

شناسایی و طبقه‌بندی شاخص‌های فرهنگ سازمانی در ایران با استفاده از تحلیل عاملی

(عبدالمنافی، سعید)^۱، (غلامی کرین، محمود)^۲، (صادقی، امیر)^{۳*}، (زراعتی، محسن)^۴

۱- دکتری مدیریت بازرگانی، استادیار دانشگاه پیام نور

۲- دکتری مدیریت بازرگانی، عضو هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری

۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، عضو هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری

۴- کارشناسی ارشد علوم تربیتی، مدرس دانشگاه هوایی شهید ستاری

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۱/۱۶)

چکیده

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

این مقاله به دنبال پاسخ به این سؤال است که فرهنگ در سازمان‌های ایران شامل چه شاخص‌ها، ارزش‌ها و یا متغیرهایی می‌باشد. به عبارت دیگر چه شاخص‌هایی تبیین کننده فرهنگ سازمانی در ایران می‌باشد؟ هدف این مقاله آن است که پس از احصای شاخص‌های فرهنگ سازمانی از طریق بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، آنها را خلاصه و از بین آنها عواملی را که به بهترین وجه توصیف و تبیین کننده فرهنگ سازمانی در کشور ایران می‌باشند، شناسایی و طبقه‌بندی نماید.

برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش و طبقه‌بندی شاخص‌ها در چند عامل از نمونه‌ای، ۹۶ نفری متشکل از صاحب‌نظران و استادان که در کشور ایران در ارتباط با موضوع فرهنگ سازمانی مطالعه و پژوهش نموده‌اند، استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات حاکی از آن است که تعلق (هویت) سازمانی، خلاقیت فردی، انسجام (یکپارچگی)، مسئولیت‌پذیری، الگوی ارتباطات و فاصله قدرت از عوامل تبیین کننده فرهنگ سازمانی در ایران بوده و مهمترین عامل تبیین کننده تعلق (هویت) سازمانی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعلق (هویت) سازمانی، خلاقیت فردی، ایران، تحلیل عاملی

مقدمه

نزدیک به دو دهه است که نظریه پردازان و صاحب‌نظران عرصه سازمان و مدیریت به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته‌اند که چندان ملموس و محسوس نیست. ولی این موضوع بر رفتار نیروی

انسانی تأثیر چشمگیری دارد و اگر خوب شناخته شده و ریشه‌یابی شود، آشکار می‌شود که خیلی از رفتارهای کارکنان در سازمان متأثر از این موضوع مهم است. این موضوع مهم که فرهنگ سازمانی نام گرفته است و بیشتر با جنبه غیر مادی و غیر ملموس در سازمان شناخته می‌شود، موضوع بررسی و مطالعات مختلفی قرار گرفته است [۱۲].

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود [۸]. آنچه از بررسی و مطالعه تحقیقات و یافته‌ها بر می‌آید، بیانگر تأثیر فرهنگ سازمانی بر نحوه رفتار کارکنان می‌باشد به گونه‌ای که امروزه سازمان‌هایی که اعتقادات، باورها و ارزش‌های کلیدی را در سازمان توسعه داده‌اند دارای فرهنگ قوی‌تر بوده و رضایت در این سازمان‌ها بیشتر، ترک خدمت و نقل و انتقالات کمتر است، افراد به شغل خود علاقه دارند و آن را به نحو مطلوب انجام می‌دهند. در این سازمان‌ها، فرهنگ سازمان عاملی مثبت در جهت اثر بخشی بیشتر سازمان می‌باشد [۳].

فرهنگ مهم است زیرا برآیند نیروهای عظیم، نهفته، و غالباً ناخودآگاهی است که رفتار فردی و گروهی را رقم می‌زند و الگوی ذهنی، نگرش‌ها، و ارزش‌های مورد قبول را تعیین می‌کند. فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا مبانی فرهنگی، استراتژی، هدف‌ها، و روش کار سازمان را معین می‌سازد [۱۰]. هنگامی که ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی در جای شایسته خود قرار گیرند و از قدرت و تحرک درونی برخوردار باشند، می‌توانند نه تنها نیرویی وحدت‌بخش و یگانه‌ساز میان کارکنان باشند، بلکه وسیله‌ای کارآمد در بسیج نیروهای سازمان در دستیابی به هدف‌های سازمان گردند [۳].

وجود یک فرهنگ سازمانی منعطف که بتواند تغییرات را به‌خوبی مورد حمایت قرار دهد و همواره سازمان را در مزیت رقابتی پایدار نگه دارد، ضروری به‌نظر می‌رسد. چرا که فرهنگ سازمانی هویت و شخصیت یک سازمان می‌باشد و افراد ناخودآگاه مطابق با آن عمل می‌کنند. وجود یک فرهنگ فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ‌گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر، از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها، به مهارت‌هایی که بتواند در حل مشکلات سازمان

