

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی در مراکز علمی - پژوهشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شهر تهران

دکتر احمد سرداری*

چکیده

امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمد استفاده می‌کنند. یکی از راهبردها، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب به منظور هدایت رفتار نیروی انسانی در سازمان و خلق و انعکاس تصویر روشن از سازمان و مدیریت در فکر و اندیشه جامعه مصرف‌کنندگان کالا و خدمات سازمانی است.

در این پژوهش سعی می‌شود که تعاریف، مفاهیم و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه و نظریه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. در ضمن، تحقیق حاضر برای شناخت رابطه بین رضایت‌مندی شغلی کارکنان و اعضای هیئت علمی و مراکز علمی - تحقیقاتی با فرهنگ سازمانی آن مراکز پی‌ریزی شده است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمان، آزادی و استقلال فردی، حمایت، رضایت شغلی.

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

مقدمه

دنیای اقتصاد، صنعت و بازرگانی امروزه با چنان سرعتی پیش می‌رود که حتی غفلت جوامع فراصنعتی در حفظ و افزایش تحرک خود و عقب ماندن از این رقابت چشم‌گیر آنها را از حفظ موقعیت پیشرو و راهبردی خویش باز می‌دارد، چه رسد به کشورهای در حال توسعه، که در شرایط نامساوی توانایی اقتصادی و فناوری، در میدان دشوار مبارزه و رقابت فرصت‌های کمتری برای نشان دادن خود خواهند داشت. تغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان به وجود آمده و نیز شدت

فشارهای رقابتی، باعث شده است که به نقش مدیریت راهبردی و اجرای صحیح آن توجه بسیاری شود. عواملی چون طراحی راهبردی مناسب برای سازمان‌ها و اجرای سریع و مؤثر این طرح‌ها، معرف برتری نسبی یک سازمان به شمار می‌آید. سازمان‌ها برای کسب این برتری باید بتوانند سریع عمل کنند. اما شاید بتوان گفت که مهم‌ترین عامل موفقیت در این حرکت یا عمده‌ترین مانع در راه این حرکت، فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی دارای کارکردهای متعددی است که از آن جمله می‌توان به پیامد رضایت شغلی کارکنان اشاره کرد. با ارتقای سطح فرهنگی سازمان و استقرار الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی، سطح روابط، فعالیت‌ها، ساز و کارهای سازمانی به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که رضایت شغلی کارکنان سازمان را ارتقا بخشند. آنچه در این پژوهش آمده است این است که این مراکز با توجه به عملکرد کاملاً آموزشی و فرهنگی خود، در درون فضای تشکیلاتی شان دارای چه نوع نظام فرهنگی‌ای هستند و فرهنگ سازمانی آنها از چه کم و کیفی برخوردار است؟ از طرف دیگر، آیا پیامد ارتقای رضایت شغلی می‌تواند در این مراکز نیز به عنوان یک پیامد مثبت فرهنگ قوی سازمانی، خود را نشان دهد و به اثبات رساند؟ از این رو، در این پژوهش با رویکردی عملیاتی و کاربردی به مقوله فرهنگ سازمانی، سعی می‌شود ارتباط منطقی مبانی فرهنگ سازمانی و کارکرد رضایت شغلی مورد بررسی و ارزیابی قرارگیرد و از آن طریق به راهکارهایی در ارتقای سطح فرهنگ سازمانی و بیشتر نمودن حلقه‌های ارتباطی بین فرهنگ سازمانی و پیامدهای آن - از جمله رضایت مندی شغلی دست یافت.

شاید در ابتدا لازم باشد تعاریف گوناگونی را که از فرهنگ سازمانی ارائه گردیده است، عنوان کنیم تا مفهوم دقیق‌تری از این پدیده ذهنی و ناملموس به دست آید.

بارنت^۱ معتقد است که پذیرش یک راهبرد تغییر یا تحول در درون سازمان، بستگی به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. به نظر وی در میزان موفقیت یک تحول، میان عمق و وسعت تحول و نیز تضاد راهبردهای آن با فرهنگ سازمانی، رابطه معکوس وجود دارد؛ یعنی، اگر راهبردهای تحول با فرهنگ سازمانی در تضاد بسیار بوده و از عمق و وسعت زیادی برخوردار باشد، مقاومت در برابر تحول در سطح بالایی قرار می‌گیرد و احتمال موفقیت آن کاهش می‌یابد. برعکس، اگر تحول از عمق و وسعت کمی برخوردار بوده و راهبردهای آن با فرهنگ سازمانی تضاد اندکی داشته باشد، مقاومت در برابر آن کم و در پی آن، میزان موفقیت زیاد می‌شود. در سطح میانه، اگر تغییر و تحول از عمق و وسعت کمی برخوردار بوده ولی در تقابل با فرهنگ در تضاد بالایی قرار گرفته باشد یا برعکس در مقابل فرهنگ سازمانی با تضاد اندکی روبه رو بوده ولی از عمق و گستردگی زیادی برخوردار باشد، میزان مقاومت و نیز احتمال موفقیت آن در حد متوسط خواهد بود [۱: ۲۱۰].

