

Research Paper

Designing and Validating an Organizational DNA Questionnaire

Mohammad Reza Ardalan¹, Marziyeh Niyaz Azari², Fariborz Erfanizadeh^{*3}

¹ Associate, Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Buali Sina University, Hamedan, Iran
Ardalanmr@yahoo.com

² Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran. niazmarzieh@gmail.com

³ PhD student, Department of Educational Sciences, Buali Sina University, Hamedan, Iran.
Fariborzerfani@yahoo.com



10.22080/JEM.2021.18916.3219

Received:

May 31, 2020

Accepted:

September 5, 2020

Available online:

January 21, 2022

Keywords:

Organizational DNA,
Standardization,
Structural validity,
Reliability.

Abstract

Considering role and importance of organizational structure as one of the most important components and determinant of Efficiency in any organization to improve performance need to address it is important, understanding this important, the present study aimed to investigate the Factor Structure of the organizational DNA questionnaire. The research method is a descriptive survey. statistical population of the study included all managers and teachers Secondary school districts 1 of Kermanshah city, 316 form them were selected by using random cluster sampling. The research data collection tool was a researcher-made questionnaire. After study the content validity of the questionnaire, to check the construct validity of exploratory factor analysis and reliability analysis of Cronbach's alpha SPSS22 software was used. The results of exploratory factor analysis showed that organizational DNA questionnaire consists of four factors: decision making rights (7 items), information (7 items), organizational structure (7 items), and incentives (7 items). The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha coefficient for decision making rights (0.81), information (0.82), organizational structure (0.86) and stimuli (0.83). The results of this study showed that 28-items questionnaire is suitable scale for measuring organizational DNA.

***Corresponding Author:** Fariborz Erfanizadeh

Address: PhD student, Department of Educational Sciences, Buali Sina University, Hamedan, Iran

Email: Fariborzerfani@yahoo.com



Extended Abstract

1. Introduction

Considering role and importance of organizational structure as one of the most important components and determinant of Efficiency in any organization to improve performance need to address it is important.

Organization is a complex institution that is composed of many and varied aspects such as the social system and is among the most complex known systems. In the meantime, meanwhile, in the analysis of complex systems, identifying the human being as the creator and defining the role that human beings take in the face of different situations adds to this complexity (Bel, Smirnov & Wait., 2018: 3).

As a result, organizational metaphors can be helpful for better understanding and understanding the mentioned complexities (Jones, 2013: 149). Metaphors are a tool for recognizing and describing phenomena, including organizations, and make it possible to identify different aspects of the organization in comparison with other phenomena and achieve the true image of the organization and achieve a more complete understanding (Mombinie, 2017: 55). On the other, human is naturally inclined to simplify phenomena for study and is interested in paying attention to some of the levels of these phenomena with basic patterns. This is something that can be done metaphorically, for example, as part of the condition of any complex phenomenon, with its main elements can be defined (Boulding, 1997: 198). In this regard, the organization is like a charter that must be considered in all directions and viewed with different perspectives to fully identify it. Examples and metaphors are not only used to understand the organization, but

are also useful in the management of organizations. By identifying the types of organizations with the help of these metaphors, managers can manage with a more realistic perspective and use management styles that are appropriate for a variety of conditions and organizations (Soroush, Esfahani & Poorfarahmand, 2013: 1417).

One of the problems that organizations face today is low effectiveness, and the education organization is no exception. However, education plays an important role in culture, society, economy and in general in all aspects of life, so its effectiveness can be fruitful in the growth and dynamism of society. Education plays a vital and key role in the development process of a country as a center that trains and prepares efficient, competent and skilled human resources in order to meet the real needs of society in various fields. Because educational systems, with their outputs to society, actually take steps towards development, and therefore the foundation of political and economic development is laid in these centers, and this in itself depends on the development of flexible structures, innovation and in accordance with the needs of society. Finally, it should be noted that all the efforts of the educational system are to achieve an excellent performance and in this way, various factors are involved, one of the most important of which is the organizational structure. Therefore, identifying organizational DNA can be a great help for the development of the education organization. Organizational DNA has an effective role in understanding organizational structures and identifying how to manage and lead it and it can clarify the dominant environmental aspects of the organization. Therefore, the present study seeks to design and validate an

organizational DNA questionnaire in order to comply with the structure of education.

2. Objective & Methodology

The present study aimed to investigate the Factor Structure of the organizational DNA questionnaire. The research method is a descriptive survey. The statistical population includes principals and teachers of the first and second year of high school in district one of Kermanshah. Using random cluster sampling method in the first stage and stratified random sampling in the second stage, 316 form them were selected for the study. In order to comply with ethical considerations, the subjects had a code, and the confidentiality of information and the principle of confidentiality were observed. The research collection tool was an organizational researcher-made DNA questionnaire that was designed and compiled using the dimensions provided by Hamilton (2005). The content and face validity of the questionnaire were approved by experts. Cronbach's alpha coefficient ($\alpha = 0.91$) was used to assess the reliability of the questionnaire. Data analysis was performed using SPSS22 statistical software at both descriptive and inferential levels. At the descriptive level, statistics such as mean, standard deviation, skewness and kurtosis and at the inferential level exploratory factor analysis has been used.

3. Results/Findings

The results of exploratory factor analysis showed that organizational DNA questionnaire consists of four factors:

decision making rights (7 items), information (7 items), organizational structure (7 items), and incentives (7 items). The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha coefficient for decision making rights (0.81), information (0.82), organizational structure (0.86) and stimuli (0.83). The results of this study showed that 28-items questionnaire is suitable scale for measuring organizational DNA.

4. Implications

The aim of this study was to design and validate an organizational DNA questionnaire. The results showed that the four main factors of decision-making, information, organizational structure and stimuli were identified and approved and questionnaire is suitable scale for measuring organizational DNA. The present study is one of the first attempts in Iran to validate and identify the dimensions of organizational DNA that was conducted among principals and teachers. Generalizations of this research Faced with limitations to other organizations and employees. It is also recommended to repeat this research in other organizations and with other examples to increase the generalizability of the findings. Finally, in conclusion, it can be stated that matching organizational structure to organizational DNA blocks helps schools at the micro level and the education system at the macro level to lead and lead organizational development and transformation programs strategically, and give their structure a unique identity and personality as a whole.



References:

- Bel, R., Smirnov, V., & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*; 69:1-12.
- Boulding, K. E. (1997). General systems theory-the skeleton of science. *Management science*; 2(3): 197-208.
- Hamilton, B.A. (2005). *Organizational DNA*, www.boozallen.com.
- Jones, D.R. (2013). The Biophilic University: a de-familiarizing organizational metaphor for ecological sustainability? *Journal of Cleaner Production*; 48: 148-165.
- Mombinie, Y. (2017). Organizational DNA, *Tadbir Management Educational Scientific Monthly*, 1(28): 55-57. (In Persian).
- Sorosh, S., & Esfahani, D. N., Poorfarahmand, B. (2013). Investigation of organizational DNA in Esfahan Province sport and youth offices according to Honold and Silverman Model. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*; 4 (6): 1417-1425.

علمی پژوهشی

طراحی و اعتباریابی پرسشنامه دی ان ای سازمانی

محمد رضا اردلان^۱، مرضیه نیاز آذری^۲، فریبرز عرفانی زاده^{۳*}

^۱ دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران.
^۲ استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران.
^۳ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران.

Fariborz_erfani@yahoo.com



10.22080/JEM.2021.18916.3219

چکیده

با توجه به نقش و اهمیت ساختار سازمانی به عنوان یکی از اجزای مهم و تعیین کننده کارایی در هر سازمان در راستای بهبود عملکرد نیاز به پرداختن به آن مهم جلوه می‌کند، با درک این مهم پژوهش حاضر با هدف بررسی ساختار عاملی پرسشنامه دی ان ای سازمانی انجام شده است. روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد، جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و معلمان مقاطع متوسطه ناحیه یک شهر کرمانشاه می‌باشد، ۳۱۶ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی جهت بررسی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. پس از بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، جهت بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی اکتشافی و جهت بررسی پایایی از آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS22 بهره گرفته شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که پرسشنامه دی ان ای سازمانی از چهار عامل حق تصمیم‌گیری (۷ گویه)، اطلاعات (۷ گویه)، ساختار سازمان (۷ گویه) و محرک‌ها (۷ گویه) تشکیل می‌شود. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای حق تصمیم‌گیری (۰/۸۱)، اطلاعات (۰/۸۲)، ساختار سازمان (۰/۸۶) و محرک‌ها (۰/۸۳) محاسبه شد. نتایج این مطالعه نشان داد، پرسشنامه ۲۸ سوالی بدست آمده، مقیاس مناسبی برای سنجش دی ان ای سازمانی است.

تاریخ دریافت:

۱۱ خرداد ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۱۵ شهریور ۱۳۹۹

تاریخ انتشار:

۱ بهمن ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

دی ان ای سازمانی، استاندارد سازی، روایی سازه، پایایی.

* نویسنده مسئول: فریبرز عرفانی زاده

آدرس: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و ایمیل: Fariborz_erfani@yahoo.com

علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران

۱ مقدمه

امروز تغییرات مداوم در تمامی عرصه‌ها در سطح محلی، ملی و جهانی، سازمان‌ها را در فضایی قرار داده است که تغییر را به عنوان جزء لاینفک و جدایی ناپذیر خود پذیرفته‌اند. در این راستا پاجی^۱ و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌دارند که رقابت، جهانی شدن و تغییرات مداوم در بازار و تکنولوژی، دلایل اصلی برای تحول ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشند.

