

بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان معاونت اداری مالی سازمان صدا و سیما از دیدگاه کارکنان

دکتر سعید سرابی^۱
هادی صدیقی^۲

چکیده

هدف این مقاله تکیه بر افراد سازمان به عنوان مهم ترین سرمایه، و تشویق آنان به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان است. این فعالیت همچنین نیازمند فرهنگی کارکردگرا و حامی فعالیت‌های عمل‌گرا است. این مقاله پژوهشی تلاش دارد تا با هدف تبیین و تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری مالی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران میزان رابطه آن با عملکرد کارکنان را به روش پیمایشی و از طریق پرسشنامه بررسی کند. نمونه آماری آن با شیوه نمونه‌گیری طبقه‌بندی سیستماتیک با حجم ۳۰۰ نفر (از بین کارکنان بخش‌های مختلف معاونت اداری مالی سازمان) انتخاب شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از این است که دوازده عنصر ابتکار و مسئولیت فردی، پذیرش مخاطره، هدایت، تحمل تضاد و برخورد آراء، انسجام و یکپارچگی، حمایت مدیریت، ساختار و کنترل، هویت سازمانی، نظام پاداش، الگوی ارتباط، استانداردها و تصمیم‌گیری در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت مؤثر بوده است.

۱. عضو هیأت علمی دانشکده صدا و سیما (نویسنده مسئول)

۲. کارشناس ارشد مدیریت رسانه دانشکده صدا و سیما

واژگان کلیدی: فرهنگ، سازمان، فرهنگ سازمانی، مدیریت، عملکرد

مقدمه

کارایی و موفقیت یک سازمان تنها به سطح انگیزش و توانایی‌های فردی و کیفیت عمل گروه‌های کاری بستگی ندارد بلکه هر سازمان دارای یک شخصیت نامرئی و نامکتوب است که برای خود دارای شیوه‌ها و روش‌های انجام کار است. امکان دارد این شخصیت نامرئی بسیار نیرومندتر از شخصیت اسمی آن سازمان باشد. این شخصیت نامرئی را فرهنگ هر سازمان می‌گویند.

هر نوع تغییر در سازمان وابستگی شدیدی با فرهنگ آن سازمان دارد. قوت و ضعف هر نظام نیز با میزان تغییر و تحوّل فرهنگی آن ارتباط دارد. بر همین اساس لازم است فرهنگ موجود در هر سازمانی شناسایی شود تا بتوان در صورت لزوم با تغییر در فرهنگ موجود و پیاده‌سازی و استقرار فرهنگ مطلوب، زمینه سازگاری با تحولات محیطی و بهبود عملکرد کارمندان را فراهم کرد.

کارکنان و اعضای سازمان از عواملی چون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران نوعی قضاوت ذهنی دارند. این پنداشت یا برداشت کلی باعث می‌شود که فرهنگ سازمانی یا شخصیت آن شکل خاصی به خود بگیرد. این پنداشت‌ها و برداشت‌ها چه مطلوب و چه نامطلوب بر عملکرد اعضای سازمان اثر می‌گذارد. از این رو «فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می‌کنند که می‌تواند سازمان را جلو براند یا از حرکت باز دارد. این توان بالقوه به خاطر تأثیری است که فرهنگ سازمان بر رفتار کارکنان دارد.».

سازمان صدا و سیما نیز به‌عنوان یکی از نهادهای تأثیرگذار در حوزه‌های فرهنگ، سیاست، اقتصاد و ... بیش از دیگر سازمان‌ها نیازمند شناخت کافی نسبت به محیط درونی و بیرونی خویش است چرا که این سازمان دارای دامنه فعالیت وسیع و بسیار زیادی بوده و شدت و دوام اثرات مثبت و منفی فرهنگی این سازمان بی‌نظیر است و می‌تواند در همه ابعاد زندگی انسان در جامعه نفوذ کند.

با توجه به کارکرد خاص معاونت اداری مالی و عهده دار شدن مسئولیت‌های ویژه آن که شاید در دیگر بخش‌های سازمان وجود نداشته باشد، شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی رایج و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان به منظور افزایش کارایی معاونت اهمیت ویژه‌ای می‌یابد و این سؤال مطرح می‌شود که فرهنگ سازمانی حاکم در معاونت اداری مالی سازمان از چه سنخ است و دارای چه ابعاد و جنبه‌هایی است و چه نقشی در تقویت یا تضعیف عملکرد کارکنان دارد؟ بدین منظور ابتدا باید با احصای مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ سازمانی، نوع فرهنگ سازمانی موجود و ابعاد مختلف آن را شناسایی و با مهم شمردن و تقویت آنها بسیاری از کمبودها و خلاءهای معاونت را رفع کرد.

در این مقاله ضمن شناسایی وضعیّت موجود فرهنگ سازمانی معاونت اداری مالی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و بیان تفاوت آن با وضعیّت مطلوب، میزان رابطه و تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان بررسی شده است.

بنابراین در این تحقیق اهداف اصلی بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان معاونت مالی اداری با اهداف فرعی زیر دنبال شده است:

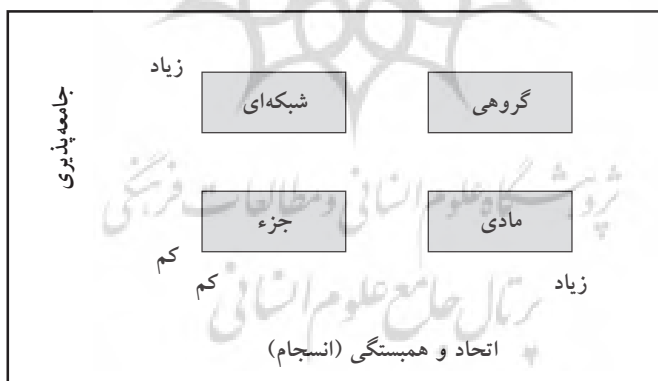
۱. بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی معاونت اداری مالی صدا و سیما،
۲. تعیین وضعیّت فرهنگ سازمانی حوزه معاونت اداری مالی صدا و سیما،
۳. بررسی شکاف موجود بین فرهنگ موجود و مطلوب،
۴. تعیین نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری مالی،
۵. ارائه راه‌کاری عملی برای تغییر وضعیّت فرهنگ سازمانی برای بهبود و افزایش عملکرد نیروی انسانی.

فرضیه اصلی: رابطه معنی‌داری میان فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری مالی و عملکرد منابع انسانی آن وجود دارد. پیشینه پژوهش در مطالعات فرهنگی فرضیه‌های فرعی:

۱. آموزش، پاداش، عوامل محیطی، سبک رهبری، تعیین هویت سازمانی و حمایت مدیران، نحوه تصمیم‌گیری‌ها در تقویت فرهنگ سازمانی مؤثر است.
۲. فرهنگ معاونت اداری مالی در زمره فرهنگ‌های ضعیف سازمانی قرار می‌گیرد.

۳. فرهنگ سازمانی معاونت اداری مالی در وضع موجود از نوع جزئی است.
 ۴. تقویت شاخصه‌های فرهنگ سازمانی موجب افزایش و بهبود عملکرد کارکنان معاونت می‌شود.

