





دانشگاه آزاد اسلامی

واحد گرمسار

دانشکده علوم انسانی - گروه علوم تربیتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: مدیریت آموزشی

عنوان:

مطالعه و بررسی میزان سلامت سازمانی ادارات مناطق ۱۹ گانه

آموزش و پرورش شهر تهران بر طبق الگوی هوی و فیلدمن

تابستان ۱۳۸۶

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
چکیده	ل
فصل اول: کلیات پژوهش	
مقدمه	۲
الف -۱- بیان مسئله	۳
الف -۲- اهمیت و ضرورت موضوع پژوهش	۵
الف -۳- اهداف پژوهش	۷
الف -۴- سؤالات و فرضیه‌های پژوهشی	۸
الف -۵- متغیرهای پژوهشی	۱۰
الف -۶- تعاریف نظری و عملیاتی پژوهش	۱۱
فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش	
قسمت اول: مبانی نظری سلامت سازمانی	
مقدمه	۱۵
ب -۱-۱- مفهوم سلامت	۱۵
ب -۱-۲- سلامت سازمانی	۱۸
ب -۱-۳- ابعاد سلامت سازمانی	۳۲
ب -۱-۳-۱- سطح فنی	۳۷
ب -۱-۳-۱-۱- روحیه	۳۷
ب -۱-۳-۲- تأکید علمی	۴۲
ب -۲-۳- سطح اداری	۴۸

۴۸ ۳-۲-۱- مراعات
۵۶ ۳-۲-۲- ساخت‌دهی
۶۰ ۳-۲-۳- نفوذ مدیر در مافوق
۶۶ ۳-۲-۴- حمایت بوسیله منابع
۷۳ ب ۱-۳-۳- سطح نهادی
۷۹ ب ۱-۴-۱- ویژگیهای سازمان سالم و ناسالم
۸۰ ب ۱-۴-۱- ویژگیهای سازمان سالم
۸۲ ب ۱-۴-۲- ویژگیهای سازمان ناسالم
۸۹ ب ۱-۵- ارزیابی سلامت سازمانی
۹۴ ب ۱-۶- بهبود و سالم‌سازی سازمان
۹۶ ب ۱-۷- منابع سلامت سازمانی و موفقیت
۹۸ ب ۱-۸- اهداف بهبود سازمان و سالم‌سازی
۱۰۱ ب ۱-۹- مراحل بهبود و سالم‌سازی
۱۰۵ ب ۱-۱۰- هزاره سوم و سلامت سازمانی
۱۰۸ ب ۱-۱۱- اصول سازمان‌های سالم

قسمت دوم: پیشینه موضوع پژوهش (سلامت سازمانی)

۱۱۷ ب ۲-۱- تحقیقات انجام شده در ایران
۱۲۴ ب ۲-۲- تحقیقات انجام شده در خارج از کشور
۱۳۸ ب ۲-۳- جمع‌بندی پیشینه و چارچوب نظری پژوهش

فصل سوم: روش اجرای پژوهش

۱۴۵ مقدمه
-----	-------------

- پ ۱- روش تحقیق ۱۴۵
- پ ۲- جامعه آماری ۱۴۵
- پ ۳- نمونه آماری پژوهش ۱۴۶
- پ ۴- ابزار اندازه گیری ۱۴۷
- پ ۵- روشهای آماری تجزیه و تحلیل دادهها ۱۵۱

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل دادهها

- مقدمه ۱۵۳
- ت ۱- تحلیل توصیفی دادهها ۱۵۳
- ت ۲- تحلیل استنباطی دادهها ۱۵۷
- ت ۱-۲- تجزیه و تحلیل دادهها برای پاسخ به سؤالات تحقیق ۱۵۷
- ت ۲-۲- تجزیه و تحلیل دادهها برای آزمون فرضیههای تحقیق ۱۶۸

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

- ث ۱- یافتهها ۱۸۵
- ث ۲- بحث و نتیجه گیری ۱۹۴
- ث ۳- محدودیت‌های تحقیق ۲۰۱
- ث ۴- پیشنهادات ۲۰۲

خلاصه انگلیسی

منابع و مأخذ

ضمائم

فهرست جداول

عنوان	صفحه
ب-۲-۱ جدول برخی تحقیقات انجام شده در داخل کشور	۱۳۵
ب-۲-۲ جدول برخی تحقیقات انجام شده در خارج از کشور	۱۳۶
پ-۱ جدول آمار کارکنان رسمی به تفکیک منطقه آموزشی (مرد و زن)	۱۴۶
پ-۲ جدول طبقه‌بندی حوزه‌های مختلف مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران	۱۴۷
پ-۳ جدول تعداد گویه‌های ابعاد مختلف	۱۴۸
ت-۱ جدول توزیع فراوانی نمونه تحقیق به تفکیک مناطق جغرافیایی	۱۵۳
ت-۲ جدول توزیع فراوانی نمونه تحقیق به تفکیک مناطق آموزشی	۱۵۴
ت-۳ جدول توزیع فراوانی نمونه تحقیق به تفکیک جنسیت	۱۵۵
ت-۴ جدول توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس میزان تحصیلات	۱۵۵
ت-۵ جدول توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس سابقه خدمت	۱۵۶
ت-۶ جدول شاخص‌های آماری برای سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش ۱۹ گانه شهر تهران	۱۵۷
ت-۷ جدول آماره تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره سلامت سازمانی با میانگین نظری	۱۵۷
ت-۸ جدول شاخص‌های آماری برای نمره سطح فنی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران	۱۵۸
ت-۹ جدول آماره تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره سطح فنی بامیانگین نظری	۱۵۸

- ت ۱۰- جدول شاخص‌های آماری برای نمره سطح اداری مناطق آموزش و پرورش شهر تهران ۱۵۸
- ت ۱۱- جدول آماره تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره سطح اداری بامیانگین نظری ۱۵۹
- ت ۱۲- جدول شاخص‌های آماری برای نمره سطح نهادی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران ۱۵۹
- ت ۱۳- جدول آماره تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره سطح نهادی بامیانگین نظری. ۱۵۹
- ت ۱۴- جدول شاخص‌های آماری برای نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران در هریک از ابعاد هفتگانه ۱۶۱
- ت ۱۵- جدول آماره تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره ابعاد هفتگانه با میانگین نظری ۱۶۱
- ت ۱۶- جدول آماره توصیفی برای متغیر سلامت سازمانی در هریک از مناطق جغرافیایی ۱۶۲
- ت ۱۷- جدول تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سلامت سازمانی با توجه به مناطق جغرافیایی ۱۶۲
- ت ۱۸- جدول آزمون شفه برای مقایسه چندگانه بین نمره سلامت سازمانی با توجه به مناطق جغرافیایی ۱۶۳
- ت ۱۹- جدول شاخص‌های آماری سلامت سازمانی با توجه به مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها ۱۶۴
- ت ۲۰- جدول تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سلامت سازمانی با توجه به مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها ۱۶۴

- ت ۲۱- جدول آزمون شفه برای مقایسه چندگانه بین نمره سلامت سازمانی
 ۱۶۵ باتوجه به مدرک تحصیلی
- ت ۲۲- جدول آزمون شفه برای مقایسه چندگانه بین نمره سلامت سازمانی
 ۱۶۶ باتوجه به مدرک تحصیلی
- ت ۲۳- جدول شاخص‌های آماری سلامت سازمانی باتوجه به سابقه خدمت
 ۱۶۶ آزمودنی‌ها
- ت ۲۴- جدول تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سلامت سازمانی
 ۱۶۶ باتوجه به سابقه خدمت آزمودنی‌ها
- ت ۲۵- جدول شاخص‌های آماری سلامت سازمانی باتوجه به جنسیت آزمودنی‌ها. ۱۶۷
- ت ۲۶- جدول آماره‌های مربوط به آزمون T برای مقایسه دو گروه مستقل
 ۱۶۷ (زنان - مردان) در زمینه سلامت سازمانی
- ت ۲۷- جدول آزمون T برای مقایسه دو گروه مستقل (زنان - مردان) در زمینه
 ۱۶۸ سلامت سازمانی
- ت ۲۸- جدول آماره مربوط به میزان سلامت سازمانی و بعد روحیه ۱۶۸
- ت ۲۹- جدول همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد روحیه ۱۶۹
- ت ۳۰- جدول همبستگی اسپیرمن بین نمره سلامت سازمانی و بعد روحیه ۱۷۰
- ت ۳۱- جدول آماره مربوط به میزان سلامت سازمانی و تأکید علمی ۱۷۱
- ت ۳۲- جدول همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و تأکید علمی ۱۷۱
- ت ۳۳- جدول همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت
 ۱۷۲ سازمانی و تأکید علمی

- ت ۳۴- جدول آماره‌های مربوط به میزان سلامت سازمانی و حمایت منابع ۱۷۳
- ت ۳۵- جدول همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد حمایت منابع ۱۷۳
- ت ۳۶- جدول همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت
سازمانی و حمایت منابع ۱۷۴
- ت ۳۷- جدول آماره‌های مربوط به میزان سلامت سازمانی و نفوذ مدیر ۱۷۵
- ت ۳۸- جدول همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد نفوذ مدیر . ۱۷۵
- ت ۳۹- جدول همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت
سازمانی و نفوذ مدیر ۱۷۶
- ت ۴۰- جدول آماره‌های مربوط به میزان سلامت سازمانی و بعد مراعات ۱۷۷
- ت ۴۱- جدول همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد مراعات ۱۷۷
- ت ۴۲- جدول همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت
سازمانی و بعد مراعات ۱۷۸
- ت ۴۳- جدول آماره‌های مربوط به میزان سلامت سازمانی و بعد ساخت‌دهی ... ۱۷۹
- ت ۴۴- جدول همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد ساخت‌دهی. ۱۷۹
- ت ۴۵- جدول همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت
سازمانی و بعد ساخت‌دهی ۱۸۰
- ت ۴۶- جدول آماره‌های مربوط به میزان سلامت سازمانی و بعد یگانگی نهادی .. ۱۸۱
- ت ۴۷- جدول همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد یگانگی نهادی ۱۸۱
- ت ۴۸- جدول همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت
سازمانی و بعد یگانگی نهادی ۱۸۲

فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
ت ۱- نمودار فراوانی نمونه‌های تحقیق براساس مناطق جغرافیایی	۱۵۳
ت ۲- نمودار توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس مناطق آموزشی	۱۵۴
ت ۳- نمودار توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس جنسیت	۱۵۵
ت ۴- نمودار توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس مدرک تحصیلی	۱۵۶
ت ۵- نمودار توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس سابقه خدمت	۱۵۶
ت ۶- نمودار مقایسه میانگین نمرات نمونه تحقیق در هریک از سطوح مورد بررسی	۱۶۰

فهرست شکلها

صفحه	عنوان
۳۰	ب- ۱ شکل تعارض سازنده (منجر به سلامت سازمانی).....
	ب- ۲ شکل نحوه کمک آموزشهای رفتاری و روابط انسانی به سالمسازی محیط
۳۹	سازمانی.....
۷۵	ب- ۳ شکل هیئتهای متنفذ خارجی.....
۱۰۲	ب- ۴ شکل فراگرد بهبود سازمانی.....
۱۰۴	ب- ۵ شکل ابعاد گوناگون تأثیرگذاری بهسازی سازمانی.....
۱۱۱	ب- ۶ شکل اصول سلامت سازمانی.....

چکیده

این پژوهش با هدف مطالعه و بررسی سلامت سازمانی ادارات مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران بر طبق الگوی هوی و فیلدمن در سال ۱۳۸۶ انجام شد. روش پژوهش توصیفی - پیمایشی می‌باشد جامعه آماری (نفر ۱۲۸۰) کلیه کارکنان رسمی ادارات مناطق ۱۹ گانه بودند. حجم نمونه براساس جدول مورگان ۲۷۲ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای می‌باشد. ابزارگردآور داده‌ها پرسشنامه سلامت سازمانی (OHI) با ضریب پایانی ۰.۸۶٪ بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای آمار توصیفی و محاسبه ضریب همبستگی و بررسی مقایسه تفاوت میانگین‌ها از آمار استنباطی (آزمون t و آزمون شفه) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین سلامت سازمانی ادارات مناطق ۱۹ گانه تفاوت معنادار وجود ندارد سلامت سازمانی ادارات از بعد فنی و اداری بالاتر از حد میانگین بوده و از بعد نهادی پایین‌تر از حد میانگین قرار دارد منطقه جغرافیایی مدرک تحصیلی، جنسیت آزمودنی‌ها در نمره سلامت سازمانی مؤثر بوده و سابقه خدمت آنها بی‌تأثیر بوده است. هم‌چنین بین سلامت سازمانی و ابعاد روحیه، تأکید علمی، مراعات، ساخت‌دهی، نفوذ مدیر مافوق و حمایت منابع همبستگی مثبت وجود دارد اما بین سلامت سازمانی و بعد یگانگی نهادی همبستگی مثبت وجود ندارد.

کلید واژه: سلامت سازمانی، روحیه، یگانگی نهادی، مراعات، ساخت‌دهی.

فصل اول:

کلیات تحقیق (معرفی پژوهش)

مقدمه:

برای داشتن جامعه سالم باید سازمانهای سالم ایجاد کنیم و برای اینکه سلامت سازمانی در یک سازمان ایجاد شود ابتدا باید جو موجود در آن سازمان شناخته شود. برای تعریف، توضیح و سنجش جو اجتماعی سازمانها، تلاشهای علمی قابل ملاحظه‌ای در دهه‌های اخیر صورت گرفته است. یکی از چهارچوبهای نظری مشهور و سودمند در این مورد «سلامت سازمانی» است. (فرنیا، ۱۳۸۲: ۲۳۰)

همانطور که ماتیو مایلز^۱ اشاره می‌کند، سلامت سازمانی عبارتست از دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و گسترش و ارتقاء و توانایی خود برای سازش بیشتر، و یا به گفته هوی و فورسیت^۲ سلامت سازمانی توانایی سازمان برای بقا خود است و سازمانی که سالم است با نیروهای مخرب خارجی به‌طور موفقیت‌آمیزی برخورد کرده و نیروی آنها به‌طور اثربخشی، در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند و درازمدت علائم یک سازمان سالم را از خود نشان می‌دهند. (جاهد، ۱۳۸۵: ۲)

بنابراین سازمان سالم و پویا دارای جوّی مطلوب و سالم بوده و موجبات انگیزش و علاقه‌مندی به کار را در کارکنان سازمان فراهم آورده و از این طریق اثربخشی سازمان را بالا می‌برد، از طرفی دیگر جو سازمان سالم و حمایتگر باعث اعتماد بیشتر و روحیه بالای آن می‌شود و در رفتار کارکنان تأثیر مثبت داشته و بالطبع باعث افزایش کارایی کارکنان می‌گردد که افزایش کارایی آنان نیز به نوبه خود عامل مهمی در افزایش اثربخشی سازمان محسوب می‌شود.

اندیشه کامل در این سازمان، توجه ما را به عواملی که رشد و شکوفایی آن را

1 . Mathew Miles
2 . Hoy and Forsyth

تسهیل و نیز به شرایطی که از پویائیهای کامل آن جلوگیری می‌کنند جلب می‌کند و احتمالاً فهم وضع سلامت یک سازمان آموزشی، می‌تواند ما را در گزینش روشهای مدیریت و رهبری مناسب برای اثربخش‌سازی آن یاری کند. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸: ۱۴)

سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان یک نظام اجتماعی، تربیتی حساس از جایگاه خاصی برخوردار است. ادارات آموزش و پرورش در صورتی می‌توانند وظیفه خطیری که بر دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند و اثربخشی مناسبی داشته باشند که سازمانهایی سالم و پویا بوده و به عبارت دیگر از سلامت سازمانی مناسب و شایسته‌ای برخوردار باشند.

الف - ۱- بیان مسئله

سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی سازمان در کوتاه مدت دلالت دارد و به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پردوام اشاره می‌کند. یک سازمان سالم به این معنا نه فقط در محیط خود پایدار می‌ماند بلکه در درازمدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شده توانائیهای لازم را در جهت بقاء خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد. (مایلز، ۱۹۶۹، به نقل از هوی و میسکل، ۱۹۸۹: ۴۴۸)

هر سازمان هدف یا هدفهایی ویژه دارد و ضمن حفظ خود و تحقق هدفهای خود با محیط بیرونی سازگار شده و از این رهگذر، وضعیت روابط متقابل بین اجزاء خود را حفظ می‌کند. این تعریف در مورد یک سازمان آموزشی نیز صادق است. اگر همه چیز در سازمان آموزشی رو به راه باشد، بروندهای مطلوب نظام حاصل خواهد شد. ولی ماجرا به این جا ختم نمی‌شود و برای شبکه اجرا و عملکرد آنها در سازمان آموزشی،

می‌توان مجموعه‌ای از ویژگیهای «سلامت سازمانی» را تصور کرد که با کفایت و کارایی مداوم سازمان در انجام وظایفش ارتباط دارد. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸: ۱۶)

برای سلامت سازمانی ابتدا باید جو سازمانی اصلاح و سالم شود زیرا چگونگی جو بر رفتار سازمانی نیروی انسانی، بخصوص کارکنان آموزشی که مستقیماً به تحقق اهداف عالی نظام آموزشی درارتباطند، تأثیر بسزایی دارد. به عبارت دیگر چنانچه سلامت سازمانی که در ادارات حاکم است در وضعیت بهبود نباشد و جو ناسالم در ادارات ایجاد گردد، مانع از رشد و پرورش شخصی و نیز مانع خشنودی و کارکرد کارکنان آموزشی می‌شود و در نتیجه به میزان زیادی سطح کارایی و اثربخشی نظام آموزشی کاهش می‌یابد. در مقابل چنین وضعی، اگر سلامت سازمانی اداره‌ای در وضعیت بهبود باشد همه به احساس رشد و پرورش شخصی کارکنان منجر می‌گردد و هم کارایی و اثربخشی نظام آموزشی افزایش خواهد یافت. مسلماً برای ایجاد جو سالم در محیط کاری بایستی به فرهنگ سازمانی توجه خاص مبذول ساخت. فضای سازمانی سالم و رشد یافته تلقی می‌گردد که دارای فرهنگ زیربنایی سالمی باشد و کارکنان از هنجارها و ارزشهای سالمی تبعیت کرده و به آن اعتقاد کامل داشته باشند. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸: ۵)

برای بررسی میزان سلامت سازمانی باید ابتدا شناخت کافی روی ابعاد آن داشته باشیم. هوی و فیلمن (۱۹۹۶) ابعاد سلامت سازمانی یا مجموعه خصایص و متغیرهای سازمانی آموزشی را در هفت بُعد بررسی کرده‌اند که عبارتند از: ۱- یگانگی نهادی (سطح نهادی) ۲- بُعد روحیه (سطح فنی) ۳- بُعد تأکید علمی (سطح فنی) ۴- نفوذ مدیر در مافوق (سطح اداری) ۵- ساخته‌ی (سطح اداری) ۶- مراعات (سطح اداری)

۷- حمایت منابع (سطح اداری).

بررسی شیوه‌های مؤثر در ایجاد سازمان سالم بویژه در دستگاه آموزش و پرورش، امر بدیهی بوده و کارگزاران چنین سازمانهایی نمی‌توانند از فرایند توسعه و بهسازی محیط سازمانی خویش غافل باشند. اکنون باتوجه به مطالب مطروحه، این نهاد با وجود دارا بودن مسئولیت عظیم تعالی و تکامل همه جانبه نسل حاضر باید بتواند فرایند رشد و بالندگی و بهسازی را با موفقیت همراه ساخته و با حرکت سریع پیشرفتهای علمی و فنی خود را همگام نماید. نهادهای ستادی که استراتژیهای کلان نظام آموزشی را باتوجه به سند چشم‌انداز بیست ساله آموزش و پرورش در برنامه توسعه چهارم ماده ۵۴ بندهای ۳، ۹، ۱۰، ۱۲ و ۱۸ در برنامه کار خود قرار داده و در جهت سالم‌سازی، بهسازی، تحول و رفع فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب اقدام قاطع نمایند. (برخه، توکلی، ۱۳۸۴: ۴ و ۵)

اکنون سؤال اصلی در پژوهش حاضر این است که ادارات مناطق آموزش و پرورش از چه میزان سلامت سازمانی برخوردار بوده و توانسته‌اند، در جهت رفع فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب تلاش نمایند؟

الف - ۲- اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق:

اندیشه سلامت کامل در یک سازمان، توجه ما را به عواملی که رشد و شکوفایی آن را تسهیل، و نیز به شرایطی که از پویاییهای کامل آن جلوگیری می‌کند جلب می‌نماید. این اندیشه در سه سطح فنی، اداری و نهادی سلامت سازمانی را که یکی از ابعاد مهم جو سازمانی است مورد مطالعه قرار می‌دهد.

فهم وضعیت سلامت یک سازمان فرهنگی آموزشی می‌تواند ما را در گزینش روشهای مدیریت و رهبری مناسب برای اثربخشی آن یاری کند. در واقع جو سالم سازمانی منجر به احساس رشد و پرورش شخصی، خشنودی و کارکرد بهتر افراد در سازمان می‌گردد. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸: ۶)

وقتی مسئولان آموزش و پرورش در محیطی سالم مشغول به کار شوند به نحو بهتری می‌توانند وظایف خود را انجام دهند و نهایتاً نتیجه کار چنین سازمانی این است که می‌تواند جامعه را در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و غیره از عقب‌ماندگی نجات دهد.

سلامت سازمانی یک محیط و سازمان آموزشی و فرهنگی را می‌توان عامل بسیار مهمی در تسهیل و تسریع وصول به اهداف عالی آموزش و پرورش به حساب آورد. تحقیق در این مورد منجر به ارائه راهکارهایی برای بهبود سلامت سازمانی می‌شود که کمک شایانی به فعالیتهای سازمان خواهد نمود و اطلاعات ارزشمندی را برای سازمانها، دانش‌پژوهان علوم اجتماعی و تربیتی و مدیران و مسئولان مدارس و سازمانها و ادارات در جامعه به منظور بهبود رهبری و بهبود سازمانی فراهم می‌آورد.

تاکنون هیچ تحقیقی پیرامون بررسی سلامت سازمانی ادارات آموزش و پرورش مناطق ۱۹ گانه شهر تهران صورت نگرفته و برای محققان و نویسندگان، کارشناسان، اندیشمندان و... بدیهی است که اگر درصد خدمت به جامعه هستند و یا تصوراتی در خصوص بهبود وضع سازمانها دارند و یا تفکراتی در مورد ایجاد تغییر در سازمانها دارند که همسو و همگام با تغییرات دنیا، نظام آموزشی کشور را متحول می‌سازد، باید شناخت و مطالعه در خصوص دستگاههای آموزشی داشته باشند.

موضوع این پایان نامه نیز در این راستا می باشد و برای ادارات آموزش و پرورش، مدارس و سازمانها این فایده مهم را دارد که با اطلاع از نتایج و یافته های تحقیق، به نقاط قوت و ضعف خود پی برده و درصدد اصلاح و تقویت نقاط ضعف و پربارتر کردن نقاط قوت برآیند و راههای رسیدن به بهبود سلامت سازمانی را هموارتر سازد که پیامدهای آن، بهسازی سازمان، اثربخشی سازمان، کارایی سازمان و نهایتاً در شرایط حساس، بازسازی سازمان خواهد بود.

الف - ۳- اهداف پژوهش

هدف کلی: مطالعه و بررسی میزان سلامت سازمانی ادارات مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران برطبق الگوی هوی و فیلدمن.

اهداف ویژه

- ۱- تعیین میزان سلامت سازمانی ادارات مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش در سطح فنی (روحیه و تأکید علمی)
- ۲- تعیین میزان سلامت سازمانی ادارات مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش در سطح اداری (ساخته‌دهی، مراعات، حمایت منابع و نفوذ مدیر در مافوق)
- ۳- تعیین میزان سلامت سازمانی ادارات مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش در سطح نهادی (یگانگی نهادی)

الف - ۴- سوالات و فرضیه های پژوهشی

- ۱- سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران به چه میزان است.
- ۲- سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران در سطح فنی به چه میزان است؟
- ۳- سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران در سطح اداری به چه میزان است؟
- ۴- سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران در سطح نهادی به چه میزان است؟
- ۵- سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران در هریک از باعاد هفتگانه (تأکید علمی، روحیه، حمایت منابع، مراعات، ساخت‌دهی، نفوذ مدیر و یگانگی نهادی) به چه میزان است؟
- ۶- آیا تفاوت معنی‌داری بین سلامت سازمانی مناطق آموزشی برحسب موقعیت جغرافیایی وجود دارد؟
- ۷- آیا بین نظرات کارکنان درخصوص سلامت سازمانی مناطق برحسب مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟
- ۸- آیا بین نظرات کارکنان درخصوص سلامت سازمانی مناطق برحسب سابقه خدمت آنان تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟
- ۹- آیا بین نظرات کارکنان درخصوص سلامت سازمانی مناطق برحسب جنسیت آنان تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

فرضیه‌های پژوهشی

- ۱- بین روحیه کارکنان و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟
- ۲- بین تأکید علمی به انجام کار و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟
- ۳- بین اعمال سبک رهبری «مراعات» توسط مدیران و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟
- ۴- بین اعمال سبک رهبری «ساخت‌دهی» توسط مدیران و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟
- ۵- بین عامل «نفوذ مدیر در مافوق» و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟
- ۶- بین «حمایت منابع» و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟
- ۷- بین عامل «یگانگی نهادی» و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟

الف - ۵- متغیرهای پژوهش

متغیر وابسته: متغیر پیش‌بینی شونده

سلامت سازمانی در این پژوهش متغیر وابسته می‌باشد.

متغیر مستقل: متغیرهای پیش‌بینی‌کننده

ابعاد هفتگانه سلامت سازمانی به‌عنوان متغیرهای مستقل در این پژوهش

می‌باشند:

- تأکید علمی
- روحیه
- ساخت‌دهی
- مراعات
- نفوذ مدیر در مافوق
- حمایت منابع
- یگانگی نهادی

متغیر کنترل: متغیر خنثی‌شونده

سابقه خدمت کارکنان در این پژوهش متغیر کنترل‌کننده می‌باشد.

متغیر تعدیل‌کننده: متغیر واسطه‌ای

سطح تحصیلات و جنسیت کارکنان در این پژوهش متغیر تعدیل‌کننده

می‌باشد.

الف - ۶- تعاریف نظری و عملیاتی پژوهش

سلامت سازمانی^۳

سلامت سازمانی توانایی سازمان برای بقاء و نیز داشتن رشد و توسعه در برخورد با عوامل گوناگون محیطی به منظور کسب هدفهای اصلی خود می باشد و متشکل از هفت بعد می باشد: نفوذ مدیر درمافوق، ساخت‌دهی، مراعات، حمایت منابع، تأکید علمی، روحیه و یگانگی نهادی. (هوی و فورسیت، ۱۹۸۶: ۱۶۱)

به لحاظ عملی برای سنجش سلامت سازمانی از مدل توسعه یافته سیستم‌های اجتماعی پارسونز و مدل ماتیو مایلز و هم‌چنین از ابزار اندازه‌گیری سلامت سازمانی (OHI) فهرست اصلاح شده توسط هوی و فیلدمن (۱۹۹۶) استفاده شده است.

تأکید علمی^۴

به تأکید سازمان برای ارتقاء سطح تخصص و مهارت‌های فنی کارکنان اشاره دارد. بدین معنا که در سازمان اهداف علمی سطح بالا و قابل حصول برای کارکنان در نظر گرفته شده و کارکنان نیز سخت در تلاش هستند که از نظر فنی و تخصصی و یادگیری‌های فکری پیشرفت خوبی داشته باشند. (هوی و میسکل، ۱۹۸۹: ۴۵۴)

به لحاظ عملی این بُعد بوسیله ابزار اندازه‌گیری ۴۷ سؤالی سلامت سازمانی مورد سنجش قرار گرفت.

روحیه^۵

3 . Organizational Health
4. Scientific Emphasize

روحیه به احساس اطمینان، اعتماد، همدردی و دوستی که در بین کارکنان وجود دارد اشاره می‌نماید. کارکنان احساس خوبی نسبت به یکدیگر داشته و در عین حال احساس می‌کنند که وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند. (همان: ۱۸۳).

به لحاظ عملی این بُعد بوسیله ابزار اندازه‌گیری ۴۷ سؤالی سلامت سازمانی مورد سنجش قرار گرفت.

حمایت منابع^۶

به سازمانی اشاره دارد که دارای مواد و وسایل لازم و تجهیزات کافی و حتی اضافی بوده و این مواد و وسایل به راحتی قابل حصول می‌باشد. (همان: ۳۸).

به لحاظ عملی این بُعد بوسیله ابزار اندازه‌گیری ۴۷ سؤالی سلامت سازمانی مورد سنجش قرار گرفت.

ساخت‌دهی^۷

به رفتاری از مدیر اشاره دارد که کارگرا و هدف‌گراست. مدیر انتظارات خود را برای کارکنان روشن کرده و استانداردهای دقیق عملکرد را حفظ می‌کند. (همان: ۱۸۲)

به لحاظ عملی این بُعد بوسیله ابزار اندازه‌گیری ۴۷ سؤالی سلامت سازمانی مورد سنجش قرار گرفت.

ملاحظه‌گری^۸

-
- 5 . Moral
 - 6 . Resource Support
 - 7 . Initiating Structure
 - 8 . Consideration

رفتاری است که مدیر را دوست، حامی و همکار کارکنان نشان می‌دهد. چنین مدیری به نتایج کارکنان توجه دارد و پذیرای پیشنهادات آنها می‌باشد. (همان: ۳۸)

به لحاظ عملی این بُعد بوسیله ابزار اندازه‌گیری ۴۷ سؤالی سلامت سازمانی مورد سنجش قرار گرفت.

نفوذ مدیر^۹

به توانایی مدیر در تحت تأثیر قرار دادن عملی فرادستان خود اشاره دارد. مدیر بانفوذ، ترغیب‌کننده بوده و از طریق تحت تأثیر قرار دادن فکر و عمل رئیس ناحیه آموزشی، می‌تواند به‌طور اثربخشی با وی کار کند. (همان: ۱۸۳)

به لحاظ عملی این بُعد بوسیله ابزار اندازه‌گیری ۴۷ سؤالی سلامت سازمانی مورد سنجش قرار گرفت.

یگانگی نهادی^{۱۰}

عبارتست از توانایی سازمان برای تطابق با محیط و سازش با روشهایی است که سلامت برنامه آموزشی را حفظ کند و در برابر تقاضای غیرمعقول مراجعین و محیط درامان باشند.

به لحاظ عملی این بُعد بوسیله ابزار اندازه‌گیری ۴۷ سؤالی سلامت سازمانی مورد سنجش قرار گرفت.

9 . Principal Influence
10 . Institutional integration

فصل دوم:

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مقدمه:

مطالب این فصل در دو بخش تنظیم گردیده است. مطالب بخش اول مروری است اجمالی بر مفهوم سلامت سازمانی، ابعاد سلامت سازمانی، فهرست سلامت سازمانی، کاربردهای فهرست سلامت سازمانی، ابعاد پرسشنامه سلامت سازمانی (سطوح فنی - اداری - نهادی)، پویائی‌های سازمانی سالم تا غیرسالم، ویژگیهای سازمانهای سالم و ناسالم، بهبود و بازسازی سازمان و سالم‌سازی آن، اهداف بهبود و بازسازی سازمان، مراحل بهبود و بازسازی و سالم‌سازی سازمان، سلامت سازمانی در هزاره سوم توضیح داده شده است و در بخش دوم تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور در این زمینه ارائه گردیده است.

ب-۱-۱- مفهوم سلامت^{۱۱}

سلامت به معنی فقدان بیماری و نارسائی در یک ارگانیسم (موجود زنده) است، بروز یک بیماری جدی ممکن است به آسیب‌دیدگی جبران‌ناپذیری در ارگانیسم و یا حتی به مرگ آن منتهی شود. از سوی دیگر، فارغ بودن از بیماری نیز بدان معنا نیست که ارگانیسم بهینه عمل می‌کند زیرا که ارگانیسم ممکن است سالم باشد ولی به وظیفه و کارکردهای خویش عمل نکند. از این‌رو در قلمروهای پزشکی و بهداشتی روانی مفهوم سلامت کامل یا سلامت مثبت مورد توجه قرار گرفته است.

در حالت سلامت مثبت، ارگانیسم ضمن انجام وظیفه، به رشد و شکوفایی خود ادامه می‌دهد. قریب به این مفهوم، خودیابی (تحقق ذات) است که در روان‌درمانی و

آموزش روابط انسانی بدان اشاره می‌شود. به زعم مزلو^{۱۲} (۱۹۵۴) خودیابی، میل رسیدن به حد کمالی است که شخص شکوفا شده، فعلیت می‌یابد، هر دو مفهوم سلامت مثبت و خودیابی، جذابیت ویژه‌ای در قلمرو علوم رفتاری پیدا کرده‌اند.

آیا می‌توان مفهوم سلامت را که مربوط به موجودات زنده است در مورد سازمانها به کار برد؟ مایلز معتقد است که صرف‌نظر از مشکلاتی که (ارگانسیم‌پنداری سازمان) و نوع آرمانی بودن مفهوم سلامت کامل به‌بار می‌آورند رویداد سلامت سازمانی از لحاظ مفهوم پویاییهای سازمانها و پژوهش و کوشش جهت بهسازی آنها، مزایای علمی قابل ملاحظه‌ای دارد. (فندرسکی، ۱۳۸۱: ۱۴۹)

چکیده آرای صاحب‌نظران را درباره سلامت و بالندگی انسانی می‌توان در تعریفی به این شرح گرد آورد: «انسان بالنده و سالم انسانی پرورده و متعادل است که در کلیت هستی و ابعاد وجودی خویش به‌صورت خود فرمان عمل می‌کند». زمانی که انسان بتواند در همه ابعاد هستی چنان پرورده شود که عنان عقل، عاطفه، اخلاق و جسم خود را در دست داشته باشد و در برخورد با راه‌چاره‌های گوناگون زندگی با تکیه بر تواناییها و دانش و تجربه خویش بهترین یا مناسبترین راه چاره را برگزیند آنگاه می‌توان وی را انسانی سالم و بالنده به‌شمار آورد. انسان زمانی که به سلامت روانی و بالندگی دست می‌یابد، استعدادهای خود را شکوفا می‌سازد، برای پیشرفت و دگرگونی و تازه‌گردانی خویش به بی‌نیازی از دیگران می‌رسد و خود به‌طور مستقل چرخ زندگی را می‌چرخاند. انسان سالم و بالنده نیاز به پشتیبانی دیگران ندارد و از ضرورت سرپرستی و نگهداری دیگران هم بی‌نیاز است. او چنان در هستی شکفتگی یافته است

که با استقلال عمل گذر زندگی را آسان و آسایش بخش می‌سازد. بی‌گمان باید یادآور شد که انسان بالنده هم در بستر سازمان بالنده، پرورده می‌شود و هم خود به بالنده کردن و سالم‌سازی سازمان یاری می‌دهد. سازمان سالم و بالنده نیز مانند انسان سالم دارای ویژگی‌هایی نیز می‌باشد. (طوسی، ۱۳۸۲: ۱۳ و ۱۴) به عبارتی سازمان نیز موجودی است که برای تأمین هدف و اهدافی ایجاد می‌شود که مانند هر موجودی دیگر برای وصول به اهداف مطلوب و حفظ بقای خود باید از سلامت لازم برخوردار بوده و با مشکلات موجود چه در ارتباط با محیط و چه در درون سازمان مبارزه کند. بنابراین همانطور که فرد سالم و بیمار داریم، سازمان و اجتماع سالم و بیمار نیز داریم.

فرد سالم فردی است که ضمن تطبیق منطقی با شرایط زمان و مکان و محیط خویش هدف مترقی و انسانی برای خود در نظر گرفته و به سمت آن روان است. فرد بیمار فردی است که نمی‌تواند تطابق اجتماعی پیدا کند و به نوعی در مقابل خود احساس سد می‌نماید.

اجتماع سالم اجتماعی است که به افراد خود امکان می‌دهد تا استعداد های نهفته آنها شکوفا گردد و همواره به طرف تکامل روان باشند. اجتماع بیمار اجتماعی است که به نوعی مانع شکوفندگی افراد خود گردیده و افراد نتوانند استعداد های نهفته خود را بروز دهند و در نتیجه در مقابل خود احساس سد نمایند.

سازمان نیز همانند فرد و اجتماع، همواره باید برای بقای خود با مشکلات موجود چه در ارتباط با محیط و چه در ارتباط با درون سازمان، مبارزه کند. اما لازمه مبارزه با

مشکلات، شناختن مشکلات و ابعاد مختلف آن می‌باشد. برای شناختن مشکلات قبل از هر چیز باید دانست که مفهوم سلامت سازمانی چیست؟ (حسینی، ۱۳۵۰: ۵۵)

ب-۱-۲- سلامت سازمانی^{۱۳}

سلامت سازمانی مفهوم بی‌نظیری است که به ما اجازه می‌دهد تصویر بزرگی از سلامت سازمان داشته باشیم. در سازمان‌های سالم، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس و سودمند هستند و از روحیه بالایی برخوردارند. سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کار کردن در این محل افتخار می‌کنند، درحقیقت سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیتی، تعلق، شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری به دانایی و تخصص و شخصیت ذی‌نفعان و رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم‌های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تأثیر بسزایی دارد. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸: ۱۴)

سلامت سازمانی اشاره به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی خود برای سازگاری بیشتر دارد. (مایلز، ۱۹۶۹: ۴۴۸)

سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه‌ای است که تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به‌طور مؤثر نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود به‌طور مؤثر می‌باشد. ناظران در سازمان‌های سالم کارکنانی متعهد و وظیفه‌شناس با روحیه و عملکرد بالا و کانال‌های ارتباطی باز و با موفقیت بالا می‌یابند و یک سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و به آن افتخار کنند و خود افرادی

سودمند و مؤثر هستند. (لایدن و کلینگل، ۲۰۰۰: ۳-۵)

سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت سازمان دلالت دارد، به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پردوام اشاره می‌کند. یک سازمان سالم به این معنا نه فقط در محیط خود پایدار می‌ماند بلکه در درازمدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شود، تواناییهای لازم را برای بقای خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد.

عملیات کوتاه مدت یک سازمان سالم، گرچه ممکن است در یک روز خاص اثربخش یا غیراثربخش باشد ولی رشد تواناییها، بقای مستمر و ساگاری کافی آن با محیط تحقق پیدا می‌کند. (فندرسکی، ۱۳۸۱: ۱۵۰)

باتوجه به تقسیم‌بندی افراد سالم به گروههای: ۱- سالم و غیربیمار ۲- درحال استفاده از حداکثر ظرفیت ۳- هم سالم و هم استفاده از حداکثر ظرفیت، سازمانها نیز می‌توانند در این گروه‌بندی قرار گیرند. گرچه هر یک از ابعاد و وجوه محیط سازمانها، اینک دستخوش تلاطم و تغییر سریع است اما معیار سنجش سلامت فردی و سازمانی درحال حاضر همین می‌باشد.

سازمان سالم نظام‌واره‌ای است از دریافت نیازها و مواد اولیه و تبدیل آن به کالا و خدمات، گروههای ذینفع در سازمان عبارتند از: مالکان و کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان واسطه، مصرف‌کنندگان نهایی کالا و خدمات، رسانه‌ها و جوامع محل فعالیت سازمان.

سازمان سالم دارای اندامهای حسی نیرومند است که وظیفه آنها دریافت اطلاعات زنده از کلیه اجزاء نظام و تعامل با آنهاست. در تشخیص هدف تواناست،

مدیریت آن در جهت رسیدن به چشم‌انداز آینده سازمان فعالیت می‌کند. سازمان سالم برپایه اصل «اولویت محتوا بر شکل» فعالیت می‌کند. ساختار و سازوکار سازمان متأثر از هدفها و وظایف آن است. از این‌رو از ساختارهای چندبُعدی استفاده می‌کند. یعنی: ساختار رسمی هرمی شکل، تیم‌ها و ساختارهای افقی، ساختارهای پروژه‌ای و ساختارهای موقت (مثلاً ساختار لازم برای انجام یک تغییر عمده). (بکهارد، ۱۳۸۰: ۲۰۶-۲۰۵)

ویژگیهای سازمانی که جو سالمی دارد به این شرح می‌باشد: در مبادله اطلاعات قابل اعتماد است، دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم برحسب اطلاعات به‌دست آمده است، نسبت به اهداف سازمان دارای یگانگی و تعهد است. حمایت داخلی و آزادی از ترس و تهدید را فراهم می‌آورد، زیرا تهدید به ارتباط خوب و سالم آسیب می‌رساند. قابلیت انعطاف را کاهش داده و به جای علاقه به کل نظام، حفاظت از خود را تحریک می‌کند. (عباس‌زاده، ۱۳۶۹: ۵۸-۷۴)

از دیدگاه کیت دیویس زمانی سازمان سالم است که کارکنان احساس کنند کاری سودمند بجای می‌آورند و به احساس رشد و پرورش شخصی دست می‌یابند. آنها بیشتر کاری شوق‌انگیز را که خشنودی درونی فراهم می‌آورد دوست دارند و می‌پذیرند. بسیاری از کارکنان، مسئولیت و فرصت پیشرفت و کامیابی شغلی را جستجو می‌کنند، آنان می‌خواهند که اطمینان یابند سازمان برآستی برای نیازها و دشواریهای آنان دلسوزی می‌کنند.

بنیسی نیز موازین سه‌گانه زیر را برای تعیین سلامت سازمانی پیشنهاد می‌کند:

۱- سازش‌پذیری: توانایی حل مسئله و نشان دادن واکنش با نرمش کامل به

نیازهای متغیر و محیط.

۲- حس تشخیص: دانش و بصیرت لازم از طرف سازمان برای تشخیص وجود

خودش، هدفهایی که باید دنبال کند و کارهایی که باید انجام دهد. پرسشهای مربوط عبارتند از: هدفها چقدر توسط اعضاء تشکیل دهنده سازمان درک شده و سهم هریک چقدر است؟ و اینکه تصور و احساس اعضاء تشکیل دهنده سازمان تا چه اندازه با قضاوتهای دیگران درباره سازمان مطابقت دارد؟

۳- ظرفیت آزمون واقعیت: توانایی کشف، درک دقیق و تفسیر صحیح صفات

و ویژگیهای حقیقی محیط به ویژه آن دسته از خصوصیات محیطی که به انجام وظایف سازمانی ذیربط می‌باشند. (ادگار شاین^{۱۴}، ۱۳۵۲: ۱۷۷).

برخی سلامت سازمانی را با بهداشت روانی در محیط کار مترادف گرفته و سازمان سالم را سازمانی می‌دانند که بتواند میزان افسردگی، ناامیدی، کم‌تحركی، استرس و... کارکنان را به حداقل برساند. به عنوان مثال خانم نول^{۱۵} در کتاب سازمان سالم اظهار می‌دارد که سلامت سازمانی موضوعی کلی است که با زیرمجموعه‌های زیر ارتباط دارد:

۱- استرس

۲- بهداشت روانی

۳- اخلاق در سازمان

استانلی دیویس^{۱۶} در مورد سلامت سازمانی می‌گوید: در سازمانهایی که به واقع

سالم هستند همه اعم از کارکنان، مشتریان، سهامداران، رقبا، دولت و مردم به‌طور

14 . Edgar Shine

15 . Newel

16 . Stanly Davis

کلی می‌دانند هدف سازمان چیست؟ کارکنان به‌طور اخص باورهای راهنما (فرهنگ) را در ذهن خود دارند و می‌توانند به راحتی آنها را در رفتار روزمره خود بکار ببندند. (دیویس، ۱۳۷۳: ۱۹)

برخی از سازمانهای سالم (جهت پیشبرد اهداف و ارتقای سلامت سازمان) برنامه‌هایی از قبیل فشار روانی مثبت به کار برده‌اند. پژوهشگران به این سازمانها توصیه می‌کنند برنامه «رهیافت جامع» را جایگزین نموده که راه‌حلی بیش فعال و پایدار برای رفع فشارهای روانی ناشی از فعالیت‌های سازمان به‌شمار می‌آید. برنامه رهیافت جامع سلامت با هدف پرورش «میزبان قوی و مقاوم» از طریق برقراری برنامه‌های پیشگیری فردی و تغییر سبک زندگی انجام می‌شود. رهیافت کلی سلامت از کارکنان می‌خواهد با پذیرش مسئولیت شخصی برای ایجاد و پیروی از برنامه ارتقاء سلامت، تعادلی موزون و مولد از سلامت جسمی و ذهنی و اجتماعی به‌وجود آورند. ابعاد پنج‌گانه رهیافت کلی سلامت عبارتند از: ۱- خودمسئولیتی ۲- آگاهیهای سلامت جسمی ۳- کاستن فشار روانی و آرام‌سازی ۴- پایداری و حفظ قدرت و انعطاف ۵- حساسیت نسبت به محیط. (رضائیان، ۱۳۸۳: ۹۰-۹۱-۹۲)

برای ناظران در مورد فرهنگ مشارکتی سازمانی، استرس سازمانی، تعهد سازمانی، اخلاقیات و روحیه کارکنان به بحث پرداخته‌اند. اکنون یک مفهوم بی‌نظیری به نام سلامت سازمانی وجود دارد که شامل همه این ایده‌ها می‌گردد و اجازه می‌دهد که ما تصویر بزرگتری از سلامت سازمانی داشته باشیم. (لایدن، کلنیگل، ۲۰۰۰: ۵)

یکی از هدفهای سازمانهای سالم این است که فضایی ایجاد کند که در آن ارتباطات به‌صورت چندجانبه و باز برقرار شود و اعتماد متقابل بین کلیه واحدها و افراد

وجود داشته باشد. سازمان یک نظام باز و زنده و پویا است و رشد و بقای آن وابسته به شرایط و عوامل محیط است و به سبب این وابستگی، عملکرد یک سازمان یا یک گروه یا یک واحد باید پیوسته در ارتباط با محیطی که در آن قرار گرفته است مورد بررسی قرار گیرد. نوآوری و نوسازی و تطابق با محیط از مهمترین علائم مشخصه یک نظام سالم است.

در یک نظام سالم عمل کنترل به صورت خودکار صورت می‌گیرد، و این وقتی حاصل می‌شود که هدفهای فردی و گروهی با هدفهای سازمانی یکی شود.

مدیران مهمترین نقش را در سازمان دارند. بنابراین، آموزش و ارتقای سطح دانش و مهارتها و تواناییهای مدیران و افرادی که دارای مشاغل حساس در سازمان هستند باید سرلوحه هر اقدام اصلاحی قرار گیرد. بنابراین تصمیم‌گیری در یک سازمان سالم باید توسط افرادی صورت گیرد که بیشترین اطلاعات را دارند و یا این که بیش از هر کس در سازمان به اطلاعات دسترسی داشته باشند. (ایران‌نژاد، ۱۳۷۵: ۵۳۶-۵۳۵)

مدیریت در کنار مفهوم سلامت سازمانی مطلب دیگری است که توجه به آن حائز اهمیت است. نقش مدیریت به‌عنوان عامل اصلی ایجاد و ارتقای سطح سلامت در سازمان است. در سازمانها مدیران وظایفی دارند که برای انجام آن بایستی نقشهای سازمانی و روابط بین فردی و اهداف سازمان را به‌طور روشن بفهمند و در جهت تأمین نیازهای کارکنان و ارباب رجوع تلاش کنند و سازمان را قادر به برخورد موفقیت‌آمیز با نیروهای داخلی و خارجی کرده تا بتواند نیروهای مخرب را نیز در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کرده و با تأمین اهداف سازمان، سودمندی و ادامه حیات آن را تضمین

کنند. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸: ۱۶)

مدیریت سازمانی که از سلامت کافی برخوردار است از نوع دسته‌جمعی و تیمی است. تیم مدیریت در رأس سازمان قرار دارد. تیم‌ها، مدیریت بخش‌ها، تخصص‌ها و پروژه‌ها را برعهده دارند، در سازمان سالم، شورای ارتباطی (برای ایجاد ارتباط بین تخصص‌های مختلف) فعال هستند. تیم‌های پیشرفته حرفه‌ای این سازمانها، دربرگیرنده هر دو طرف یعنی متخصصان و کاربران خدمات است. (بکهارد، ۱۳۸۰: ۲۰۶)

باتوجه به مطالب مندرج در مقالات و کتب، پژوهشگران راه‌کارهای متعددی جهت برقراری سلامت نظام سازمانی ارائه نموده‌اند. یکی از این راه‌کارهای مدیریت از راه ارزشها می‌باشد که بلانچارد و اوکانر اینگونه بیان می‌کنند: مدیریت از راه ارزشها، سازمانهای سنتی و بوروکراسی و گسیخته را از سازمانهای سالم و پویا و زنده و منسجم متمایز می‌سازد و عامل بقای سازمانهاست. فرایند مدیریت از راه ارزشها سه گام اساسی دارد، گام اول: شفاف‌سازی رسالت، هدف و ارزشها، گام دوم: همگانی کردن رسالت و ارزشها، گام سوم: هم‌سو کردن اقدامات روزمره با رسالت و ارزشها. (بلانچارد، اوکانر، ۲۰۰۱: ۴۹)

استقرار سیستم کیفیت گام اساسی و راه‌کار دیگری در سلامت فرایندهای سازمانی و در نتیجه سلامت کل نظام اداری و مدیریتی می‌باشد. برای این کار باید مراحل طی شود که در هر مرحله آموزش و تعهد مدیریت ارشد نقش اساسی را ایفا می‌کنند. چه بدون آموزش نمی‌توان چنین سیستمی را پیاده کرد و در صورت استقرار نمی‌توان آن را حفظ و ارتقاء بخشید. از سوی دیگر بدون الزام و تعهد مدیریت هیچ امیدی برای استقرار این سیستم و در نتیجه افزایش سلامت فرایندهای سازمانی وجود

ندارد. جلب حمایت مدیریت ارشد سازمانها با انجام ارزیابی‌های اولیه و ارائه گزارشهای لازم حاوی مزایا و محاسن این سیستم و تمایز برنامه‌های لازم برای استقرار آن صورت خواهد گرفت. ناهنجاریهای اداری در مرحله اول معلول و پیامد عدم سلامت فرایندهاست. و عدم سلامت کارکنان در مرحله بعدی قرار دارد، زیرا اغلب کارکنان افرادی سالم و قانع و منیع‌الطبع هستند. آنچه باعث افزایش زمینه‌های فساد و ناهنجاریها می‌شود، ابهام در مراحل و فرایندهای سازمانی می‌باشد که حاشیه امنیتی برای کارکنان مختلف می‌باشد.

