

## فرهنگ سازمانی در محیطهای تولید صنعتی ایران

### ■ سیدسعید قاضی طباطبایی

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس □ □

### ■ احمدعلی خائف الهی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس □ □

### چکیده

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای درهم تنیده از عقاید و باورهای مشترک اعضای یک سازمان است که آن سازمان را از دیگر سازمانها مجزا می‌سازد. فرهنگ سازمانی دارای ابعاد پیچیده و متعدد است. لذا ضرورت دارد که ابعاد خاصی از فرهنگ سازمانهای ایرانی انتخاب و موضوع تحقیق قرار گیرد. در این تحقیق، توصیه‌های الگوی عقلایی ماکس وبر و انطباق آن بر باورها و عقاید درونی کارکنان سازمانهای صنعتی تولیدی ایرانی مورد کاوش قرار گرفته است. تحقیق حاضر نشان می‌دهد که در فرهنگ سازمانی ایرانی، رابطه فرد با فرد بر رابطه منصب با منصب اولویت دارد. برخلاف الگوی ساختاری آقای وبر، کارکنان ایرانی در درجه اول به رابطه فردی با شخصیت واقعی مدیر اهمیت می‌دهند. فقط در صورت پذیرش مدیر از طرف مرئوس، آن هم با توجه به الگوهای اجتماعی-ارزشی، برقراری رابطه با منصب او اثربخش خواهد بود.

کلید واژگان: فرهنگ سازمانی، توصیه‌های عقلانی، مدل ماکس وبر، الگوهای اجتماعی

### ۱. مقدمه

سیر تحول متون علمی مدیریت در دهه اخیر به طرف توجه به مکانیزمهای فکری - عملی کارکنان سازمانها بوده است. مباحث انگیزش و میل کارکنان به سوی انجام دادن کار کیفی همراه با فضای رقابت سنگین تجارتي در مورد کیفیت بالا و هزینه پایین تولید، فضایی را در متون علمی دانش مدیریت به وجود آورده که بیش از این در متون انسان‌شناسی و توصیه‌های اخلاقی مکاتب ایدئولوژیک محصور بود. این فصل از مباحث که نام فرهنگ و فرهنگ سازمانی را به خود اختصاص داده، تحول جدید و جذابی در تفکر مدیریتی به وجود آورده است. انسانها چرا کار می‌کنند؟ آیا فقط برای امرار معاش کار می‌کنند؟ چگونه است که برخی انسانها پویا و برخی دیگر غیرپویا هستند؟ آیا فقط دریافت



حقوق بیشتر منتهی به کارکردن با کیفیت بهتر می‌شود؟ چه انگیزه‌ای می‌تواند کارکنان را وادارد که در خارج از وقت اداری و در فضای زندگی شخصی خود - آنجا که هیچ مدیر و ناظری وجود ندارد - به بهبود کار خود در سازمان بیندیشند؟ این نوع از سؤالات برای تحریک ذهن هر مدیر کافی است. بلاشک بحث فرهنگ جزء لاینفکی از مباحث مدیریت است؛ لکن اهمیت موضوع فرهنگ به سؤالات فوق ختم نمی‌شود. اداری ساز و کار عملکرد فرهنگ فقط قدم اول است. قدمهای بعد و شاید مهمتر مربوط به مدیریت فرهنگ است. آیا می‌توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟ آیا می‌توان فرهنگ سازمانی را به طور مطلوب سازمان شکل داد؟ آیا می‌توان فرهنگ بی‌حرکی و دون همتی را با فرهنگ تولید درجه یک و تلاش برای رسیدن به اوج قله‌های افتخار معاوضه کرد؟ روشهای کار کدامند؟ وظایف مدیریت سازمان چیست؟

## ۲. فرهنگ سازمانی

سیر تحول کیفیت کالاهای تولیدی ژاپنی در میدان عمل اثبات کرد که بحث فرهنگ دارای ابعادی گسترده در واقعیت‌های تولید و سودآوری شرکتهاست. هنگامی که محصولات صنعتی ژاپنی، به ویژه اتومبیل‌های با کیفیت بالایی که قیمت تمام شده آنها تقریباً پنجاه درصد خودروهایی ساخت آمریکا بود در بازارهای داخلی ایالات متحده به رقابت نابرابر پرداختند، زنگ خطر نواخته شد. تلاش شرکت‌های آمریکایی برای کپی کردن روشهای تولیدی ژاپنی موفق نبود. کارکنان ژاپنی، با کارکنان آمریکایی در به کارگیری یک روش تولید واحد، متفاوت عمل می‌کردند. موضوع این است که اختلاف در درون ذهنیت کارکنان، یعنی فرهنگ سازمان نهفته است. بدین گونه بحث فرهنگ کارکنان سازمانها از صیغه اخلاقی-ایدئولوژیک عاری شده و رنگ تولید، راندمان، کیفیت و موفقیت در صحنه رقابت به خود گرفته است.

تجلی این واقعیت خارجی در متون علم مدیریت نیز کاملاً محسوس است. مباحث مربوط به احساس تعلق به سازمان و افتخار درونی کارکنان به سازمان از فصلهای توصیه‌های اخلاقی مدیران بیرون آمد و در فصل مستقل فرهنگ سازمانی جای گرفت. اکنون دیگر باورها و آرمانهای کارکنان مربوط به آخرین فصل کتب درسی مدیریت نیست، بلکه فرهنگ سازمانی و مباحث مربوط به تحول فرهنگی و مدیریت فرهنگی در قلب مباحث مدیریت نیروی انسانی کارآمد جای دارد.