تعریف دیگری که فرنچ^۲ از فرهنگ سازمانی ارائه کرده همان تعریفی است که درباره سازمان غیررسمی گفته می‌شود. فرنچ معتقد است یک سازمان مثل یک کوه یخ است که بخش عمده آن غیر مرئی است. در این تعبیر، آنچه که زیر آب قرار دارد، "فرهنگ سازمانی" است [۲: ۱۸-۲۳].

پروفسور دن دنیسون^۳ در پروژه تحقیقاتی خود، که پیرامون فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام گرفته بود، به این نتیجه می‌رسد که با توجه به رابطه بین خواسته‌های محیط و فرهنگ و نیز راهبردهای سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند شکل بگیرد. شکل‌گیری این فرهنگ‌ها به دو عامل بستگی دارد: یکی،

1- BARENT

2- French

3- Dan Denison

میزان و شدت تغییر و تحولات خواسته‌های محیطی یا ثبات و پایداری آن و دیگری، میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی خود. با توجه به عوامل فوق، فرهنگهای مذکور عبارتند از: سازگاری، مشارکتی، رسالتی و با ثبات [۳: ۹۲]. استیفن رابینز^۱، شیوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن را این گونه بیان می‌دارد که منشأ فرهنگ سازمان نمی‌تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذاران آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌هایی اثر می‌گذارد که در فرایند استخدام مورد استفاده قرار می‌گیرند. اقدامات یا کارهای کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می‌شود تا جو کلی شکل بگیرد. اینکه تا چه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند، به این مسئله بستگی دارد که در فرایند گزینش افراد سازمان تا چه اندازه بتوان ارزش‌های موجود در افراد را با آنچه مورد نظر مدیریت سازمان است، تطبیق داد [۴: ۳۵۷].

رابینز ده معیار را که شامل ابتکار فردی، تحمل مخاطره، هدایت، تلفیق فعالیت‌ها، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، نظام تشویقی، تحمل تضاد و الگوی ارتباطی است، جوهر و اساس فرهنگ سازمان می‌داند که درک کارکنان به این ده معیار مربوط می‌شود.

بین فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد، رابطه همبستگی وجود دارد و این همبستگی تابع تفاوت‌های فردی است. به طور خلاصه می‌توان گفت هنگامی که بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی همخوانی وجود داشته باشد، میزان رضایت بالاست، مثلاً در سازمانی که فرهنگ آن بر وظایف فردی تأکید دارد، میزان سرپرستی و کنترل، شدید نیست و نیز به افراد به دلیل موفقیت در کارشان بیشترین امتیاز داده می‌شود؛ از این رو، افرادی که میزان نیاز به موفقیت در آنها بیشتر است و به استقلال در کار بیشتر اهمیت می‌دهند راضی‌تر هستند، بنابراین، رضایت تابع

برداشت افراد از فرهنگ سازمانی است.

رابطه فرهنگ و عملکرد، برخلاف رابطه فرهنگ و رضایت، به روشنی مشخص نیست. با اینکه در تعدادی از تحقیقات، همبستگی این دو متغیر تأیید شده است ولی نقش عمده واسطه بر عهده متغیر فناوری است. با توجه به متغیر فناوری، هنگامی عملکرد بهتر می شود که فرهنگ با فناوری همخوانی داشته باشد؛ مثلاً، اگر فرهنگ یک سازمان از فرهنگ غیررسمی، شوق خلاقیت، خطرپذیری و تعارض حمایت نماید، در شرایطی که فناوری یکنواخت نباشد، عملکرد بالاتر خواهد بود. اگر سازمان بر روابط رسمی تأکید داشته باشد، خطر کردن را تشویق نکند و به دنبال از بین بردن تعارضات و شیوه رهبری وظیفه مدار باشد، در شرایطی که فناوری یکنواخت باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد شد. خلاصه این که اولین و ساده ترین راه برای به ثمر رساندن مأموریت، شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود در سازمان است. یکی از روش های مناسب برای شناخت و استفاده مطلوب از فرهنگ موجود در سازمان، روشی است که آقای استانلی دیویس آن را ارائه کرده است که این روش شناسی به طور خلاصه مطرح می گردد.

