه‌حسینی، امیر (۱۳۸۱)، بهبود بهره‌وری و نظام ساماندهی 5S، اینترنت
- شاه‌حسینی، امیر (۱۳۸۱)، بهبود بهره‌وری و نظام ساماندهی 5S، سازمان صدا و سیما، ج.۱.۱.
- شرمه‌ورن، هانت آذربورن (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه ایران‌نژاد پاریزی و بابایی، کلیکی و سبحان‌اللهی. تهران. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو. چاپ سوم.
- طاهری، شهنام (۱۳۸۰). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها. تهران. نشر هوای تازه. چاپ دوم.

- عراقی، مریم (۱۳۸۳)، محیط کار و انسان بهره‌ور، مجله تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۶، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- علامه، محسن (۱۳۷۸). توسعه الگوی کیفیت زندگی کاری والتون بر مبنای ارزش‌های اسلامی ... در شرکت تکادو و شرکت‌های وابسته. پایان‌نامه دکتری. تهران. دانشگاه تربیت مدرس.
- علوی، سید امین‌الله (۱۳۷۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. مجله علمی مدیریت دولتی، شماره ۲۲. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۰)، فرآیند مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت پویای سازمان، انتشارات فروش تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت پایای سازمان، انتشارات فروش تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۳)، مدیریت تکنولوژی سازمان، انتشارات فروش تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک سازمان، انتشارات فروش تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۸)، تدوین برنامه استراتژیک سازمان، انتشارات فروش تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۲)، بهره‌وری تکنولوژی و ساختار آن، مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۵.
- کارزار جدی، رضا (۱۳۷۸)، نقش و رابطه ارگونومی در تغییر عملکرد تولید، تبریز، دانشگاه علوم و تحقیقات
- کشاورزی، علی حسین (۱۳۷۴)، تجزیه و تحلیل حوادث و عوامل فیزیکی محیط کار در کارخانجات روغن نباتی خوراکی ایران، تهران، دانشگاه تربیت مدرس
- محمدزاده، عباس و مهرورژان، آرمن (۱۳۷۵)، رفتار سازمانی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، چاپ اول.
- مورهد گریفین (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، چاپ صهبا، چاپ اول.

- مورهد، گریگوری و گریفین، ریکی (۱۳۷۷). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران. انتشارات مروارید. چاپ اول.
- میچل، ترنس (۱۳۸۱)، مدیریت در سازمان‌ها، ترجمه محمد حسین نظری‌نژاد، مشهد، آستان قدس رضوی، چاپ اول.
- نایلی، محمدعلی (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمان‌ها، اهواز، دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
- هرسی پاول و بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کیبیری، تهران، جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم.
- هیرانو، هیراکی (۱۳۸۱)، سامان‌دهی محیط کار بر اساس اصول 5S به روش کاربردی و گام به گام، ترجمه منوچهر آل‌خورشید، تهران، انتشارات میقات نور صفحه ۹۶

- Alhassan, Kh., Chan, J.F.L. and Metcalfe, A. (2000), The role of total productive maintenance in business excellence, Total Quality Management, Vol .1.1, No 4-6, pp 522- 596.
- Carannante, T., Haigh, R.H. and Morris, D.S. (1996), Implementing total productive maintenance, Total Quality Management, Vol.7, No. 6, pp. 609-622.
- Frenkel, S. (1995), Industrilization and Labour Relations, Contemporary Research in Seven Countries, ILR Press, Ithaca.
- Kazuo Tsuchiya. (1997), Super 5S for Every one, Japan productivity center For Socio-Economic development, Tokyo
- Sriyan de. Silva (1998), Hurnan Resources Development for Competiveness, a Priority For Employers
- www.dbse.irandoc.Ac.ir,20/05/2006

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم - شماره ۱۵ - زمستان ۱۳۸۹

ص ص ۲۱۰-۱۸۷

رابطه بین حاکمیت شرکتی و مدیریت سود

دکتر هاشم نیکومرام^۱

حیدر محمدزاده سالطه^۲

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین ابعاد حاکمیت شرکتی و مدیریت سود در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران طی سالهای ۱۳۸۶-۱۳۸۱ می باشد. با روش نمونه گیری حذفی و با اعمال شرایط انتخاب نمونه، تعداد ۴۰ شرکت بعنوان نمونه آماری انتخاب گردید. نتایج آزمون تفاوت میانگین نشان داد که: ۱- شرکتهایی که دارای حاکمیت شرکتی کافی بوده اند (خواه اینکه دارای حاکمیت شرکتی قوی یا ضعیف باشند) اقلام تعهدی اختیاری کمتری دارند (یعنی در اینگونه شرکتهای، مدیریت سود کمتر اتفاق می افتد. ۲- شرکتهایی که دارای حاکمیت شرکتی کافی می باشند، در سطوح یکسان توانایی حاکمیت شرکتی نیز دارای اقلام تعهدی اختیاری کمتری هستند. ۳- شرکتهای با حاکمیت شرکتی ضعیف نسبت به شرکتهای با حاکمیت شرکتی قوی، لزوماً اقلام تعهدی اختیاری بیشتری ندارند. بطور کلی، نتایج بیانگر آنست که کفایت حاکمیت شرکتی، نسبت به توانایی حاکمیت شرکتی با مدیریت سود ارتباط معناداری دارد. بدین ترتیب نتایج گویای این مطلب است که کفایت حاکمیت شرکتی یکی از عوامل تعیین کننده موثر بر مدیریت سود است.

واژه‌های کلیدی:

توانایی حاکمیت شرکتی، کفایت حاکمیت شرکت، مدیریت سود

^۱ - استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (nikoomaram@srbiau.ac.ir)

- دانش آموخته دوره دکتری حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

مقدمه

رسوایی های حسابداری و سقوط شرکتهایی در آمریکا نظیر انرون و ولد کام ، و در استرالیا مانند شرکتهای تل وان ، نگرانی های جدی را در مورد مدیریت سود ، استفاده از سود گزارش شده و مسائل اخلاقی کسانی که این گزارشها را تهیه و حسابرسی می کنند ، بوجود آورد. سازمانهای قانونگذار در آمریکا بر اساس قوانینی مثل قانون سارینز اکسلی ، مدیران شرکتهای را ملزم به تضمین گزارشهای مالی ، توانمند کردن حاکمیت شرکتی و بهبود استقلال حسابرس نمود تا از این طریق ، مدیریت سود کاهش و کیفیت گزارشگری مالی بهبود یابد (حساس یگانه ، ۱۳۸۵، ۳۲).

این پژوهش به منظور بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی و مدیریت سود ، وارد بحث تئوری نمایندگی می شود. تئوری نمایندگی به این موضوع اشاره دارد که بخشی از عملیات شرکتهای به روابط نمایندگی بین سهامداران و مدیران مربوط می شود. در واقع جدایی مالکیت سهام و کنترل مدیریت بر عملیات شرکت می تواند به تضاد منافع منجر شود و هزینه های نمایندگی ناشی از این تضاد منافع بین مدیران و سهامداران بوجود آید. بدون این مسئله نمایندگی ، کیفیت گزارشگری هیچ مسئله خاصی نخواهد داشت چون مدیران هیچگونه انگیزه ای برای تحریف گزارشات مالی یا مخفی نگهداشتن اطلاعات ندارند. حاکمیت شرکتی یکی از ساز و کارهای کاهش مسئله نمایندگی است. مکانیزم های حاکمیت شرکتی می تواند فرصتهای مدیریت سود را کاهش و در نتیجه کیفیت سود را افزایش دهد.

مکانیزم های حاکمیت شرکتی به مرور زمان بوجود می آیند. برخی شرکتهای دارای مکانیزم های قوی حاکمیت شرکتی مثلا در تعداد اعضای مستقل هیئت مدیره ، حضور سرمایه گذاران نهادی می باشند. برخی شرکتهای نیز دارای حاکمیت شرکتی ضعیفی می باشند. در این تحقیق توانایی حاکمیت شرکتی از کفایت حاکمیت شرکتی تفکیک می شود. توانایی (یا ضعف) حاکمیت شرکتی بعنوان اندازه حاکمیت شرکتی قلمداد می شود. شرکتی که دارای تعداد بیشتری عضو هیئت مدیره مستقل ، سرمایه گذاران

نهادی بوده، درصد مالکیت اعضای هیئت مدیره و اعضای غیرموظف هیئت مدیره باشد. دارای حاکمیت شرکتی توانمند محسوب می شود. در مقابل، حاکمیت شرکتی در صورتی کافی تلقی می شود که در کاهش هزینه های نمایندگی موثر واقع شود. حاکمیت شرکتی می تواند ضعیف ولی کافی باشد با این شرط که در زمان شروع آن، مسئله نمایندگی در حد پایین باشد. لذا در چنین شرکت هایی می توان مدیریت سود کمتری را انتظار داشت. حاکمیت شرکتی می تواند قوی (توانمند) بوده ولی کافی نباشد. برای این شرکتها، به رغم حاکمیت شرکتی قوی، مدیریت سود احتمالاً مسئله ساز باشد. برای شرکت های دارای حاکمیت شرکتی ضعیف و ناکافی نیز مدیریت سود می تواند مسئله ساز باشد. طبقه بندی شرکتها از طریق این دو بعد حاکمیت شرکتی (توانایی و کفایت) باعث تدوین فرضیه هایی به منظور بررسی تاثیر حاکمیت شرکتی بر کیفیت سود می شود.

گروه بندی شرکتها بر اساس توانایی و کفایت حاکمیت شرکتی

توانایی	کمتر	گروه (۱) حاکمیت شرکتی ضعیف و کافی	گروه (۳) حاکمیت شرکتی ضعیف و ناکافی
	بیشتر	گروه (۲) حاکمیت شرکتی قوی و کافی	گروه (۴) حاکمیت شرکتی قوی و ناکافی
		بیشتر	کمتر

ساختار فوق این امکان را فراهم می آورد که فرضیه های تحقیق را از طریق مقایسات درون گروهی مدیریت سود آزمون کنیم. با توجه به ماتریس فوق، گروه (۱) از شرکت های با حاکمیت کافی ولی ضعیف تشکیل می شود (عملکرد خوب / حاکمیت شرکتی ضعیف). بطور نسبی می توان گفت که حاکمیت شرکتی ضعیف در کنترل مسئله نمایندگی برای این شرکتها کافی است، چون آن شرکتها نیازهای نظارتی کمتری دارند. گروه (۲) نشانگر شرکت های با حاکمیت کافی ولی قوی است (عملکرد خوب /

حاکمیت شرکتی قوی). بدین ترتیب شرکتهای موجود در گروه (۱) و (۲) اگر چه سطوح مختلفی از حاکمیت شرکتی را در بر می گیرند ولی دارای حاکمیت شرکتی کافی می باشند. شرکتهای موجود در گروه (۳) دارای حاکمیت شرکتی ضعیف و ناکافی هستند (عملکرد بد / حاکمیت شرکتی ضعیف). برای این شرکتهای توانمندسازی حاکمیت شرکتی از منظر سهامداران، مطلوبتر است. در نهایت، شرکتهای موجود در گروه (۴)، حاکمیت شرکتی قوی و ناکافی دارند (عملکرد بد / حاکمیت شرکتی قوی). برای اینگونه شرکتهای، اعمال شدن سطوح حاکمیت شرکتی (علیرغم قوی بودن) احتمالاً کفایت پایینی داشته باشد. مدیریت سود زمانی اتفاق می افتد که مدیران در گزارشگری مالی از قضاوت استفاده می کنند تا برخی از ذینفعان را نسبت به عملکرد اقتصادی شرکت گمراه نمایند یا نتایج قراردادهایی که به ارقام حسابداری گزارش شده ربط دارد را تحت تأثیر قرار دهند.

مجموعه دیگری از مطالعات بر امنیت شغلی مدیران و انگیزه های دستکاری سود در زمانی که مدیران با احتمال از دست دادن شغل خود مواجه می شوند تاکید دارند. دی آنجلو (۱۹۹۸) گزارش می دهد که در طول مدت جایگزینی مدیران ممکن است از اختیار حسابداری خود برای نشان دادن تصویر مناسبی از عملکرد شخصی به منظور بدست آوردن رای سهامداران استفاده نمایند. دچوو اسلوان (۱۹۹۶) دریافتند که مدیران عامل تمایل به کاهش هزینه تحقیق و توسعه در سال های آخر خدمت خود دارند تا احتمالاً سودهای گزارش شده را افزایش دهند. شرکت ها همچنین سودها را به منظور دستیابی به انتظارات بازار مدیریت می کنند. اخیراً موضوع حاکمیت شرکتی در سطح بین المللی توجه زیادی به خود جلب کرده است. درستی گزارشگری مالی دغدغه مشترک تدوین کنندگان استاندارد و افراد شاغل در حرفه بوده است (به ویژه پس از رسوایی های مالی شرکت های معتبر و شناخته شده ای مثل انرون و ورلند کام) در خصوص کشورهای آسیایی حاکمیت شرکتی ضعیف به عنوان یکی از دلایل بحران مالی ۱۹۹۷ آسیا عنوان شده است (آقایی، ۱۳۸۹، ۳). اصل اصطلاح حاکمیت شرکتی کلمه یونانی Kyberman

به معنی راهنمایی کردن یا اداره کردن می باشد و از کلمه یونانی به کلمه یونانی به کلمه لاتین به صورت Gubernare و فرانسه قدیم Gouverner تبدیل شده است. اما این کلمه به راه های مختلف توسط سازمان ها یا کمیته ها مطابق علائق ایدئولوژیکی آنها تعریف شده است. بررسی ادبیات موجود نشان می دهد که هیچ تعریف مورد توافقی در مورد حاکمیت شرکتی وجود ندارد. تعریف های موجود از حاکمیت شرکتی در یک طیف وسیع قرار می گیرند. دیدگاههای محدود در یک سو و دیدگاههای گسترده در سوی دیگر طیف قرار دارند. در دیدگاههای محدود حاکمیت شرکتی به رابطه شرکت و سهامداران محدود می شود. این الگو در قالب نظریه نمایندگی بیان می شود. در آن سوی طیف، حاکمیت شرکتی را می توان به صورت شبکه ای از روابط در نظر گرفت که نه تنها میان شرکت و مالکان آنها (سهامداران) بلکه میان شرکت و تعداد زیادی از ذینفعان از جمله کارکنان، مشتریان، فروشندگان دارندگان اوراق قرضه و ... وجود دارد. چنین دیدگاهی در قالب نظریه ذینفعان دیده می شود. با توجه به نظریه های مذکور در اینجا چند تعریف از حاکمیت شرکتی ارائه می شود این تعریف ها از نگاهی محدود و در عین حال توصیف کننده نقش اساسی حاکمیت شرکتی آغاز می شود و سرانجام به تعریفی گسترده تر خاتمه می یابد که پاسخگویی شرکتی را در برابر ذینفعان و جامعه در بر می گیرد (حساس یگانه، ۱۳۸۵، ۳۳).