مؤثر باشد، ترس داشته باشند. در حالی که یک فرهنگ پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرات سریع، به‌خوبی از خود واکنش نشان می‌دهد و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهد [۶]. یک سازمان که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند، دارای ویژگی‌هایی کلیدی می‌باشد که سازمان به آنها ارج می‌نهد و برای آنها ارزش قائل است. مدیرانی در اداره امور سازمان کامیاب هستند که ویژگی‌ها و ارزش‌های اصلی مورد نیاز و مناسب برای فعالیت در محیط متلاطم امروزی را شناسایی نمایند و این ارزش‌ها را در سازمان و بین اعضای آن نهادینه سازند [۳]. اعضای سازمان از ویژگی‌ها و عواملی نظیر خلاقیت، تعلق (هویت) سازمانی، انسجام، فاصله قدرت، خطرپذیری، کار گروهی، مسئولیت‌پذیری، الگوی ارتباطات و حمایت مدیریتی، نوعی استنباط و قضاوت ذهنی دارند که این استنباط و برداشت کلی از سازمان باعث می‌شود که فرهنگ سازمانی یا شخصیت آن شکل خاصی به‌خود بگیرد و این فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های آن است که تعیین‌کننده رفتار شغلی و سازمانی کارکنان می‌گردد. اگر فرهنگی وجود داشته باشد و بتوان در مورد آن بحث نمود، باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند. فرهنگ هر سازمانی نیز تا حد زیادی متأثر از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و هنجارهای ملی آن سازمان است و فرهنگ ملی در مقایسه با فرهنگ سازمانی اثرات بیشتری بر کار کارکنان دارد [۸]. صاحب‌نظران متعددی براساس تعریفی که از فرهنگ سازمانی داشته‌اند، به تدوین الگو پرداخته و هریک جنبه‌های خاصی را در نظر گرفته و براساس آن متغیرهای متفاوتی را برای توصیف فرهنگ سازمانی مطرح نموده‌اند. ابعاد فرهنگی به- دست آمده در این تحقیقات نمی‌تواند به‌خوبی شاخص‌های فرهنگ ایرانی را ترسیم کند. این امر را می‌توان به تنوع فرهنگی موجود در جامعه ایرانی نسبت داد و یا اینکه به نارسایی شاخص‌های به‌دست آمده، در توضیح و تبیین فرهنگ خاص ایرانی دانست. بسیاری از متفکران هویت فرهنگی ایرانی را متأثر از سه فرهنگ دینی، ملی و غربی می‌دانند که مدام در حال پالایش و تحول است. پویایی، تغییر و تحول شدید فرهنگی در دهه‌های گذشته نیز وجهی دیگر از ویژگی‌های خاص جامعه ایران را تشکیل می‌دهد [۷]. بنابراین با توجه به این‌که در کشور ایران ارزش‌ها و اعتقادات خاصی وجود دارد و این ارزش‌ها بر فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی دارند شناسایی شاخص‌ها و

ارزش‌های فرهنگ سازمانی در ایران ضروری و با اهمیت به‌نظر می‌رسد. لذا در این مقاله سعی می‌شود شاخص‌های مذکور را که از طریق بررسی ادبیات و پیشینه موضوع احصاء شده‌اند ساده، خلاصه و تحلیل نموده و از بین آنها عواملی را که به بهترین وجه توصیف و تبیین کننده فرهنگ سازمانی در کشور ایران می‌باشند، شناسایی گردند.

مبانی نظری موضوع

تایلر^۱ (۱۸۷۱ م.) اولین کسی بود که توصیفی رسمی از واژه فرهنگ ارائه کرد. او این واژه را به‌عنوان یک کلیت پیچیده که شامل دانش، باور، هنر، اخلاقیات، قانون، رسوم و هر قابلیت و عادت دیگری که توسط یک شخص به‌عنوان عضوی از جامعه کسب می‌شود، تعریف نمود. تعاریف و توصیف‌های زیادی از فرهنگ در رشته‌های مختلف اعم از مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و باستان‌شناسی شده است. در بررسی و مطالعه این ادبیات کلاسیک، ۱۶۴ تعریف متفاوت از فرهنگ را یافته‌اند. برخی از این تعاریف شامل همه چیز است، از قانون و مذهب گرفته تا هنر، در حالی که برخی دیگر بر جهت‌گیری‌های ارزشی خاص تأکید می‌کنند [۱]. چیزی که واقعاً جوهره فرهنگ را می‌سازد، باورهای نهفته‌ای است که افراد به‌صورت مشترک آموخته‌اند و رفتارهای روزمره را بر پایه آن تنظیم می‌کنند [۱۰]. برخی فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فلسفه‌ها، مفروضات، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و هنجارهای مشترک که سازمان را دارای انسجام می‌نماید، تعریف می‌نمایند. این ویژگی فرهنگی سازمان ممکن است از فرهنگ‌های جوامع مربوطه مشتق شود [۲۶]. امروزه، سازمان‌هایی که شعبات آنها در سرتاسر جهان توزیع شده‌اند، فرهنگ خاص خود را جایگزین ویژگی‌های فرهنگی جوامع و ملت‌هایی نموده که در آنها فعالیت می‌کنند. این سازمان‌ها تلاش می‌کنند فرهنگ منحصر به‌فرد خودشان را در سرتاسر شعبات پراکنده خود به‌صورت منسجم توسعه دهند [۲۸]. از مشهورترین تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ ملی و اختلافات فرهنگی شده می‌توان به تحقیق کلاکهان و استرادبک و تحقیق هاف استد اشاره نمود که هر یک ابعادی را برای فرهنگ در نظر گرفته‌اند [۸].

پوتنام^۲ (۲۰۰۲ م.) اعتقاد دارد که اگر یک درس ماندگار از انجمن‌های اولیه سرمایه اجتماعی وجود داشته باشد، این است که نمی‌توان فرض کرد که سرمایه اجتماعی همه جا و همیشه چیز خوبی

است و باید مراقب ضعف‌های بالقوه آن بود. همان‌طور که یک نیروگاه انرژی هسته‌ای سرمایه‌گذاری عظیمی را در سرمایه فیزیکی نشان می‌دهد، به‌رغم این‌که نشت رادیواکتیو ممکن است به این معنا باشد که ارزش خالص آن برای جامعه منفی در نظر گرفته شود. به‌همین ترتیب، شبکه‌ها و هنجارها به کسانی که متعلق به آنها هستند سود می‌رسانند، به بهای آنهایی که متعلق به آنها نیستند. سرمایه اجتماعی قبلاً صرفاً شامل سرمایه‌های فیزیکی هزینه شده برای امور اجتماعی (مانند جاده‌ها و زیرساخت‌های عمومی و امثال آن) می‌گردید؛ اما در حال حاضر (به‌ویژه از دهه ۱۹۹۰ میلادی به بعد) اموری از قبیل اعتماد عمومی، مشارکت‌های مردمی، هنجارها و شبکه‌های اجتماعی را در بر می‌گیرد که با ایجاد همکاری و همگرایی، کارآمدی جامعه را افزایش می‌دهد [۵]. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ سازمانی نیز همان‌طور که اعضای گروه را وادار می‌کند کارهای مفید با هم انجام دهند، می‌تواند آنها را به کارهای متعصبانه، انفرادی، کوتاه‌فکرانه، بدبینانه نسبت به افراد خارج از گروه و حتی گمراه‌کننده وادار کند. ارزش‌های مشترک و جهان‌بینی مشترک، کیفیت، عقلانیت و سودمندی گروه را تضمین نمی‌کند [۱۳].

