

تبیین رابطه فرهنگ سازمانی در بالندگی نیروی انسانی (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی تبریز)

دکترهما درودی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۱۲

سهیلا کنگری^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۶

چکیده

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر نگرش آنها نسبت به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر هستند و به عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. نیروی انسانی توانمند و بالنده می‌تواند یکی از مزیت‌های رقابتی مهم سازمانی محسوب شود، برای بالندگی نیروی انسانی باید به عوامل زمینه ساز آن توجه خاصی صورت گیرد که یکی از این عوامل می‌تواند فرهنگ سازمانی باشد. بدین جهت در این پژوهش سعی شده است که به بررسی تبیین رابطه فرهنگ سازمانی در بالندگی نیروی انسانی با استفاده از مدل کوئین پرداخته شود. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و روش مطالعه توصیفی - پیمایشی و ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ای بوده که با تایید پایایی و روایی آن در میان کارکنان اداره کل امور مالیاتی تبریز، بعنوان نمونه آماری اجرا و تحلیل داده‌ها با فنون آمار توصیفی و استنباطی انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند بین فرهنگ سازمانی و بالندگی نیروی انسانی رابطه وجود دارد، بطوری که دو متغییر فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ گروهی به ترتیب الویت دارای همبستگی مثبت و رابطه مستقیم با بالندگی نیروی انسانی می‌باشند. اما دو متغییر فرهنگ عقلایی و فرهنگ سلسله مراتبی دارای همبستگی منفی و رابطه غیر مستقیم با بالندگی نیروی انسانی می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ عقلایی، فرهنگ سلسله مراتبی، بالندگی نیروی انسانی.

۱. استادیار، عضو هیئت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، گروه

مدیریت بازرگانی. Homa_doroudi@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان Soheila_kangari@yahoo.com

۱- مقدمه

از عوامل مهم بقاء حیات سازمان‌ها، نیروی انسانی کیفی و توانمند است. به عبارتی اهمیت نیروی انسانی توانمند در سازمان‌های امروزی حتی از فن آوری جدید و منابع مالی بیشتر است. امروزه تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی آنها دانست، نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقیق اهداف سازمانی، امری غیر قابل انکار می‌باشند (نکویی مقدم و ملایی مفرد، ۱۳۸۸، ۱۲۲). بصورتی که بکارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت، منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان می‌گردد. واگذاری آزادی کامل در کار نیز منجر به بی نظمی و لجام گسیختگی امور می‌شود. در واقع، این دو حالت منجر به هدر رفتن منابع مادی و معنوی سازمان و دست نیافتن به اثر بخشی می‌گردد (Peterson & Zimmerman, 2004: 129). بنابراین توجه به عوامل کاهنده ناتوانی‌های کارکنان در انجام وظایف شغلی از جمله مسائل مورد توجه برای بهبود عملکرد آنان است. ویژگی‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری، مثبت اندیشی و... در جهت چیرگی بر این مشکلات از اهمیت خاصی برخوردارند. دستیابی به چنین اهدافی نیازمند بکارگیری راهکارهای مناسب و علمی مرتبط با آن است. بالندگی یکی از مهمترین راهکارها برای ایجاد این ویژگی‌ها در افراد بوده و عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویاست. امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف فن آوری نیست، بلکه خلاقیت، نوآوری، مثبت اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی کارکنان آن را شکل می‌دهد (Ergenli et. al , 2007 :11).

در عصر حاضر بالندگی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند، به طور کارآمد اداره کنند (سید جوادین، ۱۳۸۸، ۷۷). حال برای بالندگی کارکنان باید به عملیاتی که در بالندگی تاثیر دارند توجه شود از جمله عواملی که بالندگی از آن متاثر می‌شود فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی با مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری هویت هسته‌ای سازمان را شکل داده و در شکل‌گیری رفتار کارکنان می‌تواند نقش بسزایی داشته باشد. (تیمورنژاد، صریحی اسفستانی، ۱۳۸۹، ۶۴).

۲- بیان مسئله و اهمیت موضوع

سازمان‌های امروزه در محیط کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان بکنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذرانند، به کارکنان آزادی عمل بیشتری بدهند و سطح مسولیت‌پذیری آنان را بیشتر کنند. کارکنان هم زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف و مسولیت‌های محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند حال روشی که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرآیند بالندگی نیروی انسانی است بالندگی روش نوینی برای بقا سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است (نکویی مقدم، ملایی فرد، ۱۳۸۹، ۲).