فرهنگ و فرهنگ سازمانی به لحاظ سیر تحول تاریخی این مفاهیم دارای تعاریف متعدد است. در متون مردم‌شناسی فرهنگ به مجموعه‌ای از آداب و رسوم، اعتقادات، استعدادها، هنر، اخلاق، مذهب و قوانین اطلاق می‌شود [۱]. دقت در این تعریف نشان می‌دهد که به مجموعه‌ای از روشهای مقبول عملکرد اجتماعی، باورهای زیربنایی این عملکردها، زیبایی‌شناسی، ارزشها و هنجارهای حاکم بر رفتار و دستورالعمل‌های عملکرد مشروع و مقبول اجتماعی اشاره شده است. این مجموعه پیچیده در بطن کلیه اعمال انسانی نهفته است و در اولین قدم، پیچیدگی مباحث فرهنگی را آشکار می‌سازد.

فرهنگ مشتمل است بر الگوهای رفتاری صریح و روشن یا غیرصریح و ضمنی که به وسیله نمادها

و به طریق نمادی کسب و منتقل می‌شوند و شامل عمده‌ترین دستاوردهای گروه‌های انسانی است و در کارهای دستی نیز تجسم می‌یابد. فرهنگ همچنین مشتمل است بر سنن و اندیشه‌ها، به ویژه ارزشهای وابسته بدان اندیشه‌ها، و سرانجام اینکه فرهنگ از جهانی می‌تواند نتیجه اعمال انسان و از جهاتی دیگر عامل شکل دهنده اعمال انسانی تلقی گردد [۲].

تعریف فوق از فرهنگ به پدیده مهم دیگری اشاره دارد و آن این است که فرهنگ یک مفهوم پویاست. انسان‌ها نه فقط از فرهنگ تأثیر می‌پذیرند، بلکه بر فرهنگ موجود تأثیرگذار هستند. رابطه انسان و فرهنگ، رابطه‌ای دو جانبه و دینامیک است و تأثیر و تأثر آنها بر یکدیگر نیز حالت دو جانبه دارد. علاوه بر این، فرهنگ در حال شکل‌دهی و شکل‌پذیری مستمر است. پس فرهنگ دیروز با فرهنگ امروز متفاوت است، و مهمترین نتیجه اینکه فرهنگ فردا می‌تواند با فرهنگ امروز متفاوت باشد.

فرهنگ سازمانی در متون علم مدیریت نیز دارای سیر تاریخی و تحول است. مفاهیم روانشناختی اجتماعی از قبیل هنجارهای گروهی به مفاهیم نقش، هنجار و ارزشها تبدیل شده‌اند [۱۵]. ترکیب «جوسازمانی» در اولین اشاره‌ها برای بیان وجود پدیده‌ای مستقل و تعیین کننده در مباحث سازمانها استفاده می‌شد. این ترکیب در مدت زمان کوتاهی جای خود را به فرهنگ سازمانی سپرد. شاید بتوان اظهار نظر کرد که ترکیب جوسازمانی وجود فضایی مستقل از افراد را که نتیجه عملکرد جمعی آنان است، القا می‌کرد؛ در صورتی که «فرهنگ سازمانی» به عمیق بودن و ریشه‌ای بودن پدیده و اتکای آن به اندیشه‌ها و باورهای افراد تکیه دارد. تعریف مبنایی که بیش از سایر تعاریف در متون مدیریت پذیرفته شده و مبنای تحقیق حاضر نیز محسوب می‌گردد به ادگار شاین مربوط است.

طبق تعریف او: «فرهنگ سازمانی الگویی است از پیش فرضهای مبنایی که گروهی در مسیر یادگیری برای مقابله با مسائل انطباق خارجی و انسجام داخلی، ابداع، کشف یا بارآوری کرده‌اند؛ پیش فرضهایی که از چنان عملکرد مطلوبی برخوردار بوده‌اند که صحیح تلقی شده‌اند و لذا به اعضای جدید گروه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در رابطه با مسائل فوق آموخته می‌شوند» [۱۴].

اگر بخواهیم مفاهیم رایج فرهنگ سازمانی را در بیانی موجز بیان کنیم، شاید تعریف آقای استفان رابینز بهترین باشد: «فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای است در هم تنیده از عقاید و باورهای مشترک اعضای یک سازمان که آن سازمان را از دیگر سازمانها متمایز می‌کند» [۱۲].

اولین قدم در هر اقدام مدیریتی بر روی فرهنگ سازمانی شناخت آن خواهد بود. مطالعات وسیعی برای شناخت فرهنگهای سازمانی ملتها و شرکتهای صورت پذیرفته است [۱۳، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۳].