یکی از ابزارهای مناسب برای مدیران سازمان‌ها توسعه سازمانی است که از آن به عنوان راهبرد استراتژیک و جامع در مدیریت تحول یاد می‌شود (لو^۲ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۶۲۹). توسعه سازمانی ابزاری مناسب برای مدیران امروزی است، مدیرانی که می‌خواهند با تغییرات محیطی سازگار شوند و از نوآوری‌ها در راه رسیدن به اهداف خود سود ببرند (یونگر^۳ و همکاران، ۲۰۲۰، ۳). در سطح سازمانی نیز تغییرات با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی بر برنامه‌های توسعه منابع انسانی تاثیر گذار بوده است (اوموتایو و آدنیک^۴، ۲۰۱۳: ۱۱۵). سازمان‌های مسطح، با بوروکراسی و سلسله مراتب کمتر، چابکتر و با پاسخگویی سریع‌تر به عنوان یک مدل سازمانی برای آینده در حال ظهور هستند (لوری و ویلسون^۵، ۲۰۱۶: ۲۱۳). در این سازمان‌ها مردم به گونه‌ای مقرون به صرفه‌تر به کار گرفته می‌شوند (هیلب و دابس^۶، ۲۰۰۳: ۲). در این بین نظام آموزش و پرورش نیز از تغییر مستثنی نیست، سازمانهای آموزشی زمانی پایدار می‌مانند و توانایی بقا پیدا می‌کنند که دگرگونی‌های جامعه را تحمل کنند، با جامعه سازگار شوند و خود را با شرایط اجتماعی هماهنگ کنند (رجب زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۵۱؛ بوشر^۷، ۲۰۰۶: ۷). امروزه، تقریباً تمام کسانی که به دنبال توسعه و اصلاحات هستند در همه جای دنیا از آموزش و

پرورش شروع می‌کنند (صبوری خسروشاهی، ۱۳۸۹: ۱۵۴). بر این اساس هر گونه اصلاح نظام های اجتماعی و از جمله آموزش و پرورش بیش از همه و بیش از هر امری مستلزم شناخت نظام آموزش و پرورش است (قهرمانی، ۱۳۸۴: ۳۳). با توجه به این موارد نظام‌های آموزشی در سرتاسر دنیا به فکر راه‌هایی برای سازماندهی و مدیریت کارکنان هستند تا به درستی در مسیر درست گام بردارند و خود را برای مواجهه شدن با چالش‌های محیطی پیش رو آماده کنند (می‌یر^۸، ۲۰۱۷: ۱۱).

سازمان یک نهاد پیچیده است که از جنبه‌های متعدد و متنوعی مانند سیستم اجتماعی تشکیل شده است و در بین پیچیده ترین سیستم‌های شناخته شده قرار دارد. در این بین در تحلیل سیستم‌های پیچیده، شناسایی انسان به عنوان عامل ایجاد کننده و تعریف نقش‌های که انسان در مواجهه با موقعیت‌های مختلف بر عهده می‌گیرد بر این پیچیدگی می‌افزاید (بل^۹ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳). در نتیجه برای شناخت و درک بهتر پیچیدگی‌های ذکر شده استعاره‌های سازمانی می‌تواند راهگشا باشد (جونز^{۱۰}، ۲۰۱۳: ۱۴۹). استعاره‌ها ابزاری برای شناخت و توصیف پدیده‌ها و از جمله سازمان‌ها هستند و این امکان را فراهم می‌آورند که جنبه‌های مختلف سازمان را در مقایسه با دیگر پدیده‌ها شناسایی کرد و به سیمای واقعی سازمان دست‌یافته و به شناخت کامل‌تری دست یافت (ممبینی، ۱۳۹۶: ۵۵). از طرف دیگر، انسان ذاتاً تمایل دارد که پدیده‌ها را برای مطالعه ساده کند و علاقه‌مند است تا به بخشی از سطوح این پدیده‌ها با الگوهای اصلی و اساسی توجه کند. این چیزی است که می‌تواند به وسیله استعاره انجام شود، به عنوان مثال بخشی از شرایط هر پدیده پیچیده‌ای، با

6. Hilb & Dubs

7. Busher

8. Meyer

9. Bel

10. Jones

1. Peachey

2. Lu

3. Unger

4. Omotayo & Adenike

5. Lowry & Wilson

در بهبود و توسعه سازمان‌ها برداشته می‌شود (سروش و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۲۶).

سازمان‌ها از طریق افراد به هدف‌هایش می‌رسند. افراد با فلسفه، بصیرت، مأموریت و فرهنگی که در هسته‌ی آن‌ها قرار دارد، هماهنگ می‌شوند (گندوز^۶ و همکاران، ۲۰۱۱: ۵۲۳). افرادی که ارزش‌های یک سازمان را می‌پذیرند و در فعالیتهای سازمان با خشنودی مشارکت می‌کنند، منابع اصلی حیات سازمان هستند (چائو^۷ و همکاران، ۱۹۹۴: ۷۳۰). اعضای اجتماعی شده‌ای که خصوصیات و ارزش‌های سازمان را درونی کرده‌اند، می‌توانند تصور کرد که همه ارزش‌های سازمان را پذیرفته‌اند. اگر این ارزش‌ها به عنوان دی ان ای سازمان در نظر گرفته شوند، هر عضو ارزشمند سازمان را می‌توان یک نسخه کوچک از سازمان به حساب آورد. این رویکرد از طریق رویکرد هولوغرافی که خصوصیات کلی را به همراه دارد، مورد بحث قرار گرفته است. رویکرد هولوغرافی از این ایده سرچشمه می‌گیرد که همه ویژگی‌های کل دارد، در جزئی از کل نیز وجود دارد. این جزء حتی اگر از کل سازمان جدا شود، می‌تواند با سازماندهی مجدد خود، یک سیستم جدید به وجود آورد. دانه ای که از درخت می‌افتد، تمام کدها و ویژگی‌های را که دی ان ای درخت نامیده می‌شود، با خود دارد و این دانه می‌تواند به یک درخت بزرگ تبدیل شود (داس^۸، ۲۰۱۳: ۸). استعاره دی ان ای سازمانی نقش مؤثری در شناسایی سازمان، رهبری آن و کارکردهای از قبیل تصمیمات، ساختار سازمانی، کار گروهی، ارتباطات دارد (سروش و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۱۷). دی ان ای سازمانی نه تنها به هدایت تصمیمات فردی و سازمانی می‌پردازد، بلکه روابط و انتظارات سازمانی را نیز منظم می‌کند و تصمیم‌گیری را برای فراهم کردن بهترین انطباق با تغییرات محیطی هدایت می‌کند (هولدای^۹، ۲۰۰۵: ۳). اهمیت دی ان ای برای

عناصر اصلی آن می‌تواند، تعریف شود (بولدینگ^۱، ۱۹۹۷: ۱۹۸). در این رابطه، سازمان مانند یک منشور است که باید برای شناسایی کامل آن به همه جهات توجه کرد و با دیدهای متفاوت به آن نگاه کرد. مثال‌ها و استعاره‌ها نه تنها برای فهم سازمان مورد استفاد قرار می‌گیرند، بلکه در مدیریت سازمان‌ها نیز مفید هستند. با شناسایی انواع سازمان به کمک این استعاره‌ها، مدیران می‌توانند با دیدگاهی واقع بینانه‌تر مدیریت کنند و از سبک‌های مدیریت که با انواع شرایط و سازمان‌ها مناسب هستند، استفاده کنند (سروش^۲ و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۱۷).

دی ان ای سازمانی^۳ یکی از استعاره‌های است که به تازگی در موضوعات مدیریت و سازمان مطرح شده، و سازمان را با رویکرد ژنتیکی توصیف می‌کند (عبدالرحیم و سعد^۴، ۲۰۱۹: ۱۳۱). ژنتیک با مفاهیم و نظریه‌های موجود در آن یکی از شاخه‌های زیست‌شناسی است که شباهت یا عدم شباهت دو موجود را نسبت به یکدیگر مقایسه می‌کند. تجزیه و تحلیل، کشف، طبقه‌بندی، توصیف حقایق وراثت و تغییرات به عنوان اهداف مهم در علم ژنتیک در نظر گرفته می‌شوند. شباهت‌های میان موجودات زنده (از موجودات تک سلولی تا حیوانات و گیاهان) و بستگان و اجدادشان که از طریق وراثت به ارث می‌برند، به همراه تغییراتی که شامل تفاوت بین هر موجود زنده و موجودات دیگر است، در این رویکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد (آزودین و منصور^۵، ۲۰۱۸: ۲). از این رو آغاز پارادایم دی ان ای سازمانی مبتنی بر اصولی است که هر سازمان خصوصیات ژنتیکی انحصاری مانند هر ارگانیسم زنده دارد و خصوصیات که به وسیله ساختار، بنیاد و عناصر طبیعی (دی ان ای) نشان داده می‌شود. بنابراین با ترکیب واقعیت زیست‌شناسی و ژنتیک با علم مدیریت، گامی مؤثر

6. Gündüz
7. Chao
8. Doş
9. Holladay

1. Boulding
2. Soroush
3. Organizational DNA
4. Abdel-Raheem & Saad
5. Azudin & Mansor

سازمانی است. بنابراین شناسایی دی ان ای سازمانی می‌تواند کمک بزرگی را برای پیشرفت سازمان آموزش و پرورش فراهم کند. دی ان ای سازمانی نقش موثری در فهم ساختارهای سازمانی و شناسایی چگونگی مدیریت و رهبری آن دارد و می‌تواند جنبه‌های محیطی غالب بر سازمان را روشن سازد. از این رو تحقیق حاضر در پی طراحی و اعتباریابی پرسشنامه دی ان ای سازمانی به منظور تطابق با ساختار آموزش و پرورش می‌باشد.