با استقرار سیستم مدیریت کیفیت و تلاش برای بهبود مستمر آن، این زمینه‌ها از بین خواهد رفت و پیامدهای قابل توجهی چون: ارائه خدمات بهتر، کارایی و بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افت غیرمعمول مواد و منابع، انسجام سازمانی، وضوح وظایف و مسئولیتها، بهبود برنامه‌ها و برنامه‌ریزی به‌دلیل مشخص شدن فرایندهای انجام امور، افزایش پاسخگویی و شفافیت و رضایت مراجعین درون و برون سازمانی، کاهش زمینه‌های فساد به همراه افزایش امکان کنترل سازمانی را به‌دنبال خواهد داشت. طبیعی است که چنین پیامدهایی سلامت فرایندهای اداری هر دستگاه و نظامی را تضمین می‌کند. (شریفی، ۱۳۸۱: ۹۵)

تمام اقداماتی که برای اجراء، تضمین، کنترل، بهبود و ممیزی کیفیت انجام می‌گیرد، مدیریت کیفیت گفته می‌شود. اصول مدیریت کیفیت راهنمایی‌های لازم برای کاربرد مدیریت کیفیت فراهم می‌سازد و از طریق کاربرد اصول فوق سازمانها می‌توانند منافع مشتریان، خود سازمان، کارکنان، حمایت‌کنندگان و در مقیاس وسیع جامعه را تأمین کنند.

هشت اصل مدیریت کیفیت^{۱۷}، مبانی سیستم مدیریت کیفیت را تشکیل می‌دهند و بررسی نمونه‌های عملی اجرای این اصول نشانگر بهبود عملکرد سازمانی است.

اول: توجه به مشتری: بررسی و درک نیازها و انتظارات، رضایت، تعادل بین رضایت مشتری و سایر افراد ذینفع می‌باشد.

دوم: رهبری: ایجاد یک بصیرت روشن از آینده سازمان، ایجاد ارزشهای مشترک، کاهش ترس و ایجاد اطمینان، بهبود کارکنان از طریق آموزش و آزادی عمل، افزایش مشارکت کارکنان.

سوم: مشارکت کارکنان: درک اهمیت نقش مشارکت کارکنان، استفاده از کارکنان و دادن فرصتهایی برای نشان دادن شایستگی‌ها، دانش، تجربیات آنها، حل مسائل و مشکلات به‌طور آزادانه.

چهارم: رویکرد فرایندی: تعریف فعالیتهای ضروری بطور منظم، تحلیل و ارزیابی توانائیهای انجام فعالیت افزایش پاسخگویی و مسئولیت انجام فعالیتهای اساسی، تأکید بر عوامل (منابع، روشها و...). ارزیابی نتایج و اثرات فعالیتهای بر روی (مشتری‌ها، حمایت‌کنندگان و...).

پنجم: رویکرد سیستمی در مدیریت: درک و مدیریت فرایندهای به‌هم پیوسته به سازمان کمک می‌کند که تا به اثربخشی و کارایی بیشتر در دستیابی به اهداف خود فعالیت کند.

ششم: بهبود مستمر: پیشرفت عملکرد سازمان از طریق بهبود ظرفیتهای آن

در تمام اجرای آن.

هفتم: رویکرد عقلایی برای تصمیم‌گیری: تصمیمات اثربخش برپایه تحلیل

داده‌ها و اطلاعات درست و قابل اعتماد، ایجاد تعادل بین بصیرت، تجربه و عمل.

هشتم: سودمندی دوطرفه سازمان و حمایت‌کنندگان: همبستگی متقابل،

انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخگویی به نیازها و تغییرات محیطی، رعایت بهبود همه

جانبه‌فعالیت‌های سازمانی. (شریفی، ۱۳۸۱: ۸۰)

باتوجه به اشاراتی به نظر اندیشمندان در بحث‌های گذشته و هم‌چنین ارائه

راه‌کارها جهت سلامت سازمانی برخی از نشانه‌های ضعف سلامت سازمانی از دیدگاه

لایدن و کلینگل به شرح زیر بیان می‌شود:

- ۱- کاهش سودمندی و منفعت سازمان
- ۲- افزایش غیبت کارکنان
- ۳- فقدان کانالهای ارتباطی باز
- ۴- اتخاذ همه تصمیمات توسط سطوح عالی سازمان
- ۵- فقدان تعهد کارکنان نسبت به سازمان
- ۶- وجود سطوح پائینی از انگیزش و روحیه در کارکنان
- ۷- نادیده انگاشتن اعتبارات سازمان توسط کارکنان
- ۸- وجود رفتارهای غیراخلاقی در سازمان
- ۹- فقدان اهداف منظم و دسته‌بندی شده
- ۱۰- فقدان دوستان مجرب و با اطمینان برای کارکنان در سازمان
- ۱۱- فقدان برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای

۱۲- فقدان اعتماد بین کارکنان سازمان. (لایدن و کلینگل، ۲۰۰۰: ۳-۵)

پدید آوردن یک سیاست راهبردی برای بهگشت منظم و سالم‌سازی منطقی یک سازمان نیاز به ارزشیابی و بررسی درست از وضع موجود آن دارد. وجود اطلاعات در رده‌های مشخص سازمانی و نظام ارتباطی باز به این پدیده کمک شایانی می‌نماید. تصمیم‌گیری در یک سازمان سالم و تندرست همواره در جایی قرار دارد که سرچشمه‌های اطلاعات در آنجا هستند و نه در جایگاه‌های ویژه یا رده‌های مشخص سلسله مراتب سازمانی. هدف یک سازمان سالم و تندرست به‌طور کلی پدید آوردن و پروردن نظام ارتباطی گشوده، اعتماد متقابل و دوسویه و اطمینان میان رده‌های سازمانی در سراسر سازمان است.

گونه‌ای از دخالت‌های مردمی می‌تواند حمایت‌کننده ایجاد یک سازمان سالم و تندرست باشد زیرا مردم از آنچه در پدید آوردنش یاری می‌دهند پشتیبانی می‌کنند. مردم باید اجازه داشته باشند تا در برنامه‌ریزی و به پیش بردن تحولات و دگرگونی‌های سازمان شرکت فعال نمایند و احساس کنند که تحول و دگرگونی به سمت سالم‌سازی خود آنهاست.

سیاست‌های راهبردی برای سالم‌سازی منطقی یک سازمان عبارتند از:

- ۱- برای پرورش و آماده کردن گروه یا گروه‌ها به کار پرداخته شود.
- ۲- برای پدید آوردن پیوندهای میان گروهی در پاره نظامها گام برداشته شود.
- ۳- برای پدید آوردن و برپا داشتن فراگردهای برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای افراد، دسته‌ها و پاره نظامهای بزرگتر کار آغاز گردد.
- ۴- برای بالا بردن دانش، مهارتها و توانائیهای کارکنان کلیدی سازمان در همه

رده‌ها به اجرای کوششهای فرهنگی پرداخته شود.

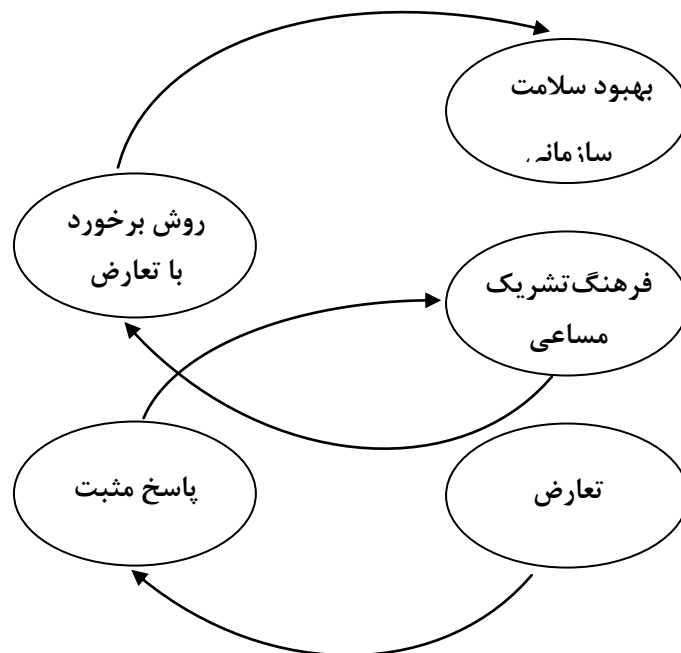
یکی از پدیده‌هایی که بر سلامت سازمانی تأثیرگذار است وجود تعارض در سازمان می‌باشد. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که وجود تعارض در سازمان اگر سازنده باشد موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، تحریک به مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد همبستگی گروهی شود. اثرات تعارض در سازمان به‌طور کلی به شرح ذیل مورد شناسایی قرار گرفته است. تعارض ممکن است:

- نتایج مثبت داشته باشد.
- برای افراد و گروهها مضر باشد.
- به روشن نمودن و مؤثر ساختن موضوعات اجتماعی برای بهبود تصمیمات کمک نمایند.
- به کسب شناخت گروه کمک نماید.
- بیگانگی، بیزاری، تندخویی و تفرقه را افزایش دهد.
- وحدت و یکپارچگی و همبستگی را در داخل یک گروه افزایش دهد.
- مرزهای گروه را تقویت نماید.
- به شکل‌گیری یک گروه جدید کمک نماید.
- یک گروه را ضعیف نموده یا از بین ببرد.
- تنش درون‌گروهی و بین‌گروهی را افزایش دهد.
- موجب تجدید ساختار یک گروه شود.
- موجب اتحاد گروهها با همدیگر شود.
- طرق عادی همکاری را برهم بزند.

- موجب خشونت شود. (سلیمانی، ۱۳۸۴: ۴۱)

اگر مدیریت تعارض غیراثربخش باشد یعنی مدیران به فکر درمان و حل تعارض به شکل سازنده نباشند فرهنگ بیمارگونه‌ای به نام فرهنگ رقابت، تهدید و کشمکش بوجود می‌آید. در این صورت مسأله برد - باخت مطرح می‌شود، و این پیامد منتج به کاهش سلامت سازمانی و به هم زدن وضع سازمان می‌شود. اگر مدیریت تعارض اثربخش باشد، یعنی تعارض سازنده ایجاد کند، و به فکر درمان و حل مشکل باشد، و بر همدستی و تشریک مساعی در سازمان تأکید داشته باشد، یک مارپیچ رو به بالا بوجود می‌آید که در آن ضمن دادن پاسخ مثبت به تعارض از آن به‌عنوان عاملی برای بهبود عملکرد و سلامت سازمان استفاده می‌شود. بنابراین در چنین وضعیتی جو تشریک مساعی، فرهنگ همکاری و حمایت در سازمان توسعه می‌یابد. (آونز، به نقل از

سلیمانی، ۱۳۸۴: ۴۲)



شکل ۱- تعارض سازنده (منجر به سلامت سازمانی) (همان: ۴۲)

- در پایان، مفروضات پذیرفته شده زیر سازمانهای سالم را در قالب مفاهیم کلی بیان می‌کند:
- واحدهای بنیادی هر سازمان را گروهها و یا به عبارت دیگر تیمها تشکیل می‌دهند و از این لحاظ باید واحدهای اساسی تغییر نیز گروهها باشند نه افراد.
 - تصمیم‌گیری در یک سازمان سالم باید توسط افرادی صورت گیرد که بیشترین اطلاعات را دارند و یا این که بیش از هرکس در سازمان به اطلاعات دسترسی داشته باشند.
 - یکی از هدفهای سازمانهای سالم این است که فضایی ایجاد کند که در آن ارتباطات به صورت چندجانبه و باز برقرار شود و اعتماد متقابل بین کلیه واحدها و افراد وجود داشته باشد.
 - سازمان یک نظام زنده و باز است و رشد و بقای آن وابسته به شرایط و عوامل محیط است و به سبب این وابستگی، عملکرد یک سازمان یا یک واحد یا یک گوه باید پیوسته در ارتباط با محیطی که در آن قرار گرفته است مورد بررسی قرار گیرد.
 - در یک نظام سالم عمل کنترل به صورت خودکار انجام می‌گیرد.
 - نوآوری، نوسازی و تطابق با محیط باز مهمترین علایم مشخصه یک نظام سالم است.
 - مدیران مهمترین نقش را در سازمان دارند. بنابراین آموزش و ارتقای سطح دانش، مهارتها و تواناییهای مدیران و افرادی که دارای مشاغل حساس در سازمان هستند باید سرلوحه هر اقدام اصلاحی قرار گیرد.
 - یکی شدن هدفهای فردی و سازمانی که بیشترین بازدهی را خواهد داشت.
 - احساس تعهد، نسبت به هدفها و مأموریتها، پذیرفتن تغییر و اجرای آن را تسهیل می‌کند بویژه زمانی که این تعهد براساس فرایند مشارکت ایجاد شده باشد.

(ایران‌نژاد، ساسان گهر، ۱۳۷۴: ۳۵۳)

مطالعات سلامت سازمانی با مفهوم‌سازی ماتیو مایلز^{۱۸} از جو عمومی مدرسه بسط و گسترش یافت. مایلز (۱۹۶۹) برای توضیح و تعریف سلامت سازمانی از ده ویژگی مدد گرفته است. این ویژگیها باهم در تضاد نیستند و با یکدیگر تعامل دارند. در سنجش سلامت سازمانی نیز این ده ویژگی معیارهای اندازه‌گیری این پدیده قرار می‌گیرند. در شرایط کنونی دانش رفتاری، و با توجه به این واقعیت که پدیده‌های اجتماعی و سازمانی، پیچیدگی دارند، سنجش آنها با یک معیار غیرممکن است. از این رو انتخاب رویکرد چندمعیاری در چنین سنجشهایی اهمیت دارد. سه ویژگی اول سلامت سازمانی، با وظیفه سازمان ارتباط دارد یعنی، با هدفها، انتقال اطلاعات و راههای نفوذ در دیگران و تأثیرگذاری به منظور تصمیم‌گیری.

۱- تمرکز بر هدف: هدفها باید با توجه به منابع موجود و در دسترس، قابل حصول و مناسب و کم و بیش همخوان و موافق با خواستها و تقاضاهای محیط باشد.

۲- کیفیت ارتباط: گردش و انتقال اطلاعات بطور افقی و عودی و متقابلاً بین سازمان و محیط.

۳- توزیع بهینه قدرت: توزیع قدرت نفوذ و تأثیرگذاری نسبتاً عادلانه.

۴- کاربرد منابع: استفاده اثربخش از استعدادها و قابلیتها.

۵- اتحاد و همبستگی: نگرشی روشن از هویت فردی و سازمانی و علاقه به جذب و ماندگاری

۶- روحیه: احساسات فردی حول احساس رفاه - رضایت و استنباط خاطر از فعالیت در سازمان.

۷- نوآور بودن: ایجاد رویه‌های جدید، حرکت به سوی هدفهای تازه، تولید فراورده‌های نو.

۸ - خودمختاری: استقلال عملکرد کارکنان از محیط در عین تعامل با محیط.

۹- سازگاری با محیط: ارتباط اثربخش و واقع‌گرایانه با محیط.

۱۰- کفایت حل مشکل: نحوه عمل سیستم در رویارویی و حل مشکلات. (فندرسکی، ۱۳۸۱: ۱۵۱)

لایدن کلینگل^{۱۹} (۲۰۰۰) یازده بعد جداگانه را در رابطه با مفهوم سلامت سازمانی (اما مرتبط به هم) را با توجه به یافته‌های تحقیق آماری که در مورد ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده آموزش عالی انجام داده‌اند ارائه نموده‌اند:

بُعد اول) ارتباط: تسهیل ارتباطات میان فرادستان و زیردستان (دوطرفه)

بُعد دوم) مشارکت و درگیر بودن در سازمان: درگیر بودن همه سطوح در تصمیم‌گیریها.

بُعد سوم) وفاداری و تعهد: جو اعتماد بالا میان اشخاص، احساس لذت از کار.

بُعد چهارم) اعتبار یا شهرت سازمان: ادراکات مثبت از شهرت و اعتبار سازمان.

بُعد پنجم) روحیه: انگیزش بالا بوسیله یک جو دوستانه و صمیمی و احساس تعلق به سازمان

بُعد ششم) اخلاقیات: تمایل به دارا بودن اخلاق باطنی به دوراز سیاست بازی.

بُعد هفتم) شناسایی عملکرد: تشویق و پاداش برای به فعلیت درآوردن استعدادها.

بُعد هشتم) مسیر هدف: مشارکت در تنظیم اهداف.

بُعد نهم) رهبری: عامل تعیین‌کننده اثربخشی و کارائی سازمان و ارتباط راحت و دوستانه با رهبر.

بُعد دهم) بهبود و توسعه کارایی سازمان: تشکیل یک هیئت ویژه جهت بهبود مستمر نیزوهای موجود.

بُعد یازدهم) کاربرد منابع: تقسیم منابع و امکانات به‌طور شایسته و بطور سازگار با انتظارات آنها از پیشرفتشان.

هوی و فیلدمن^{۲۰} (۱۹۸۷) اولین تحقیق انجام شده در زمینه «سلامت سازمانی» را جهت اصلاح پرسشنامه سلامت سازمانی انجام داده‌اند و برای توسعه و اصلاح پرسشنامه سلامت سازمانی (OHI) از تکنیک تحلیل عوامل استفاده کرده‌اند.

19 . Lyden and Klingl

20 . Hoy and Feldman

فهرست سلامت سازمانی (OHI): سلامت سازمانی مدارس متوسطه به وسیله هفت الگوی تعامل مشخص در مدارس تعریف شده است. این اجزاء مهم هم نیازهای ابزاری و بیانی سیستم اجتماعی را در نظر داشته و هم سه سطح مسئولیت و کنترل در داخل مدرسه را نمایندگی می‌کند. (هوی و میسکل^{۲۱}، ۱۹۸۹: ۴۵۰)

همه سیستمهای اجتماعی، اگر قرار باشد که رشد و توسعه یابند، باید چهار مشکل اساسی را فرو نشانند. به عبارت دیگر سازمانها باید در حل این چهار مشکل موفق باشند:

۱- مشکل کسب منابع کافی و سازش با محیط خود (انطباق^{۲۲})

۲- مشکل تعیین و اجرای هدف (کسب هدف^{۲۳})

۳- مشکل نگهداری وحدت در داخل سازمان (یگانگی^{۲۴})

۴- مشکل ایجاد و حفظ ارزشهای منحصر به سیستم (دوام و ناپیدایی^{۲۵})

بنابراین سازمان باید به نیازهای انطباق و کسب هدف و نیز نیازهای بیانی، یگانگی اجتماعی و هنجاری برخورد بکند. درواقع فرض بر این است که سازمانهای سالم، هر دو دسته از نیازها را به طور اثربخش، برآورده می‌کند.

تالکوت پارسونز نیز پیشنهاد می‌کند که سازمانهای رسمی مثل مدرسه، مسئولیت و کنترل این نیازها را در سه سطح متفاوت از خود بروز می‌دهند: سطوح تکنیکی^{۲۶} (فنی)، اداری^{۲۷} و نهادی^{۲۸}.

ابعاد سلامت در سطوح مختلف سازمان:

۱- روحیه: عبارت از اطمینان، همدردی، اعتماد و احساس انجام کار است که هیئت آموزشی را فرا گرفته است.

۲- تأکید علمی: از طرف دیگر عبارت از تأکید سازمان بر ارتقاء سطح تخصص و مهارتهای فنی کارکنان. (هوی و میسکل، ۱۹۸۹: ۴۵۰ و ۴۵۱)

۱- سطح فنی:

- ۲۳ . Goal Attainment
- ۲۴ . Integration
- ۲۵ . Latency
- ۲۶ . Technical
- ۲۷ . Managerial
- ۲۸ . Institutional

۱- مراعات: عبارت از رفتار مدیری است که باز، دوستانه و حمایتی می‌باشد.

۲- ساخت‌دهی: رفتاری است که مدیر به‌طور واضح انتظارات کار، استانداردهای عملکرد و رویه‌ها را صراحتاً تعیین می‌کند.

۳- نفوذ مدیر: عبارت از توانایی وی به تأثیر در تصمیمات مافوق‌هاست.

۴- حمایت بوسیله منابع: عبارت از میزان تهیه مواد و وسایل لازم و ضروری و مورد درخواست کارکنان.

۲- سطح اداری:

۳- سطح نهادی (یگانگی نهادی): عبارت از توانایی مدرسه برای تطابق با محیط و سازش با روشهایی است که سلامت برنامه آموزشی را حفظ کند. مدارس می‌توانند از تقاضاهای غیرمعقول والدین و محل درامان می‌باشند.

این هفت بُعد سلامت سازمانی برحسب سطوح مسئولیت و نیاز کارکردی مورد توجه نظریه پردازان سلامت سازمانی قرار گرفته و تا به امروز در تحقیقات مربوط به سازمانهای سالم این هفت بُعد به‌عنوان شاخص سلامت در سازمانها مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.

روحیه، معیار موفقیت مدیر در ایجاد روابط انسانی خوب در محیط کار است. روحیه صرفاً به یک حالت روحی زنده و بانشاط اشاره نمی‌کند، بلکه درعین حال، حاکی از تعهد و وابستگی به یک هدف مشترک گروهی و جدیت و تلاش برای تحقق آن است. (علاقه‌بند، ۱۳۸۲: ۸۷)

روحیه به اشکال مختلفی به‌عنوان یک احساس، یک حالت ذهنی، یک نگرش ذهنی و یک نگرش عاطفی تعریف شده است.

واشنگتن^{۲۹} روحیه را این‌طور تعریف می‌کند: روحیه عبارتست از احساسی که یک کارمند نسبت به شغلش دارد، مبتنی بر اینکه خودش را چگونه در سازمان درک می‌کند و تا چه اندازه سازمان را به‌عنوان محل ارضای نیازها و انتظاراتش مشاهده می‌کند.

رالف بنتلی^{۳۰} روحیه را این‌طور تعریف می‌کند: عبارت از علاقه و اشتیاقی که هر شخص نسبت به تحقق اهداف فردی و گروهی و موقعیت شغلی‌اش به نمایش می‌گذارد.

روحیه عبارتست از مجموعه کمی و کیفی هاله‌ای پدیده‌ای، احساسات و عواطف فردی یا گروهی انسان برای کار بهتر، نتایجی از اختلاط و امتزاج عوامل روحی و روانی انسان که منجر به روحیه می‌گردند عبارتند از: اعتماد به نفس، امید به زندگی، مؤثر بودن در کلیه جریان‌های فردی و اجتماعی. (علوی، ۱۳۸۱: ۱۲۳)

علائم و نشانه‌های مهم ضعف روحیه در یک سازمان می‌تواند مواردی از این قبیل باشد: افزایش میزان غیبت کارکنان، تمارض، تقلیل میزان کارایی در سازمان، بی‌میلی و عدم علاقه به کار، کارشکنی، افزایش میزان انتقال بی‌مورد، عدم همکاری با همکاران، تحریک سایر کارکنان، افزایش میزان شکایات، ایجاد زمینه عداوت و کینه‌جوئی، دورویی و دورنگی افراد نسبت به هم، رقابت ناسالم و شدید میان افراد سازمان، عصبانی بودن کارکنان و برخورد تند با هم، تقلیل ابتکار و خلاقیت و زیرپا گذاشتن ارزشهای اخلاقی.

وجود ارتباطات سالم در محیط سازمانی می‌تواند از عوارض سوء مطالب ذکر شده بکاهد زمانی که تک‌تک کارکنان سازمان رفتارهای متعادل و اصلاح شده‌ای داشته باشند بین رفتارها پیوندی حاصل خواهد شد و از این بابت در سازمان وحدت و یکپارچگی رفتاری و ارتباطی ایجاد

29 . Washington

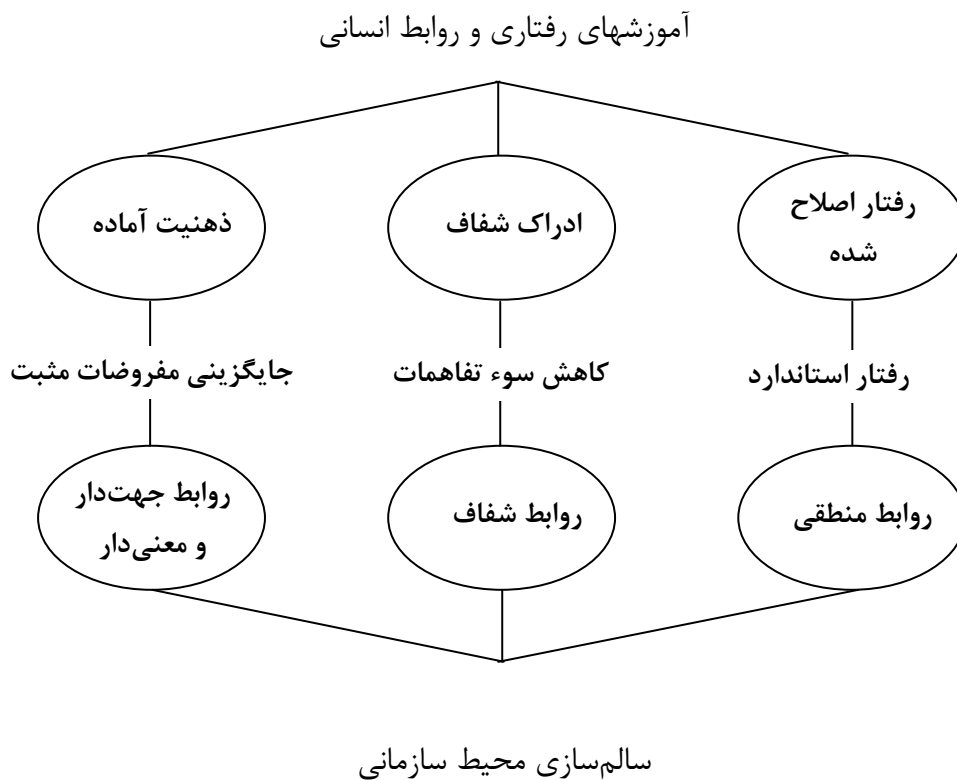
30 . Raloph Bently

می‌شود. آموزشهای سازمانی به‌طور عملی وجهت‌دار باید مؤلفه‌های رفتار افراد را شناسایی کند و به بهسازی آنها بپردازد، بطوری که رفتارهای اصلاح شده و متعادل شده را به هم پیوند دهد و روابط انسانی مطلوب و سالم را در سازمان حاکم کند.

آموزشهای رفتاری و روابط انسانی در ابعاد زیر به سالم‌سازی محیط سازمانی کمک می‌کند:

- مؤلفه‌های رفتار فردی شناسایی می‌شود و مورد توجه قرار می‌گیرد.
- رفتارهای فردی متعادل و اصلاح می‌گردد.
- در سازمان رفتارهای استاندارد شکل می‌گیرد.
- روابط انسانی مطلوبی از رفتارهای اصلاح شده شکل می‌گیرد.
- ذهنیتهای کارکنان نسبت به همدیگر شفاف‌تر می‌شود.

نحوه کمک آموزشهای رفتاری و روابط انسانی به سالم‌سازی محیط سازمانی در الگوی شماره ۴ نشان داده شده است. (سلطانی، ۱۳۸۱: ۲۱۵)



شکل ۲- نحوه کمک آموزشهای رفتاری و روابط انسانی به سالم‌سازی محیط سازمانی (همان: ۲۱۶)

برای افزایش بهره‌وری و در نهایت سلامت اداری نیازمند به تأمین شرایطی هستیم. عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری و به نوبه خود ایجاد سلامت نظام سازمانی، به‌ویژه سلامت روانی در نظام اداری، عبارتند از: مدیریت، فن‌آوری، سرمایه، کار و مهمتر از آن نیروی انسانی. فضای روانی مناسب موجبات رضایت افراد را از کار فراهم می‌سازد و در نتیجه سیاری از عوامل مؤثر در سلامت سازمانی فراهم می‌آید. این عوامل عبارتند از: نگرش کارکنان نسبت به کار و سازمان محل کار خود، ماهیت کار، دانش و اطلاعات تخصصی متصدیان گوناگون، مشاغل در سازمان، فرهنگ کار و اعتقاد کارکنان به ایفای مؤثر وظایف خود در سازمان، تعادل روانی و جسمانی کارکنان سازمان، انگیزه افراد برای انجام وظایف شغلی خود در حد بهینه، روحیه کارکنان سازمان و خشنودی آنان از کار در سازمان و میزان همکاری افراد در سازمان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، اعمال مدیریت اثربخش و کارآمد، فراهم بودن امکانات آموزشی اثربخش در سازمان، نوآوری و خلاقیت و فراهم بودن محیط برای رشد خلاقیتها، تجربه و سوابق مناسب برای ایفای وظایف شغلی و ایجاد فضای روانی مناسب. دقت در فهرست یاد شده حاکی از آن است که تنها هنگامی افراد به کار خود علاقه نشان می‌دهند و انگیزش کار در آنان افزایش می‌یابد که فضای روانی مناسب در سازمان فراهم آمده باشد. فضای روانی مناسب می‌تواند روحیه کارکنان را بهبود بخشد، مشارکت آنان را در سازمان فراهم آورد، خلاقیت و نوآوری و بهره‌وری را بیشتر کند و در نهایت به سلامت اداری منجر شود. (ساعتچی، ۱۳۷۲: ۱۵)

یکی از نعمتهای بزرگ الهی، الفت و محبتی است که در قلوب بندگان نسبت به یکدیگر نهاده شده، به طوری که آنها را چون اعضای یک پیکر در درد و رنج و سرور و شادمانی هم شریک کرده و بطور کلی می‌توان گفت یکی از مشخصات بارز یک جامعه سالم این است که این نعمت بزرگ الهی در آن بروز کرده باشد.

خدای تعالی درحالی که منت بر بندگان گذارده می‌فرماید: اگر تمام آنچه را که در زمین است خرج می‌کردی نمی‌توانستی بین قلوب آنان الفت ایجاد کنی ولی خدا بین آنان الفت ایجاد کرد.^{۳۱}

پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: کسی که برای خدا با کسی برادری کند خداوند درجه‌ای از بهشت به او می‌دهد که با هیچ عملی نمی‌تواند قابل مقایسه باشد و به آن برسد.

۱- لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعاً مَا أَلْفَتَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ الْفُ بَيْنَهُمْ... (انفال، ۶۳)

دستورالعمل‌های علی(ع) در خصوص رعایت اصل رحمت و رأفت، رفق و مدارا و الفت‌گیری و الفت‌پذیری با مردم متعدد است و تمامی آنها نشان از تأثیر این مسئله در روحیه افراد جامعه دارد. زیرا نیروی محبت از نظر اجتماعی نیروی عظیم و مؤثری است و چه بسا کارهای بزرگی که با عقل و منطق انجام نمی‌شود اما به وسیله نیروی محبت انجام می‌پذیرد. محبت عامل پر قدرتی در هدایت و رهبری مردم و تداوم یک جامعه و نیز مؤثرترین شیوه در منضبط و قانونی بار آوردن یک ملت است. اگر مدیریت نوین، تازه به ضرورت همدردی مسئولان و مدیران با زیردستان رسیده و آن را در پیشرفت اهداف سازمان مؤثر دانسته است، حضرت علی(ع) در چهارده قرن پیش به این نکته اهتمام داشته و آن را به عنوان یک اصل مهم اداری، به تمامی کارگزارانش ابلاغ کرده است و زمانی خیرخواهی و همدردی زمام‌دار را واقعی می‌داند که آن فرد مسئول، مردم جامعه را مانند اجزا و شخصیت خود بداند و در خوشی و ناخوشی آنان شریک باشد و مشکلاتشان را لمس کند. (مطهری، ۱۳۶۴: ۶۸)

در این خصوص حضرت علی(ع) به مالک اشتر فرمودند: برای کسانی که به تو نیاز دارند، زمانی را معین کن که در آن فارغ از هر کاری به آنان بپردازی. برای دیدار آنها به مجلس عام نشین، مجلسی که همگان بتوانند در آن حاضر شوند. مبدا خویش را از مردم پنهان کنی، زیرا پنهان شدن والیان از مردم گونه‌ای نامهربانی به آنها است. (فیض الاسلام، ۱۳۶۶: ۳۳۳)

۱-۲: تأکید علمی

کارایی و اثربخشی (کارآمدی) دو جزء اصلی بهره‌وری را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر کارایی مهارت استفاده بهینه از منابع (نیروی انسانی، ماشین‌آلات، مواد و...) است و از این جهات آنرا با «درست انجام دادن کار» معادل گرفته‌اند.

بهره‌برداری بیشتر و مناسب‌تر از امکانات موجود انسانی و مادی نیازمند تغییر و تحول و تکامل مستمر اعم از جهشی یا تدریجی است. تغییر و تحول نیز به عنوان ماهیت و جوهره یادگیری محسوب می‌شود. برای گسترش فرهنگ و مفاهیم بهره‌وری ضروری است تا تغییر و تحول به عنوان یک ارزش در جامعه نهادینه شود. در این صورت یادگیری مستمر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و در بخش‌های منطقه‌ای و ملی ضرورت می‌یابد.

یادگیری به مفهوم ایجاد تغییر و تحول در دانش، نگرش (نگاه) و رفتار و عملکرد فردی، گروهی و سازمانی است. این تغییر و تحول جهشی و مقطعی نمی‌باشد، بلکه به طور مستمر، تدریجی و

با مشارکت مجموعه افراد سیستم مورد نظر امکان پذیر است. مهمترین مؤلفه‌های نظام یادگیری مستمر عبارتند از: ۱- خودبالندگی (خودسازی) ۲- الگوی ذهنی ۳- کارگروهی ۴- آرمان‌گرایی ۵- تفکرسیستمی. با به‌کارگیری مناسب این مؤلفه‌ها امکان ایجاد تغییرات اساسی و زیربنایی جهت ارتقاء سلامت سازمانی و بهره‌وری فراهم می‌شود. (احمدی، ۱۳۸۱: ۶۳، ۶۴)

خودبالندگی یا توسعه منابع انسانی یعنی اینکه انسانهای سازمانی مجهز به کیفیت‌هایی شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد کامل توانمندیها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزشهای فکری و کیفی جدیدی تولید نمایند. زمینه‌های توسعه انسانی می‌تواند موارد زیر باشد:

- ایجاد آگاهی علمی و ارتقاء دانش کارکنان
- به روز کردن اطلاعات و تخصصی کارکنان
- توانایی حل مسأله
- رشد شخصیت، ارزشها و اخلاقیات برای رسیدن به سلامتی مطلوب
- درست انجام دادن کارها
- ایجاد توانمندیهای جدید در کارکنان
- ارتقای قابلیت‌ها و توانمندیهای کارکنان
- توسعه مهارت‌های اجتماعی کارکنان
- ایجاد ارزش افزوده به‌عنوان کیفیت انسانی
- آشنا کردن کارکنان با هدفهای جدید. (سلطانی، ۱۳۸۱: ۲۰۷)

آموزشهای جامع در زمینه‌های یاد شده نقش بسیار مهمی در سلامت نظام سازمانی و اداری ایفا می‌نماید.

با آموزشهای تک بُعدی نمی‌توان سازمان را سالم نگهداشت، گرچه آموزشهای فنی تخصصی موجب تسریع در کار می‌شود ولی تک بُعدی شدن آن آثار نامطلوبی در سازمان به‌جای می‌گذارد که سلامت سازمان را به خطر می‌اندازد.

به‌طور کلی آموزشهای زیر هر کدام بخشی از فضای سازمان را سالم نگه می‌دارند:

۱- آموزش‌های شغلی و تخصصی

۲- آموزش شرح وظایف

۳- آموزش‌های تلفیق نگرش قانونگرایی و تولیدگرایی

۴- آموزش بحران‌ستیزی

۵- آموزش‌های اخلاقی

۶- آموزش تفکر ادراکی در مدیران و تفکر استقرایی در کارکنان

۷- آموزش رفتاری در روابط انسانی

یادگیری مستمر و ارتقای بهره‌وری به مفهوم ایجاد تغییر در دانش، نگرش و رفتار یا عملکرد فردی، گروهی و سازمانی است. این تغییر جهشی و مقطعی نمی‌باشد، بلکه به‌طور مستمر، تدریجی و با مشارکت مجموعه افراد سیستم مورد نظر امکان‌پذیر است.

اهمیت علم و دانش در مدیریت اسلامی، علاوه بر آگاهی از فنون مربوط به کار، شامل فراگیری احکام الهی مربوط به وظیفه و مسئولیت اداری نیز می‌شود و علم و آگاهی و دانش از شرایط مهم در تعیین زمامدار و مسئول به‌شمار رفته است^{۳۲}. (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۰: ۱۳۶). البته میزان آگاهی صاحب‌منصبان و مسئولان اداری جامعه از احکام اسلام، باید در حدی باشد که قوانین مربوط به شغل و وظیفه خود را بدانند، و از دانش و مهارت‌های شغلی نیز برای انجام موفق و مطلوب امور برخوردار باشند. (خمینی، روح‌ا...، ۱۳۶۶: ۵۸)

اسلام به مدیریت عاقلانه توجه خاص داشته و برقراری و تداوم نظام را رهین تعقل فکری و فرزاندگی کارگزاران و مدیران آن می‌داند و تأکید دارد که در برنامه‌ریزی و اجراء باید از عقلا بهره گرفت. زیرا بدترین صفت یک کارگزار در نظام اسلامی، تحجر فکری و نادانی اوست که باعث فرو ریختن آن نظام می‌گردد^{۳۳}. (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۰: ۴۰۱)

در جریان بیعت مردم با حضرت علی(ع) امام برنامه‌های انقلابی، اصلاحی خود را در دو محور اعلام نمودند:

اول: عزل کارگزاران و عمال بی‌کفایت خلیفه قبلی (عثمان) در مناطق مختلف قلمرو اسلام.

۱- والی نباید نادان باشد تا مردم را به نادانی خود گمراه کند؛ خطبه ۱۷۳: ۱۸۳، ای مردم سزاوارترین کس به زمامداری، تواناترین بر آن و داناترین اشخاص به امر الهی در آن است.
۱- علی(ع): عاقل کسی است که هر چیز را به جای خود می‌نهد.

دوم: سپردن مناصب اداری جامعه به کارگزاران متقی، عالم و با کفایت.

حضرت امیرالمؤمنین(ع) در زمینه استفاده از نظر کارشناسان و متخصصین و آگاهان و صاحب نظران به مالک اشتر می فرماید:

و بحث با دانشمندان و تبادل نظر با خردمندان را بسیار کن و تنها از طریق چنین مشورت‌هایی است که مدیر می تواند تخصص و دانش آنها را به کمک بگیرد و سنجیده ترین تصمیمات را که مبتنی بر ارزیابی و محاسبه دقیق کارشناسی است اخذ نماید^{۳۴}. (دارالقرآن الکریم، ۱۳۸۰، شماره ۷)

در جای دیگر حضرت در رابطه با فراهم نمودن زمینه رشد و ترقی افراد در سازمان جهت ابزار لیاقت و شایستگی کارکنان به مالک اشتر می فرمایند: پس زمینه را برای نیل آنها به آرمانهای خودشان و ابزار لیاقت باز کن. (همان، شماره ۲۷)

دانشمندان و اندیشمندان علاوه بر وارستگی و خدایینی نیز باید مجهز به بینش روشن در همه زمینه‌ها باشند. دانشمندی و بینش دو عنصر تفکیک ناپذیر هستند.

امام صادق(ع) می فرماید: «اقدام کننده بی بینش، راهی بیراهه روی را ماند که شتاب حرکت و سرعت سیرش جز دوری از مبدأ و مقصدش نیفزاید.» (کلینی، ۱۳۷۵: ۴۴)

آنانکه بدون دانش و آگاهی، و نداشتن تخصص در امور، دخالت عملی یا نظری می کنند از دیدگاه اسلامی شدیداً مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. در این مورد پیامبر اکرم(ص) می فرماید: کسی که بدون علم و آگاهی برای مردم «فتوی» و نظر دهد، جایگاهش از آتش خواهد بود. (معینی نیا، ۱۳۸۵: ۸۴)

قران مجید در سوره بقره داستان انتخاب یکی از پیامبران بنی اسرائیل را به نام طالوت برای مدیریت اجتماع، بیان کرده است که یکی از معیارهای انتخاب را در آن شخص «علم» او می داند و می گوید:

همانا شما ای بنی اسرائیل بهانه گیر، که حاضر به پذیرش رهبری طالوت نیستید و اعتراض می کنید که چرا او باید رهبر و مدیر جامعه باشد؟ بدانید که خداوند او را از این جهت برگزیده که دانش و آگاهی دارد^{۳۵}.

۲- وَأَكْثَرُ مَدَارِسُهُ الْعُلَمَاءُ وَ مُنَاقَشَهُ الْحُكَمَا

۱- إِنَّ اللَّهَ اصْطَفِيَهُ عَلَيْكُمْ وَ زَادَهُ بُسْطَةً فِي الْعِلْمِ... (بقره، آیه ۲۴۷)

تصمیم‌گیری و صدور اجرای دستور توسط مدیر اسلامی باید سنجیده و بدور از شتابزدگی بوده و از پافشاری در اجرای اموری که مبهم و روشن نیست پرهیزد چه بسا زیان‌های جبران‌ناپذیری را بر پیکره سازمان وارد کرده و منجر به شکست و نابودی سازمان شود. در این زمینه حضرت به مالک اشتر می‌فرماید: «از پافشاری در امری که برای تو مبهم است پرهیز. فلذا تصمیم‌گیری مدیر در امور سازمان باید تصمیم کارشناسی بوده و همراه با درایت و روشن‌بینی باشد، و این انجام نمی‌شود جز با داشتن بصیرت و دانش در زمینه تصمیم‌گیریهای مختلف. (دارالقران الکریم، ۱۳۸۰، شماره ۷)

در ادامه فرمایش حضرت علی(ع) به مالک اشتر که قبلاً ذکر شد تثبیت مصالح کشور و اصول پایداری و قوام یک ملت را همان استفاده از متخصصین و دانشمندان در اتخاذ تصمیمات سنجیده می‌دانند که همان تلاش در جهت سالم‌سازی و بهسازی حکومت و دولت و سازمانهاست.

امام علی(ع) می‌فرماید: «ژرف‌اندیش بینا، سرآغاز کردارش نیک می‌نگرد و محاسبه می‌کند که آیا علمش زیانبخش است یا مفید و سودمند؟ اگر آن را مفید یافت، اقدام کند والا متوقف می‌شود و می‌ایستد. به هر حال بصیرت شرط اساسی اقدام و عمل است و این مهم حاصل نمی‌شود، مگر با درک قوانین عام حیات و شناخت علیت حاکم بر اجتماعات، واقع‌بینی و موقع‌شناسی، قدرشناسی، موقع‌یابی، زمان‌شناسی، موضع‌یابی، مردم‌شناسی و فرهنگ‌شناسی.» (مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۴۳).

آنانکه بدون دانش و آگاهی، و نداشتن تخصص در امور، دخالت عملی یا نظری می‌کنند از دیدگاه اسلامی شدیداً مورد انتقار قرار گرفته‌اند. در این مورد پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: کسی که بدون علم و آگاهی برای مردم «فتوی» و نظر دهد، جایگاهش از آتش خواهد بود. (معینی‌نیا، ۱۳۸۵: ۸۴).

در سوره یوسف نیز می‌خوانیم هنگامی که یوسف از زندان بیرون آمد و نزد عزیز مصر، مقام و تقوایش روشن شد از یوسف درخواست کمک، جهت اداره مملکت و پذیرش مسئولیت کرد. آن پیامبر بزرگ پست خزانه‌داری کشور پهناور مصر را پذیرفت و معیار و ملاک پذیرش این پست را چنین بیان می‌دارد:

مسئولیت و مدیریت خزینه‌ها و دارائیهای این سرزمین را به من بسپار، چون امانت‌دار و دانای به کار هستم^{۳۶}. (یوسف، آیه ۵۵)

۱- اجعلنی علی خزائن الارض ائی حفیظ علیهم.

ب-۱-۳-۲- سطح اداری

۲-۱: مراعات (ملاحظه‌گری)

جنبه انسانی سازمانها از زمانی مطرح شد که ما آن را عصر رفتارگرایان می‌نامیم. همان‌گونه که مشاهده خواهید کرد از ویژگیهای اصلی این دوره ظهور نهضت روابط انسانی و کاربرد تحقیقات علوم رفتاری در سازمانها بود. اگرچه عصر رفتارگرایان به دهه ۱۹۳۰ برمی‌گردد. ولی لازم است دو رویداد را که پیش از این رخ داد یادآور شویم: زیرا در کاربرد و بهبود رفتار سازمانی نقشی مهم ایفا کردند. این دو عبارتند از پیدایش یا تشکیل «دفتر پرسنلی» که در نخستین سالهای آغاز این سده به وجود آمد و پیدایش رشته علمی روان‌شناسی صنعتی که با انتشار کتاب معروف هوگو مونستربرگ معرفی شد. (رابینز، ۱۳۸۱، ج ۳: ۱۳)

در بررسی تئوریهای مدیریت و سازمان، در ابتدای قرن بیستم فراموش کردند که انسان هسته مرکزی سازمان و یک موجود اجتماعی است. در حقیقت موفقیت اصلی سازمان در گرو تلاش‌ها و حرکت‌های موزون و هماهنگ درونی کارکنان می‌باشد.

بارنارد و ماری پاکر فالت نخستین کسانی بودند که اندیشه رفتار فردی و گروهی را در سازمان مورد توجه قرار دادند. گرچه دیدگاهها و نظرات آنان در دهه ۱۹۳۰ مورد توجه قرار گرفت.

دیدگاههای مردم‌گرایانه فالت توانست راههای ایجاد انگیزه، رهبری، قدرت و اختیار را تحت تأثیر قرار دهد.

بارنارد و فالت سازمان را از این دیدگاه مورد توجه قرار دادند که از افرادی تشکیل شده است که باهم روابط اجتماعی متقابلی دارند. نقش اصلی مدیر این است که با زیردستان ارتباط برقرار نماید و موجبات انگیزش آنها را فراهم آورد. از دیدگاه آنها موفقیت سازمان در گرو حفظ رابطه خوب با کارکنان و آن دسته از سازمانهای خارجی است که با آنها ارتباط دائمی دارند. (رابینز، ۱۳۸۲، ترجمه پارسائیان: ۱۳)

اساس و پایه جنبش روابط انسانی براین باور است که افزایش بیشتر تولید و بهره‌وری در سازمان در گرو افزایش رضایت کارکنان است.

تحقیقات هاثورن، دانشگاه میشیگان، نظریات ویل کارنگی، ابراهام مزلو و داگلاس مک‌گرگور و نظریات انگیزشی فردریک هرزبرگ و... نتیجه توجه ویژه به تواناییها و مهارتهای فوق‌العاده انسان در زمینه رفتار و فعالیتهای سازمانی است که مبین این موضوع مهم می‌باشد که اصول

مدیریت علمی و اداری به تنهایی جوابگوی بهره‌وری و ارتقاء کمی و کیفی سازمانی نیست بلکه ملاحظه‌گری و کارمند محور بودن مدیر، حدی است که رهبر اعتماد طرفینی با کارکنان برقرار می‌کند. به فکرهای آنها احترام می‌گذارد و برای احساسات آنان ارزش قائل است. با کارکنان رفتار دوستانه دارد، ارتباط خوب دوطرفه برقرار می‌کند و مشارکت در تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند. «ملاحظه» شبیه سبک «کارمندمحور» است و بر مسائل مربوط به کارکنان تأکید دارد. (رضائیان، ۱۳۷۸: ۳۸۵)

مدیر مردم‌گرا با افراد گرم و حمایتی برخورد می‌کند، ارتباطات اجتماعی را راغبانه‌تر برقرار می‌کند، به احساسات دیگران احترام می‌گذارد، نسبت به نیازهای کارکنان حساسیت نشان می‌دهد و به کارکنان اعتماد می‌کند.

مسأله اصلی در هر کار جمعی و یا سازمانی ایجاد و نگهداری روابط انسانی پویا و درعین حال هماهنگ است. اساس اندیشه‌های فالت (هنر بزرگ روابط انسانی) فکر مشارکت در انجام کار و تأکید بر این عقیده است که در جامعه آزادمنش، وظیفه مدیریت، فراهم ساختن موقعیتی است که در آن افراد داوطلبانه آماده همکاری شوند. سالیان مدید فرض بر این بود که دستمزد و شرایط فیزیکی کار، عوامل اصلی انگیزش و تولید را تشکیل می‌دهد. اما اساس فلسفی نظریه روابط انسانی بر این اندیشه استوار است که حرمت و شأن انسان در محیط کار باید احیا شود. هدفهای سازمان در جهت رفاه کارکنان مورد تجدیدنظر قرار گیرد. در تصمیم‌گیری و مدیریت از مشارکت گروهی افراد استفاده شود، با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار و شغل آنها تلاش‌برانگیز و رضایت‌بخش گردد و بالاخره اهمیت و جایگاه انسان در محیط کار به درستی شناخته شود. (علاقه‌بند، ۱۳۷۹: ۸۴-۸۵)

ایجاد شفافیت در سازمان یکی از راهبردهای مؤثر در قرن حاضر می‌باشد. اهمیت این موضوع در رابطه با ملاحظه‌گری در این است که همه کارکنان در همه رده‌های سازمانی صاحب واژگان و مفروضات مشترکی می‌شوند که مسائل مهم را از پیش پا افتاده جدا می‌کنند، علاوه بر این به آنها فرصت می‌دهد بدون نظارت دائم مدیران، تصمیم بگیرند و مشکلات سازمانی را حل نمایند. شفافیت سازمانی اساساً سبب می‌شود در سازمانها و شرکتهای با خیالی آسوده اختیار و مسئولیت به افراد تفویض شود. سازمان شفاف سازمانی است که کارهای آن با نوعی حس یگانگی انجام می‌شود. این سازمان منابع خود را به‌ویژه منابع انسانی خود را در راه انگاره‌های مشترک، ارزشها، تعیین حد و مرزها، هدفها و راهبردها بسیج می‌کند و به همین خاطر از نعمت

«هم‌افزایی^{۳۷}» برخوردار می‌شود. دستاورد این سازمان کسب نوعی حس تمرکز و کارایی است، مفاهیمی که حتی رهبران کمیت‌گرا^{۳۸} نیز خواهان آنند.