اگر فرهنگی وجود داشته باشد و بتوان در مورد آن بحث نمود، باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند. از نظر رابینز ویژگی‌های دهگانه‌ای وجود دارند که وقتی با هم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. اگرچه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه‌ای از جمع اجزای آن متفاوت باشد، ولی موضوع‌های ده‌گانه زیر ویژگی‌های کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد، نشان می‌دهد.

خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلال که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.

خطرپذیری: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره می‌پذیرند.

هدایت: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات را به‌صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.

انسجام (یکپارچگی): میزانی که واحدهای درونی سازمان به‌شیوه یکسان و هماهنگ عمل می‌کنند.

حمایت مدیریتی: میزان ارتباط مدیران با زیردستان و حمایت از آنها را بیان می‌کند.

نظارت در سازمان: میزانی که سازمان برای کنترل رفتار کارکنان به قوانین متوسل می‌شود.

نظام پاداش: میزانی که پرداخت براساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.

الگوی ارتباطات: حدودی که ارتباطات به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سازمان مرتبط می‌شود. تحمل اختلاف سلیقه: میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که تعارضات و انتقادات را بپذیرند. تعلق سازمانی: میزانی که اعضای سازمان، خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند [۹].

فرهنگ خوب یا بد مفهوم ندارد. مدیران باید هوشیار باشند که فرهنگ سازمانی با مأموریت و استراتژی‌های سازمان همخوانی داشته باشد. بنابراین ملاک قضاوت در مورد یک فرهنگ، میزان هماهنگی آن با وظایف آن سازمان است. تا زمانی که سازمانی در انجام وظایف بنیادی خود موفق است، فرهنگ موجودش خوب است. همین که نشانه‌های شکست در سازمان بروز کرد، گمان می‌رود عناصری از فرهنگ ناکارا هستند و باید دگرگون شوند. فرهنگ سازمانی شمشیری است دو لبه، از یک سو بستری است که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند و از سوی دیگر می‌تواند سدی بر سر راه اعمال تغییرات در سازمان باشد. بنابراین فرهنگ، درست و نادرست، و بهتر و بدتر ندارد، مگر در قیاس بین آنچه سازمان می‌خواهد انجام دهد؛ و آنچه محیط اجازه می‌دهد. حاصل آنکه هر اندازه استراتژی و هنجارهای برآمده از باورهای مشترک نهفته سازمان با اقتضای محیط کار سازگارتر باشد، به همان اندازه فرهنگ پدید آمده در سازمان را درست یا خوب ارزیابی می‌کنند [۱۰].

تعلق (هویت) سازمانی فرایندی است که در آن افراد احساس می‌کنند با فرد یا گروهی از افراد دیگر، عضو یک گروه واحد هستند [۱۴]. احساس همانندی با یک گروه یا جمع، نگرانی درباره فرایندها و نتایج جمعی را افزایش می‌دهد، بدین ترتیب احتمال فرصت تبادل اطلاعات افزایش می‌یابد [۲۴]. هویت سازمانی چشمگیر نه تنها ممکن است فرصت‌های تبادل اطلاعات را افزایش دهد، بلکه ممکن است فراوانی واقعی همکاری را بین اعضا افزایش دهد. در مقابل جایی که گروه‌ها در سازمانی دارای هویت‌های متمایز و مغایر هم هستند، ممکن است موانع عمده‌ای را در برابر تسهیم اطلاعات، یادگیری و ایجاد دانش به وجود آورند [۲۷].

در این تحقیق مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضای یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. یک سیستم که اعضای

آن دارای استنباط مشترک از آن هستند، از ویژگی‌ها، شاخص‌ها یا متغیرهایی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد و برای آنها ارزش قائل است. هر یک از این ویژگی‌ها یا شاخص‌ها روی طیفی قرار می‌گیرد که از بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می‌شود. بنابراین، اگر فرهنگ از زاویه این شاخص‌ها مورد توجه قرار گیرد می‌توان به پدیده‌ای به نام فرهنگ سازمانی دست یافت و تصویری از آن ارائه نمود. این تصویر پایه و اساسی برای احساس و استنباط مشترک اعضا می‌شود و براساس آن می‌توان گفت که کارها چگونه انجام می‌گیرد و افراد چه نوع رفتاری در سازمان خواهند داشت [۸].

موحدی (۱۳۸۲.ه.ش) به طراحی و تبیین مدلی برای تحلیل موانع فرهنگ سازمانی استقرار تجارت الکترونیکی در سازمان‌های صنعتی برتر ایران پرداخت. در این تحقیق برای شناخت فرهنگ سازمانی، یک مدل سه سطحی ترکیبی (از ترکیب مدل‌های شاین و هاف استد) و برای تعیین وضعیت تجارت الکترونیکی در سازمان نیز مدلی سه وجهی تحت عنوان مدل کلی استقرار تجارت الکترونیکی در سازمان طراحی شده است. در این تحقیق با استفاده از تحلیل رگرسیون، مدل حاصله به دست آمده و با استفاده از تحلیل مسیر مورد تبیین قرار گرفته است. با نگاهی به نتایج تحلیل‌های انجام شده، در مجموع می‌توان این برداشت را مطرح کرد که در سازمان‌های صنعتی برتر ایران، ترکیب‌گرایی، آینده‌گرایی، نیاز به اقتدار، تفکر چند زمانی، کنترل شدید، نتیجه‌گرایی، وظیفه‌گرایی، عدم تمرکز بر کار، عمل‌گرایی، تفکر مبتنی بر سیستم باز (در مقابل سیستم بسته)، سازمان‌گرایی (در مقابل حرفه‌گرایی) و نیاز به امنیت، مشخصه‌های فرهنگی غالب هستند و موانع فرهنگی استقرار تجارت الکترونیکی در سازمان‌های صنعتی برتر عبارتند از: نتیجه‌گرایی، کنترل شدید، نیاز به اقتدار، ترکیب‌گرایی، تفکر چند زمانی، کمبود فرهنگ‌پذیری غیر رسمی و مفروضات نامناسب راجع به ماهیت انسان و یادگیری او.

