

## ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های صنعتی بزرگ ایران

دکتر مسعود موحدی\*

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۰۵

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۱۷

### چکیده

نقش کارساز فرهنگ در کارکردها و اثربخشی سازمانی، شناخت ابعاد فرهنگ سازمانی بسیار مهم است. هدف این مقاله، تعیین ابعاد فرهنگ در سازمان‌های صنعتی برتر ایران است. بر این اساس، با ابداع مدلی سه سطحی که ترکیبی از دو مدل هافستد و شاین است، به شناخت مفروضات اساسی، ارزش‌ها، و اعمال فرهنگی حاکم بر این سازمان‌ها با روشی توصیفی پیمایشی پرداخته‌ایم. مفروضات مورد اندازه‌گیری رویکرد زمانی و ترکیب‌گرایی، و ارزش‌ها و اعمال فرهنگی اندازه‌گیری شده، به ترتیب سه و شش بعد به دست آمده در تحقیق معروف هافستد هستند. آنگاه، برای تعیین ابعاد مستقل فرهنگی حاکم بر سازمان‌های مذکور، تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد یازده‌گانه‌ی یادشده صورت پذیرفته و در نتیجه چهار بعد یا عامل توفیق‌گرایی حرفه‌ای، گرایش بوروکراتیک، شرقی‌گرایی و کارگریزی یا تسویف به‌عنوان عناصر اصلی فرهنگ سازمانی بنگاه‌های بزرگ صنعتی ایران تشخیص داده و معرفی شده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان‌های صنعتی بزرگ ایران؛ فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ ایرانی؛ ابعاد فرهنگ.

## مقدمه

فرهنگ‌های گوناگون در کشورهای مختلف بر روش‌های کار و زندگی مردم اثر می‌گذارد و در سازمان‌ها، این تفاوت‌ها در سطح پیچیده‌تری مطرح می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی بر میزان خلاقیت و نوآوری در یک سازمان مؤثرند (فلدمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). الگوهای رفتاری مناسب در سازمان، منجر به خلق ایده‌های جدید و اجرای روش‌های نو می‌گردند. این الگوهای رفتاری، به تسهیل فرایند معرفی روش‌های جدید و به کارگیری مناسب آن توسط افراد سازمان منجر می‌شوند (اریلی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹).

فرهنگ به شکل جنبه‌ی اصلی کارکردها و اثربخشی سازمانی مطرح شده است. فرهنگ، رویه‌های سازمانی را شکل می‌دهد (جارانگین و اسلوکام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، قابلیت‌های سازمانی را در یک کلیت هم‌آهنگ، منسجم می‌سازد و موجب تسهیل یا منع وصول به اهداف سازمانی می‌شود (دنسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰) و راه‌کارهایی را برای حل مسایل سازمان فراهم می‌آورد. پیترز و واترمن (۱۳۷۴) نشان می‌دهند که چه‌گونه فرهنگ‌های متفاوت سازمانی می‌تواند باعث توفیق یا عدم توفیق سازمان شود.

شایستگی‌های یک جامعه یا سازمان برای اجرای استراتژی، بستگی تام به زیربناهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دارد که فرهنگ و هنجارهای آن، اساس زیربناهای نرم‌افزاری هر جامعه یا سازمان تلقی می‌شود. به این ترتیب، اجرای هر استراتژی، متکی به شکل فرهنگ آن جامعه یا سازمان است. طبعاً گام اول در این مسیر، شناخت فرهنگ جامعه یا سازمان است که یک ضرورت تام برای مراحل بعدی تلقی می‌شود.

تعریف‌های متعددی - مثلاً در یک مورد بیش از ۱۶۴ تعریف (شناپدر و بارسو، ۱۳۷۹) - از فرهنگ ارایه شده است. تعدد و تنوع تعریف‌های گوناگون فرهنگ، به طبیعت فراگیر و ناملموس فرهنگ باز می‌گردد. گذشته از ماهیت مفهومی دشوار فرهنگ، تنوع زیاد محققینی که از حوزه‌های مختلف روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و... به آن توجه کرده‌اند، باعث ارایه‌ی

1. Feldman
2. O'Reilly
3. Jarnagin & Slocum
4. Denison

تعاریف متعدد و حتی بعضاً متضاد از فرهنگ شده است (استراب<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). هافستد، دو نوع فرهنگ را از هم تمیز می‌دهد: «فرهنگ اول» در موسیقی، نقاشی فولکلور، ادبیات و امثال آن جلوه می‌کند. در این چارچوب، فرهنگ، بخش انسان‌ساخته‌ی محیط ماست و فرهنگ دوم، «نرم‌افزاری ذهنی» و پدیده‌ای جمعی است که همه‌ی مردمی که در آن محیط زندگی می‌کنند، در آن سهیم هستند و اعضای یک گروه را از گروه‌های دیگر متمایز می‌سازد (هافستد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). راس، فرهنگ را «مدل فکری» اعضای فرهنگ می‌داند که متکی به ارزش‌ها و اهداف فرهنگی بوده و به نوبه‌ی خود بر رفتار اثر می‌گذارد (راس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

ادگار شاین، در تعریفی نسبتاً جامع، فرهنگ را چنین معرفی می‌کند: «الگویی از مفروضات اساسی (و باورهای) است که توسط یک گروه اجتماعی (گروه، سازمان، جامعه) برای حل دو مسأله‌ی بنیادین تطابق با محیط بیرونی (شیوه‌ی ادامه‌ی بقا) و ایجاد انسجام درونی (شیوه‌ی در کنار هم ماندن) خلق، کشف یا ایجاد می‌شود. این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت کرده است که سودمند و کارساز بوده و در نتیجه به‌عنوان شیوه‌ی درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار، به نسل بعد منتقل می‌شود. به این ترتیب، فرهنگ در رویارویی یک گروه با مشکلات آموخته می‌شود» (شاین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱).

اگر طبق روال متداول، فرهنگ‌ها را به‌طور کلی به دو نوع شرقی و غربی بخش کنیم، با استفاده از مطالعات انجام‌شده‌ی غربی می‌توان چنین نتیجه گرفت که در حوزه‌ی باورها، فرهنگ غربی بیش‌تر به سلطه‌ی فعالان بر طبیعت گرایش دارد و بر روابط رقابت‌جویانه‌ی متکی بر اصول عقلایی استوار است؛ از نظر زمانی، آینده‌گرا بوده و زمان را خطی و یک‌بعدی (تک‌زمانی) می‌داند و در استفاده از منابع، محدودیت‌پذیر نیست؛ مبنای تعریف واقعیت و حقیقت در این فرهنگ‌ها، علم و دانش است. در مقابل، نگاه فرهنگ‌های شرقی به طبیعت، نگاهی واکنشی است؛ اصل بر هم‌آهنگی و سازش با طبیعت و با سایر مردمان است و گروه، بیش از افراد اهمیت دارد؛ حال‌گرا یا گذشته‌گراست و زمان را چندبعدی و چرخه‌ای می‌داند و منابع را محدود فرض می‌کند.

1. Straub
2. Hofstede
3. Ross
4. Schein

مبنای تعریف واقعیت و حقیقت را بیش‌تر شهود و مکاشفه می‌داند تا آزمایش تجربی (شاین، ۱۹۸۴).

در حوزه‌ی ارزش‌ها - به‌عنوان نمونه - در غرب بر موفقیت‌گرایی و تفکیک امور از یک‌دیگر تأکید می‌شود؛ در حالی که در شرق به تبارگرایی و انسجام توجه بیش‌تری وجود دارد. در حوزه‌ی رفتارها، در فرهنگ غربی، کارها بر مبنای قواعد و پیمان‌های مشخص و مدون و رقابت مبنای کار قرار می‌گیرد؛ ولی در فرهنگ شرقی، ارتباطات غیررسمی بر انجام کارها اثر گذاشته و بیش‌تر بر تفاهم و همکاری تأکید می‌شود (شوته و سیارلانته، ۱۹۹۸؛ شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹). بررسی لورن نیز نشان می‌دهد که مدیران متعلق به ملت‌های گوناگون، برداشت‌های متفاوتی از مفهوم سازمان دارند (همان: ۷-۱۴۳). باسکرویل<sup>۱</sup> در مطالعه‌ی خود، ارایه‌ی مدل‌ها و معیارهای جهان‌شمول از فرهنگ نظیر ابعاد فرهنگی هافستد را حداقل در حوزه‌ی مسایل مربوط به حسابداری در سازمان‌ها، به چالش می‌کشد (باسکرویل، ۲۰۰۳).