۲ ادبیات پژوهش

۲٫۱ دی ان ای سازمانی

دی ان ای از واژه ی دئوکسی ریبونوکلیک اسید^۵ گرفته شده است که دربرگیرنده دستوالعمل‌های ژنتیکی استفاده شده در رشد و کارکرد همه موجودات شناخته شده به استثنای برخی از ویروس هاست. کارکرد دی ان ای برای وراثت، تولید پروتئین ها و نقشه ژنتیکی موجود زنده بسیار حیاتی است. دی ان ای دارای سه کارکرد اصلی است که عبارتند از: ذخیره‌سازی اطلاعات ژنتیکی؛ خودتکثیری و وراثت؛ و ارائه پیام ژنتیکی (سیندن^۷، ۱۹۹۴: ۳۹۳؛ داس، ۲۰۱۳: ۷). با توجه به اهمیت کارکردهای دی ان ای در بدن انسان و مسئولیت آن در رشد و حفظ حیات، جای تعجب نیست که کشف دی ان ای منجر به پیشرفت زیادی در درمان بیماری‌ها شده است. همچنان که در علم پزشکی، دی ان ای به ساختن بلوک های که ترکیب می‌شوند اشاره می کند (آزودین و منصور، ۲۰۱۸: ۳). در زمینه سازمانی نیز دی ان ای مؤلفه‌های رهبری، فرهنگ، مدیریت و اعمال منابع انسانی را ترکیب می‌کند، بنابراین دی ان ای هویت یا شخصیت سازمان را به تصویر می‌کشد (نیلسون و همکاران^۸، ۲۰۰۴؛ عایشه و همکاران^۹،

سازمان به وسیله تحقیقات حمایت شده است (گوین داراجان و تریمبل^۱، ۲۰۰۵؛ دوبنی^۲، ۲۰۰۸؛ ایپلیک^۳ و همکاران، ۲۰۱۴؛ مجید^۴، ۲۰۱۹، عبدالله^۵، ۲۰۱۹).

یکی از مسائلی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجهه هستند اثربخشی پایین می باشد، سازمان آموزش پرورش نیز از این مسئله مستثنی نیست. این در حالی است که آموزش و پرورش نقش مهمی در فرهنگ، اجتماع، اقتصاد و به طور کلی در همه‌ی جنبه‌های زندگی ایفا می‌کند، در نتیجه اثربخشی آن می‌تواند در رشد و پویایی جامعه مثر ثمر باشد. بنابراین لازم است که نظام آموزش و پرورش با توجه به شرایط و مقتضیات خود، ساز و کارهای مناسب را جهت افزایش اثربخشی خود شناسایی و کلیه امکانات خود را برای آن آماده نمایند. در گذشته انتظارات متفاوتی از آموزش و پرورش مد نظر بود که در سایه تحولات علمی و فنی به مرور دچار تغییر شده است و به آموزش و پرورش به عنوان یکی از عوامل موثر در تحقق سیاست‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نگاه می‌شود. بنابراین در فرآیند توسعه یک کشور به عنوان مرکزی که به تربیت و آماده ساختن نیروی انسانی کارآمد، شایسته و دارای مهارت به منظور پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه در زمینه‌های مختلف می‌پردازد نقش حیاتی و کلیدی را بر عهده دارند، چرا که نظام‌های آموزشی با بروندادهای خود به جامعه، عملاً در راه توسعه گام بر می‌دارند و بنابراین شالوده توسعه سیاسی و اقتصادی در این مراکز ریخته می‌شود و این امر خود منوط به توسعه ساختارهای منعطف، نوآوری و منطبق با نیازهای جامعه است. در نهایت باید بیان کرد که تمامی تلاش‌های نظام آموزشی رسیدن به یک عملکرد عالی است و در این راه عوامل متفاوتی دخیل هستند که یکی از مهمترین آنها ساختار

5 . Abdulah

6. Deoxyribonucleic Acid

7. Sinden

8. Neilson

9. Aishah

1. Govindarajan & Trimble

2. Dobni

3. İplik

4. Majid

می‌گیرد (هالند و سیلورمن^۶، ۲۰۰۲). دی ان ای سازمانی به سازمان کمک می‌کند تا توان نهان خود را به نمایش و ضعف‌ها را نهان سازند، بنابراین مدیران می‌توانند تلاش خود را بر تقویت کارها در سازمان متمرکز کنند و آنچه را که نباید انجام دهند، شناسایی کنند (نیلسون و همکاران، ۲۰۰۴: ۱).

دی ان ای سازمانی به معنای بصیرت، ارزش و اهدافی است که یک سازمان را با هم نگه می‌دارد و مفهومی است که هر فردی را قادر می‌کند تا رسالت و مأموریت خود را در کل سازمان درک و درونی کند (نی هیوز و گراس^۷، ۲۰۰۴). درست همانند دی ان ای که کد هولوگرافی را که شامل اطلاعات در مورد بدن انسان در طبیعت است، را معرفی می‌کند، دی ان ای سازمانی ممکن است کل سازمان را با فرهنگ و دیگر کدها معرفی کند (مورگان^۸، ۱۹۹۷: ۱۱۹؛ داس، ۲۰۱۳: ۷). هالند و سیلورمن (۲۰۱۰) معتقدند که دی ان ای سازمانی جایگزین مناسبی برای مدل‌هایی است که به توضیح و توصیف الگوها، شکل‌های سازمانی و موضوعاتی از قبیل کار تیمی، تصمیم‌گیری، منابع انسانی، رویکردهای سازمانی پرداخته است (اعتباریان و همکاران^۹، ۲۱۰۵: ۱۳۹۱). همچنین دی ان ای سازمانی تعیین می‌کند که چگونه یک سازمان عمل خواهد کرد (بوردیا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۵: ۱). بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت یک سازمان به کارایی ساختار مدیریت و پروتکل‌های عملیاتی که در درون سازمان وجود دارد، بستگی دارد (کایپا و میلوس^{۱۱}، ۲۰۰۲: ۵). بر طبق اظهارات هالند و سیلورمن (۲۰۰۲) کلید رسیدن به مقصد عملیاتی سازمان در جهان مدرن به طور قوی با چهار عنصر اصلی خصوصیات سازمانی با نام‌های رهبری، فرهنگ، مدیریت و اعمال منابع انسانی همراه است. این عناصر در حقیقت به عنوان بلوک‌های ساختمان سازمان یا کد ژنتیکی سازمان که با یکدیگر ترکیب

۲۰۱۴: ۶۵؛ عابدینی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۹). دی ان ای سازمانی ژن و توانایی‌های یک سازمان است که معادل عناصر اساسی تشکیل دهنده دی ان ای انسان در دی ان ای سازمانی است (اونای و ارگودن^۱، ۲۰۱۲: ۲۰۵).

دی ان ای سازمانی، استعاره‌ای است که بر عوامل بنیادی که ویژگی‌های سازمانی را تعریف و به توضیح عملکرد سازمان کمک می‌کند، دلالت می‌کند (کندیر^۲، ۲۰۰۵: ۱۲۴). مانند دی ان ای ارگانیزم‌ها، دی ان ای سازمان‌های پویا شامل چهار بلوک سازه‌ای ضروری است، که به منظور نشان دادن هویت و شخصیت متفاوت بارها ترکیب می‌شوند. این بلوک‌های سازه‌ای تا حد زیادی تعیین کننده این هستند که یک سازمان در هر دو بعد درونی و بیرونی چگونه به نظر می‌رسد و رفتار می‌کند. بر خلاف دی ان ای انسان، دی ان ای سازمان می‌تواند اصلاح شود (نات و نیلسون^۳، ۲۰۰۶: ۱) و همیشه در حال تغییر است (نیلسون و همکاران، ۲۰۰۴: ۴). دی ان ای سازمانی، تکنیک یا وسیله‌ای برای شناسایی مشکلاتی پیش روی سازمان، موانع عملکردی به همراه راه‌های برای غلبه بر این مشکلات می‌باشد (توماس^۴، ۲۰۰۷؛ نافی^۵، ۲۰۱۴: ۱۱۸). دی ان ای سازمانی، نوعی از سنجش تفکر در مورد سازمان و الگوهای رهبری و اعمال مدیریت در درون زمینه‌های مرتبط با آن است (عایشه و همکاران، ۲۱۰۴: ۶۵). و روش تجزیه و تحلیل، ایدئولوژی، شرح جزئیات و تفکر در مورد سازمانی است که در مدل‌های خود کارکردهای مدیریت، رهبری و دیگر مفاهیم سازمانی نهفته است. دی ان ای سازمانی با استفاده از روش‌های متنوع برای شناسایی سازمان‌ها به جای اشکال و مدل‌های سازمانی، اموری مانند کار تیمی، تصمیم‌گیری، توسعه نیروی کار انسانی به صورت جدا یا حداقل به عنوان متغیرهای مستقل در نظر

