

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی

مژگان پرداختی^۱، ملیحه پرداختی^۲، حسن گیوریان^۳

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد. روش پژوهش در این مقاله، توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری نیز شامل کلیه کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد. حجم نمونه در این پژوهش با کمک فرمول کوکران ۱۴۰ نفر برآورد شد و روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد و ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد، که روایی آن از نظر متخصصان تأیید و پایایی آن به وسیله ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید واقع شد. در این پژوهش به منظور بررسی فرضیه‌ها از روش‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف، آزمون‌های همبستگی، آزمون فیشر استفاده شد و همچنین برآورد مدل رگرسیونی انجام گرفت. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که متغیر فرهنگ سازمانی بر مؤلفه‌های متغیر توانمندسازی کارکنان (احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، تصمیم‌گیری فردی و تأثیرگذاری) تأثیر معناداری داشته است و ضرایب مسیر نشان داد که از میان مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان، مؤلفه تأثیرگذاری، بیشترین تأثیرپذیری را از متغیر مستقل یعنی فرهنگ سازمانی دارد و بعد از آن به ترتیب مؤلفه‌های احساس معنادار بودن، تصمیم‌گیری فردی و نهایتاً احساس شایستگی قرار دارند. نتایج نشان می‌دهد که هرچه فرهنگ سازمانی بیشتر باشد، تحمل مشکلات محل کار و ناعدالتی‌های حاصل از فشار کاری راحت‌تر می‌شود و کارکنان توانمندتری خواهیم داشت.

واژگان کلیدی: هویت فرهنگی، کیفیت زندگی کاری، محیط ایمن، زنان سرپرست خانوار.

^۱ کارشناسی‌ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناسی ادبیات فارسی، دانشگاه فرهنگیان

^۳ دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

مقدمه

(46:2012)، که همگی به بهبود عملکرد شغلی منجر می‌شوند. اما سوال این است که چه عواملی بر توانمندسازی کارکنان موثر است؟. در این راستا و به منظور بهبود توانمندی کارکنان، کارشناسان راه‌حل‌های مختلفی ارائه کرده‌اند. یکی از این راه‌حل‌ها، توجه به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی عبارت است از: «الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک که به افراد در درک کارکردهای سازمانی کمک کرده و بدان سبب هنجارهایی برای رفتار در سازمان برای آنها فراهم می‌کند.»

به اعتقاد کارشناسان، فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان موثر است و می‌توان زمینه‌ساز تغییر رفتار در میان کارکنان شود. همچنین به نظر می‌رسد که فرهنگ سازمانی بر سطح مشارکت کارکنان و تقویت ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی موثر باشد، با این حال، به درستی مشخص نیست که آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند بر بهبود توانمندی کارکنان نیز موثر باشد؟ تحقیقات اندکی در این خصوص به انجام رسیده است. به ویژه در سازمان‌های دولتی ایرانی که تحقیقات در این زمینه، انگشت‌شمار است و تصویر واضحی از دامنه تأثیرات فرهنگ سازمانی بر عملکرد و توانمندی کارکنان ارائه نشده است. به همین خاطر در این تحقیق، درصدد بررسی این موضوع هستیم که آیا فرهنگ سازمانی بر توانمندی کارکنان تأثیر دارد؟

پیشینه تحقیق

در سال ۱۳۹۳، حق‌شناس کاشانی و همکاران در تحقیقی به بررسی «ارتباط بین بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با توانمندسازی کارکنان دانشگاه» پرداختند. این