ادبیات فرهنگ در سال‌های اخیر، به‌طور چشم‌گیری توسعه یافته و از جمله در کشور و در سازمان‌های ایرانی نیز چنین توسعه‌ای محسوس بوده است؛ اما بخش عمده‌ی این ادبیات، جنبه‌ی توصیف کیفی داشته و در موارد توصیف کمی نیز، معمولاً بر اندازه‌گیری براساس مدل‌ها و ابعاد رایج جهانی تکیه شده است. در واقع، کمبود قابل توجهی در پژوهش‌های فرهنگی کمی و مبتنی بر ابعاد استخراج شده بومی به‌چشم می‌خورد. در این تحقیق، کوشش شده است به چنین نیازی پاسخ داده شود. بر این اساس، پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر عبارتند از: وضعیت فرهنگ سازمان‌های بزرگ صنعتی ایران براساس یک مدل مبتنی بر ادبیات موجود و ابعاد مهم تعریف شده در این ادبیات، چه‌گونه است؟ آیا ابعاد تعریف شده در محیط‌ها و مدل‌های غربی، عیناً برای توصیف فرهنگ سازمان‌های بزرگ صنعتی ایران کاربرد دارند؟ و از آن مهم‌تر، برای تبیین و تحلیل فرهنگ سازمانی در این سازمان‌ها کدام ابعاد اصلی، مستقل و کاربردی باید مورد اندازه‌گیری و پایش قرار گیرد؟ و ارتباط این ابعاد با واقعیت‌های جاری سازمان‌های مذکور و تعبیر آن‌ها چیست؟

## مبانی نظری و ادبیات موضوع

### الف - مدل‌های فرهنگ

در بررسی مدل‌ها، فرهنگ‌ها را می‌توان از دو جنبه‌ی «لایه‌های فرهنگ» و «ابعاد شکل‌دهنده‌ی فرهنگ» مورد بررسی قرار داد.

از نظر لایه‌ها و سطوح، چند مدل معروف وجود دارد. جدول (۱)، سه مدل معروف منتخب را نشان می‌دهد.

جدول ۱. لایه‌بندی‌های معروف فرهنگ

مرجع	نام لایه‌ها	تعداد لایه‌ها	ارایه‌دهنده
دفت، ۱۳۷۵	ارزش‌های قابل رؤیت، ارزش‌های اصولی و زیربنایی	۲	ریچارد دفت
شاین، ۱۹۹۲	مظاهر فرهنگ <sup>۱</sup> ، ارزش‌های حمایتی، هنجارها و قواعد رفتاری <sup>۲</sup> ، مفروضات اساسی <sup>۳</sup>	۳	ادگار شاین
هافستد، ۲۰۰۱	عملکردها (نمادها و الگوها، قهرمانان، شعایر و مناسک) و ارزش‌ها	۲	گرت هافستد

برای تشریح و دسته‌بندی فرهنگ‌ها - به‌خصوص فرهنگ سازمانی - از مدل‌های ماتریسی نیز استفاده شده است. به‌عنوان نمونه، گرین برگ و بارون، دو بعد روابط اجتماعی<sup>۴</sup> و همکاری<sup>۵</sup> یا انسجام را، روی دو محور عرض و طول قرار داده و از ترکیب درجات گوناگون این دو بعد، چهار نوع فرهنگ را شناسایی می‌کنند (گرینبرگ و بارون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰)؛ اما در بعد شناخت، ابعاد

1. Artifacts
2. Espoused Values
3. Basic Assumptions
4. Sociability
5. Solidarity
6. Greenberg & Baron

شکل‌دهنده‌ی فرهنگ (فارغ از تعلق آن به جامعه، سازمان یا گروه)، الگوهای متفاوتی برای شناخت متغیرها و ابعاد فرهنگی ارائه شده است. جدول (۲) چند الگوی معروف ابعادی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. چند مدل معروف ابعاد شکل‌دهنده‌ی فرهنگ (کلی)

ارایه‌دهنده	ابعاد پیشنهادشده	مرجع
پارسونز	خویش‌ن گرایی در برابر جمع‌گرایی، عاطفه در برابر بی‌تفاوتی، عام‌گرایی در برابر خاص‌گرایی <sup>۱</sup> ، موفقیت‌گرایی در برابر تبارگرایی <sup>۲</sup> و توسعه‌ی حریم شخصی در برابر درهم‌تنیدگی زندگی شخصی و اجتماعی <sup>۳</sup>	پارسونز، ۱۹۵۱
کلاک هون و اشتروت‌بک	دیدگاه راجع به انسان، دیدگاه راجع به رابطه انسان با طبیعت؛ دیدگاه راجع به رابطه‌ی انسان با انسان‌های دیگر؛ دیدگاه راجع به فعالیت انسان؛ حریم (خصوصی / عمومی)؛ رویکرد نسبت به زمان (گذشته، حال، آینده)	هاجتز، ۱۹۹۷
رونن و شنکار	سنت‌گرایی در برابر تجددگرایی، قوم‌گرایی در برابر جهان‌گرایی، آرمان‌گرایی در برابر تعصب و جمع‌گرایی در برابر فردگرایی	رونن و شنکار، ۱۹۸۵
ادوارد هال	حریم: شخصی. فیزیکی؛ زمان: تک زمانی / چند زمانی؛ زبان: پیچیده / ساده؛ صمیمیت و دوستی	هال و هال، ۱۹۹۰
ترومپنارس	فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، عاطفه در برابر بی‌تفاوتی، عام‌گرایی در برابر خاص‌گرایی، موفقیت‌گرایی در برابر تبارگرایی و توسعه‌ی حریم شخصی در برابر درهم‌تنیدگی زندگی شخصی و اجتماعی، نگرش نسبت به زمان و نگرش نسبت به محیط	ترومپنارس، ۱۹۹۴
ادگار شاین	مفروضات اساسی ماهیت واقعیت و حقیقت، ماهیت زمان، ماهیت فضا و حریم، ماهیت طبع انسانی، ماهیت فعالیت انسان، ماهیت روابط انسانی	شاین، ۱۹۹۲
هافستد	ارزش‌های فاصله‌ی قدرت <sup>۴</sup> ، پرهیز از ناشناخته‌ها <sup>۵</sup> ، فردگرایی / جمع‌گرایی <sup>۶</sup> و مردانگی / زنانگی <sup>۷</sup> ، گرایش بلندمدت / کوتاه‌مدت <sup>۸</sup>	هافستد، ۲۰۰۱
گلن و گلن	مفروضات اساسی عقیده‌گرایی در برابر عمل‌گرایی <sup>۹</sup> ، ترکیب‌گرایی در برابر تجزیه‌گرایی <sup>۱۰</sup>	کدیا و بهاگات، ۱۹۸۸

1. Universalism Vs. Particularism
2. Achievement Vs. Ascription
3. Specificity Vs. Diffuseness
4. Power Distance
5. Uncertainty Avoidance
6. Collectivism / Individualism
7. Masculinity / Femininity
8. Long Term/Short Term Orientation
9. Ideologists Vs. Pragmatists
10. Associative Vs. Abstractive

## ب - مدل‌های فرهنگ سازمانی

در رویکرد دسته‌بندی بخش مرئی فرهنگ سازمان‌ها، برخی از محققین کوشیده‌اند نمودهای قابل رؤیت فرهنگ سازمانی را دسته‌بندی و نام‌گذاری کنند؛ اما واقعیت آن است که تنها با شناخت باورها و ارزش‌های حاکم بر سازمان است که می‌توان به شناخت جامع و عمیقی از فرهنگ سازمان و دلایل ظهور شکل مرئی فرهنگ سازمان‌ها دست یافت.