اکثر این مطالعات به فرهنگهای ملی ایالات متحده آمریکا و ژاپن پرداخته‌اند. مقایسه بین فرهنگ ژاپنی و فرهنگ آمریکایی حجم عمده مطالعات را به خود اختصاص داده است. بخش اندکی از مطالعات نیز به فرهنگ اروپایی مربوط می‌شود. در مجموع فرهنگ آمریکایی و اروپایی «فرهنگ غربی صنعتی» نامیده شده است. آقای هافستد مطالعاتی را برای مقایسه فرهنگهای سازمانی ملل مختلف به عمل آورده است [۸]. در این مطالعات از منبع اطلاعات پرسنلی شرکت بین‌المللی آی.بی.ام بهره‌گیری



شده است. نظر به اینکه شرکت آی.بی.ام در زمان تحقیق ایشان در ایران نیز شعبه داشته است، اطلاعات موجود شعبه آی.بی.ام ایران نیز در مطالعه آقای هافستد موجود است. متأسفانه جمع‌بندی اطلاعات مربوط به ایران توسط هافستد از نظر آماری دارای نتایج بسیار ضعیف و متمایل به مرکز خنثی در طیف نتایج است. به علاوه پرسنل یک سازمان بین‌المللی که تحت ضوابط و مدیریت یک شرکت و مدیریت خارجی کار می‌کرده‌اند نمی‌تواند مبنای مناسبی برای استنتاج و تعمیم نتایج به فرهنگ سازمانی ایران باشد. در مجموع می‌توان با تأسف اظهار نظر کرد که فرهنگ سازمانی در ایران مطالعه نشده باقیمانده است. آنچه به نام مطالعات فرهنگی منتشر می‌شود بیشتر متوجه فرهنگ غنی اسلام است. باید توجه کرد که اسلام یک مکتب مستقل از فرهنگ ایران است، و به لحاظ ماهیت مکتبی‌اش دارای خصوصیات تجویزی است، نه توصیفی. مکتب مقدس اسلام انسانها را به فرهنگ متعالی الهی فرا می‌خواند، لکن فرهنگ موجود در سازمانهای ایرانی را وصف نمی‌کند. لذا با وجود عشق عمیق به اسلام نمی‌توان به مطالعه متون اسلامی برای توصیف فرهنگ سازمانی در ایران قناعت کرد. اگر چه می‌توان محقق ساختن فرهنگ مورد نظر اسلام عزیز را هدف قرار داد، لکن بدون شناخت وضعیت موجود، حرکت و برنامه‌ریزی به طرف وضعیت مطلوب میسر نیست. لذا انجام دادن مطالعات میدانی درباره فرهنگ سازمانی ایران ضروری است. گر چه می‌توان انتظار داشت که با توجه به حضور بدون وقفه اسلام در ایران، فرهنگ اسلام در یافته‌های میدانی فرهنگ تأثیر عمیق خود را نشان خواهد داد.

### ۳. مبانی نظری تحقیق

تحقیق حاضر کوششی برای سنجش ابعادی از فرهنگ سازمانی ایران است. این تحقیق از نظر الگوی نظری بر کار آقای ادگار شاین تکیه دارد. ادگار شاین در مطالعات فرهنگی خود به اثر عقاید عمیق و درونی انسانها بر رفتار آنان توجه کرده است: رفتار انسان نشأت گرفته و متأثر از عقاید و باورهای اوست. به لحاظ الگوی سازمانی و توصیه‌های مدیریتی، تحقیق حاضر از الگوی ساختاری ماکس وبر [۱۶]، برنز و استالکر [۴] استفاده کرده است. استفاده از الگوی وبر در واقع یک استفاده خلف است؛ یعنی تلاش شده توصیه‌های ایشان در مبانی فرهنگ سازمانی ایران نفی بشود. این استفاده در طیف مکانیستیک - ارگانیک برنز و استالکر معنای نظری پیدا می‌کند. این تحقیق پیشنهاد می‌کند که در فرهنگ سازمانی ایران، مبانی رفتار و باور بور و کراتیک وبر حضور ندارند، بلکه خلاف آن به چشم می‌خورد.

اگر بر این مبنا حرکت شود، در طیف ارگانیک - مکانیک برنز و استالکر توصیه می‌کنند که از قطب مکانیک دور شده، به طرف قطب ارگانیک میل شود [۶].

در مبانی توصیه‌های وبر تحت الگوی «عقلایی» این توصیه نهفته است که سازمانها برای بقا و کارایی در عصر جدید باید از مبانی رابطه فرد با فرد دوری جسته، به طرف رابطه منصب با منصب حرکت کنند. منصب یک پدیده سازمانی است که به سبک عقلانی طراحی می‌شود. کارایی منصب و الگوی «عقلایی» وبر مبتنی بر این اصل است که خصوصیات فردی شخص اشغال‌کننده منصب نباید به

هیچ وجه در عملیات سیمت دخالت کند.

الگوی وبری را به صورت خلاصه می‌توان الگوی اصالت منصب نامید. برنز و استالکر نشان داده‌اند که الگوی وبری در شرایط پویایی محیط و تحول سریع در بیرون سازمان و محیط خارجی نمی‌تواند به موفقیت سازمان بینجامد. در شرایط تحول و تغییرات سریع، توصیه‌های برنز و استالکر به طرف سازماندهی ارگانیزستیک است. الگوی ارگانیزستیک برنز و استالکر در حقیقت نفی الگوی وبری است. از بُعد فرهنگی، تحقیق حاضر بر این مبنا استوار است که در عقاید و باورهای جمعی کارکنان سازمانهای ایرانی رابطه با منصب - بدون توجه به خصوصیات فرد اشغال کننده آن منصب - معنا ندارد. در فرهنگ سازمانی ایران توجه اصلی به فرد اشغال کننده منصب است. فرد اشغال کننده منصب باید دارای خصوصیات اخلاقی - اجتماعی مقبول باشد. رابطه کارکنان ایرانی در درجه اول یک رابطه فرد با فرد است. اگر این رابطه، منطبق با هنجارهای اجتماعی - اخلاقی و موفقیت‌آمیز باشد، در درجه دوم رابطه فرد با منصب شکل می‌گیرد.