فانی و حسین نژاد (۱۳۸۱.ه.ش) به بررسی تطبیقی فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی که در هم ادغام شدند، پرداختند. در این مطالعه از الگوی فرهنگ سازمانی رابینز به عنوان چارچوب نظری پژوهش استفاده شده است. فرضیه اصلی این پژوهش بیانگر وجود تفاوت معنی‌دار بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی، و ده فرضیه

فرعی پژوهش بیانگر تفاوت معنی‌دار بین ابتکار فردی، تعلق (هویت) سازمانی، هدایت و سرپرستی، الگوی ارتباطی، تحمل تضاد، کنترل سازمانی، میزان ریسک‌پذیری، حمایت مدیریتی، میزان انسجام و سیستم پاداش و تشویق در دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه طراحی شده بین ۳۴۰ نفر از مدیران و کارشناسان دارای سابقه خدمت ده سال و بالاتر دو وزارتخانه توزیع شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون t حاکی از آن است که تفاوت معنی‌داری در مورد مؤلفه‌های ابتکار فردی، تعلق (هویت) سازمانی، الگوی ارتباطی، تحمل تضاد، حمایت مدیریتی و سیستم پاداش در دو وزارتخانه مورد بررسی وجود ندارد ولی در مورد مؤلفه‌های هدایت و سرپرستی، انسجام سازمانی، کنترل و ریسک‌پذیری تفاوت معنی‌دار می‌باشد. در نهایت پیشنهاد می‌شود که استراتژی تقویت فرهنگ سازمانی با تأکید و تمرکز بر نقاط مشترک فرهنگ سازمانی در دو سازمان در دستور کار قرار گیرد.

دارایی (۱۳۸۰.ه.ش) به بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس پرداخت. هدف او بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی رابینز یا شاخصه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس بود. در این تحقیق، پرسش‌هایی در خصوص چگونگی خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، سبک رهبری، یکپارچگی، سازش با پدیده تعارض، حمایت مدیریتی، کنترل و سیستم پاداش در دانشگاه تربیت مدرس مطرح گردید. جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که به‌جز شاخص کنترل و وجود قوانین و مقررات و نحوه اجرای آنها سایر شاخص‌ها از وضعیت مطلوبی برخوردار نبودند.

به‌منظور شناسایی ویژگی‌ها و شاخص‌ها و تشریح محتوای فرهنگ سازمانی، باید چارچوب‌های راهنما یا الگوی فرهنگ سازمانی را در اختیار داشت. دانشمندان، محققان و صاحب‌نظران براساس تعریفی که از فرهنگ سازمان داشته‌اند به تدوین الگو پرداخته و هریک جنبه‌های خاصی از فرهنگ را در نظر گرفته‌اند. ویژگی‌ها، شاخص‌ها و ابعادی که برخی از این محققین به آن پرداخته‌اند در جدول (۱) خلاصه شده است.

جدول ۱- الگوهای فرهنگ و شاخص‌های تبیین کننده آن

نام الگو	ویژگی‌ها، شاخص‌ها و یا متغیرها
رابینز، ۲۰۰۶ (رابینز، ۱۳۸۵)	۱- خلاقیت فردی؛ ۲- خطرپذیری؛ ۳- هدایت و سرپرستی؛ ۴- انسجام؛ ۵- حمایت مدیریتی؛ ۶- نظارت در سازمان؛ ۷- نظام پاداش؛ ۸- الگوی ارتباطات؛ ۹- تحمل اختلاف سلیقه؛ و ۱۰- تعلق (هویت) سازمانی
فرهنگ ملی هاف - استند، ۲۰۰۱	۱- فردگرایی در مقایسه با جمع‌گرایی؛ ۲- فاصله در قدرت؛ ۳- اجتناب از پدیده عدم اطمینان؛ ۴- مردسالاری در مقایسه با زن سالاری؛ و ۵- دیدگاه بلندمدت در برابر دیدگاه کوتاه‌مدت
گوپتا و گووینداراجان ^۳ ، ۲۰۰۰	۱- ساختار سازمان؛ ۲- فرآیندها؛ ۳- رهبری؛ ۴- سیستم پاداش؛ ۵- سیستم‌های اطلاعاتی؛ و ۶- افراد (انگیزش، اعتماد و ارتباطات)
شاین، ۱۹۹۹ (شاین، ۱۳۸۳)	۱- جلوه‌های ظاهری (ساختار و فرآیندهای آشکار سازمان)؛ ۲- ارزش‌های مورد حمایت (هدف‌ها، استراتژی‌ها و فلسفه‌ها)؛ و ۳- باورهای مشترک نهفته (پندارها، تفکرات، برداشتها، و احساسات ناخودآگاه و مسلم فرض شده)
کامرون و کوئین ^۴ ، ۱۹۹۹	۱- ویژگی‌های غالب؛ ۲- رهبری سازمانی؛ ۳- مدیریت کارکنان؛ ۴- پیوند سازمانی؛ ۵- تأکید استراتژیک؛ و ۶- معیار موفقیت
ارایلی ^۳ ، چاتمن و کالدول ^۵ ، ۱۹۹۱	۱- خلاقیت و خطرپذیری؛ ۲- توجه به جزئیات؛ ۳- توجه به نتیجه؛ ۴- توجه به افراد؛ ۵- تشکیل تیم؛ ۶- تحول؛ و ۷- ثبات و پایداری
اوجی و ژیگر ^۶ ، ۱۹۸۷	۱- احساس تعهد نسبت به کارکنان؛ ۲- ارزیابی؛ ۳- مشاغل؛ ۴- کنترل؛ ۵- تصمیم‌گیری؛ ۶- مسئولیت؛ و ۷- توجه به افراد
کوئین، ۱۹۸۵	۱- هدف سازمان؛ ۲- معیار عملکرد؛ ۳- مرجع اختیار؛ ۴- منبع قدرت؛ ۵- نحوه تصمیم‌گیری؛ ۶- سبک رهبری؛ ۷- شیوه پیروی و قبول؛ ۸- معیار ارزشیابی اعضا؛ و ۹- انگیزش
پیترز و واترمن، ۱۹۸۲	۱- تعصب به عمل؛ ۲- ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری؛ ۳- تمایل به استقلال و کارآفرینی؛ ۴- افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد؛ ۵- برخورد شفاف و ارزشی؛ ۶- تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود؛ ۷- استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک؛ و ۸- حفظ توأمان انعطاف‌پذیری و ثبات
فرهنگ ملی کلاکهان و استرادبک، ۱۹۶۱	۱- رابطه با محیط؛ ۲- توجه به زمان؛ ۳- ماهیت فرد؛ ۴- توجه به فعالیت؛ ۵- توجه به مسئولیت؛ و ۶- مفهوم فضا