نمونه‌ی دسته‌بندی و پیوستارسازی بخش مرئی فرهنگ سازمانی را می‌توان در کار کتزدوورایس و میلر<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، (طوسی، ۱۳۷۲: ۸۳-۷۶)، کوئین (کوئین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵: ۷-۳۲۶)، سونن فیلد (۱۹۸۹)، (ایران‌زاده، ۱۳۷۷: ۵-۹۴) و هندی<sup>۳</sup> (هندی، ۱۹۹۷) مشاهده کرد.

در رهیافتی عمیق‌تر، گروهی از محققین به برشمردن ابعاد و عواملی پرداخته‌اند که فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند. جدول (۳)، نمونه‌ای از این ابعاد و عوامل را نشان می‌دهد.

## ج - پیشینه تحقیق

### - مطالعات فرهنگ سازمانی هافستد

یکی از معروف‌ترین مدل‌های شناخت فرهنگ سازمانی، به هافستد و همکاران وی تعلق دارد. آنان در خلال سال‌های ۸۶-۱۹۸۵، تحقیقی برای بسط مطالعات قبلی خود روی ابعاد متمایزکننده‌ی فرهنگ‌های ملی، به شناخت ابعاد فرهنگی مؤثر در سازمان‌ها انجام دادند. سؤال اصلی تحقیق آن‌ها این بود که چه چیزی از دیدگاه فرهنگی معرف یک سازمان است (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰)؟ آنان برای مطالعه‌ی خود، بیست واحد سازمانی را از ده سازمان گوناگون در دو کشور دانمارک و هلند مورد مطالعه قرار دادند (پیشین). این واحدها از سه نوع سازمانی گوناگون انتخاب شدند: شرکت‌های تولیدی خصوصی، شرکت‌های خدماتی خصوصی و نهادهای عمومی. واحدها از نظر اندازه نیز متنوع بوده و از واحد ۶۰ نفره تا ۲۵۰۰ نفره را شامل می‌شدند (پیشین). تحلیل همبستگی داده‌های حاصله نشان داد که در حالی که ارزش‌ها با یکدیگر همبسته‌اند، اما همبستگی ناچیزی با اعمال فرهنگی دارند (پیشین).

1. Kets de Vries & Miller
2. Quinn
3. Charles Handy

جدول ۳. نمونه‌هایی از عوامل و ابعاد شکل‌دهنده‌ی فرهنگ سازمانی

مرجع	ابعاد پیشنهادشده	ارایه‌دهنده
فرهنگی، ۱۳۷۱	فرایند رهبری، انگیزش، ارتباطات، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، فرایند کنشی متقابل، کنترل	کورت لوین
شریف زاده و کاظمی، ۱۳۷۷	تعهد به کارکنان، ارزش‌یابی، مسیر شغلی، نظام کنترل، تصمیم‌گیری، مسؤولیت جمعی و توجه به کارکنان	ویلیام اوشی
پیترز و واترمن، ۱۳۷۴	تعصب نسبت به عمل، بهادادن به مشتری، استقلال و کارافرینی، بهره‌وری از طریق کارکنان، توجه به ارزش‌های مشترک، پای‌بندی به کار اصلی، به‌کارگیری ستاد اداری ساده و کوچک، متمرکز و غیرمتمرکز (در آن واحد)	پیترز و واترمن
رابینز، ۱۹۹۹	نوآوری فردی، ریسک‌پذیری، جهت‌دهی (هدایت و رهبری)، یک‌پارچگی، روابط مدیریت، نظارت و کنترل، احراز هویت کارکنان با سازمان، سامانه‌ی پاداش، تحمل تعارض و الگوهای ارتباطی	بتز و هاف هیل
دوبرین، ۱۹۹۷	ارزش‌ها، داستان‌های اصولی، افسانه‌ها و اسطوره‌ها، میزان ثبات، تخصیص منابع، تشریفات و آداب و رسوم	آندره دوبرین
حسینی، ۱۳۸۵	استانداردها، ساختار، پاسخ‌گویی، پاداش، خطرپذیری، صمیمیت، حمایت، تضاد، هویت	لیتوین و استرینگر
جینز، ۲۰۰۰	ارزش‌ها، سامانه و سیاست‌ها، ساختار و فن‌آوری، راهبرد	بارون و والترز
مک کینزی، ۲۰۰۳	استراتژی، ساختار سازمانی، سامانه‌های رایج در سازمان، شیوه‌ی مدیریت، مهارت کارکنان و هدف‌های حاکم	مک کینزی
هافستد، ۱۹۹۰	سه ارزش نیاز به امنیت، تمرکز بر کار و نیاز به اقتدار و شش عمل فرایندگرایی در برابر نتیجه‌گرایی، کارمندگرایی در برابر وظیفه‌گرایی، سازمان‌گرایی در برابر حرفه‌گرایی، سامانه‌ی باز در برابر سامانه‌ی بسته، کنترل کم در برابر کنترل شدید و هنجارگرایی در برابر عمل‌گرایی <sup>۱</sup>	هافستد

۱. به‌دلیل اهمیت پیشینه‌ای، ابعاد فرهنگ سازمانی هافستد به‌طور مجزا بحث خواهد شد.



در مرحله‌ی بعد، هر مجموعه از پرسش‌ها (ارزش‌ها، عمل‌ها، ...) به‌طور جداگانه مورد تحلیل عاملی<sup>۱</sup> قرار گرفتند. در گروه ارزش‌ها، سه عامل اصلی شناسایی شد که عبارت بودند از: نیاز به امنیت<sup>۲</sup>، تمرکز بر کار<sup>۳</sup>، و نیاز به اقتدار<sup>۴</sup>. در گروه «اعمال»، شش عامل اصلی شناسایی شد که عبارت بودند از: فرایندگرایی در برابر نتیجه‌گرایی<sup>۵</sup>، کارمندگرایی در برابر وظیفه‌گرایی<sup>۶</sup>، سازمان‌گرایی در برابر حرفه‌گرایی<sup>۷</sup>، سامانه‌ی باز در برابر سامانه‌ی بسته<sup>۸</sup>، کنترل کم در برابر کنترل شدید<sup>۹</sup> و هنجارگرایی در برابر عمل‌گرایی<sup>۱۰</sup> بودند (پیشین).

شش عامل به‌دست‌آمده در حوزه‌ی اعمال، در ادبیات مدیریت نیز ریشه دارند. عامل اول، توجه به وسایل را در مقابل توجه به اهداف قرار می‌دهد (فرایندگرایی / نتیجه‌گرایی). این عامل در جامعه‌شناسی سازمانی مورد توجه بوده و نمونه‌ی معروف آن، ایجاد تمایز میان سیستم‌های مکانیکی و اندام‌وارگی<sup>۱۱</sup> توسط برنز و استاکر است. این بعد، هم‌چنین با مشخصه‌ی سازمان‌های برتر پیترز و واترمن، یعنی، «سوگیری برای عمل<sup>۱۲</sup>» مطابقت دارد. ادعای پیترز و واترمن در این که فرهنگ‌های قوی، بیش‌تر نتیجه‌گرا هستند تا فرایندگرا، در تحلیل هافستد از داده‌های به‌دست‌آمده تأیید شده است (پیشین).

عامل دوم، توجه به کارکنان (کارمندگرایی) را در برابر توجه به انجام شدن کار (وظیفه‌گرایی) قرار می‌دهد. این بعد بر دو محور شبکه‌ی مدیریتی بلیک و موتون<sup>۱۳</sup> (البته با نشانند نگاه سازمانی به‌جای نگاه فردی) منطبق است.