حاکمیت شرکتی عبارت است از فرایند نظارت و کنترل برای تضمین عملکرد مدیر شرکت مطابق با منافع سهامداران سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) حاکمیت (راهبردی) شرکتی را به این صورت تعریف کرده است: «مجموعه ای از روابط بین مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و سایر ذینفعان شرکت، حاکمیت شرکتی همچنین ساختاری را فراهم می آورد که از طریق آن اهداف شرکت تدوین و ابزارهای دستیابی به این اهداف و همچنین نحوه نظارت بر عملکرد مدیران مشخص می گردد» (رهبری خرازی، ۱۳۸۵، ۳).

بانک جهانی نیز حاکمیت شرکتی را به این صورت تعریف می کند: «حاکمیت شرکتی به حفظ تعادل میان اهداف اجتماعی و اقتصادی و اهداف فردی و جمعی مربوط می شود. چارچوب حاکمیت شرکتی برای تقویت استفاده موثر از منابع و نیز برای پاسخگویی لازم به منظور نظارت بر آن منابع و هدف هم راستا نمودن هر چه بیشتر منافع افراد، شرکت ها و جامعه می باشد. در کشور ما در چند سال اخیر کوشش هایی برای شناساندن ماهیت نظام حاکمیت (راهبردی) شرکتها و اهمیت آن در بعد نظارت بر بنگاه های اقتصادی صورت پذیرفته است نمونه تلاش مذکور ارائه پیش نویس آیین نامه اصول راهبری شرکت در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و نیز تصویب آیین نامه نظام راهبری شرکتی توسط هیات مدیره شرکت بورس بهادار تهران در تاریخ ۸۶/۸/۱۱ می باشد (آقایی، ۱۳۸۹، ۴).

پورحیدری، همتی (۱۳۸۳) اثر قراردادهای بدهی هزینه های سیاسی طرح های پاداش و مالکیت را بر مدیریت سود در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران را طی سالهای ۱۳۷۰-۱۳۸۰ بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که بین اندازه شرکت و دستکاری سود رابطه منفی و معنی داری وجود ندارد بین تعداد کارکنان شرکت و دستکاری سود رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بین میزان پاداش مدیریت و دستکاری سود ارتباط مثبت و معنی داری وجود ندارد.

مهرانی و باقری (۱۳۸۸) به بررسی اثر جریان های نقد آزاد و سهامداران نهادی بر مدیریت سود در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخته و به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین مدیریت سود سهامداران نهادی در شرکت های با جریان های نقدی آزاد زیاد و رشد کم وجود ندارد.

مشایخ و اسماعیلی (۱۳۸۵) به بررسی رابطه بین کیفیت سود و دوجنبه از اصول راهبردی شرکتی (تعداد مدیران غیر موظف و درصد مالکیت اعضای هیات مدیره) پرداخته و به این نتیجه رسیدند که تعداد مدیران غیر موظف و درصد مالکیت اعضای

هیات مدیره در ارتقای کیفیت سود شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران نقش با اهمیتی ندارد.

مشایخی (۲۰۰۷) رابطه بین سه ویژگی حاکمیت شرکتی (اندازه هیات مدیره، دوگانگی وظیفه مدیر عامل، نمایندگان سهامداران نهادی در هیات مدیره) و مدیریت سود را بررسی نمود و نتایج تحقیق او حاکی از این است که اندازه هیات مدیره دوگانگی وظیفه مدیر عامل نمایندگان سهامداران نهادی در هیات مدیره با مدیریت سود رابطه معنی داری دارند احمد پور و همکاران تاثیر مدیران غیر موظف و سرمایه گذاران نهادی در رفتار مدیریت سود را بررسی نمودند و به این نتیجه رسیدند که وقتی انگیزه برای دستکاری سود بالاست مدیران غیر موظف و سرمایه گذاران نهادی عمده نقش ضعیفی در کاهش ناهنجاری ارقام تعهدی غیر عادی دارند.

خدمتی همپا (۱۳۸۸) به بررسی ارتباط بین حاکمیت شرکتی و هموارسازی سود در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین متغیرهای درصد مالکیت اعضای هیات مدیره، تعداد اعضای غیر موظف هیات مدیره و درصد سهام شناور آزاد براساس هموارسازی بودن یا غیر هموار ساز بودن سود شرکت تفاوت وجود ندارد و درصد مالکیت اعضای هیات مدیره، تعداد اعضای غیر موظف هیات مدیره و درصد سهام شناور آزاد بر هموار سازی سود شرکت تاثیری ندارد، در حالت کلی، نتایج تحقیق نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حاکمیت شرکتی بر هموارسازی سود تأثیر نداشته است.

محمدزاده سالطه (۱۳۸۹) به بررسی ارتباط بین شاخصهای کیفیت سود (کیفیت ارقام تعهدی، پایداری سود، توان پیش بینی سود و نسبت وجه نقد عملیاتی به سود) و ابعاد حاکمیت شرکتی (توانایی و کفایت) در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخته است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه های اول بین کیفیت سود در شرکت های با حاکمیت شرکتی کافی و ناکافی و بدون در نظر گرفتن توانایی حاکمیت شرکتی تفاوت معنی داری وجود دارد. یعنی شرکتهایی که دارای حاکمیت شرکتی

کافی می باشند دارای کیفیت سود بالاتری هستند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم نیز نشان می دهد که با در نظر گرفتن توانایی حاکمیت شرکتی بین کیفیت سود در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی و ناکافی تفاوت معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر قوی یا ضعیف بودن حاکمیت شرکتی هیچگونه تأثیری بر کیفیت سود نداشته است. همچنین نتایج فرضیه سوم بیان می کند که بین کیفیت سود در شرکتهای با حاکمیت شرکتی قوی و ضعیف تفاوت معناداری وجود ندارد. علاوه بر این، یافته های حاصل از فرضیه چهارم تحقیق بیان می کند تا زمانی که حاکمیت شرکتی کافی است بین کیفیت سود در شرکتهای با حاکمیت شرکتی قوی و ضعیف تفاوت معناداری وجود ندارد. بطور کلی، نتایج بیانگر این مطلب است که کفایت حاکمیت شرکتی در مقایسه با توانایی حاکمیت شرکتی، رابطه معناداری با کیفیت سود دارد.

آقایی و چالاکی (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین ویژگی های حاکمیت شرکتی و مدیریت سود در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. یافته های تحقیق نشان می دهد که رابطه معنی دار منفی بین مالکیت نهادی و مدیریت سود و همچنین بین استقلال هیات مدیره و مدیریت سود وجود دارد. علاوه بر این، رابطه معنی داری بین سایر ویژگی های حاکمیت شرکتی (تمرکز مالکیت، نفوذ مدیرعامل، دوگانگی وظیفه مدیرعامل، اندازه هیات مدیره، اتکای بر بدهی و مدت زمان تصدی مدیرعامل در هیات مدیره) و مدیریت سود وجود ندارد.

با توجه به مطالبی که در بیان مسأله و سؤالات تحقیق اشاره گردید، اهداف زیر

مدنظر است:

هدف اصلی: تعیین رابطه بین ترکیبات مختلف حاکمیت شرکتی بر مبنای کفایت و

توانایی، و مدیریت سود.

اهداف فرعی :

- ۱- تعیین تفاوت بین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی، بدون در نظر گرفتن توانایی حاکمیت شرکتی.
- ۲- تعیین تفاوت بین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی، با در نظر گرفتن توانایی حاکمیت شرکتی .
- ۳- تعیین تفاوت بین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی قوی در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ضعیف .

روش

این پژوهش در حوزه تحقیقات تجربی حسابداری قرار دارد و از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع همبستگی است.

جامعه آماری، نمونه و روش انتخاب نمونه

جامعه آماری این پژوهش شامل شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است. کیفیت اطلاعات و سهولت دسترسی به اطلاعات صورتهای مالی و سایر اطلاعات شرکتها از جمله دلایل انتخاب جامعه آماری می باشد. با در نظر گرفتن ماهیت متغیرهای تحقیق، شرایط لازم برای انتخاب نمونه به شرح زیر ارائه گردید:

- ۱- شرکت قبل از سال ۱۳۸۰ در بورس اوراق بهادار تهران پذیرفته شده باشند.
- ۲- به لحاظ افزایش قابلیت مقایسه، دوره مالی آنها منتهی به پایان اسفند ماه باشد.
- ۳- طی سالهای مالی مذکور، زیان ده نباشند.
- ۴- طی سالهای مالی یاد شده، تغییر فعالیت یا تغییر سال مالی نداده باشند.
- ۵- وقفه معاملاتی بیش از ۶ ماه نداشته باشد.

۶- اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه متغیرهای تحقیق در سالهای مورد بررسی موجود باشد و صورتهای مالی و یادداشتهای توضیحی مربوط به آنها، بطور کامل در اختیار باشد.

۷- جزو بانکها و موسسات مالی (شرکتهای سرمایه گذاری، واسطه گریهای مالی، شرکتهای هلدینگ، بانکها و لیزینگها) نباشند زیرا افشاهای مالی و ساختارهای حاکمیت شرکتی در آنها متفاوت است.

در نهایت با اعمال شرایط فوق، تعداد ۴۰ شرکت باقی ماند که تمام آنها به عنوان نمونه مورد مطالعه این تحقیق انتخاب شدند. دوره مورد مطالعه از سال ۱۳۸۱ تا سال ۱۳۸۶ به مدت ۶ سال می باشد.

ابزار پژوهش

متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش بشرح زیر اندازه گیری شده اند:

الف- متغیرهای مربوط به توانایی حاکمیت شرکتی (G Index)

۱- نسبت اعضای غیرموظف هیأت مدیره: برای شرکتهایی که دارای درصد اعضای غیرموظف بالاتری نسبت به میانگین بودند ارزش ۱ و برای بقیه ارزش ۰ داده شد.

۲- میزان سهام تحت تملک سرمایه گذاران نهادی: در این تحقیق، به شرکت دارای سه سهامدار نهادی که مجموع درصد سهام آنها بالای ۵۰٪ باشد ارزش ۱ و برای مابقی ارزش ۰ لحاظ شده است.

۳- مادر (اصلی) بودن شرکت مورد بررسی: بدین صورت که اگر شرکت مورد بررسی، شرکت مادر باشد به آن ارزش ۱ و در غیر اینصورت ارزش ۰ به آن تعلق می گیرد.

۴- دولتی یا خصوصی بودن مالکیت شرکت: بدین معنا که اگر شرکت مورد بررسی، خصوصی باشد به آن ارزش ۱ و اگر دولتی باشد به آن ارزش ۰ داده می شود.

۵- درصد سهام شناور آزاد: در این تحقیق، برای شرکتهایی که میزان سهام شناور آنها کوچکتر از میانگین کل نمونه در یک دوره ۶ ساله بوده اند ارزش ۱ و برای بقیه ارزش ۰ در نظر گرفته شده است.

۶- نوع حسابرس: در صورتی که مرجع حسابرسی شرکت، سازمان حسابرسی باشد به آن ارزش ۱ و اگر توسط مؤسسات حسابرسی مورد رسیدگی قرار گرفته باشد ارزش ۰ تعلق می گیرد.

محاسبه شاخص توانایی حاکمیت شرکتی (شاخص G):

پس از مشخص شدن متغیرها و تعریف عملیاتی آنها، توانایی حاکمیت شرکتی بشرح ذیل محاسبه گردید:

$$GINDEX = \frac{\sum_{j=1}^m d_j}{\sum_{j=1}^n H_j}$$

در این رابطه $\sum d_j$ بیانگر کلیه اقلامی است که امتیاز یک گرفته اند و $\sum H_j$ بیانگر کلیه اقلامی است که ارزشهای صفر یا یک در مورد آنها لحاظ شده است. به این ترتیب، در مورد هر شرکت شاخص توانایی حاکمیت اندازه گیری شده، در دامنه صفر تا یک قرار می گیرد. از این رویکرد در تحقیقات افرادی چون والاس، کوک، احمد و نیکولس، سجادی و دیگران به منظور اندازه گیری کیفیت افشاء استفاده گردیده است.

ب- کفایت حاکمیت شرکتی

شرکتهای دارای ROE بزرگتر یا مساوی نسبت به متوسط ROE شرکتهای، بعنوان شرکتهای دارای هزینه نمایندگی کمتر تعریف می شوند یعنی شرکتهای دارای عملکرد بهتر، دارای حاکمیت شرکتی کافی می باشند.

ج- مدیریت سود

در پژوهش حاضر ارقام تعهدی اختیاری به عنوان شاخص سنجش مدیریت سود مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در این تحقیق برای محاسبه ارقام تعهدی اختیاری از مدل تعدیل شده جونز استفاده گردیده است.