حتی اگر در خارج از چارچوبهای کار و محیط کار مدیر نتواند اقتضای هنجارهای اخلاقی - اجتماعی را ارضا کند، منصب او و حکم او نخواهد توانست اطاعت و فرمانبری کارکنان را جلب کند. لذا مدیری که نتواند در رابطه فرد با فرد در چارچوب هنجارهای اخلاقی - اجتماعی موفق شود، در رابطه سازمانی و در نقش منصب خود نیز نمی‌تواند به موفقیت برسد. حتی اگر چنین مدیری از ابزار تنبیه و تشویق و پرداختهای مالی استفاده کند، نخواهد توانست انگیزش لازم برای سخت کوشی و هم‌نوایی کارکنان را با اهداف سازمان جلب کند. چنین مدیری الزاماً ناموفق نیز خواهد بود.

درفرض حضور فرهنگ اصالت رابطه فردی در محیطهای سازمانی ایران، توصیه اقتضایی به مدیریت شامل اجتناب از ساختارهای وبری و تمایل به طرف ساختارهای ارگانیزستیک خواهد بود در این خصوص استفاده کمتر از چارچوبهای سخت اداری و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان و استفاده بیشتر از روابط رو در رو را می‌توان پیشنهاد کرد. استفاده از ارتباطات درون سازمانی و ترویج احترام به شخصیت واقعی کارکنان، به جای استفاده از دستور از بالا و تلقی کارکنان به عنوان سمتهای سازمانی طراحی شده توصیه می‌شود. هم‌نوایی فرهنگی مدیریت سازمان با فرهنگ اصالت انسان و اصالت رابطه فردی انسانی می‌تواند معجزه‌آفرین باشد. مثال چشمگیر چنین مدیریتی را می‌توان در دوران حماسه دفاع مقدس به وضوح مشاهده کرد. ارتشهای کلاسیک نمونه‌های تاریخی ساختار سلسله مراتب وبری هستند. در شرایط جنگ تحمیلی که ارتش کلاسیک اعلام ناتوانی می‌کرد، ارتش مردمی، بدون استفاده مؤثر از ابزار مدرن و با تکیه بر انگیزش نیروی انسانی کارساز آمد. نوع رابطه فرمانده بسیج و سپاه پاسداران با سربازان یک الگوی رفتاری کاملاً غیر وبری است. یک فرمانده بسیجی به لحاظ شخصیت خود، در ساختار ارزشهای اخلاقی انسانی، دارای مرتبه و شأن است، نه به لحاظ نوع یونیفورم و تعداد ستاره‌های فلزی که بر شانه لباس او دوخته شده است. فرمان یک فرمانده بسیجی به سبب احترام فردی او اطاعت می‌شود، نه به لحاظ مقام سازمانی او. آیا می‌توان تصور کرد



که یک فرمانده بسیجی دارای خصوصیات اخلاقی منفی باشد و هنوز همان درجه از فرمانبری از افراد خود را انتظار داشته باشد؟ فضای فرهنگی حاکم بر همه سازمانهای ایرانی همان فرهنگ اصالت انسان و رابطه فردی انسانی است. مدیر یک کارگاه صنعتی نیز در همین فرهنگ دستور صادر می‌کند. میزان اطاعت درونی کارکنان و باور درونی آنها به مشروعیت دستور یک مدیر صنعتی نیز وابسته به وفاداری آن مدیر به ساختارهای ارزشی اخلاقی است.

#### ۴. محدوده تحقیق

برای سنجش فرهنگ سازمانی جامعه آماری، شرکتهای تولیدی صنعتی منطقه غرب تهران انتخاب شدند. این منطقه می‌تواند بیانگر تمایلات قوی فرهنگی طیف وسیعی از مردم ایران زمین باشد. در مجموع ۱۷۲ پرسشنامه از ۱۵ شرکت در منطقه غرب تهران (جاده‌های کرج) جمع‌آوری گردید. پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال فرهنگی بود. این سؤالا ابعاد فرهنگی سازمانها را از بُعد اصالت رابطه فردی انسانی در مقابل اصالت رابطه منصب و حکم سازمانی سنجش می‌کردند. پاسخ دهندگان به پرسشنامه‌ها به طور عام از مدیران و پرسنل کلیدی شرکتهای بودند. برای انتخاب پاسخ‌دهندگان معیار اصلی، اطلاع آنان از وضعیت کاری شرکتهای ایرانی بود. پرسشنامه برای اطمینان از میزان کارایی آن ابتدا در یک شرکت تست آماری گردید. روش آزمون اعتبار پرسشنامه، روش تکرار پرسشنامه در دو نوبت با حفظ فاصله زمانی دو هفته بود. پاسخهای به دست آمده در دو نوبت برای سنجش میزان دقت پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. پس از اطمینان از نتایج اعتبار سنجی پرسشنامه، اطلاعات اصلی جمع‌آوری شد. به صورت تصادفی شرکتهای از مجموع شرکتهای دارای بیش از دویست نفر پرسنل انتخاب شدند. توزیع پرسشنامه‌ها با مراجعه حضوری و توضیح همراه بود.

