

## ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی)

محمد اسماعیل انصاری، استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

علی شائمی پرزکی، استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

علی صفری\*، دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

### چکیده

با ورود به هزاره سوم و شتاب تغییرات در محیط سازمان‌ها، توجه به مسائل درون سازمانی و از جمله فرهنگ سازمانی بسیار مهم است. سازمان‌ها جهت رسیدن به اهداف خود و فعالیت در محیطی رقابتی و پرچالش می‌بایستی به فرهنگ سازمانی توجه نمایند. هدف از این مقاله ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکتی تولیدی است که این هدف با رویکردی زمینه‌ای نسبت به شناخت فرهنگ موجود و مطلوب سازمان و ارائه پیشنهادهای تغییر فرهنگ سازمانی جهت رسیدن به فرهنگ مطلوب دنبال می‌شود. در راستای هدف مزبور سه سؤال طراحی شده تا بر اساس بررسی سؤال‌های مورد نظر الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی گردد. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-پیمایشی است و ابزار گردآوری داده‌ها مشاهده، مصاحبه نیمه ساختارمند و پرسشنامه محقق ساخته بوده است. از مشاهده و مصاحبه نیمه ساختارمند جهت شناخت زیر بناهای فرهنگ سازمانی موجود و تأیید متغیرهای اولیه فرهنگ سازمانی موجود و از پرسشنامه جهت آزمون و بررسی متغیرهای اولیه فرهنگ سازمانی موجود و شناخت فرهنگ سازمانی مطلوب استفاده شده است. جهت سنجش فرهنگ سازمانی موجود با استفاده از فرمول آماری کوکران، از جامعه آماری ۱۵۰ نفری تعداد ۱۱۶ نفر به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب سازمان شکاف وجود دارد که بر اساس این شکاف و مطالعه ادبیات و تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق، الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است. نتایج کاربردی این مقاله می‌تواند مورد استفاده جامعه‌شناسان سازمانی، مدیران سازمان‌های خدماتی و صنعتی، محققان و پژوهشگران حوزه فرهنگ و مدیریت قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت، الگو، شرکت تولیدی، رویکرد زمینه‌ای

## مقدمه

در هزارهٔ سوّم، سازمان‌ها به جای تأکید و توجه بر دستگاهها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تأکید داشته، به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایداری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق نمایند. فرهنگ سازمانی نیز عاملی است که توسط منابع انسانی سازمان مورد تقویت و نهادینه سازی قرار می‌گیرد و همچنین بر منابع انسانی به عنوان منبع مهم و استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد و یکی از عوامل مهم و مؤثر در بهره‌وری، رشد و شکوفایی استعدادها و استفاده از توانمندی منابع انسانی سازمان است. بنابراین توجه و شناخت فرهنگ سازمانی و مدیریت آن در راستای اهداف بلند مدت و استراتژی‌های سازمان می‌تواند تأثیر بسزایی را در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته و زمینه ساز ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر منابع انسانی گردد.

فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها، به عنوان مبانی فرهنگ یک سازمان می‌باشند که شالودهٔ وجودی آن را تشکیل داده و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کنند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در شکل بخشیدن به آن سازمان است و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و نیروی انسانی و از همه مهمتر بر بهره‌وری و استراتژی سازمان دارد؛ چرا که فرهنگ، بایدها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد. با وجود فرهنگی قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان نسبت به ارزش‌ها و هنجارها،

احساس مسئولیت و تعهد و از فعالیت در سازمان احساس رضایت می‌کنند که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، انگیزش و بهره‌وری در عملکرد کارکنان و سازمان می‌گردد (نصیری پور و دیگران، ۱۳۸۸). فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی غنی و انرژی‌زا، سازمان را به وسیله نیروی انسانی کارا هدایت نموده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان می‌دهد و انگیزه‌ای قوی در افراد به وجود می‌آورد و ایجاد اخلاقیات و معنویات را در سازمان، نظام‌مند می‌گرداند. عدم توجه به فرهنگ سازمانی، اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم انداز سازمان نشود، حداقل اشکالات متعددی را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از فرهنگ، جهت رسیدن به اهداف پیش بینی شده سازمان هدر می‌دهد. شناسایی و مدیریت فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

این مقاله به شناسایی متغیرهای فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای<sup>۱</sup> در یک سازمان تولیدی می‌پردازد و پس از شناسایی متغیرهای موجود با رویکرد زمینه‌ای، وضعیت مطلوب آن متغیرها و اختلاف آن با وضعیت موجود جهت بهبود فرهنگ سازمانی مشخص می‌گردد. در پایان نیز بر اساس شناخت وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی و مطالعه و بررسی ادبیات و تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق، الگوی مدیریت فرهنگ

از تعاریف فوق یک وجه مشترک می‌توان یافت و آن وجود یک سلسله از باورها و اعتقادات عجین شده در انسان است که ضمیر ناخودآگاه او را هدایت می‌کند. زمانی که وجوه مشترک باورها و ارزشها در افراد یک جامعه و یا یک سازمان زیاد و عمیق باشد، آن جامعه و سازمان دارای فرهنگ پایدار است، در غیر این صورت فرهنگ آن جامعه ناپایدار بوده و براحتی قابل تغییر است. شاین (۱۹۸۴) هر فرهنگ سازمانی را دارای سه سطح می‌داند؛

سطح اول: که سطح فوقانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل رفتارها، علائم و نمادهای فیزیکی است.

سطح دوم: که سطح میانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل هنجارها، باورها، ارزشها و نگرشها است. سطح سوم: که سطح تحتانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل مفروضات و اعتقادات بنیادین و اساسی است (شاین، ۱۹۸۴).

شناخت فرهنگ سازمانی هر چه به سطح سوم نزدیک‌تر می‌شود مشکل‌تر و مستلزم زمان بیشتری است.

### چگونگی شناخت فرهنگ سازمانی

با بررسی تحقیقات متعدد در مورد شناسایی متغیرهای فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مختلف در داخل و خارج از ایران می‌توان به این نتیجه رسید که دو روش کلی برای مطالعه و شناخت متغیرهای فرهنگ سازمانی وجود دارد:

سازمانی در شرکت تولیدی مورد نظر تدوین شده و پیشنهادهایی جهت رفع شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب و ایجاد تغییر فرهنگ سازمانی ارائه می‌گردد. تحقیق حاضر به دنبال جواب‌دهی به سؤال‌هایی همچون چگونگی فرهنگ سازمانی موجود، وجود یا عدم وجود شکاف بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب، و چگونگی الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت تولیدی مورد نظر، است.

### چارچوب نظری

گسترده‌گی و وسعت موضوع فرهنگ از یک طرف و اهمیت آن در هر سازمان کوچک و بزرگی موجب گردیده تا صاحب‌نظران ضمن توجه کافی به این مبحث، تعاریف متعددی در خصوص آن ارائه نمایند. شاین<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از اساسی می‌داند که افراد سازمان در رو به رو شدن با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی ایجاد و کشف نموده و توسعه داده‌اند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌دهند. فرنچ (۱۹۹۰)، فرهنگ سازمانی را الگوی مسلط و غالب از باورها، احساسها، هنجارها تلقی می‌کند که افراد به آنها باور دارند و چون راهنما در رفتارشان از آنها پیروی می‌کنند (ابزری و دلوی، ۱۳۸۵). رابینز (۱۹۹۱)، فرهنگ سازمانی را نظام معانی مشترک که به وسیله اعضای سازمان حفظ و به تمایز سازمان از سازمان دیگر منجر می‌شود می‌داند.

در تمامی الگوهای شناخت فرهنگ سازمانی یک چارچوب ارائه گردیده است که محقق می‌باید در داخل این چارچوب حرکت کند و امکان حرکت بیرون از آن وجود ندارد. تحقیقات انجام شده در این زمینه همانند تحقیقات پورکاظمی و شاکری نوائی (۱۳۸۳)، نصیری پور و همکاران (۱۳۸۶)، سید عامری (۱۳۸۷)، رحیم نیا و علیزاده (۱۳۸۷)، قربانی و دیگران (۱۳۸۷)، اردلان و دیگران (۱۳۸۷)، میرفخرالدینی و دیگران (۱۳۸۸) و سایر تحقیقاتی که در ایران و سایر کشورهای دیگر انجام گردیده بر مبنای چارچوب الگوهای شناخته شده صورت گرفته و در اکثر موارد برای جمع آوری اطلاعات صرفاً از پرسش‌نامه و از روش‌های کمی و آماری جهت تحلیل استفاده کرده‌اند.

