

شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی با روش دلفی فازی

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، است. برای رسیدن به هدف پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شده است. در ابتدا با مطالعه پیرامون جو سازمانی، تاثیر جو سازمانی بر عملکرد و عوامل موثر بر جو سازمانی شناسایی شد با تکیه بر تئوری مازلو، عوامل موثر بر وارونگی جو سازمان شناسایی شد، برای اعتباریابی و رتبه بندی عوامل موثر، از نظر خبرگان و مدیران سازمان صداوسیما ج.ا.ا استفاده شد. هدف پژوهش، کاربردی و روش جمع آوری داده ها توصیفی- پیمایشی، بوده است. ابزار اعتباریابی، پرسش نامه، روش تحلیل، دلفی فازی و نرم افزار مورد استفاده، Exell است. نتایج بدست آمده، نشان داد ۱۹ عامل قابل سنجش (عوامل سخت افزاری سازمان)، بر وارونگی جو سازمانی تاثیرگذارند؛ در بعد اهداف، ثبات اهداف با میانگین ۰/۸۳، در رتبه نخست، در بعد فناوری، انطباق با تغییرات با میانگین ۰/۷۷، در بعد محیط چهره سازمان با میانگین ۰/۸۰، در بعد ساختار، تمرکز زدایی با میانگین ۰/۸۳ و در بعد افراد، تامین همه نیازها با میانگین ۰/۸۷، در رتبه نخست قرار دارد. با توجه به نتایج بدست آمده، پیشنهاد می شود برای جلوگیری از وارونگی جو سازمانی در صداوسیما، مقررات مشخص، کارشناسی شده و غیرقابل نفوذی برای انتخاب مدیران و کارکنان تدوین گردد؛ ارائه پلکانی امکانات، کنترل استاندارد عملکرد، ایجاد انگیزه در کارکنان و احراز صلاحیت استفاده کنندگان از امکانات، از دیگر پیشنهادات است.

کلیدواژه: جوسازمانی، نظریه سلسله نیازهای مازلو، وارونگی جو سازمانی، دلفی فازی

۱. مقدمه

در دنیای رقابت، افزایش عملکرد سازمانها، دغدغه اصلی مدیران و متضمن بقای آن مجموعه است. هر سازمانی در تلاش است تا بتواند با توجه به امکانات و منابعی که در دسترس دارد، بهترین عملکرد را داشته باشد. عوامل مختلفی بر میزان عملکرد سازمانها تاثیرگذارند، به طور کلی این عوامل موثر را می توان به دو دسته عوامل درون و برون سازمانی تقسیم کرد. کنترل عوامل برون سازمانی کار بسیار سخت و در بسیاری موارد، غیرممکن است. بنابراین سازمانها برای افزایش عملکرد بر کنترل عوامل درون سازمانی تمرکز کرده اند. عوامل درون سازمانی به دو دسته نرم افزار و سخت افزار تقسیم می شوند. پروکو پنکو عوامل موثر بر عملکرد و بهره وری سازمان را به دو دسته عوامل داخلی (نرم افزار شامل: فرهنگ و جو سازمانی، فرد، روش کار و شیوه مدیریت و سخت افزار) ساختار، تکنولوژی و فناوری، مواد اولیه، محیط و محصول) و عوامل خارجی (دولت و زیرساختها (موسسات عمومی، زیرساختها، سیاستها و نهادها)، منابع طبیعی (نیروی هستی، زمین، انرژی و مواد اولیه) و تغییرات رفتاری (اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی)) تقسیم می کند (میکاییلی، ۱۳۹۴: ۹۴). با توجه به عدم توانایی در کنترل عوامل خارج سازمانی، اکثر پژوهشگران برای افزایش عملکرد و بهره وری، عوامل درون سازمانی را کنترل می کنند. انتخاب کارمندان توانمند و مستعد در فرآیند استخدام، تعیین روش انجام کار در فرآیند توسعه مشاغل و انتخاب شیوه های متناسب مدیریت، تامین نیازهای کارکنان، افزایش خلاقیت، ایجاد محیط مناسب کاری، کاهش تمرکز و رسمیت و ...

مباحثی است که پژوهش‌های متعددی در مورد آن انجام شده است، تعداد زیاد پژوهش‌های انجام شده، نشان‌دهنده اهمیت موضوع است با توجه به حجم پژوهش‌ها و نتایج می‌بایست عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها افزایش یابد. عدم افزایش مطلوب عملکرد، نشان‌دهنده نقصان در پژوهش‌ها و از قلم افتادن برخی از عوامل موثر است. از جمله عوامل مهم درون سازمانی که تاثیر زیادی بر عملکرد کارکنان داشته و کمتر مورد توجه قرار گرفته است، جو سازمانی است؛ جو سازمانی دارای اسرارآمیزی است که با شکل‌دهی به رفتار کارکنان، به سازمان سود یا زیان می‌رساند (نوردین و همکاران، ۲۰۱۰). تعاریف متعددی در این زمینه مطرح شده است ولی یک تعریف روشن و واحد در مورد آن ارائه نشده است. طبق نظر بوئن و اوستروف (۲۰۰۴)، جو سازمانی، ادراک مشترک از چیزی است که در سازمان وجود دارد؛ چیزهایی مانند: شرایط، شیوه‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها و پاداش‌ها (تیلک و مینو، ۲۰۱۶). رفتار سازمانی، تابعی از انتظارات رسمی، نیازهای فردی و اهداف سازمانی نیست، بلکه نتیجه روابط پویای این عناصر است؛ کارکنان در یک سازمان مجموعه‌ای از صفات منحصر به فرد همچون احساسات، ارزش‌ها، نیازها و انگیزه‌ها را با خود به محل کار می‌آورند؛ این خصوصیات شخصی و جو سازمانی حاکم بر سازمان در رفتار سازمانی کارکنان دخالت کرده و موجب ظهور یک نوع احساس هویت جمعی می‌گردد که تجمع ساده افراد را به شخصیت متمایزی برای محل کار تبدیل می‌کند (کریمی و همکاران، ۱۳۸۹) و این، جو سازمانی است؛ چیزی که دیده نمی‌شود ولی قادر است سازمانی را نابود کند یا آن را پله پله به موفقیت و صعود نزدیک کند. با توجه به اهمیت افزایش عملکرد، سازمانها تلاش می‌کنند بهترین امکانات را ایجاد کنند تا با ایجاد یک جو سازمانی پویا و مثبت، حداکثر بهره‌وری و در نتیجه افزایش عملکرد را داشته باشند؛ ولی گاهی اوقات اتفاقاتی می‌افتد که با محاسبات عددی، قابل پیش‌بینی نیست. گاهی اوقات سازمانها، امکانات سخت‌افزاری را در حد اشباع، فراهم می‌کنند تا به بالاترین عملکرد دست پیدا کنند ولی انتظارات مدیران برآورده نمی‌شود و بهره‌وری مورد انتظار تحقق نمی‌یابد؛ حتی گاهی ممکن است سازمان با پدیده منفی کاهش عملکرد، نیز مواجه شود. این پدیده تحت عنوان وارونگی جو سازمانی (پدیده‌ای نوظهور در دنیای مدیریت) مطرح گردیده است (سرلک، ۱۳۹۶). این اصطلاح درواقع نخستین بار در مقاله‌ای با عنوان پژوهش‌هایی در زمینه جو سازمانی، بکار برده شده است و معطوف به اندازه‌گیری اثرات جو سازمانی بر عملکرد بوده است تحقیقات کمی در مورد عوامل موثر بر جو سازمانی صورت گرفته است. پژوهش بهات و بشیر حاکی از رابطه معنادار جو سازمانی و عملکرد شغلی است (بهات و بشیر، ۲۰۱۶). تحقیقات اسنا کمردین^۳ و همکارانش نشان داده است که جو سازمانی و مدیریت زمان به طور قابل توجهی بر عملکرد شغلی کارکنان زن تاثیر دارد (کمردین و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعه چوکالینگام با عنوان تاثیر جو سازمانی بر عملکرد کارکنان در صنعت ساختمان سازی نشان داده است که جو سازمانی بر عملکرد کارکنان تاثیر بسیار زیادی دارد و به آنها انگیزه می‌دهد (چوکالینگام، ۲۰۱۹). همچنین تحقیقات چهل ساله هی‌گروپ نیز نشان داده است که جو سازمانی تاثیر بسزایی بر رفتار و عملکرد سازمانها دارد (لیمن، ۲۰۰۳: ۲۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سیاست‌ها، برنامه‌های سازمان،

^۱ - Tilak & Meenu

^۲ Behat & bashir

^۳ Snaa Kamaruddin

^۴ Chockalingam

وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت، هیچکدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی‌کند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده‌آل و مطلوب می‌سازد، احساس کارکنان نسبت به محیط کار است (محبث خواه، ۱۳۹۰) با افزایش رقابت، سازمانها تلاش می‌کنند همه امکانات، تجهیزات و تکنولوژی برای افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر، را فراهم کنند پس از تامین امکانات انتظار می‌رود به موازات افزایش امکانات مادی، جو حاکم بر سازمان مطلوب گردیده و احساس کارکنان بهتر شود در نتیجه عملکرد و اثربخشی هم افزایش یابد ولی در واقعیت، کارکنان، اثربخشی مورد انتظار را ندارند. یافتن دلایل، بسیار مهم است. به همین جهت لازم است پژوهشی در این زمینه انجام شود. از طرف دیگر همانطور که می‌دانیم، عملکرد برخی نهادها و سازمانها تاثیر بسیار زیادی بر جامعه دارد؛ بنابراین باید به این سازمانها توجه ویژه ای کرد. سازمان صداوسیما تنها مرجع رسمی خبری حکومت ایران است بنابراین باید تک تک وقایع و عوامل موثر بر آن با وسواس بیشتر مورد ارزیابی قرار گیرد. صداوسیما جمهوری اسلامی به عنوان تنها متولی قانونی پخش برنامه های رادیویی و تلویزیونی، مهمترین و پرنفوذترین رسانه خبری، آموزشی و سرگرمی در ایران است که، نقش بسیار مهمی در جامعه برعهده دارد؛ عملکرد این سازمان تاثیر زیادی بر اطلاع رسانی، آگاه سازی، تغییر فرهنگ، تغییر ذائقه و افزایش یا کاهش کیفیت زندگی اقشار مختلف جامعه دارد. با توجه به اهمیت عملکرد این سازمان، وجود رقبای خارجی که سعی در تغییر فرهنگ، افزایش بی‌بندوباری و ذائقه هم‌وطنان دارند، نه تنها بحث افزایش کارایی، بلکه بحث افزایش اثربخشی آن مطرح می‌گردد. برای افزایش اثربخشی باید همه جوانب موثر بر آن، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. یکی از مباحث مهم که تاکنون به آن کمتر پرداخته نشده است، بحث جوسازمانی حاکم بر صداوسیما و عوامل موثر بر آن است. با توجه به اجرایی شدن بند چ ماده ۳۷ قانون احکام دائمی برنامه های توسعه کشور، افزایش بودجه سازمان صداوسیما، افزایش امکانات و تبدیل آنالوگ به دیجیتال، کاهش مخاطبان، گرایش مخاطب به استفاده از ماهواره، پخش برنامه‌های تکراری و کم محتوا و مقایسه عملکرد ده سال اخیر با سنوات قبلی، به نظر می‌رسد این سازمان درگیر وارونگی جو سازمانی^۱ شده است. از آنجا که عوامل سخت افزاری سازمانها در خدمت نیروی انسانی و عوامل نرم افزاری قرار می‌گیرند تا بهره‌وری افزایش یابد، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل سخت افزاری سازمانها (به طور خلاصه ارکان و تجهیزات) می‌تواند همانطور که موجب افزایش بهره‌وری گردند، زمینه ساز کاهش بهره‌وری هم باشند.

در این پژوهش تلاش شده است با استفاده از دلفی فازی، عوامل و مولفه های وارونگی جو سازمانی شناسایی شود پس از آن با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی تلاش شده است، عوامل موثر بر اساس اهمیت طبقه‌بندی شوند تا علاوه بر پرکردن خلا علمی و آکادمیک در این زمینه، مقیاس جدیدی برای انجام تحقیقات استاندارد شده در این زمینه، طراحی شود. هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر وارونگی جو است. سوال اصلی پژوهش عبارت زیر است:

عوامل موثر قابل سنجش بر وارونگی جو سازمانی کدامند؟

۲. پیشینه پژوهش

^۱ organizational climate inversion

تاکنون تعریف مشخصی از مفهوم وارونگی جو سازمانی و عوامل موثر بر آن ارائه نشده است ولی در مورد جو سازمانی، تعاریف متعددی وجود دارد و در مورد آن پژوهش‌های متفاوتی انجام شده است. برای روشن شدن موضوع و ارائه یک تعریف مشخص از مفهوم وارونگی جو سازمانی، ابتدا تعاریفی از جو سازمانی ارائه نموده، با استناد به تئوری مازلو، وارونگی جو سازمانی را تعریف می‌کنیم و پس از آن، رابطه عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی را بررسی می‌کنیم و در انتهای این بخش پژوهش‌های صورت گرفته (پیشینه تجربی) در زمینه جو سازمانی را ارائه می‌دهیم.

۱.۲. جو سازمانی

بیش از چند دهه از اولین تعریف جو سازمانی می‌گذرد (لیوین، ۱۹۵۲). تعاریف متعددی در مورد جو سازمانی مطرح شده که جوهره همه آنها دو عنصر را در برداشته است: ۱- سیستم شناختی (عنصرذهنی) که بیانگر سیستمهای ارزشی سازمان است ۲- برداشتهای جمعی (عنصر احساسی) که از سیاستها، عملکردها و روشهای سازمان نشأت می‌گیرد.

به علت چندلایه بودن و متعدد بودن ابعاد سازمان، پژوهشگران و نظریه‌پردازان بر روی یک تعریف جامع و مشخص، درباره جو سازمانی اتفاق نظر ندارند، درحالی که اکثر آنان درخصوص ویژگیهای جو سازمانی دیدگاههای یکسانی ابراز داشته‌اند و ویژگیهای زیر را برای جو سازمانی برشمرده‌اند: ۱- برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگیهای سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت ۲- برآیند تعامل اعضای یک سازمان ۳- پایهای برای تفسیر شرایط ۴- تداعی‌کننده هنجارها و ارزشها و نگرشها راجع به فرهنگ سازمان ۵- منبع تأثیرگذار بر رفتار (گاردنر و همکاران ۲۰۰۵، ۱)

اکوال، جو سازمانی را جلوه ای از فرهنگ، حاصل ترکیبی از احساسات، رفتارهای شکل دهنده، نگرشها، رفتارهای شکل دهنده زندگی سازمانی و یک واقعیت سازمانی با یک مفهوم عینی تعریف می‌کند (اکوال، ۲، ۱۹۹۶). جو سازمان به ادراکات اعضای سازمان از عناصر بنیادی سازمان اشاره دارد (وستوفار، ۳، ۱۹۸۹). بر اساس نظر بوئنوا وستروف (۲۰۰۴) جو سازمانی، ادراک مشترک از چیزی است که در سازمان وجود دارد. شرایط، شیوه ها، سیاست ها، رویه ها و پاداشها، براساس درک مشترک اعضای سازمان است (تیلاکومینو، ۲۰۱۶). دالدت معتقد است جو سازمانی از شیوه ها والگوهای زیربنایی که درپیش فرضها، مصادیق و اعتقادات نهفته است، تشکیل گردیده که فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد (دالدت، ۴، ۲۰۱۴).

چوکانیگهام معتقد است: جو سازمانی به ادراک کارکنان درباره محیط کسب و کار خود و یا کارکرد داخلی سازمان خود اشاره می‌کند. محیط مناسب یک پیش شرط برای موفقیت هر سازمان است. مهم است که یک محیط سازمانی مناسب برای کارکنان فراهم شود. محیط مناسب کلید بهبود عملکرد کارکنان در سازمان است، زیرا ما می‌دانیم که کارمند مهم ترین سرمایه ای است که می‌تواند از پایداری یک سازمان حمایت کند. (چوکانیگهام، ۲۰۱۹). سازمان‌ها برای حفظ بقا و

^۱Gardner at al

^۲Ekall

^۳West & Farr

^۴Duldt

پیشرفت، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه های بنیادی سازمانها و منشأ هرگونه تحول و نوآوری در آنها تلقیم ی شوند. هر سازمانی برای رسیدن به عملکرد شغلی مطلوب و کارایی و بهره وری مؤثر در جستجوی راههایی است تا محیط را برای کارکنان مساعد سازد تا به درجه ای از توانایی برسند که تأثیرگذاری بیشتری بر روی کارشان داشته باشند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). جو سازمانی می تواند فضای گرم، قابل اعتماد، عشق به کار و علاقه مندی به یکدیگر را به وجود آورد و یا بالعکس محیطی سرد، غیر قابل اعتماد، گریزان از محل کار را داشته باشد. هرچه جو سازمانی گرمتر و صمیمی تر باشد برقراری ارتباط انسانی آسانتر و عشق به محیط کار بیشتر و سازندگی و پویایی از سرعت بیشتری برخوردار خواهد بود. نفرت افراد از یکدیگر، کاهش بازده کاری و بی رغبتی از کار را به دنبال خواهد داشت (اخلاصی، ۱۳۹۰) با توجه به تحقیقات چوکانیگهام و حسینی و همکارانش، ایجاد محیط سازمانی مناسب، موجب بهبود عملکرد کارکنان می شود. نظریه های متفاوتی در مورد نیازهای انسان و انگیزش وجود دارد با توجه به بندهای نظریه مازلو این نظریه بیشترین تناسب محتوایی با وارونگی جو سازمانی را داشت با توجه به این موضوع، ابتدا بندهایی را که ما را در پیوند بین نظریه مازلو با وارونگی جو سازمانی یاری کردند بیان می شوند.

۲.۲. نظریه نیازهای مازلو

نیروی انسانی، مهمترین مزیت رقابتی یک سازمان در بین سایر منابع است. حفاظت از نیروی انسانی و مدیریت صحیح آنها برای رسیدن به افزایش بهره وری و اثربخشی لازم است. یکی از عواملی که موجب دورهم جمع شدن اعضای یک سازمان می شود، نیازهای آنان است. یکی از مهمترین و پرکاربردترین نظریه ها، در مورد نیازهای انسان، نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو است.

آبراهام مازلو از جمله اندیشمندانی است که در زمینه تشخیص و دسته بندی نیازهای انسانی، صاحب نظر است. وی در قالب نظریه سلسله مراتب نیازها، مدعی است که نیازهای انسان، به پنج دسته: نیازهای زیستی، امنیت، محبت، احترام و در نهایت نیاز به خود شکوفایی قابل تقسیم بندی است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴۵). سلسله مراتب مازلو راه جالبی را برای نگرستن به رابطه میان انگیزه های آدمی و فرصتهایی که محیط عرضه میکند، فراهم می آورد. انگیزه ها تمایلاتی هستند که هدف غایی آنها حفظ بقاست. آبراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسان، بر مبنای تجربه کلینی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. نیازهای این سلسله مراتب به ترتیبی که باید ارضا شوند، عبارتند از:

۱- نیازهای جسمانی (فیزیولوژیکی): مهمترین سطح سلسله مراتب نیازها، نیازهای جسمانی است، که به طور کلی جزء نیازهای ابتدایی هستند، شامل: نیاز به غذا، آب، جفت گیری و آنچه برای بقای انسان ضروری است. مطابق این نظریه وقتی این نیازها ارضا شوند، دیگر نمی توان از آنها برای انگیزه سود جست. وسیله ارضای این نیازها پول است که علاوه بر نیازهای جسمانی با انواع نیازهای دیگر درگیر است و در ارضای آنها هم نقش ایفا میکند.

۲- نیازهای ایمنی: سطح دوم نیازها، نیازهای ایمنی است. مازلو به ایمنی عاطفی مانند ایمنی فیزیکی اهمیت قائل است. انسان جهت نگهداری و حفظ آنچه در اختیار دارد، نگران است. این نیاز هم پس از ارضا، دیگر نمی تواند به عنوان انگیزه به کار رود

۳- نیاز به عشق و محبت: سومین سطح نیازها با نیازهای پیوستگی ارتباط دارد.

۴- نیاز به احترام: این سطح ناظر به نیازهای سطوح بالاتر انسان است. انواع نیاز به قدرت، پیشرفت و مقام در این سطح قابل طبقه‌بندی است. مازلو خیلی دقیق این اشاره را دارد که سطح احترام، شامل هم احترام به خود و هم احترام از ناحیه دیگران است.

۵- نیاز به خودشکوفایی: این سطح، اوج تمام نیازهای سطوح پایین، میانی و بالایی انسان است. انسانی که به مرحله خودشکوفایی میرسد کلیه استعدادهای بالقوه خویش را شناخته و به فعل درآورده است و به خودتکاملی رسیده است. مراتب نیازهای مازلو در نمودار ترسیم شده است (خداپناهی به نقل از سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۱).

نظریه مازلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نظریه‌ای بنیانی محسوب میشود. این نظریه برپنج فرض عمده درباره ماهیت انسان مبتنی است.

اصل منسجم بودن وجود انسان؛ هرانسان یک کل منسجم و نظام یافته است

اصل موقتی بودن ارضای نیاز؛ ارضای نیازهای انسان جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیازانسان به طور دائمی ارضا نمی‌شود.

اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان؛ نیازهای آگاهانه انسانها متنوع‌تر از نیازهای نهانی آنان است.

اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده؛ هرگاه یک نیاز تا حدودی ارضا شود، تا مدتی محرک رفتاری فرد نخواهد بود.

اصل توالی؛ نیازهای انسانی به‌ترتیبی بر مبنای یک سلسله مراتب به نسبتقابلپیش بینی، مطرح میشوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد مییابند؛ به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می‌شود که نیاز سطح پایین‌تر از آن ارضا شده باشد (مازلو، ۱۹۷۳، به نقل از سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۳).

مازلو معتقد است اگر نیازهای جسمانی به‌خوبی ارضا شوند، مجموعه جدیدی از نیازها پدید می‌آیند که به- طور کلی در زمره نیازهای ایمنی طبقه‌بندی میشوند. به همین ترتیب با ارضای نسبی هر سطح از نیازهای مذکور، نیازهای سطح دیگر مطرح میشوند؛ یعنی پس از ارضای نیازهای جسمانی و ایمنی، نیاز به عشق و محبت و تعلق پدیدار میشود و پس از ارضای این نیازها، نیاز به عزت نفس و احترام مطرح می‌گردد. حتی اگر همه این نیازها ارضا شوند، باز هم اغلب میتوان انتظار داشت که نارضایتی و بیقراری تازه‌ای به وجود آید (همان منبع: ۱۵۳). پس از مازلو دانشمندان دیگری به نام پورتر تحقیقات مازلو را ادامه داد. او نیازهای خودمختاری را در ساختار الگو، در مرتبه‌های مابین نیازهای احترام و خودشکوفایی اضافه نمود (قاسمی، بهروز، ۱۳۸۸) پورتر معتقد بود زمانی که نیازهای اولیه ارضا می‌شوند. نیاز به خودمختاری شکل می‌گیرد. تحقیقات او تایید کننده اصل تنوع مازلو است. از نظر مازلو ارضای خوب نیازها، موجب پیدایش نیازهای دیگر می‌شود. (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۶). همچنین وی معتقد است با ارضای یک نیاز از اهمیت آن کاسته می‌شود.

۳،۲. وارونگی جو سازمانی

مازلو معتقد است ارضای نیازهای انسان جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیازانسان به طور دائمی ارضا نمی‌شود پس همیشه نیازها وجود دارند؛ همچنین معتقد است که ارضای خوب نیازها موجب پیدایش نیازهای دیگر می‌شود. بر اساس اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده هم معتقد بود که اگر نیازها ارضا شوند، تا مدتی، دیگر محرک رفتار نمی‌باشند.

سازمانی را در نظر بگیرید که همه امکانات مادی را تامین کرده است؛ بهترین فناوری و تجهیزات، بهترین ساختار سازمانی، بهترین اهداف با بیشترین تطابق با اهداف فردی، بهترین محیط ممکن و بهترین روابط انسانی، به طور خلاصه بهترین جو سازمانی، باطبع مدیران این سازمان انتظار دارند که نه تنها بهره‌وری بلکه اثربخشی افراد افزایش یابد، ولی با توجه به این اصل موقتی بودن ارضاء نیازهای مازلو هر چه قدر هم که سازمان تلاش کند، نمی‌تواند همه نیازها را مرتفع کند و کارکنان همیشه نیازهای جدیدی را مطرح می‌کنند با توجه به اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده و یافته‌های پورتر (شکل‌گیری نیاز به خودمختاری قبل از خودشکوفایی، زمانی که همه نیازهای مراحل پایین‌تر ارضاء شده‌اند) می‌توان به راحتی دگرگونی جو سازمانی را تعریف کرد. بنابراین می‌توان گفت اگر سازمانی همه نیازهای اولیه کارکنان را تامین کند، دیگر انگیزه‌ای برای افزایش عملکرد باقی نمی‌ماند و افراد مدام نیازهای جدیدی مطرح می‌کنند و همین موضوع را بهانه ای برای کاهش عملکرد می‌دانند واقعیت این است که برای افزایش عملکرد کارکنان، نه تنها باید امکانات را افزایش داد بلکه باید به موازات افزایش امکانات، انگیزه افراد، توانمندی و احساس تعلق به سازمان را تقویت کرد.

شاید هم با ایجاد همه امکانات در حد اشباع و رفع همه نیازها، نیاز به خودمختاری شکل گرفته باشد که می‌تواند مهمترین عامل کاهش بهره‌وری باشد. البته باید این موضوع را هم در نظر داشت که عملکرد یک سازمان تا اندازه ای متأثر از جو سازمانی است. بر اساس پژوهش‌های گولمن و همکارانش در سال ۲۰۰۰، تاثیر جو سازمانی متعالی بر سودآوری به‌میزان یک سوم است و دوسوم دیگر مربوط به موقعیت‌های اقتصادی و رقابتی است (لیمن، ۲۰۰۳: ۲۶).

عوامل مختلفی ممکن است موجب وارونگی جو سازمان شوند و عملکرد سازمان را کاهش دهند روابط بین فردی، تعارض منافع فردی با سازمانی، تفاوت‌های فردی، کاهش انگیزه، جو مسموم سازمانی، ساختار سازمانی و... بسیاری از این عوامل به علت نداشتن قابلیت اندازه‌گیری و نبود پشتوانه نظری محکم، نمی‌توانند به عنوان عامل اصلی وارونگی جو سازمانی مطرح شوند ولی با توجه به اثبات تاثیر امکانات و شرایط سخت‌افزاری سازمان، بر عملکرد و قابلیت اندازه‌گیری تغییرات حاصله، می‌توان از آنها به عنوان متغیر وابسته در این پژوهش استفاده کرد. با پیوند اصل موقتی بودن ارضا نیازهای مازلو، اصل کاهش نیاز ارضاء شده، نظریه تکمیلی پورتر و جو سازمانی، می‌توان وارونگی جو سازمانی را چنین تعریف کرد: وارونگی جو سازمانی زمانی رخ می‌دهد که سازمان نسبت به سایر سازمانها با فراهم کردن همه نیازهای کارکنان، دارای جو مثبت است، اما از نظر عملکرد، انتظارات برآورده نمی‌شود و در سطح مطلوب قرار ندارد. در حقیقت در وارونگی جو سازمانی، به موازات افزایش کیفیت جو سازمانی، عملکرد افزایش نمی‌یابد و گاهی اوقات عملکرد کاهش می‌یابد.

پژوهشهای متعددی در مورد جو سازمانی انجام شده است که در اکثر این پژوهشها، جو سازمانی به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده و معمولاً اثر آن سنجیده شده است (جدول شماره ۱). همانطور که در جدول مشاهده می‌شود تاثیر جو سازمانی بر عملکرد سنجیده شده است و عوامل موثر بر جو سازمانی تحقیقات کمی را به خود اختصاص داده است. با توجه به تاثیر عوامل سخت‌افزاری بر نرم‌افزاری، پژوهشگر معتقد است که سازمان می‌تواند تعیین‌کننده جو سازمانی و وارونگی جو آن باشد. بنابراین باید عوامل درون‌سازمانی، به عنوان عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی، مورد بررسی قرار گیرند.

جدول (۱). خلاصه ای از پژوهش‌های انجام شده در حوزه جو سازمانی

نام و نام خانوادگی	سال	یافته های پژوهش
هواوی	۲۰۱۱	رفتارهای رهبری وظیفه گرا و ارتباط محور رابطه ای مثبت با درک کارمندان از جو سازمانی دارند.
وی هواوی و ستیج	۲۰۱۳	جو سازمانی تاثیر مستقیم و مشخص بر رضایت شغلی، یکپارچگی سازمانی و عملکرد دارد.
پرماریان	۲۰۱۳	جو سازمانی با اشتیاق کارکنان و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و مثبت دارد.
اسچنیدر و همکاران	۲۰۱۳	جوسازمانی و فرهنگ سازمانی با هم ارتباط معنادار دارند.
توریس و روجاس	۲۰۱۳	ابزارهای مدیریت، فرصتهای آموزش، چرخه اطلاعات و ارتباطات، رهبری و مدیریت و رضایت شغلی بر جو سازمانی و میزان بهره وری تاثیر دارند.
تیلاک و مینو	۲۰۱۶	جو سازمانی تاثیر عمده ای بر انگیزش کارکنان و رضایت شغلی آنها دارد.
جایی هیونگ کانگ	۲۰۱۶	جو سازمانی نوآورانه به رفتار نوآورانه کارکنان مرتبط است و رابطه بین اشتیاق برای اختراع و رفتار نوآورانه کارکنان، به علت بهبود شرایط روحی روانی، را افزایش می دهد.
مدوکار	۲۰۱۷	انگیزش کارکنان به میزان زیادی متاثر از ابعاد مختلف جو سازمانی در سازمان است.
روی شانکر و همکاران	۲۰۱۷	جو سازمانی به عنوان متغیر مستقل به همراه متغیر وابسته رفتار نوآورانه بر عملکرد، رابطه مثبت دارند.
فوربس و سینا	۲۰۰۶	شفاف بودن رسالت و ثبات اهداف موجب اشتراک دیدگاهی بین کارکنان شده و انگیزه و عملکرد را افزایش می دهند.
تاتا و همکاران	۲۰۰۴	کاهش قوانین موجب، مثبت شدن جو سازمانی و افزایش اثربخشی می شود.
لاک و لاتام	۲۰۰۲	بین اهداف، عملکرد افزایش انگیزه، تعهد سازمانی و جو سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.
هاتون	۲۰۰۰	تخصیص منابع و سیستم پاداش در سازمان، بر جو مثبت و افزایش عملکرد تاثیر دارد.
نظری و همکاران	۱۳۹۴	جوسازمانی با میزان کیفیت زندگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معنی دار دارد.
جهانیان و حسینی	۱۳۹۴	بین ابعاد جو سازمانی یعنی روحیه گروهی، علاقه مندی به کار، ملاحظه گری در محیط کار، صمیمیت بین کارکنان، مزاحمت در محیط کار، فاصله گیری در محیط کار، نفوذ و پویایی مدیران، ارزش گذاری به تولید دانش و بهره وری کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد
بگدلی و همکاران	۱۳۹۴	بین جو سازمانی، فرسودگی شغلی و رضایت شغلی رابطه مستقیم و منفی وجود دارد.
سهرابیان و همکاران	۱۳۹۵	جو سازمانی با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد.
چناری و موسوی	۱۳۹۵	جو سازمانی در دوبرخ ساختار و همکاری بر رضایت شغلی و عملکرد تاثیر مثبت و مستقیم دارد.
حاتمی و همکاران	۱۳۹۵	جو سازمانی به عنوان متغیر اثرگذار بر کیفیت زندگی کاری مطرح می باشد و به شکل مستقیم بر بهره وری تاثیر می گذارد.
صالحی کردآبادی و همکاران	۱۳۹۵	بین مدیریت دانش و رفتار نوآورانه با در نظر گرفتن ساختار و جو سازمانی در صنعت بیمه استان گیلان رابطه ی معنی دار و مثبت وجود دارد.
عسگری و همکاران	۱۳۹۶	رسالت سازمان با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و ارتباط با ذی النفعان با عملکرد رابطه منفی دارد.
شمس مورکائی و همکاران	۱۳۹۶	بین جو سکوت سازمانی با امنیت روانی کارکنان رابطه مستقیم و منفی وجود دارد.
زمانی و چناری	۱۳۹۸	جو سازمانی با سبک رهبری تحول گرا و عملکرد رابطه مثبت و معنادار دارد. عامل موثر سبک رهبری

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی است. ابتدا با تکیه بر نظریه نیازهای مازلو، اصل تکمیلی پورتر و تاثیر مسلم سخت افزار بر نرم افزار، عوامل سازمانی موثر بر عملکرد که قابل اندازه گیری بودند مانند ساختار سازمانی، استخراج شدند؛ پس از آن از روش دلفی و تحلیل سلسله مراتبی فازی برای بررسی اعتبار عوامل و تعیین رتبه هر عامل بهره برده است. با توجه به اینکه امکان گردهم آیی اعضای دلفی در یک مکان وجود نداشت، از دلفی برای احصاء عوامل و شاخص ها استفاده شده است. سه گام اصلی پژوهش دلفی فازی به همراه ابزار مورد استفاده در شکل ۱ به اختصار آمده است.

۱,۳. فرآیند انجام دلفی فازی

به صورت خلاصه در شکل ۱، مراحل انجام پژوهش در یک نگاه کلی نشان داده شده است. در ادامه به تفصیل مراحل بعدی و نتایج محاسبات را آورده ایم.



شکل (۱). فرایند انجام فازی

۲,۳. تهیه پرسشنامه

با توجه به نتایج به دست آمده در مورد وارونگی جو سازمانی و عوامل سخت افزاری موثر بر آن، پرسشنامه اول طراحی شد.

دور اول دلفی: پرسشنامه دور اول دارای سه بخش بود. بخش اول دربرگیرنده اطلاعات دموگرافیک شرکت کنندگان گروه دلفی، مولفه های موثر بر وارونگی جو سازمانی بر اساس طیف لیکرت و بخش سوم، شامل مولفه های بازی بود که به متخصصان این اجازه را می داد که مولفه های جدیدی را که از نظر خودشان مهم است را بیان کنند

دور دوم دلفی: پرسشنامه دور اول دارای سه بخش بود. بخش اول دربرگیرنده اطلاعات دموگرافیک شرکت کنندگان گروه دلفی، مولفه های موثر بر وارونگی جو سازمانی بر اساس طیف لیکرت و بخش سوم، شامل مولفه های بازی بود که به متخصصان این اجازه را می داد که مولفه های جدیدی را که از نظر خودشان مهم است را بیان کنند پس از انجام محاسبات با کمک نرم افزار Exell، میانگین، انحراف معیار و درصد اجماع خبرگان محاسبه شد. با توجه به محاسبات، مولفه هایی که درصد اجماع خبرگان، بالای ۷۰٪ بوده و انحراف معیارشان، کمتر از ۶۰٪ بود، به عنوان مولفه قطعی شناسایی شد. در این

مرحله تعداد ۱ مولفه از بین مولفه ها حذف شد، نتیجه دور دوم اجماع کلی خبرگان در مورد ۱۹ مولفه بوده است که در قالب ۵ عامل اصلی کدبندی شدند. با توجه به حداکثر اجماع، و وجود ۰,۲ اختلاف بین میانگین دور دوم و سوم، ارسال پرسشنامه را متوقف کردیم.

۳,۳. جامعه آماری

در روش دلفی معمولا کسانی به عنوان جامعه آماری انتخاب می شوند که علاوه بر داشتن تخصص به زمینه مورد پژوهش، به موضوع علاقمند باشند. معمولا افراد همگن را برای این کار انتخاب می کنند. معمولا تعداد جامعه آماری بین ۵ تا ۲۰ نفر انتخاب می شوند. برای انجام این پژوهش به دلیل عدم شناخت پژوهشگر نسبت به دانش خبرگان و مدیران سازمانی، از نمونه گیری به صورت غیراحتمالی و به شکل گلوله برفی استفاده شده است. این نمونه گیری، از نوع نمونه گیری هدفدار- قضاوتی است (سکاران، ۱۳۸۸: ۳۱۰-۳۰۹).

جامعه آماری این پژوهش را مدیران با سابقه و خبرگانی تشکیل داده اند که بر مباحث مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تسلط داشته اند و وارونگی جو سازمانی را در جنگ تحمیلی مشاهده کرده بودند (در جنگ تحمیلی افراد تحت مدیریت آنان با کمترین امکانات بیشترین بهره وری را داشته اند). قبل از پژوهش در مورد مفهوم وارونگی جو سازمان با آنان گفتگوهای متعددی صورت پذیرفت که حدود ۴۰ نفر ساعت شده بود. هر چند انتخاب این افراد بسیار سخت بود و مراحل متعددی داشت.

۴,۳. چگونگی انتخاب جامعه آماری

بر اساس الگوی سازمانی، صداوسیما، دارای سه حوزه ستادی، پشتیبانی و اجرایی است. حوزه ستادی شامل: ۱- معاونت تحقیقات و برنامه ریزی، ۲- حوزه ریاست، ۳- معاونت امور مجلس و استانها، ۴- اداره کل حراست، ۵- معاونت ارتباطات و امور بین الملل و ۶- واحد گزینش است. واحد پشتیبانی دربرگیرنده واحدهای: ۱- معاونت اداری-مالی، ۲- معاونت آموزشی، ۳- معاونت بهره برداری فنی، ۴- معاونت طرح و توسعه می باشد. حوزه اجرائی شامل: ۱- معاونت صدا، ۲- معاونت سیما، ۳- معاونت برون مرزی، ۴- معاونت سیاسی، ۵- اداره کل صداوسیما استانها و شهرستانها، ۶- دفاتر نمایندگی خارج از کشور، ۷- مرکز موسیقی و سرود می باشد. با توجه به گستردگی این سازمان (سه حوزه اصلی و ۱۷ زیرمجموعه) تعداد ۱۷ نفر به عنوان پنل دلفی انتخاب شدند، که از این بین ۱۰ نفر برای همکاری، اعلام آمادگی کردند. جدول شماره ۱، مشخصات دموگرافیک پنل دلفی را نشان می دهد.

جدول (۲). مشخصات پنل دلفی

جنسیت			سابقه خدمت		تحصیلات		
زن	مرد	زیر ۱۰ سال	بالای ۱۰ سال	کاردانی	کارشناسی	ارشد و بالاتر	مشخصات
۳	۷	۲	۸	۱	۲	۷	فراوانی

درصد	۳۰	۷۰	۲۰	۸۰	۱۰	۲۰	۷۰
------	----	----	----	----	----	----	----

جدول شماره ۳، تعداد پرسشنامه‌های ارسالی، دریافت شده، درصد آنها و تعداد پیگیری‌ها را نشان داده است.

جدول (۳). توزیع و دریافت پرسشنامه

تعداد دور دلفی	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه دریافت شده	درصد دریافت	دفعات پیگیری
اول	۱۷	۱۰	۵۸٫۸۲	۶
دوم	۱۰	۱۰	۱۰۰	۵
سوم	۱۰	۱۰	۱۰۰	۷

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

مرحله ۱: تبدیل نتایج به دست آمده از دلفی بر اساس مقیاس لیکرت به اعداد

فازی

در پرسشنامه از طیف لیکرت برای دریافت نظرات اعضای پنل دلفی استفاده شد، ولی با توجه به انتقاد عده‌ای از پژوهشگران در مورد مطلق نبودن نظرات خبرگان، و تفسیر نادرست نتایج، از منطق فازی برای تبدیل پاسخها به اعداد فازی استفاده شد. با توجه به استفاده از مقیاس پنج‌تایی طیف لیکرت، در جدول زیر تعریف شده است.

جدول (۴). عبارت زبانی و اعداد دلفی مثلثی (مارتینز و کانل، ۲۰۱۱)

عبارات زبانی	اعداد فازی مثلثی
خیلی کم	(۰, ۰, ۰٫۲۵)
کم	(۰٫۰۲۵, ۰٫۵)
متوسط	(۰٫۲۵, ۰٫۵, ۰٫۷۵)
زیاد	(۰٫۵, ۰٫۷۵, ۱)
خیلی زیاد	(۰٫۷۵, ۱, ۱)

هر پاسخ دریافت شده از دلفی به ۳ عدد تبدیل می‌شود مثلاً اگر پاسخ سوالی کم باشد، کمتری مقدار (L) صفر، منطقی‌ترین مقدار (M) ۰/۲۵ و بیشترین مقدار (U) ۰/۵ خواهد بود. شکل شماره (۱) تبدیل طیف لیکرت به اعداد فازی را نشان می‌دهد.

جدول (۵). تبدیل طیف لیکرت به اعداد فازی

مولفه‌های وارونگی	نفر ۱			نفر ۲			نفر ۳			نفر ۴			نفر ۵		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
انطباق اهداف	۰	۰	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱
ثبات اهداف	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
وضوح و شفافیت رسالت	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
قابل سنجش بودن اهداف	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵
انطباق با تغییرات	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
تزریق اطلاعات مناسب	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
آموزش استفاده از فناوری	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
ثبات محیط	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
ایجاد محیط استاندارد	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
چهره سازمان	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
سبک رهبری مناسب	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
کاهش رسمیت	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱
تمرکززدایی	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
کاهش پیچیدگی	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
کاهش بوروکراسی	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱

ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
تامین همه نیازها	۰/۲۵	۰/۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
ایجاد امنیت شغلی	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
همدلی و صمیمیت	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
انطباق اهداف	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱
ثبات اهداف	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
وضوح و شفافیت رسالت	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
قابل سنجش بودن اهداف	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵
انطباق با تغییرات	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
تزریق اطلاعات مناسب	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
آموزش استفاده از فناوری	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
ثبات محیط	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
ایجاد محیط استاندارد	۰/۵	۰/۷۵		۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
چهره سازمان	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
سبک رهبری مناسب	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
کاهش رسمیت	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۲۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱
تمرکززدایی	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
کاهش پیچیدگی	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱

کاهش بوروکراسی	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
تامین همه نیازها	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۲۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
ایجاد امنیت شغلی	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
همدلی و صمیمیت	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱

مرحله ۲: غیرفازی کردن (فازی زدایی)

در ادامه برای رتبه‌بندی مولفه‌ها از فرآیند فازی‌زدایی استفاده می‌شود. برای فزایی زدایی ابتدا حد پایین نظرات خبرگان را جمع کرده و میانگین آن را حساب می‌کنیم. در مرحله دوم منطقی‌ترین مقدار پاسخنامه‌های جمع‌آوری شده را پس از جمع کردن بر تعداد خبرگان تقسیم می‌کنیم. در مرحله سوم میانگین بیشترین مقدار هر پاسخ دهنده را محاسبه می‌کنیم. در مرحله چهارم با استفاده از میانگین M , L و U عملیات فازی زدایی را با فرمول زیر انجام می‌دهیم.

در جدول شماره ۶ اعداد فازی متناظر با طیف لیکرت با متوسط اعداد فازی نشان داده شده است.

جدول (۶). اعداد فازی متناظر با متغیر کلامی

متوسط اعداد فازی	اعداد فازی متناظر با متغیر کلامی			متغیر کلامی
	N۱	N۲	N۳	
۰/۰۸	۰/۰	۰/۰	۰/۲۵	خیلی کم
۰/۲۵	۰/۰	۰/۲۵	۰/۵	کم
۰/۵	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	متوسط
۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	زیاد
۰/۹۲	۰/۷۵	۱	۱	خیلی زیاد

جدول (۷). محاسبه میانگین دلفی فازی مولفه‌ها

مولفه‌های وارونگی	نفر ۱			نفر ۲			نفر ۳			نفر ۴			نفر ۵		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
انطباق اهداف	۰	۰	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱
ثبات اهداف	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
وضوح و شفافیت رسالت	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
قابل سنجش بودن اهداف	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵
انطباق با تغییرات	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
تزریق اطلاعات مناسب	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
آموزش استفاده از فناوری	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
ثبات محیط	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
ایجاد محیط استاندارد	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
چهره سازمان	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
سبک رهبری مناسب	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
کاهش رسمیت	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱
تمرکززدایی	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
کاهش پیچیدگی	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
کاهش بوروکراسی	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱
ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
تامین همه نیازها	۰/۲۵	۰/۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱
ایجاد امنیت شغلی	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱
همدلی و صمیمیت	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱

مولفه‌های وارونگی	نفر ۶			نفر ۷			نفر ۸			نفر ۹			نفر ۱۰			میانگین فازی		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U			
انطباق اهداف	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۳۵	۰/۵۸	۰/۸۳
ثبات اهداف	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵۵	۰/۸	۰/۹۵
وضوح و شفافیت رسالت	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۶	۰/۸۵	۰/۹۵
قابل سنجش بودن اهداف	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۹۳
انطباق با تغییرات	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۶۵	۰/۹	۱
تزریق اطلاعات مناسب	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۰/۹۵
آموزش استفاده از فناوری	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۸	۰/۹۵
ثبات محیط	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۶	۰/۸۵	۰/۹۵
ایجاد محیط استاندارد	۰/۵	۰/۷۵		۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵۵	۰/۸	۰/۸۵
چهره سازمان	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۰/۹۵
سبک رهبری مناسب	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۶	۰/۸۵	۰/۹۵
کاهش رسمیت	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۲۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۰/۹
تمرکززدایی	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۶۵	۰/۹	۰/۹۵
کاهش پیچیدگی	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۰/۸۵
کاهش بوروکراسی	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۲۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۶	۰/۸۵	۰/۹
ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵۵	۰/۸	۰/۸۵
تامین همه نیازها	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۲۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۶۵	۰/۹	۰/۸۸
ایجاد امنیت شغلی	۰/۷۵	۱	۱	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۰/۸۵
همدلی و صمیمیت	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	۱	۱	۰/۵۵	۰/۸	۰/۹

جدول (۸). محاسبه مقدار قطعی هر مولفه (فازی زدایی)

مولفه های وارونگی	نفر ۱			نفر ۲			نفر ۳			نفر ۴			نفر ۵			نفر ۶		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
انطباق اهداف	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵
ثبات اهداف	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱
وضوح و شفافیت رسالت	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱
قابل سنجش بودن اهداف	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵
انطباق با تغییرات	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱
تزریق اطلاعات مناسب	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱
آموزش استفاده از فناوری	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵
ثبات محیط	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱
ایجاد محیط استاندارد	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	
چهره سازمان	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱
سبک رهبری مناسب	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱
کاهش رسمیت	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵
تمرکززدایی	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱
کاهش پیچیدگی	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱
کاهش بوروکراسی	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱
ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱
تامین همه نیازها	-۰/۲۵	-۰/۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵
ایجاد امنیت شغلی	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱
همدلی و صمیمیت	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱	-۰/۷۵	۱	۱	-۰/۵	-۰/۷۵	۱

مولفه‌های وارونگی	۷ نفر			۸ نفر			۹ نفر			۱۰ نفر			میانگین فازی			فازی زدایی
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U				
انطباق اهداف	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۳۵	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۵۸
ثبات اهداف	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۷۵	۱	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۵۵	-/۸	۰/۹۵	۰/۷۷
وضوح و شفافیت رسالت	-/۷۵	۱	۱	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۷۵	۱	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	۰/۶	۰/۸۵	۰/۹۵	۰/۸۰
قابل سنجش بودن اهداف	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۵	۰/۷۵	۰/۹۳	۰/۷۳
انطباق با تغییرات	-/۷۵	۱	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۶۵	-/۹	۱	۰/۸۵
تزریق اطلاعات مناسب	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷۳
آموزش استفاده از فناوری	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۲۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	-/۸	۰/۹۵	۰/۷۵
ثبات محیط	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۶	۰/۸۵	۰/۹۵	۰/۸۰
ایجاد محیط استاندارد	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۵۵	-/۸	۰/۸۵	۰/۷۳
چهره سازمان	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۵	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷۳
سبک رهبری مناسب	-/۷۵	-/۵	۰/۷۵	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۶	۰/۸۵	۰/۹۵	۰/۸۰
کاهش رسمیت	-/۲۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۷۵	۰/۷۵	۱	۰/۵	۰/۷۵	۰/۹	۰/۷۲
تمرکززدایی	-/۵	-/۵	۰/۷۵	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۶۵	-/۹	۰/۹۵	۰/۸۳
کاهش پیچیدگی	-/۷۵	۰/۷۵	۱	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۷۵	۱	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۰/۸۵	۰/۷۰
کاهش بوروکراسی	-/۲۵	۱	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۶	۰/۸۵	۰/۹	۰/۷۸
ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد	-/۷۵	-/۵	۰/۷۵	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵۵	-/۸	۰/۸۵	۰/۷۳
تامین همه نیازها	-/۲۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۶۵	-/۹	۰/۸۸	۰/۸۱
ایجاد امنیت شغلی	-/۲۵	-/۵	۰/۷۵	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۰/۸۵	۰/۷۰
همدلی و صمیمیت	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۵	۰/۷۵	۱	-/۷۵	۱	۱	-/۵۵	-/۸	۰/۹	۰/۷۵

مرحله ۳: تعیین قابلیت پذیرش یا رد مولفه‌ها

پس از اجرای تکنیک دلفی، گام نهایی، انتخاب عوامل و شاخص‌های موثر است. ادبیات دلفی، سطح مشخصی از نظرات خبرگان برای رسیدن به اجماع و انتخاب شاخص‌ها را مشخص نکرده است (مش و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۴). روش‌های متفاوتی در این زمینه وجود دارد. مثلاً الکساندروف و همکارانش (۱۹۹۸)، برای هر شاخص امتیاز ۶۷٪ را پیشنهاد می‌کنند (رایتز و هان، ۲۰۰۰: ۳۱۱). مش و همکارانش (۲۰۰۶) نیز معتقدند که شاخص‌هایی که امتیازی مابین ۵۵٪ و ۱۰۰٪ داشته‌اند، از نظر خبرگان، شرط رسیدن به توافق و اجماع را داشته‌اند. در این پژوهش، آستانه تحمل ۰/۷ در نظر گرفته شده است. بنابراین مقدار فازی زدایی شده هر شاخص که بالاتر از ۰/۷ باشد، آن شاخص به عنوان عامل موثر پذیرفته می‌شود. ملاک پایان دلفی فازی مقایسه بین نتایج به دست آمده در دورهای مختلف دلفی است. هنگامی که اختلاف میانگین دو مرحله کمتر از ۰/۲ باشد، فرآیند دلفی را متوقف می‌کنیم. در این پژوهش اختلاف دور دوم و سوم دلفی را محاسبه کردیم که عدد به دست آمده کمتر از حد آستانه بوده است (۰/۲). بنابراین در این مرحله دو آیتم را در نظر می‌گیریم. ۱- مقدار میانگین قطعی بالای ۰/۷ و ۲- اختلاف مقادیر قطعی در دورهای مختلف دلفی که باید کمتر از ۰/۲ باشند.

جدول (۹). مقایسه اعداد قطعی و توافقی یا عدم توافق مولفه‌ها

مولفه‌های وارونگی	نتیجه مرحله ۲				نتیجه مرحله ۳			اختلاف	نتیجه
	میانگین فازی			مقدار قطعی	میانگین فازی			مراحل	نهایی
انطباق اهداف	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۳۵	۰/۵۹				حذف	حذف
ثبات اهداف	۰/۹۵	۰/۸۰	۰/۵۵	۰/۷۷	۰/۹۸	۰/۸۸	۰/۶۳	۰/۸۳	توافق
وضوح و شفافیت رسالت	۰/۹۵	۰/۸۵	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۹۳	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶	توافق
قابل سنجش بودن اهداف	۰/۹۳	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۷۳	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۷	توافق
انطباق با تغییرات	۱/۰۰	۰/۹۰	۰/۶۵	۰/۸۵	۰/۹۳	۰/۸	۰/۵۸	۰/۷۷	توافق
تزریق اطلاعات مناسب	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۷۳	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳	توافق
آموزش استفاده از فناوری	۰/۹۵	۰/۸۰	۰/۵۰	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵	۰/۷۵	توافق
ثبات محیط	۰/۹۵	۰/۸۵	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۹۳	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶	توافق
ایجاد محیط استاندارد	۰/۸۵	۰/۸۰	۰/۵۵	۰/۷۳	۰/۸۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۳	توافق
چهره سازمان	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۷۳	۰/۹۸	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۸۰	توافق
سبک رهبری مناسب	۰/۹۵	۰/۸۵	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۹۵	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۷۹	توافق
کاهش رسمیت	۰/۹	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲	۰/۹	۰/۷۳	۰/۴۸	۰/۷۰	توافق
تمرکز زدایی	۰/۹۵	۰/۹	۰/۶۵	۰/۸۳	۰/۹۵	۰/۹	۰/۶۵	۰/۸۳	توافق
کاهش پیچیدگی	۰/۸۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۰	۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۵۳	۰/۷۲	توافق
کاهش بوروکراسی	۰/۹	۰/۸۵	۰/۶	۰/۷۸	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۷۶	توافق
ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۸۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۳	۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۵۳	۰/۷۲	توافق
تامین همه نیازها	۰/۹۸	۰/۹	۰/۶۵	۰/۸۴	۱	۰/۹۳	۰/۶۸	۰/۸۷	توافق
ایجاد امنیت شغلی	۰/۸۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۰	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۷۶	توافق
همدلی و صمیمیت	۰/۹	۰/۸	۰/۵	۰/۷۳	۰/۹	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۷۷	توافق

۵. نتایج پژوهش

این پژوهش که با استفاده از روش دلفی انجام گردیده، با روش دلفی فازی تحلیل شده است. نتایج، نشان دهنده اعتبار عوامل اصلی و مولفه‌های زیرمجموعه آنهاست از آنجایی که اختلاف میانگین درصد توافق خبرگان، کمتر از ۰,۲ درصد بوده است می‌توان گفت که دیگر نیازی به ادامه نیست.

جدول (۱۰). میانگین درصد توافق اعضا

دور دوم دلفی	دور سوم	درصد توافق اعضا
۰/۷۵	۰/۷۷	

با توجه به اینکه در تحلیل انجام شده، اختلاف مقدار قطعی هر یک از مولفه‌ها در دورهای دوم و سوم دلفی، کمتر از ۰/۲ است و درصد توافق اعضا پیل، بالای ۷۰٪ است، می‌توان اعتبار هر یک از مولفه‌ها را تایید کرد.

جدول (۱۱). رتبه بندی عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی

رتبه هر مولفه	درصد توافق	مقدار دی فازی	میانگین فازی			مولفه‌ها	آرد
۱	۱۰۰	۰/۸۳	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۸	ثبات اهداف	اهداف
۲	۹۶	۰/۷۷	۰/۵۵	۰/۸	۰/۹۵	قابل سنجش بودن اهداف	
۳	۹۶	۰/۷۶	۰/۵۵	۰/۸	۰/۹۳	وضوح و شفافیت رسالت	
۱	۱۰۰	۰/۷۷	۰/۵۸	۰/۸	۰/۹۳	انطباق با تغییرات	فناوری
۲	۱۰۰	۰/۷۵	۰/۵	۰/۸	۰/۹۵	آموزش استفاده از فناوری	
۳	۹۶	۰/۷۳	۰/۵	۰/۷۵	۰/۹۵	تزریق اطلاعات مناسب	
۱	۱۰۰	۰/۸۰	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۸	چهره سازمان	محیط
۲	۹۴	۰/۷۶	۰/۵۵	۰/۸	۰/۹۳	ثبات محیط	
۳	۱۰۰	۰/۷۳	۰/۵۵	۰/۸	۰/۸۵	ایجاد محیط استاندارد	
۱	۱۰۰	۰/۸۳	۰/۶۵	۰/۹	۰/۹۵	تمرکز زدایی	ساختار
۲	۱۰۰	۰/۷۹	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۵	سبک رهبری مناسب	
۳	۹۶	۰/۷۶	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۸۸	کاهش بوروکراسی	
۴	۱۰۰	۰/۷۲	۰/۵۳	۰/۷۸	۰/۸۵	کاهش پیچیدگی	
۴	۹۶	۰/۷۲	۰/۵۳	۰/۷۸	۰/۸۵	ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد	
۵	۱۰۰	۰/۷۰	۰/۴۸	۰/۷۳	۰/۹	کاهش رسمیت	
۱	۱۰۰	۰/۸۷	۰/۶۸	۰/۹۳	۱	تامین همه نیازها	آرد
۲	۱۰۰	۰/۷۷	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹	همدلی و صمیمیت	
۳	۱۰۰	۰/۷۶	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۸۸	ایجاد امنیت شغلی	

۶ نتیجه گیری و پیشنهادها

کاهش عملکرد ده ساله صداوسیما، نسبت به سنوات قبل، افزایش گرایش مردم به استفاده از ماهواره، کاهش مخاطب و کاهش کیفیت برنامه‌های پخش شده، در کنار افزایش بودجه این سازمان، اجرای بند چ ماده ۳۷ قانون، نشانه آشکار بروز وارونگی جو سازمانی در این سازمان است. این پژوهش در صدد شناسایی عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی و رتبه‌بندی آنهاست. ابتدا عوامل موثر بر عملکرد و جو سازمانی با تحقیقات کتابخانه‌ای و استنباط محقق شناسایی شد با توجه به امکان سنجش تاثیر عوامل سخت‌افزاری، این عوامل به عنوان عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی در نظر گرفته شد. در ادامه نظر مدیران و خبرگان این سازمان پرسیده شد؛ در خاتمه رتبه‌بندی با توجه به اهمیت هر یک از عوامل و شاخص‌ها انجام شد نتایج نشان داد که ۱۸ شاخص که در ۵ بعد تقسیم‌بندی شده‌اند، در وارونگی جو سازمانی تاثیرگذارند این نتایج تایید کننده نتایج تحقیقات لاک و

لاتام (۲۰۰۲)، تاتا و همکاران (۲۰۰۴)، فوربس و سینا (۲۰۰۶)، هاتون (۲۰۰۰)، عسگری و همکاران (۱۳۹۶) و زمانی و چناری (۱۳۹۸) است. نتایج رتبه‌بندی شاخص‌ها از نظر خبرگان، نشان داد که بیشترین میانگین در بعد اهداف مربوط به ثبات اهداف با میانگین ۸۳٪ و در بعد فناوری، انطباق با تغییرات با میانگین ۷۷٪ و در بعد محیط، چهره سازمان با میانگین ۸۰٪ و در بعد ساختار، تمرکز زدایی با میانگین ۸۳٪ و در بعد افراد مربوط به تامین همه نیازها با میانگین ۸۷٪ است.

پیشنهاد کاربردی پژوهشگران حاضر، این است که سازمان صدا سیما، به منزله رسانه کلیدی در ایران و همچنین ایفاکننده نقش اساسی در فرایند اطلاع رسانی، به کنترل عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی اهتمام ورزد. در این راستا، باید سعی شود که خطمشی‌های مناسبی برای کنترل این عوامل در فعالیت سازمان تدوین شود. همچنین انتخاب مدیران، باید با دقت بیشتری انجام شود و زمینه لازم برای شایسته‌گماری فراهم آید. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، عوامل شناسایی شده، نقش بسیار مهمی در وارونگی جو سازمانی دارد؛ که بیانگر ضرورت توجه به این عوامل است.

با توجه به نتایج احصاء شده، پیشنهاد می‌شود که ایجاد و اختصاص امکانات بیشتر در اختیار تولیدکنندگان محتوا باشد؛ برای افزایش عملکرد، باید برنامه‌ریزی انجام پذیرد؛ حوزه‌ای به عنوان نظارت بر عملکرد در هر یک از معاونت‌ها ایجاد گردد؛ استانداردهای تولید و پخش برنامه‌ها با توجه به امکانات روز و دقیق در اختیار بازرسان قرار داده شود؛ نتیجه و بازخورد بازرسی‌ها به اطلاع همه کارکنان رسانده شود؛ تنبیه و تشویق بدون در نظر گرفتن ملاحظات سیاسی اعمال گردد، شدت تشویق و تنبیه به عهده مدیران بخش سپرده شود تا هر یک از مدیران بتوانند قدرت و اقتدار خود را حفظ کنند؛ سازمان باید قادر باشد همیشه برای کارکنان انگیزه ایجاد کرد. ایجاد انگیزه می‌تواند با برقراری عدالت سازمانی، دادن پاداش، افزایش اختیارات و اجازه تصمیم‌گیری به کارکنان قوت گیرد. آموزش کارکنان، نزدیک کردن آنان به اهداف سازمانی، نهادینه کردن اولویت دادن به اهداف سازمانی، تشویق خودکارآمدی و تنبیه افراد سواستفاده‌گر از امکانات سازمانی، و اخراج کارکنان خاطی، می‌تواند در فهرست اولویتهای رفتاری با کارکنان قرار گیرد. با توجه به نتایج احصاء شده در رتبه‌بندی نیز پیشنهاد می‌گردد ابتدا به مسائل مهم‌تر پرداخته شود. در بعد پژوهش، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی در سایر سازمانها شناسایی شود؛ با توجه به اثبات اعتبار عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی و گسترش این پدیده در ادارات و سازمانها که اکثرا دولتی هستند، پیشنهاد می‌شود تحقیقات گسترده‌ای با خبرگان بیشتر در این زمینه صورت پذیرد؛ طراحی مقیاس مشخصی برای اندازه‌گیری میزان وارونگی جو سازمان و میزان تاثیر هر یک از عوامل بر وارونگی جو سازمانی پیشنهاد دیگری است.

منابع

۱. Ahmadi, F, Nasraei, K and Abazari, P. (۲۰۰۸). Delphi technique, a tool in truth. *Iranian Journal of Medical Education* ; ۱۷۵: (۱) ۸ to ۱۸ (in Persian)
۲. Bhat, S. A. & Bashir, H. (۲۰۱۶). International Journal of Education and Management Studies. *International Journal of Education and Management Studies* (Vol. ۶). Indian Association of Health, Research and Welfare
۳. Chenari, V; Mousavi, S A. (۲۰۱۶). Investigating the effect of organizational climate on organizational performance integrated with the role of job satisfaction mediation. *Journal: New Research in Management and Accounting Issue* ۱۵ (۱۶ pages ۱ - ۱۶) (in Persian)
۴. Chockalingam ,S,R . (۲۰۱۹). Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry, *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*. volume-۹, ۱۴۶.
۵. Duld, C, Giffin, M. D, & Patoon, R. (۲۰۱۱). Relationships between job satisfaction and basic beliefs with organizational commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. ۹۰ (۸), ۱۵۱-۱۴۱.
۶. Ekall, G. (۱۹۹۶). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۵ (۱), ۱۰۵-۱۲۳.

۷. Faqih Aram, B and Khademi, M. (۲۰۱۷). The Relationship between Organizational Support and Innovative Organizational Climate with Job Career Employees of Ministry of Science, Research and Technology. *Management and planning in educational systems*. Volume ۱۰, Number ۱; ۱۳۳ - ۱۴۶. (in Persian)
۸. Gardner, W. L. et. al. (۲۰۰۵). Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, Volume ۱۶, Issue ۳: ۳۴۳-۳۷۲
۹. Habibi, A; Izdiar, S and Sarafrazi, A. (۲۰۱۴). Fuzzy Multi-Criteria Decision Making, *Gate Inscription Publications*. (in Persian)
۱۰. Hasson, F. Keeney, S. & McKenna, H. (۲۰۰۰). Research guidelines for the delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, ۳۲ (۴) , ۱۰۰۸-۱۰۱۵.
۱۱. Hubbard, D. , & Evans, D. (۲۰۱۰). Problems with scoring methods and ordinal scales in risk assessment. *IBM Journal of Research and Development*, ۵۴ (۳) , ۱-۱۰.
۱۲. Hatami, S; Beyrami Ir, Jamaluddin Wasbhani, Y. (۲۰۱۶). The relationship between organizational climate and quality of work life with exploitation in sports organizations. *Sports Management Studies*, ۸ (۳۶) , ۲۲۷-۲۴۲. (in Persian)
۱۳. Hosseini, A; Javadian, S R; Farahmand M. (۲۰۱۸). The relationship between temporal and job performance of social workers in Tehran. *Social Work Quarterly*, ۷ (۱) : ۴۵-۳۱ (in Persian)
۱۴. Ibiyemi, A. O. Adnan, Y. M. & Daud M. N. (۲۰۱۶) , The validity of the classical delphi applications for assessing the industrial sustainability-correction factor: an example study, foresight, (۱۸) ۶, ۶۰۳ – ۶۲۴.
۱۵. Jahanian, R, Hosseini, S. (۲۰۱۵). The role of organizational climate in the level of staff utilization in training professional technical skills in Tehran province. *Scientific Journal of "Organizational Culture Management"*, ۱۳ (۴) , ۱۱۳۵-۱۱۵۷. (in Persian)
۱۶. Jonson, R. B. & Onwuegbuzie, AJ. (۲۰۰۴). Mixed Methods Research: A Research Paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, ۳۳ (۷) , ۱۴-۲۶ .
۱۷. Keeney S, Hasson F, McKenna HP. (۲۰۰۱). A critical review of the Delphi technique as research methodology for nursing. *Int J Nurs Stud* Apr ; ۳۸ (۲): ۱۹۵-۲۰۰.
۱۸. Kuo, Y. F. & Chen, P. C. (۲۰۰۸). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using fuzzy Delphi method. *Expert Systems with Applications, elsevier* ۳۵, ۱۹۳۰-۱۹۳۹.
۱۹. Lewin, K. (۱۹۵۲). Group decision and social change. in: G. E. Swanson, T. N. Newcomb and E. L. Hartley, Editors, *Readings in Social Psychology*, New York: Holt.
۲۰. Asadi ,M. A; Ali and Golparvar, M (۲۰۱۵). The moderating role of religious beliefs in relation to job stress and general health of nurses. *Knowledge and Research in Applied Psychology* ۱۷ (۲) (in Persian)
۲۱. Mahdieh, O; Darvish Ghazanchi, S (۲۰۱۷) A Study of the Relationship between Job Stress and Nurses' Resilience, *Quarterly Journal of Nurse and Physician in War*, ۱۴ (۱) (in Persian)
۲۲. Manakandan, S. K. Rosnah I. Mohd Ridhuan J. & Priya R. (۲۰۱۷). Pesticide applicators questionnaire content validation: A fuzzy delphi method. *Med J Malaysia*, ۷۲ (۴) , ۲۲۸-۲۳۵
۲۳. Mikaeli, A (۱۳۹۴). Organizational Culture and Employee Productivity, Tehran, *Sakhnouran Publications* (in Persian)
۲۴. Mohabbatkah, H. (۱۳۹۰). The concept of organizational climate, scientific management articles database www.parsiblog.com (in Persian)
۲۵. Nazari, R; Goodarzi, M and Henry, H. (۲۰۱۵). Relationship between organizational climate factors and quality of work life. *Sports Management Studies*, ۷ (۳۳) , ۱۳۱-۱۴۴. (in Persian)
۲۶. Noordin, F, Omar, S, Sehan, Syakirarohan, I. (۲۰۱۰). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment, *International Business & Economic Research Journal*, Vol. ۹.
۲۷. Yukthamarani P, Roselina A Saufi, Raja S, Raja K, Bamini K. (۲۰۱۳). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۸۸ – ۹۵.
۲۸. Saebi, M and Vashirazi, M. (۲۰۰۹). Research Methods in Worker Management, Oma,. *Tehran: Publication of the Higher Institute of Management Education and Research and Planning* (in Persian)

۲۹. Salehi Kordabadi, S, Rasa, A, Rezaei Klidbari, H. (۲۰۱۶). Relationships between knowledge management and innovative behaviors considering the role of atmosphere and organizational structure (Case study: Guilan insurance industry). *Management Futures Research*, ۲۷ (No. ۱ (۱۰۶ consecutive)), ۳۱-۴۴. (in Persian)
۳۰. Shams Morkani, G and Grivani, K.(۲۰۱۱). The Relationship between School Organizations and Teacher Empowerment: A Case Study. *Management and Planning in Educational Systems*: Fall and Winter, Volume ۴, Number ۷ ۶۴ - ۸۴. (in Persian)
۳۱. Shariati, M; Nourbakhsh, S M R and Rifa Asl, S A. (۲۰۱۱). The effect on job stress of graduates working in police stations in Greater Tehran, *Quarterly Journal of Security Management Studies* ۶ (۲) ۲۶۶-۲۹۶ (in Persian)
۳۲. Sitlington, H. B & Coetzer A. J (۲۰۱۰). Using the delphi technique to support curriculum development, *Education + Training*, ۵۷ (۳), ۳۰۶-۳۲۱
۳۳. Sohrabian A, Modarresi ,S, Yousefi F. (۲۰۱۷). Investigating the relationship between organizational climate and job satisfaction of nurses working in Quds, Tohid and Besat hospitals. *Journal of Cognitive Psychology and Psychiatry*. ; ۴ (۴): ۳۴-۴۳. (in Persian)
۳۴. Soltani, M R, Azgoli, M, Ahmadnia Alashti, S. (۲۰۱۶). An Introduction to Critique of Maslow's Theory of Hierarchy of Needs. *Organizational Behavior Studies*, ۵ (۱ (۱۷)), ۱۷۷-۱۴۸. (in Persian)
۳۵. Tilak Raj & Meenu (۲۰۱۶), Factors Influencing Organizational Climate: A Review Study, *International Journal of Enhanced Research in Educational Development (IJERED)* ISSN: ۲۳۲۰-۸۷۰۸, Vol. ۴ Issue ۴, May-June.
۳۶. Vikas Madhukar (۲۰۱۷). impact of organisational climate on employee motivation: a conceptual perspective. *International Journal in Management and Social Science*. Vol. ۵ Issue-۰۷, (ISSN: ۲۳۲۱-۱۷۸۴
۳۷. West, M. A, & Farr, J. L (۱۹۸۹). Innovation at work: psychological perspectives. *Social behaviour*, ۴ (۱۱), ۱۵-۳۰.
۳۸. Yousefi, N; Nasiri H, and Jafari M.(۲۰۱۸). Investigating the Relationship between Organizational Atmosphere, Job Stress and Job Belonging with Psychological and Spiritual Health of Prison Staff in Kurdistan Province, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Management* ۲۸ (۴), ۲۸۱-۳۱۵ (in Persian)
۳۹. Zahed Bigdeli, I, Mo'meni, K and Ghanbari, M (۲۰۱۵). Investigating the relationship between organizational climate and burnout and job satisfaction of university librarians in Ahvaz. *Quarterly Journal of Information Management and Knowledge*. Volume ۲, Number ۴, Winter ۲۰۱۵, pp. ۸۳-۹۲. (in Persian)

Abstract

the purpose of this study is to validate the factors affecting the inversion of the organizational climate broadcasting organization of IRIB. Research is descriptive-survey in terms of developmental purpose. The statistical population was ۱۰ managers of Islamic Republic of Iran Broadcasting, who were selected by bullet. The research tool was a questionnaire and fuzzy Delphi technique and Exell software were used for analysis. The difference in the average agreement of the experts was below ۰.۲, which indicated the high validity of the components. In this study, the hardware components of the organization were identified as the most important factors affecting the inversion of the organization's climate and the validity of each component was measured. The results showed that in the dimension of organization's goals, the stability of organization's goals with an average of ۰.۸۳ is in the first place. In the technology dimension, adaptation to change in technology with an average of ۰.۷۷, In the organizational face, environment with an average of ۰.۸۰۷۷, In the structure, decentralization with an average of ۰.۸۳, And in the dimension of individuals, meeting all needs with an average of ۰.۸۷ is in the first place. Therefore, it is necessary to pay attention to the factors affecting the inversion of the organizational climate and Broadcasting Organization, should try to control the factors affecting the inversion of the organizational climate. It should be tried to develop appropriate policies to control these factors in the activities of the organization.

Keywords: organizational climate, organizational climate inversion, fuzzy

Validation of factors affecting organizational climate inversion by fuzzy Delphi method

اعتباریابی عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی با روش دلفی فازی

اسماء فقیهی

نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

E-mail: a.faghihi@student.pnu.ac.ir

محمد علی سرلک

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران

E-mail: sarlak\@yahoo. com

علیرضا علی احمدی

استاد گروه مدیریت، دانشگاه علم و صنعت تهران، ایران

E-mail: aaliahmadi@yahoo. com

رضا رسولی

استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

pnu. ac. ir@E-mail: rasouli

Asma Faghihi

*Corresponding author :Ph. D Candidate, Department Of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: faghihiasm@gmail. com

Mohammad Ali Sarlak

Prof Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran ,Iran. E-mail: sarlak\@yahoo. com

Alireza Ali Ahmadi

Professor of Science and Technology, Department of Management. E-mail: aaliahmadi @ yahoo.com

Reza Rasouli

Faculty of Payame Noor University, Management Unit. E-mail: rasouli@pnu.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر وارونگی جو سازمانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، است. برای رسیدن به هدف پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شده است. در ابتدا با مطالعه پیرامون جو سازمانی، تاثیر جو سازمانی بر عملکرد و عوامل موثر بر جو سازمانی شناسایی شد با تکیه بر تئوری مازلو، عوامل موثر بر وارونگی جو سازمان شناسایی شد، برای اعتباریابی و رتبه بندی عوامل موثر، از نظر خبرگان و مدیران سازمان صداوسیما ۱۱۰ استفاده شد. هدف پژوهش، کاربردی و روش جمع آوری داده ها توصیفی-پیمایشی، بوده است. ابزار اعتباریابی، پرسش نامه، روش تحلیل، دلفی فازی و نرم افزار مورد استفاده، Exell است. نتایج بدست آمده، نشان داد ۱۹ عامل قابل سنجش (عوامل سخت افزاری سازمان)، بر وارونگی جو سازمانی تاثیرگذارند؛ در بعد اهداف، ثبات اهداف با میانگین ۰/۸۳، در رتبه نخست، در بعد فناوری، انطباق با تغییرات با میانگین ۰/۷۷، در بعد محیط چهره سازمان با میانگین ۰/۸۰، در بعد ساختار، تمرکز زدایی با میانگین ۰/۸۳ و در بعد افراد، تامین همه نیازها با میانگین ۰/۸۷. در رتبه نخست قرار دارد. با توجه به نتایج بدست آمده، پیشنهاد می شود برای جلوگیری از وارونگی جو سازمانی در صداوسیما، مقررات مشخص، کارشناسی شده و غیرقابل نفوذی برای انتخاب مدیران و کارکنان تدوین گردد؛ ارائه پلکانی امکانات، کنترل استاندارد عملکرد، ایجاد انگیزه در کارکنان و احراز صلاحیت استفاده کنندگان از امکانات، از دیگر پیشنهادات است.

واژه های کلیدی: جو سازمانی، نظریه سلسله نیازهای مازلو، وارونگی جو سازمانی، دلفی فازی

Identify of factors affecting organizational climate inversion by fuzzy Delphi method

Abstract :

The purpose of this study is to identify the factors affecting the inversion of the organizational climate in Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran. First, by studying the organizational climate, the effect of organizational climate on performance and factors affecting organizational climate were identified. Based on Maslow's theory, the factors affecting organizational climate inversion were identified. In order to validate and rank the effective factors, the opinion of the experts and managers of Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran was used. The purpose of the research was applied and the method of data collection was descriptive-survey. The authentication tool is a questionnaire, analysis method, fuzzy Delphi and the software used is Exell. The results showed that ۱۹ measurable factors (organizational hardware factors) affect the inversion of the organizational climate; In terms of goals, the stability of goals with an average of ۰/۸۳. In the first place, in the technology dimension, adaptation to change with an average of ۰/۷۷, in the organizational face environment dimension with an average of ۰/۸۰, in the structure dimension, decentralization with an average of ۰/۸۳. And in the dimension of individuals, meeting all needs with an average of ۰/۸۷. It is in the first place. According to the obtained results, it is suggested that in order to prevent the inversion of the organizational atmosphere in the radio, specific, expert and impenetrable regulations should be formulated for the selection of managers and employees; Other suggestions include providing step-by-step facilities, standardized control of performance, motivating employees and qualifying users of the facilities.

Keywords: organizational climate, the theory of Maslow's needs hierarchy, inversion organizational climate, Delphi fuzzy