در این پژوهش جمع ارقام تعهدی از طریق سود و زیان به شرح زیر محاسبه شده است:

$$TA_{i,t} = EARN_{i,t} - CFO_{i,t} \quad (۱)$$

که :

$TA_{i,t}$: جمع ارقام تعهدی در سال t برای شرکت i

$EARN_{i,t}$: سود عادی یعنی سود قبل از ارقام غیرمترقبه

$CFO_{i,t}$: وجه نقد عملیاتی (جریان های نقدی ناشی از فعالیت های عملیاتی)

سپس مدل زیر در مورد کل ارقام تعهدی برازش شده است. به منظور استاندارد کردن اعداد و ارقام و سهولت محاسبات، دو طرف معادله بر داراییهای اول دوره تقسیم شده است.

$$\frac{TA_{it}}{A_{i,t-1}} = \alpha_0 \left(\frac{1}{A_{i,t-1}} \right) + B_1 \frac{\Delta REV_{it}}{A_{i,t-1}} + B_2 \frac{PPE_{it}}{A_{i,t-1}} + \varepsilon_{it} \quad (۲)$$

که در این مدل :

ΔREV_{it} : تغییر در درآمد سالانه (تفاوت درآمد پایان هر سال با درآمد ابتدای

همان سال) در سال t برای شرکت i

PPE_{it} : اموال و ماشین آلات همان سال (دارایی های ثابت هر سال پس از کسر

استهلاک انباشته) در سال t برای شرکت i

رابطه بین حاکمیت شرکتی و مدیریت سود
 خطای مدل در سال t برای شرکت i است. $\alpha_0, \beta_1, \beta_2$ ضرایب مدل و $\varepsilon_{i,t}$ خطای مدل در سال t برای شرکت i است. $\alpha_0, \beta_1, \beta_2$ از طریق روش تخمین حداقل مربعات در فاصله سالهای ۸۱ تا ۸۶ بدست می آید.

سپس ضرایب به دست آمده از مدل (۲) در مدل شماره (۳) به کار می رود تا اقلام تعهدی غیراختیاری به شرح زیر به دست آید:

$$NDA_{it} = \alpha_0 \left(\frac{1}{A_{i,t-1}} \right) + \beta_1 \frac{(\Delta REV - \Delta REC_{it})}{A_{i,t-1}} + \beta_2 \frac{PPE_{it}}{A_{i,t-1}} \quad (۳)$$

که ΔREC_{it} تغییر در حسابهای دریافتی (تفاوت حسابهای دریافتی پایان هر سال با حسابهای دریافتی ابتدای همان سال) در سال t برای شرکت i است. از تفاضل جمع اقلام تعهدی و اقلام تعهدی غیراختیاری، اقلام تعهدی اختیاری به شرح زیر به دست می آید:

$$DA_{i,t} = \frac{TA_{i,t}}{A_{i,t-1}} - NDA_{i,t} \quad (۴)$$

به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. همانطور که در جدول (۱) مشاهده می شود سطح معنی داری در هر کدام از متغیرها کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد پس با اطمینان بیش از ۹۵ درصد می توان گفت این متغیرها دارای توزیع نرمال نیستند. لذا برای مقایسه میانگین دو جامعه مستقل از آزمون ناپارامتری U مان ویتنی استفاده شده است.

نگاره (۱): نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای برازندگی توزیع نرمال

متغیرها	اقلام تعهدی اختیاری	توانایی حاکمیت شرکتی	کفایت حاکمیت شرکتی
آماره کولموگروف - اسمیرنوف	۲/۱۵۷	۶/۶۰۷	۵/۳۸۰
سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد مشاهدات	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰

نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی: بین ترکیبات مختلف حاکمیت شرکتی بر مبنای کفایت و توانایی و مدیریت سود رابطه وجود دارد.

با توجه به نرمال نبودن متغیرهای تحقیق، امکان تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیره میسر نگردید چون یکی از پیش فرض های آزمون رگرسیون، نرمال بودن متغیرهای تحقیق می باشد ولی با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن، رابطه بین متغیرهای حاکمیت شرکتی و مدیریت سود پرداخته شد که نتایج آن در نگاره (۲) بیانگر وجود همبستگی میان کفایت حاکمیت شرکتی و مدیریت سود، و عدم وجود همبستگی میان توانایی حاکمیت شرکتی و مدیریت سود می باشد.

نگاره (۲) آزمون همبستگی اسپیرمن بین اقلام تعهدی اختیاری و توانایی و کفایت حاکمیت شرکتی

شرح	اقلام تعهدی اختیاری			توانایی حاکمیت شرکتی			کفایت حاکمیت شرکتی		
	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
اقلام تعهدی اختیاری	۲۴۰	۰/۰۳۰	۰/۶۴۷	۲۴۰	۰/۰۳۰	۰/۶۴۷	۲۴۰	۰/۱۵۰	۰/۰۲۰
توانایی حاکمیت شرکتی	۲۴۰	۰/۰۳۰	۰/۶۴۷	۲۴۰	۰/۰۳۰	۰/۶۴۷	۲۴۰	۰/۱۲۴	۰/۰۵۵
کفایت حاکمیت شرکتی	۲۴۰	۰/۱۵۰	۰/۰۲۰	۲۴۰	۰/۰۳۰	۰/۶۴۷	۲۴۰	۰/۱۲۴	۰/۰۵۵

علیرغم همبستگی میان کفایت حاکمیت شرکتی با مدیریت سود، و عدم وجود همبستگی میان توانایی حاکمیت شرکتی و مدیریت سود، به منظور مقایسه مدیریت سود در هر کدام از متغیرهای توانایی و کفایت حاکمیت شرکتی در ماتریس چهار جنبه‌ای (گروه‌های چهارگانه)، از آزمون تفاوت میانگین بهره گرفته شد و فرضیه های فرعی بشرح زیر مطرح و مورد آزمون قرار گرفتند:

فرضیه فرعی (۱): بین اقلام تعهدی اختیاری در شرکت‌های با حاکمیت شرکتی کافی در مقایسه با شرکت‌های با حاکمیت شرکتی ناکافی، و بدون در نظر گرفتن توانایی حاکمیت شرکتی تفاوت وجود دارد.

نگاره (۲): آزمون لامان ویتنی برای مقایسه میانگین اقلام تعهدی اختیاری در شرکت‌های با حاکمیت شرکتی کافی در مقایسه با شرکت‌های با حاکمیت شرکتی ناکافی

تایید رد نمی‌شود	آزمون تساوی میانگین دو گروه		میانگین دو گروه		مدیریت سود
	P-Value	z	حاکمیت شرکتی ناکافی	حاکمیت شرکتی کافی	
تایید	۰/۰۲۰	-۲/۳۲۴	۱۳۱	۱۱۰	اقلام تعهدی اختیاری

نتایج آزمون برابری میانگین اقلام تعهدی اختیاری در شرکت‌های با حاکمیت شرکتی کافی در مقایسه با شرکت‌های با حاکمیت شرکتی ناکافی، در نگاره (۲) آمده است. با توجه به مقدار سطح معنی داری در مولفه اقلام تعهدی اختیاری برابر با ۰/۰۲۰ و مقایسه آن با ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا نمود که بین اقلام تعهدی اختیاری در شرکت‌های با حاکمیت شرکتی کافی در مقایسه با شرکت‌های با حاکمیت شرکتی ناکافی، تفاوت معنی داری وجود دارد. لذا فرضیه تحقیق تایید می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود میانگین اقلام تعهدی اختیاری در شرکت‌های با حاکمیت شرکتی ناکافی بیشتر از میانگین اقلام تعهدی اختیاری در شرکت‌های با

حاکمیت شرکتی کافی است لذا نتیجه می گیریم که در شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی نسبت به شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی، مدیریت سود بیشتر است و هزینه نمایندگی اضافی در سطح بالایی اتفاق می افتد.

فرضیه فرعی (۲): بین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی، و با در نظر گرفتن توانایی حاکمیت شرکتی تفاوت وجود دارد (مقایسه گروه ۱ با ۳ و گروه ۲ با ۴)

نگاره (۳): آزمون لا مان ویتنی برای مقایسه میانگین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی/ضعیف (گروه ۱) در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی/ضعیف (گروه ۳)

تائید یا رد فرضیه	آزمون تساوی میانگین دو گروه		میانگین دو گروه		مدیریت سود
	P-Value	Z	گروه (۳)	گروه (۱)	
رد	۰/۵۹۶	-۰/۵۳۰	۳۹	۴۲	ارقام تعهدی اختیاری

نتایج آزمون برابری میانگین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی/ضعیف (گروه ۱) در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی/ضعیف (گروه ۳)، در نگاره (۳) آمده است. با توجه به مقدار سطح معنی داری در مولفه ارقام تعهدی اختیاری برابر با ۰/۵۹۶ و مقایسه آن با ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا نمود که بین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی/ضعیف (گروه ۱) در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی/ضعیف (گروه ۳)، تفاوت معنی داری وجود ندارد. لذا فرضیه تحقیق تایید نمی شود.

نکته (۴): آزمون ل مان ویتنی برای مقایسه میانگین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی/قوی (گروه ۲) در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی/قوی (گروه ۴)

مدیریت سود	آزمون تساوی میانگین دو گروه		میانگین دو گروه	
	P-Value	Z	گروه (۴)	گروه (۲)
ارقام تعهدی اختیاری	۰/۰۱۴	-۲/۴۶۰	۸۸	۷۰

نتایج آزمون برابری میانگین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی/قوی (گروه ۲) در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی/قوی (گروه ۴)، در نگاره (۴) آمده است. با توجه به مقدار سطح معنی داری در مولفه ارقام تعهدی اختیاری برابر با ۰/۰۱۲ و مقایسه آن با ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا نمود که بین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی/قوی (گروه ۲) در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی/قوی (گروه ۴)، تفاوت معنی داری وجود دارد. لذا فرضیه تحقیق تایید می شود. میانگین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی کافی/قوی (گروه ۲) در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ناکافی/قوی (گروه ۴) نیز کمتر است و این بدان مفهوم است که توانایی (قوی یا ضعیف بودن) حاکمیت شرکتی باعث افزایش یا کاهش مدیریت سود نمی شود بلکه کافی بودن حاکمیت شرکتی، باعث کاهش مدیریت سود می شود.

فرضیه فرعی (۳): بین ارقام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتی قوی در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتی ضعیف، و بدون در نظر گرفتن کفایت حاکمیت شرکتی تفاوت وجود دارد.

نگاره (۵): آزمون لا مان وینتی برای مقایسه میانگین اقلام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتهای کافی در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتهای ناکافی

تائید یا رد فرضیه	آزمون تساوی میانگین دو گروه		میانگین دو گروه		مدیریت سود
	P-Value	z	حاکمیت شرکتهای ضعیف	حاکمیت شرکتهای قوی	
رد	۰/۶۴۶	-۰/۴۶۰	۱۱۷	۱۲۱	اقلام تعهدی اختیاری

نتایج آزمون برابری میانگین اقلام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتهای قوی در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتهای ضعیف، در نگاره (۵) آمده است. با توجه به مقدار سطح معنی داری در مولفه اقلام تعهدی اختیاری برابر با ۰/۶۴۶ و مقایسه آن با ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا نمود که بین اقلام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتهای قوی در مقایسه با شرکتهای با حاکمیت شرکتهای ضعیف، تفاوت معنی داری وجود ندارد. لذا فرضیه تحقیق تایید نمی شود. همانطور که مشاهده می شود میانگین اقلام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتهای قوی تفاوت قابل ملاحظه ای با میانگین اقلام تعهدی اختیاری در شرکتهای با حاکمیت شرکتهای ضعیف ندارد لذا نتیجه می گیریم که در شرکتهای با حاکمیت شرکتهای قوی نسبت به شرکتهای با حاکمیت شرکتهای ضعیف، اعمال مدیریت سود متاثر از ضعیف یا قوی بودن حاکمیت شرکتهای نمی باشد.

بحث و نتیجه گیری

به لحاظ با اهمیت بودن تاثیر وجود سازوکارهای لازم و دستیابی به کیفیت مطلوب سود، اکثر جوامع تلاشهایی را برای فراهم کردن سیستم حاکمیت شرکتهای مناسب انجام داده اند. در دهه های اخیر نظریات متفاوتی پیرامون ارتباط بین متغیرهای توانایی حاکمیت شرکتهای و مدیریت سود مطرح شده است ولی هنوز نوع ارتباط مبهم و ناشناخته است. همچنین در خصوص کفایت حاکمیت شرکتهای نیز تحقیقی در ایران مشاهده نگردیده است. لذا بررسی ارتباط بین ترکیبات مختلف

حاکمیت شرکتی بر مبنای کفایت و توانایی و مدیریت سود لازم و ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین هدف اصلی این مطالعه بررسی رابطه میان ترکیبات مختلف حاکمیت شرکتی بر مبنای کفایت و توانایی با مدیریت سود است. با بررسی ادبیات حاکمیت شرکتی، شش متغیر کمیت پذیر توانایی حاکمیت شرکتی که در محیط و شرایط اقتصادی و مالی ایران قابل محاسبه و بررسی است، انتخاب گردید. همچنین برای اندازه‌گیری کفایت حاکمیت شرکتی، از نرخ بازده حقوق صاحبان سهام بعنوان معیار عملکرد گذشته شرکتها استفاده شد.

نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش نشان می‌دهد بین اقلام تعهدی اختیاری در شرکت‌های با حاکمیت شرکتی کافی و ناکافی تفاوت وجود دارد و شرکت‌های با حاکمیت شرکتی کافی نسبت به شرکت‌های با حاکمیت شرکتی ناکافی اقلام تعهدی اختیاری کمتری دارند. به بیان دیگر شرکت‌هایی که در گذشته دارای عملکرد بهتری بوده‌اند، در مقایسه با شرکت‌هایی که عملکرد خوبی نداشته‌اند، مدیریت سود پایین‌تری دارند چون هزینه نمایندگی اضافی در آنها پایین بوده است. نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد پس از وارد نمودن متغیر توانایی حاکمیت شرکتی، شرکت‌هایی که دارای حاکمیت شرکتی کافی بوده‌اند نسبت به شرکت‌های با حاکمیت شرکتی ناکافی، مدیریت سود کمتری داشته‌اند. به عبارت دیگر توانایی (قوی یا ضعیف بودن) حاکمیت شرکتی باعث افزایش یا کاهش مدیریت سود نمی‌شود بلکه کافی بودن حاکمیت شرکتی، باعث کاهش مدیریت سود می‌شود. نتایج آزمون فرضیه سوم تحقیق نشانگر این مطلب است که در برخی موارد مدیریت سود در شرکت‌های با حاکمیت شرکتی قوی نسبت به شرکت‌های با حاکمیت شرکتی ضعیف، بیشتر بوده و در برخی موارد کمتر است. به عبارت دیگر بین مدیریت سود در شرکت‌های با حاکمیت شرکتی قوی و ضعیف تفاوت معناداری وجود ندارد. لذا نتیجه گرفته می‌شود که توانایی (قوی یا ضعیف بودن) حاکمیت شرکتی با مدیریت سود ارتباط معناداری ندارد.