دیویس، فرهنگ را در واژه «باورها خلاصه نمود و آن را به دو دسته، «باورهای راهنما» (راهبردی) و «باورهای روزمره» (عملیاتی)، تقسیم کرد. به عقیده دیویس، افراد دارای باورهای گوناگونی هستند: عقاید پیچیده و عمیق و عقاید ساده و کم اهمیت؛ مثلاً اعتقادات مذهبی، خانوادگی، ارزش ها و روابط اجتماعی و دیدگاه و طرز نگرش نسبت به کسب کار، همکاران، شرایط کار، کیفیت کار و نظایر اینها را نمی توان یکسان تلقی کرد. بخشی از این عقاید و باورها، به دقایق زندگی روزمره مربوط است. بعضی دیگر از لحاظ افراد، سازمان ها و جامعه به طور کلی دارای اهمیت زیادی هستند. باورهای راهنما در بلندمدت، جهت الگوی باورهای روزمره را مشخص می نماید [۵].

هدف اصلی تحقیق

بررسی و تبیین الگوی مناسب فرهنگ سازمانی از یک سو و تعیین ارتباط فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان مراکز علمی - پژوهشی از سوی دیگر، هدف اصلی تحقیق است.

به عبارت دیگر، هدف این تحقیق، شناخت فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی به منظور تبیین الگوی مناسب فرهنگ سازمانی و ارائه پیشنهادی لازم برای دستیابی به شرایط مطلوب است. بر اساس هدف تحقیق، این پژوهش دارای دو فرضیه کلی است:

- ۱- بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در مراکز مورد بررسی، تفاوت وجود دارد.
- ۲- بین عوامل فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان مراکز مورد بررسی، رابطه وجود دارد.

فرضیه اول

این فرضیه حاکی از آن است که بین وضعیت موجود خرده فرهنگ‌هایی چون وجدان کاری، انضباط اداری، انضباط اجتماعی، انضباط اقتصادی، کاردانی و مهارت، خلاقیت و نوآوری، بهره‌وری، روحیه کارگروهی، کاستن از تصدی‌های غیر ضروری، مشارکت و رضایتمندی ارباب رجوع و وضعیت مطلوب آن در جو سازمانی مراکز علمی - پژوهشی مورد بررسی، به طور جداگانه تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم

حاکی از آن است که هر یک از موارد بر شمرده در فرضیه اول به عنوان عناصر فرهنگ سازمانی، به طور جداگانه با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد.

برای آزمون فرضیه‌های مشخص با توجه به سطح سنجش هر یک از متغیرهای موجود در آن، آمار مناسب به کار گرفته شد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر نوعی از تحقیقات شبه تجربی است که محقق امکان تغییر متغیرهای مورد بررسی را ندارد و از سوی دیگر، توصیفی و تحلیلی است. این پژوهش، توصیفی است از آن جهت که به شرح و بسط پدیده‌های مورد بررسی می‌پردازد و از زوایای مختلف آن را توصیف و تشریح می‌نماید و تحلیلی است از آن جهت که به تحلیل مقایسه‌ای بین دو وضعیت موجود و مطلوب می‌پردازد. چنانچه از منظر دیگری به این تحقیق نگریسته نشود - همان‌گونه که در عنوان تحقیق هم آمده است این بررسی به لحاظ روشی، یک مطالعه تبیینی است و از طریق همین مقایسه دو وضعیت (موجود و مطلوب) به تبیین می‌پردازد. از آنجایی که فرهنگ سازمانی را به خرده‌فرهنگها تجزیه می‌کنیم و پس از بررسی خرده‌فرهنگها به تحلیل کلی فرهنگ سازمانی دست می‌یازیم، تحقیق، ماهیتی استقرایی پیدا می‌کند.

در فرایند پژوهش، به منظور تعیین شاخص‌های فرهنگی فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های سنجش نیروی انسانی، مطالعه اسنادی صورت پذیرفته که در آن شناخت وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی براساس مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و همچنین مقایسه دو وضعیت، تبیین خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود با رضایت شغلی کارکنان مراکز مورد بررسی، مدنظر بوده است.

