

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین پیشایندهای جو عاطفی سازمان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی جمهوری اسلامی ایران می باشد. این تحقیق، در دسته تحقیقات کیفی قرار دارد و بر اساس استراتژی تحلیل محتوا انجام شده است. جمع آوری داده های تحقیق از طریق مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته انجام شده و تحلیل آنها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی قراردادی صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی جمهوری اسلامی ایران در منطقه خراسان رضوی می باشد که با استفاده از نمونه گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری و کفایت نمونه گیری، ۱۹ نفر از کارکنان این شرکت مورد مصاحبه قرار گرفتند. یافته های تحقیق نشان داد که پیشایندهای جو عاطفی سازمان را می توان در قالب هفده مقوله زیر دسته بندی نمود: ویژگیهای مدیران، شایسته سالاری، احترام به کارکنان، اعتبار شرکت، احزاب سیاسی، منفعت شخصی، سیستم رتبه بندی، خصوصی سازی، قوانین اداری، سیستم جبران خدمت، اخلاق سازمانی، محیط خارجی سازمان، عدالت سازمانی، مدیریت دانش، تعارض، نوع کار، و گردش شغلی. شناخت این پیشایندها به مدیران سازمان کمک می کند که جو عاطفی سازمان را مطابق با اهداف کلان نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران هدایت نمایند.

کلید واژه:

جو سازمانی، جو عاطفی سازمان، تحلیل محتوای کیفی، عواطف.

مقدمه

در نظر گرفتن نقش مهم عواطف افراد در عملکرد افراد و سازمان ها، منجر به مطرح شدن مباحثی جدید در حوزه مطالعات رفتار سازمانی شده و از این رو نظریه ها و مفاهیم جدیدی جهت تبیین نقش این عواطف در سطح سازمانی مطرح شده است. بر این اساس محققان با معرفی مفهومی تحت عنوان جو عاطفی سازمان که عبارت است از: "چگونگی درک یکی از اعضای سازمان از احساسات اکثریت اعضای سازمان در موقعیتی که توسط سازمان ایجاد شده است" (یورتزور و دریورا، ۲۰۱۰: ۵۰۱) به تجزیه و تحلیل عواطف جمعی در سطح سازمان پرداخته اند. این مفهوم ذیل مفهوم جو سازمانی قرار دارد (اشکنیزی و هامفرلی، ۲۰۱۱: ۲۱۴) و به عواطف جمعی اعضای سازمان نسبت به یکدیگر، نسبت به شغل، و نسبت به سازمان و مدیریت سازمانشان، اشاره دارد. با این حال برخلاف جو سازمانی که به درک کلی کارکنان از محیط سازمان اشاره دارد، جو عاطفی سازمان صرفاً بر درک کارکنان از عواطف جمعی حاکم بر سازمان متمرکز است. تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می دهد که جو عاطفی سازمان متغیری قابل اطمینانی جهت درک رفتار اعضای سازمان و کمک به دستیابی به اهداف سازمانی است (رویژ، ۲۰۰۷: ۲۹۱). تجزیه و تحلیل جو عاطفی می تواند به پیش بینی رفتار افراد کمک کند. به عنوان مثال دریورا (۱۹۹۲: ۷) نشان داده است که با استفاده از تحلیل جو عاطفی، حتی می توان رفتار رأی دهندگان در انتخابات را نیز پیش بینی کرد. گرچه بسیاری از نظریه های عاطفی، از جمله تئوری رویدادهای عاطفی، عواطف را واکنشی نسبت به مقتضیات محیط می دانند، و محققان بسیاری معتقدند که وضعیت جو عاطفی سازمان توسط ارزش ها، اهداف، باورها، و نگرش های یک سازمان تعیین می شود (رویژ، ۲۰۰۷: ۲۹۰). اما در عمل تحقیقات چندان در مورد نحوه شکل گیری جو عاطفی سازمان و پیشایندهای تاثیر گذار در آن صورت نگرفته است. اهمیت بررسی این موضوع در ایران زمانی روشن می گردد که بدانیم به باور بسیاری از محققان داخلی و خارجی ایرانیان افرادی عاطفی هستند (شاعری ایزنلور، ۲۰۱۰: ۲۶) و تاثیر عواطف را در

کشف و تبیین پیشایندهای جو عاطفی

سازمان

در شرکت ملی پخش فرآورده های

نفتی ایران

محمدحسین دهنوی

دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه

فردوسی مشهد، مشهد، ایران

Email: mh.dehnavi@yahoo.com

علی شیرازی (نویسنده مسئول)

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی

مشهد، مشهد، ایران

a-shirazi@um.ac.ir

شمس الدین ناظمی

استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد،

مشهد، ایران

nazemi_shm@um.ac.ir

فریبرز رحیم نیا

استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد،

مشهد، ایران

r-nia@um.ac.ir

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



سطوح مختلف زندگی آنان به وضوح می توان دید. بر این اساس این تحقیق کوشیده است ضمن مرور تحقیقات انجام شده در این زمینه، پیشایندهای جو عاطفی سازمان را در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران به عنوان یکی از مهمترین و زیربنایی ترین سازمان های فعال در کشور بپردازد و ابعاد جو عاطفی سازمان را در بستر این سازمان شناسایی و تبیین نماید.

۲. ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

۱.۱.۲ ادبیات نظری

۱.۱.۲.۱ جوسازمانی

جو سازمانی عبارت است از توصیف محیط کار بر اساس تجربیات کاری افراد، و به طور خاص به ادراکات کارکنان از سیاست ها، راه و رسم، و روشهای رسمی و غیر رسمی سازمان اشاره دارد (Schulte, Ostroff, Kinicki, ۲۰۰۶). تمایز اصلی بین جو روانی و جو سازمانی در سطح تحلیل است. ادراکات فرد از محیط کار در سطح تحلیل فردی، جو روانی را شکل می دهند حال آنکه جو سازمانی سازه ای است که در سطح سازمان یا واحد سازمانی شکل می گیرد. به عبارت دیگر وقتی کارکنان یک سازمان در مورد ادراکات خویش از بافت کاری توافق نظر دارند، جو سازمانی شکل می گیرد. چنین درکی ماحصل تعاملات اعضای سازمان بر اساس چهار بعد بوم شناختی (منابع مادی سازمان مثل تجهیزات، مواد خام، ابزارآلات، ساختمان، و سرمایه)، پیشینه (پیشینه اجتماعی، اقتصادی، و آموزشی اعضای سازمان)، سیستم اجتماعی (تعاملات بین نقش های رسمی و غیررسمی در سازمان) و فرهنگ (هنجارها، ارزش ها، سیستم اعتقادی، و ساختارهای شناختی) می باشد (Zhang, Liu, ۲۰۱۰). آنچه در این تحقیق به عنوان جو سازمانی مد نظر است درک کلی اعضای سازمان از محیط کاری سازمان مورد مطالعه است.

۲.۱.۲ جوعاطفی سازمان

مروری بر تحقیقات گذشته نشان می دهد که اکثر تحقیقاتی که به مطالعه عواطف در سازمانها پرداخته اند در سطح فردی انجام شده و تحقیقات صورت گرفته در سطح گروه و سازمان بسیار نادرند (هارتل و لیو، ۲۰۱۲: ۵۷۵). بررسی تاثیر عواطف در سطح جمعی مورد توجه آن دسته از محققانی قرار گرفته است که به مطالعه میزان به اشتراک گذاری احساسات، حالات، و عواطف فردی در بین اعضای یک گروه پرداخته اند. یورتسور و دو ریورا (۲۰۱۰) از جمله اولین افرادی بودند که با معرفی مفهوم جو عاطفی سازمان به بررسی نقش عواطف جمعی در سازمانها پرداختند. بر اساس تعریف ایشان، جو عاطفی سازمان عبارت است از چگونگی درک یکی از اعضای سازمان از احساسات اکثریت اعضای آن سازمان در موقعیت ساخته شده توسط سازمان (یورتسور و دریورا، ۲۰۱۰: ۵۰۲). بر اساس دیدگاه ساختارگرایی اجتماعی جو عاطفی به فرد یا گروه و یا موضوع مورد نظر وابسته، و در نظر گرفتن تأثیرات موقعیت ساخته شده توسط سازمان، در شکل گیری جو عاطفی بسیار مهم است. برای مثال در سازمان های خدماتی، رویه رهبران نسبت به جو عاطفی، بر ادراکات پیروان تأثیرگذار است و به همین ترتیب بروز عواطف پیروان نیز بر ادراکات مشتریان تأثیرگذار است (اسپیس، ۲۰۱۲: ۱۰۵). به عبارت دیگر عواطف از طریق ارتباطات به دیگران منتقل می شوند و ارتباطات در بستر شبکه های اجتماعی رخ داده و به اشتراک معانی می انجامد، و همین نموده های شخصی عواطف در محیط سازمان منجر به درک مشترکی از عواطف بین اعضای سازمان می شود که جو عاطفی سازمان نامیده می شود (Ashkanasy, Nicholson, ۲۰۰۳). این جو عاطفی به عواطف جمعی غالب که از طریق تعاملات اجتماعی اعضای یک گروه ایجاد شده اشاره دارد و با درک رفتار یک سازمان و اعضای آن و همچنین با پیشرفت کارکنان در دستیابی به اهداف در ارتباط است (Ruiz, ۲۰۰۷). بر این اساس آنچه در این تحقیق به عنوان جو عاطفی سازمان مد نظر است درک کلی و مشترک اعضای سازمان از عواطف حاکم بر سازمان است.