در حالت کلی شرکتهایی که دارای حاکمیت شرکتی کافی بوده اند (خواه اینکه دارای حاکمیت شرکتی قوی یا ضعیف باشند) اقلام تعهدی اختیاری کمتری دارند یعنی در اینگونه شرکتهای، مدیریت سود کمتر اتفاق می افتد. همچنین شرکتهایی که دارای حاکمیت شرکتی کافی می باشند، در سطوح یکسان توانایی حاکمیت شرکتی نیز دارای اقلام تعهدی اختیاری کمتری هستند. این بدان معنی است که در برخی موارد، از جمله زمانی که شرکتهای نیازهای نظارتی کمتری دارند، حاکمیت شرکتی ضعیف نیز می تواند در کنترل مسئله نمایندگی، کافی باشد. شرکتهای با حاکمیت شرکتی ضعیف نسبت به شرکتهای با حاکمیت شرکتی قوی، لزوماً اقلام تعهدی اختیاری بیشتری ندارند. بطور کلی، این نتایج بیانگر آنست که کفایت حاکمیت شرکتی، نسبت به توانایی حاکمیت شرکتی با مدیریت سود ارتباط معناداری دارد. بدین ترتیب نتایج گویای این مطلب است که کفایت حاکمیت شرکتی یکی از عوامل تعیین کننده موثر بر مدیریت سود است. در نهایت یک از جنبه های با اهمیت این پژوهش، استفاده از عملکرد گذشته شرکتهای بعنوان یکی از معیارهای اندازه گیری هزینه نمایندگی اضافی و همچنین کفایت حاکمیت شرکتی می باشد.

این نتایج به نحوی با تحقیقات پیشین مانند تحقیقات مشایخ (۱۳۸۵)، خدمتی همپا (۱۳۸۸) و محمدزاده سالطه (۱۳۸۹) نیز مطابقت دارد.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

۱- استفاده از نتایج این تحقیق در تدوین و تصویب آیین نامه نظام راهبری شرکت در سازمان بورس اوراق بهادار تهران.

۲- افزایش مسئله نمایندگی، تاثیر معکوسی بر کیفیت سود و در نتیجه تصمیم گیری و ثروت سهامداران دارد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر، کافی بودن حاکمیت شرکتی می تواند بر کنترل و کاهش هزینه های نمایندگی موثر واقع شد، لذا به سرمایه گذاران و تحلیلگران توصیه می شود جهت اخذ تصمیمات سرمایه گذاری،

به جای توجه به سازو کارهای توانایی حاکمیت شرکتی، در کنار سایر اطلاعات به اطلاعات مرتبط با کفایت حاکمیت شرکتی نیز توجه نمایند.

۳- پیشنهاد می گردد که با گسترش مطالعات و ادبیات نظری حاکمیت شرکتی فعالان بورس، اعضاء هیئت مدیره شرکتها، سهامداران، موسسات حسابرسی، پژوهشگران و... با مباحث حاکمیت شرکتی بیشتر آشنا شده تا بتوانند به نحو مناسبی به ایفای نقش در حاکمیت شرکتی و نتیجتاً تأثیر بر افزایش کیفیت گزارشگری مالی شرکتها بپردازند.

با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق ذکر شد، هر یک از موارد مطروحه ذیل می تواند در تحقیقات آتی به عنوان موضوعات پیشنهادی جهت تحقیق مدنظر قرار گیرد:

- ۱- اندازه گیری توانایی حاکمیت شرکتی با استفاده از عوامل و متغیرهای دیگری انجام شود.
- ۲- برای اندازه گیری کفایت حاکمیت شرکتی از سایر معیارهای ارزیابی عملکرد استفاده شود.
- ۳- تکرار این تحقیق در صنایع مختلف و همچنین مقایسه صنعت به صنعت مدیریت سود شرکتها بر اساس توانایی و کفایت حاکمیت شرکتی.
- ۴- بررسی مقایسه ای موضوع تحقیق حاضر در نمونه های تفکیک شده بر اساس اندازه شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران به دو گروه بزرگ و کوچک.

منابع:

- آقایی، محمدعلی (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین ویژگی های حاکمیت شرکتی و مدیریت سود در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. «تحقیقات حسابداری»، شماره ۴.
- پورحیدری، امید (۱۳۸۳)، بررسی اثر قراردادهای بدهی، هزینه های سیاسی، طرح های پاداش و مالکیت بر مدیریت سود در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. «بررسی های حسابداری و حسابرسی»، ۳۶، ص ۶۳-۴۷.
- حساس یگانه، یحیی (۱۳۸۵)، «حاکمیت شرکتی در ایران». حسابرس، ۲۲.
- رهبری خرازی، مهسا (۱۳۸۵)، «اصول شرکتی سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)». تهران، شرکت اطلاع رسانی بورس.
- خدمتی همپا، حسین (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی و هموارسازی سود در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، رساله کارشناسی ارشد حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، به راهنمایی حیدر محمدزاده
- محمدزاده سالطه، حیدر (۱۳۸۹)، ارائه الگویی برای تبیین ارتباط بین حاکمیت شرکتی و کیفیت سود، رساله دکتری رشته حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، به راهنمایی دکتر هاشم نیکومرام.
- مشایخ، شهناز (۱۳۸۵)، «بررسی رابطه بین کیفیت سود و برخی از جنبه های اصول راهبری در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران». بررسی های حسابداری و حسابرسی. ۴۵. ص ص ۴۴-۲۵.
- مهرانی، ساسان (۱۳۸۸)، «بررسی اثر جریان های نقد آزاد و سهامداران نهادی بر مدیریت سود در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران». «تحقیقات حسابداری ۲ ص ص ۷۱-۵۰».
- De Angelo, L.E. (1988), " Managerial competition, costs and Corporate governance: The use of accounting performance measures in proxy contests", Journal of Accounting and Economics, 10:3-36.

-
- Dechow, P., Sloan, R and Sweeney, A.(1996),"Causes and Consequences of Earning Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC" ,Contemporary Accounting Research, 13:1-36.
 - Mashayekhi, B. (2007), Characteristics and firms Board of director discretionary accruals management: The case of Iran, Fifth international Business Research Conference, Dubai, United Arab Emirates.

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم - شماره ۱۵ - زمستان ۱۳۸۹

ص ص ۲۲۸ - ۲۱۱

اخلاق مدیریت از منظر آیات و روایات

دکتر محمدعلی ربی پور^۱

منوچهر صمدی‌وند^۲

چکیده

در این مقاله ویژگی‌های اخلاقی مدیران در متن آیات و روایات مورد کند و کاو قرار گرفته و برای راه‌یابی به این هدف، در محتوای صوری و باطنی آیات و روایات از منظر موضوع دقت وافی و شافی به عمل آمده است. بر این مبنا، اخلاق مدیران و رفتارهای درون و برون سازمانی و کیفیت کاربرد فنون مدیریت مانند رایزنی، فروتنی، وفای به عهد و محترم داشتن سنت‌های پسندیده‌ی گذشتگان و نیز تأثیر این رفتارها بر عوامل سازمانی مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، مدیر، آیات، روایات، اخلاق

^۱ - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

- دانشجوی دوره‌ی دکتری و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (samadivand@iaut.ac.ir)

مقدمه

مدیریت و رهبری تنها با آگاهی‌های عمومی و تخصصی و مهارت‌ها و کاربرد تجربه‌ها به سامان نمی‌رسد. در این عرصه، عنصر پراهمیت دیگری نقش آفرینی می‌کند که از آن به «اخلاق» تعبیر می‌کنیم.

امروزه، دانش مدیریت کسب توفیق در احراز توانمندی‌های مدیریتی را منوط به سه اصل دانش، مهارت و اخلاق می‌داند (واثقی، ۱۳۸۸، ۲۱).

الف) دانش: هر مدیر موفق نیازمند کسب آگاهی‌ها و دانش‌هایی است که او را در پیشبرد امر مدیریت یاری می‌کند. بدیهی است هر علمی موجب توفیق در امر مدیریت نخواهد بود، بلکه دانش‌های ویژه‌ای از قبیل مدیریت عمومی، مدیریت خاص، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی عمومی و اجتماعی، تعلیم و تربیت و حقوق مورد نیاز خواهد بود.

ب) مهارت: دانش‌های نام‌برده در بند الف به تنهایی و به صورت انتزاعی قادر نخواهند بود امر مدیریت را به سامان برسانند؛ این آگاهی‌ها زمانی مفید فایده و ثمربخش خواهند بود که در اندیشه و عملکرد یک مدیر تمکن بیابند، یعنی، با مهارت‌های عملی و کاربردی همراه شوند.

ج) اخلاق: منظور از عنصر اخلاق، منش، روحیه و ویژگی‌های روانی خاصی است که مدیران و رهبران باید آن را فراگیرند. تجربه به ما آموخته است که علم و آگاهی به صورت انتزاعی و جدا از اخلاقیات مدیریتی وافی به مقصود نخواهد بود. بسیاری از مشکلات و کاستی‌ها در امر مدیریت، معلول این علت است (واثقی، ۱۳۸۸، ۲۲).

اگر مدیر بترسد، متزلزل و فاقد استقامت و پشتکار باشد، شتاب‌زده عمل کند، متکبر و خودرأی باشد و از رحمت و رأفت و لطف نسبت به همکاران و زیردستان خود بهره‌مند نباشد، از اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها و ایجاد هماهنگی و کنترل و نظارت و سامان‌دهی به اجزای مختلف تحت مدیریت خود ناتوان خواهد شد.

آنچه در این گفتار مورد بررسی قرار می‌گیرد، اهمیت عنصر اخلاق از منظر آیات و روایات است. اسلام اجتماعی‌ترین دینی است که از منشأ وحی به انسان عرضه شده است. صبغه‌ی اجتماعی اسلام، ضرورتاً این دین را در عرصه‌های مختلف اجتماعی و نهاد‌های وابسته به آن دارای نگرش خاص، دقیق و قابل توجهی نموده است. از همان سال‌های نخستین نضح و رشد این دین الهی، اسلام و رهبران آن از رسول الله (ص) گرفته تا ائمه‌ی اطهار و نهاد‌های وابسته به اندیشه‌ی ولایت، به امر مدیریت و چند و چون آن عنایتی ویژه مبذول داشته و قواعد و قوانین آن را بر مبنای حُسن خلق تنظیم و ارائه کرده‌اند. قرآن، احادیث نبوی، نهج‌البلاغه و ادعیه و دستورالعمل‌های باز مانده از بزرگان دینی همه، شاهد این مدعا هستند.

از ارکان اساسی سعادت در زندگی مادی و معنوی بشر، فضیلت‌های اخلاقی و خلقیات حمیده است که در سایه‌ی آن روابط اجتماعی تحکیم یافته، تعاملات مهرآمیز بسط و گسترش می‌یابد و روح شور و نشاط در کالبد زندگی فردی و اجتماعی دمیده می‌شود. نتیجه‌ی مستقیم این فضیلت، تکامل نوع انسان در مسیر الهی حیات و کامروایی بنی نوع بشر خواهد بود.

اگر این فضیلت‌های اخلاقی را جان‌مایه‌ی حیات بشری بخوانیم ره به خطا نبرده و اغراق نکرده ایم.

قرآن، کتاب آسمانی مسلمانان، در جهت بیان زیبایی و زشتی و خیر و شر نمونه‌هایی از باب تمثیل بیان فرموده و تأثیر این عوامل را بر سعادت و شقاوت و پیروزی و شکست انسان ذکر نموده است. داستان‌ها و قصص انبیا و اقوام پیشین چون قوم لوط، هود، صالح، موسی، سلیمان، عیسی و ... نمونه و حجّتی بر این مدعا است.

تردید نیست که پیامبران الهی پایه‌گذاران نهضت‌های اخلاقی هستند؛ زیرا آنان در طول تاریخ رسالت خود، برای تربیت انسان‌ها ضوابط و اصول اخلاقی متعالی را ارائه داده‌اند؛ آنان با تهذیب افکار و تطهیر قلوب، آلودگی‌ها و کدورت‌ها را از دل‌ها و جوامع زدوده و برای کمال انسان فضایی معطر به عطر دل‌انگیز محاسن اخلاقی پدید

آورده اند. همان گونه که پیامبر بزرگوار اسلام اساس و هدف بعثت خویش را تتمیم مکارم اخلاقی دانسته، می فرماید:

« إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ » (ابن جمعه الحویزی، ۱۳۷۳، ۳۹۲)

«حسن خلق» و اهمیت تخلق به فضیلت آن در کلام تابناک ائمه‌ی معصومین (ع):

آن چه ذیلاً می آید اهمیت حسن خلق به معنی عام، در بهبود ارکان و اجزای حیات انسانی است؛ حضرات ائمه‌ی معصومین (ع) از هر فرصتی برای اشاعه‌ی این فضیلت سود برده، پیروان خود را به رعایت و کار برد آن دعوت و ترغیب و تشویق می فرموده‌اند.

