

## ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد بهسازی نیروی انسانی؛

مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک تولیدکننده قطعات صنعتی شهر تبریز

ناصر فقهی فرهمند<sup>۱</sup>

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

### چکیده

یکی از مهم‌ترین عوامل درونی سازمان، فرهنگ و فضای آن سازمان است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اگر سازمان در دو عامل فرهنگ و فضا ضعف داشته باشد، به طور یقین نمی‌تواند خود را به حد مطلوب برساند. تاریخ نشان می‌دهد موفقیت عملکرد هر سازمانی به‌طور معناداری تحت تأثیر فرهنگ سازمانی آن قرار می‌گیرد. لذا بررسی اینکه آیا در سازمان‌ها از ویژگی‌های سیزده‌گانه فرهنگ سازمانی شامل: هویت، تعهد، ثبات، رفتار، وظایف، کنترل، هماهنگی، ابتکار فردی، مسئولیت‌پذیری، هدایت و سرپرستی، انسجام، حمایت مدیریتی و ارتباطات، درک مثبتی وجود دارد یا خیر؟، هدف اصلی این پژوهش است تا با استفاده از فرضیه‌ای تحت عنوان «وجود ارتباط آماری معنی‌دار بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها» مورد بررسی قرار گیرد. با استفاده از پرسشنامه‌های ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در نمونه‌های قابل دسترس جامعه آماری این بررسی شامل مدیران، کارشناسان و کارگران شرکت‌های کوچک تولیدکننده قطعات صنعتی شهر تبریز، بیشترین امتیاز در بُعد ابتکار فردی و کمترین امتیاز در بُعد حمایت مدیریتی حاصل شد که نتایج ضریب همبستگی علاوه بر وجود همبستگی مثبت، ارتباط معنی‌داری را بین ویژگی‌های اصلی فرهنگ سازمانی مورد ارزیابی نشان داد. همچنین تحلیل واریانس ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در بخش‌های مختلف سازمانی مربوط به درک کارکنان بخش‌های مختلف سازمانی نشان داد اختلاف معنی‌داری بین درک مدیران و کارشناسان از ویژگی‌های مذکور وجود ندارد اما در این رابطه، اختلاف معنی‌داری بین درک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها وجود دارد.

**کلید واژه‌ها:** بهسازی نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی.

## مقدمه و طرح مسئله

فرهنگ سازمانی مطلوب، از رسالت و استراتژی سازمان حمایت می‌کند. در اقتصاد جهانی، بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی دارای ترکیبی از کارکنان امریکایی، اروپایی، آسیایی و... هستند که هر یک از آنها با سوگیری‌های ویژه نسبت به زندگی و کار، در کنار هم فعالیت می‌کنند. چالش اصلی موفقیت مدیریت امروز، یاری رساندن به کارکنان است به گونه‌ای که دارای روحیه رقابت‌پذیری بیشتر در شغل خود بوده و ارتباط بهتری با مسائل جهانی و فرصت‌های کاری موجود برای سازمان داشته باشند؛ از این رو سازمان‌ها نه تنها به ایجاد فرهنگی عمومی و مطلوب نیاز دارند بلکه باید برای پیشینه کردن عملکرد کارکنان، ویژگی‌های فرهنگی شخصی را در خود ایجاد کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۲۹ و احمدپور داریانی، ۱۳۸۶: ۷۹). لذا فضای سازمانی مناسب برای مدیران و کارکنان در جامعه و سازمان‌ها یکی از شرایطی است که باید به طور منطقی به آن توجه شود تا بتوان افراد را نسبت به جامعه و سازمان‌هایی که در آنها فعالیت می‌کنند، دلبستگی ایجاد نمود نه وابستگی. سازمان‌هایی که فراتر از ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های دیگری نیز دارند، مانند فرد دارای شخصیت هستند و ممکن است سخت‌گیر یا انعطاف‌پذیر، حمایت‌گر یا غیردوستانه، نوآور یا محافظه‌کار باشند.

در نخستین اقدام باید جهت‌گیری‌های فرهنگی کارکنان را درک کرده و در مرحله دوم فرهنگ مطلوب را شناخته و آن را در سازمان به وجود آورد (استانلی، ۱۳۷۶: ۹۱ و رابینز، ۱۳۷۴: ۱۲۹). در نگرش جدید نسبت به سازمان‌ها، فرهنگ سازمان و مدیریت آن جایگاه ویژه‌ای دارد و در کنار توجه به سازمان به عنوان موجودیتی که دارای ساختاری هدف‌گرا، مجموعه وظایف، سیستم‌های اطلاعاتی و فرایند تصمیم‌گیری یا گروه‌های اعضاست، قرار می‌گیرد. در این راستا فرهنگ سازمان کانون‌های متفاوتی را برای مطالعه سازمان‌ها فراهم می‌کند. این فرهنگ، روح سازمان و انرژی اجتماعی را تعریف می‌کند تا بتواند سازمان را به جلو رانده یا از حرکت باز دارد و این توان بالقوه به دلیل تأثیری است که فرهنگ بر رفتار کارکنان دارد؛ با این همه فرهنگ سازمانی تازه‌ترین و شاید از جدال‌آمیزترین مباحث نظری سازمان باشد. اگرچه فرهنگ ابزار مناسبی برای تجزیه و تحلیل، فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی، تعهد و وفاداری کارکنان، اثربخشی رهبری، خلاقیت و ابتکار و نیز استراتژی‌های بقای سازمان است.



## فرهنگ سازمانی

فرهنگ یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضیه‌ها و انتظارات مشترکی را دربرمی‌گیرد که در نبود قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند و در بیشتر سازمان‌ها و غالب موقعیت‌های مدیریتی این چنین است؛ فرهنگی که می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد. فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته‌ای داشته باشد (شاین، ۱۳۸۳: ۶۹). از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌تازه‌ای پدید آمده که هیچ‌یک از آنها این اندیشه را دربر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی‌که عناصر فرهنگ منظم نیستند. فرهنگ کمک می‌کند با سخن درباره چیزی به جز مسائل فنی در سازمان، نوعی روابط همراه با نوعی رمز و راز پدید آید (زاهدی، ۱۳۸۱: ۳۹ و استانلی، ۱۳۷۶: ۱۹۷ و رایبیز، ۱۳۷۴: ۶۶).

لذا فرهنگ سازمانی سیستمی است متشکل از ارزش‌ها و عقاید که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (ممی‌زاده، ۱۳۷۳: ۸۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به اندازه‌ای است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (الوانی، ۱۳۷۸: ۴۳). از طرفی بدون تحلیل و ارزیابی کلی فرهنگ سازمانی نمی‌توان موفقیت برنامه‌های رشد و توسعه سازمان را تضمین نمود و اگرچه فرهنگ سازمانی به نظر ناملموس می‌رسد اما بسیار مؤثر و قوی است، به‌طوری‌که می‌تواند به صورت یک مانع اصلی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان عمل کند.

به هر حال فرهنگ سازمانی به تعابیر و بیان‌های متفاوتی تعریف و باعث شده تا در بیان نقش اثر فرهنگ سازمانی در عملکرد سازمان، تفاوت زیادی بین دانشمندان سازمان و مدیریت ایجاد شود. در واقع فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمان‌های اجتماعی، اعضای سازمان‌ها را به هم می‌پیوندد (طوسی، ۱۳۷۲: ۲۵). بنابراین فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا





نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس/آرجریس فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند، تعریف می‌کند (روح‌الامینی، ۱۳۶۸: ۶۵ و استانلی، ۱۳۷۶: ۱۳۹). لذا درک صحیح از فرهنگ سازمانی اهرمی بسیار قوی و حیاتی است که سبب افزایش توانایی سازمان در پشتیبانی از اهداف استراتژیک و در نهایت سبب موفقیت درازمدت سازمان می‌شود زیرا ناهمگونی بین مواردی که سازمان تلاش می‌کند به آنها دست یابد، با باورها و مفروضات واقعی کارکنان وجود دارد. جمیز پرسی معتقد است افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوهای فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان‌الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان است (شاین، ۱۳۸۳: ۶۴ و طوسی، ۱۳۷۲: ۱۵۸ و روح‌الامینی، ۱۳۶۸: ۹۵ و استانلی، ۱۳۷۶: ۲۸).

محققان دانشگاهی رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند به‌طوری‌که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد تا جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. بدین دلیل امروزه موقعیت فرهنگ سازمانی بسیار مهم‌تر از گذشته است و روش‌های کاری جدید، جهانی‌شدن، افزایش رقابت و تغییرات تکنولوژیکی سبب ایجاد نیازهای وسیعی به استراتژی‌های نوآوری، هماهنگی و پیوستگی بین بخش‌های مختلف سازمانی شده است.

امروزه ساختار فرهنگ سازمانی پُراهمیت می‌نماید زیرا دارایی‌های علمی سازمان (روشنفکران) در کنار دارایی‌های مادی، منبع ارزشی اصلی را تشکیل می‌دهند. فرهنگی که مهم‌ترین عامل در موفقیت یا شکست یک سازمان و مهم‌ترین عامل مؤثر در حفظ و رشد سازمان‌هاست. برای رشد فرهنگی در محیط کار، سازمان باید تحقیق کند ماهیت سازمان چیست و این مهم است که یک سازمان بداند وضعیت فرهنگ جاری سازمان پیش از اعمال استراتژی‌های ابتکاری چگونه بوده است (محمودی، ۱۳۸۴: ۶۳ و فیضی، ۱۳۷۲: ۸۲ و فنیری، ۱۳۸۴: ۴۶).

فرهنگ سازمانی الگوی فرض‌های بنیادینی است که گروهی خاص با آموختن آن، راه

مقابله با مسائلی چون انطباق بیرونی و انسجام درونی را آموخته و با کاربرد تجربی آن در عمل، الگوی معتبری حاصل می‌شود که می‌توان به عنوان شیوه درست تفکر و احساس درباره مسائل، به اعضای جدید آموخت (شاین، ۱۳۷۷: ۲۳۸).

### مدل‌ها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

مدل فرهنگی هر جامعه با جامعه دیگر متفاوت است و در رفتار انسان‌ها ظاهر می‌شود. هر فرهنگی دارای ویژگی‌های خاص خود است و همین امر موجب جدایی فرهنگ‌ها از یکدیگر شده است. به صورت کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده *دگار شاین*، می‌توان فرهنگ را به عنوان پدیده‌ای که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. هنگامی که فرد، فرهنگی را برای سازمان یا گروهی از سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد، به وضوح چگونگی ایجاد، جای گرفتن و توسعه آن را می‌بیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نموده و سپس تغییر می‌دهد.

به طور کلی فرهنگ دارای جنبه مادی شامل کلیه وسایل تولید، اماکن، ساختمان‌ها، وسایل دفاعی و تهاجمی و جنبه‌های غیرمادی مشتمل بر قوانین، آداب و رسوم، معتقدات، فلسفه، اخلاق و رسوم اخلاقی است. فرهنگ که به معنای علم و ادب و معرفت، دربرگیرنده دستاوردهای مادی و معنوی بشر است، خود به دو نوع مادی و معنوی تقسیم می‌شود. فرهنگ مادی شامل مسکن، لباس، ابزار و فناوری و فرهنگ معنوی شامل دین، علم، فلسفه، حقوق و غیره است. اما از نظر اسلام، فرهنگ جزء دین است نه اینکه دین جزء فرهنگ باشد.