۲.۲.۲ پیشینه تحقیق

مروری بر تحقیقات گذشته نشان می دهد که اکثر تحقیقاتی که به مطالعه عواطف در سازمانها پرداخته اند در سطح فردی انجام شده و تحقیقات صورت گرفته در سطح گروه و سازمان بسیار نادرند (هارتل و لیو، ۲۰۱۲: ۵۷۵). یورتسور و دو ریورا (۲۰۱۰) از جمله اولین افرادی بودند که با معرفی مفهوم جو عاطفی سازمان به بررسی نقش عواطف جمعی در سازمانها پرداختند. بر اساس تعریف ایشان، جو عاطفی سازمان عبارت است از چگونگی درک یکی از اعضای سازمان از احساسات اکثریت اعضای آن سازمان در موقعیت ساخته شده توسط سازمان (یورتسور و ریورا، ۲۰۱۰: ۵۰۲). دیدگاه ساختارگرایی اجتماعی وابستگی جو عاطفی به فرد یا گروه و یا موضوع مورد نظر را تأیید می کند، لذا در نظر گرفتن تأثیرات موقعیت ساخته شده توسط سازمان، در شکل گیری جو عاطفی بسیار مهم است. برای مثال در سازمان های خدماتی، رویه رهبران نسبت به جو عاطفی، بر ادراکات پیروان تأثیرگذار است و به همین ترتیب بروز عواطف پیروان نیز بر ادراکات مشتریان تأثیرگذار است (اسپیس، ۲۰۱۲: ۱۰۵). نکته حائز اهمیت آن است که با وجود آنکه تحقیقات



زیادی در مورد چگونگی اثربخشی سازمان‌ها انجام شده است اما ادبیات موجود در مورد نقش جو عاطفی در اثربخشی سازمان، بسیار محدود است. با این حال همین محدود تحقیقات انجام شده در سطح سازمانی نشان می‌دهد که جنبه عاطفی جو سازمانی بیش از جنبه شناختی یا عناصر ابزاری جو سازمانی، در سلامت روانی و عملکرد اعضای سازمان مؤثر است (لیو، هارتل، و سان، ۲۰۱۴: ۲۲۷) و از این رو شناسایی ابعاد آن بسیار ضروری است.

در همین راستا رویز (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان "جو عاطفی در سازمان‌ها: کارکردهای جو عاطفی در زندان‌های آمریکای لاتین"، به بررسی رابطه بین جو عاطفی و جوهای فرعی، فرهنگ سازمانی، فشار، توانایی کنار آمدن، و حمایت اجتماعی پرداخت. وی از طریق مصاحبه با ۲۷۸ نفر از شرکت کنندگانی که به صورت داوطلبانه آماده مصاحبه شده بودند به بررسی جو عاطفی سازمان در زندان‌های سه کشور مختلف پرداخت. او جو عاطفی را از طریق مقیاسی دوازده گانه که شامل سوالاتی پیرامون عواطفی از قبیل غم، شادی، امید، اعتماد، ترس، خشم، ناامنی، دلسوزی و تنهایی بود، با استفاده از طیف لیکرت اندازه‌گیری نمود و جو اجتماعی را با استفاده از مقیاس محیط‌های اصلاحی تربیتی مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد که کارکنان زندان نسبت به زندانیان، عواطف مثبت بیشتر و عواطف منفی کمتری را در گروه خود احساس می‌کردند. زندانیان در گروه خود نسبت به آنچه کارکنان می‌اندیشیدند شادی و اعتماد به نفس کمتری می‌دیدند. رویز در مطالعه دوم داده‌های پنج زندان مختلف را در هم آمیخت به این نتیجه رسید که زندانیان غم و تنهایی زیادی را تجربه می‌کنند. نتایج این تحقیق اهمیت ایجاد تمایز بین جو عاطفی مثبت و منفی را نشان داد.

در تحقیق دیگری تحت عنوان "تئوری رویدادهای عاطفی از دیدگاهی راهبردی"، اشتون، جیمز و نیل اشکاناسی (۲۰۰۸) باهدف بررسی تأثیر عواطف بر فرآیندهای شناختی که در تصمیم‌گیری تأثیرگذارند، کوشیدند بر اساس نظریه رویدادهای عاطفی مدلی مفهومی برای در نظر گرفتن تأثیر عواطف بر تصمیمات استراتژیک سازمان ارائه کنند. این محققان با بررسی پیشایندها (تغییرات سازمانی، رویدادهای اقتصادی، سیاسی و قانونی، و مذاکرات فرا سازمانی) و پیامدهای عواطف در فضای سازمان‌ها مدلی جهت در نظر گرفتن عواطف در سازمان‌ها ارائه نمودند و به این نتیجه رسیدند که تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها همیشه فرآیندهایی کنترل شده، زیرکانه و شناختی نیستند بلکه عواطفی که مدیران تجربه می‌کنند می‌تواند تأثیری بسزا در فرآیند تصمیمات استراتژیک سازمان داشته باشند.

یورتسور و ریورا (۲۰۱۰) در تحقیق خود با عنوان "ارزیابی جو عاطفی سازمان"، سعی کردند مقیاسی برای سنجش جنبه‌های مهم جو عاطفی سازمان ارائه کنند. ایشان بر این عقیده‌اند که اندازه‌گیری جو عاطفی سازمان را می‌توان با هشت فرآیند عاطفی اساسی مرتبط دانست که عبارتند از: (۱) امنیت؛ که به میل به آینده‌ای قابل پیش‌بینی اشاره دارد، (۲) ناامنی؛ که حاصل موقعیت‌هایی است که فراتر از انتظارات منطقی اعضای سازمان است، (۳) اطمینان؛ که احساس مثبتی است که ممکن است افراد در کار خود تجربه کنند (۴) خشم؛ که ممکن است شامل حفظ باورها و ارزش‌ها به شکلی سخت و مصرانه باشد، (۵) عشق؛ که احساس مهمی است که می‌توان آن را به عنوان نیروی منسجم و ضروری در سازمان، ایجاد کرد، (۶) ترس؛ که احساسی با معانی ضمنی منفی است و اغلب احساسی است که ناشی از آگاهی از خطر است (۷) امید؛ که در مقابل ترس قرار دارد و به دنبال از بین بردن ترس است، (۸) اعتماد؛ که بخشی از نیروی درونی زندگی سازمانی است که انتظارات نسبت به مقاصد یا رفتارهای دیگران را می‌سازد و شامل عملکرد شایسته افراد در نقش خود است. این محققان با بررسی داده‌های به دست آمده از چهار سازمان مختلف دریافتند که سه عامل اعتماد، امید و امنیت سه عامل مهمی هستند که باید در طراحی مقیاسی برای سنجش جو عاطفی سازمان مورد استفاده قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد که سازمان‌هایی که اعضای با بهره‌وری بیشتر دارند، در جو عاطفی نیز امتیازات بیشتری دارند.

اسپین، مانالا، و بیگر (۲۰۱۱) تحقیقی را با عنوان تأثیر جو عاطفی بر رابطه بین رهبر و پیرو و هم چنین رابطه کارمند و مشتری در بافت خدماتی "به انجام رساندند. شرکت کنندگان در این تحقیق ۲۱ سرپرست و ۵۰ نفر از زیر دستان آنها بودند که از بین سه شرکت کوچک و متوسط به صورت تصادفی انتخاب شدند. این تحقیق که بر اساس مدل تحقیقات پیوستگی ۱۳ انجام شد، نشان داد که عناصر مدل تحقیق پیوستگی و زنجیره خدمت-منفعت، با جو در ارتباطند. نتایج تحقیق نشان داد که جو عاطفی هم بر رابطه رهبر و پیرو و هم بر رابطه کارکنان و مشتریان، تأثیرگذار است.