آنچه در این بخش به عنوان مبانی نظری و مرور تحقیقات و نظریه‌های مرتبط در حوزه مرتبط با اهداف و سؤال‌های تحقیق ذکر آن به میان می‌آید بیان مختصری راجع به نظریه‌های مدیریتی در این باب است که هرکدام از یک منظر و بُعدی خاص فرهنگ سازمان و عملکرد شغلی را مورد بررسی قرار داده‌اند. نقطه ثقل تحقیق حاضر از میان دیدگاه‌ها و نظرات مختلف نظریه‌پردازان فرهنگ سازمانی که به تفصیل در مورد آنها بحث کرده و نقاط ضعف و قوت هر یک تشریح خواهد شد، دیدگاه‌های «استیفن پی‌رابینز» و «گوفه و جونز» به لحاظ ارتباط محتوایی و موضوعی با مسئله تحقیق که رابطه عملکرد و رضایت شغلی کارکنان را با فرهنگ سازمانی حاکم دنبال می‌کند. مدل «گوفه ۱» و «جونز ۲»: «گوفه» و «جونز» علت اصلی وجود فرهنگ سازمانی را دو عامل جامعه‌پذیری و اتحاد و همبستگی معرفی کردند. جامعه‌پذیری به این معنا که کارمندان، کار را، بدون اینکه از یکدیگر انتظاری داشته باشند، برای همدیگر انجام دهند و همبستگی به این معنا که کارکنان از تمایل و گرایش شخصی خود چشم‌پوشی کرده و دارای اهداف مشترک باشند. بر این اساس آنها چهار نوع فرهنگ را تعریف کردند؛



1. Goffee.
2. Jones.

نمودار (۱). الگوی گوفه - جونز

فرهنگ شبکه‌ای (جامعه‌پذیری زیاد - اتحاد و همبستگی کم): این سازمان‌ها مانند اعضای خانواده و یا دوستان هستند. همدیگر را می‌شناسند، دوست دارند و مشتاقانه به یکدیگر کمک می‌کنند. آشکارا اطلاعات را تقسیم کرده و به‌طور علنی در اطلاعات سهیم هستند. اصلی‌ترین و منفی‌ترین عبارت از لحاظ وابستگی با این فرهنگ این است که تمرکز و رابطه دوستانه می‌تواند به مقاومت برای عملکرد قوی و تشکیل گروه‌های سیاسی منجر شود.

فرهنگ مادی (جامعه‌پذیری کم - اتحاد و همبستگی زیاد): این سازمان‌ها در هدف متمرکزاند. کارکنان برای دسترسی و دستیابی به اهدافشان پرشور و مصمم هستند. آنها با میل و رغبت کارهایشان را به سرعت انجام می‌دهند و قدرتی که به دست می‌آورند ناشی از هدفشان است.

فرهنگ جزئی (جامعه‌پذیری کم - اتحاد و همبستگی کم): اشخاص این سازمان‌ها را ساخته‌اند. اولین و بهترین وظیفه اینگونه سازمان‌ها تعهد است. در فرهنگ جزئی فقط به بهره‌وری و کیفیت کار کارمندان توجه می‌شود.

فرهنگ گروهی (جامعه‌پذیری زیاد - اتحاد و همبستگی زیاد): در این فرهنگ، ارزش‌های گروهی، دوستانه و قابل اجرا هستند. کارکنان احساس تعلق به این سازمان می‌کنند اما هنوز سلطه‌جویی در تحقق اهداف وجود دارد. رهبران این فرهنگ‌ها گرایش به الهام‌بخشی و فرمندی و نیروی ذاتی رهبری دارند. نقطه ضعف این فرهنگ‌ها این است که اغلب زندگی خصوصی فرد را نابود می‌کند و مدیران اینگونه سازمان‌ها همیشه می‌خواهند زیردستانی را تربیت کنند که به‌طور کامل تحت فرمان آنها باشند.

مدل استیفن رابینز: رابینز ده ویژگی را موجب تفاوت‌های فرهنگی در سازمان‌ها می‌داند:

- ابتکار و مسئولیت فردی: میزان مسئولیت فردی کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان‌ها، تصمیم‌گیری و حل مشکلات بدون نظارت مستقیم سرپرستان.
- پذیرش مخاطره: جستجوی فرصت‌های تازه، میزان تشویق کارکنان به ابداع و قبول مخاطره.

- هدایت و شفافیت وضوح سازمانی: میزان روشنی در هدف‌ها و انتظارات عملکرد و نیز میزان سازمان‌یافتگی کارها.
 - تحمل تضاد و برخورد آراء: میزان تحمل عقاید و آرای مخالف، ارزشمند شمردن کارکنان و تشویق آنان به برخورد و انتقاد آزادانه.
 - انسجام و یکپارچگی: میزان تشویق واحدهای سازمان به عملکرد هماهنگ با یکدیگر و کار باهم به نحو همکاری جویانه.
 - حمایت مدیریت: میزان مساعدت و همیاری در بین مدیران و کارکنان، تأکید بر حمایت متقابل و تلاش مدیریت برای آماده‌سازی تسهیلات و امکانات مورد نیاز.
 - ساختار و کنترل: میزان کنترل و هدایت رفتار زیردستان از طریق قوانین و مقررات خشک اداری و اعمال سرپرستی مستقیم بر آنان.
 - هویت سازمانی: میزان تعلق و وفاداری افراد به سازمان و اینکه تا چه اندازه افراد هویت خود را با سازمان تعیین می‌کنند.
 - نظام پاداش: میزان تأکید بر تشویق به جای تنبیه، مبتنی بودن پاداش‌ها بر عملکرد و نه تقدم و پارتی‌بازی.
 - الگوی‌های ارتباط: میزان گشودگی ارتباطات یا محدود بودن آن به سلسله مراتب سازمانی، میزان تنوع در شیوه‌های انتقال اطلاعات (رایینز، ۱۹۸۷).
- مدل «هرسی» و «گلداسمیت»: هرسی و همکارانش بیشترین و کامل‌ترین مطالعات را در حوزه رابطه عملکرد با دیگر متغیرها و عوامل مؤثر در بهبود آن داشته‌اند. از مهمترین و جامع‌ترین آنها استخراج شاخصه‌ها یا مؤلفه‌های کلیدی برای بررسی عملکرد و بهبود آن بوده است که به دلیل جامع بودن، اساس سنجش عملکرد کارکنان معاونت اداری مالی صدا و سیما قرار گرفته است.
- آنان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عملکرد منابع انسانی را در واژه ACHIEVE خلاصه کرده‌اند که حرف اول کلمات زیر است:
- توان - Ability: به دانش و مهارت در انجام کار اشاره دارد. ابعاد کلیدی توان عبارتند از دانش (آموزش‌های رسمی و غیررسمی)، تجربه (تجربه کاری در گذشته) و

استعداد. (ویژگی‌های خاص که موجب موفقیت در انجام کار می‌شود) وضوح یا شناخت - Clarity: فرد بداند که چه چیزی، چه وقت و چگونه انجام شود. در بسیاری موارد توافق شفاهی روی اهداف کافی نیست. مدیر باید مطمئن شود که اهداف به‌طور رسمی بیان شده‌اند و مرنوس باید تشویق شود که برای شناخت بیشتر سؤال کند.

کمک یا حمایت سازمانی - Help: این واژه به حمایت‌های سازمان اشاره دارد که فرد برای انجام وظایف به آن نیازمند است. این حمایت ممکن است بودجه، تجهیزات و تسهیلات متناسب با انجام کار و حمایت دیگر واحدها و منابع انسانی کافی باشد. تمایل - Incentive: انگیزه شغلی یعنی تمایل به انجام وظیفه به‌طور موفقیت‌آمیز. افراد زمانی انگیزه لازم را پیدا می‌کنند که کار برایشان پاداش‌های مادی و معنوی داشته‌باشد. اگر فرد مشکل انگیزشی داشته‌باشد، اولین گام استفاده از تشویق و تنبیه است. فرد باید بداند که انجام وظیفه، پول، ارتقاء و امنیت شغلی را به همراه دارد.

ارزیابی - Evaluate: یعنی بازخورد روزانه عملکرد و نظارت‌های دوره‌ای رسمی. فرایند بازخورد مؤثر به افراد امکان می‌دهد که بدانند چگونه کارشان را به نحو احسن انجام دهند. غیرمنطقی است از کارکنان انتظار داشته باشیم در حالی که از انتظارات شغلی خود آگاه نیستند، عملکرد خود را بهبود بخشند. مدیران نباید فراموش کنند که قدردانی از عملکرد خوب، یک جنبه حیاتی از فرایندهای مستمر ارزیابی است که می‌تواند انگیزه را افزایش و هزینه سازمان را کاهش دهد.