در واقع بالندگی نیروی انسانی می‌تواند یک مزیت رقابتی مهم محسوب شود زیرا که در این سده منشاء اصلی برتری رقابتی، تکنولوژی جدید نخواهد بود بلکه ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد، جلب حمایت و مشارکت کارکنان خواهد بود که در سایه بالندگی بدست می‌آید (همان منبع، ۳). برای این که در سازمانی بالندگی نیروی انسانی عملی گردد باید فرهنگ سازمانی آن، از بالندگی حمایت کند، فرهنگی که حامی ترویج کار تیمی، ابراز نظر، خلاقیت، مسولیت‌پذیری باشد. در کل باید فرهنگ یادگیرنده باشد یا به عبارت دیگر بالندگی در فرهنگ سازمانی یادگیرنده به وقوع می‌پیوندد و می‌توان گفت ماهیت یادگیری و شیوه‌ای که براساس آن یادگیری در سازمان رخ می‌دهد به شدت به فرهنگ سازمانی وابسته است و فرهنگ، سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین بهره‌برداری را از دانش و تجربیات خود، برای ایجاد و دستیابی به اهداف مطلوب انجام دهد (audretsch etal , 2008 :14).

اداره کل امور مالیاتی نیز با توجه به جایگاه و اهمیت آن در جامعه و همچنین به منظور رسیدن به اهداف خود و همچنین فراهم ساختن بسترهای لازم بالندگی نیروی انسانی اقداماتی در جهت بالندگی کارکنان انجام داده است ولی به نظر می‌آید که به عوامل زمینه ساز این بالندگی کمتر توجه شده که در این پژوهش سعی بر آن است به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم بستر سازی بالندگی با استفاده از یک الگوی مناسب (مدل کوئین)

بپردازد تا این زمینه فراهم شود که با بالا رفتن سطح بالندگی نیروی انسانی در این اداره، رسیدن به اهداف تعیین شده میسر می‌گردد.

۳- اهداف تحقیق

هدف کلی: بررسی تبیین رابطه فرهنگ سازمانی در بالندگی نیروی انسانی.

اهداف فرعی:

- بررسی رابطه فرهنگ گروهی در بالندگی نیروی انسانی.

- بررسی رابطه فرهنگ توسعه‌ای در بالندگی نیروی انسانی.

- بررسی رابطه فرهنگ عقلایی در بالندگی نیروی انسانی.

- بررسی رابطه فرهنگ سلسله مراتبی در بالندگی نیروی انسانی.

اهداف کاربردی: باتوجه به بررسی‌های انجام شده در اداره کل امور مالیاتی تبریز ونیل به این نتیجه که نیروی انسانی این سازمان مستعد توانمند سازی وبالندگی نیروی انسانی می‌باشد می‌توان از یافته‌های این تحقیق بعنوان گام بلندی در جهت رساندن نیروی انسانی این سازمان به بالندگی استفاده کرد.

۴- فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی وبالندگی نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

رابطه وجود دارد: H_1 رابطه وجود ندارد: H_0

فرضیات فرعی:

بین فرهنگ گروهی و بالندگی نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

رابطه وجود دارد: H_1 رابطه وجود ندارد: H_0

بین فرهنگ توسعه‌ای و بالندگی نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

رابطه وجود دارد: H_1 رابطه وجود ندارد: H_0

بین فرهنگ عقلایی وبالندگی نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

رابطه وجود دارد: H_1 رابطه وجود ندارد: H_0

بین فرهنگ سلسله مراتبی و بالندگی نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

رابطه وجود دارد: H_1 رابطه وجود ندارد: H_0

۵- ادبیات پژوهش

توجه به عوامل زمینه ساز شکل گیری بالندگی نیروی انسانی نشان می دهد که بالندگی بوجود نمی آید، مگر اینکه بستر مناسب برای شکل گیری آن فراهم شود که در این میان، فرهنگ سازمانی مناسب می تواند نقش کلیدی داشته باشد.

