

## تبیین رابطه مؤلفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال در سازمان

داود سلمانی<sup>۱</sup>، محمد خدابخشی<sup>۲</sup>

**چکیده:** فرهنگ سازمانی از مقوله‌هایی است که به دلیل عمومیت داشتن، توجه صاحب‌نظران و پژوهشگران عرصه مطالعات مدیریت و سازمان را به خود جلب کرده و دامنه اهمیت آن تا اندازه ای رشد یافته که مدیران را برای تصمیم‌گیری در همه حوزه‌های سازمانی، به احتیاط و دقت بیشتر وادار کرده است. ازسوی دیگر، سازمان‌ها برای مقابله با مسئله کمبود مواد و اقلام و تحقق کمیت و کیفیت قابل قبولی از آنها در راستای انجام مأموریت‌ها، اقدام به نگهداری اصولی از آنها (از زمان ورود به سازمان و آغاز ذخیره‌سازی در انبار تا مرحله بهره‌برداری در جریان عملیات)، تحت استانداردهای عملی و تجربی می‌کنند تا امکان استفاده بهینه از آن فراهم آید که نقش فرهنگ در این زمینه نیز، محسوس است. این پژوهش به‌منظور بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال در سازمان‌های دولتی پایه‌ریزی شده و با شرکت یک نمونه دویست‌ویست نفره از کارکنان و کارشناسان ارشد سازمان، به‌مورد اجرا درآمده است. برای جمع‌آوری اطلاعات، از یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد که روایی و پایایی آن در حد قابل قبولی به‌اثبات رسیداده‌های آماری با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و به‌کمک برنامه‌های اس.پی.اس.اس. مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که بین ویژگی‌های فرهنگی موجود و کیفیت نگهداری اموال، رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ یعنی هر چه مؤلفه‌های فرهنگی بهبود یابد، نگهداری اموال نیز بهتر می‌شود.

واژه‌های کلیدی: اموال، فرهنگ سازمانی، فرهنگ، کنترل کیفیت، نگهداری.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: داوود سلمانی

E-mail: article\_salmani@yahoo.com

## مقدمه

بدون شک فرهنگ<sup>۱</sup> زیرساخت و شالوده بسیاری از مسائل مهم و بنیادین در سازمان بوده و در همه اجزای آن متجلی است. از موضوعات مادی و ظاهری گرفته تا موضوعات غیر مادی و ضمنی؛ بنابراین در همه ابعاد و مسائل سازمانی، از جمله حفظ و نگهداری منابع فیزیکی جاری و ساری است. از سوی دیگر، تنوع در عوامل تأثیرگذار بر این منابع در سازمان‌ها، ضرورت مطالعه و مذاقه دریافتن رویه‌های متکی بر دانش و پژوهش را مطرح می‌کند و فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> به منزله رویکردی سیستمی که استنباط مشترکی در سازمان ایجاد می‌کند، تا حد زیادی می‌تواند رابطه تعاملی بین خواست سازمان و عملیات آن را تلفیق کرده و موجب بهره‌وری بیشتر از اموال و افزایش سال‌های عمر مفید آنها را فراهم آورد.

سازمان‌ها برای اینکه در موقع نیاز با مسئله کمبود و عدم دسترسی روبه‌رو نشوند، به نگهداری<sup>۳</sup> از اقلام و وسایل در انبارها و مراکز نگهداری مبادرت می‌کنند. در مدتی که اقلام در انبارها نگهداری می‌شوند، باید تحت استانداردها و مراقبت‌های اصولی قرار گیرند تا از نظر کمی و کیفی به خوبی حفظ شوند. همچنین از زمانی که برای مصرف و بهره‌برداری به‌دست استفاده‌کنندگان می‌رسد نیز، فرایند ویژه‌ای را برای استفاده بهینه از آن طلب می‌کند که نقش فرهنگ در اینجا کاملاً محسوس است و برخورداری از فرهنگ مناسب برای حفظ و نگهداری از اموال<sup>۴</sup> سازمانی، می‌تواند نقش مؤثری را در استفاده بهینه و نیز، کاهش هزینه‌ها به‌همراه داشته باشد. این نقش، بسته به سازوکارهای مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی حاکم در حیطه نگهداری و تعامل آن با بخش‌های مرتبط ایجاد می‌شود (مشبکی و روحانی، ۱۳۸۶).

در کشور ما بسیاری از مدیران، به دلیل عدم اطلاع از این نقش در فرایند اصلاحات سازمانی، تنها به اعمال تغییرات فیزیکی و ملموس می‌پردازند؛ در حالی که مدیران موفق افزون‌بر این، نسبت به شناسایی و هدایت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اقدام کرده و از این طریق بر دامنه نفوذ بر رفتار کارکنان می‌افزایند و زمینه دستیابی بیشتری را به اهداف فراهم می‌کنند.

هزینه‌های نگهداری اموال، همواره بخش عمده‌ای از هزینه‌های عملیاتی<sup>۵</sup> سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد و گرچه ارزیابی دقیقی از نقش و جایگاه این هزینه‌ها در کشورهای در حال توسعه‌ای مانند ایران وجود ندارد، ولی آمار و ارقام برخی کشورهای توسعه‌یافته، می‌تواند مبنایی برای تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

1. Culture
2. Organizational culture
3. Maintenance
4. Properties
5. Operational Cost (O.C)

مطالعات انجام گرفته در ایالات متحده آمریکا نشان می‌دهد که هزینه‌های نت<sup>۱</sup>، بخش عمده‌ای از هزینه‌های عملیاتی واحدهای صنعتی را تشکیل می‌دهند. بر اساس این مطالعات، بین ۱۵ تا ۴۰ درصد از هزینه‌های تولید و عملیات سازمان‌ها، به هزینه‌های نت اختصاص دارد. بر اساس ارقام دامنه پایین در صنایع مطالعات مذکور، ۳۳ درصد از هزینه‌های نت برای تدوین و اجرای نامطلوب سیستم‌های استقرار یافته تعمیر و نگهداری در سازمان‌ها بوده است. به گفته دیگر، درصد هزینه‌های تعمیر و نگهداری در کل هزینه‌های عملیاتی، دست کم ۳۳ درصد بالاتر از حد مطلوب گزارش شده است. با توجه به رقم بیش از ۲۰۰ میلیارد دلاری که برای حجم مالی هزینه‌های نت در صنایع و واحدهای تولیدی ایالات متحده آمریکا برآورد شده است، می‌توان گفت که در کشور توسعه یافته‌ای چون آمریکا که از پیشروان به کارگیری سیستم‌های پیشرفته نت است، سالانه بیش از ۶۰ میلیارد دلار هزینه‌های ناخواسته، به دلیل طراحی و اجرای نامطلوب سیستم نگهداری و تعمیرات حادث می‌شود (گروه علمی تعمیرات ناجا، ۱۳۸۲). با مقایسه می‌توان گفت، حجم خسارت‌های ناخواسته ناشی از طراحی نامطلوب سیستم‌های نت در کشورهای در حال توسعه، به مراتب بیشتر از کشورهای توسعه یافته پیش‌بینی می‌شود. در غالب این کشورها دانش طراحی و مدیریت سیستم‌های نت، در پایین‌ترین سطح قرار داشته و رویکرد مدیرانی که اکثراً هزینه‌های نت را مرکز هزینه می‌شمارند، موجب شده است تا خسارت‌های پنهانی و نامحسوس عدم وجود استراتژی نت به بالاترین حد برسد (گروه علمی تعمیرات ناجا، ۱۳۸۲).