پژوهش حاضر دارای دو بخش تحلیل مقایسه‌ای و همبستگی است. چنین می‌توان گفت که در مقایسه فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب متغیرهای (مستقل و وابسته) مورد بررسی عبارتند از: حمایت مدیریتی، استقلال و

آزادی، ساختار کنترل، وضوح اهداف، نظام پاداش، نوآفرینی و خلاقیت، شناخت سیستمی، الگوهای ارتباطی، خطرپذیری، تعارض پذیری، پذیرش ارزش‌ها و هنجارها و رضایت شغلی.

در بخش سوم تحلیل استنباطی که ارتباط و همبستگی رضایتمندی شغلی و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد، رضایت به عنوان یک متغیر تأثیرپذیر از فرهنگ سازمانی تلقی می‌گردد.

ابزار تحقیق

ابزار اصلی تحقیق، پرسشنامه است که شامل دو بخش است. بخش نخست آن از ۵۲ سؤال بسته تشکیل شده است و بخش دوم نیز شامل ۱۹ سؤال بسته بوده که مربوط به سنجش رضایت شغلی است. طیف مورد استفاده در پرسشنامه‌ها طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت است. در طراحی سؤالها سعی شده از طرح القایی سؤال خودداری شود و به صورت گزاره خبری با وجه نظر مثبت ارائه گردد.

در فرایند اعتبار و روایی^۱ پرسشنامه و تعیین روایی محتوایی، از دیدگاه‌های ۱۰ عضو هیئت علمی استفاده شد و همبستگی نظرهای آنان در خصوص سؤالات پرسشنامه بالا بود. برای تعیین پایایی^۲ پرسشنامه از آزمون "آلفای کرونباخ" استفاده شد که میزان آن ۰/۸۹ است.

جمعیت نمونه، روش نمونه‌گیری

از بین جامعه‌ای که در طرح تحقیقی به عنوان حجم نمونه مورد بررسی قرار گرفته است و با احتساب تعداد تقریبی ۲۰ مرکز علمی - پژوهشی (تهران) مورد بررسی، جمعیتی در حدود ۱۱۰۰ نفر از کارکنان را در بر دارد، که از میان آنها، حدود

۴۰۰ نفر در زمان توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات در محل حضور داشته‌اند؛ بنابراین با توجه به بررسی بعمل آمده تمامی ۴۰۰ نفر واجد شرایط مورد سنجش قرار گرفته‌اند. پرسشنامه تحقیق ارسال گردید و پس از مدت معین، به تعداد ۱۹۴ پرسشنامه - که حدوداً ۵۰ درصد افراد واجد شرایط در پژوهش بوده - عودت داده شد. تمامی محاسبات و تجزیه و تحلیل اطلاعات در حجم مورد نظر بوده است.

روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

اطلاعات مورد نیاز این تحقیق به روش مطالعه اسنادی و عملیات میدانی جمع‌آوری شده است. در مطالعات اسنادی به عقاید و نظریه‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و مهم‌تر از آن، خرده فرهنگ‌ها، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های فرهنگی با استفاده از اسناد و مراجع تحقیقاتی استفاده شده است. در فرایند عملیات میدانی، اطلاعات مورد نیاز برای توصیف و تحلیل و نیز اثبات فرضیه‌های پیش‌بینی شده از طریق پرسشنامه به مخاطبان ارائه و سپس جمع‌آوری شد و با نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

در روش تجزیه و تحلیل اطلاعات از آماره‌های توصیفی و تحلیلی استفاده شده است: الف - آماره‌های توصیفی: در توصیف خرده فرهنگ‌های سازمانی و نتایج به دست آمده، از آماره‌هایی چون جداول فراوانی، نما، میانگین، میانه و انحراف معیار استفاده شده است.

ب - آماره‌های استنباطی: در تحلیل استنباطی، برای تبیین وضعیت همبستگی، از آزمون میانه (Sign) برای تعیین رابطه فرهنگ سازمانی و رضایتمندی شغلی از ضریب همبستگی اسپیرمن که ویژه تعیین رابطه همبستگی بین متغیرهای کیفی است، استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

نتایج تحقیق در خصوص آزمون فرضیه‌ها نشان داد که:

فرضیه یک: حمایت مدیریتی (مدیریت و رهبری)

بین مدیریت و رهبری در سازمان‌ها جمعیت مورد بررسی و رضایتمندی شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این امر نشان می‌دهد که با بهبود سبک‌های مدیریت می‌توان رضایت شغلی بیشتری را در میان کارکنان به وجود آورد؛ همچنین، در شرایط کنونی تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت و رهبری وجود دارد. نتایج در این خصوص نشان داد که ۳۶/۶ درصد ارزیابی نامناسب از سبک مدیریت، ۳۴ درصد ارزیابی مثبت و ۲۹/۴ درصد رأی ممتنع وجود دارد. در بین پاسخ‌ها توزیع همگانی وجود دارد که این حاکی از تنوع سبک‌های مدیریت در مراکز علمی - تخصصی مورد بررسی، است.