۶- فرهنگ سازمانی و اهمیت آن در سازمان

فرهنگ یک سازمان باورها، نگرش ها، فرضه ها و انتظارات مشترکی را در بر می گیرد که در نبود قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می کند و در بیشتر سازمان ها وغالب موقعیت های مدیریتی این چنین است. فرهنگی که می تواند منبع نیرومندی از هویت هدف مشترک و رهنمود انعطاف پذیر باشد (رابینز، ۱۳۸۳، ۶۶). لذا فرهنگ سازمانی سیستمی است متشکل از ارزش ها و عقاید که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می نهد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به اندازه ای است که می توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد (یزدی، ۱۳۸۹، ۴۳). از طرفی بدون تحلیل و ارزیابی کلی فرهنگ سازمانی نمی توان موفقیت برنامه های رشد و توسعه سازمان را تضمین نمود و اگرچه فرهنگ سازمانی به نظر ناملموس می رسد اما بسیار موثر و قوی است. به طوری که میتواند به صورت یک مانع اصلی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان عمل کند (فقهی فرمند، ۱۳۸۸، ۲۹۷).

فرهنگ سازمانی مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. وقتی سازمان هایی با فرهنگ های خاص، درهم می آمیزند، یک دیگر را می خردند، یا به شیوه های گوناگون مشارکت می کنند، آثار فرهنگ آشکارتر می شود (jacobbus & lazen by, 2007, 894).

فرهنگ سازمانی کارکردهای زیادی دارد که به برخی از آنها اشاره می شود (Francois, 2006, 89-90):

- ۱- ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی شخصی ورهبری بارضایت شغلی به دست آمده است.
- ۲- فرهنگ سازمانی موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان می‌شود.
- ۳- فرهنگ یک هویت گروهی می‌سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ سازی وانطباق خویش با سیاست‌ها، ماموریت‌ها و هدف‌های سازمانی کمک می‌کند.
- ۴- فرهنگ سازمانی موجبات تعهد گروهی رافراهم می‌آورد.
- ۵- فرهنگ سازمانی جهت تقویت رفتارهای مشخص وارزش‌های غالب را به عمل می‌آورد.

۷- مدل‌های فرهنگ سازمانی

نظریه پردازان مدل‌های متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه کرده‌اند که برای آشنایی به چند نمونه از آنها به اختصار اشاره می‌شود.

مدل فرهنگ سازمانی از دیدگاه « فرن‌هام » و « گانتر »

« فرن‌هام » و « گانتر » فرهنگ درون سازمان‌ها را به ۱۱ نوع زیرتقسیم بندی کرده‌اند (قربانی، علیلو، ۱۳۸۹، ۴۳۸):

۱. فرهنگ انسان محوری
۲. فرهنگ ارتباط نزدیک
۳. فرهنگ موافقتی
۴. فرهنگ سنتی
۵. فرهنگ دستوری
۶. فرهنگ اجتنابی
۷. فرهنگ تقابلی
۸. فرهنگ قدرتی
۹. فرهنگ شایستگی /کمال
۱۰. فرهنگ کسب موفقیت
۱۱. فرهنگ خود یابی

۸- مدل فرهنگ سازمانی « پیترز » و « واترمن »

این دو محقق با بررسی موسسات، موفق شدند که روش‌های مدیریتی را که منجر به موفقیت این موسسات شده است تشریح نمایند. بررسی و تحلیل‌های آنها به سرعت منجر به دستیابی و ظهور ارزش‌های فرهنگی شد که در انتخاب رویه‌های مدیریتی موفق و موثر بودند و رمز موفقیت و اثر بخشی سازمان‌های موفق را به عنوان ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر سازمان‌ها قلمداد کردند. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی موفق عبارتند از (کاوسی، قیومی، ۱۳۸۹، ۶۸):

۱. تعصب مدیران به عمل
۲. توجه به نیازهای مشتری
۳. استقلال و کارآفرینی
۴. افزایش بهره‌وری به وسیله افراد
۵. توجه به ارزش‌های مشترک
۶. توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه
۷. به کارگیری ستاد اداری کم

۹- مدل چهاربعدی « کوئین »

کوئین فرهنگ سازمانی را به چهار مؤلفه زیر تقسیم می‌کند (حاجی پور، نظر پور کاشانی، ۱۳۸۹، ۱۹۲-۱۹۱):

- ۱- فرهنگ گروهی: در این فرهنگ بر انعطاف پذیری تاکید داشته و تمرکز زیادی بر داخل سازمان دارد، هدف سازمانهایی که بر فرهنگ گروهی تاکید دارند، حفظ کردن گروه‌هاست.
- ۲- فرهنگ توسعه‌ای: این فرهنگ بر رشد، دستیابی به منابع، خلاقیت، و تطابق با محیط بیرونی تاکید دارد. در این نوع فرهنگ عوامل کلیدی انگیزشی شامل رشد، انگیزش، خلاقیت و تنوع می‌باشد.
- ۳- فرهنگ عقلایی: فرهنگ عقلایی به بهره‌وری اجرا و دستیابی به اهداف به خوبی تعیین شده تاکید دارد، عوامل انگیزشی در این نوع فرهنگ عبارتند از: رقابت و دستیابی موفق به اهداف از پیش تعیین شده است.

