

# کاربرد مدل شش وجهی در ارزیابی جو سازمانی

## دکتر مهدی جمشیدیان - دکتر رحمان خوش اخلاق - مهندس مرتضی قیاسیان

عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان - عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان - مدیر واحد کامپیوتر شرکت پلی اکریل ایران

### چکیده مقاله

اندازه‌گیری جو سازمانی برای شناخت عوامل درون سازمانی و تعدیل آنها برای مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از ابزارهای رایج در اندازه‌گیری جو سازمانی مدل شش وجهی ویزبور است که عوامل آن عبارتند از اهداف، ساختار، پاداشها، ارتباطات و روشهای کمکی. به عوامل موجود در این مدل، عامل واکنش در مقابل تغییر نیز اضافه شده است تا جامعیت بیشتری به پوشش عوامل در شناسایی جو سازمانی داده شود. نمونه تجربی مورد استفاده برای تجهیز مدل پیشنهادی یکی از واحدهای صنعتی شهر اصفهان است که دارای ۱۳۰۰ نفر پرسنل در دوره انتخاب شده، بوده است. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که در سیستم پاداش سازمان مشکل وجود داشته و علت آن با توجه به تحقیق انجام شده، نامناسب بودن ارتباطات و روشهای کمکی است.

### واژه‌های کلیدی

جو سازمانی - فرهنگ سازمانی - ساخت رسمی و غیررسمی - محیط سازمانی - ارتباطات سازمانی

### مقدمه

هنگامی که از جو صحبت می‌شود افراد عادی تصویری از جو زمین، که همچون هاله‌ای تمام وجوه زندگی آنها را احاطه کرده است، به ذهنشان متبادر می‌شود. در گفتگوهای روزانه در سازمانها و ادارات نیز ترکیبهای جو سالم، جو نا آرام، جو متشنج

و ... بارها به کار برده می‌شود؛ حال اینکه کمتر به مفاهیم علمی آن توجه می‌شود و روشهای شناخت آن نیز کمتر مورد تحقیق قرار می‌گیرد.

بدون شک سازمان، ابزار و وسیله مهمی برای تحقق هدفهای اجتماعات کنونی بشری است، چون می‌تواند همواره ترکیب مناسبی از امکانات انسانی و غیرانسانی را در راستای اهداف و تمدن بشری به کار گیرد. سازمان در عصر حاضر و به طریق اولی در آینده، رسالت جدیدی علاوه بر نقش سنتی خود یعنی تنظیم منابع به صورت یک نظام مکانیکی بر عهده دارد.

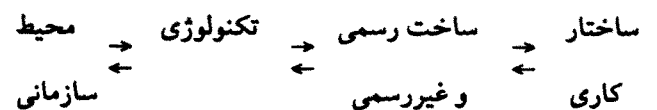
دوره کنونی و آینده عصری است که «پیتر دراگر» آن را عصر عدم تداوم و یا عصر سیستمهای باز سازمانی نام نهاده است هیچیک از پدیده‌ها و جوامع سازمانی امروز نمی‌تواند خارج از محیطی که پیوسته در حال تغییر است به بقا و رشد خود ادامه دهد. می‌توان تعبیر زیبایی از شتاب تغییرات زمان حاضر ارائه داد. اگر عمر بشر را ۶۲ سال در نظر بگیریم و ۵۰۰۰۰ سال تاریخ بشر را به این عدد تقسیم کنیم، قریب ۸۰۰ نسل تاکنون زندگی کرده‌اند. از این تعداد ۶۵۰ نسل زندگی غارنشینی داشته‌اند و فقط هفتاد نسل آخر توانسته از طریق نوشتن، میراث گذشته خود را به دیگران انتقال دهد. شش نسل آخر نیز با اختراع چاپ توانست این میراث را در سطح وسیعی انتشار دهد. در دو نسل آخر بود که بشر توانست نیروی موتور را جایگزین نیروی جسمانی کند، و سرانجام تمام اشیا و فراگردهایی که ما امروز از آن استفاده می‌کنیم به وسیله نسل آخر پدیدار شد و مقدار آن از تمام نسلهای ۵۰۰۰۰

سال گذشته بیشتر است (اسدی، ۱۳۶۷).