۲- روش زمینه‌ای<sup>۱۴</sup>: در این روش به دلیل منحصر به فرد بودن فرهنگ در هر سازمانی از روش‌ها و ابزارهای کیفی و کمی (روش ترکیبی) در شناخت فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود (یاچ و استودل<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۳، هافستد، ۱۹۹۰) و از سه ابزار مشاهده، مصاحبه و پرسش‌نامه جهت جمع آوری، تحلیل اطلاعات و شناخت فرهنگ سازمانی استفاده می‌گردد. به گونه‌ای که برای شناخت بخش قابل مشاهده و ملموس فرهنگ سازمانی از ابزار مشاهده، برای شناخت بخش مفروضات، اعتقادات بنیادین، هنجارها، باورها و ارزش‌ها از ابزار مصاحبه (شاین، ۲۰۰۴) و برای تأیید و سنجش متغیرهای مستخرج از مشاهده و مصاحبه از پرسشنامه استفاده می‌شود (ماحل<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۹؛ بریسون<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸). در این روش با توجه به این که فرهنگ هر

روش استفاده از الگو<sup>۱</sup>: پژوهشگران و سازمان‌های مشاوره‌ای مدیریت کوشیده‌اند تا چارچوب مفهومی، الگوها یا ابزارهای اندازه‌گیری خاصی را برای شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه کنند. این الگوها و ابزارها بر محتوای فرهنگ تمرکز دارند و مصادیق ارزشهای موجود در فرهنگ یک سازمان را شناسایی می‌نمایند. با مطالعه این الگوها و ابزارها می‌توان دریافت که برخی از این الگوها فاقد چارچوب نظری منسجم و یا نظریه مشخصی است؛ ولی برخی دیگر پشتوانه نظری مستحکمی داشته و بر مبنای نظریه‌های موجود سازمان و مدیریت طراحی شده‌اند. برخی از مهمترین آنها عبارتند از:

۱- الگوی هافستد (هافستد<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰، ۱۹۸۳a، ۱۹۸۳b، ۱۹۸۳c) - الگوی رابینز (رابینز، ۱۹۹۱) - الگوی بررسی فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> (OCS) (گلیسر<sup>۴</sup> و دیگران، ۱۹۸۷) - ابزار سنجش فرهنگ سازمانی<sup>۵</sup> (OCI) (واندپست<sup>۶</sup> و دیگران، ۱۹۹۷) - الگوی نیم‌رخ فرهنگ سازمانی<sup>۷</sup> (OCP) (اوریلی<sup>۸</sup> و دیگران، ۱۹۹۱) - الگوی ارزشهای رقابتی<sup>۹</sup> (CVA) (کوین و رورباخ<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۳) - الگوی سلامت فرهنگی<sup>۱۱</sup> (CHI) (امرج اینترنشنال<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵) - الگوی دنیسن (دنیسن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷).

- 
- 1 - Model Approach
  - 2 - Hofstede
  - 3 - Organizational Culture Survey
  - 4 - Glaser
  - 5 - Organizational Culture Instrument
  - 6 - Van de post
  - 7 - Organizational Culture Profile
  - 8 - O Reilly
  - 9 - Competing Values Approach
  - 10 - Quinn & Rohrbaugh
  - 11 - Cultural Health Indicator
  - 12 - EMERGE International
  - 13 - Denisoni

- 
- 14 - Contextual Approach
  - 15 - Yauch & Steudel
  - 16 - Mahal
  - 17 - Bryson

گردد (یوسویک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، مارتین و فروست<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، کلن و سرسا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

### - مدیریت فرهنگ سازمانی

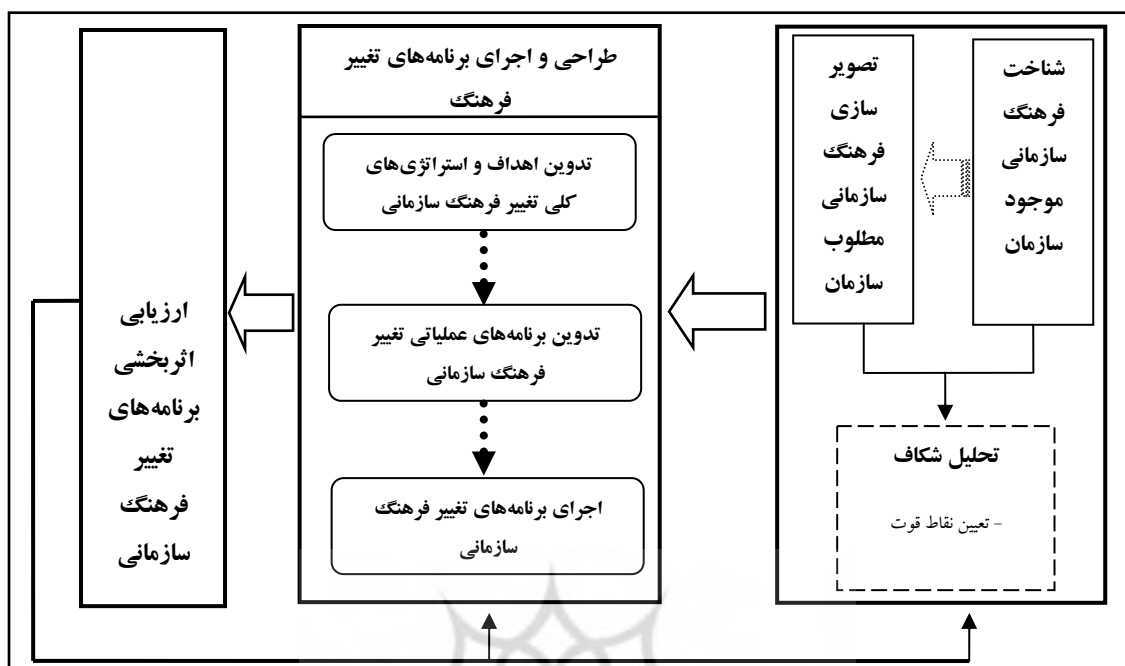
یک الگوی جامع در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی باید به طور همزمان به چند حوزه مشخص توجه کافی داشته باشد. ویژگی فرهنگ موجود و مطلوب از مهمترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی است؛ ولی لازم است علاوه بر این ویژگی‌ها، از یک سو عوامل شکل دهنده و اثرگذار بر فرهنگ و از سوی دیگر نتایج و پیامدهای فرهنگ سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه، ضروری است تا علاوه بر شناخت فرهنگ موجود بتوان تغییرات مورد نیاز را در متغیرهای فرهنگ حاکم بر سازمان به وجود آورد تا ضمن اسقرار ارزشها، هنجارها و الگوی مطلوب، پیشرفت‌های مثبتی در شاخص‌های عملکرد سازمان به وجود آید و اثربخشی پایدار سازمان در بلندمدت تضمین شود. مجموعه این اقدامات که در شکل (۱) نشان داده شده است، طی فرایندی انجام می‌گیرد که می‌توان آن را فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی نامید (رعنایی کردشولی، ۱۳۸۶).

سازمان را مؤسسين و مديران عالی آن سازمان با توجه به پیشینه فرهنگی و ارزشهای مد نظر خود می‌سازند و آن را شکل داده و تقویت می‌کنند و فرهنگ هر سازمانی منحصر به فرد است، در ابتدا با مشاهده موارد ملموس و قابل مشاهده سازمان همچون نحوه پوشش کارکنان، چیدمان اداری، نحوه ارتباطات سازمانی و غیره با استفاده از ابزار مشاهده می‌توان، بخش قابل مشاهده فرهنگ سازمانی را با تکمیل کردن کارت مشاهده‌ای که به این منظور، توسط محقق ساخته شده، شناخت. سپس با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختارمند با مؤسسان و مدیران عالی (که در واقع بنیانگذاران و هدایت کنندگان سازمان و فرهنگ آن هستند) و بررسی آنها، بخش مفروضات اعتقادات بنیادین، هنجارها، باورها و ارزش‌های موجود در فرهنگ سازمانی شناسایی و استخراج می‌گردند. پس از تعدیل و تأیید متغیرهای فرهنگی مستخرج از مشاهده‌های انجام شده و مصاحبه‌های صورت گرفته با مؤسسان و مدیران عالی، پرسشنامه محقق ساخته دارای پایایی و روایی لازم ساخته و در بین کارکنان سازمان توزیع می‌شود تا متغیرهای مستخرج مورد بررسی و سنجش قرار گیرند و پس از انجام تحلیل‌های کمی و آماری مناسب پرسشنامه‌ها، متغیرهای فرهنگ سازمانی مشخص گردیده و برای اطمینان و تأیید مجدد آنها و اضافه شدن متغیرهای احتمالی، با تعدادی از کارکنان با سابقه که شناخت عمیقی از فرهنگ سازمان دارند، مصاحبه‌های نیمه ساختارمندی انجام می‌گردد و در پایان متغیرهای نهایی فرهنگ سازمانی استخراج می‌شود و نیمرخ فرهنگی سازمان، با توجه به این که فرهنگ هر سازمان منحصر به فرد بوده و فقط مختص آن سازمان است، مشخص می‌-

1 - Yoswick

2- Martin & Frost

3 - Colleen & Theresa



شکل ۱- فرایند مدیریت فرهنگ سازمان (رعنائی کردشولی، ۱۳۸۶)

فرهنگ سازمانی استخراج شده است. سپس با استفاده از پرسشنامه متغیرها سنجش شده و فرهنگ سازمانی موجود در سازمان‌های مورد بررسی مشخص شده است. در نهایت با ارائه پیشنهادها و الگوهای مربوطه راهکارهای مدیریت فرهنگ سازمانی و بهبود آن جهت مطابقت و همسویی با تغییرات محیطی ارائه گردیده است.

