

## رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی

فاطمه بمبئی‌رو دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

bambaeero@Yahoo.com

سیدجواد ایرانبان استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

airanban@Yahoo.com

چکیده هدف اساسی این تحقیق، بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان است. به منظور اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی از پرسشنامه نگرشهای فرهنگی هافمن (۱۹۸۰) و برای اندازه‌گیری رضایت شغلی کارکنان از پرسشنامه شاخص توصیف شغلی (J.D.I) استفاده شد. اعتبار هر دو پرسشنامه نیز با استفاده از روش بازآزمایی و آلفای کرونباخ محاسبه گردید که هر دو در سطحی مطلوب قرار داشتند. با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای نمونه‌گیری از کارکنان سازمان بهزیستی شیراز انجام شد. نتایج یافته‌ها با استفاده از روش همبستگی پیرسون نشان داد که بین متغیر فرهنگ سازمانی به طور کلی و رضایت شغلی رابطه معکوس وجود دارد. این رابطه در خصوص همه ابعاد فرهنگ سازمانی یعنی فاصله قدرت، امتناع از خطر کردن، فردگرایی و مردمگرایی نیز مشاهده شد. همچنین، نتایج آزمون نشان داد که از بین مشخصه‌های فردی تنها بین واحد کاری کارکنان با رضایت شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به یافته‌های تحقیق به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که در مسائل مهم سازمانی به ویژه رضایت شغلی کارکنان به موضوع فرهنگ توجه خاصی مبذول دارند. واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، کارکنان سازمان بهزیستی

### مقدمه

بدون شك به ثمر رسیدن بسیاری از فعالیت‌های تحولی در سطح جوامع و سازمان‌ها و ناکام ماندن بسیاری دیگر از حرکت‌ها در اثر توجه خاص به پدیده فرهنگ است. طبق نظر سلزنیك<sup>۱</sup> به واسطه استقرار فرهنگ در يك سازمان، ارزش‌های مافوق نیازمندی‌های جسمانی در نهادها تزریق می‌شوند، و این تزریق ارزشی باعث ایجاد هویتی متمایز برای سازمان می‌گردد (هوی و میسکل، ترجمه عباس‌زاده، ۱۳۸۲). شوارتز<sup>۲</sup> و دیویس<sup>۳</sup> فرهنگ سازمانی را به عنوان الگوی اعتقادات و انتظارات مشترك اعضاء سازمان در نظر می‌گیرند که خود پایه‌گذار هنجارهایی است که به صورت قدرتمندانه رفتار افراد و گروه‌ها را در سازمان شکل

1- organizational culture

2- Selznick

3- Schwartz

4- Davis

می دهد (یوسف زاده، ۱۳۸۱). مورهد، فرهنگ را چنین توصیف می کند: «فرهنگ، دسته ای از ارزش های پذیرفته و تأیید شده است که به افراد کمک می کند تا به شناخت کاملی از اقدامات قابل قبول و غیر قابل قبول در سطح اجتماع دست یابند. اغلب این ارزش ها به واسطه ابزارهای نمادینی همچون مقررات سازمان، مثل ها و اسطوره ها، سنن، آداب و رسوم به سایر گروه ها و نسل ها منتقل می شوند» (نقل از الوانی، ۱۳۷۴). همچنین طوسی (۱۳۷۲) فرهنگ را این گونه تعریف می نماید: «آنچه به هر سازمان هویت مشخصی می بخشد، تاریخ یگانه و ترکیب منحصر به فرد آن از ارزش ها، سنت ها، عادات، نشانه ها، آداب و رسوم و همچنین چیزهایی است که عموم کارکنان سازمان آنها را مهم می شمارند و الگوهای آشنای رفتار که با آنها خو گرفته اند و در کل، احساس آسایش می کنند.» از این رو، می توان گفت که فرهنگ سازمان، فرهنگی یگانه نیست بلکه آمیزه ای است از فرهنگ های گوناگون یا پاره فرهنگ هایی که زیر چتر سازمان گرد آمده اند. بنابراین، به منظور ایجاد و توسعه بهره روری در سازمان ها، تمرکز بر هنجارها و پایه گذاری اولویتهای مشترک میان کارکنان و سازماندهی فرهنگ امری ضروری است که از نتایج حتمی آن ایجاد فرهنگی قوی و فارغ از پیشنهاد ناهمسویی ها خواهد بود که خود زمینه ساز تقویت انگیزه، رضایت و خشنودی شغلی در کارکنان است. از جمله عواملی که پذیرای بیشترین تأثیر از فرهنگ سازمانی است می توان به عملکرد شغلی، انگیزش و به ویژه رضایت شغلی اشاره کرد. افزایش اثربخشی و کارآیی در سازمان ها نیازمند تأمین شرایط متعددی است که مهمترین آن معطوف به عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزته شده برای اجرای وظایف، مؤثرترین عامل در محقق ساختن اهداف سازمانی است که این مهم بدون شک ریشه در خشنودی و رضایتمندی شغلی کارکنان دارد (ساعتچی، ۱۳۸۲). رضایت شغلی نشانگر احساسات فردی و شخصی نسبت به شغل است. به عبارت دیگر، رضایت شغلی، نوعی زمینه، گرایش، علاقه، استعداد و آمادگی جهت ارائه پاسخ به طرز مطلوب یا نامطلوب به شغل و به طور کلی نوعی نگرش فردی نسبت به محیط کار است. همچنین، انگیزه های کارکنان که پایه های کارآیی و اثربخشی را در سازمان تشکیل می دهد با افزایش روحیه و رضایت شغلی فراهم می آید. رضایت شغلی در برگیرنده نگرش

کارکنان به جنبه‌های مختلف شغلی است و این یعنی، نگرش مثبت به شغل، رضایت بالا و نگرش منفی، رضایت پایین را به دنبال دارد (ساعتچی، ۱۳۸۲؛ بحر العلوم و همکاران، ۱۳۸۱).

مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی (مجموعه باورها و ارزش‌هایی که افراد به آنها پایبندند) بر نگرش کارکنان به شغل و سازمانشان، عکس‌العمل آنان نسبت به حرفه و کل سازمان تأثیر می‌گذارد (علوی و یداللهی، ۱۳۸۲). برخی نظریه‌ها نشان داده است که اگر اساس و معیار رضایت شغلی بدون توجه به فرهنگ جامعه و سازمان مدنظر قرار گیرد نمی‌توان به نتایج صحیحی دست یافت و در صورتی که هدف، رساندن رضایت شغلی به بالاترین حد خود باشد لازم است بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی، تجانس وجود داشته باشد. تنها در سایه ایجاد فرهنگ و فضای مناسب در سازمان می‌توان رضایت شغلی را تقویت نمود (رایینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴).

هافستد<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) به دنبال انجام تحقیقات روی حدود ۱۱۶۰۰۰ نفر از کارکنان شرکت‌های زنجیره‌ای «آی.بی.ام»<sup>۲</sup> در ۴۰ کشور مختلف به چهار عامل مهم و عمده در حوزه فرهنگ دست یافت. از نظری بررسی و تجزیه و تحلیل این عوامل تصویر واضحی از ویژگی‌های فرهنگ حاکم بر سازمان ارائه می‌دهد. وی در مطالعات خود ابعاد فرهنگ را به چهار بعد اصلی تقسیم می‌نماید: فاصله قدرت (قوی یا ضعیف)، امتناع از ریسک<sup>۳</sup> (قوی یا ضعیف)، فردگرایی<sup>۴</sup> (قوی یا ضعیف) و مردگرایی (قوی یا ضعیف). «البته تعیین ابعاد فرهنگی یک کشور بدان معنا نیست که تمامی افراد آن کشور دارای آن ویژگی‌ها را دارا هستند، بلکه بیانگر عناصر مشترک در بیشتر افراد آن ملت است. برای نمونه، وقتی گفته می‌شود یک کشور دارای فرهنگ فردگرایی قوی است بدان معنا نیست که همه افراد آن جامعه فردگرا هستند، بلکه درصد بالایی از افراد جامعه یاد شده واجد ویژگی فردگرایی هستند» (علوی و یداللهی، ۱۳۸۲، نقل از هافستد، ۱۹۸۰). در زمینه پایایی تحقیق هافستد گفتنی است که چهار سال بعد از تحقیق اولیه، بار دیگر تحقیقی با کیفیت اولیه انجام گرفت و نتایجی که پیش از آن به دست آمده بود تأیید شد.

1-G. Hofstede

2-I.B.M

3- uncertainty avoidance

4- individualism

ابعاد فرهنگ سازمانی از دیدگاه هافستد که مبنای این تحقیق است بدین صورت توصیف می‌شود. فاصله قدرت: میزان پذیرشی است که کارکنان مؤسسات و سازمان‌ها نسبت به توزیع نابرابر قدرت دارند. با توجه به شدت و ضعف این فرهنگ در یک جامعه، نقش کارکنان در اخذ تصمیمات، اختیارات و ... متغیر خواهد بود (اشنایدر و بارسو، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲). امتناع از خطر: به میزان نگرانی اعضاء سازمان از ابهام‌ها و ناشناخته‌ها و میزان تمایل آنان به ثبات و قابلیت پیش‌بینی رویدادها اطلاق می‌شود. فردگرایی: به تأکید و توجه زیاد اعضاء سازمان نسبت به منافع فردی و سستی پیوند میان افراد اشاره دارد. در مقابل، جوامعی وجود دارند که پیوند میان افراد در آنها مستحکم و پابرجا بوده و علائق جمعی بر فردی در آنها مقدم است. این جوامع را می‌توان جوامع جمع‌گرا نامید (هافستد، ترجمه پیامانی، ۱۳۸۳). مردگرایی: به تأکید و توجه خاص افراد نسبت به امور کمی، قدرت، مقام و موفقیت‌های شخصی و عدم توجه کافی به رعایت برابری و مساوات میان افراد اشاره دارد. در مقابل جوامعی وجود دارند که به مسائلی از قبیل، امور کیفی، همکاری و تعاون در گروه و رعایت حقوق افراد بسیار اهمیت داده و انگیزه اصلی آنان از کار، خدمت به دیگران در هر رده یا موقعیت سازمانی است، از این جوامع به جوامع دارای فرهنگ زن‌گرایی تعبیر می‌شود (هافستد، ترجمه پیامانی، ۱۳۸۳).

از نظر هافستد، جامعه‌ای به عنوان دارنده فرهنگ با فاصله قدرت ضعیف شناخته می‌شود که نابرابری‌های قدرت و ثروت را در درون خود تا حد امکان کاهش می‌دهد و جامعه‌ای به عنوان دارنده فرهنگ با فاصله قدرت زیاد شناخته می‌شود که اختلافات زیاد ثروت و قدرت را پذیرفته و برای کاهش آن کوششی به عمل نمی‌آورد. همچنین، وی معتقد است که جوامع دارنده فرهنگ امتناع از خطر ضعیف، خطر را می‌پذیرند و در برابر عقاید و دیدگاه‌هایی که با نظرات آنان مخالف است از خودبردباری نشان می‌دهند. به عبارت دیگر، اعضاء این جوامع، کم و بیش خطر پذیرند. در مقابل، جوامعی وجود دارند که در شرایط نامطمئن و نامشخص احساس خطر می‌کنند و می‌کوشند با اقداماتی از قبیل وضع قوانین رسمی بیشتر، رد عقاید و رفتارهای مخالف، تقویت اعتقاد به حقایق نهایی و ... به مردم احساس امنیت بدهند که این‌گونه جوامع را جوامع صاحب فرهنگ امتناع از خطر قوی می‌نامند (مقیمی، ۱۳۷۷). هافستد، شاخص فردگرایی را به ماهیت روابط میان افراد مربوط می‌داند. وی اعتقاد دارد که جامعه فردگرا بر اصالت فرد، ابتکارات و دست‌آوردهای فردی تأکید می‌کند و همچنین در این نوع جوامع، پیوند میان افراد چندان محکم و

پابرجا نیست و افراد به دنبال منافع خویش هستند. در مقابل، در جوامعی که فرهنگ فردگرایی در آنها ضعیف است، چارچوب‌های اجتماعی انعطاف‌پذیرتر بوده، و بر تعلق فرد نسبت به جمع تأکید دارند. هافستد جوامع مردگرا را جوامعی می‌داند که مواردی از قبیل تصدی پست‌های مدیریتی و پیچیده، جنبه کمی کارها و عدم توجه کافی در رعایت مساوات و برابری میان افراد در مرکز توجه و تأکید قرار دارند. اما در مقابل، جوامع زن‌گرا، جوامعی هستند که در آنها همکاری میان افراد، رعایت مساوات و حقوق افراد و کیفیت کارها مدنظر است. وجه تسمیه زنانه یا مردانه بودن این جوامع نیز بدان جهت است که مردان در بدست آوردن ابعاد شاخص مردان و زنان در کسب ابعاد شاخص زنانه قوی‌تر هستند (علوی و یداللهی، ۱۳۸۲).