فرضیه دو: وجدان کاری (آزادی و استقلال)

وجدان کاری از دیگر مقوله‌هایی بود که به عنوان مؤلفه فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت و تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و معناداری میان وجدان کاری و رضایتمندی شغلی کارکنان وجود دارد؛ یعنی، با افزایش حس وجدان کاری و تعهد نسبت به امور محوله، رضایتمندی شغلی نیز افزایش می‌یابد. همچنین، دیدگاه‌های ارائه شده در این مورد حاکی از تفاوت‌های معناداری بین موقعیت‌های موجود و مطلوب در مراکز مورد بررسی، است. ارزیابی‌های انجام گرفته حاکی از آن است که ۳۴/۶ درصد از ارزیابی منفی، ۲۵/۶ درصد مثبت و ۴۰/۲ درصد در حد متوسط بوده است.

فرضیه سه: انضباط کاری

در خصوص انضباط اداری، فرضیه مورد نظر تأیید شد؛ بدین معنی که با افزایش

ارزیابی رضایت شغلی نیز ارتقا می‌یابد و رابطه مثبت و معناداری میان این دو وجود دارد. تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب مشاهده شد که میانگین وضعیت موجود از وضعیت مطلوب به مراتب کمتر بود. نتایج نگرش سنجی نشان داد که ۴۵/۵ درصد از جمعیت مورد بررسی، ارزیابی نامناسبی از انضباط اداری مجموعه خود نشان داده‌اند.

فرضیه چهارم: انضباط اجتماعی (پذیرش هنجارها و ارزش‌ها)

بررسی نشان داد که بین انضباط اجتماعی حاکم بر مراکز علمی - تخصصی، از نقطه نظر میزان پذیرش هنجارها و ارزش‌ها، میان کارکنان و رضایت شغلی جمعیت مورد بررسی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از نقطه نظر مقایسه میانگین انضباط اجتماعی در جامعه مورد بررسی، در دو وضعیت موجود و مطلوب، تفاوت معناداری به چشم می‌خورد. ۵۹/۶ درصد از جمعیت مورد بررسی، ارزیابی نامناسبی از وضعیت انضباط اجتماعی در محیط‌های کاری خود ارائه کرده‌اند.

فرضیه پنجم: انضباط اقتصادی

از نقطه نظر انضباط اقتصادی نیز تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و معناداری میان انضباط اقتصادی و نیازمندی شغلی جامعه مورد بررسی وجود دارد. همچنین، تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب انضباط اقتصادی در مراکز مورد بررسی وجود دارد. ۴۴/۸ درصد از جمعیت مورد بررسی، ارزیابی نامناسبی از انضباط اقتصادی مراکز فعالیتشان ارائه کرده‌اند.

فرضیه ششم: نوآوری و خلاقیت

خلاقیت و نوآوری از دیگر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است، در این بررسی اثبات شد که بین میزان موجود امکان خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها و رضایتمند

شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ یعنی با افزایش امکان ارائه و بروز خلاقیت و نوآوری‌ها در میان کارکنان یک سازمان، میزان رضایتمندی شغلی آنان نیز افزایش خواهد یافت. اما مقایسه میانگین رتبه‌ای این مؤلفه در دو وضعیت موجود و مطلوب در مراکز مورد بررسی، تفاوت معناداری را نشان داد. $42/2$ درصد از جامعه مورد بررسی، ارزیابی مثبتی از امکان ارائه نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها در مراکز مورد فعالیت‌شان ارائه کرده‌اند.