7. Niehues & Gross

8. Morgan

9. Etebarian

10. Bordia

11. Kaipa, & Milus

1. Onay & Erguden

2. Candir

3. Knott & Neilson

4. Thomas

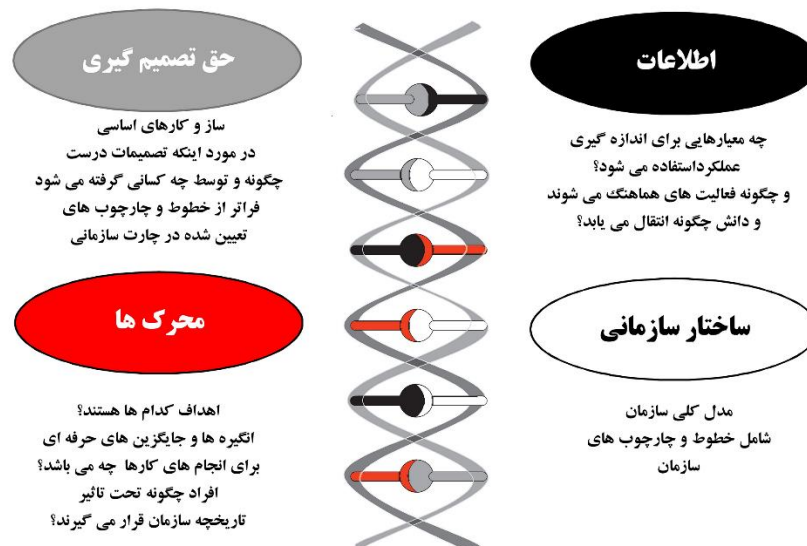
5. Nafei

6. Honold & silverman

هستند که مستحق ارزش‌های مناسب، دارای اطلاعات درست و با پاداش‌های مناسب برانگیخته می‌شوند (ایپلیک و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۰). چالش اصلی این است که صف‌ها و ستادهای منحصر به فرد و روابط مناسب در سازمان به منظور ساختن بلوک‌های که دلیل تمایل شخصی افراد برای هماهنگی با برنامه‌های عملیاتی سازمان خود می‌باشد را فراهم کرد. تنها شرط مناسب این است که چهار بلوک سازنده در سازمان با یکدیگر کار کنند و مشکلات سازمانی را با توجه به هدف‌های سازمانی حل و فصل کنند (همیلتون، ۲۰۰۵: ۲)؛ سروش و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۱۷). این چهار بلوک سازنده عبارتند از:

می‌شوند و در توضیح امروزی دی ان ای سازمانی به کار برده می‌شوند (اولهتس^۱، ۲۰۱۲: ۴۶). با تکیه بر نظرات همیلتون^۲، سازمان را می‌تواند در چهار بعد سازمانی- ساختار سازمانی، حق تصمیم‌گیری، محرک‌ها و اطلاعات تعریف کرد. این ابعاد، وقتی با روش‌های بی‌شماری ترکیب می‌شوند، دی ان ای سازمانی را به وجود می‌آورند (عبدل ردا رشید و داهاش چالاب^۳، ۲۰۰۷: ۱۰). ساخت بلوک‌های سازمانی و ترکیب آنها، تعیین‌کننده رفتار یک سازمان و موفقیت‌ها و شکست‌هایش در رسیدن به هدف‌هایش می‌باشد (ایوانوف^۴، ۲۰۱۲: ۴۲). او معتقد است این رویکردی است که افراد لایق در یک سازمان، نیروهای اصلی و اساسی موفقیت سازمان

چهار بلوک ساختمان دی ان ای سازمانی



منبع: همیلتون، ۲۰۰۵

³. Abdul Reda Rashid & Dahash Chalab
⁴. Ivanov

¹. Olhats
². Hamilton

همکاران، ۲۰۰۳: ۴). ساختار سازمانی، مجموع کل راه‌هایی که در سازمان وظایف را به وظایفی مشخص برای اطمینان از ارتباط مؤثر، هماهنگی و یکپارچه سازی فعالیت‌ها در سراسر سازمان، تقسیم می‌کند. هر چند ساختار، لایه‌های سازمانی مختلف و حیطة نظارت محدود داشته باشد، اغلب منتج به بوروکراسی بیش از حد و سخت شدن تصمیم‌گیری می‌شود (عبدل ردا رشید و داهاش چالاب، ۲۰۰۷: ۱۱؛ نافی، ۲۰۱۴: ۱۲۰).

• **محرك‌ها^۴:** چه اهداف، محرک‌ها و شغل‌های جایگزینی افراد دارند؟ چگونه افراد در برابر موفقیت‌هایشان، پاداش‌های مالی و غیر مالی دریافت می‌کنند؟ چگونه آنها تشویق به مراقبت می‌شوند؟ (نیلسون و همکاران، ۲۰۰۳: ۴). از لحاظ تاریخی، هیچ کس نقش مهمی را که محرک‌ها در شکل دادن رفتار و تأثیری که بر عملکرد کاری و سازمانی دارند انکار نمی‌کند. محرک‌ها فقط شامل پول نمی‌شوند، بلکه آنها شامل جنبه‌های غیر مالی مانند اهداف، ترجیحات و موفقیت می‌شود. در نظر گرفتن تعادل بین محرک‌های مثبت (مالی و غیر مالی) و منفی (مجازات)، از مهمترین مسئله‌های است که باید مدیران باید به آن توجه داشته باشند. از نظر کارکنان، انگیزش یکی از ابزارهای قدرتمند برای پیشبرد اهداف استراتژیک سازمانی است. نخست پاداش، تأثیر عمده‌ای بر نگرش کارکنان دارد. دوم، پاداش‌های کارکنان به طور معمول یک هزینه معنی دار سازمانی است و بنابراین نیاز به بررسی دقیق دارد (عبدل ردا رشید و داهاش چالاب، ۲۰۰۷: ۱۱؛ نافی، ۲۰۱۴: ۱۲۰).

تراز سازمانی موفق از سازمانی به سازمان دیگر اشکال مختلف به خود می‌گیرد. جواب درستی در مورد اینکه چرا هر سازمان منحصر به فرد است وجود ندارد. حقیقت کلی این است که چهار بلوک

• **حق تصمیم‌گیری^۱:** چه کسی تصمیم می‌گیرد؟ چه تعداد از افراد در فرایند تصمیم‌گیری دخیل هستند؟ چه زمانی حق تصمیم‌گیری شخصی به پایان می‌رسد و دیگری شروع می‌شود؟ (نیلسون و همکاران، ۲۰۰۳: ۳). حق تصمیم‌گیری مکانیزمی اساسی است در مورد اینکه چگونه تصمیمات واقعاً درست اتخاذ می‌شوند. به طور خاص این بدان معنی است که تصمیمات مقامات و مسئولیت‌های آنها، اولاً به عنوان یک وضعیت سیاه و سفید در نظر گرفته می‌شود، ثانیاً مدیران عملیاتی که منجر به تجدید حیات فرآیندهای سازمانی می‌شوند و کسانی که برای این موفقیت‌ها مسئول هستند را تعیین می‌کند و آنها را توانمند می‌سازد (بورديا و همکاران، ۲۰۰۵: ۶؛ عبدل ردا رشید و داهاش چالاب، ۲۰۰۷: ۱۰؛ نافی، ۲۰۱۴: ۱۱۹).

• **اطلاعات^۲:** چه مقیاسی برای اندازه‌گیری عملکرد به کار برده شود؟ فعالیت‌ها چگونه هماهنگ و چگونه دانش انتقال پیدا می‌کند؟ چگونه انتظارات و پیشرفت‌ها مرتبط می‌شوند؟ چه کسی می‌داند؟ چه کسی نیاز به دانستن دارد؟ چگونه اطلاعات از افرادی که مطلع‌اند به افرادی که به آن نیاز دارند، منتقل می‌شود (نیلسون و همکاران، ۲۰۰۳: ۵). تصمیم‌گیری نیازمند اطلاعاتی است که به موقع و دقیق باشند. اطلاعات می‌تواند در سازمان‌های که امروزه به فشارهای محیطی باید پاسخگو باشند، نقش حیاتی را ایفا نماید و عملکردهای کلیدی را افزایش دهد. (عبدل ردا رشید و داهاش چالاب، ۲۰۰۷: ۱۰؛ نافی، ۲۰۱۴: ۱۱۹).

• **ساختار سازمانی^۳:** سلسله مراتب سازمانی چه شکلی است؟ صف و ستاد در سازمان چگونه با هم ارتباط برقرار می‌کنند؟ چه تعداد سطوح متفاوت در لایه‌های سازمانی و چه تعداد گزارش مستقیم در هر لایه وجود دارد؟ (نیلسون و

۳. Structure
۴. Motivators

۱. Decision rights
۲. Information

هر کدام از این نوع دی ان ای‌ها به نگرش‌ها و اعمال متفاوتی منجر می‌شوند، دی ان ای هدفمدار به جمع آوری داده‌ها، حساسگری و پیش بینی منجر می‌شود، دی ان ای احساسمدار به باور، عدم باور، انکار و مزاحمت منجر می‌شود، دی ان ای زمینه‌مدار به آشکارسازی، یادگیری و فهم منجر می‌شود و دی ان ای فردمدار به آرزو، امیدواری و سازگاری منجر می‌شود (اعتباریان و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۳۹۱).

