

## تدوین مولفه‌های اصلی آسیب‌شناسی سازمانی مرکز ملی فرش ایران با بررسی نقش آن در صادرات فرش دستباف

غلامحسین نیکوکار<sup>۱</sup>، یاسر علیدادی<sup>۲</sup>، حمزه رایج<sup>۳</sup>

۱. دکترای مدیریت سیستم‌ها و عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)، ایران

۲. کارشناس ارشد آماد (مدیریت زنجیره تامین) از دانشگاه امام حسین (ع)، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۲/۲۰، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۵/۶)

### چکیده

این پژوهش با هدف تدوین مولفه‌های اصلی آسیب‌شناسی مرکز ملی فرش ایران و بررسی نقش آن در صادرات فرش دستباف انجام شد. الگوی مورد نظر جهت آسیب‌شناسی (الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد) از میان ۱۴ الگوی تایید شده آسیب‌شناسی انتخاب شد. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی بود. تعداد ۸۹ نفر از کارکنان مرکز ملی فرش و صادرکنندگان فرش دستباف (۴۰ کارمند به همراه ۴۹ صادرکننده) به صورت تصادفی ساده گزیده شدند. نتایج نشان داد که بر مبنای الگوی بومی شده از الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد در مرکز ملی فرش مولفه حقوق و پاداش سازمانی دارای بیشترین آسیب و بعد از آن مولفه‌های مکانیزم‌های مفید (عوامل نرم‌افزاری)، مقصد و هدف سازمانی، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و در نهایت آسیب‌های رهبری دارای اهمیت هستند و نیز میان صادرات فرش و آسیب‌های مرکز ملی فرش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی سازمانی، فرش دستباف، الگوهای آسیب‌شناسی، الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد

## ۱. مقدمه

مسئله چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می‌اندازد یا به بیان دیگر وضعیتی است که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز دارد [۳]. هر سازمانی در طول حیات خود با مسایل مختلفی مواجه می‌شود. این مسایل بر حسب شدت تاثیر و ساختار تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند. برخی مشکلات ساده هستند. هدف تصمیم‌گیری روشن است، مشکل آشناست. چنین شرایطی را مشکلات با ساختار خوب می‌نامند. این نوع از مشکلات تهدید کننده حیات سازمان نیستند. با این حال بسیاری از شرایطی که مدیران با آن روبرو هستند مشکلات با ساختارهای بد هستند. اطلاعات درباره چنین مشکلاتی مبهم و ناقص است [۲]. آسیب‌های سازمانی مشکلاتی با ساختار بسیار بد هستند که اگر به موقع درمان نشوند، سازمان را به ورطه نابودی می‌کشانند. در حقیقت آسیب‌های سازمانی به آن دسته از مشکلات اساسی که به طور مداوم و فراگیر سازمان را در معرض بحران قرارداده و موجب بازماندن سازمان از رشد متناسب و سالم می‌گردند، اطلاق می‌شود و آسیب‌شناسی سازمانی نیز تعبیر و تفسیر علمی و منطقی انواع و اقسام علایم و اطلاعاتی است که با پژوهش‌های علمی مشاهده و جمع‌آوری می‌گردد و این اطلاعات حاکی از اوضاع و احوال ناسالم یا نامتعادل سازمانی است [۶] و [۸].

در این پژوهش با توجه به علایم متعدد و روشن از شرایط فرش دستباف در کشور، بر آن شدیم تا مولفه‌های اصلی آسیب‌شناسی مرکز ملی فرش را شناسایی کرده و کارکرد آن در صادرات این محصول هنری را مورد تبیین قرار دهیم. در اینجا بر اساس الگوی مورد نظر پژوهش (مدل ویزبورد)، شش مولفه مقاصد، ساختار، ارتباطات، رهبری، پاداش‌ها، و مکانیزم‌های مفید (عوامل نرم‌افزاری)، جهت بررسی در مرکز فرش تحلیل شدند.

این پژوهش با تکیه بر منابع اطلاعاتی میدانی و کتابخانه‌ای، ضمن بررسی رابطه میان آسیب‌های مرکز ملی فرش و کارکرد آن در صادرات فرش، به دنبال ارایه پیشنهادات کاربردی برای رفع این آسیب‌ها بوده است. تا آنجا که با وجود هزاران بافنده، صادرکننده، مرمت و پرداخت کنندگان، و... سیاست‌های حمایتی و هدایتی مناسبی جهت تثبیت و رشد بازارهای داخلی و خارجی این محصول ارزشمند، توسط دستگاه‌های حامی آنان اتخاذ شود.

## ۲. بیان مساله

صادرات فرش دستباف کشورمان در سال‌های اخیر با نزول بسیاری مواجه بوده است. مقدار صادرات ۱/۳ میلیارد دلاری در سال ۱۳۷۳ چشم انداز فوق العاده‌ای برای این هنر-صنعت را نشان می‌داد. اما این روند ادامه نیافت و صادرات فرش با کاهشی فاحش به ترتیب در سال ۲۰۰۱ میلادی: ۵۳۷ میلیون دلار، سال ۲۰۰۴ میلادی: ۴۹۷ میلیون دلار، سال ۲۰۰۵: ۴۶۱ میلیون دلار، سال ۲۰۰۶: ۴۱۰ میلیون دلار و در نهایت در سال گذشته یعنی ۱۳۸۶ به رقمی در حدود ۳۹۶ میلیون دلار تنزل یافته است [۹]. از طرفی وضعیت واردات فرش نیز در کشورهای مختلف نیز بیان کننده این قضیه است که تولیدکنندگان صادرکنندگان ما دچار وضعیتی دشوار در صادرات فرش شده‌اند. واردات فرش آلمان از ایران از رقم ۱۵۴ میلیون دلار در سال ۲۰۰۱ میلادی به ۱۰۹ میلیون دلار در سال ۲۰۰۵ تقلیل یافته است. در بازار امریکا نیز در سال ۲۰۰۵ میلادی، ایران با ۱۱۴ میلیون دلار بعد از کشورهای هند با ۱۹۰ میلیون دلار و پاکستان با ۱۲۰ میلیون دلار قرار گرفته است [۹].

با توجه به تأثیرات هدایتی و حمایتی مرکز ملی فرش در این حوزه و نیز کاهش صادرات این محصول با ارزش، با کمک مدیران مرکز ملی فرش درصدد بررسی آسیب‌شناسی مرکز فرش برآمدیم تا با ارایه راهکارهایی به چابکی و اثربخشی بیشتر این سازمان در حوزه‌های مختلف فرش در کشور کمک نماییم. چرا که حضور قوی و آگاهانه مرکز ملی فرش در هدایت و حمایت از این هنر-صنعت، به شکوه مجدد فرش منجر خواهد شد.