۴- فرهنگ سلسله مراتبی: این نوع فرهنگ بر کارایی داخلی، یکپارچگی، هماهنگی و ارزیابی تاکید دارد. تمرکز این نوع فرهنگ بر منطق داخل سازمان بوده و تاکید آن بر استمرار و تداوم فرآیندهای موجود است.

۱۰- بالندگی نیروی انسانی

برای بالندگی نیروی انسانی تعاریف متعددی را می‌توان ارائه داد از جمله: بالندگی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در دانش، اطلاعات، مهارت‌ها در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسوولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی است (Skerlarag et.al, 2002, 13). بالندگی عبارت است از توسعه و گسترش و قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان می‌باشد (daft & none, 2009, 12). بالندگی در مفهوم سازمانی عبارت از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. بالندگی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسوولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (Francois, 2006, 71).

۱۱- اهمیت بالندگی نیروی انسانی

بکارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت منجر به سلب حسن ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کاری و محدودیت برای آنان می‌گردد. آزادی کامل کارکنان نیز منجر به بی‌نظمی و لجام گسیختگی در امور می‌شود. حاصل هر دو حالت این است که از منابع مادی و معنوی سازمان استفاده مطلوب صورت نپذیرفته و سازمان به اثر بخشی مدنظر، دست نمی‌یابد. بالندگی و توانمند سازی تعادل لازم را بین دو بعد یاد شده برقرار می‌سازد. در واقع توانمند سازی ابزاری است که هدف‌های فرد و سازمانی را با یکدیگر همسو می‌سازند و به کارکنان این باور را می‌قبولاند که رشد و پیشرفت سازمان منافع آنها را نیز در بردارد. نیروی انسانی بالنده می‌تواند به دلیل داشتن دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و... بسیاری از امور خود را انجام دهند و بیشتر مسوولیت پذیر شوند که موجب تفویض اختیار در سطوح پایین تر سازمان

می‌شود که هدف اصلی بالندگی این است که سلسله مراتب سنتی دیوان سالاری کاهش داده شود (Peterson & Zimmeman, 2004, 129).

دلایل زیر را هم می‌توان برای توجه به بالندگی برشمرد (عبدللهی، ۱۳۸۵، ۱۴):

۱. مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمند سازی زیر دستان بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است.
۲. تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثر بخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.
۳. تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای بالندگی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد.

۱۲- مزایای بالندگی

محرك‌های درونی و بیرونی متعدد سازمان را بر بالندگی کارکنانشان ترغیب نموده است. مهمترین محرك‌های درونی عبارتند از (کینلا، ۱۳۸۳، ۱۸۱):

الف- بهره‌وری

ب- ایجاد تحول در سازمان

ج- امنیت شغلی

هم چنین محرك‌های بیرونی و محیطی متعددی وجود دارد که توانمند سازی کارکنان را در سازمان ضروری نموده است. مهمترین محرك‌های بیرونی عبارتند از (ایران زاده، بابایی هروی، ۱۳۸۹، ۱۱):

الف- تاثیر فن آوری بر محیط‌های کاری

ب- ضرورت انعطاف پذیری سازمان‌ها

ج- افزایش انتظارات مشتریان

۱۳- عوامل موثر در بالندگی نیروی انسانی

آموزش ضمن خدمت: امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی موثر در جهت بهسازی و توانمند سازی کارکنان مورد تاکید سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های یادگیرنده و پویاست. (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۸، ۲۹۷).

سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات: یکی دیگر از راه کارهای بالندگی کارکنان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمان می‌باشد. تسهیم اطلاعات برای توانمند سازی کارکنان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد صمیمیت و مسئولیت پذیری نیز می‌شود.

پرورش تجارب قابلیت‌های شخصی: باندورا در سال ۱۹۸۶ دریافت مهمترین چیزی که یک مدیر می‌تواند برای توانمند کردن دیگران انجام دهد، این است که به آنان کمک نماید تا برتری شخصی خود را در مورد برخی چالش‌ها یا مشکلات تجربه کنند.

اعمال حمایت‌های اجتماعی و عاطفی: حمایت به معنی تایید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه‌های سازمانی بدست می‌آید.