به اعتقاد کارشناسان داخلی، اغلب سازمان‌های فعال در کشور به ویژه سازمان‌های دولتی، در وضعیت خوبی از لحاظ کارایی و بهره‌وری پرسنلی و عملکرد شغلی قرار ندارند. کارشناسان معتقدند که پایین بودن سطح عملکرد شغلی کارکنان، یکی از مشکلات سازمان‌های ایرانی بوده و سازمان‌ها از این بابت با مشکل مواجه‌اند. شاید یکی از دلایل عمده این موضوع، عدم توجه به شیوه‌ها و روش‌هایی است که می‌تواند بر توانمندی پرسنل موثر باشد. توانمندسازی عبارت است از قدرت بخشیدن به کارکنان به نحوی که احساس اعتماد به نفس در آنها تقویت شود و توانایی، مهارت و انگیزه کافی به منظور انجام فعالیت‌های موردنظر را داشته باشند. در تعریف ساده‌تر، توانمندسازی عبارت است از افزایش دانش و آگاهی کارکنان، افزایش مهارت و تجربه، بهبود قدرت انطباق‌پذیری با محیط و توانایی توسعه کار و ایده‌پردازی (Argyris, 1998: 205)، به طور کلی، روش‌های ارتقای توانمندی کارکنان، موردتوجه مدیران و مسئولین سازمانی می‌باشد. توانمندسازی کارکنان هم می‌تواند با سیاست‌های سازمانی نظیر آموزش، توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و غیره محقق شود و هم می‌تواند در سایه افزایش انگیزه کارکنان و تمایل آنها به یادگیری ارتقا یابد با این حال به نظر می‌رسد انگیزه و تمایل کارکنان، در این خصوص نقش مهمتری ایفا نماید. توانمندسازی کارکنان از هر طریقی که حاصل شود، مزیت‌های فراوانی برای سازمان به همراه دارد. مزیت‌هایی از قبیل بهبود عملکرد شغلی، کاهش اشتباهات و افزایش سرعت تصمیم‌گیری، بهبود مشارکت و نوآوری (Baker,



اسلامی» به بررسی عوامل مختلف موثر بر توانمندسازی پرداختند. به اعتقاد آنها، کارکنان سازمان‌های امروزی باید توانمند گردند و توانمندسازی کارکنان، مستلزم بکارگیری کارا و موثر کلیدهای توان‌افزایی نیروی انسانی است که مطالعه و بررسی این کلیدها و تعیین نقش و تأثیرات آنها در توانمندی کارکنان یک رویکرد انسانی- مدیریتی در سازمان‌ها تلقی می‌شود. این تحقیق طی یک فرایند تحقیق توصیفی- پیمایشی تنظیم شده است که هدف اصلی و عمده تحقیق، مطالعه مبانی نظری، مدل‌های ادراکی توانمندی و مولفه‌های این مدل و سرانجام تأثیر هر یک از مولفه‌ها در میزان توانمندسازی کارکنان یک مرکز دانشگاهی بوده است. تحقیق مربوطه در قالب مطالعه موردی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با تأکید بر سه مولفه‌های کلیدی مدل ترکیبی ال‌دفت- بلانچارت یعنی: ۱- کارگروهی (مشارکتی)؛ ۲- تسهیم و توزیع اطلاعات در میان کارکنان؛ ۳- تفویض اختیار به کارکنان، با بهره‌گیری از سنجش نظرات نمونه‌های آماری کارکنان و کارشناسان خبره واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ شامل: دانشگاه‌های آزاد اسلامی تنکابن، چالوس، بابل، آمل، قائم‌شهر و ساری با ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه و تکنیک AHP صورت گرفته است. نتایج تحقیق، نشان داده است که به ترتیب؛ کارگروهی (رتبه اول)، تفویض اختیار و تسهیم و توزیع اطلاعات مشترکاً (رتبه دوم)، در توانمندسازی کارکنان ایفاء نقش می‌نمایند و به موازات مطالعات نظری و پیشینه‌های تحقیقاتی، هر یک از عوامل سه‌گانه یاد شده به ترتیب اولویت، بیشترین نقش و تأثیر را در امر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی دارند.

تحقیق با هدف مطالعه ارتباط بین بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با توانمندسازی کارکنان دانشگاه انجام گرفت. این تحقیق، از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری، کلیه کارکنان حوزه ستادی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران و واحد تهران مرکز بوده‌اند که تعداد آنها در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ مشتمل بر ۲۲۵ نفر بود. از بین افراد مذکور، با روش نمونه‌گیری طبقه‌های متناسب با حجم جامعه و با استفاده از فرمول کوکران، ۱۴۳ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه فناوری اطلاعات و ارتباطات با ۱۵ سوال و پایایی ۹۲ درصد و پرسش‌نامه توانمندسازی کارکنان با ۳۵ سوال و پایایی ۹۲ درصد، در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک روش‌های آمار توصیفی و استنباطی همچون، ضریب همبستگی اسپیرمن و پیرسون از طریق نرم‌افزار SPSS انجام شد. نتایج بدست آمده نشان داد که بین بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با مولفه‌های توانمندسازی کارکنان شامل بهبود عملکرد، استقلال و آزادی کاری، احساس مسئولیت تصمیم‌گیری، تنوع شغلی، خودکنترلی، توان و تمایل و رشد حرفه‌ای کارکنان، همبستگی معناداری وجود دارد و از بین ابعاد توانمندسازی، مولفه بهبود عملکرد کارکنان، بیشترین رابطه و مولفه خودکنترلی کارکنان، کمترین رابطه را با متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات داشت.