۳ روش شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد نظر شامل مدیران و معلمان دوره اول و دوم متوسطه ناحیه یک شهر کرمانشاه است. که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی در مرحله اول و تصادفی طبقه‌ای در مرحله دوم ۳۱۶ نفر از آنها جهت مطالعه انتخاب شدند. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی آزمودنی‌ها کد داشتند و محرمانه ماندن اطلاعات و اصل راز داری رعایت شد.

ابزار گردآوری پژوهش پرسشنامه محقق ساخته دی ان ای سازمانی که با بهره‌گیری از ابعاد ارائه شده همیلتون (۲۰۰۵) طراحی و تدوین شده است. پس از طراحی گویه‌های پرسشنامه بر اساس متون نظری و تجربی، گویه‌هایی که ابعاد پرسشنامه را می‌سنجید برای متخصصان علوم تربیتی و مدیریت ارسال و از آنها خواسته شد که درجه اهمیت آن‌ها را مشخص کنند، پس از گردآوری داده‌ها در مرحله اول، رتبه بندی‌های به دست آمده درباره مولفه‌های مشخص شده و در مرحله بعد پرسشنامه تنظیم شده که حاوی رتبه بندی حاصل از نظرخواهی در مرحله اول بود، برای متخصصان ارسال شد و از آنها خواسته شد که توافق نظر خود را با رتبه بندی به دست آمده اعلام کنند. پرسشنامه اولیه دارای ۳۷ گویه بود که پس از توجه کامل، با نظر متخصصان به ۲۸ گویه کاهش یافت. در نتیجه روایی محتوایی

ساختمان دی ان ای سازمانی (حق تصمیم‌گیری، اطلاعات، محرک‌ها و ساختار) باید شدیداً یکپارچه و متقابلاً تقویت شوند. آنها باید با هم کار کنند، تا ضعف‌های اجرای را حل کنند و افراد را در یک جهت مشترک هدایت کند (نات و نیلسون، ۲۰۰۶: ۱). هالند و سیلورمن (۲۰۱۰) بر طبق امور و اعمال روزمره در سازمان، چهار نوع از دی ان ای سازمانی را شناسایی کرده اند که عبارتند از:

- **دی ان ای هدفمدار^۱:** این نوع از دی ان ای بر مدل‌های خطی، محاسبات کمی و پیش بینی مبتنی است و با گروهی از سازمان‌ها که از داده‌های درونی و بیرونی برای شناسایی و ارزیابی خودشان و محیطشان استفاده می‌کنند، مرتبط است.
- **دی ان ای احساسمدار^۲:** این نوع از دی ان ای بر نظریه‌ها و مفاهیم پارادایم نظری مبتنی است و با سازمان‌های مرتبط است که زمینه شکل‌گیری چشم‌انداز گسترده‌ای از بیانات، احساسات و عناصر ارزشی را از طریق مجموعه‌ای از ایده‌های محرک و جذاب فراهم می‌سازد.
- **دی ان ای زمینه‌مدار^۳:** این نوع از دی ان ای سازمانی تمرکز بر مشکلات، مسائل پیش‌رو و استراتژی‌های مرتبط با یکدیگر دارد. و مبتنی بر ارتباطات درون و بیرون محیط سازمان است و با سازمان‌های متمرکز بر زمینه‌ای که در آن وظایف انجام می‌شود، مرتبط است.
- **دی ان ای فردمدار^۴:** این نوع از دی ان ای بر افراد به عنوان یک فرد یا عضوی از گروه مبتنی است و با سازمان‌های که بر فرد به عنوان عضوی از یک گروه یا یک فرد با علایق منحصر به فرد و جاه طلب متمرکز است، مرتبط است.

³. Field-Orientation DNA

⁴. Individual-Orientation DNA

¹. Objective-Orientation DNA

². Sense-Orientation DNA

انجام شد. در سطح توصیفی از آماره‌های نظیر میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی بهره گرفته شده است.

۴ یافته‌های پژوهش

جهت بررسی ساختار عاملی پرسشنامه محقق ساخته دی ان ای سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در جدول ۱ ابعاد و گویه‌های پرسشنامه مذکور ارائه شده است، تا مبنایی جهت فهم بهتر نتایج پژوهش حاضر فراهم گردد.

و صوری آن مورد تایید متخصصان قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0.91$ به دست آمد. پرسشنامه در بخش اول، شامل مشخصات فردی نمونه آماری و در بخش دوم شامل ۲۸ گویه که بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (شامل: خیلی کم، نمره ۱، کم، نمره ۲، تا اندازه‌ای، نمره ۳، زیاد، نمره ۴ و خیلی زیاد، نمره ۵) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای چهار بعد حق تصمیم‌گیری (سوال‌های ۱ تا ۷)، اطلاعات (سوال‌های ۸ تا ۱۴)، ساختار سازمان (سوال‌های ۱۵ تا ۲۱)، محرک‌ها (سوال‌های ۲۲ تا ۲۸) می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری SSPS22 در دو سطح توصیفی و استنباطی

جدول ۱ گویه‌ها و ابعاد پرسشنامه دی ان ای سازمانی

عوامل	گویه‌ها
حق تصمیم‌گیری	کارکنان اختیارات لازم برای انجام کارها و وظایف شغلی خود را دارند. کارکنان در این سازمان دقیقاً اطلاع دارند که حق دارند چه تصمیماتی را بگیرند. تفویض اختیار به درستی برای انجام وظایف شغلی در اختیار کارکنان قرار گرفته است. به ندرت مدیریت در تصمیمات معمولی (روتین) دخالت می‌کند. مدیران بالا دست در تصمیمات عملیاتی تفویض مسئولیت کرده‌اند. هر فردی در این سازمان ایده‌های خوبی در مورد تصمیماتی که مسئول آن می‌باشد را دارد. فرهنگ این سازمان ترغیب‌کننده و حمایت‌کننده ایده‌ها و تصمیمات جدید و خلاق می‌باشد. سطح بالایی از هماهنگی بین بخش‌های مختلف در این سازمان وجود دارد. سطح همکاری خوبی بین کارکنان برای انتقال دانش و تجارب خود با یکدیگر وجود دارد. برای ارزیابی عملکرد کارکنان معیارهای علمی و استانداردی تعریف شده است. تمام اطلاعات و داده‌های مربوط به عملکرد سازمان در دسترس مسئولان است. اطلاعات مهم در مورد محیط خارجی به سرعت به کارکنان ارشد می‌رسد. کارکنان عملیاتی معمولاً به اطلاعاتی که برای انجام فعالیت و مأموریت خود نیاز دارند، دسترسی دارند. ساز و کارهای مناسبی برای انتقال دانش به روز به سطوح مختلف سازمان وجود دارد. تلاش‌های زیادی از سوی مدیریت برای افزایش حیطه کنترل کارکنان صورت گرفته است. سازمان تلاش می‌کند کارکنانی را که بازدهی مناسبی ندارند را مورد آموزش قرار دهد. مدیریت دارای طرح‌های خوب و شفاف برای کارراه مسیر شغلی، تغییرات در قسمت‌های مختلف سازمان به منظور پیشرفت می‌باشد.
اطلاعات	
ساختار سازمان	کارکنان و وظایفی که آنها انجام می‌دهند برای سازمان بسیار مهم است. فرایند ارزیابی عملکرد فردی در بین اعضای بالا دست سازمان، کافی و سازنده است.

در این سازمان ارتقا عمودی و افقی بر اساس معیارهای علمی و عدالت محور صورت می‌گیرد. در سطوح میانی مدیریت، تعداد کسانی که کارکنان به آنها گزارش می‌دهند، پایین است. مدیریت سازمان تلاش‌هایی را که کارکنان برای سازمان انجام می‌دهند تایید می‌کند و از آنها قدردانی به عمل می‌آورد. پرداخت‌ها و مزایا سازمان پوشش دهنده تلاش‌های کارکنان است. سازمان به کسانی که در کار خود تسلط دارند و در جستجوی پیشرفت هستند بدون توجه به عنوان شغلی آنها پاداش می‌دهد. در این سازمان توانمندی‌ها و استعدادهای متفاوت کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. علاوه بر پرداخت‌های مالی، انگیزاننده‌های متنوعی برای انجام یک کار خوب وجود دارد. این سازمان گذشته‌ی روشن و قابل افتخاری در جامعه و برای کارکنان دارد. آموزش‌های حرفه‌ای به منظور افزایش توانمندی کارکنان در تمامی سطوح اجرا می‌شود.

منبع: یافته‌های پژوهش

از $\pm 1/96$ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده می‌باشد. در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده‌اند.