وقتی کارکنان در همه رده‌ها از مسیر و هدف سازمان، نوع موفقیت مطلوب، کیستی رقیبان و کارهای لازم جهت رسیدن به وضوح و شفافیت مطلوب برای موفق شدن آگاه شوند میزان هدر رفتن وقت و انرژی کاهش یافته و کشش و گرایش آن‌ها شدت می‌یابد. کارکنان این سازمان‌ها به میزانی چشم‌گیر خودگردان می‌شوند. می‌دانند حد و مرزشان کجاست و چه وقت باید پیش از تصمیم‌گیری از رهنمود مدیریت برخوردار شوند. توان آن‌ها برای گرفتن تصمیم حال و هوای توان‌افزایی و جاذبه به اضطرار را تولید می‌کند. (لنچینی، ۱۳۸۵: ۱۶۵-۱۶۶)

یکی از اصول مهم جهت رهبری کردن یک سازمان سالم ایجاد تیم متحد می‌باشد. بهترین راه برای ایجاد تیم‌های متحد رهبری اعتمادآفرینی است. اعتمادآفرینی فراگشتی است همه‌گیر برای شناخت یکدیگر در حدی که معدودی از گروهها به آن می‌رسند. در این راه مهم این است که اعضای تیم در کمال آسودگی به همتایان خود فرصت دهند کیستی آنها را ببینند نه موضع‌گیری و تظاهر آن‌ها را.

اکنون باید به نکته‌ای دیگر نیز توجه کنیم. یکپارچگی و وحدت فقط حاصل گذار از روزها و شرایط دشوار است. تنها راه ایجاد توانایی مبادله تجربه است. تجربه‌ای که حاصل متحد شدن و غلبه بر موانع است. در تیم‌های متحد تکلیف مدیر این است که به اعضای تیم بگوید تحمل روزهای سخت خوب است.

پس از رسیدن تیم به درجه‌ای از یگانگی، توان آن در حفظ خویش تابعی است از میل به برخورد مداوم با مسائل عمده و داشتن انضباط در امور به صورت منظم و متوالی.

تجربه ثابت کرده است که اثر یکپارچگی گروه به مراتب بیش از اثر دانسته‌ها و تجربه‌های انباشته‌ی افراد گروه در موفقیت سازمان است. تشکیل تیم‌هایی از افراد گمنام و کم‌تجربه تر، ولی قادر به اعتمادآفرینی، می‌تواند در رده‌ی مدیریت بزرگترین نماد یکپارچگی و موفقیت آینده‌ی هر سازمان باشد.

اعضای تیم‌های یکپارچه ضعیف‌ها و قوت‌های یکدیگر را می‌شناسند و در اشاره کردن به آن‌ها دستخوش دودلی نمی‌شوند. هم‌چنین تا اندازه‌ای از سرگذشت یکدیگر آگاهند و به همین خاطر زمینه‌ی تفکر و رفتار هر کس را کم و بیش می‌شناسند. (لنچینی، ۱۳۸۵: ۱۵۵ تا ۱۶۳)

37 . Synergy

38 . Quantitatively oriented leaders

اخيراً نظریه میدان‌ها که نظریه‌ای جذاب است زبان جدید تشبیه و استعاره، کوتاه اما پرمحتوا برای اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری در سازمانهای امروزی می‌باشد.

این میدان‌ها نیروآفرین هستند و ذرات خنثی را به حرکت درمی‌آورند و به هم پیوند می‌دهند. در این موضع باید فرهنگ، ارزشها، اخلاقیات، باورها یا آرمان را معادل میدان تلقی کنیم.

اینک این واژه‌ها در سازمان‌ها متداول شده است. این واژه‌ها درصدد یافتن راهی هستند تا پیوند امور را با یکدیگر حفظ کنند. اعتماد، یکی از این میدان‌هاست. در جوامعی که اعتماد فراوان است وضع مردم از نظر اقتصادی بهتر است. سازمان‌هایی که از اعتماد به‌عنوان ابزار اصلی نظارت (کنترل) استفاده می‌کنند، ثمربخش‌تر، خلاق‌تر، دلپذیرتر و کم‌هزینه‌تر کار می‌کنند.

اعتماد، نمونه نوعی استفاده از میدان برای کسب نتایج بزرگ در سازمان‌های نامتمرکز آینده است. اگر نظریه میدان‌ها را با تعبیری از دانش جدید ترکیب کنیم نتیجه بهتری به دست می‌آید.

برخی اعتماد را روح و روان سازمان می‌دانند این واژه معتدل، اما پرمعنا، فراخور زبان جدید سازمانهاست، میدان اعتماد که بوجود آمد سازمانها به جای پرداختن به خویش، هم و غم خود را مصروف فرآورده‌های سازمان می‌کنند. زیربنا و شالوده این حالت، پیدایش قراردادهای جدید سازمانی است، قرارداد جدید، احتمالاً زبان مالکیت و حقوق مالکیت را به نفع اعضاء و همکاران و سرمایه‌گذاران رها می‌کند، قراردادی که در جهت این روند باشد سبب بازشناخت نقش مدیریت می‌شود. مدیران به جای این که ارباب کارکنان باشند. کارگزار اعضاء خواهند بود. آنها در اندیشه حفظ و نگهداری و حمایت از استعدادها، مهارتهای افرادی که سرمایه اصلی آنها هستند، می‌باشند. آنها به کارکنان به چشم ابزار نمی‌نگرند. برای کارکنان خود ارزش و جایگاه حقوقی و حقیقی خاصی قائل می‌باشند. این شیوه مدیریت دشوارتر، مشروع‌تر و مقبولتر است. (بکهارد، اسمیت و هسلین، ۱۳۸۰: ۲۸۹ تا ۲۹۴)

یکی از اصول مدیریت و رهبری جامعه اسلامی، اصل رحمت، رأفت و مهر و محبت کارگزاران نسبت به مردم است. در حکومت اسلامی یکی از حقوق مردم بر زمامدار، خیرخواهی والی نسبت به آنان است. البته این خیرخواهی، صرفاً یک مفهوم اخلاقی و در قالب مهر و محبت ظاهری نیست. بلکه به این معنا است که کارگزاران در تمام خوشی‌ها و ناخوشی‌ها، فراز و نشیب‌ها و سایر مسائل مختل‌کننده زندگی اجتماعی با مردم باشند، آنها را درک کنند و در میان آنها باشند. امیر مؤمنان در ضرورت خیرخواهی زمامدار بر مردم و مشارکت با آنان در سختی‌ها فرمود: «آیا به همین راضی باشم که مرا «امیرالمؤمنین» گویند و با مردم در

سختی‌های روزگارشان مشارکت نداشته باشم؟ یا آن که در سختی زندگی مقتدایشان نشوم.»
(فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۳۱۵)

در جای دیگر حضرت امیر(ع) در فرمان خود به مالک اشتر فرمودند: «احساس مهر و محبت به مردم را و ملاطفت با آنها را در دلت بیدار کن و پرهیز از این که به واسطه نیکی و مهربانی به مردم، بر آنها منت بگذاری، یا آنچه را که انجام داده‌ای بزرگ کنی و یا به آنان وعده‌ای بدهی که برخلافش عمل کنی. زیرا منت گذاشتن احساس و نیکی را بی‌ارزش می‌کند. (فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۵۳)

حضرت علی(ع) در دوران تصدی خلافت، به این امر (ارتباط با مردم) توجه خاصی داشت. ایشان در مساجد و محافل عمومی به میان مردم می‌رفت، با آنها صحبت می‌کرد، از مسائل و مشکلات آنان مطلع و آگاه می‌گشت و به حل و فصل امورشان می‌پرداخت، حضور وی در میان جمع چنان ساده و بی‌تکلف بود که مردم به راحتی امکان دسترسی و صحبت با امام و رهبر جامعه را داشتند. (ذاکری، ۱۳۷۰، ج ۲: ۲۲۰)

حضرت امیر(ع) در فرمان حکومتی خویش به مالک اشتر می‌فرمایند: «باید بهترین کارها در نظرت کاری باشد که بیشتر در شاهراه حق بوده و شعاع عدل در آن گسترده‌تر و خشنودی رعیت را فراگیرتر باشد و همانا ستون دین و انبوه مسلمین و پشتوانه‌ای در برابر دشمنان، توده افراد امت‌اند پس باید به آنان رو کنی و به ایشان تمایل جوئی.» (فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۵۳)

قرآن کریم در این زمینه به کارگزاران و انسانهای وارسته و شایسته می‌فرماید: با بی‌اعتنائی از مردم روی مگردان و با غرور بر زمین راه مرو که خداوند خودپسندان را دوست ندارد. (لقمان: ۱۸)

گشاده‌رویی و مدارا با مردم، به‌عنوان یک ارزش اخلاقی در متون اسلامی خصوصاً از ویژگیهای اخلاقی مدیران مطرح می‌باشد. این خصلت برای کسانی که در مسند زمامداری و هدایت مردم قرار دارند بسیار ضروری است. در روایتی از امام صادق(ع) می‌خوانیم: حضرت جبرئیل نزد پیامبر(ص) آمد و عرض کرد: ای محمد! پروردگارت سلام می‌رساند و می‌گوید با بندگان خدا مدارا کن، پیامبر گرامی اسلام(ص) به این دستور کاملاً عمل کرد و به حق کانون مدارا و رفق با مردم بود و آن را همسنگ فرایض می‌دید. فرمود: پروردگارم مرا به سازگاری با مردم امر فرمود، چنان که دستور به انجام واجبات داد. (قدر، ۱۳۸۳، شماره ۹۲)

مدارا و انصاف و نرم‌خویی و گشاده‌رویی با کارکنان و زیردستان و عامه مردم زمانی حاصل می‌شود که مدیران و کارگزاران بی‌آلایش و ساده زندگی نمایند. و خود را هم‌سطح آنها بدانند و همتای آنان زندگی نمایند. مولای متقیان حضرت علی(ع) در این باره می‌فرماید: خداوند بر

پیشوایان دادگر واجب نمود خود را با مردم ناتوان برابر نهند تا فقیر را به هیجان و طغیان درنیاورد. (فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۵۳)

حضرت امیرالمؤمنین علی (ع) می‌فرمایند: و هرگز مگو مرا امیر و مسلط بر شما گردانیده‌اند، امر می‌کنم و باید اطاعت شوم، این تخیل، افساد قلب و تضعیف دین است و خود را نزدیک کردن به دگرگونیهاست. (در جهت تضعیف تقوی و ایمان) (فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۹۹۳).

همانطور که مدارا و نرمخویی و تواضع و گشاده‌روئی و انصاف می‌تواند مدیر را به کارکنان و زیردستانش نزدیک نموده و احساس یگانگی و یکرنگی را در محیط سازمان تقویت کند توجه به رفاه حال کارکنان و مسائل و نیازهای مادی آنان و اقدام در جهت فراهم نمودن وسایل رفاهی و رفع نیازهای مادی، تأثیر بسزایی در افزایش میزان کیفیت و بازده سازمان می‌تواند داشته باشد.

۲-۲: ساخت‌دهی

باتوجه به ویژگیهای مشترک سازمان‌ها، ایجاد ساختار و ضابطه‌مند کردن حدی است که رهبر نقش خود و نقشهای کارکنان را برحسب دستیابی به هدف‌های هر واحد تعریف می‌کند. این نقشها شامل بسیاری از وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و تمرکز عمده بر مسائل کاری می‌شود. ایجاد ساختار تأکید بر کار محوری و هدف‌گرایی دارد.

جهت بقا و دوام سازمان مدیر به شیوه دستوری کار دیگران را هماهنگ می‌کند. بنابراین اقدامات تعدادی از افراد که در صحنه سازمان حضور دارند و مشغول انجام وظیفه هستند. تنها از طریق توافق دوجانبه هماهنگ نمی‌شود بلکه آنها نیازمند به رهبری و مدیریت مستقیم هستند که از طریق صدور دستور کار آنها را هماهنگ کند. (منوریان، ۱۳۷۸: ۵۵)

معروفترین و جامعترین تحقیق که در زمینه تئوری‌های رفتار رهبری انجام شده در آخرین سالهای دهه ۴۰ در دانشگاه ایالتی اوهایو به اجرا درآمد. در این تحقیقات پژوهشگران کوشیدند ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کنند. آنها این ابعاد را ساخت‌دهی و مراعات نامیدند.

مقصود از ساخت‌دهی، حدود و میزانی است که یک رهبر ساختار نقش خود و زیردستان را (برای تأمین هدف) مشخص می‌نماید و دربرگیرنده اقداماتی است که در جهت سازماندهی کار، روابط کاری و هدفها صورت می‌گیرد. رهبری که از نظر ساخت‌دهی نمره بالایی بگیرد با این رفتارها شناخته می‌شود. چنین فردی کارهای مشخص را برای اعضای گروه تعیین می‌کند، انتظار دارد که کارکنان به هنگام کار از استانداردهای مشخصی استفاده کنند و بر ضرب‌الاجلها

تأکید می‌کند. برای مثال اگر رفتار رهبر به‌گونه‌ای باشد که فقط از نظر ساخت‌دهی نمره بالایی بگیرد، می‌تواند موجب بالا رفتن نرخ یا میزان شکایتها، غیبت، جابجائی کارکنان و کاهش رضایت شغلی آنان شود.

در نتیجه، حاصل تحقیقات دانشگاه اوهایو بیانگر این است که اگر رهبری در هر زمینه (ساخت‌دهی و مراعات) نمره بالایی بگیرد، نتیجه کار وی در گروه و سازمان مثبت است ولی در مواردی استثنایی هم مشاهده شد که در آنها بایستی عوامل موقعیتی نیز مورد توجه قرار گیرد. (رابینز، ترجمه الوانی، ۱۳۷۶)

گروه تحقیقاتی میشیگان نیز دو بُعد رفتار را در نظر گرفت و آنها را توجه به کارمند و توجه به تولید نامید. رهبرانی که تولیدگرا بودند به جنبه‌های تخصصی و فنی کار توجه می‌نمودند و تمام توجه آنان معطوف به تولید می‌شد و اعضای گروه به‌عنوان ابزاری برای تأمین این هدف به حساب می‌آمدند. یافته‌های تحقیقات در این زمینه نشان داده است که عده‌ای از رهبران بر مقوله کار و تولید تأکید داشته‌اند و می‌توان آنها را رهبران وظیفه‌مدار توصیف کرد.

رنسیس لیکرت با استفاده از تحقیقات اولیه میشیگان تحقیقاتی در زمینه الگوهای مدیریتی مدیران انجام داد و به این نتیجه رسید سرپرستانی که توجه زیادی بر تولید دارند و برای زیردستان خود هدفها را مشخص می‌کنند تولیدگرا بوده و جالب اینکه در بیشتر مواقع بخشهای آنها تولید کمتری را نشان می‌دهد. کیلرت در این زمینه به این نتیجه رسید سرپرستانی که دارای بهترین کارنامه فعالیت هستند، علاوه بر توجه به تولید بیش از هر چیز بر جنبه‌های انسانی مشکلات زیردستان خود و به تلاش برای بوجود آوردن گروه کاری مؤثر با اهداف متعالی توجه دارند. (رابینز، ترجمه الوانی، ۱۳۷۶)

انجام درست کارها از عهده سازمانهایی برمی‌آید که مجهز به نظام اداری سالم باشند. سازمانهای دارای نظام اداری سالم قادر به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیریهای درست و بجا و مناسب هستند. سازمانهای سالم به‌عنوان موجودات زنده و پویا در محیط می‌تواند متولد شوند و با فراهم شدن امکانات لازم و کافی رشد کنند و توسعه یابند و از طریق ارائه کالا و خدمات سالم و ارزنده باعث تأمین نیازهای محیطی و تسهیل‌گر فرایند رشد و شکوفایی جامعه شوند.

کارگزاران و مدیران شایسته و لایق هنگامی که هم محتوای کار را شناختند و هم زمان و سرعت مناسب آن را سنجیدند دیگر جایی برای تردید و ضعف اجرای امور و صدور دستورات اداری وجود ندارد.

بنابراین مدیر اسلامی در این مرحله قاطعانه دستور دهد و اجرا آن را پیگیری نماید و به هیچ وجه سستی در اجرا از او پذیرفته نیست.

بی توجهی به این امر سبب می‌شود از یک سو سازمان نتواند مأموریت خود را به نحو شایسته انجام دهد و از سوی دیگر پایه‌های نظم و انضباط در سازمان سست شده و روح لاقیدی و بی توجهی در سطح سازمان شیوع یابد. حضرت امیرالمؤمنین علی(ع) در این زمینه به مالک اشتر می‌فرماید: «بر حذر باش از اینکه در زمینه‌های روشن در کار، سستی نمایی.» (قدر، ۱۳۸۱: ۴۹)

براین اساس، مدیر اسلامی کسی است که طبق ضوابط و قوانین با قدرت و قاطعیت، سنجیدگی و دقت و زمان‌شناسی و با شتاب منطقی حرکت نموده و با دوراندیشی در زمینه‌ای روشن فعالیت می‌نماید.

فعالیت‌ها در جهت تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده بایستی بطور مداوم مورد ارزشیابی و نظارت قرار گرفته تا حرکت دستگاهها و سازمانها با انحراف و امکانات موجود به هرز نرود.

مدیر در حیطه نظارت، کلیه فعالیتها را با برنامه می‌سنجد و در صورت تطابق شیوه‌ها و مقدار و نوع فعالیتها با برنامه و اهداف تعیین شده، سلامت دستگاه و سازمان مربوطه اعلان می‌شود ولی در صورت عدم تطابق عملیات واحدها و افراد با اهداف و برنامه، مدیر باید از «اصل هدایت» استفاده کند و یا هدایت‌های مناسب انحراف را اصلاح و خسارتها را جبران نماید.

در حقیقت نظارت کوششی است که مدیر در جهت تطبیق عملیات با برنامه انجام می‌دهد تا میزان صحت و سقم فعالیتها را بدست آورد.

در مورد چنین نظارتی حضرت علی(ع) به مالک اشتر می‌فرماید: پس ای مالک! در کارهای کارمندان کاوش کن و چشم‌هایی را به‌عنوان بازرس که دارای خصوصیت صداقت و وفاداری هستند بر آنان بگمار، چون بازرسی کارهای آنان در پنهانی، وادارشان می‌کند تا نسبت به امانتداری در برخورد با مردم به نرمی و محبت رفتار نمایند. (فیض الاسلام، ۱۳۷۱: ۵۳)

امیر مؤمنان علی(ع) در اجرای قانون و تقدم ضابطه بر همه رابطه‌ها نمونه‌ای کامل از چنین مدیریتی می‌باشد. آنروز که یکی از فرماندارانش، که گویا خویشاوندی نزدیکی هم با او داشته است و در مسند مدیریت پا از مرز قانون فراتر می‌نهد و با تخلف، حرمت قانون را می‌شکند، مورد سخت‌ترین سرزنشها قرار می‌گیرد و می‌گوید: پس از خدا بترس، و اموال این مردم را به خودشان بازگردان که اگر از این خلاف بازنگردی و توفیق دست‌یابی به تو از جانب خداوند به من داده شود در مورد کیفر تو، در پیشگاه خدا معذورم و با شمشیرم تو را ادب خواهم کرد، همان شمشیری که هیچ فردی را به آن نزده‌ام مگر اینکه وارد جهنم شده است. (فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۴۱)

در بحث انگیزش یادآور شدیم که گاه می‌توانیم بگوییم شخصی انگیزته نشده است یا به عبارت دیگر تئوری X راصحیح بدانیم، زیرا شخصی که به وی اشاره می‌کنیم کاری را که مورد انتظار ما است، انجام نمی‌دهد. گاهی این موضوع که مردم چرا کاری را به میل خود انجام می‌دهند، با این موضوع که مردم چرا کاری را که ما میل داریم انجام می‌دهند، اشتباه می‌شود. مورد نخست انگیزش است و مورد دوم نفوذ.

نفوذ فرایندی است که رفتار شخص را مورد تغییر یا تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرض کنید هنگام خواب کودک فرا رسیده است و به بستر نمی‌رود و می‌خواهد تلویزیون تماشا کند. اگر بگویید برو بخواب به جای آن فرا ترا برای دیدن حیوانات به باغ وحش می‌برم، در این صورت کودک را در مقابل آنچه او دوست دارد وادار به رفتاری می‌کنیم که ما دوست داریم، او انجام دهد.

بنابراین نفوذ به‌طور آشکار با انگیزش ارتباط دارد. در هر یک از موارد بالا کودکی که تحت نفوذ قرار گرفته دارای خواسته‌ها و نیازهایی است. نفوذ یا سبب رفتارهایی جهت برآورد شدن نیازها می‌شود یا آنها را در برابر رفتار مورد نظر تغییر می‌دهد. اگر شخص نفوذکننده که ممکن است رهبر یا مدیر باشد، معتقد به نظریه X باشد تصور می‌کند انگیزش باید توسط شخص وی ایجاد گردد و او مسئول تأمین وسایل انگیزشی است. (اضافه کار، ترفیع و...) و اگر کار خطایی باشد (جریمه، توبیخ و...) از طرف دیگر نظریه Y نقش دیگری برای نفوذکننده قایل است، نقشی که با نقش فوق کاملاً متفاوت باشد.

در اینجا مدیر یا رهبر تصور می‌کند که هر فرد به‌طور طبیعی دارای نیازها و خواسته‌هایی است و کار وی برای نفوذ در دیگران این است که آن‌ها را به سوی خواسته‌هایشان راهنمایی کند. به دیگر سخن با نفوذ خود بر دیگران نشان می‌دهد که چگونه از راههایی که مورد نظر اوست به خواسته‌های خود می‌رسند یا اهداف آنان در کار اداری و بازرگانی تأمین می‌شود. فلسفه‌ای که در بحث انگیزش از آن سخن به میان می‌آید و اهمیت دارد، این است که مدیر از چه راه می‌خواهد در دیگران نفوذ کند؟

این مطلب بسیار روشن است که هرچند کارکنان اداری دارای انگیزش بیشتر باشند، کارایی سازمان افزایش خواهد یافت. مطالعات علمی نشان می‌دهد که برای ایجاد انگیزش در افراد ابتدا باید هدفهای سازمان روشن شود. نسبت به اجرای اهداف تأکید گردد و موفقیت کارکنان سازمان در زمینه رسیدن به اهداف به‌عنوان یک ضرورت تلقی شود.

به‌طور کلی راه‌های نفوذ در دیگران را در چهار گروه اساسی می‌توان طبقه‌بندی کرد که عبارتند از:

- نفوذ از راه قدرت: وادار کردن دیگران به نوعی رفتارهای تعیین شده براساس قدرت و حق اختیار و دستوردهی همراه با پذیرش و مقبولیت آن توسط افراد تحت نفوذ. (البته این قدرت و اختیار ممکن است به وسیله سن، تجربه، تخصص، تفویض اختیار و همچنین توسط قانون و مقررات قرارداد یا پیمان و بالاخره از راه سنت به‌دست آید).
- نفوذ از راه تهدید و اجبار: نفوذ از راه تهدید و اجبار با توسل به وسایل تهدیدآمیز (تفنگ، بمب، زور بدنی و تعداد زیاد افراد هواخواه) کوشش می‌کند که اختیارات دیگران را محدود کند. (البته لازم به ذکر است که گاهی جنبه غیرقانونی داشته و اغلب با مقاومت و کینه و تنفر دیگران روبرومی‌شود).
- نفوذ از راه مهارت و استادی: متداولترین روش نفوذ است. مردم را وادار به کاری کنید که شما دوست دارید، درحالی که آنان تصور کنند که خواسته خود را انجام داده‌اند. (نوعی استفاده بردن از روابط با افراد است). استفاده از مهارت برای نفوذ همواره به یک شکل و یک نوع نیست و نسبت به شخص مورد نفوذ تغییر می‌کند. در این نوع نفوذ ما از دانش خود درباره دیگران و روابط خود با دیگران برای انجام مقاصد خود استفاده می‌کنیم.
- نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی): در این روش مدیر یا رهبر یا هر شخص دیگری که می‌خواهد نفوذ نماید بیشتر در نقش یک مشاور اقدام می‌کند. وی نیاز به تغییر را در شخص یادآور می‌شود و برای انتخاب راه جدید به او کمک می‌کند اما مسئولیت نهایی تصمیم‌گیری به عهده شخص گذارده می‌شود.
- همکاری و مساعدت یک مزیت واقعی نسبت به روشهای دیگر نفوذ دارد. هنگامی که افراد خود درگیر تغییر می‌شوند و خود به تصمیم می‌رسند. معمولاً تغییر به‌صورت بهتر، بادوام‌تر، و با مقاومت کمتر انجام می‌گیرد. البته مدیر موفق با توجه به اوضاع و احوال و تجربیات خود نسبت

به واکنش افراد در برابر روشهای نفوذ، روشی انتخاب خواهد کرد که بهترین نتایج را بدست دهد.

روش یا مدل نفوذ از راه همکاری و مساعدت مبنای هر نوع تفکر مربوط به مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی قرار گرفته است. «ریموند مایلز^{۳۹}» معتقد است که اغلب کارمندان، دارای قابلیت‌ها و استعدادهایی هستند که سازمان بخوبی از آنها نمی‌تواند استفاده کند. وی می‌گوید: استفاده از نظریات و توانائیهای تازه و دست نخورده کارکنان رمز اساسی «تفکر درباره منابع انسانی» یک سازمان است. استفاده از استعدادهای نهفته افراد سبب بارور شدن و ثمربخشی یک سازمان خواهد شد. در سازمان هرچه روحیه همکاری و مشارکت و مشاوره و نظرخواهی بین فرادستان و فرودستان بیشتر باشد کیفیت تصمیم‌گیری بالاتر خواهد بود زیرا اعضای سازمان، خود نسبت به حل مشکلات علاقه‌مند می‌شوند و برای پیدا کردن راه‌حلهای مناسب به مدیریت کمک می‌کنند. (علوی، ۱۳۸۱: ۲۵۳ تا ۲۶۰)

در یک فرهنگ سازمانی سالم مدیران به آراء و عقاید مخالف در صورتی که سازنده باشند ارجح بگذارند. نشان دهند که عدم موافقت با فرادستان هم می‌تواند به نوبه خود خوشایند باشد. هر قدر باوری بیشتر مورد آزمایش قرار گیرد و مقاومت نشان دهد احتمال ماندگاریش بیشتر است. (میرسپاسی، گرچی، ۱۳۷۶: ۸۴)

در این زمینه رنسیس لیکرت^{۴۰} سازمان را از دیدگاه خاصی می‌نگرد و آن را «دیدگاه مبتنی بر انگیزش» می‌نامد. او در طرح دیدگاه خود به نظریه‌هایی پرداخته است که از میان آنها یک نظریه به شرح زیر می‌باشد:

نظریه نفوذ در مافوق: دیدگاه لیکرت مبتنی بر سری مطالعات تجربی است که با مؤسسه روابط انسانی «آن اربور و میشیگان» در زمینه تفاوت‌های بین سرپرستان موفق و ناموفق انجام گرفته است. سرپرستان موفق آنهایی‌اند که گروههای تحت نظرشان کارایی بالایی دارند. سرپرستان ناموفق مسئولیت گروههای کم کارآمد را برعهده دارند.

حاصل بررسی نشان داد سرپرستان موفق بیش از سرپرستان ناموفق به مقامات مافوقشان نفوذ دارند. آنها با داشتن نفوذ بیش از حد معمول بر رؤسایشان و اعمال روشهایی که عموماً رفتار سرپرستی موفق محسوب می‌شد در مرئوسین خود عکس‌العمل مطلوب به‌وجود می‌آوردند. لیکن، سرپرستانی که نفوذ کمتر از حد متوسط بر رؤسایشان داشتند، با به‌کار بستن همان

39 . Raymond Miles

40 . Rensis Likert

روشهای سرپرستی، با عکس‌العمل مطلوب مرئوسان خود مواجه شدند. در عین حال عکس‌العمل مخالف نیز مشاهده نشد. (دیل^{۴۱}، ۱۹۷۳: ۱۸۳)

مدیر انتظار دارد افراد تحت مدیریتش، به دقت دستورات او را انجام دهند و طبق نظر وی عمل نمایند خود نیز باید به دستورات مافوقش توجه کند و براساس نظرات آنها سازمان را به پیش برد. (قدر، ۱۳۷۹: ۴۷)

حضرت علی(ع) در این زمینه به فرماندار آذربایجان می‌فرماید: «برای تو جایز نیست که خودسرانه در بین مردم عمل کنی و بدون دستور ما دست به اقدامات مهم بزنی». (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۰: ۴۱)

مسئولین رده بعدی سازمان می‌بایست به دور از هرگونه تملق و اینکه هدفشان تنها دلخوش کردن مدیر یا تعریف از اوضاع سازمان یا تأیید نظراتش باشد، با صراحت تمام واقعیت‌ها را ولو به کام مدیر خوش نیاید به وی گوشزد نمایند. بنابراین یکی دیگر از شرایط افرادی که این مسئولیت مهم را برعهده می‌گیرند حق‌گویی و صراحت است. حضرت علی(ع) در این زمینه به مالک مرقوم می‌دارند: پس آنگاه برگزیده‌ترین آنان در نزد تو باید حق‌گوترین آنها در عین تلخی حقایق باشد. (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۰: ۵۳)

مدیران علاوه بر آماده‌سازی خود برای استفاده از نظرات خوب دیگران، باید افراد را نیز ترغیب به ارائه نظرات و پیشنهادات کنند. بهترین پیشنهادات را کسانی می‌توانند ارائه دهند که:

- به‌طور مستقیم با مشکل یا موضوع و همچنین با وسایل و ابزار در ارتباط هستند.
- با مردم ارتباط دارند.
- با برنامه‌ها و اهداف سازمان آشنا هستند.
- با شرایط اجتماعی و بین‌المللی آشنایی دارند. (قدر، ۱۳۸۱: ۷۰)

با این وجود، کسانی نیز که در حاشیه موضوع قرار دارند، قادر به ارائه پیشنهادات خوب هستند، تأکید می‌شود که نباید افکار افراد غیرمشهور را به حساب نیاورد. حضرت امیرالمؤمنین علی(ع) در این باره می‌فرماید: افکار ارزشمند افراد غیرمهم را کوچک و کم‌اهمیت نشمارید. (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۰: ۵۳)

محیط سازمان بر نحوه کار افراد سازمانی و آنچه به انجام می‌رسانند می‌تواند اثر بگذارد. بویژه تحقیقات نشان می‌دهد که محیط می‌تواند بر نزدیکی روانی اعضای گروه، میزان همکاری با یکدیگر و یا رقابت و برقراری ارتباط خوب با همدیگر اثر بگذارد. طبیعی است که مدیران برای به حداکثر رساندن اثربخشی سازمان باید حمایتی ترین محیط را برای کارکنان فراهم آورند. عواملی که بهترین محیط را برای کارکنان مهیا می‌سازد عبارتند از:

- هدفهایی که بر کمالات کارکنان تأکید داشته باشد.
- پاداشهایی که موجب شناسایی کمالات گروه شود.
- منابع مورد نیاز برای دستیابی به هدفها فراهم شود.
- فن‌آوریهای مورد نیاز برای دستیابی به هدفها فراهم شود.
- طرح استقرار افراد به گونه‌ای باشد که کار گروهی را تشویق کند.
- ساختارهایی که حامل کارکنان در اطلاع‌رسانی صحیح - بروز باشد.

کارکنان برای انجام وظایف خود به منابع نیاز دارند. منابع سازمانی که برای کار گروهی اهمیت دارد شامل بودجه کافی، تسهیلات مناسب، رویه و روشهای کاری خوب و بهترین فن‌آوریهای اطلاعاتی است. اینها و دیگر چیزهای مربوط، حمایت، زمینه‌ای را برای گروه فراهم می‌آورد که برای کسب مزیت بهینه از فرصتهای عملکردی مورد نیاز است. این همان حمایتی است که از عملکرد فردی باید صورت پذیرد.

تلاش کاری × حمایت سازمانی × ویژگیهای فرد = عملکرد فردی

اساس این فرمول در مورد عملکرد سازمانی نیز صدق می‌کند. هر فرد خواه به صورت فردی یا به عنوان بخشی از گروه کارکنان کار انجام دهد باید خوب حمایت شود تا حداکثر موفقیت را به دست آورد. یک مدیر خوب با حصول اطمینان از در اختیار داشتن منابع مورد نیاز برای به کارگیری کامل توانمندیهای خود و کسب نتایج عملکرد عالی یک گروه کاری را مورد حمایت قرار می‌دهد. (هنکف، ۱۹۹۳، به نقل از رضائیان: ۲۳۳)

جان مورس^{۴۲} ارتباط موقعیت حمایتی سازمان را با انگیزش کارکنان مورد بررسی قرار داده، او می‌گوید: سازمانهایی که با نوع فعالیت‌شان مطابقت دارند کارآمدترند، زیرا امکاناتی را که

کارمند برای عملکرد موفقیت آمیزش نیاز دارد به خوبی فراهم می کنند، به عبارت دیگر، کارمندان به این دلیل که متقاعد شده اند می توانند وظایفشان را به نحو احسن انجام دهند و کوششان به پاداش خواهد انجامید بیشتر برانگیخته می شوند و در نتیجه سازمان کارآمدتر است اومی گوید: «موفقیت مناسب سازمان در افراد خود به شدت انگیزه ایجاد می کند، زیرا کار کردن در چنین موقعیتی به احساس شایستگی که ناشی از تسلط بر محیط شغلی خاص است می انجامد». (مدنی، ۱۳۸۰: ۱۶۳)

حداکثر استفاده از فن آوریهای اطلاعاتی در سازمان و آگاهی افراد از وضعیت جاری محیط سازمان می تواند کارکنان را در جهت عملکرد صحیح حمایت نماید. در بسیاری از موارد خود سازمانها نیز اطلاعات وسیعی در مورد وضعیت جاری محیطی که در آن زیست می کنند، سلامت سیستم و یا ظرفیت بازار در آینده، جمع آوری می کنند. برای اینکه از اطلاعات به عنوان یک ابزار مداخله اصلاحی مؤثر استفاده شود باید این اطلاعات در اختیار افرادی قرار گیرد که موضوع این اطلاعات بوده اند و یا به عبارت دیگر این اطلاعات در اختیار افرادی قرار گیرد که موضوع این اطلاعات بوده اند و یا به عبارت دیگر این اطلاعات باید به افرادی که درگیر مسائل هستند برگشت داده شود و بر آن اساس برنامه ریزی برای اقدام اصلاحی انجام پذیرد. در این مورد رویه کار به این صورت است که اطلاعات جمع آوری شده در مورد نارسائیهها در اختیار گروههای مربوط گذارده می شود و از آنها خواسته می شود که در مورد علل به وجود آمدن نارسائیهها مطالعه نموده و راه حلهای عملی برای برطرف کردن نارسائیهها ارائه دهند. بدیهی است که این اقدام در کلیه موارد سازمانی به بهبود عملکرد سازمانی خواهد انجامید. (ساسان گهر، ۱۳۷۸: ۲۱ و ۲۲)

استفاده از توانمندیها و استعدادها در جهت اثربخشی سازمان مهمترین منبعی است که مدیران می توانند به آن تکیه کرده و اهمیت و نقش مؤثر آنان را درک نمایند.

در بین کارکنان ورزیده که همان منابع انسانی استراتژیک می باشند متخصصان و فرهیختگان در توفیق و کامیابی و وصول اهداف سازمان نقش مؤثری دارند.

مدیران وظیفه دارند در رابطه با مسئله فوق و اداره آنها تدابیر لازم را اندیشیده و ضرورت و اهمیت آن را در همه عرصه های فعالیت سازمانی از نظر دور ندارند. ماهیت منحصر به فرد مشاغل فنی و تخصصی در مقایسه با سایر مشاغل موجب شده است که مسئولیتها و معیارهای عملکرد مربوط به این گونه مشاغل از حساسیت ویژه ای برخوردار باشد.

حمایت از منابع انسانی استراتژیک به میزان قابل توجهی با حمایت از کارکنان عادی می تواند متفاوت باشد و این امر به دلایل متعدد می باشد که عبارتند از: - خصوصیات متخصصان

(هوش و تحصیلات، شخصیت و جهت گیری ارزشی) - انتظارات (انتظارات فنی و تخصصی از محیط فیزیکی کار، شکایات و انتقادات از نارسائیهای محیط کار). (زاهدی، ۱۳۸۱: ۶۳)

منابع انسانی استراتژیک به دلیل نقش تعیین کنندگی آنها در سلامت و فساد نظام سازمانها بایستی مورد حمایت‌های ویژه‌ای از سوی مدیران ارشد قرار گیرند. این حمایتها می‌تواند آزادی بحث و تبادل تجارب با سایر دانشمندان و متخصصان داشته باشند. آزادی در انتخاب و حل مسائل و مشکلات، ارتباط آنها با سازمانهایی که در رشد دانشمندان اشتغال دارند، تسهیلات، منابع و مساعدت کافی تکنسینها، فرصت پیشرفت داشتن در حقوق و مقام از طریق مسیر اداری یا مسیر تحقیق، رفتار توأم با احترام و تکریم درخور شأن آنها، فرصت برای ادامه تحصیلات سمی درحین اشتغال، دارا بودن امنیت شغلی (خودشکوفایی با خاطری آسوده و آرامش درونی)، دارا بودن مشاغل پرتلاش، جالب، پیچیده، عدم وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر و تشریفاتی، پرداخت پاداشهای ویژه و تشویقی جهت ارائه طرحها و پروژه‌های نو و خلاق، اشتراک مجلات و شرکت دادن رایگان در سمینارها و همایش‌های تخصصی.

حمایت از کارکنان و منابع انسانی در سازمانهای امروزی و همچنین در آینده نیازمند وقت و توجه به خط‌مشی‌های جدید است. سازمانها باید به افراد کمک کنند تا برای تسلط بر محیط‌های جدید، مهارت‌های جدید پیدا کنند و متکی به خود باشند و چون دیگر نمی‌توانند به امنیت شغلی فراهم شده توسط کارفرمایان بزرگ متکی باشند باید خود امنیت شغلی خویش را تأمین کنند.

برای موفقیت در رقابت بین سازمانها و شرکتهای باید به‌طور مؤثر به جذب و نگهداری و تشویق و استفاده کارآمد از زیرک‌ترین و مستعدترین افراد پردازند. سازمانی که سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی را از طریق استمرار آموزش، کارورزی و حمایت از ایجاد سازمان‌های جدید ترغیب و تشویق کند، به افراد امنیت می‌دهد و فرقی نمی‌کند که افراد در شرکتهای مختلف جابه‌جا شوند یا برای خودشان کار کنند. (زاهدی، ۱۳۸۱: ۶۶-۶۷)

اموال و منابع و دارائیهای موجود در سازمان جهت وصول اهداف و برنامه‌های اداری و امور جاری تخصیص یافته است. منابع و تجهیزات و وسایل بایستی در اختیار کلیه کارکنان قرار داده شود تا افراد در انجام مسئولیتهای خود و وظایف حساس و خطیر با مشکل و مانع مواجه نشوند و سازمان با توجه به امکانات اختصاص یافته در سطوح مختلف براساس نیاز شغلی و عملکرد دواير مختلف، گام‌های مؤثری در جهت سازندگی و بالندگی و توسعه و رشد بردارند.

در این زمینه وقتی به حضرت علی(ع) خرده گرفتند که چرا بیت‌المال را بین همه به تساوی تقسیم می‌کند و مراعات خواص و سایر افراد نزدیک به خود را نمی‌کند. ایشان فرمودند: «...»

بدانید بخشیدن مال به کسی که مستحق آن نیست با اسراف و تبذیر یکی است (بخشش ناحق) قدر بخشنده را در دنیا بالا برده و در آخرت فرود آرد، او را در دیده مردم گرامی کند و نزد خدا خوار گرداند.» (فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۴۱)

یکی از مواردی که باید مدیر در رابطه با تخصیص منابع جهت حمایت از طرحها و پروژههای اجرایی به آن توجه داشته باشد. دادن امتیازات خاص به بستگان و دوستان خود می‌باشد. نفس قرابت با مدیر هیچگونه اولویت و حق خاصی را برای کسی بوجود نمی‌آورد و امکاناتی هم که مدیر به دلایل مسئولیتش در اختیار دارد، ملک شخصی او نیستند تا به هر که خواست ببخشد و از هر که خواست دریغ نماید، بلکه آن‌ها حق عمومی کارکنان است و همه اعضاء سازمان حق برابری در رابطه با آنها دارند و در نتیجه تنها ضوابط و معیارهای عادلانه است که باید تعیین نماید چه کسی از آن امتیازات و امکانات برخوردار گردد. حضرت امیرالمؤمنین علی(ع) در رابطه با این مسئله به جناب مالک می‌فرماید: «املاک و اموال را به هیچ یک از اطرافیان و نزدیکان خود نبخش.» (فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۵۳)

توجه و رسیدگی به کارکنان در دوایر مختلف سازمان یکی دیگر از مواردی است که مدیر اسلامی جهت کنترل و سالم‌سازی محیط بایستی مد نظر داشته باشد. از دیدگاه اسلام، مدیر در سازمان همچون پدر در خانواده است و باید تمامی هم خود را صرف رفع گرفتاریها و تأمین نیازهای روحی و عاطفی و مادی آنان بنماید. مدیر باید در قبال کارکنان احساس مسئولیت پدرانه داشته باشد و آنان را همچون فرزندان خود مورد توجه قرار داده و به آنها رسیدگی کند. حضرت علی(ع) در این مورد به مالک اشتر می‌فرماید: آن‌گاه همچون والدین نسبت به فرزندان، نسبت به کار آنها رسیدگی کن و نباید اقدامی که به سبب آن روحیه آنها را تقویت می‌کند در نزدت سنگین بیاید و نباید لطفی که در حق آنها می‌کنی (هرچند کوچک باشد) در نظرت بی‌اهمیت جلوه کند، رسیدگی به کارهای جزئی آن‌ها را به اعتبار اینکه به کارهای بزرگترشان رسیدگی خواهی کرد رها نکن که ملاطفت‌های ساده توجایگاه ویژه‌ای دارد که کارکنان از آن بهره‌مند می‌شوند و رسیدگی‌های اساسی و عمده نیز موقعیت خاصی دارد که آنان از آن بی‌نیاز نیستند. (فیض الاسلام، ۱۳۷۰: ۵۳)

در مدیریت اسلامی مدیر در مقابل میزان و کیفیت بازده سازمان مسئول است. کارایی و اثربخشی در سازمان حاصل نمی‌شود جز با دقت در مسائل و مشکلات و نیازهای مادی و معنوی کارکنان و شناسایی و اقدام در جهت رفع آنها. افراد براساس تلاش و زحمت و درستی کار یا کم‌کاری و سستی و تخلف، بایستی مورد تشویق و تنبیه قرار گیرند. امام علی(ع) کارگزارانی را که وظایف خود را در مقابل مردم و حکومت به‌خوبی انجام می‌دادند مورد تجلیل و تشویق قرار داده و رضایت خود را به‌طور کتبی برای او می‌فرستادند. چنان که خطاب به «سعد بن مسعود»

فرماندار مدائن نوشت: «تو به شیوه مردان پرهیزکار و نجیب و نیکوکار، خراجت را پرداخته‌ای و از پروردگارت اطاعت کرده‌ای و رهبر و امامت را خشنود ساخته‌ای. پس خدا گناهانت را ببخشد و کوشش تو را قبول کند و عاقبت تو را خیر و نیکو گرداند.» با این نامه وی را به عملکرد صحیح و فعالیت مناسب تشویق و ترغیب کرد. امام از جمله اموری را که در شایستگی کارگزاران مؤثر می‌دانست، قدردانی بصورت حضوری و کتبی از خدمات خالصانه و صادقانه مدیران در مجامع عمومی و مساجد بود. (یعقوبی، ۱۴۰۰: ۱۱۲-۱۱۱)

در این زمینه سخن خداوند را زینت‌بخش مطلب‌مان می‌نمائیم:

«ای اهل ایمان خداوند کسانی را که اموال عمومی را می‌اندوزند و دسترنج مردم را به صورت سرمایه خود اختصاص داده و آن را در راه رستگاری و صلاح همگان به کار نمی‌برند، به عذابی سخت بشارت داده است. (سوره توبه، آیه ۳۴)

ب-۱-۳-۳- سطح نهادی

در مدیریت کلاسیک و دیدگاه‌های روابط انسانی، سازمانها به‌عنوان سیستم‌های نسبتاً بسته در نظر گرفته می‌شوند. شعار عمده آنها این است که سازمانها را مانند یک ماشین می‌توان فهمید. چنین تصویری رود که عملیات کارآمد داخلی آنها، تعیین‌کننده اثربخشی است. این دیدگاه‌های اولیه فرض می‌کند که سیاست‌های سازمانی و اداری به‌منظور برآوردن مجموعه نسبتاً ثابتی از وظایف و اهداف طرح می‌شوند، بنابراین توجه کمتری به چگونگی انطباق سازمانها با محیط خارجی آنها معطوف می‌شود. در مقابل آن، عقاید معاصر درباره سازمانها دید خیلی وسیعتری را دربر می‌گیرد.

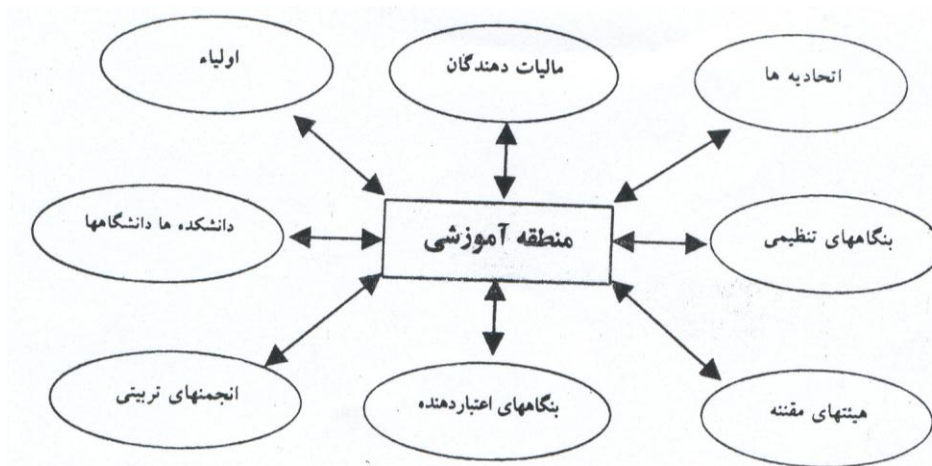
«ویلیام بوید» و «رابرت کراوسن» اظهار عقیده می‌کنند که مدل سیستم‌های بسته برای توضیح و برخورد با مشکلات مبرم مدیران سازمانها مناسب نیست. زیرا محیط‌های بسته محیطی ناسالم بوده و نسبت به نیروهای مخرب خارجی آسیب‌پذیر می‌باشند. کارکنان دارای روحیه ضعیفی می‌باشند، به یکدیگر و به مدیران احساس خوبی ندارند. بدگمان و در حالت دفاعی هستند، مدیران نفوذی در مافوق ندارند. در نتیجه جستجو برای مدل‌های عملی مناسب، سازمان‌هایی نظیر سازمان‌های آموزشی، سیستم‌های باز در نظر گرفته می‌شوند که باید خود را با شرایط متغیر خارجی انطباق دهند تا اینکه بتوانند اثربخش بوده و در درازمدت باقی بمانند. مفهوم سیستم‌های باز آسیب‌پذیری و وابستگی سازمانها را به محیط خود برجسته می‌کند. به عبارت دیگر، محیط اهمیت دارد زیرا که بر ساختار و فراگردهای داخلی سازمانها تأثیر می‌گذارد، از

این‌رو مدیران را وادار می‌کند که برای توضیح رفتار سازمانی، هم به داخل و هم به خارج سازمان توجه کند.

گرچه بعضی از مناطق آموزشی محیطهای نسبتاً ساده و ثابتی دارند ولی اکثر آنها تمایل دارند که پیچیده و پویا باشند. در واقع جریان‌ات وسیعتر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی تمایل دارند که عملیات داخلی مناطق آموزشی را تحت تأثیر قرار دهند. برای اینکه مناطق آموزشی به‌عنوان بخشی از یک محیط و یا جهان وسیعتر تعبیر و تفسیر می‌شوند. (هوی و میسکل: ۱۶۵ تا ۱۶۷)

باتوجه به تعاریفی که در فصل اول از محیط و ابعاد آن ارائه نمودیم تمایز بین محیطهای عمومی و اختصاصی که دارای اثرات واقعی در سازمان‌ها می‌باشند برجسته‌تر می‌نمایند. عوامل وسیع و مهم، جریان‌ات و شرایطی که می‌توانند به‌نحو مؤثری سازمانها را تحت نفوذ قرار دهند محیط عمومی سازمان را تشکیل می‌دهند. در مقابل، عوامل خارجی که اثرات فوری و مستقیم در سازمانها دارند محیط اختصاصی نامگذاری شده‌اند.