مکینتوش و دوهرتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز در تحقیق خود با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک سازمان» که در مورد سازمان‌های ورزشی کانادا انجام گرفته از روش زمینه‌ای برای شناخت فرهنگ سازمانی استفاده کرده‌اند. در این مطالعه ابتدا با مشاهده برخی از سازمان‌ها، متغیرهای اولیه فرهنگ سازمانی استخراج و برای تأیید آنها با ۲۱ نفر از مدیران

با توجه به الگوی بالا می‌توان گفت: برای مدیریت فرهنگ سازمانی در ابتدا می‌باید فرهنگ موجود را شناسایی نمود و پس از تعیین وجود شکاف برنامه تغییر فرهنگ را طراحی و اجرا نمود.

#### - پیشینه تحقیق

لاکاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود تحت عنوان «تحلیل چند روشی فرهنگ سازمانی با استفاده از مطالعه بهبود یافته فرهنگ سازمانی دنیسون» در آمریکا از روش زمینه‌ای جهت شناخت فرهنگ سازمانی استفاده کرده است. در این تحقیق پس از بررسی مستندات و مشاهدات، متغیرهای اولیه استخراج و سپس با توجه به نظر دنیسون (۲۰۰۷) و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختارمند با مدیران سازمان‌های خدماتی مورد بررسی، متغیرهای

2 - Macintosh & Doherty

1 - LaCasse

تحوّل» انجام داده است، جهت ایجاد شناخت فرهنگ سازمانی موجود، تغییر فرهنگ سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های گردشگری کانادا از مصاحبه با مدیران و ایجاد بحث‌های گروهی<sup>۲</sup> با متخصصان و فعالان صنعت گردشگری کانادا استفاده کرده است. پس از شناخت این متغیرها و بررسی آنها و مشخص شدن فرهنگ حاکم بر سازمان‌های گردشگری کانادا، چگونگی ایجاد تغییر فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر و تحوّل فرهنگ سازمانی جهت رسیدن به فرهنگ سازمانی مطلوب تشریح شده است.

ریمن<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۰۵) در تحقیقی تحت عنوان «ویژگی‌های (متغیرهای) فرهنگ سازمانی در واحدهای نگهداری دو کارخانه تولید کننده انرژی هسته-ای در شمال اروپا» بیان می‌دارند که برای شناخت فرهنگ سازمانی نمی‌توان فقط از روش‌های کیفی (مشاهده و مصاحبه) و یا کمی (پرسشنامه) استفاده نمود؛ بلکه جهت شناخت بهتر فرهنگ سازمانی باید از روش ترکیبی و از ابزارهای کیفی و کمی استفاده کرد. بر این اساس، در این تحقیق که در مورد دو کارخانه تولید کننده انرژی هسته‌ای در سوئد و فنلاند انجام گرفته، از مصاحبه نیمه ساختارمند برای شناسایی متغیرها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و از پرسشنامه، برای تأیید و سنجش آن متغیرها استفاده کرده‌اند. در پایان تحقیق نیز با توجه به تحقیقات انجام شده و لزوم استفاده از روش‌ها و فرایندهای جدید و ایجاد تغییر در واحدهای نگهداری کارخانه‌های تولید کننده انرژی هسته‌ای در اروپا، لزوم ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی این واحدها و مدیریت تغییر فرهنگ

سازمان‌های ورزشی مصاحبه نیمه ساختارمندی را انجام داده و ۱۱ متغیر تمرکز بر اهداف، اخلاق کار، مسئولیت پذیری و غیره تأیید و استخراج شده و سپس با ابزار پرسشنامه این متغیرها مورد سنجش قرار گرفته‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی موجود در این سازمان‌ها دارای تأثیر مثبت بر رضایت شغلی و تأثیر منفی بر ترک سازمان می‌باشد.

بریسون (۲۰۰۸) در شرکت‌های روبه رشد فعال در حوزه فناوری اطلاعات (IT) در کشور نیوزلند تحقیقی را با عنوان «فرهنگ موجود، مطلوب و منسوخ: تغییر سازمانی پویا» انجام داده است. در این تحقیق سعی شده تا ضمن شناخت درست فرهنگ سازمانی شرکت‌های فعال در حوزه IT، چگونگی مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی این شرکت‌ها ارائه گردد. جهت شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب این شرکت‌ها از روش‌های مصاحبه، مشاهده مستقیم، گوش دادن به صداها و دیدن فیلم‌های ضبط شده از سازمان، بررسی مستندات شرکت و پرسشنامه (به صورت محدود) استفاده شده است (روش زمینه‌ای). پس از شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب نیز به بررسی موارد فرهنگی که باید از بین برده شود و تغییراتی که باید ایجاد گردد تا فرهنگ سازمانی مطلوب حاکم گردد اشاره می‌شود و در نهایت چگونگی مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی و اجرای موارد قابل تغییر با همکاری کلیه کارکنان ارائه می‌گردد.

گرین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق خود در مورد سازمان‌های گردشگری کانادا که تحت عنوان «ساختاردهی مجدد در روابط: شناخت فرهنگ سازمانی جهت شروع ایجاد

2 - World Cafe

3 - Reiman

1 - Green

سازمانی را مطرح نموده و راهکارهایی را برای این کار بیان می‌کنند.

علی‌رغم تحقیقات انجام شده متعدد در خارج از ایران در حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی و استفاده از روش زمینه‌ای برای شناخت فرهنگ سازمانی که به تعدادی از آنها اشاره گردید، در ایران نسبت به استفاده از این روش در مطالعات فرهنگ سازمانی کمتر توجه شده و غالب روش‌های مطالعه فرهنگ سازمانی، روش استفاده صرف از پرسشنامه و مدل‌های تبیین شده است. با این وجود در ایران تحقیقی توسط ابزری و دیگران (۱۳۸۷) با عنوان «بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب‌شناسی فرهنگی» در یکی از شرکت‌های برق انجام گردیده که هدف این تحقیق تجزیه و تحلیل و آسیب‌شناسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی موجود و ارائه الگویی برای ایجاد تغییر فرهنگ سازمانی و رسیدن به شرایط فرهنگ سازمانی مطلوب شرکت مورد بررسی است. در این تحقیق برای شناخت فرهنگ سازمانی از روش زمینه‌ای و ابزارهای مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه جهت شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که شرکت مورد بررسی ضمن پرداختن به برخی از مؤلفه‌های موجود در فرهنگ سازمانی و تقویت آنها باید با مدیریت فرهنگ سازمانی و انجام پیشنهادهای ارائه شده، شرایط مطلوب فرهنگ سازمانی را در آینده با همکاری کلیه کارکنان به وجود آورد.