طبیعی است سازمانها در چنین محیطی دیگر نخواهند توانست بر ماهیت سنتی خود که مفهومی مکانیکی و مجرد از محیط و تکنولوژی را تداعی می‌کند، اتکا کنند و به بقا و رشد خود ادامه دهند.

سازمان از نظر ریچارد دفت سیستمی است که برای بقا باید با محیط در تعامل باشد، هم منابع را از محیط دریافت، و هم منابع را به آن منتقل کند. سازمان نمی‌تواند مستقل از محیط باشد بلکه باید پیوسته تغییر کند و با آن تطبیق یابد. (دفت، ۱۹۹۰).

جامعه‌شناسان محیط و تکنولوژی‌گرا، که به نظریه پردازان اقتضایی شهرت دارند، معتقدند که محیط و تکنولوژی از جمله عوامل مهم مؤثر بر ساختار رسمی و غیررسمی سازمان است و همچنین بر فرد و رفتار فردی، و گروه و رفتار گروهی تأثیر می‌گذارد. بنابراین یک ساختار مدون و بهترین واحد برای مدیریت تمام سازمانها و ساختارهای آنها و نهایتاً رهبری سازمان وجود ندارد و همه چیز به صورت فرایندگونه زیر به محیط وابسته است: (کیا، ۱۳۶۶).



### پیشینه مطالعاتی جو سازمانی

از سال ۱۹۵۰ تاکنون، تحقیقات متعددی در مورد جو سازمانی انجام شده که از جمله مهمترین آنها تحقیقات نویسندگانی چون آرچریس (۱۹۵۸)، تاگوری و لیتوین (۱۹۶۸)، استینگر (۱۹۶۸)، جمیز و جونز (۱۹۷۴)، پاینه و پو (۱۹۷۶)، جویس و اسلکم (۱۹۷۹)، اشنایدر و ریشرز (۱۹۸۳)، اکوال (۱۹۸۷)، رسو (۱۹۸۸)، مورن و ولکووین (۱۹۹۲) است.

تاگوری و لیتوین (۱۹۶۸) جو سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: جو سازمانی کیفیت فراگیر در محیط داخلی سازمان است که توسط اعضا تجربه می‌شود، بر رفتار آنها تأثیر می‌گذارد و نیز می‌تواند موجب صفات ویژه سازمان گردد.

استینگر (۱۹۶۸) و پاینه (۱۹۷۶) جو سازمانی را یک متغیر یا مجموعه‌ای از متغیرها می‌دانند که باعث ظهور احساسات، معیارها و برداشتهای رایج در محیط کار می‌شود.

به نظر جمیز و جونز (۱۹۷۴) جو سازمانی مجموعه‌ای از صفات و ویژگیهای سازمانی است که کارکنان، آن را درک می‌کنند و ظهور آن از طریق اعمال، فرایندها و ارتباطات اعضا با محیط توصیف می‌شود. آخرین تعریف توسط مورن و ولکووین (۱۹۹۲) ارائه شده که از نظر آنها جو سازمانی ویژگی نسبتاً با دوامی از سازمان است که موجب تمایز آن سازمان از سایر سازمانها می‌شود و شامل چنین ویژگیهایی است:

الف - ادراک جمعی متجلی شده در عواملی چون استقلال، اعتماد و وابستگی

ب - ایجاد حمایت، هویت، نوآوری در اعضا

ج - تعیین موقعیت سازمان نسبت به سایر سازمانها

د - چگونگی رشد هنجارها، طرز فکرها و ارزشهای سازمان.

این موارد از طریق تعامل بین اعضای سازمان به وجود می‌آید.

مروری در ادبیات جو سازمانی نشان می‌دهد اصطلاح دیگری نیز به نام فرهنگ سازمانی وجود دارد و مطالعاتی در جهت وجوه تمایز بین این دو انجام شده است. جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در معنا وجوه مشترکی دارند. هر دو الزاماً به صورت جمعی مطرح می‌شوند، و هر دو در طول زمان کوتاه پایدار هستند، ولی فرهنگ سازمانی در طول زمان از جو سازمانی پایدارتر است. این دو مفهوم، وجوه افتراق نیز دارند. جو به صورت احساس مشترک مشاهده می‌شود حال اینکه فرهنگ به صورت باورها یا فرضیات مشترک قابل توصیف است. جو سازمانی از سطح فرد آغاز می‌شود و به سوی جمع تسری پیدا می‌کند ولی فرهنگ سازمانی وابسته به جمع است و بر فرد تأثیر می‌گذارد.