عوامل محیط اختصاصی برای مناطق آموزشی عبارتند از: منتقدان و ذینفعهایی نظیر اتحادیه معلمان و مدیران، والدین دانش‌آموزان، دانشکده‌ها و دانشگاهها، شرکتها و بنگاههای حمایتی و اعتباردهنده، انجمنهای تربیتی، باشگاههای ورزشی و هنری، هیئتهای بازرسی و مقننه. (هوی و میسکل: ۱۷۰)



شکل ۳- هیئتهای منتقد خارجی. (همان: ۱۷۰)

مدیران تمایل دارند که در فراگردهای تنظیم و برنامه‌ریزی، به عناصر محیط اختصاصی توجه کنند و غالباً از شناسایی توان بالقوه عوامل محیط عمومی در تحت نفوذ قرار دادن نه تنها خود سازمان بلکه محیطهای اختصاصی بازمی‌مانند. از این‌رو محیطهای خارجی سازمان پیچیده هستند و تحلیل آنها مشکل است. بررسی سه بُعد عدم اطمینان، بهم پیوستگی و کمیابی در این رابطه مفید است.

اشکال سازمانی هیئتهای متنفذ خارجی بسیار متنوع و بی‌شمار است. امروزه ارزشمندی این سازمانها و هیئتها نه فقط به خاطر توانایی آنها در رفع نیازهای اساسی سازمان، بلکه بیشتر به خاطر نقشی است که در برقراری اعتماد و تعلق اجتماعی میان دورافتادگان از صحنه اجتماعی یا کسانی که در فرایند تصمیم‌گیریهایی رسمی سیاسی نادیده انگاشته شده‌اند، ایفا می‌نمایند.

به‌طور کلی هیئتهای متنفذ خارجی باید به تعقیب دو وظیفه اساسی همت گمارند:

۱- تقویت جامعه مدنی به نحوی که باعث افزایش انسجام و یگانگی نهادی و اثربخشی

آن در مواجهه با نیازهای جامعه بشود و رهبران سیاسی و نظام اداری را وادار سازند

تا در قبال مردم، مسئول و پاسخگو باشند.

۲- اصلاح سیاستها و خط‌مشی‌های دولتی، به‌گونه‌ای که دولت مجبور شود نیازها و

خواسته‌های بخشهای ضعیف‌تر جامعه مدنی را به شکل مناسب‌تری تأمین کند.

(عیسی‌زاده، ۱۳۸۱: ۲۸۸).

از جمله عواملی که موجب رشد سریع این هیئتهای متنفذ خارجی برای برقراری یگانگی نهادی با نهادهای رسمی می‌باشد تلاش جدی در جهت مشارکت و بهره‌گیری از نزدیکترین تشکیلات نهادی به مردم و مشتریان می‌باشد. به همین منظور اگر انجمنهای مردمی و غیردولتی و ارتباط مؤثر آنها با سازمانها و نهادهای دولتی تقویت و افزایش پیدا کند دولتها و سازمانها توانمند ساده و فعالیتهای خروجی آنها با کیفیت و کارائی بالا ارائه می‌گردد.

امکانات روزافزونی که برای ابراز نظرها و مشارکت مردم پدید آمده است، می‌توان دولتها را به سه روش بهبود می‌بخشد:

- با قرار دادن اهداف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در معرض مباحثات همگانی می‌توان

خطر قبضه شدن روند تصمیمهای دولت در دست اقلیت قدرتمند را کاهش داد و از

مشارکت شهروندان خود برخوردار می‌شوند.

- ابراز نظرهای مردم می‌تواند به کاهش نارسایی‌های اطلاعاتی و هزینه مبادلات منجر شود.

- اعمال به هنگام فشار از طرف سازمانهای غیردولتی و حمایت مردم از آنها بر دولت، آن را وادار به ارائه خدمات عمومی با کیفیت مناسب‌تر می‌نماید. (عیسی‌زاده، ۱۳۸۱: ۲۹۰).

سرعت عمل و برطرف نمودن مشکلات و خواسته‌های مردم در اسرع وقت، یکی از موارد تحقق خدمت به مردم است. در نظام اسلامی جریان امور باید به‌صورتی باشد که از هرگونه اتلاف وقت مردم و ایجاد سردرگمی به دور باشد و کارهای مردم در کمترین زمان ممکن انجام گیرد.

حضرت علی(ع) در فرمان تاریخی خود به مالک اشتر می‌فرماید: از وظایف اختصاصی زمامدار این است که نیازمندیهای مردم را در همان روز به اطلاع می‌رسد، مرتفع سازی. (قدر، ۱۳۷۹: ۱۸)

حفظ ارتباط مدیر با جامعه و کارکنان یکی از مهم‌ترین کارهایی است که باید انجام دهد. بنابراین مدیرانی که تنها از طریق واسطه از جامعه خبر می‌گیرند و با واسطه سخن و نظرشان را به جامعه اعلام کنند ناکام خواهند ماند. امیرالمؤمنین(ع) در این خصوص به فرماندار مکه می‌نویسد: و برای تو در رابطه با مردم پیغام‌رسانی جز زبانت و واسطه دیداری جز چهره‌ات نباشد.

حضرت امیر(ع) در جایی دیگر به مالک اشتر می‌فرماید: برای مدت زیادی غیبت خود را از جامعه ادامه مده که روی نهان داشتن مدیران از مردم یکی از مظاهر تنگ‌نظری است و موجب کمتر مطلع شدن آنها از اوضاع و کارها می‌باشد. همچنین عدم ارتباط با مردم، آنان را از آنچه بر آنها پوشیده مانده بی‌اطلاع می‌گذارد و در نتیجه مسائل کوچک در نظرشان بزرگ جلوه می‌کند و خبرهای مهم، کوچک تلقی می‌شود و نیکو، زشت پنداشته می‌شود و زشت، نیکو به‌نظر می‌آید و حق و باطل درهم می‌آمیزد و توقعات آنها از شما بسیار می‌گردد. (قدر، ۱۳۸۰: ۳۸)

میان دولت و ملت باید رابطه براساس تفاهم و حسن ظن باشد. دولتمردان نسبت به چه کسانی می‌توانند خوشبین بوده و به همکاری‌شان اعتماد نمایند؟ به کسانی که بدانها احسان کرده و با آنان خوب عمل نموده باشد. زیرا انسان بنده احسان است و هرگاه ملت از دولت مهر و محبت دید در روزگار گرفتار به یاری او می‌شتابد و تنها پایگاه مردمی است که می‌تواند دولت را حفظ کند و این پایگاه استوار نمی‌گردد جز با حسن عمل و خدمت به مردم، و رمز ثبات یک دولت مردمی در این است. در این خصوص حضرت علی(ع) به مالک اشتر می‌فرماید: باید بدانی هیچ چیز مانند احسان و نیکوکاری و تخفیف دادن در پرداختها و پرهیز از تحمیل‌های بی‌مورد

موجب حسن ظن ملت نسبت به دولت نخواهد بود. زیرا این حسن ظن و تفاهم بار سنگینی را از دوش تو برمی‌دارد. (قدر، ۱۳۸۵: ۵۱)

دستورالعمل‌های اسلام به کارگزاران مبنی بر توجه به مشکلات مردم و رفع حوائج و نیازهای آنان و رفتار خاضعانه و خاشعانه و خیرخواهانه و همدردی با آنان دلیل محکمی است بر ایجاد روابط سالم و صحیح در سازمانها، که بقا و دوام این سلامت و صحت تداوم فعالیت‌های سازمان را تضمین می‌نماید. اما از طرفی به این دلیل که تصمیم‌گیری در مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد به نحوی که هر تصمیمی می‌تواند موفقیت یا شکست مدیر را رقم بزند. هوسها و خواسته‌های بی‌مورد مردم نیز نباید بر تصمیم‌گیریهای مدیر تأثیر داشته باشد.

به‌طور کلی باید در تصمیم‌گیریها، قوانین الهی و رضایت پروردگار را به‌عنوان ارزشمندترین ملاک در نظر گرفته و اگر کاری مخالف دستورات خداوند بود از تصمیم بر انجام آن کار پرهیز کرد گرچه همه مردم به آن علاقه‌مند باشند. حضرت علی(ع) می‌فرمایند: هرگز خداوند را به خاطر رضایت بنده‌ای از مخلوقاتش به خشم نیاور، چرا که خداوند جای همه کس را می‌گیرد و کسی نمی‌تواند جای خداوند را بگیرد. (قدر، ۱۳۷۹: ۶۲)

ب-۱-۴- ویژگیهای سازمان سالم و ناسالم

یک سازمان همواره باید برای بقای خود با مشکلات موجود، چه در ارتباط با محیط و چه در درون سازمان، مبارزه کند. لازمه مبارزه با مشکلات، شناختن مشکل و ابعاد مختلف آن می‌باشد. سازمان سالم سازمانی است که برای ادامه حیاتش قادر است به هدفها و مقاصد انسانی خود دست یابد. موانعی را که در دستیابی به هدفهایش با آن مواجه می‌شود، بشناسد و این موانع را از پیش پای خود بردارد. سازمان سالم سازمانی است که درباره خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته است، واقع‌بین باشد، قابلیت انعطاف داشته باشد و بتواند برای مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار گیرد. سازمان ناسالم نیز ویژگیهایی دارد. (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۳۰)

خلاصه‌ای از ویژگیهای سازمان سالم و ناسالم به این ترتیب می‌باشد.

ب-۱-۴-۱- ویژگیهای سازمان سالم

در سازمانهای سالم هدفهای سازمانی برای اکثریت کارکنان آن روشن است و کلیه فعالیتها در جهت حصول اهداف، انجام پذیرد. کارکنان در سازمان نسبت به آن احساس تعلق می کنند. علاقه مند به اعلام نظرهای خود در مورد مشکلات هستند، زیرا نسبت به حل آنها خوشبین می باشند. مسائل در چارچوب امکانات موجود به صورت فعال و درعین حال واقع بینانه، برطرف گردد. کارکنان در جهت حل مشکلات به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر همکاری می کنند و درگیر این نیستند که ببینند مدیران سطح بالا چگونه فکر می کنند و در صورت لزوم، حتی خواستهها و نظرهای رئیس سازمان را نیز مورد سؤال قرار می دهند.

تصمیم گیری برای افزایش کارایی سازمان براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی صورت می گیرد. برنامه ریزی در سازمان براساس واقعیتها و آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم صورت می گیرد و در این مورد، روحیه همکاری کامل وجود دارد. به عبارت دیگر، قبول مسئولیت توسط مشارکت فعال کلیه اعضا، بخوبی مشاهده می شود.

قضاوت و خواستههای منطقی کارکنان سطوح پایین سازمان مورد توجه و احترام است. نیازهای شخصی و روابط انسانی از جمله مقولهها و مسائلی هستند که مورد توجه مدیریت سازمان قرار می گیرند. تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه انجام می گیرد. کارکنان آماده برای قبول کمک هستند و برای ارائه کمک و همکاری مؤثر به طور سازنده و در جهت نیل به اهداف تعیین شده، تلاش می کنند. هرگاه بحرانی پیش آید و سازمان با خطر مواجه شود، کارکنان برای رفع بحران با یکدیگر متحد و متفق می شوند و خود را موظف به برطرف کردن آن می دانند. تضادها یا اختلافها در امر تصمیم گیری مهم تلقی می شود و این تضادها به طور مؤثر با همکاران مطرح می گردد. کارکنان آنچه را احساس می کنند، ابراز می دارند و از دیگران نیز توقع دارند همین کار را انجام دهند.

یادگیری حین انجام کار به مقدار زیادی براساس ارائه طریق، کوشش فرد یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده صورت می گیرد. کارکنان یکدیگر را به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه می بینند.

انتقاد گروهی - در رابطه با پیشرفت کارها - به طور عادی انجام می گیرد. صداقت در روابط کاملاً مشهود است. کارکنان نسبت به یکدیگر احساس احترام و تعلق دارند و خود را تنها حس نمی کنند. (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۳۲)

کارکنان کاملاً فعال هستند و براساس انتخاب و علاقه خود، در فعالیتها شرکت می کنند. حضور در سازمان برایشان مهم و لذت بخش است. مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیر در سازمان

اعمال می‌شود و در مواقع لزوم نیز مدیریت سازمان خود را با موقعیتها و تغییرات محیط، تطبیق می‌دهد.

حس اعتماد و آزادی و مسئولیت متقابل در بین همکاران زیاد است. افراد عموماً واقف هستند چه چیزهایی برای سازمان مهم و چه چیزهایی کم‌اهمیت است. خطرپذیری به‌عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، مورد قبول مدیریت و کارکنان سازمان است. سازمان معتقد است که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند و بدانند که چنین اشتباهاتی چه اثراتی در کارشان گذاشته است. عملکرد ضعیف در سازمان به فوریت تشخیص داده می‌شود و به‌طور دسته‌جمعی برای رفع آن اقدامات لازم انجام می‌گیرد. ساخت سازمانی، خط‌مشی‌ها و دستورالعملها طوری تنظیم شده است که بتواند کارکنان را در به انجام رسانیدن وظایف محوله کمک کند و بقا و سلامت سازمان را در بلندمدت، تضمین کند. ضمناً ساخت سازمانی، خط‌مشی‌ها و دستورالعملها در موارد لزوم به سرعت تغییر می‌کند تا سازمان بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد.

در سازمان علاوه بر نظم، تحرک سازنده وجود دارد و ابداعات و ابتکارات به مقدار زیادی مشهود است. روشهای قدیمی اکثراً مورد سؤال قرار می‌گیرند و در صورت عدم کارایی، کنار گذاشته می‌شوند. مدیران به سرعت خود را با امکانات و تغییرات بازار که خریدار محصولات و یا خدمات تولیدی سازمان است تطبیق می‌دهند. زیرا کارکنان سازمان همواره مواظب این تغییرات هستند و با ابتکارات خود، آینده را پیش‌بینی می‌کنند.

بین مسئولیت و اختیار افراد تعادل و توازن منطقی وجود دارد و امور سازمان به‌دلیل درگیر نبودن با بوروکراسی ناکارآمد، به سرعت انجام می‌شود. (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۳۲)

ب-۱-۴-۲- ویژگی‌های سازمان ناسالم

در سازمانهایی که از سلامت کافی برخوردار نیستند هدفها فقط برای تعداد معدودی از کارکنان طراز اول سازمان، روشن است. کارکنان در سازمان شاهد مشکلات مختلف هستند، اما کاری در مورد اصلاح آن انجام نمی‌دهند و هیچ‌یک از کارکنان داوطلب مطرح کردن مشکلات نیستند. اشتباهات و مسائل برحسب عادت پنهان می‌شود و یا افراد از آن به سادگی می‌گذرند. کارکنان راجع به مشکلات سازمان در منزل یا در محیط کار صحبت می‌کنند، ولی در این موارد با افرادی که مسئول هستند سخن نمی‌گویند.

حل مسائل به علت طرح عوامل غیراصولی و نامربوط به سازمان، بسیار مشکل و پیچیده می‌شود. داشتن عنوان و مقام در سازمان اهمیت زیادی دارد و خواسته‌های مدیریت به‌عنوان خواسته‌های

واقعی مصرف‌کنندگان کالا یا دریافت‌کنندگان خدمات سازمان، تعبیر می‌شود. کارکنان و مدیران از طریق رسمی و مؤدبانه، یکدیگر را تهدید می‌کنند. افراد سطح بالای سازمان سعی دارند کلیه تصمیمات را در کنترل خود داشته باشند. این قبیل افراد به علت عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و عدم مشورت با سایر همکاران خود، به تصمیم‌گیریهای نادرست می‌پردازند و پیامدهای چنین تصمیماتی نیز به نوبه خود، موجب پیدایش مشکلات بسیاری در سازمان می‌گردد. (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۳۳)

مدیران در هنگام برنامه‌ریزی، احساس تنهایی می‌کنند. خط مشی‌ها، مقررات، روشها و دستورات به تریبی که توقع می‌رود، به انجام نمی‌رسد و برنامه‌ها تحقق نمی‌یابند. قضاوت و خواسته‌های منطقی کارکنان سطوح پایین سازمان مورد توجه و احترام قرار نمی‌گیرد، مگر آن قسمت جزئی که مربوط به کار ایشان می‌شود.

به نیازهای شخصی و روابط انسانی به‌عنوان مسائل جنبی و غیرضروری نگاه می‌شود. وقتی کارکنان دعوت به تشریک مساعی می‌شوند به‌صورت غیرسازنده‌ای با یکدیگر رقابت می‌کنند. کارکنان نسبت به حیطة مسؤلیت خود احساس نگرانی می‌کنند و فقط در مواقع معدودی که در انجام دادن کاری احساس ضعف شدید می‌نمایند، یاری می‌طلبند. احساس ارائه کمک به‌طور داوطلبانه وجود ندارد. افراد نسبت به انگیزه‌های یکدیگر اعتماد ندارند، از یکدیگر به بدگویی می‌پردازند و مدیران نیز این اوضاع را به راحتی تحمل می‌کنند. هرگاه بحرانی پیش آید و موقعیت سازمان به خطر بیافتد، افراد خود را کنار می‌کشند، به سرزنش یکدیگر می‌پردازند و هریک از کارکنان انتظار دارد دیگران خطر را برطرف سازند. (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۳۴)

عمدتاً بر روی تضادها سرپوش گذاشته شده و این‌گونه تضادها از طریق سیاستهای فردی و اداری نادیده انگاشته می‌شوند و یا به‌صورت مداوم و پایان‌ناپذیر ادامه می‌یابند.

یادگیری برای کارکنان بسیار مشکل است. افراد برای یادگیری کارها به همکاران خود مراجعه نمی‌کنند و باید از طریق کوشش و خطا یاد بگیرند. راهنمایی و توصیه به ندرت به چشم می‌خورد و اکثراً نیز غیرقابل استفاده و غیرمفید هستند و هیچ نوع انتقادی در رابطه با عدم پیشرف کارها انجام نمی‌گیرد.

صداقت در روابط وجود ندارد و کارکنان کاملاً احساس تنهایی می‌کنند. همچنین افراد نسبت به یکدیگر احساس تعلق و احترام ندارند و در مقابل نوعی احساس ترس در بین کارکنان سازمان مشاهده می‌شود. کارکنان احساس می‌کنند در چارچوب شغلی خود محبوس شده‌اند و از کارشان ناراضی بوده، احساس خستگی و فرسودگی می‌کنند، لکن ناچارند شغل خود را حفظ کنند. به‌طور کلی از حضور در سازمان رنج می‌برند و محیط کار برایشان کاملاً نامطبوع است.

مدیریت و رهبری در سازمان به صورت از پیش تجویز شده اعمال می شود و مدیران از درک موقعیتها و تغییرات عاجز هستند. (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۳۵)

مدیریت امور جزئی را شدیداً کنترل می کند و برای هر امر جزئی دلایل توجیهی طلب می کند. در کارکنان حس اعتماد متقابل، آزادی، مسئولیت پذیری، تشخیص اولویتها و تعیین اهمیتها وجود ندارد. مدیران و کارکنان اصولاً خطرپذیری نمی پذیرند و مفهوم آن را نمی دانند. هر فردی که در سازمان اشتباه کند، از کار کنار گذاشته می شود. بنابراین با پنهان کاری بر روی اشتباهات سرپوش گذاشته می شود.

عملکرد ضعیف کارکنان با عدم تمایل یا آگاهی مدیران نسبت به بررسی دقیق عل این کاهش، توجه ناکافی به مشکلات سازمان یا در پیش گرفتن رفتاری مستبدانه با افراد تحت نظارت خود، مورد غفلت قرار می گیرد.

ساخت سازمانی، خطمشیها و دستورالعملها دست و پای مدیران را بسته است. کارکنان در پناه خطمشیها، دستورالعملها، ساخت و ارتباطات سازمانی ثابت و انعطاف ناپذیر منافع و مصالح سازمان را نادیده می گیرند.

در سازمان نظمی وجود ندارد، استفاده از روشهای سنتی کاملاً متداول است و هیچ گونه حرکتی در جهت بهبود روشها صورت نمی گیرد. ابتکار یا تغییر و تحولی برای همگامی با بازار کالا یا خدمات سازمان مشاهده نمی شود و اگر ابتکاری در کار باشد، در دست تعداد معدودی از کارکنان است. وجود بوروکراسی ناکارآمد و کاغذبازی باعث دوباره کاریهای غیر ضروری می شود و به دلیل محدودیت اختیار، امور جاری سازمان به کندی انجام می گیرد. (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۳۱ الی ۲۳۵)

این نظر که میزان سلامت سازمانها باید به طور عینی مشخص گردد می خواهند ما را متقاعد سازند که سازمانهای کنونی بر روی فعالیتها و اقدامات منابع انسانی آن می چرخند. فلذا سلامت روح و بلوغ رفتاری افراد در تعیین و میزان سلامتی بسیار مؤثر است. برای درک بهتر این مفهوم تعریف دکتر اشتراکر درباره بلوغ احساسات و سلامت روان به روش مطلوب، مفید می باشد: «طبق تعریف من بلوغ عبارتست از توانایی حفظ و نگهداری شغل، ظرفیت بازدهی بیشتر از آنچه مورد نظر است، قابل اعتماد بودن، پایداری در انجام طرحی بدون توجه به مشکلات، استعداد کار کردن با دیگران زیر نظر سازمان یا مقامی، توانایی تصمیم گیری، دوست داشتن زندگی، قابلیت انعطاف، استقلال و مدارا». (فروم، به نقل از تبریزی، ۱۳۸۵: ۹۷)

برای پی بردن به آماجهای بالندگی سازمانی، شایسته است ویژگیهای یک سازمان آرمانی اثربخش و تندرست را روشن سازیم. در این زمینه متفکران زیادی در رابطه با یک سازمان اثربخش و سالم بحث و گفتگو نموده‌اند.

«بکهارد» یک سازمان اثربخش را سازمانی می‌داند که دارای ویژگیهای زیر باشد:

- همه سازمان، همه پاره نظامهای عمده آن و همه افراد سازمان کار خود را در راه دستیابی به هدفها طراحی می‌کنند و می‌کوشند تا به آن هدفها برسند.
- ریخت سازمانی به دنبال وظیفه سازمانی پدید می‌آید. بدین معنی که کار و وظیفه و دشواری با برنامه سازمانی مقرر می‌دارد که شکل سازمان چگونه باشد و منابع انسانی سازمان چگونه به کار گرفته شوند و پیوند میان آنان چگونه باشد.
- تصمیمها از سوی کسانی که در نزدیکترین جا به منابع اطلاعاتی قرار دارند، گرفته می‌شوند، زیرا هرچه تصمیم‌گیری به منابع اطلاعاتی نزدیکتر باشد، درستی و کاربری آن فزون‌تر می‌گردد.
- نظام پاداشها به گونه‌ای است که مدیران و سرپرستان برای کارهایی از شمار آنچه در زیر می‌آید به طور برابر پاداش می‌گیرند یا کیفر می‌بینند:
 - سودهای کوتاه مدت یا بلندمدت در تولید و ساخت
 - رشد دادن و پروراندن زیردستان
 - پدید آوردن گروه کاری زنده و زاینده
- ارتباطهای بالا و پایین یا پایین به بالا یا پهلو به پهلو در سازمان به گونه نسبی باز و گشوده است و همگان از همه اطلاعات مربوط به کار خود آگاهند و از عواطف و احساسات یکدیگر باخبرند. ارتباطهای بالا به پایین به پیوندهای شبکه‌ای گسترده تبدیل می‌شوند و همه کارکنان و جایگاههای شغلی از اطلاعات متناسب با کار خود آگاه می‌گردند.
- اندازه کوششهای نامتناسب برد یا باخت میان افراد یا گروهها در کمترین تراز است.

کوشش پیگیر و پیوسته در همه رده‌های سازمانی به کار بسته تا تعارضهای سازمانی را در حد دشواریهایی که باید به شیوه گشودن دشواری از میان برداشت به‌شمار آورند.

- درباره وظیفه‌ها و طرحهای سازمانی همواره برخورد فراوان اندیشه و رأی وجود دارد و به نسبت برای برخوردهای شخصی میان افراد کارمایه اندکی به کار گرفته می‌شود زیرا دشواریهای شخصی میان افراد از پیش به شیوه‌ای کارساز از میان برداشته شده است.

- سازمان یک نظام گشوده است و بخشهای آن خود را در فراگرد میان‌کنش با یکدیگر و پیرامون بزرگتر و فراگیر می‌بینند.

- سازمان از یک ارزش مشترک و همگانی برای کوشش در یاری دادن به هر عضو یا واحد سازمانی برای حفظ تمامیت و یگانگی خود در یک پیرامون بهم پیوسته برخوردار است و سیاستهای راهبردی مدیریت نیز از این ارزش مشترک پشتیبانی می‌کند.

- سازمان و اعضای آن به شیوه «کنش پژوهش» یا کنش برپایه پژوهش به کار می‌پردازند. شیوه کلی کار آن است که با برپایی سازوکارهای بازخورد. هر عضو یا گروه سازمانی بتواند از نتیجه تجربه و آزمودگی خود آگاه شود و از آن برای به‌کرد کار بهره گیرد.

«جان گاردنر^{۴۳}» مجموعه‌ای از دستورها را برای تعریف یک سازمان اثربخش و کارساز پیشنهاد می‌کند. به نظر وی سازمان کارساز و اثربخش سازمانی است که به تازه‌سازی توان سازمانی خود می‌پردازد و برای این مقصود از دستورهای زیر پیروی می‌کند:

- سازمان برای به کار گرفتن و پروراندن استعدادهای افراد دارای برنامه‌ای کارساز و کارگر باشد.
- سازمان پیرامونی پذیرا و میزبان برای پرورش افراد باشد.
- سازمان مقرراتی درونی برای پذیرش خودسنجی و خرده‌گری از کار خود داشته باشد.

- سازمان دارای ساختار درونی روان و به دور از خشکی باشد.
- سازمان باید دارای وسیله‌ای باشد تا با فراگردی که افراد را زندانی شیوه‌های کارشان می‌سازد، ستیزه کند.

«ادگار شاین^{۴۴}» ویژگیهای بایسته یک سازمان بالنده و سالم و اثربخش را اینگونه توصیف

می‌کند:

- توانایی دریافت و انتقال دادن اطلاعات به‌گونه دست و روا.
- توان انعطاف و آفرینندگی درونی برای پدید آوردن دگرگونیهایی که از اطلاعات بدست آمده بایسته شمرده می‌شوند که این سخن نرمش ساختاری را نیز دربر می‌گیرد.
- همسازی و تعهد و دل بستگی به آماجهای سازمان که از راه آن آمادگی به دگرگونی سرچشمه می‌گیرد.
- فراهم بودن یک فضای سازمانی پشتیبان و آزاد از بیم، زیرا در بیم بودن ارتباط سودمند را از میان می‌برد، نرمش را کاهش می‌دهد و پاسداری از خود را بیش از دل بستگی برای کل نظام برمی‌انگیزد. (طوسی، ۱۳۸۲: ۲۱ تا ۲۳)

ب-۱-۵- ارزیابی سلامت سازمانی

منظور از ارزیابی، فرایندی است که به وسیله آن کار افراد، سازمانها، مدیران، وصول اهداف و... در فواصلی معین و به‌طور رسمی، مورد سنجش و بررسی کمی و کیفی قرار می‌گیرد. بدیهی است که ارزیابی فرایندی بسیار مهم و از حساسترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند.

ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع نتیجه پیچیدگی فرایند ارزیابی می‌باشد. عدم پشتیبانی مدیریتی، غیرقابل اجرا بودن سیستمهای ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه و عدم تناسب و انطباق سیستمهای ارزشیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستمهای ارزیابی را دچار اشکال می‌نمایند. (سعادت، ۱۳۸۲: ۲۱۴)

ارزیابی سلامت سازمانی با وجود پیچیدگیهای ذکر شده منجر به کاهش آسیب‌پذیری سازمان شده و اغلب اوقات مدیران را در نیازسنجی و تحکیم اهداف درون سازمانی و افزایش سطح تغییرات اساسی و کسب ریشه‌ای مشکلات یاری می‌دهد.

ارزیابی سلامت سازمانی بخشهای مختلف سازمان را می‌آزماید. در تجزیه و تحلیل سلامت سازمانی ما به بررسی فاصله‌ها پرداخته و مفیدترین کار آن توضیح دادن، تعلیم دادن، تعریف کردن، محکم کردن سیستم و یا تنظیم دستورات و برنامه‌ها می‌باشد. اما ارزیابی سنجیدن شکل‌های زیادی از عملکرد سازمان با معیار و محک معین می‌باشد. راهبرد ارزیابی با هدف کامل انجام شده و به سازمان اطمینان می‌دهد که همه امور و واحدها به صورت مطبوع تحت نفوذ مدیران است که شامل توضیحات اساسی مدارک تخصصی و عملکرد رفتاری کارکنان، مأموریتها، دیدگاهها و ارزشهای اصلی کارکنان و غیره می‌باشد.

کار ارزیابی سلامت سازمانی ایجاد رابطه و وابستگی آشکار بین عوامل اساسی و کار سالیانه و طرحهای پیشرفتو عملکردهای بزرگ سازمان می‌باشد. ارزیابی سلامت، ارزیابی رهبری قوی برای ایجاد رضایت کارمندان می‌باشد. البته براساس استانداردهای تنظیم شده و دستورالعمل اجرایی داخلی سازمان و هم‌چنین بازبینی نمودار نتایج تصمیمات سازمانی که منجر به بهینه‌سازی سازمانی شده است. (شورای مدیریت، ۲۰۰۷: ۱)

ارزیابی و تشخیص سلامت سازمانی از طریق تشکیل تیمهای رهبری سالانه در رابطه با موضوعاتی از قبیل بهبود رهبری، موضوعات و روشهای مطمئن برای تقویت نیروی انسانی سازمان.

● استراتژیهای مطمئن برای تقویت نیروی انسانی

- ۱- اقدام به یک مدل دائمی یادگیری برای افزایش سطح دانش سازمانی
- ۲- اقدام به نشستهای تیمهای رهبری در جهت توسعه استراتژیهای بهبود منابع انسانی
- ۳- توسعه کارکنان عمده فعالیتهای تیمهای رهبری است.

● استراتژیهای بهبود رهبری جهت برآورد سلامت سازمانی

۱- دارا بودن اختیارات داخلی و خارجی

۲- تصمیم‌گیری مشارکتی رهبری و مدیریت

۳- تدارک یک فرایند سیستمی برای توسعه تیمهای رهبری

۴- بهبود و اثربخشی رهبری با ابزار سلامت سازمانی به صورت سه دوره در مدت سه

سال

در بعضی مطالعات آماری ارتباط معنی‌داری بین میزان پیشرفت سلامت سازمانی و پیش‌بینی استراتژیهای بهبود رهبری مشاهده شده است. برنامه توسعه و پیشرفت سلامت سازمانی براساس پژوهشهای ۲۴ ساله توسعه می‌باشد. در پژوهشها ده فصل تدارک دیده شده است، در هر فصل یک استراتژی آزموده، مطمئن و عملی براساس یک تئوری محکم جهت رشد و گسترش سلامت سازمانی. عوامل پیش‌بینی استراتژیها جهت ایجاد رشد و پیشرفت سلامت سازمانی بهبود یافته است. بهبود ابزار پیش‌بینی استراتژیها منجر به بهبود پیش‌بینی و تضمین سلامت سازمانی می‌شود. (شورای مدیریت، ۲۰۰۷: ۲)

یک وسیله کلیدی برای ارزیابی و اندازه‌گیری سلامت سازمانی «راههای جدید»^{۴۵} می‌باشد. این وسیله دستورات عملی برای ارزیابی عملکرد و نشان دادن ارزش عملکردهای امنیتی سازمان می‌باشد. این وسیله توسط متخصص معیارهای متریک برای فراهم آوردن بصیرت در کاربرد اطلاعات محک‌زنی متریک برای ارزیابی اثربخش برنامه‌ها، جورج کمپل^{۴۶} ابداع شده است.

محک‌زنی^{۴۷} یک اصطلاح نسبی است. دو حد نهایی در محک‌زنی وجود دارد. یکی مطالعه‌ی محک‌زنی کلاسیک می‌باشد که شما حجمی از اطلاعات را مورد مشاهده قرار می‌دهید. بهترین عملکرد منابع متفاوت را جستجو می‌کنید و سپس آنها را با خدمات سازمانی خود مقایسه می‌کنید که طرحی گسترده، گران و بلندمدت می‌باشد. در دیگری که به‌طور چشمگیری در انتهای ساده‌ترطیف است. چندین همکار از شرکتهای دیگر را به کار می‌گیرد و از آنها، داده‌های

45 . Hot lines

46 . George Campbell

47 . Benchmarking

مقایسه‌ای مربوط به سرویس‌هایی که برای ارزیابی جستجو می‌کنید را درخواست کرده و سپس نتایج را ثبت می‌کند که پایداری شما در گروه را نتیجه می‌دهد. (همان: ۳)

یک علامت اخطار برای هر سازمان، هنگامی است که تنها ارزش‌های ظاهری معیارهای محک‌زنی و متریک مطرح می‌شوند و به‌طور نامتناسبی تجزیه و تحلیل می‌شوند.

بسیار ضروری است که عملکردهای نظارت کلیدی به‌طور اصولی اطلاعات پایه‌ای را که به مدیر ارشد می‌گوید که آیا ما مانند سازمان سالم هستیم یا در حال کاهش سلامت هستیم، در اختیار داشته باشد.

کمپل بر مبنای یک برنامه سه ماهه یا سالانه، متریک‌ها را روی بخش‌هایی که مسیریابی می‌کند و پیامدهای ویژه را نشان می‌دهد، برای مدیر ارشد موضوعات حساسی را برای هر کدام از آنها مطرح می‌کند. برای مثال موضوعاتی (مثل مقدار مدت از کارافتادگی سیستم‌های حیاتی) در این رابطه مدیران ارشد نمی‌دانند که آنها چه چیزی را باید جستجو کنند. کمپل آنها را در چنین وضعیت‌هایی تغییر داده و آنها به جستجوی معیارهای متریک توسط «راههای جدید» فرا می‌خواند. (همان: ۵)

مجموعه‌ای از بهترین منحنی‌های عملکردی وجود دارد که دارای یک فرهنگ سازمانی هستند که هدایت خوب را تقویت می‌کند. در این جا، چهار عملکرد بهتر را مورد بحث قرار می‌دهیم:

۱- آنالیز (تجزیه و تحلیل) داده‌ها: داشتن اطلاعات و توانایی در مشخص کردن این موضوع که چرا در این بخش مورد توافق یا در حیطه‌ی «راههای جدید»، ناهنجاری وجود دارد، به‌طور شگفت‌آوری مفید می‌باشد. این نشان می‌دهد سازمان دارای فرهنگی است که اجرای خوب در جایی که انجام ارتباط دائم و حمایت از مدیر آشکار است را تقویت می‌کند. کافی و ضروری است که شما داده‌های محک‌زنی را درک کنید و اطلاعاتی در رویارویی با ارزشهای محیط مشترک اتخاذ نکنید.

۲- همکاری بین سازمانی^{۴۸}: مبادله‌ای در بین همکاران بین سازمانی نتیجه $1+1=3$ می‌دهد. امنیت، بازبینی، مطلوبیت و اخلاق، همگی شرایط مهم در تلفیق نتایج بی‌نقص و صداقت بین سازمانی می‌باشند. همه آنها، چشم‌اندازها و اطلاعات منجر به فردی را برای جدول، حاصل می‌آورند. هنگامی که این چشم‌اندازها و اطلاعات با یکدیگر مورد توجه قرار گیرند. این همکاری، تصویر واضح‌تری از ریشه‌های خطر (نه فقط علائم) و راه‌حل‌های متناوب آن را نشان می‌دهد. هر زاویه تصویر توانمندی از اینکه در شرکت چه چیزی در جریان است را می‌سازد.

۳- دروس فراگرفته شده: تدارک برنامه‌ای جهت بررسی مجدد پس از رویدادهای به وقوع پیوسته سازمانی، بررسی پیامدها از طریق گفتگو در مورد رفتارها و ارزشهای مورد انتظار از کارمندان و رسیدگی و حمایت همه جانبه از طرف مدیر.

۴- ارتباطات و آگاهی: سازمان‌ها باید مردم را در وقت معین و مقتضی از پیش‌بینی‌ها آگاه کنند و عملکرد آنان را در هر فرصتی تقویت کنند. بررسی‌های رفتاری و عملکردی را الگو قرار دهند تا بی‌نقصی مدیرانی که رفتار مثبت دارند را پاداش دهند و کاربرد لاین‌های باز و گمنام ارتباطی در گزارش مشکلات را تشویق نموده که این فرهنگ درست است که عملکرد سالم را در سازمان تقویت می‌کند. (کمپل، ۲۰۰۶: ۱ تا ۴)

ب-۱-۶- بهبود و سالم‌سازی سازمان

بهبود سازمان فرایندی است از تغییر برنامه‌ریزی شده و توجه آن بیشتر در اطراف تغییر «فرهنگ سازمانی» است. تغییر برنامه‌ریزی شده علاوه بر ساخت سازمان، فرایندهای حساس اطلاعاتی، تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی و ارتباطات را نیز شامل می‌شود. به دیگر سخن، بهبود سازمانی یعنی ایجاد تحول و دگرگونی در طرز تفکر و رفتار گروهها و سازمانها نسبت به کارهایی که انجام می‌دهند، شالودهٔ بهبود سازمانی اصولاً براساس علوم رفتاری کاربردی بنیان نهاده شده است. در بهبود سازمانی سعی می‌شود که با بهره‌گیری از فنون مشکل‌گشایی، رقابت‌های ناسالم و ناسازگاری و برخورد بین افراد و گروهها و سازمانها از بین برود و فضایی آکنده از تفاهم، اعتماد و همکاری جایگزین آن گردد. به عبارت دیگر در بهبود سازمان سعی می‌شود که برای حل مسائل و مشکلات کار، از حداکثر تواناییهای کارکنان و منابع سازمان استفاده به عمل آید.

بهبود سازمان دانشی است که براساس علوم رفتاری کاربردی پی‌ریزی شده، به مجموعه و کل سازمان نظر دارد، با همکاری و مشارکت مدیریت عالی سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود به توسعه و بهسازی نظامها و نظامهای فرعی تأکید می‌ورزد، فعالیت‌هایش در اطراف هدفها و مأموریت‌های کوتاه مدت و میان مدت تمرکز دارد و هدف نهایی آن افزایش سلامت و درجهٔ کفایت و اثربخشی سازمان است. در بهبود سازمان ضمن آنکه به پرورش و بهسازی مدیریت توجه می‌شود، اساساً فعالیتها در اطراف توسعه و بهبود نظام‌هایی که نقش حیاتی در عملکرد سیستم کلی (سازمان) دارند، متمرکز می‌گردد.

به طور خلاصه، بهبود سازمان نگرشی است نو در مدیریت تغییر، به عبارت دیگر بهبود سازمان مساعی سیستماتیک برای تغییر برنامه ریزی شده می باشد. (ایران نژاد پاریزی، ساسان گهر، ۱۳۷۵: ۵۲۳-۵۲۴)

ایجاد سلامت سازمانی و موفقیت و بهبودی و سالم سازی شامل موضوعات مدیریت دانش، مدیریت ارتباطات، مدیریت تغییر، فرایند توسعه سازمانی و موارد دیگر هم می باشد.

بهبود و سالم سازی و حفظ سلامت سازمانی نیازمند منابعی است که اگر این منابع به هنگام بهره برداری شده و در جریان فعالیت های سازمان به کار بیافتد موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می نماید. (باکال^{۴۹}، ۲۰۰۷: ۲۱)

ب-۱-۷- منابع سلامت سازمانی و موفقیت

الف: تمایل افراد به ایجاد ارتباطات در کار و فعالیت (مدیریت ارتباطات): زبان مورد استفاده افراد برای ایجاد ارتباط، مؤثر می باشد. ارتباط چه به صورت شفاهی و رودررو و چه غیر مستقیم و کتبی، عبارتست از دریافت بیشتر و پذیرش موقعیت ارتباط. دیدگاه های افراد می تواند نمایانگر راه هایی باشد که مورد علاقه آن در ایجاد رابطه می باشد. از راه های ایجاد ارتباط استنباط می شود که افراد مشارکت بیشتر، در تعاملات پویا، با ارباب رجوع، مشتریان، کارکنان دولت و... می تواند داشته باشند.

ب: منابع یادگیری (مدیریت دانش)

- تفکر سیستمی: کمک به تفاهم سازمانی و ایجاد ترکیب شگفت انگیزی از راه های نویت متفاوت که تصویر بزرگی از انجام مسئولیت های مهم در یک مدت معین ترسیم می گردد.
- یادگیری تفکر سیستمی در فرایندهای سازمانی، اداری و تجاری.
- سازمان های یادگیرنده: سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی، در سازمان های یادگیرنده کار اصلی تصمیم گیری براساس یافته های همه افراد و به صورت مشارکتی می باشد.

یادگیری سازمانی راههای مقابله و مواجهه اصولی در برابر تغییر، مفهوم یا ایده جدید یا حتی خطاها می‌باشد.

یادگیری سازمانی از چهار ساختار مرتبط به هم ایجاد می‌شود: کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی.

جهت یادگیری مواجهه، بایستی دوره‌های کوتاه مدت با تأثیر و سودمندی فراوان بطور فعالانه و پویا در سازمان برگزار شود. دوره‌های طولانی مدت در این زمینه تأثیر منفی می‌تواند داشته باشد. یادگیری به افراد کمک می‌کند در آماده کردن آنان در مواجهه با وضعیت غیرعادی سازمان.

ج: تمایل سازمانها به بهبود ارزیابی سیستمهای مدیریت بصورت ساده و آشکار (مدیریت تغییر): برجستگی کار سازمانها در تمایل آنان به کار بهبود ارزیابی سیستمهای مدیریت و طراحی مجدد سیستمها بصورت جامع و کامل می‌باشد. آنها علاقه دارند که تغییر شکلهایی ایجاد نموده و در این طراحی مجدد به نتایج شگفت‌انگیزی دست یابند. در این خصوص آنان متوجه موضوعات زیر می‌شوند:

- تواناییهای متفاوت اما واقعی و اساسی و دقیق نسبت به سیستمهای گذشته و قدیمی
- تجدید رویه در برگزاری دوره‌هایی که حوزه‌های بیشتری را تحت پوشش قرار دهند که در هیچیک از حوزه‌های مدیریتی پیشین وجود نداشته است. (باکال، ۲۰۰۷: ۳۱)

در ادامه برگزاری دوره‌های یادگیری سازمانی جهت تغییر و بهبود و سالم‌سازی، تشکیل جلسات و شورای سلامت سازمانی در هر نهادی می‌تواند انجام مراحل و فرایند کار را پیگیری نموده و موفقیت و اثربخشی سازمان را تحت کنترل و نفوذ خود قرار دهد.

شورای سلامت سازمانی کمک می‌کند به تغییر شکل و بهبود فرهنگ سازمانی با هدف ایجاد سلامت و پویایی مشاغل و گسترش انجام آن از طریق گامهای پیش‌رونده در جهت ایجاد ارتباطات قوی کارکنان و فرهنگ همکاری مشاغل. گامهای پیش‌رونده به این ترتیب می‌باشد:

- فرهنگ مدیریت مشارکتی لازمه سلامت سازمانی.

- شرط لازم برای محیط سالم کاری، ایجاد مهارت‌ها و دانش، همکاری و ارتباطات کاری، تغییر و تحول و ابداع و ابتکار می‌باشد.

شورای سلامت سازمانی با تدارک دو برنامه کلی می‌تواند هدایت وصول اهداف را دنبال کند:

- یک استراتژی درک فرهنگ مؤثر و قدرتمند که اثربخشی و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- استفاده از مدل کلی پیش‌بینی سلامت سازمانی (کمک به ساختار ظرفیت انسانی سازمان و صلاحیت کاری افراد و افزایش حمایت از فرهنگ مشاغل و آینده چالش‌برانگیز مشاغل). (شورای مدیریت، ۲۰۰۷)

ب-۱-۸- اهداف بهبود سازمان و سالم‌سازی

- به‌طور کلی در فعالیتهای بهبود و سالم‌سازی سازمان هدفهای زیر دنبال می‌شود:
- پرورش یک نظام مستعد برای رشد و خودنوسازی.
 - افزایش سلامت و اثربخش سازمان، اعم از کل سازمان یا قسمتی از سازمان و یا نظامهای موقت مانند کمیته‌ها و امثال آنها.
 - ایجاد فضایی که در آن رقابت ناسالم بین گروهها و واحدهای سازمان کاهش یافته و همکاری و اشتراک مساعی بین آنها افزایش یابد.
 - ایجاد فضایی که در آن برخوردها و تضادها تحت کنترل درآید و به خوبی اداره شود.
 - ایجاد فضایی که در آن تصمیم‌گیری بیشتر براساس اطلاعات صورت گیرد تا براساس نقش سازمانی یا سمت.
 - ادغام و یکی‌سازی هدفهای فردی با هدفهای سازمانی.
 - تغییر فرهنگ گروهی و سازمانی به‌گونه‌ای که مقاومت در برابر تغییر را به حداقل برساند و برنامه‌ریزی و آینده‌نگری را تشویق کند.
 - پرورش دادن گروههای کارآمد.
 - آموزش و پرورش افراد به‌ویژه مدیران و افرادی که دارای مشاغل حساس هستند.
 - ایجاد فضایی که در آن کارمند بتوانند عقاید و ایده‌های خود را آزادانه ابراز کنند و در حل مسائل گروهی و سازمانی مشارکت داشته باشند.

- ایجاد اعتماد و اطمینان بین افراد و گروهها در سراسر سازمان.
- ایجاد یک نظام تشویق و پاداش که هم به تأمین هدفها و مأموریتهای سازمان توجه داشته باشد و هم به پیشرفت و رشد شخصی کارکنان.
- کمک به مدیران در پیاده کردن روشی که مدیریت بر مبنای هدف اعمال شود نه مدیریت بر اساس عملکرد گذشته و هدفهای نامرتب با وظایف و مسئولیتها.
- ایجاد روحیه خودهدایتی و خودنظمی در افراد و گروهها. (ایران نژاد، ساسان گهر،

(۱۳۷۵: ۵۲۵)

به طور کلی امروزه به سازمان به عنوان نظامی که نیاز مداوم به نوآوری دارد نگریسته می شود:

«جان گاردنر» سازمان کارآمد را سازمانی می داند که «خودنوساز»^{۵۰} باشد. از این روست که برنامه های بهبود سازمان نیز از آغاز روی پرورش فکر، رفتار و مهارتهایی تأکید دارند که نوآوری مداوم در سازمان را تضمین می کنند. چنانکه اشاره شد، سازمانهای عصر حاضر در محیطی پویا و متحول قرار دارند و سازمان در چنین محیطی ناگزیر از نوآوری و خلاقیت است و تنها در سایه نوآوری است که می تواند در رقابت با مؤسسات مشابه و خواستها و الزامات محیط دوام بیاورد و رشدی سالم و معقول داشته باشد. لذا رسانیدن سازمان به مرحله ای که در آن عمل نوسازی و رشد به طور خودکار صورت بگیرد، از مهم ترین هدفهای برنامه های بهبود سازمان است. از برنامه های بهبود سازمان موقعی استفاده می شود که نیاز به تغییر و دگرگونی توسط یکی از کسانی که در سازمان دارای شغل حساس و تعیین کننده است، احساس شود. (همان: ۵۲۶)

«بکهارد»^{۵۱} شرایط و موقعیت هایی را که در آن نیاز به تغییر بیشتر احساس می شود به ترتیب زیر بیان می کند:

- ۱- نیاز به تغییر استراتژی مدیریت (تمرکززدایی و برقراری سبک مشارکتی)
- ۲- نیاز به زمینه سازی سازمانی برای ایجاد تغییر (استقرار برنامه های ارشادی جهت تغییر و بهبود)
- ۳- نیاز به تغییر هنجارهای فرهنگی (فرهنگ مدیریت حرفه ای)
- ۴- نیاز به تغییر ساخت سازمانی و نقشهای آن

50 . Self – renewing

51 . Backhard

۵- نیاز به بهبود همکاری

۶- نیاز به بهبود سیستم ارتباطی

۷- نیاز به بهبود نظام برنامه‌ریزی

۸- نیاز به ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق برنامه‌های غنی‌سازی مشاغل. (همان: ۵۳۱)

ب-۱-۹- مراحل بهبود و سالم‌سازی

اقدامات بهبود و سالم‌سازی سازمان شامل دو مرحله اساسی است:

۱- شناخت مشکل و تشخیص بیماری

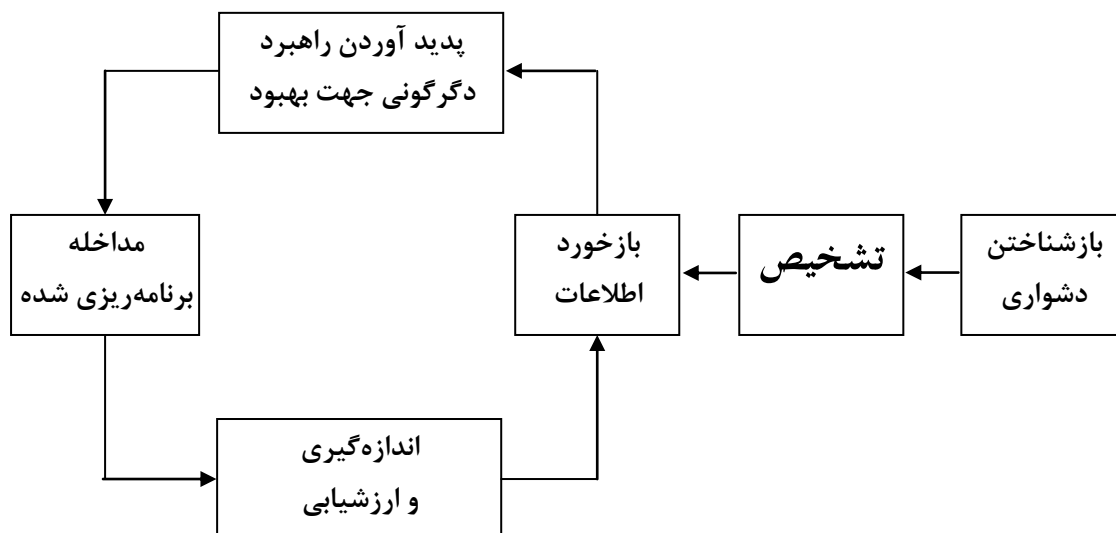
در این مرحله کارشناسان بهبود سازمان سعی می‌کنند که با بهره‌گیری از روشهای تحقیق، اطلاعات دقیقی درباره وضعیت ساخت و فرایندهای سازمان جمع‌آوری کنند. سپس اطلاعات جمع‌آوری شده براساس نوع بیماری یا مشکل، طبقه‌بندی می‌شود و کارشناسان بهبود سازمان با کمک مسئولان و کارکنان سازمان به شناسایی مسایل و مشکلات واقعی کار می‌پردازند.