#### ۵. نتایج تحقیق

پرسشنامه استفاده شده شامل ۱۵ سؤال بود. در هر یک از سؤالا از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که بین دو سبک از رفتار اعلام موضع کنند. برای هر یک از مواضع نیز سه درجه از شدت ممکن بود. جدول ۱ سؤاله‌های پرسشنامه و نتیجه‌های به دست آمده از جمع‌بندی ۱۷۲ پرسشنامه را نشان می‌دهد. برای جمع‌بندی نتایج، به ستون خیلی موافقم با موضع سمت چپ عدد یک و برای موضع خیلی موافقم با موضع سمت راست عدد شش داده شد.

پرسشهایی که بدون جواب رها شده بودند از محاسبات حذف شدند. پرسشنامه ارائه شده به پاسخ‌دهندگان به طور تصادفی تنظیم شده بود تا مانع از اشتباههای جوابهای ردیف شده بشود؛ لکن برای ایجاد سهولت، جدول ۱ به گونه‌ای تنظیم شده است که کلیه مواضع مؤید اصالت فرد در سمت راست جدول قرار گرفته‌اند. لذا در جدول ۱ رقم شش نشانگر اعلام موضع ۱۰۰ درصد به طرف فرهنگ اصالت رابطه فردی انسانی است، و رقم یک نشانگر اعلام موضع ۱۰۰ درصد به طرف فرهنگ اصالت منصب و رابطه رسمی است. در جدول ۱ متن سؤالاها و جمع‌بندی نتایج آنها به صورت تک به تک آورده شده است. برای مثال ۴۳ درصد از پاسخ‌دهندگان با بیان سمت راست سؤال ۱ خیلی موافق بودند و فقط ۱ درصد از پاسخ‌دهندگان با بیان سمت چپ سؤال ۱ خیلی موافق بودند. با قراردادن اعداد ۱ تا ۶ به جای



جوابهای کیفی می‌توان برای هر یک از سؤاها میانگین و انحراف معیار جوابها را به دست آورد. این میانگینها نیز در جدول ۱ نشان داده شده‌اند. برای مثال میانگین جوابها برای سؤال ۱ مساوی ۴/۸ بود. برای تسهیل فهم اطلاعات این رقم که باید نسبت به ۶ سنجیده شود به درصد تبدیل شده است. بدین ترتیب ۷۷ درصد گرایش به طرف موضع اصالت فرد از سؤال یک مشاهده می‌شود. مجموعه میانگینهای درصدی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱ نتایج پرسشنامه به تفکیک سؤاها

سؤاها	خیلی موافقم	موافقم	کمی موافقم	بدون اظهار نظر	کمی موافقم	موافقم	خیلی موافقم	سؤاها
	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۱	
۱. مدیر موفق کسی است که کارکنان به واسطه او رشد و تعالی پیدا کنند.	۴۳٪	۲۸٪	۵٪	۵٪	۵٪	۳٪	۱	۱. مدیر موفق کسی است که کارکنان به واسطه او رشد و تعالی پیدا کنند.
		میانگین: ۴/۸		انحراف معیار: ۱/۴				
۲. مدیر موظف است همه مشکلات کارکنان را تا سرحد امکان حل کند.	۱۳٪	۲۱٪	۴٪	۷٪	۸٪	۱۷٪	۱	۲. مدیر موظف است همه مشکلات کارکنان را تا سرحد امکان حل کند.
		میانگین: ۳/۲		انحراف معیار: ۱/۸				
۳. مدیر نسبت به کارش وظیفه‌های اخلاقی و بالاتر از محدوده شرح شغل رسمی خود دارد.	۲۵٪	۳۴٪	۹٪	۴٪	۴٪	۱٪	۱	۳. مدیر نسبت به کارش وظیفه‌های اخلاقی و بالاتر از محدوده شرح شغل رسمی خود دارد.
		میانگین: ۵/۱		انحراف معیار: ۱/۱				
۴. اگر مدیر تغییر کند روابط کاری مربوط به آن مدیریت تغییر زیاد می‌کند.	۸٪	۱۷٪	۱۷٪	۵٪	۷٪	۱۳٪	۱	۴. اگر مدیر تغییر کند روابط کاری مربوط به آن مدیریت تغییر زیاد می‌کند.
		میانگین: ۳/۱		انحراف معیار: ۱/۶				
۵. بهترین موقعیت کاری، کارکردن زیر نظر مدیری است که دارای ویژگیهای انسانی بالا باشد.	۶٪	۳۶٪	۲۰٪	۶٪	۷٪	۱۱٪	۱	۵. بهترین موقعیت کاری، کارکردن زیر نظر مدیری است که دارای ویژگیهای انسانی بالا باشد.
		میانگین: ۴/۳		انحراف معیار: ۱/۹				