در سال ۱۳۹۱، حلاجیان و همکاران در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد

فرهنگ سازمانی رایینز با ۳۰ سوال و ساختار سازمانی ساشکین و موریمی با ۱۲ سوال) نظرات ۴۱۶ نفر از کل ۶۰۹ نفر کارکنان سازمان با حداقل مدرک کاردانی پیمایش و تحلیل شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رابطه همبستگی مثبت و معنی‌داری بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و ابعاد ساختار سازمانی به ویژه ساختار مکانیکی وجود دارد. ساختار سازمانی، گرایش بیشتری به بعد مکانیکی (با میانگین ۳/۶۱) و گرایش کمتری به بعد ارگانیکی (با میانگین ۲/۷۶) دارد و فرهنگ سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی از دیدگاه کارکنان آن در سطح متوسط قرار دارد. همچنین عنوان شده است که برقرار بودن رابطه مثبت و معنی‌دار بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، و تمایل به مکانیکی بودن ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی، تلاش جدی برای انعطاف‌پذیر کردن ساختار این سازمان را ایجاب می‌کند.

بیلیاس و بایر در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و ارتباط آن با تمایل کارکنان به توانمندسازی» به بررسی مولفه‌های این سبک رهبری پرداختند. به اعتقاد این محققان، سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از سبک‌های رهبری پیشنهادی مطرح است که عملکرد سازمان را به طور پیوسته به سمت پیشرفت سوق می‌دهد و کارمندان خود را ملزم به بهبود می‌داند. برای انجام این تحقیق، تعدادی از کارمندان در صنعت هتل و گردشگری در دو کشور کانادا و هندوستان انتخاب شدند و نظرات آنها در خصوص سبک رهبری و تمایل آنها به توانمندسازی پرسیده شد. سپس داده‌های جمع‌آوری شده

در سال ۱۳۹۲، احمدی و همکاران در تحقیقی به بررسی «رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش» پرداختند. هدف از تحقیق حاضر تبیین رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز بوده که با روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداری نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز می‌باشد و نمونه آماری پژوهش کارکنان ناحیه ۴ و ۱ می‌باشند که به شیوه تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب گردیدند. جهت جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از سه پرسش‌نامه ساختار سازمانی (ورعی) توانمندسازی (شورت و راینهارت) و اثربخشی (هرسی بلانچارد) استفاده گردید. جهت تعیین حجم نمونه ۱۴۱ نفر از جدول مورگان و گرجسی به شیوه تصادفی طبق‌های انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

در سال ۱۳۹۱، حریری و جعفری در تحقیقی به «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران» پرداختند. هدف از انجام این تحقیق، تعیین رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران عنوان شده است. در این تحقیق با استفاده از سه پرسش‌نامه (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با ۸ سوال،