اعتبار - Validity: این شاخصه اشاره به قانونی و معتبر بودن تصمیمات مدیر درباره نیروی انسانی دارد. لازم است تصمیمات مدیران درباره مسیر حرفه‌ای افراد (مانند تجزیه و تحلیل شغل - استخدام - ارزیابی - آموزش - ارتقا و انفصال) مستند و قانونی باشد. آنان باید ایجاد اطمینان کنند که تصمیماتشان درباره کارکنان، مطابق با قوانین و خط‌مشی‌های سازمان است و تبعیض حکمفرما نیست.

محیط (سازگاری محیطی) - Environment: این واژه اشاره به عوامل خارجی دارد. به این معنی که حتی اگر فرد همه عوامل توان، شناخت، حمایت و انگیزه مورد نیاز را

برای انجام شغل داشته باشد عوامل محیطی می‌توانند بر عملکرد تأثیر بگذارند. رقابت، تغییر شرایط بازار، قوانین دولتی، عرضه‌کنندگان و مانند آنها از جمله عوامل خارجی هستند که کارکنان باید صرف‌نظر از این عوامل تأثیرگذار و متناسب با محدودیت‌های محیطی تشویق یا توبیخ شوند.

رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی: هرگونه تحول در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نمی‌شود و اگر مدیران در صدد افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی باشند باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند. بدین معنی که آگاهی از نوع ارتباط این عوامل با فرهنگ سازمانی می‌تواند در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی داشته باشد.

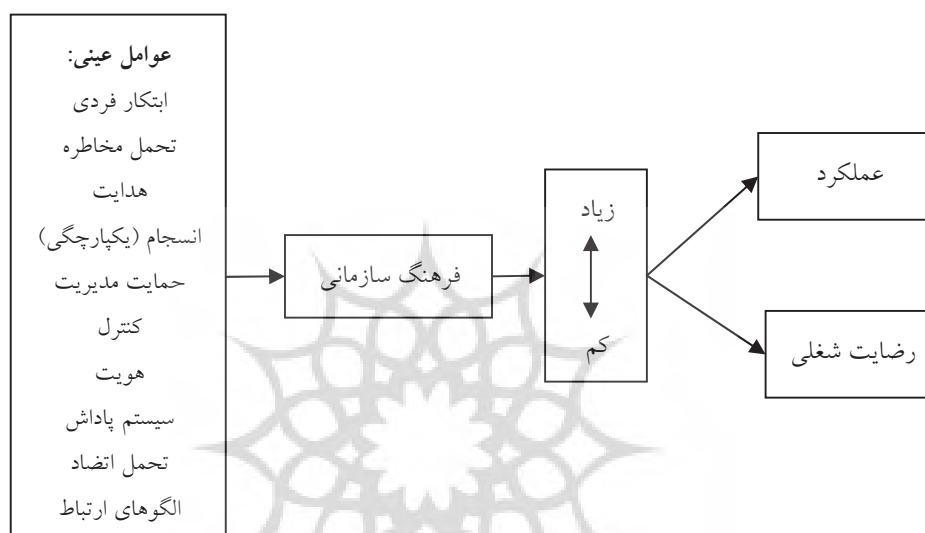
«فردلدلا» و «گرین‌برگ» در مطالعه‌ای به منظور بررسی علل موفقیت یک برنامه آموزشی دریافتند که همبستگی زیادی بین عملکرد و حمایت سازمانی وجود دارد. آنان معتقداند که حمایت سازمانی می‌تواند اثربخشی برنامه‌های آموزشی را افزایش دهد.

تحقیقات «لورش» و «مورس» در دو دسته از کارخانه‌های تولیدی و شیمیایی نشان داد کارخانه‌های تولیدی که عملکرد بهتری دارند، دارای ساختاری به نسبت بلند، سبک سرپرستی هدایتی و تمرکز قدرت در سطح عالی هستند و در کارخانجات شیمیایی که عملکرد اثربخش‌تری دارند ساختاری به نسبت تخت، سبک سرپرستی مشارکتی و توزیع قدرت وجود دارد.

و سرانجام استیفن رابینز با ارائه مدل رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد (نمودار شماره ۲) مطرح می‌کند که رابطه فرهنگ و عملکرد به نوع فناوری سازمانی بستگی دارد. یعنی عملکرد وقتی بالاست که فرهنگ با فناوری متناسب باشد. برای مثال اگر فرهنگ سازمان غیررسمی، خلاق و در جهت پذیرش مخاطره و تضاد باشد، در صورتی عملکرد بهبود می‌یابد که فناوری غیریکنواخت باشد. برعکس در سازمانی که از مخاطره و تضاد اجتناب می‌شود و رهبری وظیفه‌مدار حاکم است، عملکرد هنگامی بهبود می‌یابد که فناوری یکنواخت به کار گرفته شود (رابینز، ۱۹۹۱).

در بررسی عوامل بهبود عملکرد محققین می‌کوشند تا دریابند که افراد از چه

زاویه‌ای به سازمان خود می‌نگرند، آیا هدف‌ها و چشم‌اندازهای موردانتظار روشن و مشخص هستند، آیا سازمان به خلاقیت و نوآوری ارجح می‌نهد و به آن پاداش متناسب می‌دهد و کلاً شیوه‌هایی را که اعضای سازمان درباره‌ی ویژگی‌های آن می‌اندیشند نه اینکه آیا آنان را دوست دارند یا دوست ندارند، مورد دقت قرار می‌دهند. اما برعکس به هنگام سنجش رضایت شغلی سعی می‌شود که واکنش افراد نسبت به محیط سازمانی سنجیده شود که اینجا بحث دوست داشتن و نداشتن مطرح نیست.



نمودار (۲). رابطه‌ی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی

هرچند فرهنگ سازمانی بر هر دو متغیر یعنی عملکرد و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد و شاید این دو وجوه مشترک بسیاری داشته باشند ولی باید توجه داشت که در رضایت شغلی مسئله‌ی ارزیابی مطرح است. رابینز هم در ارتباط منطقی بین فرهنگ و عملکرد، این دو را با واژه منفک می‌کند. یعنی آنکه رضایت و عملکرد دو مفهوم جداگانه‌ای هستند. در مدل رابینز کارکنان براساس شاخص‌های دهگانه فرهنگ یک ادراک کلی از سازمان درمی‌یابند که این

ادراک بر عملکرد و رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد. کارکنان و اعضای سازمانی از عواملی چون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت مدیران و... نوعی قضاوت ذهنی پنداشت یا برداشت کلی به دست می‌آورند که چه مطلوب و چه نامطلوب بر عملکرد و رضایت شغلی اعضای سازمان اثر می‌گذارد.

اما از سویی بین رضایت شغلی و عملکرد نیز رابطه وجود دارد. به این معنا که یا رضایت بالا منجر به بهبود عملکرد می‌شود و یا رضایت شغلی ناشی از عملکرد بالا است و عملکرد خوب منجر به دریافت پاداش و رضایت می‌شود. اگر این پاداش‌ها از نظر کارکنان عادلانه باشد موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود و اگر احساس کنند که پاداش‌ها متناسب با کارکرد و عملکرد آنان نیست نارضایتی ایجاد می‌شود و در هر صورت سطح رضایت فرد بر تعهد وی اثر می‌گذارد و آن نیز بر کوشش و سرانجام عملکرد وی تأثیر می‌گذارد و در نتیجه به صورت یک رابطه دوطرفه در قالب یک حلقه به هم پیوسته عملکرد - رضایت پدید می‌آورد (نیوستر، ۲۰۰۲). ولی از آنجا که موضوع این مقاله بررسی رابطه میان این دو نیست به همین نکته بسنده می‌شود که کارکنانی که نگرش مثبت نسبت به کارشان دارند سطح عملکردشان نیز بالاتر است.