هارتل و لیو (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر جو عاطفی بر اثربخشی محیط کار در بافت فرهنگ‌های فردگرا و جمع‌گرا پرداختند. ایشان پس از تأکید بر اهمیت در نظر گرفتن عواطف در مطالعات سازمانی و تحقیقات مربوط به تیم‌ها، به نقش تفاوت‌های فرهنگی در تجربیات عاطفی و بروز عواطف پرداختند و مدلی برای چگونگی تأثیر رویکرد فرهنگی بر رابطه بین جو عاطفی گروه و اثربخشی گروه ارائه کردند. این تحقیق نقش تفاوت‌های میان این دو فرهنگ در جو عاطفی گروه را مورد بررسی قرار داد و لزوم توجه به تفاوت‌های فرهنگ ملی را نیز مورد تأکید قرار داد.

به طور کلی چکیده مبانی نظری، نشان می‌دهد که توجه به نقش عواطف در سازمان‌ها منجر به شکل‌گیری انقلابی عاطفی در حوزه رفتار سازمانی شده و محققان بسیاری ابعاد عاطفی انسان را در سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. بخش عمده نظریات مطرح شده در این حوزه که مبتنی بر علم



روانشناسی و فیزیولوژی اعصاب می باشند به چگونگی شکل گیری عواطف در سطح فردی پرداخته اند و نقش عواطف در سطح سازمانی چندان مورد توجه قرار نگرفته و تنها نظریه رویدادهای عاطفی به چگونگی شکل گیری عواطف مابین اعضای سازمان پرداخته است. بر اساس این نظریه مقتضیات محیط باعث ایجاد رویدادهای عاطفی می شوند که به تعاملاتی عاطفی در سازمان می انجامند بنابراین اعضای سازمان تجربیات عاطفی سطح فردی خود مثل احساس، حالات، تمایلات عاطفی، هوش عاطفی و اهداف خویش را با خود به تعاملات گروهی می آورند (کلی و بارسید، ۲۰۰۱: ۱۰۰). این ورودی‌های عاطفی از طریق فرآیندهای آشکار و پنهان مختلفی، به دیگر اعضای سازمان منتقل شده و عواطف سازمانی را شکل می دهند. به عبارت دیگر تأثیر بافت عاطفی گروه‌های مختلف سازمان (هنجارهای عاطفی سازمان، هنجارهای گروهی، و تاریخچه عاطفی گروه)، بافت غیر عاطفی، و ترکیب عاطفی گروه‌های سازمان، منجر به شکل‌گیری عواطف سازمانی می شوند (هارتل و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۳۰). بنابراین هرچند عواطف رویدادهایی کوتاه مدت هستند که در کمتر از کسری از ثانیه شکل می گیرند و ارائه گزارشی دقیق و واضح در مورد آن‌ها کاری سخت و بررسی تأثیرات آن‌ها در محیط کاری، بسیار دشوارتر است (اسپینوزا، ۲۰۱۲: ۱۶). اما با توجه به بینش عمیقی که مفهوم جو عاطفی سازمان در مورد عواطف سطح سازمان ارائه می دهد، این تحقیق به بررسی ابعاد جو عاطفی سازمان (شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی) که ماحصل کارگروهی اعضای سازمان و ایجاد عواطف مشترک بین آنهاست پرداخته است.

۰۳ روش تحقیق

۰۱۰۳ طرح تحقیق

از نظر جهت گیری تحقیق بر اساس هدف، تحقیق حاضر در دسته تحقیقات بنیادی قرار دارد. چرا که چنین تحقیقاتی دانش ما نسبت به مدیریت و کسب‌وکار را توسعه می بخشد (مارک، فیلیپ و آدرین، ۲۰۰۹: ۷)، و تحقیق حاضر نیز دانش ما نسبت به ابعاد جو عاطفی سازمان را توسعه می بخشد. همچنین با توجه به اینکه بر اساس تعاریف ارائه شده از جو عاطفی سازمان، جو عاطفی سازمان پدیده‌ای خارجی است (هستی‌شناسی)، که انسان می تواند به مشاهده و توصیف آن بپردازد (معرفت‌شناسی) و در عین حال ماهیتی چند سطحی داشته و تحت تأثیر ارزش‌ها و باورهای فرهنگی قرار دارد فلسفه این تحقیق از نوع عمل‌گرا در نظر گرفته شده است. داده های این تحقیق از طریق مصاحبه جمع آوری شده و طرح تحقیق از نوع کیفی و رویکرد تحقیق از نوع استقرایی است. استراتژی به کاررفته در این تحقیق استراتژی تحلیل محتواست. تحلیل محتوا بر اساس درجه استقرایی بودن به سه دسته تحلیل محتوای عرفی (قراردادی) ۱۴، جهت دار (هدایتی) ۱۵، و تلخیصی ۱۶ دسته بندی شده است (ایمان، نوشادی، ۱۳۹۰: ۲۲). در تحلیل محتوای قراردادی کدگذاری به طور مستقیم بر اساس داده های خام انجام می شود و به کارگیری این رویکرد زمانی مناسب است که نظریه های موجود محدودند و پاسخگوی نیازهای تحقیقاتی محقق نیستند. در تحلیل محتوای جهت دار کدگذاری بر اساس نظریه های گذشته شکل می گیرد اما محقق در طول تحقیق با غرق شدن در داده ها اجازه می دهد تا مضامین جدید پدیدار شوند. هدف چنین رویکردی توسعه یک چارچوب مفهومی یا نظری است. تحلیل محتوای تلخیصی با شناسایی و کمی کردن کلمات و مضامین موجود در متن، با هدف فهم چگونگی کاربرد این کلمات یا محتوای آنها در متن آغاز می شود. در این تحقیق با توجه به محدود بودن نظریه های موجود، محقق به دنبال کنکاش در داده های خام و شناسایی پیشایندهای جو عاطفی سازمان از میان داده های حاصل از مصاحبه های عمیق می باشد، و از این رو تحلیل محتوای قراردادی را مورد استفاده قرار گرفته است.

۰۲۰۳ مشارکت کنندگان

نقش عواطف در سازمان‌های خدماتی که بیشتر بار سازمان به دوش منابع انسانی است پررنگ تر است (اسپیس، ۲۰۱۴: ۴). بر این اساس با توجه به ماهیت غالباً خدماتی، و همچنین وسعت و پیشینه تاریخی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی جمهوری اسلامی ایران، و لزوم توجه به افزایش بهره وری این سازمان از طریق در نظر گرفتن ابعاد اجتماعی و عاطفی محیط کار، کارکنان این شرکت در منطقه خراسان رضوی به عنوان جامعه آماری تحقیق حاضر انتخاب شده‌اند.

رایج‌ترین روش نمونه‌گیری مورداستفاده در استراتژی تحلیل محتوای کیفی نمونه‌گیری هدفمند است (الو و همکاران، ۲۰۱۱: ۴). همچنین روش اشباع داده در پژوهش‌های کیفی به عنوان استاندارد طلایی پایان نمونه‌گیری در نظر گرفته می‌شود (رنجر، حق دوست، صلصالی، خوش‌دل، سلیمانی، و بهرامی، ۱۳۹۱: ۲۴۵). بر این اساس در این تحقیق نیز از روش نمونه‌گیری هدفمند تا دستیابی به مرحله اشباع داده‌ها استفاده شد. محققان سه نوع عمده نمونه‌گیری هدفمند را معرفی کرده‌اند که عبارت‌اند از: نمونه‌گیری برای رسیدن به معرف بودن یا قابلیت مقایسه ۱۷، نمونه‌گیری موارد خاص یا یگانه ۱۸، نمونه‌گیری متوالی ۱۹. همچنین جهت بالا بردن قابلیت تعمیم نتایج تحقیق، روش حداکثر اختلاف، مبنای نمونه‌گیری قرار گرفت. در این روش حداکثر اختلاف در محدوده‌ای از کیفیت‌ها، خصوصیات، موقعیت‌ها یا موارد بروز پدیده تحت مطالعه در انتخاب نمونه مدنظر قرار می‌گیرند. بر این اساس افرادی از بخش