۶. عموماً وقتی کارمندان وقتی بتوانند وظیفه اخلاقی خود را نسبت به شخص مدیر انجام دهند، احساس رضایت می‌کنند.	٪۵	٪۸	٪۸	٪۵	٪۵	٪۳۸	٪۲۹
۶. عموماً وقتی کارمندان وقتی بتوانند وظیفه اخلاقی خود را نسبت به شخص مدیر انجام دهند، احساس رضایت می‌کنند.	میانگین: انحراف معیار:			۲/۷ ۱/۶			
۷. شرح شغل کارکنان ایجاب می‌کند که علی‌رغم مشکلات شخصی و خانوادگی اضافه کاری و جمعه کاری کنند.	٪۲۴	٪۲۸	٪۱۳	٪۱۰	٪۹	٪۱۲	٪۴
۷. رابطه اخلاقی بین کارکنان و مدیر لاینفک و فهمیده ایجاب می‌کند که علی‌رغم مشکلات شخصی و خانوادگی، اضافه کاری و جمعه کاری کنند.	میانگین: انحراف معیار:			۲/۳ ۱/۵			
۸. اگر شرایط کاری تغییر کند، به طوری که دشوار و نامطلوب گردد، وفاداری به دوستان و همکاران مانع می‌شود که کارکنان آن کار را ترک کنند.	٪۴	٪۹	٪۱۳	٪۱۰	٪۱۸	٪۳۱	٪۱۴
۸. اگر شرایط کاری تغییر کند، به طوری که دشوار و نامطلوب گردد، وفاداری به دوستان و همکاران مانع می‌شود که کارکنان آن کار را ترک کنند.	میانگین: انحراف معیار:			۲/۸ ۱/۴			
۹. شخصیت مثبت مدیر باعث می‌گردد که در غیاب او کارکنان از دستوراتش اطاعت کنند.	٪۳۶	٪۳۱	٪۵	٪۹	٪۵	٪۸	٪۶
۹. شخصیت مثبت مدیر باعث می‌گردد که در غیاب او کارکنان از دستوراتش اطاعت کنند.	میانگین: انحراف معیار:			۴/۷ ۱/۶			
۱۰. تعهد اخلاقی به انجام دادن وظیفه دلیل اصلی اطاعت کارکنان از دستورات مدیر است.	٪۳۱	٪۳۱	٪۷	٪۶	٪۱۲	٪۱۰	٪۳
۱۰. تعهد اخلاقی به انجام دادن وظیفه دلیل اصلی اطاعت کارکنان از دستورات مدیر است.	میانگین: انحراف معیار:			۴/۵ ۱/۵			
۱۱. وظیفه مدیر علاوه بر پیشبرد کار، رسیدگی به رشد و تعالی کارکنان است.	٪۴۸	٪۳۱	٪۶	٪۸	٪۲	٪۴	٪۱
۱۱. وظیفه مدیر علاوه بر پیشبرد کار، رسیدگی به رشد و تعالی کارکنان است.	میانگین: انحراف معیار:			۵/۲ ۱/۱			



۱۲. زندگی خصوصی غیر اخلاقی مدیر در خارج از محیط کار؛ در میزان کارایی او در سازمان تأثیری ندارد.	%۲	%۱۲	%۹	%۹	%۷	%۳۸	%۲۲	۱۲. زندگی خصوصی غیر اخلاقی مدیر در خارج از محیط کار؛ در میزان کارایی او در سازمان تأثیر منفی دارد.
		۴/۵		میانگین: انحراف معیار:				
۱۳. هدف اصلی کارکنان از حضور در محیط کار، کسب پدرآمدور فاده شخصی است.	%۷	%۲۷	%۱۰	%۱۳	%۸	%۲۲	%۱۳	۱۳. هدف اصلی کارکنان از حضور در محیط کار، کسب رشد شخصیتی و حفظ آبروی اجتماعی است.
		۳/۶		میانگین: انحراف معیار:				
۱۴. کارکنان در صورتی حاضر به فداکاری هستند که از عایدات و سود سازمان سهمی به آنان پرداخت شود.	%۹	%۱۶	%۴	%۱۰	%۹	%۲۲	%۲۱	۱۴. کارکنان در صورتی حاضر به فداکاری هستند که مدیریت سازمان صادقانه و انسانی باشد.
		۴/۱		میانگین: انحراف معیار:				
۱۵. مدیری که دستمزد و مزایای بیشتری می دهد در نظر من محبوبیت بیشتری دارد.	%۴	%۸	%۷	%۹	%۶	%۳۴	%۳۵	۱۵. مدیری که در فکر شخصیت و رشد کارکنان باشد در نظر من محبوبیت بیشتری دارد.
		۴/۸		میانگین: انحراف معیار:				

جدول ۲ میانگین سؤلهای پرسشنامه بر حسب درصد

سؤال	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
میانگین	۷۷	۴۵	۸۳	۴۳	۶۵	۲۹	۶۷	۳۶	۷۴	۷۱	۸۴	۶۹	۵۱	۶۳	۷۶

### ۶. تحلیل نتایج تحقیق

پانزده سؤال پرسشنامه به ۵ گروه تقسیم شده است. هر گروه مربوط است به یک سؤال تحقیقی. هر یک از سؤلهای تحقیق، گوشه‌ای از عقاید کارکنان را نسبت به محیط کار کاوش می‌کند.