فرضیه هفتم: کاستن از تصدی غیر ضروری

این تحقیق نشان داد که با کاستن از تصدی‌های غیر ضروری در سازمان، رضایت شغلی کارکنان مورد بررسی نیز افزایش می‌یابد. همچنین، بین وضعیت موجود و مطلوب این مؤلفه فرهنگی در مراکز علمی - تخصصی مورد بررسی، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه هشتم: تعارض پذیری (روحیه کارگروهی و مشارکت)

پویایی گروهی به عنوان نمادی از کارگروهی، مشارکت و تعارض پذیری کارکنان، یکی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است. تحقیق حاضر نشان داد که با افزایش میزان میل به کارگروهی و مشارکت پذیری، میزان رضایت شغلی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. ضمن این که بین وضعیت موجود و مطلوب این ویژگی در مراکز مورد بررسی، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه نهم: وضوح اهداف آرمانی سازمان

نتایج این بررسی نشان داد، کارکنانی که به اهداف و آرمان‌های مرکز خود بیشتر واقف هستند و این اهداف برای آن‌ها از وضوح بیشتری برخوردار است، رضایتمندی شغلی بیشتری دارند. همچنین، مقایسه میانگین وضوح اهداف در

اذهان کارکنان مورد بررسی نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان این دو وجود دارد.

فرضیه دهم: نظام پاداش (توزیع عادلانه امکانات)

این تحقیق نشان داد که بین ارزیابی مثبت از نحوه ارائه امکانات و فرصت‌های پیشرفت و آموزش و رضایت شغلی آنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مقایسه میانگین این دو ویژگی در دو وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری را نشان می‌دهد. $57/2$ درصد از جمعیت مورد بررسی، ارزیابی منفی از توزیع عادلانه امکانات و نظام پاداش در مراکز علمی ارائه کرده‌اند.

فرضیه یازدهم: الگوهای ارتباطی

نظام ارتباطی در سازمان از دیگر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است و در این بررسی تأیید شد که با رضایتمندی شغلی جامعه مورد بررسی، رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین، بین وضعیت موجود و مطلوب ساختار الگوهای ارتباطی در مراکز علمی - تخصصی مورد بررسی، تفاوت معناداری وجود دارد.

جمع‌بندی و پیشنهادات

هر فردی بر اساس شیوه‌ای که در داخل سازمان پرورش یافته است، عمل می‌کند. بخش عمده‌ای از عمر پژوهشگر در سازمان‌های تحقیقاتی - علمی مربوط سپری می‌شود. در نتیجه، الگوی خاصی از اندیشیدن، احساسات و عمل کردن در ذهن آن‌ها شکل می‌گیرد که به این الگوی خاص، "برنامه‌ریزی ذهنی" یا "نرم‌افزار ذهن" می‌گویند. واژه متداول برای این نرم‌افزار ذهنی در سازمان، فرهنگ سازمانی است.

بررسی نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که بین وضع موجود و مطلوب

در سازمان‌های مورد بررسی، رابطه معناداری وجود دارد. اما نکته مهم آن است که در وضع موجود، وجه غالب، فرهنگ سازمانی مراکز و مؤسسات تحقیقاتی کشور است. البته یکی از دلایل این امر می‌تواند ناشی از شرایط نامساعد اقتصادی کشور باشد. اما این یک دلیل توجیهی بیش نیست؛ زیرا، بررسی‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در بعضی از مراکز علمی - پژوهشی وجه غالب با فرهنگ کارآفرینی بوده است. واقعیت این است که مشکل را باید در داخل سازمانها جستجو کرد. یک سازمان تحقیقاتی علمی خوب، به مثابه یک سازمان یادگیرنده، هرگز به یک مشکل خونی‌گیری و همواره آن را در خود جستجو و حل می‌کند.

رمز موفقیت سازمان‌های علمی - تحقیقاتی کشور، دانش، هوشمندی، سخت‌کوشی نیست بلکه انجام کارآمد تحقیق است که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در آن برخورداری از فرهنگ کارآفرینی است. فرهنگ سازمانی مناسب برای این مراکز یا سازمان‌ها، فرهنگ کارآفرینی است. زیرا این نوع فرهنگ انعطاف‌پذیر، پویا و مشوق خلاقیت و نوآوری است. در سایه چنین فرهنگی است که سازمان‌ها و مراکز علمی - تحقیقاتی موفق در دنیا همواره محصولات جدید و خدمات نوین ارائه کرده و پیوسته به خلاقیت، نوآوری و اختراع یافته‌های علمی قابل توجهی دست می‌یابند. همچنان که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد، در وضع مطلوب باید فرهنگ سازمانی کارآفرینی در مراکز تحقیقاتی کشور حاکم باشد. این نتیجه‌گیری با تحقیقات قبلی و دیدگاه صاحب‌نظران سازگاری دارد.