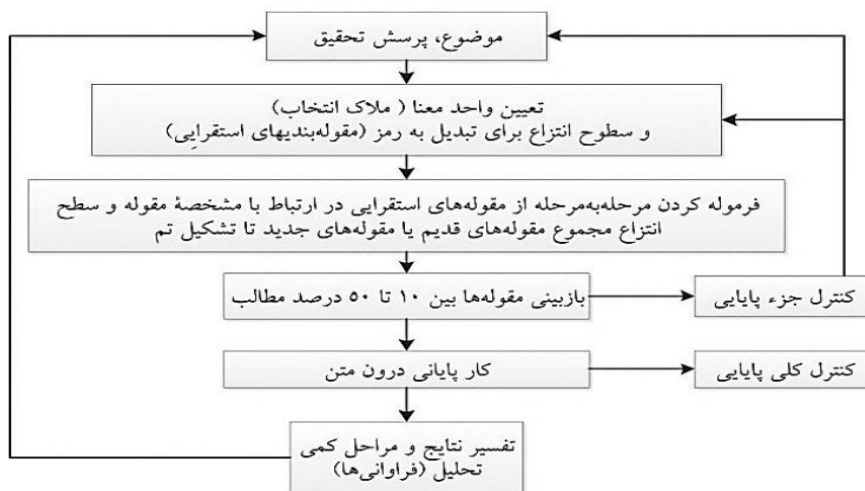
های مختلف سازمان و در رده های مختلف با سوابق تحصیلی و کاری مختلف به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده و نمونه گیری تا رسیدن به مرحله اشباع داده ها ادامه یافت. سابقه خدمت کارکنان (حداقل بیش از پنج سال جهت از اطمینان فرآیند جامعه پذیری فرد)، پست سازمانی افراد (از رده های مختلف سازمان)، نوع رابطه استخدامی (اعم از رسمی، پیمانی، قراردادی) و تمایل به مشارکت در تحقیق به عنوان معیارهای انتخاب نمونه در نظر گرفته شد و مصاحبه ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. بدین منظور ابتدا بر اساس حوزه های کاری، سوابق اشتغال، تحصیلات و تجربیات و میزان مشارکت در دوره های آموزشی و سابقه خدمت فهرستی از کلیه مدیران و کارشناسان شرکت تهیه شد و سپس از طریق مشاوره با مشاور صنعتی شرکت و تعدادی از افراد صاحب نظر در شرکت، فهرستی از افراد مشارکت کننده در مصاحبه های بخش کیفی تهیه شد. سپس فرآیند مصاحبه آغاز شد و پس از انجام ۱۵ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد به شکلی که پژوهشگر با نظرات و حرف های مشابه مواجه شد و مصاحبه های بیشتر به تکمیل مولفه ها و زیرمولفه های احصاء شده کمکی ننموده و تنها به تکرار و تایید مولفه های قبلی انجامید. با این حال محقق جهت اطمینان بیشتر از اشباع داده ها ۴ مصاحبه دیگر را نیز به انجام رسانید و در نهایت با انجام ۱۹ مصاحبه به اشباع نظری دست یافت. ویژگیهای جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان مطابق جدول (۱) می باشد.

جدول (۱). ویژگیهای جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

ویژگیهای جمعیت شناختی	گزینه ها	تعداد مشارکت کنندگان
جنسیت	مرد	۱۶
	زن	۳
سن	۲۵-۳۵	۳
	۳۶-۴۵	۹
	۴۶-۵۵	۴
	۵۶-۶۵	۳
سابقه خدمت	۱-۱۰	۴
	۱۱-۲۰	۹
	۲۱-۳۰	۳
	۳۱-۴۰	۳
تحصیلات	کارشناسی	۱۰
	کارشناسی ارشد	۸
	دکتری	۱
پست سازمانی	رئیس	۴
	معاون	۷
	کارشناس	۸

۳.۳.۳. مراحل تحقیق

برای اجرای این تحقیق محقق ابتدا به مطالعه ادبیات موضوع پرداخت و سپس بر اساس تحقیقات پیشین سوالاتی کلی را پیرامون جو عاطفی طرح ریزی نمود تا در مرحله بعد در مصاحبه های نیمه ساختاریافته از آن استفاده نماید و با مبنا قرار دادن سوالاتی مشترک، متناسب با موقعیت و شرایط مصاحبه برخی از سوالات را در صورت نیاز حذف یا تعدیل نماید و بتواند به جمع آوری داده‌هایی معتبر، ژرف و قابل اطمینان که با سوالات و اهداف تحقیق مرتبطند بپردازد. در مرحله بعد محقق به پیاده سازی نوشتاری کلیه مصاحبه های ضبط شده پرداخت و با استفاده از مراحل مطرح شده در نمودار زیر به کدگذاری آنها پرداخت و مقوله ها و زیرمقوله های احصاء شده را جهت اطمینان از نتایج تحقیق با کدگذاریها و مقوله بندی هایی که توسط محقق همکار صورت گرفت قیاس نمود و قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد و قابلیت انتقال یافته های تحقیق با استفاده از شاخص های ثبات و تکرارپذیری که در ادامه تشریح شده است مورد تایید قرار گرفت.



نمودار (۱). مراحل ساخت مقوله استقرایی (ایمان، نوشادی، ۱۳۹۰)

در گذشته سنجش اعتبار و پایایی در تحلیل محتوای کیفی نیز همانند تحقیقات کمی با استفاده از مفاهیمی مانند روایی، پایایی، و تعمیم‌پذیری صورت می‌گرفت. اما بعدها در تحقیقات کیفی استفاده از مفاهیمی مانند قابلیت اعتبار ۲۰، قابلیت اعتماد ۲۱ و قابلیت انتقال ۲۲ در توصیف جنبه‌های گوناگون قابلیت اطمینان، رواج یافت (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰: ۳۲). قابلیت اعتبار عبارت است از تمرکز بر موضوع تحقیق و اطمینان از اینکه داده‌ها، و فرآیند تحلیل آن‌ها از انتخاب درست شرکت‌کنندگان شروع می‌شود و تا پایان مراحل تجزیه و تحلیل ادامه می‌یابد. در تحقیق حاضر محقق کوشید ضمن اختصاص زمان کافی برای جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها و استفاده از محقق همکار در فرآیند تفسیر داده‌ها، ضمن به حداقل رساندن جهت‌گیری فردی قابلیت اعتبار تحقیق را تضمین نماید.

سیلورمن (۲۰۰۵: ۶) معتقد است که ثبت دقیق، کامل، و عمیق داده‌ها، و کدگذاری دقیق، کامل و تکرار آنها می‌تواند به تامین قابلیت اعتماد تحقیق کمک کند. برای بررسی قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها در پژوهش‌های کیفی دو شاخص ثبات و تکرار پذیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. جهت محاسبه شاخص ثبات ۲۳ چند مصاحبه از میان کل مصاحبه‌های موجود به صورت تصادفی انتخاب شده و هریک دوبار در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی (بین پنج تا سی روز) کدگذاری و میزان شباهت کدگذاری‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر با انتخاب ۶ مصاحبه و بررسی آنها در فاصله ۱۵ روز ثبات کدگذاری به میزان ۰/۹۷ محاسبه گردید که حاکی از مطلوبیت این شاخص است. دومین شاخص مورد استفاده شاخص تکرار پذیری (پایایی بین کدگذاران) است که به میزان توافق نظر کدگذاران مختلف و مستقل در هنگام ارزیابی داده‌های حاصله که همان پیام‌های نهفته در متون است اشاره دارد. بدین منظور از یک همکار پژوهشی که نسبت به موضوع تحقیق آگاه بود و همچنین با شیوه‌های کدگذاری داده‌ها آشنا بود و از نظر علمی قابلیت همکاری در پژوهش حاضر را داشت استفاده شد. جهت سنجش تکرارپذیری از روش ضریب توافق درصدی یا کاپای کوهن استفاده شد. در مطالعه حاضر این ضریب برابر ۰/۸۹ محاسبه گردید که نشان دهنده اتفاق نظر بسیار زیاد کدگذاران و نشان دهنده اعتبار فرآیند کدگذاری می‌باشد. قابلیت انتقال به میزان تعمیم‌یافته‌های حاصل از تحقیق به محیط‌ها و افراد دیگر اشاره دارد. بدین منظور محقق باید شرایط انجام تحقیق و ویژگیهای محقق را به طور کامل توصیف و تشریح نماید تا خواننده بتواند تصمیم بگیرد که می‌توان نتایج حاصل از تحقیق را در شرایطی دیگر به کار گرفت یا خیر. در تحقیق حاضر سعی شد با شرح کامل تمامی فرآیند تحقیق و توصیف کامل ویژگیهای شرایط تحقیق و محقق و همچنین ارائه بخش از مصاحبه‌ها ذیل مولفه‌های حاصل از تحقیق، قابلیت انتقال یافته‌های تحقیق تا حد امکان افزایش یابد.

