

«دانش مدیریت»

سال یازدهم - شماره ۴۳ - زمستان ۱۳۷۷

ص ۷۸ - ۵۳

# جو سازمانی و تأثیر آن بر میزان موفقیت یا عدم موفقیت اصلاح اداری

دکتر عباس منوریان<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

تجزیه و تحلیل تأثیرات جو سازمانی حاکم بر واحدهای مسوول اصلاح اداری بر عملکرد عوامل اصلاح در تحقق برنامه اصلاح اداری تدوین شده در برنامه پنجساله اول (۷۳/۷۴-۱۳۶۸/۶۹) موضوع اصلی این مقاله است. این ارزیابی بر مبنای پرسشنامه تعدیل شده لیتوین و استرینگر با عنوان «پرسشنامه جو سازمانی یا OCQ» صورت گرفته است. از طریق تحلیل عاملی پرسشنامه ۱۹ مقوله‌ای، رابطه جو سازمانی با ابعاد مختلف برنامه اصلاح اداری مورد آزمایش قرار گرفته است. نتایج بدست آمده مبین آن است که برخی از عوامل جو سازمانی تسهیل کننده و برخی دیگر مانع تحقق اهداف اصلاحی بوده‌اند. ارزیابی ادراکی آزمون‌های تحقیق از ویژگی‌های گوناگون محل کار به عنوان مبنایی برای ارزیابی جو سازمانی واحدهای مسوول اصلاح مورد استفاده قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که به طور کلی جو سازمانی برای رسیدن به اصلاحات مورد انتظار چندان مطلوب نبوده و به عبارت دیگر، به عنوان مانع و رادع تحقق اهداف اصلاحی عمل کرده‌اند.

## واژه‌های کلیدی

جو سازمانی - فرهنگ سازمانی - سازمان - واحدهای سازمانی - سازماندهی -  
اصلاح نظام اداری - برنامه توسعه.

## پیشینه ادبیات ناظر بر جو سازمانی

## مقدمه

از جمله مباحثی که در ادبیات مدیریت به میزان زیادی محل بحث و جدل بوده و در حد محدودی مورد شناخت قرار گرفته، «جو سازمانی» است<sup>۱</sup> از این رو، گرچه تحقیقات مرتبط با جو سازمانی و تلاش برای تدوین تعریفی قابل قبول از حداقل ۴۰ سال پیش آغاز شده، ولی هنوز تعریف واحدی که مورد قبول همگان باشد ارائه نشده است<sup>۲</sup> به عبارت دیگر گرچه تعاریف متعددی برای روشن شدن مفهوم جو سازمانی ارائه شده است<sup>۳</sup> ولی «این تعاریف غالباً متناقض بوده و با هم سازگاری ندارد»<sup>۴</sup>.

یکی از تعاریف اولیه که با توجه به تکرار استفاده، مقبولیتی اساسی بدست آورده، تعریف ارائه شده از سوی فورهند و گیلمر (۱۹۶۴)<sup>۵</sup> است. آنها جو را مجموعه ویژگی‌های سازمانی یا موقعیتی‌ای تعریف می‌کنند که اعضاء سازمان درک کرده‌اند. کاپلمن و همکارانش (۱۹۹۰ و ۱۹۷۰)<sup>۶</sup> و لیکرت (۱۹۶۷)<sup>۷</sup> نیز با تعریف مجموعه‌ای از ابعاد به عنوان برجسته‌ترین ابعاد

1- Guion, 1973., Johannesson, 1971, Wallace, et. al., 1975, Denison, 1996.

2- Rentsch, 1990; Schnale, 1983; Moran and Volkwein, 1992.

3- Argyris, 1957; Forehand & Gilmen, 1964; Guion, 1975; Hellriegel & Slocum, 1974; Howe, 1977; James & Johnes, 1974; Powell & Butterfield, 1978; Schneider et al., 1980  
Rousseau, 1988; Motan & Volkwein, 1992.

4- Glick, 1965, p. 602.

5- Forehand & Gilmen, (1964)

6- Campbell, et, al., (1970)

7- Likert (1967)

جو سازمانی، کمک بسزایی به این بحث کرده‌اند. کاپلمن و همکارانش (۱۹۹۰)<sup>۱</sup> جو سازمانی را متغیری در سطح شخصی قلمداد کرده و معتقدند که جو «نه محیط کار است و نه روشی که افراد نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهند؛ بلکه جو کانال یا وسیله‌ای ادراکی است که از طریق آن تأثیرات محیط بر دیدگاه‌ها و رفتارها مشخص می‌شوند» (ص ۲۹۵). تعریف جامعی نیز به وسیله موران و ولکوین (۱۹۹۲)<sup>۲</sup> به شرح زیر ارائه شده است: جو سازمانی، مشخصه نسبتاً پایدار سازمان است که موجب تمایز آن از سایر سازمان‌ها می‌شود و

الف) متضمن ادراکات جمعی در مورد سازمان‌ها و شامل مواردی از قبیل استقلال، اعتماد، جامعیت، حمایت، ابداع، و عادلانه بودن است؛

ب) به وسیله تعامل اعضاء پدید می‌آید؛

ج) به عنوان مبنایی برای تعبیر و تفسیر موقعیت به کار گرفته می‌شود؛

د) بیانگر هنجارها، ارزش‌ها و ویژگی‌های اساسی فرهنگ سازمان است؛

ه) به مثابه منبع نفوذ و تأثیرگذاری بر شکل‌گیری رفتار عمل می‌کند. (ص ۲۰)

این رویکرد به تعریف جو سازمانی مستلزم تمایز قایل شدن میان فرهنگ و جو است، که

خود مسأله‌ای است بحث‌انگیز و مورد تناقض میان اندیشمندان.

### رویکردهای جو سازمانی

ادبیات ناظر بر جو، به اعتقاد دنیسون (۱۹۹۶)<sup>۳</sup> ریشه در نظریه میدانی کرت لوین

(۱۹۵۱)<sup>۴</sup> دارد. این نظریه به شکلی تحلیلی فرد را از محیط جدا ساخته و بر این فرض

استوار است که افراد، عوامل اجتماعی‌اند. بعدها ادراکات افراد بیش از ویژگی‌های سازمانی

1- Kopelman, et, al. (1990)

2- Moran & Volkwein (1992)

3- Denison (1996)

4- Kurt Lewin (1951)

مورد توجه قرار گرفتند.<sup>۱</sup>

مجموعه‌ای از مقالات نوشته شده در اواسط دهه ۱۹۷۰<sup>۲</sup> برخی از اختلافات موجود پیرامون مسایلی همچون تداخل میان جو سازمانی و عناوینی نظیر رضایت و ساختار سازمانی را برطرف ساختند. این مقالات، به اعتقاد دنیسون (۱۹۹۶)، باعث بسترسازی برای رسیدن به اتفاق نظر در مورد سه رویکرد متفاوت به جو شدند. این رویکردها عبارت بودند از:

الف) اندازه‌گیری ادراکی دیدگاه‌های فردی،  
 ب) اندازه‌گیری ادراکی دیدگاه‌های سازمانی،  
 ج) اندازه‌گیری چندگانه دیدگاه‌ها برای تلفیق معیارهای ادراکی و معیارهای عینی‌تر (Denison, 1996, p. 623).

رویکرد اول به عنوان «جو روانی» و رویکردهای دوم و سوم به عنوان «جو سازمانی» شناخته شدند.