پارسونز<sup>۱</sup> (۱۹۴۶) وظایف چندگانه انطباق<sup>۲</sup>، تحقق اهداف<sup>۳</sup>، یکپارچگی<sup>۴</sup> و مشروعیت<sup>۵</sup> را بیان نموده است (نقل از نظربور، ۱۳۸۱). رایینز<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) وظایف فرهنگ سازمانی را تعیین مرز سازمان، تزریق احساس هویت، ایجاد تعهد، ایجاد پایداری در نظام اجتماعی، کنترل، شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌داند (نقل از اعرابی و پارسایان، ۱۳۷۴). کیا (۱۳۷۰) پنج عامل محیط، تکنولوژی، ساختار سازمان و منابع انسانی را معرفی نموده که به اعتقاد وی شکل دهنده رفتار و فرهنگ سازمانی اند. در صورتی که محیط سازمان، محل رشد تکنولوژی مرتبط با خود باشد، ساختار سازمانی مناسب ایجاد شده است و منابع انسانی در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کنند. زارعی متین، عوامل فرهنگ سازمانی را در یک جامعه اسلامی شامل تقوای الهی، امر به معروف، نهی از منکر، احساس مسئولیت، نظم، وفای به عهد، عدالت و انصاف، صداقت و راستگویی، توکل به خدا، تعهد به اهداف، اخلاص، تعاون و همکاری، خود نظارتی و سخت‌کوشی معرفی می‌کند (بحرالعلوم و همکاران، ۱۳۸۱).

مقوله‌های فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی از جمله موضوعاتی است که مورد توجه خاص محققان و صاحب‌نظران علوم اجتماعی و انسان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و حتی اقتصاد

- 
- 1- Parsons
  - 2- adoption
  - 3- goal attainment
  - 4- integration
  - 5- legitimacy
  - 6- Robbins

واقع شده که همین امر سبب انجام مطالعات و پژوهش های متعدد در حوزه های مذکور و زمینه های وابسته گردیده است. دلیس استیون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه ای با عنوان «فرهنگ سازمانی در ارگان آتش نشانی» در کشور آمریکا پیشنهادهایی برای توسعه و مدیریت فرهنگ سازمانی ارائه می دهد که اهم آنان عبارتند از: تشخیص و توسعه ارزش های سازمان، تشخیص و گسترش ارزش های هسته ای و اصلی و قوانین شکل دهنده به رفتار سازمانی و هدایت آنها، توسعه شیوه هایی که بواسطه آن افراد بتوانند بازخورد شفاف و واضحی از عملکرد خود مشاهده کنند، مجازات و مخالفت با رفتارهای متضاد با ارزش های سازمان و در نهایت ترک و تغییر عادات و رفتارهای مغایر با ارزش های سازمان به منظور ایجاد تعادل در رفتار سازمانی کارکنان. واگنر<sup>۲</sup>، متکالف<sup>۳</sup> و اولار<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در ایالت آریزونا تحقیقی با عنوان «تحولات و رقابت های فرهنگ سازمانی در میان اعضاء هیأت علمی دانشگاهها» را انجام داده اند. نتایج عمده این مطالعه نشان می دهد که با توجه به تغییرات عمیق و سریع فرهنگی، همچنین توجه به روند جهانی شدن، مدیریت و رهبری صحیح سازمان ها ایجاب می کند که ساختار ارتباطات و نحوه ارائه بازخورد به عملکرد افراد و نیز فرهنگ سازمانی از انعطاف و گشودگی کافی برخوردار باشند تا بتوان شاهد کسب موفقیت های روزافزون در فرآیند تبدیل جوامع جهانی به دهکده جهانی بود.

طبق تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ با عنوان «ارتباط میان ماهیت شغل و تبعیت کارکنان از رفتار سازمانی با توجه به تأثیرات جانبی رضایت شغلی» در کشور تایوان، توسط سوفن چپو و لان چن<sup>۵</sup> انجام گرفت، این نتایج بدست آمد: تنوع شغلی، ارزش و ماهیت آن، تأثیر مثبتی بر تبعیت کارکنان از رفتار سازمانی دارد. همچنین، رضایت باطنی فرد از شغل خود بر اموری از قبیل تنوع شغلی، اهمیت وظایف و تبعیت فرد از رفتار سازمانی مؤثر است. لپنورم<sup>۶</sup>، دوسون<sup>۷</sup>، بکمن<sup>۸</sup> و کیگان<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) طی تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر در ایجاد رضایت شغلی پزشکان جراح و

- 
- 1- Steven
  - 2- Wagoner
  - 3- Metcalfe
  - 4- Olare
  - 5- Lan - Chen
  - 6- Lepnurm
  - 7 - Dobson
  - 8- Backman
  - 9- Keegan

روان‌پزشکان» در کشور کانادا به نتایج زیر دست یافتند: پزشکان جراح، ساختار غیر رسمی را جهت جهت اداره امور شغلی خود ترجیح می‌دهند در حالی که روان‌پزشکان، شیوه‌های رسمی در مدیریت و اداره امور حرفه‌ای خویش را برگزیده و از پیچیدگی شغلی بیشتر استقبال می‌کنند. البته این تفاوت در دیدگاه‌ها را باید در عوامل خاص از جمله ماهیت قوانین و چگونگی ارائه خدمات به دو گروه آزمودنی و نیز ماهیت وظایف آنان جستجو کرد. در سال ۲۰۰۶ میلادی، ون هوت<sup>۱</sup> تحقیقی را با عنوان «ارتباط میان پیگیری امور شغلی و رضایت شغلی مربیان» در دبیرستان‌های بلژیک انجام داد. طبق نتایج حاصله، میان پیگیری امور شغلی و رضایت شغلی مربیان رابطه معنادار وجود دارد. همچنین، فرهنگ بر مدارس نیز بر رضایتمندی شغلی آنان و پیگیری امور حرفه‌ای‌شان تأثیر گذار است.