## ۳. چارچوب نظری پژوهش

سازمان‌ها نیز ممکن است مانند انسان‌ها از بیماری‌های مختلف رنج برده و علایم آن را نشان دهند. این گونه بیماری‌ها در سازمان، اغلب توسط کسانی منتقل می‌شوند که مهمترین تصمیم‌گیری‌ها را اتخاذ می‌کنند؛ و به طور دائم یا موقت، توانایی هماهنگی با نیازهای وابسته به نقش خود را ندارند. تولیدات یک سیستم و محیط اطرافش بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. این تأثیرات ممکن است سازمان را به مخاطره بیندازد. درمان بیماری در یک سازمان، تنها زمانی ممکن است که ریشه آن در مرحله نخست شناخته شده باشد. عواملی از قبیل ماهیت مشکل، شرایط جدید محیطی، افراد مرتبط و اطلاعات دستچین شده هیئت

مدیره، موجب بروز مواردی از ناکارآمدی در مدیریت سازمان می‌شوند [۲۱]. راهبردهای توسعه سازمانی زیادی جهت ارتقاء اثر بخشی سازمانی وجود دارد یکی از این استراتژی‌ها، آسیب‌شناسی سازمانی است که شامل تشخیص یا ارزیابی وظایف یک سطح سازمانی به منظور طرح‌ریزی مداخلات تغییر سازمانی مناسب می‌باشد. مفهوم آسیب‌شناسی در توسعه سازمانی شبیه الگوهای پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد. آسیب‌شناسی سازمانی از روش‌های مخصوص در جمع‌آوری اطلاعات مهم پیرامون سازمان استفاده می‌کند. این اطلاعات ارزیابی می‌شود و مداخله سازمانی مناسب طرح‌ریزی می‌شود [۲۲] همانند پزشک، عارضه‌یاب، سازمان را به عنوان یک سیستم کلی مورد بررسی و بازبینی قرار می‌دهد. در زمینه پزشکی ملاحظات پزشکی کلی‌نگر می‌باشد. حال آنکه در زمینه توسعه سازمانی، نظریه سیستم‌های باز مطرح شده است. برطبق این تئوری یک سازمان می‌تواند به عنوان یک سیستم جامع با ورودی‌ها، توان عملیاتی، خروجی‌ها و حلقه‌های بازخورد مورد بازبینی قرار گیرد. حلقه‌های بازخور این ایده را روشن می‌سازند که سیستم‌ها با خروجی‌هایشان به مانند ورودی‌هایشان تحت تاثیر واقع می‌شوند. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها در هنگام آسیب‌شناسی سازمانی می‌تواند در برانگیختن اعضای سازمان در یادگیری و سهمی شدن در فرآیند تغییر به کار رود. آسیب‌شناسی چه پزشکی و چه سازمانی، فن استفاده از داده‌های جاری سازمان و نیز ارتباط آن با چگونگی کار و عملکرد در وضعیت فعلی است. آسیب‌شناسی می‌تواند حالت دفاعی بنگاه‌ها را از میان بردارد و ابزاری برای یادگیری الگوهای جدید رفتاری باشد [۱۳] در داخل یک سازمان، فرآیند آسیب‌شناسی، پذیرش درستی وجود مشکلات یا نیاز به وجود مسیر درست توسط مدیریت عالی سازمان را تسهیل می‌کند [۷]. در نهایت، در داخل فرایند آسیب‌شناسی سازمانی، نتایج جمع‌آوری داده‌ها به اعضای سازمانی به منظور شروع فرایند تغییر سازمانی، بازخورد داده می‌شود [۱۷].

### ۳-۱. ویژگی‌های آسیب‌شناسی

مایکل برودر در مقاله‌ای به بیان ویژگی‌های آسیب‌شناسی مناسب در سطح سازمان پرداخته است. این ویژگی‌ها به شرح زیر است: «آسیب‌شناسی ظرفیت بنگاه‌ها را برای تغییر در فرهنگ سازمانی‌شان افزایش می‌دهد، آسیب‌شناسی یک فرصت مناسب برای کسب

بینش جدید از جنبه‌های مختلف انجام کارها، در سطح سازمان، فراهم می‌کند. با انجام آسیب‌شناسی از تعهد سازمان به بهبود دائمی، اطمینان حاصل می‌شود». برودیر ضمن بررسی ویژگی‌های یک آسیب‌شناسی مناسب برای آسیب‌شناسی چهار مرحله را پیشنهاد می‌دهد. این مراحل به ترتیب عبارتند از: «آسیب‌شناسی زمانی آغاز می‌شود که گروهی (معمولاً مدیریت) به اینکه سازمان مشکل دارد، پی می‌برند و این مشکل نیاز به شناسایی (از نظر نقطه وقوع) و تغییر دارد، ترکیبی از نیروهای داخلی و خارجی، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات را شروع می‌کنند که شامل شگردهای متفاوت و مختلفی می‌تواند باشد (مثل مصاحبه غیرساختاری، پرسش‌نامه و ...)، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها به سوی داده‌هایی سوق داده می‌شود که احساس می‌شود اعتبار و صحت دارند (ملاک اعتبار)، نتایج به دست آمده به اعضای سازمان بازخور داده می‌شود تا فعالیت‌های درست و صحیح از سوی آنها اتخاذ و به مرحله اجرا در آید» [۱۳]. به طور کلی چهار مرحله فوق در همه فرایندهای آسیب‌شناسی صدق می‌کند. برخی از دانشمندان به این موضوع، جزئی‌تر پرداخته‌اند. یکی از این اندیشمندان پروفیسور پیر روملار است. او به بررسی آسیب‌شناسی از دیدگاه هماهنگی پرداخته است و هماهنگی را محور تمامی فعالیت‌های سازمانی می‌داند و لذا برای آسیب‌شناسی سه مرحله زیر را پیشنهاد می‌کند:

الف) شناسایی مکانیزم‌های هماهنگی در سازمان و یا عناصر سازمانی که می‌خواهیم آنها را تجزیه و تحلیل کنیم. این شناسایی ممکن است در کل سازمان و یا در عناصر سازمانی نظیر موقعیت شغلی یا واحد سازمانی (گروه کاری، واحد منطقه‌ای فروش، بخش سیستم‌های اطلاعاتی و...) صورت گیرد.

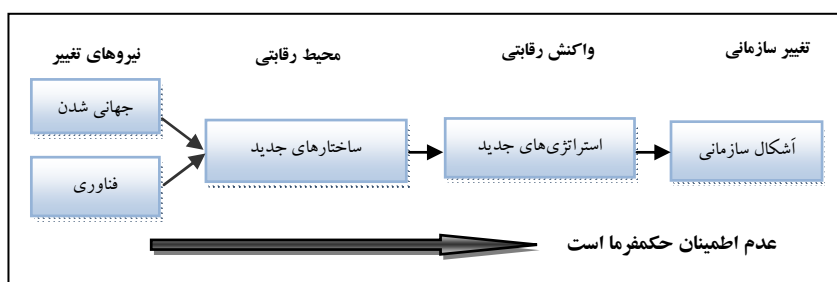
ب) شناسایی مشکلات هماهنگی و سپس مزایا و اشکالات انواع مختلف تغییراتی که ممکن است در هماهنگی ایجاد شود. نکته اینجا است که تلاش کنیم تا افزایش بهبود، و یا افزایش مشکلات را، با کم و زیاد شدن هماهنگی مشاهده کنیم. این امر مستلزم آن است که مزایا و مشکلات وظایف آتی را بدانیم و مشکلاتی که در زمان تغییر شیوه کار و مدیریت پیش می‌آید را پیش‌بینی نماییم و سازگاری و هماهنگی جدید میان واحدها، رسوم و عادات شرکت ایجاد شود و این شیوه هماهنگی در دیگر واحدهای سازمان مدیریت شود.

ج) مقایسه سازمان و یا واحد سازمانی با نوع سازماندهی که مطلوب ما است و هماهنگی میان سازمان و ساختار آن و مقایسه دایمی آن با وضعیت مطلوب [۲۷].