در تشریح کیفیت نگهداری دارایی‌ها و منابع فیزیکی در سازمان، عوامل گوناگون فنی، مالی، ساختاری، تکنولوژیکی، ..... و فرهنگی دخالت دارند که می‌توان آنها را بررسی کرد؛ ولی در این پژوهش، فقط پرداختن به عوامل و عناصر فرهنگی مؤثر بر مقوله نگهداری مد نظر قرار گرفته و پژوهشگر تلاش کرده است تا با بررسی و شناخت آنها، برای ارائه طریقی مناسب گام بردارد.

به علاوه، مبحث نگهداری اموال در اصول اعتقادی ما با عنوان اصل صرفه‌جویی و جلوگیری از اسراف مطرح بوده و رعایت آن، یکی از مظاهر عینی فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر جامعه به‌شمار می‌رود. حفظ و نگاه‌داشت اقلام و منابع فیزیکی در سازمان‌ها، امکان بهره‌گیری بیشتر و مناسب‌تر از آن را فراهم آورد. از سوی دیگر، وجود میلیاردها ریال امکانات و تجهیزات سرمایه‌ای در سازمان‌ها و نیز انبارهای مربوطه، وظیفه مدیران را در انجام برنامه‌ریزی اصولی برای انتخاب شیوه‌های مناسب حفظ و آماده‌سازی آنها، سنگین‌تر می‌کند؛ به گونه‌ای که با تحویل به‌هنگام وسایل به کاربران و نیز آشنا کردن آنها در نحوه به‌کارگیری، زمینه افزایش کارآمدی وسایل را فراهم آورده و میزان اختلال امور و همچنین هزینه‌ها و ضایعات را کاهش می‌دهد.

۱. مخفف دو واژه نگهداری و تعمیرات است.

سالانه بخش عمده‌ای از اعتبارات سازمان‌ها، صرف خرید امکانات و تجهیزات می‌شود و تعداد زیادی از این اقلام، به دلیل عدم دقت در استفاده، دچار استهلاک و فرسودگی زودرس شده و پیش از پایان عمر مفید، از چرخه خدمت خارج می‌شوند. عدم دقت در نگهداری و استفاده نادرست و بی‌توجهی در تحویل و تحول آن به افراد، موجب وارد شدن خسارت‌های هنگفتی می‌شود. در صورت استقرار یک نظام مناسب نگهداری، می‌توان ضمن صرفه‌جویی در بودجه و اعتبارات، نسبت به رفع کمبودها و تجهیز کامل‌تر واحدها اقدام کرد. بر این اساس، ساماندهی اموال و منابع فیزیکی امری الزامی بوده و برای بهبود وضعیت باید همواره به مورد اجرا در آید. پرسش‌های پژوهش پیش رو به شکل زیر مطرح شده است:

۱. کیفیت نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه در چه وضعیتی قرار دارد؟
  ۲. وضعیت مؤلفه‌های فرهنگی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟
  ۳. آیا بین مؤلفه‌های فرهنگی با کیفیت نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه، رابطه معناداری وجود دارد؟ (سؤال اصلی پژوهش)
  ۴. آیا بین متغیر اعتقادات (باورها) با کیفیت اموال، رابطه معناداری وجود دارد؟
  ۵. آیا بین ارزش‌های فرهنگی حاکم با کیفیت نگهداری اموال، رابطه معناداری وجود دارد؟
  ۶. آیا بین متغیر رفتارها و مصنوعات با کیفیت نگهداری اموال، رابطه معناداری وجود دارد؟
- در همین راستا، هدف کلی پژوهش حاضر، کاهش عملکردهای سلیقه‌ای و روش‌های غیر اصولی در سازمان‌ها و اهداف فرعی آن عبارتند از:
۱. بررسی کیفیت نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه در وضعیت موجود؛
  ۲. شناخت وضعیت موجود فرهنگ نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه؛
  ۳. تجزیه و تحلیل وضعیت موجود فرهنگ نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه؛
  ۴. تعیین و احراز میزان تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی بر کیفیت نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه؛
  ۵. ارائه پیشنهادها کاربردی در راستای بهبود فرهنگ نگهداری دارایی‌ها و اموال در سازمان مورد مطالعه.

## پیشینه پژوهش

### الف) پیشینه نظری پژوهش

یکی از مفاهیمی که در دهه‌های اخیر وارد مباحث مدیریتی شده، فرهنگ سازمانی است و صاحب‌نظران با بررسی آن تلاش کرده‌اند تا نقش فرهنگ سازمانی را در عرصه فعالیت‌ها و رویدادهای سازمانی جست‌وجو و تحلیل کنند.

«فرهنگ» به مجموعه دستاوردهای علمی، مادی و معنوی بشر اطلاق می‌شود و شامل زبان اعتقادات، نگرش‌ها، ارزش‌ها، مذهب، اخلاق، رفتار و... است (فرهی، ۱۳۸۴). در تعریف فرهنگ سازمانی، به‌طور عمده بین صاحب‌نظران رشته مدیریت اتفاق نظر وجود دارد. آنها فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط، محصول و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن می‌دانند که اعضای سازمان بر آنها وجوه مشترک دارند و این همان چیزی است که به‌منزله یک پدیده، به‌اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود (طوسی، ۱۳۷۲). رابینز و جاج (۲۰۰۹) معتقدند، فرهنگ سازمانی سیستمی از برداشتهای مشترکی است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. چنین سیستمی از مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی تشکیل شده است که سازمان‌ها برای آنها ارزش قائل هستند.