عامل سوم، واحدهای سازمان‌گرا را که کارکنان‌شان هویت خود را به‌طور وسیعی از سازمان

1. Factor Analysis
2. Need for Security
3. Work Centrality
4. Need for Authority
5. Process – Orientation Vs. Result - Orientation
6. Employee-Orientation Vs. Job-Orientation
7. Parochialism Vs. Professionalism
8. Open System Vs. Closed System
9. Loose Control Vs. Tight Control
10. Normative Vs. Pragmatic
11. Organic
12. A Bias For Action
13. Blake & Moutin's Managerial Grid

می‌گیرند در برابر واحدهایی قرار می‌دهد که افراد، تعیین هویت را با نوع وظیفه‌شان انجام می‌دهند و می‌توان آن‌ها را «حرفه‌ای» نامید. در جامعه‌شناسی، این موضوع، نخستین بار توسط رابرت مرتون مطرح شده تحت عنوان تمایز «محلی»<sup>۱</sup> در برابر «جهانی»<sup>۲</sup> شناخته می‌شود که تضاد میان چارچوب مرجع داخلی با خارجی را مطرح می‌کند (مونتاننا، ۱۳۷۴). نوع سازمان‌گرای فرهنگ سازمانی، غالباً با فرهنگ معمول سازمان‌های ژاپنی تداعی می‌شود.

عامل چهارم، سیستم‌های باز را در برابر سیستم‌های بسته قرار می‌دهد. این عامل در ادبیات مدیریت به‌خوبی شناخته شده است. در سیستم‌های باز، هم سازمان و هم اعضای آن، در برابر افراد خارج از سازمان، افراد جدیدالورود به سازمان و همکاران خود به‌صورت «باز» روبه‌رو می‌شوند؛ ولی در سامانه‌ی بسته، خلاف این است (مونتاننا، ۱۳۷۴).

عامل پنجم، کنترل کم در برابر کنترل شدید، به‌میزان ساختاردهی داخلی سازمان اشاره می‌کند. در واحدهای با کنترل کم، به هزینه‌ها و رعایت دقیق وقت کم‌تر توجه شده و فضای نسبتاً آزادانه‌ای بر سازمان حاکم است؛ در حالی که در واحدهای با کنترل شدید، خلاف این مشاهده شده و حداقل به‌طور رسمی کدهای نانوشته‌ی محکمی هم‌چون شیوه‌های منضبط لباس پوشیدن و رفتار موقرانه بر سازمان حاکم است.

عامل ششم، هنجارگرایی در برابر عمل‌گرایی، در مورد میزان ساختاردهی در تماس‌های خارجی سازمان بحث می‌کند و با اصطلاح مرسوم «مشتری‌گرایی»<sup>۳</sup> منطبق است. واحدهای عمل‌گرا، براساس قواعد بازار عمل می‌کنند و در خصوص اخلاق کار نیز نگرشی عمل‌گرایانه دارند؛ در حالی که واحدهای هنجارگرا، کارشان را در رابطه با محیط خارجی خود هم‌چون استقرار قواعدی محترم و مقدس می‌پندارند (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰). مشخصات سازمان‌های عمل‌گرا بر مشخصه‌ی دوم سازمان‌های برتر پیترز و واترمن منطبق است که «نزدیک‌بودن به مشتری» است (پیترز و واترمن، ۱۳۷۴).

ضمناً باید یادآور شد که براساس یافته‌های هافستد، برداشت‌های مشترک کارکنان از اعمال روزمره، نقش حیاتی‌تری نسبت به ارزش‌ها در فرهنگ سازمانی بازی می‌کنند.

1. Local
2. Cosmopolitan
3. Customer - Orientation

## - نمونه‌های دیگر مطالعه

از منظر کاربردی، ییلماز و ارگون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، در مطالعه‌ای که در بنگاه‌های متوسط و بزرگ یک منطقه‌ی صنعتی ترکیه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که در صورت ترکیب و تعادل برخی صفات فرهنگی چون ثبات، انطباق‌پذیری و مأموریت‌پذیری، عملکرد مناسب بنگاه رخ می‌دهد و مأموریت صریح و روشن، برجسته‌ترین نقش را در عملکرد، رشد فروش، رشد سهم بازار و بازگشت سرمایه دارد. هم‌چنین، توانایی بنگاه برای توسعه‌ی محصولات موفق جدید، بدو از انطباق‌پذیری و ثبات اثر می‌پذیرد. کوفتروس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، با مطالعه روی سازمان‌های تولیدی بزرگ نشان داده‌اند که رابطه‌ی قوی و مثبتی میان مشتری‌گرایی و ارزش‌های حمایتی (سطح ۲ مدل شاین) وجود دارد. هم‌چنین، ارزش‌های سازمانی تأثیر آماری روشنی بر شکل‌گیری ساختار سازمانی دارند. مطالعه‌ی کوآنتس و بوگلارسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، در شش کشور گوناگون نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، به‌شدت با اثربخشی رهبری و اثربخشی فردی کارکنان مربوط است که البته این تأثیر روی اثربخشی رهبری بیش‌تر است. خازنچی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، در مطالعه‌ی خود پیرامون فرهنگ حمایت‌کننده از نوآوری، دریافته‌اند که برخی مسایل مربوط به ارزش‌های فرهنگی، از جمله ترکیب ارزش‌ها، تناسب ارزش‌ها و تعاملات میان ارزش‌ها و اعمال فرهنگی، بر حمایت از نوآوری اثر می‌گذارند.

## د - جمع‌بندی ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

اگرچه لایه‌بندی دوسطحی هافستد در برخی تحقیقات به کار گرفته شده است؛ در مجموع، می‌توان به مدل سه سطحی شاین، به‌عنوان مدلی جامع‌نگریست. مدل هافستد، دو سطح از مدل شاین را پوشش می‌دهد؛ اما فاقد سطح سوم (سطح مفروضات اساسی) است؛ در حالی که مدل‌های ماتریسی، تنها به جنبه‌هایی از فرهنگ سازمان می‌پردازند. از نظر ابعادی، اگرچه مفروضات زیادی قابل مطرح شدن هستند، به‌نظر می‌رسد که دو

1. Yilmaz & Orgun
2. Koufteros
3. Kwantes & Boglarsky
4. Khazanchi

مفروض رویکرد زمانی (گذشته‌گرایی، حال‌گرایی، آینده‌گرایی و چندزمانی در برابر تک‌زمانی) و ترکیب‌گرایی در برابر تجزیه‌گرایی تأثیر زیادی بر رویکرد فرهنگی سازمان‌ها داشته و به‌عنوان عامل تمیز سازمان‌ها - از جمله سازمان‌های غربی و شرقی - از یک‌دیگر قابل طرح می‌باشند.

در فرهنگ‌های ترکیب‌گرا، افراد، حتی بدون مبنای منطقی، به ترکیب حوادث گوناگون با هم می‌پردازند؛ در حالی که در فرهنگ‌های تجزیه‌گرا، روابط علی یا انواع یهودی - مسیحی تفکر منطقی غالب است (کدیا و بهاگات<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). در فرهنگ ترکیب‌گرا، شناخت و رفتار در هم می‌آمیزند و مرز مشخصی ندارند؛ ارتباطات با تماس چهره‌به‌چهره برقرار می‌شود و در میان افرادی رخ می‌دهد که مقدار زیادی از اطلاعات مشترک بر پایه‌ی زمینه‌ها و تاریخ مشترک دارند؛ برعکس، مقدار زیادی از ارتباطات در فرهنگ‌های تجزیه‌گرا، از طریق رسانه‌های جمعی و سازوکارهای فن‌آورانه‌ی مربوط برقرار می‌شود که به ارتباط چهره‌به‌چهره شباهتی ندارند. در فرهنگ ترکیب‌گرا، زمینه‌ی هر کار یا موضوعی بسیار اهمیت دارد (پیشین). اثربخشی هر ارتباط یا نوآوری، به وضعیت خاص زمینه‌ای که در آن اتفاق می‌افتد بستگی دارد. مدیران سازمان‌های با فرهنگ ترکیب‌گرا، جهان را به‌صورت پدیده‌ای کلی و تفکیک‌ناپذیر می‌بینند که همه‌ی امور آن با یک‌دیگر مربوطند و بر یک‌دیگر اثر می‌گذارند. مشخصه‌ی اخیر، با دیدگاه مینتزبرگ در زمینه‌ی اختلاف مدیریتی میان فرهنگ‌های غربی و شرقی هم‌خوانی دارد (مینتزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶).