روش

به منظور تحقق اهداف پژوهشی، ابتدا چارچوب نظری موضوع مورد تحقیق، تعریف مفاهیم، تبیین تعاریف نظری و عملیاتی تحقیق با مراجعه به کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های مختلف و منابع اینترنتی از طریق مطالعه اسنادی بررسی شده است. مهمترین روش به کار رفته در این تحقیق، روش پیمایشی^۱ می‌باشد که طی آن از گروه‌های معینی خواسته شده تا به سؤال‌هایی در قالب پرسش‌نامه پاسخ دهند. این پاسخ‌ها مجموعه اطلاعات تحقیق را تشکیل می‌دهند. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان شاغل در واحدها و بخش‌های مختلف معاونت اداری مالی صدا و سیما جمهوری

اسلامی ایران مشغول به کار هستند. با توجه به حجم زیاد جامعه آماری، انتخاب نمونه از میان کارکنانی بود که در بخش‌ها و واحدهای مختلف معاونت مالی اداری سازمان فعالیت دارند. بر این اساس با قبول ۵ درصد خطا و ۹۵ درصد اطمینان و ۵ درصد دقت نمونه‌گیری طبق فرمول تعیین حجم نمونه تعداد نمونه برآورد شده حدود ۳۰۰ نفر شد. در پاسخ به سؤال فرهنگ سازمانی معاونت اداری مالی صدا و سیما چگونه است بر اساس ۱۲ شاخصه‌ای که برای فرهنگ سازمان تعریف شده بود پرسشنامه‌ای با ۳۶ سؤال تهیه شد که هر کدام از این شاخص‌ها با چند سؤال (گویه) بررسی می‌شوند تا فرهنگ سازمانی حاکم به دست آید. به همین صورت فرآیند عملیاتی ساختن و شاخص‌سازی متغیر وابسته تحقیق (تعیین عملکرد کارکنان) انجام پذیرفت و پرسشنامه دیگری تنظیم شد تا هفت شاخصه اصلی عملکرد از طریق ۲۱ سؤال استخراج شود که در نهایت تعیین رابطه فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان و تأثیر متقابل آنها تبیین شود. از آنجا که هدف این تحقیق بر آن بوده است که با مقایسه دقیق متغیرهای فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان به استنباط علی آنها نائل آید و با نشان دادن همبستگی یا پیوستگی این دو رابطه، معنی داری بین آنها را تبیین کند. از این رو علاوه بر بهره‌گیری از روش‌های تحلیل یک متغیره و توصیفی برای بررسی همزمان دو متغیر و بررسی رابطه آنها از روش‌های تحلیل دو متغیره، چند متغیره و استنباطی سود جسته شده است. در هر سطح تحلیل دامنه‌ای از روش‌های تحلیل وجود دارد که انتخاب این روش‌ها تا حد زیادی بسته به سطح سنجش متغیرهاست.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ۵۷ درصد مرد، ۴۳ درصد زن، ۵۳/۶ درصد متأهل و ۴۶/۳ مجرد بوده‌اند.

توزیع سنی پاسخگویان بدین ترتیب بوده است که ۳۸ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال و ۳۰/۳ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال بوده‌اند. ۱۶/۳ درصد پاسخگویان بین ۴۶ تا ۵۵ سال و سن ۱۰/۳ درصد زیر ۲۵ سال بوده است. ۵ درصد نیز بالای ۵۵ سال بوده‌اند. بیشترین

تعداد پاسخگویان از گروه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال بوده‌اند.

وضعیت تحصیلی پاسخگویان به ترتیب بدین شرح است: ۷/۳ درصد دارای مدرک دیپلم و پایین تر و ۱۹/۶ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم بوده‌اند. ۴۱/۳ درصد مدرک لیسانس و ۲۰ درصد فوق لیسانس داشته‌اند. ۹ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری و بالاتر بوده و ۲/۶ درصد نیز از تحصیلات حوزوی برخوردار بوده‌اند.

در رابطه با وضعیت استخدامی پاسخگویان باید گفت که ۵۷/۶ درصد رسمی، ۲۸ درصد حق‌الزحمه‌ای و پروژه‌ای و ۱۴/۳ درصد نیز شرکتی بوده‌اند.

۳۲/۶ درصد پاسخگویان بین ۷ تا ۱۲ سال سابقه خدمت داشته‌اند. سابقه خدمت ۲۸/۳ درصد بین ۱ تا ۶ سال، ۱۶/۶ درصد بین ۱۳ تا ۱۸ سال، ۱۳/۶ درصد بین ۱۹ تا ۲۴ سال و ۹/۶ درصد نیز بین ۲۵ تا ۳۰ سال عنوان شده است.

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون (۰/۳۹۶) می‌توان اظهار داشت که فرهنگ سازمانی معاونت اداری مالی تأثیری مثبت و مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد و شدت این ارتباط در حد متوسط می‌باشد. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون همچنین وجود رابطه معنادار بین هریک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان را نیز تأیید کرد. بین میزان ابتکار و مسئولیت فردی کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۴۹۳ است. در سازمان‌های سلسله مراتبی شدید، با تأکید بر قوانین و مقررات و رویه‌های انجام کار، ابتکار و خلاقیت فردی کارکنان تا حدود زیادی محدود می‌شود و افراد به محض روبروشدن با مشکل یا پدیده‌ای جدید باید آنرا با مسئول بالادست خود در میان بگذارند تا او راه حل مناسب را ارائه دهد.

آزمون و ضریب نشان می‌دهد اگر به افراد و کارکنان آزادی عمل بیشتری داده شود و مسئولیت فردی کارکنان افزایش یابد عملکرد آنها تا حدود زیادی بهبود و ارتقا می‌یابد چرا که آنها خود را در قبال مسئله مسئول دانسته و بدون هیچ ترس و واهمه‌ای نظرات خود را به کار می‌گیرند تا مسئله حل شود.

بین میزان مخاطره پذیری کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها

همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۸۰ است. با توجه به رابطه معناداری به دست آمده می توان مدعی شد که یکی از الگوهای رفتاری که منجر به بهبود عملکرد کارکنان معاونت اداری مالی می شود افزایش ریسک پذیری کارکنان است. ترس از شکست و عکس العملی که ممکن است معاونت در قبال آن نشان دهد عامل بسیار مهمی است که افراد از ارائه نظر و عمل جدید پرهیز کنند اما باید دانست که ایجاد جوهای ریسک پذیر به معنای مطرح کردن عقایدی است که هنوز سودمندی آنان مشخص نشده است. بنابراین پیشنهادها و رفتارهای تازه همواره با ریسک و خطراتی همراه است. اگر معاونت اداری مالی برای اشتباهات افراد جریمه های سنگین در نظر بگیرد کارکنان انگیزه شغلی خود را برای ارائه و عمل ایده های نو از دست می دهند.

بین میزان تحمل تضاد کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۳۴ است. وجود عواملی چون تأکید و جزم گرایی در حفظ رویه های جاری و شیوه های معمول در سازمان، مشارکت پایین کارکنان، سطح بالای نفوذ و تسلط بر رفتار کارکنان تحت امر، تلاش برای حفظ ثبات و سازگاری با وضع موجود باعث پایین آمدن آستانه تحمل انتقادات و کاهش عملکرد شغلی کارکنان می شود.