قبل از انجام تحلیل استنباطی لازم بود که از پیش فرض‌های تحلیل عاملی اکتشافی از جمله نرمال بودن توزیع داده‌ها، کفایت نمونه برداری و تناسب داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اطمینان حاصل شود. کلاین^۱ (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کنند که در تحلیل عاملی، قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها نباید

جدول ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
حق تصمیم‌گیری	۳/۱۴	۰/۶۱	-۰/۷۷	۱/۲۵
اطلاعات	۳/۰۹	۰/۷۴	-۰/۷۷	۱/۱۴
ساختار سازمان	۳/۰۳	۰/۸۰	-۰/۷۱	۰/۵۹
محرك‌ها	۳/۰۴	۰/۶۹	-۰/۲۷	-۰/۰۴

منبع: یافته‌های پژوهش^۱ . Kline

نمونه گیری» برآورد شده است و اگر پایین تر از ۰/۶ باشد به این معنی است که ملاک «کفایت نمونه گیری» برآورد نشده است (مولایک، ۲۰۱۰). بنابراین حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار آزمون بارتلت ۵۱۸۲/۹۲ در سطح ۰/۰۱ معنی دار است که نشان می‌دهد ماتریس همبستگی در جامعه برابر صفر نمی‌باشد. بنابراین شرایط تحلیل عاملی حاصل شده است. در جدول ۳ نتایج مربوط به این دو آزمون آمده است.

در ادامه انجام تحلیل عاملی اکتشافی بر نمونه تحقیق با استفاده از آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه برداری (KMO) بررسی شد. شاخص کفایت نمونه گیری برابر ۰/۷۸ بود. هر چه اندازه شاخص KMO به ۱ نزدیک تر باشد، «کفایت نمونه گیری» بهتری در انتخاب معرفها (متغیرهای آشکار) وجود داشته است. نقطه برش اندازه شاخص KMO برای «کفایت نمونه گیری» ۰/۶ بیان شده است یعنی اگر شاخص KMO بالاتر از ۰/۶ باشد، ملاک «کفایت

جدول ۳ شاخص کفایت نمونه برداری و آزمون کرویت بارتلت

۰/۷۸	شاخص کفایت نمونه برداری
۵۱۸۲/۹۲	آزمون مجذور کای آزمون بارتلت
۳۷۸	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

منبع: یافته های پژوهش

تیین کنند، بایستی تعدیل یا حذف گردد. لذا حداقل میزان قابل قبول جهت پذیرش گویه ها در عوامل زیر بنایی، ۰/۳۰ در نظر گرفته شد. بر مبنای نتایج جدول ۴، بار عاملی همه گویه‌های پرسشنامه بالاتر از مقدار ۰/۳۰ و قابل قبول بودند.

در جدول ۴، بارهای عاملی هر یک از گویه های پرسشنامه دی ان ای سازمانی ارائه شده است، مطالعات مقادیر مختلفی برای پذیرش گویه‌های در تحلیل عاملی عنوان کرده اند، اما یک اتفاق نظر برای مقدار ۰/۳۰ وجود دارد، بر این اساس گزاره‌هایی که عامل نتوانسته اند بالاتر از ۰/۳۰ از تغییرات آن ها را

جدول ۴ بارعاملی گویه های پرسشنامه دی ان ای سازمانی

گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی
۱	۰/۷۱	۸	۰/۶۵	۱۵	۰/۸۴	۲۲	۰/۴۴
۲	۰/۳۴	۹	۰/۶۳	۱۶	۰/۷۱	۲۳	۰/۵۹
۳	۰/۳۴	۱۰	۰/۵۰	۱۷	۰/۴۵	۲۴	۰/۴۵
۴	۰/۵۳	۱۱	۰/۶۰	۱۸	۰/۸۱	۲۵	۰/۶۰
۵	۰/۴۴	۱۲	۰/۳۶	۱۹	۰/۷۴	۲۶	۰/۵۸
۶	۰/۵۴	۱۳	۰/۴۱	۲۰	۰/۴۷	۲۷	۰/۵۱
۷	۰/۴۷	۱۴	۰/۵۷	۲۱	۰/۳۴	۲۸	۰/۵۱

منبع: یافته های پژوهش

۵ عامل با ارزش ویژه بیشتر از یک، ۵۴/۲۱ درصد از واریانس کل پرسشنامه دی ان ای سازمانی را تبیین می کند که قدرت تبیین نسبتاً مناسبی است.

در مرحله بعد از تحلیل عاملی، ارزش های ویژه عامل-ها با روش تحلیل مؤلفه های اصلی و قدرت تبیین واریانس و درصد تجمعی واریانس آزمون مشخص شد، همانگونه که در جدول ۵ مشخص است تعداد

جدول ۵ مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده

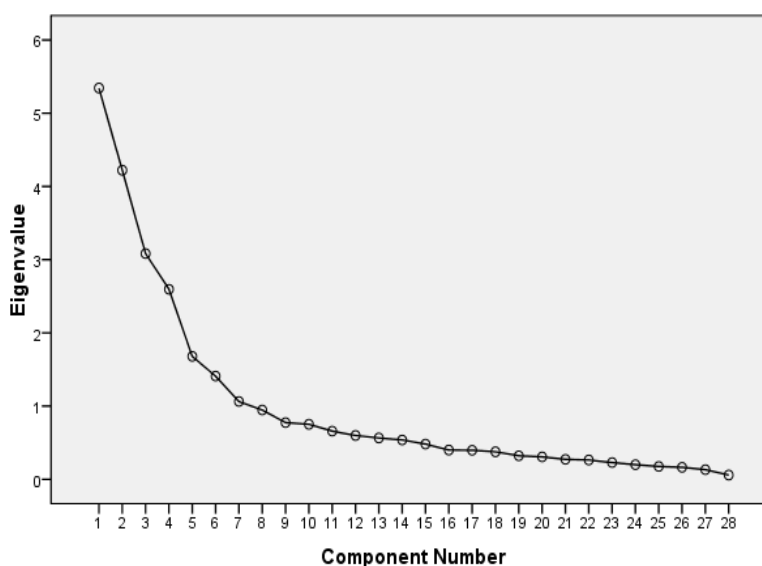
عامل	ارزش ویژه	درصد تبیین واریانس	درصد تجمعی واریانس
عامل اول	۴/۲۷	۱۵/۲۵	۱۵/۲۴
عامل دوم	۳/۶۸	۱۳/۱۵	۲۸/۴۰
عامل سوم	۳/۶۴	۱۳/۰۰	۴۱/۴۰
عامل چهارم	۳/۵۸	۱۲/۸۰	۵۴/۲۱

منبع: یافته های پژوهش

آمده است، که ۴ عامل را برای پرسشنامه دی ان ای سازمانی نشان می دهد.

نتایج حاصل از جدول ۵ و نتیجه گیری آزمون شیب دامنه در قالب نمودار سنگ ریزه (نمودار شماره ۱)

Scree Plot



نمودار ۱ نمودار سنگ ریزه برای تعیین تعداد مؤلفه های پرسشنامه دی ان ای سازمانی

منبع: یافته های پژوهش

۰/۸۱، اطلاعات ۰/۸۲، ساختار سازمانی ۰/۸۶ و محرک ۰/۸۳ می باشد و بالاتر از ۰/۷ هستند، لذا همسانی درونی ابعاد پرسشنامه مذکور مورد قبول واقع می شوند.

جدول ۶، ماتریس دوران یافته گویه های پرسشنامه دی ان ای سازمانی بعد از چرخش واریماکس را نشان می دهد. ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه پژوهش به ترتیب برای حق تصمیم گیری

جدول ۶ ماتریس دوران یافته گویه ها و ابعاد پرسشنامه دی ان ای سازمانی

گویه ها	عامل ها		
	ساختار سازمان	حق تصمیم گیری	اطلاعات
۱	۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۶۲
۲	۰/۸۲	۰/۴۹	۰/۷۶
۳	۰/۴۷	۰/۵۷	۰/۶۴
۴	۰/۸۹	۰/۶۲	۰/۷۷
۵	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۷۴
۶	۰/۵۷	۰/۷۳	۰/۷۰
۷	۰/۵۵	۰/۶۷	۰/۶۵
آلفای کرونباخ	۰/۸۱	۰/۸۲	۰/۸۶

چالاب (۲۰۰۷) بیان داشتند حق تصمیم گیری با تفویض مسئولیت مدیران در تصمیمات مختلف بویژه تصمیمات عملیاتی قابل اندازه گیری می باشد، نافی (۲۰۱۴) حق تصمیم گیری را در فرهنگ سازمانی نهفته می داند که حامی خلاقیت و نوآوری در ایده ها و تصمیمات می باشد. در راستای بعد اطلاعات در مطالعه همیلتون (۲۰۰۵) با شاخصه های همچون ارتباطات گسترده سازمانی (افقی-عمودی) در بین بخش های سازمانی به منظور انتقال دانش و تجارب کاری عملیاتی شد، نیلسون و همکاران (۲۰۰۳) گزارش کردند که سهولت دسترسی به اطلاعات برای مسئولان و بخش های مختلف به همراه نحوه انتقال دانش بین سطوح مختلف سازمانی زمینه شکل گیری بعد اطلاعات را فراهم می آورد. نافی (۲۰۱۴) توسعه زیر ساخت ها و فرایندهای سازمانی را برای

۵ بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی پرسشنامه دی ان ای سازمانی است، نتایج پژوهش نشان داد که چهار عامل اصلی حق تصمیم گیری، اطلاعات، ساختار سازمان و محرک ها شناسایی و مورد تایید قرار گرفت. این نتایج همسو با نتایج پژوهش های نیلسون و همکاران (۲۰۰۳)، همیلتون (۲۰۰۵)، عبدالردا رشید و داهش چالاب (۲۰۰۷)؛ نافی (۲۰۱۴) بود، چرا که در این پژوهش عوامل مذکور به عنوان بلوک های اصلی دی ان ای سازمانی مورد تایید قرار گرفته است. در خصوص بعد حق تصمیم گیری همیلتون (۲۰۰۵) در مطالعه ای بیان داشت که این بعد در گیرنده اختیارات لازم برای کارکنان در انجام امورات و تصمیم گیری های شغلی می باشد، عبدالردا رشید و داهش

کارکنان و فرهنگ سازمانی حمایت کننده سه ضلع اساسی در این عامل هستند، این عامل تمرکز خود را بر تفویض اختیار متناسب با مسئولیت‌های کارکنان در امور وظایف شغلی قرار داده است و تاکید می‌کند که مدیران در راس راهبردی سازمانی باید در راستای اهداف کلان سازمانی تصمیمات خود را متمرکز کنند و این اجازه به سطوح مختلف سازمان داده شود تا متناسب با وظایف و اختیارات خود در راستای وظایف شغلی حق تصمیم‌گیری داشته باشند، با درک این مهم می‌توان بیان کرد این عامل به دنبال فراهم سازی شرایطی است که افراد در هنگام تصمیم‌گیری اطلاعات را به درستی و به موقع دریافت کنند.