دیویس استانلی (۱۳۷۶) درخصوص مدیریت فرهنگ سازمانی می‌گوید: فرهنگ سازمانی پدیده‌ای واقعی و نیرومند است که تغییر آن کار ساده‌ای نیست و برای این تغییر، پشتیبانی چندانی از داخل یا خارج سازمان نخواهید یافت. اگر هنگام تجدید نظر در استراتژی سازمان با مسئله‌ای در فرهنگ سازمان روبه‌رو شدید، بکوشید حتی‌الامکان از آن بپرهیزید و اگر ناگزیر از رویارویی مستقیم هستید، با دقت گام بردارید و انتظار چندانی هم از تغییرات سریع نداشته باشید. حیات و رشدونمو سازمان، تا حد زیادی به شناخت فرهنگ حاکم بر محیط آن بستگی دارد و فرهنگ سازمانی به خوبی شناخته نمی‌شود، مگر آنکه فرهنگ حاکم بر محیط سازمان به‌درستی مورد بررسی قرار گیرد. فرنچ (۱۹۶۷) فرهنگ سازمانی را به کوه یخ تشبیه می‌کند و معتقد است که بخش عمده آن زیر آب قرار دارد و مشاهده نمی‌شود. فرهنگ بر نگهداری اقلام و منابع فیزیکی و چگونگی نگه‌داشت آنها تأثیر دارد و شیوه نگهداری و مصرف اموال را در وضعیت موجود تعریف می‌کند. فرهنگ سازمان می‌تواند ابزاری برای اجرای اهداف نیز به‌شمار آید. برای مثال، اگر یک سازمان بخواهد فرایند فناوری کنترل کیفیت<sup>۱</sup> را به‌طور موفقیت‌آمیزی اجرا کند، باید دیدگاه مثبت کارکنان خود را نیز به‌همراه داشته و کارکنان در این راه مشارکت کنند. سازمان باید زمینه تشویق کارکنان را فراهم آورد و به آنها احساس مسئولیت بیشتری بدهد (طوسی، ۱۳۷۲).

#### • فرهنگ سازمانی و رفتارهای فردی

مطالعات نشان می‌دهد که یک فرهنگ قوی<sup>۲</sup> و ارزشمند، در میزان خلاقیت و نبوغ افراد مؤثر است و به‌اعضای سازمان کمک می‌کند تا روش‌های جدید را به‌کار گیرند؛ اما این نکته مهم است که لازمه بروز خلاقیت و ابتکار در سازمان، جدیت و پشتکار است (فرهی، ۱۳۸۴).

1. Quality control  
2. Strong culture

### • فرهنگ سازمانی و وظایف مدیریت

فرهنگ هر سازمان با وظایف و نحوه عملکرد مدیریت آن ارتباط نزدیکی دارد. فرهنگ سازمانی با محدودیت‌هایی که ایجاد می‌کند، به مدیریت می‌گوید که چه کاری را انجام بدهد یا انجام ندهد، به بیان بهتر، فرهنگ در سازمان حکم فیلتری برای اعمال مدیر است که باید هر عمل مدیر را تأیید کند، در غیر این صورت کارکنان از پذیرش آن امتناع می‌کنند. به این ترتیب، مدیران و اعضای سازمان باید فرهنگ سازمانی را بشناسند تا براساس آن تصمیم‌گیری کرده و اقدام کنند.

از سوی دیگر، باید بیان کرد که روح وظایف مدیریت در تصمیم‌گیری نهفته است (سایمون، ۱۹۷۶) و در تمامی اجزای آن (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و...) جاری است، بنابراین فرهنگ سازمانی از طریق تصمیم‌گیری، نقش عمده‌ای در چگونگی عملکرد مدیریت و انجام وظایف آن ایفا می‌کند (النجار، ۲۰۰۳).

جدول ۱. تأثیر فرهنگ بر وظایف مدیریت (فرهی، ۱۳۸۴)

وظیفه	نوع و نحوه تأثیر فرهنگ سازمانی بر آن
برنامه‌ریزی	تعیین اهداف استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های روش سازمان؛ بیان برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و تصمیم‌گیری پیرامون آنها؛ میزان خطرپذیری در طراحی برنامه‌ها و نحوه اجرای آنها.
سازماندهی	میزان تفویض یا عدم تفویض اختیار به مدیران و کارکنان؛ میزان آزادی عمل کارکنان در طراحی مشاغل فردی و گروهی؛ میزان و نحوه پشتیبانی از خط‌مشی‌ها و قوانین و نوع اعمال آنها.
رهبری	نوع روش انتخابی برای برانگیختن کارکنان و نحوه اجرا؛ نوع سبک رهبری مورد استفاده در سازمان و نحوه اعمال آن؛ نوع سبک ارتباطی موجود در سازمان و نحوه اعمال آن در سطوح مختلف.
کنترل	نوع کنترل (مستقیم یا غیر مستقیم) مدیران بر اعمال کارکنان؛ میزان تأکید بر خودارزیابی و خودکنترلی کارکنان و مدیران؛ سبک کاربردی برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران و نوع معیارها.

### • فرهنگ و ساختار سازمان

نوع فرهنگ و ماهیت ارزش‌ها، هنجارها و مفروضات بنیانی تشکیل‌دهنده آن، بر ساختار سازمانی تأثیر داشته و تغییر و تثبیت آن را رقم می‌زند. تأکید بیش از اندازه بر ساختار پیچیده سازمان رسمی، بیانگر این است که روش‌های ثابت، پاسخ‌گوی زمان تغییر و تحول نبوده و مدل فرهنگ سازمانی، پذیرای مدل‌های مکانیکی نیست و باید مدل‌های پویا تشویق شوند. از سوی دیگر، اگر

فرهنگ سازمان خودکفا باشد و به استقلال و رشد توجه بیشتری کند، پذیرش ساختار مبتنی بر محصول در آن مطلوبیت بیشتری دارد؛ زیرا تخصیص مسئولیت‌ها آسان‌تر است (فرهی، ۱۳۸۴).

#### • فرهنگ و عملکرد سازمان

اندیشمندان مدیریت بر این مسئله اتفاق نظر دارند که فرهنگ قوی و توسعه‌یافته، از دسته خصوصیت‌های مهم و اساسی‌ترین عامل در راستای ایجاد عملکرد مطلوب است. فرهنگ قوی به فرهنگی اطلاق می‌شود که در آن، مدیران و کارکنان دارای ارزش‌های مشترک و متعالی باشند و هریک روش انجام کار را به بهترین شکل بشناسند. اصولاً وجود فرهنگ قوی در سازمان، می‌تواند به عملکرد مطلوب بینجامد؛ زیرا یک فرهنگ قوی انطباق مطلوبی را بین استراتژی و فرهنگ به وجود می‌آورد؛ (دو) فرهنگ قوی منجر به تنظیم و پذیرش اهداف در بین کارکنان می‌شود؛ سه) فرهنگ قوی سبب ایجاد تعهد و انگیزش کارکنان می‌شود.