۲- درمان آن

در مرحله دوم که مرحله درمان است و در اصطلاح بهبود سازمان به آن مداخله برنامه‌ریزی شده می‌گویند، سعی می‌شود که استراتژی تغییر و برنامه‌های لازم برای رفع مشکلات و اصلاح شرایط مختل‌کننده کار تهیه و به مورد اجرا گذارده شود. ضمناً در این مرحله کوشش لازم به عمل خواهد آمد تا مسئولان امور و کارکنان توانایی لازم را برای مقابله با مشکلات بدست آورند. باید توجه شود که مرحله تشخیص جزء لاینفک مداخله برنامه‌ریزی شده برای درمان است و اگر در این مرحله اطلاعات کافی جمع‌آوری نشود و بیماری به درستی معلوم نشود، فعالیت‌های مرحله دوم بی‌اثر خواهد بود.

مهمترین نقش کارشناسان بهبود سازمان این است که به مدیران کمک کنند تا مشکلات و نواقص کار شناسایی شود و پس از شناسایی نواقص به آنها کمک کنند که موانع پیشرفت کار را از میان بردارند. به عبارت دیگر اقدامات بهبود سازمان مستلزم همکاری دایمی کارشناسان این

رشته با مدیران و مسئولان امور سازمان است و تنها در سایه چنین همکاری و حسن تفاهمی است که می توان انتظار داشت برنامه های بهبود سازمان با موفقیت اجرا شود. (ایران نژاد، ساسان گهر، ۱۳۷۵: ۵۳۲)



شکل ۴- فراگرد بهبود سازمانی. (کونتز، به نقل از طوسی: ۱۴۵)

باتوجه به مراحل بهبود و بهسازی سازمانی اندیشمندان سازمانی و مدیریت تعابیر گوناگونی در این زمینه داشته اند:

بکهارد بهسازی سازمانی را کوشش برنامه ای همه جانبه و نشأت گرفته از رأس سازمان به منظور افزایش اثربخشی و سلامت سازمانی با توسل به دخالت های برنامه ای در فرایندهای سازمانی و یا بهره گیری از دانش علوم رفتاری. (هنسن، ترجمه نائلی، ۱۳۷۰: ۳۹۱)

رابینز در این باره می گوید: بهسازی سازمانی کوشش برنامه ریزی شده ای برای تغییر است که در آن انواع مداخله کننده ها به کار می روند.

کونتز و همکارانش براین باورند که: در بهسازی سازمانی یک راه و روش نظام‌گرا، کامل، هماهنگ و برنامه‌ریزی شده برای بهبود اثربخش سازمان است. (کونتز ترجمه طوسی، ۱۳۷۰:

۱۴۲)

آرنولد و فیلدمن^{۵۲} در این خصوص بهسازی سازمانی را یک راهبرد یا یک رویکرد کلی برای تغییر سازمان می‌دانند که برای تشخیص و تحلیل منابع و مسائل سازمانی و توسعه و اجرای برنامه‌ها و راه‌حل‌های آن‌ها به کار می‌رود. بهسازی سازمانی یک فرایند مشارکت در بین اعضای سازمان است.

بنابراین می‌توان گفت بهسازی سازمانی برای دستیابی به هدف اصلی خود (بهبود و اصاح اثربخشی سازمان) نیازمند دستیابی به هدف‌های متعدد دیگری است که می‌توان این اهداف را اهداف واسطه‌ای یا مرحله‌ای نامید.

هورنشتاین و همکارانش دو مرحله و دوره را برای بهسازی سازمانی مسلم دانسته‌اند: «یک دوره علت‌یابی و به‌دنبال آن یک دوره ابداعات». (هنسن، ۱۳۷۰: ۳۹۲)

فیلدمن و آرنولد نیز مراحل زیر را برای این فرایند مطرح کرده‌اند:

«شناسایی مشکل، مدخل ورود، تشخیص، بازخورد، برنامه عمل، به‌کارگیری مداخله‌کننده‌ها و ارزشیابی».

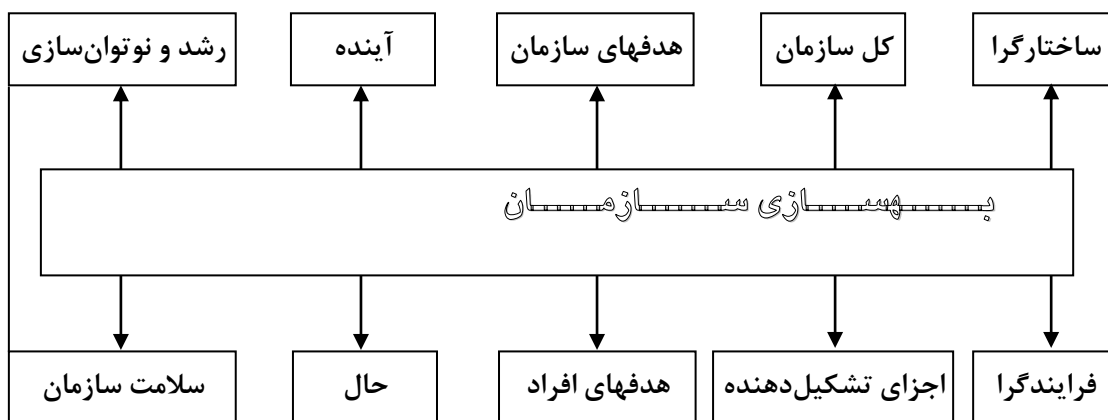
روشها و فنون مورد استفاده جهت بهسازی و بهبود و سلامت سازمانی

استفن رابینز با ذکر سه نوع مداخله‌کننده ساختاری، کار – فن‌آوری و متمرکز شده بر افراد، روشهای آموزش حساسیت، بررسی بازخورد، فرایند مشورت و مشاوره، ساختن گروه و توسعه میان‌گروهی را برای بهسازی مطرح کرده است.

لوئیس بارتر هفت روش به شرح زیر نقل می‌کند:

- روش فرمان
- روش تعویض شغل
- روش ساختاری
- روش تصمیم‌گیری
- روش بحث در مورد داده‌ها
- روش حل مسئله
- روش گروه t (هنسن، ۱۳۷۰: ۳۹۵)

ولی در یک تقسیم‌بندی کلی، می‌توان این روشها را در دو گروه عمده ساختارگرا و فرایندگرا قرار داد که هر یک بر ابعاد و جنبه‌های خاص سازمان و مدیریت تأثیر می‌گذارند. شکل زیر نشان‌دهنده این ابعاد و جنبه‌های گوناگون آن است.



شکل ۵- ابعاد گوناگون تأثیرگذاری بهسازی سازمانی. (هنسن، به نقل از خالقیان، ۱۳۷۹: ۹۵)

ب-۱-۱۰- هزاره سوم و سلامت سازمانی

نیاکان ما بر این باور بوده‌اند که «عقل سالم در بدن سالم است» و به نظر می‌رسد که می‌توان این گفته‌ی کهن را به سازمانها نیز تسری داد و گفت: «کار سالم در سازمان سالم است». آن‌چنان که تندرستی در انسان موجب نشاط، سرزندگی و تلاش می‌شود. سلامت سازمانی نیز

سبب ایجاد محیطی دلپذیر برای کار و کوشش، بالا رفتن روحیه سازندگی و دستیابی به اهداف سازمانی خواهد شد.

یکی از نشانه‌های بارز سازمان سالم، نبود فضای سیاسی بازی در آن است؛ چرا که شفافیت سازمانی پایه بنیادین سلامت سازمانی می‌باشد. در سازمان سالم، مأموریت و اهداف سازمان برای همه افراد روشن است. همه می‌دانند که ارزشهای پذیرفته شده‌ی سازمان کدامند و این ارزشها هستند که مرزهای رفتارها و درست و نادرست را مشخص می‌کنند. بنابراین حرکت افراد در محدوده‌ی ارزشهای سازمان، فرهنگ سازمانی یک سازمان تندرست است و عملکرد کارکنان، براساس این ارزشها ارزیابی می‌شود. نه سلیقه‌ی شخصی مدیران، در چنین سازمانی افراد با خیال آسوده مسئولیت می‌پذیرند و تفویض اختیار نیز به سادگی انجام می‌شود. (لنچینی، ۱۳۸۵: ۹)

در سازمان سالم، یک «هم‌نگاری»، «هم‌دلی» و «هم‌کاری» در انجام امور دیده می‌شود که همه‌ی این‌ها به معنای پذیرش «یک دستی» و تبدیل سازمان به موجودی بیروح و مرده نیست. افراد در یک سازمان تندرست، از بنیان اختلاف نظرهای خودهراسی ندارند، وجود بحث‌های کارشناسانه‌ی انتقادی، داغ، پرشور و سازنده در فضای دوستانه‌ی یک سازمان سالم، نشانگر تعلق سازمانی و «دل در گرو اهداف آن داشتن» توسط کارکنان است.

پاتریک لنچینی^{۵۲} دو ویژگی بنیادین سازمانهای پیروز و تندرست را در «چابکی» و «سلامت سازمانی» آن‌ها می‌داند و معتقد است که مدیران آن قدر که وقت و انرژی خود را بر چابک‌سازی سازمان خود می‌گذارند، به مراقبت از تندرستی سازمان خود توجه لازم را ندارند. وی ایجاد و نگهداری از تندرستی سازمانی را یکی از وظایف اصلی رهبر سازمان می‌داند و مدیران را پند می‌دهد که چون پزشکی حادث، نبض سلامتی سازمان را در دستان خود نگاه دارند؛ و می‌نویسد:

هیچ کس جز رهبر سازمان نمی‌تواند تندرستی سازمان را به آن بازگرداند. درحالی که مدیران غالباً مسئولیت، راهبرد، فن‌آوری، بازاریابی یا تأمین مالی را با موفقیت به زیردستان خود تفویض می‌کنند، مسئولیت سلامت فرهنگی سازمان را به هیچ کس جز خود نمی‌توانند بسپارند. (لطیفی، ۱۳۸۵: ۱۰)

بدیهی است راه مدیریت این چالش، شناخت تعدادی از مقولات مهمی است که بر موقعیت سازمان اثر دارد؛ و سپس اندیشیدن و گفتن درباره آن مقولات و کار کردن در آن موارد، همه سازمانهای موفق در دو صف مشترکند: چابکند و تندرست. چابکی سازمان را از تدوین

راهبردهای هوشمندانه، طرحهای بازاریابی، ویژگیهای فراورده‌ها، و مدل‌های مالی آن می‌توان شناخت، به‌گونه‌ای که همه اینها منجر به کسب مزیت رقابتی در برابر رقیبان شود. تندرستی سازمان را می‌توان از حذف سیاست بازی و سردرگمی - که سبب افت روحیه می‌شود - از پایین آمدن میزان جابه‌جایی نیروی کار و از افزایش بهره‌وری، شناخت.

با وجود اهمیت هر دو مقوله، ناظران به این نتیجه رسیده‌اند که بیش‌تر رهبران، بخش عمده‌ی وقت و انرژی خود را صرف چابک‌تر کردن سازمان می‌کنند و کم‌تر برای تندرستی آن می‌کوشند. اما مهمترین کار رهبر تأکید بر سالم‌سازی سازمان است نه چابک ساختن آن. (همان: ۱۱)

به هیچ وجه نمی‌خواهیم بگوییم که راهبرد، فن‌آوری در محصول و نتایج و... درخور اهمیت نیست. این‌ها نه تنها بسیار اهمیت دارند بلکه تیم مدیریت باید وقت و درایت کافی صرف آنها کند. مسئله‌ی مهم این است که نسبت وقتی که به این امور اختصاص می‌یابد در قیاس با تندرستی و سالم‌سازی سازمان معقول نیست.

اما چرا چنین می‌شود؟ زیرا اندازه‌گیری و سنجش تندرستی سازمان کاری است به نسبت دشوار، و دستیابی به آن دشوارتر. اجرای طرحهای سالم‌سازی، در مقایسه با اجرای راهبردهای فنی یا بازاریابی، که به سرعت به نتیجه می‌رسند و سبب خشنودی می‌شوند - به زمانی طولانی‌تر نیاز دارند. اما شاید مهمتر از همه این باشد که سلامت سازمانی غالباً به این دلیل مغفول می‌ماند که مستلزم رویارویی با واقعیات رفتار انسان است، و این همان علتی است که بیشتر مدیران مقید به فرار از آن وسوسه می‌شوند، رویارویی با این واقعیات، انضباط و جسارتی خاص می‌طلبد و این صفحات فقط در شماری اندک از مدیران وجود دارد. (لنچونی، ۱۹۹۵: ۱۴ و ۱۳)

فراوانی و سرازیر شدن اطلاعات و حرکت شتابنده تولید دانش، تحولات سریع تکنولوژی در این هزاره، سلامتی سازمان را اینگونه توجیه و تفسیر می‌نماید: سازمان سالم سازمانی است که سیاست‌بازی و سردرگمی در آن کم‌تر راه دارد، روحیه و بهره‌وری در آن بالا است. میزان

جابجایی نامطلوب نیروی کار در آن کم تر است و در مقایسه با سازمان بیمار، هزینه کمتری صرف گزینش می شود.

نخستین گام این است که بپذیریم سالم ساختن سازمان، مثل بسیاری دیگر از جنبه های موفقیت در عالم نظر ساده ولی در عمل دشوار است. سالم ساختن سازمان مستلزم پای بندی فوق العاده جسارت و استقامت است. با این همه به تفکر بغرنج و تجزیه و تحلیل نیازی نیست. در واقع آن چه مهم است ساده سازی امور است. گام دوم خیره شدن در این اصول و کاربست آن ها به طور روزانه است. (لنچپونی، ۱۹۹۵: ۱۵۲)

ب-۱-۱۱- اصول سازمان های سالم

اصل اول: ایجاد تیمی متحد برای رهبری و حفظ آن تیم

ایجاد تیم متحد برای رهبری کردن سازمان مهم ترین اصل از اصول چهارگانه است زیرا زمینه ساز تحقق سه اصل دیگر است، زیرا مستلزم تعهدهای میان فردی اعضای تیم مدیریت و رهبر آن است.

مایه تیم متحد رهبری، اعتماد است. نشانه های اعتماد، نبود سیاست بازی، نداشتن دلشوره بیهوده و تلف نکردن بیهوده انرژی است. تیم های متحد رهبری مشکلاتشان را چاره می کنند و حال و هوایی پدید می آورند آکنده از اعتماد برای خود و برای کارکنان. آن ها مراقبند انرژی مصروفه در سازمان بیش تر در راه کسب نتایج مطلوب برای سازمان صرف شود. معمولاً کارکنان برجسته به ندرت از سازمان های سالم جدا می شوند. (لنچپونی، ۱۳۸۵: ۱۵۳)

مهمترین ویژگی تیم های متحد رهبری، کارایی است. سریع تر به نتیجه می رسند و میزان دل بستگی نسبت به نتایج بیشتر از تیم های گسسته است.

یکی از بهترین روش های شناخت تیم یکپارچه، ماهیت گفتمان آنهاست. این گفتمان پرشور، آتشین و طاقت فرست است. گفتمان ها ترغیب کننده و حیات بخش است. میعادگاهی است برای طرح پرسشهای دشوار، به چالش کشیدن ایده های یکدیگر و سرانجام رسیدن به تصمیم هایی

که همه پذیرا و پشتیبان و پای‌بند به آنند. تصمیم‌های همه در راه خیر و صلاح و سلامت سازمان.

پس از رسیدن تیم به درجه‌ای از یگانگی و یکپارچگی، توان آن در حفظ خویش تابعی است از میل به برخورد مداوم با مسائل عمده. به تجربه ثابت شده است که اثر یکپارچگی گروه به مراتب بیش از دانسته‌ها و تجربه‌های انباشته افراد گروه در موفقیت سازمان است. زیرا اعضای تیم یکپارچه ضعف‌ها و قوت‌های یکدیگر را می‌شناسند و دچار دودلی و تردید نمی‌شوند. آن‌ها به یکدیگر اعتماد دارند. (همان: ۱۵۵)

اصل دوم: ایجاد شفافیت در سازمان

شفافیت در سازمان توافق بر سر انگاره‌ها یا پیشران‌های رسالت، راهبر و ارزشها است. به کارکنان فرصت می‌دهد، بدون نظارت دائم مدیران، تصمیم بگیرند و مشکلات را حل کنند. شفافیت سازمانی اساساً سبب می‌شود در سازمانها با خیالی آسوده اختیار و مسئولیت به افراد تفویض شود. سازمان شفاف سازمانی است که کارهای آن با نوعی حس یگانگی انجام شود. این سازمان منابع خود را به‌ویژه منابع انسانی خود را، در راه انگاره‌های مشترک، ارزش‌ها، تعیین حد و مرزها، هدف‌ها و راه‌بردها بسیج می‌کند و به همین خاطر از نعمت «هم‌افزایی» برخوردار می‌شود. کارکنان این سازمان به میزانی چشم‌گیر خودگردان می‌شوند. توان آن‌ها برای گرفتن تصمیم حال و هوای توان‌افزایی، جاذبه و اضطراب را تولید می‌کند. توجه به فراگیر بودن منشور رسالت و آرمان در بیشتر سازمانها، شمار سازمانهایی که به شفافیت واقعی می‌رسند اندک است. زیرا قدرت حاصل از شفافیت با قدرت حاصل از ابزارهای دیگر قابل قیاس نیست. شفافیت زمینه‌ساز مفاهمه، استخدام، آموزش، ترفیع و تصمیم‌گیری است.

یکی از راههای رسیدن به شفافیت در این حوزه، داشتن شور و اشتیاق برای درگیر شدن در تعارض‌های سازنده برای شناسایی، مناسب‌ترین کس برای هر نقش و ادامه‌ی آن تعارض تا زمانی است که فرد مناسب برگزیده شود. (همان: ۱۶۴)

اصل سوم: تأکید مکرر بر اهمیت شفافیت در سازمان است

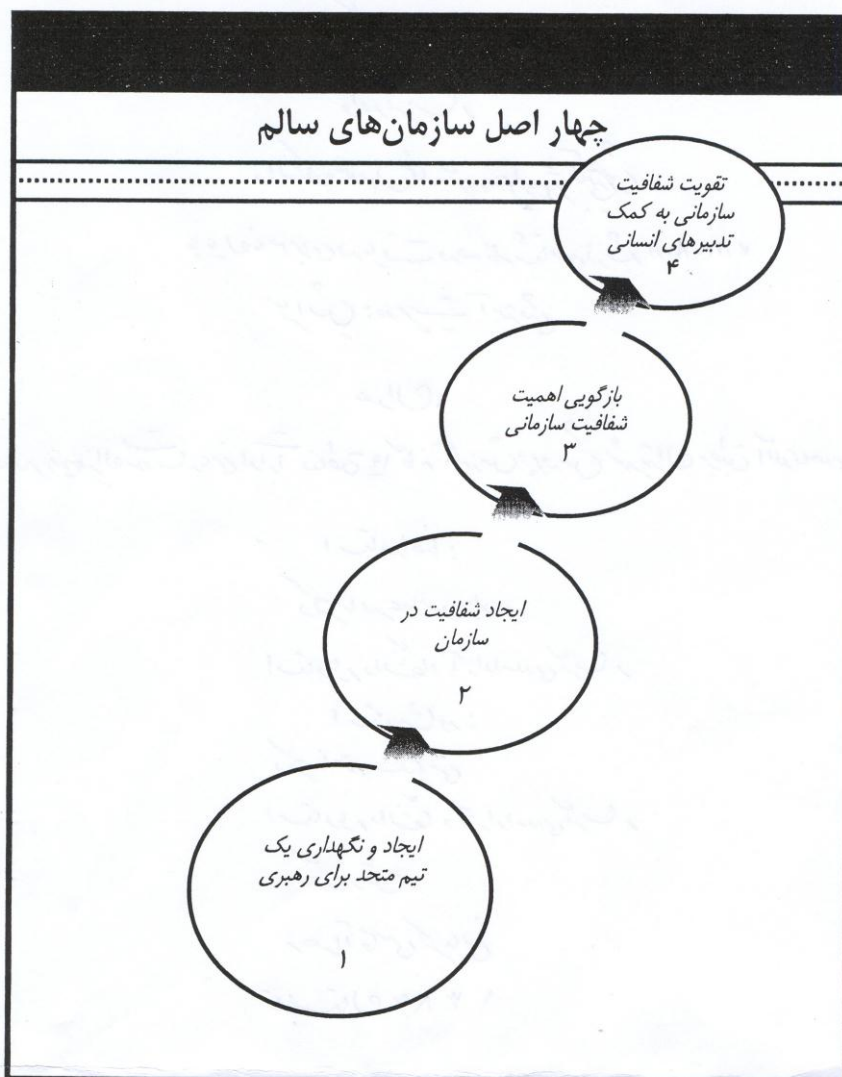
کارمندان سازمانهایی که بر اهمیت شفافیت تأکید مکرر دارند. در همه رده‌ها، می‌دانند هدف سازمان چیست و نقش و سهم و جایگاه آنان در رسیدن به آن هدف کدام است. در نتیجه این احساس با قوت تمام در سازمان وجود دارد که هدف مشترک است و مسیر معین. محاسن تأکید بر اهمیت شفافیت، پذیرش سه نکته مهم در مفاهمه مؤثر است؛ بازگویی (پیام‌ها یک بار بیان می‌شود زیرا مخاطبان هوشمند و توانا هستند) سادگی پیام (پرهیز از بغرنج کردن بی‌دلیل پیام‌ها) تنوع رسانه‌های پیام‌رسان (ارتباط آبخاری بین مدیران و زیردستان). (همان: ۱۷۸)

اصل چهارم: تحکیم شفافیت سازمانی به کمک تدبیرهای انسانی

سازمانی که به شیوه‌ای صحیح از تدبیرهای انسانی خود استفاده می‌کند هویت و توان جهت‌یابی خود را حفظ می‌کند حتی در دوران تغییر.

تدبیرهای انسانی برای حفظ سلامت سازمانی از طریق کسب اطمینان از وجود انسجام در امور زیر:

- ۱- استخدام (استخدام منطبق بر اصول و ارزشهای سازمان)
- ۲- مدیریت عملکرد (ضمن مفاهمه، تدبیر در جهت حرکت مشخص کارکنان براساس فرصت‌های رشد و بالندگی)
- ۳- پاداش‌دهی و قدرشناسی (ترفیع کارکنان برطبق ضوابط ملموس و منطقی)
- ۴- انفصال کارکنان (ممانعت از تصمیمات خودخواهانه و خودکامانه درباره صلاحیت و عدم صلاحیت ادامه کار افراد در سازمان) (لنچونی، ۱۹۹۵: ۱۸۴)



شکل ۶ - اصول سلامت سازمانی (لنچینونی، ۱۳۸۵: ۱۵۳)

مقوله بسیار مهمی که در سازمانهای امروزی مطرح می‌باشد و بدون آن حرکت سازمان بسیار کند و عقب‌مانده خواهد بود یادگیری می‌باشد.

پیدایش دیدگاههای انقلابی در زمینه کیهان، جهان طبیعی و یادگیری انسانی، فهم جدیدی از چگونگی تداوم رشد، تکامل و آموزش (یا تغییر) نظامهای انسانی، حاصل شده است. آنها این امکان را به ما می‌دهند که به بازاندیشی مفاهیمی چون زبان و گفتمان حرفه‌ای یادگیری سازمانی و رهبری بپردازیم و انگاره‌های ذهنی علت و معلولی را که سبب پیوند آنها به گذشته

بوده‌اند رها کنیم. الگوریتم‌های^{۵۴} رفتاری بر نیروی محرکه نظام‌های پویا و زنده، حاکم نیستند. غلبه بر آنچه که بیماری و بی‌نظمی حاکم بر محیط کار سازمان‌ها در قرن بیست و یکم نامیده می‌شود، مستلزم قالب‌های جدید سازمانی، انواع جدید رهبری و درک تازه از رشد و دگرگونی سازمانها است. همه اینها حاصل صفات و ویژگی‌های امیدبخش و ماندگار جهان طبیعی، روح انسان و مغز است. هر سازمان - اگر مشتاق بسط کمال و تنوع و سلامت ظرفیت‌های انسانی باشد - باید به کانونی برای یادگیری و آموزش خلاق، بدل شود هر آن چه در پیرامون ما است، گواهی می‌دهد که ما در نیمه راه تحول فرهنگی قرار داریم. عامل این تحول اعتراف به عدم کفایت رقابت، استقلال و انزوای گذشته در ارتقاء ظرفیت‌های روح انسان است. روح انسان نیرودهنده و راهنمای انسان‌ها در مرحله بعدی بالندگی است، مرحله‌ای که اساس آن بر «باهم بودن» انسان است. وابستگی متقابل انسانها - و نه استقلال آنها - شالوده تمدن جدید است و لازمه این تمدن جدید، انگاره‌های ذهنی و ساختارهای نوین یادگیری است. (هسلبین^{۵۵}، اسمیت و بکهارد، ۱۹۹۱: ۲۸۸)

بحران یادگیری قرن حاضر برخاسته از تلفیق دو قلمرو جدید به صورت پویا است:

۱- تحول در پارادایم مفهوم کیهان و کائنات از ماشینی و ساعت‌گونه به نظامی پیچیده و

سازگار.

۲- تحول در پارادایم شناخت مغز از رایانه‌ای که باید به آن برنامه و یاد داد، به شبکه‌ای

عصبی، پویا و خودسامان و تحول در مفهوم یادگیری از فرایندی خطی برای

گردآوری اطلاعات، به فرایندی طبیعی، فعال و پیچیده که وظیفه آن فرموله کردن

انگاره‌ها و معناسازی است.

دیدگاه‌های ماشین‌گونه جای خود را به دیدگاه‌های سیال، سازمند و بیولوژیک وا نهاده و ساختارهای کنونی نظام تحصیلی را به صورتی پویا و با دانایی‌های جدید طراحی نموده است. (هسلبین و...، ۱۹۹۱: ۲۹۰)

آغاز قرن بیست و یکم و به بیانی هزاره سوم، آغاز جهان بینی غیرخطی و پویا است. آغاز قرن بیست و یکم مبشر تصویر جدیدی از جهان است. تصویری بوم‌شناسانه - یعنی نظام کل‌گرا، پویا و جدانشدنی - که هر جزء آن بر اجزاء دیگر مؤثر است. از این گذشته، دهه اخیر موجد بینشی جدید در یادگیری و ایجاد محیط مناسب برای تسریع فرایندهای طبیعی یادگیری بوده است.

54 - Behavioral algorithms

55 - Hesselbein & Goldsmith & Backhard

پیدایش این بینش همزمان با آغاز استفاده و کاربری بخشی از نیروی متحول‌کننده اطلاعات و تکنولوژی‌های ارتباطی است. از آنجا که دانش با آهنگی چشمگیر دو برابر می‌شود، ساختارها و راهبردهای سنتی مولد دانش که مبتنی بر بینش خطی و تجویزی بوده‌اند، اینک از طرف نهادها و مؤسساتی که مبتنی بر دانش و معتقد به یادگیری مداوم در محیط کار هستند با بینشی غیرخطی به چالش گرفته می‌شوند.

از این رو ایجاد کانونهای آموزشی مبتنی بر بوم‌شناسی یادگیری، با زبان یادگیری غیرخطی ضروری می‌باشد. ما باید چنان کانونهایی برای یادگیری و یاد دادن فراهم کنیم تا یادگیران بتوانند در جهت پیوستگی و پیچیدگی حرکت کنند. میزان هم‌کنشی خود با دیگران را از هر حیث، چه معنوی و چه اجتماعی و چه عاطفی فزونی دهند و فرهنگ مشارکت و همکاری را رواج دهند به طوری که امکان رشد شیوه‌های متفکرانه و منسجم فراهم شود. (همان: ۲۹۱)

ما باید در یادگیری، فرهنگی را ترویج کنیم که زمینه‌ساز خطرپذیری، نوآوری، آزمایشگری و چالش باشد و جهت یادگیری را تغییر داده، مشخص کند. ما باید برای همه یادگیرندگان در همه سنین، متناسب با توان و وقت و شوق آنها کانون یادگیری فراهم کنیم. چنین کانونی تابع ضوابط یادگیری خواهد بود نه تحصیل.

ویژگیهای این کانون‌ها از این قرار است:

- شخص، نرمش‌پذیر و قابل فهم (یادگیری به زندگی حقیقی متصل است)
- شبکه‌ای، چه درونی و چه بیرونی – و از نظر فیزیکی، جغرافیایی و زمانی نامحدود
- مشارکت‌جو، شاگردان را در پژوهش‌های تمرین‌محور و جستجوی جدی، دخیل و درگیر می‌کند

● جوابگوی یادگیرنده، برای ایجاد فضای آموزشی سازگار

● غنی در اطلاعات و تجارب آموزشی برای همه یادگیرندگان

● پذیرش دانش خلاق و نوظهور

● خود – سامان، حول اصول، باورها و هدف مشترک

● نرمش‌پذیر، متنوع و نوآور

● مرتبط شونده و یادگیر، مروج پیوندهای درون سازمان

- متعهد در گفت‌وگوی اثربخش با اعضای درونی یا بیرونی کانون
- متمرکز در کاوش، معضل‌شناسی و مشکل‌گشایی
- پابند به بسط «هوش اکتسابی»
- گشاده‌رو نسبت به ابهام و تناقض
- شاداب، اعتمادکننده، مسئول و دوست‌داشتنی. (هسلین، اسمیت و بکهارد، ۱۹۹۱):

(۲۹۲)

اگر به راستی درصدد برپایی کانونهای یادگیری در قرن بیست و یکم هستیم باید به سازمانهای آموزشی به چشم کانونهای پویا، سازگار و خودسامان - مولد دانش - بنگریم. سازمانهای آموزشی باید برای بالندگی و تغییر، طراحی و بازسازی شوند.

عامل خود - سامانی، سازگاری، مولد دانش در دستگاهها و نظامهای زنده و سالم چیست؟ مارگرت ویتلی در کتاب رهبری و دانش جدید توضیح داده که خود - سامانی در نظامهای طبیعی، حاصل تعامل شبکه‌گونه و فعال در سه قلمرو؛ هویت، اطلاعات و روابط است. (همان ۲۹۴)

اگر قرار باشد در افراد ظرفیت و توان و پیشرفت و سازگاری ایجاد کنیم، اگر می‌خواهیم فراست جمعی و توان پیوستگی، شعور، درک مشترک مقصود را در سازمان افزایش دهیم و اگر می‌خواهیم ماندگاری بلندمدت سازمان و سلامت کامل آن را تضمین کنیم رهبران باید وظیفه دیگری را به عهده بگیرند. این مسئولیت جدید عبارتست از: فراهم ساختن شرایط پیوند پویایی هویت، اطلاعات و ارتباطات حول هدف کلان نظام. (همان: ۲۹۹)

ما از طریق پارادایم تولید دانش‌های جدید (مدیریت دانش) به این درک می‌رسیم که جوهره رهبری سازمانهای سالم عبارتست از فراهم آوردن شرایطی که سه قلمرو منظومه‌های خود - سامان - که ریشه در جهان طبیعی دارند - یعنی هویت، اطلاعات و روابط بتوانند آگاهانه با هم تلفیق شوند. به واسطه این درهم‌آمیختگی و یکپارچگی، هم‌افزایی منظوم به منصفه ظهور خواهد رسید. پس ما برای حفظ سلامت سازمانی و توسعه و گسترش بالندگی در سازمان به رهبرانی نیازمند هستیم جسور، که فکر و عمل آنها نظام یافته، منسجم و توأم با عشق و علاقه باشد و از ایجاد کانونهای تحول و تغییر که با فراخواندن، شرکت دادن و رشد کامل ظرفیت‌های انسانی راه را به سوی آینده می‌گشایند، نهراسند. (همان: ۳۰۳)

قسمت دوم: پیشینه موضوع تحقیق (سلامت سازمانی)

ب-۲-۱- تحقیقات انجام شده در ایران

تعداد تحقیقاتی که در زمینه سلامت سازمانی در داخل ایران انجام شده بسیار کم می‌باشد و به خصوص در زمینه سلامت سازمانی ادارات، که این امر نشان‌دهنده تازگی موضوع در داخل ایران است. البته پژوهشگر به مکانها و سازمانهای پژوهشی زیادی مراجعه کرد که با عدم وجود تحقیق در این زمینه در شهر تهران و یا وجود تحقیق در زمینه سلامت سازمانی مدارس مواجه می‌شد. در هر حال تعداد معدودی تحقیق در این زمینه گردآوری شده که به نتایج برخی از آنها به‌طور خلاصه اشاره می‌شود.

خلاصه نتایج تحقیقی تحت عنوان بررسی و مقایسه جو سازمانی از بُعد سلامت سازمانی در مدارس دولتی و غیرانتفاعی در دوره‌های تحصیلی راهنمایی و متوسطه شهر تهران از زنگل (۱۳۷۴) شرح ذیل می‌باشد:

۱- میان مقطع تحصیلی با جو سازمانی از بُعد سلامت سازمانی در سطوح اداری، نهادی و فنی تفاوت معناداری وجود ندارد.

۲- میان نوع مدرسه (دولتی - غیرانتفاعی) با جو سازمانی از بُعد سلامت سازمانی در سطوح نهادی تفاوت معناداری وجود ندارد.

۳- میان نوع مدرسه (دولتی و غیرانتفاعی) با جو سازمانی از بُعد سلامت سازمانی در سطح اداری تفاوت معناداری وجود دارد بر این اساس مدارس غیرانتفاعی سلامت بیشتری را نشان داده‌اند.

۴- میان نوع مدرسه (دولتی - غیردولتی) با جو سازمانی از بُعد سلامت سازمانی

در سطح فنی تفاوت معناداری وجود دارد. به بیان دیگر مدارس دولتی و غیرانتفاعی در ابعاد روحیه و تأکید علمی با یکدیگر متفاوت هستند و در تمام زمینه‌ها بویژه تأکید علمی مدارس غیرانتفاعی سلامت بیشتری از خود نشان داده‌اند.

تحقیقی توسط حاجی‌پور تحت عنوان **مطالعه و مقایسه سلامت سازمانی دبیرستانهای دخترانه دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران از دیدگاه دبیران در سال ۱۳۷۵** انجام گرفته است. نتایج تحقیقات او نشان داده است که بین سلامت سازمانی دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی دخترانه شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد. از دیگر نتایج تحقیق او عدم تفاوت بین سطح نهادی دو نوع دبیرستان و وجود تفاوت در سطوح اداری و فنی بین دو نوع دبیرستان است.

منصوری (۱۳۷۶) در پژوهشی در موضوع **بررسی سلامت سازمانی مدارس راهنمایی شهر اصفهان از دیدگاه معلمان** این مدارس به‌منظور ارائه پیشنهاداتی جهت سالم‌سازی مدارس به نتایجی رسیده است. یافته‌ها نشان می‌دهد با توجه به اینکه مدارس راهنمایی شهر اصفهان از لحاظ سلامت ابعاد هفتگانه سلامت سازمانی و شاخص سلامتی در سطح متوسط بود، در واقع از سلامت لازم و کافی برخوردار نمی‌باشد و با بررسی و مقایسه مدارس پسرانه با دخترانه در ابعاد هفتگانه فقط در بعد حمایت منابع تفاوت معنی‌داری وجود داشت و در سایر ابعاد تفاوت معنادار نبود و به‌طور کلی مدارس نواحی مورد مطالعه در ابعاد مختلف از نظر شاخص سلامتی یکسان می‌باشند و برحسب سابقه مدیریت تفاوت معنی‌داری وجود نداشت و از نظر جمعیت دانش‌آموزی در ابعاد نفوذ مدیر و تأکید بر پیشرفت تحصیلی معنادار بوده و در سایر ابعاد تفاوت معناداری نمی‌باشد.

«عطایی» (۱۳۷۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه سلامت سازمانی مراکز

تربیت معلم کشور و پیشرفت تحصیلی دانشجویان آنها در سال ۷۷-۷۶» به

نتایج زیر دست یافته است.

بین هشت مؤلفه از مؤلفه‌های سلامت سازمانی (یعنی اهداف، ارتباطات،

مشارکت، بهره‌وری، همبستگی، روحیه، انطباق‌پذیری و حل مشکلات) با پیشرفت

تحصیلی دانشجویان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیات نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین میزان همبستگی سلامت سازمانی و پیشرفت تحصیلی دانشجویان مراکز دخترانه و پسرانه وجود ندارد. یکی دیگر از نتایج این تحقیق عدم تفاوت معنی‌دار بین سلامت سازمانی مراکز تربیت معلم با مدیران دارای سابقه آموزشی، مدرک و رشته تحصیلی بود. این تحقیق نشان داد که سلامت سازمانی مراکز با مدیران دارای تجربه مدیریتی مختلف، متفاوت است. یعنی هرچه تجربه مدیریتی مدیران بیشتر باشد، مراکز از سلامت سامانی بیشتری برخوردارند.

اسکندری در سال ۱۳۷۸ به بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و عملکرد

مدیران مدارس متوسطه مشکین شهر پرداخته است. در پژوهش او ویژگیهای

هفتگانه انسجام نهادی، نفوذ مدیر، مراعات، ساخت‌دهی، حمایت بوسیله منابع، روحیه

و تأکید علمی، عوامل اصلی مورد سنجش در سلامت سازمانی مدارس متوسطه بوده

است. قلمروهای شش‌گانه وظایف مدیران آموزشی شامل برنامه آموزش و تدریس، امور

دانش‌آموزان، امور کارکنان، روابط مدرسه، اجتماع، تسهیلات و تجهیزات و امور اداری

و مالی به‌عنوان معیارهای عملکرد در نظر گرفته شده است.

نتایج بدست آمده حاکی از این بود که میان سلامت سازمانی و عملکرد مدیران

آموزشی و همچنین میان سلامت سازمانی و هریک از ابعاد ششگانه قلمرو عملکرد

مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

رابطه بین سلامت سازمانی و الگوهای رفتار سازمانی توسط زمانیان در

سال ۱۳۷۹ عنوان تحقیقی است که به بررسی الگوهای رفتاری سازمانی و سلامت سازمانی پرداخته است.

سلامت سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی در مدارس راهنمایی مناطق

۱۹ گانه تهران عنوان تحقیق نوروزی در سال ۱۳۸۰ می باشد.

بررسی رابطه بین سلامت سازمانی با وظایف ششگانه مدیران آموزشی

مدارس متوسطه کار تحقیق پایان نامه کارشناسی ارشد آقای در سال ۱۳۸۱ بوده است.

نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و مستقیم و معنی دار بین سلامت سازمانی و وظایف ششگانه مدیران آموزشی (برنامه آموزشی و تدریس، امور دانش آموزان، امور کارکنان، روابط مدرسه، اجتماع، تسهیلات و تجهیزات، امور اداری و مالی) وجود دارد و به عنوان معیارهای عملکرد مدیران در تعیین سطح سلامت سازمانی بسیار مؤثر می باشد.

بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و روحیه دبیران دبیرستانهای پسرانه

شهر تهران عنوان تحقیقی که در سال ۱۳۸۱ توسط طاهری انجام گرفت. در این پژوهش ویژگیهای ششگانه، انسجام نهادی، نفوذ مدیر در مقامات مافوق، مراعات، ساخت دهی، حمایت بوسیله منابع و تأکید علمی، عوامل اصلی مورد سنجش در سلامت سازمانی بوده است.

یافته های تحقیق فوق نشان داد که بین سلامت سازمانی و روحیه دبیران همبستگی بالایی وجود دارد. بیشترین تأثیر بر متغیر روحیه مربوط به بُعد مراعات بود و ابعاد ساخت دهی، حمایت منابع و انسجام نهادی به ترتیب تأثیرات بعدی را داشته اند.

همچنین میزان سلامت سازمانی و روحیه دبیران دبیرستانهای تهران نامناسب تشخیص داده شد و می‌توان گفت سلامت سازمانی نامناسب مدارس تاحد زیادی در کاهش روحیه دبیران دخیل بوده است.

تحقیق دیگری توسط نادری بلداجی در سال تحصیلی ۱۳۸۱ پیرامون بررسی میزان سلامت سازمانی ادارات آموزش و پرورش استان چهارمحال بختیاری برطبق الگوی هوی و فیلدمن در مرکز آموزش مدیریت دولتی انجام گرفته است.

خلاصه نتایج بدست آمده این تحقیق: نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها درخصوص هفت سؤال اول ویژه تحقیق نشان داد که به‌طور کلی سلامت سازمانی ادارات آموزش و پرورش استان چهارمحال بختیاری در زمینه ابعاد (یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، پشتیبانی منابع، روحیه و تأکید علمی) بالاتر از سطح متوسط بوده است. همچنین درخصوص سؤال هشتم مبنی بر اینکه آیا بین میزان سلامت سازمانی هر یک از ادارات آموزش و پرورش تفاوت معناداری وجود دارد؟ از تجزیه و تحلیل اطلاعات مشخص شد که میزان سلامت سازمانی هر یک از ادارات تقریباً یکسان است و تفاوت کلی مشاهده نشد.

مقایسه سلامت سازمانی بین دبیرستانهای دخترانه از دولتی و غیرانتفاعی منطقه ۵ تهران از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۲-۸۳ عنوان پایان‌نامه کارشناسی ارشد افشاری می‌باشد. نتایج تحقیق مذکور نشان می‌دهد که سلامت سازمانی دبیرستانهای دخترانه دولتی و غیرانتفاعی در منطقه ۵ تهران تفاوت معنادار وجود ندارد همچنین نتایج حاصله از تحقیق بیانگر این است که بین سلامت سازمانی دبیرستانهای دخترانه دولتی و غیرانتفاعی در سطح فنی و ابعاد دوگانه آن

(روحیه و تأکید علمی) و در سطح اداری و ابعاد ۴ گانه آن (ساخت‌دهی، مراعات، حمایت منابع، نفوذ مدیر در مافوق) در سطح نهادی و بعد یگانگی نهادی تفاوت معناداری وجود ندارد.

بررسی و مقایسه سلامت سازمانی مدارس دخترانه دولتی و غیرانتفاعی

در مدارس متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۸۴-۸۳ عنوان تحقیق شریعتی می‌باشد. در این مطالعه علاوه بر مقایسه میانگین سطوح سلامت بین مدارس دولتی و غیرانتفاعی، بین ابعاد هفت‌گانه سلامت سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران نیز مطالعه و بررسی انجام گرفته است.

مقایسه میانگین‌ها حاکی است که بین مدارس دولتی و غیرانتفاعی از نظر سطوح سلامت سازمانی تفاوت معنادار وجود دارد هم‌چنین دبیرستانهای دولتی در بعد روحیه با میانگین (۴/۴۲) پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد ولی از لحاظ بعد نفوذ مدیر در مافوق بالاترین رتبه را نسبت به مدارس غیرانتفاعی بدست آورده است در بعد ملاحظه‌گری با میانگین (۳/۶۴) نسبت به مدارس غیرانتفاعی بالاتر از حد متوسط بوده است هم‌چنین در بعد ساخت‌دهی (۴/۱۰)، حمایت منابع (۴/۳۰)، تأکید علمی (۴/۱۰) و بعد نهادی (۴/۰۸) نسبت به مدارس غیرانتفاعی پایین‌تر از حد متوسط بوده و نشان می‌دهد که مدارس دولتی در این ابعاد از سلامت سازمانی کمتری نسبت به مدارس غیرانتفاعی برخوردار می‌باشند.

مطالعه و مقایسه سلامت سازمانی مدارس متوسطه دخترانه و پسرانه از

شهر سنندج از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۵-۸۴ عنوان پژوهش قدسی می‌باشد. این پژوهش براساس الگوی نظری پارسونز، مقایسه سلامت سازمانی در

سطوح فنی، اداری، نهادی و ابعاد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که بین سلامت سازمانی دبیرستان‌های دخترانه و پسرانه شهر سنندج تفاوت معنادار وجود دارد هم چنین نتایج حاصله از تحقیق بیانگر آن بود که بین سلامت سازمانی دبیرستانهای دخترانه و پسرانه در سطح فنی و ابعاد دوگانه آن (روحیه - تأکید علمی) در سطح اداری به جز نفوذ مدیر در مافوق در سه بعد آن (ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی و حمایت منابع) در سطح نهادی بعد یگانگی نهادی تفاوت معنادار وجود دارد و مدارس دخترانه از سلامت سازمانی بالاتری برخوردار می‌باشند.

تحقیق توسط عزیزی مقدم (۱۳۸۵) تحت عنوان بررسی و مقایسه سلامت سازمانی مدارس که مدیران آنها دارای کانون کنترل بیرونی هستند با میزان سلامت سازمانی مدارس که مدیران آنها دارای کانون کنترل درونی هستند انجام گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سلامت سازمانی مدارس که مدیران آنها دارای کانون کنترل بیرونی هستند در سطح ۰/۰۵ تفاوت معنی‌داری وجود دارد و این میزان در مدارس با کانون کنترل درونی بیشتر است در سطح نهادی وقتی این تفاوت معنادار نیست اما در سطح اداری با آلفای ۰/۰۵ تفاوت معنادار می‌باشد و میزان سلامت سازمانی مدارس با مدیران دارای کانون کنترل درونی در این سطح بیشتر می‌باشد. در ابعاد یگانگی نهادی، ساخت‌دهی، حمایت منابع و تأکید علمی این تفاوت بین درونیه‌ها و بیرونیه‌ها معنی‌دار نیست ولی در ابعاد نفوذ مدیر، مراعات، روحیه در سطح ۰/۰۱ این تفاوت معنادار می‌باشد و سلامت سازمانی درونیه‌ها بیشتر است.

ب-۲-۲- تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

ماتیو مایلز (۱۹۶۹) سلامت سازمانی را به‌عنوان یک چارچوب برای مفهوم‌سازی جو عمومی مدرسه به‌کار برد و ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمانها خاطرنشان کرد که سازمان همیشه سالم نخواهد بود. برای توضیح و تعریف سلامت سازمانی از ده ویژگی مدد گرفته است: ۱- تمرکز بر هدف ۲- کیفیت ارتباط ۳- توزیع بهینه قدرت ۴- کاربرد منابع ۵- اتحاد و همبستگی ۶- روحیه ۷- نوآور بودن ۸- خودمختاری ۹- سازگاری با محیط ۱۰- کفایت حل مشکل (جاهد، ۱۳۸۵ به نقل از هوی و میسکل: ۶).

هوی و فیلدمن (۱۹۸۷) اولین تحقیق انجام شده در زمینه (سلامت سازمانی) را جهت اصلاح پرسشنامه سلامت سازمانی انجام داده‌اند و برای توسعه و اصلاح پرسشنامه سلامت سازمانی (OHI) از تکنیک تحلیل عوامل استفاده کرده‌اند. ساختار عامل این وسیله اندازه‌گیری پایایی هریک از هفت زیر مجموعه بوسیله تحلیل عوامل در یک نمونه شامل ۷۸ مدرسه متوسطه تأیید گردید. امتیازات مدرسه با میانگین ۵۰ درصد و انحراف معیار ۱۰، مطابق استاندارد درآمد. (هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۴۵۵).

هوی و میسکل (۱۹۸۹) اظهار کرده‌اند که ۷۸ مدرسه در نمونه تحقیق در طول یک پیوستار قرار گرفتند به این صورت که تعداد بسیار کمی از مدارس سازمانهای سالم، تعداد کمی از مدارس بسیار ناسالم و اغلب آنها تاحدودی دارای نمودارهای مختلط بوده و در بین دو انتها قرار داشتند (همان: ۴۵۶).

تحقیقات و مطالعات اولیه پرسشنامه سلامت سازمانی (OHI) نشان دادند که

هرقدر پویایی‌های سازمانی سالم‌تر باشد، درجه اعتماد هیئت آموزشی به مدیر، به همکاران و به خود سازمان بیشتر است. (ترجمه سید عباس‌زاده، به نقل از هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۴۵۸).

یافته‌های تحقیق هوی و میسکل (۱۹۸۹) در مورد اینکه دانش‌آموزان مدارس سالم باسوادتر هستند با دانش‌آموزان مدارس ناسالم متفاوت بود. اما نتیجه نهایی نشان داد که در یک جو سازمانی باز و سالم، وقتی یک روش جدید و منطقی و مناسب معمول شد، باز و سالم بودن جو به موفقیت دانش‌آموز منجر خواهد شد. ولی در صورتی که روش به کار گرفته شده درست نباشد، سالم بودن جو و یادگیری را افزایش نخواهد داد. بنابراین سلامت یا پویایی‌های سازمانی و جو باز ارتباط زیادی دارد. زیرا آنها فراگرد سازمانی را، و نه ضرورتاً تولید را تسهیل می‌کنند، اما باز و سالم بودن جو نمی‌تواند یک برنامه ضعیف را بهبود بخشد. (ترجمه سید عباس‌زاده، به نقل از: هوی و میسکل، ۱۳۷۱: ۱۹۳).