از سوی دیگر، تعریف مفهوم اساسی زمان، نحوه‌ی اندازه‌گیری آن، انواع زمان و اهمیت و نقش زمان، یک جنبه‌ی زیربنایی در فرهنگ یک گروه است. انسان‌شناسان می‌گویند که هر فرهنگ، به تدریج مفروضاتی درباره‌ی ماهیت زمان می‌سازد و یک جهت‌یابی اساسی به‌سوی گذشته، حال یا آینده می‌یابد. به‌عنوان مثال، کلاک هون و اشتروبتک<sup>۳</sup> در مطالعه‌ی خود در ایالات جنوب غربی آمریکا دریافتند که امریکایی‌های با ریشه‌ی سرخ‌پوستی، با ریشه‌ی اسپانیولی، و با ریشه‌ی انگلوساکسون، گرایش‌های زمانی متفاوتی داشته و زندگی خود را به‌ترتیب بر مبنای نگاه به گذشته، حال‌گرایی و زندگی بر مبنای آینده‌ی نزدیک جهت داده‌اند. در سطح سازمانی نیز، سازمان‌های گوناگون بر مبنای گرایش‌های زمانی مختلف قابل تفکیک هستند (شاین، ۱۹۹۲: ۱۰۶).

1. Kedia & Bhagat
2. Mintzberg
3. Kluckhohn & Strodtbeck, 1961

رویکرد دیگری از نظر زمانی وجود دارد که به اظهار ادواردهال، در امریکا، بیش تر مدیران زمان را به صورت تک‌زمانی<sup>۱</sup>؛ یعنی، یک نوار خطی بی‌نهایت تقسیم‌پذیر می‌بینند که می‌تواند به اجزای زیادی قسمت شود؛ اما هر لحظه، فقط یک کار می‌تواند انجام گردد. در مقابل، برخی از فرهنگ‌ها در خاورمیانه، آفریقا و اروپای جنوبی، به زمان به صورت چند بُعدی<sup>۲</sup> می‌نگرند که در این صورت، می‌توان چند کار را به طور هم‌زمان انجام داد. ممکن است در چنین فرهنگی، روابط کاری اهمیت بیشتری از بازده سریع داشته باشد؛ لذا تکمیل سریع کار یا وقت‌شناسی معمولاً ارزش متداول در فرهنگ‌های تک‌زمانی غربی را ندارد (همان: ۹-۱۰۷).

در لایه‌های ارزش‌ها و عمل‌های فرهنگی، مطالعه‌ی هافستد به عنوان یک منبع قابل اتکا قابل بهره‌گیری است. اکنون سؤال اساسی آن است که «فرهنگ سازمان‌های صنعتی بزرگ ایرانی عیناً با چنین ابعاد مبنایی قابل توصیف است یا باید برای آن‌ها ابعاد تازه‌ای تعریف کرد؟»

## ساختار مدل تحقیق

برای مدل‌سازی فرهنگ، دو مدل معروف به هافستد و شاین تعلق دارند. مدل هافستد سه مفهوم نمادها، قهرمانان و شعایر را تحت عنوان «عمل‌ها» دسته‌بندی کرده و به این ترتیب دو سطح اصلی عمل‌ها و ارزش‌ها را نشان می‌دهد (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰). مدل سه‌سطحی شاین، مدلی جامع است. آنچه کاربرد عملی این مدل را محدود می‌کند، فقدان مؤلفه‌های کمی برای اندازه‌گیری در آن است که احتمالاً به دلیل تأکید شاین بر استفاده از روش‌های کیفی، با تأکید بر تماس مستقیم محقق با فرهنگ سازمان، به وجود آمده است. در عوض، مدل هافستد، مدلی عملیاتی با ابزارها و روش تحقیق مشخص است. ما کوشیده‌ایم با ترکیب مزایای دو مدل سطح مفروضات اساسی را به مدل هافستد افزوده و مدلی ترکیبی متشکل از سه سطح عمل‌ها<sup>۳</sup>، ارزش‌ها<sup>۴</sup> و مفروضات اساسی<sup>۵</sup> بسازیم که از چارچوب نظری شاین تبعیت کند؛ ولی در عین حال با رویکردی عملیاتی، دو سطح فوقانی آن بر مدل هافستد منطبق است (شکل ۱).

1. Monochronic
2. Polychronic
3. Practices
4. Values
5. Basic Assumptions

متغیرها (ابعاد)	لایه‌های فرهنگ سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>● فرایندگرایی / نتیجه‌گرایی</li> <li>● کارمندگرایی / وظیفه‌گرایی</li> <li>● سازمان‌گرایی / حرفه‌گرایی</li> <li>● سامانه‌ی باز / سامانه‌ی بسته</li> <li>● کنترل شدید / کنترل کم</li> <li>● هنجارگرایی / عمل‌گرایی</li> </ul>	عمل‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نیاز به امنیت</li> <li>● تمرکز بر کار</li> <li>● نیاز به اقتدار</li> </ul>	ارزش‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ترکیب‌گرایی / تجزیه‌گرایی</li> <li>● برداشت از زمان</li> </ul>	مفروضات و باورها

شکل ۱. مدل تفصیلی سه‌سطحی برای شناخت محتوای فرهنگ سازمانی

در این مدل، شش عامل اصلی را در گروه عمل‌ها و سه عامل اصلی را در گروه ارزش‌ها وارد کرده‌ایم. این ابعاد با آن چه هافستد در مطالعات فرهنگی خود به‌دست آورده است، منطبق است (همان: ۳۹۸-۴۰۱). در گروه مفروضات و باورها، ما دو مفروض اساسی را در مدل وارد کرده‌ایم. یکی از این دو مفروض، ترکیب‌گرایی - تجزیه‌گرایی است که به شیوه‌ی مطلوب برخورد افراد یک فرهنگ با مسایل و نیز شیوه‌ی ارتباط مطلوب آن‌ها اشاره می‌کند. شاید بتوان این مفروض را با دیدگاه مینتزبرگ که تفکر غربی را استدلالی، منطقی، تحلیلی و جزءنگر با تأکید بر استفاده از نیمکره‌ی چپ مغز، و تفکر شرقی را کل‌نگر، ترکیبی و ارتباطی با تأکید بر استفاده از نیمکره‌ی راست مغز می‌داند (مینتزبرگ، ۱۹۷۶)، مربوط دانست. ایرانیان نیز به سبک‌های ارتباط سنتی از جمله گفت‌وگو با دیگران علاقه نشان می‌دهند (فرقانی، ۱۳۷۹؛ محسنی،

۱۳۷۹: ۴۹۳). دومین مفروض اساسی که در مدل وارد کرده‌ایم، برداشت از زمان است. برداشت از زمان در شکل‌های گوناگونی، از جمله در جهت‌گیری زمانی (گذشته‌گرایی، حال‌گرایی، آینده‌گرایی) و تک‌زمانی یا چندزمانی بودن مدیران و کارکنان در سازمان ظاهر می‌شود (شاین، ۱۹۹۲: ۹-۱۰۶).

## مطالعه‌ی میدانی

### الف - معرفی جامعه‌ی آماری: سازمان‌های صنعتی برتر

هدف این تحقیق، شناسایی ابعاد فرهنگی تبیین‌کننده‌ی فرهنگ سازمانی در بنگاه‌های بزرگ صنعتی کشور است. برای انتخاب این بنگاه‌ها، فهرست شرکت‌های برتر ایرانی را مینا قرار داده‌ایم. انتخاب شرکت‌های برتر، یک روال نسبتاً معمول در جهان است. در ایران نیز، سازمان مدیریت صنعتی از سال ۱۳۷۵ به انتخاب شرکت‌های برتر و انتشار فهرست شرکت‌های برتر ایران (فهرست ۱۰۰-IMI) پرداخته است. ارایه‌دهندگان فهرست صد شرکت برتر ایران، این شرکت‌ها را در ۱۲ دسته‌ی اصلی و یک دسته‌ی متفرقه (سایر شرکت‌ها) دسته‌بندی کرده‌اند که تنها ۱۰ دسته‌ی باقی‌مانده، دسته‌های صنعتی (به مفهوم متعارف) را شامل می‌شود. بخش فعالیت‌های تولیدی در طبقه‌بندی استاندارد بین‌المللی فعالیت‌های اقتصادی (ISIC)<sup>۱</sup> با سازمان‌های صنعتی مورد مطالعه‌ی ما متناسب است. این بخش، ۲۳ نوع فعالیت را در بر می‌گیرد (سازمان بین‌المللی کار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). با توجه به این طبقه‌بندی و براساس نوع فعالیت شرکت‌هایی که در فهرست ۷۷ تایی جامعه‌ی آماری ما حضور دارند، آن‌ها را در ۶ دسته‌ی اصلی و یک دسته‌ی متفرقه (سایر شرکت‌ها) دسته‌بندی کرده‌ایم.