اشنایدر (۱۹۸۳) هنجارها و ارزشهای سازمانی را به سه سطح طبقه‌بندی می‌کند:

سطح یک شامل هنجارهایی است که اغلب قابل مشاهده بوده، ولی اندازه‌گیری آنها مشکل است؛ مانند انتظارات غیررسمی اعضای یک سازمان.

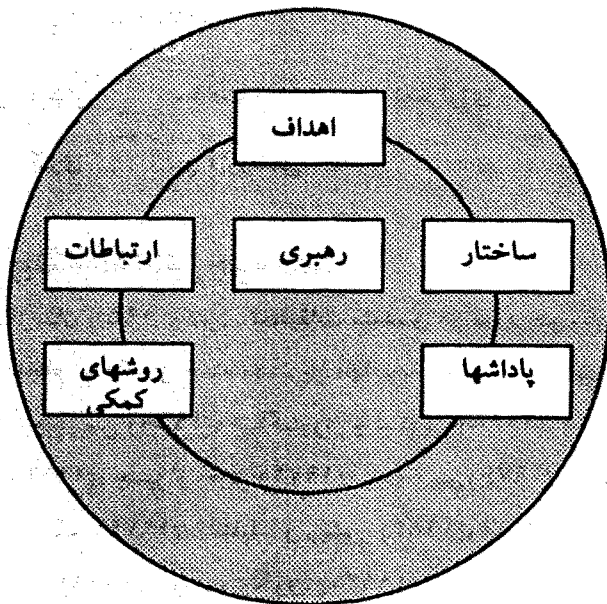
سطح دو شامل ارزشهاست. ارزشها ادراکهای مشترک امور به صورت مطلوب است و در ضمیر انسان قابل تشخیص است. سطح سه شامل فرضیات اساسی فرهنگ است. در این سطح، دید مشترک اعضای سازمان نسبت به جهان پیرامون، ماهیت روابط انسان همراه با واقعیت و حقیقت مطرح می‌شود.

مورن و ولکووین (۱۹۹۲) در مورد وجوه افتراق و اشتراک جو

## جامعه آماری و روش تحقیق

جامعه آماری مورد مطالعه، مؤسسه‌ای در استان اصفهان بوده که در سال ۱۳۵۶ بهره‌برداری از آن شروع شده و در سال ۱۳۷۲ با داشتن ۱۳۰۰ نفر پرسنل در حدود ۹۰۰۰۰۰۰۰ ریال سود خالص داشته است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. به‌کارگیری پرسشنامه، چه به صورت مستقل و یا به صورت ترکیب با سایر ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، مانند مشاهده مستقیم و یا مصاحبه، اطلاعات مورد نیاز را برای آگاهی به نقاط قوت و ضعف سازمان و یا واحدهای تابع آن فراهم کرده، همچنین به شناسایی فعالیتهای غیررسمی کمک می‌کند.

تلاش تحقیقی معتبر باید بر مبنای یک نظریه یا مدل سازمانی بنا نهاده شود. تنها از این طریق، تحقیق علمی است و نتایج آن با ارزش می‌گردد. زیرا تشریح مشکل را، که برای توسعه سازمان ضروری است، تسهیل می‌کند. در حال حاضر یکی از مدل‌های علمی معتبر برای اندازه‌گیری جو سازمانی مدل ۶ وجهی ویزبوردر (۱۹۷۶)، مطابق شکل شماره ۱ است.