اطلاعات در برگیرنده برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، سیستم‌های کنترل، معیارهای ارزیابی عملکرد کاری است، وجود اطلاعات زمینه هماهنگی و اعتماد بین بخش‌های مختلف در سازمان را فراهم می‌آورد، آنچه اهمیت اطلاعات را برای سازمان دو چندان می‌کند، وجود تغییرات سریع محیطی است که می‌بایست به سرعت اطلاعات مهم در مورد محیط خارجی برای ادامه حیات سازمان را در تمامی سطوح سازمان منتقل و توزیع کند. در این شرایط بسترسازی برای انتقال دانش و تجارب کارکنان، بین یکدیگر می‌تواند راهبردی اساسی برای فهم و تجزیه و تحلیل اطلاعات باشد، که منجر به افزایش سطح همکاری بین کارکنان می‌شود. رکن اساسی در این عامل ارزیابی از عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است که با رویکرد چند بعدی به ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد برای اصلاح اشتباهات می‌پردازد. باید اشاره کرد که این بعد پیش نیاز یادگیری سازمانی و تبدیل شدن سازمان به سازمان یادگیرنده است.

ساختار سازمانی با نمودار سازمانی و آنچه را که در آن قرار می‌گیرد معرفی می‌شود، در واقع ساختار گزارش رسمی، جریان اطلاعات، روندها، سلسله مراتب سازمانی، وحدت فرماندهی و فرآیندهای کاری را شامل می‌شود. اینکه مدیریت تا چه اندازه برای افزایش حیطه کنترل کارکنان در تلاش است و اینکه

انتقال دانش و اطلاعات از محیط خارجی و داخلی به سطوح مختلف سازمانی را شاخص عملیاتی بعد اطلاعات معرفی کرد. در زمینه بعد ساختار سازمانی همیلتون (۲۰۰۵) بیان داشت که پیگیری و برنامه ریزی مدیریت ارشد برای توسعه حیطه نظارت کارکنان و توسعه آموزش‌های سازمانی، شاخص عملیاتی برای بعد ساختار سازمان می باشد، در مطالعه عبدال ردا رشید و داهاش چالاب (۲۰۰۷) برای عملیاتی کرد بعد ساختار سازمان به اندازه‌گیری فرایند ارزیابی عملکرد و شرح وظایف شغلی کارکنان پرداختند. در خصوص بعد محرک‌ها، در مطالعه همیلتون (۲۰۰۵) از مشوق‌های شغلی همچون پرداخت‌ها، مزایا، تشویق‌ها برای افزایش تلاش کارکنان به همراه توجه به توانمندی‌ها و استعداد‌های کارکنان استفاده کرده است، در مطالعه عبدال ردا رشید و داهاش چالاب (۲۰۰۷) تاریخچه روشن و قابل افتخار سازمان را به عنوان محرک قابل اندازه‌گیری معرفی کردند، نافی (۲۰۱۴) توسعه مشوق‌های مالی و معنوی را برای سنجش محرک‌ها مورد توجه قرار داد. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد دی ان ای سازمانی به عنوان یک پایگاه داده‌ای منقطع در نظر گرفته می‌شود که هر کسی می‌تواند با داشتن اطلاعات در مورد سازمان، ساختار، رویه‌ها و روابط اساسی بین افراد در سازمان و روابط خود با افراد بیرون سازمان به آن دسترسی داشته باشد، این نوع ساختار می‌تواند در نقش اثر انگشت سازمان، ویژگی‌های منحصر به فردی به سازمان دهد و زمینه‌ای را فراهم آورد که ساختار سازمان منقطع و حامی نوآوری و خلاقیت باشد. دی ان ای سازمانی به عنوان ساختار، تصمیم‌گیری صحیح، محرک‌ها و اطلاعات تعریف شده است.

حق تصمیم‌گیری به عنوان یکی از عوامل اساسی در مدل دی ان ای سازمانی اشاره دارد به اینکه تصمیم‌گیری درست با چه معیارهایی و توسط چه کسانی گرفته می‌شود، در بستر این عامل توجه ویژه‌ای به توانمندی‌های مدیریت و کارکنان و فرهنگ سازمانی وجود دارد، صفات رهبری و شایستگی‌های

افزایش انگیزه‌های بیرونی کارکنان همچون پرداخت‌ها و مزایا و انگیزه‌های دورنی آنها همچون افزایش مسئولیت‌ها برنامه‌ریزی مدونی داشته باشد.

پژوهش حاضر جزء اولین کوشش‌ها در ایران برای اعتباریابی و شناسایی ابعاد دی ان ای سازمانی می‌باشد که در بین مدیران و معلمان انجام گرفت. تعمیم یافته‌های این تحقیق به سازمان‌های و کارکنان دیگر با محدودیت مواجه است. همچنین برای افزایش تعمیم پذیری یافته‌ها توصیه می‌شود این پژوهش در سازمان‌های دیگر و با نمونه‌های دیگر تکرار شود. در نهایت در مقام جمع بندی می‌توان بیان نمود که تطابق ساختار سازمانی با بلوک‌های دی ان ای سازمانی به مدارس در سطح خرد و نظام آموزش و پرورش در سطح کلان کمک می‌کند تا برنامه‌های توسعه و تحول سازمانی را به شکل راهبردی هدایت و رهبری کنند و به عنوان یک کل همنوا، هویت و شخصیتی منحصر به فردی به ساختار خود دهند.

برنامه‌های آنان برای مدیریت مسیر شغلی، سیاست‌های کارگزینی، شایستگی‌ها، سیاست‌های ترفیع و مدیریت مسیرهای شغلی کارکنان چگونه طراحی شده است در این عامل قرار می‌گیرد، بعد ساختار سازمانی بر آموزش‌های شغلی کارکنان تأکید دارد و تلاش دارد کارکنانی که بازدهی کمی دارند را مورد آموزش قرار دهد، در کنار این مهم ارتقاء شغلی در سطح عمودی و افقی بر اساس معیارهای علمی و عدالت محور در دستور کار مدیریت است، به نحوی که کارکنان احساس می‌کنند که وظایف آنها برای سازمان مهم تلقی می‌شود. در نهایت باید گفت ساختار منعطف و تلاش زیادی برای مسطح تر شدن دارد.

محرک‌ها با موقعیت‌هایی که افراد را بر می‌انگیزاند، اهداف، مشوق‌ها، شغل، تاریخ سازمان معرفی می‌شود، تفکر در مورد رفتارهای که ارزشمند هستند کلید موفقیت در این عامل می‌باشد، بر این اساس مدیریت سازمان، همواره تلاش‌های کارکنان را مورد تقدیر قرار می‌دهد و در تلاش می‌باشد که برای

فهرست منابع

- for Administrative and Economic sciences*; 9(4): 9-22.
- Abdulah, A. A. (2019). The impact of characteristics of the Organization DNA in enhancing the capabilities of strategic agiliy Analytical study in a number of private universities in Iraq. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 15(2), 105-123.
- Abedini, S., Feiziz, T., Sarlak, M., & Gramipour, M. (2020). Identify the «Organizational DNA» Model in the
- Abdel-Raheem, A. B. E. D., & Saad, M. (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. *Journal of Business*, 7(3), 131-139.
- Abdul Reda Rashid, S., & Dahash Chalab, I. (2007). The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations, *AL-Qadisiya Journal*