از میان سازمان‌های مورد مطالعه، ۱۵ سازمان را برحسب دسته‌بندی فعالیت‌ها به شکل سهمیه‌ای انتخاب کردیم. در دو سازمان، به دلیل تشخیص وجود فرهنگ‌های متفاوت در سازمان، نمونه‌گیری به صورت مستقل در واحدهای سازمانی مختلف نیز صورت گرفت. هافستد، برای شناخت فرهنگ سازمانی در هر واحد سازمانی مورد مطالعه‌ی خود، سه گروه

1. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities
2. ILO: International Labor Organization

را به‌طور مساوی در نمونه‌گیری خود مورد توجه قرار داد: مدیران، افراد غیر مدیر با تحصیلات دانشگاهی (افراد حرفه‌ای یا کارشناسان) و افراد غیر مدیر با تحصیلات کم‌تر (سایرین) (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰) ما به پیروی از روش هافستد و با توجه به امکانات موجود، در هر یک از این گروه‌های سازمانی، ۱۵ پرسش‌نامه را (جمعاً ۴۵ نسخه در هر سازمان) توزیع کردیم. از واحدهای سازمانی مورد مطالعه، ۴۴۸ نسخه از پرسش‌نامه دریافت کردیم. تعدادی از پرسش‌نامه‌ها به دلایل مختلف رد شدند و در نهایت ۴۳۵ نسخه از پرسش‌نامه برای آزمون مدل، مورد استفاده قرار گرفت.

### ب - انتخاب نوع ابزار برای سنجش سازه‌ها

ادگار شاین، روش‌های شناخت فرهنگ را در دو گروه کیفی و کمی دسته‌بندی می‌کند (شاین، ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲: ۲۹). استفاده از روش کیفی، به فراهم آمدن مقدمات ویژه‌ی و صرف وقت و انرژی نیاز دارد و برای شناخت فرهنگ یک سازمان منفرد (و نه یک مطالعه‌ی وسیع) مناسب است؛ اما استفاده از پرسش‌نامه، روش عمومی‌تری است که اگر چه ممکن است عمق درکی چون روش‌های کیفی را فراهم نسازد؛ ولی برای مطالعات وسیع تناسب دارد. ما نیز با تاسی به هافستد، از ابزار پرسش‌نامه استفاده کردیم که در آن از نتایج مطالعات فرهنگ سازمانی هافستد، توصیفات کلن‌ها از فرهنگ‌های ترکیب‌گرا - تجزیه‌گرا و توصیفات شاین برای سنجش برداشت از زمان استفاده شد. هم‌چنین از روایی و پایایی پرسش‌نامه نیز اطمینان حاصل شد. علاوه بر این، روایی میان‌فرهنگی<sup>۱</sup> پرسش‌نامه نیز مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

### تحلیل داده‌ها

#### الف - روش تحلیل

برای شناخت ابعاد شکل‌دهنده‌ی فرهنگ، در این تحقیق از دو روش تحلیل توصیفی و تحلیل عاملی استفاده شده است. یک روش مفید برای شناسایی ابعاد متشکله‌ی یک فرهنگ، از

1. Cross - Cultural Validation



تحلیل عاملی<sup>۱</sup> استفاده کرده‌اند (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰). تحلیل عاملی، برای رسیدن به هدف هم‌پوشی کم‌تر میان متغیرها و دقت و قطعیت بیش‌تر، به کار برده می‌شود (هومن، ۱۳۸۱).  
تحلیل عاملی به دو شاخه‌ی اکتشافی و تأییدی قسمت می‌شود. هدف تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۲</sup>، زمانی به کار می‌رود که پژوهشگر شواهد کافی قبلی و پیش‌تجربی برای تشکیل فرضیه نداشته و در حقیقت مایل باشد درباره‌ی تعداد یا ماهیت عامل‌هایی که هم‌پوشی بین متغیرها را توجیه می‌کند، داده‌ها را جست‌وجو کند. بنابراین، تحلیل اکتشافی، بیش‌تر به‌عنوان یک روش تدوین و تولید نظریه - و نه یک روش آزمون فرضیه - در نظر گرفته می‌شود (هومن، ۱۳۸۷).

### ب - تحلیل توصیفی متغیرهای فرهنگی در سازمان‌های صنعتی برتر

در حوزه‌ی «محتوای فرهنگ سازمانی»، ۱۲ متغیر در سه گروه عمل‌ها، ارزش‌ها و باورها مورد سنجش قرار گرفته‌اند. در مقیاس ۵ قسمتی (با نمره‌ی حداقل ۱ و حداکثر ۹ و میانگین ۵)، متغیرهای نتیجه‌گرایی (با میانگین ۵/۶۴)، وظیفه‌گرایی (با میانگین ۵/۶۲)، کنترل شدید (با میانگین ۵/۶۷)، عمل‌گرایی (با میانگین ۵/۴۰)، نیاز به اقتدار (با میانگین ۶/۲۰)، ترکیب‌گرایی (با میانگین ۶/۷۳)، آینده‌گرایی (با میانگین ۶/۵۷) و تفکر چندزمانی (با میانگین ۶/۱۱)، مقادیری بالاتر از حد متوسط داشته‌اند که در میان آن‌ها ترکیب‌گرایی دارای بالاترین میانگین داده‌هاست و این باور فرهنگی که یک مشخصه‌ی فرهنگی جوامع شرقی تلقی می‌شود، در سازمان‌های صنعتی برتر ایران نیز به‌روشنی مشاهده می‌شود. در مقابل، مشخصه‌های فرهنگی حرفه‌گرایی (با میانگین ۴/۶۹)، سامانه‌ی بسته (با میانگین ۴/۷۱)، نیاز به امنیت (با میانگین ۴/۸۱) و تمرکز بر کار (با میانگین ۴/۵۴) کم‌تر از حد متوسط بوده‌اند.

### ج - تحلیل عاملی متغیرهای فرهنگی سازمانی: ساختن ابعاد کلان فرهنگ

ما در این تحقیق، به‌دنبال شناسایی ابعاد اصلی توصیف‌کننده‌ی فرهنگ سازمان‌های صنعتی بزرگ ایرانی هستیم. برای به‌دست آوردن ابعاد کلان فرهنگی مشخص‌کننده‌ی فرهنگ

1. Factor Analysis
2. Exploratory Factor Analysis

سازمانی در سازمان‌های بزرگ صنعتی، به تحلیل عاملی همه‌ی متغیرهای محتوای فرهنگ سازمانی (عمل‌ها، ارزش‌ها و مفروضات) اقدام کردیم. برای بررسی همبستگی میان متغیرها، از تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده کردیم. پس از این، به چرخش<sup>۱</sup> عوامل پرداختیم. روش مورد استفاده، چرخش متعامد واریماکس<sup>۲</sup> بود که روشی متداول در استخراج عوامل غیر همبسته است (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶: ۲۷۳).

برای اجرای تحلیل عاملی، لازم است که شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) بیش از ۷۰ درصد باشد. علاوه بر این، باید نتیجه‌ی آزمون مربع کای بارتلت (تست کرویت بارتلت)<sup>۳</sup> از نظر آماری معنادار باشد (هومن، ۱۳۸۱: ۱۴۲). عدد  $0/718$  به‌دست آمده برای اشخاص فوق و معناداری آزمون یادشده، تحلیل عاملی ما را در مورد فرهنگ معتبر می‌سازد.