شکل شماره ۱- مدل ۶ وجهی ویزبوردر

در مدل ویزبوردر یک روش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین متغیرهای جو سازمانی وجود دارد. این مدل ارزیابی از فعالیتهای رسمی و غیررسمی در مورد عقاید، ساختار، ارتباطات، پاداشها، رهبری و روشهای کمکی را در شش بخش داخلی تهیه می‌کند. دایره خارجی نیز به منظور جداسازی عوامل درونی و

و فرهنگ معتقدند، جو در سطح یک و قسمتی از سطح دو خودنمایی می‌کند؛ حال اینکه فرهنگ بیشتر در سطوح دو و سه ظهور می‌کند، جو سازمانی پاسخی به نوسانات کوتاه مدت درون سازمانی و برون سازمانی است و بر حسب مقتضای موقعیتی و تعاملات گروهی آشکار می‌شود. جو سازمانی کم عمق‌تر و سطحی‌تر از فرهنگ سازمانی است.

به طور کلی جو سازمانی در محافل صنعتی ایران، مفهومی جدید است. در سال ۱۳۶۵ مطالعاتی در مورد جو سازمانی در شرکت پلی‌اکریل ایران انجام گرفت و در سال ۱۳۶۹ ادامه این مطالعات در همان سازمان تکرار شد. در سال ۱۳۷۰ نیز تحقیقاتی در مورد جو سازمانی در شرکت صنایع کاشی اصفهان صورت پذیرفت. این مقاله هم نتیجه تحقیقی است که در مورد جو سازمانی در یکی از کارخانجات تحت پوشش بانک ملی ایران انجام شده است.

## اهداف تحقیق

این تحقیق سه هدف مشخص را دنبال می‌کند:

- ۱- به‌کارگیری شیوه علمی برای تعیین تنگنایهای درون سازمانی و کاهش آنها به منظور ایجاد همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمانی در جهت افزایش توان رقابتی سازمان
- ۲- ارائه راه‌حلهای علمی تجربی به مدیران اجرایی و ارتقای توان مدیریتی آنان
- ۳- ایجاد مبنایی برای مقایسه زمانی جو سازمانی و ارزیابی نتایج تغییرات ابزارها در فرایند تصمیم‌گیری.

## فرضیه‌های تحقیق

- برای بیان فرضیه‌های تحقیق، فرضیه‌ها به صورت فرضیه پوچ باطل عنوان شده است تا استنتاج تحقیق آسانتر صورت پذیرد.
- ۱- پرسنل سازمان از سیستم پاداش، بهره‌وری و ارتقای موجود رضایت ندارند.
  - ۲- مدیران و سرپرستان مورد تأیید زیردستان نیستند و ارتباطات درون سازمانی رضایت بخش نیست.
  - ۳- پرسنل شرکت در مقابل تغییرات از خود انعطاف نشان نمی‌دهند.

ارتباط آنها با عوامل محیطی در بیرون است.

پرسشنامه متناسب با مدل شش وجهی ویزبورد تنظیم شده است که به وسیله آن، اطلاعات مربوط به شش وجه جمع‌آوری می‌شود. همچنین اطلاعات مربوط به وجه هفتم که در شکل نمایش داده نشده ولی انگیزه پذیرش تغییر را هدفگیری می‌کند در پرسشنامه وجود دارد. این پرسشنامه را می‌توان برای ارزیابی کارمندان یا پرسنل اجرایی و همچنین برای دسترسی به طرز تفکر سطوح مختلف مدیریت و کادر سرپرستی به کار گرفت. پرسشنامه مورد نظر شامل ۳۵ سؤال است که به گونه‌ای شایسته عوامل کیفی را به اندازه‌های کمی تبدیل می‌کند. پاسخها در ۷ سطح از ۱ تا ۷ طبقه‌بندی شده‌اند. سطح ۱ معرف وضعیت بسیار مطلوب و سطح ۷ معرف وضعیت بسیار نامطلوب است. مبنای مقایسه عدد ۴ است. با مقایسه دیگر سطوح با عدد ۴ می‌توان به تحلیل چگونگی وضعیت در مقایسه با نرم استاندارد پرداخت.