مبانی نظری تحقیق

از رویکردی جامع‌تر، انسان‌هایی که در هر نظام اجتماعی کوچک یا بزرگ زندگی می‌کنند، باورها، اعتقادات، ارزش‌ها، سنت‌ها و هنجارهای مشترکی دارند که در مجموع، فرهنگ آن نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهد. قوت یا ضعف هر فرهنگ به میزان ژرفا و همبستگی با پدیده‌های مزبور بستگی دارد. بی‌تردید هر قدر نظام اجتماعی نیرومندتر باشد، تغییر و تحول فرهنگی در آن دشوار است. سازمان‌ها نیز به عنوان نظام اجتماعی برحسب اهداف و مأموریت‌شان، پیشینگی پیدایی، فناوری، ساختار سازمانی و روش‌های اجرایی و بطور کلی عواملی از این دست فرهنگ‌های متفاوتی دارند. سمت دادن سازمان‌ها در جهت اهداف راهبردی چنانچه با باورها و فرهنگ کارکنان آن همسو نباشد کاری بس دشوار خواهد بود و در نهایت در روند اجرایی با مانع روبه‌رو خواهد شد. بنابراین، امروزه فرهنگ سازمانی به دلیل تأثیرات فراگیر سازمانی، مورد توجه جدی محققان قرار دارد. آنچه از مطالعات انجام شده برمی‌آید، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به عنوان فاکتور جدی و تأثیرگذار در حوزه‌های عملکرد فردی، رفتارهای شهروندی سازمانی، انضباط و انعطاف‌پذیری، برخورد با مشتریان، تعامل درون و برون سازمانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مطرح و شناخته شده است (Balthazard, 2004:77). از اینرو و با توجه به دامنه تأثیرات فرهنگ سازمانی بر رفتارها و عملکرد کارکنان، انجام تحقیقاتی که بتواند نتایج فرهنگ سازمانی را به شکل بهتری منعکس سازد از اهمیت بالایی برخوردار است.

از طریق تحلیل رگرسیونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که ارتباط معناداری میان سبک رهبری تحول‌آفرین و تمایل کارکنان به توانمندسازی در هر دو کشور وجود داشته است. با این حال تفاوت‌های فرهنگی بر سطح این ارتباط تأثیرگذار بوده است. در کانادا، این ارتباط قوی‌تر از هندوستان گزارش شده است. براین اساس پیشنهاد شده است که مدیران می‌توانند با اتخاذ رویکردهای تحول‌آفرین و سبک‌های مرتبط، کارکنان را در راستای بهبود مهارت‌ها و دانش، تشویق و ترغیب نمایند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری بر رفتار کارکنان کاملاً موثر است و مدیران می‌توانند در قالب سبک رهبری نیز به مقاصد سازمانی نائل آیند (Baum & Byre, 2016: 58).

بیلیاس و همکاران در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی پرداختند. به اعتقاد آنها، کارکردهای مدیریت دانش، می‌توانند از دیگر متغیرهای سازمانی مانند فرهنگ تأثیرپذیر باشند. در این تحقیق، ۳۰۱ سازمان به طور تصادفی انتخاب شدند و داده‌های موردنیاز، از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. سپس این اطلاعات با روش معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. به این ترتیب، مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی موثر است و نقش متغیر میانجی را در ارتباط با نقش فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی ایفا می‌نماید. همچنین ارتباط میان فرهنگ و مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفت (Belias et al, 2015: 66).

جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند (Ngang, 2012: 217).

به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد، علیرغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ (Salajegheh, 2015)؛

۱- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است؛

۲- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند؛

۳- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود؛

۴- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است؛

۵- حرکت آن کند و سخت است؛

۶- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی

موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند،

راهی که بر آن پایه به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند

تعریف می‌کند. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را اینگونه تعریف می‌کند: (Lauture, 2012: 331)، یک الگویی از

مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای



طور کلی باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراء کنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. همسو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر اینصورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند (افجه، ۱۳۸۰: ۵۶). در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کار باید براساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می‌کنند در حالی که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند (Ravasi & Schultz, 2006: 458).

فرآیند اجتماعی سازمان: عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمان‌ها به صورت آموزش‌های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش‌های حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به‌تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به‌تدریج به آنها خو می‌گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیررسمی می‌باشد.

پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضاء اتفاق‌نظر دارند که یک دست ناپیدا، افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند (بارانی، ۱۳۹۱: ۶۵). شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم. فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزش‌ها و باورها) لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارت‌اند از: هنجارها، سنت‌ها و تشریفات و مفروضات. در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکرشده توضیح مختصری داده می‌شود (Zain, 2009: 26):

ارزش‌ها: ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه‌های کاری و یا جمع شدن در کنار آب‌سردکن برای پیچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به

رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه وارد به‌طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است (Denision & Mishra, 1995: 204).