الگوسازی: راه دیگر توانمند سازی افراد، الگوسازی یا نمایش الگوهای رفتاری صحیح است. باندورا دریافت که مشاهده افراد موفق در فعالیت‌های چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران می‌باشد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می‌توانند کامیاب شوند.

کار تیمی: این پدیده به دلیل روحیه تعاون و هم افزایی، در سال‌های اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است. این مقوله از پیامدهای بیش از حد تقسیم وظیفه در کارها در گذشته بوده است لذا از بعد توانمند سازی حائز اهمیت می‌باشد.

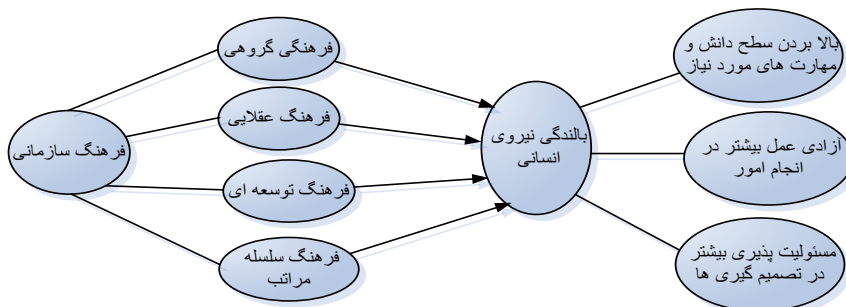
تحریکات احساسی: تحریکات احساسی، می‌تواند بر انتظارات افراد از شایستگی شان تاثیر بگذارد. احساسات منفی از قبیل ترس، اضطراب، استرس، افسردگی و.. که به طور معمول مشکل در حین و هم پس از انجام وظیفه، ظاهر می‌شوند می‌توانند منجر به کاهش اعتماد به نفس افراد گردند.

بازخورد: یکی دیگر از راه‌های توانمند سازی کارکنان، آگاهی کارکنان از نتایج کارشناسان می‌باشد. بهترین محرک انگیزشی برای کارکنان، بازخوردی است که در زمینه کارشان دریافت می‌کنند.

ایجاد اعتماد: آخرین راهکار بالندگی این است که درمیان کارکنان نوعی حس اعتماد به شایستگی مدیر به وجود آوریم.

۱۴- مدل مفهومی تحقیق

پژوهش حاضر در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی در ایجاد بالندگی نیروی انسانی، با توجه به ادبیات پژوهش، تکیه بر مدل کوئین دارد که با توجه به چهارگونه فرهنگ موجود (گروهی، توسعه‌ای، عقلایی، سلسله مراتبی) در زیر مدل ارائه می‌گردد:



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

۱۵- دستاوردهای حاصل از اجرای توانمند سازی در سازمان

از جمله دستاوردهایی که سازمان‌های توانمند می‌توانند در اثر اجرای این عوامل بدست آورند، موارد زیر است (Constance & Mark, 2002, 24):

- تامین رضایت مشتری و افزایش آن.
- افزایش رضایت شغلی در کارکنان.
- همسویی با نیازهای بازار.
- افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان.
- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار.
- تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها.
- ارتباط بهتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها.
- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان.
- کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان.
- افزایش کارایی فرآیند تصمیم‌گیری.
- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری.
- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری.
- عوامل موثر در فرآیند توانمند سازی کارکنان.

۱۶- روش پژوهش

پژوهش مورد نظر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی - پیمایشی است. جمع آوری اطلاعات در قسمت زمینه‌های نظری و پیشینه تحقیق با استفاده از روش کتابخانه‌ای صورت گرفته است. سپس به منظور گردآوری اطلاعات در بررسی فرضیه‌ها از پرسشنامه، که در قسمت فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد بومی سازی شده و در بخش بالندگی از پرسشنامه محقق ساخته براساس مبانی نظری، پیشینه تحقیق و تحقیقات مشابه و متغیرهای موجود در فرضیه‌ها استفاده گردیده است. جهت نمره دهی به گزینه‌های پرسشنامه از مقیاس لیکریت (۱=بسیار کم تا ۵=بسیار زیاد) استفاده شده است. برای روائی پرسشنامه از روش قضاوت خبرگان استفاده گردید که اعتبار محتوای آن تایید گردید. پایایی کل پرسشنامه از نوع همسانی درونی با روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS با عدد (۰/۸۹۸) تایید گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده می‌باشد و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. در مرحله تحلیل داده از آمار توصیفی، نظیر فراوانی، درصد فراوانی، درصد تراکمی در قالب نمودار و جداول جهت پردازش اطلاعات دموگرافیک استفاده گردید. همچنین جداول فراوانی پاسخ‌ها برای سئوالات مربوط به هر متغیر، میانگین، مد و انحراف معیار آن‌ها هم تنظیم گردید. برای آزمون نرمال بودن متغیرها از روش کولوموگروف - اسمیرنف استفاده شد. در بررسی فرضیه‌ها هم از روش‌های آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغییره استفاده شد. از نتایج تحلیل واریانس آزمون F نیز برای معنادار بودن رگرسیون استفاده شده است. کلیه پردازش داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS به انجام رسیده است.