تحلیل عاملی متغیرهای فرهنگ سازمانی، پس از چرخش متعامد، ۴ مؤلفه‌ی اصلی را در میان متغیرها مشخص کرد؛ این چهار عامل در مجموع بیش از ۵۷ درصد واریانس متغیرها را تبیین می‌کنند که درصد مناسبی است. چهار عامل حاصله از تحلیل عاملی در جدول (۴) نشان داده شده‌اند:

#### د - یافته‌ها

در نخستین عامل که بیش‌ترین درصد واریانس را تبیین می‌کند، حرفه‌گرایی با بار مثبت بیش از  $0/8$  (در برابر سازمان‌گرایی)، کنترل شدید (در برابر کنترل کم) و نتیجه‌گرایی (در برابر فرایندگرایی) هردو با بار مثبت حدود  $0/80$  و عمل‌گرایی (در برابر هنجارگرایی) با باری حدود  $0/59$  نقش دارند. ما این عامل را توفیق‌گرایی حرفه‌ای<sup>۴</sup> می‌نامیم. پارسونز، یک عامل اصلی در کنش اجتماعی را موفقیت‌گرایی (توفیق‌گرایی) می‌داند (پارسونز، ۱۹۵۱: ۶۷) مک‌کله‌لند<sup>۵</sup> ارتباط نیاز به موفقیت بالا و رشد اقتصادی سریع‌تر را مطرح کرده است. وی، اتفاقاً تفاوت رشد اقتصادی

1. Rotation
2. Varimax
3. Bartlett's Test of Sphericity
4. Professional Achievement
5. Mc.Clelland

ایران و ترکیه را با همین عامل توضیح می‌دهد (چلبی، ۱۳۸۱: ۵۱). از سوی دیگر، به نظر می‌رسد حرفه‌گرایی، یک گرایش غالب در سازمان‌های جدید باشد.

جدول ۴. ترکیب عوامل به‌دست‌آمده از متغیرهای فرهنگ و بار عاملی آن‌ها

مؤلفه‌ها				متغیرها
۴	۳	۲	۱	
			۰/۸۱۲	دیدگاه سازمان‌گرایی / حرفه‌گرایی
			۰/۸۰۱	دیدگاه کنترل شدید / کنترل کم
			۰/۷۹۲	دیدگاه فرایند‌گرایی / نتیجه‌گرایی
		۰/۵۰۹	۰/۵۸۷	دیدگاه هنجار‌گرایی / عمل‌گرایی
		۰/۷۷۵		دیدگاه کارمند‌گرایی / وظیفه‌گرایی
		۰/۷۴۶		دیدگاه سامانه‌ی باز / سامانه‌ی بسته
		۰/۴۶۱		نیاز به امنیت
	۰/۷۵۰			ترکیب‌گرایی / تجزیه‌گرایی
	۰/۶۲۱			برداشت از زمان: تک زمانی / چندزمانی
	۰/۴۷۷			نیاز به اقتدار
۰/۷۰۶				برداشت از زمان: گذشته‌گرایی / آینده‌گرایی
-۰/۶۷۹				تمرکز بر کار

دومین عامل، متغیرهای وظیفه‌گرایی (در برابر کارمندگرایی) با بار ۰/۷۷۵، سامانه‌ی بسته (در برابر سامانه‌ی باز) با بار حدود ۰/۷۵، عمل‌گرایی (در برابر هنجارگرایی) با بار حدود ۰/۵۱ و بعد ارزشی نیاز به امنیت با بار حدود ۰/۴۶ را پوشش می‌دهد. نیاز به امنیت، که از ارزش‌های سازمانی به‌شمار می‌رود، معادل پرهیز از ناشناخته‌ها در متغیرهای فرهنگ ملی هافستد است (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰). در مجموع، می‌توان این عامل را گرایش بوروکراتیک<sup>۱</sup> نامید.

سومین عامل، مجموعه‌ای از مفروضات اساسی و ارزش‌های فرهنگی را در خود جا داده‌است. این عامل، مجموعه‌ای از متغیرهای ترکیب‌گرایی (در برابر تجزیه‌گرایی) با بار عاملی ۰/۷۵، نگاه چندزمانی (در برابر تک‌زمانی) با بار حدود ۰/۶۲ و نیاز به اقتدار با بار حدود ۰/۴۸ را در بر می‌گیرد. دو متغیر اول از جنس مفروضات اساسی و متغیر سوم (نیاز به امنیت) از سطح ارزش‌ها بوده و معادل بعد فاصله‌ی قدرت در متغیرهای فرهنگ ملی به حساب می‌آید (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰). به این ترتیب، مناسب است که این عامل را رویکرد شرقی یا شرقی‌گرایی<sup>۲</sup> بنامیم؛ زیرا بُعدی فرهنگی است که به‌نحوی مفروضات فرهنگی شرقی را بازتاب می‌دهد.

چهارمین و آخرین عامل، از ترکیب دو متغیر آینده‌گرایی (در برابر گذشته‌گرایی) با بار عاملی حدود ۰/۷۱ و تمرکز بر کار با بار منفی عاملی حدود ۰/۶۸ به‌وجود آمده‌است. بار منفی، نشان‌دهنده‌ی اثر منفی متغیر تمرکز بر کار در این عامل است، بدین معنا که این عامل، منعکس‌کننده‌ی آینده‌گرایی به‌همراه عدم تمرکز بر کار می‌باشد. به‌نظر می‌رسد که این عامل، نشان‌دهنده‌ی نوعی آینده‌گرایی منفی است؛ در حالی که آینده‌گرایی، معمولاً نشان‌دهنده‌ی برنامه‌ریزی بلندمدت و مدبرانه می‌باشد و هنگامی که آن‌را با عدم تمرکز بر کار ترکیب کنیم، می‌توانیم مفهومی متناسب با گریز از تلاش در زمان حال و احاله‌ی امور به آینده استنباط کنیم؛ امری که در ادبیات دینی و اخلاقی از آن با عنوان «تسویف» یاد می‌شود. این عامل را می‌توان گریز به آینده، کارگریزی<sup>۳</sup> یا تسویف نامید.

1. Bureaucratic Orientation
2. Orientalism
3. Work Avoidance

## نتیجه‌گیری

این تحقیق به شناخت ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های صنعتی بزرگ ایران می‌پردازد و یک هدف مهم تحقیق، به‌دست آوردن نیم‌رخ<sup>۱</sup> از ابعاد فرهنگی اصلی در سازمان‌های صنعتی ایران است. مطالعه‌ی عمیق فرهنگ سازمانی (تا سطح مفروضات اساسی) یک ویژگی دیگر این تحقیق است. در این تحقیق، مدل سه‌سطحی تلفیقی برای شناخت فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفت که هم شامل مفروضات اساسی (باورها) و ارزش‌ها و هم شامل اعمال فرهنگی است. به‌عبارت دیگر، ترکیبی از مدل‌های شاین و هافستد به کار برده شد. هافستد، در نمونه‌گیری خود، به جمع‌آوری داده از بیست واحد سازمانی (از ده سازمان هلندی و دانمارکی در بخش‌های مختلف، داده جمع‌آوری کرده است. در این تحقیق، پانزده سازمان صنعتی بزرگ به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، و به‌دلیل تمرکز کافی روی بخشی خاص (بخش صنعتی)، شاید بتوان بر یافته‌های آن در این بخش، نسبت به یافته‌های عمومی‌تر هافستد، بیش‌تر تکیه کرد. برای استخراج ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی، از تحلیل عاملی روی تمام متغیرهای فرهنگی در سه سطح فرهنگ استفاده شد که در پایان، چهار عامل توفیق‌گرایی حرفه‌ای، گرایش بوروکراتیک، شرقی‌گرایی و کارگری (تسویف) به‌عنوان عناصر اصلی فرهنگ سازمانی بنگاه‌های بزرگ صنعتی ایران تشخیص داده شدند. به‌دست آمدن ابعاد چهارگانه‌ی محتوای فرهنگ سازمانی با مفاهیمی روشن و متمایز و تفسیر آن‌ها، می‌تواند زمینه‌ی مناسبی برای مطالعه‌ی عمیق‌تر فرهنگ سازمانی در محیط‌های شرقی (به‌خصوص ایران) بوده و برای برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و مهندسی فرهنگی مورد اتکا قرار گیرد. پیشنهاد مشخص، استفاده از سازوکارهایی است که عامل اول را تقویت و عامل چهارم را تضعیف کند.