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

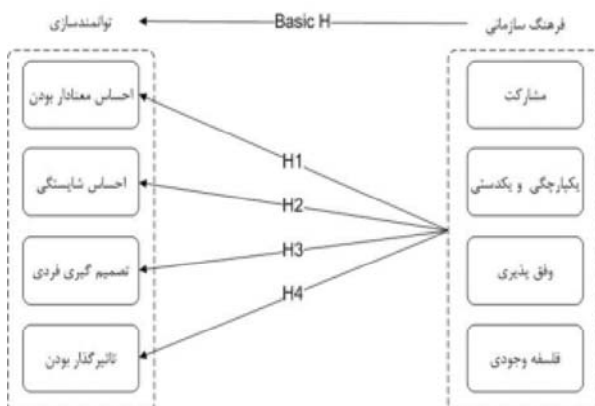
۱- **مصنوعات و ابداعات:** این سطح شامل تمام پدیده‌هایی که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند می‌شود. مانند زبان، تکنولوژی، مراسم، داستان‌ها، جشن‌ها، این سطح قابل مشاهده است.

۲- **ارزش‌های حمایتی:** شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.

۳- **مفروضات اساسی:** که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست.

مدل مفهومی تحقیق

شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق



موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد (Schein, 1985).

سنت‌ها و تشریفات: سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی‌ها، پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارات سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیت‌ها و کارهای برجسته موسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸: ۱۷۱). به طوری که در سطح عمیق‌تر که

کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزش‌های مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند. که در واقع این ارزش‌ها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح، فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمان‌ها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای

فرضیه‌های تحقیق

۱- فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

۲- فرضیه‌های فرعی

الف) فرهنگ سازمانی بر احساس معنادار بودن کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

ب) فرهنگ سازمانی بر احساس شایستگی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

ج) فرهنگ سازمانی بر تصمیم‌گیری فردی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

د) فرهنگ سازمانی بر تأثیرگذار بودن کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

سنجش) وجود دارد و یا خیر و اگر این رابطه وجود دارد، اندازه و حد آن چقدر است و از نظر فرآیند اجرای پژوهش کمی می‌باشد. حجم نمونه در این پژوهش با کمک فرمول کوکران ۱۴۰ نفر برآورد شد و روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد و ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد، که روایی آن از نظر متخصصان تأیید و پایایی آن به وسیله ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید واقع شد. در این پژوهش به منظور بررسی فرضیه‌ها از روش‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف، آزمون‌های همبستگی، آزمون فیشر استفاده شد و همچنین برآورد مدل رگرسیونی انجام گرفت.

پایایی و روایی تحقیق

قبل از توزیع پرسشنامه‌ها برای اطمینان از روایی و پایایی خوب تحقیق اقدام به توزیع ده درصد از پرسشنامه‌ها نموده شد تا اگر روایی و پایایی مطلوب تشخیص داده شد، پرسشنامه‌ها توزیع شوند. برای تأیید روایی نتایج سوالات به اساتید نشان داده شد و با نظر آنان روایی پایان‌نامه به روش شهودی مناسب تشخیص داده شد. همچنین پایایی تحقیق به روش آفا کرونباخ تأیید شد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر زمان انجام، مقطعی است. بدان معنی که برای گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع خاص از زمان از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود، از نظر نتایج پژوهش کاربردی است. هدف از پژوهش‌های کاربردی، به دست آوردن درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که به وسیله آن نیازی مشخص و شناخته شده برطرف گردد، از نظر منطق اجرای پژوهش قیاسی است در پژوهش‌های قیاسی نظریه‌ای مطرح بوده و ما درصدد آزمون آن بر می‌آئیم، در واقع به این پژوهش‌ها نظریه‌آزمایی هم می‌گویند، از منظر هدف پژوهش تحلیلی از نوع همبستگی است، در این نوع پژوهش مشخص می‌شود که آیا رابطه‌ای بین دو یا چند متغیر کمی (قابل