هوی و ولفولک^{۵۶} (۱۹۹۰) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین کارایی معلمان و سلامت سازمانی مدرسه به مطالعه روابط بین دو بعد کارایی معلم (فردی و گروهی) با جنبه‌های جو مدرسه سالم (انسجام نهادی، نفوذ مدیر، مراعات، ساخت‌دهی، حمایت بوسیله منابع، روحیه، تأکید علمی) پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان داده که جو یک مدرسه سالم با تأکید قوی بر جنبه‌های علمی و وجود مدیری بانفوذ با کارایی فردی و گروهی معلمان رابطه بسیار قوی دارد.

مایر^{۵۷} (۱۹۹۰) تحقیقی تحت عنوان رابطه بین ادراک معلمان از سلامت

56 . Hoy and Woolfolk

57 . Miller

سازمانی مدرسه و میزان اعتماد دبیران به مدیر، به همکاران و سازمان انجام داده است. یافته‌های تحقیق نشان دادند که بین ادراک معلمان از سلامت سازمانی و اعتماد به مدیر، همکاران و مدرسه همبستگی مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

در تحقیق دیگری که توسط هوی، تاتر و کاتکمپ^{۵۸} (۱۹۹۳) به‌منظور بررسی میزان سلامت جو مدارس انجام شد، چنین نتیجه‌گیری شده است که میزان سلامت جو مدرسه سالم از نظر ابعاد هفتگانه سلامت سازمانی به‌طور قابل ملاحظه‌ای در سطحی بالاتر از میانگین است. درحالی‌که جو مدارس ناسالم از نظر این ابعاد در سطح پایین‌تر از میانگین قرار گرفته است.

وین ک. هوی و ولفولک (ا - ای) (۱۹۹۳) در زمینه ارتباط بین عوامل سلامت سازمانی و اثربخشی تدریس گروهی معلمان به این نتیجه رسیدند که تنها دو عامل از بین عوامل سلامت سازمانی یعنی یگانگی نهادی (توانایی مدرسه در زمینه حمایت و پشتیبانی کارکنان آموزشی در مقابل تقاضای غیرمنطقی والدین و مردم محل) و روحیه معلمان در ارتباط با اثربخشی تدریس گروهی معلمان می‌باشد، و باعث بالا رفتن این اثربخشی می‌گردد.

کلیفتون^{۵۹} در تحقیق خود (۱۹۹۴) تحت عنوان «رابطه بین سبک رهبری مدیران دبیرستان و سلامت سازمانی» با اشاره به چهار سبک رهبری (می‌یرز - بریجز)^{۶۰} تحت عنوان ۱- احساسی - قضاوتی^{۶۱} (SJ) ۲- احساسی ادراکی^{۶۲} (SP) ۳-

58 . B. Kottcamp

59 . James Clifton

60 . Myers Briggs

61 . Sensing - Judging

62 . Sensing - Perceiving

شهودی - تفکری^{۶۳} (NT) ۴- شهودی - احساسی^{۶۴} (NF) به ارتباط بین سبکهای رهبری با سلامت مدرسه می‌پردازند.

نتایج حاکی از این است که: مدیر SP به‌طور معناداری از نمرات سلامت سازمانی بیشتری از مدیران SJ یا NT برخوردار بود. مدیران NF به‌طور معناداری نمرات بالاتری در بُعد یگانگی نهادی از مدیران NT یا SJ کسب کرده بودند. مدیران SP به‌طور معناداری نمرات بالاتری در بُعد ساخته‌دهی از مدیران SJ، NF یا NT داشتند. مدیران NF به‌طور معناداری نمرات بالاتری در بُعد نفوذ مدیر از مدیران NT یا SJ داشتند. مدیران NF به‌طور معناداری نمرات بالاتری در بُعد حمایت منابع از مدیران SJ داشتند. مدیران NT به‌طور معناداری در بُعد روحیه نمرات بالاتری از مدیران SJ یا به‌طور معناداری نمرات بالاتری در بُعد تأکید علمی از مدیران NF و SJ داشتند.

بارنز (۱۹۹۴) در تحقیقی تحت عنوان «سلامت سازمانی مدارس متوسطه و اعتماد و مشارکت در تصمیم‌گیری» نتیجه تحقیق خود را این‌گونه بیان می‌کند: سلامت سازمانی مدارس متوسطه رابطه مثبتی با اعتماد هیئت آموزشی به مدیر و اعتماد به هیئت آموزشی به همکاران دارد. سلامت سازمانی همچنین به عدم حضور هیئت آموزشی در تصمیم‌گیری امور کلاسی و در تصمیمات مدیر رابطه معکوس دارد.

کوپن اسکات (۱۹۹۵) نیز در تحقیقی تحت عنوان دو اثر مشترک سلامت سازمانی و جو سازمان در توصیف رضایت شغلی معلمان دبیرستان با بررسی متغیرهای مستقل شامل سلامت سازمانی، جو سازمانی، سن، جنس، سالهای خدمت، تجربه معلم، سطح آموزشی، هزینه سرانه مدرسه، سطح حقوق معلمان، موقعیت اجتماعی و

63 . Intuitive – Thinking

64 . Intuitive – Feeling

اقتصادی و اندازهٔ مدرسه به این نتیجه رسید که فقط جو سازمان و سلامت سازمان در رضایت شغلی معلمان مؤثر می‌باشند.

پنج عامل، مؤثر در رضایت شغلی معلمان می‌باشد که از این پنج عامل سه عامل از جو سازمانی بودند که عبارتند از: معلم مشغول، معلم کمتر دلسردشده، مدیر حمایتی و دو عامل سلامت سازمانی که عبارتند از: روحیه و تأکید علمی و از این پنج عامل دو عامل سلامت سازمانی بیشتر از جو در تغییرپذیری رضایت شغلی معلمان مؤثر بوده است. این مطالعه اثر قوی جو کاری را بر روی رفتار سازمانی معلمان و همچنین اهمیت شاخص سلامت سازمانی را در توصیف محیط مدرسه تأیید می‌کند.

پاتل^{۶۵} (۱۹۹۶) تحقیقی به منظور بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی در بین کارمندان صنعتی انجام داده است. نتایج تحقیق او یک ارتباط مثبت و معنی‌دار بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی آشکار کرد. به علاوه ۵۰ نفر از کارکنان ماهر که از نظر سلامت سازمانی، سازمانشان را وضعیت مطلوب دانستند دارای تعهد بیشتری به سازمانشان نسبت به کارگران یا کارکنان عادی بودند.

رابطه بین شایستگی‌های رهبری مدیران برنامه‌های بخش درمان شغلی و سلامت سازمانی حوزه‌هایشان عنوان پژوهشی است که دادک^{۶۶} (۱۹۹۷) انجام داده است. در این تحقیق ۶۵ مدیر (۳۴ تا ۶۷ ساله) از مدیران برنامه‌های بخش درمان شغلی و ۱۸۰ عضو از دانشکده درمان شغلی فرمهای ارزیابی سلامت سازمانی خود را تکمیل کردند. به علاوه اعضای دانشکده مشاهداتشان را از رهبری مدیران برنامه‌هایشان از طریق پرسشنامه رفتار رهبری بررسی کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین

65 . Patel

66 . Dudek

شایستگی‌های رهبری و سلامت سازمانی ارتباط قوی وجود دارد.

راسفرم (۱۹۹۹) طی تحقیقاتی تحت عنوان (مطالعه و بررسی رابطه بین عوامل مدیریت مشارکتی و سلامت سازمانی) به این نتیجه دست یافت که مدارس که دارای ساختار مساعد برای تصمیم‌گیری مشارکتی می‌باشند از مدارس که دارای چنین ساختاری نیستند جو سالم‌تری را ارائه می‌دهند (جاهد، ۱۳۸۴: ۴).

مطالعه اثرات محیط بیرونی بر روی سلامت سازمانی مدرسه عنوان تز استان وینگ لئونگ^{۶۷} (۱۹۹۹) در دانشگاه هنگ‌کنگ است. ابزار اندازه‌گیری محقق شامل دو پرسشنامه سنجش فاکتورهای فشار بیرونی بر محیط مدرسه تهیه شده به‌وسیله لام (LAM)، و پرسشنامه فهرست سلامت سازمانی مدرسه (OHI) تهیه شده توسط هوی و کارتر کاتکمپ بود. نتیجه این بود که مدارس سالم دارای فشار کمی از بیرون هستند و مدارس ناسالم دارای فشار زیادی از محیط بیرونی هستند.

لایدن و کلینگل^{۶۸} (۲۰۰۰) با توجه به یافته‌های تحقیق آماری که در مورد ارزیابی سلامت سازمانی دانشگاه و آموزش عالی انجام داده‌اند. برای سلامت سازمانی در قرن حاضر ۱۱ مؤلفه (بعد جداگانه اما مرتبط به هم) ارائه کرده‌اند: اول: ارتباط، بعد دوم: مشارکت و درگیر بودن در سازمان، بعد سوم: وفاداری و تعهد، بعد چهارم: اعتبار یا شهرت مؤسسه، بعد پنجم: روحیه، بعد ششم: اخلاقیات، بعد هفتم: شناسایی یا بازشناسی عملکرد، بعد هشتم: مسیر هدف، بعد نهم: رهبری، بعد دهم: بهبود یا توسعه کارایی کارکنان، بعد یازدهم: کاربرد منابع.

بنیس و شاین (۲۰۰۲) در تحقیقی تحت عنوان رابطه سلامت سازمانی و

67 . Leong, Stan - Whng

68 . Lynden & Llingle

اثر بخشی یک سیستم سازمانها را به عنوان ساختمانهای سازش پذیر، حلال مشکلات و دارای انگیزه مورد توجه قرار دارد. به عقیده او اشتباهات مربوط به اثر بخشی باید بر اساس فعل و انفعالاتی صورت گیرد که سازمان با اتخاذ آنها مشکلات را بررسی و حل می کند نه از اندازه گیریهای جامع و استاتیک بازار کار، پس سلامت سازمانی به عنوان معیاری برای تعیین اثر بخشی سازمانی نیز بکار می رود. هر سازمانی برای اینکه اثر بخش باشد قبل از هر چیز بایستی بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی بهترین منابع خود را به کار گرفته و با نیروهای تهدید کننده خارجی به طور موفقیت میزی برخورد کرده و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با حفظ تواناییهای بقا خود، آن را رشد و توسعه دهد و به تعبیری دیگر از سلامت سازمانی برخوردار باشد. (۲۰۰۲)

کابوت در ایو در سال ۲۰۰۴ با ارائه یک تحقیق در دانشگاه میشیگان سلامت سازمانی را تحت عنوان برنامه کامل و جامع سه گانه سلامت سازمانی مورد بررسی قرار داد.

اصول اساسی استقرار سلامت سازمانی عبارت است از: ۱- احترام گذاشتن
۲- عدالت اجتماعی ۳- توجه به کارکنان عادی و کم درآمد.

سه وجه سلامت سازمانی به طور کامل فعال می شود. با دارا بودن صداقت و رفتارهای اخلاقی، بالاترین حد استاندارد تصمیمات اساسی (اجرای قوانین و دستورالعملها و تنظیم اهداف و چشم انداز سازمان توسط هیئت مدیره).

طرح مزبور در دانشگاه میشیگان در سال ۲۰۰۴ میلادی طبق موافقت نامه ای مورد حمایت و پشتیبانی قرار گرفت و به عنوان یک برنامه کامل و جامع در سازمانها به

مورد اجرا گذاشته شد.

علت نامگذاری برنامه کامل سه‌گانه سلامت سازمانی را اینگونه بیان داشتند:

- اجرای قوانین و تنظیم دستورالعمل‌های اصولی و صحیح
 - سازگاری رفتارها و فعالیتهای فردی و سازمانی
 - برخورداری سازمان از چشم‌انداز و بصیرت و دانش سازمان یافته جهت اتخاذ تصمیمات اساسی.
- پیش‌بینی برنامه کامل سلامت سازمانی کمک کرد به انجمنهای پزشکی، فروشندگان، شرکتهای تجاری، سازمانهای دولتی جهت اجرای قوانین حرفه‌ای و اخلاقی و کلیدی برای هدایت و استاندارد نمودن راه‌حلهای ایجاد سلامت سازمانی.
- برنامه سه‌گانه سلامت سازمانی در جلسات و نشستهایی به‌منظور جلوگیری از انحراف برنامه مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌گیرد.

گزارش منتشر شده مربوط به کار مجمع (نشست‌های برنامه سه‌گانه سلامت سازمانی).

- ۱- توجه به خدمات‌رسانی سلامت سازمانی بطور فزاینده
- ۲- چالش‌برانگیز بودن و کامل و جامعیت داشتن برنامه
- ۳- درخواست دائمی تغییر در نقش و تنظیم مسئولیت
- ۴- صدور پاسخی روشن و واضح برای مشارکت در موقعیتهای متفاوت
- ۵- معرفی یک سیستم همزمان و قابل دسترس از طریق خط کامل برنامه سلامت
- ۶- شفافیت ترفیع و ارتقاء
- ۷- رسیدگی به استانداردهای مالی و گزارشات به هنگام مالی در هیئت‌های

خارجی

۸- پذیرش داوطلبانه تصمیمات مترقیانه که شامل استانداردسازی تعهدات و موافقت‌نامه‌ها و حمایت همیشگی و مداوم از این حرکت‌های مترقیانه هیئت‌های خارجی در رابطه با برنامه سه‌گانه سلامت می‌باشد.

تحقیقاتی توسط میشل کاسک^{۶۹} (۲۰۰۶) رئیس شرکت اینتک^{۷۰} انجام شد و شامل پرسنل هیئت علمی پزشکی دانشگاه تورنتو و واحد خدمات تحقیقاتی در دانشگاه جورجیانا^{۷۱} بود. شرکت اینتک یک شرکت وابسته کانادایی به خرده‌فروشان فراملی آمریکایی بزرگ موافق با پرداخت و مشارکت، مطالعه‌ای برای شناسایی عملکردهای شرکت و رفتارهای رهبری ایجادکننده‌ی استرس و عینیت از کار انجام می‌دهد. آنها، بیش از ۱۴۰ فروشگاه در کانادا دارند و هر فروشگاه بین ۵۰ تا ۱۰۰ کارمند دارد.

بیل ویلکرسون^{۷۲} (۲۰۰۶) رئیس کنفرانس اقتصادی و کاری، روی سلامت ذهنی و ادگار دوپیرز^{۷۳} کارشناس سلامت مرکز سلامت سازمانی، توصیه و هدایت کارشناسانه این تیم تحقیقاتی را همراهی می‌کردند.

به منظور این تحقیق، یک سازمان، هنگامی سالم است که مدیران و تک تک کارمندان در یک فرایند مشترک به یکدیگر بپیوندند تا مسئولیتی را برای ایجاد مکان کاری پویا، بپذیرند که وفاداری مشتری و سوددهی مشترک را بالا خواهد برد.

دو استنتاج از این طرح پژوهشی (دو فرضیه) انجام می‌گیرد:

اول: یک ارتباط آماری بین عملکردهای شرکت معین و رفتارهای رهبری مدیران

69 . Michael Kosces

70 . Entec

71 . Georgiana

72 . Bill Wilkerson

73 . Edgar Do Perez

درجه اول، با استرس کارمند و غیبت از کار وجود دارد.

دوم: با متمرکز شدن ابتکار عمل‌های مداخله‌گرانه روی پیامدهای سازمانی که بر رفاه کارمند و غیبت از کار تأثیر می‌گذارد و فرد می‌تواند پیشرفت‌های چشمگیری در عملکرد کلی سازمان بدست بیاورد.

نتایج پژوهش بالا نشان می‌دهند که رفتارهای رهبری معین، نسبت به عملکرد شرکت (که به شدت با استرس کارمندان مرتبط است)، روی سلامت کارمندان تأثیر بیشتری داشتند. رفتارهایی که اثر بیشتری روی ایجاد محیط کار سالم داشتند، در جایی دیده شدند که مدیران در نکات ذکر شده زیر، نوعی قابلیت و رضایت را به نمایش می‌گذارند:

۲- حل کردن تعارضات به‌طور منصفانه و مناسب.

۳- تأمین پرسنل آنها که کارشان را به‌طور مستقل انجام دهند و درحالی‌که مسیر مشخص ابزار و اطلاعات به آنها داده می‌شود.

۴- فراهم آوردن سازگاری و بازخورد مستقیم روی عملکرد و قابل اعتماد و حمایتی باشد.

۵- رفتار کردن با هر کس به صورت محترمانه.

در مورد موضوع مهم غیبت از کار، مطالعه‌ی تجزیه و تحلیل‌ها به ما می‌گوید که غیبت از کار زمانی کمتر است که نکات زیر وجود داشته باشد:

۱- آگاهی و درک اهداف شرکت

۲- مشارکت در تصمیم‌گیری

۳- بازخوردی برای کار خوب

۴- رفتار انجام شده توسط کارمندان، که ارزشهای شرکت را منعکس می‌کند

۵- شیوع ارتباطات و انتظارات خوب در میان کارمندان.

آنالیزهای بیشتر پاسخ‌های مربوط به سؤالات منحصر به فرد در مطالعه، نشان داد که تشخیص سلامت سازمانی (که توسعه یافته است) یک شیوه معتبر برای اندازه‌گیری سلامت سازمانی بود.

داده‌های مطالعات اخیر، پیشرفت چشم‌گیری را نشان می‌دهند. برای مثال، میزان جابجایی همه سطوح مدیران از ۳۶٪ به ۱۹٪ کاهش یافته است. در مناطق مشکل، این میزان به‌طور چشمگیری از ۵۶٪ به ۸٪ و از ۴۸٪ به ۵٪ کاهش یافته است و میزان تجدید و جابجایی برای مدیران فروشگاه از ۳۸٪ به ۱۳٪ بوده است. (مک‌کلاو، ۲۰۰۷: ۱ تا ۳).

جمع‌بندی برخی تحقیقات انجام شده

جدول شماره ۱: برخی تحقیقات انجام شده داخل کشور

ردیف	موضوع (سلامت سازمانی) ابعاد و ویژگیها	محققین، تئوری پردازان	دوره ارائه پژوهش
۱	بررسی و مقایسه جو سازمانی از بُعد سلامت سازمانی در مدارس دولتی و غیرانتفاعی در دوره‌های تحصیلی متوسطه و راهنمایی شهر تهران	زنگل	۱۳۷۴
۲	مطالعه و مقایسه سلامت سازمانی دبیرستانهای دخترانه دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران از دیدگاه دبیران	حاجی‌پور	۱۳۷۵
۳	بررسی سلامت سازمانی مدارس راهنمایی شهر اصفهان از دیدگاه معلمان	منصوری	۱۳۷۶
۴	بررسی رابطه سلامت سازمانی مراکز تربیت معلم کشور و پیشرفت تحصیلی دانشجویان آنها در سال ۷۶-۷۷	عطائی	۱۳۷۷
۵	بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه مشکین شهر	اسکندری	۱۳۷۸
۶	رابطه بین سلامت سازمانی و الگوهای رفتار سازمانی	زمانیان	۱۳۷۹
۷	سلامت سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی در مدارس راهنمایی مناطق ۱۹ گانه شهر تهران	نوروزی	۱۳۸۰
۸	بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و وظایف ششگانه مدیران آموزشی مدارس متوسطه	آقایی	۱۳۸۱
۹	بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و روحیه دبیران دبیرستانهای پسرانه شهر تهران	طاهری	۱۳۸۱
۱۰	بررسی میزان سلامت سازمانی ادارات آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری برطبق الگوی هوی و فیلدمن	نادری بلداجی	۱۳۸۱

۱۳۸۳	افشاری	مقایسه سلامت سازمانی مدارس دخترانه دولتی و غیرانتفاعی منطقه ۵ تهران از دیدگاه دبیران	۱۱
۱۳۸۴	شریعتی	مقایسه سلامت سازمانی مدارس دخترانه دولتی و غیرانتفاعی در مدارس متوسطه شهر تهران	۱۲
۱۳۸۵	قدسی	مقایسه سلامت سازمانی مدارس متوسطه دخترانه و پسرانه شهر سنندج از دیدگاه دبیران	۱۳
۱۳۸۵	عزیزی مقدم	بررسی و مقایسه سلامت سازمانی مدارس که مدیران آن‌ها دارای کانون کنترل بیرونی هستند با مدیران سلامت سازمانی مدارس که مدیران آن‌ها دارای کانون کنترل درونی هستند.	۱۴

جدول شماره ۲: برخی تحقیقات انجام شده خارج از کشور

دوره ارائه پژوهش	محققین، تئوری پردازان	موضوع (سلامت سازمانی) ابعاد و ویژگیها	ردیف
۱۹۶۹	ماتیو مایلز	چارچوب مفهوم‌سازی جو عمومی مدرسه و کاربرد طرحی برای سنجش سلامت سازمانی	۱
۱۹۸۷	هوی و فیلدمن	بررسی سلامت سازمانی و توسعه و اصلاح پرسشنامه OHI	۲
۱۹۸۹	هوی و میسکل	بررسی پویاییهای سازمان سالم تا غیرسالم	۳
۱۹۹۰	هووی و ولفوک	بررسی رابطه بین کارایی معلمان و سلامت سازمانی	۴
۱۹۹۰	مایلر	رابطه بین ادراک معلمان از سلامت سازمانی مدرسه	۵
۱۹۹۳	وین ک. هوی و ولفوک	ارتباط بین عوامل سلامت سازمانی و اثربخشی تدریس گروهی معلمان	۶

۱۹۹۳	تاتر و کاتکمپ	بررسی میزان سلامت جو مدارس	۷
۱۹۹۴	کلیفتون	رابطه بین سبک رهبری مدیران دبیرستان و سلامت سازمانی	۸
۱۹۹۴	بارنز	سلامت سازمانی مدارس متوسط و اعتماد و مشارکت در تصمیم‌گیری	۹
۱۹۹۵	کوپن اسکات	دو اثر مشترک سلامت سازمانی و جو سازمانی در توصیف رضایت شغلی معلمان دبیرستان‌ها	۱۰
۱۹۹۶	پاتل	بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی در بین کارمندان بخش صنعت	۱۱
۱۹۹۷	دادک	رابطه بین شایستگی‌های رهبری مدیران برنامه‌های بخش درمان شغلی و سلامت سازمانی حوزه‌هایشان	۱۲
۱۹۹۹	راسفرم	مطالعه و بررسی رابطه بین عوامل مدیریت مشارکتی و سلامت سازمانی	۱۳
۱۹۹۹	تسان ونیگ لئونگ	مطالعه اثرات محیط بیرونی بر روی سلامت سازمانی مدرسه	۱۴
۲۰۰۰	لدیدن و کلینگل	ارزیابی سلامت سازمانی دانشگاهها و آموزش عالی	۱۵
۲۰۰۲	بنیس و شاین	رابطه سلامت سازمانی و اثربخشی یک سیستم	۱۶
۲۰۰۴	کابوت درایو	ارائه طرح تحقیقی تحت عنوان برنامه کامل و جامع سه‌گانه	۱۷
۲۰۰۶	میشل کاسک	رابطه بین عملکردهای شرکت معین و رفتارهای رهبری مدیران درجه اول، با استرس کارمند و رغبت از کار	۱۸

سازمان موجودی است که برای تأمین هدف یا اهدافی ایجاد می‌شود و مانند هر موجود دیگری برای وصول به اهداف مطلوب و حفظ و بقای خود باید از سلامت لازم برخوردار باشد و با مشکلات موجود چه در ارتباط با محیط و چه در درون سازمان مبارزه کند. بنابراین سازمان‌ها نیز می‌توانند مانند افراد و خانواده‌ها سالم و بالنده و یا ناسالم و پریشان باشند. از طرفی دیگر مفهوم سلامت سازمان مفهوم بی‌نظیری است که به ما اجازه می‌دهد تصویر بزرگی از سلامت سازمان داشته باشیم. در سازمانهای سالم، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس‌اند. روحیه افراد بالاست و کانالهای ارتباطی باز و دوجانبه و سودمندی و موقعیت هم بالاست. بنابراین سازمان سالم جایی است که افراد دوست دارند به محل کارشان بیایند و به اینکه در آن سازمان کار می‌کنند، افتخار می‌کنند (علاقه‌بند، ۱۳۷۶: ۲۱).

برخی سازمان سالم را سازمانی می‌دانند که بتوانند عواملی را که سلامت کارکنان را تهدید کرده و منشاء بروز بیماریها و آسیب‌ها می‌باشند را مهار نمایند. برخی دیگر سازمانی را سالم می‌دانند که بتوانند شرایطی را فراهم آورد که میزان افسردگی، ناامیدی، نارضایتی، کم‌تحرکی، استرس و... کارکنانش را به حداقل ممکن برساند. اما درحقیقت اگر به سازمان به‌عنوان سیستم نگاه کنیم و آن را موجودی در نظر بگیریم که متشکل از اجزاء و واحدهای متعدد فرعی است، لیکن درعین کثرت از وحدت برخوردار بوده و دارای شخصیت خاص خودش است. در چنین حالتی سلامت سازمانی را نه در بهداشت و سلامت جسمی و روانی و روحی کارکنان به‌صورت فردی و گروهی، بلکه در موجودیت و بقاء خود سازمان جستجو می‌کنیم (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۳۱).

سازمان‌ها در گذر زمان با نیازها و موقعیتهای جدید روبرو شده و بایستی در این رویارویی جهت بقا و رشد و سلامت، از رویکردهای جدید مدیریتی بهره‌مند شوند تا بتوانند سازمان را با گامهای صحیح و اصولی و درست به سوی ارتقاء و پیشرفت رهنمون کنند.

رویکرد مدیریت تغییر و بهسازی سازمان از مقوله‌های مورد بحث سازمانهای امروزی می‌باشد. اگر سازمانها بخواهند برای آینده تشکیلات برنامه‌ریزی نمایند بایستی بصورت پویا و زنده حرکت نموده و به پدیده تغییر مداوم و همسویی با حرکت شتابنده تغییرات همه‌جانبه جوامع نگرشی واقع‌بینانه داشته باشند. مدیران در سازمانها با شفاف‌سازی و یکی کردن هدفهای فردی و سازمانی نوعی سینرژی و هم‌افزایی ایجاد کرده، از یک طرف توانمندی سازمان را مضاعف نموده و از طرف دیگر قدرت مقاومت سازمان را در برابر نیروهای مخرب خارجی به حد اعلای خود برسانند (لنچونی، ۱۳۸۵: ۱۵۳).

برپایه چنین دیدگاهی سازمان سالم عبارتست از سازمانی که بتواند نیازهای بیانی و نهادی (ابزاری) سازمان را برآورده نموده و نیروهای خارجی را به طرف اهداف سازمان سوق دهد.

می‌توان سلامت سازمانی را با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های و فهرست ارائه شده متصور شد. مؤلفه‌های سلامت سازمانی دارای هفت الگوی عمل و عکس‌العمل مشخص در سازمانها است که این اجزاء مهم هم نیازهای ابزاری (نهادی) سیستم اجتماعی را در نظر داشته و هم سه سطح مسئولیت و کنترل در داخل سازمان معینی، سطح نهادی، سطح اداری و سطح فنی سازمان را نمایندگی کنند.

سطح نهادی برحسب انسجام و یگانگی نهادی مورد آزمایش قرار می‌گیرد.

نفوذ مدیر در مافوق، رعایت، ساخت‌دهی، حمایت بوسیله منابع چهار جنبه مورد توجه در سطح مدیریتی یا اداری می‌باشند.

روحیه، تأکید علمی دو عنصر کلیدی سطح فنی هستند.

این هفت بُعد کلیدی در سه سطح فنی، اداری و نهادی سلامت سازمانی را به‌طور قابل اعتمادی اندازه می‌گیرند (هوی و میسکل، ۱۹۸۹: ۴۴۱).

در مورد سلامت سازمانی تحقیقات متعددی انجام گرفته است که همگی دلالت بر این موضوع دارند که سازمانهای سالم سازمانهایی هستند که در همه ابعاد تأکید علمی، روحیه، یگانگی نهادی، ساخت‌دهی، مراعات، نفوذ مدیر در مافوق، حمایت از کارکنان در سطح بالایی قرار دارند.

یافته‌های تحقیقات اولیه‌ای که در مورد فهرست سلامت سازمانی (OHI) انجام شده حاکی از این بوده است که مدارس سالم دارای اطمینان فراوان، روحیه بالا، عدم تظاهر به اشتغال، احساس تعلق و علاقه‌مندی در حد بالایی می‌باشند.

یافته‌های تحقیقات خارج از کشور نشان می‌دهد که رابطه سلامت سازمانی با مؤلفه‌های اعتماد و اطمینان و روحیه یک رابطه معنادار و مثبت می‌باشد. هر اندازه اعتماد هیئت آموزشی به مدیران بیشتر باشد و مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیریهایها داشته باشند مدارس از سلامت سازمانی بالایی برخوردار می‌باشد، رضایت شغلی دبیران نیز متأثر از جو سازمانی مدرسه می‌باشد، هم‌چنین کارایی معلمان در یک

مدرسه سالم با تأکید قوی بر جنبه‌های علمی و وجود مدیری با نفوذ رابطه بسیار قوی دارد. وجود رابطه مثبت و معنادار بین سلامت سازمانی و تعهد کارکنان به سازمان‌شان از دیگر نتایج پژوهش‌های انجام شد توسط پژوهشگران می‌باشد. اثربخشی تدریس گروهی معلمان و سلامت سازمانی مدرسه از مقوله‌های مورد پژوهش بوده که به وجود رابطه مثبت و معنادار بین این دو متغیر ادعان داشته است. سبک‌های رهبری (احساسی - قضاوتی) (احساسی - ادراکی) (شهودی - تفکری) (شهودی - احساسی) نیز با سلامت سازمانی رابطه معنادار و مثبت دارند. سبک رهبری (شهودی - تفکری) به طور معناداری از سلامت سازمانی بالاتری در بعد تأکید علمی و روحیه برخوردار بوده‌اند. سبک رهبری احساسی - ادراکی به طور معناداری از سلامت سازمانی در بعد ساخت دهی، مراعات و حمایت منابع برخوردار بوده‌اند و سبک رهبری شهودی - احساسی از سلامت سازمانی در بعد یگانگی نهادی برخوردار بوده‌اند. جهت ایجاد سلامت سازمانی در سازمانها نیز طرحها و پیشنهادها و پژوهشهای کاربردی زیادی انجام گرفته است از جمله پیشنهاد استقرار یک شورای سلامت سازمانی در سازمانها می‌تواند در جهت توسعه سلامت سازمانی بسیار مؤثر بوده و با ارائه راه‌کارهای جدید و تشکیل جلسات و گروهها با ساختار نوین به توسعه و گسترش سلامت سازمانی اقدام نمود.

یافته‌های تحقیقات داخل کشور نشان می‌دهد که سلامت سازمانی ادارات آموزش و پرورش در زمینه ابعاد یگانگی نهادی، نفوذ مدیر در مافوق، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، حمایت منابع و روحیه بالاتر از سطح متوسط بوده است و همچنین از تجزیه و تحلیل اطلاعات مشخص شد که میزان سلامت سازمانی هریک از ادارات تقریباً یکسان بوده و تفاوت معنی‌داری مشاهده نشده است. در خصوص بُعد تأکید علمی میزان سلامت سازمانی ادارات استان چهارمحال و بختیاری از

حد متوسط پایین تر می باشد و علت آن وجود عوامل اقتصادی در وهله اول و عوامل اجتماعی و فرهنگی در مراحل بعدی می باشد که منجر به کاهش سلامت سازمانی در این بُعد گردیده است. هم چنین در چند تحقیق مشابه که در مورد سلامت سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی صورت گرفته بود در بعد تأکید علمی و حمایت منابع مدارس غیرانتفاعی نمرات بالاتری نسبت به مدارس دولتی بدست آورده بودند و در بعد ساخت‌دهی، مراعات نفوذ مدیر مدارس دولتی نسبت به مدارس غیرانتفاعی نمرات بالاتری را کسب کردند، سلامت سازمانی و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانشجویان با بررسی هشت مؤلفه سلامت سازمانی نشان داد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در تحقیقات انجام شده پیرامون موضوع سلامت سازمانی و رابطه آن با جنسیت نشان داد که مدارس دخترانه از سلامت سازمانی بالاتری برخوردار بوده‌اند. بررسی و مقایسه سلامت سازمانی مدارس که مدیران آنها دارای کنترل درونی هستند با مدیران مدارس که دارای کنترل بیرونی هستند نشان داد که مدارس مدیران با کنترل درونی از سلامت سازمانی بالایی برخوردار می‌باشند.

نیز بررسی‌های انجام شده در متون دینی اسلام از جمله قرآن و نهج‌البلاغه ما را به این موضوع واقف می‌گرداند که قرن‌ها قبل از تحقیقات انجام شده توسط اندیشمندان علم مدیریت و رفتار سازمانی، آیات و احادیث بصورت بسیار زیبا، لطیف، مبسوط و گسترده سلامت افراد، جوامع و سازمانها را از جنبه‌ها و ابعاد متعدد و مختلف مورد بررسی و عنایت قرار داده‌اند و انسانها را متوجه عواقب و نتایج سودمند اجرای آنها و هم‌چنین خسران و زیان بشر از عدم اجرای آنها نموده‌اند.

در این زمینه حضرت علی(ع) نمونه بارز یک کارگزار حکومتی در مدت تصدی مسئولیت و مدیریت جامعه اسلامی، سلامت واقعی در یک دولت را به منصفه ظهور گذاشتند و بطور مکرر و دائم سعی در حفظ سلامت نظام اداری خویش و کارگزارانشان داشتند و هیچگاه از اندیشه در زمینه رشد و ترقی و بهسازی جامعه و انسانها دست برنداشتند.

ایشان را به‌عنوان برجسته‌ترین الگوی جهانی در این زمینه برای سردمداران می‌توان تلقی کرد.

فصل سوم:

روش اجرای پژوهش

مقدمه:

در این فصل با توجه به موضوع و هدف پژوهش، روش تحقیق، جامعه آماری، نمونه آماری پژوهش، ابزار اندازه‌گیری و سپس روشهای آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه گردیده است.

پ-۱- روش تحقیق^{۷۴}

در تحقیق حاضر، با توجه به ماهیت موضوع و هدفهای پژوهش از روش تحقیق «توصیفی - پیمایشی^{۷۵}» استفاده شده است.

پ-۲- جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر ۱۲۸۰ نفر که شامل کلیه کارشناسان و کارمندان رسمی دوایر آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشد که در سال تحصیلی ۸۶ - ۸۵ بطور تمام وقت به انجام خدمت مشغول می‌باشند.

74. Research method

75 . Descriptive survey research

جدول (۱-۳) آمار کارکنان رسمی به تفکیک منطقه آموزشی (مرد و زن)

منطقه	تعداد
۱	۷۰
۲	۸۸
۳	۶۲
۴	۶۹
۵	۷۹
۶	۵۷
۷	۵۸
۸	۸۲
۹	۶۴
۱۰	۷۳
۱۱	۵۶
۱۲	۵۹
۱۳	۵۸
۱۴	۷۹
۱۵	۶۶
۱۶	۶۱
۱۷	۶۲
۱۸	۷۴
۱۹	۶۳
جمع	۱۲۸۰

پ-۳- نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری، ادارات مناطق آموزش و پرورش ۱۹ گانه شهر تهران را به ۵ حوزه شمال و جنوب و غرب و شرق و مرکز طبقه‌بندی شد. آمار کلی کارکنان (رسمی) ادارات مناطق ۱۹ گانه شهر تهران ۱۲۸۰ نفر بودند که حجم نمونه براساس جدول

مورگان ۲۷۲ نفر تعیین شد. از هر حوزه ۲ منطقه به صورت تصادفی خوشه‌ای انتخاب شد و در سطح منطقه آموزشی پرسشنامه سنجش سلامت سازمانی به صورت اتفاقی بین آزمودنی‌ها (کارشناسان و کارمندان دواير ستادی) توزیع گردید.

جدول (۳-۲): طبقه‌بندی حوزه‌های مختلف مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران

حوزه‌ها	مناطق
شمال	مناطق ۱-۲-۳-۴
مرکز	مناطق ۶-۷-۸-۱۱
غرب	مناطق ۵-۹-۱۰
شرق	مناطق ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵
جنوب	مناطق ۱۶-۱۷-۱۸-۱۹

پ-۴- ابزار اندازه‌گیری:

در این پژوهش برای سنجش میزان سلامت سازمانی ادارات آموزش و پرورش از مدل توسعه یافته سیستم‌های اجتماعی تالکوت پارسونز (۱۹۷۸) و سلامت سازمانی مدل ماتیو مایلز (۱۹۶۹) که توسط تیمی از دانشگاه راتگرز نیوجرسی ارائه شده و هم‌چنین از ابزار اندازه‌گیری سلامت سازمانی (OHI) فهرست اصلاح شده توسط هوی و فیلدمن (۱۹۹۶) (توسعه و اصلاح پرسشنامه سلامت سازمانی (OHI) از طریق تکنیک تحلیل عوامل) استفاده به عمل آمده است که پس از اصلاح گویه‌های پرسشنامه با اعلام نظر استادان راهنما و مشاور به یک وسیله استاندارد سنجش سلامت سازمانی ادارات تبدیل گردید. در نهایت به صورت یک پرسشنامه بسته پاسخ با ۴۷ گویه و براساس مقیاس چهار درجه‌ای (همیشه، غالباً، گاهی و بندرت) تنظیم شد.

گویه‌های پرسش‌نامه با توجه به ابعاد هفت‌گانه سلامت سازمانی هوی و فیلدمن تنظیم گردیده است. که هر تعداد از گویه‌های پرسشنامه یکی از ابعاد هفت‌گانه سلامت سازمانی را نشان می‌دهد. جدول شماره (۳-۳) تناظر گویه‌های پرسش‌نامه را با هر یک از ابعاد هفت‌گانه سلامت سازمانی نشان می‌دهد.

جدول (۳-۳): تعداد گویه‌های ابعاد مختلف

ابعاد	شماره سوالات و گویه‌های پرسشنامه	تعداد سوال
روحیه	۲۴ الی ۳۳	۱۰
تأکید علمی	۳۴ الی ۴۲	۹
مراعات	۸ الی ۱۳	۶
ساختدهی	۱۴ الی ۱۸	۵
حمایت منابع	۱۹ الی ۲۳	۵
نفوذ مدیر	۴۲ الی ۴۷	۵
یگانگی و نهادی	۱ تا ۷	۷

قابل ذکر است که علاقبند (۱۳۷۸) در مقاله ای در فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش با موضوع سلامت سازمانی، پرسشنامه را به صورت ترجمه شده ارائه کرده است.

جهت سنجش روایی پرسشنامه تحقیق حاضر از روایی محتوا و روایی صوری استفاده شده است.

این نوع روایی نشان داده است که عناصر مورد سنجش به‌طور ظاهری توانایی

اندازه‌گیری مفهوم ما را دارند.

«اعتبار یا اعتمادپذیری ابزار، میزان پایائی و سازگاری آن را در اندازه‌گیری یک مفهوم را نشان می‌دهد. برای ارزیابی «برازش» ابزار مفید است.

توانایی ابزار در حفظ پایائی خود در طول زمان - علیرغم شرایط غیرقابل کنترل آزمون و وضعیت خود پاسخگویان - حاکی از پایداری آن و تغییرپذیری اندک آن می‌باشد این توانایی گویای برازش ابزار است چرا که هر زمان اندازه‌گیری صورت گیرد نتایج پایدار بدست می‌آید.

بررسی‌های انجام شده در مورد فهرست سلامت سازمانی OHI (ابزاراندازه‌گیری - پرسشنامه) در تحقیقات دیگر نشان داده است که از ضریب بازآزمایی بالایی برخوردار بوده و در طول زمان پایداری خود را حفظ نموده است و با پاسخهای داده شده در تحقیقات دیگر با شکل مشابه به آن ضریب همبستگی بالایی برخوردار بوده است. طبق گزارش هوی و همکاران (۱۹۹۶) یافته‌های تحقیق با استفاده از OHI تشویق‌کننده بوده است. با استفاده از این پرسشنامه در فرهنگهای مختلف، پایداری ساختار عاملی آن آشکار شده است.

به منظور بررسی پایائی این ابزار طبق نظر ثوران‌دیک برای هر یک از ابعاد به طور جداگانه آلفای کرونباخ محاسبه گردید. میزان ضریب آلفا برای پرسشنامه سلامت سازمانی (OHI) در این پژوهش ۰.۸۶٪ بود، ضریب پایائی این ابزار اندازه‌گیری در پژوهش نادری ۰.۸۷٪ بوده است و همچنین ضریب پایائی ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاجی‌پور نیز ۰.۸۶٪ بود.

به منظور ارزیابی ابعاد هفتگانه سلامت سازمانی با توجه به اینکه هر یک از ابعاد

شامل تعدادی گویه می‌باشد از مقیاس ۴ درجه ای لیکرت استفاده شده است در این مقیاس، به‌طور قراردادی وزنهای ۱ تا ۴ به پاسخها داده می‌شود که شیوه نمره‌گذاری به‌صورت زیر است.

بندرت	گاهی	غالباً	همیشه
۱	۲	۳	۴

این پرسشنامه توسط هوی و فیلدمن (۱۹۹۶) تهیه گردیده است و نمره‌گذاری آن به‌صورتی است که آزمودنی هر اندازه نمرات بالاتری از این پرسشنامه بدست آورد نشان‌دهنده میزان سلامت سازمانی در حد بالا در ابعاد هفتگانه می‌باشد. به عبارت دیگر متناسب با تعداد گویه‌های مربوط به هر بعد، برای هر یک از ابعاد مجموع نمره محاسبه گردیده است و میانگین مجموع نمرات با میانگین وزنهای ۱ تا ۴ پاسخها که $2/5$ می‌باشد مقایسه می‌گردد، درواقع نمره $2/5$ میزان سلامت سازمانی در حد متوسط را نشان می‌دهد. میانگینهای بالای $2/5$ یعنی از متوسط به بالا و میانگینهای کمتر از $2/5$ با عبارت متوسط به پایین تعبیر می‌گردند. بعضی سؤالات در جهت مخالف با بعد مربوطه قرار دارند. به‌دلیل اینکه ممکن بود اینگونه سؤالات حساسیت پاسخگو را تحریک نماید و به‌درستی به سؤالات مربوط پاسخ ندهند. در هنگام تجزیه و تحلیل اینگونه سؤالات از روشهای آماری ذکر شده در زیر استفاده به عمل آمده است.

پ-۵- روشهای آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات بدست آمده از روشهای آمار توصیفی

و آمار استنباطی استفاده شده است. برای توصیف داده‌های پرسشنامه از جدول توزیع فراوانی، درصد، میانگین واریانس و انحراف استاندارد استفاده شده است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از شیوه‌های آماری استنباطی استفاده شده است برای این منظور و براساس مقیاس اندازه‌گیری (فاصله‌ای) و نوع متغیرهای تحقیق ابتدا با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه متغیرهای اصلی تحقیق بررسی و فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته است و برای حصول اطمینان از صحت عملیات، داده‌ها تبدیل به داده‌های رتبه‌ای شده و از آزمونهای غیرپارامتریک (ضریب کندال تائو و ضریب اسپیرمن) نیز استفاده شده است. سپس با توجه به اینکه بررسی این متغیرها براساس ویژگی‌های آزمودنی‌ها باید تحلیل شود و در این زمینه بیش از دو میانگین مقایسه می‌شود از تحلیل واریانس استفاده شده است هم چنین از آزمون t برای مقایسه میانگین دو گروه مستقل (نمرات زنان و مردان) استفاده می‌شود.

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل داده‌ها

مقدمه:

در این فصل اطلاعات جمع‌آوری شده ارائه و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. از آنجا که هدف اساسی این فصل آزمون فرضیه‌ها و پاسخ به سؤالات پژوهشی می‌باشد، لذا اطلاعات و داده‌ها حول محور سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهشی طبقه‌بندی و ارائه شده است. برای این منظور ابتدا داده‌ها به صورت توصیفی تحلیل شده است، سپس براساس آزمونهای مناسب آماری از آنها استنباط می‌گردد.

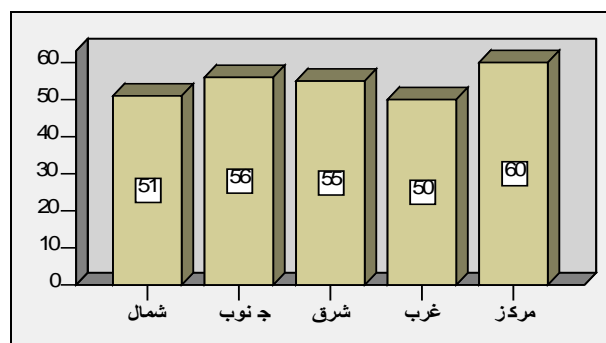
ت-۱- تحلیل توصیفی داده‌ها

جدول ۱-۴) توزیع فراوانی نمونه تحقیق به تفکیک مناطق جغرافیایی

مناطق جغرافیایی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
شمال	۵۱	۱۸.۸	۱۸.۸
جنوب	۵۶	۲۰.۶	۳۹.۳
شرق	۵۵	۲۰.۲	۵۹.۶
غرب	۵۰	۱۸.۴	۷۷.۹
مرکز	۶۰	۲۲.۱	۱۰۰.۰
جمع	۲۷۲	۱۰۰.۰	

جدول و نمودار شماره ۱-۴ نشان می‌دهد که بیشترین درصد نمونه‌ها (۲۲/۱)

مربوط به مناطق مرکزی و کمترین درصد آنها (۱۷/۴) مربوط به مناطق غرب می‌باشد.

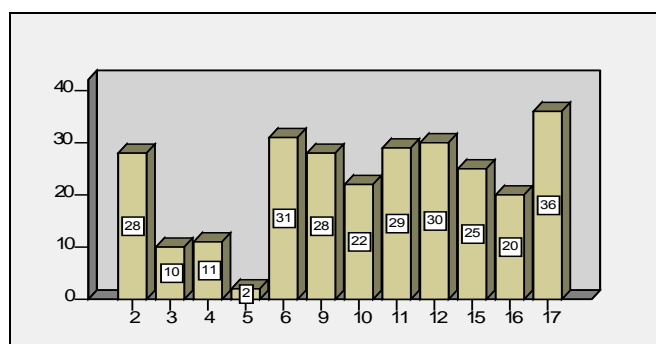


نمودار ۱-۴) فراوانی نمونه‌های تحقیق براساس مناطق جغرافیایی

جدول ۴-۲) توزیع فراوانی نمونه تحقیق به تفکیک مناطق آموزشی

مناطق آموزشی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
منطقه ۲	۲۸	۱۰.۳	۱۰.۳
منطقه ۳	۲۳	۴.۲	۱۶.۹۳
منطقه ۶	۳۱	۱۱.۴	۳۰.۱
منطقه ۹	۲۸	۱۰.۳	۴۰.۴
منطقه ۱۰	۲۲	۸.۱	۴۸.۵
منطقه ۱۱	۲۹	۱۰.۷	۵۹.۲
منطقه ۱۲	۳۰	۱۱.۰	۷۰.۲
منطقه ۱۵	۲۵	۹.۲	۷۹.۴
منطقه ۱۶	۲۰	۷.۴	۸۶.۸
منطقه ۱۷	۳۶	۱۳.۲	۱۰۰.۰
جمع	۲۷۲	۱۰۰.۰	

جدول شماره ۴-۲ نشان می‌دهد که بیشترین درصد نمونه‌ها (۱۳/۲) مربوط به منطقه ۱۷ آموزش و پرورش و کمترین تعداد آنها ۷/۴ درصد می‌باشد. هر چند در نمونه‌گیری تلاش شده است که حجم نمونه و حجم جامعه در هر یک از مناطق متناسب باشد، اما به دلیل افت آزمودنی‌ها در برخی مناطق این نسبت برابر نیست.



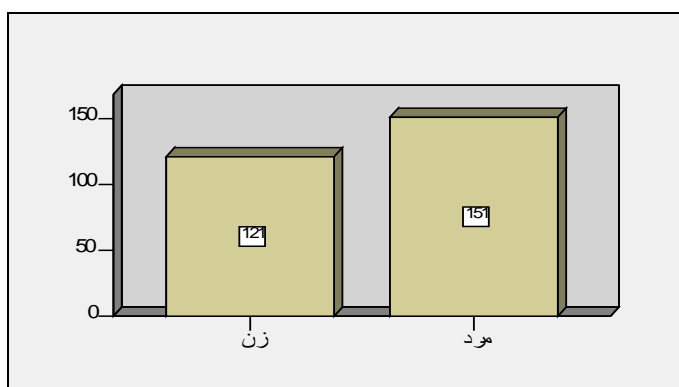
نمودار ۴-۲) توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس مناطق آموزشی

جدول ۳-۴) توزیع فراوانی نمونه تحقیق به تفکیک جنیست

جنیست	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
زن	۱۲۱	۴۴.۵	۴۴.۵
مرد	۱۵۱	۵۵.۵	۱۰۰.۰
جمع	۲۷۲	۱۰۰.۰	

جدول شماره ۳-۴ نشان می‌دهد که تعداد مردان با ۵۵/۵ درصد بیشتر از تعداد

زنان با ۴۴/۵ درصد می‌باشد.



نمودار ۳-۴) توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس جنیست

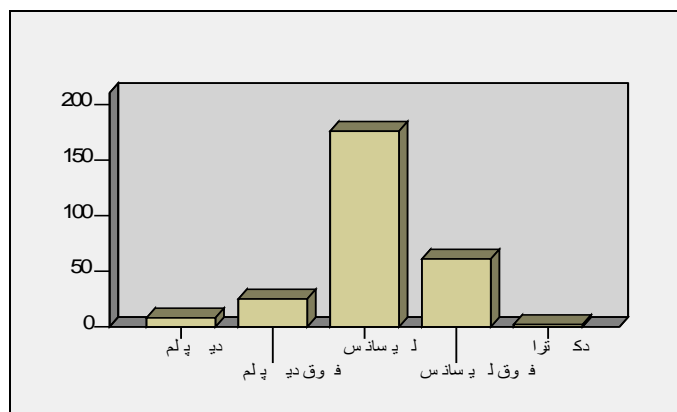
جدول ۴-۴) توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
دیپلم	۸	۲.۹	۲.۹
فوق دیپلم	۲۵	۹.۲	۱۲.۱
لیسانس	۱۷۶	۶۴.۷	۷۶.۸
فوق لیسانس	۲۱	۲۲.۴	۹۹.۳
دکتر	۲	۰.۷	۱۰۰.۰
جمع	۲۷۲	۱۰۰.۰	

جدول شماره ۴-۴ نشان می‌دهد که دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس با ۶۴/۷

درصد بیشترین میزان و دارندگان مدرک تحصیلی دکتر با ۰/۷ درصد کمترین تعداد

را در بن نمونه‌ها دارند.

