

دوفصلنامه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، سال چهارم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۴، صفحات، ۷۴-۴۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۱۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۰۸/۰۴

## کاوش کیفی راهکارهای ارتقای فرهنگ کار (مورد بررسی: متخصصان دانشگاه‌های بروجرد)

مصطفی ظهیری نیا<sup>۱</sup>

بهروز بهروزیان<sup>۲\*</sup>

### چکیده

ارتقای کشور و بهره‌وری ملی در سایه کار و تلاش میسر شده و زمانی می‌توان به این هدف والا دست یافت که مایه اصلی این تلاش یعنی انسان‌های تلاش‌گر، کارطلب، و مجهز به فرهنگ کار پیشرونده در جامعه وجود داشته باشد. فرهنگ کار پیشرفته می‌تواند زمینه مناسب برای سخت‌کوشی، خلاقیت، ابتکارات و نوآوری‌ها، احساس تعهد و مسئولیت‌پذیری، وجدان‌کاری و انضباط اجتماعی را در جامعه عظیم کار کشور فراهم سازد. بنابراین پژوهش حاضر درصدد شناخت ابعاد مختلف ارتقای فرهنگ کار از دید متخصصان دانشگاهی با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای بوده است. جامعه آماری تمام کارمندان متخصص دانشگاه‌های شهرستان بروجرد می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک اشباع نظری ۴۰ نفر تعیین گردید. داده‌های پژوهش نیز با استفاده از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته جمع‌آوری شد. در خلال تحلیل داده‌ها، هشت مقوله مشارکت، به رسمیت شناخته شدن، سیستم پاداش، صلاحیت شغلی، توانمندسازی، فرهنگ‌پذیری، ابداع و نوآوری و مذاکره در مورد نقش استخراج شدند و سپس، مقوله‌های مذکور در قالب یک مقوله هسته‌ای «ساختارگشایی راهبردی فضای کار» ترسیم و مورد بحث قرار گرفتند.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ کار، راهکارهای ارتقای فرهنگ کار، روش کیفی، متخصصان، دانشگاه‌های بروجرد.

Email: mozen54@yahoo.com

۱- استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه هرمزگان

\* این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ کار و راهکارهای ارتقای آن در بین کارکنان دانشگاه‌های بروجرد است.

۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد پژوهش علوم اجتماعی دانشگاه هرمزگان (نویسنده مسئول)

Email: behroozian68@gmail.com

### بیان مسئله

بی‌شک، دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. به عبارت دیگر، فلسفه وجودی سازمان متکی به حیات انسان است. انسان‌ها در کالبد سازمان‌ها روح می‌دمند؛ آن‌ها را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. سازمان‌ها بدون انسان‌ها نه تنها مفهوم نخواهد داشت، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود (فرهنگ‌پور، ۱۳۸۲: ۱۲). سازمان‌های اجتماعی، در زمره کهن‌ترین پدیده‌ها و نظام‌های موجود در تمدن بشری هستند و همواره در مسیر ترقی جوامع انسانی، کلیه فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی، نظامی، ورزشی و آموزشی را از طریق به‌کارگیری ابزارهایی هم‌چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هم‌آهنگی، فرماندهی و کنترل بر عهده داشته‌اند و با گذشت زمان، این نقش و وظیفه پررنگ‌تر، تخصصی‌تر و محسوس‌تر گردیده است؛ به گونه‌ای که جهان کنونی را مبدل به جهان سازمانی نموده است و این انسان‌ها هستند که گردانندگان این سازمان‌ها هستند و قطعاً فرهنگ و اخلاقیات حاکم بر روح و روان همین انسان‌هاست که مسیر حرکت و کیفیت عملیات این سازمان‌ها را رقم خواهد زد (سلیمانی، عباس‌زاده و نیازی‌آذر، ۱۳۹۱: ۲۲).

با اهمیت اصلاح ساختار اداری به منظور ایجاد محیط مناسب برای افزایش کارایی کارکنان سازمان‌ها، تاکنون اصلاحات بنیادی و پایداری در این زمینه انجام نشده است و اقدامات اصلاحی محدودی که در برخی مواقع صورت گرفته، مانند تصویب قوانینی در زمینه هماهنگی امور استخدامی و پرداخت حقوق‌ها و دستمزدها، یا به بایگانی سپرده شده و اجرا نشده است و یا در عمل تحریف شده و بی‌اثر و بی‌نتیجه مانده است (محمدخانی، بلالی و محمدی، ۱۳۹۲: ۱۴۴). در چنین شرایطی بیش‌تر احتمال دارد که کارکنان و مقامات اداری عمدتاً رفتار سوداگرانه داشته باشند تا این‌که خود را خدمت‌گزار جامعه و مجری خدمات رفاه عمومی بدانند. آن‌ها شغل خود را منبع درآمد انحصاری در نظر می‌گیرند که به کمک نوعی رابطه سیاسی، خویشاوندی و یا شخصی به‌دست آورده‌اند. بنابراین، سعی می‌کنند در مدتی که این انحصار را در اختیار دارند، حداکثر بهره‌برداری را از آن به‌عمل آورند (علی‌رضایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲). از این جهت یکی از دغدغه‌های مدیران در سازمان‌های مختلف،

چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای نیروی انسانی فعال در حرفه‌های مختلف است تا آنها با حس مسئولیت و تعهد کامل به هموارسازی مسائل جامعه بپردازند و با رعایت فرهنگ کار<sup>۱</sup> و تعهد سازمانی، اصول اساسی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. درونی شدن فرهنگ کار در حوزه‌های مختلف همواره به‌عنوان یک اصل ضروری در تکامل و سعادت جامعه مطرح است؛ از سوی دیگر، تحولات دنیای کنونی در برگیرنده ویژگی‌هایی است که نیاز به فرهنگ و اخلاق در حرفه‌های مختلف را ضرورتی انکارناپذیر ساخته است. بهبود فرهنگ کار از شروط اساسی برای دسترسی به هدف ارتقای سازمان و جوامع محسوب می‌گردد (کامران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۱). کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، فرهنگ کار بالا را رعایت نظم در انجام کارها سخت‌کوشی و صرفه‌جویی در مصرف کالا تعریف می‌کند. توراکو<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، معتقد است، فرهنگ کار پیشرفته عبارت از مجموعه‌ای از ویژگی‌ها مانند دقت و سرعت، سازگاری شغلی، انگیزه‌کاری، توجه به اهداف سازمانی، تسلط شخصی و ... است. به‌عبارتی فرهنگ کار پیشرفته به موفقیت در اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری می‌انجامد اما فرهنگ کار نامطلوب یا پس‌رونده به هدر رفتن منابع و کاهش بهره‌وری در سازمان منجر می‌گردد.

بر همین اساس، موضوع این مقاله کشف ابعاد مهم در بهبود و ارتقای فرهنگ کار از دید متخصصان دانشگاه‌های شهرستان بروجرد است. در همین راستا، سعی شده است که درک و ذهنیت متخصصان دانشگاهی از این مسئله و معانی بر ساخته در آن از منظر خود آن‌ها مورد واکاوی قرار گیرد.