۱۷- یافته‌های پژوهش و تحلیل آن‌ها

از ۱۲۰ نفر نمونه آماری (۷۱٪) مرد و (۲۹٪) زن، برحسب سن، (۲۰-۲۵) سال (۱۹/۲٪)، (۲۶-۳۵) سال (۵۵/۸٪)، (۳۶-۴۵) سال (۲۰٪)، بیشتر از ۴۵ سال (۵٪)، از نظر تحصیلات (۶/۶٪) دیپلم، (۲۵٪) فوق دیپلم، (۵۰٪) لیسانس، (۱۸/۴٪) فوق لیسانس و بالاتر، برحسب سابقه خدمت، کمتر از ۱۰ سال (۳۰٪)، ۱۰ تا ۲۰ سال (۴۶٪)، ۲۰ به بالا (۲۴٪)، برحسب وضعیت تاهل، (۱۹٪) مجرد و (۸۱٪) متاهل راتشکیل داده‌اند. در خصوص ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی، میانگین امتیازات مربوط به فرهنگ گروهی (۲،۸۸۵۰)، فرهنگ توسعه‌ای

(۲,۸۵۳۳)، که از میانگین نظری (۳) کمتر است، فرهنگ عقلایی (۳,۳۷۰۰)، فرهنگ سلسله مراتبی (۳,۵۴۳۳)، که از میانگین نظری (۳) بیشتر است، همچنین میانگین کل متغیر بالندگی نیروی انسانی نیز (۲,۹۷۵۰) به دست آمده که از میانگین نظری (۳) اندکی کمتر است.

۱۸- آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

جدول (۱)

سطح معناداری	فرهنگ گروهی	فرهنگ توسعه‌ای	فرهنگ عقلایی	فرهنگ سلسله مراتبی	بالندگی نیروی انسانی
P-value	۰,۲۲۰	۰,۳۶۴	۰,۱۸۶	۰,۲۰۱	۰,۶۱۶

با توجه به مقادیر P-value بدست آمده در جدول فوق که همگی بیشتر از ۰,۰۵ می‌باشند فرض صفر یعنی فرض توزیع نرمال داشتن متغیرهای مورد بحث در سطح معناداری ۰,۰۵ پذیرفته می‌شود.

۱۹- آزمون همبستگی پیرسون

جدول (۲)

متغیرهای مستقل	فرهنگ گروهی	فرهنگ توسعه‌ای	فرهنگ عقلایی	فرهنگ سلسله مراتبی
ضریب همبستگی با متغیر وابسته (بالندگی نیروی انسانی)	۰,۶۸۳	۰,۷۱۹	-۰,۷۱۳	-۰,۶۲۳
P-value	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰

ضریب همبستگی چندگانه و ضریب تعیین جدول (۳)

ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R ²	ضریب تعیین تعدیل شده R ² - Adj
۰,۸۴۲	۰,۷۰۹	۰,۶۹۸

جدول ضرایب برآورد شده مدل رگرسیون

جدول (۴)

ضرایب مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	T	P-value
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۳,۰۹۷	۰,۴۲۰	--	۷,۳۷۹	۰,۰۰۰
فرهنگ توسعه‌ای	۰,۳۱۵	۰,۰۸۵	۰,۲۹۷	۳,۷۱۸	۰,۰۰۰
فرهنگ عقلایی	-۰,۴۶۷	۰,۰۸۸	-۰,۳۵۵	-۵,۳۲۰	۰,۰۰۰
فرهنگ سلسله‌مراتبی	-۰,۱۹۳	۰,۰۷۲	-۰,۱۷۸	-۲,۶۹۰	۰,۰۰۸
فرهنگ گروهی	۰,۱۹۲	۰,۰۷۷	۰,۱۹۲	۲,۴۹۶	۰,۰۱۴