در دهه ۱۹۸۰ محققان توجه بیشتری به مسایل مرتبط با جو، از جمله چگونگی شکل‌گیری جو سازمانی معطوف داشتند. فرآیند «جذب - انتخاب - ابقاء»<sup>۳</sup> پویایی شکل‌گیری جو را بر اساس تغییر اعضای همراه با رویکرد اجتماعی شدن، به تصویر می‌کشد. رویکرد ساختار اجتماعی<sup>۴</sup> جو را به عنوان یکی از نتایج نظام ارزشی سازمان‌ها قلمداد می‌کند. موران و ولکوین (۱۹۹۲) رویکردهای ناظر بر شکل‌گیری جو را تحت عناوین زیر طبقه‌بندی کردند: ساختاری، ادراکی، تعاملی و فرهنگی. (۲)

### ابعاد جو

از جمله دیگر مسایل مورد اختلاف در ارتباط با جو (سازمانی یا روانی) ابعاد متناسب جو

1- James & Jones 1974; Jones & James, 1979; Schneider & Hall, 1972.

2- Hellriegel & Slocum, 1973; James & Jones, 1974; Reyner & Puh, 1976.

3- Attraction - Selection - Retention

4- Ashforth, 1985; Poole, 1985; Poole & Mephee, 1983.



است که از آن با عنوان روایی محتوایی یاد می‌شود.<sup>۱</sup> برخی از مطالعات با استفاده از تحلیل عاملی به تشخیص دو تا ۸ بعد منتهی شده‌اند.<sup>۲</sup> ولی برخی از محققان معتقدند که جو مفهومی عام است و اشاره به مجموعه‌ای از ابعاد دارد.<sup>۳</sup> این ابعاد آنچنان گسترده‌اند که با مشخصه‌هایی چون ساختار، تکنولوژی، رسمی‌گرایی (جمیز و جونز، ۱۹۷۴) و رضایت (گوئیون، ۱۹۷۳؛ جوهانسون، ۱۹۷۳) تداخل دارند و به ابهام کلی مفهوم دامن زده‌اند. ماهیت چند بعدی جو، هم نقطه ضعف و هم نقطه قوت این مفهوم تلقی شده است (گلیک، ۱۹۸۵). در مطالعات مختلف، ابعاد متفاوتی از جو مورد توجه قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال در پرسشنامه جو سازمانی، لیتوین و استرینگر<sup>۴</sup>، ساختار، مسوولیت، پاداش، خطرپذیری، روابط گرم، حمایت، استانداردها، برخورد و هویت از جمله ابعادی بودند که از طریق تحلیل عاملی بدست آمدند. همچنین، کاپلمن و همکارانش (۱۹۹۰، ص ۲۹۶) پنج بُعد را به عنوان عناصر مشترک جو شناخته‌اند: تأکید بر هدف، تأکید بر وسیله، جهت‌گیری پاداش‌دهی، حمایت کاری و حمایت اجتماعی - روانی. تصمیم‌گیری، روابط گرم، خطرپذیری، شفاف بودن ارتباطات، پاداش و ساختار ابعاد بدست آمده از مطالعه صورت گرفته توسط دانی و همکارانش (۱۹۷۴)<sup>۵</sup> بود.

### جو سازمانی و عملکرد

یافته‌های تجربی مبین آن است که برخی جنبه‌های جو تأثیراتی بر عملکرد سازمانی دارند. کمپیل و پریچارد (۱۹۷۶) عملکرد را تابعی از شرایط تسهیل کننده و بازدارنده می‌دانند

1- Wallace et. al., 1975; Schnake, 1983; Glick, 1985.

2- Wallace et. al, 1974; Meyer, 1988; Schneider and Bart Lett, 1968; Schneider and Hall, 1972; Thornton, 1969; Hernandez & Mercer, 1982; Abbey & Diekson, 1983.

3- Guion, 1973; James & Jones , 1974; Johannesson, 1973.

4- Litwin and Stringr

5- Downey et. al. (1974)

که افراد کنترلی بر آنها ندارند. کاپلمن و همکارانش (۱۹۹۰) خاطر نشان می‌سازند که شرایط تسهیل‌کننده و بازدارنده روابط موجود میان تلاش‌ها و عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. آنها این شرایط را در قالب حمایت‌های کاری تعریف می‌کنند که بر انگیزش تأثیر گذارده و نهایتاً تلاش و فعالیت را موجب می‌شوند.

نکته مرتبط با تحقیقات ناظر بر جو، آن است که یافته‌های مطالعات مختلف الزاماً در موقعیت‌های متفاوت قابلیت کاربرد ندارند. به عبارت دیگر، گرچه به طور کلی می‌توان گفت که شرایط تسهیل‌کننده عملکرد را بهبود می‌بخشند، ولی تعیین اینکه چه عواملی تسهیل‌کننده، و کدامیک بازدارنده، به عوامل مختلف و از جمله به ماهیت سازمان مورد نظر ارتباط دارد. چون جو سازمان‌های مختلف متفاوتند، نمی‌توان هیچ عامل خاصی را قطعاً تسهیل‌کننده یا بازدارنده دانست. به عنوان مثال، در بررسی سازمان‌های بیمه، اشنایدر (۱۹۷۲) دریافت که جو سازمانی عامل مهمی در عملکرد این واحدهاست و در مواردی که جو سازمانی مطلوب بوده، منجر به موفقیت آن واحد شده است. حال سؤال این است که موفقیت یعنی چه؟ چه کسی و بر اساس چه معیاری آن را تعریف می‌کند؟ آیا یافته‌های پژوهش در کلیه شرکت‌های بیمه کاربرد دارد؟ در سایر شرکت‌ها با وظایف متفاوت چه؟ آیا در شرکت‌های مشابهی که در فرهنگی متفاوت فعالیت می‌کنند نیز این معیارها کاربرد دارند؟

هدف از طرح این پرسش‌ها به زیر سؤال بردن یافته‌های مطالعات فوق یا مطالعات مشابه نیست. هدف صرفاً بیان این نکته است که در تعمیم یافته‌ها، بویژه زمانی که مسایل بین فرهنگی مورد توجه است، باید دقت لازم را مبذول داشت. با این وجود، در خصوص جو و عملکرد (به عنوان موضوع اصلی این مقاله)، وجود ارتباطاتی چند میان آنها قابل پیش‌بینی است. اگر جو سازمانی واحدهای مسوول اصلاح اداری در ایران از سوی آزمودنی‌های تحقیق مطلوب ارزیابی شود، می‌توان گفت که این عامل تسهیل‌کننده فعالیت‌ها جهت دستیابی به اهداف ناظر بر اصلاح اداری بوده است.

در این مقاله، جو سازمانی به عنوان ادراک کارکنان سازمان از سیاست‌ها، برنامه‌ها، اقدامات، ارتباطات، شرایط و غیره تلقی شده که در محیط کار وجود دارد. سؤالات مطرحه در پرسشنامه با این هدف تدوین شده‌اند که پرکنندگان پرسشنامه نظر و برداشت خود را در

مورد جو سازمان‌های متبوع خود بیان دارند. این رویکرد با نظرات جمیز (۱۹۸۲)، جویس واسوکام (۱۹۸۴)، و جمیز و همکارانش (۱۹۷۴) سازگاری دارد که عنوان می‌دارند جمع امتیازات افراد در مورد چگونگی توصیف محیط، یکی از راه‌های مطالعه جو سازمانی است. بر مبنای این رویکرد، بررسی حاضر می‌کوشد تا ارتباط میان جو سازمانی و عملکرد عاملین اصلاح در خصوص میزان تحقق اهداف برنامه اصلاح اداری را بیابد.

## روش تحقیق

### آزمودنی‌های تحقیق

آزمودنی‌های تحقیق ۱۷۴ نفر بودند که از این میان ۳۲ نفر زن و ۱۴۲ نفر مرد بودند که در سازمان‌های مختلف به عنوان عاملان اصلاح کار می‌کردند. میزان تجربه آنها در زمان انجام این مطالعه (۱۳۷۶) بین ۱۰ تا ۱۵ سال بود. پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه توزیعی متشکل از ۸ نفر مدیر ارشد، ۵۸ نفر مدیر میانی، ۸ نفر مدیران سطح پایین و ۹۶ نفر غیر مدیر بودند (۴ نفر پست خود را اعلام نکرده بودند).

### ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری جو سازمانی متفاوت است. از جمله ابزاری که به دفعات بیشتر برای آزمون جو سازمانی سازمان‌ها و سطوح مختلف سازمانی استفاده شده است می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: پرسشنامه توصیفی جو سازمانی هالپاین و کرافت (۱۹۶۳)؛ برش عمودی مشخصات سازمانی (لیکرت ۱۹۶۷)؛ شاخص جو سازمان‌های تجاری (پاینه و فی‌سی، ۱۹۷۱)، و پرسشنامه جو مؤسسات (اشنایدر و بارتلت، ۱۹۶۸، ۱۹۷۰).

در این بررسی، به دلیل سهولت در اداره، استفاده وسیع در شرایط مختلف و تناسب با اهداف تحقیق حاضر، ترجمانی تعدیل شده از پرسشنامه جو سازمانی (OCQ) لیتوین و استرینگر (۱۹۶۸) برای دریافت نقطه نظرات و دیدگاه‌های آزمودنی‌های تحقیق در مورد جو سازمان‌های آنها مورد استفاده قرار گرفت.

### مراحل تحلیل

۱۹ سؤال پرسشنامه در مورد جو سازمانی تحلیل عاملی شد. هدف از این تحلیل یافتن تعداد کمتری عامل است که نماینده بخش اعظم واریانس مجموعه‌ای از داده‌ها باشد. پس از آزمون راه‌کارهای ۳ تا ۷ عاملی، راه‌کار ۴ عاملی انتخاب شد که ۶۰/۵ درصد مجموع واریانس‌ها را آزمون می‌کند. سپس اقسام مورد نظر تحت عواملی مشخص طبقه‌بندی شدند. جدول شماره ۱ شامل (الف) اقسام هر یک از ابعاد چهارگانه جو سازمانی و (ب) میانگین، انحراف معیار و اعتبار سازگاری درونی متغیرهاست.

جدول شماره ۱ - مشخصات توصیفی و اعتبار ابعاد جو سازمانی

ابزار	تعداد اقسام	میانگین	انحراف معیار	اعتبار <sup>۱</sup>
ابعاد و جو سازمانی				
ساختار و وابستگی و پاداش عملکرد	۸	۲/۶	۱/۱۴	۰/۷۹
استانداردها و فشار کار	۳	۲/۷	۱/۱۳	۰/۷۷
وابستگی حمایت - کیفیت	۴	۳/۲	۱/۱۸	۰/۷۵
مشارکت و استقلال	۴	۲/۹	۱/۱۶	۰/۶۶

یکی از ضرورت‌های دسته‌بندی اقسام، نامگذاری دسته‌هاست (هارتیگان، ۱۹۷۵) تا به این طریق بتوان مشخصه‌های اساسی هر یک از دسته‌ها را تلویحاً بیان نمود. با آزمون عوامل، عناوین توصیفی زیر مشخص گردید:

عامل ۱: ساختار و وابستگی عملکرد - پاداش. این عامل شامل اقسام مرتبط با ارتباطات میان عملکرد و پاداش، و همچنین اقسام مرتبط با وضوح خط‌مشی‌ها و اهداف سازمانی است (اقلام ۱۸، ۱۷، ۹، ۱۱، ۱۵، ۳، ۱۴ و ۱۰). این عامل بیشترین ارزش ویژه را دارد و ۲۹/۵ درصد از مجموعه متغیرهای مرتبط با سازمان‌های مسوول اصلاح اداری را توصیف می‌کند.

۱- با استفاده از Cronbach's Comation Alpha محاسبه شده‌اند.



(جدول شماره ۲)

عامل ۲: استانداردها و فشار کار. این عامل متشکل از اقلام مرتبط با استانداردهای عملکرد و فشارهای موجود بر سر راه عملکرد است (اقلام ۲، ۴، ۱) ارزش ویژه این عامل ۳/۱ است و ۱۶/۴ درصد از مجموعه متغیرهای مرتبط با سازمان‌های مسوول اصلاح اداری را توصیف می‌کند. (جدول شماره ۲)

عامل ۳: وابستگی حمایت - کیفیت. عامل سوم مرتبط است با کیفیت شغل و میزان تلاش و تشویق، در مقابل سازمان، برنامه و عملکرد (اقلام ۷، ۸، ۶، ۱۹). این متغیرها ۷/۹ درصد از مجموعه متغیرهای مرتبط با سازمان‌های مسوول اصلاح اداری را توصیف می‌کنند. (جدول شماره ۲)

عامل ۴: مشارکت و استقلال. این عامل شامل اقلام مرتبط با درجه آزادی کارکنان در حل مشکلات و همچنین اقلام مرتبط با درجه مشارکت افراد در امور است (اقلام ۱۳، ۱۲، ۱۶، ۵). ارزش ویژه این عامل ۱/۳ است و ۶/۷ درصد کل متغیرهای مرتبط با جو سازمانی واحدهای مسوول اصلاح را توصیف می‌کند.

### قابلیت اعتماد (یا ثبات)

یکی از شاخص‌های اساسی پژوهش رفتاری به شکل صحیح آن است که ابزارهای اندازه‌گیری قابل اعتماد، یعنی فارغ از اشتباهات اندازه‌گیری باشند (والیس و همکاران، ۱۹۷۵، ص ۸۶).<sup>۱</sup> گرچه استاندارد قابلیت اعتماد تا حدی متفاوتند، ولی به اعتقاد نانولی (۱۹۶۷)<sup>۲</sup>، اگر بر ساخته‌ای در مراحل اولیه تکمیل خود باشد، درجه ثبات ۰/۵۰ یا ۰/۶۰ نیز قابل قبولند، گرچه درجات نزدیک به ۰/۸۰ و بالاتر ارجح‌اند.

درجات اعتماد گزارش شده در جدول شماره ۱، در رابطه با سه عامل اول قطعاً و در رابطه با عامل مشارکت و استقلال با اغماض قابل قبول است. بحث پیرامون تعمیم نتایج از

1- Wallace, et. al., 1975, P. 86.

2- Nunnaly (1967)

جدول شماره ۲ - نتایج تحلیل عاملی (واریماکس) در خصوص جو سازمانی واحدهای مسوول اصلاح اداری

مشترکات	عامل ۴	عامل ۳	عامل ۲	عامل ۱	اقدام (پرسش‌ها)
				۰/۷۹	۱۸
				۰/۷۷	۱۷
				۰/۶۷	۹
				۰/۶۷	۱۱
				۰/۶۶	۱۵
				۰/۶۴	۳
				۰/۵۸	۱۴
				۰/۵۱	۱۰
			۰/۸۵		۲
			۰/۷۶		۴
			۰/۶۳		۱
		۰/۷۹			۷
		۰/۷۷			۸
		۰/۶۳			۶
		۰/۵۶			۱۹
	۰/۷۴				۱۳
	۰/۷۰				۱۲
	۰/۶۸				۱۶
	۰/۵۰				۵
	۱/۳	۱/۵	۳/۱	۵/۶	ارزش ویژه
	۶/۷	۷/۹	۱۶/۴	۲۹/۵	درصد واریانس

نمونه به جمعیت در این مطالعه موردی ندارد، چرا که درصد پاسخ‌های دریافتی (حدود ۹۴ درصد) آنچنان بالا بود که نمونه و جمعیت تقریباً مساوی بودند.

## نتایج

### وابستگی میان عوامل جو سازمانی و عوامل اصلاح

برای یافتن وابستگی میان عوامل جو سازمانی و عوامل برنامه اصلاح اداری لازم بود که سؤالات مطرح شده در خصوص میزان موفقیت / ناکامی برنامه اصلاح اداری نیز از طریق تحلیل عاملی، در چند عامل خلاصه شود. توضیح آن که در پرسشنامه توزیع شده، ابتدا سؤالاتی مطرح شده بود تا نظر آزمودنی‌ها در مورد میزان موفقیت اجزاء برنامه اصلاح اداری مشخص گردد. برنامه مزبور سه مقوله اساسی را در برمی‌گرفت: تجدید تشکیلات سازمان‌های دولتی در سطوح ملی و محلی، اصلاح مدیریت منابع انسانی، و اصلاح روش‌های انجام کار و غیره برای تسریع در امر خدمات‌رسانی.

جدول شماره ۳ بیانگر عوامل برنامه اصلاح اداری و شامل (۱) تعداد اقلام (یا پرسش‌های) هر عامل؛ و (۲) میانگین، انحراف معیار و قابلیت اعتماد هر یک از عوامل است. بر اساس بحث مطرح شده در بخش پیشین، درجه ثبات یا قابلیت اعتماد عوامل مندرج در جدول شماره ۳ کاملاً قابل قبولند.

جدول شماره ۳ - آمارهای توصیفی و درجه قابلیت اعتماد عوامل مربوط به میزان موفقیت برنامه اصلاح اداری

اعتبار*	انحراف معیار	میانگین	تعداد اقلام	ابزار
۰/۸۶	۰/۹۱	۲/۴	۷	ابعاد برنامه اصلاح اداری
۰/۸۶	۰/۹۱	۳	۷	آموزش و تحقیق
۰/۸۲	۱۰۱	۲/۵	۶	ساده‌سازی و ارتقاء ظرفیت
۰/۷۶	۰/۹۰	۲/۳	۵	مشارکت و تفویض اختیار
۰/۷۵	۰/۸۳	۲/۷	۴	وابستگی نظام پرداخت - عملکرد روش‌های انجام کار و هماهنگی

\* با استفاده از محاسبه Cronbach's Coefficient Alpha شده است.

بررسی سؤالات مرتبط با میزان موفقیت برنامه موجب پیدایش چند عامل با مشخصات زیر گردید:

**عامل ۱: آموزش و تحقیق.** این عامل دارای بالاترین ارزش ویژه (۱۰/۵) است و ۳۶/۱ درصد کل متغیرهای مرتبط با میزان موفقیت / ناکامی برنامه اصلاح اداری را توصیف می‌کند. (جدول شماره ۴) عامل اول شامل اقلام مرتبط با بهبود کیفیت و افزایش کمیّت دوره‌های آموزشی، همراه با تقویت واحدهای آموزشی، ارتقاء قابلیت‌های پژوهشی سازمان‌های دولتی است. همچنین اقلام مرتبط با تغییر دیدگاه‌ها و افزایش مهارت کارکنان، و جذب و نگهداری متخصصان و افراد حرفه‌ای در بخش دولتی نیز در این عامل مورد توجه قرار گرفته است. (اقلام یا پرسش‌های ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۲۱، ۲۲ و ۲۳ پرسشنامه)

**عامل ۲: ساده‌سازی و ارتقاء ظرفیت.** این عامل شامل اقلام مرتبط با حذف قوانین متضاد، توجه به سادگی در تدوین و تنظیم قوانین و مقررات، تأمین تکنولوژی جدید و پراکنده‌سازی (یا عدم تراکم) فعالیت‌های ملی از مرکز از طریق واگذاری امور اجرایی به واحدهای استانی، همچنین اقلام مرتبط با افزایش قابلیت مدیریتی و ارتقاء توانایی واحدهای اداری است. (اقلام ۶، ۷، ۱۱، ۲۴، ۲۷، ۲۸ و ۲۹) این متغیرها ۹/۸ درصد از مجموع متغیرهای مرتبط با برنامه اصلاح اداری را توصیف می‌کند و ارزش ویژه آن ۱/۵ است. (جدول شماره ۴)

**عامل ۳: مشارکت و تفویض اختیار.** این عامل دارای ارزش ویژه با ارزش ۱/۹ است و متغیرهای آن ۶/۷ درصد از کل متغیرها را توصیف می‌کند. عامل ۳ شامل اقلام مرتبط با افزایش مشارکت عمومی، بهره‌گیری کامل از توان کارکنان دولت، و اقلام مرتبط با تفویض اختیارات و توزیع مناسب کارکنان میان سازمان‌های مرکزی و محلی است. (اقلام ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳ و ۱۵)



جدول شماره ۴ - نتایج تحلیل عاملی (واریماکس) برنامه اصلاح نظام اداری

مشترکات	عامل ۵	عامل ۴	عامل ۳	عامل ۲	عامل ۱	اقدام (پرسش‌ها)
۰/۷۵					۰/۸۰	۱۲
۰/۸۱					۰/۸۱	۱۶
۰/۶۴					۰/۶۹	۱۷
۰/۵۲					۰/۶۳	۲۰
۰/۶۰					۰/۵۷	۲۱
۰/۴۹					۰/۴۸	۲۲
۰/۶۱				۰/۸۰	۰/۴۴	۲۳
۰/۷۴				۰/۸۰		۶
۰/۷۳				۰/۶۹		۷
۰/۶۴				۰/۵۵		۱۱
۰/۵۳				۰/۵۱		۲۴
۰/۶۸				۰/۴۵		۲۷
۰/۶۵				۰/۴۳		۲۸
۰/۶۰						۲۹
۰/۵۸			۰/۷۴			۵
۰/۶۶			۰/۷۱			۸
۰/۵۰			۰/۶۹			۹
۰/۵۲			۰/۶۳			۱۰
۰/۶۵			۰/۵۰			۱۳
۰/۶۴			۰/۴۸			۱۵
۰/۶۶		۰/۷۴				۳
۰/۵۸		۰/۶۶				۱۵
۰/۵۹		۰/۵۰				۳
۰/۶۴		۰/۴۹				۴
۰/۲۸	۰/۷۷	۰/۳۵				۱۴
۰/۸۴	۰/۷۴					۱۸
۰/۷۰	۰/۵۵					۱۹
۰/۷۲	۰/۵۳					۱
۰/۴۸						۲
						۲۵
						۲۶
	۱/۳	۱/۶	۱/۹	۲/۸	۱۶۵	ارزش ویژه
	۴/۳	۵/۵	۶/۷	۹/۸	۳۶/۱	درصد واریانس

عامل ۴: وابستگی نظام پرداخت - عملکرد. اقلام این عامل غالباً در مورد نظام پرداخت (تعديل سطح پرداخت براساس سطح پرداخت در بخش خصوصی و برقراری نظام پرداخت هماهنگ) و وابستگی آن با عملکردند. (اقلام ۳، ۴، ۱۴، ۱۸ و ۱۹) این متغیرها ۵/۵ درصد کل متغیرهای برنامه اصلاح اداری را توصیف می‌کنند. عامل ۴ دارای ارزش ویژه ۱/۶ است. (جدول شماره ۴)

عامل ۵: روش‌های انجام کار و هماهنگی. کاهش روش‌های زائد، اصلاح روش‌ها، و حذف مشاغل و فعالیت‌های موازی و تکراری، همراه بهبود هماهنگی میان سازمان‌های دولتی از جمله اقلام اصلی این عاملند. (اقلام ۱، ۲، ۲۵ و ۲۶) این عامل ۴/۳ درصد کل متغیرها را توصیف می‌کند ارزش ویژه آن ۱/۳ است.

جدول شماره ۵ بیانگر روابط میان جو سازمانی در سازمان‌های مسوول اصلاح اداری و عوامل مرتبط با برنامه اصلاح است که توسط عوامل اصلاح مشخص شده است.

بر اساس جدول شماره ۵، چهار عامل از پنج عامل برنامه اصلاح اداری با بیش از یکی از عوامل جو سازمانی وابستگی دارند، و یک عامل (روش‌ها و هماهنگی) تنها با یکی از ابعاد جو سازمانی مرتبط است. جو سازمانی واحدهای مسوول اصلاح اداری عموماً به سوی عوامل مرتبط با «ساختار و وابستگی عملکرد - پاداش» و «استانداردها و فشار کار» تمایل دارند. این ممکن است بدان معنا باشد که مجریان اصلاح اداری وابستگی میان (موفقیت) برنامه اصلاح (۴ عامل از پنج عامل) و ساختار و پاداش‌دهی را رابطه‌ای بسیار مهم تلقی کردند.

تلویحاً، این طرز تلقی ممکن است به این معنا باشد که هر چه اهداف و خط‌مشی‌ها شفاف‌تر، و مشارکت کارکنان در وضع استانداردها بیشتر باشد، احتمال موفقیت برنامه‌های اصلاح اداری بیشتر خواهد بود. همچنین، اصلاح‌گران، تشویق، روابط گرم و دوستانه، و شناخت سریع عملکرد خوب را از جمله عوامل تسهیل‌کننده موفقیت برنامه‌های اصلاحی تشخیص دادند.

بر اساس یافته‌های تحقیق و جدول شماره ۵، تلویحاً می‌توان گفت که طراحی و اجرای مناسب برنامه‌های اصلاحی، و همچنین تفویض اختیار در زمینه تصمیم‌گیری عملیاتی در صورت تحقق شرایط زیر تسهیل خواهند شد:

جدول شماره ۵ - همبستگی میان عوامل جو سازمانی و ابعاد برنامه اصلاح اداری

ابعاد جو سازمانی				
ابعاد برنامه اصلاح اداری	ساختار وابستگی پاداش - عملکرد	استانداردها و فشار کار	وابستگی حمایت - کیفیت	مشارکت و استقلال
آموزش و تحقیق	(. / .۰۰۱)۰ / ۳۵ *	(. / .۰۰۱)۰ / ۳۰ *	(. / .۰۳۸) - ۰ / ۱۵ ***	(. / .۳۷)۰ / ۰۷
ساده سازی و ارتقاء توانایی	(. / .۰۰۱)۰ / ۳۵ *	(. / .۰۰۱)۰ / ۴۱ *	(. / .۷۸) - ۰ / ۵۲	(. / .۵۲)۰ / ۱۷ **
مشارکت و تفویض اختیار	(. / .۰۰۱)۰ / ۴۲ *	(. / .۰۰۱)۰ / ۳۹ *	(. / .۰۵۲) - ۰ / ۱۵ ***	(. / .۴۸) - ۰ / ۰۵
وابستگی نظام پرداخت - عملکرد	(. / .۰۰۱)۰ / ۲۹ *	(. / .۰۰۵)۰ / ۲۱ *	(. / .۵۹۹) - ۰ / ۱۲ ***	(. / .۶۷)۰ / ۵۳
روش ها و هماهنگی	(. / .۲۶)۰ / ۵۹	(. / .۵۱۶)۰ / ۱۸	(. / .۰۴۵) - ۰ / ۰۶	(. / .۹۹)۰ / ۰۰۱

\*P < 0.01

\*\*P < 0.05

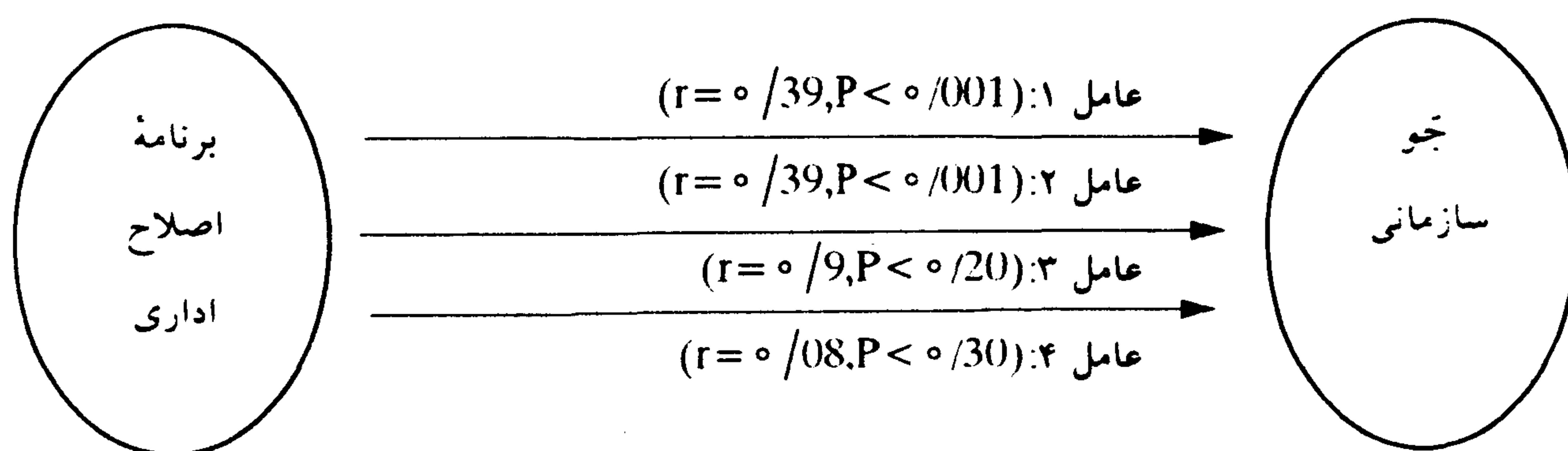
\*\*\*P < 0.10

الف - خط مشی ها و اهداف شفاف باشند،

ب - به افراد متناسب با عملکردشان پاداش داده شود،

ج - پاداش و تشویق بیش از تهدید و انتقاد باشد.

تحلیل همبستگی میان برنامه اصلاح اداری (به عنوان یک گُل) و ابعاد جو سازمانی واحدهای مسوول اصلاح نظام اداری نشان می دهد که برنامه همبستگی های مهمی با دو عامل از چهار عامل جو سازمانی دارد: «ساختار و عملکرد - پاداش» و «استاندارد و فشار کار» (شکل شماره ۱)



شکل شماره ۱ - همبستگی میان برنامه اصلاح اداری و ابعاد جوسازمانی

### جوسازمانی از دید عواملان اصلاح

جوسازمانی در این مطالعه به عنوان مشخصاتی از سازمان‌های مسوول اصلاح اداری تلقی شده که در توضیحات عواملان اصلاح در خصوص خط‌مشی‌ها، عملکردها، روابط (میان عوامل اصلاح و بین مدیران و غیرمدیران) و شرایطی که در محیط کار وجود دارد، نهفته است. جدول شماره ۶ بیانگر میانگین تراکمی پاسخ‌های عواملان اصلاح در مورد میزان / مطلوب بودن جوسازمانی (یا تسهیل کننده / بازدارنده) است.

همانطور که در جدول شماره ۶ بالا توضیح داده شد، همبستگی میان اولین عامل جوسازمانی (ساختار و وابستگی پاداش - عملکرد) و چهار عامل از پنج عامل برنامه اصلاح اداری معنادار و مهم هستند. ولی میانگین این عامل، بر اساس دیدگاه‌های عواملان اصلاح، ۲/۶ (با انحراف معیار ۱/۱۴) است. (نگاه کنید به جدول شماره ۱) این امر شاید بدین معنا باشد که علیرغم اهمیت جوسازمانی در دستیابی به اهداف برنامه، اقلام عامل اول جوسازمانی، بر اساس ارزیابی عواملان اصلاح، آنچنان مطلوب نبوده‌اند که دستیابی به اهداف برنامه را به میزان کافی تسهیل سازند.



جدول شماره ۶ - میانگین و انحراف معیار اقلان جو سازمانی

شماره	مضمون پرسش‌ها	میانگین	انحراف معیار
۱	(در این سازمان) استانداردهای عملکرد در سطح بسیار بالایی است	۲/۶	۱/۱۲
۲	اگر شما مرتکب اشتباهی می‌شوید، حتماً مورد انتقاد قرار خواهید گرفت	۳	۱/۱۲
۳	سیاست‌ها و اهداف کاملاً مشخص هستند	۳/۳	۱/۸
۴	فشاری دائمی برای بهبود عملکرد فردی و گروهی وجود دارد	۲/۵	۱/۴
۵	فلسفه ما ناظر بر آن است که افراد باید مشکلات را شخصاً حل کنند	۲/۳	۱/۴
۶	گاهی کیفیت کار به دلیل فقدان برنامه و سازمان مناسب کاهش می‌یابد	۲/۵	۱/۱۷
۷	افراد انگیزه‌ای برای انجام دادن کار برتر ندارند	۳/۳	۱/۰۰
۸	استانداردها معمولاً حداکثر چالش را طلب نمی‌کنند	۳	۱/۲۶
۹	افراد به نسبت عملکرد شغلی خود تشویق می‌شوند	۲/۷	۱/۰۹
۱۰	افراد تشویق می‌شوند تا برنامه‌هایی را طراحی و اجرا کنند که به نظر آنان مهم می‌رسند	۳	۱/۱۶
۱۱	عملکردها غالباً برخلاف معیارهای مورد توافق ارزیابی می‌شوند	۲/۶	۱/۲۱
۱۲	افراد برای پذیرش مسوولیت بیشتر تشویق نمی‌شوند	۲/۶	۱/۲۶
۱۳	افراد اعتماد زیادی به یکدیگر ندارند	۲/۹	۱/۱۸
۱۴	رابطه میان مدیریت و سایر کارکنان بسیار گرم و صمیمانه است	۳/۲	۱/۴۶
۱۵	افراد شانس شرکت در تعیین استانداردهای شغلی خود را دارند	۲/۶	۱/۰۶
۱۶	افراد موقعیت کمی برای بیان نظراتشان در مورد اهداف و استانداردها دارند	۳/۸	۱/۲۵
۱۷	تشویق‌ها و پاداش‌ها معمولاً بیش از تهدیدها و انتقاداتند	۲/۵	۱/۱۷
۱۸	عملکرد خوب به سرعت مورد توجه قرار می‌گیرد	۳/۳	۱/۷۰
۱۹	شناسایی و تشویق عملکرد خوب، کافی نیست	۲/۴	۱/۰۸

با فرض اینکه امتیازات در حد متوسط (یعنی ۳) رضایت بخش هستند، با این وجود مجموع امتیاز مرتبط با این عامل کمتر از حد متوسط است. این ارزیابی می‌تواند بدین معنا

باشد که، گرچه خط‌مشی‌ها و اهداف از دید عاملان اصلاح نسبتاً روشن و شفاف بودند، میان عوامل اصلاح رابطه‌ای گرم و دوستانه حاکم بود، و عملکرد خوب با سرعت مقبولی مورد شناسایی قرار می‌گرفت، ولی پاداش‌ها متناسب با عملکرد عاملان اصلاح نبود. افزون بر این، پیشگامی افراد برای انجام پروژه مورد تشویق قرار نمی‌گرفت و عملکرد بر اساس استانداردها و اهداف مورد قبول ارزیابی نمی‌شد.

مسائل فوق تا حدی در مورد عامل دوم نیز مصداق دارد. بدین معنا که همبستگی میان این عامل و تمامی عوامل برنامه مهم و معنادار است، ولی آزمودنی‌ها آن را برای دستیابی به اهداف چندان مطلوب ارزیابی نکردند. (میانگین =  $2/7$ ، با انحراف معیار  $1/13$ )

با نگاهی به جدول شماره ۶ می‌توان گفت که در سازمان‌های مسوول اصلاح، عملکرد چندان مطلوب نبود، تلاش برای بهبود کارکنان و عملکرد گروهی کمتر از حد متوسط بود، و اگر فردی در سازمان دچار اشتباه می‌شد، مورد انتقاد قرار می‌گرفت.

رابطه میان سومین عامل جو سازمانی و تمامی عوامل برنامه اصلاح منفی، و در سه مورد با معنا و مهم است. مروری بر اقسام این عامل تا حدی موضوع را روشن خواهد ساخت. موضوع یا پرسش اول در مورد کیفیت کار است که از فقدان سازمان و برنامه رنج می‌برد. موضوع دوم نشان می‌دهد که عوامل اصلاح چندان به برتری عملکرد خود افتخار نمی‌کردند. اقسام دیگر نیز نشان می‌دهند که استانداردها در راستای تلاش حداکثر افراد نبوده، و برای کار خوب پاداش و تشویق کافی وجود نداشت. امتیاز نسبتاً بالای این عامل (میانگین =  $3$ ، با انحراف معیار  $1/18$ )، با تأثیر منفی آن نشان‌دهنده تأثیر معکوس اقسام این عامل بر میزان موفقیت تلاش‌های اصلاحی است.

### محدودیت‌ها

تحلیل ارائه شده در این مقاله ممکن است محدودیت‌هایی داشته باشد. نخست آن که سؤالات مرتبط با جو سازمانی از انگلیسی به فارسی ترجمه شده‌اند. گرچه نگارنده سعی وافر داشته است تا دقیق‌ترین ترجمه را ارائه دهد، ولی هنوز ممکن است نواقصی در آن وجود داشته باشد.

دوم اینکه، سؤالات مزبور بر اساس فرهنگی متفاوت از فرهنگ ایرانی تنظیم شده‌اند و همین امر ممکن است در سنخیت و تناسب آنها خدشه وارد ساخته باشد. به همین دلیل ممکن است سؤالات همان چیزی را که به ذهن افرادی با فرهنگ دیگر وارد می‌کند، در ذهن آزمودنی‌های تحقیق وارد نسازد.

سومین محدودیت ممکن است از تفاوت میان «آنچه در نظر بوده ارزیابی شود» با «آنچه واقعاً ارزیابی شده است» ناشی شود. این بررسی در نظر داشت تا دیدگاه‌ها و ادراکات آزمودنی‌ها را در مورد سازمان‌های مسوول اصلاح کسب کند. چون اکثر عاملان اصلاح در پست‌هایی متفاوت از پست مسوول یا عامل اصلاح نیز فعالیت داشتند، شاید در هنگام پاسخ به سؤالات، جو سازمانی واحدهای دیگری در ذهن داشته باشند. این محدودیت می‌تواند باعث تفاوت در واحد تحلیل شود.

به علاوه، پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها در سطوح مختلف شغلی (مدیران در مقابل غیرمدیران) بوده و نقش‌های متفاوتی داشتند. از این رو آنان در معرض تجارب متفاوت و چارچوبه فکری مختلف بودند که همین امر می‌توانست در برداشت آنها از جو سازمانی تأثیر گذارد (برای نمونه رجوع کنید به Adams, et, al., 1977). لذا ناهمگونی نوع شغل افراد گروه می‌تواند مشترکات تجربی و بینشی افراد را محدود ساخته و به درجه همخوانی میان گروه‌ها لطمه وارد سازد.

### خلاصه و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر جو سازمانی را مشخصه‌ای از سازمان‌های مسوول اصلاح تلقی کرده که در توصیف عوامل مسوول اصلاح اداری از خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات، روابط و شرایط محیط کارشان منعکس شده است. داده‌های کمی مطالعه از طریق توزیع پرسشنامه جمع‌آوری شده است. تلاش محقق بر آن بوده تا این داده‌ها به نحوی تحلیل شوند که تصمیم‌گیرندگان را با اقدامات و موقعیت‌هایی که مانع از طراحی و اجرای مطلوب برنامه اصلاح اداری‌اند، کاملاً آشنا سازند. این رویه برای کمک به تصمیم‌گیرندگان در جهت آشنایی بیشتر با جو سازمانی واحدهای مسوول اصلاح اداری در پیش گرفته شده تا آنها از آنچه باید تغییر یابد، آگاه شوند.



نتایج حاصل مبین آن است که ارتباطات جالبی میان عوامل برنامه اصلاحی و عوامل جو سازمانی وجود دارد. گرچه برخی از عوامل جو سازمانی تسهیل‌کننده بودند، ولی اکثر آنها ظاهراً نقش بازدارنده داشته‌اند.

تحلیل پاسخ‌های آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که عوامل اصلاح، در مجموع از جو سازمانی حاکم بر واحدهای خود رضایت نداشتند و در اکثر موارد آن را کمتر از حد مطلوب ارزیابی کردند. این نتیجه‌گیری تا حدی مشخص می‌سازد که چرا برنامه اصلاح اداری پیش‌بینی شده در برنامه اول نتوانست آن گونه که انتظار می‌رفت به اهداف خود دست یابد.

حال این وظیفه تصمیم‌گیرندگان است که در سازماندهی واحدهای مسوول اصلاح اداری تأمل بیشتری داشته و علاوه بر توجه به کیفیت و توانایی اعضای این واحدها، به روابط و شرایط درونی این سازمان‌ها نیز عنایت خاص داشته باشند. مروری بر نارسایی‌های موجود در جو سازمانی این واحدها می‌تواند راهنمایی باشد برای تصمیم‌گیرندگان تا در حد امکان تغییرات لازم را در آنها مبذول دارند و شرایط را به گونه‌ای تغییر دهند که دستیابی به اهداف برنامه‌های بعدی اصلاح اداری را مهیاتر سازد.

افراد مسوول اصلاح اداری نقشی بسیار برجسته در موفقیت برنامه اصلاح اداری دارند. آنها در جایگاهی قرار گرفته‌اند که فرآیند تفکراتشان می‌تواند یا به حفظ وضع موجود کمک کرده و یا نظامی کارساز و پویا فراهم سازند. بر این اساس، اگر این افراد نتوانند جو سازمانی حاکم بر واحدهای خود را به شکلی مطلوب تغییر دهند، آیا می‌توان از آنها انتظار داشت که در بهبود ساختار، مدیریت و روش‌های کار دیگر دستگاه‌ها نقشی کارساز ایفا نمایند؟

## یادداشت‌ها

۱ - میان اندیشمندان در مورد اینکه «جو» و «فرهنگ» دو مفهوم یا برساخته مشابه یا متفاوتند، اتفاق نظر وجود ندارد. دنیسون (۱۹۹۶)<sup>۱</sup> معتقد است که «این دو مقوله باید از نظر تفاوت در تعابیر در عوض تفاوت از نظر پدیده‌ای مورد توجه قرار گیرند ... این نحوه برخورد



مبنایی قوی برای تلفیق و نزدیک‌سازی فراهم می‌سازد و در مقابل فرضیه حاکم موجود قرار دارد که فرهنگ و جو اساساً متفاوتند و نقطه مشابهی میان آنها نیست (ص ۶۴۵). ولی موران و ولکوین (۱۹۹۲)<sup>۱</sup> با اتخاذ رویکرد فرهنگی بر این عقیده‌اند که: (فرهنگ و جو) مشابه نیستند، ... و در جهت توصیف تجربی جو سازمانی، درک هر دو مفهوم کاملاً ضروری است (ص ۳۱). رزئو (۱۹۸۸ : ۱۵۲)<sup>۲</sup> با عنوان اینکه میان فرهنگ و جو تفاوت‌هایی اساسی وجود دارد نتیجه می‌گیرد:

- ۱ - میان دو مفهوم فرهنگ و جو تشابهات تا بدان حد است که می‌توان در مورد یکی تحقیق کرد و نسبت به مفهوم دیگری نیز سخن گفت؟
  - ۲ - میان این دو اختلاف تا بدان حد است که می‌توان از نظر مفهومی و از نظر عملیاتی تمایزی دقیق میان آنها قایل شد.
- ریچرز و اشنایدر (۱۹۹۰)<sup>۳</sup> نیز معتقدند: فرهنگ و جو ماهیتی بسیار مشابهند ... به طور کلی تداخل قابل توجهی میان این دو مفهوم دیده می‌شود. این امر بویژه زمانی واقعی‌تر می‌نماید که جو و فرهنگ به مثابه فرآیندهایی دو جانبه در متقابل تلقی شوند که در چرخه‌ای بی‌پایان، به مرور زمان یکی باعث دیگری خواهد شد. (ص ۲۴) همچنین، برخی از محققان گزارش کرده‌اند که اساساً فرهنگ را تا حد زیادی می‌توان معادل جو دانست (اشنایدر، ۱۹۸۵؛ اوئی‌چی و ویلکینز ۱۹۸۵)<sup>۴</sup> در مجموع، اینکه جو و فرهنگ مفاهیم یا برساخته‌هایی مشابه یا متفاوتند، موضوعی بحث‌انگیز میان محققان است و به نظر می‌رسد که این بحث همچنان ادامه خواهد داشت.

1- Moran & Volkwein (1992)

2- Rousseau (1988)

3- Reichers & Schneiden (1990)

4- Schneider, 1985; Ouichi & Wikins, 1985.

## منابع و مأخذ

- 1- Abby Augustus and Dickson John W. (1983), "R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors," **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 2, pp. 362 - 368.
- 2- Argyris, C. (1957), "Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate : A Case Study of Bank," **Administrative Science Quarterly**, 2, pp. 501 - 520.
- 3- Ashforth B. (1985), "Climate Formation : Issues and Extensions," **Academy of Management Review**, 10, pp. 837 - 847.
- 4- Blumenfeld , W. S., and Leidy, T. R. (1969), "Effectiveness of Goal Setting as a Management Device : Research Note," **Psychological Repots**, 24, p. 752.
- 5- Campbell J. P. and Pritchard R. D., (1969), "Organizational Climate Questionnaire : Experimental Form," in Abby Augusts and Dickson John W. (1983), R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors," **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 2, pp. 362 - 368.
- 6- Campbell J. P. and Pritchard R. D., (1976), "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology," in M. D. Dunnette (ed), "**Handbook of Theory in Industrial and Organizational Psychology**," Chicago : Rand Mc Nally.
- 7- Campbell J. Dunnette M. D., Lawler E. E., and Weick K. E. (1970), "**Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness**," New York : McGraw - Hill.
- 8- Chidester T. R. and Grigsby W. C. (1984), "A Meta - analysis of the Goal Setting Performance Literature," **Academy of Management Proceeding** , pp. 202 - 6.
- 9- Cronbach L. J., G. C. Gleser, H. Nanda and Nageswari Rajurutnam (1972), "**The Dependability Behavioural Measurement**," New York, Wiley.
- 10- Denison Daniel R. (1996), "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm

- Wars", **Academy of Management Review**, Vol . 21, No. 3, pp. 619 - 654.
- 11- Downey. H. K., Hellriegel D., Philips M. and Solcum J. W. (1974), "Organizational Climate and Job Satisfaction : A Comparative Analysis," **Journal of Business Research**, 2, pp. 233 - 248.
- 12- Field G. R., and Abelson M. A. (1982), "Climate A Reconceptuatization and Proposed Model," **Human Relations**, 35 (3), pp. 191 - 201.
- 13- Forehand G. A. and Gilmer B. (1968), "Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour," **Psychological Bulletin**, 62, pp. 361 - 382.
- 14- Franklin, J. L, (1973), A Path Analytic Approach to Describe Casual Relationships Among Social Psychological Variables in Multi Level Organization," Unpublished Doctoral Thesis, The University of Michigan.
- 15- Franklin, J. L., (1975), "Down the Organization : Influence Processes Across Levels of Hierarchy," **Administrative Science Quarterly**, 15 (2), pp. 153 - 164.
- 16- Glick William H. (1985), "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate" Pitfalls in Multilevel Research," **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 3, 601 - 616.
- 17- Guion R. M. (1973), "A Note on Organizational Climate," **Organizational Behaviour and Human Performance**, 9, 120 - 125.
- 18- Halpin A. and Croft D. (1963), "The Orgainzational Climate of Schools" in Schnake Mel E. (1983)," An Empirical Assessment of Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate," **Personnel Psychology**, 36, pp. 791 - 807.
- 19- Hartigan J. A., (1975), "Clustering Algorithms," Wiley, New York.
- 20- Hellriegel, D., and J. W. Slocum , Jr., (1974), "Organizational Climate : Measures, Research, and Contingencies," **Academy of Management Journal**, Vol. 17, pp. 255 - 280.



- 
- 21- Hernandez S. R. and Mercer A. A. (1982), "Organizational Climate within a set of Health Service Organizations: Construct Validation of the OCDQ," in Schnake.
  - 22- Mel E. (1983), "An Empirical Assessment of Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate," *Personnel Psychology*, 36, pp. 791 - 807.
  - 23- Howe J. G. (1977), "Group Climate : An Exploratory Analysis of Construct Validity," *Organizational Behaviour and Human Performance*, 19, 106 - 125.
  - 24- Jaeger Richard M. (1983), "Statistics: A Spectator Sport," Sage Publications.
  - 25- James L. R. and Jones A. P. (1974), "Organizational Climate : A Review of Theory and Research," *Psychological Bulletin*, 81, pp. 1096 - 1112.
  - 26- Johannesson R. E. (1971), "Job Satisfaction and Perceptually Measured Organizational Climate : Redundancy and Confusion," in Frey M. W. (ed), "New Developments in Management and Organizational Theory," Proceedings of the Eight Annual Conference, Easter Academy of Management , pp. 27 - 37.
  - 27- Johannsson R. E. (1973), "Some Problems in the Measurement of Organizational Climate," *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10, 118 - 144.
  - 28- Jones A. P. and James L. R (1979), "Psychological Climate : Dimensions and Relationship of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions," *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, pp. 201 - 250.
  - 29- Lawler E. E., Hall D. T., and Oldham G. R. (1974), "Organizational Climate Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance," *Organizational Behaviour and Human Performance*, 11, pp. 139 - 155.
  - 30- Lewin Kurt (1951), "Field Theory in Social Science," New York : Harper and Row.
  - 31- Likert R. (1961), "New Patterns of Management," New York : McGraw - Hill.
  - 32- Likert R. (1967), "The Human Organization," New York : McGraw - Hill.
  - 33- Litwin G. H. and Stringer R. A. (1968), "Motivation and Organizational Climate,"



- Boston, Harvard University.
- 34- Locke Edwin A., and Latham Gary P. (1990), "A Theory of Goal Setting and Task Performance," Prentice - Hall, Inc.
- 35- Moran E. Thomas and Volkwein J. Fredericks (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate," *Human Relations*, Vol. 45, No. 1, pp. 19 - 47.
- 36- Moss - Kanter, R. (1983), "The Change Masters," New York : Random House.
- 37- Muchinsky P. M. (1976), "An Assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire : An Empirical and Theoretical Extension of the Sims and Lafollette Study," in Schnake Mel E. (1983), "An Empirical Assessment of Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate," *Personnel Psychology*, 36, pp. 791 - 807.
- 38- Mudrock P. E. (1989), "Group Cohesiveness and Productivity : A Closer Look," *Human Relations*, 42 (9), pp. 771 - 785.
- 39- Nunnally J. C. (1967), "Psychometric Theory," New York, McGraw - Hill. Ouichi W., and Wilkins A. (1985), "Organizational Culture," *Annual Review of Psychology*, 11, 457.
- 40- Payne R. L. and Pheysey D. C. (1971), "G. G. Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations," *Organizational Behaviour and Human Performance*, 6, pp. 77 - 98.
- 41- Poole M. S. (1985), "Communication and Organizational Climate," in R. D. Mcphee and P. K. Thompkind (eds), *Organizational Communication : Traditional Themes and New Directions*: 79 - 108, Beverly Hills, AC : Sage.
- 42- Thornton C. G, III. (1969), "The Dimensions of Organizational Climate of Office Situations," in Schnake Mel E. (1983), "An Empirical Assessment of Effects of

---

Affective Response in the Measurement of Organizational Climate," **Personnel Psychology**, 36, pp. 791 - 807.

- 43- Wallace M. J., Ivancevich J. M., and Lyon H. L. (1975)," Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospitals," **Academy of Management Journal**, 18, pp. 82 - 97.
- 44- Waters L. K., Roach D., Battis N. (1974), Organizational Climate Dimensions and Job Related Attitudes," **Personnel Psychology**, 27, pp. 465 - 576.
- 45- Wenderslice, V. J. Rice, R. W., and Julian , J. W. (1987), "The Effects of Participation in Decision - making on Worker Satisfaction and Productivity : An Organizational Simulation," **Journal of Applied Social Psychology**, 17, pp. 158 - 70.