- of *Applied psychology*; 79(5):719-730.
- Dobni, C. B. (2008). The DNA of innovation. *Journal of Business Strategy*; 29(2): 43-50.
- Doş, İ. (2013). School DNA and Its Transfer. *American Journal of Human Ecology*; 2(1): 7-15.
- Etebarian K. A., Nosouhi, A., & Bahrami, M. (2015) A comparative study of organization DNA in private companies in terms of tax evasion based on Honold and Silverman's model, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*; 5(S4): 1391- 1400.
- Gharemani M. (2005). Improving the educational decision-making system in education from the viewpoint of members of education faculties settled in Tehran universities and the managers and staff managers and specialists in Ministry of Education, *Journal of Educational Innovation*, 13(4): 32-57. [In Persian]
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*; 47(3): 47-76.
- Gündüz, H. B., Beşoluk, Ş., & Onder, I. (2011). From the complex system leadership perspective: DNA leadership. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 520-544.
- Hamilton, B.A. (2005), *Organizational DNA*, www.boozallen.com.
- Hilb, M., & Dubs, R. (2003). Organizational Change: Formulating, Implementing, and Sustaining a Fundamental Organizational Change in South American Central Banks Pilot Study
- IRIB Organization. *Journal of Iran Future Studies*, 4(2), 157-179. doi: 10.30479/jfs.2020.11686.1116.
- Aishah, Z. N., Syuhirdy, M. N., Zahari, M. S. M., & Radzi, S. M. (2014). Organizational DNA and human resource practices: Its implication towards hotel performance. *Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research*; 65:1-14.
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*; 23:1-11.
- Bel, R., Smirnov, V., & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*; 69:1-12.
- Bordia, R., Kronenberg, E., & Neely, D. (2005). *Innovations Organizational DNA*. Retrieved from <http://www.boozallen.com>.
- Boulding, K. E. (1997). General systems theory-the skeleton of science. *Management science*; 2(3): 197-208.
- Busher, H. (2006). *Understanding Educational Leadership: People, Power and Culture: People, Power and Culture*. McGraw-Hill Education (UK).
- Candir, E. (2005). *Organizational DNA an application*. Master thesis. Institute of Social Sciences, University of Uludag, Bursa.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal*

- <https://www.questia.com/magazine/1P3-1060614661>.
- Lowry, P.B. & Wilson, D. (2016). Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. *The Journal of Strategic Information Systems*;25(3): 211-226.
- Lu, P., Yuan, Sh., & Wu, J.(2017). The interaction effect between intra-organizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation. *International Journal of Project Management*; 35(8): 1628-1683.
- Majid, Z. S. (2019). The effect of Organizational DNA on Intellectual Capital: An exploratory Study on a sample of managers of the general Company. *Economic Sciences*, 14(54), 70-108.
- Meyer, A.G. (2017). The impact of education on political ideology: Evidence from European compulsory education reforms. *Economics of Education Review*; 56:9-23.
- Mombinie, Y. (2017). Organizational DNA, *Tadbir Management Educational Scientific Monthly*, 1(28): 55-57. [In Persian]
- Morgan G. (1997). *Images of Organization*. Ankara: MESS Publishing.
- Nafei, W. (2014). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*; 8(1):110- 117.
- Colombia. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>.
- Holladay, R. (2005). Simple rules: organizational DNA. *OD PRACTITIONER*, 37(4), 1-10.
- Honold, L., & Silverman, R. (2002). *Organizational DNA; Diagnosis Your Organization for Increased Effectiveness*. California: Davies Black publishing Palo Alto.
- İplik, F. N., Topsakal, Y., & Doğan, O. (2014). STRATEGIC INNOVATION: AN EMPIRICAL STUDY ON HOTEL FIRMS OPERATING IN ANTALYA REGION. *Advances in Hospitality and Tourism Research*; 2(1): 16-29.
- Ivanov, S. (2012). The problem of defects in modern organizations: Preliminary research findings. *International Proceedings of Economics Development and Research: Management and Education Innovation*; 37(1): 42-45.
- Jones, D.R. (2013). The Biophilic University': a de-familiarizing organizational metaphor for ecological sustainability? *Journal of Cleaner Production*; 48: 148-165.
- Kaipa, P. & Milus, T. (2002). Mapping the organizational DNA: A living system approach to organization transformation. Campbell, CA: Kaipa Group.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Knott, D. G. & Neilson, G. L. (2006) Organization to Executive: It's in the DNA. *Ivey Business Journal Online*,



- of their principals and teachers' attitudes towards change and Their Effectiveness. *Research on Educational Leadership and Management*, 2(5), 149-176. doi: 10.22054/jrlat.2017.2622.1063 [In Persian]
- Sabori Khosro shahi, H. (2010). Education in Globalization Period: Challenges and Needed Strategies to Face on. *Strategic Studies of public policy*, 1(1), 153-196. [In Persian]
- Sinden, R. R., Pearson, C. E., Potaman, V. N., & Ussery, D. W. (1998). DNA: structure and function. In *Advances in genome biology*, 5:1-141.
- Soroush, S., & Esfahani, D. N., Poorfarahmand, B. (2013). Investigation of organizational DNA in Esfahan Province sport and youth offices according to Honold and Silverman Model. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*; 4 (6): 1417-1425.
- Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices. *International Journal of Human Resource Studies*; 4(3): 125.
- Thomas, L. (2007). *Innovation Organizational DNA*. Retrieved from <http://www.12manage.com>.
- Unger, L., Savic, O., & Sloutsky. V.M. (2020). Statistical regularities shape semantic organization throughout development, *Cognition*, 198(2): 1-13.
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A., Mendes, D., & Tan, E. M. (2004) Profiles in Organizational DNA Research and Remedies, <http://www.strategy-business.com>
- Neilson, G., Pasternack, B. A., & Mendes, D. (2003). *the Four Factor of Organizational DNA*. Retrieved from <http://www.Boozallen.com/4Factor.html>.
- Niehues, A. & Gross, S. (2004). Organizational DNA Cracking the Code on Execution. Aerospace, Defence & Transportation Practice.
- Olhats, M. (2012). *Decoding the brand DNA: a design management methodology applied to favela fashion*.
- Omotayo, A. O., & Adenike, A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*; 5(4): 115-133.
- Onay, M. & Erguden, S. (2012). A new metaphor: corporate dna. *Journal of Social Sciences and Humanities*: 4(1); 203-212.
- Peachey, J.W., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace, *Sport Management Review*, 21(2): 160-175.
- Rajabzade, R., lesani, M., & Motahharinejad, H. (2015). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors

عوامل	گویه ها	خیلی زیاد	زیاد	تأحدودی	کم	خیلی کم
حق تصمیم گیری	کارکنان اختیارات لازم برای انجام کارها و وظایف شغلی خود را دارند. کارکنان در این سازمان دقیقاً اطلاع دارند که حق دارند چه تصمیماتی را بگیرند. تفویض اختیار به درستی برای انجام وظایف شغلی در اختیار کارکنان قرار گرفته است. به ندرت مدیریت در تصمیمات معمولی (روتین) دخالت می کند. مدیران بالا دست در تصمیمات عملیاتی تفویض مسئولیت کرده اند. هر فردی در این سازمان ایده های خوبی در مورد تصمیماتی که مسئول آن می باشد را دارد. فرهنگ این سازمان ترغیب کننده و حمایت کننده ایده ها و تصمیمات جدید و خلاق می باشد. سطح بالایی از هماهنگی بین بخش های مختلف در این سازمان وجود دارد. سطح همکاری خوبی بین کارکنان برای انتقال دانش و تجارب خود با یکدیگر وجود دارد.					
اطلاعات	برای ارزیابی عملکرد کارکنان معیار های علمی و استاندارد تعریف شده است. تمام اطلاعات و داده های مربوط به عملکرد سازمان در دسترس مسئولان است. اطلاعات مهم در مورد محیط خارجی به سرعت به کارکنان ارشد می رسد. کارکنان عملیاتی معمولاً به اطلاعاتی که برای انجام فعالیت و مأموریت خود نیاز دارند، دسترسی دارند. ساز و کارهای مناسبی برای انتقال دانش به روز به سطوح مختلف سازمان وجود دارد. تلاش های زیادی از سوی مدیریت برای افزایش حیطه کنترل کارکنان صورت گرفته است.					
ساختار سازمان	سازمان تلاش می کند کارکنانی را که بازدهی مناسبی ندارند را مورد آموزش قرار دهد. مدیریت دارای طرح های خوب و شفاف برای کارراهه مسیر شغلی، تغییرات در قسمت های مختلف سازمان به منظور پیشرفت می باشد. کارکنان و وظایفی که آنها انجام می دهند برای سازمان بسیار مهم است.					

عوامل	گویه ها	خیلی زیاد	زیاد	تأحدودی	کم	خیلی کم
محرک ها	فرایند ارزیابی عملکرد فردی در بین اعضای بالا دست سازمان، کافی و سازنده است. در این سازمان ارتقا عمودی و افقی بر اساس معیارهای علمی و عدالت محور صورت می گیرد. در سطوح میانی مدیریت، تعداد کسانی که کارکنان به آنها گزارش می دهند، پایین است. مدیریت سازمان تلاش هایی را که کارکنان برای سازمان انجام می دهند تایید می کند و از آنها قدردانی به عمل می آورد. پرداخت ها و مزایا سازمان پوشش دهنده تلاش های کارکنان است. سازمان به کسانی که در کار خود تسلط دارند و در جستجوی پیشرفت هستند بدون توجه به عنوان شغلی آنها پاداش می دهد. در این سازمان توانمندی ها و استعدادهای متفاوت کارکنان مورد توجه قرار می گیرد. علاوه بر پرداخت های مالی، انگیزاننده های متنوعی برای انجام یک کار خوب وجود دارد. این سازمان گذشته ی روشن و قابل افتخاری در جامعه و برای کارکنان دارد. آموزش های حرفه ای به منظور افزایش توانمندی کارکنان در تمامی سطوح اجرا می شود.					