هر قوم و ملتی فرهنگ خود را نسبت به سایر فرهنگ‌ها بهتر و برتر می‌داند. فرهنگی که شخصیت افراد جامعه را می‌سازد، در جوامع بشری دارای کارکرد ویژه‌ای است تا نقش خود را در جامعه نشان دهد و مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی زیر است:

۱. آموختنی: فرهنگ از مجموعه‌ای از عادت‌های جدید به وجود می‌آید و پدیده‌ای است آموختنی که باید پیرو قانون یادگیری باشد تا بر آن پایه بتوان نوعی همگونی و هم‌نواختی را در همه فرهنگ‌های طبیعی به شمار آورد.

۲. آموختگی: انسان تا اندازه زیادی در بند زبانی است که از راه آن جهان را می‌شناسد





تا با پدیده‌هایش آشنا شود. حقیقت آن است که عادت سخن گفتن و زبان بر بسیاری از حقایق و واقعیت‌های زندگی، تعبیرهایی از پیش به کار می‌بندد تا انسان با چنین باری به شناسایی حیات بپردازد.

۳. اجتماعی: عادت‌های فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک هستند. عادت‌های فرهنگی نه تنها آموخته می‌شوند و در طول زمان به دیگران منتقل می‌شوند بلکه ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جوامع زندگی می‌کنند، در آن شریک هستند و بر پایه همین ریشه اجتماعی، نوعی هم‌نواختی و همگونی نسبی در آن به چشم می‌خورد.

۴. ذهنی و تصویری: عادت‌های گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید، به صورت هنجارهایی با الگوهای رفتاری و آرمانی، ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند. لذا بهتر است تا اندازه‌ای فرهنگ را امری ذهنی و عادی دانست.

۵. خشنودی‌بخش: عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی نهایی می‌بخشند، می‌توانند پایدار بمانند. فرهنگ همواره و به ضرورت، نیازهای اولیه زیستی و نیازهای ثانوی برخاسته از آنها را فراهم می‌سازد؛ فرهنگی که از عادت‌ها ساخته شده و عادت‌ها را نیرو می‌بخشد تا آنها را پایدار سازد.

۶. سازگاری: فراگرد دگرگونی فرهنگ، همراه با تطبیق و سازگاری است.

۷. یگانه‌ساز: عناصر فرهنگ گرایش دارند تا پیکری یکپارچه، به هم‌بافته و سازگار پدید آورند؛ سازگاری که به زمان نیاز دارد. به عنوان یک پیامد فراگرد سازگاری، عناصر هر فرهنگ به این مطلب گرایش دارند تا پیگیری واحد و سازگاری پدید آورند (زاهدی، ۱۳۸۱: ۸۴؛ استانلی، ۱۳۷۶: ۱۶۵ و رابینز، ۱۳۷۴: ۶۸).

در این راستا پژوهشگران متعدد، مدل‌های گوناگونی را از لحاظ کمی و کیفی برای مشخص نمودن فرهنگ‌ها توسعه داده‌اند که به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

الف - مدل پنج‌بعدی: هافستد طی تحقیقاتی علمی در ۱۹۷۸-۱۹۷۳ با عنوان «دست‌آورد فرهنگ‌ها»، فرهنگ را در پنج بُعد اصلی زیر مشخص نمود:

۱. فاصله نیرو<sup>۱</sup>: که سلسله‌مراتب‌ها و توزیع نابرابر نیرو را نشان می‌دهد؛
۲. اجتناب از عدم قطعیت<sup>۲</sup>: میزانی که مردم با عدم قطعیت و ساختارهای کم‌تعداد،

1. Power Distance  
2. Uncertainty Avoidance

موافق و مخالف هستند؛

۳. فردگرایی<sup>۱</sup> و جمع‌گرایی: میزانی است که افراد به خود متکی بوده و در مقابل اینکه وجود افراد بیشتر در داخل گروه انسجام یافته، تنها به خود می‌اندیشند؛  
۴. مردانگی و زنانگی<sup>۲</sup>: جنبه‌ای که نتیجه آن احتمالاً سبب غوغا می‌شود و منعکس‌کننده سختی در مقابل نرمی و استقامت در مقابل محبت در یک فرهنگ است.  
۵. گرایش‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت: اجباری که اعضای فرهنگ در طرز ایستادن با تأخیر دارند یا فوری و با خشنودی. (هافستد، ۱۹۸۵: ۱۲۸).

ب- مدل هفت‌بعدی: اوریلی<sup>۳</sup> چاتمن<sup>۴</sup> و کالدول<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۱ در تعدادی از کارهای مقایسه‌ای نشان دادند در ارزیابی فرهنگ سازمانی هفت جنبه می‌تواند مورد اندازه‌گیری قرار گیرد:

۱. نوآوری و خطرجویی: تمایل به آزمایش و تجربه کردن، ریسک‌پذیری، تشویق به نوآوری؛  
۲. توجه به جزئیات: میزان دقت، تحلیل و توجه به جزئیات که از کارکنان انتظار می‌رود؛

۳. بازده‌گرایی: گرایش به نتیجه در مقابل گرایش به شیوه عمل و فرایند؛  
۴. مردم‌گرایی: درجه ارزش و احترام برای مردم؛  
۵. گروه‌گرایی: میزان سازمان‌دهی فعالیت‌های کاری بر اساس گروه‌ها نه افراد؛  
۶. پرخاشگری: میزان پرخاشگری و رقابت‌جویی مردم به جای آسان‌گیری امور؛  
۷. ثبات قدم: میزان تأکید فعالیت‌های سازمانی بر حفظ وضع موجود در مقایسه با رشد (بیکر، ۲۰۰۵: ۹۷ و بردنکمپ، ۲۰۰۲: ۵۹ و کار، ۲۲۰۶: ۵۲).

ج- مدل چهاربعدی: دنیسون چهار بُعد اساسی فرهنگی را معرفی کرده که عبارتند از:  
۱. درگیر شدن<sup>۶</sup> در کار: با سه شاخص توانمندسازی<sup>۷</sup>، تیم‌سازی<sup>۸</sup> و توسعه قابلیت‌ها<sup>۹</sup>

1. Individualism
2. Gende
3. O'reilly
4. Chatman
5. Caldol
6. Involvement
7. Empowerment
8. Team Orientation
9. Capability Development



اندازه‌گیری شده و ارزش‌هایی که از سطوح بالای درگیر شدن در کار نشئت می‌گیرند، جایگاه سازمانی خاصی در جهت‌گیری تیمی در تقابل با عملکرد فردی و احساس مالکیت افراد در سازمان دارند.

۲. سازگاری، ثبات و یکپارچگی: در فرهنگ سازگاری<sup>۱</sup>، ارتباطات فرایند بسیار مطمئنی برای مبادله اطلاعاتی است زیرا در این فرهنگ، توافقی کلی روی معانی کلمات، کردارها و نمادها وجود دارد و در این حالت نوعی دیدگاه عمومی، باورها و ارزش‌های مشترک در میان اعضای سازمان ایجاد می‌شود و سبب افزایش هماهنگی و میزان درک و احساس کارکنان از یکدیگر و همچنین از سازمان می‌شود.

۳. انطباق‌پذیری: فرهنگ‌هایی که سازمان را به انطباق با تغییرات تقاضا و شرایط مقتضی مکلف می‌کنند، توانایی ارتقای سطح اثربخشی بیشتری را خواهند داشت. در واقع انطباق‌پذیری<sup>۲</sup> سازمان را قادر می‌کند تا تشخیص و پاسخ‌دهی بهتری نسبت به محیط خارجی و داخلی سازمان از خود نشان دهد.

۴) رسالت: بر اساس فرضیه رسالت<sup>۳</sup>، فرهنگ بیانگر تعاریف مشترک از اهداف و وظایف یک سازمان است که نه تنها تأثیر مثبتی در سرمایه‌گذاری و تلاش در جهت بهبود وضعیت سازمان دارد بلکه به شناسایی اهداف و راهکارهایی که سبب تسهیل در انتخاب مسیرهای حرکتی سازمان می‌شود نیز کمک می‌کند. درک رسالت سازمان به سازمان اجازه می‌دهد جریان رفتاری خود را بر پایه آینده مطلوبی که سازمان در آرزوی رسیدن به آن است، طراحی کند (دنیسون، ۲۰۰۶: ۲۵۸؛ دنیسون، ۱۹۹۰: ۲۵۴؛ دنیسون، ۲۰۰۴: ۱۹۷ و فرانک، ۲۰۰۵: ۹۷).

نتیجه آنکه سازمان‌های با رتبه پایین نیز از نظر درک مأموریت سازمان و نیز به علت تغییر و تعریف مجدد قوانین و نیز قابل درک نبودن مأموریت و اهداف بلندمدت سازمان برای اکثریت کارکنان، نمی‌توانند واکنش صحیح و امیدبخشی نسبت به رقبا از خود نشان دهند. در این مدل رسالت با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک<sup>۴</sup>، اهداف و

1. Consistency
2. Adaptability
3. Mission
4. Strategic Direction and Intent







مقاصد<sup>۱</sup> و چشم‌انداز<sup>۲</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (دنیسون، ۲۰۰۸: ۷۸ و سچیر مایکر و دیگران، ۲۰۰۶). بهترین راه برای درک فرهنگ سازمانی از طریق ارزیابی آن است و مدیر یک سازمان باید بتواند ارزیابی کند وضعیت فرهنگی سازمان در چه حالی است و چه وقت و در چه شرایطی نیاز به تغییر دارد، زیرا ارزیابی و بهبود فرهنگ سازمانی و همچنین تعیین زمان انتقال و تغییر فرهنگی، نیازی حیاتی برای موفقیت یک سازمان در درازمدت است. فرهنگی که با رهبری آغاز و با افزایش یادگیری افراد سازمان تقویت و با مجموعه‌ای از نیروهای تعیین‌کننده رفتار انسانی، نیرومند می‌شود. لذا فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ادراک‌ها، مرزها، زبان و انتظارات مشترک به وسیله اعضا در طول زمان است (بادلی، ۱۹۹۶: ۶۵؛ بونو، ۱۹۸۹: ۹۸؛ کارتر، ۲۰۰۵: ۸۷ و روندو و دیگران، ۱۹۹۹: ۲۵۷). به‌طور کلی در این رابطه ویژگی‌هایی از قبیل خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوی ارتباطی قابل طرح است (احمد، ۱۹۹۸: ۵۴۱؛ بارکر، ۲۰۰۳: ۴۶ و باد، ۱۹۹۹: ۲۲۴). تحقیقات در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی نقطه‌نظر در حال رشدی است که در حفظ و سلامتی توسعه سازمانی نقش اساسی دارد و تمایل به تغییر آن برای حفظ و سلامتی رشد سازمان، از این باور نشئت می‌گیرد که فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط است و از ابعاد مختلفی عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کامرون، ۲۰۰۶: ۴۰؛ دیویدسون، ۲۰۰۴: ۲۲۱؛ داد، ۲۰۰۴: ۶۰ و فیشر، ۲۰۰۰: ۲۹). به‌هرحال در یک سازمان، فرهنگ کارکردها و نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند که برای پی بردن به چگونگی عملکرد این کارکردها، به‌طور مختصر به ویژگی آموزنده این کارکردها اشاره می‌شود (امان، ۲۰۰۶: ۹۹؛ بالتازارد، ۲۰۰۴: ۵۹؛ کریستنسن، ۲۰۰۴: ۹۴ و لی، ۲۰۰۰: ۱۶۴):

۱. هویت: به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد زیرا آنچه یک سازمان را برجسته می‌سازد، توانایی آن در جذب و پرورش و نگهداری افراد با استعداد است (طوسی، ۱۳۷۵: ۱۵۵) زیرا فرهنگ، تعیین‌کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک و نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند (پارساییان و اعرابی، ۱۳۷۴).