### سؤال‌های تحقیق

بر اساس هدف اصلی تحقیق: ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای نسبت به شناخت فرهنگ سازمانی

سؤال‌های مدنظر به صورت زیر است:

- فرهنگ سازمانی موجود در شرکت تولیدی مورد نظر چگونه است؟
- فرهنگ سازمانی مطلوب در شرکت تولیدی مورد نظر چگونه باید باشد؟
- آیا تفاوت معناداری بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب شرکت تولیدی مورد نظر وجود دارد؟

### روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف این تحقیق ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی در یک شرکت تولیدی است، می‌باید در ابتدا فرهنگ موجود و مطلوب و شکاف بین فرهنگ موجود و مطلوب را شناخت، این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه پژوهش توصیفی-پیمایشی است که برای جمع‌آوری مطالب مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای نظیر بررسی کتاب‌ها، مجلات و مقاله‌های علمی و غیره استفاده شده است. برای شناخت فرهنگ موجود از روش زمینه‌ای و برای جمع‌آوری اطلاعات آن از ابزارهای مشاهده (برای مطالعه بخش ملموس فرهنگ سازمانی)، مصاحبه نیمه ساختارمند (برای شناخت مفروضات، اعتقادات بنیادین، هنجارها، باورها و ارزش‌های موجود در فرهنگ سازمانی) و پرسشنامه (برای بررسی و سنجش متغیرهای مستخرج از مشاهده و مصاحبه) استفاده شده است. کلیه مدیران ارشد، میانی و کارکنان شرکت تولیدی مورد نظر، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. به دلیل مشخص بودن حجم جامعه آماری به تعداد ۱۵۰ نفر و عدم امکان بررسی کل جامعه به دلایلی همچون شیفت کاری، مسافرت و



غیره روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای متناسب با حجم بوده و با استفاده از فرمول آماری کوکران تعداد ۱۱۶ نفر به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفته‌اند که این تعداد حدود ۷۷٪ از جامعه را تشکیل داده و موجب افزایش اطمینان در یافته‌های تحقیق می‌گردند. فرمول و روش محاسبه به صورت زیر است:

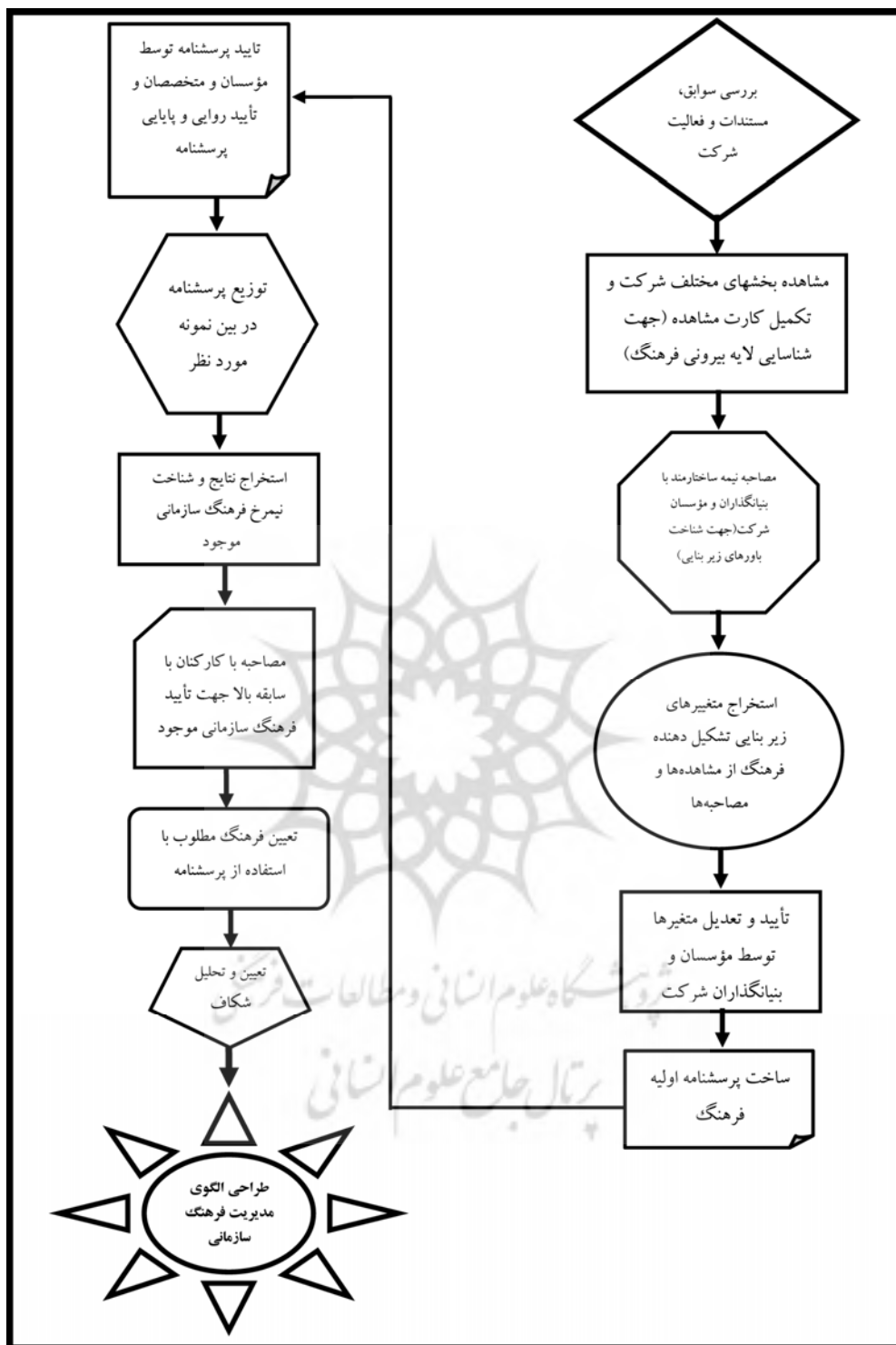
$$n = \frac{N.t^2.p(1-p)}{(N-1)d^2 + t^2.p(1-p)}$$

$$n = \frac{150 \times (1/96)^2 \times 0.45(1-0.45)}{(150-1)(0.045)^2 + (1/96)^2 \times 0.45(1-0.45)} \approx 116$$

پرسشنامه طراحی شده با حضور محققان در کلیه بخش‌ها و واحدهای شرکت و با بیان توضیحات در مورد کلیات کار تحقیقاتی و همچنین رفع ابهامات ایجاد شده نزد مدیران و کارکنان، در بین مدیران و کارکنان انتخاب شده به عنوان نمونه توزیع گردید و صد درصد از پرسشنامه‌های توزیعی برگشت داده شده است. نمونه مورد بررسی در این پژوهش، دارای مشخصاتی است که در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱- مشخصات پاسخ دهندگان به پرسشنامه

درصد فراوانی	فراوانی	مشخصات	
۵۷/۸	۶۷	زن	جنسیت
۴۲/۲	۴۹	مرد	
۲۸/۳	۳۳	۲۰-۲۵ سال و پایین تر	سن
۴۰/۶	۴۷	۳۵ تا ۲۶ سال	
۲۴/۲	۲۸	۴۵ تا ۳۶ سال	
۶/۹	۸	بالاتر از ۴۶ سال	تحصیلات
۸۲/۷	۹۶	دیپلم و پایین تر	
۶/۹	۸	فوق دیپلم	
۷/۸	۹	لیسانس	
۲/۶	۳	فوق لیسانس و بالاتر	پست سازمانی
۰/۹	۱	مدیر	
۹/۵	۱۱	سرپرست	
۲۲/۴	۲۶	سرشیفت	
۴۴	۵۱	اپراتور	
۲۳/۲	۲۷	سایر	سابقه فعالیت
۲۵	۲۹	زیر ۱ سال	
۴۴/۸	۵۲	۱-۵ سال	
۱۹	۲۲	۶-۱۰ سال	
۶	۷	۱۱-۱۵ سال	
۵/۲	۶	۱۶-۲۰ سال و بالاتر	



شکل ۲- طرح کلی تحقیق

متخصصان و استادان مربوط به فرهنگ سازمانی استفاده گردیده است. جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌های شناخت

جهت تعیین روایی پرسشنامه شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از روایی صوری و اعمال نظر

بر مبنای انواع متغیرهای فرهنگ سازمانی که در تحقیقات انجام شده، مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. پس از مشاهده بخش بیرونی و ملموس فرهنگ سازمانی و انجام مصاحبه نیمه ساختارمند با مؤسسان و بنیانگذاران شرکت تولیدی مدنظر، متغیرهای احتمالی فرهنگ موجود شرکت (که حاصل از مشاهده و مصاحبه می‌باشند) استخراج و پس از تأیید توسط مؤسسان و بنیانگذاران شرکت، متغیرهای نهایی جهت تهیه پرسش نامه تعیین گردید. این متغیرها در جدول (۲) نشان داده شده است.

در این تحقیق، متغیرهای مورد آزمون جهت شناسایی فرهنگ سازمانی موجود شامل مشتری‌مداری، احترام متقابل، علم آموزی، نظم، انگیزش، هویت، انسجام و یکپارچگی، اهداف مشترک، ثبات، نتیجه‌گرایی، ارتباطات، کار تیمی و شیوه کنترل است.