روندآ<sup>۲</sup> و کنستانتین<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان «نقش‌های چندگانه رضایت شغلی و رضایت از زندگی در میان معلمان مشاور زن» در کشور آلبانی به نتایج زیر دست یافتند: موقعیت فرهنگی و محیطی مدارس بر عامل رضایت شغلی کارکنان تأثیر گذار است. همچنین، مشاوران به علت اینکه در معرض خطر و مخاطرات فراوانی از لحاظ تحمل معضلات روحی در محیط کاری خود قرار دارند نیاز به تقویت انگیزه و انجام راهکارهایی به منظور کاهش تنش ناشی از شغل با هدف جلوگیری از افت رضایت شغلی در این گروه باید مورد تأکید خاص مدیریت مدارس و سایر مسئولان باشد. والیس<sup>۴</sup> و ویز<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) اظهار می‌دارند که سازمان‌هایی که توسط رهبری انتقالی قوی هوایت می‌شوند فعالیت‌های مدیریتی، فرهنگی، کسب اهداف، کارهای گروهی و جذب مشتری را با مقیاسی وسیع‌تر و موفق‌تر نسبت به سازمان‌های دارای رهبری انتقالی ضعیف انجام می‌دهند. سانلی (۱۳۷۵) طی مطالعه‌ای اظهار می‌دارد که همه چهار بعد فاصله قدرت، استناعت از خطر، فرد گرایی و مرد گرایی در جامعه مورد مطالعه در حد بالایی قرار دارد. پورآمن (۱۳۸۰) در تحقیقی با عنوان «مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران» به نتایجی دست یافت که بخشی از آنها از این قرارند: ابتکارات فردی و

- 
- 1- Houtte
  - 2- Rhonda
  - 3- Constantine
  - 4- Wallace
  - 5- Weese

استقلال عمل در این سازمان در حد بسیار بالایی است. خطرپذیری، جسارت و نوآوری در این مرکز در حد متوسط است. اهداف سازمان از وضوح و شفافیت نسبی برای اعضا برخوردارند. هماهنگی در روش‌ها از کیفیت مطلوبی در این مرکز برخوردار نیست.

از آنجا که مؤسسان، پایه‌گذاران فرهنگ سازمان محسوب می‌شوند و تأثیری عمده بر کل سازمان از جمله رفتار و عملکرد کارکنان دارند لذا با استقرار فرهنگ سازمانی پویا و سالم می‌توان اثر مثبت آن را بر رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکردی آنان مشاهده نمود. کارکنان در زمان حضور در سازمان از محیط و فرهنگ حاکم بر آن تأثیر می‌پذیرند، لذا به تدریج ارزش‌ها و هنجارهای سازمان جزئی از خلیقات و رفتار کارکنان خواهد شد. در صورتی که فرهنگ سازمانی خالی از ارزش‌ها و عقاید رشد دهنده افراد باشد پیامد استقرار آن ایجاد فشارهای روانی و نارضایتی از شغل خواهد بود که تأثیرات نامطلوب آن قبل از هر چیز گریبانگیر سازمان شده و آن را به زوال و شکست محکوم می‌نماید.

حساسیت نقش ارگانهای مانند سازمان بهزیستی در جهت ایجاد زمینه خودکفایی برای خانواده‌های نیازمند و بی‌سرپرست، تلاش برای حفظ کیان خانواده‌های آسیب دیده و آسیب‌پذیر، پیشگیری از ایجاد و تشدید ناهنجاری‌های اجتماعی و معلولیت‌های جسمی و روانی، لزوم انجام مطالعه‌ای حول محورهای تحقیق حاضر و زمینه‌سازی جهت ساماندهی فرهنگ سازمانی و ارتقاء سطح رضایت شغلی را در این ارگان ضروری می‌سازد. از جنبه آشنایی بیشتر با سازمان بهزیستی شهر شیراز می‌توان گفت که این سازمان به دو زیر گروه خدمات حمایتی و خدمات توانبخشی تقسیم شده که هر یک واحدها و زیر مجموعه‌های مربوط را اداره می‌نمایند.

فرضیه‌های مطرح شده در این تحقیق عبارتند از:

۱. بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس وجود دارد.
۲. بین بعد فاصله قدرت در سازمان و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس وجود دارد.
۳. بین بعد امتناع از خطر در سازمان و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس وجود دارد.
۴. بین بعد فردگرایی در سازمان و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس وجود دارد.
۵. بین بعد مردگرایی در سازمان و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس وجود دارد.
۶. بین جنسیت کارکنان و رضایت شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد.



۷. بین سن کارکنان و رضایت شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد.
۸. بین میزان تحصیلات کارکنان و رضایت شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد.
۹. بین واحد کاری کارکنان و رضایت شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد.