### اهمیت و هدف پژوهش

رشد و توسعه هر جامعه، ارگان یا سازمان، نیازمند مشارکت جمعی است و با سعی و تلاش افراد آن جامعه تحقق خواهد یافت. تسریع در فرآیند توسعه، خصوصاً در سال‌های اخیر که کشور ما به سمت تحول و پویایی گام برمی‌دارد، بیش‌تر احساس می‌شود و دستیابی به این

---

1- Work Culture

2- Clarke

3- Torraco

مهم نیز جز از طریق ارتقاء و درونی کردن فرهنگ کار میسر نخواهد شد (صفری و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۸۸). بررسی‌ها حکایت از آن دارد که ما از یک فرهنگ ضعیف نسبت به کار برخورداریم. ما از لحاظ منابع طبیعی غنی هستیم ولی جزو کشورهای در حال توسعه محسوب می‌شویم (خدادادحسینی و متقی، ۱۳۸۸: ۴۵). در این باره، عمدتاً با مقایسه میزان بهره‌وری و ساعات کار روزانه در ایران و سایر کشورها می‌توان به این حقیقت پی‌برد که بهره‌وری ملی به‌عنوان یک شاخص عمده عملکرد سازمانی در ایران نزدیک به صفر است (خانی، ۱۳۸۴: ۱۳۹) و ساعات کار مفید نیز بر اساس برخی مستندات در حدود یک ساعت در روز (سرافراز، ۱۳۸۲: ۲۰۳) و بر اساس برخی دیگر از مستندات، حداکثر ۴ ساعت در روز است، اما در آمریکا و اروپا ۷ ساعت و در ژاپن بیش از ۸ ساعت در روز است (مدنی، ۱۳۸۵: ۳۸). با این اوصاف برای دستیابی به توسعه همه‌جانبه کشور، به نیروی کار با فرهنگ کار<sup>۱</sup> پیشرفته که بتواند بهره‌وری و کارایی سازمان را ارتقا دهد، احتیاج است. به عبارت بهتر، فرهنگ کار شاخص و آیین تمام‌نمای توسعه اجتماعی است. به هر حال با توجه به نقش کار و عمل در اعتلای حیات اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جامعه، کوشش برای ارتقای آن و زدودن عوامل مزاحم و بازدارنده یک ضرورت اعتقادی، ملی است. فرهنگ کار می‌تواند زمینه مناسب را برای سخت‌کوشی، خلاقیت، ابتکار و نوآوری‌ها، احساس تعهد و مسئولیت‌پذیری، وجدان‌کاری، انضباط اجتماعی و اخلاق کار در جامعه عظیم کار کشور فراهم سازد. مقاله حاضر با در نظر گرفتن نقش فرهنگ کار در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه همه‌جانبه کشور به اهداف و سؤال‌های زیر توجه دارد.

– عامل‌های اصلی و تعیین‌کننده ارتقای (بهبود) فرهنگ کار از دید متخصصان دانشگاهی کدامند؟

– راهکارهای ارتقای (بهبود) فرهنگ کار از دید متخصصان دانشگاهی کدامند؟

## پیشینه پژوهش

جنسون و لی دل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهشی به تأثیر فرهنگ کار بر انجام فعالیت‌های شغلی پرداخته‌اند. در این پژوهش، فرهنگ کار از سه منظر، فرهنگ به‌عنوان یک محرک کاری، فرهنگ به‌عنوان یک بازدارنده و فرهنگ به‌عنوان عامل انگیزش در کار مورد بررسی قرار گرفته و نتایج حاصل از این پژوهش نشان داده است که افراد فرهنگ کار را به‌عنوان یک عامل مهم که می‌تواند منتج به هر سه مورد برشمرده شده در بالا گردد، قبول دارند. جادبرگ و سوندین<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهشی که پیرامون وجدان کاری انجام داده‌اند، به مسئله وجدان کاری از منظر مسائل رفتاری توجه کرده‌اند؛ براساس نتایج این پژوهش زمانی که در سازمان با افراد با رفتارهای زننده و توهین‌آمیز برخورد می‌شود و یا از افراد در سازمان به هر نحوی سوء استفاده شود و یا به‌طور کلی به مسائلی که در حوزه حریم شخصی فرد قرار می‌گیرد دست‌اندازی گردد، میزان وجدان کاری فرد در سازمان نیز کاهش می‌یابد. رقاب<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، دالگوئیست و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) و روبرت<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، معتقدند که عواملی مانند ارزش‌های مذهبی و پایگاه اجتماعی- اقتصادی تأثیر بسیاری در کنترل رفتار داشته و به مثابه یک هشدار دهنده، یک منبع مفید و بالارزش و عاملی مهم در مسئولیت‌پذیری افراد عمل می‌کند. کریستوفر و جونز<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، نیز پژوهشی درباره نقش میانجی و واسطه‌گرانه اخلاق کار بین میزان ثروت افراد و درک آنها از دیگران انجام دادند. بنابر نتایج این پژوهش، عمدتاً افراد با اخلاق کار مذهبی (پروتستانی) بیشتر، درکی مثبت‌تر درباره افراد ثروتمند دارند و آنها را افرادی دقیق ارزیابی می‌کنند. با تغییر در میزان اخلاق کار مذهبی افراد، درک آنها درباره افراد ثروتمند تغییر می‌کند؛ تغییر در میزان اخلاق کار تأثیری بر درک آنها از افراد فقیر ندارد و از سوی دیگر، افراد با اخلاق کار بالاتر، درک مثبت‌تری نسبت به مردان (در مقایسه با زنان) داشتند.

1- Jensen &amp; Lidell

2- Juthberg &amp; sundin

3- Ragab

4- Dahlgvist &amp; et al

5- Robert

6- Christopher &amp; Jones

هابارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، در طی یک مطالعه موردی به بررسی تأثیرات حاصل از برخی تمرین‌ها در استفاده از افزایش سازگاری شغلی پرداخت. این تمرین شامل خود مراقبتی، کسب حمایت از دیگران، داشتن چالش‌پذیری شغلی، خودگویی مثبت، کسب اطلاعات از دیگران و تمرکز بر فرصت‌های خارجی و رشد حرفه‌ای بود. نتایج نشان تحقیق داد که تمرین و فعالیت‌های مذکور باعث ماندگاری و ابقای فرد در درون سازمان می‌گردد (رقاب، ۲۰۰۸: ۲۴۸).

نتایج پژوهش احمدی (۱۳۹۱)، تحت عنوان «بررسی فرهنگ کار و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن در بین کارکنان دانشگاه آزاد»؛ نشان داد که مدیریت مشارکتی، عدالت سازمانی، رضایت شغلی، سن و سنوات خدمت بر فرهنگ کار تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین، تبیین فرهنگ کار برحسب مجموع متغیرهای مستقل، بیان‌گر آن است که رضایت شغلی و سنوات خدمت، به ترتیب قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های فرهنگ کار هستند. نتایج تحقیق پوریوسفی، فتحی و پوریوسفی (۱۳۹۱)، با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ کار در بین کارگران بخش صنعت شهرستان ابهر» و توسلی و نجار نهبوندی (۱۳۸۷) تحت عنوان «مطالعه تجربی اخلاق کار با تأکید بر جنسیت» نشان داد که بین عوامل شخصیتی، عوامل شغلی، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و عوامل سازمانی با فرهنگ کار رابطه وجود دارد، از میان متغیرهای مستقل پژوهش، عوامل فرهنگی از اهمیت بالایی برخوردارند.

احمدی و روستا (۱۳۹۰)، به بررسی مقایسه‌ای فرهنگ کار زنان و مردان دانشگاه‌های آزاد منطقه ۱ کشور پرداختند. نتایج توصیفی پژوهش بیان‌گر آن است که فرهنگ کار کارکنان در سطح متوسطی است، ولی یافته‌های تحلیلی پژوهش نشان می‌دهد که بین مردان زنان در هر یک از ابعاد فرهنگ کار (مجموع ابعاد) تفاوت معناداری وجود ندارد، اما بررسی رابطه جنسیت با هر یک از ابعاد فرهنگ کار نشان می‌دهد که زنان در مقایسه با مردان، از همکاری گروهی بیش‌تری برخوردار بوده ولی در مقابل، اما تعهد کاری آنان کمتر از مردان است. لیاقتدار و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با هدف «بررسی میزان تأثیر و نقش عوامل مؤثر بر وجدان کاری در بین دانشجویان دانشگاه اصفهان»؛ نشان دادند که

عوامل فرهنگی / اجتماعی در درجه اول و سپس عوامل فردی / شخصیتی و خانوادگی به ترتیب بر وجدان کاری مؤثرند. همچنین، از میان عوامل جمعیت‌شناختی فقط عامل جنسیت در عوامل مؤثر بر وجدان کاری اثر معناداری داشت.