۱. حُسن خُلُق مایه‌ی سعادت است:

قال رسولُ الله: « مِنْ سَعَادَةِ الرَّجُلِ، حُسْنُ الْخُلُقِ » حسن خلق، موجب روابط اجتماعی بر پایه‌ی مهر و محبت می‌شود. (نوری طبرسی، ۱۴۰۷ق، ۸۳)

۲. حسن خلق سبب آبادانی و عمران جامعه است:

قال الصّادقُ (ع): « الْبِرُّ وَ حُسْنُ الْخُلُقِ يَعْمُرَانِ الدِّيَارَ وَ يَزِيدَانِ فِي الْأَعْمَارِ » (حرّ عاملی، ۱۳۸۴، ۵۰۴)

۳. حسن خلق نشانه‌ی رشد اندیشه و کمال عقل است:

قال الصّادقُ (ع): « أَكْمَلُ النَّاسِ عَقْلاً، أَحْسَنُهُمْ خُلُقاً » (حرّ عاملی، ۱۳۸۴، ۵۰۴)

۴. حسن اخلاق مایه‌ی عزت و سربلندی است:

قال علیّ (ع): « رَبُّ عَزِيزٍ أَذَلُّهُ خُلُقُهُ وَ رَبُّ ذَلِيلٍ أَعَزَّهُ خُلُقُهُ » (قمی، ۱۳۷۷، ۱۴۳)

۵. حسن اخلاق زندگی مادی انسان را بهبود می‌بخشد:

قال الصّادقُ (ع): « حَسْنُ الْخُلُقِ يَزِيدُ فِي الرِّزْقِ » (مجلسی، ۱۳۶۲، ۳۹۶)

۶. حسن اخلاق در قیامت، کفه‌ی اعمال نیک را سنگین تر می‌سازد:

قال رسولُ الله (ص): « مَا مِنْ شَيْءٍ أَثْقَلَ فِي الْمِيزَانِ مِنْ حُسْنِ الْخُلُقِ » (حرّ

عاملی، ۱۳۸۴، ۵۰۶)

مدیریت که فنّ اداره‌ی یک تشکیلات است در هدایت امکانات مادی و انسانی، ظرایف و لطایف خاصی را لازم دارد؛ زیرا نقش اخلاق یک مدیر، در نشاط بخشیدن به هم‌رایی‌ها و برانگیختن انگیزه‌ها و در انسجام واحدها و سرعت بخشیدن به کارها و به دست آوردن نتایج امری غیر قابل انکار است. مدیری که متخلّق به اخلاق مدیریت نباشد، قادر به کشیدن بار مسئولیت نخواهد بود. اخلاق برای یک مدیر در حکم مشاوره آگاه و دلسوز و معاونی کاردان است که گره از مشکلات می‌گشاید و با استمداد از روش‌های نوین و امتزاج آن با فضیلت‌های اخلاقی، امور نابه‌سامان را سامان می‌بخشد. قرآن کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اسلام (ص) را در مدیریت، اخلاق نیک می‌داند و با صراحت می‌فرماید: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ» (آل عمران / ۱۵۹)

(حسن خلق و مهربانی تو با مردم رحمتی است از جانب خداوند و اگر تند خو و سخت دل بودی، مرد از اطراف تو پراکنده می‌شدند).

برخی از مدیران، با وجود داشتن قاطعیت، تخصص و قدرت و اطلاعات لازم در سطح بالا به خاطر عدم رعایت مسائل اخلاقی در حوزه‌ی مدیریت، موفقیت قابل قبولی کسب نکرده‌اند و در نتیجه با عدم توفیق رو به رو گشته‌اند. مدیر می‌تواند در برخورد با معایب از شیوه‌هایی استفاده کند که هم موجب رفع نقایص و هم سبب ترقی و تعالی انسان‌ها باشد، به گونه‌ای که به نشاط محیط کار آسیبی وارد نشود. ذیلاً به چند شیوه از کاربرد های اخلاقی به اختصار اشاره می‌شود:

۱. پنهان داشتن معایب

۱-۱- مدیر باید از افشای معایب همکاران خود که موجب افسردگی و شکست روحی آنان می‌شود، جداً خودداری کند، زیرا افشای معایب و نقایص، نه تنها در اغلب موارد گناه محسوب می‌شود، بلکه شور و حرارت مدیر را به افسردگی مبدل می‌سازد. در این زمینه حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید:

«همانا مردم را عیب‌هایی است که سزاوارترین افراد برای پوشاندن آن عیوب، حاکم و مدیر جامعه است؛ در صدد کشف عیوب پنهانی مردم مباش، بلکه وظیفه داری که آنچه بر تو آشکار است، اصلاح کنی و آنچه از تو مخفی است، خداوند خود درباره اش حکم خواهد کرد؛ پس تا بدانجا که می‌توانی عیوب مردم را پوشان تا خداوند عیوبی را که دوست می‌داری برای مردم فاش نگردد، همچنان پنهان بدار» (دستی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

۲-۱- اگر مدیر بخواهد در مورد عیبی به همکاران خود هشدار دهد، باید بدون بردن نام کسی، به صورت کلی و مکتوم موضوع را بیان نماید. شیوه‌ی رسول خدا این بود که وقتی آن حضرت اطلاع پیدا می‌کرد شخصی گناهی مرتکب شده است، در برخورد با آن خطاکار نام او را نمی‌برد و آبروی او را نمی‌ریخت و نمی‌فرمود چرا فلان کس خطایی مرتکب شده است، بلکه موضوع را به صورت کلی بیان می‌فرمود و از ارتکاب و نه از مرتکب آن گناه انتقاد می‌کرد.

۳-۱- گاهی زبان کنایه تأثیری به مراتب نیرومندتر از صراحت دارد؛ یک مدیر کاردان می‌تواند در پوشش و کنایه خطاکاران را غیر مستقیم متوجه خطای خود کند.

۴-۱- اگر ضرورت ایجاب نماید که معایب فردی صریحاً به او گفته شود، باید در خلوت و به صورت خصوصی آن نارسایی به وی تذکار داده شود. امام حسن عسکری (ع) فرموده است: کسی که برادرش در پنهان موعظه کند، او را زیبا ساخته است و کسی که به طور آشکار به او پند دهد، او را زشت کرده است (ابن شعبه حرّانی، ۱۳۸۳، ۴۸۹).

۵-۱- در بعضی موارد، مدیر به هنگام بیان نقایص و معایب، باید به نکات مثبت و محاسن شخص نیز اشاره کند.

«کار خوب از هر کس باشد، خوب است ولی از تو به خاطر ارتباطی که با ما داری خوبتر است و کار بد از هر کس سر بزند، بد است و از تو، بدتر» (مجلسی، ۱۳۶۲، ۳۴۹).

۶-۱- گاهی برای بر طرف کردن معایب باید نفس عمل مورد انتقاد قرار بگیرد نه عامل آن.

«ای کسی که زیبایی‌ها را آشکار می‌کند و زشتی‌ها را پنهان» (دعای جوشن کبیر)

۲. معاشرت

در دین مبین اسلام، روابط اجتماعی و برخورد های انسانی، بر پایه‌ی اعتقاد استوار است؛ انسان مسلمان، معاشرت و مصاحبت خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که بیرون از باورهای دینی و آئینی او نباشد.

باور اسلام بر این است که روح و روان انسان، نیازمند تغذیه است و خوراکی‌های متنوعی که از مجرای «معاشرت» به روح انسان می‌رسد، شخصیت او را پی می‌افکند و توانایی‌های گوناگون را در او افزایش می‌دهد. به همین خاطر است که اسلام، شناخت «حدود» و «میزان معاشرت» را از ضروریات زندگی اجتماعی مسلمان می‌داند و بخش مهمی از تعالیم خویش را به این امر اختصاص می‌دهد

حضرت علی (ع) می‌فرماید:

«سعادت‌مندترین مردم کسی است که با مردم شریف و بزرگوار همنشین باشد»
(مجلسی، ۱۳۶۲، ۱۸۵)

همان گونه که همنشینی با اهل فضیلت موجب تعالی روحی و جسمی انسان می‌شود، هم نفسی با مفسدین، تباهی انسان را به دنبال دارد؛ حضرت مولا می‌فرمایند:

«از مصاحبت و مجالست تبهکاران پرهیز زیرا پیوند زشت، سرانجام زشت به بار می‌آورد» (دشتی، نامه‌ی ۶۹)

در فرازی دیگر، به نماینده‌ی خود که می‌باید مدیریت سرزمین پهناور مصر را بر عهده بگیرد، چنین توصیه می‌فرماید:

«ای مالک، بدترین وزیران تو کسی باشد که پیش از تو در حکومت باطل، وزیر زمامداران بد بوده است؛ کسی که با آن تبهکاران در کارها شرکت داشته، نباید از

نزدیکان و محرم راز تو قرار بگیرد، زیرا آنان یاوران گناهکاران و برادران ستمگرانند (دشتی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

امام علی (ع) به دنبال این بیان که در جریان کار تشکیلاتی، نباید با تبهکاران رابطه ای تنگاتنگ برقرار نمود و مدیر یک سازمان نباید خواص و نزدیکان خود را از میان کسانی انتخاب کند که پیشینه ای سیاه دارند، و سراسر زندگی آنان جز تباهی و خدمت به طاغوت نبوده است، می فرماید: باید کسانی را برگزید که معاشرت با آنان به حیثیت و منزلت مدیریت ضربه وارد نیاورد.

«پیوند خود را با پرهیزکاران و صداقت پیشگان برقرار کن» (دشتی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

۳. رایزنی (مشورت)

یکی از راه‌های رشد شخصیت در انسان، اعتنا به افکار و اندیشه‌های اوست و این از ویژگی‌های جامعه‌ی آزاد انسانی است تا هر کس بتواند دریافت‌های فکری و توانایی‌های روحی خویش را تا جایی که به حقوق فردی و اجتماعی دیگران صدمه ای نزند، بیان نماید.

مطالبه و انتظار طبیعی همه‌ی افراد جامعه از مدیران و مسئولان این است که با توجه به فطرت و خصائص فطری و با آگاهی از استعدادها، در حد معقول به آنان ارزش قائل شود تا زمینه را برای رشد و تعالی شخصیت آدمی فراهم سازد.

اسلام برای دستیابی به بسیاری از زیبایی‌ها، پرورش شخصیت انسان‌ها را سرلوحه‌ی برنامه‌های خود قرار می‌دهد و از طرق مختلف و با برنامه‌ریزی‌های گوناگون، این هدف را پی می‌گیرد. برای رسیدن به این هدف متعالی، راه‌های متعددی وجود دارد که در رأس آن‌ها باید از عامل «رای زنی یا مشورت» نام برد.

خداوند پیامبر خویش را به مشورت فرمان می‌دهد و می‌فرماید: «و شاورهم فی

الأمر» (آل عمران / ۱۵۹).

مشورت در زندگی سیاسی و نظامی پیامبر اسلام، به عنوان یک اصل مهم تربیتی پیوسته مورد توجه قرار داشته است، ایشان در موارد متعدد یاران با صفای خود را به حضور خود دعوت می‌کردند و درباره‌ی موضوعی خاص با آنان رای‌زنی می‌کردند. بی‌مناسبت نخواهد بود اگر در این مجمل به پی‌آمدها و آثار سازنده‌ی رای‌زنی اشارتی رود:

- (الف) رای‌زنی و مشورت در حقیقت کمک گرفتن از افکار دیگران است.
- (ب) مشورت موجب شکوفایی استعدادها و رشد ذوق‌ها و در نتیجه موجب گشایش راه‌های نوین می‌گردد.
- (ج) مشورت، خطاها و اشتباهات را به انسان می‌شناساند.
- (د) مشورت آزمایشی است که از این طریق می‌توان بر قدرت فکری، دقت نظر و میزان دل‌سوزی دیگران پی برد.
- (ه) مشورت استبداد و عجب را از بین می‌برد.
- (و) مشورت میزان مطلوبیت و درجه‌ی مقبولیت را افزایش می‌دهد.
- (ز) تلاش برای به دست آوردن بهترین نظر در حوزه‌ی مشاورت، موجب می‌گردد تا بر آگاهی و معلومات دیگران افزوده شود.
- (ح) مشورت از انتقادهایی که بر افراد تک‌رو و خود محور وارد است، جلوگیری می‌کند.
- اما باید متذکر شویم برخورداری از روحیه‌ی مشورت خواهی و عنایت به برکات آن به تنهایی قادر نیست یک مدیر را در امر مدیریت موفق سازد بلکه یک مدیر با توفیق باید اصول دیگری را در کنار امر مشورت به کار گیرد تا بتواند به اهداف خود دست یابد.
- از مسائل قابل توجه در امر مشورت، انتخاب مشاور مناسب و کاردان است. طبیعی است که هر اندیشه‌ای توان آن را ندارد تا در امور بسیار مهم و حیاتی مورد مشاوره قرار گیرد. بنا بر این مشاور دارای ویژگی‌هایی است که باید به دقت مورد نظر قرار گیرد.

از دیدگاه تعالیم اسلامی، اسلام بر این باور است که مشاور باید از ویژگی عقل و درایت، تقوی، تجربه، آگاهی و صلاحیت لازم برخوردار باشد. آنچه ذیلاً نقل می‌شود، شاهدی بر این ادعا است:

مولای متقیان، علی (ع)، به مالک اشتر می‌فرماید:

«ای مالک در حوزه‌ی مشورت خود، بخیل را وارد مکن که تو را از نیکی و از فقر و تهی‌دستی می‌ترساند و ترسو را مورد مشورت قرار مده که اراده‌ی تو را در کارها سست می‌گرداند و با انسان حریص و آزمند مشورت مکن که طمع و حرص او ستمگری را در نظر تو خوب جلوه می‌دهد. پس بخیل و ترس و آز، غرائزی گوناگون هستند که ریشه‌ی همه‌ی آن‌ها را بدگمانی به خداوند تشکیل می‌دهد» (دستی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

۴. مشارکت

در بینش اسلامی، مدیریت همانند قطعات خشک و بی‌روح و بی‌احساس یک دستگاه نیست که تنها با عنصر «هماهنگی» به انجام وظیفه پردازد، او در کنار همکاران سازمانی خود بالاتر از یک همراه است، او «هم‌درد» همه‌ی کسانی است که در مجموعه و سامانه‌ی او با غلقه‌های جسمی و روحی به هم پیوسته‌اند. آری همه‌ی این مجموعه در حکم پیکر واحدی هستند که روح هم‌دردی آن‌ها را به هم وابسته کرده است (ابن حسام الدین هندی، ۱۴۲۴ق، ۲۷۴).