جدول (۱) محاسبه پایایی متغیرهای تحقیق با ضریب الفا کرونباخ

متغیر	مولفه	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	مشارکت	۰.۹۰۲
	یکپارچگی	۰.۷۱۲
	وفق پذیری	۰.۷۲۴
	فلسفه وجودی	۰.۸۵۹
توانمندسازی کارکنان	احساس معناداری	۰.۷۱۱
	احساس شایستگی	۰.۷۶۵
	تصمیم‌گیری	۰.۸۵۲
	تأثیرگذاری	۰.۷۶۹

در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است، در منظور سنجش روایی تحقیق، نمونه پرسشنامه توسط نتیجه روایی پرسشنامه مورد تأیید است چرا که قبلاً توسط اساتید راهنما و مشاور و متخصصان مدیریت منابع انسانی محققین مورد آزمایش قرار گرفته است. با این حال به مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

جدول ۲) نتایج فرضیات فرعی اول

فرضیه‌ها	تعداد	ضریب پیرسن	sig	ضریب تعیین	درجه آزادی	دوربین- واتسون
فرهنگ سازمانی بر احساس معنادار بودن کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.	۱۳۷	۰/۵۰۹	۰۰۰۰	۰/۲۵۹	۱۳۶	۱/۷۴۳
فرهنگ سازمانی بر احساس شایستگی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.	۱۳۷	۰/۴۰۷	۰۰۰۰	۰/۱۶۵	۱۳۶	۱/۶۷۴
فرهنگ سازمانی بر تصمیم‌گیری فردی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.	۱۳۷	۰/۴۸۸	۰۰۰۰	۰/۲۳۸	۱۳۷	۱/۳۰۸
فرهنگ سازمانی بر تاثیرگذار بودن کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.	۱۳۷	۰/۵۹۴	۰۰۰۰	۰/۳۱۸	۱۳۶	۱/۹۸۰
فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.	۱۳۷	۰/۸۲۶	۰۰۰۰	۰/۶۸۲	۱۳۶	۱/۴۹۰

۱- نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان احساس معنادار بودن و فرهنگ سازمانی وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسن برابر با ۵۰۹ هزارم درصد می‌باشد که نشان دهنده رابط‌های از نوع قوی است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار می‌باشد چرا که سطح sig کمتر از ۱ صدم درصد گزارش شده است.

۲- نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان فرهنگ سازمانی و احساس شایستگی وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسن برابر با ۴۰۷ هزارم درصد می‌باشد که نشان دهنده رابط‌های از نوع قوی است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار می‌باشد چرا که سطح sig کمتر از ۱ صدم گزارش شده است.

۳- نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان فرهنگ سازمانی و تصمیم‌گیری فردی وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسن برابر با ۴۸۸ هزارم درصد می‌باشد که نشان دهنده رابط‌های از نوع قوی است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار می‌باشد چرا که سطح sig کمتر از ۱ صدم گزارش شده است.

۴- نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان فرهنگ سازمانی و تأثیرگذار بودن کارکنان وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسن برابر با ۵۶۴ هزارم درصد می‌باشد که نشان دهنده رابط‌های از نوع قوی است که در سطح ۹۹ درصد، معنادار می‌باشد چرا که سطح sig کمتر از ۱ صدم گزارش شده است.



بحث پیرامون یافته‌های تحقیق

۱- نتایج فرضیه فرعی اول

فرهنگ سازمانی بر احساس معنادار بودن کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

نتایج به دست آمده از این پژوهش نشانگر تأثیر عامل فرهنگ سازمانی بر احساس معنی‌داری شغل کارکنان می‌باشد. میانگین بدست آمده برای این عامل مقدار ۳۰۴۳۸ را نشان می‌دهد بنابراین می‌توانیم عنوان کنیم اهمیت این مولفه از نظر پاسخ دهندگان مشهود است و ضریب همبستگی این مولفه با متغیر مستقل با سطح معناداری ۰۰۰۰ برابر با مقدار ۰۵۰۹ بدست آمده است که نشان دهنده رابطه مستقیم و قوی میان فرهنگ سازمانی و احساس معنی‌داری شغل کارکنان است. فرهنگ سازمانی در صورتی می‌تواند باعث ارتقای احساس معنی‌داری شغل در میان کارکنان گردد که کارکنان احساس کنند انجام صحیح وظایف آنها گامی در جهت بهبود عملکرد سایر همکارانشان می‌باشد و این احساس را داشته باشند که فرد کارآمدی در سازمان هستند که می‌توانند نقش مفیدی ایفا نمایند و همچنین علاوه بر انجام وظایف، به همکاران خود در انجام وظایفشان کمک کنند.