### ۲-۳. تغییر و آسیب‌شناسی سازمانی

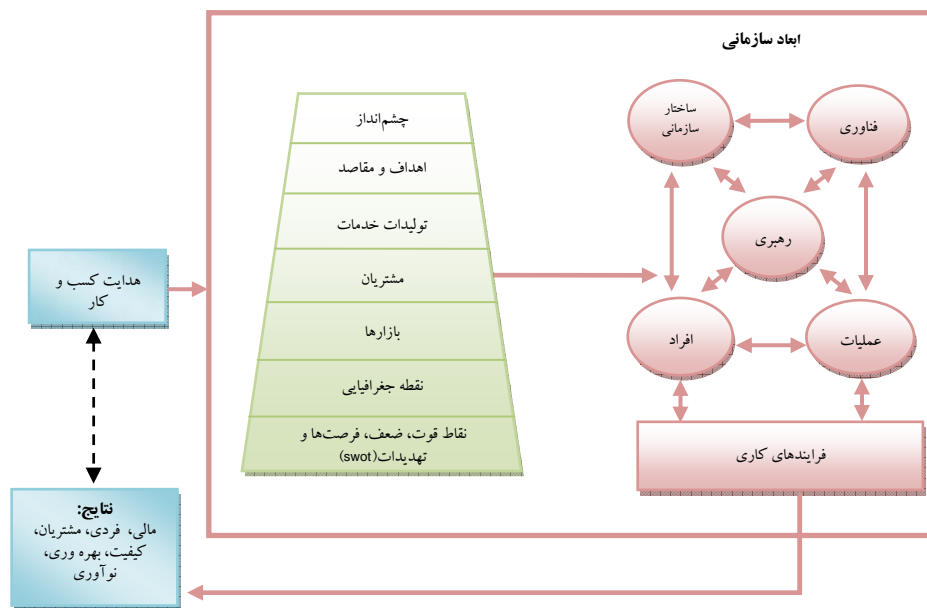
آسیب‌شناسی اطلاعات لازم را، که به سازمان اجازه پاسخگویی سریع به نیروهای تغییر در وضعیت پیش آمده را می‌دهد، فراهم می‌کند. فرایند تغییر سازمانی، اگر مبتنی بر شناسایی مشکلات سازمانی (با انجام آسیب‌شناسی ویژه) باشد، به اثربخشی منتج خواهد شد [۱۶]. از این رو اگر به دنبال استفاده از جنبه توسعه‌ای آسیب‌شناسی هستیم، باید از نیروهای تغییر و شرایط فعلی کسب و کار و تفاوت آن با زمان گذشته اطلاع داشته باشیم.

پروفسور استیفن برادلی از مدرسه عالی بازرگانی هاروارد، معتقد است «به دلیل ظهور فن‌آوری‌های جدید و جهانی شدن، همواره باید به هدایت فرایند تغییر، آن هم در یک محیط رقابتی پرداخت. به این ترتیب که در این محیط رقابتی به ساختارهای صنعتی بدیع نیاز است تا استراتژی‌های جدید برای پاسخ‌گویی به این تغییرات تدوین شده و با ایجاد اشکال سازمانی، فرایند تغییر سازمانی هدایت شود. طبیعی است که در کلیه مراحل، این عدم اطمینان است که حکمفرما است و این نیاز به آن دارد که اولاً درک خود را از تغییرات محیطی جهانی و در جایی که رقابت می‌کنیم، بهبود بخشیم. ثانیاً اثربخشی خود را در مدیریت نوآوری (در عصر شتاب تغییرات اطلاعاتی) بهبود بخشیم و ثالثاً به ارتقای فرآیندهای اثربخشی برای رهبری و مدیریت تغییر در سازمان، کمک نماییم» [۱۲]. بنابراین در تمامی این موارد، حضور آسیب‌شناسی احساس می‌شود.



نمودار ۱. جهان در حال تغییر و سازمان‌ها [۱۲]

در اولین کنفرانس اروپایی ICF با توجه به وجود تغییرات در سطح جهانی و تفاوت تجارت در قرن ۲۰ با قرن ۲۱، چهارچوبی برای آسیب‌شناسی ارائه شده که ضمن تاکید بر مدیریت استراتژیک در سطح سازمان، از آن برای بررسی وضعیت فعلی، چگونگی نیل به اهداف بلند مدت و در نهایت رسیدن به نتایج مطلوب از دیدگاه تمامی ذی‌نفعان استفاده می‌شود. این چهارچوب، قابل تعمیم به درون سازمان، وظایف، بخش‌ها یا چند سطح مشابه درون سازمان، می‌باشد.



نمودار ۲. چارچوب آسیب‌شناسی از دیدگاه کنفرانس اروپایی ICF [۱۵]

### ۳-۳. خودآسیب‌شناسی در سازمان

یوشیتوره ایشیدا در مقاله‌ای به بررسی موضوع خودآسیب‌شناسی در سازمان پرداخته است. او معتقد است «آسیب‌شناسی به طور کلی در مواقعی که حادثه‌ای موجب شکست و یا اطلاعات نابهنجار وجود دارد، انجام می‌شود. اما سیستمی موفق خواهد بود که انگیزه آسیب‌شناسی فعالیت‌های داخلی را به وسیله خودشناسی فرایندها و سیستم‌های ایمنی سازمانی در شرکت، به وجود آورد». تحقیقات اخیر نیز اهمیت عناصر قبل از عمل و فعالیت کارکنان را نشان می‌دهد چرا که باید بر اساس اطلاعات پایه‌ای و درک توسعه

فن‌آوری‌ها، عملیات پیش‌رو را انجام داد (لزوم خودآگاهی فردی، سیستمی و محیطی). لذا آسیب‌شناسی، به شناسایی نیازهای کلی و جزئی بشرح زیر دارد:

الف) نیازهای مادی: خودآگاهی (پایش خود) باید همیشه انجام شود. بدین سبب افراد سازمان نباید دغدغه بیرونی داشته باشند.

ب) فضای مورد نیاز: آسیب‌شناسی و مشاهده وضعیت سیستم، توسط اپراتورها و کارکنانی انجام می‌شود که در سطح سیستم پراکنده‌اند، لذا فضای لازم از طریق ایجاد شبکه‌ای از افراد مهیا شود.

ج) نیازهای وظیفه‌ای: که بیشتر به آگاهی از شرایط مطلوب انجام کارها مرتبط است.

د) نیاز به ثبات و استحکام: برای انجام آسیب‌شناسی و آگاهی از وضعیت موجود، باید اطلاعات سیستمی به صورت ثابت مورد بررسی و مشاهده باشند. این کار با ایجاد و فعال کردن مرکز کنترل داده‌ها صورت می‌گیرد. لذا برای آسیب‌شناسی، به منابع ادراکی از وضعیت جاری سازمان و ایجاد ارتباط، بیشتر از سیستم متعارف (آسیب‌شناسی پس از وقوع) نیاز می‌باشد [۲۰].

### ۳-۴. الگوی آسیب‌شناسی در سطح سازمان

الگوهای سازمانی زیادی نیز با توجه به تحقیقات صورت گرفته برای آسیب‌شناسی مطرح شده است [۲۹]. الگو یک روش سیستماتیک در جمع‌آوری داده‌ها در سطح سازمان و فهم و دسته‌بندی آنها ارائه می‌کند. الگوها اغلب متغیرهای حیاتی سازمانی که در تحقیقات اولیه مفروض هستند، شناسایی می‌کند. الگوها هم‌چنین طبیعت روابط میان این متغیرها را نمایش می‌دهد (تاثیر یک متغیر سازمانی بر دیگری). یک الگوی صریح و روشن به طور عمده‌ای عوامل مهم در دسترس را برای تجزیه و تحلیل مهیا می‌کند. بورک به آسیب‌شناسان سازمانی در مورد وفاداری به یک الگوی خاص هشدار می‌دهد. او اظهار می‌دارد که «این امکان هست که انتخاب الگو توسط افراد فریبده باشد». برای مثال، اگر یک دیدگاه مخصوص، فرآیند آسیب‌شناسی را به پیش‌برد، (یک مشاور) می‌تواند به راحتی پیامدهای مهم سازمانی را فراموش کند [۱۸].

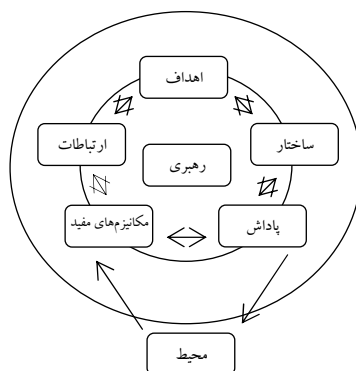


الگوهای ذیل به ترتیب ارایه در مقالات و کتاب‌های مختلف (ادبیات موضوع) جهت استفاده در آسیب‌شناسی مطرح شده است که در نگاره ۱ تمامی آنها را به طور خلاصه بررسی کرده‌ایم.