پیشنهادها

بر اساس نتایج این تحقیق، به طور کلی در وضع موجود نیاز به فرهنگ سازمانی یا فرهنگ کارآفرینی مشهود است. واقعیت آن است که حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب فرهنگ سازمانی نیاز به تغییر فرهنگی دارد. تغییر فرهنگ سازمانی، مسئله‌ای راهبردی است که امروزه مدیران به شدت با آن روبه‌رو هستند و این

تغییر، نیاز به یک برنامه‌ریزی راهبردی دارد.

حال با توجه به نتایج این تحقیق، در زیر پیشنهادهای کاربردی برای ایجاد تحول و حرکت از فرهنگ سازمانی (وضع موجود) به فرهنگ کارآفرینی و مشارکتی (وضع مطلوب) ارائه شده است. این پیشنهادها از نتایج تحقیق حاضر برگرفته شده است و با توجه به مباحث نظری موارد زیر برای بهبود فرهنگ سازمانی در مراکز علمی - تخصصی ارائه می‌گردد:

۱- در ایران واحدهای اداری - آموزشی همواره باید پذیرای نظرها و دیدگاههای کارکنان تحت پوشش خود باشند. این یک راهبرد مدیریتی است و مستقیماً بر رابطه‌های سازمانی و رضایت شغلی تأثیر خواهد داشت.

۲- مدیر به عنوان یک هدایتگر همواره باید ارائه‌کننده راهکارهای مناسب، نظرهای کارگشا و رهنمودهای اثربخش باشد و این تحقق نخواهد یافت مگر آنکه مدیر دارای اطلاعات به هنگام نسبت به فرایندهای به اجرا گذارده شده تحت پوشش خود باشد.

۳- مدیران عالی یک مجموعه سازمانی همواره باید رویه‌های انجام و ساز و کارهای سازمانی را مورد بررسی قرار دهند و به هنگام سازی نمایند.

۴- مدیران سازمانی باید نسبت به ساز و کار تقسیم کارها و وظایف توجه بسیار نمایند؛ به طوری که هرکس با توجه به توان و تخصص خود شرح وظیفه مناسبی داشته باشد و نسبت به آن کاملاً توجیه و آشنا باشد.

۵- مدیران باید برای افراد تحت پوشش خود، زمینه مناسبی را برای پذیرش مسؤولیت‌های مختلف ایجاد کنند؛ به گونه‌ای که روحیه مسؤولیت‌پذیری میان کارکنان همواره ارتقا یابد.

۶- مدیران باید خودشان به عنوان الگو در صرف هزینه‌ها هوشیار باشند و رعایت فرد و صلاح سازمانی را بنمایند. ضمن اینکه راهکارهای مناسبی را برای بهره‌وری اقتصادی از منابع موجود تدوین کنند.

۷- مدیران سازمان باید ضمن بهره‌گیری از مدیریت‌های برانگیزاننده و اثربخش، توان و آمادگی تغییر حرکت به سمت پیشرفت را ایجاد نمایند.

۸- مدیران و همکاران سازمانی باید در فرایندهای ارتباطی خود با یکدیگر همواره از تعارض‌ها به بهترین نحو ممکن استفاده کنند تا نتیجه آن منجر به پذیرش و تفاهم بیشتر گردد و البته مدیران در این بین نقش بیشتری دارند.

۹- لازم است ساز و کارهای مناسبی برای سنجش عملکرد، که معیارهای آن برای کارکنان تحت پوشش شناخته شده و مورد قبول باشد، تدوین گردد.

۱۰- فرهنگ مودت و همکاری بین واحدهای سازمانی باید توسط مدیران واحدهای سازمانی ایجاد و پرورش یابد.

۱۱- مدیران باید زمینه مناسب خلاقیت و ابتکار در سازمان را ایجاد نمایند و از ابتکارات و نوآوری‌هایی که از سوی کارمندان تحت پوشش ارائه می‌شود، تشویق و تقدیر نموده و موجبات رشد و ارتقای کارکنان را در این زمینه ایجاد نمایند.

۱۲- ساز و کار انتصاب همواره باید مورد بازنگری قرار گیرد و مبنی بر اصل شایستگی باشد و هیچ‌گونه غرض‌ورزی‌های شخصی، اهداف و مناسبات سیاسی نباید آن را دچار خدشه نماید.

۱۳- توزیع امکانات از هر نوع آن، اعم از امکانات مادی، فرصت‌های آموزشی، فرصت‌های پیشرفت شغلی و نظایر آن، باید بر اساس عدالت و انصاف انجام گیرد و مدیران نیز زمینه مناسبی را برای رشد حرفه‌ای کارکنان فراهم نمایند.

۱۴- نظام اطلاع‌رسانی در سازمان باید جامع و فراگیر باشد و همگان را از اطلاعات مجاز در سازمان به یک اندازه با خبر نماید.