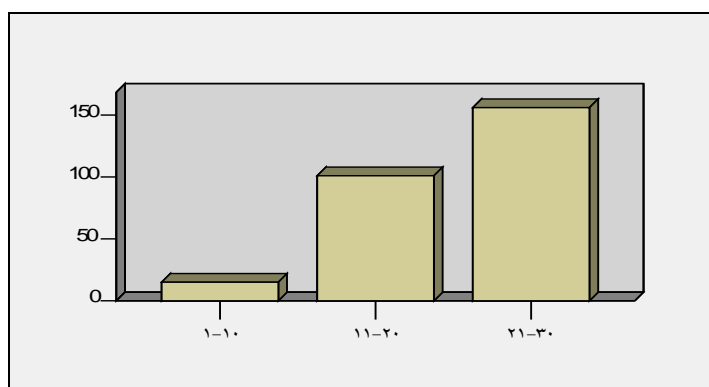


نمودار ۴-۴) توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس مدرک تحصیلی

جدول ۴-۵) توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس سابقه خدمت

سابقه خدمت به سال	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۱-۱۰	۱۵	۵.۵	۵.۵
۱۱-۲۰	۱۰۱	۳۷.۱	۴۲.۶
۲۱-۳۰	۱۵۶	۵۷.۴	۱۰۰.۰
جمع	۲۷۲	۱۰۰.۰	

جدول شماره ۴-۵ نشان می‌دهد که افراد با سابقه خدمتی بین ۲۱ تا ۳۰ سال بیشترین درصد (۵۷/۴) و افراد با سابقه خدمتی بین ۱ تا ۱۰ سال دارای کمترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند.



نمودار ۴-۵) توزیع فراوانی نمونه تحقیق براساس سابقه خدمت

ت-۱- تحلیل استنباطی داده‌ها

ت-۲-۱- تجزیه و تحلیل داده‌ها برای پاسخ به سؤال‌های تحقیق

سؤال اول تحقیق: سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران به

چه میزان است؟

جدول (۴-۶) شاخص‌های آماری برای سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش تهران

سلامت سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
	۲۷۲	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۰.۰۱۴۲۴

جدول (۴-۷) آماره t تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره سلامت سازمانی با میانگین نظری

Test Value = 2.5					سلامت سازمانی
فاصله اطمینان		تفاوت از میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	
حد بالا	حد پایین			t	
۰.۰۰۳۹	-۰.۰۵۲۱	-۰.۰۲۴۰۹	۰.۰۹۲	۲۷۱	-۱.۶۹۲

آماره t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ برای آزمونهای دو دامنه در سطح ۰/۰۵، (-۱/۶۹۲) کوچکتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می‌باشد. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه‌ها با میانگین نظری تأیید می‌شود. لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش و میانگین نظری (۲.۵) تفاوت معنادار وجود ندارد و سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در حد متوسط است.

سؤال دوم تحقیق: سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران در سطح فنی به چه میزان است؟

جدول ۴-۸) شاخص‌های آماری برای نمره سطح فنی مناطق آموزش و پرورش تهران

سطح فنی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
	۲۷۲	۲.۵۷۲۹	۰.۳۰۸۳۸	۰.۰۱۸۶۸

جدول ۴-۹) آماره t تک نمونه ای برای مقایسه نمره سطح فنی با میانگین نظری

Test Value = 2.5						سطح فنی
فاصله اطمینان		تفاوت از میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
۰.۱۰۹۷	۰.۰۳۶۲	۰.۰۷۲۹۵	۰.۰۰۰	۲۷۱	۳.۹۰۵	

آماره t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ برای آزمونهای دو دامنه در سطح ۰/۰۵، (۳/۹۰۵) بزرگتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می‌باشد. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه‌ها با میانگین نظری رد می‌شود. لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در بعد فنی و میانگین نظری (۲.۵) تفاوت معنادار وجود دارد و سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در بعد فنی بالاتر از میانگین نظری می‌باشد.

سؤال سوم تحقیق: سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران در سطح اداری به چه میزان است؟

جدول ۴-۱۰) شاخص‌های آماری برای نمره سطح اداری مناطق آموزش و پرورش تهران

سطح اداری	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
	۲۷۲	۲.۶۰۴۵	۰.۲۹۵۶۱	۰.۰۱۷۹۲

جدول ۴-۱۱) آماره t تک نمونه ای برای مقایسه نمره سطح اداری با میانگین نظری

Test Value = 2.5						سطح اداری
فاصله اطمینان		تفاوت از میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
۰.۱۳۹۸	۰.۰۶۹۲	۰.۱۰۴۵۲	۰.۰۰۰	۲۷۱	۵.۸۳۱	

آماره t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ برای آزمونهای دودامنه در سطح ۰/۰۵، (۵/۸۳۱) بزرگتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می باشد. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه‌ها با میانگین نظری رد می‌شود. لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در سطح اداری و میانگین نظری (۲.۵) تفاوت معنادار وجود دارد و سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در سطح اداری بالاتر از میانگین نظری می باشد.

سؤال چهارم تحقیق: سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران در سطح نهادی به چه میزان است؟

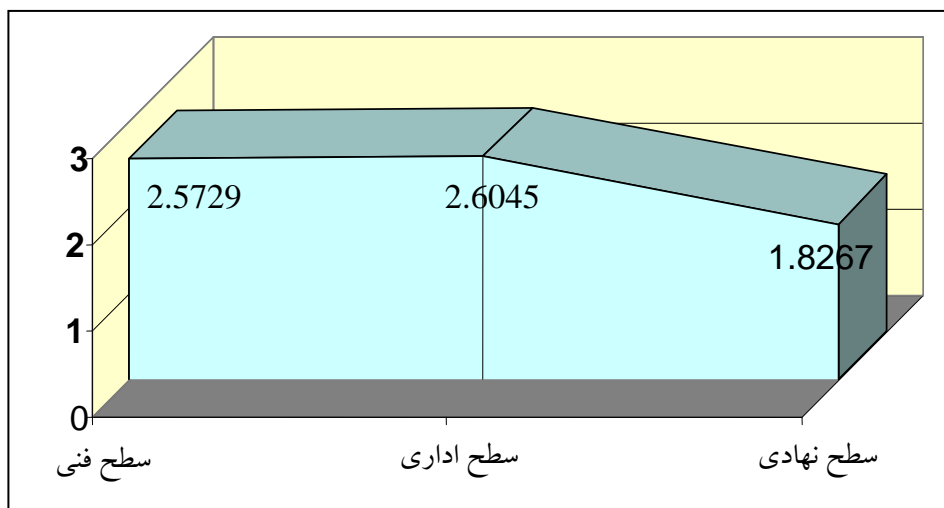
جدول ۴-۱۲) شاخص‌های آماری برای نمره سطح نهادی مناطق آموزش و پرورش تهران

سطح نهادی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
	۲۷۲	۱.۸۲۶۷	۰.۲۱۹۴۷	۰.۰۱۳۳۱

جدول ۴-۱۳) آماره t تک نمونه ای برای مقایسه نمره سطح نهادی با میانگین نظری

Test Value = 2.5						سطح نهادی
فاصله اطمینان		تفاوت از میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
-۰.۶۴۷۱	-۰.۶۶۹۵	-۰.۶۷۳۳۲	۰.۰۰۰	۲۷۱	-۵۰.۵۸	

آماره t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ برای آزمونهای دودامنه در سطح ۰/۰۵،
 (-۵۰/۵۸) بزرگتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می باشد. بنابراین فرض صفر مبنی
 بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه‌ها با میانگین نظری رد می شود. لذا با اطمینان ۹۵
 درصد می توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش
 در سطح نهادی و میانگین نظری (۲.۵) تفاوت معنادار وجود دارد و میانگین نمره
 سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در سطح نهادی کمتر از میانگین نظری
 (۲.۵) می باشد.



نمودار ۴-۶) مقایسه میانگین نمرات نمونه تحقیق در هر یک از سطوح مورد بررسی

سؤال پنجم تحقیق: سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران در
 هر یک از ابعاد هفتگانه سلامت سازمانی به چه میزان است؟

جدول ۴-۱۴) شاخص‌های آماری برای نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش تهران در هر یک از ابعاد مورد مطالعه

ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
روحیه	۲۷۲	۲.۵۳۹۷	۰.۳۹۰۸۱	۰.۰۲۳۷۰
تأکید علمی	۲۷۲	۲.۶۰۹۹	۰.۳۱۵۸۶	۰.۰۱۹۱۵
مراعات	۲۷۲	۲.۴۳۳۸	۰.۳۷۴۶۴	۰.۰۲۲۷۰
ساخته‌دهی	۲۷۲	۳.۰۹۳۴	۰.۴۵۱۹۳	۰.۰۲۷۴۰
حمایت منابع	۲۷۲	۲.۵۸۰۹	۰.۳۶۸۸۰	۰.۰۲۳۳۶
نفوذ در مافوق	۲۷۱	۲.۳۵۲۸	۰.۳۹۸۶۸	۰.۰۲۴۲۲
یگانگی نهادی	۲۷۲	۱.۸۲۶۷	۰.۲۱۹۴۷	۰.۰۱۳۳۱

جدول ۴-۱۵) آماره t تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره ابعاد هفتگانه با میانگین نظری

Test Value = 2.5						ابعاد
فاصله اطمینان		تفاوت از	سطح معنی	درجه	t	
حد بالا	حد پایین	میانگین	داری	آزادی		
۰.۰۸۶۴	-۰.۰۰۶۹	۰.۰۳۹۷۱	۰.۰۹۵	۲۷۱	۱.۶۷۶	روحیه
۰.۱۴۷۶	۰.۰۷۲۲	۰.۱۰۹۸۹	۰.۰۰۰	۲۷۱	۵.۷۳۸	تأکید علمی
-۰.۰۲۱۵	-۰.۱۱۰۹	-۰.۰۶۶۱۸	۰.۰۰۴	۲۷۱	-۲.۹۱۶	مراعات
۰.۶۴۷۳	۰.۵۳۹۴	۰.۵۹۳۳۸	۰.۰۰۰	۲۷۱	۲۱.۶۵۵	ساخته‌دهی
۰.۱۲۴۹	۰.۰۳۶۹	۰.۰۸۰۸۸	۰.۰۰۰	۲۷۱	۳.۶۱۷	حمایت منابع
-۰.۰۹۹۶	-۰.۱۹۴۹	-۰.۱۴۷۲۳	۰.۰۰۰	۲۷۰	-۶.۰۷۹	نفوذ در مافوق
-۰.۶۴۷۱	-۰.۶۶۹۵	-۰.۶۷۳۳۲	۰.۰۰۰	۲۷۱	-۵۰.۵۹۷	یگانگی نهادی

آماره t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ و ۲۷۰ برای آزمونهای دو دامنه در سطح ۰/۰۵، برای ابعاد روحیه تأکید علمی، مراعات، ساخته‌دهی، حمایت منابع، نفوذ و یگانگی نهادی به ترتیب با ۱/۶۷۶، ۵/۷۳۸، ۲/۹۱۶، ۲۱/۶۵۵، ۳/۶۱۷، ۶/۰۷۹ و ۵۰/۵۹۷- بزرگتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می‌باشد. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه‌ها با میانگین نظری رد می‌شود. لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش

در هر یک از ابعاد فوق و میانگین نظری (۲.۵) تفاوت معنادار وجود دارد، ولی میانگین ابعاد تأکید علمی، ساختمانی و حمایت منابع بزرگتر از میانگین نظری و میانگین ابعاد روحیه مراعات، نفوذ و یگانگی نهادی کوچکتر از میانگین نظری (۲.۵) می باشد.

سؤال ششم تحقیق: آیا بین سلامت سازمانی مناطق آموزشی بر حسب مناطق

جغرافیایی تفاوت وجود دارد؟

جدول ۴-۱۶) آماره‌های توصیفی برای متغیر سلامت سازمانی در هر یک از مناطق جغرافیایی

مناطق جغرافیایی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	ضریب اطمینان برای میانگین در سطح ۹۵٪		کمینه	بیشینه
					حد پایین	حد بالا		
شمال	۵۱	۲.۴۱۲۶	۰.۲۹۹۹۶	۰.۰۴۲۰۰	۲.۳۲۸۲	۲.۴۹۷۰	۱.۶۴	۲.۸۷
جنوب	۵۶	۲.۶۳۷۹	۰.۱۷۲۸۸	۰.۰۲۳۱۰	۲.۵۹۱۶	۲.۶۸۴۲	۲.۲۶	۲.۸۹
شرق	۵۵	۲.۳۶۲۱	۰.۲۷۰۲۰	۰.۰۳۶۴۳	۲.۲۸۹۰	۲.۴۳۵۱	۱.۷۱	۳.۰۱۷
غرب	۵۰	۲.۴۹۶۲	۰.۱۳۵۷۶	۰.۰۱۹۲۰	۲.۴۵۷۶	۲.۵۳۴۸	۲.۱۹	۲.۷۷
مرکز	۶۰	۲.۴۶۶۰	۰.۱۶۲۲۱۷	۰.۰۲۰۹۴	۲.۴۲۴۱	۲.۵۰۷۸	۲.۰۴	۲.۸۵
جمع	۲۷۲	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۰.۰۱۴۲۴	۰.۴۴۷۹	۲.۵۰۳۹	۱.۶۴	۳.۰۱۷

جدول ۴-۱۷) تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سلامت سازمانی با توجه به مناطق جغرافیایی

مقایسه	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معناداری
بین گروه‌ها	۲.۴۱۳	۴	۰.۶۰۳	۱۲.۸۴۶	۰.۰۰۰
درون گروه‌ها	۱۲.۵۴۰	۲۶۷	۰.۰۴۷		
کل	۱۴.۹۵۳	۲۷۱			

جدول ۴-۱۷ نشان می‌دهد که چون F محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ با درجه آزادی ۲۷۱، (۱۲/۸۴۶) بزرگتر از مقدار بحرانی F (۲/۳۷) می باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی با توجه

به منطقه جغرافیایی رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که منطقه جغرافیایی در نمره سلامت سازمانی مؤثر است. اما برای اینکه مشخص شود این تفاوت بین کدام منطقه بیشتر است از آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه‌های چندگانه استفاده شد که نتایج آن در جدول‌های ۴-۱۸ و ۴-۱۹ دیده می‌شود.

جدول ۴-۱۸) آزمون شفه برای مقایسه چندگانه بین نمره سلامت سازمانی با توجه به مناطق

جغرافیایی

ضریب اطمینان برای میانگین در سطح ۹۵٪	حد پایین	حد پایین	سطح معناداری	خطای استاندارد	Mean Difference (I-J)	(J) مناطق جغرافیایی	(I) مناطق جغرافیایی
	-۰.۰۹۵۲	-۰.۳۵۵۴	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱۹۵	-۰.۲۲۵۳۲(*)	جنوب	شمال با
	۰.۱۸۱۲	-۰.۸۰۲	۰.۰۸۳۷	۰.۰۴۲۱۳	۰.۰۵۰۵۱	شرق	
	۰.۰۵۰۲	-۰.۲۱۷۴	۰.۴۴۲	۰.۰۴۳۱۳	-۰.۰۸۳۵۷	غرب	
	۰.۰۷۴۷	-۰.۱۸۱۴	۰.۷۹۶	۰.۰۴۱۲۸	-۰.۵۳۳۶	مرکز	
	۰.۳۵۵۴	۰.۰۹۵۲	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱۹۵	-۰.۲۲۵۳۲(*)	شمال	جنوب با
	۰.۴۰۳۴	۰.۱۴۸۲	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱۱۴	-۰.۲۷۵۸۳(*)	شرق	
	۰.۲۷۲۵	۰.۰۱۱۰	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲۱۷	-۰.۱۴۱۷۵(*)	غرب	
	۰.۲۹۶۹	۰.۰۴۷۱	۰.۰۰۱	۰.۰۴۰۲۷	-۰.۱۷۱۹۶(*)	مرکز	
	۰.۰۸۰۲	۰.۱۸۱۲	۰.۸۳۷	۰.۰۴۲۱۳	-۰.۰۵۰۵۱	شمال	شرق با
	-۰.۱۴۸۲	۰.۴۰۳۴	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱۱۴	-۰.۲۷۵۸۳(*)	جنوب	
	-۰.۰۰۲۷	-۰.۲۶۵۴	۰.۰۴۳	۰.۰۴۲۳۵	-۰.۱۳۴۰۸(*)	غرب	
	۰.۰۲۱۶	-۰.۲۲۹۴	۰.۱۶۳	۰.۰۴۰۴۶	-۰.۱۰۳۸۷	مرکز	
	۰.۲۱۷۴	-۰.۰۵۰۲	۰.۴۴۲	۰.۰۴۳۱۳	۰.۰۸۳۵۷	شمال	غرب با
	-۰.۰۱۱۰	-۰.۲۷۲۵	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲۱۷	-۰.۱۴۱۷۵(*)	جنوب	
	۰.۲۶۵۴	۰.۰۰۲۷	۰.۰۴۳	۰.۰۴۲۳۵	۰.۱۳۴۰۸(*)	شرق	
	۰.۱۵۸۹	-۰.۰۹۸۵	۰.۹۷۰	۰.۰۴۱۵۰	۰.۰۳۰۲۱	مرکز	
	۰.۱۸۱۴	-۰.۰۷۴۷	۰.۷۹۶	۰.۰۴۱۲۸	۰.۰۵۳۳۶	شمال	مرکز با
	-۰.۰۴۷۱	-۰.۲۹۶۹	۰.۰۰۱	۰.۰۴۰۲۷	-۰.۱۷۱۹۶(*)	جنوب	
	۰.۲۲۹۴	-۰.۰۲۱۶	۰.۱۶۳	۰.۰۴۰۴۶	۰.۱۰۳۸۷	شرق	
	۰.۰۹۸۵	-۰.۱۵۸۹	۰.۹۷۰	۰.۰۴۱۵۰	-۰.۳۰۲۱	غرب	

جدول ۴-۱۸) نشان‌دهنده مقایسه‌های چندگانه بین تفاوت میانگین نمرات

مناطق می باشد. همانطور که در جدول با علامت (*) مشخص شده است، بین میانگین نمرات سلامت سازمانی مناطق شمال با جنوب، جنوب با شمال، جنوب با شرق، جنوب با غرب و جنوب با مرکز، شرق با جنوب و غرب و مرکز با جنوب در سطح ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد.

سؤال هفتم تحقیق: آیا بین نظرات کارکنان در خصوص سلامت سازمانی

مناطق با توجه به مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنی داری وجود دارد؟

جدول ۴-۱۹) شاخص‌های آماری سلامت سازمانی با توجه به مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها

مدرک تحصیلی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه
دیپلم	۸	۲.۵۲۳۹	۰.۴۰۰۶۳	۱.۶۴	۲.۸۵
فوق دیپلم	۲۵	۲.۳۷۱۹	۰.۲۴۳۲۲	۱.۶۸	۲.۷۰
لیسانس	۱۷۶	۲.۴۸۱۷	۰.۲۳۵۳۲	۱.۸۳	۲.۸۹
فوق لیسانس	۶۱	۲.۴۸۲۰	۰.۱۷۹۱۵	۲.۱۱	۲.۸۵
دکتر	۲	۲.۸۸۳۰	۰.۴۰۶۲۱	۲.۶۰	۳.۱۷
جمع	۲۷۲	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۱.۶۴	۳.۱۷

جدول ۴-۲۰) تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سازمانی با توجه به سطح تحصیلات آزمودنی‌ها

مقایسه	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجدور میانگین	F	سطح معناداری
بین گروه‌ها	۰.۶۲۹	۴	۰.۱۵۷	۲.۹۲۹	۰.۰۲۱
درون گروه‌ها	۱۴.۳۲۵	۲۶۷	۰.۰۵۴		
کل	۱۴.۹۵۳	۲۷۱			

جدول ۴-۲۰ نشان می‌دهد که چون F محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ با

درجه آزادی ۲۷۱، (۲/۹۲۹) بزرگتر از مقدار بحرانی F (۲/۳۷) می‌باشد،

بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی با توجه به سطح تحصیلات رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که سطح تحصیلات در نمره سلامت سازمانی مؤثر است. اما برای اینکه مشخص شود این تفاوت بین کدام طبقات است از آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه‌های چندگانه استفاده شد که نتایج آن در جدول‌های ۴-۲۰ و ۴-۲۱ دیده می‌شود.

جدول ۴-۲۱) آزمون شفه برای مقایسه چندگانه بین نمره سلامت سازمانی با توجه به مدرک تحصیلی

مناطق (I) جغرافیایی	مناطق (J) جغرافیایی	Mean Difference (I-J)	خطای استاندارد	سطح معناداری	ضریب اطمینان برای میانگین در سطح ۹۵٪	
					حد پایین	حد پایین
دیپلم	فوق دیپلم	۰.۱۵۲۰۲	۰.۰۹۴۰۹	۰.۶۲۵	-۰.۱۳۹۸	۰.۴۴۳۹
	لیسانس	۰.۰۴۲۱۹	۰.۰۸۳۷۳	۰.۹۳۳	-۰.۲۱۷۵	۰.۳۰۱۹
	فوق لیسانس	۰.۰۴۱۹۰	۰.۰۸۷۱۰	۰.۹۹۴	-۰.۲۲۸۳	۰.۳۱۲۱
	دکتر	-۰.۳۵۹۰۴	۰.۱۸۳۱۲	۰.۴۲۹	-۰.۹۲۷۰	۰.۲۰۹۰
فوق دیپلم	دیپلم	-۰.۱۵۲۰۲	۰.۰۹۴۰۹	۰.۶۲۵	-۰.۴۴۳۹	۰.۱۳۹۸
	لیسانس	-۰.۱۰۹۸۳	۰.۰۴۹۵۱	۰.۲۹۸	-۰.۲۶۳۴	۰.۰۴۳۷
	فوق لیسانس	-۰.۱۱۰۱۲	۰.۰۵۵۰۰	۰.۴۰۷	-۰.۲۸۰۷	۰.۰۶۰۵
	دکتر	-۰.۵۱۱۰۶	۰.۱۷۰۲۱	۰.۰۶۴	-۱.۰۳۹۰	۰.۰۱۶۹
لیسانس	دیپلم	-۰.۰۴۲۱۹	۰.۰۸۳۷۳	۰.۹۹۳	-۰.۳۰۱۹	۰.۲۱۷۵
	فوق دیپلم	۰.۱۰۹۸۳	۰.۰۴۹۵۱	۰.۲۹۸	-۰.۰۴۳۷	۰.۲۶۳۴
	فوق لیسانس	-۰.۰۰۰۲۹	۰.۰۳۴۴۱	۱.۰۰۰	-۰.۱۰۷۰	۰.۱۰۶۵
	دکتر	-۰.۴۰۱۲۳	۰.۱۶۴۷۱	۰.۲۰۷	-۰.۹۱۲۲	۰.۱۰۹۷
فوق لیسانس	دیپلم	-۰.۰۴۱۹۰	۰.۰۸۷۱۰	۰.۹۹۴	-۰.۱۳۱۲	۰.۲۲۸۳
	فوق دیپلم	۰.۱۱۰۱۲	۰.۰۵۵۰۰	۰.۴۰۷	-۰.۰۶۰۵	۰.۲۸۰۷
	لیسانس	۰.۰۰۰۲۹	۰.۰۳۴۴۱	۱.۰۰۰	-۰.۱۰۶۵	۰.۱۰۷۰
	دکتر	-۰.۴۰۰۹۴	۰.۱۶۶۴۵	۰.۲۱۸	-۰.۹۱۷۲	۰.۱۱۶۵
دکتر	دیپلم	۰.۳۵۹۰۴	۰.۱۸۳۱۲	۰.۴۲۹	-۰.۲۰۹۰	۰.۹۲۷۰
	فوق دیپلم	۰.۵۱۱۰۶	۰.۱۷۰۲۱	۰.۰۶۴	-۰.۰۱۶۹	۱.۰۳۹۰
	لیسانس	۰.۴۰۱۲۳	۰.۱۶۴۷۱	۰.۲۰۷	-۰.۱۰۹۷	۰.۹۱۲۲
	فوق لیسانس	۰.۴۰۰۹۴	۰.۱۶۶۴۵	۰.۲۱۸	-۰.۱۱۵۴	۰.۹۱۷۲

جدول ۴-۲۲) آزمون شفه برای مقایسه چندگانه بین نمره سلامت سازمانی با توجه به مدرک تحصیلی

Subset for alpha = .05		N	میزان تحصیلات آزمودنی‌ها
۲	۱		
	۲.۳۷۱۹	۲۵	فوق دیپلم
	۲.۴۸۱۷	۱۷۶	لیسانس
	۲.۴۸۲۰	۶۱	فوق لیسانس
۲.۵۲۳۹	۲.۵۲۳۹	۸	دیپلم
۲.۸۸۳۰		۲	دکتر
۰.۰۷۱	۰.۸۱۴		Sig.

سؤال هشتم تحقیق: آیا بین نظرات کارکنان در خصوص سلامت سازمانی مناطق با توجه به سابقه خدمت آنان تفاوت معنی داری وجود دارد؟

جدول ۴-۲۳) شاخص‌های آماری سلامت سازمانی با توجه به سابقه خدمت آزمودنی‌ها

سابقه خدمت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه
۱-۱۰	۱۵	۲.۴۶۱۰	۰.۲۹۷۹۴	۱.۸۹	۲.۸۳
۱۱-۲۰	۱۰۱	۲.۴۳۸۰	۰.۲۴۴۷۹	۱.۷۲	۳.۱۷
۲۱-۳۰	۱۵۶	۲.۵۰۱۹	۰.۲۱۹۴۴	۱.۶۴	۲.۸۹
جمع	۲۷۲	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۱.۶۴	۳.۱۷

جدول ۴-۲۴) تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سازمانی با توجه به سابقه خدمت آزمودنی‌ها

مقایسه	مجموع مجزورات	درجه آزادی	مجدور میانگین	F	سطح معناداری
بین گروه‌ها	۰.۲۵۴	۲	۰.۱۲۷	۲.۳۲۶	۰.۱۰۰
درون گروه‌ها	۱۴.۶۹۹	۲۶۹	۰.۰۵۵		
کل	۱۴.۹۵۳	۲۷۱			

جدول ۴-۲۳ نشان می‌دهد که چون F محاسبه شده در سطح $0/05$ با درجه آزادی 271 ، $(2/326)$ کوچکتر از مقدار بحرانی F $(2/37)$ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی با توجه به سابقه خدمت تایید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که سابقه خدمت در نمره سلامت سازمانی تاثیر ندارد

سؤال نهم تحقیق: آیا بین نظرات کارکنان در خصوص سلامت سازمانی مناطق بر حسب جنسیت آنان تفاوت معنی داری وجود دارد؟

برای مشخص کردن اینکه آیا بین میانگین نمره کل سلامت سازمانی بین دو گروه زنان و مردان تفاوت وجود دارد یا خیر از آزمون t برای مقایسه دو گروه مستقل استفاده شد.

جدول ۴-۲۵) شاخص‌های آماری سلامت سازمانی با توجه به جنسیت آزمودنی‌ها

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه
زن	۱۲۱	۲.۴۲۷۸	۰.۲۵۷۳۵	۱.۶۴	۲.۸۹
مرد	۱۵۱	۲.۵۱۴۴	۰.۲۰۸۱۹	۱.۸۳	۳.۱۷
جمع	۲۷۲	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۱.۶۴	۳.۱۷

جدول ۴-۲۶) آماره‌های مربوط به آزمون t برای مقایسه دو گروه مستقل (زنان و مردان) در زمینه سلامت سازمانی

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	جنسیت آزمودنی‌ها	سلامت
۰.۰۲۳۴۰	۰.۲۵۷۳۵	۲.۴۲۷۸	۱۲۱	زن	
۰.۰۱۶۹۴	۰.۲۰۸۱۹	۲.۵۱۴۴	۱۵۱	مرد	

جدول ۴-۲۷) آزمون t برای مقایسه دو گروه مستقل (زنان و مردان) در زمینه سلامت سازمانی

t-test for Equality of Means							آزمون همسانی واریانسها			
F	95% Confidence Interval of the Difference	Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-.۰۳۱۰۶	-.۱۴۲۱۹	۰.۰۲۸۲۳	-.۰۰۸۶۶۲	۰.۰۰۲	۲۷۰	-۳.۰۶	۰.۰۸۵	۲.۹۸۹	Equal variances assumed	سلامت
-.۰۲۹۷۱	-.۱۴۳۵۴	۰.۰۲۸۸۹	-.۰۰۸۶۶۲	۰.۰۰۳	۲۲۸.۵	-۲.۹۹			Equal variances not assumed	

جدول ۴-۲۷ نشان می‌دهد که چون t محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ با درجه آزادی ۲۷۰، (-۳/۰۶) بزرگتر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی برحسب جنسیت رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که جنسیت آزمودنی‌ها در نمره سلامت سازمانی آنان تأثیر دارد.

ت-۲-۲- تجزیه و تحلیل داده برای آزمون فرضیه های تحقیق:

فرضیه اول تحقیق: بین روحیه کارکنان و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه

آموزش و پرورش تهران و همبستگی مثبت وجود دارد.

برای تحلیل داده های مربوط به سوال اول تحقیق از همبستگی پیرسون، ضریب

کندال تائو b و همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

Ho: $r_{xy}=0$ فرض صفر =

H1: $r_{xy} \neq 0$ فرض خلاف =

جدول ۴-۲۸) آماره های مربوط به میزان سلامت سازمانی و بعد روحیه

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
سلامت	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۲۷۲
روحیه	۲.۵۳۹۷	۰.۳۹۰۸۱	۲۷۲

جدول ۴-۲۹) همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد روحیه

روحیه	سلامت	شاخص آماری	
۰.۷۵۴ ^(**)	۱	همبستگی پیرسون	سلامت
۰.۰۰۰		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	
۲۷۲	۲۷۲	تعداد	
۱	۰.۷۵۴ ^(**)	همبستگی پیرسون	روحیه
	۰.۰۰۰	سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	
۲۷۲	۲۷۲	تعداد	

*همبستگی در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه معنی دار است.

جدول ۴-۲۸ نشان می‌دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۷۵۴) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره بعد روحیه) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد.

به منظور پرهیز از خطاهای احتمال در تبدیل داده‌ها به مقیاس فاصله‌ای، و مقایسه نتایج با فرض وجود و عدم وجود مفروضه‌های استفاده از آزمونهای پارامتریک، داده‌ها براساس مقیاس رتبه‌ای نیز مورد تحلیل قرار گرفت و برای این منظور از آزمونهای ناپارامتریک ضریب کندال تائو b و همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول ۴-۳۰) همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت سازمانی و بعد روحیه

نوع آزمون	متغیر	شاخص آماری	سلامت	روحیه
Kendall's tau_b	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۶۳۱ (**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	روحیه	ضریب همبستگی	۰.۶۳۱ (**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
Spearman's rho	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۷۹۱ (**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	روحیه	ضریب همبستگی	۰.۷۹۱ (**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲

جدول ۴-۳۰ نشان می‌دهد که همبستگی اسپیرمن و ضریب تائو محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه به ترتیب ۰/۷۹۱ و ۰/۶۳۱ بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۳۰۶ و ۰/۱۸۲) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره بعد روحیه) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های مختلف در این زمینه دیده نمی‌شود.

فرضیه دوم تحقیق: بین تأکید علمی به انجام کار و سلامت سازمانی مناطق

۱۹ گانه آموزش و پرورش تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟

Ho: $r_{xy}=0$ فرض صفر =

H1: $r_{xy} \neq 0$ فرض خلاف =

جدول ۴-۳۱) آماره های مربوط به میزان سلامت سازمانی و تاکید علمی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
سلامت	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۲۷۲
تأکید علمی	۲.۶۰۹۹	۰.۳۱۵۸۶	۲۷۲

جدول ۴-۳۲) همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد تاکید علمی

شاخص آماری	سلامت	حمایت منابع
همبستگی پیرسون	۰.۹۰۶ ^(**)	۱
سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	
تعداد	۲۷۲	۲۷۲
همبستگی پیرسون	۰.۹۰۶ ^(**)	۱
سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	
تعداد	۲۷۲	۲۷۲

**همبستگی در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه معنی دار است.

جدول ۴-۳۲ نشان می دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۸۰۶) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره حمایت علمی) رد می شود و نتیجه می گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد.

جدول ۴-۳) همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت سازمانی و تاکید علمی

نوع آزمون	متغیر	شاخص آماری	سلامت	حمایت منابع
Kendall's tau-b	تاکید علمی	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۶۲۱ ^(**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	سلامت	ضریب همبستگی	۰.۶۲۱ ^(**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
Spearman's rho	تاکید علمی	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۷۷۱ ^(**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	سلامت	ضریب همبستگی	۰.۷۷۱ ^(**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲

**همبستگی در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه معنی دار است.

جدول ۴-۳ نشان می‌دهد که ضریب تائو و همبستگی اسپیرمن محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه به ترتیب ۰/۶۲۱ و ۰/۷۷۱ بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۸۲ و ۰/۳۰۶) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره تاکید علمی) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی‌شود.

فرضیه سوم تحقیق: بین حمایت منابع و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه

آموزش و پرورش تهران همبستگی مثبت وجود دارد؟

Ho: $r_{xy}=0$ فرض صفر =

H1: $r_{xy} \neq 0$ فرض خلاف =

جدول ۴-۳۴) آماره های مربوط به میزان سلامت سازمانی و حمایت منابع

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
سلامت	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۲۷۲
حمایت منابع	۲.۵۸۰۹	۰.۳۶۸۸۰	۲۷۲

جدول ۴-۳۵) همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد حمایت منابع

شاخص آماری	سلامت	حمایت منابع
همبستگی پیرسون	۱	۰.۶۹۱ ^(**)
سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه		۰.۰۰۰
تعداد	۲۷۲	۲۷۲
همبستگی پیرسون	۰.۶۹۱ ^(**)	۱
سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه		۰.۰۰۰
تعداد	۲۷۲	۲۷۲

**همبستگی در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه معنی دار است.

جدول ۴-۳۴ نشان می دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۶۹۱) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره حمایت منابع) رد می شود و نتیجه می گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد.

جدول ۴-۳۶) همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت سازمانی و حمایت منابع

نوع آزمون	متغیر	شاخص آماری	سلامت	حمایت منابع
Kendall's tau_b	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۴۵۴ ^(**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	حمایت منابع	ضریب همبستگی	۰.۴۵۴ ^(**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
Spearman's rho	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۵۷۵ ^(**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	حمایت منابع	ضریب همبستگی	۰.۵۷۵ ^(**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲

جدول ۴-۳۶ نشان می‌دهد که همبستگی اسپیرمن و ضریب تائو محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه به ترتیب ۰/۵۷۵ و ۰/۴۵۴ بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۳۰۶ و ۰/۱۸۲) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره حمایت منابع) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی‌شود.

فرضیه چهارم تحقیق: بین عامل نفوذ مدیر و سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه

آموزش و پرورش تهران همبستگی مثبت وجود دارد.

Ho: $r_{xy}=0$ فرض صفر =

H1: $r_{xy} \neq 0$ فرض خلاف =

جدول ۴-۳۷) آماره های مربوط به میزان سلامت سازمانی و نفوذ مدیر

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
سلامت	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۲۷۲
نفوذ مدیر در مافوق	۲.۳۵۲۸	۰.۳۹۸۶۸	۲۷۱

جدول ۴-۳۸) همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و نفوذ مدیر

نمودار مدیر	سلامت	شاخص آماری	
۰.۵۵۵ (**)	۱	همبستگی پیرسون	سلامت
۰.۰۰۰		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	
۲۷۲	۲۷۲	تعداد	
۱	۰.۵۵۵ (**)	همبستگی پیرسون	نفوذ مدیر در مقام مافوق
	۰.۰۰۰	سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	
۲۷۲	۲۷۲	تعداد	

**همبستگی در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه معنی دار است.

جدول ۴-۳۸ نشان می دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۵۵۵) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره نفوذ مدیر در مقامات مافوق) رد می شود و نتیجه می گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد.

جدول ۴-۳۹) همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت سازمانی و حمایت منابع

نوع آزمون	متغیر	شاخص آماری	سلامت	نفوذ مدیر در مافوق
Kendall's tau_b	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۴۱۵ ^(**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۱
	نفوذ مدیر در مافوق	ضریب همبستگی	۰.۴۱۵ ^(**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۱	۲۷۱
Spearman's rho	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۵۵۸ ^(**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۱
	نفوذ مدیر در مافوق	ضریب همبستگی	۰.۵۵۸ ^(**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۱	۲۷۱

**همبستگی در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه معنی دار است.

جدول ۴-۳۹ نشان می‌دهد که همبستگی اسپیرمن و ضریب تائو محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه به ترتیب ۰/۵۵۸ و ۰/۴۱۵ بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۳۰۶ و ۰/۱۸۲) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره نفوذ مدیر در مافوق) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی‌شود.

فرضیه پنجم تحقیق: بین اعمال سبک رهبری «مراعات» و سلامت سازمانی

مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش تهران همبستگی مثبت وجود دارد.

Ho: $r_{xy}=0$

فرض صفر =

H1: $r_{xy}\neq 0$

فرض خلاف =

جدول ۴-۴) آماره های مربوط به میزان سلامت سازمانی و بعد مراعات

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
سلامت	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۲۷۲
مراعات	۲.۴۳۳۸	۰.۳۷۴۳۴	۲۷۲

جدول ۴-۴) همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد مراعات

شاخص آماری	سلامت	نفوذ مدیر
سلامت	همبستگی پیرسون	۰.۶۳۲(**)
	سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰
	تعداد	۲۷۲
بعد مراعات	همبستگی پیرسون	۰.۶۳۲(**)
	سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰
	تعداد	۲۷۲

جدول ۴-۴ نشان می دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۶۳۲) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره مراعات) رد می شود و نتیجه می گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد.

جدول ۴-۴۳) آماره های مربوط به میزان سلامت سازمانی و بعد ساخت دهی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
سلامت	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۲۷۲
ساخت دهی	۳.۰۹۳۴	۰.۴۵۱۹۳	۲۷۲

جدول ۴-۴۴) همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد ساخت دهی

شاخص آماری	سلامت	ساخت دهی	
همبستگی پیرسون	۱	۰.۷۸۲ ^(**)	سلامت
سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه		۰.۰۰۰	
تعداد	۲۷۲	۲۷۲	
همبستگی پیرسون	۰.۷۸۲ ^(**)	۱	ساخت دهی
سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰		
تعداد	۲۷۲	۲۷۲	

جدول ۴-۴۴ نشان می دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۷۸۲) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره ساخت دهی) رد می شود و نتیجه می گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد.

جدول ۴-۴) همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت سازمانی و بعد ساخت‌دهی

نوع آزمون	متغیر	شاخص آماری	سلامت	ساخت‌دهی
Kendall's tau_b	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۵۹۲ ^(**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	بعد ساخت‌دهی	ضریب همبستگی	۰.۵۹۲ ^(**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
Spearman's rho	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۷۳۹ ^(**)
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۰۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	بعد ساخت‌دهی	ضریب همبستگی	۰.۷۳۹ ^(**)	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۰۰	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲

جدول ۴-۴ نشان می‌دهد که همبستگی اسپیرمن و ضریب تائو محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه به ترتیب ۰/۷۳۹ و ۰/۵۹۲ بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۳۰۶ و ۰/۱۸۲) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره ساخت‌دهی) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی‌شود.

فرضیه هفتم تحقیق: بین یگانگی نهادی و میزان سلامت سازمانی مناطق ۱۹

گانه آموزش و پرورش همبستگی مثبت وجود دارد.

$H_0: r_{xy}=0$ فرض صفر =

$H_1: r_{xy} \neq 0$ فرض خلاف =

جدول ۴-۴۶) آماره های مربوط به میزان سلامت سازمانی و یگانگی نهادی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
سلامت	۲.۴۷۵۹	۰.۲۳۴۹۰	۲۷۲
یگانگی نهادی	۱.۸۲۶۷	۰.۲۱۹۴۷	۲۷۲

جدول ۴-۴۷) همبستگی پیرسون بین نمره سلامت سازمانی و بعد روحیه

یگانگی نهادی	سلامت	شاخص آماری	
۰.۰۷۱	۱	همبستگی پیرسون	سلامت
۰.۱۲۲		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	
۲۷۲	۲۷۲	تعداد	
۱	۰.۰۷۱	همبستگی پیرسون	یگانگی نهادی
	۰.۱۲۲	سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	
۲۷۲	۲۷۲	تعداد	

جدول ۴-۴۷ نشان می دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۰۷۱) کوچکتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره سطح نهادی) تایید می شود و نتیجه می گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود ندارد.

جدول ۴-۴۸) همبستگی اسپیرمن و ضریب کندال تائو b بین نمره سلامت سازمانی و سطح نهادی

نوع آزمون	متغیر	شاخص آماری	سلامت	یگانگی نهادی
Kendall's tau_b	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۰۵۸
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۰۹۷
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	یگانگی نهادی	ضریب همبستگی	۰.۰۵۸	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۰۹۷	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
Spearman's rho	سلامت	ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۰۷۷
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰	۰.۱۰۴
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲
	یگانگی نهادی	ضریب همبستگی	۰.۰۷۷	۱.۰۰۰
		سطح معناداری برای آزمونهای یک دامنه	۰.۱۰۴	۰
		تعداد	۲۷۲	۲۷۲

نتایج مشابهی از اجرای آزمونهای ناپارامتریک همبستگی اسپیرمن و ضریب تائو محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ برای آزمونهای یک دامنه بدست آمد که به ترتیب ۰/۰۵۸ و ۰/۰۷۷ بوده و کوچکتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۳۰۶ و ۰/۱۸۲) می باشد. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره یگانگی نهادی) تایید می شود و نتیجه می گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود ندارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی شود.

محاسبه آلفای کرونباخ برای استفاده در فصل سوم

N of Items	Cronbach's Alpha
۴۷	۰.۸۶۱

آلفای محاسبه شده برای کل پرسشنامه ۰/۸۶۱ است

ضریب الفای کرونباخ در صورت حذف هر یک از سوالات	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
۰.۸۵۸	۰.۳۱۶	۹۲.۶۲۹	۱۱۵.۴۶	س ۱
۰.۸۶۸	-۰.۱۷۴	۹۸.۷۲۳	۱۱۶.۰۵	س ۲
۰.۸۶۰	۰.۲۴۹	۹۳.۲۷۲	۱۱۴.۹۲	س ۳
۰.۸۶۳	۰.۰۲۶	۹۶.۵۸۲	۱۱۶.۳۰	س ۴
۰.۸۶۳	-۰.۱۱۵	۹۷.۶۴۵	۱۱۵.۵۴	س ۵
۰.۸۷۴	-۰.۴۰۲	۱۰۲.۰۱۴	۱۱۵.۵۵	س ۶
۰.۸۶۶	-۰.۲۹۶	۹۹.۰۳۰	۱۱۶.۴۴	س ۷
۰.۸۵۷	۰.۳۸۶	۹۳.۸۱۶	۱۱۴.۶۸	س ۸
۰.۸۵۵	۰.۴۶۶	۹۱.۶۳۲	۱۱۵.۲۲	س ۹
۰.۸۵۷	۰.۳۸۱	۹۲.۹۵۰	۱۱۵.۲۱	س ۱۰
۰.۸۵۵	۰.۴۷۲	۹۲.۰۸۸	۱۱۴.۶۸	س ۱۱
۰.۸۵۵	۰.۴۷۳	۹۰.۷۹۰	۱۱۴.۹۸	س ۱۲
۰.۸۶۷	-۰.۱۹۲	۹۸.۸۱۸	۱۱۵.۹۷	س ۱۳
۰.۸۵۶	۰.۴۴۹	۹۱.۸۸۱	۱۱۵.۱۲	س ۱۴
۰.۸۵۷	۰.۳۶۹	۹۲.۸۳۵	۱۱۴.۵۷	س ۱۵
۰.۸۵۴	۰.۵۰۳	۹۱.۰۸۲	۱۱۴.۱۸	س ۱۶
۰.۸۵۲	۰.۵۷۵	۸۸.۳۰۴	۱۱۴.۴۴	س ۱۷
۰.۸۵۸	۰.۳۱۵	۹۳.۱۵۱	۱۱۳.۹۲	س ۱۸
۰.۸۵۸	۰.۲۹۶	۹۳.۴۰۹	۱۱۴.۹۲	س ۱۹
۰.۸۵۶	۰.۴۲۶	۹۲.۷۷۱	۱۱۴.۶۹	س ۲۰
۰.۸۵۹	۰.۲۸۰	۹۴.۰۵۸	۱۱۵.۳۷	س ۲۱
۰.۸۵۶	۰.۴۱۲	۹۲.۴۳۵	۱۱۴.۶۶	س ۲۲
۰.۸۶۱	۰.۱۹۰	۹۴.۳۲۵	۱۱۵.۲۳	س ۲۳
۰.۸۵۵	۰.۴۸۴	۹۱.۷۱۱	۱۱۴.۸۴	س ۲۴
۰.۸۵۲	۰.۶۴۲	۸۹.۵۵۰	۱۱۴.۹۴	س ۲۵
۰.۸۵۴	۰.۵۳۵	۹۱.۱۵۵	۱۱۴.۸۸	س ۲۶
۰.۸۵۱	۰.۶۴۹	۸۹.۰۱۷	۱۱۵.۰۵	س ۲۷

•.۸۵۴	•.۵۳۹	۹۰.۴۱۳	۱۱۵.۰۴	س ۲۸
•.۸۵۶	•.۴۴۹	۹۱.۹۹۸	۱۱۴.۸۵	س ۲۹
•.۸۶۱	•.۱۹۰	۹۴.۴۸۰	۱۱۴.۷۳	س ۳۰
•.۸۵۷	•.۴۰۰	۹۳.۵۱۸	۱۱۵.۷۳	س ۳۱
•.۸۵۵	•.۴۸۰	۹۱.۸۴۳	۱۱۵.۰۶	س ۳۲
•.۸۵۳	•.۵۹۱	۹۰.۴۰۵	۱۱۵.۱۲	س ۳۳
•.۸۵۳	•.۵۵۷	۸۹.۹۰۳	۱۱۵.۰۷	س ۳۴
•.۸۵۶	•.۴۲۶	۹۲.۱۶۲	۱۱۴.۵۱	س ۳۵
•.۸۵۹	•.۲۶۰	۹۴.۲۹۳	۱۱۴.۶۷	س ۳۶
•.۸۵۶	•.۴۲۹	۹۲.۰۶۱	۱۱۵.۵۷	س ۳۷
•.۸۵۶	•.۴۳۱	۹۱.۲۰۶	۱۱۵.۲۹	س ۳۸
•.۸۶۲	•.۱۳۰	۹۵.۱۹۸	۱۱۵.۰۰	س ۳۹
•.۸۶۱	•.۱۵۸	۹۵.۵۲۱	۱۱۴.۷۱	س ۴۰
•.۸۵۶	•.۳۹۴	۹۱.۸۳۳	۱۱۵.۰۴	س ۴۱
•.۸۵۷	•.۵۳۵	۹۳.۲۹۶	۱۱۴.۷۳	س ۴۲
•.۸۵۷	•.۳۹۶	۹۰.۱۴۱	۱۱۴.۸۲	س ۴۳
•.۸۷۰	-۰.۲۷۹	۱۰۰.۰۹۲	۱۱۶.۱۹	س ۴۴
•.۸۵۵	•.۴۳۸	۹۰.۸۴۸	۱۱۵.۳۵	س ۴۵
•.۸۵۷	•.۳۹۲	۹۲.۴۲۲	۱۱۵.۲۵	س ۴۶
•.۸۵۸	•.۳۴۳	۹۳.۷۸۲	۱۱۴.۴۰	س ۴۷

فصل پنجم:

بحث و نتیجه گیری

هدف کلی از انجام تحقیق حاضر، بررسی و مطالعه میزان سلامت سازمانی ادارات مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران بر طبق الگوی هوی و فیلدمن می‌باشد.

جامعه آماری متشکل از کلیه کارکنان رسمی ادارات مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران که این تعداد ۱۲۸۰ نفر بوده که ۲۷۲ نفر به صورت تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند.

مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش به توصیه استاد راهنما و مشاور به ۵ حوزه شمال، مرکز، جنوب، شرق و غرب تقسیم شده و نمونه‌برداری انجام گرفت.

ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه ۴۷ سؤالی می‌باشد که پس از اطمینان از روایی و اعتبار آن برای کارکنان و رؤسای مناطق به مورد اجرا گذاشته شد و پس از جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها با استفاده از روشهای آمار توصیفی و استنباطی چون تحلیل واریانس و همبستگی گروههای مستقل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است جهت نمره‌گذاری از مقیاس ۴ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است.

روش تحقیق حاضر، توصیفی، به شیوه ... پیمایشی می‌باشد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده برای توصیف داده‌ها از جدول توزیع فراوانی، درصد، میانگین واریانس و انحراف استاندارد استفاده شده است.