#### • فرهنگ و فناوری

فناوری سازمانی، به‌منزله روشی که در انجام امور سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، شامل نرم‌افزار، سخت‌افزار و مغزافزار است. محققان معتقدند برای تبیین رابطه فرهنگ و عملکرد، نقش عمده واسطه را متغیر فناوری ایفا می‌کند؛ به این ترتیب که هرچه فرهنگ با فناوری سازمانی همخوانی و تناسب بیشتری داشته باشد، عملکرد سامان بهتر می‌شود. از سویی، تعلق افراد به سازمان وقتی حاصل می‌شود که این ارزش‌ها در ابتدا در مدیران و رهبران سازمان نمود یافته باشد و مدیران با رعایت تعهد به مأموریت‌ها و هدف سازمان، درصد گسترش این ارزش‌ها در بین اعضای سازمان برآیند (فرهی، ۱۳۸۴).

#### • فرهنگ و رضایت شغلی

فرهنگ سازمانی بر میزان رضایت شغلی افراد تأثیر می‌گذارد. به بیان دیگر، بین این دو همبستگی وجود دارد. اگر فردی که با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی به کار دعوت شده است، خواسته‌ها و نیازهایش در سازمان برآورده نشود، ناراضی خواهد بود و به‌طور طبیعی شغل و سازمان نمی‌توانند وی را ارضا کنند (مشبکی و روحانی، ۱۳۸۶).

#### • فرهنگ و آموزش

مطالعات انجام‌شده در مورد زنجیره توانایی‌های انسان، نشان می‌دهد که امروزه اهمیت آموزش و برنامه‌های توسعه توانایی‌های کارکنان در سازمان‌ها ضرورت یافته و آموزش، پیش‌نیاز حرکت و بالندگی سازمان‌ها شمرده می‌شود. براساس آمار کشور ژاپن، به‌طور میانگین آموزش کارکنان ۳۰

مرتبه بیشتر و با اهمیت‌تر از آموزش در آمریکای شمالی است. بیشتر آموزش‌های انجام‌شده در آمریکای شمالی غیر رسمی و کوتاه‌مدت بوده است و در جایی که فناوری‌های جدید موجب تغییر تخصص‌های سطوح بالا شده است، به نظر می‌رسد شرکت‌ها به جای آموزش مجدد کارکنان، مجبور به استفاده از کارکنان جدید باشند. به دلیل تغییرات سریع در فناوری، سازمان‌ها باید برای کارکنان خود برنامه‌های مستمر آموزشی ایجاد کنند. این مطلب در روش‌های گزینشی نیز دیده می‌شود که باید افرادی را انتخاب کنند که علاوه بر تمایل به ارتقای مستمر، شایستگی لازم را برای آموزش داشته باشند. هزینه‌های آموزش نیز از عوامل اصلی عدم برگزاری دوره‌های مربوطه در برخی موارد است که سازمان‌ها را به دلیل از دست‌دادن منابع، از انجام آن باز می‌دارد. گرچه بعضی دیگر از مؤسسه‌ها برای داشتن روابط خوب بین نیروی کار با مدیریت و ایجاد فرهنگ مثبت همکاری و مشارکت، تردیدی در مورد قبول این هزینه‌ها به خود راه نمی‌دهند (والتون، ۱۹۹۲). مطالعه و بررسی موارد متعدد نشان داده است، شرکت‌هایی که در به‌کارگیری فناوری جدید موفق بوده‌اند، تمایل به انجام بعضی یا تمام این اصول را داشته‌اند. شاید بیشترین تغییر آشکار بایستی در مورد گسترش انواع مهارت‌های آموزشی در امور مربوط به تجهیزات جدید باشد، مانند:

۱. تعمیر ماشین‌آلات، گریس کاری، روغن کاری ماشین‌ها و نگاه‌داشتن شرایط مناسب برای آنها؛
۲. مسئولیت بیشتر برای کیفیت فرایند بازرسی و کنترل آماری؛
۳. رفع عیوب و نقص‌های فنی ساده؛
۴. برنامه‌ریزی ساده ماشینی؛
۵. تعمیر و تجهیز ابزار؛
۶. افزایش قدرت برنامه‌ریزی و استفاده بهینه از ماشین‌آلات.

#### • فرهنگ سازمانی و راهبرد

راهبرد، برنامه‌های کلی و جامعی است که مدیران و پایه‌گذاران یک سازمان با در نظر گرفتن منابع، امکانات، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط، نسبت به وضع آن اقدام می‌کنند و در صدد اجرای آن هستند. از فناوری رسیدن استراتژی‌ها به‌شمار می‌رود و در مقابل، استراتژی همسو با فرهنگ فناوری آن را قوت می‌بخشد (میرسپاسی، ۱۳۸۰).



**(ب) پیشینه تجربی پژوهش**

در کشور ما به‌طور مستقل، در زمینه فرهنگ سازمانی از یک سو و منابع فیزیکی (ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد و تأسیسات، ساختمان و کالا و...) و روش‌های نگهداری و بهره‌گیری صحیح از آنها از سوی دیگر، مطالعات فراوانی انجام گرفته و کتاب‌ها، مقاله‌ها و حتی پایان‌نامه‌های فراوانی در این زمینه‌ها وجود دارد؛ ولی براساس بررسی‌های انجام گرفته، در هیچ یک از آنها تلفیق این دو مقوله به‌طور متعادل (در ارتباط با یکدیگر) وجود ندارد. استادان و صاحب‌نظران نیز در مراجعه حضوری، به این موضوع اذعان داشته و به‌وجود شکاف پژوهشی در تلفیق این دو مقوله اشاره کرده‌اند.

گفتنی است طی سال‌های ۱۳۸۱ و ۱۳۸۳، پژوهش‌های نسبتاً مشابهی در راستای شناسایی و توسعه فرهنگ نگهداری اقلام در یکی از سازمان‌های بزرگ انجام شده است که از زاویه مطالعات نظری، کاری درخور توجه است؛ ولی این موارد، میزان تأثیر متغیرهای فرهنگی با کیفیت نگهداری اموال را بررسی نکرده‌اند و نتایج آنها نیز قابل تعمیم نیستند (مه‌دوی، ۱۳۸۳). شایان ذکر است که پژوهشگر با مراجعه به مراکز مطالعاتی مربوطه (انجمن مهندسی نگهداری و تعمیرات، مرکز آموزش مدیریت صنعتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مرکز مطالعات و تحقیقات لجستیک دانشگاه امام حسین (ع) و دانشگاه علوم انتظامی و...) و جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و همچنین مراجعه به کتابخانه‌های دانشگاه‌های عمده کشور (کتابخانه‌های تهران، شهید بهشتی، علامه طباطبایی (ره) و...)، توانست به بیست‌وپنج مورد رساله و پژوهش نزدیک به این موضوع دست یابد که در جریان مطالعات نظری و نیز تهیه پرسش‌نامه، به‌صورت موردی از آنها استفاده شده است.