## الف) گروه ۱

این گروه از سؤالاها مربوط هستند به خصوصیات شخصی مدیر. آیا اگر شخصیت واقعی مدیر مقبول محیط کار نباشد، شخصیت طراحی شده منصب او می تواند کارساز باشد؟

آیا در باورهای کارکنان وظایف مدیران همان است که طراحان سازمانی تعیین کرده و در شرح شغل او آورده اند یا اینکه مدیر به عنوان یک فرد واقعی دارای وظایفی فراتر از شرح شغل مکتوب و مدون خود است؟ مطابق نظریه وبر در سازمانهای عقلایی، شخصیت منصب متناسب با شرح شغل و توسط طراحان سازمان ایجاد می شود. اصل سازماندهی وبری بر این است که خصوصیات منصب باید از خصوصیات فردی کسی که آن منصب را اشغال می کند مستقل باشد. در دیدگاه وبری، منصب، مستقل از اینکه چه کسی و با چه خصوصیات فردی در آن قرار گرفته، کارکردی یکسان دارد. باورهای فرهنگی مردم ایران در محیطهای صنعتی غرب تهران خلاف سازماندهی وبری را نشان می دهد. جدول ۳ این گروه از سؤالاها را با بیان خلاصه شده و میانگین اخذ شده نشان می دهد.

جدول ۳ وظیفه اخلاقی مدیر

شماره سؤال	شرح خلاصه سؤال	درصد موافقت
۳	مدیرنسبت به کارش وظیفه ای اخلاقی و بالاتر از شرح شغل رسمی اش دارد.	۸۳
۵	بهترین موقعیت کاری، کارکردن زیرنظر مدیری است که دارای ویژگیهای انسانی بالا باشد. نه مدبری که دارای اختیارات رسمی زیاد است.	۶۵
۱۲	زندگی خصوصی غیراخلاقی مدیردر خارج از محیط کار در میزان کارایی او در سازمان تأثیر منفی دارد.	۶۹

سؤالهای گروه یک نشان می دهند که خصوصیات شخصی و اخلاقی مدیر در فرهنگ سازمانی ایران به طور قوی مؤثر است. در فرهنگ سازمانی ایران، مدیر فقط با شرح شغلش تعریف نمی شود، بلکه نسبت به کار باید دارای تعهد اخلاقی بالاتر از شرح شغل رسمی اش باشد.

کارکنان ایران در مقایسه بین دو مدیر که یکی دارای اختیارات رسمی و حکمی زیاد باشد و مدیر دیگری که دارای خصوصیات انسانی بالاست ترجیح می دهند که با مدیر دارای ویژگیهای نوع دوم کار کنند تا با مدیر صاحب اختیار. اخلاق مدیر حتی در زندگی شخصی و خصوصی او در خارج از محیط کار مورد توجه است. خصوصیات اخلاقی منفی مدیر در خارج از محیط کار سازمانی، در کارایی او در

سازمان اثر منفی خواهد داشت. از دید فرهنگ سازمانی ایران، منصب یک پدیده سرد و به دور از اثرپذیری از خصوصیات فرد اشغال کننده آن منصب نیست، بلکه ارزشها و خصوصیات اخلاقی فرد در حیطه شرح وظایف تأثیر جدی دارد.

### (ب) گروه ۲

گروه دوم از سؤاها مربوطند به رابطه اخلاقی مدیر با کارکنان. در الگوی عقلایی وبر، روابط کاری توسط طراحان سازمان تنظیم می گردند و افراد شاغل فقط عاملان اجرا این طراحی هستند. در الگوی فرهنگ سازمانی ایران، رشد و تعالی زیردستان جزء وظایف مدیر تلقی می شود؛ یعنی مدیر نسبت به شخص اشغال کننده سیمت سازمانی زیردست مسئولیت دارد. جدول ۴ این گروه از سؤاها را نشان می دهد.

جدول ۴ رابطه اخلاقی مدیر با کارکنان

شماره سؤال	شرح خلاصه سؤال	درصد موافقت
۱۱	وظیفه مدیر علاوه بر پیشبرد کار، رسیدگی به رشد و تعالی کارکنان است و فقط شامل ارجاع کار و پرداخت جبران خدمت نیست	۸۴
۱	مدیر موفق کسی است که کارکنان به واسطه او رشد و تعالی پیدا کنند، نه مدیری که فقط به پیشبرد کار می اندیشد.	۷۷
۲	مدیر موظف است همه مشکلات کارکنان را تا سرحد امکان حل کند.	۴۵

جدول ۴ نشان می دهد که در فرهنگ سازمانی ایران، وظیفه اخلاقی مدیر نسبت به کارکنان ضروری است. کارکنان اقدام برای رشد و تعالی کارکنان را از وظایف مدیران می دانند. این باور قویاً ابراز شده است. رابطه مدیر با کارکنان فقط یک رابطه استخدامی محض به معنای ارجاع کار در مقابل پرداخت جبران خدمات توافق شده نیست، بلکه کارکنان از مدیر انتظار دارند برای رشد آنان اقدام کند. مدیری که چنین می کند در وظایف سازمانی خود موفق خواهد شد. توصیه های مدیریت نیروی انسانی متأخر نیز همین نکته را گوشزد می کنند که رمز موفقیت دراز مدت شرکت در پرورش نیروی انسانی است. بعضی از نویسندگان مطابقت جوامع با توصیه های ماکس وبر را شاخص درجه رشد یافتگی آن جامعه می دانند و اگر جامعه ای به الگوی وبری اعتنا نکند، آن جامعه را فاقد درجه مناسب رشد یافتگی اعلام می دارند. جالب اینکه فرهنگ سازمانی ایران با عدول صریح از توصیه های وبری با توصیه های مدرن و پیشرفته مدیریت نیروی انسانی هماهنگ شده است. از دیدگاه کاربردی، اتخاذ روشهای