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از شیوه‌های آمار استنباطی استفاده شده است برای این منظور و براساس مقیاس اندازه‌گیری (فاصله‌ای) و نوع متغیرهای تحقیق ابتدا با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه متغیرهای اصلی

تحقیق بررسی و فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته است و برای حصول اطمینان از صحت عملیات، داده‌ها تبدیل به داده‌های رتبه‌ای شده است و از آزمونهای غیرپارامتریک (ضریب کندال تائو و ضریب اسپیرمن) استفاده شده است و سپس با توجه به اینکه بررسی این متغیرها براساس ویژگی‌های آزمودنی‌ها باید تحلیل شود و در این زمینه بیش از دو میانگین مقایسه می‌شود از تحلیل واریانس استفاده شده هم چنین از آزمون t برای مقایسه میانگین دو گروه مستقل (نمرات زنان و مردان) استفاده می‌شود.

با توجه به روش تجزیه و تحلیل و آزمون‌های داده‌ها، یافته‌های زیر بدست آمده است:

ث - ۱ - یافته‌ها

سؤال ۱) برای تحلیل داده‌های مربوط به سوال اول از آزمون t تک نمونه برای مقایسه نمره سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه استفاده شده است. یافته‌های جدول (۴-۷) نشان می‌دهد که آزمون t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ برای آزمونهای دو دامنه در سطح ۰/۰۵ (۱/۶۹۲-) کوچکتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می‌باشد بنابر این با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه و میانگین نظری ۲/۵ تفاوت معنادار وجود ندارد و سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در حد متوسط می‌باشد. (جدول ۴-۷)

سؤال ۲) یافته‌ها نشان می‌دهد که آزمون t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ برای آزمونهای دودامنه در سطح ۰/۰۵ (۳/۹۰۵) بزرگتر از مقدار بحرانی t جدول

(۱/۹۶) می باشد لذا با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق در بعد از فنی و میانگین نظری (۲/۵) تفاوت معنادار وجود دارد و سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در بعد فنی بالاتر از میانگین نظری می باشد. (جدول ۴-۹)

سؤال ۳) نتایج نشان می دهد که آزمون t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ برای آزمونهای دو دامنه در سطح ۰/۰۵ (۵/۸۳۱) بزرگتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می باشد. لذا با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در سطح اداری و میانگین نظری (۲/۵) تفاوت معنادار وجود دارد و سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در سطح اداری بالاتر از میانگین نظری می باشد. (جدول ۴-۱۱)

سؤال ۴) نتایج سوال ۳ نشان می دهد که آماره t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ برای آزمونهای دو دامنه در سطح ۰/۰۵ (۵/۵۸-) بزرگتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می باشد. بنابر این با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در سطح نهادی و میانگین نظری (۲/۵) تفاوت معنادار وجود دارد و میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در سطح نهادی کمتر از میانگین نظری (۲/۵) می باشد. (جدول ۴-۱۳)

سؤال ۵) تحلیل داده های مربوط به سوال پنجم نشان می دهد که آزمون t محاسبه شده با درجه آزادی ۲۷۱ و ۲۷۰ برای آزمونهای دو دامنه در سطح ۰/۰۵ برای ابعاد روحیه، تأکید علمی، مراعات، ساخت دهی حمایت منابع، نفوذ در مافوق، یگانگی نهادی به ترتیب ۱/۶۷۶، ۵/۷۳۸، ۲/۹۱۶، ۶۱۷/۶۵۵، ۰/۷۹/۲۱، ۶/۳-، ۵۰/۵۹۷-

بزرگتر از مقدار بحرانی t جدول (۱/۹۶) می‌باشد. لذا با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که بین میانگین نمره سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش در هر یک از ابعاد فوق و میانگین نظری (۲/۵) تفاوت معنادار وجود دارد میانگین ابعاد تأکید علمی، ساخت‌دهی و حمایت منابع بزرگتر از میانگین نظری و میانگین ابعاد روحیه، مراعات، نفوذ در مافوق و یگانگی نهادی کوچکتر از میانگین نظری (۲/۵) می‌باشد. (جدول ۴-۱۵)

سؤال ۶) یافته‌های سوال مزبور نشان می‌دهد که چون F محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ با درجه آزادی ۲۷۱، (۱۲/۸۴۶) بزرگتر از مقدار بحرانی F (۲/۳۷) می‌باشد بنابراین این فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی با توجه به منطقه جغرافیایی رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که منطقه جغرافیایی در نمره سلامت سازمانی مؤثر است نتایج حاصله از آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه‌های چندگانه نشان می‌دهد که حوزه جنوب از سلامت سازمانی بالاتری برخوردار بوده است و حوزه شرق از سلامت سازمانی پائین‌تری برخوردار بوده است. و تفاوت معنادار بین مناطق مشاهده شده است. (جدول ۴-۱۸)

سؤال ۷) تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سلامت سازمانی با توجه به مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که چون F محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ با درجه آزادی ۲۷۱، (۲/۹۲۹) بزرگتر از مقدار بحرانی F (۲/۳۷) می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم که سطح تحصیلات در نمره سلامت سازمانی مؤثر است با استفاده از آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه‌های چندگانه می‌توان تفاوت معناداری را در نظرات کارکنان با توجه به مدرک تحصیلی آنان مشاهده نمود. کارکنان یا مدرک تحصیلی بالاتر نمره بالاتری را به سلامت سازمانی مناطق اختصاص داده‌اند. (جدول ۴-۲۲)

سؤال ۸) تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سلامت سازمانی با توجه به سابقه خدمت آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که چون F محاسبه شده در سطح $0/05$ با درجه آزادی $271, (2/326)$ کوچکتر از مقدار بحرانی $F (2/37)$ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی‌ها با توجه به سابقه خدمت تأیید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که سابقه خدمت در نمره سلامت سازمانی تأثیر ندارد. (جدول ۴-۲۴)

سؤال ۹) آماره‌های مربوط به آزمون t برای مقایسه دو گروه مستقل (زنان و مردان) در زمینه سلامت سازمانی نشان می‌دهد که چون t محاسبه شده در سطح $0/05$ با درجه آزادی $270, (-3/06)$ بزرگتر از مقدار بحرانی $t (1/96)$ می‌باشد. بنابراین این فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی بر حسب جنسیت رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که جنسیت آزمودنی‌ها در نمره سلامت سازمانی ادارات تأثیر دارد. نتایج نشان می‌دهد که مردان نمرات بالاتری به سلامت سازمانی مناطق آموزش و پرورش داده‌اند. (جدول ۴-۲۶)

با توجه به روش تجزیه و تحلیل و آزمون‌های داده‌ها، فرضیه‌های زیر مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد:

فرضیه ۱: برای تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه اول تحقیق از همبستگی پیرسون، ضریب کندال تائو b و همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. یافته‌های جدول نشان می‌دهد که در سطح $0/01$ برای آزمونهای یک دامنه $(0/754)$ بزرگتر از مقدار بحرانی جدول $(0/164)$ بوده بنابراین این فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره بعد روحیه) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که

بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد.

با توجه به یافته‌های آماری کارکنان مناطق ۱۹ گانه از روحیه بالایی برخوردار بوده و سلامت سازمانی مناطق نیز بالاتر از حد میانگین قرار دارد. (جدول ت - ۱۴، فرضیه اول، فصل چهارم)

فرضیه ۲: یافته‌های جدول نشان می‌دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده و همبستگی اسپیرمن محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۸۰۶) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره تأکید علمی) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی‌شود.

سازمان آموزش و پرورش با توجه به ماهیت فعالیت خود در این زمینه بالاتر از حد میانگین عمل نموده و از سلامت سازمانی در این بعد برخوردار می‌باشد. تأکید بر آموزش‌های تخصصی و بروز بودن سطح معلومات یکی از مسائل بسیار خشنودکننده در این سازمان می‌باشد که تا حدی موفق بوده است. (جدول ت - ۳۲)

فرضیه ۳: یافته‌ها نشان می‌دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و همبستگی اسپیرمن و ضریب تائو محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه ۰/۵۷۵ بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره حمایت منابع) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک دیده نمی‌شود.

با توجه به برنامه توسعه چهارم آموزش و پرورش نیز در این زمینه تقریباً پیشرفت چشمگیری داشته و منابع انسانی نسبت به گذشته حمایت بیشتری می‌شوند اما با توجه به اینکه سازمان آموزش و پرورش خطرترین و حساسترین وظایف و مسئولیتها را برعهده دارد نه تنها کارکنان، مدیران، دبیران، آموزگاران را باید حمایت معنوی و مادی نماید بلکه باید آن چنان برنامه‌هایی تدارک ببیند که وضعیت موجود را گام به گام تغییر داده و شرایط بهتر و عالی تری را فراهم نماید و الگوهای از رده خارج شده قبلی و گذشته را بصورت منطقی و درست با سرعت پیشرفتهای امروزی همگام نماید. (جدول ت - ۲۰، فرضیه سوم، فصل چهارم)

فرضیه ۴: یافته‌ها نشان می‌دهد که همبستگی پیرسون و اسپیرمن محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۵۵۸) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره نفوذ مدیر در مقامات مافوق) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی‌شود.

انتصاب مدیران ادارات مناطق ۱۹ گانه معمولاً با نظر کارشناسی اداره منطقه مربوطه و تأیید سازمان مرکزی شهر تهران انجام می‌گیرد فلذا در نصب رؤسای مناطق افرادی انتخاب می‌شوند که از لحاظ عملکرد و باورها و ارزشهای اعتقادی با اهداف کلی سازمان مرکزی همخوانی کامل داشته باشند مسئولین مناطق و هم چنین کارشناسان واحدهای اداری جهت حفظ موقعیت کاری و شغلی غالباً سعی می‌کنند که در جهت اجرای اهداف و استراتژیهای داخلی سازمان حرکت نمایند و از حد

استانداردهای تعیین شده خارج نشوند و از طرفی با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده رؤسای مناطق که موفق‌تر بوده و از کارایی بالاتری برخوردار بوده‌اند و حرکت‌های جهشی در جهت توسعه و پیشرفت داشته‌اند نفوذ بیشتری در رئیس سازمان مرکزی داشته‌اند. (جدول ت - ۲۳، فرضیه چهارم، فصل چهارم)

فرضیه ۵: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده و هم همبستگی اسپیرمن در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۶۳۲) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده و بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره مراعات) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد. و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی‌شود.

توجه به مسائل رفاهی و ارتباط صمیمانه با کارکنان یکی از مسائلی است که در سازمان آموزش و پرورش مورد عنایت قرار گرفته است دلیل قانع‌کننده برای این موضوع نگرش نوینی است که امروزه در تمام بخشها به عنوان تکریم و ارزش‌گذاری انسانها با تمام ویژگیهایشان که عامل تعیین‌کننده توسعه و رشد سازمانها می‌باشند کاملاً درونی شده است. البته قابل ذکر است که در سازمان آموزش و پرورش در این حد کفایت نمی‌کند و بایستی فکر و روح کارکنان بدون دغدغه و آزاد از هرگونه نگرانی به انجام رسالت خطیر خویش مشغول باشند. (جدول ت - ۲۶، فرضیه پنجم، فصل چهارم)

فرضیه ۶: یافته‌های جدول نشان می‌دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده و همبستگی اسپیرمن محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ برای آزمونهای یک دامنه

(۰/۷۸۲) بزرگتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۶۴) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره ساخت‌دهی) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود دارد و تفاوتی در محاسبه همبستگی به شیوه‌های پارامتریک و ناپارامتریک در این زمینه دیده نمی‌شود.

در بعد ساخت‌دهی سلامت سازمانی این مناطق بالاتر از حد میانگین بوده و رابطه معنادار بین سلامت سازمانی و اجرای قوانین و استانداردهای تعیین شده وجود دارد. (جدول ت - ۲۹، فرضیه ششم، فصل چهارم)

فرضیه ۷: یافته‌ها نشان می‌دهد که همبستگی پیرسون محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ برای آزمونهای یک دامنه (۰/۰۷۱) کوچکتر از مقدار بحرانی جدول (۰/۱۲۲) بوده بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین این متغیرها (نمره سلامت سازمانی و نمره سطح نهادی) تأیید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین این متغیرها همبستگی مثبت وجود ندارد. نتایج مشابهی از اجرای آزمونهای ناپارامتریک نیز همین مسئله را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج آماری ادارات مناطق نتوانسته‌اند خواسته‌ها و انتظارات محیطی و مردمی را بر آورده سازند. از آنجائیکه اکثریت مراجعه‌کنندگان همکاران فرهنگی دبیر هستند و با مقامات ارشد سازمان نمی‌توانند ارتباط برقرار نمایند. خواسته‌ها و نیازها و کمبودها را با بخش‌های ستادی ادارات مطرح می‌نمایند. واحدهای ستادی در حد اختیارات قانونی می‌توانند پاسخگو باشند به جهت نظام بوروکراسی حاکم و وجود سلسله مراتب اداری حتی کارشناسان واحدهای اداری قادر به مجاب کردن مراجعه‌کنندگان نیز نیستند. از طرفی وجود رابطه بین افراد، کسانی که از آشنایان و دوستان می‌باشند در انجام کارها و جوابگویی در اولویت بوده و نفوذ

آنها گاهاً روند جاری امورات را با اختلال روبرو نموده و عده‌ای نیز که ضابطه‌مند هستند دچار مشکل و بعضاً نارضایتی‌هایی شدید و تعارض و عدم تطابق و یگانگی در سازمان شده و خطر جدی فساد اداری و کاهش سلامت اداری، سازمان را تهدید می‌نماید. (جدول ت - ۱۷، فرضیه دوم، فصل چهارم)

با توجه به تقسیم مناطق ۱۹ گانه به حوزه‌های جغرافیایی شمال، جنوب، مرکز، شرق و غرب تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه نمره سلامت سازمانی حوزه‌ها، نشان می‌دهد که چون F محاسبه شده در سطح $0/05$ با درجه آزادی 271 ، $(12/846)$ بزرگتر از مقدار بحرانی F می‌باشد. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی با توجه به مناطق جغرافیایی رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود که منطقه جغرافیایی در نمره سلامت سازمانی مؤثر بوده است اما برای مشخص شدن این تفاوت که بین کدام مناطق بیشتر است از آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه‌های چندگانه استفاده شده که نشان می‌دهد حوزه شمال نسبت به حوزه جنوب پایین‌تر از حد میانگین دارای سلامت سازمانی می‌باشد نسبت به شرق بالاتر از میانگین بوده و نسبت به غرب و مرکز در حد میانگین قرار دارد و همین‌طور حوزه‌های شرق و غرب و مرکز نیز نسبت به حوزه جنوب پایین‌تر از حد میانگین قرار دارند و سلامت سازمانی حوزه جنوب بالاتر از حد میانگین می‌باشد. و بنا بر مشاهده پژوهشگر مناطق جنوبی آموزش و پرورش به دلیل دارا بودن اعتقادات مذهبی و فرهنگ بی‌ریای مردم و کارکنان از سلامت سازمانی بالایی برخوردار بوده و جو سالم‌تری را به ظهور رسانیده‌اند.

تأثیر مدرک تحصیلی در نمره سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه نیز با آزمون شفه

مورد بررسی قرار گرفته است. مدرک تحصیلی در نمره سلامت سازمانی مؤثر می‌باشد. تأثیر جنسیت در نمره سلامت سازمانی مناطق ۱۹ گانه نیز با آزمون t برای گروههای مستقل (زن - مرد) مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین میانگین نمرات زنان و مردان در بعد روحیه تفاوت وجود دارد و میانگین روحیه مردان بیشتر از زنان است هر چند میانگین هر دو پایین‌تر از میانگین جامعه می‌باشد. همین نتیجه در ابعاد مراعات، ساخت‌دهی و نفوذ نیز دیده می‌شود. به طور کلی بین میانگین نمره سلامت سازمانی نیز بین دو گروه زنان و مردان تفاوت معنادار وجود دارد و نمره سلامت سازمانی از نظر زنان پایین‌تر از حد میانگین می‌باشد.

ث - ۲ - بحث و نتیجه‌گیری

در مقایسه تحقیق حاضر با تحقیقات مشابه نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که به‌طور کلی سلامت سازمانی در سازمانها و ادارات تقریباً بالاتر از سطح میانگین می‌باشد اما در ابعاد مختلف سطح متوسط سلامت سازمانی با هم تفاوت دارند. یک تحقیق که در ادارات آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری بر طبق الگوی هوی و فیلدمن انجام شده، تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص هفت سوال اول ویژه تحقیق به‌طور کلی ادارات آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری از زمینه ابعاد (یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، پشتیبانی منابع و روحیه) بالاتر از سطح متوسط بوده است. در بعد روحیه این تحقیق با نتایج پژوهش طاهری در سال ۱۳۸۱ با عنوان رابطه بین سلامت سازمانی و روحیه دبیران

دبیرستانهای تهران مبنی بر رابطه و همبستگی مثبت بین سلامت سازمانی و روحیه بالای دبیران کاملاً همسو می‌باشد هم‌چنین با نتایج پژوهش هوی و دلفوک (۱۹۹۳) در زمینه ارتباط عوامل سلامت سازمانی و اثربخشی تدریس معلمان که تنها دو عامل یگانگی نهادی (توانایی مدرسه در زمینه حمایت و پشتیبانی کارکنان آموزشی در مقابل تقاضای غیرمنطقی والدین و مردم محل) و روحیه معلمان با افزایش اثربخشی تدریس معلمان ارتباط مستقیم و مثبت وجود دارد تطابق دارد. به علاوه با نظریه میکرت (۱۹۶۷) مبنی بر وجود رابطه مستقیم بین بازدهی و روحیه کارکنان و افزایش کارایی کارکنان منطبق است.

لازم به ذکر است که بررسی میزان سلامت سازمانی در بعد روحیه در همه تحقیقات نشان می‌دهد که بعد روحیه به دلیل ارتباط با مسائل روان‌شناسی و رفتاری گاهاً فقط با مسائل سازمانی مرتبط نمی‌باشد سلامتی شخصیت افراد نیز در افزایش و نزدیک شدن به سطح سلامت کامل سازمانی مؤثر می‌باشد. در تحقیقات کوین اسکات (۱۹۹۵) در توصیف رضایت شخصی معلمان و تأثیر آن در سلامت سازمانی نشان داد جنسیت و سن در میزان سلامت سازمانی مؤثر بوده است.

اما در خصوص بعد تأکید علمی میزان سلامت سازمانی ادارات آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری از حد متوسط پایین‌تر می‌باشد و دلیل این امر بالا بودن هزینه زندگی و مکفی نبودن حقوق جهت تأمین مخارج تحصیل و کسب دانش و خرید کتب و دور بودن از مرکز می‌باشد لذا عوامل اقتصادی اجتماعی، فرهنگی از علت‌های کاهش سلامت سازمانی در خصوص بعد تأکید علمی در آن استان می‌باشد. اما در تحقیق حاضر سلامت سازمانی از لحاظ بعد تأکید علمی بالاتر از حد میانگین

می باشد در خصوص این بعد در ادارات شهر تهران می توان حضور کارکنان در مرکز پایتخت بوده و به تبع آن از امکانات آموزشی فراوان تر برخوردارند و اطلاع رسانی و شبکه های ارتباطی قوی تر در اختیار کارکنان قرار دارد. رقابتهای تحصیلی و کسب مدارک علمی نیز یکی از علت های رشد این بعد در تهران می باشد و هم چنین تعداد مراکز علمی و تخصصی و آموزشی و هزینه پایین این مراکز علت نهایی می تواند باشد با این حال علل دیگری می تواند وجود داشته باشد که دور از چشم مانده است.

نتایج این پژوهش با تحقیقات هوی و میسکل (۱۹۸۹) که نشان دادند باز و سالم بودن جو به موفقیت دانش آموز منجر خواهد شد و یادگیری را افزایش خواهد داد همسو می باشد. هم چنین با یافته های پژوهش هوی و ولفوک (۱۹۹۰) تحت عنوان بررسی رابطه بین کارایی معلمان و سلامت سازمانی مدرسه که بین جو یک مدرسه سالم با تأکید قوی بر جنبه های علمی رابطه مثبت و همبستگی مستقیم وجود دارد. مطابقت کامل دارد. و نیز با تحقیق کلیفتون (۱۹۹۴) که سبکهای رهبری را با سلامت سازمانی را مورد بررسی قرار داده بود و به این نتیجه می رسید که مدیران با سبک رهبری شهودی - تفکری نمرات بالاتری در بعد تأکید علمی داشتند همسو می باشد.

در بعد نفوذ مدیر نیز می توان گفت در هر دو تحقیق بالاتر از حد میانگین می باشد با این حال فاصله بسیار زیاد این بعد از سلامت سازمانی کاملاً تحت تأثیر عملکرد رؤسای مناطق می باشد. یافته های پژوهش حاضر با یکی از نظریه های «دیدگاه مبتنی بر انگیزش» لیکرت (۱۹۷۳) مبتنی بر نظریه نفوذ در مافوق که براساس یک سری مطالعات تجربی او که با مؤسسه روابط انسانی «آن در بورمیشیگان» در زمینه تفاوت های بین سرپرستان موفق و ناموفق انجام گرفته است و نشان داده است

سرپرستان موفق بیش از سرپرستان ناموفق بر مقامات مافوشان نفوذ دارند، کاملاً همسو می‌باشد.

در بعد یگانگی نهادی در مقایسه در هر دو تحقیق، در استان چهارمحال و بختیاری بالاتر از حد میانگین بوده ولی با این حال این میزان کافی و لازم برای برقراری سلامت سازمانی کامل نیست.

در تحقیق حاضر که در شهر تهران انجام شده، پایین‌تر از حد میانگین قرار دارد شاید نکات ذیل دلیل اصلی کم کردن میزان سلامت سازمانی در بعد یگانگی نهادی باشند: پراکندگی جغرافیایی بیش از حد تهران که کلان شهر عنوان عمومی این جا است می‌تواند مؤثر باشد به دلیل پراکندگی جغرافیایی مهاجرت بیش از حد مردم از اقصی نقاط کشور به این شهر و وجود فرهنگهای متفاوت و عدم سازگاری فرهنگها و آداب و رسوم و اعتقادات طبیعاً باعث می‌شود ادارات نتوانند پاسخگوی مراجعه‌کنندگان بوده و از طرفی تحت فشار آسیب‌های محیطی قرار داشته و میزان سلامت کاهش پیدا می‌کند. در بعضی ادارات شهر تهران قومیت‌های مختلف شبکه‌ای را تشکیل داده و فقط مراجعه‌کنندگانی نفوذ دارند که هم قوم و هم نژاد آنها باشند و عده‌ای دیگر در مراجعه با عدم همکاری مواجه می‌شوند من حیث المجموع عوامل فوق منجر به کاهش سطح سلامت در بعد یگانگی نهادی می‌شود. نتیجه یافته‌ها در این بعد از نتایج تحقیق بنیس و شاین (۲۰۰۲) که سازمان سالم را سازمانی می‌دانند که با نیروهای تهدیدکننده خارجی به طور موفقیت‌آمیزی برخورد نموده و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با حفظ تواناییهای بقا خود، آن را رشد و توسعه دهد کاملاً همسو می‌باشد. هم‌چنین با نتایج تحقیق عزیزی مقدم (۱۳۸۵)

تحت عنوان بررسی و مقایسه سلامت سازمانی مدارس که مدیران آنها دارای کانون کنترل درونی هستند با میزان سلامت سازمانی مدارس که دارای کنترل بیرونی هستند، و نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که میزان سلامت سازمانی مدارس که مدیران آنها دارای کانون کنترل درونی هستند بالاتر از سطح میانگین بوده و از سلامت سازمانی بالایی برخوردار می‌باشند، مطابقت می‌نماید.

در بعد مراعات یا ملاحظه‌گری تحقیق استان چهارمحال و بختیاری بالاتر از حد میانگین بوده است در تحقیق حاضر نیز بالاتر از حد میانگین قرار دارد و سلامت سازمانی در این بعد هنگامی افزایش پیدا می‌کند که مسئولین نسبت به افراد بی تفاوت نباشند و به مسائل و مشکلات کارکنان و رفع آنان نیز دقت کافی داشته باشند. یافته‌های این پژوهش نیز با نتایج تحقیقات دانشگاه اوهایو (اواخر دهه ۴۰) در زمینه سبک‌های رهبری (ملاحظه‌گری و ساخت‌دهی) کاملاً منطبق می‌باشد. هم‌چنین با نتایج تحقیقات کابوت در ایونوی (۲۰۰۴) مبنی بر اجرای برنامه جامع سه‌گانه سلامت سازمانی (احترام گذاشتن - عدالت اجتماعی - توجه به کارکنان عادی) کاملاً همسو می‌باشد.

در نتیجه افزایش سطح سلامت در این بعد به وضوح در سطح کلی سلامت سازمانی مشهود می‌باشد. در بعد حمایت منابع میزان سلامت سازمانی نیز بالاتر از سطح میانگین می‌باشد که در مقایسه با تحقیق استان چهارمحال و بختیاری تفاوت معناداری نمی‌بینیم اما عوامل مختلفی می‌توانند این بعد را تحت تأثیر قرار داده و از افزایش سطح آن جلوگیری نمایند. در دسترس نبودن اطلاعات بروز و مورد نیاز کارکنان می‌تواند در کاهش سطح سلامت مؤثر باشد. عدم مواد و لوازم و وسایل مکمل

برنامه‌های آموزش و پرورش نیز می‌تواند کاهش سطح سلامت را در این بعد به همراه داشته باشد. نتیجه این تحقیق نیز با یافته‌های پژوهش کابوت (۲۰۰۴) در دانشگاه میشیگان که با ارائه طرح استقرار برنامه جامع سه‌گانه سلامت مبنی بر حمایت از کارکنان عادی و کم درآمد به این نتیجه دست یافت که توجه به کارکنان عادی و کم‌درآمد سطح سلامت سازمانی افزایش چشمگیری خواهد داشت همسو می‌باشد هم‌چنین با تحقیق کلیفتون تحت عنوان رابطه بین سبک رهبری مدیران دبیرستان‌ها و سلامت سازمان، به این نتیجه دست یافت، مدیران که سبک رهبری آنان شهودی - احساسی می‌باشد در بعد حمایت منابع نمره بالاتری نسبت به سبک‌های دیگر رهبری بدست آوردند همسو می‌باشد.

سلامت سازمانی در بعد ساخت‌دهی در هر دو تحقیق از سطح میانگین بالاتر بوده است اما بعضی اوقات کمبودهایی وجود دارد که فاصله تا سلامت کامل را بوجود می‌آورد. یافته‌ها در این بعد با نتایج پژوهش کلیفتون (۱۹۹۴) که رابطه بین سبک رهبری مدیران دبیرستان و سلامت سازمانی را بررسی کرد با اشاره به چهار سبک رهبری ۱- احساسی، قضاوتی ۲- احساسی، ادراکی ۳- شهودی، تفکری ۴- شهودی، احساسی به این نتیجه رسید که مدیران با سبک رهبری احساسی، ادراکی به طور معناداری نمرات بالاتری در بعد ساخت‌دهی دارند، همسویی دارد. هم‌چنین با نتایج تحقیقات دانشگاه اوهایو (اواخر دهه ۴۰) در زمینه سبک‌های رهبری (مراعات، ساخت‌دهی) در رابطه با رفتار رهبری او وظیفه مدار و موفقیت مدارانه عمل می‌نماید ساخت‌دهی یک بعد مهم عملکرد رهبر اثربخش است نیز مطابقت و همسویی دارد.

ویلیامز در تحقیقی تحت عنوان «ارزش ادراک شده اخلاق مدیر و جو سازمانی»

نتایج تحقیق خود را به صورت زیر عنوان کرد که بین ادراک معلم از سبک اخلاقی مدیر و جو مدرسه رابطه معنی دار و رضایت بخشی وجود دارد سبکهای اخلاقی وظیفه مدار و رابطه مدار به طور کلی با سلامت محیط مدرسه همبستگی دارد در تحقیق حاضر نیز در بعد مراعات و ساخت دهی نیز عملکرد مدیران و رؤسا با سلامت سازمانی در مناطق رابطه مثبت وجود دارد و بالاتر از حد میانگین می باشد. تعادل در هر دو بعد سبب افزایش سلامت سازمانی می شود.

یافته های این پژوهش هم چنین با مفروضات و تعمیم های نظری تئوریهای سلامت سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و نظریه های روابط انسانی همسویی دارد. با توجه به یافته های پژوهش انجام شده در ادارات مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش در زمینه سلامت سازمانی به این نتیجه می رسیم که ادارات مناطق ۱۹ گانه از سلامت سازمانی نسبتاً بالایی برخوردار می باشند واحدهای ستادی در ابعاد مختلف بالاتر از حد میانگین عمل نموده و جو نسبتاً سالمی را ایجاد نموده اند. اما با توجه به رسالت خطیر آموزش و پرورش در رابطه با اعتلای فرهنگ و پرورش نسلهای آینده این کشور انتظار می رود که با توجه به امکانات عدیده و منابع سرشار انسانی عملکرد عالیتری داشته و سلامت سازمانی ادارات را به بالاترین حد ممکن برسانند. این واحدها می توانند با تاسی جستن از تحقیقات و پژوهشهای انجام شده در هزاره سوم، اثر بخش و کارائی و موفقیت سازمانها را ارتقاء داده و زمینه رشد و بالندگی نسلها را در واحدهای صنفی فراهم نمایند. باکال (۲۰۰۷) رمز موفقیت و سلامت سازمانها را در بررسی منابع سلامت سازمانی بیان می کند منابع سلامت سازمانی عبارتند از الف - تمایل افراد به ایجاد

ارتباطات در کار و فعالیت (مدیریت ارتباطات) ب: منابع یادگیری مدیریت دانش که شامل تفکر سیستمی و یادگیری تفکر سیستمی و استقرار یک نظام یادگیری مستمر در سازمانها (سازمانهای یادگیرنده) می باشد. ج: تمایل سازمانها به بهبود و ارزیابی سیستمهای مدیریت بصورت ساده و آشکار (مدیریت تغییر) که شامل طراحی مجدد سیستمها و تغییر شکل و بهبود و سالم سازی با تشکیل جلسات و شورای سلامت سازمانی در هر نهادی می باشد. تشکیل جلسات و شورای سلامت سازمانی می تواند انجام مراحل و فرآیند کار را پیگیری نموده و موفقیت و اثربخشی سازمان را تحت کنترل و نفوذ خود قرار دهد.

از طرفی با توجه به پژوهشهای انجام شده در آموزه های دینی (شامل منابع قرآنی و نهج البلاغه و احادیث) سالها قبل از نظریه پردازی اندیشمندان غربی و شرقی به شکل مبسوط و گسترده و لطافت طبع و ظرافت و فصاحت ادبیات، اصولی ترین تئوریها و موازین سالم سازی و بهسازی و تحول و دگرگونی اساسی در قالب علمی ترین قوانین غیرقابل نقض را برای بشریت در تمام قرون و اعصار به ودیعه نهاده اند. سخن وحی به زیباترین شکل مبین این موضوع می باشد: به درستی که قرآن به استوارترین راه هدایت می کند.^{۷۶}

ث - ۳ - محدودیت های تحقیق

۱ - به دلیل نوع تفکر حاکم بر افکار بسیاری از کارکنان و مسئولان و عدم حمایت مستقیم شورای تحقیقات آموزش و پرورش از محقق بسیاری از

۱- ان هذا القران یهدی للتی هی اقوم. (بنی اسرائیل، آیه ۹).

کارکنان و مسئولان پاسخ به سؤالات پرسشنامه‌ها را نوعی تفحص در افکار و عقاید و سوء استفاده و یا سوء تعبیر از آن را پیش‌بینی می‌کردند از پاسخگویی به آن طفره می‌رفتند.

۲- به دلیل اینکه پاسخ به پرسشنامه‌ها در موقعیت جابجائی رده‌های مختلف سازمانی و همچنین تغییر و تحولات اساسی مدیران ارشد سازمان انجام می‌گرفت جلب رضایت مدیران رده بالا جهت جمع‌آوری داده‌ها جزو متغیرهای فراهم و خارج از کنترل بود.

۳- به دلیل ماهیت موضوعی تحقیق و همچنین (پرسشنامه و سؤالات) با بعضی از مدیران بصورت حضوری و مصاحبه هدایت شده اطلاعات و داده‌ها جمع‌آوری گردید.

ث - ۴- پیشنهادات

۱. توصیه می‌شود که با توجه به دارا بودن اعتقادات مذهبی و تفکرات اسلامی مردم این مرز و بوم سلامت سازمانی را با توجه به منابع غنی و سرشار قرآن و نهج‌البلاغه و احادیث در سازمان آموزش و پرورش که زیربنای شخصیت اخلاقی، رفتاری افراد گذاشته می‌شود مورد مطالعه وسیعتر قرار گیرد.

۲. تشویق و ترغیب متخصصان و کارشناسان ارشد به خلق ایده‌های استراتژیک به جای تدوین برنامه‌های استراتژیک.

۳. استقرار یک نظام برنامه‌ریزی شده اختصاصاً به نام شورای سلامت سازمانی در سازمان مرکزی جهت رسیدگی و ارزیابی مداوم سلامت سازمانی و رشد و توسعه آن

- در ادارات مناطق متشکل از افراد همان سازمان بدون افزایش ساختارهای اداری.
۴. تأکید و الزام و اجبار بر افزایش سطح دانش کارکنان و تولید دانش توسط کارشناسان ارشد و متخصصان و مدیران سطوح عالی سازمان.
۵. استقبال از ابتکارات، ابداعات و نوآوریها و حمایت‌های مالی و معنوی از نوآوران و طراحان آموزشی.
۶. تأکید و الزام بر مدیریت تغییر و بهسازی و سالم‌سازی با نظارت شورای سلامت سازمانی.
۷. تشویق و ترغیب کلیه کارکنان به انجام کارهای تیمی و گروهی جهت بازآفرینی و مهندسی مجدد رویه‌ها و روش‌های جاری سازمان و فرآیندهای انجام کار و ساده‌سازی آنها.

فهرست منابع و مآخذ

منابع فارسی

- استیفن. رابینز، ۱۳۸۱، *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها) جلد اول*، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- استیفن. رابینز، ۱۳۸۱، *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها) جلد دوم*، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- استیفن. رابینز، ۱۳۸۱، *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها) جلد سوم*، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- اوماسکاران. ۱۳۸۴، *روشهای تحقیق در مدیریت*، (ترجمه محمد صائبی، محمود شیرازی)، مرکز چاپ و انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- آزادپور. علی، ۱۳۸۵، *معماری و بهبود و اصلاح فرآیند سازمانی*، مقاله ارائه شده در سمینار تخصصی بهبود و اصلاح فرایند سازمانی، ماهنامه تدبیر شماره ۱۵۹.
- ایران نژاد پاریزی، ساسان گهر. پرویز، ۱۳۷۵، *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران، تهران.
- استنلی دیویس ، ۱۳۷۶، *مدیریت فرهنگ سازمان*، (ترجمه ناصر میرسپاسی و

- پریچهر معتمد گرجی)، انتشارات مروارید، تهران.
- اسماعیلی. غلامعلی، بیابانگرد. اسماعیل، ۱۳۸۱، *روش تحقیق*، چاپخانه سازمان
سنجش آموزش کشور، تهران.
- اریک فروم، *جامعه سالم*، ۱۳۸۵، (ترجمه اکبر تبریزی)، انتشارات بهجت، تهران.
- ا. البطوی. مصطفی، کاری ل. کوپر، ریجاکالیمو، ۱۳۸۴، *مدیریت عوامل روانی -
اجتماعی محیط کار*، (ترجمه محمدتقی براهنی)، نشر رسانش، تهران.
- بلانچارد، کن - مایکل اوکانر، زمستان ۱۳۸۳، *مدیریت از راه ارزشها*، (مترجم
حمیدرضا فرتوکزاده)، انتشارات فرا، ناشر مدیریت فردا.
- برخه، میرزین العابدین، توکلی، هایده (۱۳۸۵)، *بررسی اولویت‌های پژوهشی
گروه پژوهشی و مدیریت نیروی انسانی*، گروه پژوهشی مدیریت و نیروی
انسانی وزارت آموزش و پرورش.
- پاتریک. لنچیونی، ۱۳۸۵، *چهار دغدغه مدیران (سلامت سازمانی)*، (ترجمه
فضل‌الله امینی)، نشر فرا (ناشر مدیریت فردا) سازمان فرهنگی فرا، تهران.
- پیتر دراگر، زمستان ۱۳۸۰، *چالشهای مدیریت در سده ۲۱*، (ترجمه عبدالرضا
رضائی نژاد)، مؤسسه نشر فرا.
- جان باکت، ۱۳۷۳، *مدیریت اثربخش*، (ترجمه امین‌اله علوی)، مؤسسه چاپ و
انتشارات مرکز مدیریت دولتی، تهران.
- جان بست، ۱۳۸۴، *روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری*، (ترجمه حسن
پاشا شریفی و نرگس طالقانی)، انتشارات رشد، تهران.

- جاهد. حسینعلی، ۱۳۸۵، *سلامت سازمانی* (چکیده)، مقاله اینترنتی، سایت سازمان مدیریت صنعتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۹، تهران.
- جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸، *ساختار سازمانی* (مجموعه اول)، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸، *بهبود سازمانی* (مجموعه بیست و دوم) مرکز چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- جمعی از علما و دانشمندان، ۱۳۷۷، *نگرشی بر مدیریت در اسلام* (مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین‌المللی مدیریت اسلامی، مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی)، تهران.
- جمعی از اساتید سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۱، *مقالات همایش سلامت نظام اداری در ایران*، مرکز انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت امور پشتیبانی، مرکز مدارک علمی، تهران.
- جوادی آملی. عبدالله، ۱۳۶۶، *اخلاق کارگزاران در حکومت اسلامی*، نشر فرهنگی رجاء، تهران.
- حیدری تفرشی، غلامحسین، یوسفی سعیدآبادی، رضا، خدیوی. اسداله، ۱۳۸۱، *نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز*، انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران.
- حاجی پور. مزگان، ۱۳۷۵، چکیده پایان‌نامه *(مطالعه و مقایسه سلامت سازمانی دبیرستانهای دخترانه دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران از دیدگاه دبیران در*

- سال تحصیلی ۷۴-۷۵)، عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران.
- حسینی، سیدابوالقاسم، مهر و آبان ۱۳۵۰، نقش امید در جهش‌های تکاملی نوجوانان، مجله روانپزشکی، ص ۵۵.
 - حر عاملی. محمدبن حسن، وسایل الشیعه، (تصحیح و تحقیق محمدالرازی)، بیروت، دارالاحیاء التراث العربی، (بی تا).
 - خمینی. روح الله، ۱۳۶۶، ولایت فقیه (حکومت اسلامی)، انتشارات آزادی، قم.
 - خالقیان. بلال، ۱۳۷۹، بهسازی سازمانی (OD) ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای اثربخشی آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۳۵ و ۳۶، تهران.
 - خوش خبر. عباس، ۱۳۷۱، بهسازی سازمانی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۴، تهران.
 - دلاور. علی، ۱۳۸۳، احتمالات و آمار کاربردی در روان‌شناسی و علوم تربیتی، انتشارات رشد، تهران.
 - دلاور. علی، ۱۳۸۳، روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی، نشر ویرایش، تهران.
 - دیوید ازبرن، پیتر پلاستریک، ۱۳۸۲، واژگونی بوروکراسی، (ترجمه غلامحسین خانقایی)، مؤسسه نشر فرا، تهران.
 - دارالقرآن الکریم، ۱۳۸۱، امام علی (ع) و مدیریت، دو هفته‌نامه قدر - مجلدات ۱-۱۱۶، مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

- دارالقرآن الکریم، ۱۳۸۱، *ویژگیهای اخلاقی مدیران*، دو هفته‌نامه قدر - مجلدات ۱-۱۱۶، مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ذاکری. علی اکبر، ۱۳۷۰، *سیمای کارگزاران علی ابن ابیطالب*، انتشارات تبلیغات اسلامی، قم .
- رضائیان. علی، ۱۳۸۱، *مبانی مدیریت رفتار سازمان*، انتشارات سمت، تهران.
- رضائیان. علی، ۱۳۸۱، *مبانی سازمان و مدیریت*، انتشارات سمت، تهران.
- رضائیان. علی، ۱۳۸۳، *مدیریت فشار روانی در مدیریت رفتار سازمان پیشرفته*، انتشارات سمت، تهران.
- رهبر. محمدتقی، بهار ۱۳۸۵، *سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی(ع)*، مرکز چاپ و نشر بین‌الملل (وابسته به انتشارات امیرکبیر)، تهران.
- ساعتچی. محمود، ۱۳۸۵، *روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه، سازمان و جامعه*، مؤسسه نشر ویرایش، تهران.
- سلیمانی. نادر، اسفند ۱۳۸۵، *مدیریت تعارض در مدرسه*، انتشارات آرمان رشد، تهران.
- سعادت. اسفندیار، ۱۳۸۲، *مدیریت منابع انسانی*، انتشارات سمت، تهران.
- شیمون ال. دولان، رندال اس، شولر، ۱۳۸۴، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، (ترجمه محمد صائبی و محمدعلی طوسی)، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.
- شقایق. شجاع الدین، اردیبهشت ۱۳۸۶، *عوامل تهدیدکننده سلامت نظام*

- اداری*، مقاله اینترنتی، تهران.
- شیرازی. علی، ۱۳۷۳، *مدیریت آموزشی*، انتشارات جهاد دانشگاهی، مشهد.
 - طوسی. محمدعلی، ۱۳۷۲، *فرهنگ سازمانی*، مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش و مدیریت دولتی، تهران.
 - طوسی. محمدعلی، ۱۳۸۲، *بالندگی سازمانی*، انتشارات عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.
 - علاقه‌بند. علی، بهار ۱۳۷۸، *سلامت سازمانی مدرسه*، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۲۱، تهران.
 - علاقه‌بند. علی، ۱۳۸۲، *مدیریت آموزشی (مبانی نظری و اصول)*، نشر روان، تهران.
 - عباس‌زاده. میرمحمد، ۱۳۶۹، *حرفه معلمی و رضایت شغلی*، فصلنامه تعلیم و تربیت شماره ۱، تهران.
 - علوی. سیدامین‌اله، ۱۳۸۱، *روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)*، مرکز چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
 - عباس‌زاده. ناصر، ۱۳۸۶، *مدرنیسم و پست مدرنیسم و آموزش*، جزوه کلاس فوق‌لیسانس.
 - فردسی. لانبورگ، آلان سی. اورنستین، ۱۳۸۲، *مدیریت آموزشی (مفاهیم و عمل)*، (ترجمه محمدعلی فرنی)، انتشارات آگاه، تهران.
 - فرانسیس هسلین، مارشال گلداسمیت، ریچارد بکهارد، ۱۳۸۰، *سازمان فردا*،

- جلد اول، مجموعه مقالات (اثری از بنیاد پیتردراکر)، (ترجمه فضل اله امینی)، انتشارات فرا، مدیریت فردا، تهران.
- فرانسیس هسلبین، مارشال گلداسمیت، ریچارد بکهارد، ۱۳۸۰، *سازمان فردا*، جلد دوم، مجموعه مقالات (اثری از بنیاد پیتردراکر)، (ترجمه فضل اله امینی)، انتشارات فرا، مدیریت فردا، تهران.
- فقیهی. سیداحمد، ۱۳۵۱، *فرمان به زیستی در آخرین لحظات عمر حضرت علی علیه السلام*، انتشارات صدر، تهران.
- فیض الاسلام. سیدعلی نقی، ۱۳۷۰، *ترجمه و شرح نهج البلاغه*، انتشارات فیض الاسلام.
- کلینی. یعقوب بن اسحاق، ۱۳۶۳، *اصول کافی*، (ترجمه شرح سیدهاشم محلاتی)، انتشارات چهارده معصوم.
- لطیفی، فریبا، ۱۳۸۵. *سازمان فردا*، جلد دوم، انتشارات فرا، مدیریت فردا، تهران.
- مارک هنسن، ۱۳۶۷، *مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی*، (ترجمه محمدعلی نائلی)، انتشارات دانشگاه شهید چمران، اهواز.
- مدنی. داود، ۱۳۸۰، *نظریه های سازمان و مدیریت*، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
- مظفری. محمد مهدی، فروردین ۱۳۸۶، *فن آوری اطلاعات، افزایش ارتباطات و تأثیر آن روی سیستم روابط صنعتی و مدیریت منابع انسانی*، مقاله اینترنتی (چکیده) سایت سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

- مقاله اینترنتی، آبانماه ۱۳۸۵، *مدیریت منابع انسانی*، سایت سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- میرکمالی. سیدمحمد، ۱۳۷۳، *رهبری و مدیریت آموزشی*، نشر رامین، تهران.
- منوریان. عباس، ۱۳۷۸، *طراحی ساختار سازمانی (۱)*، مرکز چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- مطهری. مرتضی، ۱۳۶۴، *امامت و رهبری*، انتشارات صدرا، ج ۱.
- مطهری. مرتضی، ۱۳۶۴، *جاذبه و دافعه علی (ع)*، انتشارات صدرا، تهران.
- محمودی. مهدی، اردیبهشت ۱۳۸۶، *نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری*، مقاله اینترنتی (عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی دفاع ۱۳۸۳).
- معینی‌نیا. مریم، بهار ۱۳۸۵، *سیره اداری امام علی (ع)*، مرکز چاپ و نشر بین‌المللی (وابسته به انتشارات امیرکبیر)، تهران.
- مشبکی. اصغر، ۱۳۷۷، *مطالعه تطبیقی اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- نقی پورفر. ولی‌الله، ۱۳۷۷، *اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن (۱)*، مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- هومن. حیدرعلی، ۱۳۸۴، *شناخت روش علمی در علوم رفتاری (پایه‌های پژوهش)*، انتشارات پیک فرهنگ، تهران.
- هوی و میسکل، ۱۳۸۲، *تئوری و تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی*، (ترجمه

میرمحمدعباس زاده)، انتشارات انزلی، ارومیه.

- هاشمی رکاوندی. سید مجتبی، بهار ۱۳۸۵، *مدیریت در ایران، اسلام، غرب*،

انتشارات رضانی، تهران.

- هربرت جی هیکس. سی ری گولت، ۱۳۸۲، *تئوریهای سازمان و مدیریت (جلد*

یکم) کلیات و مفاهیم، (ترجمه گوئل کهن)، انتشارات اطلاعات، تهران.

- Arnold and Hugh and Feldman, op. cit, P: 529.
- Arnold and Hugh and Feldman, Daniel . (1998). "**Organizational Behavior**", londen.
- Bacal.A.(2007) "**Organizational Health and success**" viewed on to 30 – Jol – 2007 [www.organizationalHealth.org].
- Baird L., Post J.E, and Mahon J.–F., 1990, "**Management: Functions and Responsibilities**", Harper Row Poblshers Inc.
- Doudek, Lida Sh, 1997, "**Leadership Quallities of occaptional occap Development Program Directors and to organizational Thrapy Health of Their Departments**". American Journal of occoptional Thrapy.
- Drucker, Peter, 1951, "**The practic of Management**" , (New York): Harper.
- Edgar scheine, 1980, "**Organizational Psychology**" 3rd. ed. Prentic Hall Process Consultation: Its Role in organization Deyel Opment.
- Free. Articles (2007), "**Organizational Health and Assessment**" viewed on to 2007 [www.BHTmanagementconsulty-htm].
- Free. Articles, (2000), "**Organizational Health: overview**", viewed on to 8-12- 2007 [www.Organizational health.com].
- Free. Articles, (2004), "**Trinity Health: organizational Integrityprogram**", viewed on to 8-12- 2007 [www.Novimichigan.com].
- Free. Articles, (2007), "**Organizational Health and Consulting**" viewed on to 2007 [www.developedand maintainedbysingularmedia.com].

- Free. Articles, Cobot Drive (2004) "***Trinity Health: organizational Integrityprogram***", viewed on to 8-12- 2007 [www.Novimichigan.com].
- Free. Articles, Michael Kosces (2007), "***Organizational Health and Consulting***" viewed on to 2007 [www.developedand maintainedbysingularmedia.com].
- Georg campbell, (2006) "***Evaluate Organizational Health: through metrics and Benchmar king***", viewed on to 2007 [www. Organizational health.org].
- Gerdner. John W. (October 1965). "***How to prevent Organizational Dry Rot***", Harpers.
- Julle A. Lynden & William, Klingle. (Des. 2000). "***Supervising organizational health***". Supervision Journal, PP: 3-5 Cited in refrence.
- Kerejcie, R., & Morgan, D. (1970) "***Determining sample Size for research activities Educational and psycholo gical Measurement***" 30, PP: 607 – 610.
- Lewin, Kurt, 1951, "***Field Theory in social science***", New York: Harper & Row.
- McCullough. Kelly, (2005) "***Creating organizationalhealth***", viewed on to 8-12- 2007 [www.Kokkasa.com].
- Rolph R., Bently and Averno M, Rempel. "***Manual for the purdue Teacher Opioniaire West Lafage***". The Indiana University Book sote, 19 & P: 163.
- Schermer Horn, John R. et al "***Managing organizational Behavior***", fifth ed. , New York: John Wiley& Sons. Inc. 1994.
- Schien, E.H. (1980) "***Organizational Psychology, Prentice Hall International***", Inc. 3rd ED. P: 16.

- See Matthew B. Miles,. *"Planned Change and organizational Health: Figure and Ground"* in fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (eds), Organizations and Human Behavior. (New York: MacGraw. Hill, 1969), PP: 375 – 391.
- Tingstad James, 1991. *"How to Manage the P. & Staff (A Look-ing-glass world)"*, Ama Com: American management Association.
- Washington, Roosvett and Hoytf, Waston, 1996, *"Positive moral: The Principal, responsibility"*, Administration Journal, April, PP: 4-6.
- Wayne, and John A, Feldman. 1987, *"Organizational Health: The Concept and Ins Measure"*. Journal of research and Development in education Vol 20 number 4, Summer, P: 30.
- Zimmerman. C.M.A , (2007), *"Health Behavior and Health education"*, articles [www.Michigan University.com] viewed on to 25.June. 2007.