۲۰- تحلیل یافته‌ها

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد که بین فرهنگ گروهی و بالندگی نیروی انسانی (ضریب همبستگی = $0,683$) در سطح ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود دارد با ضریب B محاسبه شده $0,192$ در تحلیل رگرسیون چند متغیره $19,2$ درصد تغییرات در بالندگی نیروی انسانی قابل استناد به فرهنگ گروهی می‌باشد و با توجه به ضریب بتا (Beta) این متغیر $0,192$ اثر تغییر روی متغیر وابسته دارد. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون پیرسون کمتر از $0,05$ است فرض صفر رد می‌شود. بنابراین بین فرهنگ گروهی و بالندگی نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و فرضیه مذکور تأیید می‌گردد، این بدان معنی است که هر اندازه فرهنگ گروهی افزایش یابد بالندگی نیروی انسانی افزایش می‌یابد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد که بین فرهنگ توسعه‌ای و بالندگی نیروی انسانی (ضریب همبستگی = $0,719$) در سطح ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود دارد. با ضریب B محاسبه شده $0,315$ در تحلیل رگرسیون چند متغیره $31,5$ درصد تغییرات در بالندگی نیروی انسانی قابل استناد به فرهنگ توسعه‌ای می‌باشد و با توجه به ضریب بتا (Beta) این متغیر $0,297$ اثر تغییر روی متغیر وابسته دارد. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون پیرسون کمتر از $0,05$ است فرض صفر رد می‌شود. بنابراین بین فرهنگ توسعه‌ای و بالندگی نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و فرضیه مذکور تأیید می‌گردد، این بدان معنی است که هر اندازه فرهنگ توسعه‌ای افزایش یابد بالندگی نیروی انسانی افزایش می‌یابد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم نشان می‌دهد که میان فرهنگ عقلایی و بالندگی نیروی انسانی (ضریب همبستگی = $0,713$) - در سطح ۹۵ درصد رابطه غیرمستقیم معناداری وجود دارد. با ضریب B محاسبه شده $0,467$ - در تحلیل رگرسیون چند متغیره $46,7$ درصد تغییرات در بالندگی نیروی انسانی قابل استناد به فرهنگ عقلایی می‌باشد و با توجه به ضریب بتا (Beta) این متغیر $0,355$ - اثر تغییر روی متغیر وابسته دارد. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون پیرسون کمتر از $0,05$ است فرض صفر رد می‌شود. بنابراین بین فرهنگ عقلایی و بالندگی نیروی انسانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد و فرضیه مذکور تایید می‌گردد، این بدان معنی است که هر اندازه فرهنگ عقلایی افزایش یابد بالندگی نیروی انسانی کاهش می‌یابد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم نشان می‌دهد که میان فرهنگ سلسله مراتبی و بالندگی نیروی انسانی (ضریب همبستگی = $0,623$) - در سطح ۹۵ درصد رابطه غیرمستقیم معناداری بصورت معکوس وجود دارد. با ضریب B محاسبه شده $0,193$ - در تحلیل رگرسیون چند متغیره $19,3$ درصد تغییرات در بالندگی نیروی انسانی قابل استناد به فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشد و با توجه به ضریب بتا (Beta) این متغیر $0,178$ - اثر تغییر روی متغیر وابسته دارد. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون پیرسون کمتر از $0,05$ است فرض صفر رد می‌شود. بنابراین بین فرهنگ سلسله مراتبی و بالندگی نیروی انسانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد و فرضیه مذکور قبول می‌گردد، این بدان معنی است که هر اندازه فرهنگ سلسله مراتبی افزایش یابد بالندگی نیروی انسانی کاهش می‌یابد.

۲۱- نتیجه‌گیری

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و آزمون فرضیه‌ها، می‌توان گفت که بین ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمند سازی نیروی انسانی رابطه وجود دارد بصورتی که دو بعد فرهنگ گروهی و فرهنگ توسعه‌ای هر دو رابطه مستقیم و مثبت با بالندگی نیروی انسانی دارند، ولی دو بعد فرهنگ عقلایی و سلسله مراتبی رابطه غیر مستقیم و معکوسی را با بالندگی نیروی انسانی دارند. همچنین فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ گروهی به ترتیب تاثیر مثبت بیشتری در بالندگی نیروی انسانی دارند و همچنین فرهنگ عقلایی و فرهنگ سلسله مراتبی به ترتیب دارای بیشترین تاثیر منفی در بالندگی نیروی انسانی هستند. پس سازمان در راستای بالندگی