**چهار چوب نظری**

برخی پژوهشگران و صاحب‌نظران مدیریت، ابعاد و مؤلفه‌های گوناگونی برای فرهنگ ذکر کرده‌اند که شامل سطوح و لایه‌های فرهنگی، الگوها و مدل‌های فرهنگی است و هر یک بنا به شرایط و موقعیت خاصی ارائه شده‌اند. آنها سطوح فرهنگ را در قالب دو لایه پیدا و ناپیدا، یا به بیانی دیگر، در سه سطح باورها و مفروضات اساسی، ارزش‌ها و نگرش‌ها و همچنین اعمال و رفتار آشکار مطرح کرده‌اند که متغیر مستقل این پژوهش را تشکیل می‌دهد (شاین، ۱۳۸۳). متغیر دیگر پژوهش، «کیفیت نگهداری اموال» است و فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که انجام آنها (رعایت آنها)، به افزایش بازدهی می‌انجامد و «فعالیت‌های سیستم‌های نت» در سازمان‌ها که در قالب انواع سه‌گانه نت پیشگیرانه (P.M)، نت اصلاحی (C.M) و نت اضطراری

(E.M)، مطرح شده‌اند. ویژگی‌های کیفی در سیستم نگهداری اموال سازمان‌ها برگرفته از اصول کنترل کیفیت جامع (T.Q.M) و نیز استاندارد شماره ۳۱۰۵۰ (DIN) براساس موارد زیر تعیین شده است (گروه علمی تعمیرات ناجا، ۱۳۸۲):

الف) آماده به کار بودن دائمی ماشین‌آلات و تجهیزات؛

ب) عمر مفید اموال؛

ج) اعمال کنترل‌های لازم (انجام فعالیت‌های معمول نگهداری، مانند سرویس و بازدید و

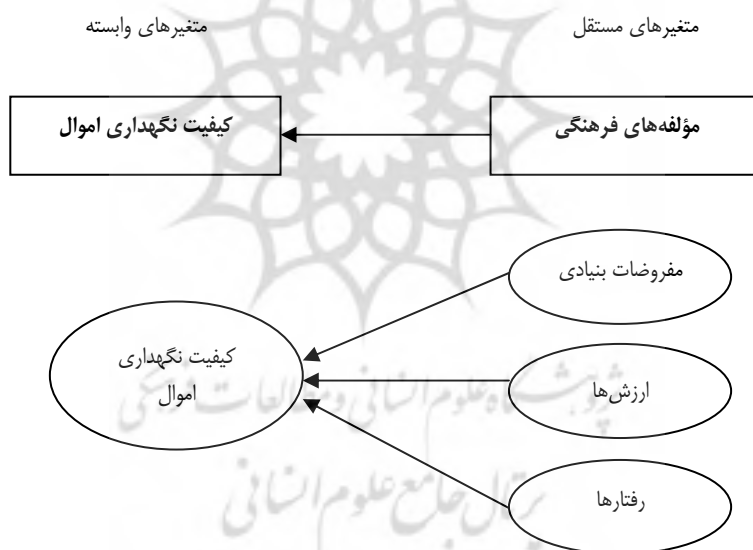
تعمیر و...)

د) جنبه اقتصادی بودن (مقرون به صرفه بودن هزینه‌های نگهداری و شرایط بهره‌برداری

دارایی‌ها)؛

ه) رضایت کاربران.

موارد بالا را می‌توان در چارچوب شکل ۱ به صورت زیر نشان داد.



شکل ۱. الگوی فرضی پژوهش

در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگی با کیفیت نگهداری اموال، عامل فناوری متغیر واسطه و عوامل بودجه و امکانات، متغیرهای کنترل این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با استفاده از دو شیوه کتابخانه‌ای و میدانی انجام می‌شود. در بخش کتابخانه‌ای، به جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و منابع مکتوب و همچنین بهره‌گیری از شبکه جهانی اینترنت پرداخته شده و در بخش میدانی، تلاش شده تا برای دستیابی به اهداف پژوهش، دیدگاه‌ها و نظرات مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش در ردیف پژوهش‌های کاربردی از نوع همبستگی قرار می‌گیرد؛ زیرا نتایج آن برای اصلاح ساختار نگهداری سازمان مورد مطالعه کاربرد دارد. همچنین با توجه به ماهیت موضوع، اهداف و سؤال‌های پژوهشی، روابط میان متغیرهای این پژوهش باید بدون دستکاری آنها مورد بررسی قرار گیرد، به همین دلیل در ردیف پژوهش‌های همبستگی قرار می‌گیرد. در پژوهش پیش رو، برای جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری رابطه مؤلفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه، از یک پرسش‌نامه بسته‌پاسخ استفاده شده که پژوهشگر آن را طراحی کرده است. این پرسش‌نامه در سه بخش اصلی زیر تنظیم شده است:

الف) پرسش‌های عمومی مرتبط با مشخصات فردی پاسخ‌گویان؛

ب) پرسش‌نامه کیفیت نگهداری اموال؛

ج) پرسش‌نامه مؤلفه‌های فرهنگی، تنظیم شده است.

نوع مقیاس سنجش مورد استفاده در پرسش‌نامه، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بوده است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، کلیه مسئولان، مدیران، کارشناسان سطوح و رده‌های مختلف سازمان مورد مطالعه و کاربران آنها در شهر تهران هستند که به‌طور مستقیم و غیر مستقیم با مسائل و امور نگهداری اموال و منابع فیزیکی این سازمان ارتباط دارند.

برای دستیابی به حجم نمونه معنادار و قابل اطمینان، از معادله برآورد حجم نمونه در جامعه نامحدود، متناسب به کوکران استفاده شده است (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۰). از آنجاکه یافته‌های این پژوهش را می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد توجیه کرد، بنابراین  $Z$  برابر با  $1/96$  انتخاب شده است. علاوه بر این، میزان درجه و دقت برآورد ( $d$ )، ۵ درصد و در صد حصول به نتیجه (موفقیت)  $P = 0/5$  در نظر گرفته شده است. بر این اساس، حجم نمونه برآورد شده، ۲۲۰ نفر خواهد بود.