نگاره ۱. خلاصه‌ای از بازنگری در الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی، فردی و گروهی

مدل	متغیرها	متغیرهای وابسته	محیط خارجی	فروض اصلی
تحلیل میدان - نیرو (۱۹۵۱)	نیروهای محرک، نیروهای محدود کننده (جلوگیری کننده)	نیروهای محرک و محدود کننده همزمان رخ می‌دهند.	هر نیرویی ممکن است محرک یا محدود کننده باشد	عدم تعادل در جریان تغییر رخ می‌دهد، تعادل مجدداً برقرار می‌شود. [۵]
مدل لویث (۱۹۶۵)	وظیفه، ساختار، تکنولوژی و متغیرهای انسانی	چهار متغیر وابسته هستند و تغییر در یک متغیر بر دیگر متغیرها اثر گذار است)	در مدل ارایه نشده است.	تغییر در متغیرها الزاماً در متغیر وظیفه اثر گذار است (تولیدات و خدمات)
تحلیل سیستمی لیکرت (۱۹۶۷)	انگیزش، ارتباطات، کنش متقابل، تصمیم‌گیری هدف گذاری، کنترل و عملکرد	سطوح متغیرها در یک برآورد و بررسی به طور مستقل اندازه گیری می‌شوند	در مدل ارایه نشده است.	۴ نوع سیستم مدیریتی بر مبنای ۷ متغیر شناسایی شده‌اند: مشارکتی، مشورتی (مشاوره‌ای)، خیراندیش - مقتدرو خروجی‌سود محور) مقتدر
مدل شش جبهه‌ای ویزورد ۱۹۷۶	مقاصد، ساختار، ارتباطات، رهبری، پاداش‌ها، و مکانیزم‌های مفید	روابط میان جبهه‌ها با متغیرها روشن نیستند.	به واسطه ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان تأثیر گذار است و تناسب دارد	فاصله بزرگ‌تر میان سیستم‌های رسمی و غیررسمی درون هر مدل، اثر بخشی پایین یا فقدان اثر بخشی سازمان است.
مدل سازگاری برای تحلیل سازمان (۱۹۷۷)	ورودیها: محیط، منابع، گذشته، راهبرد. فراگردها: وظیفه، افراد، ترتیبات سازمانی رسمی، سازمان غیررسمی، خروجیها: فردی، گروهی و سیستمی [۲۵]	سازمان‌ها پویانند. کنش‌های متقابل در سطوح فردی، گروه و سیستمی رخ می‌دهد	محیط خارجی بازخورد مرتبط با ورودی‌ها و خروجی‌ها را می‌پاسد	نظریه سیستم‌های باز، سیستم‌های رسمی و غیر رسمی، تناسب یا سازگاری میان متغیرهای داخلی [۲۴]
چهارچوب S V مکینزی (۱۹۸۱-۸۲)	روش، کارکنان، سیستم‌ها، راهبرد، ساختار، مهارت و ارزش‌های مشترک	متغیرها وابسته اند تصویر مدل به مولکول مدیریتی تشبیه شده است.	در مدل به طور مستقیم مورد اشاره قرار نگرفته است.	همه متغیرها می‌بایست تغییر کنند تا به عنوان یک سیستم متجانس و سازگار شوند
چهارچوب TPC تیچی (۱۹۸۳)	ورودیها: محیط، گذشته، منابع فراگردها ماموریت راهبرد، وظیفه‌ها شبکه‌سازی، افراد، فرایندهای سازمانی شبکه‌های مضر، خروجیها: عملکرد تأثیر روی افراد	همه متغیرها وابسته انداگر چه برخی ارتباطات قوی‌تر و برخی دیگر ضعیف‌ترند (دوطرفه)	محیط از طریق ورودی‌های سازمان و خروجی‌ها و حلقه بازخورد شامل و درگیر شده است.	همه متغیرها از طریق یک دیدگاه فنی سیاسی و فرهنگی تحلیل شده‌اند. (استراتژی استعاره کتاب (ریسمان))
برنامه‌ریزی عملکرد بالا ۱۹۸۴	چهارچوب زمانی، تمرکز، برنامه‌ریزی، مود (رسم یا اسلوب) تغییر، مدیریت، ساختار، دیدگاه، انگیزش، توسعه، ارتباطات، رهبری	سطوح متغیرها در یک برآورد و بررسی به طور مستقل اندازه گیری می‌شوند.	به طور مستقیم در مدل ارایه نشده است	چهار سطح عملکرد: عملکرد ممتاز، پیش فعال، پاسخگو، واکنشی. اینها به تفویض اختیار، هدف‌گذاری، مربی‌گری، اجرای ترتیبی، رفتارهای رهبری، وابسته هستند.
آسیب‌شناسی رفتار فردی و گروهی ۱۹۸۷	ورودی: منابع، فراگردها: سطوح فردی و گروهی، خروجی‌ها: عملکرد گروهی عملکرد فردی، خروجی‌های کیفیت زندگی کاری	خطوط ارتباطات مستقیم دارند با استثنای از یک ارتباط دوطرفه میان دو متغیر	حداقل مرزها میان سازمان و محیط خارجی	مفروضات: تئوری سیستم‌های باز، تأکید بروی سه سطح عملکرد، شامل عملکرد سازمانی و خروجی‌های کیفیت زندگی کاری
مدل علی بورک و لیتون ۱۹۹۲	محیط خارجی، ماموریت و راهبرد، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار، ممارست مدیریت، سیستم‌ها، جو واحد کاری، نیازمندیهای وظیفه و مهارت‌های فردی، انگیزش، نیازهای فردی و ارزش‌ها و عملکرد فردی و سازمانی.	همه متغیرها وابسته به هم هستند اگر چه برخی ارتباطات قوی‌تر و برخی دیگر ضعیف‌ترند (دوطرفه)	هر وضعیت یا شرایط بیرونی که بر عملکرد سازمان اثر گذار است (شامل بازار، وضعیت مالی جهان و شرایط محیط و...، تناسب میان سازمان و محیط نیز ملاحظه می‌شود.	مدل B-L میان پویایی تبدیلی و تبدیل در سازمان تمایز قابل می‌شود. پویایی تبدیلی و تبدیلی ریشه در تئوری رهبری و به ویژه در تفاوت میان مدیران و رهبران دارد. مفروضات شامل تئوری سیستم‌های باز، تمایز میان جو و فرهنگ سازمانی و تأثیر تمامی متغیرها بر یکدیگر [۱۴]
مدل ستاره گالبرید ۱۹۹۵	این مدل به همراه فناوری (فرایندها)، ساختار، فرهنگ، سیستم‌ها، راهبرد و افراد می‌آید.	همه متغیرها وابسته به هم هستند اگر چه برخی ارتباطات قوی‌تر و برخی دیگر ضعیف‌ترند (دوطرفه)	به طور مستقیم در مدل ارایه نشده است	این برنامه با ترکیب مناسب استراتژی و ساختار، به فراوری استعداد مورد نیاز جهت تیل به اهداف می‌انجامد. اطمینان بهتر از اثربخشی واحدها، درستی داده‌ها و ثبات فرایندها [۱۹]
مدل تریکورد ۲۰۰۵	استراتژی: (راهبرد، اهداف اصلی، اهداف فرعی، ارزش‌ها)، هویت: (دلیل وجودی، قصد نهایی)، فرهنگ: (فرهنگ، روحیه، انگیزش، شخصیت، رهبری، کار تیمی)، سیستم‌ها: (فرایندها، فناوری، ساختار انسانی، و ارتباطات) [۲۸]	همه متغیرها وابسته به هم هستند	به طور مستقیم در مدل ارایه نشده است	زمانی که یک جز از مدل تریکورد نا منطبق است، سازمان به سمت فقدان وظیفه مداری، افزایش هزینه، و... گرایش خواهد داشت. اگر همه ابعاد مدل تریکورد مهیا باشند، سازمان سالم، بهره‌ور و چالاک خواهد بود. [۲۳]