اسلام مشارکت در غم و شادی دیگران را نشانه‌ی والای انسانیت دانسته چنین عملی را در شمار حسنات می‌داند.

امام صادق فرمود: «هر کس که بر چهره‌ی برادر دینی خود لبخند زند، برای او «حسنه» ای منظور شده است (مجلسی، ۱۳۶۲، ۲۹۸).

هرگاه مدیری که در رأس مجموعه و تشکیلاتی قرار گرفته، قادر به این کار نباشد و نتواند قوانین خشک را با عواطف لطیف پیوند زند، محیط کار را از شور انسانی به

فضایی سرد مبدل ساخته است. بنا بر این، شرکت در غم‌ها و شادی‌ها و بسط و قبض‌های دیگران از همگان پسندیده است و از مدیران پسندیده‌تر. گاهی کار بدان‌جا پیش می‌رود که این هم‌دردی به یک واجب و فریضه بدل می‌گردد چنان‌که در شیوه‌ی مدیریتی مولای متقیان، علی (ع)، مشاهده می‌کنیم. زمانی که اوضاع اقتصادی جامعه از مطلوبیت چندانی برخوردار نیست، و فقر و نیاز، زندگی مستمندان را زیر سخت‌ترین فشارها قرار داده و راهی برای بهبود وضع موود نیست، او زندگی خود را عملاً تا سطح زندگی نیازمندان جامعه تنزل می‌دهد تا با این هم‌دردی و هم‌دلی از آلام روحی نیازمندان بکاهد. ایشان در این باره چنین می‌فرمایند: «إِنَّ اللَّهَ فَرَضَ عَلَىٰ أئِمَّةِ الْعَدْلِ أَنْ يَقْدُرُوا أَنْفُسَهُمْ بِضِعَّةِ النَّاسِ كَيْ لَا يَتَّبِعَ بِالْفَقْرِ فَقْرَهُ» (دشتی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

ترجمه: خداوند بر پیشوایان دادگر واجب کرده است که زندگی خود را با قشر ضعیف مردم هماهنگ کنند تا فقر، نیازمندان را آزرده نسازد.

حضرت علی (ع) به «عثمان بن حنیف» می‌فرمایند:

«آیا قناعت کنم به این که مردم مرا امیرالمؤمنین بگویند در حالی که در سختی‌های روزگار و تلخی‌های زندگی با آنان شریک نباشم؟» (دشتی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

۵. تواضع و فروتنی

مدیر اسلامی شخصیتی است خود ساخته که در پناه خصلت‌های والای انسانی پرورش یافته، لذا هرگز در اندرون خود احساس ضعف شخصیت و بی‌وزنی نمی‌کند؛ او برای مقام و جاه و جلال اصالتی قائل نیست؛ آن چه در نظر او اصالت دارد رضایت خالق و خدمت به خلق است. بنا بر این هر اندازه که مقام او بالا رود، بر شکسته‌نفسی و فروتنی او افزوده می‌گردد.

امام چهارم، حضرت سیدالساّجدین (ع)، در دعای معروف «مکارم الاخلاق»، ضمن خواسته‌های متعددی که از خداوند طلب می‌کند، چنین آموزش می‌دهد:

«خدایا درجه و مقام مرا بالا مبر، مگر این که به همان مقدار مرا در پیش نفس خود پایین آوری و عزتی را در ظاهر برایم به وجود میاور مگر این که به همان اندازه در پیش نفسم خوار سازی (علی بن حسین، ۱۳۸۲)».

خداوند این اصل اخلاقی و انسانی را در مدیریت پیامبر اکرم توصیه می فرماید و در ضمن آیه ای از قرآن می فرماید:

وَاحْفَظْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (شعرا/ ۲۱۴)

[ای پیامبر] در مسند رهبری و مدیریت بالت را برای هر کس از مؤمنین که پیرو توست فرود آور.

برخوردهای متواضعانه و روش های انسانی می تواند در فضای مدیریت تأثیری عمیق ایجاد کند و مدیر را در دستیابی به اهداف مورد نظر خود یاری دهد. در این مقاله به مقتضای موقعیت بحث به کلمات تابناک پیشوایان دینی و برکاتی که از کاربرد آن حاصل می شود اشارتی می رود:

الف) مدیر برای پیشرفت کارها نیازمند محیطی است که صفا و هماهنگی و یک پارچگی و یک دلی بر آن حکومت کند؛ تواضعی که از وجود مدیر سرچشمه می گیرد، موجب ایجاد محبت بین او و همکاران او خواهد بود:

ب) تواضع، زینت و آراستگی مدیریت است:

علی (ع) فرمود: «زینت بزرگواری، فروتنی است.»

ج) تواضع مدیر، جلوی سرکشی و تکبر دیگران را می گیرد:

پیامبر اکرم فرمود: «فروتنی را پیشه‌ی خود سازید تا فردی بر فرد دیگر سرکشی نکند»

(ابن ابی قراس، ۱۳۶۹، ۳۶۰)

د) تواضع نمایانگر عقل و اندیشه‌ی انسان است:

امام کاظم (ع) فرمود: «لقمان فرزندش را نصیحت می کرد که در مقابل مردم فروتن

باش تا عاقل ترین مردم باشی» (مجلسی، ۱۳۶۲، ۲۹۹).

ها) تواضع از موضع مدیریت نشانه‌ی بزرگواری است: پیامبر اسلام فرمود: «کسی که در مسند بلندی قرار گرفته و از آن جایگاه تواضع کند، برترین مردم است» (مجلسی، ۱۳۶۲، ۱۷۹).
 (و) تواضع از نشانه‌های پرهیزکاران محسوب می‌شود: علی (ع)، در وصف پرهیزکاران فرمود: «رفتار و مشی متقین فروتنی است» (دشتی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

ز) مدیر اسلامی به اخلاق و رفتار متواضعانه با دید عبادت می‌نگرد: علی (ع) فرمود: «بر تو باد فروتنی؛ پس همانا فروتنی از بزرگترین عبادت‌ها است» (مجلسی، ۱۳۶۲، ۱۱۹).

مدیر اسلامی برتری و بزرگی را در اخلاق انسانی می‌داند و به این سخن پیامبر باور دارد که می‌فرماید: «هر کس که برای خدا فروتنی کند، خداوند او را بالا آورد و آن کس که تکبر نماید، به زیرش اندازد».

۶. وفای به عهد

واژه‌ی پر جاذبه‌ی وفای از واژه‌های مقدّسی است که در میان اقوام و ملل گوناگون، بر هر عقیده و مسلکی که باشند، از احترام و اهمّیت خاصی برخوردار است زیرا تعهد در برابر وعده‌ها و وفای به پیمان‌ها، یکی از عالی‌ترین خصلت‌های انسانی به شمار می‌آید؛ وجود چنین خصیصه‌ای برای ادامه‌ی زندگی و رشد و تعالی انسان ضروری است. فطرت انسان از خصلت وفاداری لذّت می‌برد و در مقابل از پیمان شکنی و بی‌اعتنایی به تعهدات شدیداً بیزار است؛ حتّی باطن انسان در این مورد به اندازه‌ای حسّاس و نیرومند است که کودکان تازه زبان گشوده هم با همان بیان نارسا و نگاه‌های معنی‌دار، بازتاب مثبت و منفی خود را ابراز می‌دارند. آثار اجتماعی وفای به عهد و پیمان و یا زیان‌های ناشی از پیمان شکنی، بر اقتصاد جامعه، امری انکارناپذیر است.

نفس کشیدن در اجتماع مسمومی که پیمان‌ها و قراردادهای مختلف در هم بشکند و آحاد آن جامعه در قبال تعهدات خود مسئولیتی نپذیرند، ناممکن است، چرا که شکستن پیمان‌ها، اطمینان و اعتماد را به کلی از جامعه سلب می‌کند و طبعاً تأثیر سوئی بر سلامت اقتصادی و سیاسی و اخلاقی بر جای می‌گذارد؛ به طوری که جریان پیشرفت‌ها را سد می‌کند و زمینه را برای خیانت و تقلب، تزویر و دروغ و زشتی و تباهی آماده می‌سازد.

از نظر اسلام وفای به عهد و پیمان دارای آن چنان اهمیتی است که قرآن کریم در آیات متعددی، مسلمانان را به داشتن چنین خصلت و فضیلتی تشویق و ترغیب می‌کند و آن را از نشانه‌های مؤمنان می‌شمارد:

«همانا مؤمنان رستگار شدند، آنان که در نمازشان خضوع و خشوع دارند و به امانت‌ها و پیمان خویش وفادارند» (مؤمنون / ۸-۱).

در جای دیگر می‌فرماید:

«ای کسانی که ایمان آوردید، به عهد و پیمان‌ها وفا کنید» (مائده / ۱).

یکی از مواردی که در روز باز پسین از انسان پرسیده می‌شود، همین پیمان‌ها و رشدها است:

«به پیمان خود وفا کنید که البته از پیمان بازخواست می‌شود» (اسرا / ۳۶).

از میان همه‌ی روایاتی که درباره‌ی وفای به عهد به ما رسیده، روایت زیر به زیباترین شکل اهمیتی وفای به عهد را می‌رساند:

پیامبر خدا فرمود: «کسی که به عهد و پیمان خود وفا نکند، دین ندارد» (مجلسی، ۱۳۶۲، ۱۹۸)

نظیر چنین بیانی که رعایت پیمان را از ارکان دین محسوب می‌دارد، در کلام پیشوایان معصوم (ع) دیگر نیز وجود دارد:

علی (ع) فرمود: «وفای به عهد از نشانه‌های مردم دین‌دار است» (قمی، ۶۷۵، ۳۷۴).

هیچ عاملی در شکستن شخصیت مدیر، همانند بی توجهی به وعده‌ها و زیر پا گذاشتن پیمان‌ها مؤثر نیست. آفت زیان‌بار پیمان شکنی نه تنها حیثیت و حرمت مدیر را در هم می‌شکند، بلکه به عنوان خلقتی زشت، محیط کار را آلوده و پایه‌های سازمان را متزلزل می‌کند.

ذیلاً به برخی از پیآمدهای زیان‌بار پیمان شکنی و بی‌وفایی اشارتی می‌رود:

الف) اعتماد و اطمینان را در محیط کار از بین می‌برد.

ب) به صمیمیت و صفای بین افراد لطمه می‌زند.

ج) اضطراب و تشویش را بر تشکیلات حاکم می‌گرداند.

د) روحیه‌ی نفاق و دو رنگی را که از تضاد بین گفتار و کردار پدید می‌آید، رشد می‌دهد.

ه) به شخصیت انسان‌ها و اعتبار سازمان آسیب جدی وارد می‌کند.

و) عمر انسان را تلف، فرصت‌ها را نابود و سرمایه‌های موجود را معدوم می‌سازد.

علی(ع) در عهد نامه‌ی خود به مالک اشتر، وفای به عهد را به عنوان یکی از

مهمترین فرایض الهی در اجتماع بشری به حساب آورده، می‌فرماید:

«... و هرگاه بین خود و دشمن پیمانی برقرار ساختی، و لباس امان بر او پوشانندی، به پیمان خود وفادار باش و تعهدات را به نیکی رعایت کن و خویش را در نگهبانی از پیمان سپر قرار بده، زیرا هیچ امری از واجبات خداوند در جامعه‌ی بشری با همه‌ی خواسته‌های گوناگون و پراکندگی اندیشه‌ها مهم‌تر از وفاداری نسبت به پیمان نیست و حتی مشرکان هم پیش از مسلمانان وفای به عهد را بر خود لازم می‌دانستند، زیرا از خسارت و بدفرجامی پیمان شکنی آگاهی داشتند» (دستی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

۷. احترام به سنت‌ها

از دیدگاه اسلام، احترام به سنت‌های نیکِ یک قوم و امت، احترام به شخصیت آن قوم است. در مقابل، نادیده انگاشتن آداب و عادات پسندیده و بی توجهی به رسوم ریشه دار مفید و سازنده، بی‌اعتنایی به منزلت آن قوم قلمداد می‌شود، لذا مدیر اسلامی باید در چهارچوب وظایف و عملکردهای تشکیلاتی خود، این اصل مهم اخلاقی را رعایت کند و به خاطر حفظ حرمت افکار ملی، سنن پسندیده و آداب زیبای آنان را گرامی بدارد تا بخش قابل توجهی از وظیفه‌ی خویش را نسبت به مردم انجام داده باشد.

مدیر لایق، از جانب خود دریچه‌هایی به سوی دل‌های مردم می‌گشاید تا از این طریق نفوذ معنوی خویش را در عمق جان‌ها بگستراند. آیا روزنه‌ای دلگشا تر از این می‌توان سراغ داشت که مردم منزلت و مکرمیت مدیر خویش را در کردار کریمانه‌ی وی مشاهده کنند؟

امام علی(ع) در دستورالعمل معروف خود به مالک اشتر می‌فرماید:

«ای مالک! سنت نیکی را که بزرگان این امت با کردار خود به امضا رسانیدند و موجبات الفت را در میان مردم فراهم آورده، مردم بر محور آن به صلاح و سعادت رسیده‌اند، مشکن. مبدا سنتی نوین را رواج بدهی که به سنت‌های نیک گذشته زیان وارد کند؛ پس آگاه باش که پاداش عمل به سنت‌های نیک، از آن بنیانگذار آن و گناه شکست آن بر تو خواهد بود» (دشتی، ۱۳۸۲، ۴۰۲).