صورت تصادفی انتخاب شدند. افراد منتخب در گروه‌های ۲۵ نفری طی مدت ۱۰ ساعت در زمینه مفاهیم سازمان و مدیریت و نقش اطلاعات و آمار در تصمیم‌گیری آموزش دیدند. در پایان جلسات، پرسشنامه اندازه‌گیری جو سازمانی مبتنی بر مدل ویزبورد بین افراد توزیع و از آنها درخواست شد آزادانه و به دور از جهت‌گیری خاص به سؤالات پاسخ دهند. از صد نفر اشخاص دعوت شده، ۲۹ نفر به علت مشکلات شیفت و مرخصی و غیره در جلسات حضور نیافته و ۷۱ نفر دیگر پرسشنامه‌ها را به طور کامل تکمیل نمودند.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پاسخها براساس الگوی ویزبورد سازماندهی گردید که حاصل آن در جدول ویزبورد به شرح ذیل است. هر یک از اعداد مندرج در جدول شماره ۱ معادل میانگین اعداد استخراج شده برای ۳۵ سؤال پرسشنامه است.

### تجزیه و تحلیل

فرضیه ۱ در مورد چگونگی رضایت پرسنل سازمان از سیستم پاداش، بهره‌وری و ارتقااست. با مشاهده جدول شماره ۱ ملاحظه می‌گردد بالاترین میانگین متعلق به سیستم پاداشهاست که معادل

### متدلوژی تحقیق

صد نفر از پرسنل شرکت مورد مطالعه، که دارای تحصیلات معادل دوره راهنمایی به بالا بودند، از طریق پرونده‌های کامپیوتری به

اهداف		ساختار		رهبری		ارتباطات		پاداشها		روشهای کمکی		واکنش در مقابل تغییر	
شماره سؤال	میانگین	شماره سؤال	میانگین	شماره سؤال	میانگین	شماره سؤال	میانگین	شماره سؤال	میانگین	شماره سؤال	میانگین	شماره سؤال	میانگین
۱	۲/۶	۲	۳/۲	۲	۲/۰	۴	۲/۹	۵	۲/۴	۶	۲/۲	۷	۲/۸
۸	۲/۷	۹	۳/۴	۱۰	۲/۹	۱۱	۲/۶	۱۲	۵/۴	۱۲	۳/۲	۱۴	۴/۰
۱۵	۲/۷	۱۶	۴/۸	۱۷	۴/۰	۱۸	۲/۲	۱۹	۲/۶	۲۰	۴/۵	۲۱	۴/۲
۲۲	۴/۰	۲۳	۲/۶	۲۴	۴/۰	۲۵	۲/۷	۲۶	۵/۷	۲۷	۲/۵	۲۸	۳/۲
۲۹	۲/۲	۲۰	۲/۷	۲۱	۳/۵	۲۲	۲/۱	۲۲	۵/۲	۳۴	۲/۶	۳۵	۲/۷
میانگین	۳/۲۷		۳/۷۳		۳/۶۸		۳/۱۲		۴/۸۷		۳/۶۳		۳/۵۷
انحراف معیار	۰/۹۶		۰/۸۹		۱/۰۲		۰/۸۵		۱/۰۴		۰/۹۲		۰/۸۸

جدول شماره ۱ - میانگین عوامل تشکیل دهنده فاکتورهای هفتگانه جو سازمانی

۴/۸۷ است. عدد به دست آمده، که از طریق نمونه‌گیری محاسبه گردیده، نشانگر این است که در سیستم حقوق و پاداش شرکت می‌تواند نواقصی وجود داشته باشد. البته برای اطمینان از اینکه این عدد ۴/۸۷ با میانگین جامعه‌ای بزرگتر از نمونه سازگار است به آزمون فرضیه میانگین به صورت یکطرفه نیازمندیم. در سطح ۵٪ معنی‌دار بودن و با استفاده از توزیع پیوسته می‌توان فرضیه مساوی صفر بودن میانگین پاداشها را در مقابل فرضیه جانشین میانگین پاداشها به صورت بزرگتر از ۴ آزمون نمود.

نتایج آزمون نشان می‌دهد که میانگین جامعه‌ای پاداشها از ۴ یعنی استاندارد مینا بزرگتر است؛ به عبارت دیگر در سیستم شرکت، عدم رضایت پرسنل سازمان از پاداش وجود دارد.