عربی و شیخیانی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با هدف «فرهنگ کار و نگرش‌های جوانان شهر قم»؛ نگرش جوانان در باب فرهنگ کار را در حد خیلی خوب با میانگین ۴/۱۶ (از ۵) ارزیابی نموده‌اند. در این راستا، مهم‌ترین عامل مؤثر بر فرهنگ کار، گرایش‌های مذهبی جوانان بوده است. از سوی دیگر، نوعی انطباق و همسویی بین نگرش‌های جوانان در مورد کار با فرهنگ اسلامی و اقتضات سند چشم‌انداز کشور وجود دارد. نتایج پژوهش عبداله‌چی‌چندانی و نجات (۱۳۸۹)؛ تحت عنوان «ارزش‌ها و اخلاق کار بین معلمان شهر رشت» نتایج حاصل از این بررسی، نشان‌دهنده میزان بالای اخلاق کار در بین معلمان و رابطه معنادار اخلاق کار با اعتقاد به ارزش‌های مذهبی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی است. همچنین از بین متغیرها مستقل، متغیرهای ارزش‌های اقتصادی محافظه‌کارانه، ارزش‌های مذهبی در بعد پیامدی و ارزش‌های فرهنگی محافظه‌کارانه بیشترین میزان و شدت تأثیر را بر اخلاق کار دارند.

معیدفر (۱۳۸۶)، در تحقیقی با عنوان «اخلاق کار به‌عنوان یک مسئله اجتماعی» به این نتیجه می‌رسد که آنچه که در این میان به‌عنوان عامل تعیین‌کننده عمل می‌کند، شیوه تربیت نظام‌های آموزشی است. نظام‌های جدید آموزش و پرورش موجب کاهش میزان اخلاق کار شده‌اند و کسانی که تحت تأثیر این نظام‌ها قرار گرفته‌اند، با نزدیک‌تر شدن به ارزش‌های جامعه جدید و درونی ساختن آن‌ها در خود از طریق تعلیم و تربیت، از نظر اخلاق کار ضعیف‌تر شده‌اند. در حالی که میزان اخلاق کار در افرادی که به ارزش‌های سنتی نزدیک‌ترند، بالاتر است. اکبری و اردشیری (۱۳۸۱)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ کار کارکنان دولت استان کهگیلویه و بویراحمد»، فرهنگ کار را از دو بعد ذهنی (به معنای عام کار) و بعد رفتاری (میزان تعهد کاری در فرد) مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق این دو نشان می‌دهد که عواملی نظیر رضایت شغلی (از بعد مادی و معنوی)، رضایت سیاسی و گرایش‌های ملی و مذهبی رابطه معنی‌داری با فرهنگ کار دارند.

### چارچوب مفهومی

با توجه به تفاوت‌های فلسفی- پارادایمی دو روش کمی و کیفی، در بررسی‌های کیفی به جای استفاده از چارچوب نظری جهت تدوین و آزمون فرضیات از چارچوب مفهومی جهت استخراج سؤال یا سؤالات تحقیق استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر از رویکرد جامعه‌شناختی تفسیرگرایی اجتماعی برای تدوین چارچوب مفهومی استفاده شده است.

چارچوب مفهومی عبارت از مجموعه مفاهیم به هم مرتبطی است که بر مفاهیم و مقوله‌های عمده مورد مطالعه تمرکز دارد و آن‌ها را در قالب یک نظام منسجم و مرتبط معنایی به هم‌دیگر پیوند می‌دهد (ماکسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱۱۸). چارچوب مفهومی با چند ویژگی مشخص می‌شود. از این نظر به آن چارچوب گفته می‌شود که نه آینه تمام‌نمای موضوع مورد بحث است و نه طرح کلی و مبهم از آن. در معنا فراگیر است، به طوری که شامل همه عناصر کلیدی، روابط و مناسبات موضوع تحت پژوهش می‌شود. سازگار است و می‌تواند با رویکردهای گوناگون نظری به کار رود و دامنه گسترده‌ای از جزئیات را در بر گیرد (اندرل، ۱۳۸۳: ۱۵۹).

کاوش کیفی: مجموعه فعالیت‌هایی همچون مشاهده، مصاحبه، شرکت گسترده در فعالیت‌های پژوهشی که هر کدام به نحوی محقق را در کسب اطلاعات دست اول درباره موضوع مورد تحقیق یاری می‌دهند. بدین ترتیب، از اطلاعات جمع‌آوری شده، توصیف‌های تحلیلی، ادراکی و طبقه‌بندی شده حاصل می‌شود (دلاور، ۱۳۸۹: ۲۵۵). گذشته از تعاریف متفاوت و گوناگون که هر یک از جنبه‌ای خاص پژوهش کیفی را تعریف می‌نماید، شاید به طور کلی بتوان گفت که کاوش کیفی، توصیف واقعیت‌های سیاسی و اجتماعی از دیدگاه افراد است نه از منظر مشاهده‌کننده، به عبارت دیگر، پژوهش‌گر کیفی به مطالعه رفتارهای قابل مشاهده، انگیزه‌ها، احساسات و هیجان‌های مردمی می‌پردازد.

---

1- Maxwell



کار: کار در لغت، به معنای شغل؛ عمل و آنچه از شخص یا شیء صادر شود (فرهنگ فارسی معین، ۱۳۸۱). کار استفاده از نیروهای مادی و معنوی در راه تولید ثروت یا ایجاد خدمات است (توسلی، ۱۳۸۷: ۱۰).

فرهنگ: در رابطه با مفهوم فرهنگ، ادگار شاین (۱۹۹۹) می‌گوید: فرهنگ ساخته یک گروه انسانی است. هرکجا یک گروه دارای حد کافی از تجارب مشترک باشند، فرهنگ شکل می‌گیرد. خانواده و گروه‌های کاری اولین محل‌های شکل‌گیری یک فرهنگ است. ملیت، دین، مذهب، زبان، زمینه فنی و علمی مشترک مربوط به یک گروه کوچک یا بزرگ (جامعه) عوامل ایجاد فرهنگ هستند. هنگامی که فرهنگ یک گروه یا جامعه شکل گرفت و به تدریج بهبود یافت، افراد آن حوزه فرهنگی، کیفیت تمایلات، ذهنیات و رفتارهای خود را با آن منطبق ساخته و به گونه‌ای رفتار خواهد کرد که هنجارها و ارزش‌های فرهنگی شکسته نشده و غیرعادی شناخته نشوند (علاقه بند، ۱۳۸۵: ۲۵).

فرهنگ کار: چنانچه به اختصار فرهنگ را مجموعه ارزش‌ها، باورها و دانش‌های مشترک و پذیرفته‌شده یک گروه دانسته و کار را فعالیت‌های اقتصادی منجر به ارزش‌افزوده در نظر بگیریم، فرهنگ کار عبارت است از مجموعه ارزش‌ها، باورها و دانش‌ها مشترک و پذیرفته شده یک گروه کاری در انجام فعالیت‌های معطوف به تولید و یا ایجاد ارزش‌افزوده. به کلام دیگر، اینکه، در وجود کارکنان یک سازمان چه ارزش‌ها و نگرش‌هایی درونی شده و مورد پذیرش جمعی قرار گرفته است، فرهنگ کاری حاکم بر آن سازمان یا گروه را می‌سازد. فرهنگ کار را بایستی مقوله‌ای پویا دانست که در جریان صنعتی شدن روند تکاملی خود را طی می‌نماید. عصاره فرهنگ کار چگونگی تولیدات ملی و میزان آن می‌باشد که خود بر رفاه اجتماعی اثر می‌گذارد و تولید به‌نوبه خود بر فرهنگ کار و روابط اجتماعی اثر شایانی دارد (امیرابراهیمی، گیتی‌پسند، ۱۳۸۸: ۵).

ارتقای فرهنگ کار (فرهنگ کار پیش‌رونده): شامل ویژگی‌های مانند دقت و سرعت، سازگاری شغلی، انگیزه‌کاری، توجه به اهداف سازمانی، تسلط شخصی و ... است. به عبارتی دیگر فرهنگ کار پیش‌رونده، مجموعه عواملی است که نیروی کار را به سمت انجام کار صحیح سوق می‌دهد و در وی ایجاد انگیزه و تمایل می‌کند؛ به این معنی که نیروی کار با

این نوع باور از تمام توان خود در جهت عملکرد مثبت استفاده می‌نماید. در حقیقت، انسان با فرهنگ کار بالا، اصل و پایه توسعه در کلیه فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور است (سلطانی، ۱۳۸۲: ۷۲).

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به حساسیت، ابعاد و عمق موضوع مورد مطالعه، برای انجام این پژوهش استراتژی تحقیق کیفی و روش مورد استفاده نظریه زمینه‌ای بوده است. از این رویکرد برای کشف ابعاد مختلف ارتقای فرهنگ کار از دیدگاه مشارکت‌کنندگان استفاده شد. در این راستا از طریق مصاحبه نیمه ساخت‌یافته اطلاعات جمع‌آوری شد و سپس یافته‌ها با استفاده از استراتژی کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

### جامعه‌آماري و شیوه نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را متخصصان دانشگاه‌های شهرستان بروجرد تشکیل می‌دهند. در این دانشگاه‌ها عبارتند از دانشگاه آیت‌الله بروجردی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه پیام نور و دانشگاه علمی کاربردی. برای نمونه‌گیری از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup>، محقق کیفی با افرادی گفتگو می‌کند که در زمینه موضوع مورد مطالعه یا جنبه‌هایی از آن دارای اطلاعات و شناخت مناسب و نسبتاً کافی باشند. این افراد را اصطلاحاً مطلعین<sup>۲</sup> یا دروازه‌بان<sup>۳</sup> می‌خوانند (استراوس و کرین، ۱۳۹۲: ۷۸-۸۳). با توجه به روش به‌کار رفته در تحقیق (روش کیفی) حجم نمونه از قبل تعیین نمی‌شود، بلکه در فرآیند جمع‌آوری اطلاعات نمونه‌گیری تا حد با رسیدن به درجه اشباع ادامه دارد. بر همین اساس، با استفاده از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند و ملاک اشباع با ۴۰ نفر مصاحبه شد.

---

1- Purposive Sampling  
2- Information  
3- Gatekeeper

در پژوهش حاضر از روش نظریه زمینه‌ای<sup>۱</sup> که یکی از روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است، جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در روش نظریه زمینه‌ای، جمع‌آوری تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که احتمالاً به دست می‌آید، با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند. محقق با نظریه پیش انگاشته، شروع نمی‌کند، ترجیحاً با حوزه‌ای از مطالعه شروع می‌کند و اجازه می‌دهد که نظریه به وسیله داده‌ها ظهور کرده و خلق شود (محمدپور، ۱۳۹۲: ۱۷۸). ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در نظریه زمینه‌ای بر مبنای سه شیوه کدگذاری است: ۱- کدگذاری باز<sup>۲</sup>، ۲- کدگذاری محوری<sup>۳</sup>، ۳- کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup>. اولین مرحله، کدگذاری باز است و به فرآیند تحلیلی اطلاق می‌شود که طی آن، مفاهیم اولیه و سپس مقولات عمده مبتنی بر آن‌ها، شناسایی شده، خصیصه‌ها و ابعادشان در داده‌ها کشف می‌شود. دومین مرحله، کدگذاری محوری است. در واقع فرآیند اتصال مقوله‌ها به یکدیگر بر اساس خواص آن‌ها (زیر مقوله‌ها)، کدگذاری «محوری» نامیده می‌شود، زیرا کدگذاری در حول کدگذاری مقوله‌ای صورت می‌گیرد که مقوله‌ها را در سطح خصیصه‌ها و ابعاد به هم مرتبط می‌سازد. سومین مرحله کدگذاری، کدگذاری انتخابی است. این نوع کدگذاری فرآیند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت خلق نظریه است (فلیک، ۱۳۸۹: ۹۵). یکپارچگی مورد نظر در نتیجه تعامل تحلیل‌گر با داده به وجود می‌آید و یکی از دشوارترین مراحل کار است. محقق باید در داده‌ها غرق شود و به تعمق پردازد تا بتواند پیوند بین مقوله‌ها را یافته، آن‌ها را پالایش کرده، با هم یکپارچه نماید و نهایتاً نظریه را استخراج کند (محمدپور و بهمنی، ۱۳۸۹: ۵۳).

### قابلیت اعتماد

برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد<sup>۵</sup> (معادل اعتبار و روایی در تحقیقات کمی)، از سه تکنیک متعارف و بسیار مرسوم استفاده به عمل آمد که عبارت‌اند از کنترل یا اعتباریابی توسط

---

1- Grounded Theory  
 2- Open Coding  
 3- Axial Coding  
 4- Selective Coding  
 5- Trustworthiness

اعضا، مقایسه‌های تحلیلی و تکنیک ممیزی<sup>۱</sup>.

در روش: کنترل یا اعتباریابی توسط اعضا، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا یافته‌های کلی را ارزیابی کرده و در مورد صحت آن نظر دهند. دوم: مقایسه‌های تحلیلی به داده‌های خام رجوع گردید تا ساخت‌بندی نظریه با داده‌های خام مقایسه و ارزیابی گردد. و نهایتاً تکنیک ممیزی چند متخصص در کار نظریه زمینه‌ای، برای مراحل کدگذاری، مفهوم‌سازی و استخراج مقولات نظارت داشتند. برای تعیین این مقوله هسته به معیارهای خاص گزینش مقوله هسته به شرح زیر توجه شده است:

**الف:** انتزاعی و کلی باشد و بتواند هر یک از مقولات را تا حد امکان از نظر معنایی پوشش دهد. **ب:** قدرت تحلیلی داشته باشد و تنها یک مقوله توصیفی و ساده نباشد. **ج:** در داده‌های اولیه از سوی مشارکت‌کنندگان تکرار و مورد تأکید قرار گرفته باشد. **د:** جریان طبیعی مصاحبه‌ها عمدتاً به سمت آن معطوف شده باشد.

### یافته‌ها

در خلال تحلیل کیفی با اجرای مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی به ترتیب ۲۲ مفهوم اولیه، ۸ مقوله مشارکت، به رسمیت شناخته شدن، سیستم پاداش، صلاحیت شغلی، توانمندسازی، فرهنگ‌پذیری، ابداع و نوآوری و مذاکره در مورد نقش استخراج شدند و سپس، مقوله‌های مذکور در قالب یک مقوله هسته‌ای «ساختارگشایی راهبردی فضای کار» ترسیم و مورد بحث قرار گرفتند. در ادامه، با ارجاع به درک و دیدگاه افراد مورد مطالعه از آنها، به هر یک از مفاهیم و مقوله‌های فوق پرداخته می‌شود.

جدول شماره ۱: مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از یافته‌های کیفی تحقیق

مفهوم	مقوله‌های عمده	توضیحات	مقوله هسته
۱- همکاری داوطلبانه	مشارکت	این مقوله شامل جنبه‌های متنوعی از عضویت سازمان را شامل می‌شود. معیارهای متنوعی از مشارکت مانند داوطلب شدن برای انجام وظایف سازمان خارج از برنامه.	
۲- مسئولیت گروهی			
۳- مشورت در کار			
۴- اعتماد کردن و موردتقدیر قرار گرفتن	به رسمیت شناخته شدن	این مقوله شامل تصور اعضاء از این موضوع بود که قادر به انجام وظایف محوله هستند.	
۵- حمایت شدن			
۶- توجه به ایده‌های افراد			
۷- جایزه و افزایش حقوق		این مقوله شامل پاداش مستقیم مانند برگه خرید سهام، پاداش غیرمستقیم، مانند حقوق روزهای و پاداش	
۸- مسئولیت بیشتر	سیستم حقوق و پاداش	بیکاری، برنامه‌های حمایتی، خدمات رفت‌وآمد و دیگر خدمات.	
۹- افزایش رفاه محل کار			
۱۰- استفاده از افراد متخصص	صلاحیت شغلی	این مقوله تصور افراد از مهارت‌ها، انگیزه‌ها، خود و کل کارکنان سازمان است.	
۱۱- شایسته‌سالاری			
۱۲- استقلال کاری	در طی توانمندسازی، کارکنان به لحاظ توانایی‌ها، توانمندسازی	آگاهی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های فردی دچار نوعی تحول می‌شوند.	
۱۳- افزایش درک و آگاهی			
۱۴- ارتقاء مسئولیت‌پذیری			
۱۵- کسب ارزش‌های مشترک	فرهنگ‌پذیری	بر اساس این مقوله ارزش‌های مشترک با ارزش‌های که موجب افزایش کارایی و بهبود فرهنگ کار می‌شوند، هماهنگ و سازگار باشند کارآمدی و کارایی سازمان افزایش می‌یابد.	
۱۶- ایجاد تعهد و تعلق شغلی			
۱۷- آموزش جدید	نوآوری و ابداع	بر اساس این مقوله ورود فناوری و عناصر جدید مرتبط با حوزه سازمانی باعث رونق و ارتقاء فرهنگ کار می‌شود	
۱۸- ورود تکنولوژی			
۱۹- الگوبرداری			
۲۰- هماهنگ بودن با سازمان	مذاکره در مورد نقش	این مقوله شامل فرایندهای سازگار و هماهنگ بودن با سازمان، ارتقای بهره‌وری و مذاکره در مورد نقش است.	
۲۱- ارائه پیشنهادها برای ارتقاء بهره‌وری			
۲۲- تلاش و گفت‌وگو برای تغییر وضعیت موجود			

ساختار گسالی راهبردی فضای کار: این مقوله ضمن پذیرش پیش‌فرض‌های موجود، هدفش گذر به سوی فرآیند-یابگری است که علاوه بر دگرگونی ساختار، روندی است که در آن وظیفه‌های ساده جاری خود را با وظایف جدید عوض می‌کنند.

## مشارکت

براساس یافته‌های کیفی می‌توان گفت که همکاری داوطلبانه، مسئولیت گروهی و مشورت گروهی، برای انجام کارها و بهبود فرهنگ کار مؤثر است. این سه مفهوم یک مقوله عمده محوری به نام مشارکت را به وجود آورده‌اند که بیان‌کننده این نکته است که مسئولیت گروهی و مشورت در کار به ایجاد روابط قوی و مثبت بین کارکنان منجر می‌شود و همین عامل، باعث کارآمدی کارکنان دانشگاه می‌گردد. مشارکت کارکنان جنبه‌های متنوعی از عضویت در سازمان را شامل می‌شود. مصاحبه‌شوندگان معیارهای متنوعی از مشارکت مانند داوطلب شدن برای انجام وظایف دانشگاهی خارج از برنامه، داشتن مسئولیت گروهی و احساس مشارکت در سازمان را مطرح کرده‌اند. مشارکت باعث ارتقای بهره‌وری کارکنان گردیده و مبتنی بر آن، افراد، احساس پذیرش بیشتر و تضاد کمتری خواهند داشت. در این زمینه یکی از کارکنان اظهار داشت:

"برای آن که سازمان کارآمدی مؤثری داشته باشد باید در کارها داوطلب شوند و تمایل بیشتری به پذیرش مسئولیت شغلی داشته باشد. حتی اگر نظارت بر کارها نباشد، وظیفه‌ام را به نحو احسن انجام می‌دهم، کارمند در انجام کارها باید با همکاران مشورت کند."

## به رسمیت شناخته شدن

- دومین مقوله تحت عنوان رسمیت شناخته شدن است که نیازمند درک ارزشی است که فرد برای سازمان قائل است و شناخت این احساس توسط سرپرستان صورت می‌گیرد. به رسمیت شناخته شدن اهمیتی کلیدی در ارتقای هویت‌سازمانی و تحول در اجتماعی شدن افراد سازمان دارد. سه مفهوم اعتماد کردن و موردتقدیر قرار گرفتن، حمایت شدن و توجه به ایده‌های افراد، به مجموع مقوله عمده تحت عنوان به رسمیت شناخته شدن یا مورد توجه قرار گرفتن را تشکیل داده است. افراد در جامعه به توجه و احترام نیاز دارند و این در نتیجه شرایط و تعاملات در جامعه تحقق پیدا می‌کند. دانشگاه (سازمان) باید به علائق و ایده‌های کارکنان توجه نماید. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت:

"من انتظار دارم زمانی که کارم را به درستی انجام می‌دهم یا زمانی که ایده یا نظری می‌دهم، مدیرم از من قدردانی کند و برای من ارزش قائل شود."

### سیستم حقوق و پاداش

سومین مقوله، سیستم پاداش است. این عامل در بالا بردن میزان فرهنگ کار در بین کارکنان دانشگاهی است. علت اینکه چرا افراد برخی از کارها را انجام می‌دهند، این است که می‌خواهند نیازهای را ارضاء نمایند. افراد پیش از این که دست به کار بزنند، به بازده یا پاداش آن توجه دارند. بسیاری از پاداش‌ها (حقوق، افزایش حقوق، مزایای حاشیه‌ای یا احراز پست بالاتر)، تحت کنترل سازمان است. افزایش حقوق، مسئولیت بیش‌تر و افزایش رفاه در محل کار، با هم دیگر مقوله اصلی سیستم حقوق و پاداش را که بر رفتار و کارایی کارکنان تأثیر بسزایی در ارتقاء فرهنگ کار دارد. تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند تأثیری به‌سزایی دارد. توزیع مناسب امکانات رفاهی در دانشگاه و تناسب ارتقای شغلی کارکنان عاملی اساسی در افزایش انگیزه و کارایی افراد می‌شود. هماهنگی دریافت‌های اقتصادی و کار انجام‌شده، سبب افزایش تعهدکاری می‌شود. یکی از کارکنان در مورد سیستم پاداش خاطرنشان کرد:

"برای این که بتوانم کارهایم را به درستی انجام دهم، نباید هیچ‌گونه دغدغه مالی داشته باشم اما با توجه به شرایط کنونی، حقوقم کفاف زندگی‌ام را نمی‌دهد و مجبور به انجام کار دوم هستم. اگر حقوق و مزایای جانبی را افزایش دهند، با فکری باز و بدون دغدغه کارهای محول شده را انجام می‌دهم."

### صلاحیت شغلی

صلاحیت شغلی چهارمین مقوله عمده است. تصور اعضا از این موضوع این بود که اصول اساسی بین کارکنان رعایت شود و پست‌ها بر اساس لیاقت و تخصص افراد احراز شوند. به عبارتی، اهمیتی ندارد که کارمند چقدر انگیزه داشته باشد. بدون برخورداری از مهارت شغلی کافی، شانس موفقیت افراد در سازمان بسیار کم است. بر اساس مفاهیم استفاده از افراد متخصص و ایجاد شایسته‌سالاری، مقوله عمده صلاحیت شغلی را تشکیل می‌دهند که بیان‌کننده این نکته است که (توانایی، مهارت، تجربه و از این قبیل ویژگی‌ها) را باید با

شرایط شغل مورد نظر تطبیق داد. باید بدون در نظر گرفتن روابط و بر اساس لیاقت و شایستگی، نیروی جدید استخدام یا سمتی به کارکنان محول شود. یکی از مطلعین در این زمینه اظهار داشت:

"باید کسانی استخدام شوند یا سمتی را به عهده بگیرند که توانایی انجام کارهای محول شده را داشته باشد و متخصص در حوزه کاری خود باشند."

### توانمندسازی

توانمندی بیان‌گر وضعیتی است که در آن، کارکنان به لحاظ توانایی‌ها، آگاهی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های فردی دچار نوعی تحول می‌شوند. تحولات درون‌سازمانی بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند که فاقد قدرت هستند، عموماً به این امر کمک نمی‌کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی می‌یابد. برای این که افراد وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهند، باید مهارت‌ها و دانش و توانمندی‌های لازم برای حرکت توأم با اعتماد رو به جلو را داشته باشند. این مقوله به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد. هرچه، وظیفه شغلی با سیستم ارزشی فرد سازگاری بیشتری داشته باشد، اعتقاد محکم‌تری را در اجرای کار به وجود می‌آورد. در این زمینه یکی از کارکنان اظهار داشت:

"همیشه نباید از کارمند انتظار بهترین عملکرد را داشت، سیستم یا سازمان نیز باید هزینه‌ها و راه‌حلهایی برای ارتقاء کیفیت کار کارکنان ارائه دهد. دانشگاه با افزایش آگاهی و درک کارکنان، انگیزه و کارایی آن‌ها (کارکنان) را افزایش دهد."

### فرهنگ‌پذیری

ششمین مقوله فرهنگ‌پذیری است. هنگامی که کارکنان فرهنگ‌پذیر هستند، فرهنگ کار (فرهنگ‌سازمانی) را می‌پذیرند و برای ادغام شدن در این فرهنگ حاضر به تغییر هستند. کسب درکی مشترک توسط اعضای یک سازمان، مهم‌ترین تفاوت میان کسانی است که عمیقاً خود را به عنوان بخشی از سازمان تلقی می‌کنند و کارکنانی که در سازمان جذب نشده‌اند آشنایی با اهداف و ارزش‌های سازمان یکی از مهم‌ترین ارکان اجتماعی شدن



سازمانی است. به نظر می‌رسد، عدم هماهنگی میان ارزش‌ها و اهداف مشخص کارکنان و سازمان، منجر به کم‌کاری یا ترک سازمان توسط افراد می‌شود. دو مفهوم کسب ارزش‌های مشترک و ایجاد تعهد و تعلق شغلی مقوله عمده فرهنگ‌پذیری سازمانی را به وجود آورده‌اند. هر قدر اعضای سازمان ارزش‌های اصلی را بیش‌تر بپذیرند و تعهد بیش‌تری به آن‌ها داشته باشند، بیش‌تر برای ادغام شدن در این فرهنگ حاضر به تغییر هستند. در این باره یکی از کارکنان خاطرنشان کرد:

"متأسفانه بعضی از کارکنان نسبت به کارشان هیچ تعهد و علاقه‌ای ندارند. انگار هنوز درک نکرده‌اند که آینده کشور به کارهایی که خودمان انجام می‌دهیم وابسته است. باید به این کارکنان آموزش داد تا بر اساس دستورالعمل‌های دانشگاه عمل کنند نه علایق شخصی."

### نوآوری و ابداع

حتی کارکنانی که داری صلاحیت و شایستگی هستند، برای همیشه از این شایستگی و صلاحیت برخوردار نخواهند بود. مهارت‌های آنان به تدریج رو به تحلیل می‌رود. بنابراین برای بالا نگه‌داشتن کارایی کارکنان باید آموزش‌های جدید و نحوه کار با تکنولوژی جدید را به آنان آموزش داد. در این زمینه یکی از کارکنان اظهار داشت:

"نمی‌دونم چه اصراری هست که با همان شیوه قدیمی و منسوخ باید روال کاری انجام شود. چرا ما از ره‌آوردهای جدید علمی استفاده نکنیم. ما باید از کشورهای پیشرفته الگو برداری کنیم و از نرم‌افزارهای نوین در کارها استفاده کنیم."

### مذاکره در مورد نقش

مذاکره در مورد نقش هشتمین مقوله عمده است. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، مذاکره در مورد نقش نشان‌دهنده روش تعامل فرد تازه‌وارد با سایر کارکنان دانشگاه در جهت پیدا کردن راه‌هایی برای انجام وظیفه است. فرایند انتخاب کارمندان باعث هماهنگی کامل بین سازمان و فرد استخدام‌شده نمی‌شود. مذاکره موافقت‌آمیز در مورد نقش مستلزم آن است که سازمان و فرد تازه‌کار هر دو از موضع خود کوتاه آمده و با یک‌دیگر مصالحه کنند. سه مفهوم هماهنگ بودن با سازمان، ارائه پیشنهادها برای ارتقاء فرهنگ کار و تلاش و

گفت‌وگو برای تغییر وضعیت موجود، مقوله عمده تحت عنوان مذاکره در مورد نقش را شکل داده‌اند که نتیجه تعاملات و شرایط ساختاری جامعه و نشان‌دهنده روش تعامل و گفت‌وگو کارمند با سایر کارکنان سازمان در جهت دستیابی به راه‌هایی برای چگونگی انجام وظیفه است. یکی از کارکنان در این زمینه اظهار داشت:

"رئیس یا دیگر همکاران عالی‌رتبه نباید مواضع سخت‌گیرانه‌ای در نظر گیرند که کارمند در محیط دانشگاه احساس انزوا کند. اگر کارمند بتواند در زمینه کاری با همکاران و مدیران تعامل داشته باشد و در مورد وظایفش با آن‌ها گفتگو کند، میزان کارایی او بالا می‌رود."

### نگرش کارکنان در مورد اولویت تأثیر هشت مقوله بر ارتقای فرهنگ کار

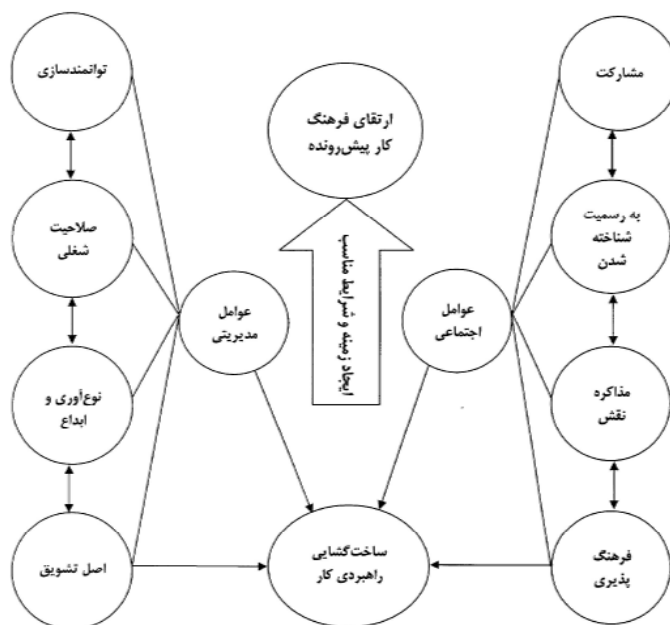
جدول شماره ۲: اولویت‌بندی اهمیت مقوله‌ها بر فرهنگ کار از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان

مقوله	اولویت	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم	هفتم	هشتم
مشارکت	۱	۳	۲	۲	۲	۴	۵	-	-
	۲/۵	۷/۵	۵	۵	۵	۱۰	۱۲/۵	-	-
به رسمیت شناخته شدن	۶	۷	۵	۱۰	۱۰	۴	۴	-	-
	۱۵	۱۷/۵	۱۲/۵	۲۵	۱۰	۱۰	۱۰	-	-
سیستم پاداش	۸	۱۰	۸	۷	۵	۲	۲	-	-
	۲۰	۲۵	۲۰	۱۷/۵	۱۲/۵	۱۲/۵	۵	-	-
صلاحیت شغلی	۷	۶	۴	۳	۷	۷	-	-	-
	۱۷/۵	۱۵	۱۰	۷/۵	۷/۵	۱۷/۵	-	-	-
توانمندسازی	۳	۲	۵	۵	۵	۶	۱	-	-
	۷/۵	۵	۱۲/۵	۱۲/۵	۱۲/۵	۱۵	۲/۵	-	-
فرهنگ‌پذیری	۱۱	۹	۹	۶	۶	۴	۱	-	-
	۲۷/۵	۲۲/۵	۲۲/۵	۱۵	۱۵	۱۰	۲/۵	-	-
نوآوری و ابداع	-	۱	۳	۲	۲	۳	-	-	-
	-	۲/۵	۷/۵	۵	۷/۵	۷/۵	-	-	-
مذاکره در مورد نقش	۴	۲	۴	۵	۵	۷	۶	-	-
	۱۰	۵	۱۰	۱۲/۵	۱۲/۵	۱۷/۵	۱۵	-	-

بر اساس نتایج جدول شماره ۲، مهم‌ترین اولویت‌ها از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان به ترتیب عبارت‌اند از: فرهنگ‌پذیری با (۲۷/۵ درصد)، سیستم پاداش با (۲۰ درصد)، و صلاحیت شغلی با (۱۷/۵ درصد)، و کم‌ترین اولویت با ترتیب نزولی عبارت‌اند از مشارکت با (۲/۵ درصد) و نوآوری و ابداع با (۰ درصد).

### بحث و برآیند

این مطالعه با اتخاذ روش کیفی نظریه زمینه‌ای تلاش کرده تا به درکی از ابعاد عملی و کاربردی افزایش و ارتقای فرهنگ کار از منظر متخصصان دانشگاهی وارد شود. در این راستا این موضوع با رویکرد کیفی و از نگاه افراد متخصص در این حوزه مورد بررسی قرار گرفت و تلاش شد عناصر و مفاهیم منتج و مرتبط با آن، از نگاه کارشناسان درک و مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابر این الگویی که می‌تواند ابعاد و راه‌کارهای ارتقای فرهنگ کار را به نمایش بگذارد در قالب شکل شماره یک ترسیم می‌گردد:



شکل شماره ۱: الگوی ابعاد و راه‌کارهای ارتقای فرهنگ کار

مقولات به‌دست‌آمده فوق در فرایند ساخت نظریه زمینه‌ای حاکی از نیاز به تغییر وضعیت کاری کارکنان از دیدگاه متخصصان دانشگاه‌های شهرستان بروجرد می‌باشد. اگرچه شناسایی و دسته‌بندی الگوهای متفاوت از عوامل مؤثر در بهبود فرهنگ کار از طریق تحقیق کیفی میسر است، تعیین سهم و وزن هر یک از دسته‌های مذکور در لایه‌های پنهان محیط کار و جو فضای سازمان مستلزم تحقیق کمی و کیفی توأمان است که از عهده این تحقیق، به تنهایی خارج است. با توجه به هشت مقوله به‌دست آمده و اولویت‌بندی آنها توسط متخصصان، می‌توان مقولات را به دو دسته عوامل اجتماعی- فرهنگی و عوامل مدیریتی که در بهبود و ارتقای فرهنگ کار مؤثرند، تقلیل داد. همانگونه که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود، عوامل اجتماعی و فرهنگی تغییر (تغییرات نگرشی و رفتاری) که بین کارکنان و مدیران در انجام مسؤلیت‌های محول‌شده صورت می‌گیرد، شامل چهار مقوله فرهنگ‌پذیری، سازگاری شغلی (مذاکره نقش)، مشارکت گروهی و توجه به ایده‌ها و تفکرات می‌باشد. این عوامل نگرشی و رفتاری زمینه شکل‌گیری همدلی و یک‌رنگی را فراهم کرده و افراد را قادر می‌سازد تا خود را با شرایط جدید و اوضاع متغیر تطبیق دهد و در نهایت، سبب افزایش کارایی و بهبود فرهنگ کار در سازمان‌ها می‌گردد. از سوی دیگر، چهار مقوله توانمندسازی، ایجاد بستر مناسب نوآوری و ابداع، صلاحیت شغلی و اصل تشویق و پاداش را می‌توان جزو عوامل مدیریتی دانست که پایه و اساس تغییر و تحول در نحوه عملکرد کارکنان است؛ به‌عبارت بهتر، این عامل باعث افزایش فرهنگ کار و هم‌کاهنده آن باشد. این عوامل مانند عوامل نگرشی هزینه و زمان طولانی را می‌طلبد. تغییر ساختاری و مدیریتی عامل مهمی است که کارکنان سازمان را قادر می‌سازد برخورد صحیح و مؤثری با تغییرات داشته باشند، از فرصت‌های بالقوه موجود، به بهترین نحوه استفاده کنند و در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تأمین اهداف و نیازهای آینده‌سازان حرکت کنند و بالاترین منفعت را در کم‌ترین زمان ممکن ارائه می‌نمایند.

در کل این هشت مقوله در قالب یک مقوله نهایی تحت عنوان **ساختارگشایی راهبردی فضای کار** را به‌وجود آورده‌اند. اصطلاح ساختارگشایی از ژاک دریدا اقتباس شده که نقدی بر نفس امکان‌پذیر تعریف، و تحلیلی درباره نتایج تلاش‌هایی است که برای تعیین حد و

رسم مفاهیم و مشخص ساختن روش‌ها و برنامه‌ها صورت می‌گیرد. در این بررسی، مقوله هسته «ساختارگشایی راهبردی فضای کار» حاصل ادغام و ترکیب هشت مقوله عمده مذکور است.

ساختارگشایی راهبردی فضای کار برخلاف دیدگاه ساختارشنکی، قائل به نابودی و تغییر کامل وضعیت کاری جامعه نیست، بلکه به مثابه یک روش نرمال، چیزی بیش از تحریک نرم و ملایم است و ضمن پذیرش پیش‌فرض‌های موجود، هدفش گذر به سوی فرآیند جایگزینی است، یعنی علاوه بر دگرگونی ساختار، روندی است که در آن وظیفه‌های ساده جاری خود را با وظایف جدید عوض می‌کنند. ساختارگشایی همواره در سازمان‌ها وجود دارد، بنابر این، ساختارگشایی راهبردی به معنای ابداع یا ایجاد ساختار کاملاً جدید در سازمان نیست. ساختارگشایی راهبردی فضای کار، فرآیندها و ارزش‌های اصلی را آشکار و در سازمان به آنها بهاء می‌دهد. ساختارگشایی راهبردی از یک سو با تزریق و انتقال ایده «خودنوسازی» زمینه بهبود و توسعه سازمان‌ها را از درون فراهم می‌کند. از سوی دیگر انعطاف‌پذیری خاص و منطقی در سازمان‌ها ایجاد می‌کند. ساختارگشایی راهبردی با ایجاد یک وضعیت منعطف قابلیت سازگاری سریع و آگاهانه در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده را ایجاد می‌کند. اگر سازمان‌ها به خود واگذار شوند، عموماً روی ثبات تأکید می‌کنند و در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. این در حالی است که رویکردها و راه‌حل‌های پیشین به تدریج قابلیت و توانایی لازم برای رویارویی با چالش‌های سازمانی را از دست داده‌اند؛ بهتر است با رویکردهای و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. از این‌رو، یکی از راه‌های موثر در بهبود فرهنگ کار، و افزایش کارایی کارکنان سازمان‌ها در نتیجه ساختارگشایی راهبردی فضای کار است. بر این اساس، تغییر موثر را نمی‌توان بر سازمان‌ها تحمیل کرد. بلکه باید توان و شایستگی درونی را برای حل مستمر مسائل در آنها بهبود و توسعه بخشید. برنامه‌ریزی برای انتقال به یک وضعیت جدید هم در افراد و هم در سازمان نیازمند آن است که یک جا نایستیم و به سمت و سوی تعهدات جدید گام برداریم و به کار خود ادامه دهیم. بنابراین «متعهد شدن»، «خودنوسازی»، «ازجای خود حرکت کردن»،

«انعطاف و چابکی» و «ادامه دادن» از ویژگی‌های اساسی ساختار گشایی راهبردی فضای کار است.

به‌طور خلاصه منظور از ساختارگشایی راهبردی فضای کار این است که در طرح سازمانی، باید در روابط سازمانی یا شیوه‌های ایجاد هماهنگی تغییراتی داد، وظایف، سمت‌ها، مشاغل و برنامه‌ها را مجدداً طرح‌ریزی کرد یا از نظر ساختاری دست به تغییرات مشابه زد. در حالت کلی کار هنوز به‌عنوان پدیده‌ای ارزشمند تلقی می‌شود و جا دارد تا از این نگرش به‌عنوان یک فرصت برای تغییر و تحول استفاده شود. نکته قابل‌تأمل آن‌که مدیران ارشد سازمان‌ها نقش خطیری در تحول فرهنگ کار بر عهده دارند.

بر اساس یافته‌های پژوهش برای بهبود بخشیدن وضعیت فرهنگ کار موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

(۱) فرهنگ‌پذیری یا درونی کردن ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی مهم‌ترین راه‌کار عملی برای ارتقای فرهنگ کار یا کارایی کارکنان است. بنابر این مسئولان دانشگاهی می‌توانند از طریق آموزش و سایر شیوه‌های کاربردی، باور و عقاید کارکنان را نسبت به کار، درونی و تثبیت نمایند.

(۲) یکی از قوی‌ترین عوامل انگیزشی در رفتار انسان‌ها به‌طور اعم رفتار سازمانی و به‌طور اخص پاداش مادی و معنوی می‌باشد، بنابراین مسئولان باید به این امر توجه کافی داشته و نظام پاداش واقعی را پیاده کنند و واقعاً افرادی را که تلاش چشمگیر دارند مورد تشویق قرار داده و از لوٹ شدن مسئله تشویق جلوگیری کنند. لذا اگر ساعات اضافه‌کاری بدون در نظر گرفتن کیفیت‌کاری بین تعداد زیادی از کارمندان تقسیم شود، جوهر تشویق از بین می‌رود و آن را از محتوای خود خالی می‌کند.

(۳) مشارکت گروهی یکی از عوامل ارتقای فرهنگ کار است که بایستی به آن توجه خاص مبذول شود و دانشگاه بایستی با ایجاد سیستم و مشورت‌های دوره‌ای میان رؤسا و کارمندان، زمینه همکاری را به‌وجود آورد. در این صورت احساس همبستگی کارمندان با

افزایش می‌یابد و کارمندان، سازمان را از آن خودپنداشته و دلسوزی و احساس مسئولیت بیش‌تری خواهند داشت.

۴) زمینه‌ها و شرایط لازم برای توانمندسازی منابع انسانی مهیا گردد. راه‌کارهای عملی توانمندسازی کارکنان می‌تواند به‌وسیله آموزش ضمن خدمت، سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات، پرورش تجارب تسلط شخصی و ... تقویت گردد.

## منابع

- احمدی، سیروس و لهراسب روستا (۱۳۹۰) بررسی مقایسه‌ای فرهنگ کار زنان و مردان، *جامعه و زن*، شماره ۶: ۳۹-۵۹.
- احمدی، سیروس (۱۳۹۱) بررسی فرهنگ کار و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن، *جامعه‌شناسی کاربردی*، شماره ۴۶: ۲۱-۴۰.
- استراوس، انسلم و جولیت کربین (۱۳۹۲). *مبانی پژوهش کیفی*، ابراهیم افشار، تهران: نی.
- اکبری، کرامت‌ا... و مهرداد اردشیری (۱۳۸۱). بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ کار، *پژوهشنامه علوم انسانی*، شماره ۳۵: ۱۸۱-۲۰۹.
- امیرابراهیمی، ابوالفضل و زهرا گیتی‌پسند (۱۳۸۸) *کار، فرهنگ کار و وجوه بنیادین آن*، برگرفته از سایت وزارت کار و امور اجتماعی، ادارات تابع، دفتر امور فرهنگی.
- اندرل، جورج (۱۳۸۳) «اخلاق کسب و کار»، محمد اسماعیل توسلی، *اقتصاد اسلامی*، شماره ۱۲: ۱۵۵-۱۸۸.
- پوریوسفی، حمید؛ فتحی، سروش و علی‌محمد پوریوسفی (۱۳۹۱) بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ در بین کارگران زن بخش صنعت، *جامعه‌شناسی زنان (زن و جامعه)*، شماره ۹: ۱۳۵-۱۵۳.
- توسلی، غلام‌عباس و نجارنهادی، مریم (۱۳۸۷). مطالعه تجربی اخلاق کار با تأکید بر جنسیت، *پژوهش زنان*، شماره ۱۷: ۳۹-۶۰.
- خانی، علی‌رضا (۱۳۸۴) چالش‌های اقتصادی دولت، *اطلاعات سیاسی اقتصادی*، شماره ۲۱۳ و ۲۱۴: ۱۳۲-۱۴۹.
- خدادحسینی، سیدحمید (۱۳۸۸) مهندسی فرهنگ کسب و کار در ایران، *نامه پژوهش فرهنگی*، شماره ۵: ۴۱-۶۰.
- دلاور، علی (۱۳۸۹) *مبانی نظری و عملی پرورش در علوم انسانی و اجتماعی*، تهران: رشد.
- سرافراز، لیلا (۱۳۸۲) اصلاحات اقتصادی و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران، *اطلاعات سیاسی اقتصادی*، شماره ۱۹۳ و ۱۹۴: ۲۰۰-۲۰۷.
- سلطانی، مرتضی (۱۳۸۲) مدیریت اخلاق در سازمان، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۳۲: ۶۰-۸۱.



- سلیمانی، نادر؛ عباس‌زاده، نادر و بهروز نیازی‌آذر (۱۳۹۱) رابطه اخلاق کار با رضایت شغلی و استرس شغلی کارکنان در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای شهر تهران، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، شماره ۷: ۲۱-۳۸.
- صفری، سعید و همکاران (۱۳۹۱) تبیین عوامل مؤثر بر ارتقای وجدان کاری با استفاده از مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی، *مدیریت و پیشرفت*، شماره ۵۰: ۲۸۷-۳۱۵.
- عبداللهی‌چندانق، حمید و جعفر نجات (۱۳۸۹) ارزش‌ها و اخلاق کار، *مطالعات اجتماعی ایران*، شماره ۱۱، صص ۳۷-۵۱.
- عربی، سیدهادی و حمزه شیخانی (۱۳۸۹) فرهنگ کار و نگرش‌های جوانان، *اسلام و علوم اجتماعی*، شماره ۴، صص ۱۴۳-۱۶۴.
- علاقه‌بند، مهدی (۱۳۸۵) فرهنگ کار، *فصل: مجله اینترنتی علوم اجتماعی*، شماره ۶ صص ۷۷-۹۱.
- علیرضایی، نفیسه و همکاران (۱۳۹۲) رابطه وجدان کاری با عملکرد شغلی، اخلاق در *علوم و فناوری*، شماره ۳۰: ۱-۱۲.
- فلیک، اووه (۱۳۸۹). *درآمدی بر تحقیقات کیفی*، هادی جلیلی، تهران: نی.
- فرهنگ‌پور، مهدی (۱۳۹۲) *بررسی بین‌انگیزه پیشرفت و وجدان کاری کارکنان صنعت برق کرمان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- کامران‌نژاد، علی‌رضا و همکاران (۱۳۹۰) راه کارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی، *مطالعات انتظامی شرق*، پیش‌شماره: ۳۷-۴۸.
- لیاقتدار، محمدجواد؛ بختیار نصرآبادی، حسن‌علی؛ سمیعی، فاطمه و بی‌بی‌وجهیه هاشمی (۱۳۹۰) بررسی میزان تأثیر و نقش عوامل مؤثر بر وجدان کاری، *جامعه‌شناسی کاربردی*، شماره ۴۱، ۲۷-۴۰.
- محمدپور، احمد و بهمنی (۱۳۸۹) زن، پاساژ، مصرف، *مطالعات راهبردی زنان*، شماره ۴۷: ۴۱-۷۳.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲) *ضد روش (جلد ۱)*، تهران: جامعه‌شناسان.
- محمدخانی، مهرانگیز؛ بالالی، اسماعیل و اکرم محمدی (۱۳۹۲) تأثیر عوامل سازمانی بر سطح اخلاق کار در میان کارکنان ادارات دولتی، *جامعه‌شناسی کاربردی*، شماره ۵۰: ۱۴۳-۱۶۴.
- مدنی، امیر (۱۳۸۵) فرهنگ کار ژاپنی‌ها، *پیام بانک*، شماره ۴۵۹: ۱۲-۱۸.

- معیدفر، سعید (۱۳۸۶) اخلاق کار به‌عنوان یک مسئله اجتماعی، *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، شماره ۱۴، صص ۶-۱۸.
- Christopher, Andrew, N. & Joned, R. (2004) Affluence Cues and First Impression: The Moderrating Impact of The Protestant Work Ethic, *Journal of Economic Psychology*, Vol 25: 279-292.
- Clarke, N. (2004) Culture of Organizational, Washington Consin.
- Dahlgvist, V. & et al. (2007) Development of the Perception of Conscience Questionnaire, *Journal of Nursing Ethics*, No. 23: 181- 193.
- Jensen, A. & Lidell, E. (2009) The Influence of Work Culture in Nursing, *Journal of Nursing Ethcs*, Vol. 16: 31-43.
- Juthberg, K. & Sundin, C. (2009) Registered Nurses, and Nurse Assisstants, Lived Experience of Trouble Conscience in Their Work in Elderly Care-A Phenomenological Hermeneutic Study, *Journal of Nursing Studies*, No. 1: 1-10
- Maxell, J. (2004) *Qualitive Research Design: An Interactive Approaches*, Secod Edition. London: Sage Publications.
- Ragab, R. (2008) Back to Basic: An Islamic Perspective on Business and Work Ethics, *Journal of Social Responsibility*, No 10: 246- 254.
- Robert, W. (2003) The Conciennce of An Organization: The Ethics Office, *Journal of Strategy & Leadership*, No. 83: 17-21.
- Torraco, R.J. (2002) *Human Resource Development California*: University of California.