نیروی انسانی میبایست بیشترین توجه را به تدوین نظام ارزشی عقایدی کند که در آن به تقویت فرهنگ توسعه‌ای (مانند توجه به خلاقیت، کارآفرینی سازمان) و فرهنگ گروهی (مانند توجه به برنامه‌های مشارکت کارکنان) بپردازد و فضای فرهنگ سلسله‌مراتبی و عقلایی را بتدریج در سازمان کم رنگ نماید. عبارتی با تدوین برنامه‌هایی برای فرهنگ سازمانی توسعه‌ای و گروهی و ایجاد دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات، پرورش تجارب قابلیت‌های شخصی، اعمال حمایت‌های اجتماعی و عاطفی، الگو سازی، کار تیمی، تحریکات احساسی، بازخورد و ایجاد اعتماد سبب پرورش کارکنان توانمند خواهد شد.

منابع

۱. ایران نژاده، سلیمان، بابائی هروی، صادق (۱۳۸۹)؛ «توانمند سازی کارکنان در سازمان‌هایشان نوین» نشر فروزش، چاپ اول.
۲. تیمورنژاد، کاوه، صریحی اسفستانی، رسول، (۱۳۸۹)، «تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان ستاد وزارت امور اقتصادی و دارایی» فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۲.
۳. حاجی پور، بهمن، نظرپور کاشانی، حامد (۱۳۸۹)، «اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثر گذاری آنها بر یادگیری سازمانی»، مجله اندیشه مدیریت راهبری، شماره اول.
۴. رابینز، استیون، (۱۳۸۹)، «رفتار سازمانی» ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ سیزدهم
۵. سید جوادین، سید رضا، میری، حامد، شهباز مرادی، (۱۳۸۸)، «بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در خدمات، بررسی موردی در نظام بانکی» نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره دوم.
۶. عبدالهی، بیژن (۱۳۸۵)، «نقش خود کارآمدی در توانمند سازی کارکنان» ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۸

۷. فقهی فرهمند، ناصر، (۱۳۸۸)، «ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد بهسازی نیروی انسانی» تبریز انتشارات فروزش، چاپ اول.
۸. قربانی، صابر، علیلو، رقیه (۱۳۹۰)، «مدیریت رفتار سازمانی»، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد سراب، چاپ اول.
۹. کاوسی، اسماعیل، قیومی، عباسعلی، (۱۳۸۹)، «مهندس فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی»، تهران انتشارات کمیل، چاپ اول.
۱۰. کینلادنیس (۱۳۸۳)؛ «توانمند سازی منابع انسانی» ترجمه ایران نژاد، پاریزی، مهدی، محمدعلی، تهران نشرمدیران، چاپ اول.
۱۱. نکویی مقدم، محمود و علی ملایی فرد (۱۳۸۹)؛ «توانمند سازی منابع انسانی» با فصلنامه عصر مدیریت سال چهارم، شماره ۱۱، ۱۰.
۱۲. یزدی، پرینسا، (۱۳۸۹)، «توانمند سازی منابع انسانی»، فصلنامه مدیریت سال ۲ شماره ۲.
13. Audretsch , D.D.& Bonet , w. & keilbach , M. (2008) "Entrepreneurship capital" journal of business ventaring , vol. 23 , pp. g g-gg4
14. Constance. C.r& mark , m.j (2002); " An integrative attribution al perspective of empowerment and learned helplessness: multi method field study " , jour of management , vol. 24, no. 2.
15. Daft, Richard & none , Raymond (2009) , " organizational behavior , new york , jar court Inc".
16. Erqeneli, A,Guler saglam, M, selin. (2007)" psychological empowerment and its relation ship to trast in immediate managers", journal of Business Research vol 60, pp 41-49.
17. Francois, H. (2006) " organization culture and performance measurement systems " , journal of Accounting , organization and society, 31, 11-103.
18. Jacobus, A& A, lazen by , (2007), "Ethics , Identity and organization learning challenges for south african managers-T world Academy of science Engineering and technology.
19. Peterson, n. A & Zimmevan, A. m (2004);' beyond the individual: toward a homological network of organizational empowermen" american tournal of commaning psy chology, vol. 3,4, no. 1/2,
20. Skerlavaj, miha; stemberger, mojco indihar; skrihar , Rok & Dimovski , vlado (2007), ' organization learning culture- the missing link between business process change and organizational performance'.The learning organization , vol. 19 , no.1.
21. Tubbs. S & Moss.s, (2000) Human communication, eighth edition, Mc Graw-Hill. P: 421.