حال با روشن شدن وجود مشکل در سیستم پاداش باید به بررسی علل ایجاد مشکل پردازیم. سؤالات مرتبط با پاداش در پرسشنامه سؤوالهای ۵، ۱۲، ۱۹، ۲۶، ۳۳ است. با مشاهده میانگین‌های ستون پاداشها در جدول شماره ۱ دیده می‌شود که سرچشمه مشکلات می‌تواند به ترتیب شدت، سؤوالهای ۲۶، ۱۲، ۳۳ و ۱۹ باشد؛ زیرا میانگین مربوط به سؤوالها به ترتیب از عدد مینا یعنی ۴ بالاتر است.

فرضیه ۲ در مورد چگونگی تأیید مدیران و سرپرستان از طرف کارکنان آنان است. با مشاهده جدول شماره ۱ ملاحظه

است و در نتیجه واکنش کارکنان در مقابل تغییر متجاوز از ۴ نیست.

در این تحلیلها بدین نتیجه رسیدیم که در سیستم پاداش، بهره‌وری و ارتقای سازمان مشکل وجود دارد. برای یافتن علت یا علل آن به تحلیل وابستگی عوامل جو سازمانی نیاز است.

#### تحلیل سیستم پاداش:

در بخش پیشین به این نتیجه رسیدیم که در مورد سیستم پاداش نارضایتی مشهودی وجود دارد. بنابراین می‌باید از طریق تحلیل کمی مدل ویزبورد مشخص گردد این سیستم نامناسب پاداش از چه عواملی متأثر می‌شود و بر چه عواملی تأثیر می‌گذارد. با یافتن ضریب همبستگی غیر صفر جزئی آیین عوامل می‌توان دریافت که روابط علت و معلولی بین سیستم پاداش با کدامین عوامل وجود دارد. با قبول پنج درصد خطا ملاحظه می‌کنیم مقدار آستانه‌ای با توجه به ۷۱ مشاهده، عدد ۲۳٪ است و با کاربرد این عدد به عنوان مینا ملاحظه می‌شود در جدول شماره ۲ تنها مقدار ضریب مربوط به دو عامل ارتباطات و روشهای کمکی روابط معناداری هستند؛ بنابراین سیستم پاداش نامناسب می‌تواند از عامل ارتباطات یا روشهای کمکی ناشی شده باشد.

البته با توجه به اینکه مقدار میانگین استحصال شده در مورد

عوامل	اهداف	ساختار	رهبری	ارتباطات	روشهای کمکی	واکنش در مقابل تغییر
مقدار	۰/۱۹۰۳	-۰/۲۲۹۵	۰/۱۴۸۰	۰/۴۴۴۸	۰/۳۳۷۵	۰/۰۷۶۷

جدول شماره ۲

ارتباطات و روشهای کمکی از عدد مینای ۴ بالاتر نیست، می‌توان قضاوت کرد که سیستم پاداش علت نامناسب بودن نسبی ارتباطات و روشهای کمکی است؛ به عبارت دیگر با تصحیح سیستم پاداش نه تنها وضعیت این عامل بهبود می‌یابد بلکه می‌تواند تأثیر مثبتی در جهت بهبود عوامل ارتباطات و روشهای کمکی داشته باشد.

#### خلاصه و نتیجه‌گیری

آگاهی از جو سازمانی برای مدیران در هدایت و رهبری سازمان ضروری است. این آگاهی و شناخت در صورتی که به وسیله

می‌گردد میانگین امتیازات نمونه‌های مربوط به سیستم ارتباطات در سازمان از عدد مینا یعنی ۴ کمتر است و در نتیجه با آزمون فرضیه مربوط به میانگین جامعه‌ای به ترتیبی که در بالا توضیح داده شد میانگین جامعه‌ای کمتر از عدد میناست و در نتیجه نمی‌توان ادعا کرد که در سیستم ارتباطی مشکلی وجود دارد.