### الف) روایی پرسش‌نامه

برای اطمینان از اینکه گویه‌های (سؤال‌های) پژوهش تا چه حد موضوع و خصوصیت‌های مورد نظر را می‌سنجند، پرسش‌نامه اولیه‌ای در اختیار شماری از استادان و صاحب‌نظران قرار گرفت و در مورد مناسب بودن و واضح و قابل درک بودن گویه‌ها نظرخواهی شد که ۷۵ درصد گویه‌ها

مورد تأیید قرار گرفتند و وارد پرسش‌نامه نهایی شدند. بقیه گویه‌هایی که انحراف استاندارد بالایی داشتند، حذف شدند (روایی محتوایی) همچنین برای اندازه‌گیری روایی سازه نیز با استفاده از روش همسانی درونی، مشخص شد که همبستگی بالایی بین خرده‌مقیاس‌ها و مقیاس کل وجود دارد.

### ب) پایایی پرسش‌نامه

برای محاسبه ضریب پایایی و به‌منظور تعیین اینکه ابزار اندازه‌گیری تا چه حد در شرایط یکسان، نتایج یکسانی را به‌دست می‌دهد، آماره آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت. ضریب آلفا برای پرسش‌نامه‌های «الف» (کیفیت نگهداری اموال منابع فیزیکی) و «ب» (ویژگی‌های فرهنگی)، به‌ترتیب ۷۰۴ درصد و ۹۳۴ درصد به‌دست آمد که مناسب و رضایت‌بخش است.

برای تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار رایانه‌ای اس.پی.اس.اس. در کنار به‌کارگیری نگاره‌های توزیع فراوانی و نمودارهای ستونی، نمودارهای پراکنش و خط رگرسیون، میانگین و انحراف معیار و ضریب اسپیرمن، از آزمون غیر پارامتریک کالمو گراف - اسمیرنوف نیز استفاده شد و همچنین برای تعیین رابطه و آزمون نسبت (دوجمله‌ای)، از ضریب همبستگی رتبه‌ای بهره‌گیری به‌عمل آمد.

### یافته‌های پژوهش

#### الف) وضعیت و کیفیت نگهداری اموال

میانگین محاسبه‌شده برای متغیر نگهداری اموال برابر با  $\frac{3}{2}$  است که با توجه به دامنه تغییر  $\frac{2}{7}$  (حداقل  $\frac{1}{5}$  و حداکثر  $\frac{4}{2}$ )، این میانگین در حد متوسط ارزیابی می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲. شاخص‌های متغیر نگهداری اموال

مقدار	شاخص	مقدار	شاخص	مقدار	شاخص
۴/۲۰	حداکثر	۰/۵۱	انحراف معیار	۳/۰۲	میانگین
۲۲۰	تعداد	۲/۷۰	دامنه تغییرات	۳	میانه
		۱/۵۰	حداقل	۳/۴۰	نما

از آنجا که رقم معناداری در سطح آلفا از  $0/5$  کوچکتر است و انتظار می‌رفت که ۶۰ درصد پاسخ‌گویان، کیفیت نگهداری اموال را در سازمان مطلوب اعلام کنند (که این‌گونه نبود و فقط

۵۰ درصد افراد چنین اظهار داشته‌اند، بنابراین می‌توان گفت کیفیت نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه در حد مطلوبی قرار ندارد (جدول ۳).

جدول ۳. آزمون نسبت (دوجمله‌ای) و معناداری میانگین به دست آمده و میانگین مورد انتظار متغیر نگهداری اموال

متغیرها	مقوله	فراوانی	درصد مشاهده شده	درصد مورد انتظار	معناداری
نگهداری اموال	گروه ۱	۱۱۱	۰/۵	۰/۶	۰/۰۰۳ (a,b)
	گروه ۲	۱۰۹	۰/۵		
	جمع	۲۲۰	۱		

#### ب) وضعیت مؤلفه‌های فرهنگی

میانگین محاسبه شده برای متغیر ویژگی‌های فرهنگی به طور کلی ۳/۱۸ است. در این زمینه عمده پاسخ‌گویان معتقدند که ویژگی‌های فرهنگی در سازمان آنها، در حدی بالاتر از متوسط وجود دارد این رقم به ترتیب در مورد اعتقادات ۳/۶۰، ارزش‌ها ۳/۲۲ و رفتارها و عملکردها ۳/۱۵ به دست آمده است. به این ترتیب ویژگی‌های فرهنگی در سازمان مورد مطالعه استقرار داشته و در حد زیادی رعایت می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. توزیع فراوانی بر حسب ویژگی‌های فرهنگی

شاخص	مقدار	شاخص	مقدار	شاخص	مقدار
میانگین	۳/۱۸	انحراف معیار	۰/۴۵۴۵۸	حداکثر	۴/۲۸
میانه	۳/۳۱	دامنه تغییرات	۲/۵۴	تعداد	۲۲۰
نما	۳/۵۲	حداقل	۱/۷۴		

میانگین به دست آمده برای متغیر اعتقادات برابر با ۳/۶۰ است که با توجه به دامنه تغییر (۳/۵۰) و حداقل (۱/۵۰) و حداکثر (۵)، این میانگین بالاتر از متوسط (گزینه ۳) است؛ یعنی کمابیش پاسخ‌گویان زیادی معتقدند که مؤلفه‌های ارزشی در زمینه کیفیت نگهداری اموال حاکم است و در سازمان آنها، در حد نزدیک به نسبتاً زیاد رعایت می‌شود.

میانگین مربوط به متغیر ارزش‌ها رقم ۳/۱۵ به دست آمد که با توجه به دامنه تغییرات (۲/۶۰) و حداقل (۱/۷۷) و حداکثر (۴/۳۶)، این میانگین بالاتر از حد متوسط (گزینه ۳) است؛ یعنی پاسخ‌گویان به میزان زیادی معتقدند که عملکردها و رفتارها در همسویی با کیفیت نگهداری اموال قرار دارد.

برای تعیین معنادر بودن یافته‌های مذکور و همچنین مقایسه میانگین به دست آمده با میانگین مورد انتظار در مبحث ویژگی‌های فرهنگی، از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد و فرض اصلی (تفاوت بین دو میانگین مذکور) پذیرفته شد؛ زیرا نسبت افرادی که کیفیت نگهداری را بالاتر از متوسط دانسته‌اند، به گروه مقابل ۷۰ به ۳۰ است؛ در حالی که انتظار بر این بود این مقدار ۶۰ به ۴۰ باشد.