۲- نتایج فرضیه فرعی دوم

فرهنگ سازمانی بر احساس شایستگی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش عامل فرهنگ سازمانی بر احساس شایستگی کارکنان موثر می‌باشد. این امر میانگین ۳۰۱۸۲ نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان به

پرسشنامه‌ها نیز بر تأثیر عامل فرهنگ سازمانی بر احساس شایستگی کارکنان نظر مثبت داشته‌اند. ضریب همبستگی (۰۴۰۷) بین فرهنگ سازمانی و احساس شایستگی کارکنان نیز بیانگر ارتباط مستقیم این دو متغیر است. اگر کارکنان در سازمانی مهارت و تجربه لازم و دانش و آگاهی لازم برای انجام وظایف خود داشته باشند و از عهده مسئولیت‌های محول شده به خودشان برآیند و این اعتماد را داشته باشند که وظایف محوله را به نحو احسن انجام می‌دهند. در این صورت است که کارکنان احساس شایستگی در شغل خود را احساس می‌کنند.

۳- نتایج فرضیه فرعی سوم

فرهنگ سازمانی بر تصمیم‌گیری فردی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان‌دهنده این مطلب است که تصمیم‌گیری فردی با داشتن ۲/۹۹۰۹ مولفه مهمی از نظر پاسخ دهندگان می‌باشد. همانطور که قابل ملاحظه است ضریب همبستگی بین متغیر فرهنگ سازمانی و تصمیم‌گیری فردی برابر با ۰۴۸۸ در سطح معناداری ۰۰۰۰ است، که این نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که فرهنگ سازمانی بر تصمیم‌گیری فردی بسیار تأثیرگذار است.

۴- نتایج فرضیه فرعی چهارم

فرهنگ سازمانی بر تأثیرگذار بودن کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان دهنده میانگین حاصل شده از متغیر تأثیرگذار بودن کارکنان می‌باشد، این

پیشنهادات

۱- پیشنهادات فرضیه فرعی اول

فرهنگ سازمانی بر احساس معناداربودن کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

الف) فرهنگ سازمانی به گونه‌ای برنامه‌ریزی و نهادینه گردد تا افراد خود را در قبال کارهای خود و کمک به دیگران مسئول بدانند.

ب) در فرهنگ و روش سازمان این تعریف وجود داشته باشد که به منظور انجام درست وظایف به افراد پاداش تعلق گیرد.

ج) به منظور افزایش کارآمدی و ایجاد احساس کارآمدی در سازمان، افراد تشویق شوند.

۲- پیشنهادات فرضیه فرعی دوم

فرهنگ سازمانی بر احساس شایستگی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

الف) به منظور ایجاد احساس شایستگی در کارکنان، فرهنگ آموزش و یادگیری در سازمان نهادینه گردد. در صورتی که افراد علم و آگاهی لازم را در زمینه شغلی خود ندارند، دوره‌های ضمن خدمت در سازمان برگزار گردد.

ب) موقعیت‌های شغلی به کارکنان سازمان به گونه‌ای احراز گردد، که کارکنان این اعتماد را به خود در زمینه انجام درست و صحیح وظایف محوله داشته باشند.

عدد برابر با ۳/۰۹۲۵ که نشان‌دهنده اهمیت این مولفه از نظر پاسخ دهندگان می‌باشد. نیز ملاحظه می‌کنیم که ضریب همبستگی بین دو متغیر ۰.۵۶۴ در سطح معناداری ۰.۰۰۰ است. که نشان‌دهنده همبستگی مستقیم و قوی این دو متغیر می‌باشد. در صورتی که کارکنان احساس کنند در پیشبرد اهداف سازمان، نقش موثری ایفا می‌کنند، انجام صحیح وظایف آنها، از اهمیت بالایی در سازمان برخوردار است و عملکرد هر یک از کارکنان به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی مطرح باشد، در این صورت است که کارکنان احساس معنی‌داری نسبت به شغل خود دارند و در این صورت است که فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث ارتقای توانمندسازی کارکنان گردد.