#### روش تحقیق

در این پژوهش از روش تحقیق همبستگی استفاده شده است. آزمودنی‌های این تحقیق از بین کارکنان سازمان بهزیستی شهر شیراز که در مجموع ۴۰۰ نفر هستند، انتخاب شده است. با توجه به حجم جامعه آماری، بر اساس جدول مورگان (۱۹۷۰)، حجم نمونه حداقل ۱۹۶ نفر تعیین گردیده که محقق جهت افزایش اعتبار تحقیق، حجم نمونه آماری را ۲۳۰ نفر در نظر گرفت که از این تعداد، ۲۲۴ پرسشنامه به محقق برگشت داده شد. مقیاس اندازه‌گیری فرهنگ در این تحقیق، پرسشنامه‌ای است شامل ۲۳ پرسش با طیف لیکرت که بر اساس چهار شاخص فاصله قدرت، امتناع از خطر، فردگرایی و مردمگرایی از الگوی فرهنگی هافستد تهیه شده است. در تهیه این مقیاس ابتدا پرسشنامه فرهنگی هافستد مورد مطالعه قرار گرفت و پس از بررسی‌های مقدماتی بر روی جامعه آماری، و با توجه به ابعاد فرهنگ سازمانی سؤالاتی با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت با راهنمایی متخصصان و استفاده از کتاب‌ها و متون مدیریتی تنظیم شد. لازم به ذکر است که روایی صوری پرسشنامه فرهنگ سازمانی توسط تعدادی از استادان مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، جهت تعیین اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی، از روش بازآزمایی<sup>۱</sup> استفاده شد. بدین ترتیب، در فاصله زمانی ۷ روز آزمون فرهنگ سازمانی روی ۳۰ نفر از کارکنان اجراء شد و ضریب همبستگی میان نمره‌های حاصل از دو مرتبه اجرای آزمون محاسبه شد و ضریب اعتبار ۰/۷۶ به دست آمد. همچنین به منظور تعیین همسانی درونی بین سوال‌های این ابزار از روش آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> استفاده شد که مقدار آن معادل ۰/۷۴ به دست آمد. دومین ابزار مورد استفاده محقق، پرسشنامه شاخص توصیف شغلی با ۳۰ پرسش و با طیف لیکرت بوده است. ابعاد این پرسشنامه شامل ماهیت کار، سرپرست، همکاران، ترفیع و حقوق و دستمزد است. هر دو شیوه بازآزمایی و آلفای کرونباخ نیز برای پرسشنامه رضایت شغلی استفاده شد که مقادیر آنها به ترتیب ۰/۷۲ و

1- test - retest

2- Cronbach's alpha

۰/۸۳ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش ضریب همبستگی پیرسون و آزمون t مستقل استفاده گردید یافته‌ها

جدول ۱: توصیف آماری خصوصیات دموگرافیک نمونه آماری

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۶۶/۴
	مرد	۳۳/۶
سن	زیر ۴۰ سال	۸۵/۵
	بالای ۴۰ سال	۴۱/۵
میزان تحصیلات	کمتر از لیسانس	۵۶
	لیسانس و بالاتر	۴۴
واحد کاری	خدمات توانبخشی	۵۰/۷
	خدمات حمایتی	۴۹/۳

جدول ۲: توصیف آمار داده‌های فرهنگ سازمانی

شاخص‌ها / متغیرها	میانگین	انحراف معیار	حداکثر نمره
فاصله قدرت	۱۸/۴۳	۴/۲۶	۳۰
امتناع از خطر	۱۳/۱	۱/۶۰	۲۰
فردگرایی	۲۳/۴۷	۳/۰۱	۲۵
مردگرایی	۲۶/۰۱	۵/۱۳	۴۰
فرهنگ سازمانی	۶۴/۷۳	۹/۶۷	۱۱۵

جدول ۳: ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی (فرضیه اول)

ضریب همبستگی	سطح معناداری
۰/۴**	۰/۰۰۰

\*\* معنی دار در سطح ۰/۰۱

بر اساس جدول ۳، ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار است. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد. پس می‌توان با ۹۹٪ اطمینان بیان کرد که بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس وجود دارد.

جدول ۴: ضریب همبستگی بین فاصله قدرت و رضایت شغلی (فرضیه دوم)

ضریب همبستگی	سطح معناداری
-۰/۱۷**	۰/۰۰۹

\*\* معنی دار در سطح ۰/۰۱

بر اساس جدول ۴، ضریب همبستگی بین فاصله قدرت و رضایت شغلی کارکنان در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار است. بنابراین فرضیه تحقیق با ۹۹٪ اطمینان تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، بین فاصله قدرت در سازمان و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس برقرار است.

جدول ۵: ضریب همبستگی بین امتناع از خطر و رضایت شغلی (فرضیه سوم)

ضریب همبستگی	سطح معناداری
-۰/۲**	۰/۰۰۳

\*\* معنی دار در سطح ۰/۰۱

بر اساس جدول ۵، ضریب همبستگی بین امتناع از خطر و رضایت شغلی در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار است. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد. پس، می‌توان با ۹۹٪ اطمینان بیان کرد که بین امتناع از خطر و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس برقرار است.

جدول ۶: ضریب همبستگی بین فردگرایی و رضایت شغلی (فرضیه چهارم)

ضریب همبستگی	سطح معناداری
-۰/۱۳*	۰/۰۳۶

\* معنی دار در سطح ۰/۰۵

بر اساس جدول ۶، ضریب همبستگی بین فردگرایی و رضایت شغلی در سطح  $P \leq 0.05$  معنادار است. بنابراین، فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد. پس می‌توان با ۹۵٪ اطمینان بیان کرد که بین فردگرایی در سازمان و رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس برقرار است.

جدول ۷: ضریب همبستگی بین مردگرایی و رضایت شغلی (فرضیه پنجم)

ضریب همبستگی	سطح معناداری
-.۰/۵**	۰/۰۰۰

\*\* معنی دار در سطح ۰/۰۱

بر اساس جدول ۷، ضریب همبستگی بین مردگرایی و رضایت شغلی در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار است. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می گردد. پس، می توان با ۹۹٪ اطمینان بیان کرد که بین مردگرایی در سازمان و رضایت شغلی رابطه معکوس وجود دارد.

جدول ۸: مطالعه نتایج آزمون t مستقل، بین خصوصیات دموگرافیک و رضایت شغلی کارکنان (فرضیه ششم تا نهم)

درجه آزادی	سطح معناداری	t محاسبه شده	میانگین	متغیر	
۲۱۸	۰/۲	۱/۳۰	۹۰/۸۴	زن	جنسیت
			۹۳/۷۲	مرد	
۲۱۰	۰/۴	۰/۸۳	۹۲/۴۶	زیر ۴۰ سال	سن
			۹۰/۶۴	بالای ۴۰ سال	
۲۲۰	۰/۷۲	۰/۴	۹۲/۳۵	کمتر از لیسانس	میزان تحصیلات
			۹۱/۶	لیسانس و بالاتر	
۲۱۵	۰/۰۴	۲/۰۵*	۹۳/۸۳	خدمات توانبخشی	واحد کاری
			۹۰/۵۳	خدمات حمایتی	

\* معنی دار در سطح ۰/۰۵

بر اساس جدول ۸ و با توجه به مقایسه مقدار t محاسبه شده با t جدول در هر یک از متغیرهای جنسیت، سن، میزان تحصیلات و واحد کاری چنین مشخص می گردد که تنها متغیر واحد کاری با