1. Goals and Objectives
2. Vision



۲. **تعهد:** تعهد گروهی را آسان می‌سازد، تعهدی که اصولاً می‌توان آن را به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمان جای دارد. زیرا پاداش خدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مدیران میانی از پاداش‌های سخاوتمندانه برخوردار می‌شوند (طوسی، ۱۳۷۵: ۱۵۵).

۳. **ثبات:** ثبات، نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند زیرا کارکنان با احساس اطمینان از امنیت شغلی، فضایی را با آینده‌ای غیرمعمول از تعهد پرهیجان به سخت‌کوشی و پذیرش نظارت‌های دقیق، برای سازمان به وجود می‌آورند (طوسی، ۱۳۷۵: ۱۵۵). فرهنگ از نظر اجتماعی همچون چسبی است که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند (محمودی، ۱۳۸۴).

۴. **رفتار:** فرهنگ با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود، رفتار آنان را شکل می‌بخشد. در این صورت نخبگان به شغل تمام‌وقت دست می‌یابند و شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز و به وسیله کارکنان موفق، با اصول بنیادی در سازمان آشنا می‌شوند (طوسی، ۱۳۷۵: ۱۵۵). همچنین فرهنگ موجب اتحاد و یکپارچگی اعضا می‌شود به گونه‌ای که آنها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را می‌آموزند (ابراهیمی بجدنی، ۱۳۸۲: ۲۵).

۵. **وظایف:** فرهنگ سازمان بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت سازمان تأثیر می‌گذارد و با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت، بیان می‌کند که مدیر چه کاری را می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند. عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد و گرنه مطابق ارزش‌ها نخواهد بود و از سموی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نمی‌گیرد (طوسی، ۱۳۷۵: ۱۵۵).

۶. **کنترل:** فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب ایجاد یا شکل‌دهی به نگرش‌ها در رفتار کارکنان می‌شود به طوری که شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرش‌ها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی را موجب می‌شود تا فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان درآید (پارسائیان، ۱۳۷۴).

۷. **هماهنگی:** فرهنگ به سازمان کمک می‌کند خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد (ابراهیمی بجدنی، ۱۳۸۲: ۲۵).



۸. **ابتکار فردی:** ابتکار فردی به میزان مسئولیت، آزادی و استقلال افراد سازمانی می‌پردازد که میزان آن در سازمان‌های مختلف با فرهنگ‌های متفاوت یکسان نیست. در محیطی با گرایش سلسله‌مراتبی شدید، روحیه ابتکار در حد پایین خواهد بود و بالعکس هرچه مسئولیت، آزادی و استقلال افزایش یابد، میزان ابتکار و عملکرد نیز بهتر خواهد بود، البته ویژگی‌های مؤثر در ابتکار باید توسط مدیران در وجود کارکنان پرورش یابد.

۹. **مسئولیت‌پذیری:** این عنصر به بررسی میزان علاقه کارکنان در مواجهه با فعالیت‌های نیازمند فداکاری، قبول مسئولیت و خطر می‌پردازد؛ محیط‌هایی که افراد حاضر هستند که برای رسیدن به اهداف، درجه‌ای از خطر را بپذیرند.

۱۰. **هدایت و سرپرستی:** این شاخص به بررسی درجه و میزان تدوین اهداف روشن و انتظارات عملکرد در محیط افراد می‌پردازد. هدف‌گذاری مؤثر همراه با راهنمایی و ارائه بازخورد منجر به عملکرد بهتر و رشد و پیشرفت کارکنان می‌شود.

۱۱. **انسجام:** وجود همکاری و توافق، اتحاد و همبستگی در بین گروه‌ها و واحدها به منظور رسیدن به اهداف مشترک که با وجود آن علایق و نگرش‌های مشابه در بین اعضا و تعاملات دوستانه و انعطاف‌پذیری لازم در بین واحدهای کاری وجود خواهد داشت و تعارضات بین افراد و واحدها به حداقل می‌رسد.

۱۲. **حمایت مدیریتی:** به بررسی میزان ارتباط سازنده مدیران با کارکنان به منظور کمک و راهنمایی و حمایت آنها می‌پردازد. یکی از وظایف مهم مدیران، پرورش نیروی انسانی است که باید با علاقه و انگیزه بالا در جهت اهداف سازمان گام بردارد. پرورش این نیرو از طریق راهنمایی و ارائه بازخورد ارشادی، به حمایت و تقویت نقاط قوت و انجام اقدامات لازم به منظور رفع ضعف‌ها صورت می‌گیرد که تابع این است که مدیران تا چه اندازه برای نیروی انسانی ارزش قائل می‌شوند.

۱۳. **ارتباطات:** این شاخص به بررسی نوع ارتباطات بین کارکنان می‌پردازد و در بعضی سازمان‌ها، به سلسله‌مراتب رسمی ارتباطات محدود است اما در شبکه‌های ارتباطی چندجانبه و غیرمتمرکز که ویژگی محیط‌های انسان‌گونه است، سطح بالای خشنودی و رضایت کارکنان حاصل می‌گردد و راه‌حل‌های خلاق و نو ایجاد شده و توسعه می‌یابد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۴۲۸؛ عباس‌زادگان، ۱۳۸۴: ۲۲۱؛ کامینگز، ۱۳۷۴: ۱۱۴ و مک گاروی، ۲۰۰۵).

## بهبودی نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی

تغییر وضعیت بازار، افزایش رقابت، رشد سریع تکنولوژی، قوانین تازه، تغییرات منابع انسانی و فرایند داخلی یا ساختاری تغییر سبب می‌شوند تا فرهنگ سازمانی نیز تغییر یابد. مدیریت فرهنگ فرایند توسعه یا تقویت یک فرهنگ مناسب در یک سازمان شامل تغییر فرهنگ، تقویت فرهنگ، اجرا و مدیریت تغییر است که هدف از تغییر فرهنگ، رسیدن به تغییراتی در شیوه‌های مدیریتی و رفتار سازمانی است.

فرهنگ سازمانی یک ویژگی ماهیتی بوده و تأثیر زیادی بر اثربخشی و موفقیت سازمان دارد. مراحل تغییر فرهنگ سازمانی یا زیرشاخه‌های فرهنگی بخش‌های مختلف شامل ارزیابی نیازهای فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری مدیریتی، آموزش و توسعه، پیگیری و ارزیابی است. بنا به نظر هاروی و براون، ارزیابی نیازهای فرهنگ، مستلزم آنالیز و بررسی فرهنگ مطلوبی است که سازمان در آرزوی رسیدن به آن است که شاید با تمرکز بر روی عوامل نظیر رسالت، استراتژی، تکنولوژی، عوامل محیطی، بررسی فرهنگ موجود با ارزیابی نتایج و یافته‌های فرهنگی، باورها، ارزش‌ها، فرضیه‌ها و سبک رهبری رایج در میان همه زیرشاخه‌های فرهنگی قابل تحقق باشد. در این راستا اطلاعات جمع‌آوری و مورد بررسی قرار می‌گیرند تا فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگی ارزیابی شود.

منظور از جهت‌یابی مدیریتی در این رابطه این است که مدیریت، نتایج ارزیابی نیازها را بررسی کند و با توجه به این نتایج، نسبت به ارائه بینش و فلسفه جدید، استانداردها و معیارهایی برای موفقیت، تعریف نقش‌ها و وظایف و دیگر تصمیمات رهبری که در آینده جریان و شکل فرهنگ جدید را تشکیل خواهند داد، اقدام نماید. سازمان می‌تواند اقدامات اولیه در جهت تغییر فرهنگ و توسعه فرهنگ سازمانی را انجام دهد. لذا مدیریت باید به تغییرات اولیه فرهنگ برای توسعه ارزش‌های مشترکی که در راستای استراتژی و رسالت سازمان قرار دارد، اقدام کند تا آموزش کارکنان و مدیران سبب اطمینان از تأمین انتظارات نقش‌ها و گرایش‌های جدید در مورد موضوعاتی نظیر سرویس‌دهی به مشتریان، کیفیت، مدیریت و انگیزش افراد در جهت توسعه عملکردی آنها باشد.

تعدادی از فاکتورهای مهم در تغییر فرهنگ عبارتند از:

۱. مدیران باید فرهنگ کهنه را کاملاً بشناسند؛
۲. کارکنان باید به تغییر فرهنگ کهنه و به‌کارگیری فرهنگ جدید تشویق شوند؛



فصلنامه علمی-پژوهشی

۳۰۶

دوره دوم  
شماره ۸  
زمستان ۱۳۸۸

۳. برجستگی‌ها و عملکرد بخش‌ها باید شناسایی و مدل‌های تغییر در آنها مورد استفاده قرار گیرد؛

۴. فرهنگ تغییر نباید به کارکنان تحمیل شود؛

۵. چشم‌انداز سازمان راهکاری اساسی برای تغییر ارائه می‌دهد اما باید به وسیله کارکنان مورد قبول قرار واقع شود؛

۶ تغییرات در مقیاس وسیع، زمان‌بر است؛

۷. هر تغییر فرهنگ سازمانی باید بر ارزش‌های کارکنان و کارهایی که آنها انجام می‌دهند، متمرکز باشد (گودرزی، ۱۳۸۱: ۵۸ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۲۲۸ و زمردیان، ۱۳۷۳: ۲۲ و عباس‌زاده ۱۳۷۴: ۵۹)

توسعه سازمانی باید بر افزایش هماهنگی، کارهای تیمی و تعهد کارکنان تمرکز داشته باشد زیرا سازمان‌هایی که می‌خواهند در موقعیت‌های رقابتی باقی مانده و همچنین شایستگی و قدرت انگیزشی نیروی کاری خود را حفظ کنند، باید توجه خود را بیشتر بر عنصر کلیدی سازمان‌های موفق که همان درک کارگران است، معطوف کنند. ارزش‌های بنیادی سازمان نیز به وسیله همه فرایندهای مدیریتی انتخاب و جذب، جهت‌دهی و آموزش و مدیریت عملکرد که رفتار و صلاحیت کارکنان را مورد بررسی و کنترل قرار می‌دهند، مورد تقویت قرار گیرند زیرا ارزش‌ها فقط به شرطی مؤثر می‌شوند که مشترک و همگانی باشند و دربرگیرنده همه زیرشاخه‌های فرهنگی از قبیل ساختار و سطوح مختلف کارکنان، باورهایشان و همسو با جریان کاری باشد (شارما، ۲۰۰۶: ۶۷؛ سورنسن، ۲۰۰۴: موسل وایت، ۲۰۰۶ و نیر، ۲۰۰۶). لذا بررسی مدیریت شیوه‌های رهبری به خصوص هنگامی که انتظار تغییر فرهنگ وجود دارد، بسیار مهم است زیرا رهبران در ترغیب و انگیزش کارکنان در انتقال‌های فرهنگی مؤثر هستند.