جدول ۵. آزمون نسبت (دوجمله‌ای) و معناداری میانگین به دست آمده با میانگین مورد انتظار

متغیرهای فرهنگی

متغیرها	مقوله	فراوانی	درصد مشاهده شده	درصد مورد انتظار	معناداری
مؤلفه‌های فرهنگی گروه ۱	$\leq 3$	۵۹	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰ (a,b)
	$> 3$	۱۶۱	۰/۷		
	جمع	۲۲۰	۱		
اعتقادات ۱ گروه ۱	$\leq 3$	۴۱	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰ (a,b)
	$> 3$	۱۷۹	۰/۸		
	جمع	۲۲۰	۱		
ارزش‌ها ۱ گروه ۱	$\leq 3$	۶۷	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰ (a,b)
	$> 3$	۱۵۳	۰/۷		
	جمع	۲۲۰	۱		
مصنوعات و رفتارها گروه ۱	$\leq 3$	۶۸	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰ (a,b)
	$> 3$	۱۵۲	۰/۷		
	جمع	۲۲۰	۱		

### ج) ارتباط بین مؤلفه‌های فرهنگی با کیفیت نگهداری

نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن، نشان‌دهنده آن است که بین ویژگی‌های فرهنگی با کیفیت نگهداری اموال در سازمان مورد مطالعه با اطمینان ۹۹ درصد همبستگی معناداری وجود دارد که با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی، جهت آن نیز مستقیم و با توجه به ضریب آن، شدت همبستگی نسبتاً قوی است. در نتیجه، هرچه متغیرهای فرهنگی در سازمان بالا برود، کیفیت نگهداری هم بهتر می‌شود. به گفته دیگر، هرچه نسبت به مؤلفه‌های مزبور اهمیت بیشتری داده شود، به همان مقدار کیفیت نگهداری اموال هم بهتر می‌شود (جدول ۶).

جدول ۶. همبستگی اسپیرمن و آزمون معناداری مؤلفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال

شرح	ضریب همبستگی	مقادیر
نگهداری اموال	۰/۴۳۲	
مؤلفه‌های فرهنگی	۰/۰۰۰	
	تعداد	۲۲۰

در این زمینه برای سنجش رابطه بین متغیرها و تعیین سهم هر کدام، تحلیل رگرسیون دومتغیره با استفاده از آماره دورین واتسون به کار برده شده که دامنه پذیرش آن ۱/۵-۲/۵ است. در پژوهش پیش رو، مقدار این آزمون برای معادله‌های رگرسیون ۱/۷۵ است که نشان از مستقل بودن باقی‌مانده‌ها از یکدیگر دارد.

جدول ۷. نتایج معادله رگرسیون

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	SigF	R	R2
رگرسیون	۲۰/۶۵۱	۱	۲۰/۶۵۱	۱۱۷/۶۸۷	۰/۰۰۰(a)	۰/۵۹۲(a)	۰/۳۴۸
باقی‌مانده	۳۸/۲۵۴	۲۱۸	۰/۱۷۵				
	۵۸/۹۰۵		۲۱۹				

نتایج حاصل از تحلیل واریانس، معناداری رابطه متغیر مستقل ویژگی‌های فرهنگی را با کیفیت نگهداری اموال نشان می‌دهد؛ به این معنا که با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که این رابطه معنادار است.

جدول ۸. تحلیل رگرسیون متغیر مؤلفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال

منبع تغییرات	نوع معادله	B	Beta	T	Sig.
عدد ثابت		۰/۸۷۴		۴/۳۵۵	۰/۰۰۰
مؤلفه‌های فرهنگی		۰/۶۷۶	۰/۵۹۲	۱۰/۸۴۸	۰/۰۰۰

به این ترتیب، مؤلفه‌های فرهنگی ۰/۳۴ از تغییرات کیفیت نگهداری اموال را تبیین می‌کنند یا به گفته دیگر ۳۴ درصد از تغییرات متغیر کیفیت نگهداری اموال، مربوط به مؤلفه‌های فرهنگی است. نتایج حاصله از تحلیل رگرسیون مدل را می‌توان به صورت زیر نشان داد:

$$Y = E + \text{مؤلفه‌های فرهنگی} \quad (Y = \text{کیفیت نگهداری اموال})$$

در همین راستا، طی پژوهشی در سال ۱۳۸۴، مصاحبه‌ای با صاحب‌نظران و مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه انجام گرفت که در آن، برخی از ویژگی‌های فرهنگی مؤثر بیان شد. مصاحبه‌شوندگان ضمن با اهمیت خواندن و نافذ و مؤثر دانستن عوامل و مؤلفه‌های فرهنگی، به گروهی از ویژگی‌های کلیدی و مطلوب، در قالب ارزش‌های فرهنگی اشاره داشتند که نشان‌دهنده بایدها و نبایدهای فرهنگی سازمان بوده و بایستی سطح آنها ارتقا یابد؛ زیرا به مجرد بهبود، مصادیق عملی متأثر از آنها نیز بهتر می‌شود.

مصاحبه‌شوندگان بهبود تعلق سازمانی کارکنان را از طریق افزایش حس عزت و احترام فردی و سازمانی مد نظر قرار داده و در این میان تأثیر ارزش‌های اخلاقی را در ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، مورد توجه بیشتری قرار داده‌اند. علاوه بر این، بر ویژگی‌های دیگری چون، همبستگی سازمانی، نظم و انضباط، وجدان کاری، عدالت و انصاف، خلاقیت و امنیت و متقابلاً تأثیر آنها بر مسائل و عملکرد کارکنان و سازمان اشاره داشته‌اند (فرهی، ۱۳۸۴).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرهنگ زیرساخت و شالوده مسائل مهم و بنیادین سازمان بوده و در همه اجزای آن از جمله موضوعات مادی مانند نگهداری اموال متجلی است و به گفته دیگر، عوامل فرهنگی در تشریح کیفیت نگهداری دارایی‌ها و منابع فیزیکی مؤسسه‌ها دخالت دارند. بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر، به طور خلاصه و به شرح زیر گردآوری شده است:



الف) کیفیت نگهداری اموال در سازمان مورد پژوهش، حد متوسطی دارد و کاملاً مطلوب نیست.

ب) در سازمان‌هایی که فرهنگ اعتقادی و ارزشی بر آنها حاکم است، فرهنگ نگهداری اموال نیز قوی‌تر و باثبات‌تر است.

ج) بین ویژگی‌های فرهنگی (اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای آشکار) و کیفیت نگهداری اموال با اطمینان ۹۹ درصد همبستگی مستقیم و معناداری وجود دارد؛ یعنی هرچه نسبت به ویژگی‌های مزبور اهمیت بیشتری داده شود، کیفیت نگهداری اموال هم در سازمان مورد پژوهش مناسب‌تر می‌شود.

د) براساس نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در سازمان مورد مطالعه، مؤلفه‌های فرهنگی بخشی از تغییرات کیفیت نگهداری اموال را تبیین می‌کند.

ه) چنانچه مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر بر کیفیت نگهداری اموال به نحو مطلوبی مدیریت شود، در پیشبرد اهداف سازمان نقش به‌سزایی خواهند داشت؛ در غیر این صورت، مانعی سر راه توسعه آن خواهند بود.