سؤال‌های پژوهش

- ۱- چه شاخص‌هایی تبیین کننده فرهنگ سازمانی در ایران می‌باشند؟
- ۲- مهمترین شاخص‌های فرهنگ سازمانی در ایران کدامند؟
- ۳- الگوی عوامل فرهنگ سازمانی در ایران بر اساس شاخص‌ها کدام است؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد که در آن جمع‌آوری اطلاعات عمدتاً به روش میدانی صورت گرفته است. عمده‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه محقق ساخته بسته پاسخ می‌باشد که بر اساس مبانی نظری موضوع تنظیم شده است. ضریب آلفای کرونباخ آن ۰.۹۲ محاسبه شده است که بیانگر پایایی و همسانی درونی پرسشنامه می‌باشد. برای حصول اطمینان از اعتبار محتوایی پرسشنامه، ویرایش اولیه آن بین اساتید راهنما و مشاور و برخی از اساتید دانشگاه توزیع شد تا راجع به محتوای آن و توان سنجش شاخص‌های مورد نظر پیشنهادات لازم را ارائه دهند. برای کمی کردن سؤالات کیفی پرسش‌نامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش عبارت از صاحب‌نظران، استادان و محققانی که سال‌ها در صنعت و سازمان‌های ایرانی به‌عنوان مشاور یا مدیر مشغول به‌کار بوده و بر اساس این تجربیات و مطالعات در ارتباط با موضوع فرهنگ سازمانی تالیف، ترجمه و یا مقاله‌ای داشته‌اند و به آنها دسترسی وجود دارد، می‌باشد. مشخصه کلیدی در انتخاب افراد این بود که همگی با مفاهیم فرهنگ سازمانی آشنا و دارای سوابق و مطالعات در این زمینه بودند. در این تحقیق از نمونه‌گیری غیراحتمالی و روش نمونه‌گیری ساده استفاده شده است. به این صورت که برای افرادی که در دسترس بوده یا آدرس پستی یا پست الکترونیکی آنها موجود بوده، پرسشنامه ارسال شده است. برای انجام تحلیل عاملی لازم است که به ازای هر متغیر ۵ تا ۱۰ نمونه و به‌طور کلی در مجموع حداکثر ۳۰۰ نمونه مورد سنجش واقع شده باشند. با توجه به این‌که در پرسشنامه ۴۰ متغیر مورد سنجش قرار می‌گرفت، ۲۵۰ پرسش‌نامه بین پاسخ‌دهندگان به سه روش مراجعه حضوری، ارسال پستی و ارسال الکترونیکی توزیع شد. از مجموع ۲۵۰ پرسش‌نامه توزیع شده، داده‌های مربوط به ۹۶ پرسش‌نامه در تحلیل وارد شدند که نرخ بازگشت برابر ۳۸.۴ درصد می‌-

باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اکتشافی تحقیق به‌منظور پی بردن به شاخص‌های زیربنایی فرهنگ سازمانی و تلخیص مجموعه‌ای از متغیرها از روش تحلیل عاملی اکتشافی براساس مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. جهت اولویت‌بندی عوامل و شاخص‌های تبیین کننده فرهنگ سازمانی از مفاهیم آمار توصیفی نظیر رتبه‌بندی میانگین استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در خصوص سؤال اول، چه شاخص‌هایی تبیین کننده فرهنگ سازمانی در ایران می‌باشند؟ در جدول (۲) ۴۰ شاخص برگرفته از مبانی نظری موضوع براساس نظر خبرگان رتبه‌بندی گردیده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود در مورد شاخص‌ها، شاخص خلاقیت فردی بیشترین و دیدگاه انسان در خصوص فضا کمترین تبیین‌کنندگی فرهنگ سازمانی را دارد.