وقتی مدیران مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، باید شیوه‌های رهبری آنها به عنوان موضوع اصلی بحث و بررسی قرار گیرد و نیز در جاهایی که تغییرات مطلوب بوده، مورد بررسی و توافق افرادی قرار می‌گیرد که علاقه‌مند به تغییر هستند. ارزیابی رسمی مدل‌های توانایی‌سنجی مدیران می‌تواند در تعیین نیازهای توسعه‌ای مدیران نظیر دانش و مهارت‌ها، انگیزش و تعهد نسبت به تغییرات فرهنگی، آنالیز کیفیت و گرایش‌های رفتاری رهبری، آنالیز درک و مفروضات و شیوه‌های رهبری برای هدایت و جهت‌دهی نیروهای کاری



مختلف مؤثر باشند. این بررسی‌ها می‌تواند سبب ارتقای سطح بینش و بصیرت مدیران در جاهایی شود که لازم است تمرکز بیشتری بر رهبری فردی انجام گیرد و در نتیجه سبب اثربخشی عملکرد مدیران در هنگام تغییر فرهنگ شود (بابی، ۲۰۰۱: ۶۶۵؛ بنکو، ۲۰۰۱: ۲۷؛ پلومر و دیگران، ۲۰۰۷: ۲۸۷؛ پرتوریس، ۲۰۰۵ و بون و دیگران، ۲۰۰۵).

### پیشینه پژوهش

رابینز<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی را یک درک عمومی و مشترک بین افراد سازمان تعریف نموده است. دنیسون نیز بر این نقطه تأکید دارد که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی است که نقش پایه‌ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی بازی می‌کند. از نظر سورنسن<sup>۲</sup>، فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی است که بیانگر نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان هر سازمان است و یک سازمان زمانی دارای فرهنگی قوی خواهد بود که این ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی در کل سازمانی به صورت فراگیر درآمده باشد زیرا یکی از پیامدهای فرهنگ سازمانی، ارتقای سطح سازگاری و هماهنگی کارکنان یک سازمان است (زیبوریل، ۲۰۰۵: ۶۴۱؛ سکاران، ۲۰۰۰: ۶۹۷؛ تریس، ۱۹۹۳: ۲۸۷ و هاروی، ۱۹۹۶: ۲۵۰).

به عقیده کریستنسن و گوردون<sup>۳</sup>، فرهنگ سازمانی به صورت منحصر به فرد در هر سازمانی نگهداری می‌شود که از سازگاری سازمانی آغاز شده و به رفع نیازهای محیطی منتهی می‌شود. بوینس<sup>۴</sup> معتقد است فرهنگ ابعاد ذهنی و عینی دارد که جنبه ذهنی آن به مفروضات و نیت‌های افراد مثلاً درک آنها از چگونگی انجام کارها برمی‌گردد و جنبه عینی همان یافته‌های غیرذهنی مانند نقش رهبری در مغز، داستان‌ها، آثار تاریخی، آیین‌ها و مراسم تصویری است. طبق نظر فینچام و رودس<sup>۵</sup>، فرهنگ، ذهنیات و افکار برخاسته از مفاهیم و ادراکاتی است که در شرایط مختلف عارض می‌شود.

در اواخر سال ۱۹۲۰ تحقیقی به منظور فهم کار سازمانی از بُعد ضوابط فرهنگی



1. Robbins
2. Sorensen
3. Christensen & Gordon
4. Booyens
5. Fincham and Rhodes



توسط هاوتون<sup>۱</sup> انجام شد که بر اهمیت فرهنگ گروه‌های کاری، شیوه‌های ارتباطی خاص در جهت بهره‌وری و طرز برخورد مدیریت با کارکنان تأکید داشت. در این رابطه مک‌گریگور<sup>۲</sup> معتقد بود جنبش ارتباطات انسانی با مطالعات هاوتون آغاز شد و سرانجام به مدیریت، درک و شناخت فرهنگی سازمان‌ها منتهی شد (عطافر، ۱۳۷۵: ۳۹ و فخرایی، ۱۳۸۳: ۵۵). تحقیقی دیگر بر درک فرهنگ سازمانی در سال ۱۹۷۰ تحت عنوان «اثر فرهنگ روی عملکرد سازمانی و بررسی چگونگی ایجاد و حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی» نشان داد برخلاف دیدگاه‌های قبلی که فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای طبیعی و غیر قابل کنترل پنداشته می‌شد، نگرش جدید بر این باور بود که فرهنگ سازمانی دارای رقابتی سازمان است که امکان مدیریت و کنترل آن در سطح بالایی وجود دارد. دنیسون و میشر<sup>۳</sup> با جمع‌آوری اطلاعات کیفی و کمی، تحقیقات عملی زیادی را با هدف ارائه یک دید کلی با دو روش زیر پرداختند:

۱. روشی وابسته به پدیده‌شناسی با این باور که فرهنگ پدیده‌ای طبیعی و معلول سازمان است.

۲. روش کارکردگرا که بر قابل پیش‌بینی بودن اثرات اهداف سازمانی و ارادی بودن ساختار اجتماعی سازمان تأکید دارد (لایت، ۲۰۰۶؛ شاین، ۲۰۰۶؛ مولر، ۲۰۰۰؛ پالمر، ۲۰۰۵ و تاگوری، ۱۹۸۶: ۲۵۸).

فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم تئوریک در توسعه سازمانی است که بیشترین مطالعات روی آن انجام شده است. آژیفروک و بودوین<sup>۴</sup> ادعا کرده‌اند معانی و تعاریف زیادی برای فرهنگ وجود دارد که در بین مردم رایج است اما در اصل یکی هستند. استروویق و اسمیت<sup>۵</sup> معتقدند تعریف واژه فرهنگ سازمانی کار مشکلی است. از نظر هاروی و براون<sup>۶</sup> تعریف فرهنگ سازمانی ترکیب پیچیده‌ای از مفاهیم مختلف است که عبارتند از زبان، لباس، الگوهای رفتاری، سیستم‌های ارزشی، احساسات، گرایش‌ها، تعاملات و هنجارهای گروهی کارکنان در داخل سازمان که همان ارزش‌های اخلاقی مشترک بین کارکنان است

1. Hawton
2. Mc Gregor
3. Denison & Mishra
4. Ajiferuke & Boddewyn
5. Struwig & Smith
6. Harvey & Brown

که موجب تمیز سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود.

کاسیکو<sup>۱</sup> معتقد است فرهنگ سازمانی الگوهای فکری توسعه یافته به وسیله یک سازمان برای سازگاری با هر دو محیط داخلی و خارجی در قالب مفاهیم کلی دربرگیرنده فلسفه وجودی سازمان است که در آن مفاهیم کاربردی از قبیل کارمندیابی، جذب و بهسازی نیروی جدید، محتوای توسعه، داستان‌ها، افسانه‌ها و اسطوره‌ها، ابعاد قابل اندازه‌گیری عملکرد و ارزیابی و کنترل نامحسوس کارکنان توسط مدیران برای تعیین افراد برای تصدی پست‌های کلیدی جای داده شده است. لذا با مرتبط ساختن تصمیمات پرسنلی به فاکتورهای فرهنگی، سازمان‌ها سعی دارند از وجود هسته ارزشی داخل سازمانی و انگیزه‌های درونی و استراتژیک کارکنان مطمئن شوند که این خود سبب اطمینان از بهره‌وری عملکرد کارکنان است.

گربر، نل و وان<sup>۲</sup> نیز معتقدند فرهنگ سازمانی، هویت سازمانی، شیوه‌های رفتاری و اخلاقی مرسوم در داخل سازمان است و به این علت که مدیران را در درک احساس کارکنان از کارشان کمک می‌کند، اهمیت دارد. گروگ و جون<sup>۳</sup> هم نشان دادند ایجاد ساختار ارزشی و معیارهای اخلاقی به عنوان یکی از ابعاد مهم فرهنگ سازمانی، تشویق‌کننده خلاقیت و نوآوری است (شاین، ۲۰۰۳: ۲۸۱؛ موتن، ۱۹۹۶: ۶۳؛ موبلی و دیگران، ۲۰۰۵ و سمان، ۲۰۰۶).

فرهنگ از نظر نیر<sup>۴</sup> شامل مطالعه روی زبان و اصطلاحات فنی رایج سازمانی و سیستم کدینگ مورد استفاده برای ارتباط توسط کاربرهای مختلف سازمانی است که برای مثال می‌توان به استفاده از کدهای ارتباطی در فرایند انتخاب و استخدام کارکنان جدید، الگوبرداری از مدیران موفق، ارجحیت دادن به کدهای ارتباطی مشخص در ارسال پیام برای کاربران رده‌بالای سازمانی در کنفرانس‌های تلفنی اشاره کرد. طبق نظر فولوپ و لینیستید<sup>۵</sup> فرهنگ یک سازمان مواردی نیست که ادعا می‌شود بلکه چیزهایی هست که در واقع وجود دارد. یک سازمان تنها جایی نیست که فرایند فرهنگی اتفاق می‌افتد بلکه



1. Casico  
2. Gerber & Nel & Van  
3. George & Jones  
4. Nier  
5. Fulop & Linstead



خود سازمان نیز متأثر از نتایج و پیامدهای این فرایند است؛ لذا سازمان هم محصول و هم زاینده فرهنگ است.

جامع‌ترین تعریف توسط /سچین<sup>۱</sup>، ارائه شده که بر اساس آن فرهنگ سازمانی الگویی از پنداشت‌های اساسی یک سازمان است که در طول زمان به وسیله یک گروه برای مواجهه با مشکلات سازگاری با محیط خارجی و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی سازمانی ایجاد و توسعه داده شده و از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار است؛ الگوی رفتاری برای اعضای جدید که روش‌های صحیح درک کردن، فکر کردن و احساس نمودن را می‌آموزد (الشماری، ۱۹۹۲: ۳۹۰؛ فینچام و دیگران، ۲۰۰۴ و مارتین و دیگران، ۲۰۰۷).