۴. یافته‌های تحقیق

مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر ۱۹ نفر از کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه خراسان رضوی بودند که از نظر جنسیتی شامل ۳ زن و ۱۶ مرد و از نظر توزیع سنی در محدوده سنی بین ۳۰ تا ۵۵ سال قرار داشتند و میانگین سابقه کاری آنان ۱۸ سال بود. از نظر سمت سازمانی افراد در رده‌های مختلف سازمان اعم از مدیر، معاون، کارشناس، و سرپرست قرار داشتند و با هدف افزایش قابلیت تعمیم نتایج، طیف مشارکت‌کنندگان از کارمندان ساده تا مدیران ارشد سازمان را در بر گرفت. یافته‌های نهایی تحقیق نشان داد که پیشایندهای جو عاطفی سازمان را می‌توان در قالب ۱۷ مقوله اصلی زیر دسته‌بندی نمود.



۱.۴. ویژگی‌های مدیران

مدیران سازمان از طریق تعیین اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها و تاکتیک‌ها، زیربنای سازمان را شکل می‌دهند. بر این اساس، بسیاری از محققان تلاش کرده‌اند ویژگی‌های مدیران را بررسی نمایند و فهرستی از ویژگی‌های مدیران را برای انتخاب درست مدیران در سازمان‌های مختلف، ارائه دهند. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که ویژگی‌های مدیران، از جمله ۶ زیرمؤلفه (سبک مدیریت، شخصیت مدیر، تخصص مدیریتی، بی‌ثباتی مدیر، ارتباط مدیر با زیردستان، و سن مدیر)، تأثیرات بسزایی بر جو عاطفی سازمان دارد. سبک مدیریت به الگوی رفتاری مدیران به هنگام رهبری سازمان و اعضای آن اشاره دارد. یک از مدیران سازمان در این مورد گفت: "مدیر می‌تواند سبک‌های مدیریتی مختلفی را انتخاب کند، و سبک مدیریت وی، جو عاطفی سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد". یکی از معاونان سازمان در تایید این موضوع گفت: "اکثر اقدامات شما بستگی به مدیر و سبک مدیریت او دارد". تفاوت‌های شخصیتی مدیران می‌تواند منبع توسعه سازمانی و یا ریشه بسیاری از مشکلات سازمانی باشد و می‌تواند جو سازمان و یا به تعبیری شخصیت سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. یکی از معاونان در این مورد گفت: "مدیر باید صادق باشد و نباید فقط به فکر منافع شخصی خود باشد باید صادق، توانمند و هوشمند باشد". تخصص مدیریت به تجربه مدیریت در بخش‌های مختلف سازمان و آشنائی با روش‌های اولیه، سیستم‌ها و تجهیزات سازمان اشاره دارد. یکی از کارمندان در این مورد بیان کرد: "مدیر باید متخصص باشد، بسیار عجیب است که مدیری حتی تفاوت بین مخزن آب و بنزین را نداند". بی‌ثباتی مدیر به تغییر مدیران در سازمان‌ها اشاره دارد. ناپایداری مدیریت باعث می‌شود که مدیر نتواند برنامه‌های بلندمدت را آماده کند و معایبی را به همراه دارد که بدترین آنها عدم اعتماد و تضعیف سازمان در سطوح سازمانی مختلف شرکت است. یکی از کارکنان سازمان معتقد است که: "یکی از مزایای وزارت نفت، مدیریت پایدار است و اگر این پایداری تضعیف شود منجر به مشکلات بسیاری می‌شود". یکی از مدیران سازمان در مورد ارتباط مدیر با زیردستان چنین گفت: «اگر من مدیر باشم قطعاً بیشتر با کارکنانم مستقیم صحبت می‌کنم مدیر باید با زیردستانش ارتباط مستقیم داشته باشد". نکته قابل توجه این است که مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که سن مدیران نیز باید به عنوان یک مورد مهم مورد توجه قرار گیرد. یک از معاونان در تایید این مسئله گفت: "باید استراتژی‌های جدیدی برای آموزش مدیران جدید و کاهش اختلاف سن بین مدیران و کارکنان تعریف کنیم".

۲.۴. شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری به فرآیند انتخاب کارکنان صرفاً بر اساس توانایی‌ها و استعدادهای آنان اشاره دارد. این فرآیند را می‌توان هم در روش‌های استخدام و هم در انتصابات سازمان به کار گرفت. یکی از کارکنان قدیمی سازمان در این مورد بیان داشت: "خوب اگر شما ببینید کسی با تحصیلات کمتر و یا بدون گذراندن هیچ آزمونی استخدام شود یا به عنوان مدیر شما منصوب شود شما واقعا ناامید می‌شوید".

۳.۴. احترام به کارکنان

احترام به مردم به معنای ارزش دادن به شخصیت، تجربه و تخصص افراد است. این به معنی ارزش دادن به توانایی‌ها، قابلیت‌ها و دستاوردهای آنهاست. یکی از مدیران ارشد سازمان اعتقاد داشت: "یکی از نیازهای انسان این است که دیده شود و اگر این احساسات کارمند نادیده گرفته شود، به شدت رنج خواهد برد". مدیر دیگری در این مورد گفت: "احساس می‌کنم تجربه و تخصص افراد آن‌طور که باید در نظر گرفته نمی‌شود و افراد از این مسئله ناراحتند".

۴.۴. اعتبار شرکت

این مفهوم به درک کلی کارکنان از میزان احترام و اعتبار شرکت در جامعه اشاره دارد. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده این اعتبار به دو دسته معنوی و مادی دسته‌بندی می‌شود. اعتبار مادی به حقوق، پاداش، و مزایای رفاهی مربوط است و اعتبار معنوی به اهداف، مسئولیت‌ها، و استراتژی‌های شرکت اشاره دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در مورد اعتبار مادی شرکت نفت گفت: "وقتی می‌گویید که در این شرکت مشغول به کار هستید، همه فکر می‌کنند شما شخص ثروتمندی هستید و ضریب مالی بالا و اعتبار بالایی برای شما قائل خواهند شد". یکی از کارکنان در مورد اعتبار معنوی شرکت بیان داشت: "این شرکت نام بسیار معتبری دارد و از بعد اجتماعی به خاطر رسالت کلی شرکت نفت واقعا محترم و معتبر است".

۵.۴. احزاب سیاسی

احزاب سیاسی گروه‌هایی از افراد هستند که جهت تأثیرگذاری بر ستون‌های قدرت سازماندهی شده‌اند. بر اساس تحقیق حاضر تأثیر آنها در سطح سازمان در دو سطح کلان و خرد قابل بررسی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره گفت: "با وجود محدودیت‌هایی که در ساختار شرکت نفت



وجود دارد، به خاطر طبیعت استراتژیک و نقش های اجتماعی آن جوی سیاسی در شرکت نفت وجود دارد و این جو سیاسی تاثیرات مہی در انتخاب افراد برای پست های مختلف چه در سطح کلان و چه در سطوح خرد سازمان دارد."

۶.۴. منفعت طلبی فردی

منفعت طلبی فردی به معنی تلاش برای به دست آورده هر چیزی که فرد فکر می کند برای وی مفید است البته بدون توجه به منافع دیگران می باشد. اعضای سازمان ممکن است بدون توجه به منافع دیگران سعی کنند تا از طریق سازمان به منافع مادی یا معنوی خویش دست یابند. یکی از معاونان سازمان در این مورد خاطرنشان کرد: " برخی از مدیران فقط به فکر کسب پول بیشتر یا موقعیت بهتر برای خودشان هستند. اگر احساس کنند به توجه بیشتری نیاز دارند سعی می کنند با گرفتن موقعیت دیگران این نیاز را برطرف سازند. در صورتی که مدیران جهادی، منافع شخصی خود را فدای منافع و مصالح نظام و سازمان می کنند."

۷.۴. سیستم رتبه بندی

سیستم رتبه بندی سازمان، افراد را بر اساس معیارهای خاصی که در سازمان تعریف شده است مورد مقایسه قرار می دهد. در تحقیق حاضر افراد بر این باور بودند که بهترین معیار برای رتبه بندی عملکرد افراد است. یکی از کارکنان در این مورد چنین گفت: " اگر به سختی کارکنید و نتایج خوبی کسب کنید و مدیران شما به شما A یعنی بالاترین نمره را بدهند خوشحال خواهید شد و سال بعد بهتر کار خواهید کرد اما اگر به شما D یعنی نمره پایینی بدهند نا امید خواهید شد". مصاحبه شوندگان معتقد بودند رتبه بندی بر اساس سنوات خدمت معیار خوبی برای رتبه بندی نیست. یکی از کارکنان در این مورد گفت: " مدیر قبلی من با وجود اینکه خیلی خوب کار کرده بودم چون تازه وارد بودم به من نمره پایین داد". یکی از معایب سیستم رتبه بندی کنونی سازمان که توسط مصاحبه شوندگان مطرح شد رتبه بندی بر اساس روابط غیررسمی است. یکی از مدیران ارشد در این باره گفت: " گاهی اوقات رتبه بندی بر اساس رابطه خوب شما با رئیس شما است نه بر اساس آنچه انجام داده اید."

۸.۴. خصوصی سازی

خصوصی سازی سازمان به معنای انتقال فعالیت ها از بخش دولتی به بخش خصوصی است. مولفه های اصلی خصوصی سازی که بر جو عاطفی سازمان تاثیرگذارند تعدیل کارکنان، و ابهام در اجراست. یکی از تکنیسین های سازمان در این مورد بیان داشت: " می خواهند سازمان را به بخش خصوصی واگذار کنند اما نمی دانیم چطور این کار را می خواهند انجام خواهند داد، نمی دانیم آیا ما را اخراج خواهند کرد یا نه، ما نسبت به آینده زندگی سازمانی و شخصی مان نگران هستیم."

۹.۴. قوانین اداری

قوانین اداری سازمان چارچوب سازمان و شیوه رفتار کارکنان در موقعیت های مختلف را تعیین می کند. مصاحبه شوندگان معتقد بودند که حاکمیت قانون و شفافیت قوانین دو ویژگی مهم قوانین اداری است که بر جو عاطفی سازمان تاثیرگذار است. یکی از مدیران ارشد سازمان به ما گفت: " لگر قوانین شفاف باشند و به خوبی اجرا شوند همه چیز خوب خواهد بود و همه می دانند چه کاری را باید انجام دهند."

۱۰.۴. سیستم جبران خدمت

سیستم جبران خدمت به سیستمی اشاره دارد که برای جبران تلاش افراد در سازمان و انگیزه دادن به آنان جهت ارائه عملکردی بهتر طراحی شده است. یافته این تحقیق نشان می دهد که مهمترین مولفه های سیستم جبران خدمت که جو عاطفی را تحت تاثیر قرار می دهند عبارتند از حقوق، مزایا، برنامه های غیر رسمی (مثل مسابقات ورزشی و جشن ها) و پاداش پایان خدمت. یکی از معاونان سازمان اذعان داشت که: " کاهش حقوق یا پاداش پایان خدمت و حذف برخی امکاناتی مثل کلوپ های ورزشی، بلیط سینما ما را ناراحت ساخته و ما حسرت روزهای گذشته سازمان خویش را می خوریم."

۱۱.۴. اخلاق سازمانی

اخلاق سازمانی عبارت است از ایده ها، ارزش ها، باورها، اصول و استانداردهای که رفتار افراد را در واکنش به محیط داخلی و خارجی سازمان شکل می دهد. مصاحبه شوندگان معتقد بودند که سه مولفه اصلی اخلاق سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد: صداقت، پرهیز از دروغ و پرهیز از ریا. یکی از کارکنان با سابقه سازمان در این مورد گفت: وقتی افراد به آنچه می گویند باور نداشته باشند یا برخلاف آنچه می گویند عمل کنند مشکلات زیادی در سازمان خواهیم داشت و جو عاطفی سازمان تحت تاثیر احساسات منفی قرار خواهد گرفت."



۴.۱۲. محیط خارجی سازمان

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که محیط خارجی سازمان که عمدتاً توسط جامعه شکل می‌گیرد بر جو عاطفی سازمان تاثیرگذار است. مصاحبه شونده‌گان معتقدند که چهار مولفه اصلی محیط خارجی سازمان عبارتند از محیط فرهنگی، محیط اجتماعی، محیط اقتصادی، و محیط سیاسی. یکی از کارشناسان سازمان به این نکته اشاره داشت که: "برخی مشکلات بین سازمان‌های مختلف مشترکند و ریشه در ساختار فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی جامعه ما دارند."

۴.۱۳. عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به ادراکات، احساسات، و عواطف افراد در مورد وضعیت برابری و انصاف در سازمان اشاره دارد. کارکنان سازمان معتقد بودند که دو مولفه مهم عدالت سازمانی عدالت فرایندی و عدالت توزیعی هستند. همانطور که یکی از کارکنان سازمان عنوان داشت افراد دائماً در حال مقایسه خود با یکدیگر هستند. وی گفت: "من خودم را با همکارم مقایسه می‌کنم من باید در هوای گرم و سرد برای کار بیرون بروم اما او در کنار دستگاه تهویه هوا نشسته. یا از خودم می‌پرسم چرا باید به اون پول بیشتری بدهند در حالی که من هم همان کار او را انجام می‌دهم."

۴.۱۴. مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایند جمع‌آوری، توزیع، و بازتولید دانش سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمانی است. براساس مصاحبه انجام شده، دانش سازمانی به دو مولفه اصلی دانش دانشگاهی و دانش تجربی دسته‌بندی می‌شود. بیشتر کارکنان سازمان نگران از دست رفتن دانش سازمانی بودند. یکی از مدیران در این مورد گفت: "تجربیات و دانش افراد چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد در حقیقت، وقتی افراد سازمان را ترک می‌کنند، دانش و تجربه خود را نیز می‌برند. علاوه بر این باید پیشینه دانشگاهی افراد هم در عزل و نصب‌ها مورد توجه قرار گیرد."

۴.۱۵. تعارض

تعارض که به رویارویی دو یا چند فرد یا گروه اشاره دارد نقش مهمی در روابط اجتماعی ایفا می‌کند. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که تعارض در سازمان یکی از پیشایندهای مهم جو عاطفی سازمان است و بیشتر به نوع رابطه استخدامی (رسمی، غیررسمی) و سابقه کار مربوط است. یکی از کارکنان عنوان داشت: "مهمترین مسئله این است که همیشه بین نیروهای رسمی و غیر رسمی به خاطر نوع رابطه استخدامی تعارضاتی وجود دارد". یکی دیگر از کارکنان در این مورد گفت: "بین مدیران سنتی و مدیران جدید شکافی وجود دارد و آنها به یکدیگر اعتماد ندارد چون سابقه کاری آنان با یکدیگر متفاوت است."

۴.۱۶. نوع کار

نوع کار که به دودسته کلی صف و ستاد تقسیم می‌شود دیگر پیشایندهای جو عاطفی سازمان است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که افراد در کارهای صفی و در محیط‌های کوچکتر و عملیاتی تر بیشتر با یکدیگر در ارتباط هستند. یکی از کارکنان سازمان بیان داشت: "ما در واحدهای کوچک و عملیاتی روابط صمیمانه‌تری را می‌بینیم چرا که در این محیط‌ها افراد باید در قالب تیم‌های کوچکتری کار کنند."

۴.۱۷. گردش شغلی

گردش شغلی به انتقال افراد از موقعیت فعلی به دیگر موقعیت‌ها و مسئولیت‌ها اشاره دارد. مصاحبه شونده‌گان معتقدند که گردش شغلی هم برای مدیران و هم برای کارکنان لازم است. یکی از معاونان سازمان گفت: "یکی از مشکلات سازمان این است که یک نفر برای ده یا پانزده سال در یک پست قرار دارد. بسیاری از کارکنان از اینکه در یک موقعیت ثابت هستند و وظایف یکسانی را برای مدتی طولانی انجام می‌دهند خسته هستند. من فکر می‌کنم آنها باید فرصت رشد و تجربه موقعیت‌های دیگر را داشته باشند."

نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به کشف پیشایندهای جو عاطفی سازمان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس نظرات افرادی که جو این سازمان را تجربه کرده‌اند پرداخت و در نهایت نشان داد که به طور کلی ۴۴ پیشایندهای جو عاطفی سازمان وجود دارد که می‌توان آنها را در قالب ۱۷ مقوله اصلی که در نمودار ۱ آمده است، دسته‌بندی نمود. با این حال ذکر این نکته ضروری است که گرچه این پیشایندها ذیل مقوله‌هایی جداگانه قرار گرفته‌اند اما به طور کامل قابل تفکیک نیستند و ممکن است در مواردی باهم همپوشانی داشته باشند و یکدیگر را تحت تاثیر قرار دهند.



نمودار (۲). پیشایندهای جو عاطفی سازمان

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان در این تحقیق مهمترین پیشایندهای جو عاطفی سازمان، ویژگی‌های مدیر است چرا که مدیران سازمان می‌توانند بر انگیزه کارکنان و رضایت شغلی آنان تاثیرگذارند و کار و جو اجتماعی ای ایجاد کنند که در نهایت موجب بهبود روحیه کارکنان و تشویق نوآوری و تغییر در سازمان می‌شود (دامنپور و اشنادی، ۲۰۰۸). از طرف دیگر شایسته‌سالاری است که به قرار دادن افراد در موقعیت‌های مختلف بر اساس توانایی‌ها و عملکرد آنان اشاره دارد بر شیوه استخدام و انتصاب افراد در سازمان تاثیرگذار است و مبتنی بر سه اصل مهم است: اول اینکه شایستگی مبنایی است که به خوبی تعریف شده و برای انتخاب افراد برای پست‌های مختلف قابل سنجش است، دومین اصل این است که افراد فرصت‌های برابری برای توسعه و نشان دادن شایستگی خود و پیشرفت دارند، و سومین اصل این است که پست‌هایی که افراد در آن قرار می‌گیرند طوری طراحی شده باشند که با سطوح پاداشی که برای آنها تعریف شده تناسب داشته باشند (دانیل، ۱۹۷۸). همچنین احترام به شخصیت، تخصص و تجربه افراد موجب تقویت صمیمیت کارکنان می‌شود و جو احترام منجر به افزایش ارزش افراد برای سازمان و کاهش رفتارهای نمایانگر منفعت‌طلبی شخصی می‌شود (السعید، ۲۰۱۴). اعتبار شرکت که به احترام و اعتبار کلی سازمان اشاره دارد و می‌توان آن را به دودسته اعتبار مادی و معنوی دسته‌بندی نمود دیگر پیشایندهای مهم جو



عاطفی سازمان است و به درک کلی از جاذبه شرکت در مقایسه با دیگر رقبا اشاره دارد و اهمیت اعتبار شرکت مورد تأیید مدیران امروزی است (هانسن و همکاران، ۲۰۰۸).

احزاب سیاسی که سعی دارند ستون‌های قدرت سازمان را در دو سطح خرد و کلان تحت تأثیر قرار دهند، جو عاطفی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. این احزاب فقط نهادهایی اجتماعی نیستند بلکه مجموعه‌ای از افراد هستند که هم به صورت فردی و هم به عنوان نهادهایی اجتماعی عمل می‌کنند (کاپارا و همکاران، ۱۹۹۹). همچنین منفعت طلبی شخصی که به عنوان انگیزه‌ای قوی افراد را به سمت وسویی سوق می‌دهد که بدون توجه به منافع دیگران به دنبال دستیابی به اهداف مادی و معنوی خود باشند، هم رفتار و عقاید افراد، و هم دلایلی که ایشان برای رفتار و نظرات خویش مطرح می‌سازند را تحت تأثیر قرار داده (میلر، ۲۰۰۱) و بدین ترتیب در شکل‌گیری جو عاطفی سازمان موثر است. پیشایندهای دیگر سیستم رتبه‌بندی است که افراد را با یکدیگر مورد مقایسه قرار می‌دهد و آنان را در رتبه‌های مختلف قرار می‌دهد. اعضای سازمان معتقدند که یک سیستم رتبه‌بندی مفید باید مبتنی بر عملکرد افراد باشد. اما دو عاملی که در عمل در رتبه‌بندی دخیل هستند و از نظر اعضای سازمان باید اصلاح شوند عبارتند از رتبه‌بندی بر اساس سابقه کار و رتبه‌بندی بر اساس روابط غیررسمی. خصوصی سازی که به تغییر در مالکیت کارها و خدمات از بخش دولتی به بخش خصوصی اشاره دارد (پریست، ۱۹۹۸) و از طریق دومولفه اصلی تعدیل کارکنان و ابهام در نحوه اجرای فرایند خصوصی سازی جو عاطفی را متاثر می‌سازد. در این میان قوانین اداری سازمان با دو مولفه حاکمیت قوانین، و شفافیت قوانین بر این جو تأثیر می‌گذارد. چرا که سازمان نیازمند قوانینی مشخص است که نشان می‌دهند که چه بخش‌هایی و کدام روابط بین آنها شکل دهنده سازمانند (فیلمن و فرند، ۱۹۴۵) تا از این طریق کارکنان سازمان در جوی که ماحصل قوانینی قدرتمند و شفاف است، فعالیت کنند. دیگر جنبه مهم سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که تأثیری عمیق بر عملکرد سازمان دارد سیستم جبران خدمت است (ویلیامز و درهر، ۱۹۹۲). این سیستم در برگزیده حقوق، مزایا، برنامه‌های غیررسمی، و پاداش‌های پایان خدمتی است که برای اعضای سازمان ارائه می‌شود. دیگر پیشایندهای جو عاطفی سازمان، اخلاق سازمانی است که نشان دهنده ظرفیت سازمان در بازتاب ارزش‌های اخلاقی در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی است و نشان می‌دهد که مدیران چگونه می‌توانند از این ارزش‌ها در مدیریت سازمان استفاده کنند (کارلسون و پرو، ۱۹۹۵).

محیط خارجی سازمان و مولفه‌های آن یعنی عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دیگر پیشایندهای مهم جو عاطفی سازمان است. تحقیقات پیشین نیز نشان داده است که محیط خارجی سازمان استراتژیها و تصمیمات مدیران ارشد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (میسون، ۲۰۰۷). همچنین بر اساس نتایج، عدالت سازمانی که پتانسیل خلق مزایایی قدرتمندی چون اعتماد و تعهد، بهبود عملکرد شغلی، رفتارهای شهروندی مفید تر، بهبود رضایت مشتریان و کاهش تعارض را برای سازمان و کارکنان آن در پی دارد (کروپانزو و بوون، ۲۰۰۷)، جو عاطفی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. پیشایندهای دیگر جو عاطفی سازمان مدیریت دانش است که به مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی جدید اشاره دارد که هدف آنها بهبود دانش، بهبود رویه‌های مرتبط با دانش، بهبود رفتارهای سازمانی، و بهبود تصمیمات و عملکرد سازمانی می‌باشد (کینگ، ۲۰۰۹). دو منبع مهم دانش که در مدیریت دانش سازمان باید مورد توجه قرار گیرد عبارتند از دانش دانشگاهی و دانش تجربی. در این بین تعارض که به عدم توافق نظر و اصطکاک مابین اعضای تیم اشاره دارد و به خاطر ناهمسانی یا انحراف ادراکات، انتظارات، و نظرات افراد بوجود می‌آید (کورسیو و اسکریوچر، ۲۰۱۰) و دیگر پیشایندهای موثر در شکل‌گیری جو عاطفی سازمان تأثیرگذار است. همچنین نوع شغل که به دو دسته مشاغل ستادی و صف تقسیم بندی می‌شود نیز نقش مهمی در تعیین جو عاطفی سازمان ایفا می‌کند. افرادی که در مشاغل صف (محیط‌های عملیاتی) کار می‌کنند بیشتر به صورت تیم فعالیت می‌کنند و از این رو بیشتر از افرادی که در مشاغل ستادی فعالیت می‌کنند با هم در ارتباطند و همین مسئله نقش مهمی. البته نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اندازه واحد یا بخشی که افراد در آن فعالیت می‌کنند نیز بر نوع روابط ما بین افراد تأثیر بسزایی دارد. آخرین پیشایندهای جو عاطفی سازمان، گردش شغلی است که به فرایند قرار گرفتن افراد در پست‌های مختلف با مسئولیت‌های مختلف جهت بهبود مهارت‌های آنان و ایجاد انگیزه در آنان اشاره دارد و برنامه‌ای است که برای آموزش افراد است که به کارکنان سازمان کمک می‌کند قلمرو شغلی خود را توسعه بخشند و دامنه تجربیات و مهارت‌های خود را از طریق جابه‌جایی در واحدهای مختلف و تقویت روابط بین فردی گسترده سازند (چانگ و همکاران، ۲۰۰۹).

شناخت پیشایندهای مطرح شده در این تحقیق به مدیران سازمان کمک می‌کند تا با مدیریت و هدایت درست این پیشایندها و فراهم ساختن جو عاطفی مطلوب در سازمان از ظرفیت‌های بالقوه آن در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و در سطح بالاتر اهداف کلی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران استفاده نمایند. بر این اساس تجدید نظر در نحوه انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس ویژگیهای مطرح شده از جمله سن، تجربه، تخصص، سبک مدیریت و شخصیت مدیر و ثبات در مدیریت بسیار ضروری است که باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین توجه به شایسته‌سالاری در استخدام و انتصاب افراد در پست‌های مختلف متناسب با نوع شغل و باز تعریف نظام رتبه‌بندی و پایه‌ریزی آن بر اساس عملکرد افراد و حذف تأثیر روابط غیررسمی و کاهش



تأثیر سابقه شغلی افراد می تواند به بهبود نظام رتبه بندی سازمان، افزایش رضایت شغلی و در نهایت بهبود جو عاطفی سازمان بیانجامد. همچنین به مدیران سازمان پیشنهاد می شود با تعریف قوانینی شفاف و استوار، مدیریت تعارضات بین کارکنان، پایه ریزی و تقویت سیستم های مدیریت دانش در سازمان، و ایجاد فرصت لازم برای گردش افراد در مشاغل مختلف زمینه ایجاد جو عاطفی مطلوب در سازمان را فراهم سازند. علاوه بر این توصیه می شود با برگزاری جلساتی در سازمان کارکنان سازمان را در جریان اتفاقات آتی سازمان از جمله نحوه خصوصی سازی و یا دیگر تغییرات احتمالی قرار دهند و از این طریق ضمن کاهش جو عاطفی منفی در سازمان به تقویت جو عاطفی مثبت و افزایش انسجام در سازمان کمک نمایند. درک درست وضعیت عواطف جمعی موجود در سازمان، و مدیریت درست این جو متناسب با اهداف سازمانی بهبود عملکرد کارکنان و سازمان را در پی خواهد داشت. از آنجا که نتایج این تحقیق مبتنی بر داده های حاصل از یک سازمان دولتی است، به آن دسته از محققینی که علاقمند به تحقیق در این زمینه هستند توصیه می شود پیشایندهای مطرح شده در این تحقیق را در موقعیت ها، سازمان و یا فرهنگ های دیگر مورد بررسی و اعتبار سنجی قرار دهند و به بررسی نحوه مدیریت هر یک از پیشایندهای مطرح شده بپردازند.

منابع

۱. تبریزی، منصوره (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. فصلنامه علوم اجتماعی. شماره ۶۴، بهار.
 ۲. باردن، لورانس (۱۳۷۴). تحلیل محتوا. ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی، ملیحه آشتیانی. تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
 ۳. حافظ نیا؛ محمدرضا (۱۳۸۷). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. چاپ چهاردهم. تهران: سمت.
 ۴. رنجبر، هادی؛ حق دوست، علی اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوش دل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعلی؛ بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال دهم، شماره سوم، ص ۲۵۰-۲۳۸.
 ۵. نوشادی، ایمان (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی. پژوهش، سال سوم، شماره دوم، ص ۴۴-۱۵.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, ۳(۲), ۲۱۴-۲۲۴. doi: <https://doi.org/10.1177/17540739110391168>
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29. doi: <https://doi.org/10.1080/00049530412331312834>.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage.
- Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2008). Chapter 1 Affective events theory: a strategic perspective. In *Emotions, Ethics and Decision-Making* (pp. 1-34). Emerald Group Publishing Limited. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1746-9791%2808%2904001-7?fullSc=1>
- Capara, G. V., Barbaranelli, C., & Zimbardo, P. G. (1999). Personality profiles and political parties. *Political Psychology*, 20 (1), 175-197. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/0162-895X.00141>
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829-838. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00872349>
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(1), 8. doi: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-8>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Curşeu, P. L., & Schrujjer, S. G. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1100581>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Daniels, N. (1978) Merit and meritocracy. *Philosophy and Public Affairs*, 3, 206-223.



De Rivera, J. (1992). *Emotional climate: Social structure and emotional dynamics*. In A preliminary draft of this chapter was discussed at a workshop on emotional climate sponsored by the Clark European Center in Luxembourg on Jul 12-14, 1991. John Wiley & Sons. <http://www.clarku.edu/faculty/derivera/emotionalclimate.doc>

Diab, S. M. (2015). *The Impact of organizational justice on the workers performance and job satisfaction in the ministry of health hospitals in amman*. *International Business Research*, 8(2), 187. doi: 10.5539/ibr.v8n2p187

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). *Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness*. *SAGE open*, 4(1), 2158244014522633.

El-Said, O. A. (2014). *Impacts of respect, support, and teamwork on hotel employees' morale in Egypt*. *Anatolia*, 25(2), 211-227. doi: <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.807330>.

Feibleman, J., & Friend, J. W. (1945). *The structure and function of organization*. *The Philosophical Review*, 54(1), 19-44.

Fisher, C. D. (2010). *Happiness at work*. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Hansen, H., Samuelsen, B. M., & Silseth, P. R. (2008). *Customer perceived value in BtB service relationships: Investigating the importance of corporate reputation*. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206-217. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.09.001>

Hartel, C., Ashkanasy, N. M., & Zerbe, W. (Eds.). (2005). *Emotions in organizational behavior*. Psychology Press.

Härtel, C. E., Gough, H., & Härtel, G. F. (2008). *Work-group emotional climate, emotion management skills, and service a*

t
Kanyangara, P., Rimé, B., Philippot, P., & Yzerbyt, V. (2007). *Collective rituals, emotional climate and intergroup perception: Participation in "Gacaca" tribunals and assimilation of the Rwandan genocide*. *Journal of Social Issues*, 63(2), 387-403. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00100.x>

King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. In *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer, Boston, MA. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1_1

e
Liu, X. Y., Härtel, C. E., & Sun, J. J. M. (2014). *The workgroup emotional climate scale: Theoretical development, empirical validation, and relationship with workgroup effectiveness*. *Group & Organization Management*, 39(6), 626-673. doi: <https://doi.org/10.1177/1059611114554453>

n
Mark, S., Philip, L., & Adrian, T. (2009). *Research Methods for Business Students*. <http://eprints.stiperdharmawacana.ac.id/id/eprint/189>.

Mason, R. B. (2007). *The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach*. M

ti
Miller, D. T. (2001). *The norm of self-interest*. In *The next phase of business ethics: Integrating psychology and ethics* (pp. 193-210). Emerald Group Publishing Limited.

ti
Priest, G. L. (1988). *Introduction: The aims of privatization*. *Yale Law & Policy Review*, 6(1), 15.

ti
Ruíz, D., Ruiz, J. I., Gailly, O., Kornblit, A., Wiesenfeld, E., & Vidal, C. M. (1996). *Trauma Político y clima emocional: Una investigación transcultural*. *Psicología Política*, 12, 47-69.

ti
Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). *How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams*. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-7843\(02\)00144-3](https://doi.org/10.1016/S1048-7843(02)00144-3)

A
Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). *Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders?*. *Organization Science*, 22(4), 1087-1104. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0581>



Ruiz, J. I. (2007). *Emotional climate in organizations: applications in Latin American Prisons*. *Journal of Social Issues*, ۶۳(۲), ۲۸۹-۳۰۶. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00509.x>

Shaery-Eisenlohr, R. (2007). *Imagining Shi'ite Iran: Transnationalism and Religious Authenticity in the Muslim World*. *Iranian Studies*, 40(1), 17-35.

Silverman, D. (2005, September). *Instances or sequences? Improving the state of the art of qualitative research*. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 6, No. 3). doi: <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-6.3.6>

Spiess, J. K. A. (2011). *The Effect of Emotional Climates in Leader-Follower and Employee-Customer Relationships in a Service Context* (Doctoral dissertation, University of St. Gallen). [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3936/\\$FILE/dis3936.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3936/$FILE/dis3936.pdf)

Yurtsever, G., & de Rivera, J. (2010). *Measuring the emotional climate of an organization*. *Perceptual and Motor Skills*, 11۰(۲), ۵۰۱-۵۱۶. doi: <https://doi.org/10.2466/pms.110.2.501-516>

پی نوشت:

- ^۱. Organizational Climate
- ^۲. Emotional Climate of Organization
- ^۳. Qualitative Content Analysis
- ^۴. Emotions

- ^۶. Security
- ^۷. Insecurity
- ^۸. Confidence
- ^۹. Anger
- ^{۱۰}. Love
- ^{۱۱}. Fear
- ^{۱۲}. Trust
- ^{۱۳}. Linkage Research Model
- ^{۱۴}. Conventional
- ^{۱۵}. Directed
- ^{۱۶}. Summative
- ^{۱۷}. Sampling to achieve representativeness or comparability
- ^{۱۸}. Sampling special or unique cases
- ^{۱۹}. Sequential Sampling
- ^{۲۰}. Credibility
- ^{۲۱}. Dependability
- ^{۲۲}. Transferability
- ^{۲۳}. Reset Reliability