بین میزان انسجام و یکپارچگی کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۴۱۷ است. هرچه میزان انسجام و هماهنگی بین گروه ها و واحدهای مختلف معاونت بیشتر باشد معاونت راحت تر خواهد توانست به اهداف خود نائل آید. منظور از انسجام و یکپارچگی میزان هماهنگی افراد و واحدهای مختلف برای نیل به اهداف سازمانی است. همان طور که ضریب همبستگی نیز نشان می دهد هر قدر انسجام و یکپارچگی افراد و گروه ها بالا باشد علائق و نگرش های افراد همگرا شده و انعطاف پذیری سازمان بالا رفته و تعارضات به حداقل ممکن می رسد. این همسانی، اثر مثبتی بر روی عملکرد افراد می گذارد و برآیند نیروها و انرژی های آنان را افزایش می بخشد.

بین میزان حمایت مدیریت از کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۲۳ است. در فرهنگ مبتنی بر حمایت کارکنان با مدیر بالادست رابطه نزدیکی دارد و مدیران با حمایت به موقع از کارکنان و پذیرفتن مسئولیت کارها و اقدامات زیردستان خود به نحوه عملکرد آنها ارجح می‌نهند و زمینه مساعد برای ارتقای عملکرد آنها و سازمان را فراهم می‌آورند. همبستگی معنی دار مثبت و مستقیم آن در معاونت اداری مالی نیز این مهم را تأیید می‌کند.

بین میزان ساختار و کنترل کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۲۸۷ است. چنانچه ساختارها و کنترل‌های این معاونت در جهت گسترش و افزایش پیش‌برود، بهبود عملکردها نیز تشدید می‌شود. سازوکارهای مناسب ساختار و کنترل در معاونت اداری مالی تأثیری مثبت و مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد، اما شدت این ارتباط ضعیف می‌باشد.

بین میزان هویت سازمانی کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۱۲ است. هویت سازمانی شامل مواردی از قبیل تمایل به ماندن در سازمان و دفاع از ارزش‌های سازمان در داخل و خارج سازمان می‌باشد. هنگامی که هویت سازمانی کارکنان بالا باشد کارکنان تلاش می‌کنند که روش‌های بهتری را برای انجام کارها پیدا کنند. نتیجه این تلاش‌ها انگیزه افراد را بالا برده و عملکرد را که تابعی از توان و انگیزه می‌باشد افزایش می‌دهد. به عبارتی در یک رابطه مستقیم و مثبت هر چه قدر هویت سازمانی کارکنان افزایش پیدا کند میزان عملکرد کارکنان و سازمان نیز بیشتر خواهد شد.

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون (۰/۳۵۴) می‌توان اظهار داشت که در معاونت اداری مالی بین میزان تشویق و پاداش کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و این عامل فرهنگی تأثیری مثبت و مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد. توانایی معاونت در برانگیختن افراد خواه برون‌گرا و خواه

درون‌گرا با سطوح عالی عملکرد به‌طور تنگاتنگ با نظام‌های پاداش می‌تواند مرتبط باشد. تلاش‌های دست‌اندرکاران معاونت باید به‌طور دقیق معلوم کند که انواع متفاوت پاداش‌ها (درونی یا بیرونی) که به کارکنان اعطا می‌شود چقدر ممکن است مجموعه نگرش‌های متفاوتی را به سوی اهداف معاونت معطوف دارد.

بین میزان استانداردهای موجود معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی‌داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۳۸ است. یعنی بین عامل فرهنگی استقرار استانداردها و بهبود عملکرد شغلی افراد رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. به عبارتی اگر استانداردها هر چقدر به سوی کامل‌شدن و دقیق‌بودن میل کند، خودبه‌خود انگیزه و عملکرد کارکنان نیز بیشتر می‌شود. از این رو اگر تلاش مدیران تقویت و توسعه هرچه بیشتر تیم‌سازی گروهی، توجه بیشتر به نیازهای کارکنان، انعطاف بالا برای تأمین نیازهای مخاطبان، توانمندسازی و آموزش کارکنان سازمان باشد در این شرایط، شاهد انگیزه کارمندان به مشارکت در تصمیم‌گیری، تشریح مسئله و تصمیم‌گیری گروهی در سطوح مختلف، ارضای نیاز به منزلت در کارکنان و افزایش حس مسئولیت‌پذیری آنها خواهیم بود.

بین میزان وجود الگوهای ارتباطی مناسب کارکنان معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی‌داری وجود دارد. براساس نتایج حاصله، میزان همبستگی الگوهای ارتباطی و عملکرد کارکنان در معاونت اداری مالی ۰/۳۲۴ بوده و این بدین معنی است که چنانچه این عامل فرهنگی حاکم بر معاونت بهبود یابد، عملکرد کارکنان نیز بهبود خواهد یافت. به عبارت دیگر بین این دو رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. در این شرایط باید مدیران به طرق مختلف بیشتر باب گفتگو و طرح مسئله را در میان کارکنان باز نموده و مسائل موجود و شرایط پیش‌رو را برای آنان تشریح کنند تا از این رهگذر، افکار، اندیشه‌ها و راه‌حل‌های پیشنهادی آنها را احصاء کرده و در نهایت تصمیم نهایی را خودشان بگیرند. این مهم در شرایطی که کارکنان دارای سطح توانمندی خوبی بوده ولی بنا به دلایلی انگیزه و رغبت کافی را برای اهتمام به انجام وظایف سازمانی ندارند، اثربخش خواهد بود.

بین میزان هدایت کارکنان در معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۴۱۶ است. هدف و جهت مشخص برای بهبود عملکردها لازم و ضروری است. چه بسا کارکنان مهارت‌های لازم برای انجام یک کار را فراگرفته باشند اما این در صورتی مؤثر است که بدانند باید چه کاری انجام دهند. بنابراین اهداف باید در هر شغل تبیین و راهنمایی شود و در راستای مقاصد سازمان قرار بگیرند. این مهم باعث بهبود عملکرد و افزایش توانایی کارکنان خواهد بود. نتیجه ضریب همبستگی رابطه مستقیم و مثبت آن را تأیید می‌کند.

بین میزان نحوه تصمیم‌گیری معاونت اداری مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۹۰ است. وجود عواملی نظیر تمرکز تصمیم‌گیری نزد مدیران سازمان، وجود موانع ارتباطی و عاطفی بین کارکنان و مدیران، فقدان اطمینان مدیران به توانمندی و خلاقیت کارکنان، سطح پایین انگیزه کاری در میان کارکنان به نوعی مؤید وجود این رابطه و تناظر مستقیم و مثبت بین این مؤلفه فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان در معاونت اداری مالی است.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۵۸/۳ درصد پاسخگویان میزان وجود مؤلفه ابتکار و مسئولیت فردی را در بین کارکنان معاونت اداری مالی در حد متوسط دانسته‌اند و هیچ‌یک از پاسخگویان آن را در حد بسیار قوی ارزیابی نکرده‌اند.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون خی دو نشان داد که کارکنان دارای مدرک تحصیلی دکتری و بالاتر و حوزوی با ۴۲/۹ درصد ابتکار و مسئولیت فردی کارکنان معاونت اداری مالی را در پایین‌ترین سطح و کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس با ۲۲/۲ درصد، هویت سازمانی کارکنان را در بالاترین سطح ارزیابی کرده‌اند. پاسخگویان گروه‌های سنی، دارای سابقه خدمتی و گروه‌های استخدامی مختلف نیز در رابطه با سازوکارهای موجود ابتکار و مسئولیت فردی در معاونت اداری مالی تقریباً هم عقیده بوده‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من-ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین شاغل در رابطه با میزان ابتکار و مسئولیت فردی موجود