تحقیق دفتر نمایندگی لجستیک دفاعی (دنيسون، ۲۰۰۶؛ دنيسون، ۱۹۹۰؛ دنيسون، ۲۰۰۴ و فرانک، ۲۰۰۵: ۱۲۵) شامل مدل شناخت فرهنگ سازمانی دنيسون برای ارزیابی میزان مطلوبیت پشتیبانی فرهنگ سازمانی از اهداف و تغییراتی است که سازمان در جهت اهداف زیر از آنها بهره می‌برد:

مشتری‌گرایی، بیان عدم ارتباط میزان پیشرفت سازمانی در زمینه‌های گوناگون مربوط به رسالت، سازگاری، انطباق‌پذیری و درگیری در کار شامل عدم ارتباط میان نیروی کار و درک آنها از اهداف، مقاصد، موضوعات اولیه و اساسی، جریان ارتباطی محدود بین مرزهای سازمانی، محدود بودن رشد تخصصی، عدم استفاده مطلوب از فرصت‌ها، دید کارکنان مبنی بر ناعادلانه بودن تخصیص ترفیعات، احساس کارکنان نسبت به عدم قدردانی مدیران و سرپرستان از آنها و همچنین پرهیز مدیران از بحث در موضوعات مربوط به کارکنان. ارزیابی فرهنگی نشان داد نیاز به تغییرات اساسی در رهبری، سرپرستان و مدیران سازمان وجود دارد. به نظر پترتر، لاولر و هاگمن<sup>۲</sup> تغییر و توسعه اولیه در یک محیط غیرسازمانی امکان‌پذیر نیست و ابتکار عمل و توسعه باید در حیطه فرهنگ سازمانی جای گیرد که خود نقش حیاتی در درجه موفقیت هر تلاشی دارد که در جهت توسعه سازمانی صورت می‌گیرد. پیترز و واترمن<sup>۳</sup> نیز اظهار داشتند کلید بهره‌وری عبارت است از سیستم‌های داخلی سازمانی که کارکنان در آن کار می‌کنند.

در مطالعه تحقیقاتی از ۱۳۰۰ سازمان بزرگ ایالات متحده در مورد بهره‌وری به واسطه

1. Schein
2. Porter & Lawler & Hackman
3. Peters & Waterman





مردم محقق شد که این عامل سبب تغییر فرهنگ سازمانی در جهت ایجاد سازمان‌هایی شد که استراتژی اصلی آنها تمرکز در رفع نیازهای کارکنان بود. دیپل و کنلی<sup>۱</sup> همانند پیترز و واترمن معتقد بودند قدرت فرهنگی اهرمی قوی در هدایت رفتاری است. در این راستا کیلمن<sup>۲</sup> ادعا داشت عوامل قدرتمند و کلیدی منحصربه‌فردی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مؤثر هستند. عوامل مؤثر در شکل‌گیری اولیه فرهنگ مانند کیفیت، کارایی، قابلیت اطمینان، خدمت به مشتری، نوآوری و وفاداری که رسالت سازمان را تشکیل می‌دهند تا موفقیت آن را تضمین کنند، عواملی هستند که به اندازه سیستم پاداش، سیاست‌ها، روش‌های کاری و قوانین کاری حاکم در موفقیت سازمان مؤثر می‌باشند زیرا عوامل رفتاری و نگرشی در موفقیت سازمان نقش بسیار مهمی را بازی می‌کنند. کوتر و هسکت نیز موضوع اهمیت استراتژیک فرهنگ سازمانی را بسط داده و با تحقیقات خود اهمیت هماهنگی و انطباق بین یک سازمان و محیط آن را مورد توجه قرار داده‌اند (آدرسک و دیگران، ۲۰۰۸: ۹۲۴؛ فاولر، ۲۰۰۵ و فاکسرافت و دیگران، ۲۰۰۲: ۳۹۷). تحلیل دیویدسون در ارتباط میان فرهنگ سازمانی و عملکرد مالی بانک سرمایه‌گذاری در آفریقای جنوبی بین ۳۲۷ نفر از کارکنان نشان داد تعداد بسیار کمی از معیارهای مالی انتخاب‌شده با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی همبستگی و ارتباط دارد. همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی شامل تشکیل تیم، موافقت، مشتری‌گرایی و چشم‌انداز با معیارهای مالی قطعی بود و اگرچه این همبستگی بالای ۰/۵ بود اما قابلیت اطمینان آنها برای نتیجه‌گیری بسیار کم بود و فقط با ویژگی‌های فرهنگی با معیارهای مالی همبستگی بالایی دارد (دوگرتی، ۱۹۹۶: ۲۸؛ تریمپی، ۲۰۰۴: ۶۳۸ و آنوین، ۲۰۰۲: ۶۹۴).

چنانچه در مطالب بالا مشهود است، فرهنگ سازمانی دربرگیرنده ابعاد فکری مختلفی است که برای درک رفتارهای فردی داخل سازمانی هم‌اندازه مدیریت تقاضاهای خارج سازمانی و چالش‌های اجتماعی داخل سازمانی مهم می‌نماید. از آنجاکه فرهنگ سازمانی که الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است به اعضای یک سازمان معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورالعمل‌های لازم را فراهم می‌آورد، لذا در ضرورت و اهمیت پژوهش می‌توان چنین طرح نمود که مطالعه فرهنگ سازمانی به مدیران

1. Deal & Kennedy

2. Kilman

کمک می‌کند تا ویژگی‌های یادشده را شناخته و در جهت اهداف سازمان از آن بهره‌جویند. بدون تردید سازمان‌های کنونی با تحولات و تهدیدهای گسترده بین‌المللی روبه‌رو هستند و از این‌رو تضمین و تداوم حیات و بقای آنها نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است که به نوآوری، ابداع، خلق محصول یا خدمت، فرایندها و روش‌های جدید بستگی دارد (احمد پورداریانی، ۱۳۷۸، ص ۱) مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل‌شدنی نیست و پیش‌بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی‌کند. امروزه شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت به حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن شده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند تنها با تغییرات روبنایی مانند تغییر روش‌ها، سیستم‌ها، ساختار، فناوری و غیره، حیات و بقای بلندمدت خود را تضمین کنند (طاهری، ۱۳۷۸: ۵۸ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۳: ۳۳۳).

خلاصه اینکه فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط یا نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان واجد آن هستند به گونه‌ای که این ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و قالب‌های مفروض است که افراد سازمان را در درک اعمال قابل قبول و غیر قابل قبول کمک می‌کند (داگرتی، ۱۹۹۶: ۹۸؛ تریمپی، ۲۰۰۴: ۶۹۴ و آدرسک و دیگران، ۲۰۰۸: ۹۸۷). در واقع فرهنگ کلید تعالی سازمان است که با توجه به تأثیر اهمیت فرهنگ سازمانی، مدیران باید همواره به دنبال شناسایی، تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی باشند؛ فرهنگ به عنوان مجموعه‌ای از باورها، آیین‌ها، اندیشه‌ها، آداب و رسوم و ارزش‌های حاکم بر یک جامعه، مقوله‌ای است که در سطح جامعه، گروه و در تعامل میان آنها معنا می‌یابد و شیوه برقراری ارتباط و تعامل میان افراد آن جامعه را بیان می‌کند. لذا فهم فرهنگ سازمانی از لحاظ کمک به توانایی در پیش‌بینی رفتار افراد در سازمان‌ها حائز اهمیت است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰: ۶۹؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۲۵۴ و آدرسک و دیگران، ۲۰۰۸: ۸۵۱).

### روش پژوهش

آنچه مسلم است این است که سازمان‌ها همیشه نقش اساسی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه داشته و دارند اما همیشه این سؤال مطرح





بوده که چگونه می‌توان کارایی این سازمان‌ها را بهبود بخشید؟ (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲: ۲۸۴؛ عباس‌زاده، ۱۳۷۴: ۶۹ و چو، ۲۰۰۵). اصلاحات کوچک و ورود سبک‌های مدیریت فرهنگی می‌تواند به عنوان استراتژی افزایش کارایی و اثربخشی این سازمان‌ها مورد ملاحظه قرار گیرد (پراکوپنکو و پالوین، ۱۹۹۱: ۲). لذا شناسایی روابط مختلف بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی و بررسی وضعیت موجود آنها به منظور پرورش و تقویت روحیه سازمانی در شرکت‌های کوچک تولیدی هدف اصلی این بررسی بوده و با توجه به اینکه نتایج آن می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های رده‌های مختلف مدیریت سازمانی مورد استفاده قرار گیرد در رده تحقیقات نیز کاربردی است (حافظ‌نیا، ۱۳۸۲: ۵۸؛ خاکی، ۱۳۸۲: ۱۵۴ و سکاران، ۱۳۸۰: ۲۸). در این راستا هدف این تحقیق، ارزیابی فرهنگ سازمانی در شرکت‌های کوچک تولیدکننده قطعات صنعتی شهر تبریز برای تعیین این موضوع است که آیا از ویژگی‌های سیزده‌گانه فرهنگ سازمانی شامل هویت، تعهد، ثبات، رفتار، وظایف، کنترل، هماهنگی، ابتکار فردی، مسئولیت‌پذیری، هدایت و سرپرستی، انسجام، حمایت مدیریتی و ارتباطات درک مثبتی وجود دارد؟ لذا بر اساس این هدف، فرضیه اصلی چنین مطرح شده که ارتباط آماری معنی‌داری بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های خدماتی وجود دارد.

در این بررسی برای جمع‌آوری اطلاعات به استفاده از پرسشنامه‌ای با هفت گزینه: تأسف‌آور، بسیار ضعیف، ضعیف، معمولی، خوب، عالی و بسیار عالی در بخش‌های کاری: اداری، مالی، مشتریان، فنی - مهندسی، بازرگانی، تولیدی جامعه آماری مدیران، کارشناسان و کارگران این شرکت‌ها استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه با توجه به کیفی بودن متغیرهای پژوهش، از معادله کوکران<sup>۱</sup> استفاده شده و در سطح احتمال ۹۵ درصد با احتساب سایر پارامترها حجم نمونه‌های پژوهش به شرح جدول ۱ محاسبه شده است<sup>۲</sup> (حافظ‌نیا، ۱۳۸۴: ۱۴۰). نتایج بررسی قابلیت اطمینان آلفای کرونباخ و نتایج آمار توصیفی در اشکال میانگین حسابی و انحراف معیار را برای انجام محاسبه و بررسی ابعاد مختلف ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در جدول ۲ نشان داده شده است.

#### 1. Cochran

۲. در این فرمول  $Z=T$  آماره توزیع استاندارد است که از جدول مربوط در سطح احتمال مورد نظر استخراج می‌شود.  $P$  درصد توزیع صفت در جامعه یعنی نسبت درصد افرادی است که دارای صفت مورد مطالعه و  $Q$  درصد افراد فاقد آن صفت در جامعه است. همچنین،  $N$  حجم جمعیت یا جامعه بوده و  $D$  تفاضل نسبت واقعی در جامعه با میزان تخمین محقق برای وجود آن صفت در جامعه است که حداکثر نسبت آن تا ۰/۰۵ است.

توضیح اینکه از نرم‌افزار SPSS و آمار توصیفی<sup>۱</sup> و تحلیلی<sup>۲</sup>، برای انجام آزمون فرضیه بهره گرفته شد و برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون<sup>۳</sup> و از تحلیل واریانس<sup>۴</sup> (آذر، ۱۳۸۵) برای مشخص کردن وجود اختلاف معنی‌دار در مورد درک ویژگی‌های فرهنگی در بخش‌های مختلف استفاده شده است (طاهری، ۱۳۷۶؛ حافظ‌نیا، ۱۳۸۲؛ خاکی و سکاران، ۱۳۸۰: ۲۸).



فصلنامه علمی-پژوهشی

۳۱۵

ویژگی‌های فرهنگ  
سازمانی با رویکرد...

۱. محاسبات آماری که خصوصیات نمونه یا ارتباطات میان متغیرها در یک نمونه را تشریح و یک سری مشاهدات مربوط به نمونه‌ها را جمع‌آوری و در اشکال مختلفی از قبیل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار نشان می‌دهد.
۲. از این تکنیک برای نتیجه‌گیری و داوری در مورد یک جمعیت وسیع بر اساس یک نمونه کوچک که از این جمعیت جمع‌آوری شده، و همچنین برای تعیین رابطه میان متغیرها و مقدارهای مختلفی که متغیرها می‌توانند به خود بگیرند استفاده می‌شود.
۳. برای تعیین وجود ارتباط معنی‌دار بین ابعاد ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد که ضریب همبستگی از ۱- (همبستگی کاملاً منفی) تا ۱+ (همبستگی کاملاً مثبت) متغیر است.
۴. Anova آزمونی که معنی‌داری آماری میزان اختلاف مقیاس میانگین دو گروه یا بیشتر را بر دو متغیر یا بیشتر مورد بررسی قرار می‌دهد.





در این بررسی، در بخش آمار استنباطی برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه، سؤالات تحقیقات مشابه، مطالب و مدل‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی به کار گرفته شده و از مشاوره با اهل فن و آلفای کرونباخ جهت تعیین قابلیت پرسشنامه استفاده شده که نتایج آن در جدول ۲ آمده و ضرایب آن نشان می‌دهد اعتبار سازگاری درونی پرسشنامه بالاست.

البته این بررسی در شرکت‌های کوچک تولیدکننده انجام گرفته که نتایج آن را نمی‌توان به سازمان‌ها یا جوامع دیگر تعمیم داد و از طرفی ترکیب نمونه‌ها از کارکنان سازمان‌هایی بوده‌اند که به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند. ضمناً ارزیابی فرهنگ سازمانی به صورت محدود در کشورهای دیگر به کار گرفته شده که در این تحقیق ارزیابی اجزای فرهنگی بیشتر به صورت آگاهانه و مشهود بوده و به ابعاد نامشهود توجهی نشده است. از طرفی ارزیابی فرهنگ سازمانی نوعی خودارزیابی است و به برداشت‌های شخصی فرد توجه می‌کند که افکار و احساسات و قضاوت‌های شخصی را تحت تأثیر قرار داده و از مسیر صحیح منحرف می‌کند. به هر حال لازم به یادآوری است همانند سایر پژوهش‌های میدانی، این بررسی نیز محدودیت‌هایی به شرح زیر داشت:

۱. پیچیدگی رفتار مدیران، کارشناسان و کارگران با توجه به تنوع فعالیت و میزان تحصیلات؛  
۲. عدم انجام پژوهش‌های مشابه و عدم تعیین ویژگی‌های استاندارد مطالعات فرهنگی؛

۳. گستردگی موضوع به جهت بررسی و ریشه‌یابی ارزش‌های فرهنگی؛

۴. پراکندگی جغرافیایی و عدم آشنایی کافی با اصطلاحات علمی و عدم اعتقاد به پژوهش‌های علمی در شرکت‌های تولیدی.

به همین دلیل و به منظور رفع محدودیت‌های تحقیق با توجه به حضور نویسنده به عنوان مشاور، محقق و مدرس در کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت این شرکت‌ها، ضمن توزیع پرسشنامه‌ها، نسبت به توجیه، آموزش و تعریف اصطلاحات مربوط به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی افراد مورد نظر اقدام گردید.

## نتیجه‌گیری

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در بخش‌های مختلف سازمانی در جدول ۲ و نمودارهای ۱ و ۲ نشان داده شده است. به عنوان نمونه در جامعه آماری مربوط به این بررسی، نسبت به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، بیشترین امتیاز در بُعد ابتکار فردی با میانگین امتیاز ۶/۶۱ حاصل شده که نشان می‌دهد توافق بسیار بالایی به عنوان یک عنصر مهم فرهنگ سازمانی در این مورد وجود دارد و از طرفی کمترین امتیاز در بُعد حمایت مدیریتی با میانگین ۲/۲۲ حاصل شده است.



فصلنامه علمی-پژوهشی

۳۱۸

دوره دوم

شماره ۸

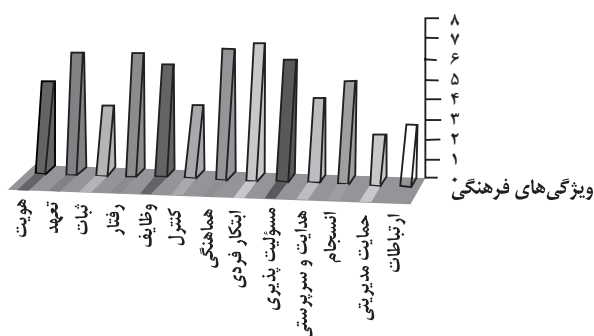
زمستان ۱۳۸۸



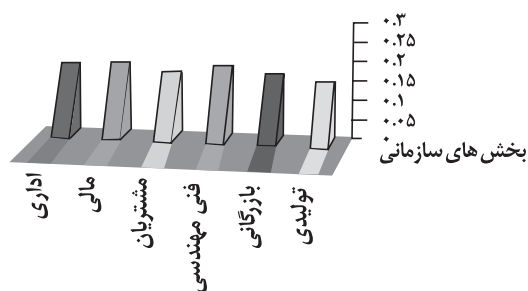
جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ و آمار توصیفی ارزیابی ویژگی های فرهنگ سازمانی

اولویت	میانگین کل بخش سازمانی		میانگین بخش سازمانی						میانگین شاخص ها		آلفای کرونباخ	ویژگی های فرهنگ سازمانی
	درصد	عدد	تولیدی	بازرگانی	فنی و مهندسی	مشتریان	مالی	اداری	انحراف	میانگین		
۸	۰/۰۷۶	۴/۵۹	۳/۳۳	۴/۸۹	۵/۱۱	۳/۶۹	۵/۳۳	۵/۲۳	۰/۶۸	۴/۳۹	۰/۸۷	هویت
۳	۰/۰۸۳	۴/۹۸	۴/۳۵	۴/۲۳	۵/۳۳	۴/۳۳	۶/۵۰	۵/۱۴	۰/۷۵	۵/۸۲	۰/۸۹	تعهد
۱۳	۰/۰۵۹	۳/۵۹	۳/۰۶	۳/۶۷	۴/۳۶	۴/۸۱	۳/۳۵	۲/۳۱	۰/۶۹	۳/۲۳	۰/۸۸	ثبات
۱	۰/۰۹۲	۵/۵۳	۵/۳۸	۵/۱۵	۶/۰۸	۳/۳۵	۶/۳۱	۶/۹۴	۰/۶۹	۵/۸۹	۰/۶۹	رفتار
۲	۰/۰۸۶	۵/۱۷	۴/۶۶	۵/۳۴	۵/۹۸	۳/۵۱	۵/۳۳	۶/۲۱	۰/۳۹	۵/۳۶	۰/۸۱	وظایف
۵	۰/۰۸۱	۴/۹۱	۵/۲۰	۵/۰۹	۳/۱۵	۴/۳۱	۶/۳۰	۵/۴۲	۰/۵۹	۳/۳۶	۰/۸۲	کنترل
۱۰	۰/۰۷۱	۴/۲۸	۴/۴۲	۳/۱۶	۶/۰۱	۴/۵۷	۳/۲۸	۴/۲۸	۰/۶۴	۶/۲۵	۰/۸۱	هماهنگی
۷	۰/۰۷۶	۴/۵۹	۳/۳۶	۴/۵۵	۵/۱۶	۶/۰۹	۴/۲۹	۴/۸۱	۰/۷۶	۶/۶۱	۰/۸۶	ابتکار فردی
۴	۰/۰۸۲	۴/۹۷	۴/۲۸	۵/۴۰	۴/۷۶	۴/۳۶	۵/۶۹	۵/۳۶	۰/۳۸	۵/۷۹	۰/۸۸	مسئولیت پذیری
۹	۰/۰۷۴	۴/۴۹	۴/۱۶	۴/۱۸	۴/۳۶	۴/۰۳	۴/۹۱	۵/۳۵	۰/۶۷	۳/۹۳	۰/۸۵	هدایت و سرپرستی
۶	۰/۰۷۸	۴/۶۸	۴/۶۶	۳/۳۰	۵/۶۴	۴/۰۹	۴/۱۸	۶/۲۶	۰/۸۹	۴/۸۲	۰/۸۸	انسجام
۱۱	۰/۰۶۸	۴/۱۲	۴/۹۱	۴/۴۹	۴/۲۶	۴/۳۹	۴/۲۸	۲/۴۰	۰/۹۷	۲/۲۲	۰/۸۶	حمایت مدیریتی
۱۲	۰/۰۶۸	۴/۰۹	۱/۶۴	۵/۲۳	۴/۳۳	۵/۵۶	۴/۱۶	۳/۶۲	۰/۶۶	۲/۷۵	۰/۸۴	ارتباطات
	۱۰۰	۵۹/۹۹	۵۳/۴۱	۵۸/۶۸	۶۴/۵۳	۵۷/۰۹	۶۳/۹۱	۶۲/۶۳		۶۰/۴۲		جمع کل
		۴/۶۱	۰/۱۴۸	۰/۱۶۲	۰/۱۷۹	۰/۱۵۸	۰/۱۷۷	۰/۱۷۳		۴/۶۴۷		میانگین کل
			۶	۴	۱	۵	۲	۳				اولویت

نمودار ۱. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر اساس میانگین شاخص‌ها



نمودار ۲. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در بخش‌های کاری بر اساس میانگین بخش سازمانی



همان‌طور که در نمودارها و جدول‌ها ملاحظه می‌شود بخش‌های کاری جامعه آماری ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را به شرح زیر به خود اختصاص داده‌اند:

بخش اداری بالاترین امتیاز را در رفتار، با میانگین ۶/۹۴ و کمترین امتیاز را در شاخص ثبات، با میانگین ۲/۳۱ دارد؛

بخش مالی بالاترین امتیاز را در تعهد، با میانگین ۶/۵۰ و کمترین امتیاز را در شاخص ثبات، با میانگین ۳/۳۵ دارد؛

بخش مشتریان بالاترین امتیاز را در ابتکار فردی، با میانگین ۶/۰۹ و کمترین امتیاز را در رفتار، با میانگین امتیاز ۳/۳۵ دارد؛

بخش فنی و مهندسی بالاترین امتیاز را در رفتار با میانگین ۶/۰۸ و کمترین امتیاز را در کنترل با میانگین ۳/۱۵ در اختیار دارد؛

بخش بازرگانی بالاترین امتیاز را در مسئولیت‌پذیری، با میانگین ۵/۴۰ و کمترین امتیاز

را در هماهنگی، با میانگین ۳/۱۶ دارد؛

بخش تولید بالاترین امتیاز را در رفتار، با میانگین ۵/۳۸ و کمترین امتیاز را در ارتباطات، با میانگین ۱/۶۴ دارد.

همچنین بر اساس اطلاعات حاصله از نمای فرهنگ سازمانی بر اساس میانگین کل بخش سازمانی در جامعه آماری مشاهده می‌شود بهترین وضعیت در شاخص رفتار و کمترین امتیاز در شاخص ثبات قرار دارد و در مجموع شاخص‌های رفتار، وظایف، تعهد، مسئولیت‌پذیری، کنترل، انسجام، ابتکار فردی، هویت، هدایت و سرپرستی، هماهنگی، حمایت مدیریتی، ارتباطات و ثبات و در بخش‌های کاری، فنی و مهندسی، مالی، اداری، بازرگانی، مشتریان و تولیدی به ترتیب امتیاز بالاتر را در سطح شاخص‌های فرهنگ سازمانی کسب نموده‌اند. در ادامه، نتایج ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون به منظور تعیین ارتباط بین ابعاد مختلف ارزیابی فرهنگ سازمانی در جدول ۳ نشان داده شده است.



جدول شماره ۳. ضریب همبستگی داخلی ابعاد ارزیابی فرهنگ سازمانی

ارزیابی	حیات مدیریتی	انسان	حیات و سرپرستی	مسئولیت پذیری	ایجاد نیروی	همبستگی	کنترل	وظایف	رفتار	ثبات	تهدید	مهرت	مهرت
												۱	
											۱	۰/۸۵	
										۱	۰/۹۱	۰/۷۸	
									۱	۰/۴۹	۰/۶۴	۰/۹۷	
								۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۶۱	۰/۷۷	
							۱	۰/۵۹	۰/۸۸	۰/۳۹	۰/۶۳	۰/۸۵	
						۱	۰/۹۳	۰/۶۹	۰/۳۶	۰/۷۷	۰/۸۸	۰/۶۹	
					۱	۰/۵۶	۰/۷۶	۰/۳۹	۰/۸۴	۰/۶۹	۰/۳۹	۰/۴۸	
				۱	۰/۹۵	۰/۵۴	۰/۷۸	۰/۴۵	۰/۷۷	۰/۳۶	۰/۶۷	۰/۵۸	
			۱	۰/۴۶	۰/۷۷	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۶۹	۰/۶۳	۰/۳۱	۰/۷۶	۰/۳۹	
		۱	۰/۳۹	۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۹۵	۰/۶۸	۰/۶۴	۰/۶۸	۰/۴۶	۰/۹۲	۰/۶۴	
	۱	۰/۲۳	۰/۹۴	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۶۴	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۶۸	۰/۵۹	۰/۶۶	۰/۶۶	
۱	۰/۵۲	۰/۸۹	۰/۶۴	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۶۱	۰/۸۴	۰/۳۱	۰/۷۵	۰/۷۱	۰/۳۵	۰/۸۲	

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed), Sig<0.05



فصلنامه علمی-پژوهشی

۳۲۲

دوره دوم  
شماره ۸  
زمستان ۱۳۸۸



نتایج ضریب همبستگی علاوه بر وجود همبستگی مثبت، ارتباط معنی‌داری را بین ویژگی‌های اصلی فرهنگ سازمانی مورد ارزیابی نشان می‌دهد که هویت با رفتار، تعهد با ثبات و انسجام، ثبات با وظایف، رفتار با وظایف، کنترل با هماهنگی، هماهنگی با انسجام، ابتکار فردی با مسئولیت‌پذیری، و هدایت و سرپرستی با حمایت، ارتباط معنی‌دار و همبستگی مثبت بالای ۹۰ درصد دارند.

بررسی تعیین وجود یا عدم وجود اختلاف بین درک ویژگی‌های فرهنگی در بخش‌های مختلف سازمانی بر اساس اندازه‌گیری آنالیز واریانس در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴. آنالیز واریانس مربوط به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در بخش‌های مختلف سازمانی ( $P < 0.05$ )

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مدیران	بین‌گروهی	۵/۷۱۷	۲	۲/۳۴۱	۲/۸۷۱	۰/۴۵۰
	درون‌گروهی	۴۸/۸۰۵	۶۸	۰/۲۱۱		
	تعداد کل	۴۳/۳۸۴	۷۰			
کارشناسان	بین‌گروهی	۴/۳۵۴	۲	۱/۶۶۱	۱/۶۶۴	۰/۳۸۸
	درون‌گروهی	۳۸/۳۹۷	۲۰۸	۰/۳۶۶		
	تعداد کل	۴۷/۷۶۴	۲۱۰			
کارگران	بین‌گروهی	۶/۴۶۰	۲	۲/۰۲۱	۲/۴۶۰	۰/۰۴۴۷
	درون‌گروهی	۴۱/۲۰۸	۱۱۸	۰/۳۳۵		
	تعداد کل	۴۳/۶۶۴	۱۲۰			

آنالیز واریانس ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در بخش‌های مختلف سازمانی مربوط به درک کارکنان بخش‌های مختلف سازمانی نشان می‌دهد فرض  $H_0$  مورد قبول است یعنی اختلاف معنی‌داری بین درک مدیران از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی [ $p (0/450) > 0/05$ ]

و همچنین درک کارشناسان  $[p(0/388) > 0/05]$  از ویژگی‌های مذکور وجود ندارد. اما در این رابطه اختلاف معنی‌داری  $[p(0/0447) < 0/05]$  بین درک کارگران نسبت به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی وجود دارد که در واقع فرض  $H_0$  پذیرفته نمی‌شود. همچنین نتایج آنالیز واریانس برای معین کردن وجود یا عدم وجود اختلاف در درک کارکنان بخش‌های مختلف از فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد اندازه میانگین ابعاد فرهنگ سازمانی مورد ارزیابی در محدوده بین پایین‌ترین مقدار یعنی  $2/75$  تا بالاترین مقدار یعنی  $6/61$  متغیر است که بالاترین امتیاز میانگین را ابتکار فردی ( $0/76$ ) = انحراف معیار و  $6/61$  = میانگین) و پایین‌ترین امتیاز مربوط به حمایت مدیریتی ( $0/97$ ) = انحراف معیار،  $2/22$  = میانگین) است. به عبارتی کارکنان توافق بسیار بالایی در مورد ابتکار فردی به عنوان یک جزء مهم فرهنگ سازمانی دارند.

نتایج استنباطی نیز نشان می‌دهد همبستگی متقابل بین ابعاد ارزیابی فرهنگ سازمانی، حاکی از مثبت بودن همه ضرایب همبستگی است. از طرفی ارتباط معنی‌داری بین ابعاد ارزیابی فرهنگ سازمانی وجود دارد.

خلاصه اینکه با توجه به هدف این بررسی یعنی ارزیابی فرهنگ سازمانی در جامعه آماری مورد نظر، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد اختلاف معنی‌داری بین درک مدیران و درک کارشناسان از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی وجود ندارد؛ اما در این رابطه اختلاف معنی‌داری بین درک کارگران نسبت به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی وجود دارد. درک کلیه کارکنان از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بدین صورت است که بالاترین امتیاز میانگین را به ابتکار فردی و پایین‌ترین امتیاز را به حمایت مدیریتی داده‌اند؛ به عبارتی کارکنان توافق بسیار بالایی در مورد ابتکار فردی به عنوان جزء مهم فرهنگ سازمانی دارند. به‌طور کلی چنین نتایجی نشان می‌دهد از سبزه ویژگی فرهنگ سازمانی، به موضوع ابتکار فردی بیشتر از سایر عوامل توجه و می‌شود.

### پیشنهادها

فرهنگ قوی و مثبت سبب می‌شود افراد درباره آنچه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته و امور را به بهترین شکل انجام دهند تا موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری سازمان شوند. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه



شده و در عین حال زندگی بهتر، سبب رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود. همچنین در صورتی که فرهنگ با سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان همراه باشد، سازمان به آنها ارج می‌نهد. لذا بر اساس نتایج این بررسی پیشنهاد می‌شود:

۱. هر تغییری در فرهنگ سازمانی روی ارزش‌ها و کارهایی که انجام می‌شود، تمرکز داشته باشد تا سازمان تعیین کند کدام ویژگی‌های فرهنگی باید به منظور اجرای توانمند پروژه‌ها توسعه داده شوند؛ لذا در سازمان‌های مورد مطالعه علاوه بر ابتکار فردی به سایر عوامل فرهنگ سازمانی نیز توجه یا تأکید شود و طوری عمل شود که فرهنگ سازمانی هم‌راستا با استراتژی‌های سازمانی قرار گیرد تا مدیران بتوانند با تفاهم و موفقیت در راستای تولید و نوآوری محصولات باکیفیت و ارائه خدمات به مشتریان گام بردارند؛ زیرا فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در رفتار کارکنان، از سوی آنان مورد تأیید و حمایت است و اغلب عنصری کلیدی برای توسعه سازمان‌ها محسوب می‌شود. بدین منظور بهتر است با ارائه راهکارهای مناسب ارتقا و تعالی، نسبت به موارد زیر اقدام شود:

ایجاد و توسعه انعطاف‌پذیری لازم در شرح مشاغل و وظایف کارکنان؛

کاهش میزان تقسیم کار بین کارکنان جهت تخصصی نمودن کارها؛

افزایش میزان تفویض اختیار متناسب با مسئولیت‌ها؛

اهمیت قائل شدن به کارکنان به عنوان مشتریان درون‌سازمانی؛

تأکید بر توسعه و گسترش فرهنگ انعطاف‌پذیر در قبال تحولات خارج از سازمان.

۲. به منظور توسعه درک کارکنان در ارتباط با بُعد فرهنگی باید در تصمیم‌گیری‌ها و بازنگری عملکردها، افراد سازمان بدانند عملکرد آنها چه اندازه با چشم‌انداز و رسالت سازمان همسوست تا برای توسعه هماهنگی و یکپارچگی، روی پایه‌ریزی فعالیت‌ها بر مبنای تفهیم و به تصویر کشیدن ارزش‌های بنیادی تمرکز کنند؛ بدین منظور با همسویی رفتاری در زمینه فرهنگی، ارزش‌های بنیادی و مهارت‌ها به عنوان قسمتی از استراتژی‌های رقابتی سازمانی توسعه داده شوند.



## منابع

- آذر، ع. و مؤمنی، م. (۱۳۸۵) *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، جلد اول، تهران: سمت.
- آرمسترانگ، م (۱۳۸۰) *راهبردهای مدیریت منابع انسانی*، مترجم: خدایار ایلی، چاپ اول، تهران: انتشارات فرا.
- احمدپور داریانی، م. و مقیمی، م. (۱۳۸۶) *مبانی کارآفرینی*، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- استانلی، د. (۱۳۷۶) *مدیریت فرهنگ سازمان*، مترجم: دکتر ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مروارید.
- الوانی، م. (۱۳۷۸) *مدیریت عمومی*، تهران: نشر نی.
- حافظنیا، م. (۱۳۸۲) *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران: سمت.
- خاکی، غ. (۱۳۸۲) *روش تحقیق در مدیریت*، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- رابینز، الف. (۱۳۷۴) *مدیریت رفتار سازمانی*، جلد سوم، مترجم: علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- روح‌الامینی، م. (۱۳۶۸) *زمینه‌های فرهنگ‌شناسی*، چاپ دوم، تهران: انتشارات عطار.
- زاهدی، م. (۱۳۸۱) «تغییر فرهنگ سازمانی»، *مجله تدبیر*، سازمان مدیریت صنعتی، دوره -، شماره ۱۲۷، صص ۴۲-۵۸.
- \_\_\_\_\_ «رابطه فرهنگ سازمان و کارایی سازمان»، *فصلنامه صنعت بیمه*، دوره -، شماره ۶۵، صص ۲۲-۳۹.
- زمردیان، الف. (۱۳۷۳) *مدیریت تحول، استراتژی‌ها و کاربرد الگوهای نوین*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- سکاران، الف. (۱۳۸۰) *روش‌های تحقیق در مدیریت*، مترجمان: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شاین، الف. (۱۳۸۳) *فرهنگ سازمانی*، مترجم: محمدابراهیم محبوب، تهران: انتشارات فرا.
- طاهری، الف. (۱۳۷۶) *روش تحقیق و مآخذشناسی*، تهران: انتشارات پیام نور.
- طاهری، ش. (۱۳۷۸) *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها*، تهران: نشر هستان.
- طوسی، م. (۱۳۷۲) *فرهنگ سازمانی*، چاپ پنجم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباس‌زادگان، م. (۱۳۸۴)، *مباحث کاربردی در مدیریت منابع انسانی*، پاورپوینت آموزشی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباس‌زاده، م. (۱۳۷۴) *وجدان کار، رهیافت علمی و کاربردی*، ارومیه: انتشارات آرشیا.
- عطافر، ع. (۱۳۷۵) *فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن*، اصفهان: سمینار فرهنگ کار.
- فخرایی، م. (۱۳۸۳) *مقاله فرهنگ کارآفرینی*، تهران: دانشگاه صنعتی شریف.
- فقهی فرهنگ، ن. (۱۳۸۰) *فرایند مدیریت اجرایی*، تبریز: دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۱)، *مدیریت پویای سازمان*، تبریز: انتشارات فروش.
- \_\_\_\_\_ *مدیریت در ایران*، چاپ دوم، تبریز: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۲)، *مدیریت پایایی سازمان*، تبریز: انتشارات فروش.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۳)، *مدیریت تکنولوژی سازمان*، تبریز: انتشارات فروش.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۴)، *مدیریت استراتژیک سازمان*، تبریز: انتشارات فروش.







- فنیری، د. (۱۳۸۴) *مدیریت اقتضائی متناسب با فرهنگ سازمانی*، مترجم: دکتر ناصر میرسپاسی، چاپ اول، تهران، انتشارات میر.
- فیضی، الف. (۱۳۷۲) *مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران*، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کامینگز، ت. و اورلی، ک. (۱۳۷۴) *توسعه سازمان و تحول*، مترجم: عباس محمدزاده، جلد دوم، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- گودرزی، الف. (۱۳۸۱)، *اصول، مبانی و نظریه‌های جَو و فرهنگ سازمانی*، اصفهان: جهاد دانشگاهی اصفهان.
- محمودی، م. (۱۳۸۴) «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری»، *مجله تدبیر*، دوره، شماره ۱۶۰، صص ۲۷-۴۵.
- ممی‌زاده، ح. (۱۳۷۳) «مدیریت فرهنگ سازمانی»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره-، شماره ۲۵، صص ۱۴-۳۹.
- Ahmed, P. (1998) "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1(1):540-545 .
- Al-Shammari, M. (1992) "Organizational Climate, Leadership and Organizational", *Development Journal*, Vol. 13(6): 30-392.
- Amann, W. (2006) *The Impact of Internationalization on Organizational Culture*, New York: Addison Wesle.
- Audretsch, D. B. & Bonet, W. & Keilbach, M. (2008) "Entrepreneurship Capital", *Journal of Business Venturing*, Vol. (23): 659-994.
- Babbie, E. & Mouton, J. (2001) *The Practice of Social Research*, Cape Town: Oxford University Press.
- Baker, K. (2005) "Organizational Culture", Retrieved February 22, available at <http://www.findarticles.com/p/articles>
- Balthazard, P. & Cooke, R. (2004) "Organizational Culture and Knowledge Management Success", 37<sup>th</sup> Int, Hawaii: Conference on System Sciences.
- Barker, G. King, H. Mac Donald, J. & Horbor, J. (2003) "Organizational Assessment Surveys for Improvement", *Journal of Pediatrics*, Vol. 111(4): 419-425.
- Benko, L. (2001) "Getting the Royal Treatment", *Modern Health Care*, Vol. 39(1): 23-32.
- Boan, D. & Funderburk, F. (2005) "Health Quality Improvement", available at <http://www.delmarvafoundation.org/newsAndPublications/reports/documents/OrganizationalCulture.pdf>
- Bodde, D. L. & Greene, M. (1999) "The Art of the Hypothetical Entrepreneurship as an Empirical Guide to Policy", *Journal of Technology in Society*, Vol. (21): 247-262.
- Bredenkamp, I. (2002) "Organizational Culture and Organizational Change",

available at <http://www.tsa.ac./corp/research/papers>.

Buono, A. & Bowditch, J. (1989) *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, San Francisco: Jossey Bass.

Cameron, K. & Quin, R. (2006) *Change Organizational Culture*, New York: Addison Wesley.

Carr, P. (2006) Culture Change,

Carter. M. (2005) "Organizational Culture", available at <http://www.culturechange.com./research/papers>.

<http://www.mapnp.org/library/org>

Cho, H. (2005) "The Validity and Reliability of the Organizational Culture Questionnaire", available at <http://www.denisonculture.com./documents/OrganizationalCulture.pdf>.

Christensen, E. & Gordon, G. (2004) "An Exploration of Industry Culture", available at <http://www.findarticles.com/p/OrganizationalCulture/articles>.

Davidson, G. (2004) *The Relationship between Organizational Culture and Financial Performance*, New York: John Wiley & Sons: 219-226.

Denison, D. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons: 254-268.

Denison, D. (2006) "Organizational Culture and Effectiveness", available at <http://www.denisonculture.com./documents/OrganizationalCulture.pdf>.

Denison, D. & Mishra, A. (2004) "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", available at <http://www.denisonculture.com./documents/OrganizationalCulture.pdf>.

Denison, D. Jonovics, J. Young, J. & Cho, H. (2008) "Diagnosing Organizational Cultures", available at <http://www.denisonculture.com./documents/OrganizationalCulture.pdf>.

Dodd, S. (2004) "Metaphors and Meaning a Grounded Cultural Model of US Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6(17): 55-69.

Dougherty, D. & Hardy, C. (1996) "Sustained Product Innovation", *Academy of Management Journal*, Vol. 5(1): 25-135.

Edgar H. Schein (2006) "Organizational Culture and Leadership", available at <http://www.tnellent/OrganizationalCulture.PDF>

Fincham, R. & Rhodes, P. (2004) "Principles of Organizational Behaviour", available at <http://www.oup.co.uk/pdf/bt/fincham/chapter15>

Fisher, C. & Alford, R. (2000) "Consulting on Culture", *Psychology: Research and Practice*, Vol. 52( 3): 25-35.



فصلنامه علمی-پژوهشی

۳۲۸

دوره دوم  
شماره ۸  
زمستان ۱۳۸۸



- Fowler, D. (2005) "Corporate Culture for the Masses", available at <http://www.tsa.ac.za/corp/research/papers/ibreden>
- Foxcroft, C. & Roodt, G. (2002) *Psychological Assessment in the South African Context*, Cape Town: Oxford University Press.
- Franck, C. (2005) *Reliability of the Denison Organizational Culture Survey*, Pretoria: University of South Africa.
- Harvey, D. & Brown, D. (1996) *An Experiential Approach to Organizational Development*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1985) "The Interaction between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 22(4): 347-357.
- Lee, S. M. & Peterson, S. J. (2000) "Culture, Entrepreneurial Orientation", *World Business*, Vol. 35. (4): 161-416.
- Light, P. C. (2006) "Reshaping Social Entrepreneurship", *Stanford Social Innovation Review*. available at: [http://www.review.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition/](http://www.review.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition/)
- Martin, R. L. & Osberg (2007) "Social Entrepreneurship: The Case for Definition", available at: [http://www.ssireview.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition/](http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition/)
- Mc Garvy, E. & Wolfe, R. (2005) "Organizational Assessment Report", available at <http://www.findarticles/p/articles./documents/OrganizationalCulture>.
- Mobley, W. Wang, L. & Fang, K. (2005) "Organizational Culture", available at <http://www.denisonconsulting.com/newsletter/2.1>
- Mouton, J. (1996) *Understanding Social Research*, Pretoria: Van Schaik.
- Mueller, S. L. & Thomas, A. S. (2000) "Culture and Entrepreneurial Potential", *Journal of Business Venturing*, Vol.12 (5): 403-421.
- Musselwhite, C. (2006) "A Performing Culture", available at <http://www.findarticles.com/p/articles>
- Nier, S. (2006) "Defense Logistics Agency: Human Resources Strategy", available at <http://www.dlaarticles.com/articles./documents/OrganizationalCulture>.
- Palmer, S. (2005) "Center Solutions", available at [www.greaterOrganizations.com/OrganizationalCulture](http://www.greaterOrganizations.com/OrganizationalCulture).
- Plummer, L. A. & Haynie, J. M. , & Godesiabo, J. (2007) "Origins Entrepreneurial Opportunity", *Journal of Small Business Economic*, Vol.8 (28):275-289 .
- Pretorius, W. (2005) "The Impact of Organizational Culture on Effectiveness", available at [http://www.upetd.up.ac.za/thesis/available/etd\\_3162004\\_131828](http://www.upetd.up.ac.za/thesis/available/etd_3162004_131828)
- Rondeau, K. & Wagner. T. (1999) "Health Care Quality Assurance Incorporating

Leadership”, *Health Services*, Vol. 12(3): 251-296.

Schirmacher, S. & Athey, H. (2006) “Dimensions”, available at <http://www.Dlaarticles.com/org/articles/entr>

Sekaran, U. (2000) *Research Methods for Business: A Skills Building Approach*, New York: John Wiley and Sons.

Shane, S. & Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003) *Entrepreneurial Motivation*, New York: John Wiley and Sons.

Sharma, B. (2006) “Local Government Organization to Becoming a Learning Organization”, *Business Process Management Journal*, Vol. 11(4):35-78.

Sorensen, J. (2004) “The Strength of Corporate Culture”, available at [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_1\\_47/ai\\_87918557/pg\\_9](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_1_47/ai_87918557/pg_9).

Tagiuri, R. & Litwin, G. (1986) *Organizational Climate*, Boston: Harvard University.  
Trice, H. & Beyer, J. (1993) *Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Trimpey, T. (2004) *Information and Technology Managers as Influential Change Implementation Agents*, University of Oregon: Portland.

Unwin, K. (2002) *A Whitepaper on Organizational Culture*, New York: Brighteye Performance Ltd.

Wesemann, E. (2006) “Legal Managers Can Manage Their Firm Dynamics for Better Service”, available at <http://www.corporatecultures.com/org/articles/entry/>.  
[www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com)

Zboril-Benson, L. & Magee, R. (2005) “How Quality Improvement Projects Influence Organizational Culture”, *Healthcare Quarterly*, Vol- (8):639-651.



فصلنامه علمی-پژوهشی

۳۳۰

دوره دوم  
شماره ۸  
زمستان ۱۳۸۸