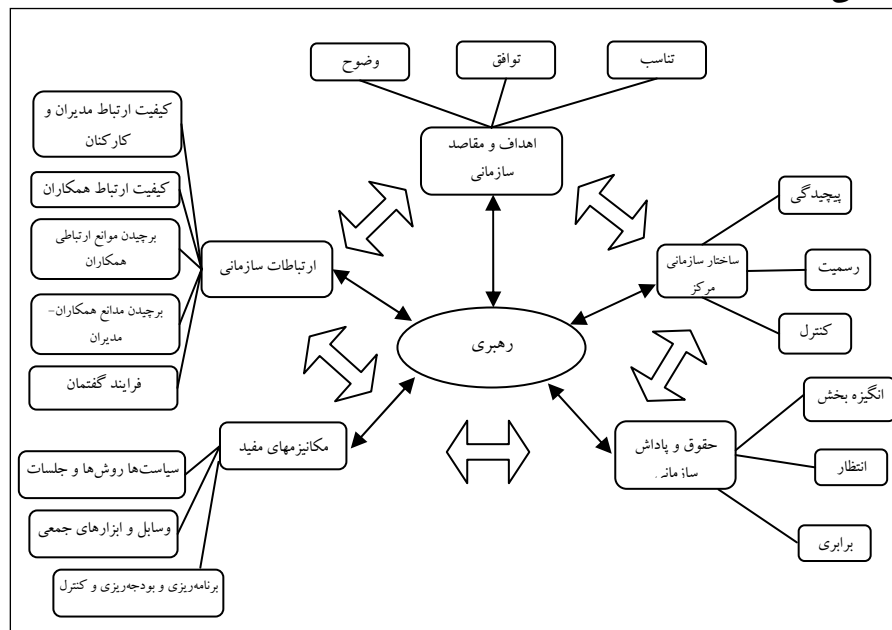
با بررسی نظرات بسیاری از صاحب‌نظران رشته مدیریت [۲۶] و نیز بررسی مرکز ملی فرش ایران، با توزیع پرسش‌نامه اولیه‌ای میان ۳۰ نفر از کارکنان مرکز فرش که دارای تحصیلات و سابقه مدیریتی بودند، الگوی مطلوب در زمینه آسیب‌شناسی، الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد تشخیص داده شد که با تحلیل پرسش‌نامه اولیه و بررسی نظرات کارکنان مرکز فرش و با استفاده از شاخص‌های پراکندگی مانند میانگین حاصل شد. با مطابقت نتایج و تحلیل پرسش‌نامه‌ها با الگوهای ۱۴ گانه این پژوهش به ترتیب بیشترین تطابق با الگوهای زیر به دست آمده است: ۱- الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد با تطابق کامل (با ۶ متغیر) ۲- الگوی علی بورک و لیتوین با ۶ متغیر و ۳- الگوی ۷ اس مک کینزی با ۳ متغیر



نمودار ۳. مفهوم سازی الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد (ماروین ویزبورد ۱۹۷۶)

و بدین ترتیب و با استفاده از نظرات کارشناسان مرکز ملی فرش و نیز وضعیت تطابق میان متغیرهای الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد، الگوی مورد نظر ما نیز براساس این الگو پایه گذاری شده است و لذا جهت آسیب‌شناسی فعالیت‌های مرکز ملی فرش ایران و جایگاه آن در صادرات فرش دستباف ما این الگو را انتخاب نمودیم که با توجه به شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشورمان، قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نیز می‌باشد. البته باید قبل از اجرای، از صحت آن با شرایط سازمان مورد نظر اطمینان حاصل کرد [۲۶]. الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد به دلیل جامعیت و فراگیری آن و تطابق با سیستم‌های باز (حضور عنصر خارجی و تاثیر متقابل آن بر سازمان‌ها)، تاکید بر عنصر رهبری به عنوان مرکز ثقل و عامل اساسی در رشد سازمان‌ها و در نهایت اشاره توأمان به عناصر نرم‌افزاری، مغزافزاری و

سخت‌افزاری، مورد تایید و قابل اجرا در سازمان‌های کشورمان می‌باشد. ماروین ویزبوردر اواسط دهه ۷۰ میلادی، الگوی شش جعبه‌ای خود را به عنوان ابزاری آسیب شناسانه ارایه کرد. او شش نقطه اصلی که در آن باید کارها به شکل درست انجام شود و ماهیتاً با سازمان سازگاری داشته باشد را جهت موفقیت سازمان معرفی کرد. عناصر مقاصد، ساختار، ارتباطات، رهبری، پاداش‌ها و مکانیزم‌های مفید به عنوان نقاط اصلی مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس شرایط مختلف به کار گرفته می‌شود. با بررسی تمام جوانب و استفاده از نظرات اندیشمندان مدیریت درمورد هر عنصر از الگوی ویزبوردر، در نهایت الگوی بومی شده زیر (نمودار ۴) برای آسیب‌شناسی مرکز ملی فرش ایران انتخاب گردید ضمن اینکه رهبری به عنوان جوهره اصلی این الگو با ویژگی‌های ذیل [۲] [۲۷] سنجیده شد (صحت و روایی این الگو توسط اعضای هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع) و سایر دانشگاه‌ها به همراه مدیران مرکز فرش تایید شده است): انگیزه رهبری، صداقت و امانت رهبری، علاقه به رهبری، اعتماد به نفس رهبری، هوش رهبری، دانش شغلی مرتبط با پست سازمانی.



نمودار ۴. الگوی پژوهش در آسیب‌شناسی مرکز [۲]، [۴]، [۱]، [۱۰] و [۱۱]

## ۵. روش تحقیق

این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل تمام کارکنان مرکز ملی فرش به تعداد ۶۸ نفر (شامل ۵۳ مرد و ۱۵ زن) و نیز صادرکنندگان فرش دستباف که حضوری فعال در نمایشگاه‌های صادراتی داشته‌اند (شامل ۱۰۰ صادرکننده که در نمایشگاه بین‌المللی کیش و تهران حاضر بوده‌اند و نیز در کشورهای نظیر ایتالیا، آلمان و امریکا و... به‌طور مستقیم به فروش فرش می‌پردازند). برای انتخاب نمونه ۴۹ نفر از صادرکنندگان به همراه ۴۰ نفر از کارمندان مرکز ملی فرش، جمعاً ۸۹ نفر با استفاده از فرمول زیر و بر اساس  $Z = 1/96$  و انحراف معیار  $0/25$  و در سطح خطای  $0/1$  انتخاب شدند.

$$n = \frac{N Z^2 \frac{\alpha}{2} \delta_x^2}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \frac{\alpha}{2} \delta_x^2}$$

با توجه به فهرست اعضای جامعه آماری، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بدون جایگزینی مورد استفاده قرار گرفت. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسش‌نامه محقق ساخته که دارای ۴۶ سوال بود، استفاده شد. روایی پرسش‌نامه از طریق اظهار نظر ۱۵ تن از اساتید علمی دانشگاه امام حسین (ع) و مدیران مرکز فرش، تایید شد و ضریب آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها برابر  $0/92/2$  به دست آمد. نمره‌گذاری این پرسش‌نامه‌ها در مقیاس پنج درجه‌ای ۱ تا ۵ (طیف لیکرت) صورت گرفت. به منظور تحلیل داده‌های آسیب‌شناسی و وضعیت صادرات فرش، با توجه به انجام آزمون کولموگروف و اسمیرنوف (KS) و تایید نرمال بودن توزیع در پاسخگویی به سوالات، از آزمون آماری  $t$  و همچنین برای بیان رابطه میان متغیرهای آسیب‌شناسی مرکز ملی فرش و صادرات فرش از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. ضمن اینکه برای رتبه‌بندی مولفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد که با توجه به، بزرگ‌تر بودن سطح معنی‌داری از ۵ درصد ادعای یکسان بودن رتبه‌ها مورد تایید قرار گرفت، لذا در این مقاله با ذکر وجود آسیب در هر مولفه، از آمار توصیفی (شاخص‌های پراکندگی) برای رتبه‌بندی مولفه‌ها کمک گرفته‌ایم.