بین کارکنان معاونت اداری مالی تقریباً هم عقیده بوده‌اند. براساس یافته‌های توصیفی، ۴۸ درصد پاسخگویان میزان وجود مؤلفه پذیرش مخاطره را در بین کارکنان معاونت اداری مالی در حد متوسط دانسته‌اند و ۱۱/۳ درصد گزینه بسیار قوی را انتخاب کرده‌اند. در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون خی دو نشان داد که پاسخگویان گروه‌های سنی، دارای سابقه خدمتی و گروه‌های استخدامی مختلف پذیرش مخاطره بر عملکرد کارکنان را تقریباً یکسان ارزیابی کرده‌اند. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من- ویتنی نشان داد میزان مخاطره‌پذیری کارکنان معاونت اداری مالی از نظر زنان و مردان و مجردین و متأهلین تقریباً یکسان ارزیابی شده است. براساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۳۸/۳ درصد پاسخگویان معتقد بودند که هدایت کارکنان در سطح متوسطی صورت می‌گیرد و گزینه بسیار قوی نیز از سوی هیچ‌یک از پاسخگویان انتخاب نشده است. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین در خصوص مؤلفه هدایت در معاونت اداری مالی نظرات تقریباً یکسانی داشته‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۶۷ درصد پاسخگویان میزان وجود مؤلف، تحمل تضاد آرا را در بین کارکنان معاونت اداری مالی متوسط عنوان کرده‌اند. این میزان از سوی ۳ درصد بسیار قوی ارزیابی شده است. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد تحمل تضاد در بین کارکنان معاونت اداری مالی از سوی زنان و مردان و مجردین و متأهلین تقریباً یکسان ارزیابی شده است. براساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۴۴/۶ درصد پاسخگویان میزان انسجام و یکپارچگی در بین کارکنان معاونت اداری مالی را در حد قوی ارزیابی کرده‌اند. ۴۱/۳ درصد نیز این میزان را متوسط دانسته‌اند.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون خی دو نشان داد که پاسخگویان گروه‌های سنی، دارای سابقه خدمتی و گروه‌های استخدامی مختلف در رابطه با انسجام و یکپارچگی موجود در معاونت اداری مالی نظرات تقریباً یکسانی داشته‌اند. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین در رابطه با میزان انسجام و یکپارچگی موجود بین کارکنان معاونت

اداری مالی نظرات تقریباً یکسانی داشته‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۶۱/۶ درصد پاسخگویان حمایت مدیریت را در معاونت اداری مالی متوسط عنوان کرده و هیچ‌یک از پاسخگویان اعتقادی به حمایت مدیریت در سطح بسیار قوی در معاونت اداری مالی نداشته‌اند. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین میزان حمایت مدیریت از کارکنان را در معاونت اداری مالی تقریباً یکسان ارزیابی کرده‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۶۶ درصد پاسخگویان وجود مؤلفه ساختار و کنترل در معاونت اداری مالی را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۰/۶ درصد در حد بسیار قوی ارزیابی شده است.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون خی دو نشان داد که عامل ساختار و کنترل در فرهنگ سازمانی معاونت اداری مالی از سوی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و پایین‌تر با ۳۳/۳ درصد در پایین‌ترین، و از سوی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دکتری و بالاتر و حوزوی با ۲۵ درصد در بالاترین سطح، ارزیابی شده است. گروه‌های سنی، دارای سوابق خدمتی و گروه‌های استخدامی مختلف در رابطه با ساختار و کنترل موجود در معاونت اداری مالی نظرات تقریباً یکسانی ارائه کرده‌اند. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین در خصوص وجود ساز و کارهای مناسب ساختار و کنترل در معاونت اداری مالی نظرات تقریباً مشابهی داشته‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۴۷/۶ درصد پاسخگویان میزان هویت سازمانی موجود در معاونت اداری مالی را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند و ۱ درصد نیز این میزان را بسیار قوی دانسته‌اند.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون خی دو نشان داد که هویت موجود در معاونت اداری مالی از سوی افراد دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر با ۲۵ درصد در بالاترین، و از سوی افراد دارای تحصیلات دکتری و بالاتر و حوزوی با ۶۴/۳ درصد در پایین‌ترین سطح، ارزیابی شده است. هویت سازمانی موجود در معاونت اداری مالی از سوی پاسخگویان گروه‌های سنی، دارای سابقه خدمتی و گروه‌های استخدامی مختلف مختلف تقریباً یکسان برآورد شده است. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون

U من - ویتنی نشان داد که زنان و مردان و مجردین و متأهلین در رابطه با مؤلفه مذکور نظرات تقریباً یکسانی ارائه کرده‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۷۱ درصد پاسخگویان وجود مؤلفه تشویق و پاداش را در معاونت اداری مالی در حد متوسط دانسته‌اند. ارزیابی بسیار قوی برای این مؤلفه نداشتیم. در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون خی دو نشان داد که ساز کارهای تشویق و پاداش در معاونت اداری مالی از سوی افراد دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر با ۲۵ درصد در بالاترین، و از سوی افراد دارای تحصیلات دکتری و بالاتر و حوزوی با ۶۴/۳ درصد، در پایین‌ترین سطح ارزیابی شده است.

پاسخگویان پاسخگویان گروه‌های سنی، دارای سابقه خدمتی و گروه‌های استخدامی مختلف در رابطه با میزان تشویق و پاداش موجود در معاونت اداری مالی اتفاق نظر داشته‌اند. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی زنان بیش از مردان به وجود تشویق و پاداش در معاونت اداری مالی اعتقاد داشته‌اند. مجردین و متأهلین نیز میزان تشویق و پاداش موجود در معاونت را تقریباً یکسان ارزیابی کرده‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۴۳/۶ درصد پاسخگویان الگوهای مناسب ارتباطی در معاونت اداری مالی را در حد متوسط دانسته‌اند و هیچ‌یک از پاسخگویان اعتقادی به وجود الگوی ارتباطی مناسب در سطحی بسیار قوی در معاونت اداری مالی نداشته‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد مردان بیش از زنان به وجود الگوهای مناسب ارتباطی در معاونت اداری مالی اعتقاد داشته‌اند. الگوهای ارتباطی موجود در معاونت اداری مالی از سوی مجردین و متأهلین تقریباً یکسان بوده است. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۵۳/۶ درصد پاسخگویان وجود استانداردهای مؤثر برای ارزیابی در معاونت اداری مالی را در حد متوسط دانسته‌اند و هیچ‌یک از پاسخگویان اعتقادی به وجود استانداردهای مناسب در سطحی بسیار قوی در معاونت اداری مالی نداشته‌اند. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد استانداردهای موجود در معاونت اداری مالی از نظر زنان و مردان و

مجردین و متأهلین تقریباً یکسان بوده‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۳۶/۶ درصد پاسخگویان فرآیند و نحوه تصمیم‌گیری‌ها در معاونت اداری مالی را در حد متوسط دانسته و تنها ۱ درصد آن را بسیار قوی توصیف کرده‌اند. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان مجردین و متأهلین در رابطه با مؤلفه تصمیم‌گیری در معاونت اداری مالی نظرات تقریباً مشابهی داشته‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی، ۴۴/۳ درصد پاسخگویان فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری مالی را متوسط دانسته و ۳۷ درصد معتقد بوده‌اند که فرهنگ سازمانی ضعیفی بر معاونت اداری مالی حاکم است. جالب توجه آنکه هیچ‌یک از پاسخگویان بر حاکمیت یک فرهنگ سازمانی بسیار قوی بر معاونت اداری مالی اعتقاد نداشته‌اند. در سطح سنجش اسمی آزمون t نشان داد که زنان و مردان و مجردین و متأهلین درخصوص یافته فوق مبنی بر فرهنگ سازمانی نه‌چندان قوی حاکم بر معاونت اداری مالی تقریباً هم عقیده بوده‌اند. در سطح سنجش فاصله‌ای تحلیل واریانس آزمون F (رایان-ای نوت- گابریل- ولچ) نشان داد ارزیابی گروه‌های مختلف تحصیلی، سنی و گروه‌های دارای سوابق خدمتی و استخدامی مختلف از فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری مالی تفاوت چندانی با یکدیگر نداشته و تقریباً همگی به یک اندازه متفق‌القول‌اند که فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری مالی از انسجام و قدرت کافی برخوردار نیست. یافته‌ها حکایت از آن دارد که بر اساس معیارها و استانداردهای علمی و الگوهای ارائه‌شده، فرهنگ حاکم بر بخش‌ها و زیرمجموعه‌های معاونت اداری مالی جمهوری اسلامی ایران از فرهنگ قوی و منسجمی برخوردار نیست.