باید یادآوری شود که در مورد فرهنگ شرکت‌های برتر صنعتی کشور، مقدم بر این پژوهش، تحقیق عامی مشاهده نشده است. در صورت افزایش داده‌های سازمان‌های غیرصنعتی در تحقیقات بعدی، امکان شناخت ابعاد فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های ایرانی به‌طور کامل فراهم می‌آید. البته می‌توان برای بنگاه‌های کوچک و متوسط مسیر مکملی را در نظر گرفت.

با نگاهی به نتایج تحلیل‌های انجام‌شده، در مجموع می‌توان این برداشت را مطرح کرد که در

سازمان‌های صنعتی برتر ایران (به ترتیب) ترکیب‌گرایی، آینده‌گرایی، نیاز به اقتدار، تفکر چندزمانی، کنترل شدید، نتیجه‌گرایی، وظیفه‌گرایی، عدم تمرکز بر کار، عمل‌گرایی، تفکر مبتنی بر سامانه‌ی باز (در مقابل سامانه‌ی بسته)، سازمان‌گرایی (نقطه‌ی مقابل حرفه‌گرایی) و نیاز به امنیت، مشخصه‌های فرهنگی غالب هستند.

با توجه به این که ۴ شاخص نتیجه‌گرایی، وظیفه‌گرایی، حرفه‌گرایی و عمل‌گرایی، همه در حوزه‌ی اعمال فرهنگی قرار دارند و سایر شاخص‌های فرهنگی (به‌استثنای دو مورد) در حوزه‌ی ارزش‌ها و مفروضات فرهنگی واقع هستند، این موضوع به نحوی یافته‌های هافستد را، مبنی بر این که برداشت‌های مشترک کارکنان از اعمال روزمره، نقش حیاتی تری نسبت به ارزش‌ها در فرهنگ سازمانی بازی می‌کنند (هافستد، ۲۰۰۱: ۳۹۴)، را تأیید می‌کند. نکته‌ی جالب توجه دیگر این است که اعمال فرهنگی شش‌گانه‌ی هافستد در تحلیل عاملی، به صورت دو گروه چهارتایی و دو تایی همراه شده و اول ظاهر شده‌اند. ارزش‌ها و مفروضات نیز، بعداً در مدل ظاهر می‌شوند.



## فهرست منابع

۱. ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۷۷). فرهنگ سازمانی. تهران: نیک‌نام.
۲. پیترز، توماس و رابرت واترمن (۱۳۷۴). در جست‌وجوی تازه‌گردانی و به‌سوی بهترین‌ها. ترجمه‌ی مهدی قراچه‌داغی. تهران: انتشارات مترجم.
۳. چلبی، مسعود (۱۳۸۱). بررسی تجربی نظام شخصیت در ایران. تهران: مؤسسه‌ی پژوهشی فرهنگ، هنر و ارتباطات.
۴. دفت، ریچارد، ال (۱۳۷۵). تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۵. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه‌ی حجازی (۱۳۷۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
۶. شریفی، حسن پاشا (۱۳۷۴). اصول روان‌سنجی و روان‌آزمایی. چ ۳. تهران: انتشارات رشد.
۷. شنایدر، س، و ژ. ل. بارسو (۱۳۷۹). مدیریت در بهینه‌ی فرهنگ‌ها. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. شریف‌زاده، فتاح و مهدی کاظمی (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمانی، تهران: قومس.
۹. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. فرقانی، محمد مهدی (۱۳۷۹). درآمدی بر ارتباطات سنتی در ایران. نمایه‌ی پژوهش. سال ۴. ش ۱۶. زمستان ۱۳۷۹.
۱۱. فرهنگ‌ی، علی‌اکبر (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی، دانش مدیریت، ش ۵۵.
۱۲. محسنی، منوچهر (۱۳۷۹). بررسی آگاهی‌های، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی فرهنگی در ایران. تهران: دبیرخانه‌ی شورای فرهنگ عمومی کشور.
۱۳. مونتانا، پاتریک (۱۳۷۴). فرهنگ فراگیری دانش مدیریت. ترجمه‌ی خلیلی شورینی، سهراب. تهران: یادواره‌ی کتاب.
۱۴. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۱). تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۵. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۷). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
16. Baskerville R. F. (2003). Hofstede Never Studied Culture, Accounting. **Organizations and Society**, 28, 1-14

17. Denison, D. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. NY: John Wiley & Sons.
18. Dubrin , Andrew (1997). **Fundamentals of Organizational Behavior**. South – Western.
19. Feldman, S. P. (1988). “How Organization Culture Can Affect Innovation. **Organizational Dynamics**, Summer, pp. 51- 63.
20. Greenberg, J. & Baron, R. (2000). **Behavior in Organizations**, 7th ed., Prentice Hall.
21. Hall, E. T. and Hall, M. R. (1990). **Understanding Cultural Differences**. ME: Intercultural Press
22. Handy, C. (1997). **Gods of Management: The Changing Work of Organization**. Oxford University Press.
23. Hodgetts, R. (1997). **International Management**. Mc.Graw Hill.
24. Hofstede, G. (1997). **Cultures and Organizations**, 2nd. ed., Mc Graw Hill.
25. \_\_\_\_\_ (2001). **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, Intl. Sage Publications.
26. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., and Sanders, G.(1990). “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 2, pp. 286 – 316.
27. ILO (International Labor Organization) (2006). **International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC)**, 3rd. ed. ILO, (<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/class/isic.htm>).
28. Jarnagin, C., & Slocum, J. W. (2007). Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic leadership. **Organizational Dynamics**, 36:288–302.
29. James, Fred.(2000) **A Framework for Linking Culture & Improvement Initiatives in Organizations**. <http://www.findArticles.com.2000>.
30. Kedia, B. L., and Bhagat, R. S. (1988), Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management, **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 4, pp. 559 – 571.
31. Khazanchi, S., Lewis M. W., Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. **Journal of Operations Management**, 25: 871–884.
32. Koufteros, X. A., Nahm, A. Y., Edwin Chengc T.C., Lai, K. (2007). An Empirical Assessment of a Nomological Network of Organizational Design Constructs: From Culture to Structure to Pull Production to Performance, **Int. Journal Production Economics**, 106 468–492.
33. Kwantes, C. T., and Boglarsky C. A. (2007). Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and personal effectiveness across six countries. **Journal of International Management**, 13 204–230.
34. Mintzberg, H. (1976). Planning on the Left Side and Managing on the Right. **Harvard Business Review**, July- Aug . 76.
35. O’Reilly, C. (1989). “Corporation Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. **Managing Human Resource**, Summer, pp. 9- 25.
36. Parsons, T. ( 1951). **The Social System**, Illinois: Free Press.



37. Quinn, R.E. (1985). **The Transformational Culture**. London: Sage.
38. Robbins, S.P. (1999). **Management**, 3rd. ed., Prentice Hall.
39. Ronen, S. and Shenkar, O.(1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3, pp. 435- 454.
40. Ross, N. (2004). **Culture and Cognition: Implications for Theory and Method**. CA: Sage Publications.
41. Schein, E. H.(1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Winter 1984, pp. 3-16.
42. Schein, E. H. (1991). Organizational Culture. **American Psychologist**, No. 2, Vol. 45, Feb., pp. 109- 119.
43. Schein. E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey – Bass.
44. Schutte, H., and Ciarlante, D.(1998). **Consumer Behavior in Asia**. UK: Mc.Millan Business.
45. Straub, D., Loch, K., Evaristo, R., Karahanna, E., and Strite, M. (2002). Toward a Theory-Based Measurement of Culture. **Journal of Global Information Management**. Vol. 10, No. 1, PP. 13- 23.
46. Trompenaars, F. (1993). **Riding the Waves of Cultures**, London: Nicholas Brealey.
47. Yilmaz, C., Ergun, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy. **Journal of World Business**, 43 290–306.