۱۵- مدیران باید فرایندی را طراحی نمایند که در آن با تخلفات اداری به نحو شایسته و قاطعی برخورد گردد و از هرگونه مصالحه و مسامحه در این خصوص پرهیز شود.

۱۶- مدیران باید امکانات لازم برای صرفه‌جویی اقتصادی و بهره‌وری را در

اختیار کارکنان قرار دهند.

۱۷- مدیران باید از پیشنهادهای مفید و ابتکارات کارکنان استقبال نموده و برای عمل به آنها زمینه لازم را فراهم نمایند.

۱۸- مدیران همواره به منزلت اجتماعی کارکنان تحت پوشش خود توجه نموده و موجبات ارتقای منزلت اجتماعی آنان را فراهم نمایند.

۱۹- مدیران نباید از موقعیت‌های شغلی برای منافع شخصی استفاده نمایند. در ادامه می‌توان چند پیشنهاد کلی ذیل را مطرح نمود:

- مدیریت و رهبری در سازمان باید در تمامی سطوح، واجد ویژگی‌های بارز و برجسته مدیریتی باشند؛ به گونه‌ای که در هر واحد اداری مدیر رسمی با رهبر غیررسمی همان واحد یک نفر باشند.

- وجدان کاری در مراکز همواره باید مورد بررسی قرار گیرد و زمینه‌های لازم برای ارتقای وجدان کاری میان کارکنان فراهم آید. این مستلزم آن است که مدیران مقوله فوق را با جدیت رعایت کنند.

- ساختار کنترل و انضباط اداری باید از سوی کارکنان و مدیران مورد توجه جدی قرار گیرد.

- انضباط اجتماعی باید از سوی مسئولان مورد توجه قرار گیرد؛ به طوری که خود به آن عمل کنند.

- نوآوری و خلاقیت باید از سوی مسئولان مورد استقبال قرار گیرد و زمینه‌های لازم برای رشد و ارتقای این ویژگی میان کارکنان فراهم آید.

- دستگاهها باید ساز و کارهای مناسبی برای کاستن از تصدی‌های غیر ضروری طراحی نمایند.

- مدیران باید نسبت به ایجاد روحیه کارگروهی و مشارکت‌پذیری در میان کارکنان اقدام نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

ما در عصر تحولات بزرگ و سریع به سر می‌بریم که در آن، تغییرات بسیار شتابان روی می‌دهد. این تغییرات می‌تواند برای ما خطرناک و در عین حال، منفی باشند. از آنجا که دانشگاهها و مراکز علمی - پژوهشی قلب تپنده دانش و فناوری در جامعه و عامل تعیین کننده در پیروزی برنامه‌های توسعه ملی کشور هستند، لزوم توجه کردن به پویایی نظام آموزش عالی و حرکت در راستای برنامه‌های توسعه، اجتناب‌ناپذیر است. دستیابی به چنین هدف راهبردی، خود وابسته به متحول ساختن مدیریت آموزش عالی است.

مدیریت آموزش عالی از این پس ناچار است در کنار برنامه‌ریزی سالیانه و وظایف سنتی خود، از یک سو به اصلاح و متحول ساختن خود پردازد و از سوی دیگر، بهره‌گیری از شیوه‌های کاملاً نوین «مدیریت تحول» مشوق، پیگیر و ناشر این اندیشه باشد و با توجه به امکانات قابل ملاحظه کشور باید به ارزیابی موفقیت‌ها و ناکامی‌های آموزش عالی در ارتباط با نیازها و انتظارات جامعه پرداخت.

منابع و مأخذ

- ۱- قاسمی سید احمد؛ «تحول فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های کنترل» ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۵ سال دوازدهم شهریور ۱۳۸۰، ص ۲۱۰
- 2- Wendell L, French and Cecil H.Bell, Jr. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for organization Improvement*, Third Edition, New Jersey Enghwood cliffs 1984, PP.18/23, (U.S.A).
- ۳- زمردیان اصغر؛ «مدیریت تحول» انتشارات سازمان مدیریت صنعتی تهران، سال ۱۳۷۵، ص ۹۲
- 4- Stephen P.Robbins, *Organizational Behaviour*, Prentice - Hall, International 1991, P. 357. U.S.A.
- 5- Davis Stanly, *Managing Organization Culture*, Cambridge Massatussets Ballinger Publishing Co., Subsidiary of Harper and Row Publishing Inc. U.S.A., 1984.



پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز
پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز