

مقاله پژوهشی: طراحی الگوی جو سازمانی متعالی

حسن رنگریز^۱، اکبر حسن پور^۲، بیژن عبدالهی^۳، علیرضا مرادی صالح^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۷

چکیده

جو سازمانی شامل نرم‌ها و هنجارهایی می‌شود که شامل مجموعه‌ای از رفتارهای مورد انتظار، زبان‌ها، اصول و مفروضاتی است که محیط کار را به مکانی مناسب جهت اقدامات لازم تبدیل می‌کند. جو سازمانی از ارزش‌های مشترک، عقاید و هنجارهای رفتاری در سازمان تشکیل شده است. این پژوهش درصدد شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های جو سازمانی متعالی با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد در قالب الگوی نظام‌مند بود. خبرگان مورد نظر به روش هدفمند، بر پایه‌گزینش تدریجی، کفایت نظری و در دسترس بودن انتخاب شدند تا اشباع نظری حاصل شود. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده گردید. یافته‌ها به‌وسیله نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد و پس از مشخص کردن شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، الگوی جو سازمانی متعالی تبیین گردید. یافته‌ها نشان داد که جو سازمانی متعالی دارای ابعاد اصلی از قبیل اعتبار مدیر نزد کارکنان، احترام متقابل کارکنان و مدیران، افتخار کارکنان به شغل و سازمان، مسئولیت‌پذیری سازمانی، صمیمیت بین کارکنان، توانمندسازی کارکنان و مدیران و رعایت عدالت می‌باشد. افزایش کارایی و سود سازمان، ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت زندگی کاری، ارتقای فرهنگ سازمانی و وجهه سازمان (برندسازی) و آمادگی بیشتر سازمان جهت فعالیت در فضای رقابتی به‌عنوان پیامدهای جو سازمانی متعالی بیان شدند.

کلید واژه‌ها: داده‌بنیاد، جو سازمانی، متعالی، الگو.

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۳. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی و عضو هیأت علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء، تهران، ایران، نویسنده مسئول، رایانامه: std_saleh@khu.ac.ir

مقدمه

امروزه تشریح جو سازمانی یکی از مفاهیم اصلی در زمینه مدیریت است و به لحاظ اینکه ارتباط نزدیکی با بعضی دیگر از عوامل مؤثر در اثربخشی سازمانی از قبیل فرهنگ سازمانی، روحیه، انگیزش کارکنان و همچنین اثربخشی رفتاری مدیر دارد، بسیار مهم است. مفهوم جو سازمانی بر این واقعیت دلالت دارد که رفتار انسان در سازمان فقط بر اثر تعامل با رویدادهای مستقیم و بلاواسطه شکل نمی‌گیرد، بلکه همچنین تحت تأثیر تعامل با نیروهای نامحسوس و ناپیدای سازمانی نیز قرار دارد. به‌طور کلی جو سازمانی ادراکاتی است که افراد از جنبه‌های گوناگون محیط سازمان دارند (آرونز و ساویتزکی، ۲۰۰۶).

جو سازمانی دربرگیرنده نظام ارزشی است. به این معنا که مشخص می‌کند روش انجام کار چیست و اینکه چه رفتارهایی مورد تأیید قرار می‌گیرد. به نظر اشنایدر (۱۹۹۰ م) جو سازمانی به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان درک مشترک از خط‌مشی‌ها و اقدامات و رویه‌های سازمانی اعم از رسمی و غیررسمی تعریف شده و برای اعضا قابل مشاهده است.

می‌توان جو سازمانی را به بیانی ساده‌تر بیان کرد: «جو سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند». جو سازمانی از فعالیت‌های روزمره در سازمان‌ها، نشأت گرفته و نگرش و رفتار کارکنان را هم به‌صورت مثبت مانند افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و انگیزش و هم به‌صورت منفی مانند خستگی، غیبت از کار، ترک خدمت و حوادث شغلی تحت تأثیر قرار می‌دهد (نیک‌پیما و غلام‌نژاد، ۱۳۸۹).

جو سازمانی مناسب می‌تواند در انگیزش کارکنان، تأمین سلامت روانی کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و افزایش خلاقیت مؤثر باشد. بر همین اساس، تغییر در هر بخش از جو سازمانی منجر به تغییرات فوری و عمیق در روش انجام کارها و عملکرد کارکنان می‌گردد (ثابتی، ۲۰۰۰).

جو سازمانی مطلوب می‌تواند بر روابط حرفه‌ای کارکنان سازمان‌ها اثر مثبت داشته باشد، ارتباط صمیمانه و نزدیکی بین آن‌ها به وجود آورد و به‌عنوان یک منبع در تأمین

سلامت روان کارکنان به حساب آید و برعکس، جو سازمانی نامطلوب و ناسالم، محیطی سرشار از سوءظن و استرس را به وجود آورده و هرگونه مدیریت مشارکتی و گروهی را با شکست مواجه کند (طالب‌پور و همکاران، ۱۳۹۲).

بی‌توجهی به جو سازمانی موجب فنا و نیستی افکار و ایده‌های جدید می‌شود و برای بقا، پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، تداوم جریان یادگیری در سازمان‌ها از ضروریات است (نادری، ۱۳۸۱). جو سازمانی نگرش و رفتار کارکنان را هم به صورت مثبت (مانند، بهره‌وری و رضایت شغلی) و هم به صورت منفی (مانند غیبت از کار و ترک خدمت) و به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در سازمان کار می‌کنند تحت تأثیر قرار می‌دهد، از این رو با توجه به تأثیری که جو سازمانی بر رفتار کارکنان دارد، مدیران، باید جو مناسبی در سازمان ایجاد کنند تا به نحو مطلوب به اهداف و آرمان‌های سازمان دست یابند (ادمونتون و وسترن، ۲۰۰۲).

جو سازمانی متعالی از یک طرف هزینه‌های جابه‌جایی کارکنان و مقاومت آنان در برابر تغییر را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر موجب بهبود کیفیت خدمات، نوآوری و خطرپذیری می‌شود که نتیجه نهایی این تأثیرات، افزایش سودآوری و وفاداری مشتریان است. وجود جو سازمانی متعالی حتی به طور نسبی باعث رشد و پیشرفت کارکنان و درنهایت وصول به اهداف و مقاصد سازمانی است. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جو سازمانی متعالی و اولویت‌بندی آن‌ها باعث پدیدار شدن مدیریتی کارآمد و لایق و کارکنانی با انگیزه و روحیه بالا و درنهایت سازمانی پیشرو و شکوفا خواهد شد. عدم توجه و بی‌تفاوتی نسبت به ایجاد جو سازمانی متعالی موجبات دل‌سردی و ناامیدی کارکنان نسبت به اهداف و مقاصد سازمانی و به دنبال آن اشاعه انواع مشکلات و اتفاقات ناگوار در حوزه‌های مادی و معنوی خواهد شد.

اکثر مطالعات و تحقیقات انجام‌شده به بررسی نقش و جایگاه جو سازمانی پرداخته‌اند و ابعاد و ویژگی‌های آن را توضیح داده‌اند ولی به متعالی بودن آن توجه چندانی نکرده‌اند. گرچه لیمن و تعداد بسیار کمی از محققین توانسته‌اند با بررسی‌های خود تعدادی از ابعاد و

مؤلفه‌های جو سازمانی متعالی را احصا کنند، ولی هنوز هم ویژگی‌ها و مؤلفه‌های زیادی وجود دارد که در این تحقیق سعی در دستیابی به آن‌ها می‌شود. تحقیقات انجام‌شده تاکنون در سطح داخلی از یک طرف محدود به مؤسسه، شهر یا استان خاصی بوده و در سطح خارجی نیز الزامات، مقتضیات، شرایط و محیط کشور ایران که با شرایط خارج از کشور تفاوت دارند، لحاظ نگردیده است. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی و تبیین الگوی جو سازمانی متعالی می‌باشد.

در این راستا، با در نظر گرفتن یافته‌های تحقیق به سؤالات زیر جواب داده می‌شود:

- ۱) چه عواملی در ایجاد جو سازمانی متعالی مؤثر می‌باشند؟
- ۲) کدام شرایط و زمینه‌ها در شکل‌گیری جو سازمانی متعالی دخیل هستند؟
- ۳) راهبردهای ایجاد جو سازمانی متعالی چیست؟
- ۴) پیامدهای تشکیل جو سازمانی متعالی چیست؟
- ۵) الگوی جو سازمانی متعالی چگونه طراحی می‌شود؟

با توجه به مطالب فوق و اهمیت بررسی عوامل ایجاد جو سازمانی متعالی، در این پژوهش محقق به دنبال طراحی الگویی از جو سازمانی متعالی با لحاظ نمودن شرایط، ضوابط و اقتضائات خاص کشور می‌باشد که ضمن اصلاح جو حاکم (البته نه به‌طور صد در صد، بلکه نسبی)، با ایجاد جوی مطلوب و متعالی، باعث رشد و شکوفایی محیط کاری در آینده‌ای نزدیک گردد.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

پیشینه تحقیق

هدف از مقاله اقبال^۱ (۲۰۱۹ م) بررسی رابطه بین رویکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمان از طریق جو سازمانی خلاق بود. این مقاله به مدیران کمک کرد تا سیاست‌ها و شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی را مطابق با جو سازمانی خلاق طراحی کنند.

۱. Iqbal, A.

یافته‌های تحقیق مصلح‌پور و دیگران^۱ (۲۰۱۹ م) حاکی از آن بود که جو سازمانی و سبک کار، رابطه بین سبک رهبری و رضایت شغلی را تکمیل می‌کند. سبک رهبری مناسب در شرایطی که با جو سازمانی و همچنین سبک کار کارکنان مطابقت داشته باشد، بسیار مؤثرتر است. علاوه بر این، جو سازمانی مناسب باعث افزایش سطح رضایت شغلی می‌شود.

مطالعه چاهار و هاتوال^۲ (۲۰۱۹ م) نشان داد که خلاقیت و یادگیری کارکنان، جو سازمانی را تقویت می‌کنند. آن‌ها پیشنهاد کردند که شرکت‌ها باید بر روی آموزش تمرکز کنند تا کارمندان خلاق شوند و بهترین و جدیدترین شیوه‌ها را بیابند که به نوبه خود منجر به آن می‌شود تا در کار خود کارآمد شوند.

ژئو^۳ (۲۰۱۸ م) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که در یک کار خوب، مثبت بودن جو سازمانی می‌تواند باعث تعامل و عملکرد بهتر اعضای گروه شود که نشان از قدردانی، تأیید و احترام دارد و باعث افزایش معنادار در کار می‌شود.

استیرز و لی^۴ (۲۰۱۷ م) در مورد اثرات تعهد کارکنان و جو سازمانی بر سامانه‌های ارزیابی مؤثر در رابطه با هر یک از شش عامل تسهیلاتی مانند ارتباطات، مشروعیت و اعتبار، ابزارآمدی، استانداردهای شغلی و انتظارات، مشارکت و پشتیبانی مدیریتی، مطالعه کردند. آن‌ها استدلال کردند که هم تعهد کارکنان و هم جو سازمانی بر اثربخشی یک سامانه ارزیابی عملکرد تأثیر می‌گذارد.

فینشمیت و فرازیر^۵ (۲۰۱۷ م) با به‌کارگیری دیدگاه‌های تبادل اجتماعی و پردازش اطلاعات اجتماعی، استدلال کردند که جو اعتماد، سازگاری و هماهنگی بین اعضای سازمان را تسهیل کرده و در نتیجه قابلیت‌های سنجش و بازاریابی شرکت را افزایش می‌دهد که به نوبه خود بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.

^۱ Moslehpour et.al

^۲ Chahar, B., & Hatwal, V.

^۳ Geue, P. E.

^۴ Steers, R. M., & Lee, T. W.

^۵ Fainshmidt & Frazier

شَنکر و دیگران^۱ (۲۰۱۷ م) با استفاده از تئوری‌های جو سازمانی، به بررسی اثرات رفتار نوآورانه بر رابطه بین جو سازمانی برای نوآوری و عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های آن‌ها از بررسی ۲۰۲ مدیر مشغول به کار در شرکت‌های مالزی نشان داد که رفتار کاری نوآورانه، نقش واسطه‌ای را در رابطه بین جو سازمانی برای نوآوری و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

فارل و هارت^۲ (۲۰۱۴ م) در مطالعه خود تحت عنوان «آموزش نسل هزاره: پیامدهای جو سازمانی» دریافتند که این نسل سازمان‌ها را بسیار تحت تأثیر قرار داده است. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند درک کنند که این نسل (نیروی کار) در کجا قرار می‌گیرد و ایجاد یک فضای سازمانی که برای همه نسل‌ها سودمند باشد، درک خصوصیات، گرایش‌ها و نیازهای نسل هزاره ضروری است. در آینده که از نیروی کار بیشتر با اجرای قوی‌تر و گسترده‌تر تشکیل شده است، فعالیت‌های آموزشی با محوریت مشخصات و ویژگی‌های آن‌ها باید در نظر گرفته شود.

هدف تحقیق ماسوکا^۳ (۲۰۱۳ م) شناخت نقش جو سازمانی در گردش کارکنان بود. علاوه بر این، یک الگوی جامع از گردش کارکنان نیز آزمایش شد. نتایج نشان داد جو سازمانی تعیین‌کننده اصلی گردش کارکنان بود.

آرنولد^۴ (۲۰۱۳ م) در تحقیقی با عنوان «بهبود جو سازمانی برای تعالی در مراقبت از بیمار» بیان کرد انتظار می‌رود مدیران در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی، کیفیت بالاتر را با هزینه پایین‌تر به ارمغان بیاورند. توسعه و حفظ یک جو سازمانی مثبت می‌تواند به بهبود انگیزه و افزایش عملکرد کارکنان کمک کند و این امر به سازمان در مراقبت بهتر از بیمار با هزینه پایین‌تر کمک می‌کند.

1.Shanker et.al
2.Farrell, L., & Hurt, A. C.
3.Masoga
4.Arnold

مبانی نظری

تفکر و پژوهش پیرامون جو سازمانی با مطالعات هالپین و کرافت شروع شد. آن‌ها شش نوع جو سازمانی (باز، خودگردان، کنترل‌شده، آشنا، پدران و بسته) را شناسایی کردند، بر باز بودن جو به عنوان بهترین معیار برای اثربخشی یک سازمان تأکید کردند و جو سازمانی را در پیوستاری از بسیار باز تا بسیار بسته نمایش دادند (هوی و میسل، ۲۰۰۱).

شادور و همکاران (۱۹۹۹ م) برای درک بهتر جو سازمانی، آن را با شخصیت انسان مقایسه کرده و می‌گویند: «جو سازمانی برای سازمان مثل شخصیت برای افراد است». جو سازمانی به ادراکات مشترک از خط‌مشی‌ها، عادات و رویه‌های رسمی و غیررسمی گفته می‌شود. جو سازمانی دربرگیرنده ویژگی‌های محیط کاری است و بیان‌کننده چگونگی محیطی است که نیروی انسانی در آن مشغول به فعالیت است (آرونز و ساویتزکی، ۲۰۰۶؛ گلیسون و گرین، ۲۰۱۱). جو سازمانی بیان‌کننده درک کارکنان از بستر سازمانی است (هانتز، پری و کورال، ۲۰۰۱).

جو سازمانی تأثیر شگرفی بر انگیزه‌ها، رضایت شغلی، روحیه و سلامت کارکنان دارد (دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۶: ۶۰). پژوهش (لیمن، ۲۰۰۳: ۱۹) بر روی یک‌صد شرکت برتر نشان داد از سه بخش اصلی ایجادکننده جو سازمانی متعالی (ارتباط کارکنان با مدیران، شغل کارمندان و ارتباط با یکدیگر) ارتباط مدیر با کارکنان خود، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سیاست‌ها، برنامه‌های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت، هیچ‌کدام سازمان را به محیطی مناسب برای کار کردن تبدیل نمی‌کند، بلکه آنچه باعث تعالی جو سازمان و خلق یک محیط کار ایده‌آل و مطلوب می‌شود، احساس کارکنان نسبت به محیط کار است. شرایط محیط کار برای ایجاد جو متعالی و رشد احساس کارکنان، سه عامل اصلی را شامل می‌شود:

الف) مدیریت؛ ب) شغل و ج) همکاران.

در سازمان‌هایی که جو سازمانی منسجم و حامی فرهنگ نوآوری وجود دارد، همه اعضای سازمان نسبت به ابتکارات جدید متعهد بوده و ابتکارات فعلی و رایج در سازمان را مورد بازنگری قرار می‌دهند (وانگ و احمد، ۲۰۰۴). جو سازمانی در چنین سازمان‌هایی با هدف حمایت و پشتیبانی از مخاطراتی که نتیجه طبیعی اجرای نوآوری در سازمان است، کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (داکرت و مارتینسون، ۲۰۰۴).

جو سازمانی شامل نرم‌ها و هنجارهایی می‌شود که شامل مجموعه‌ای از رفتارهای مورد انتظار، زبان‌ها، اصول و مفروضاتی است که محیط کار را به مکانی مناسب جهت اقدامات لازم تبدیل می‌کند (اپلبام و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۸۷). آنچه از سازمان یک محیط کار مطلوب می‌سازد، احساس کارکنان نسبت به محیط کار؛ یعنی همان جو سازمانی است. جو مثبت سازمانی می‌تواند از یک طرف هزینه جابه‌جایی کارکنان را کاهش دهد و از سوی دیگر موجب بهبود کیفیت کالا و نوآوری شود (عمادی، ۲۰۰۹).

جو سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از مشخصه‌های سازمان توصیف کرد که آن را از سایر سازمان‌ها مجزا کرده و بر رفتار کارکنان آن تأثیر دارد (فاروقی، ۲۰۱۲: ۲۹۴). جو سازمانی به دنبال شناسایی محیطی است که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد. به دلیل اهمیت جو سازمانی در تعیین نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، در ادبیات تحقیق، توجه زیادی به انجام تحقیقات رفتار سازمانی شده است (هالوی، ۲۰۱۲: ۹).

هارینگتون و وهل^۳ (۲۰۱۲ م) خاطر نشان می‌کنند که مدت‌زمان زیادی طول می‌کشد تا جو سازمانی شکل بگیرد. به اعتقاد آن‌ها جو سازمانی بر اثر تعامل کارکنان با یکدیگر و با مدیریت به صورتی مثبت یا منفی پی‌ریزی می‌شود. در ضمن، جو سازمانی از ارزش‌های مشترک، عقاید و هنجارهای رفتاری در سازمان تشکیل شده است (احمد و همکاران، ۲۰۱۲). بر این اساس، انتظار می‌رود جو سازمانی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارد (کانتن و اولکر، ۲۰۱۳).

^۱Dackert & Martensson

^۲Appelbaum et al.

^۳Harrington & Voehl

^۴Ahmad et al.

سازمان‌ها مشخص‌کننده مجامعی هستند که انواع مختلفی از رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند که هر کدام، پیامدهای خاصی را برای افراد سازمان و خود سازمان در پی دارد. این رفتارها اغلب با جو سازمانی، همخوانی دارند (کانتن و اولکر، ۲۰۱۳).

بررسی چند الگو و نظریه جو سازمانی

۱. الگوی لیتوین و استرینجر

لیتوین و استرینجر (۱۹۶۸ م) در الگویی که ارائه دادند، جو سازمانی را ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند و احساس او نسبت به سازمان برحسب ابعادی چون مسئولیت، ساختار، پاداش، صمیمیت، حمایت، هویت، قبول خطر، برخورد و ضوابط تعریف کردند.

۲. الگوی رنسیس لیکرت

رنسیس لیکرت در زمینه مطالعه و بررسی جو سازمان، نمودار ویژگی‌های سازمانی به نام سیمای ویژگی‌های سازمانی را ارائه کرده که دارای هشت بعد از خصوصیات بنیادی سازمان است (جدول ۱). این ابعاد با توجه به نظریه نظام‌های مدیریتی چهارگانه وی مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفته‌اند (گیسون و همکاران، ۱۹۷۳).

جدول ۱: سیمای ویژگی‌های سازمان

ویژگی‌های سازمانی / نوع نظام	نظام یک (خودکامه)	نظام دو (محتاطانه)	نظام سه (مشورتی)	نظام چهار (مشارکتی)
۱. فراگرد رهبری	غیرپشتیبانی‌کننده			پشتیبانی‌کننده
۲. نیروهای انگیزشی	کم			زیاد
۳. فراگرد ارتباط	ضعیف (تحریف‌شده)			قوی (صحیح)
۴. فراگرد تعامل - نفوذ	سرد- بافاصله			گرم - نزدیک
۵. فراگرد تصمیم‌گیری	یک‌طرفه			مشترک
۶. ترتیب هدف‌ها	یک‌طرفه			مشترک
۷. فراگرد نظارت	سلسله‌مراتبی			تخصصی
۸. تحقق هدف‌های آموزشی	متوسط			خیلی زیاد

۳. الگوی هالپین و کرافت

«هالپین و کرافت» در سال ۱۹۶۲ م نظریه جو سازمانی را برای معلمان معرفی کردند. به موجب تعریفی که از جو سازمانی به وسیله افراد در سازمان تجربه می‌شود، آن‌ها فرض نمودند که ادراکات این افراد، منبع معتبری از داده‌ها هستند. هالپین و کرافت، جو اجتماعی محیط کار را به‌عنوان ترکیبی از دو بعد رهبری مدیر در تعامل‌های کارکنان تصور می‌کردند. همچنین ایشان در مطالعه گسترده‌ای شش نوع جو سازمانی را تشخیص دادند: جو سازمانی باز، جو سازمانی خودگردان، جو سازمانی کنترل‌شده، جو سازمانی دوستانه، جو سازمانی پدران، جو سازمانی بسته.

۴. الگوی استرن و استینهوف

جرج استرن و کارل استینهوف نیز صورت‌بندی دیگری از جو سازمانی ارائه کرده‌اند. استرن نیز مانند هالپین، شخصیت انسان و شخصیت سازمان را قابل مقایسه می‌دانست و مفهوم نیاز- فشار را به‌عنوان شکل‌دهنده شخصیت آدمی، از روان‌شناس دیگری به نام هنری موری اقتباس کرد.

موری می‌پنداشت که شخصیت، حاصل تعامل پویایی میان نیاز درونی و فشار که تقریباً برابر فشارهای بیرونی است، می‌باشد. موری حدود ۳۰ نیرو را تشخیص داد و عنوان کرد که آن‌ها نیازهای روانی یا نیروی درونی فرد را تشکیل می‌دهند. همین نیروها، گزینه‌های بیرونی یا محیطی دارند که به‌عنوان فشار اجتماعی یا نیروی بیرونی عمل می‌کنند؛ بنابراین رفتار فرد نتیجه تعامل پویایی میان نیازهای روان‌شناختی و فشار محیطی است (اونز، ۱۹۹۱).

۵. الگوی وین هوی و دنیس سیبو

وین هوی و دنیس سیبو بر اساس تحلیل عوامل، آشکار ساختند که مفهوم‌سازی جو سازمانی و اندازه‌گیری آن، متکی بر دو عامل مهم است. در رفتار حمایتی، دستوری و تهدیدی، مدیر، عامل اول را تشکیل داده و در رفتار عدم تعهد، متعهدانه و همکارانه، معلم، عامل دوم را تعیین می‌کند، در این الگو دو عامل وجود دارد:

- اندازه باز بودن عمل و عکس‌العمل معلم - معلم و
- اندازه باز بودن و روابط معلم - مدیر.

۶. الگوی لیل ساسمن و سام دیپ

لیل ساسمن و سام دیپ (۱۹۸۹ م) الگوی خود را شامل پنج مؤلفه دانسته و معتقدند جو سازمان متشکل از مؤلفه‌های وضوح و توافق هدف، رضایت از پاداش، اثربخشی ارتباطات، وضوح توافق نقش، رضایت و توافق بر روی رویه‌ها می‌باشد.

تفاوت جو سازمانی با فرهنگ سازمانی

مروری در ادبیات جو سازمانی نشان می‌دهد اصطلاح دیگری نیز به نام فرهنگ سازمانی وجود دارد و مطالعاتی در جهت وجوه تمایز بین این دو انجام شده است. جورج و جونز (۲۰۰۲ م) فرهنگ سازمانی را طراحی غیررسمی ارزش‌ها و هنجارها در نظر می‌گیرند که کنترل مردم و گروه‌ها را در درون سازمان بر عهده دارد. جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در معنا وجوه مشترکی دارند. هر دو الزاماً به صورت جمعی مطرح می‌شوند و هر دو در طول زمان کوتاه پایدار هستند، ولی فرهنگ سازمانی در طول زمان از جو سازمانی پایدارتر است. این دو مفهوم، وجوه افتراق نیز دارند. جو به صورت احساس مشترک مشاهده می‌شود، حال اینکه فرهنگ به صورت باورها یا فرضیات مشترک قابل توصیف است.

سویان تک و بات (۲۰۰۴ م) تعاریفی را ارائه نمودند که به تمایز بین فرهنگ و جو سازمانی کمک می‌نماید. آن‌ها فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهایی که کارکنان به آن‌ها عقیده داشته و راهنمای آن‌ها در تعاملاتشان با همکاران، مدیریت و ارباب‌رجوع می‌باشد، در نظر گرفته‌اند و جو سازمانی که بیشتر رفتارمدار است، نشان‌دهنده ادراک کارکنان از خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، روش‌ها و الگوهای رفتاری که از خلاقیت، نوآوری، ایمنی و خدمات در سازمان حمایت می‌کنند، می‌باشد.

جو سازمانی از سطح فرد آغاز و به سوی جمع تسری می‌یابد ولی فرهنگ سازمانی وابسته به جمع است و بر فرد تأثیرگذار است (کریمی، ۱۳۸۵). جو سازمانی به مقررات و روش‌های جاری سازمان اطلاق می‌شود ولی فرهنگ سازمانی به باورهای مشترک افراد که در بلندمدت شکل گرفته و حاکم بر سازمان است اطلاق می‌شود (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱). تفاوت این دو مفهوم به‌طور خلاصه در جدول ذیل آمده است:

جدول ۲: تفاوت جو سازمانی با فرهنگ سازمانی

<p>جو سازمانی کم‌عمق‌تر و سطحی‌تر از فرهنگ سازمانی است. ویژگی‌های روانی و نیازهای انگیزشی هم‌راستا با ویژگی‌های محیط کار را نشان می‌دهد. جو سازمانی از سطح فرد آغاز و به سوی جمع تسری می‌یابد. جو سازمانی به مقررات و روش‌های جاری سازمان اطلاق می‌شود. جو سازمانی بیشتر رفتارمدار است. جو سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند.</p>	<p>جو سازمانی</p>
<p>در طول زمان از جو سازمانی پایدارتر است. مربوط به مفروضات ناخودآگاه و عمیقی است که منجر به هدایت و راهنمایی اعضای سازمان می‌گردد. فرهنگ سازمانی دارای راهبردی سازمان است. فرهنگ بر آداب، رسوم، سنت‌ها، روایات، مصنوعات بشری و نمادهای سازمانی تأکید دارد. فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده خصوصیات رفتاری، معیارها و الگوهای مشترک افراد می‌باشد. فرهنگ سازمانی وابسته به جمع است و بر فرد تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی به باورهای مشترک افراد که در بلندمدت شکل گرفته و حاکم بر سازمان است اطلاق می‌شود. مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهایی که کارکنان به آن‌ها عقیده داشته و راهنمای آن‌ها در تعاملاتشان با همکاران، مدیریت و ارباب‌رجوع می‌باشد.</p>	<p>فرهنگ سازمانی</p>

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر چون به دنبال بسط دانش در مورد جو سازمانی متعالی و شناسایی و تبیین ابعاد آن بود، از نظر هدف، توسعه‌ای است. از نظر روش پژوهش، تحقیقی کیفی با رویکرد استقرایی بود. در این روش تمرکز بر درک یا معنی افراد از موضوع مورد مطالعه است. با توجه به اینکه در این تحقیق روش کیفی مورد استفاده قرار گرفته، پارادایم و مبانی فلسفی که پژوهش تحت آن انجام پذیرفته، پارادایم تفسیری می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز به

سه طریق جمع‌آوری شد: مطالعات اسنادی، مصاحبه‌های باز و نیمه‌ساخت‌یافته، پرسشنامه محقق‌ساخته.

از آنجا که پژوهش حاضر بر شکل‌دهی چهارچوب مفهومی یا تدوین تئوری تأکید و نیاز به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه داشت و به‌منظور تجزیه‌وتحلیل متناسب داده‌ها، از نظریه داده‌بنیاد بهره برد. روش نظریه داده‌بنیاد، نوعی پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی آن است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود، بلکه بر اساس داده‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان که فرآیند مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود (Strauss & Corbin, 1998:101). جمع‌آوری، کدبندی و تحلیل داده‌های کیفی با کمک نرم‌افزار Maxqda انجام گرفت.

روش نمونه‌گیری، هدفمند بود. در پژوهش حاضر، مصاحبه‌شوندگان شامل اساتید، خبرگان و صاحب‌نظرانی بودند که دارای مقالات، کتب و سخنرانی‌های مرتبط با موضوع جو سازمانی متعالی بودند و حوزه مطالعاتی، رشته تحصیلی و مسئولیت شغلی آنان، ارتباط وثیقی با موضوع داشت. همچنین در زمان مصاحبه سعی شد با استفاده از نظر مصاحبه‌شوندگان، افراد دیگری به لیست مصاحبه‌ها اضافه گردند تا بر غنای کار افزوده گردد. مصاحبه‌ها تا زمانی که مقوله‌ها به کفایت نظری برسند، ادامه یافت.

برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده گردید (Lincoln & Guba: 1985). بر پایه این روش چهار معیار، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری، انتقال‌پذیری، موثق بودن و اعتبار (باورپذیری) جهت ارزیابی در نظر گرفته شد. برای دستیابی به هر یک از این معیارها، کارهای زیر انجام گرفت.

اطمینان‌پذیری: ثبت و ضبط تمامی جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری در تمامی گام‌های کار.

تأییدپذیری: مستندسازی و حفظ تمامی گام‌ها و مستندات در فرآیند پژوهش.

انتقال‌پذیری: کسب نظر و تأیید چند صاحب‌نظر که در پژوهش مشارکت نداشتند در

مورد یافته‌های پژوهش.

اعتبار: صرف زمان کافی برای پژوهش، تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده پس از پیاده‌سازی، تأیید فرآیند پژوهش توسط چند متخصص، اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران با استفاده از دو کدگذار دیگر برای کدگذاری چند نمونه از مصاحبه‌ها (به‌منظور جلوگیری از اعمال سلیقه شخصی پژوهشگر و عدم سوگیری در فرآیند کدگذاری) و نوشتن یادداشت در طول مصاحبه.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

رکن اساسی در نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری است. فرآیند تفکیک داده‌های حاصل از نمونه‌گیری، توصیف و بیان آن‌ها با عباراتی کوتاه در یک جدول را کدگذاری گویند. فرآیند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

۱. کدگذاری باز

در این پژوهش تعداد ۸۶ کد باز توسط پژوهشگر شناسایی و با حرف A نشانه‌گذاری گردید که به دلیل تفصیل زیاد فقط نمونه‌ای از آن‌ها در جدول ۳ آورده می‌شود.

جدول ۳: کدگذاری باز

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه‌ها/ شاخص‌ها	کد اولیه/ مؤلفه	شناسه
۱	در انتصاب، ارتقا و ... تخصص و دانش کارکنان مدنظر قرار گیرد.	شایسته‌سالاری	A8
۲	در امور مختلف کارگزینی، علم و مهارت کارکنان ملاک قرار داده می‌شود.		
۳	سازمان از وجهه خوبی در جامعه برخوردار باشد.	وجهه خوب سازمان	A12
۴	کارکنان به سازمان و خدمت در آن افتخار می‌کنند.		
۵	کارکنان از اینکه به صورت تیمی فعالیت نموده و باعث رشد یکدیگر شوند، به خود می‌بالند.	تأکید بر دستاوردهای تیمی	A13
۶	کارکنان به حضور در تیم‌های کاری و نتایج گروهی تشویق گردند.		
۷	کارکنان پویا و سرحال و در کار بانشاط هستند.	بانشاط بودن کارکنان	A14
۸	سرزندگی، خوشحالی و امید به آینده در وجود کارکنان و رفتار آنان ملموس است.		

۲. کدگذاری محوری

در این مرحله کدهای باز که مفهومی مشابه داشتند، در کنار یکدیگر قرار گرفته و مفاهیم را شکل دادند. برای کدهای محوری از حرف **B** استفاده گردید که قسمتی از آن در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴: کدگذاری محوری

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه‌ها / شاخص‌ها	کد اولیه / مؤلفه	شناسه	کد محوری	شناسه
۱	شغل افراد بتواند شایستگی آنان را نمایان کند.	انگیزشی بودن شغل فردی	A9	افتخار کارکنان به شغل و سازمان	B4
۲	مشاغل کارکنان باعث رشد آنان و فرصتی برای شکوفایی استعدادهای نهفته آنها است.				
۳	شغل واگذاری به کارکنان برای آنها انگیزشی باشد.				
۴	شغل واگذاری به کارکنان برای آنها افتخار آفرین باشد.	وجهه خوب سازمان	A12		
۵	سازمان از وجهه خوبی در جامعه برخوردار باشد.				
۶	کارکنان به سازمان و خدمت در آن افتخار می‌کنند.	تأکید بر دستاوردهای تیمی	A13		
۷	کارکنان از اینکه به صورت تیمی فعالیت نموده و باعث رشد یکدیگر شوند، به خود می‌بالند.				
۸	دوره‌های آموزش تخصصی در فواصل معین خدمتی، باعث ارتقای دانش کارکنان و ایجاد جو روحی خوبی برای آنان می‌گردد.	برگزاری دوره‌های تخصصی شغلی	A10	تقویت کارکنان و مدیران	B5
۹	برگزاری کارگاه‌های افزایش مهارت‌های ارتباطی نقش مهمی در ایجاد جو سازمانی متعالی دارد.	برگزاری دوره‌های مهارت‌های ارتباطی	A11		

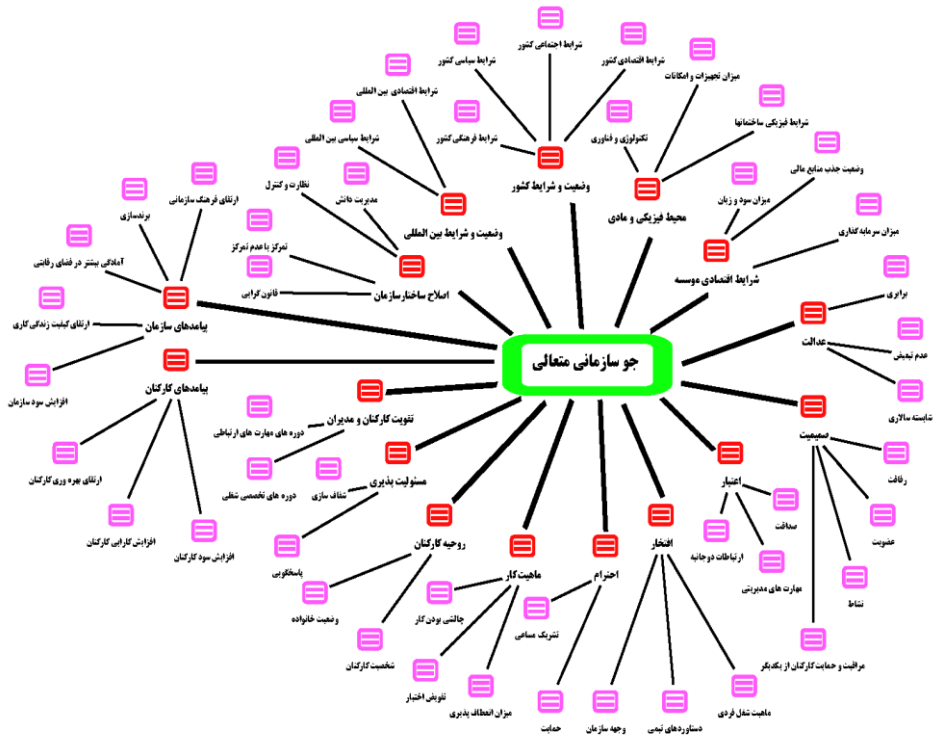
۳. کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)

کدگذاری انتخابی، مهم ترین مرحله نظریه پردازی بوده که محقق در آن، مقوله‌ها را با یکدیگر ارتباط داده و بر اساس این ارتباطات سعی می‌کند تصویر یا نظریه‌ای در مورد موضوع خلق کند. جدول ۵ قسمتی از کدگذاری انتخابی انجام شده در این پژوهش است.

جدول ۵: کدگذاری انتخابی

شناسه	کد انتخابی	شناسه	زیرکد انتخابی	شناسه	کد محوری	شناسه	کد اولیه / مؤلفه
H	پیامد	H1	پیامدهای فردی	B15	پیامدهای کارکنان	A41	افزایش کارایی کارکنان
						A42	ارتقای بهره‌وری کارکنان
						A43	افزایش دریافتی کارکنان
		H2	پیامدهای سازمانی	B16	پیامدهای سازمان	A44	ارتقای فرهنگ سازمانی
						A45	برندسازی
						A46	آمادگی بیشتر جهت فعالیت در فضای رقابتی
						A47	ارتقای کیفیت زندگی کاری
						A48	افزایش سود سازمان

از مجموع ۸۶ کد باز اولیه، تعداد ۴۸ مفهوم ساخته شد که این ۴۸ مفهوم در ۱۶ مقوله دسته‌بندی گردیدند. با مشخص شدن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، به کمک نرم‌افزار Maxqda، الگوی جو سازمانی متعالی به شرح زیر ارائه گردید:

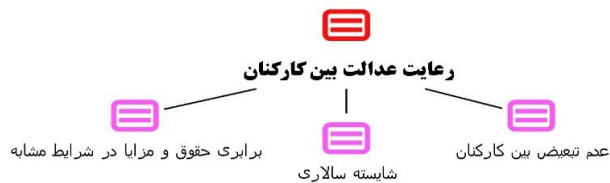


شکل ۱: الگوی جو سازمانی متعالی (خروجی نرم افزار Maxqda)

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

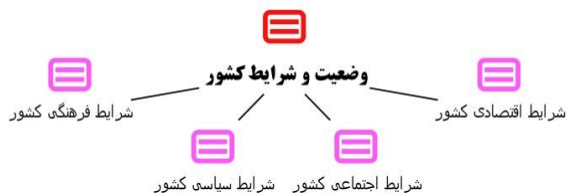
الگو، به روشن شدن روابط میان یک پدیده، علل و پیامدهای آن، شرایط مداخله‌ای و راهبردهایی که در آن حضور دارند، کمک می‌کند. این الگوی کدگذاری شده، در خدمت کشف و ساخت روابط میان پدیده‌ها، مقوله‌ها و مفاهیم است که در زیر دو قسمت از آن‌ها ارائه می‌گردد:

- رعایت عدالت بین کارکنان: این شاخص از سه مؤلفه به شرح زیر شکل می‌گیرد:



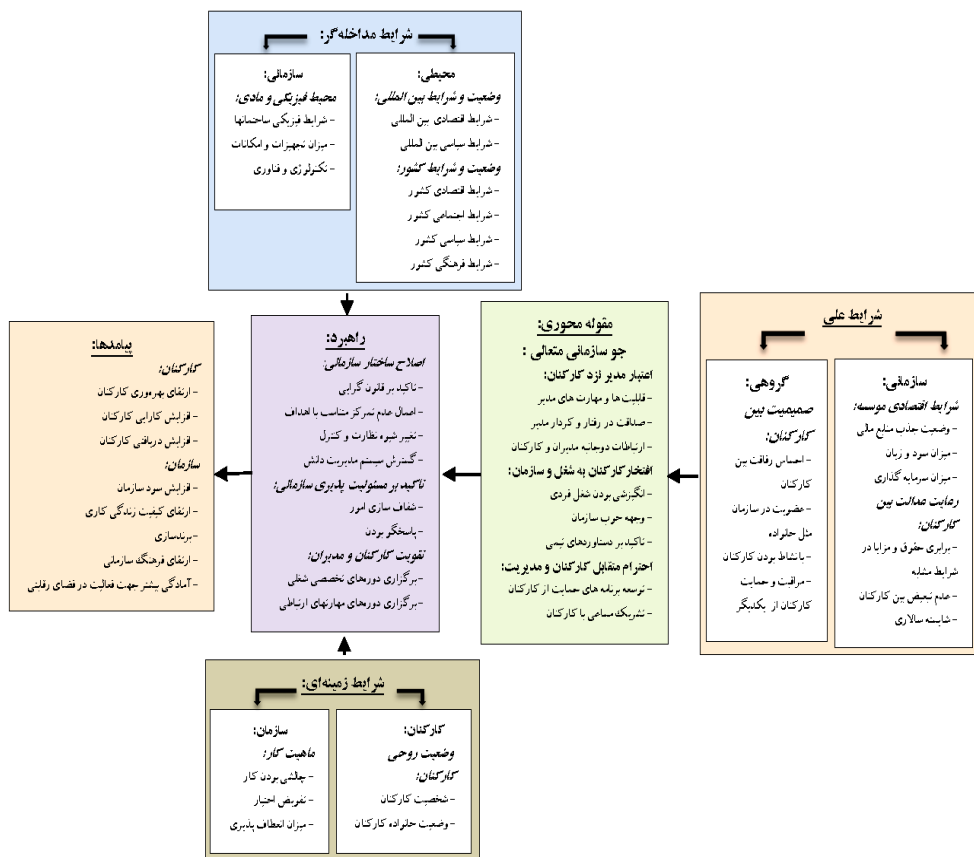
شکل ۲: مؤلفه‌های رعایت عدالت بین کارکنان

- وضعیت و شرایط کشور: مؤلفه‌های این شاخص چهار مورد به شرح زیر می‌باشند:



شکل ۳: مؤلفه‌های وضعیت و شرایط کشور

با توجه به کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی و در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق (سؤال پنجم)، الگوی جو سازمانی متعالی به شرح زیر ارائه گردید:



شکل ۴: الگوی جو سازمانی متعالی

نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین الگوی جو سازمانی متعالی بود. نتایج و الگوی به دست آمده منطبق با شرایط و اقتضائات خاص محیط کار در کشور طراحی گردید. این نتایج با یافته‌های سایر پژوهشگران از جمله (Dawson, Moran, Shin, Wolmarans, Limen, Sani, نژاد ایرانی، درگاهی، ناظم و ...) همخوانی دارد، گرچه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جو سازمانی متعالی که در این پژوهش به دست آمده، کامل‌تر و جامع‌تر از تحقیقات قبلی می‌باشد. از شاخص‌ترین تفاوت‌های این الگو با بقیه، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- در نظر گرفتن شرایط اقتصادی مؤسسات و سازمان‌ها که بر ایجاد بسترهای لازم برای جو سازمانی متعالی مؤثر می‌باشند؛
- مدیریت دانش و نقش مهم آن در اعتلای وضعیت جو سازمانی؛
- لحاظ کردن تأثیر اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و ... کشور بر جو سازمانی متعالی؛
- گسترش و توسعه برنامه‌های حمایت از مدیران و کارکنان؛
- بررسی شرایط بین‌المللی خاص کشور (تحریم‌ها، کاهش ارزش پول ملی، پروژه‌های ایران‌هراسی و ...) که در ایجاد جو سازمانی متعالی تأثیر گذارند؛
- تأثیر شایسته‌سالاری در انتصاب، ارتقا و ... کارکنان بر شکل‌گیری جو سازمانی متعالی و
- بررسی تأثیر شخصیت و ویژگی‌های رفتاری کارکنان در ایجاد جو سازمانی متعالی.

یافته‌های پژوهش نشان داد که جو سازمانی متعالی دارای ابعاد اصلی «اعتبار مدیر نزد کارکنان»، «احترام متقابل کارکنان و مدیریت» و «افتخار کارکنان به شغل و سازمان» است. در میان ابعاد فوق، بیشترین تأکید بر اعتبار مدیر نزد کارکنان بود و مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند سیستم مدیریت و شخص مدیر، مهم‌ترین عامل در تشکیل جو سازمانی متعالی است. اعتبار مدیر از سه مؤلفه «قابلیت‌ها و مهارت‌های

مدیر»، «صداقت در رفتار و کردار مدیر» و «ارتباطات دوجانبه مدیران و کارکنان» شکل می‌گیرد. در پاسخ به سؤال اول تحقیق، «صمیمیت بین کارکنان»، «شرایط اقتصادی مؤسسه» و «رعایت عدالت بین کارکنان»، از شرایط علی تشکیل جو سازمانی متعالی عنوان شدند. در پاسخ به سؤال دوم، «ماهیت کار» و «وضعیت روحی کارکنان» از شروط زمینه‌ای و «اوضاع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور» و «وضعیت بین‌المللی»، در کنار «شرایط فیزیکی» و «میزان تجهیزات و امکانات سازمان»، شرایط مداخله‌گری بودند که بر شکل‌گیری جو سازمانی متعالی تأثیر می‌گذارند. با در نظر گرفتن سؤال سوم، عمده‌ترین راهبردهای جو سازمانی متعالی، «تقویت کارکنان و مدیران»، «اصلاح ساختار سازمانی» و «تأکید بر مسئولیت‌پذیری سازمانی» عنوان گردید. «افزایش کارایی و سود سازمان»، «ارتقای بهره‌وری»، «افزایش کیفیت زندگی کاری»، «آمادگی بیشتر سازمان جهت فعالیت در فضای رقابتی» و «ارتقای فرهنگ سازمانی و وجهه سازمان (برندسازی)» نیز در پاسخ به سؤال چهارم، به‌عنوان پیامدهای جو سازمانی متعالی بیان شدند.

با توجه به نتایج فوق، برای ایجاد جو سازمانی متعالی، ابتدا باید توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیران افزایش یابد. این امر تأییدی است بر ادعای سایر پژوهشگران همچون استرینگر، لیتوین و لیکرت که بیان می‌کنند رهبر مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده جو سازمانی است. بر اساس یافته‌های لیمن، مدیریت و جو سازمانی متعالی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و به ادعای گولمن، سبک رهبری مدیر تا میزان ۷۰٪ تعیین‌کننده درک جو سازمانی از سوی کارمند است. از این رو باید متغیرهایی برای جو سازمانی متعالی انتخاب شود که بیشتر بر روابط مدیر و کارمند و رفتارهایی که مدیر از خود نشان می‌دهد تمرکز داشته باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف در حوزه‌های شغلی و رفتاری تأثیر زیادی در افزایش این توانایی‌ها دارند. هم‌زمان توسعه و تقویت ارتباطات متقابل و دوسویه بین مدیران و کارکنان، یکی از اقدامات لازم در راستای ایجاد جو متعالی در سازمان است. با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده در این پژوهش، شرایط بین‌المللی، کمترین تأثیر را در جو سازمانی متعالی دارند. با توجه به اولویت عناصر داخل سازمان از قبیل مدیران، کارکنان، امکانات

و... در شکل‌گیری جو سازمانی متعالی، این نیز می‌تواند تأییدی بر صحت یافته‌ها باشد که شرایط بیرون سازمان و به‌خصوص شرایط بین‌المللی، پایین‌ترین تأثیر را در جو سازمانی متعالی دارد.

موارد زیر از پیشنهادها و راهکارهای ایجاد جو سازمانی متعالی می‌باشند:

- ۱) شایسته‌سالاری و لحاظ کردن تخصص و لیاقت در انتصاب و ارتقای مدیران؛
- ۲) توانمندسازی و افزایش قابلیت‌های مدیران؛
- ۳) داشتن صداقت کافی مدیران در رفتار با کارکنان (راست‌گویی، رفتار اخلاق‌گرا و قابل اعتماد بودن مدیر)؛
- ۴) تأکید بر ارتباطات سالم سازمانی و جلوگیری از رابطه‌مداری؛
- ۵) در نظر گرفتن نتایج بازرسی‌ها و ارزیابی‌های انجام‌شده در امور کارگزینی؛
- ۶) مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی به‌خصوص مواردی که به‌طور مستقیم به فعالیت آنان مربوط است؛
- ۷) تمرکز بر شیوه‌های افزایش مهارت‌های ارتباطی کارکنان و تقویت آن؛
- ۸) ارائه برنامه‌های حمایتی از کارکنان در راستای رشد و ترقی شغلی آنان؛
- ۹) ایجاد نظام پرداخت عادلانه و متناسب؛
- ۱۰) بازنگری دوره‌ای مشاغل و غنی‌سازی آن‌ها؛
- ۱۱) توجه به امور فوق برنامه در راستای افزایش پویایی و نشاط کارکنان؛
- ۱۲) برنامه‌ریزی برای داشتن ساختمان و محیط فیزیکی متناسب با فعالیت‌ها؛
- ۱۳) توسعه استفاده از سامانه تفویض اختیار متناسب با مأموریت‌های سازمان؛
- ۱۴) افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی در مواجهه با تغییرات محیطی؛
- ۱۵) توسعه برنامه‌های آگاه‌سازی برای کاهش رفتارهای انحرافی در سازمان؛
- ۱۶) اعمال تمرکز یا عدم تمرکز متناسب با برنامه‌های راهبردی سازمان؛
- ۱۷) توسعه و گسترش سیستم مدیریت دانش؛
- ۱۸) تأکید بر افزایش قابلیت پاسخگویی سازمانی؛
- ۱۹) توجه کافی به کار گروهی و جلوگیری از خودمحوری در انجام امور.

- ۲۰) توسعه و افزایش احساس تعلق خاطر کارکنان به اهداف و مأموریت‌ها.
- ۲۱) استفاده از دستاوردها و روش‌های جدید در انجام امور.
- ۲۲) شفافیت در انجام امور و اطلاع‌رسانی به‌موقع به کارکنان.
- ۲۳) تشویق خودکنترلی در بین کارکنان.
- ۲۴) انعکاس صحیح و به‌موقع نتایج بازرسی و نظارت به کارکنان.
- ۲۵) استفاده از گردش مشاغل برای ارتقای تخصص و روحیه کارکنان.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- طالب‌پور، مهدی؛ معرفتی، اکبر و غلامیان، جواد (۱۳۸۷)، «ارائه مدل رگرسیونی جو سازمانی و کارآفرینی سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی ایران»، *پژوهش در علوم ورزشی*، شماره ۲۲، بهار ۱۳۸۸، صص ۹۷-۱۱۶.
- کریمی، جعفر (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین جو سازمانی و اخلاقیت در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه ارومیه.
- لیمن، امی (۲۰۰۳)، «خلق محیطی متعالی برای کار کردن: درس‌هایی از یک‌صد شرکت برتر»، ترجمه محمدعلی بابایی زکلیکی و بهزاد ابوالعلائی، *گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی مرکز مدیریت اروپا و نیز، ایتالیا*، صص ۱۹ - ۲۷.
- نادری خورشیدی، علی‌رضا (۱۳۸۱)، *طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران‌خودرو (لازمه ورود به موقعیت رقابتی)*، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- نژاد ایرانی، فرهاد (۱۳۸۱)، *مدیریت اخلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها*، تهران، انتشارات پیک سبحان، چاپ اول.
- نیک‌پیما، نسرین و غلام‌نژاد، حانیه (۱۳۸۹)، «عوامل مؤثر بر دیدگاه پرستاران شاغل در بیمارستان‌ها در مورد ابعاد مختلف جو سازمانی»، *مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران*، دوره ۱۶، شماره ۲، صص ۷۲ - ۷۸.

الف. منابع انگلیسی

- Aarons, G. A. and Sawitzky, A. C. (2006). "Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services". *Administration and Policy in Mental Health*, 33(3), 289-301.
- Ahmad, Z., Ali, L. and Ahmad, N. (2012). "Organizational climate: A study of pharmaceutical industry in Pakistan". *African Journal of Business Management*, 6(49): 11880-11886.
- Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. and Matousek, A. (2007). "Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions". *Corporate Governance*, 7(5): 586-598
- Arnold, Edwin. (2013). *Improving organizational climate for excellence in patient care*. Health Care Manag (Frederick). National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine 8600 Rockville Pike, Bethesda MD, 20894 USA Jul-Sep;32(3):280-6. doi: 10.1097/HCM.0b013e31829d7898
- Chahar, B. and Hatwal, V. (2019). "Employees training and its impact on learning and creativity: moderating effect of organizational climate". *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 430.

- Dackert, I., Loov, L. A. and Martensson, M. (2004). "Leadership and climate for innovation in teams". *Economic and Industrial Democracy*, 25 (۴), 301-318
- Delgoshae, B., Tofighi, SH., Kermani, B. (2009). "Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment among Staffs and Managers of Educational Hospitals Affiliated to Hamedan University of Medical Sciences". *Journal of Gonabad Univ of Med Sci*, 14(4):60-9. [In Persian]
- Edmonton, J., Western, J. (2002). "Leadership development in health care: what do we know? ". *Journal of management in medicine*; 16: 34-74.
- Emadi, Z. (2009). Relationship between organizational citizenship behavior and organizational climate in the ministry of science, research and technology. *M.A. Thesis*. Iran: Payame Noor University. [In Persian]
- Fainshmidt, S. and Frazier, M. L. (2017). *What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust*. Long Range Planning, 50(5), 550-566.
- Farooqui, M.R. (2012). "Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Consequence of Organizational Climate (OC) ". *Asian Journal of Business Management*, 4(3): 294-302.
- Farrell, L. and Hurt, A. C. (2014). "Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate". *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 12(1).
- George, J. M. and Jones, G. R. (2002). *Organizational behaviour*. 3rd edn. Harlow: Pearson Education.
- Geue, P. E. (2018). "Positive practices in the workplace: impact on team climate, work engagement, and task performance". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272-301.
- Gibson, James, Jvancevich, John, M. and Donnelly, James. (1973). *Organizations (Structure, Process, Behavior)*, JR.
- Glisson, C. and Green, P. (2011). "Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems". *Child Abuse & Neglect*, 35(8), 582-591.
- Halpin, A. W. and Croft, D. B. (1962). *The organizational climate of schools*, [Chicago]: Midwest Administration Center.
- Harrington, H. James. and Voehl, Frank. (2012). *The organizational master plan handbook*, Taylor & Francis group, CRC Press.
- Holloway, J.B. (2012). "Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Nonprofit Organization". *Emerging Leadership Journeys*, ۰(۱): ۹- ۳۰.
- Hoy, W. and Miskel, G. (2001). *Educational administration, theory, research and practice*, 5th edition, New York: Mc Graw - Hill Inc.
- Hunter, E. M., Perry, S. J. and Currall, S.C. (2001). "Inside multi-disciplinary science and engineering research centers: The impact of organizational climate on invention disclosures and patents". *Journal of research policy*, article in press, available on: www.science direct.com.
- Iqbal, A. (2019). "The strategic human resource management approaches and organisational performance: The mediating role of creative climate". *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181-193.
- Kanten, Pelin, and Funda, Ulker. (2013). "The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises". *The Macrotheme Review*, 2(4), 144-160.

- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Retrieved June 20, 2011 from [http://www.qualres.org/ Home Linc-3684.html](http://www.qualres.org/Home Linc-3684.html).
- Litwin, George H., and Stringer, Robert A. (1968). *Motivation and organizational climate*, Harvard University.
- Masoga, Liziwe. (2013). *The role of personality and organisational climate in employee turnover*, Retrieved from: www.dissertatin.com.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W. and Wong, W. K. (2019). *Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees*. Sustainability, 11(1), 125.
- Ownes, Robert G. (1991). “*Organizational behavior in education*”, forth edition American Allyn and Bacon.
- Sabeti, Z. (2000). The relationship between organizational climate and morale of teachers in primary schools in Qom. *MS thesis*, Qom Governmental Management Center.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shadur, M.A., Kienzle, R. and Rodwell, J.J. (1999). “The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement The Importance of Support”. *Group and Organization Management*; 24(4): 479-503.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I. and Farrell, M. (2017). “Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior”. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Steers, R. M. and Lee, T. W. (2017). “Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate”. In *Performance measurement and theory* (pp. 75-93). Routledge.
- Strauss. A, Corbin, J. (1990). *basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Sussman, Lyle, Deep, Sam. (1989). *The Communication Experience in Human Relations*, Published by South-Western Pub.
- Svyantek, D.J. and Bott, J.P. (2004). *Organizational culture and organizational climate measures: An integrative review*. John Wiley & Sons Inc.
- Wang, C.L., Ahmad, P.K. (2004). “The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-13.