۵- نتایج فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

با مراجعه نتایج، مشاهده می‌شود که ضریب همبستگی بین دو متغیر اصلی تحقیق برابر با عدد ۰/۸۲۶ می‌باشد که این عدد بیانگر این مطلب است که فرهنگ سازمانی تأثیر قوی و مستقیم و مثبتی بر روی توانمندسازی کارکنان خواهد داشت. در صورتی که سازمانی در جهت ارتقای عوامل فرهنگی خود از جمله مشارکت، یکپارچگی، وفق‌پذیری و فلسفه وجودی سازمان اقدام نماید، باعث ارتقای توانمندی کارکنان خود نیز خواهد شد.

**۳- پیشنهادات فرضیه فرعی سوم**

فرهنگ سازمانی بر تصمیم‌گیری فردی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

الف) در صورتی که در سازمانی، کارکنان جایگاه لازم به منظور اتخاذ تصمیمات مستقل را دارا باشند.

ب) مسئولیت کارهای خود را بپذیرند.

ج) اختیارات کافی به منظور انجام وظایف، به آنها تفویض شده باشد.

د) و این احساس را داشته باشند که اعتماد مدیران یا روسای خود را برای انجام وظایف محوله، کسب نموده‌اند.

۴- پیشنهادات فرضیه فرعی چهارم

فرهنگ سازمانی بر تأثیرگذار بودن کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

الف) به کارکنان اختیار انجام وظایف محوله تا به سرانجام رسیدن آن مسئله، داده شود.

ب) سازمان نموداری و چارتی را جهت نشان دادن موفقیت‌های افراد سازمانی طراحی نماید و در دید کارکنان قرار دهد.

ج) پیشرفت و بهبود و یا پسررفت عملکرد سازمانی بر روی تابلوی اعلانات سازمان قرار گیرد، تا کارکنان بتوانند نمود فعالیت‌های خود را در سازمان لمس کنند.

۵- پیشنهادات فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

الف) در سازمان، مشارکت به عنوان یک ارزش و هنجار مطرح شود.

ب) مدیریت به‌طور مستمر با کارکنان در ارتباط باشد و نظرات آنها را در تصمیمات لحاظ کند.

ج) یادگیری مستمر به عنوان یک اصل پذیرفته شده از سوی کارکنان سازمان، پیگیری شود.

د) تعهد مدیریت در قبال ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، مشهود باشد.

فهرست منابع

فارسی:

۱- ابزری، مهدی و دلوی، محمدرضا (۱۳۸۸)، «نیل به تعالی (سرمادی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، س ۲۰، ش ۱.

۲- افجه، سیدعلی اکبر (۱۳۸۰)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.

۳- بارانی، صمد و دیگران (۱۳۹۱)، «بررسی عوامل سازمانی زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان پژوهشکده صنعت نفت»، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، س ۷، ش ۲۰.

لاتین:

1- Argyris, C., May-June (1998). Empowerment the Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*.

2- Baker, Kathryn A. (2002). Organizational communication, [online]. Available: <http://www.wren.network.net>

3- Balthazard, Pieer. A, Cook, Robert. A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum. Proceedings of the 37 Hawaii International Conference on System Sciences.



4- Baum, Laurie, and Byre, John a (2016). Executive Secretary: A New Rung on the Corporate Ladder. *Business Week United States*. Berkley.

5- Belias, Dimitrios. Koustelios, Athanasios. Vairaktarakis, George. Sdrolas, Labros. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Social and Behavioral Sciences* 175.

6- Lauture, R., Amewokunu, Y., Lewis, S., & Lawson-Body, A. (2012). Impact of culture on the organizational commitment of public-sector employees in Haiti. *International Business & Economics Research Journal*.(3)11.

7- Ng'ang'a, M. J., & Nyongesa, W. J. (2012). The impact of organizational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business & Social Science*.(8)3

8- Salajegheh, S., Chamanifard, R., Chamanifard, S., & Nikpour, A. (2015). The relationship between quality of work life and organizational performance: The moderating role of demographic variables (A case study of foreign exchange units of Tejarat Bank, Iran). *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*..(9)5

9- Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*.17

10- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*..(3)49

11- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco CA: Jossey Bass.

12- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*..(2)6