فرضیه ۳ در مورد چگونگی انعطاف‌پذیری پرسنل سازمان در مقابل تغییرات است. با مشاهده میانگین نمونه‌ای واکنش در مقابل تغییر یعنی ۳/۵۷ و انجام آزمون فرضیه مربوط به میانگین جامعه‌ای مساوی ۴ استنتاج می‌گردد که در سطح اطمینان ۹۵٪ میانگین جامعه‌ای واکنش در مقابل تغییر از عدد ۴ یعنی مینا کمتر

- 13- Daft, R. L. and Sharfman, M. P. (1992), **Organization Theory and Design**, (3rd ed.), St. Paul: West Publishing Company.
- 14- Dastmalchian, A., Blyton, P., and Adamson, R. (1991), **The Climate of Work Place Relation**, London: Routledge.
- 15- Edmonds, J. R. (1991), **Individual and Group Behavior**, Tehran: Industrial Management Institute.
- 16- Drucker, P. F. (1992), **The Age of Discontinuity: Guide Line to our Charging Society**, New York: Toansaction Publicatigns.
- 17- Grag, J. L., Stroke, F. A. (1980), **Organizational Behavior: Concepts and Applications**, Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- 18- Hellriegel, D. and Slocum, W. Jr. (1976), **Organizational Behavior Contingency Views**, St. Paul: West Publishing Company.
- 19- Koontz, H., and Wehrich, T. (1989), **Management**, New York: McGraw Hill.
- 20- Luthans, F. (1992), **Organizational Behavior**, 6th ed, New York: McGraw Hill.
- 21- Preziosi, R. C. (1987), **Organization Diagnosis Questionnary**. In M. R. Weisbord (ed.), **Organizational Diagnosis: 6 Places to Look for Trouble With or Without a Theory**, (PP. 430 - 447), CA: Group & Organization Studies.

روشهای علمی حاصل شود، ضریب اطمینان و دقت تعیین مسایل و مشکلات را در سازمان افزایش می دهد و در نتیجه باعث تصمیم گیری صحیح خواهد شد. با چنین دیدگاهی از مدل شش وجهی ویزورد برای شناسایی مشکلات جو سازمانی یک مؤسسه در استان اصفهان استفاده شد و عوامل جو سازمانی چون اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، روشهای کمکی، و واکنش در مقابل تغییر اندازه گیری شد. نتایج نشان داد که در سیستم پاداش، بهره‌وری و ارتقای مؤسسه مورد مطالعه مشکل وجود دارد. اصلاح چنین سیستمی نه تنها وضعیت این عامل را در آن مؤسسه بهبود می بخشد بلکه تأثیر مثبتی در جهت بهبود دو عامل دیگر جو سازمانی یعنی ارتباطات و روشهای کمکی دارد.

## منابع و مآخذ

### 1- Partial Correlation Coefficient.

- ۱- اعرابی، م. (۱۳۶۷)، رفتار سازمانی تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲- اسدی، ع. (۱۳۶۷)، تغییر و ضرورت سازگاری با آن، بولتن علمی مرکز پژوهش و مهندسی، ۱-۱۲.
- ۳- بلانچارد، ک و هرسی پال. (۱۳۶۵)، مدیریت رفتار سازمانی (ترجمه ع. علاقه بند)، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- ۴- برتالنی، ل. (۱۳۶۶)، نظریه عمومی سیستمها، (ترجمه ک. پریانی)، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- ۵- پارکینسون، ن. و جی رستم. (۱۳۶۹)، اندیشه‌های بزرگ در مدیریت (ترجمه م. ایران نژادپاریزی)، تهران: بانک مرکزی.
- ۶- ترواوا، ر. و ج نیوپورت. (۱۳۶۹)، اصول مدیریت و رفتار سازمانی (ترجمه ع. علاقه)، تهران: انتشارات زوار.
- ۷- ساعتچی، م. (۱۳۷۰)، روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۸- کیا، م. (مهر، ۱۳۶۶)، سمینار تصمیم‌گیری و مدیریت استراتژیک برای مدیران عالی، تهران: انجمن مدیریت ایران.
- ۹- گروه مهندسی صنایع. (۱۳۶۴)، ضرورت مدیریت علمی کارخانه، تهران: جهاد دانشگاهی صنعتی شریف.
- ۱۰- مزلو، ا.ج. (۱۳۶۷)، انگیزش و شخصیت (ترجمه ا. رضوانی)، مشهد، معاونت فرهنگی استان قدس رضوی.
- 12- Azarhoosh, F. (1991), **Management of Human Assets**, Tehran: Industrial Management Institute.