رضایت شغلی کارکنان دارای رابطه معنادار بوده و اختلاف میانگین به دست آمده نتیجه وجود تفاوت معنادار است. طبق نتایج، رضایت شغلی کارکنان شاغل در واحد امور توانبخشی بیشتر از رضایت شغلی افراد شاغل در واحد خدمات حمایتی است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج بدست آمده کارکنان واحد خدمات حمایتی از رضایت شغلی کمتری نسبت به واحد امور توانبخشی برخوردارند. با توجه به این یافته‌ها لازم است اقداماتی جهت ارتقاء سطح رضایت شغلی این واحد انجام گیرد. استفاده بیشتر از تفویض اختیارات، گسترش حدود آزادی عمل و استقلال کارکنان، استفاده از انگیزنده‌های شغلی همچون پاداش‌های مادی و غیرمادی می‌تواند از جمله اقدامات مهم باشد. بررسی میانگین رضایت شغلی زنان و مردان نشان داد که زنان رضایت کمتری از شغل خود دارند (از نظر آماری این اختلاف معنادار نیست) ولی می‌تواند ریشه در وضعیت جامعه ایران داشته باشد، همچون انتظار بیشتر از زنان در اجرا و ساماندهی امور منزل و خستگی و فشار روانی بیشتر نسبت به مردان. بررسی میانگین سن و رضایت شغلی کارکنان نشان می‌دهد که افراد کمتر از ۴۰ سال رضایت شغلی بیشتری نسبت به افراد بالای ۴۰ سال دارند (از نظر آماری این اختلاف معنادار نیست) که می‌تواند به این دلیل باشد که با افزایش سن، احتمال یافتن کار کمتر شده و به علت اهمیتی که فرد در سنین بالای ۴۰ سال به امنیت شغلی خود می‌دهد از رضایت کمتری نسبت به شغل خود برخوردار است. در ارتباط میان میزان تحصیلات کارکنان و رضایت شغلی آنان، مشاهده شد که میانگین رضایت شغلی کارکنان دارای تحصیلات کمتر از لیسانس نسبت به کارکنان دارای مدرک لیسانس و بالاتر، بیشتر است (از نظر آماری معنادار نبود) دلیل عمده آن می‌تواند مربوط به عدم ارضاء خواسته‌ها و انتظارات و توقعات افراد با مدارک بالاتر در سازمان، قائل شدن تفاوت چندان میان کارکنان از لحاظ مدرک تحصیلی باشد.

نتایج همبستگی بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی نشان دهنده وجود رابطه معنادار و معکوس بود. لازم به ذکر است که برقراری رابطه معکوس میان دو متغیر مذکور، به عوامل متعددی وابسته است از قبیل ماهیت ابعاد تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی هافستد (۱۹۸۰)، زیرا متغیر فرهنگ سازمانی در این الگو از عناصری تشکیل یافته که با توجه به ماهیت و تعاریف ارائه شده از آنها توسط هافستد، به طور طبیعی افزایش سطح آنها در سازمان، کاهش میزان رضایت شغلی را در پی خواهد داشت. همچنین کارکنان و اعضاء سازمان از عواملی مانند

نحوه برخورد با تغییر در سازمان، نوع و نحوه دسترسی به اهداف، توجه به ارباب رجوع و استفاده کنندگان از خدمات، کار گروهی و ارزشهای تسهیل کننده این امور نوعی قضاوت ذهنی دارند. این پنداشت و برداشت ذهنی کلی از سازمان که فرهنگ آن را تشکیل می‌دهد، جهت دهنده به ادراک و قضاوت افراد است که همان رضایت شغلی است. به این ترتیب، طبق گفته رایینز (۱۳۷۴) با ساختن فرهنگ و فضای مناسب در سازمان می‌توان نیازهای کارکنان و رضایت آنان را تأمین نمود.

در ارتباط با همبستگی میان بعد فاصله قدرت در سازمان و رضایت شغلی کارکنان، طبق نتایج، همبستگی معنادار و معکوس وجود داشت. به این ترتیب با افزایش فاصله قدرت، رضایت شغلی کارکنان کاهش می‌یابد و برعکس. با توجه به میانگین بدست آمده از این بعد فرهنگ، می‌توان چنین استنباط نمود که فاصله قدرت در سازمان بهزیستی در حد متوسط است. طبق تعریف هافستد (۱۹۸۰)، سازمان هایی با فرهنگ فاصله قدرت قوی، دارای ساختار سازمانی بلند، روش اداره متمرکز و شرایط احراز شغلی پایین برای کارکنان خود هستند، عکس این حالت در سازمان هایی با فرهنگ فاصله قدرت ضعیف قابل مشاهده است. هومن (۱۳۸۱) در ارتباط با تأثیر فاصله قدرت بر فرهنگ سازمانی این گونه بیان می‌دارد: «سازمانها معمولاً با استفاده از سه مکانیزم اصلی، کارکنان خود را با نارضایتی شغلی رو به رو می‌کنند. که عبارتند از: ساختار رسمی سازمان، رهبری مبتنی بر دستور و کنترل. ساختارهای بلند سازمانی، همواره سبب می‌شوند تا قدرت در دست عده نسبتاً معدودی متمرکز گردد و فرد در آخرین حلقه‌های زنجیر قرار گیرد. این امر به بی‌علاقگی فرد نسبت به سازمان، نارضایتی شغلی و همچنین ایجاد رکود و تأخیر در فعالیت های سازمان می‌انجامد: در ارتباط با همبستگی میان بعد امتناع از ریسک در سازمان و رضایت شغلی کارکنان، طبق داده‌های بدست آمده، رابطه معنادار و معکوس وجود دارد. همچنین، با استفاده از میانگین این بعد از فرهنگ، چنین استنباط می‌شود که سازمان بهزیستی دارای فرهنگ امتناع از خطر نسبتاً قوی است. طبق بیان هافستد، در جوامعی با این خصیصه، مدیران و کارکنان در کارهای خود کمتر از خطر استفاده می‌کنند، کارکنان به طور دقیق دستورات مافوق خود را اجرا می‌نمایند. ترک خدمت نیروی کار کم است، اما در مقابل، جوامعی با فرهنگ امتناع از خطر پایین دارای فعالیت های سازمانی منسجم و معین نیستند، میزان قوانین رسمی و مکتوب در آنها ناچیز بوده،

افراد سازمان در قبال کارهایی که انجام داده‌اند پاسخگو هستند و در مقابل بروز خلاقیت‌ها در حرفه خویش تشویق می‌شوند (طوسی، ۱۳۸۰). از جنبه تأثیرات عمده امتناع از خطر بر رضایت شغلی، هومن (۱۳۸۱) چنین بیان می‌دارد: «در این دسته جوامع، هرگونه خطر به عنوان نوعی تهدید جدی برای امنیت شغلی افراد محسوب می‌شود. امتناع از خطر باعث عدم استفاده از توانایی‌های بالقوه فرد و تبدیل آنها به توانمندی‌های بالفعل می‌گردد. به طور کلی، پرهیز از خطر، افراد را در موقعیت‌های مختلف به اشخاص منفعل و ناکارآمد تبدیل نموده و مانع شکوفایی خلاقیت در افراد می‌گردد. «طبق نتایج به دست آمده همبستگی میان بعد مردگرایی در سازمان و رضایت شغلی نیز معنادار و معکوس به دست آمد. به این معنی که با افزایش فردگرایی، رضایت شغلی کارکنان کاهش خواهد یافت و برعکس. بر اساس میانگین به دست آمده از این بعد فرهنگ سازمانی، در سازمان بهزیستی، فرهنگ فردگرایی نسبتاً قوی حاکم است. مطابق توصیف‌های هافستد (۱۹۸۰) از جوامع دارای فرهنگ فردگرایی قوی، عقاید افراد، تنها متعلق به خود آنها بوده، علائق فردی بر جمعی تقدم داشته، سطح ابتکارات فردی پایین است و در مجموع، افراد متمایل به مراقبت از منافع شخصی خود هستند تا منافع جمعی. هافستد، عکس این خصوصیات را در جوامع با فرهنگ فردگرایی ضعیف یا جمع‌گرا بیان می‌دارد. در بیان ارتباط و تأثیر فردگرایی بر رضایت شغلی کارکنان، چامپوکس (۱۳۸۳) چنین بیان می‌دارد: «در جوامعی که فرهنگ فردگرایی قوی بر آنها حاکم است، از مجموعه یکپارچه و گسترده ارزش‌ها، باورها، همبستگی میان افراد و ارتباطات صحیح سازمانی اثر چندانی مشاهده نمی‌شود، همین امر موجب افزایش فشارها، بروز حس بی‌اعتمادی نسبت به همکاران و ترجیح توجه به فرد به جای تمایل به جمع در سازمان به صورت فرهنگ، تحکیم شده و جایگاه مستحکمی پیدا می‌کند. به طور کلی، موارد مذکور بنیان‌های پیوستگی میان اعضاء سازمان را سست نموده و تأثیری منفی بر رضایت شغلی کارکنان از خود به جا می‌نهد.

در ارتباط با همبستگی میان بعد فردگرایی در سازمان و رضایت شغلی کارکنان، نتایج بدست آمده حاکی از وجود رابطه معنادار و معکوس بین این دو متغیر است. همچنین مطابق میانگین بعد مردگرایی می‌توان بیان داشت که سازمان بهزیستی دارای فرهنگ مردگرایی قوی است. بر اساس آنچه که هافستد از جوامع مردگرا بیان می‌دارد، چهره کلی این جوامع را می‌توان چنین توصیف نمود: «توجه سازمان بیشتر به جنبه‌های عملکردی است تا کیفی، عدم توجه کافی به

رعایت مساوات و برابری میان افراد، تلقی تصدی مسئولیت های خاص و در رده های مدیریتی به عنوان نوعی ارزش، در مقابل جوامعی که دارای فرهنگ مردگرایی ضعیف یا زن گرایی هستند قابل مشاهده است. توجه به کیفیت، رعایت مساوات و برابری میان افراد، تمایل به کار در محیط های دارای استرس و پیچیدگی شغلی کم و پر نشاط، همچنین ارتباطات انسانی گسترده و به هنجار، کاملاً مشهود و محسوس است» (طوسی، ۱۳۸۰).

مطابق بسیاری از نظریه های انگیزشی همچون نظریه برابری، رعایت مساوات و برخورداری سازمان از خط مشی منصفانه در قبال حقوق کارکنان، فرصت های ارتقاء و نحوه ارزشیابی آنان یکی از عوامل زیر بنایی رضایت شغلی است که این امر در فرهنگ مردگرایی از جمله مواردی است که مورد بی توجهی واقع شده و رعایت برابری میان افراد را در کانون توجه خود قرار نمی دهد. قدر مسلم این شرایط به افت شدید انگیزه و رضایت شغلی در افراد منجر خواهد شد. سایر عوامل در فرهنگ مردگرایی همچون توجه به کمیت ها و موفقیت های شخصی نیز به عنوان امری مغایر با رضایت شغلی محسوب می گردد (هومن، ۱۳۸۱).

نتایج حاصل از داده های مقیاس فرهنگ حاکی از برقراری فرهنگی است مردگرا همراه با فردگرایی، امتناع جدی از خطر و فاصله قدرت متوسط. این نتایج با نتیجه تحقیق هافستد که جامعه ایران را جامعه ای دارای فرهنگ مردگرایی و فردگرایی ضعیف (زن گرا و جمع گرا) به علاوه امتناع از خطر و فاصله قدرت قوی معرفی می نماید تفاوت هایی دارد. احتمالاً یکی از دلایل وجود تفاوت در نتایج، یکسان نبودن جامعه آماری دو تحقیق است. همچنین، بعید به نظر می رسد که بتوان نتیجه تحقیق هافستد را به کل جامعه ایران تعمیم داد زیرا کشور ایران متشکل از خرده فرهنگ های بسیاری است (کرد، آذری، بلوچ، ترکمن و ...) (علوی و یداللهی، ۱۳۸۲). دلیل احتمالی دیگر می تواند مربوط به تفاوت قلمرو زمانی دو تحقیق باشد. تحقیق هافستد حدود ۲۶ سال قبل در ایران پیاده شد، و طبیعی به نظر می رسد که گذشت زمان عامل ایجاد تفاوت هایی در نتایج باشد.

با توجه به ارتباط فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی پیشنهاد می شود از دو استراتژی فرهنگ سازی از درون و بیرون استفاده شود. در شیوه درونی، مدیران و کارکنان سازمان با شرکت در کارگاه های آموزشی و دوره های ضمن خدمت با مفاهیم فرهنگ سازمانی و روش های فرهنگ سازی آشنا شوند. در شیوه بیرونی نیز می توان با ایجاد محیط و شرایط کاری مناسب،



استفاده از فناوری متناسب با سازمان و شرایط روز، ساختار سازمان، قوانین و مقررات آن را متحول نمود. معیارهای گزینش، ارزشیابی و پرداخت مورد بازرسی قرار گیرند تا فرهنگ و فضای مطلوب در سازمان ایجاد گردد، طوری که ضمن تحقق اهداف سازمان و همسو شدن آن با اهداف فردی، رضایت شغلی کارکنان نیز افزایش یابد.

تأکید بر ارزش ها و فعالیت های سازنده جمعی در سازمان، برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی تخصصی مورد نیاز کارکنان به صورت گروهی و جمعی، تلاش جهت ارتقاء کیفیت خدمات قابل ارائه به مراجعان از طریق کنترل مستمر کیفیت خدمات، توجه کارکنان، نظرخواهی از مراجعان و ...، تأکید و حساسیت مدیران بر حفظ مساوات و برابری حقوق کارکنان، برقراری جوی آرام و به دور از تنش ها و فشارها در محیط کار.

با توجه به اهمیت شناخت فرهنگ ها چه در سطح سازمانی یا خرده فرهنگ های داخلی یک کشور و یا حتی در سطح بین المللی و تأثیر آن بر رفتار و بسیاری از مسائل سازمانی، پیشنهاد می شود درسی تحت عنوان مطالعات فرهنگی در رشته های مدیریت گذاشته شود تا مدیران و محققان آینده با شناخت بیشتری نسبت به این مهم به مدیریت موفق و نیز زمینه های تحقیقی گسترده تر دست یابند.

#### منابع فارسی

- اشنایدر، س.س، و بارسو، ژ. ل. (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ ها. ترجمه محمد اعرابی و داوود ایزدی. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- بحر العلوم، ح. ، امیرتاش، ع.م. ، خبیری، م. ، و تندنویس، ف. (۱۳۸۱). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران. نشریه المپیک. شماره پیاپی ۲۱.
- پورآمن، ب. (۱۳۸۰). مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران. پروژه تحقیقی. [www.irandoc.com](http://www.irandoc.com)
- ثامن، م. (۱۳۸۴) بررسی رابطه میان جو سازمانی و رضایت شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان مرودشت. پایان نامه کارشناسی ارشد. شیراز: دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز.

- چامپوکس، ج.ای. (۱۳۸۳). رفتار سازمانی اصول اساسی برای هزاره جدید. ترجمه فخرالدین معروفی و عزیز سلیمانزاده. سنندج: پرتو بیان.
- رایبیز، س.پ. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- سائلی، ح. (۱۳۷۵). بررسی ترکیب ابعاد فرهنگی بر اساس الگوی گرت هافستد در سازمان معاونت بازرگانی خارجی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه امام صادق (ع).
- ساعتچی، م. (۱۳۸۲). روانشناسی بهره‌وری (ابعاد کاربردی و روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی - سازمانی). ویرایش دوم. تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
- طوسی، م.ع. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، م.ع. (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علوی، ح.ر. و یداللهی، ح. (۱۳۸۲). بررسی فرهنگ و روش اداره تعارض‌های درون پرسنلی بر طبق الگوی هافستد و توماس. پایان نامه کارشناسی ارشد. کرمان: دانشگاه کرمان.
- کیا، م. (۱۳۷۰). نقش فرهنگ سازمانی در نظریه‌پردازی مدیریت. نشریه مدیریت دولتی. شماره ۱۳.
- مقیمی، م. (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی. تهران: نشر ترمه.
- مورهدوگریفین. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، ویرایش جدید. تهران: انتشارات مروارید.
- نظریور، ر. (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و میزان مشارکت دبیران در امور مدارس در چند شهرستان استان مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- والیس، م و ویز، ج. (۱۳۷۷). رهبری، فرهنگ سازمانی و رضایتمندی شغلی در سازمانهای Y.M.C.A کانادایی. ترجمه، محمد کشتی‌دار. نشریه المپیک. شماره پیاپی ۱۱.
- هافستد، ج. (۱۳۸۳). نقش فرهنگ در آموزش مدیریت. ترجمه کامران پیامانی. نشریه مصباح. شماره ۱۹.

- هومن، ح.ع. (۱۳۸۱). تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هوی و میسکل. (۱۳۸۲). مدیریت آموزشی: تئوری، تحقیق و عمل. ترجمه میرمحمد سید عباسزاده. چاپ چهارم. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- یوسفزاده، م. (۱۳۸۱). بررسی فرهنگ سازمانی مدارس اثربخشی و غیر اثربخش در دبیرستانهای ناحیه ۳ آموزش و پرورش شهر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد. شیراز: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

## منابع انگلیسی

- Chiu, Su-Fen, and Chen, Lan. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The Mediation role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, Vol. 33: 523-539.
- Steven, D. (2005). Organizational culture in the fire service. *Fire Engineering*, Vol. 158: 11-12.
- Houtte, Van. (2006). Tracking and teacher satisfaction: Role of study culture and trust. *Journal of Educational Research*; Vol, 99: 247-254.
- Lepnum, R., Dobson, R., Backman, A., and Keegan, D. (2006) Factors explaining career satisfaction among psychiatrists and surgeons in Canada. *Canada Journal of Psychiatry*; Vol. 51: 243-255.
- Rhonda, B., and Constantine, M. ( 2006). Multiple role balance, job satisfaction, and life satisfaction in women school counselors. *Professional School counseling*; Vol. 9: 265-271.
- Wagoner, R., Metcalfe, S., and Olaore, I. (2005). Fysical reality and academic quality: Part – time faculty and the challenge to organizational culture at community Colleges. *Community College Journal of Research and Practice* The University of Arizona, USA, 29: 25-44.



پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي فریښی  
پرتال جامع علوم انسانی