با توجه به یافته‌ها و نتیجه‌های بالا، پیشنهادهای زیر در خصوص ارتقای شاخص‌های فرهنگی مؤثر بر کیفیت نگهداری اموال، ارائه شده است:

۱. رفتار مدیران و مسئولان همواره مهم‌ترین عامل جذب و کشش و برعکس، دفع کارکنان است. بنابراین وجود الگوهای قابل مشاهده و ملموس در میان مسئولان مورد اعتماد و دارای مقبولیت، در تغییر و اصلاح رفتار آنها در ارتباط با اموال سازمانی مؤثر است.

۲. باید مسئولیت نهایی هر قلم (کالا یا اموال) بر عهده فرد مشخص باشد که بطور رسمی و مستند، به ویژه در زمان جابه‌جایی و تحول افراد در واحدها و مسئولیت‌ها در قبال آن پاسخ‌گویی داشته باشند.

۳. پیشنهاد می‌شود برای توسعه دامنه اعتقادات و نگرش‌ها در زمینه بهبود کیفیت نگهداری و بهره‌برداری از اموال، فعالیت‌هایی چون، تقویت تعهد کارکنان نسبت به سازمان و مدیریت، توسعه آگاهی‌ها و بینش (معرفت) کارکنان نسبت به اهداف و برنامه‌های سازمان، در دستور کار قرار گیرد.

۴. نظارت فراگیر بر عملکرد کارکنان در زمینه نگهداری و استفاده اموال، به صورت جدی تقویت شود.

۵. توسعه و تقویت نظام پاداش‌ها (مادی و معنوی) برای کارکنان حوزه نگهداری انجام پذیرد تا تفاوت افرادی که در ارتباط با اموال نظم و مداخله دارند، از افرادی که کمتر در حفظ و بهره‌گیری صحیح از بیت‌المال دقت می‌کنند، مشخص شود.
۶. هرگونه تبعیض در برخورد با کارکنان در زمینه نگهداری اموال، رفع شود. با تقویت تعلق سازمانی، می‌توان وفاداری بیشتری از کارکنان به سازمان و اموال آن مشاهده کرد.
۷. به اصلاح و بهبود ساختار سازمانی و نگهداری اموال توجه شود، به‌گونه‌ای که ضمن پوشش‌دهی به فعالیت‌های مربوطه، امکان هدایت، نظارت و برنامه‌ریزی دقیق در زمینه ساماندهی اموال را فراهم آورد (وجود یک متولی ساختاری واحد).
۸. برای اجرای بهتر قوانین موضوعه و آیین‌نامه‌های مرتبط با اموال، باید فرایند اصلاح آنها برحسب شرایط و با سرعت انجام گیرد، تا امکان اجرای قوانین از سوی مجریان میسر شده و روند قانون‌گرایی در کارکنان افزایش یابد. به‌علاوه، اجرای عادلانه قوانین دارای مزایای دیگری چون حفظ بهتر اموال، کاهش هزینه‌های ضایعات و استهلاک، افزایش بهره‌وری اقتصادی و نیز، ایجاد رویه یکنواخت در کنترل کیفیت و کمیت اموال است.
۹. بهبود وضعیت حقوقی کارکنان در راستای گزینه کیفیت زندگی کاری (پاسخ کارکنان نیز به‌میزان بالایی این گفته را تأیید می‌کند).
۱۰. با آگاهی از تأثیر تربیت و اصالت کارکنان بر نحوه عملکرد آنان در محیط کار، مناسب است در زمان جذب و به‌کارگیری افراد در حوزه‌های مرتبط با اموال، این ویژگی‌ها مورد توجه بیشتری قرار گیرد.
۱۱. تجزیه و تحلیل مستمر چرایی رفتارهای کارکنان در زمینه نگهداری و بهره‌برداری اموال برای هدایت آنها.
۱۲. تشکیل کارگروه تخصصی مرکب از تخصص‌های متفاوت و مرتبط با نگهداری اموال.

## منابع

انواری رستمی، ع. ا. (۱۳۸۴). مدیریت انبارداری پیشرفته، مرکز مطالعات و پژوهش‌های پشتیبانی و مهندسی دانشگاه علوم انتظامی.

آذر، ع؛ مؤمنی، م. (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت.

سلمانی، د. (۱۳۸۴). کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

دیویس، ا.، ام. (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگی سازمان. ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی. تهران: انتشارات مروارید.

زارعی، م. (۱۳۷۲). فرهنگ و عملکرد سازمان، مجله علمی پژوهشی دانش مدیریت، شماره ۲۳، صص. ۵۱-۵۷.

شاین، ا. (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. تهران: انتشارات سیمای جوان.

طوسی، م. ع. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول. تهران: انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.

غفاریان، و. (۱۳۸۴). شایستگی‌های مدیریت. چاپ اول. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

فرهی بوزنجانی، ب. (۱۳۸۴). بررسی عوامل فرهنگی در نیروهای مسلح. پروژه تحقیقاتی، مرکز تحقیقات استراتژیک دفاعی.

گروه علمی تعمیرات. (۱۳۸۲). مدیریت سیستم‌های نت. چاپ اول. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات لجستیک ناجا.

مشبکی، ا.؛ روحانی، م. ح. (۱۳۸۶). فرهنگ سازمان. چاپ اول. تهران: اقبال.

مهدوی، م. (۱۳۸۴). بهسازی فرهنگ، گامی در جهت ارتقای کمی و کیفی اقلام. همایش نگهداری اموال، ۵ خرداد ماه، دانشگاه امام حسین (ع).

مهدوی، م. (۱۳۸۳). شناسایی روش‌های گسترش و توسعه نگهداری اقلام و تجهیزات. پروژه تحقیقاتی. مرکز مطالعات لجستیک دانشگاه امام حسین (ع).

میرسپاسی، ن. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ نوزدهم. تهران: نشر میر.

نصرت‌پناه، س. (۱۳۸۴). مدیریت و فرماندهی لجستیک. چاپ اول. تهران: انتشارات ناجا.

Al-Najjar, B. (2003). Selecting the most efficient maintenance approach using Fuzzy multiple criteria decision making. *International Journal of production Economics*, 84 (1): 85-100.

Demeter, K. (2003). Manufacturing Strategy & Competitiveness. *Journal of production Economics*, 81-82: 205-213.

Gabbor, H.A. (2003). Computer aided RCM based on management system. *Robotics & Computer integrated manufacturing*, 19 (2): 449-458.

Princeton, L. & Wee Yen Breg, G. (2003). A Framework for maintenance concept development. *International Journal of production Economics*. 77 (4): 299-313.

Robbins, S.P and Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. 13th Edition.