ضمن آنکه قبل از اجرای تحقیقات، الگوی مناسب پژوهش با توزیع پرسش‌نامه‌ای از تمامی مولفه‌های الگوهای ۱۴ گانه آسیب‌شناسی (در مقاله ذکر شده‌اند)، و در مقیاس پنج درجه‌ای ۱ تا ۵ (طیف لیکرت)، میان ۳۰ نفر از کارکنان مرکز فرش که دارای تحصیلات و سابقه مدیریتی بودند (نمونه آماری برابر با کل جامعه که دارای تحصیلات مدیریتی و یا

سابقه مدیریت بودند)، الگوی ویزبورد تشخیص داده شد که با تحلیل پرسش‌نامه اولیه و بررسی نظرات کارکنان مرکز فرش و با استفاده از شاخص‌های پراکندگی مانند میانگین حاصل شد.

#### ۶. یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که نگاره ۲ نشان می‌دهد، در مرکز ملی فرش ۳۳ نفر از نمونه پژوهش مرد و ۷ نفر زن بوده‌اند. ۱۹ نفر لیسانس، ۲۰ نفر ارشد و بالاتر و تنها یک نفر فوق دیپلم داشتند. سابقه خدمت افراد، به تفکیک کمتر از ۵ سال ۱۴ نفر، ۵ تا ۱۵ سال ۱۱ نفر و بیشتر از ۱۵ سال ۱۵ نفر بود. این وضعیت در مورد صادرکنندگان متفاوت بود به‌طوری‌که ۴۷ نفر از نمونه پژوهش مرد و ۲ نفر زن بودند. ۱۳ نفر لیسانس، ۷ نفر فوق دیپلم و مابقی تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم داشتند. سابقه فعالیت افراد در تولید و صادرات فرش به تفکیک کمتر از ۵ سال ۲ نفر، ۵ تا ۱۵ سال ۹ نفر و بیشتر از ۱۵ سال ۳۸ نفر بود.

نگاره ۲. فراوانی نمونه‌های تحقیق بر اساس جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه کار

	جنسیت		مدرک تحصیلی						سابقه کار		
	مرد	زن	(زیر د - دیپلم - فوق د - لیسانس - ارشد)						(زیر ۵ - ۵ تا ۱۵ - بالای ۱۵)		
مرکز فرش	۳۳	۷	۰	۰	۱	۱۹	۲۰	۱۴	۱۱	۱۵	
صادرکنندگان	۴۷	۲	۲	۲۷	۷	۱۳	۰	۲	۹	۳۸	

این پژوهش، سیزده فرضیه داشت که بر اساس آزمون فرضیه‌های پژوهش، یافته‌های زیر به دست آمد. لازم به ذکر است که در اینجا ابتدا نتایج فرضیه‌های مربوط به شناسایی مولفه‌های آسیب‌شناسی در مرکز فرش بیان شده است.

فرضیه پژوهشی ۱: وضعیت عوامل ساختاری مرکز ملی فرش ایران نامطلوب است.

فرضیه پژوهشی ۲: وضعیت عامل حقوق و پاداش سازمانی در مرکز ملی فرش نامطلوب است.

فرضیه پژوهشی ۳: وضعیت عوامل رهبری مرکز ملی فرش ایران نامطلوب است.

فرضیه پژوهشی ۴: وضعیت عوامل ارتباطی در مرکز ملی فرش ایران نامطلوب است.

فرضیه پژوهشی ۵: وضعیت عوامل هدف و مقصد سازمانی مرکز ملی فرش ایران نامطلوب است.

فرضیه پژوهشی ۶: وضعیت عوامل نرم افزاری (مکانیزم‌های مفید) مرکز ملی فرش نامطلوب است.

نگاره ۳ آزمون فرضیه‌های اصلی شناسایی مولفه‌های آسیب‌شناسی مرکز فرش و نتایج مربوط به آن را نشان می‌دهد.

نگاره ۳. نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای کل سوالات پرسش‌نامه بر مبنای الگوی ویزبورد

متغیر	میانگین	تعداد	آماره t	سطح معنی‌داری
حقوق و پاداش سازمانی	۲/۲۲۵	۸۹	-۱۵/۶۳۷	۰/۰۰۰
مکانیزم‌های مفید	۲/۴۳۸	۸۹	-۲۱/۴۲۴	۰/۰۰۰
مقصد و هدف سازمانی	۲/۴۴۱۷	۸۹	-۱۸/۷۲۳	۰/۰۰۰
ساختار سازمانی	۲/۴۴۵۸	۸۹	-۱۴/۳۰۱	۰/۰۰۰
ارتباطات سازمانی	۲/۴۵۳۸	۸۹	-۱۹/۰۴۱	۰/۰۰۰
رهبری	۲/۷۹۸	۸۹	-۱۸/۴۹۰	۰/۰۰۰
کلیه متغیرها	۲/۴۹۲۸	۸۹	-۲۴/۵۱۹	۰/۰۰۰

همان‌گونه که در نگاره ۳ مشاهده می‌کنید برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، مقدار آماره t در سطح معناداری  $P=0/000$  بین  $14/301$  تا  $24/929$  - به دست آمده است که نشان می‌دهد میانگین سوالات پرسش‌نامه در هر مولفه به طور معنی‌داری کمتر از میانگین فرضی جامعه در آن مولفه می‌باشد و از نظر جمیع مولفه‌ها نیز مقدار آماره t در سطح معناداری  $P=0/000$  برابر  $24/519$  - به دست آمده است که نشان می‌دهد میانگین سوالات پرسش‌نامه در کلیه مولفه‌ها به طور معنی‌داری کمتر از میانگین فرضی جامعه در حالت کلی می‌باشد در نتیجه مرکز ملی فرش دارای آسیب‌های جدی، بر اساس الگوی شش جعبه‌ای ویزبورد می‌باشد.

از نظر پاسخ‌دهندگان، مولفه حقوق و پاداش دارای بیشترین آسیب و بعد از آن به ترتیب مولفه‌های مکانیزم‌های مفید، مقصد و هدف سازمانی، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، محیط خارجی و در نهایت آسیب‌های رهبری دارای اهمیت هستند. لذا شش فرضیه اصلی مربوط به شناسایی مولفه‌های آسیب‌شناسی در مرکز فرش، تایید می‌شود.

فرضیه پژوهشی ۷: آسیب‌های شناسایی شده مرکز فرش با صادرات فرش دستباف رابطه دارند.

برای این فرضیه، شش فرضیه فرعی مطرح شد که عبارتند از:

فرضیه ۸. بین عوامل ساختاری مرکز ملی فرش ایران و صادرات فرش رابطه وجود دارد.

فرضیه ۹. بین عامل حقوق و پاداش سازمانی در مرکز فرش و صادرات فرش رابطه وجود دارد.

فرضیه ۱۰. بین عوامل رهبری مرکز ملی فرش ایران و صادرات فرش رابطه وجود دارد.

فرضیه ۱۱. بین عوامل ارتباطی در مرکز ملی فرش و صادرات فرش رابطه وجود دارد.

فرضیه ۱۲. بین عامل هدف سازمانی مرکز فرش و صادرات فرش رابطه وجود دارد.

فرضیه ۱۳. بین عوامل نرم افزاری مرکز ملی فرش و صادرات فرش رابطه وجود دارد.

فرضیه آماری مربوط به فرضیه‌های بخش دوم پژوهش به شکل زیر است:

بین عوامل شناسایی شده (در شش فرض اول) و صادرات فرش دستباف رابطه وجود دارد:  $H_1$

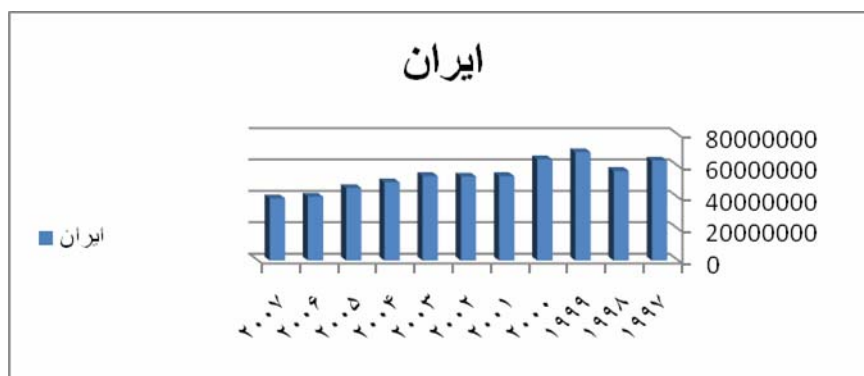
بین عوامل شناسایی شده (در شش فرض اول) و صادرات فرش دستباف رابطه وجود ندارد:  $H_0$

جهت سنجش فرضیه‌های هفتم تا سیزدهم، ابتدا وضعیت صادرات فرش از طریق پرسش‌نامه مربوط به تحلیل شد که در نگاره ۴ نتایج آن آمده است.

نگاره ۴. نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای کل سوالات مولفه صادرات

سوالات	تعداد	میانگین	آماره t	سطح معناداری
صادرات	۸۹	۲/۴۰۲۴	-۳۵/۴۳۱	۰/۰۰۰

همان‌گونه که در نگاره شماره ۴ مشاهده می‌شود، برای آزمون وضعیت صادرات فرش دستباف کشور تحقیق مقدار آماره t برابر با (-۳۵/۴۳۱) در سطح معناداری  $P=0/000$  به دست آمده است که نشان می‌دهد میانگین این مؤلفه به طور معنی‌داری کمتر از میانگین فرضی جامعه می‌باشد و در نتیجه در صادرات فرش دچار مشکل شده و با کاهش مواجه شده‌ایم. این کاهش صادرات نیز در آمارهای ارایه شده توسط گمرک ایران و مراکز مختلف جهانی مثل سازمان تجارت جهانی منعکس شده است. این میزان چه به لحاظ ارزش مالی و میزان وزن محصول صادراتی، کاهش در صادرات فرش ایران را تایید می‌کند. در نمودار ۵ به طور مشخص می‌توان دید که میزان صادرات فرش ایران از حدود ۶۳۵ میلیون دلار در سال ۱۹۹۷ به میزان ۳۹۶ میلیون دلار در سال ۲۰۰۷ نزول پیدا کرده است.



نمودار ۵. میزان ارزش صادرات فرش ایران از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۷ میلادی (سایت unstats.un.org)

با درک وجود آسیب در مرکز ملی فرش و نیز کاهش صادرات فرش دستباف از طریق نتایج فوق، رابطه میان آسیب‌های مرکز ملی فرش و صادرات فرش سنجیده شد.

#### نگاره ۵. همبستگی میان آسیب‌های مرکز فرش و صادرات فرش دستباف

متغیر	تعداد	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی اسپیرمن
حقوق و پاداش سازمانی	۸۹	۰/۰۴۱	۰/۲۷۸*
مکانیزم‌های مفید	۸۹	۰/۰۰۸	۰/۳۸۷**
مقصد و هدف سازمانی	۸۹	۰/۰۴۹	۰/۲۶۵*
ساختار سازمانی	۸۹	۰/۰۱۳	۰/۳۵۳*
ارتباطات سازمانی	۸۹	۰/۰۰۲	۰/۴۴۰**
رهبری	۸۹	۰/۰۱۷	۰/۳۳۷*
جمع متغیرها	۸۹	۰/۰۰۲	۰/۴۴۷**

\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است

\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است

براساس نگاره ۵ از آن جایی که سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۲ می‌باشد و این مقدار کمتر از ۰/۰۵ است لذا فرض  $H_0$  رد می‌شود و همبستگی بین دو متغیر تایید می‌گردد. ضریب این همبستگی برای ۴۰ داده برابر ۰/۴۴۷ است. این همبستگی در سطح خطای ۱ درصد نیز معنی‌دار می‌باشد. بنابراین در این بخش وجود رابطه میان کلیه مولفه‌های مدل آسیب‌شناسی مرکز ملی فرش و صادرات فرش مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین نتایج نگاره بالا بیانگر این موضوع است که میان کلیه مولفه‌های الگو و صادرات فرش،



همبستگی وجود دارد و در تمام مولفه‌ها سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است لذا فرض  $H_0$  رد می‌شود و همبستگی بین هر کدام از مولفه‌ها و صادرات فرش تایید می‌گردد.

## ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

برای آسیب‌شناسی، باید دلیل و توجیه قابل قبولی وجود داشته باشد تا آسیب شناس با استفاده از تجربه و تخصص خود به بررسی و تحلیل در سطح سازمان پردازد و نیز بتواند حمایت اعضای سازمان را کسب کند. در این پژوهش برای آسیب شناسی، با توجه به شرایط موجود در صنعت فرش کشور و مرکز فرش، دلیل و توجیه منطقی موجود بود. با توجه به اینکه در این پژوهش تمامی نمونه ما (کارکنان مرکز ملی فرش) دارای تحصیلات دانشگاهی بوده‌اند و نیز بیش از ۸۳ درصد از کل جامعه آماری شامل کارکنان مرکز فرش و صادرکنندگان فرش، بیش از ۵ سال سابقه فعالیت در این زمینه را داشته‌اند لذا نتایج پژوهش در مورد آسیب‌شناسی مرکز فرش و همچنین شرایط صادرات فرش کشور قابل اتکا می‌باشد. همچنین در مورد صادرات فرش، حدود ۶۰ درصد صادرکنندگان فرش در این جامعه، متأسفانه از تحصیلات دانشگاهی برخوردار نبودند که برای صنعت فرش یک نقطه ضعف بوده و می‌توان کاهش صادرات فرش را به این مورد هم مرتبط دانست.

همان‌طور که در بررسی فرضیات ذکر شد مرکز ملی فرش دارای نقاط آسیب‌زای زیادی در خود بوده است. این آسیب‌ها به ترتیب اهمیت شامل آسیب‌های حقوق و پاداش سازمانی، مکانیزم‌های مفید (عوامل نرم افزاری)، مقصد و هدف سازمانی، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و در نهایت آسیب‌های رهبری بوده‌اند. این آسیب‌ها به طور کلی و به صورت واحد، هر کدام با صادرات فرش همبستگی و رابطه دارند و این رابطه از نوع مثبت می‌باشد. این همبستگی را نیز می‌توان به دلیل تاثیر سیاستی، حمایتی و هدایتی مرکز در حوزه فرش تلقی کرد.

در نهایت در مورد هر مولفه، پیشنهادات زیر (به طور مختصر) در جهت آسیب‌زدایی از فعالیت‌های مرکز ارایه گشته است. در مولفه ساختار سازمانی توصیه می‌شود که: تعداد سطوح سلسله مراتب سازمانی به سه سطح کاهش یابد. توجه به این امر که حتی‌الامکان تصمیمات مشخص و تکراری توسط کارکنان عملیاتی اتخاذ شود. در مورد مولفه حقوق و پاداش سازمانی که بیشترین آسیب را در تحقیق نشان می‌دهد، این موارد می‌تواند اجرا

شود: نیازسنجی مناسب کارکنان و امکان بهره مندی تمامی کارکنان مرکز از تسهیلات جانبی که به آرامش بهتر آنها منجر شود. اعطا پاداش به کارکنان شایسته از طریق پرداخت‌های نقدی و یا امکان افزایش حداکثری ساعات اضافه کاری ماهانه در جهت افزایش درآمدها. مولفه رهبری به عنوان نقطه ثقل فعالیت‌های مرکز فرش می‌تواند موارد زیر را به انجام برساند: ایجاد سیستم درهای باز برای ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران. ایجاد سیستم پیشنهادات برای به کارگیری نظرات کارکنان در مرکز. مولفه ارتباطات سازمانی را می‌توان با موارد ذیل به سمت بهبود سوق داد: استفاده از امکانات تفریحی و ورزشی در جهت ایجاد ارتباط دوستانه تر میان همکاران در مرکز. ایجاد سیستم ارتباطی مستقل در جهت استفاده از نظرات خلاقانه افراد. ایجاد پایه‌های ارتباطی مناسب در جهت گوش دادن به یکدیگر و توجه به نظرات حتی نامعقول. هدف و مقصد هر سازمان خود آینه‌ای است از وضعیت سازمان در برابر خود و رقبا. برای بهبود در مولفه هدف و مقصد سازمانی در مرکز ملی فرش توصیه می‌شود که: اهداف با وضعیت فعلی و بهینه مرکز متناسب شود. هر برنامه‌ای در مرکز باید در راستای رسیدن به هدف مورد نظر انجام گیرد و بخش‌های سازمانی نیز می‌بایست هر طرحی را که مدنظر دارند با راهبردها و اهداف فرش کشور هماهنگ باشد. فرصت ابراز نظرات درباره اهداف برای تمامی کارکنان ایجاد شود. از نظرات تجار و تولید کنندگان برتر کشور در ترسیم اهداف مرکز استفاده شود. در نهایت برای مولفه مکانیزم‌های مفید پیشنهاد می‌شود که موارد ذیل رعایت شود: استفاده از قوانین محکم کاری در جهت قطع همکاری با نیروهای کم بازده. ارتقای سطح آگاهی کارکنان از حیطه وظایف خود در جهت ایجاد فضا در جهت نوآوری. برگزاری مفیدتر جلسات و ایجاد زمینه مشارکت کارکنان در جلسات تخصصی. ایجاد سیستم برنامه‌ریزی پایین به بالا و مشارکت دتدن تمامی کارکنان در هدف گذاری. استقلال در جهت بودجه ریزی در مرکز. سازمان‌های بزرگ می‌توانند جهت توسعه خود از این روش استفاده نمایند و با این اندیشه که آسیب‌شناسی تنها جنبه درمانی دارد، خود را از مزایای بسیار آن محروم نمایند. و نیز محققان مدیریتی کشورمان می‌توانند از سایر الگوهای معرفی شده در این پژوهش استفاده نمایند و یا مدل مورد نظر این تحقیق را به سازمان‌های مورد نظرشان بسط دهند.

## منابع

۱. رابینز استیفن پی (۱۳۸۱). "تئوری سازمان"، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، نشر صفار.
۲. رابینز استیفن پی، دیوید دی سنزو (۱۳۸۲). "مبانی مدیریت"، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد علی حمید رفیعی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. رضاییان علی (۱۳۸۰). "اصول مدیریت"، انتشارات سمت، تهران.
۴. علیدادی یاسر (۱۳۸۷). پایان‌نامه ارشد "بررسی آسیب‌شناسی مرکز ملی فرش و نقش آن در صادرات فرش"، دانشگاه امام حسین (ع).
۵. کامینگز توماس جی، کریستوفر جی ورلی (۱۳۸۴). "تحول و توسعه سازمان"، ترجمه کوروش برارپور، ساپکو-تهران-انتشارات فراز اندیش سبز.
۶. گریزر، پیت (۳ بهمن ۱۳۸۴). مقاله "آسیب‌شناسی سازمانی، ترجمه صفاییان‌پور، شاهین، روزنامه همشهری،
۷. مانزینی آندرو (۱۳۸۵). "مدیریت تحول سازمانی، آسیب‌شناسی سازمانی"، ترجمه علی عطا‌فر و دیگران، انتشارات ارکان دانش.
۸. محمد زاده عباس (۱۳۸۳). "مدیریت توسعه"، تهران، انتشارات سمت.
۹. موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی (۱۳۸۶). اطلاعات PCTAS.
۱۰. هرسی، پال، کنث بلانچارد (۱۳۸۰). "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه علی علاقه‌بند، انتشارات امیر کبیر.
۱۱. همر، مایکل، جیمز شامپی (۱۳۸۴). "مهندسی دوباره شرکت‌ها"، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، انتشارات رسا.
12. Bradley, Stephen P, Pfizer Leadership Development Program, Harvard Business School, Journal of Interactive Marketing, spring 2008.
13. Brodeur, Michael, the Role of Organizational Diagnosis in Organizational learning, Antioch New England Graduate School, Journal of Counseling and Development, 71(6), 642-650, 2008
14. Burke, W. Warner, George Litwin, "Burke-Litwin Model of Organization Performance. Journal of Management, Vol. 18, 1992.
15. Caillet Alexander Succeeding as a Corporate Coach, Prescient Leaders, LLC© 2004-All Rights Reserved. 2. The Six Challenges Facing Today's Corporate. 1st European ICF Coaching Conference

16. Diagnosis Of An Organization, Oppapers.com/essays/Diagnosis-Organization, 07/28/2008
17. Falletta, Salvatore V, "HR INTELLIGENCE: ADVANCING PEOPLE RESEARCH AND ANALYTICS", IHRIM journal, Vol. XII, No. 3 , 2008
18. Falletta, Salvatore V, "Organization Diagnostic Models", www.Leadersphere.com, 2006
19. Galbraith, J, "Designing Organizations", Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1995.
20. Ishida, Yoshiteru, Active Diagnosis by Self-organization: An Approach by The Immune Network Metaphor, Nara Institute of Science & Technology, Journal of Materials Engineering & Performance, 2008.
21. Manzini. Andrew O, Organizational Diagnosis: A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth, Published by AMACOM, American Management Association, 1988, ISBN 0814457789, 9780814457788
22. Miles Raymond E, Charles C Snow, "Organization Adaption", ISBN 0-8047-4840-3, 2003.
23. Mitchell-Baker Alastair, Economics Without Usury, the Tricordant Approach, Business Quarterly Journal Vol. 11, No.4 , 2005.
24. Nadler, David A, Marc c. Gerstein & Robert B. Shaw, "Organization Architecture", ISBN1-55542-4430, 1992.
25. Nadler, David A, William. A. Pasmore & Roselinde Torres, "Organizing for Growth" The MMC Journal(The Marsh & McLennan Companies Journal), Number1, 2006.
26. Organization Architecture by www.answer.com/topic/organization 2007.
27. Romelaer Pierre, Organization: a Diagnosis method, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, pp. 1-30, Universite Paris IX Dauphin Laboratoire Crepa , June 2002.
28. The tricod tm, www.tricordant.com, 2005.
29. Worley, Christopher G., Thomas G. Cummings, Organization Development & Change, Edition: 8, Illustrated, Revised, Published by Thomson South-Western, 2005, ISBN 0324260601, 9780324260601.