نتیجه:

از بررسی منابع اسلامی، چنین برمی‌آید که توفیق در مدیریت نه تنها مستلزم داشتن صلاحیت‌های علمی و اخلاقی است، بلکه این نکته مستفاد می‌شود که رهبری و مدیریت حق کسانی است که از چنین قابلیت‌هایی بهره‌مند هستند اما به عللی از حق خود محروم شده‌اند. اسلام بر این نکته تأکید دارد که شخصیت حقوقی مدیران باید قرینه‌ی منش حقیقی آنان باشد؛ کسی حق ندارد مسئولیتی را بر عهده گیرد مگر این که قبلاً معرفت‌ها

و آگاهی‌های لازم را در این زمینه فرا گرفته باشد؛ چرا که نتیجه‌ی جهل و ناآشنایی نسبت به امور، افراط و تفریط، دوری از اهداف و تباهی و اختلال امور را در پی خواهد داشت.

منابع:

- قرآن کریم
- ورام بن ابی قراس، ابوالحسین (۱۳۶۹)، مجموعه‌ی ورام (آداب و اخلاق اسلام)، مشهد، آستان قدس رضوی.
- الحویزی، عبدعلی بن جمعه، به کوشش هاشم رسولی، قم، مؤسسه‌ی اسماعیل، "۱۳۷۳" ش.
- حرانی، حسن بن علی بن ابن شعبه (۱۳۸۳)، تحف العقول عن آل رسول، قم، الحدیث.
- الطبرسی، حسین النوری (۱۴۰۷)، مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل، قم، مؤسسه‌ی آل بیت لاحیاء التراث.
- قمی، عباس (۱۳۷۷)، مفاتیح الجنان، تهران، قدیانی.
- قمی، عباس، سفینه البحار و مدینه الحکم و الآثار، مشهد، پژوهش‌های اسلامی، بی تا.
- علی‌المتقی، علاء‌الدین، حسام‌الدین الهندی (۱۴۲۴ق)، کنز العمال فی سنن الأقوال و الأفعال، لبنان، بیروت، دار الکتب العلمیه.
- الإمام زین العابدین، علی بن حسین (ع)، الصحیفه السجادیه، تحقیق کاظم مدیر شانچی، مشهد، آستان قدس رضوی، "۱۳۷۱" ش.
- مجلسی، محمدباقر بن محمد تقی (۱۳۶۲)، بحار الأنوار، تهران دارالکتب الاسلامیه.
- حرّ عاملی، محمد بن حسن، وسائل الشیعه، قم، مؤسسه‌ی نشر اسلامی، "۱۳۸۴" ش.
- الإمام علی بن ابی طالب (ع)، نهج البلاغه، ترجمه‌ی علی دشتی، قم، مؤسسه تحقیقاتی امیر المومنین، "۱۳۸۲" ش.
- واتقی، قاسم (۱۳۸۸)، اخلاق مدیریت، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی.

شرایط تنظیم و تدوین مقاله

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز مقاله های علمی- پژوهشی در زمینه مدیریت را به زبان فارسی منتشر می کند. از صاحبان مقاله درخواست می شود جهت تسریع در اعلام نتایج ارزیابی، شرایط زیر را در تدوین مقاله رعایت فرمایند. مقاله ها باید روی کاغذ A4 (یک رو) با فاصله و حاشیه مناسب تایپ شود و در سه نسخه به دفتر فصلنامه ارسال گردد.

نام ها و اصطلاحات خارجی شامل نام اشخاص، محل ها، علائم اختصاری، واژه های علمی و غیره در متن به فارسی نوشته شود و در زیرنویس همان صفحه با ذکر شماره به زبان اصلی آورده شود.

تذکرات:

- * مسئولیت محتوی مقاله بر عهده نویسنده / نویسندگان است.
- * هیأت تحریریه در قبول یا رد و ویرایش مقاله ها آزاد است.
- * مقاله ها پس از وصول و پذیرش مسترد نخواهد شد.
- * مقتضی است از ارسال همزمان مقاله به نشریات دیگر خودداری شود.

شرایط پذیرش و راهنمای تهیه مقالات

- ۱) عنوان مقاله باید کوتاه و گویا باشد و از ۱۵ واژه تجاوز نکند.
- ۲) هر مقاله باید دارای یک برگ مشخصات مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده (گان)، مرتبه علمی و نشانی به هر دو زبان فارسی و انگلیسی، شماره تلفن، فاکس و پست الکترونیکی باشد.

- ۳) چکیده باید محتوای مقاله را بازگو نماید و با تاکید بر روش ها، نتایج و اهمیت کاربرد نتایج بوده و تمام آن در یک پاراگراف و حداکثر در ۱۵ سطر (حدود ۲۵۰ واژه) نوشته شود. چکیده انگلیسی باید ترجمه کامل چکیده فارسی باشد.
- ۴) واژه های کلیدی در ۳ تا ۵ واژه بلافاصله بعد از چکیده های فارسی و انگلیسی آورده شود.
- ۵) مقدمه باید شامل طرح مسئله، سوابق کار و توجیه اهمیت تحقیق باشد. اهداف مطالعه به طور شفاف در انتهای مقدمه ذکر گردد.
- ۶) ابزار و روش ها شامل وسایل کار، طرح آماری، نحوه داده سازی و شیوه اجرای پژوهش باید مشخص و روشن بیان شود.
- ۷) نتایج و بحث شامل درج یافته های تحقیق، بحث مستدل (با مرجع) و نتیجه گیری خواهد بود. نتایج و بحث را می توان با هم یا جداگانه تدوین کرد. شکل ها و جداول در نتایج و بحث نباید دارای اطلاعات مشابه یا تکراری باشند، داده های جدول نباید به صورت منحنی یا نمودار (به استثنای نقشه) تکرار شوند.
- ۸) در صورت ضرورت، تشکر و قدردانی از موسسات و افراد زیر عنوان "سپاسگزاری" قبل از منابع آورده شود.
- ۹) متن مقاله باید به صورت یک ستون، یک خط درمیان و با رعایت حاشیه ۲/۵ سانتی متر از لبه ها، تایپ شده باشد. تایپ مقالات در نرم افزار word 2003 میکروسافت توصیه می شود. بنابراین از ارسال مقاله بصورت فایل PDF خودداری فرمایید.
- ۱۰) عکس ها باید دارای مقیاس باشند و در صورت اقتباس از منبع دیگر باید ذکر گردد.

۱۱) مسئول مکاتبه هر مقاله لازم است توسط نویسندگان مقاله قبل از ارسال به این دفتر مشخص گردد. لذا هر گونه مسئولیتی در رابطه با مقاله مربوط به شخص مکاتبه کننده است.

۱۲) دانشجویان دوره کاشناسی ارشد و دکترا لازم است قبل از ارسال مقاله هماهنگی و مشاوره لازم در خصوص مقاله را با استاد راهنما حتماً به عمل آورند.

شیوه نوشتن منابع در تدوین مقاله

۱- داخل مقاله

الف) منابع فارسی: (نام خانوادگی نویسنده، سال چاپ، شماره صفحه یا صفحات) ✓
در مواردی که از کتاب یا مقاله ترجمه شده به فارسی و همچنین منبع اصلی تالیف شده به زبان فارسی استفاده می گردد و منبع مربوطه حداکثر دو نویسنده دارد، نام خانوادگی نویسنده یا نویسندگان (نه مترجم)، به زبان فارسی ذکر گردد.

به صورت:

(نام خانوادگی نویسنده به زبان فارسی، سال چاپ کتاب ترجمه شده در ایران، شماره صفحه یا صفحات)

مثال: برای منبعی با یک نویسنده (رایینز، ۱۳۸۱، ۵۴-۵۸)

برای منبعی با دو نویسنده (رایینز و فریمن، ۱۳۸۰، ۲۵۵)

✓ در مواردی که کتاب یا مقاله ترجمه شده به فارسی، دارای بیش از سه نفر نویسنده بود باید صرفاً نام خانوادگی نویسنده اول (نه مترجم) ذکر گردد و سپس از واژه ((و دیگران)) استفاده گردد.

به صورت:

(- و دیگران، سال چاپ کتاب ترجمه شده در ایران، شماره صفحه یا صفحات)

مثال: (توماسون و دیگران، ۱۳۸۱، ۵۴-۵۸)

✓ در مواردی که یک منبع فارسی برای مرتبه دوم و ... به صورت متوالی در متن مقاله تکرار می گردد از روش زیر استفاده می شود.

به صورت:

(همان منبع، شماره صفحه یا صفحات)

مثال: (همان منبع، ۷۵)

ب) منابع انگلیسی (Last Name, year, p)

✓ در مواردی که از کتاب یا مقاله به زبان اصلی استفاده می گردد و منبع مربوطه حداکثر دو نویسنده دارد، باید نام خانوادگی نویسنده یا نویسندگان به زبان انگلیسی ذکر گردد.

به صورت: (Last Name, year, p)

مثال: برای منبعی با یک نویسنده (Robbins, 2001, 85-88)

برای منبعی با دو نویسنده (Stoner & Friman, 2002, 253)

✓ در مواردی که کتاب یا مقاله به زبان اصلی، دارای بیش از سه نفر نویسنده بود، باید صرفاً نام خانوادگی نویسنده اول ذکر گردد و سپس از واژه «& et al» استفاده شود.

به صورت: (Last Name & et al, year, p)

مثال: (Thomason & et al, 2000, 214, 229)

✓ در مواردی که یک منبع انگلیسی برای مرتبه دوم و ... به صورت متوالی در متن مقاله تکرار می گردد از روش زیر استفاده می گردد.

به صورت: (Ibid, p)

مثال: (Ibid, 38)

۲- صفحه منابع مقاله

تمام منابع ذکر شده در متن مقاله، ابتدا به ترتیب الفبایی حرف اول نام خانوادگی نویسنده اول (هم در مورد کتاب و هم مقاله)، منظم گردیده و سپس کلیه منابع فارسی و پس از آن کلیه منابع انگلیسی به ترتیب یاد شده آورده شود. برای ذکر کامل آدرس منابع و به منظور یکسان سازی آدرس دهی در صفحه منابع، از روش زیر استفاده شود:

♦ کتاب به زبان اصلی:

نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال انتشار کتاب)، (عنوان کتاب)، ناشر، محل نشر، نوبت چاپ، شماره جلد، شماره صفحه یا صفحات.

♦ مقاله به زبان اصلی:

نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال انتشار مجله)، (عنوان مقاله)، نام مجله، شماره مسلسل تکشماره، ناشر، ماه یا فصل انتشار تکشماره، شماره صفحه یا صفحات.

♦ کتاب تالیفی یا ترجمه شده به فارسی:

نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک، (عنوان کتاب)، نام و نام خانوادگی مترجم (در صورت تالیفی بودن این قسمت حذف می گردد)، ناشر، محل نشر، تاریخ انتشار، نوبت چاپ، شماره جلد، شماره صفحه یا صفحات.

♦ مقاله از مجلات تخصصی فارسی:

نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک، (عنوان مقاله)، نام مجله، ناشر، شماره مسلسل تکشماره، ماه یا فصل انتشار، شماره صفحه یا صفحات.

توجه:

در صورت وجود چند نویسنده (در مورد کتاب و یا مقاله) پس از نوشتن نام خانوادگی و نام اولین نویسنده، برای هر یک از نویسندگان دیگر، ابتدا نام و سپس نام

خانوادگی آنها نوشته خواهد شد. قبل از نوشتن نام نویسنده آخر، در منابع فارسی حرف «و»، و در منابع خارجی علامت «&» خواهد آمد. در صورت استفاده از منابع اینترنتی در مقاله، در صفحه منابع از الگوهای زیر استفاده نمایید:

♦ کتاب الکترونیکی:

نام خانوادگی، نام مولف «عنوان کتاب»، محل نشر، ناشر، تاریخ انتشار، تاریخ آخرین ویرایش (در صورت موجود بودن) > نشانی دسترسی به سایت اینترنتی به طور کامل < . [تاریخ مشاهده]

♦ مقالات الکترونیکی:

نام خانوادگی، نام مولف، «عنوان مقاله»، نام نشریه، دوره، شماره، ماه، سال، شماره صفحه (در صورت موجود بودن) [Online]. > نشانی دسترسی به سایت اینترنتی به طور کامل < . [تاریخ مشاهده]

♦ پایان نامه یا رساله الکترونیکی:

نام خانوادگی، نام نویسنده «عنوان پایان نامه»، مقطع تحصیلی و رشته، دانشگاه، سال دفاع از پایان نامه یا رساله [Online]. > نشانی دسترسی به سایت اینترنتی به طور کامل < . [تاریخ مشاهده]

دانشکده مدیریت ،
اقتصاد و حسابداری



« فراسوی مدیریت »

راهنمای اشتراک فصلنامه « فراسوی مدیریت »

- خواهشمندیم قبل از پر کردن برگه درخواست اشتراک به نکات زیر توجه فرمائید :
 ۱. کلیه مکاتبات خود را با ذکر شماره اشتراک انجام دهید .
 ۲. نشانی خود را کامل و خوانا و با ذکر کد پستی بنویسید.
 ۳. بهای اشتراک سالانه ۴۰۰۰۰ ریال و بها تک شماره ۱۰۰۰۰ ریال است .
 ۴. در صورت نیاز به خرید تک شماره لطفاً بطور دقیق شماره های درخواستی را قید نمایید.
 ۵. وجه اشتراک را به حساب جاری ۰۱۰۵۷۶۴۲۰۴۰۰۲ به نام دانشگاه آزاد اسلامی تبریز نزد بانک ملی شعبه دانشگاه آزاد اسلامی تبریز واریز کرده و فیش بانکی را به همراه فرم اشتراک تکمیل شده به آدرس دفتر مجله پست نمایید تا مجله های مورد نظر برای شما ارسال گردد .
 ۶. هر گونه انتقاد و پیشنهادی دارید با ما در جریان بگذارید .
 ۷. اشتراک بصورت آبونمان از جدیدترین شماره به بعد پذیرفته میشود و شماره های قدیمی مجله را مبیاست به قیمت تکفروشی تهیه فرماید .

آدرس : تبریز - دروازه تهران - نرسیده به نمایشگاه بین المللی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز - دانشکده مدیریت ، اقتصاد و حسابداری

تلفن و نمابر : ۳۳۳۳۴۵۹

صندوق پستی : ۵۱۵۷۵-۵۱۸۶

برگ درخواست اشتراک فصلنامه « فراسوی مدیریت »

قبلاً مشترک بوده ام قبلاً مشترک نبوده ام شماره اشتراک.....