جدول ۲- اولویت‌بندی شاخص‌های تبیین کننده فرهنگ سازمانی

رتبه بندی میانگین	شاخص‌ها	رتبه
۴.۷۰۸	خلاقیت فردی	۱
۴.۶۶۷	تعهد سازمانی	۲
۴.۶۴۶	تعلق (هویت) سازمانی	۳
۴.۵۸۳	انسجام (یکپارچگی)	۴
۴.۵۲۱	استقلال و آزادی عمل	۵
۴.۴۵۸	خطرپذیری (ریسک‌پذیری)	۶
۴.۳۹۶	الگوی ارتباطات	۷
۴.۲۹۲	اجتناب از پدیده عدم اطمینان (ابهام‌گریزی)	۸
۴.۲۷۱	مسئولیت‌پذیری	۹
۴.۲۲۹	جو اعتماد	۱۰
۴.۲۰۸	توجه به مسئولیت و رابطه با دیگران (فردگرایی - جمع‌گرایی)	۱۱
۴.۲۰۸	کار گروهی	۱۲
۴.۱۰۴	تحمل اختلاف سلیقه (تعارض)	۱۳
۴.۰۶۳	فاصله قدرت	۱۴
۴.۰۴۲	حمایت مدیریت	۱۵
۳.۹۵۹	احساس تعهد نسبت به کارکنان	۱۶
۳.۸۹۶	توسعه آرمان مشترک	۱۷
۳.۸۳۳	انطباق‌پذیری (سازگاری)	۱۸

۳.۷۹۲	ثبات (پایداری)	۱۹
۳.۷۷۱	جریان آزاد اطلاعات	۲۰
۳.۶۸۸	نظام پاداش	۲۱
۳.۵۶۳	تفویض اختیار	۲۲
۳.۴۳۸	توجه به زمان (آینده‌گرایی - گذشته‌گرایی)	۲۳
۳.۳۹۶	سبک رهبری	۲۴
۳.۳۷۵	نظام ارزشیابی	۲۵
۳.۳۷۵	دیدگاه انسان در خصوص ماهیت فرد و مردم (بدبینانه - خوش‌بینانه)	۲۶
۳.۳۵۴	جایز شمردن اشتباه‌های سازنده	۲۷
۳.۲۷۱	توجه به جنسیت (مردسالاری - زن‌سالاری)	۲۸
۳.۲۷۱	فرصت برای توسعه فردی	۲۹
۳.۲۰۸	وضعیت قوانین و مقررات	۳۰
۳.۱۶۷	تعصب به عمل	۳۱
۳.۱۰۴	دیدگاه انسان در خصوص رابطه با محیط (حاکم بر محیط - تابع محیط)	۳۲
۳.۰۲۱	کنترل و نظارت (سرپرستی)	۳۳
۳.۰۰۰	بهره‌وری از طریق نیروی انسانی	۳۴
۲.۸۹۶	تخصص‌گرایی	۳۵
۲.۷۹۲	تصمیم‌گیری	۳۶
۲.۷۲۹	قابل فهم بودن اطلاعات	۳۷
۲.۳۵۴	مشروعیت سازمان (پذیرش سازمان توسط جامعه)	۳۸
۲.۲۵۰	فناوری اطلاعات	۳۹
۲.۲۲۹	دیدگاه انسان در خصوص مفهوم فضا (خصوصی - عمومی)	۴۰

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود شاخص‌های دیدگاه انسان در خصوص فضا (خصوصی - عمومی)، فناوری اطلاعات، مشروعیت سازمان (پذیرش سازمان توسط جامعه)، قابل فهم بودن اطلاعات، تصمیم‌گیری و تخصص‌گرایی دارای میانگین کمتر از ۳ بوده و لذا قدرت تبیین‌کنندگی آنها در خصوص فرهنگ سازمانی پایین می‌باشد.

در خصوص سئوال دوم، مهمترین شاخص‌های فرهنگ سازمانی در ایران کدامند؟ محقق متغیرهایی را جهت تحلیل عاملی انتخاب نموده است که دارای قدرت تبیین‌کنندگی زیاد تا خیلی زیاد باشند و این متغیرها عبارتند از خلاقیت فردی، کارگروهی، انسجام (یکپارچگی)، مسئولیت - پذیری، تعلق (هویت) سازمانی، فاصله قدرت، احساس تعهد نسبت به کارکنان، جو اعتماد، تحمل

اختلاف سلیقه (تعارض)، الگوی ارتباطات، استقلال و آزادی عمل، خطرپذیری، حمایت مدیریت، اجتناب از پدیده عدم اطمینان و توجه به مسئولیت و رابطه با دیگران (فردگرایی - جمع‌گرایی).
در خصوص سؤال سوم، الگوی عوامل فرهنگ سازمانی در ایران بر اساس شاخص‌ها کدام است؟ همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود این ۱۵ متغیر در قالب ۶ عامل تعلق سازمانی، خلاقیت فردی، انسجام، مسئولیت‌پذیری، الگوی ارتباطات و فاصله قدرت، طبقه‌بندی می‌شوند و میزان تزریق (اشتراک) اطلاعات ۱۵ متغیر در ۶ عامل ۰.۹۱۲ بوده و بسیار مطلوب می‌باشد. برای نام-گذاری عوامل مهمترین شاخص در هر عامل به‌عنوان نام آن عامل انتخاب شد که در مورد تمامی عوامل به‌جز عامل ۳ (عامل انسجام یا یکپارچگی) مناسب به‌نظر می‌رسد.

جدول ۳- تحلیل عاملی شاخص‌های فرهنگ سازمانی به‌ترتیب اولویت

عوامل	میانگین	شاخص‌ها	میزان تزریق اطلاعات
۱- تعلق سازمانی	۴.۶۴۶	۱۲- تعلق سازمانی	۰.۹۸۳
۲- خلاقیت فردی	۴.۵۶۲	۹- خلاقیت فردی ۳۷- استقلال و آزادی عمل ۱۵- خطرپذیری	۰.۹۶۴ ۰.۸۸۳ ۰.۹۳۰
۳- انسجام	۴.۳۱۰	۱۴- انسجام ۳- اجتناب از پدیده عدم اطمینان ۱۱- حمایت مدیریت	۰.۹۱۶ ۰.۸۴۳ ۰.۸۷۳
۴- مسئولیت‌پذیری	۴.۲۴۰	۳۸- مسئولیت‌پذیری ۱- توجه به مسئولیت و رابطه با دیگران	۰.۹۷۱ ۰.۹۲۰
۵- الگوی ارتباطات	۴.۱۷۹	۱۶- الگوی ارتباطات ۳۵- جو اعتماد ۲۵- کار گروهی ۱۰- تحمل اختلاف سلیقه ۳۵- احساس تعهد نسبت به کارکنان	۰.۹۵۳ ۰.۸۴۷ ۰.۹۵۰ ۰.۸۹۵ ۰.۹۲۲
۶- فاصله قدرت	۴.۰۶۳	۲- فاصله قدرت	۰.۸۲۹

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های حاصل از تجزیه تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که شاخص‌های تبیین کننده فرهنگ سازمانی در ایران را می‌توان در قالب ۶ بعد یا عامل تعلق (هویت) سازمانی، خلاقیت فردی، انسجام (یکپارچگی)، مسئولیت‌پذیری، الگوی ارتباطات و فاصله قدرت طبقه‌بندی و تلخیص نمود. پس می‌توان گفت استنباط مشترک و قضاوت ذهنی اعضای سازمان از عوامل یاد شده فرهنگ و شخصیت سازمان را شکل می‌بخشد. اگرچه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه‌ای از جمع اجزای آن متفاوت باشد، ولی این موضوع‌های شش‌گانه نشان‌دهنده ویژگی‌های کلیدی است که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد. فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های آن است که تعیین کننده رفتار شغلی و سازمانی کارکنان می‌گردد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران در اداره کامیاب امور سازمان به این ارزش‌های اصلی و ویژگی‌ها توجه نموده و این ارزش‌ها را در سازمان و اعضای آن به‌نحو احسن و در راستای مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان نهادینه نمایند.

مهمترین عامل تبیین کننده فرهنگ سازمانی در ایران تعلق (هویت) سازمانی می‌باشد. لذا با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود، تدابیری اتخاذ شود تا کارکنان به کار در سازمان افتخار نموده و از عضویت در آن راضی بوده و تمایل به ادامه همکاری در سازمان را داشته باشند. ارزش‌های سازمان یکی از عوامل اصلی در ایجاد تعلق سازمانی می‌باشند، لذا مدیران در تعیین ارزش‌های سازمان می‌بایست توجه کافی را مبذول نموده تا کارکنان نسبت به سازمان وفادار بمانند و اعتبارات سازمان را در معرفی خود مؤثر بدانند.

عامل دیگری که از نظر اهمیت در رتبه دوم قرار دارد، خلاقیت فردی می‌باشد، که به‌همراه شاخص‌های استقلال و آزادی عمل و خطرپذیری این بعد را تشکیل می‌دهند. پیشنهاد می‌شود که به پذیرش مخاطره در کارکنان، وجود استقلال و آزادی عمل در انجام وظایف شغلی، وجود فرصت برای توسعه فردی در سازمان اهمیت داده شده و کارکنان برای کسب دانش روز و نوآوری در حل مسائل توسط خود تشویق و ترغیب شوند. همین‌طور به افراد جهت بروز افکار نو و پیشنهادات جدید فرصت مناسب داده شود.

انسجام از نظر تبیین‌کنندگی فرهنگ سازمانی در رتبه سوم قرار دارد. حمایت از کارکنان، یاری کردن آنها در انجام کارها و بردباری و سعه صدر برای اشتباهات آنها مواردی هستند که مدیران برای ایجاد انسجام در سازمان می‌بایست به آنها توجه نمایند. ایجاد وحدت رویه در سازمان، قبول پدیده عدم اطمینان، هماهنگی بین بخش‌ها و واحدهای سازمانی و همکاری و تشریک مساعی کارکنان نیز جهت انسجام بیشتر در سازمان می‌بایست در دستور کار سازمان قرار گیرد. علاوه بر پیشنهادات اصلی فوق، برخی پیشنهادات عمومی نیز به شرح زیر قابل ارائه هستند. یکی از موارد بسیار مهم در مدیریت فرهنگ سازمانی اعمال و اقدامات مدیریت، به‌ویژه مدیریت عالی سازمان است که در شکل‌دهی به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند و اعمال و اقدامات مدیران نمایانگر و ایجاد کننده ارزش‌هایی است که دست به دست می‌گردد و کارکنان را آگاه می‌سازد که چه ارزش‌هایی در سازمان از نظر مدیران مطلوب است. پیشنهاد می‌شود که با هماهنگی کردن فرآیند مدیریت استراتژیک و مدیریت فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی موجود را به‌نحوی تقویت کرده که بتواند اهداف استراتژیک سازمانی را حمایت کند و سازمان را در بلند مدت به اهداف خود نایل سازد و در راستای عملی شدن و ایجاد یک فرهنگ قوی و مثبت، تبیین و تثبیت آن دسته از ویژگی‌های فرهنگی که بتوانند در تحقق اهداف و افزایش عملکرد، سازمان را یاری نمایند، لازم می‌باشد. در نهایت بررسی تطبیقی و مقایسه‌ای عوامل تبیین کننده فرهنگ سازمانی در این تحقیق با یک یا چند کشور دیگر و همین‌طور بررسی وضعیت هر یک از عوامل تبیین کننده فرهنگ سازمانی در ایران برای توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها به محققین آینده پیشنهاد می‌شود. به‌عبارت دیگر مشخص شود که هر یک از شاخص‌ها و عوامل تبیین کننده فرهنگ سازمانی در چه حالت و وضعیتی باشند تا زمینه را برای توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها فراهم نمایند.

پی‌نوشت‌ها

- ۱- Tyler
- ۲- Putnam
- ۳- Gupta & Govindarajan
- ۴- Cameron & Quinn

۵- O'Reilly III, Chatman & Caldwell

۶- Ouchi & Jeage

منابع و مراجع

- [۱] ابزری، مهدی و دلوی، محمدرضا، "مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی گر"، اصفهان، انتشارات قاصد سحر، ۱۳۸۵.
- [۲] حسین‌قلی‌زاده، رضوان، "بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد براساس نظریه‌ی نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی"، پایان‌نامه‌ی چاپ نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۳.
- [۳] حسینی، یعقوب، "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس"، پایان‌نامه چاپ نشده‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۸۵.
- [۴] دارایی، ناصر، "بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس"، پایان‌نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۰.
- [۵] دادگر، یدالله، "اخلاق بازرگانی و کسب و کار از منظر اقتصاد و اقتصاد اسلامی"، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۱۰(۳۸)، ۸۷-۱۲۰، ۱۳۸۵.
- [۶] داوونپورت، تی.، و پروساک، ال.، ترجمه رحمان سرشت، حسین، "مدیریت دانش"، انتشارات ساپکو، تهران، ۱۳۷۹.
- [۷] سلطان محمدی، مهدی، "نگاهی به تحقیق پژوهشگر هلندی در مورد فرهنگ ملل و وضعیت فرهنگ ایران"، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، ۱۳(۱۳۰)، ۱۳۸۱.
- [۸] رایبیز، اس.پی، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، "مبانی رفتار سازمانی"، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۸.
- [۹] رایبیز، استیفن، ترجمه، الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، "تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی"، انتشارات صفار - اشراقی، چاپ هفدهم، تهران، ۱۳۸۵.
- [۱۰] شاین، ادگار، ترجمه محبوب، محمد ابراهیم، "فرهنگ سازمانی"، انتشارات فراه تهران، ۱۳۸۳.
- [۱۱] علوی، سید بابک، "ارزش‌های فرهنگی و جهت‌گیری‌های کارکنان"، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، ۱۸(۱)، ۱۳۸۰.
- [۱۲] فانی، علی اصغر و حسین نژاد، حمید، "فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی"، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، ۱۳(۱۳۰)، ۱۳۸۱.

- [۱۳] فقیهی، ابوالحسن و فیضی، طاهره، "سرمایه اجتماعی: رویکردی نو در سازمان"، فصلنامه دانش مدیریت، (۷۲)، ۲۳-۴۶، ۱۳۸۵.
- [۱۴] قلیچ‌خانی، بهروز و مشبکی، اصغر، "نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری سازمان (مطالعه دو شرکت خودرو ساز ایرانی)"، فصلنامه دانش مدیریت، ۱۹ (۷۵)، ۱۲۵-۱۴۷، ۱۳۸۵.
- [۱۵] کرمی، مقداد، "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن، مرکز بهمن خودرو"، پایان‌نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، دانشکده‌ی روان شناسی و علوم تربیتی، ۱۳۸۴.
- [۱۶] موحدی، مسعود، "طراحی و تبیین مدلی برای تحلیل موانع فرهنگ سازمانی استقرار تجارت الکترونیکی در سازمان‌های صنعتی برتر ایران"، رساله چاپ نشده دکتری دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۸۲.
- [۱۷] Al- Alawi, A. I., Al- Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F., "Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors", *Journal of Knowledge Management*, ۱۱(۲), ۲۲-۴۲, ۲۰۰۷.
- [۱۸] Cameron, K. S., & Quinn, R. E., "Diagnosing and changing organizational culture. New York", Addison Wesley, ۱۹۹۹.
- [۱۹] Davenport, T., & Rusak, L., "Working knowledge: How organizations manage what know", Boston, MA; Harvard Business School Press, ۱۹۹۸.
- [۲۰] Gupta, A. K., & Govindarajan, V., "Knowledge management social dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, ۴۲ (۱), ۷۱-۸۱, ۲۰۰۰.
- [۲۱] Hofstede, G., "Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations", Intel: Sage Publications, ۲۰۰۸.
- [۲۲] Holowzki, A. "The relationship between knowledge management and organizational culture", University of Oregon: Applied Information Management Program, ۲۰۰۲.
- [۲۳] Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. L., "Variations in value orientations. Evanston", IL: Row, Peterson, ۱۹۶۱.

- [۲۴] Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B., “*Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision*”, In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organization. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, PP.۲۵۷- ۲۸۹, ۱۹۹۶.
- [۲۵] Lai, M. F., & Lee, G. G., “*Relationships of organizational culture toward knowledge activities*”, *Business Process Management Journal*, ۱۳ (۲), ۲۰۶-۲۲۲, ۲۰۰۷.
- [۲۶] Lemken, B., Kahler, H., & Rittenbruch, M., “*Sustained knowledge management by organizational culture*”, In *Proceeding of ۳۳rd Hawaii International Conference on System Sciences*, (P. ۶۴), ۲۰۰۰.
- [۲۷] Lewicki, R. J., & Bunk, B. B., “*Developing and maintaining trust in work relationships* In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organization*”, *Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, PP.۱۱۴- ۱۳۹, ۱۹۹۶.
- [۲۸] Oliver, S., & Kandadi, K. R., “*How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations*”, *Journal of Knowledge Management*, ۱۰ (۴), ۶-۲۴, ۲۰۰۶.
- [۲۹] O’Reilly III, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F., “*People and organization culture: A profile Comparison approach to assessing person-organization fit*”, *Academy of Management Journal*, ۴۸۷-۵۱۶, ۱۹۹۱.
- [۳۰] Ouchi, W. G., & Jeager, A.M., “*Type Z organization: Stability in the midst of mobility*”, In D.L. Yardwood (Ed.) *Public Administration* (PP.۱۵۵-۱۶۳). London: Longman, ۱۹۸۷.
- [۳۱] Peters, T.I., & Waterman, R.H., Jr., “*In Search of excellence*”, New York: Harper and Row, ۱۹۸۲.
- [۳۲] Putnam, R. D., “*Democracies in flux, the evolution of social capita in contemporary society*”, New York: Oxford University Press, ۲۰۰۲.
- [۳۳] Quinn, R.E. “*The transformational culture*”, London: Sage Publications, ۱۹۸۵.
- Tyler, E. B., *Primitive culture: Researchers into the development of mythology, Philosophy, religion, art, and custom*, (vol.۱). London: John Murray, ۱۸۷۱.