قدرت هر فرهنگی با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود. هنگامی که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای یک سازمان بطور روشن و واضح بیان شوند، حفاظت و نگهداری شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند، به‌سرعت گسترش پیدا می‌کند. چنین فرهنگی یک فرهنگ قوی است که ظاهراً در معاونت اداری مالی تسری پیدا نکرده است. کاهش وفاداری و تعلق به سازمان و وظیفه‌شناسی، پایین بودن توافق در میان کارکنان نسبت به مؤلفه‌های فرهنگی، باورها و ارزش‌ها

حکایت از ضعف فرهنگ دارد. فقدان امنیت شغلی و به دنبال آن تشدید جابجایی‌ها، نبود تداوم رویه و از همه مهمتر حاکمیت قوانین و مقررات رسمی دلایل دیگری بر ضعف فرهنگ معاونت اداری مالی است. یک فرهنگ قوی رفتارهای افراد را تداوم رویه داده و جایگزین قوانین و مقررات رسمی می‌شود. فرهنگ حاکم بر معاونت اداری مالی فرهنگی بیمار و ناسالم نیز هست. در این حوزه نیز همانند دیگر فرهنگ‌های بیمار، علائم و مشخصه‌هایی نظیر تقدّم و اهمیت مراحل انجام کار بر دستیابی به هدف، اهمیت بیشتر سلسله‌مراتب نسبت به ارائه خدمات، اهمیت شکل ظاهری و صوری کارها، فقدان انطباق و سازگاری با تغییرات و ... مشهود است. در معاونت، مدیران از قدرت خویش برای پرورش توانمندی کارکنان استفاده نمی‌کنند تا آزاد کننده انرژی خلاق و حافظ سلامت فرهنگ سازمانی باشند. آنان در تحقق رسالت معاونت روش‌های دوستانه و غیراجباری پرورش ارزش‌ها و مقاصد اخلاقی را در نظر نمی‌گیرند و غالباً روشهای کنترل کننده بیرونی، اقدامات مداخله جویانه و استرس زا را در پیش می‌گیرند. اقدامات کارکنان تحت تأثیر عوامل انگیزش منفی (حقارت، ترس، احساس گناه، اضطراب، فقدان اعتماد، فقدان امنیت شغلی و ...) است. معاونت از تجارب خویش و دیگران درس نمی‌گیرد که حکایت از فرهنگی بیمار دارد.

از دیگر مشخصه‌های فرهنگ‌های بیمار می‌توان به فقدان جوی حمایت کننده، فقدان پرورش ریسک‌پذیری، درس‌نگرفتن از اشتباهات و مشکلات، سرزنش شدن نامعقولانه در قبال اقدامات نادرست، حاکم نبودن حس درک، بخشش و حمایت دیگران، فقدان تلاش جدی برای ایجاد یک فضای رقابتی دوستانه و منسجم اشاره داشت که یافته‌ها تمامی این موارد را تأیید می‌کنند.

در کشور ما الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب باید بر اساس ارزش‌های اسلامی و جهان‌بینی اسلامی تدوین شود.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، بیشترین پاسخگویان با ۴۴/۶ درصد میزان انسجام و یکپارچگی در بین کارکنان معاونت اداری و مالی را در حد قوی ارزیابی کرده‌اند. از سویی پاسخگویان مؤلفه هویت سازمانی را که در قرابت معنایی با مفهوم

جامعه‌پذیری گوفه و جونز قرار دارد، با ۴۷/۶ درصد در حد متوسطی برآورد کرده‌اند. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که معاونت اداری مالی از جمله زیرمجموعه سازمان‌هایی است که در آن اتحاد و همبستگی کارکنان بالا و جامعه‌پذیری افراد در حد مطلوبی نیست. از این رو فرهنگ سازمانی حاکم بر آن، فرهنگ مادی خواهد بود.

در این فرآیند دشوار، مدیران ارشد و میانی معاونت اداری مالی باید نگرش‌های کارکنان را در مورد رفتارهای مناسب تغییر دهند و قهرمانان، نمادها و داستان‌های تازه‌ای برای فرهنگ مطلوب خلق کنند. هر چه سطوح فرهنگی عمیق‌تر و نیز پاره‌فرهنگ‌های متعددی وجود داشته باشد، این فرآیند مشکل‌تر و زمان بیشتری را می‌طلبد.

از این رو با توجه به تغییرات محیطی چشمگیر سازمان، فضای رقابتی رسانه و تغییر به سرعت محیط، رشد سریع فناوری و علم و وضعیت متوسط سازمان و از همه مهمتر تأثیرگذاری ژرف معاونت اداری مالی بر کل سازمان در وهله اول تغییر فرهنگ سازمانی و تدوین و استقرار فرهنگی قوی و مبتنی برآموزه‌های دینی و ملی در کمترین زمان پیشنهاد و توصیه می‌شود.

علاوه بر پیشنهاد اساسی و اصلی فوق، با بررسی اجمالی نتایج حاضر و مرور چارچوب نظری تحقیق، پیشنهادهایی نیز قابل طرح است:

- ارتقا و تغییر دانش، نگرش، رفتار فردی و رفتار گروهی کارکنان،
- تغییر و جابجایی مدیران عالی و کلیدی معاونت که مدیران و رهبران تغییر فرهنگ سازمانی هستند.
- آموزش افراد برای آمادگی به تغییر،
- تشویق افرادی که باورهای آن‌ها با باورهای راهبردی همسوتر است.
- غنی‌سازی و تقویت خرده‌فرهنگ‌های مغایر سازمان با آموزش و تغییر مشاغل ضعیف،
- ارزیابی برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی،
- برخی مدیران زیردستان خود را به دلیل بی‌اطلاعی از اتفاقاتی که در واحد مربوطه آنان رخ می‌دهد، توبیخ و سرزنش می‌کنند. رهبران از طریق ستایش‌ها و انتقاداتشان، ارزش‌ها، تعلقات و برتری‌های شخصی خود را به معاونت منتقل کنند.

- لازم است مقررات و رویه‌های موجود در کار مورد بازنگری قرار گرفته و به کارکنان اجازه داده شود تا با فراغ بیشتری در چارچوب قوانین و مقررات سازمان، آزادانه ایده‌های خود را عملیاتی کنند و برای اینکه حمایت مدیران را به وضوح حس کنند، مدیران باید با کارکنان ارتباط‌های نزدیکی جدای از ارتباطات رسمی داشته باشند. در چنین فضایی کارکنان احساس راحتی و امنیت می‌کنند.
- از سویی به نظر می‌رسد معاونت در تعیین اهداف سازمانی و جذب تعهد کارکنان موفقیت کمتری داشته است. پاداش و ارتقا، منصفانه و بر اساس شایستگی نیست، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها اندک است و... این عوامل می‌تواند هویت سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. لازم است معاونت توجه بیشتری به آنان داشته و آنها را بیشتر مورد حمایت قرار دهد و با توجه به نوع کار، ساختارمندی کارها به حداقل کاهش یابد.
- برای آنکه تغییر فرهنگ صورت گیرد توجه و تلاش وافر برای جذب و حفظ نیروهای کارآمد، خیره و شایسته مورد تأکید است.
- لازم است کانال‌های ارتباطی به روی آرا، نظرات و پیشنهادهای کارکنان گشوده و از آن مهم‌تر عملیاتی و کاربردی شود و نگرش مدیران نسبت به زیردستان تغییر یافته و به آنان به‌عنوان دارایی‌ها و سرمایه‌های حیاتی سازمان نگریسته شود. اگر کارکنان دارای اعتماد به نفس باشند و فکر کنند عضو با ارزشی برای اداره خود هستند حتماً عملکرد بهتر و شایسته‌تری خواهند داشت.
- انطباق کامل شغلی مورد نظر و شغل حاضر که هر چقدر شغل مورد دلخواه کارمند باشد عملکرد وی حداکثری خواهد بود.
- واکنش نسبت به موقعیت‌های بحرانی حائز اهمیت هستند؛ چرا که رهبران در موقعیت‌های ناگهانی و بحرانی زمینه‌های مورد نظر خود را به سازمان منتقل می‌کنند.
- مدیران از طریق فعالیت‌های خود به خصوص فعالیت‌هایی که نشانه صداقت خاص آنان، فداکاری و خدمت مافوق وظیفه آنان است می‌توانند ارزش‌ها و انتظارات خود را به سازمان منتقل سازند.
- مدیران از طریق تخصیص پاداش، انتظارات و ارزش‌های خود را نشان می‌دهند.

منابع

- آذر، عادل و محمدعلی معماریانی (۱۳۷۴). **AHP** تکنیکی نوین برای تصمیم‌گیری گروهی. تهران: دانش‌مدیریت.
- استونر، جیمز و ادوارد فریمن (۱۳۷۵). مدیریت. (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی)، تهران: بازرگانی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۲)
- اشنایدر، سوزان سی. و ژان لوئی بارسو (۱۳۸۲). **مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها**. (ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی)، چاپ دوم، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۹)
- ال بیکر، ترز (۱۳۷۷). **نحوه انجام تحقیقات اجتماعی**. (ترجمه هوشنگ نایبی)، تهران: نشر روش.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۲). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- _____ (۱۳۷۴). **تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی**. تهران: سمت.
- ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۷۷). **نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار**. مجله تدبیر، شماره ۳۵.
- پوتی، ژوزف ام. (۱۳۷۱). **مدیریت دولتی و شیوه‌های بهبود آن**. (ترجمه عین‌اله علاء)، تهران: انتشارات زوآر.
- پور، آرمن (۱۳۸۰). **مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران**، تهران: مرکز مدارک علمی ایران.
- تقوی، سیدرضا (۱۳۷۵). **نگرشی بر مدیریت اسلامی**. تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.
- دفت، ریچارد (۱۳۷۴). **تئوری سازمان و طراحی ساختار**، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلاور، علی (۱۳۸۰). **مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی**. تهران: رشد.
- دواس، دی‌ای (۱۳۸۴). **پیمایش در تحقیقات اجتماعی**. (ترجمه هوشنگ نایبی)، تهران: نشر نی.

- دوست محمدی، علی (۱۳۸۶). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان معاونت صدا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده صدا و سیما.
- دیویس، استنلی (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ سازمانی. (ترجمه دکتر ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمدگرگی)، تهران: انتشارات مروارید.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۰). *تئوری سازمان*. (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد)، تهران: انتشارات صفار. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۸۹)
- _____ (۱۳۸۳). *مبانی رفتار سازمانی*. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، چاپ هفتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۱)
- رضائیان، علی (۱۳۷۴). *اصول مدیریت*. تهران: سمت.
- _____ (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: دانشگاه تهران.
- رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۷۲). *کند و کاوها و پنداشته‌ها*. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- روح‌الامینی، محمود (۱۳۷۲). *زمینه فرهنگ شناسی*. تهران: انتشارات عطار.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۷۳). *تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی*. تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- زاهدی، محمد (۱۳۸۱). *رابطه فرهنگ سازمانی و کارآیی سازمان*. فصلنامه صنعت بیمه، سال هفدهم.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). *فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان*. تهران: دانشگاه تهران.
- سید عباس‌زاده، محمد (۱۳۷۴). *وجدان کار: رهیافتی کاربردی*. ارومیه: انتشارات آرشیا.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). *فرهنگ سازمانی*. (ترجمه محمدابراهیم محجوب)، تهران: انتشارات سازمان فرهنگی فرا. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۸۷)
- شریف‌زاده، فتاح (۱۳۷۷). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. تهران: نشر قومس.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

کاظمی، عباس (۱۳۷۴). طراحی الگوی اثربخشی سازمان با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی. پایان‌نامه دکتری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۰). ارتباطات سازمانی. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۱). ارتباطات انسانی، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا
محمدباقر، سیدمحمد (۱۳۷۹). فرهنگ سازمانی در قلمرو و بالندگی سازمان. مجله تدبیر، شماره ۶۳

محمدزاده، عباس (۱۳۸۰). فرآیند تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی. تهران: فصلنامه مصباح، شماره ۳۱.

محمدی، سیدبیوک (۱۳۷۰). الگوهای فرهنگی. فرهنگ، شماره ۱۵

مورهد، گریفین (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.

میرسپاسی، ناصر و غلامعباس شکاری، (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری. نشریه اقتصاد و مدیریت، شماره ۵۶.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۰). مدیریت فرهنگ سازمانی: تدبیری راهبردی و استراتژیک در جهت توفیق سازمان‌ها. تهران: نشریه اقتصاد و مدیریت، شماره ۵۲.

واعظی، کمال (۱۳۷۵). نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری. فصلنامه علمی- کاربردی مدیریت، شماره‌های ۳۳ و ۳۴.

هرسی، پاول و کنت بلانچارد (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی. (ترجمه علی‌علاقه‌بند)، تهران: امیرکبیر. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۰).

_____ (۱۳۷۳). مدیریت رفتار سازمانی، استفاده منابع انسانی. (ترجمه قاسم کبیری)، تهران: جهاد دانشگاهی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۲)

Baron, Robert and Greenberg Cheington (1990). **Behavior in organizations**, 3rd edition, New York, Ollyn and Bacon pub.

French, Wendell L. and others (1985). **Understanding human behavior in organizations**, London, Harper and Row Publishers. Inc.

French, Wendell L. (1987). **The Personnel Management Process**,

- 6th edition, Houghton - Mifflin Company.
- Gordon, Judith (1987). **A diagnostic to organizational behavior**, New York, Olyn and Bacon pub.
- Hofsted, Geert (1997). **Cultures and Organizations**, McGraw-Hill Inc.
- Hellriegel, John and others (1996). **organizational behavior**, 4th edition, New Jersey, West Publishing Co.
- Kilmann, Ralph H. and others (1985). **Gaining Control of the Corporation Culture**, London, Jossey-Bass. Inc.
- Kotter, John P. and James L. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press.
- McNamara, Robert (2002). **Organizational behavior**. 2th edition, Prentice Hall. Inc.
- Morris, Richards (1993). **Developing the exportable project management training course: an explanation of the procedures and documents created**, Prentice-Hall.
- Newstrom, John W. and Keith Davis (1989). **Organization Behavior**, McGraw - Hill International edition.
- Pettinger, Richard (1996). *Introduction to organization*. McMillan Business.
- Plunkett, Warren R (1997). **Management**. South Western College.
- Ramazani R (1993). **Fundamental Concepts and Factors affecting Productivity**, Seminar on Concepts and Tools for Productivity Promotion.
- Robbins, Stephen P. (1991). **Organization behavior**, 5th edition, Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. (1987). **Organization theory: structure, design and applications**, 2nd edition, Prentice-Hall.
- Tosi, Henry L. and others (1994). **Managing Organizational Behavior**, 3rd edition. Bloch Well Publishers.
- Williams, Allen; Dobson, Paul (1996). **The hand book of Human Resources Management**. New York: Brain Towers