اشتراک کتابخانه نام کتابخانه :

اشتراک شرکت ، سازمان ، نهاد نام سازمان :

اشتراک تخصصی نام و نام خانوادگی :

نشانی دقیق استان : شهرستان :

..... کد پستی تلفن

به پیوست رسید بانکی شماره به مبلغ ریال بابت اشتراک دوره سال

یا خرید تک شماره های.....

از هر شماره نسخه شروع اشتراک از شماره

تاریخ و امضاء:

Management Morals from Viewpoint of Quranic Verses and Religious Traditions

*Mohammad Ali Rabbipoor (Ph.D.)
Hanouchehr Samadivand (Ph.D. student)*

Abstract

This article explores the moral characteristics of managers in the context and content of Quranic verses and religious traditions. To achieve this aim, we have contemplated the apparent and internal content of verses and traditions from the viewpoint of subject analysis. Accordingly, the managers' morals and their internal/external organizational behaviors and also the quality of applying management methods and techniques such as consultation, modesty, loyalty and the appreciation of the past traditions as well as the impact of these behaviors on organizational factors have been explored.

Key Words:

Management, Manager, Quranic verses, Religious traditions, Morals

Relationship between Corporate Governance and Earnings Management

Hashem Nikoomaram (Ph.D.)
Haydar Mohammadzadeh Salteh (Ph.D.)

Abstract

This study aims to investigate the relationship between corporate governance dimensions and earnings management in Tehran Stock Exchange over 2002-2007. We have selected 40 companies as the research sample after applying sampling techniques and deleting some companies. The results of the mean difference test showed that discretionary accruals are lower for the firms that had good performance in the past regardless of whether the corporate governance levels were strong or weak. We also found that discretionary accruals are lower for such firms after controlling the strength of corporate governance. Furthermore, we found that firms with weak governance may not necessarily have low discretionary accruals compared to the firms with strong governance. On the whole, the results support the conclusion that it is the adequacy rather than the strength of corporate governance that is associated with discretionary accruals. Thus, the results show that the adequacy of corporate governance has a significant correlation with earnings management.

Key Words:

Strength of corporate governance; Adequacy of corporate governance; Earnings management

Organizational Work Environment Management in Official Organizations

(Case study: Official organizations of Tabriz)

Nasser Fegh-hi Farahmand (Ph.D.)

Abstract

Organizational Work environment management (OWEM) is based on the process of planning management, organizing, directing and controlling of the organizational workers, and utilizing all the available resources in order to achieve the organization's defined goals. For this reason, the organization's success in realizing the goals of effective work environment management has been the main concern of this study. Thus, with regard to the importance and necessity of the fact that organizational work environment management is a key factor in increasing productivity, the main goal of the present study has been to determine it (OWEM) to improve the staff performance with a focus on satisfaction, emotional cooperation and motivation of the staff. The statistical population includes the managers, experts and personnel of official organizations of Tabriz. Regarding certain limitations, 5 official organizations were selected in order to collect data, and the different management studes were studied. Finally, according to the obtained results, the principles of management which can be effective on the performance improvement of managers, experts and employees of the organization with a focus on satisfaction, emotional cooperation and motivation of the staff were determined for each organization separately taking priorities into account and considering the type of activities.

Key Words:

Work environment management, Organizational performance of the staff, Motivation, Satisfaction, Emotional cooperation.

**Investigating the Factors Related to Job Satisfaction and the Relationship
between Job Satisfaction and Organizational Climate among the
Staff of Islamic Azad University, Damavand Branch**

Pooya Saffari (M.A.)

Samad Ayaz (M.A.)

Mohammad Ali Doaee (Ph.D.)

Abstract

The main purpose of this study is to investigate the factors related to job satisfaction and the relationship between job satisfaction and organizational climate among the staff of Islamic Azad University. The study is a descriptive survey. The statistical population includes 132 individuals of the staff of the Islamic Azad University, Damavand Branch. Because of the limited number of the subjects all of them were selected as the research sample. The library method and a questionnaire were used to collect data. In order to analyze the data and to measure the correlation we used Spearman's correlation test and multi-variable regression test. For the statistical calculations SPSS Software was used. The results of data analysis showed that there is a correlation between the nature of the work, the managers' characteristics, salaries and benefits, the colleagues' characteristics, promotion conditions, and job satisfaction. Also, according to results, there is a significant relationship between satisfaction with the above variables and organizational climate. Finally based on research findings some suggestions have been presented to increase the job satisfaction of the university staff. The research was carried out using the Islamic Azad University's research funds.

Key words: Job satisfaction, Organizational climate, Organizational culture, Promotion opportunities

**A Survey Study of the Characteristics of Learning Organizations
and their Relationship with Employees' Creativity in Public
Organizations of West Azarbaijan**

*Farhad Nezhad Irani (Ph.D.)
Mir Mohammad Seyyed Abbaszadeh (Ph.D.)
Arash Asgari*

Abstract

The main purpose of the present paper is to measure the situation of learning organizations factors and study its relationship with the staff's creativity in the governmental organizations of west Azerbaijan Province. Watkins and Marsic's Theory (1996) has been used as the theoretical frame to study the learning organizations, and Stein's Theory has been the theoretical basis to study creativity. The research hypotheses include one primary hypothesis and seven secondary hypotheses. The research is of descriptive-correlational type. The statistical population includes all the employees of the governmental organizations of west Azerbaijan Province, totaling 51058 according to the statistics taken from the Administration and Planning Organization of the province. From among the total population, 380 people were selected as the research sample by using stratified-random sampling. The measuring tools are two researcher-devised questionnaires, the validity and reliability of which have already been confirmed. In order to analyze the descriptive data, SPSS software was used and to analyze the gathered data, inferential statistics (Pearson's correlation) was used to test the research hypotheses. According to the findings, all the research hypotheses were confirmed.

Key Words:

Organizational Learning, Learning Organization, Learning Organizations' characteristics, Creativity

The Analysis and Evaluation of Human Capital Management Maturity Level in Public Sector Organizations in Esfahan

*Alireza Shivani (Ph.D.)
Masoud Shafieeye (M.A.)*

Abstract

Nowadays the importance of Human Capital Management arises from the fact that improved or deteriorated organizational performance can be directly linked to the way human resources is managed. Accordingly, in recent years, the concept of Human Capital Management reflecting the ultimate attention to and concentration on human has come into focus. In this study, the outcome of an applied survey study, the researcher have sought to measure the maturity of human capital management in the public sector organizations of the city of Esfahan. This study is a survey in nature conducted on the basis of Basis and McMurrer's Model. The hypotheses were based on motives arising from human capital including leadership styles, access to knowledge, staff participation, and manpower optimization and learning capacity. Analysis of the findings from the components comprising the maturity of human capital management in the public sector organizations revealed that the mean score of leadership styles was 2.70, degree of participation 1.94, access to knowledge 2.17, and manpower optimization 2.81 and that of capacity for learning 2.70. Comparison of the mean scores for components of the maturity of human capital management in the organization under study revealed that the maturity of human capital management in the above organizations was below average. The mean scores for the maturity of human capital management ranged from 41.51 to 53.38 for 16 organizations. Based on Basis and McMurrer's Model, all the organizations under study had a low maturity level. Finally, recommendations were made to raise the maturity of human capital management.

Key Words:

Human capital, Human resource, Human capital management

Recognizing Organizational Culture in Polynar Company Based on Denison Model (A case study)

*Soleyman Iran Zadeh (Ph.D.)
Mohsen Mahmoody Ashan (M.A.)*

Abstract

Denison organization culture survey functions as a device for Collecting information and enables managers firstly to compare different sections and workgroups with each other, secondly, to prioritize problems, and thirdly, to identify employees' perceptions and expectations in order to bridge the gap between the present condition and the optimal condition. In this research, in order to get familiar with the organizational culture of Polynar Company, Denison Model, which is relatively newer and more complete, has been used. This model, which has been designed by Daniel Denison following his voluminous studies, evaluates organizational culture based on four dimensions, i.e., involvement, consistency, adaptability, and mission. In order to assess each of the four mentioned dimensions, three indices have been defined. In order to collect data, a questionnaire was used. After specifying the statistical population and selecting the sample, the questionnaire was distributed among three departments- administrative, operation, and quality control. Finally, after collecting and analyzing the obtained data, the profile of the organizational culture of Polynar Company was drawn based on Denison Model, which illustrates the cultural situation of the company. According to the model, Polynar Company stands at an average or higher than average level in all the four dimensions. However, it requires improvement regarding some indices such as coordination and integrity, objectives and goals, customer orientation and expansion of capabilities.

Key Words:

Organizational culture, Denison Model, Cultural features, Involvement, Consistency, Adaptability, Mission

Necessity of Creating Electronic Cities in Sustainable Development (Case Study of Tabriz Zone 6)

Bahman Hadili (Ph.D.)
Ali Zeynaly Azeem (M.A. student)

Abstract

The present paper studies the necessity of creating an electronic city in the sustainable development of the 6th zone of Tabriz. The main research question is whether creating e-cities is necessary for sustainable development. The research method is descriptive and applied. The statistical population includes all the employees of Tabriz Municipality. The research sample was obtained using Morgan's Chart. In order to collect data, Likert's spectrum technique was used. This research aims, by providing the theoretical and conceptual framework and by clarifying the relationship between the e-city and sustainable development, to justify scientifically the necessity of creating e-cities in the world of sustainable development. The findings show that creating e-cities is necessary for sustainable development.

Key Words:

Electronic city, Electronic government, Electronic citizen, Electronic municipality, Sustainable development

Evaluating the Performance of Management in Engineer Training Centers of Iran Based on Fuzzy Approach: A case study

Hassan khademi zare (Ph.D.)

Mahnaz zarei

Abstract

One of the key factors that lead organizations and high education centers to deficiency is that their processes and obtained results are not evaluated well. In the case that high education centers realize their positions well and become aware of their weaknesses, they will no doubt attempt to eliminate those deficiencies. The purpose of this research, whose implementation scope is one of the technical-engineering complexes, is to present a method for the evaluation of the performance of management in engineer training centers based on the European Foundation for Quality Management (EFQM) excellence model. Since the existing decision – making environment of high education centers, like many other organizations, is generally fuzzy and vague, for a further adjustment of the mentioned method with the existing situations of high education centers the proposed model is designed in fuzzy environments so that we would be able to evaluate the management performance of high engineering education centers in a more accurate way.

Key Words:

European Foundation for Quality Management (EFQM) excellence model, Performance evaluation, Engineering education, Fuzzy sets, RADAR logic

Table of Contents

Beyond Management – No.15, Winter 2010

Evaluating the Performance of Management in Engineer Training Centers of Iran Based on Fuzzy Approach: A case study	7
Hassan khademi zare (Ph.D.) & Mahnaz zarei	
Necessity of Creating Electronic Cities in Sustainable Development (Case Study of Tabriz Zone 6)	33
Bahman Hadili (Ph.D.) & Ali Zeynali Azeem (M.A. student)	
Recognizing Organizational Culture in Polynar Company Based on Denison Model (A case study)	53
Soleyman Iran Zadeh (Ph.D.) & Mohsen Mahmoody Ashan (M.A.)	
The Analysis and Evaluation of Human Capital Management Maturity Level in Public Sector Organizations in Esfahan.....	77
Alireza Shivani (Ph.D.) & Masoud Shafieeye (M.A.)	
A Survey Study of the Characteristics of Learning Organizations and their Relationship with Employees' Creativity in Public Organizations of West Azarbaijan	115
Farhad Nezhad Irani (Ph.D.),Mir Mohammad Seyyed Abbaszadeh (Ph.D.) &Arash Asgari	
Investigating theFarelated to Job Satisfaction and the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Climate among the Staff of in Islamic Azad University, Damavand Branch	145
Pooya Saffari (M.A.), Samad Ayaz (M.A.) & Mohammad Ali Doaee (Ph.D.)	
Organizational Work Environment Management in Official Organizations (Case study: Official organizations of Tabriz)	161
Nasser Fegh-hi Farahmand (Ph.D.)	
Relationship between Corporate Governance and Earnings Management....	187
Hashem Nikoomaram (Ph.D.) & Haydar Mohammadzadeh Salteh (Ph.D.)	
Management Morals from Viewpoint of Quranic Verses and Religious Traditions	211
Mohammad Ali Rabbipoor (Ph.D.) & Hanouchehr Samadivand (Ph.D. student)	
Abstract of Articles in English.....	237

In the Name of God, the Most Benerolent, the Most Merciful

Beyond Management

A Journal of Scientific Studies on Management

((Science & Research))

Journal of the Faculty of Management

Islamic Azad University-Tabriz Branch

Vol. 4, No. 15, Winter 2010

Responsible-in-charge:

Soleyman Iranzadeh (Ph.D.)

Editor-in-chief:

A'zam Rahimi Nik (Ph.D.)

Managing Editor :

Houshang Taghizadeh (Ph.D.)

Address:

Islamic Azad University-Tabriz Branch

Tabriz, Iran

Tel-Fax: 3333459

P.O.Box: 51575-5186

Email: TMS@iaut.ac.ir

License Holder:

Islamic Azad University–Tabriz Branch

Responsible-in-Charge:

Soleyman Iranzadeh (Ph.D.)

Editor-in-Chief:

A'zam Rahimi Nik (Ph.D.)

Managing Editor:

Houshang Taghizadeh (Ph.D.)

Editorial Board:

Nasser Mir Sepasi (Ph.D.)

Ali Akbar Farhanghi (Ph.D.)

Soleyman Iranzadeh (Ph.D.)

Houshang Taghizadeh (Ph.D.)

A'zam Rahimi Nik (Ph.D.)

Ali Rahnavard Ahan (Ph.D.)

Majid Pesarane Ghader (Ph.D.)

Kamaleddin Rahmani (Ph.D.)

Translator & Editor of English Abstracts:

Mahtaj Chehreh

Persian Proof Reader/ Formatting and Typesetting/Cover Design:

Mahdi Mahdi Pour Moghaddam