پس از تعیین متغیرهای احتمالی، پرسشنامه فرهنگ سازمانی موجود که شامل ۸ سؤال در مورد ویژگی‌های عمومی و جمعیت شناختی اعضای سازمان و ۴۴ سؤال در مورد سنجش متغیرهای احتمالی موجود در فرهنگ سازمانی، طراحی گردید و در بین نمونه مورد نظر توزیع شد. سپس از آمار استنباطی و آزمون t تک نمونه‌ای جهت تحلیل داده‌های پرسشنامه استفاده گردید که فرض آماری آن در زیر و نتایج آن در جدول (۳) آمده است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب نیز تعداد ۳۰ پرسشنامه فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب در بین اعضا شرکت توزیع گردید که ضریب الفای کرونباخ آن نیز ۰/۸۹ (برای پرسشنامه شناخت فرهنگ سازمانی موجود) و ۰/۹۶ (برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی مطلوب) محاسبه شد که این مقادیر جهت تأیید پایایی پرسشنامه کاملاً قابل قبول است. از آمار استنباطی و نرم افزار SPSS جهت تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. طرح کلی تحقیق نیز که بر اساس روش زمینه نسبت به شناخت فرهنگ سازمانی است در شکل (۲) نشان داده شده است.

همانگونه که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، در این تحقیق برای شناخت فرهنگ موجود از سه ابزار مشاهده، مصاحبه نیمه ساختارمند و پرسشنامه استفاده شده است تا سؤال اول تحقیق جواب داده شود و همچنین از پرسشنامه فرهنگ سازمانی مطلوب و داده‌های حاصل از آن برای جواب به سؤال‌های دوم و از داده‌های هر دو پرسشنامه برای جواب به سؤال سوم استفاده شده است. پس از پاسخ به سه سؤال تحقیق، الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب با روش زمینه‌ای و بررسی ادبیات و تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق، الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی ارائه می‌شود.

### بررسی سؤال‌های تحقیق

سؤال اول- فرهنگ سازمانی موجود در شرکت تولیدی مورد نظر چگونه است؟

## جدول ۲- متغیرهای مستقل

متغیرها	تعریف عملیاتی
۱- مشتری مداری	میزانی که سازمان به نیازها، سلیق و نظرات مشتریان خود توجه می‌کند
۲- احترام متقابل	توجه داشتن به رعایت ادب و احترام در رفتارهای بین فردی و توجه به چارچوب‌های رفتاری مورد قبول سازمان توسط کلیه افراد شاغل در سازمان
۳- علم آموزی	بها دادن به یادگیری موارد جدید کاری و انتقال تجربه و دانسته‌های نظری به سایر کارکنان
۴- نظم	رعایت نظم در انجام فعالیت‌های کاری و توجه به آن در سازمان
۵- انگیزش	تحریک و تشویق افراد براساس معیارهای عملکرد کارکنان و به وسیله پاداش بیرونی و دورنی
۶- هویت	احساس تعلق داشتن به سازمان و استفاده از نام سازمان برای شناساندن خود به افراد بیرون از سازمان نسبت به اینکه از زمینه تخصصی یا عوامل دیگر استفاده شود
۷- انسجام و یکپارچگی	میزان ترغیب واحدها به فعالیت براساس روشی هماهنگ و بر اساس همکاری با یکدیگر
۸- اهداف مشترک	وجود اهداف تعیین شده، ارزشمند بودن تلاش در جهت اهداف و وجود احساس مشترک نسبت به تلاش و کوشش در راستای اهداف مشترک
۹- ثبات	تلاش برای ماندن در سازمان و ایجاد آرامش و ثبات در محیط کاری
۱۰- نتیجه‌گرایی	توجه صرف به نتایج و دستاوردها نسبت به فرایند و روش انجام کارها
۱۱- ارتباطات	وجود ارتباطات رسمی و غیر رسمی مفید در بین اعضاء سازمان و تلاش در جهت بهبود آن
۱۲- کار تیمی	انجام کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم (و نه افراد) و بها دادن به کار تیمی
۱۳- شیوه کنترل	وجود اعتقاد نسبت به ضرورت کنترل و استفاده از روش‌های متنوع کنترل در سازمان

## جدول ۳- نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای متغیرهای فرهنگی سازمانی موجود

متغیرها	میانگین	t	SD	Sig
۱- مشتری مداری	۴/۱۶	۲۱/۶۵	۰/۵۸	۰/۰۰۰
۲- احترام متقابل	۳/۷۳	۱۱/۶۲	۰/۶۷	۰/۰۰۰
۳- علم آموزی	۴/۰۴	۱۶/۶۴	۰/۶۵	۰/۰۰۰
۴- نظم	۳/۷۰	۱۱/۶۴	۰/۶۵	۰/۰۰۰
۵- انگیزش	۳/۸۱	۱۴/۲۲	۰/۶۲	۰/۰۰۰
۶- هویت	۳/۵۲	۷/۳۶	۰/۷۴	۰/۰۰۰
۷- انسجام و یکپارچگی	۳/۱۴	۲/۱۵	۰/۷۱	۰/۰۰۰
۸- اهداف مشترک	۳/۷۷	۱۱/۱۵	۰/۷۳	۰/۰۰۰
۹- ثبات	۳/۴۰	۵/۱۱	۰/۸۲	۰/۰۰۰
۱۰- نتیجه‌گرایی	۳/۷۱	۱۱/۵۶	۰/۶۵	۰/۰۰۰
۱۱- ارتباطات	۳/۸۰	۱۲/۸۵	۰/۶۶	۰/۰۰۰
۱۲- کار تیمی	۳/۲۷	۳/۳۵	۰/۸۷	۰/۰۰۰
۱۳- شیوه کنترل	۳/۹۸	۱۷/۶۹	۰/۵۹	۰/۰۰۰

شرکت هستند. بر طبق بررسی انجام گرفته در خصوص ۱۳ متغیر فرهنگ سازمانی موجود، متغیرهای بیان شده در جدول (۴) به عنوان متغیرهای شاخص و برتر فرهنگ سازمانی موجود این شرکت شناخته شدند.

با توجه به جدول (۳) می‌توان گفت که فرض  $H_1$  تأیید گردیده و با احتمال ۹۵ درصد در فرهنگ موجود شرکت تولیدی مد نظر ۱۳ متغیر احتمالی مستخرج از مشاهده‌ها و مصاحبه‌های نیمه ساختارمند وجود دارد و این متغیرها به عنوان متغیرهای فرهنگ سازمانی موجود

#### جدول ۴- متغیرهای اصلی فرهنگ سازمانی موجود شرکت تولیدی مورد نظر

متغیرها	نشانه‌ها و رفتارها
۱ مشتری مداری	تکریم ارباب رجوع، توجه به مشتری در فعالیت‌ها، توجه به نظرات مشتریان، ارزشمند بودن مشتری برای سازمان
۲ احترام متقابل	میزان اهمیت اصول اخلاقی در سازمان، اعطای پاداش بابت رعایت اصول اخلاقی، شفافیت اصول اخلاقی در سازمان، ارزشمند بودن رعایت اصول اخلاقی در بین کارکنان
۳ علم آموزی	درک اهمیت علم آموزی، فراهم بودن زمینه علم آموزی، انگیزه علم آموزی، پاداش دادن به علم آموزی، انتقال علم و دانش
۴ نظم	اهمیت قائل شدن برای نظم، مهم بودن حضور به موقع بر سر کار، منظم بودن در حیطه کاری
۵ انگیزش	وجود پاداش‌های درونی و بیرونی، پاداش‌های مادی و معنوی برای ایده‌های جدید، ارزشمند بودن پاداش در برابر انجام کار درست
۶ هویت	تلقی افراد به عنوان جزئی از شرکت، ارزشمند بودن حفظ اعتبار نام شرکت، غرور آفرین بودن کار کردن در سازمان
۷ انسجام و یکپارچگی	ارزشمند بودن همکاری واحدها با یکدیگر، قابل تحمل بودن اختلاف سلیقه، میل به همکاری در کارکنان
۸ اهداف مشترک	شفافیت اهداف استراتژیک و عملیاتی، پایبندی کارکنان به اهداف مشترک، ارزشمند بودن انجام فعالیت در راستای اهداف شرکت
۹ ثبات	تأکید بر حفظ وضع موجود، توجه به عدم تغییر، تمایل به باقی ماندن در سازمان، پایبندی به تصمیمات اتخاذ شده
۱۰ نتیجه گرایی	تأکید بر نتیجه نهایی، میزان ارزشمندی نتیجه حاصل از کار، میزان تحقق انتظارات مورد نظر
۱۱ ارتباطات	ارتباطات رسمی و غیر رسمی در سازمان، مناسب بودن نحوه ارتباطات سازمانی
۱۲ کار تیمی	روحیه تلاش و پشتکار جمعی، فراهم بودن زمینه کار تیمی، آشنایی کارکنان با مزیت‌های کار تیمی، ارزشمند بودن کار تیمی در سازمان
۱۳ شیوه کنترل	وجود کنترل مستقیم، نهادینه بودن خود کنترلی، اعتقاد به ضرورت وجود کنترل

## رتبه‌بندی متغیرهای فرهنگ سازمانی موجود

جهت رتبه‌بندی متغیرهای موجود از آزمون فریدمن

استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر نشان داده

شده است.

جدول ۵- رتبه‌بندی متغیرهای فرهنگ سازمانی موجود

رتبه متغیرها	میانگین
۱	مشتری مداری
۲	علم آموزی
۳	شیوه کنترل
۴	انگیزش
۵	ارتباطات
۶	احترام متقابل
۷	اهداف مشترک
۸	نتیجه‌گرایی
۹	نظم
۱۰	هویت
۱۱	ثبات
۱۲	کارتیمی
۱۳	انسجام و یکپارچگی

Chi-Square = 282/882 Sig=0/000

افراد مجرد و متأهل در مورد متغیرهای فرهنگ سازمانی موجود وجود وجود ندارد.

بنابراین مهمترین متغیرها در فرهنگ سازمانی موجود در شرکت تولیدی مد نظر، مشتری مداری، علم آموزی و شیوه کنترلی مناسب است و همچنین متغیرهایی که دارای رتبه‌های پایین‌تر هستند نیز شامل ثبات، کارتیمی و انسجام و یکپارچگی است.

سؤال دوم تحقیق عبارت است از:

سؤال دوم - فرهنگ سازمانی مطلوب در شرکت

تولیدی مورد نظر چگونه باید باشد؟

با توجه به شکل (۱)، جهت تعیین فرهنگ سازمانی

مطلوب در شرکت تولیدی مورد نظر و با توجه به آزمون

با توجه به انجام آزمون t مستقل، تفاوت معنی‌داری بین زنان و مردان در مورد دو متغیر انگیزش و اهداف مشترک وجود دارد و همچنین تفاوت معنی‌داری بین

وضعیت فرهنگ سازمانی مطلوب به گونه‌ای که فرض آماری آن در زیر و نتایج آن در جدول (۶) نشان داده شده است، مشخص گردید.

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

فریدمن انجام شده، پرسشنامه‌ای (۴۴ سؤالی و بر اساس ۱۳ متغیر فرهنگ سازمانی موجود) جهت تعیین فرهنگ سازمانی مطلوب و میزان مطلوب هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی موجود، تهیه گردید و در بین ۱۱۶ نمونه‌ای که جهت شناخت فرهنگ سازمانی موجود پرسشنامه‌ها را جواب داده بودند، توزیع شد. سپس با استفاده از آمار استنباطی و آزمون t تک نمونه‌ای،

جدول ۶- میزان هر یک از متغیرها در فرهنگ سازمانی مطلوب شرکت تولیدی مورد نظر

Sig	SD	t	میانگین	متغیرها	
۰/۰۰۰	۰/۵۱	۳۲/۶۲	۴/۵۶	مشتري مداری	۱-
۰/۰۰۰	۰/۵۹	۲۴/۴۶	۴/۳۶	احترام متقابل	۲-
۰/۰۰۰	۰/۵۶	۲۹/۱۶	۴/۵۳	علم آموزی	۳-
۰/۰۰۰	۰/۵۹	۲۷/۲۵	۴/۵۲	نظم	۴-
۰/۰۰۰	۰/۶۰	۲۲/۷۲	۴/۲۸	انگیزش	۵-
۰/۰۰۰	۰/۷۴	۱۶/۹۴	۴/۲۰	هویت	۶-
۰/۰۰۰	۰/۸۶	۱۴/۷۳	۴/۲۱	انسجام و یکپارچگی	۷-
۰/۰۰۰	۰/۷۰	۱۹/۹۲	۴/۳۴	اهداف مشترک	۸-
۰/۰۰۰	۰/۸۵	۱۳/۰۹	۴/۰۷	ثبات	۹-
۰/۰۰۰	۰/۶۸	۲۰/۹۵	۴/۳۴	نتیجه‌گرایی	۱۰-
۰/۰۰۰	۰/۶۶	۲۱/۵۰	۴/۳۲	ارتباطات	۱۱-
۰/۰۰۰	۰/۷۱	۱۸/۷۶	۴/۲۵	کار تیمی	۱۲-
۰/۰۰۰	۰/۶۳	۲۴/۲۷	۴/۴۳	شیوه کنترل	۱۳-

شکاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان وجود دارد؟

سؤال سوم - آیا تفاوت معناداری بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب شرکت تولیدی مورد نظر وجود دارد؟ جهت تعیین و تحلیل شکاف بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی شرکت تولیدی مورد نظر بر اساس الگوی مدیریت فرهنگی که در شکل (۱) نشان داده

با توجه به جدول (۶) می‌توان گفت که فرض  $H_1$  تأیید گردیده و در تمامی متغیرهای فرهنگ سازمانی موجود می‌باید تغییر به وجود آید تا وضعیت فرهنگ سازمانی به شرایط مطلوب و مورد نظر مدیران و کارکنان سازمان تبدیل شود؛ اما برای این که تعیین گردد که آیا

در فرض آماری بالا  $\mu_1$  نشان دهنده میانگین متغیرهای فرهنگ موجود شرکت تولیدی مورد نظر و  $\mu_2$  نشان دهنده میانگین متغیرهای فرهنگ مطلوب شرکت تولیدی مورد نظر می‌باشد.

شده است، از آزمون t زوجی استفاده شده است. فرض آماری در زیر و نتایج آزمون آن در جدول (۷) آورده شده است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

جدول ۷- نتایج آزمون t زوجی جهت تعیین شکاف بین فرهنگ موجود و مطلوب

Sig	t	میانگین وضعیت مطلوب	میانگین وضعیت موجود	متغیرها	
۰/۰۰۰	۸/۹۰	۴/۵۶	۴/۱۷	مشتری مداری	-۱
۰/۰۰۰	۹/۲۶	۴/۳۶	۳/۷۲	احترام متقابل	-۲
۰/۰۰۰	۸/۱۵	۴/۵۳	۴/۰۲	علم آموزی	-۳
۰/۰۰۰	۱۱/۵۷	۴/۵۲	۳/۷۱	نظم	-۴
۰/۰۰۰	۷/۸۸	۴/۲۸	۳/۸۱	انگیزش	-۵
۰/۰۰۰	۱۱/۳۱	۴/۲۰	۳/۵۰	هویت	-۶
۰/۰۰۰	۱۲/۹۰	۴/۲۱	۳/۱۴	انسجام و یکپارچگی	-۷
۰/۰۰۰	۹/۶۳	۴/۳۴	۳/۷۷	اهداف مشترک	-۸
۰/۰۰۰	۹/۱۷	۴/۰۷	۳/۳۹	ثبات	-۹
۰/۰۰۰	۹/۲۲	۴/۳۴	۳/۷۰	نتیجه‌گرایی	-۱۰
۰/۰۰۰	۷/۶۰	۴/۳۲	۳/۸۰	ارتباطات	-۱۱
۰/۰۰۰	۱۰/۴۷	۴/۲۵	۳/۲۷	کارتیمی	-۱۲
۰/۰۰۰	۷/۵۸	۴/۴۳	۳/۹۸	شیوه کنترل	-۱۳

جزء نقاط قوت فرهنگی این سازمان و همچنین متغیرهای ثبات، کار تیمی و انسجام و یکپارچگی جزء متغیرهای قابل بهبود اساسی فرهنگ سازمانی این شرکت جهت دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب است.

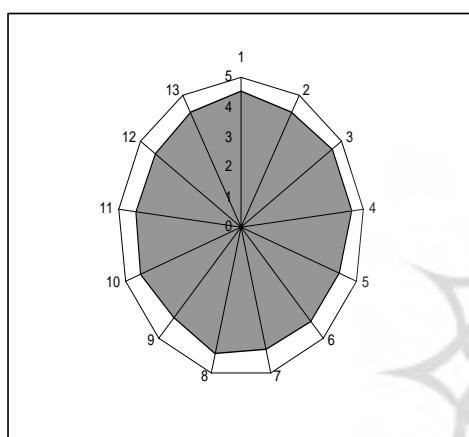
همانگونه که در جدول (۷) نشان داده شده است، فرض  $H_1$  تأیید گردیده با احتمال ۹۵ درصد تفاوت بین فرهنگ موجود و مطلوب شرکت تولیدی مورد نظر معنادار است و می‌توان گفت که با وجود این معناداری، متغیرهای مشتری مداری، علم آموزی و شیوه کنترلی



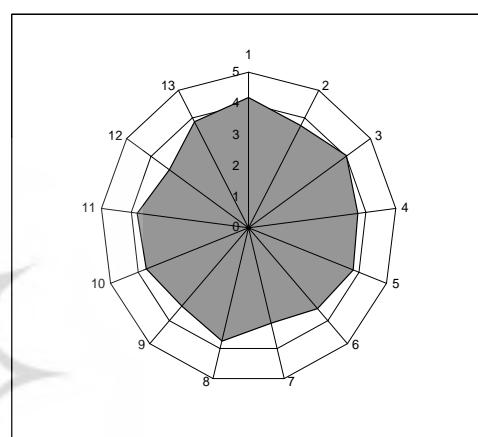
## نتیجه‌گیری

با توجه به الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی رعنائی کردشولی (۱۳۸۶) و با توجه به تعیین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب شرکت تولیدی مورد نظر و معناداری تفاوت میان فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب، می‌توان گفت که برای مدیریت فرهنگ سازمانی این شرکت می-

باید با اجرای برنامه‌های تغییر، متغیرهای فرهنگ سازمانی را از فرهنگ سازمانی موجود به فرهنگ سازمانی مطلوب رساند. به گونه‌ای که تمامی متغیرها همانگونه که در نمودار (۳) و (۴) نشان داده شده است. به سطح مطلوب سازمان برسند.



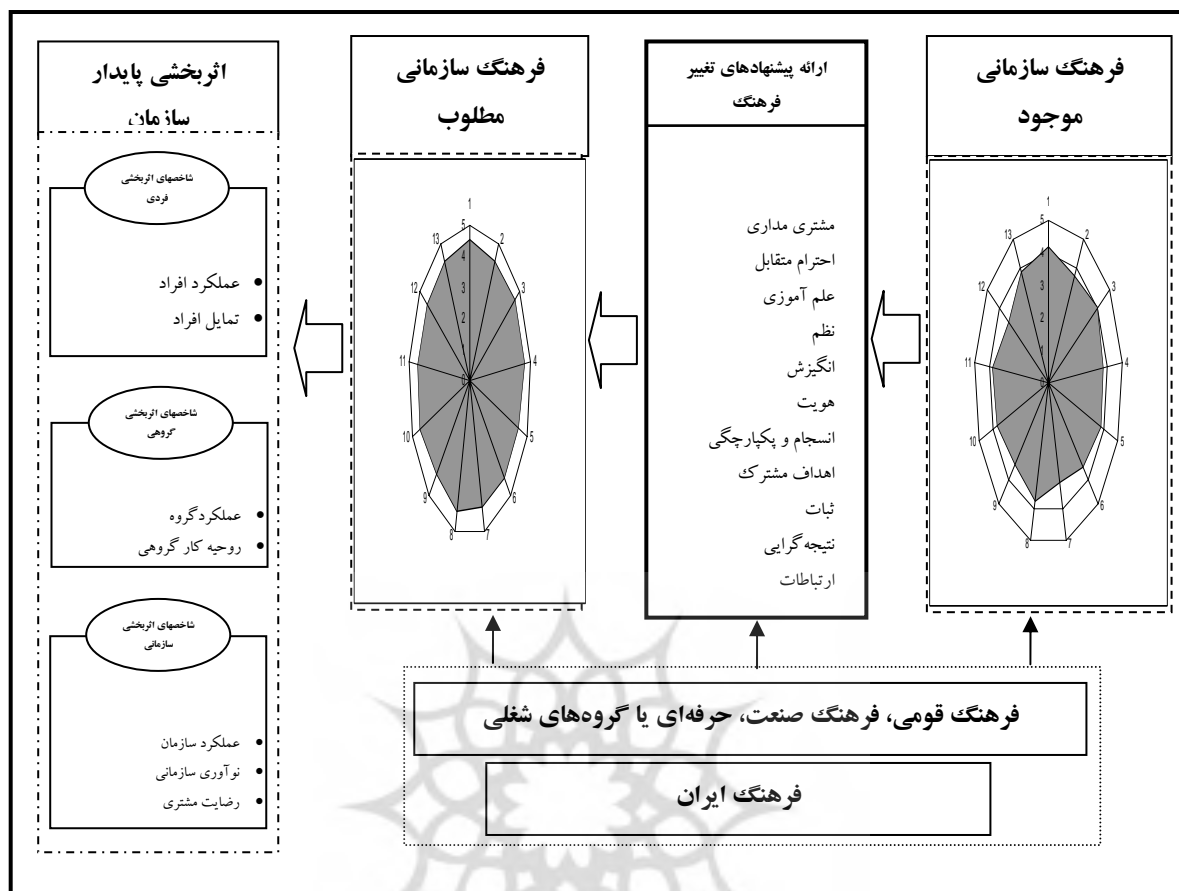
شکل ۴- فرهنگ سازمانی مطلوب



شکل ۳- فرهنگ سازمانی موجود

های شغلی می‌باشد) و اجزاء اثربخشی پایدار سازمان (که شامل اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی است) با توجه به تحقیقات انجام شده در مورد مدیریت فرهنگ سازمانی و بررسی ادبیات مربوط به موضوع مقاله، طراحی گردیده و این الگو در شکل (۵) نشان داده شده است.

الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی شرکت تولیدی مورد نظر به گونه‌ای است که جهت شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از روش زمینه‌ای استفاده شده است و پیشنهادها تغییر فرهنگ سازمانی، عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی موجود، مطلوب و پیشنهادها (که شامل فرهنگ ایران و فرهنگ قومی، صنعت، حرفه‌ای یا گروه-



شکل ۵- الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی شرکت تولیدی مورد نظر

همانگونه که در الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی شرکت تولیدی مورد نظر آورده شده است، برای حرکت از فرهنگ سازمانی موجود به فرهنگ سازمانی مطلوب، پیشنهادهایی در مورد تمامی متغیرهای فرهنگ سازمانی این شرکت ارائه گردیده که در صورت صلاحدید توسط مدیریت عالی باید اجرا، همچنین از آنجایی که فرهنگ سازمانی موجود تحت تأثیر فرهنگ ایران و فرهنگ قومی، صنعت، حرفه‌ای یا گروه‌های شغلی قرار گرفته و این عوامل بر تمامی متغیرهای سازمانی مؤثراند، پیشنهادهای تغییر فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی

مطلوبی نیز تحت تأثیر این عوامل قرار خواهند گرفت و در اجرای این پیشنهادها (برای رسیدن به فرهنگ سازمانی مطلوب) نیز باید فرهنگ ایران و فرهنگ قومی، صنعت، حرفه‌ای یا گروه‌های شغلی مورد توجه قرار گیرند. همچنین از مدل ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به تأثیر مهم فرهنگ سازمانی بر عملکرد و اثربخشی سازمان و تعیین هدف بلند مدت دستیابی به افزایش اثربخشی سازمانی در شرکت تولیدی مورد نظر در سال-های آتی، در صورت اجرای پیشنهادها و رسیدن فرهنگ سازمانی به شرایط مطلوب، اثربخشی فردی (که شامل

افزایش عملکرد افراد، افزایش تمایل افراد به فعالیت در سازمان و افزایش رضایت و تعهد سازمانی است)، اثربخشی گروهی (که شامل افزایش عملکرد گروهی و روحیه کار گروهی است) و اثربخشی سازمانی (که شامل افزایش عملکرد سازمانی، نوآوری سازمانی، رضایت مشتری و انجام فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی است) افزایش خواهد یافت و اثربخشی پایدار سازمان بر اساس فرهنگ سازمانی مناسب شکل می‌گیرد.

### پیشنهادها

با توجه به پیشنهادهای ارائه شده در تحقیقات صورت گرفته مرتبط با مدیریت فرهنگ سازمانی در ایران و نتایج حاصل از بررسی صورت گرفته در این تحقیق، با وجود شکاف بین متغیرهای فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب و همچنین شرایط شرکت تولیدی مورد نظر، می‌توان پیشنهادهای زیر را جهت تغییر فرهنگ و رسیدن به شرایط مطلوب فرهنگی بیان نمود:

شرکت مورد نظر می‌تواند با در نظر گرفتن مشتری‌مداری و توجه به نیازهای مشتریان در اهداف بلندمدت، کوتاه‌مدت و استراتژی‌های سازمانی، تأکید مدیر ارشد سازمان بر مشتری‌مداری و اهمیت آن در رشد و پیشرفت سازمان، انجام آموزش‌های بازاریابی و فروش برای قسمت‌هایی که بیشترین ارتباط را با مشتریان شرکت داشته و استفاده از افراد تحصیل کرده در حوزه بازاریابی و فروش، فرهنگ مشتری‌مداری را بهبود بخشد. همچنین رعایت احترام متقابل در رفتار با کارکنان و کلیه افراد شرکت توسط مدیران عالی، انجام اقدامات تشویقی برای

کارکنانی که رفتارهای محترمانه و مبتنی بر چارچوب رفتاری سازمان انجام می‌دهند و همچنین در نظر گرفتن اقدامات تنبیهی برای کارکنانی که رفتار محترمانه‌ای در سازمان نیستند، می‌تواند منجر به بهبود متغیر فرهنگی احترام متقابل گردد. پیاده‌سازی روش‌ها و مدل‌های مربوط به مدیریت دانش در سازمان و ایجاد بسترهای مناسب جهت تسهیم دانش و انتقال دانش از کارکنان با تجربه به کارکنان دارای تجربه کمتر نیز می‌تواند منجر به بهبود فرهنگ علم آموزی شود. همچنین، انجام تبلیغات و اجرای سیستم‌ها و فرایندهای ایجاد کننده نظم، می‌تواند ضمن ایجاد نظم در سازمان، فرهنگ منظم بودن را توسعه و بهبود بخشد. استفاده از انگیزاننده‌های بیشتر معنوی برای کارکنان زن و مادی برای کارکنان مرد (با توجه به نظر کارکنان) و استفاده از پاداش‌های مادی برای رعایت الزامات فرهنگی جهت رسیدن به سطح مطلوب انگیزش جهت بهبود فرهنگ ایجاد کننده انگیزه در کارکنان پیشنهاد می‌شود. ایجاد سیستم مدیریت مشارکتی و در نظر گرفتن نظرات مدیران، سرپرستان و کارکنان و همچنین انجام اقدامات هویت بخش همچون نصب نام کارکنان و آرم سازمان بر روی لباس کارکنان می‌توان منجر به بهبود هویت سازمانی گردد. ایجاد جلسات هم‌اندیشی و تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمانی بصورت مشارکتی، رفع موانع ارتباطی بین کارکنان و مدیران ارشد و کمک به رفع مشکلات کارکنان نیز برای بهبود انسجام و یکپارچگی در فرهنگ سازمانی، ارتقاء فرهنگ ارتباطات و داشتن اهداف مشترک پیشنهاد می‌شود. همچنین ایجاد امنیت شغلی و انعقاد قراردادهای بلندمدت

های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها». فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، ص ۶۲-۳۷.

۵- رعنائی کردشولی، حبیب‌الله. (۱۳۸۶). «مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزشهای رقابتی». فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۲، شماره ۶، ص ۹۴-۶۹.

۶- رحیم‌نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضاء هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد». مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱، ص ۱۷۰-۱۴۷.

۷- سید عامری، محمد حسین. (۱۳۸۷). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی و غربی». فصلنامه حرکت، شماره ۳۵، ص ۱۵۸-۱۴۳.

۸- قربانی، محمد حسین و اسدی، حسن و گودرزی، محمود و شفیعی، محسن. (۱۳۸۷). «مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین‌های جهانی». فصلنامه حرکت، شماره ۳۹، ص ۴۸-۳۳.

۹- میر فخرالدینی، سید حیدر و فرید، داریوش و صیادی تورانلو، حسین. (۱۳۸۸). «به‌کارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی (مطالعه موردی: بیمارستان‌های یزد)». مجله علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی شهید صدوقی یزد، دوره ۱۷، شماره ۲، ص ۴۲-۳۰.

با کارکنان و سرمایه‌گذاری بر روی آنها، می‌تواند در بهبود متغیر ثبات در فرهنگ سازمانی کمک‌کننده باشد. توجه به کار تیمی و در نظر گرفتن میزان تلاش و کوشش کارکنان علاوه بر کسب نتیجه نهایی می‌تواند ضمن بهبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر کار تیمی، نتیجه‌گرایی صرف را از بین برده و فشار روانی کارکنان را کاهش دهد. علاوه بر موارد ذکر شده، ایجاد فرهنگ و شیوه‌های خودکنترلی و اجتناب از کنترل‌های الکترونیکی و کاملاً مستقیم نیز جهت ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر خودکنترلی پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

۱- ابزری، مهدی و دلوی، محمد رضا. (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد تعالی گرا. ، اصفهان: انتشارات قاصد سحر. چاپ اول

۲- ابزری، مهدی و دلوی، محمد رضا و تیموری، هادی. (۱۳۸۷). «بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب‌شناسی فرهنگی». فصلنامه راهبرد فرهنگ، دوره اول، شماره ۴، ص ۱۳۷-۱۱۹.

۳- اردلان، محمد رضا و سلیمی، قربانعلی و رجایی پور، سعید و مولوی، حسین. (۱۳۸۷). «بررسی رابطه بین یگانگی فرد-سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان)». فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷، ص ۹۷-۱۳۱.

۴- پور کاظمی، محمد حسین و شاکری نوائی، غلامرضا. (۱۳۸۳). «بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده-

- 17- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA:Sage.
- 18- Hofstede, G. (1983a). Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions. In J. B. Deregowski, S. Dziurawiec and R. C. Annis(eds. ), *Expiscations in Cross-Cultural Psychology: 335-355*. Lisse, Neth. : Swets and Zeitlinger.
- 19- Hofstede, G. (1983b ). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. *Journal of International Business Studies*, Vol 14, pp 75-89.
- 20- Hofstede, G. (1983c). *National Cultures Revisited*. *Behavior Science Research*, Vol 18, No 2, pp 285-305.
- 21- Hofstede, G. , & Neuijen, B. , & Ohayv, D. D. , & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*. Vol 4, No 3, pp 45-67.
- 22- LaCasse, A. J. (2010). *A Multi Method Organizational Culture Analysis of State Correctional Institution Using a Modified Denison Organizational Culture Survey*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, USA: Minnesota University.
- 23- Martin, J. and Frost, P. (1996). *The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance*, in Clegg, S. , Hardy, C. and Nord, W. (Eds), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- 24- Mahal, P, K . (2009). *Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation*. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. 4, No. 10, pp 38-50.
- 25- O'Reilly, C. A. , J. A. Chatman, & D. F. Caldwell. (1991). *People and organizational*
- ۱۰- نصیری پور، امیر اشکان و رئیسی، پوران و هدایتی، سید پوریا. (۱۳۸۸). «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران». فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۲، شماره ۳۵، ص ۲۴-۱۷.
- 11- Colleen L. , & Theresa, K. (2008). *Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning*. *The Learning Organization*. Vol. 15, No. 3, pp. 277-287.
- 12- Denison, D. R. , & Adkins, B. (2007). *An action learning approach to organizational culture: Rethinking the balance between action and learning?*. In Dulworth, M & Bordonaro, F. (Eds. ), San Francisco: Jossey-Bass.
- 13- Doherty, A. , & Macintosh, W. E. (2010). *The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*. *Sport Management Review*, Vol 13, pp 106-117.
- 14- EMERGE International. (2005). *Putting Cultural Due Diligence to Work: The Four-Phase Process*. Available at: [http://www.emergeinternational.com/cultural due diligence working. htm](http://www.emergeinternational.com/cultural%20due%20diligence%20working.htm)
- 15- Glaser, S. R. ,& Zamanous, S. , & Hacker, K. (1987. ) *Measuring and Interpreting Organizational Culture*. *Management Communication Quarterly*, Vol 1, No 2, pp 173-198.
- 16- Green, L. C. (2007). *Redesigning Relationships: Understanding Organizational Culture During Change Initiatives*. A Thesis Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Learning and Training, USA: Royal Roads University.

- culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol 34. No. 3: 487-516.
- 26- Quinn, R. E. , & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol 29, No 1, 363-377.
- 27- Reiman, T. , Oedewald, P. , & Rollenhagen, C. (2005). Characteristics of organizational culture at the maintenance units of two Nordic nuclear power plants. *Reliability Engineering and System Safety*, Vol 89, pp 331-345.
- 28- Robbins, S, P. (1991). *Management*. 3<sup>rd</sup> , New York: Prentic-Hall.
- 29- Schein, E . (1984). Coming to a New a Awareness to Culture. *Solan Management Review*, Vol 1, No 2, pp 3-16.
- 30- Schein, H, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3d ed: Jossey-Bass.
- 31- Yoswick, J. (2009). Gauging Your Company Culture. *Career and Technical Education*, Vol 48, No 11, pp 88-94.
- 32- Yauch, C. , & Steudel, H. (2003). Complementary use of Qualitative and Quantitative Culture Assessment Methods. *Organization Research Methods*, Vol 6, No 4, pp 465-481.
- 33- Van de Post, W. Z. , & de Coning, T. J. , & Smit, E. M. (1997). An instrument to measure organizational culture . *South African Journal of Business Management*, Vol. 28, No. 4, pp 147-168.