توسعه منابع انسانی در فضای فرهنگ سازمانی ایران فقط یک ترجیح مدیریت مدرن نیست، بلکه یک الزام فرهنگی است. آخرین سؤال گروه فوق به وظیفه مدیر در حل مشکلات شخصی و غیرکاری کارکنان مربوط است. سؤال ۲ مطرح می‌کند که آیا مدیر وظیفه دارد به تمامی مشکلات کارکنان زیر نظر خود بپردازد یا اینکه فقط مشکلات کاری و محیط کار پرسنل در حیطه وظیفه مدیر است؟ جواب در حد وسط و خنثی قرار گرفته است، با گرایش خفیف به طرف عدم موافقت. کارکنان ایرانی در جواب این سؤال موضع قوی ندارند. اگر چه انتظار نمی‌رود که مدیر همه مشکلات کارکنان را حل کند، لکن جواب منفی به این سؤال قوی نیست.

### ج) گروه ۳

گروه سوم از سؤالاها به مقایسه ارزشهای اخلاقی - اجتماعی و ارزشهای اقتصادی سودآوری مربوطند. کدام دسته از ارزشهای فوق مقدم هستند؟ در بینش عقلایی - وبری، انسان عقلایی به انسان اقتصادی نیز تعبیر می‌شود. البته این نظریه توسط شخص ویر ابران نشده، لکن توسط دیگر نویسندگان، تعبیر انسان اقتصادی در مجموعه تعاریف بینش سازمانی وبری مطرح شده است. انسان اقتصادی را می‌توان با شاخص دریافتهای اقتصادی او تعریف و رفتار او را پیش‌بینی کرد. این گروه از سؤالاها به منظور نفی رفتار اقتصادی انسان تعریف نشده‌اند، بلکه با اولویت بین ارزشهای اقتصادی و ارزشهای اخلاقی - اجتماعی ارتباط دارند. اگر فردی در موضع انتخاب قرار گیرد و بتواند یکی از دو مجموعه ارزش را به دست آورد کدام مجموعه را ترجیح خواهد داد؟ جدول ۵ این گروه از سؤالاها و نتایج به دست آمده را ارائه می‌کند.

جدول ۵ ترجیح ارزشهای اخلاقی - اجتماعی بر ارزشهای اقتصادی سودآوری

شماره سؤال	شرح خلاصه سؤال	درصد موافقت
۱۵	در نظر من، مدیری که در فکر شخصیت و رشد کارکنان باشد محبوبیت بیشتری دارد، نه مدیری که دستمزد و مزایای بیشتر می‌دهد.	۷۶
۱۴	کارکنان در صورتی حاضر به فداکاری هستند که مدیریت سازمان صادق و انسانی باشد، نه برای کسب سهمی از سود و عایدات سازمان.	۶۳
۱۳	هدف اصلی کارکنان از حضور در محیط کار، کسب رشد شخصیتی و حفظ آبروی اجتماعی است، نه کسب درآمد و رفاه.	۵۱

جدول ۵ در مجموع، ترجیح ارزشهای اخلاقی - اجتماعی را بر ارزشهای اقتصادی - سودآوری نشان می‌دهد. محبوبیت مدیران وابسته به میزان پرداختهای مالی آنان به کارکنان نیست، بلکه مدیری محبوب کارکنان خواهد بود که در فکر شخصیت کارکنان بوده، برای رشد آنان اقدام کند. سؤال ۱۴ درباره آمادگی کارکنان برای فداکاری و از خود گذشتگی است. کارکنان در صورتی آماده برای گذشت از حقوق خود هستند که مدیریت سازمان را صادق و انسانی بدانند. این گذشت از روی منطق اقتصادی فدا کردن منافع اندک کوتاه مدت برای کسب منافع بزرگتر بلند مدت نیست، بلکه کارکنان در صورتی حاضر به فداکاری می‌شوند که رابطه انسانی فرد با فرد به نحو مطلوب برقرار شده باشد. آخرین سؤال مربوط است به نیت کارکنان برای حضور در محیط کار که آیا به نیت کسب رفاه کار می‌کنند یا به نیت کسب شخصیت و حفظ آبرو. جواب این سؤال در حد وسط و بدون موضع‌گیری است. لذا تفسیر این نتیجه به آسانی میسر نیست. شاید بتوان ابراز نظر کرد که هم درآمد و هم رفاه و آبرو و شخصیت به طور مساوی برای کارکنان مطرح است.

#### د) گروه چهارم

گروه چهارم از سؤالها به دلیل کار کردن کارکنان و اطاعت آنان از دستورات مدیران می‌پردازد. در الگوی وبری سازمان، روابط بین کارمندان و کارکنان از پیش تعیین شده است؛ بدین معنا که کارکنان با یک منصب طرف قرارداد می‌شوند و در برابر یک شخصیت حقوقی متعهد گردند، نه در برابر یک فرد حقیقی. اما آیا شرح شغل مدون و ساختار تنبیه و تشویق برای تحصیل نتیجه کافی است؟ نتایج این گروه از سؤالها در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶ علت کوشش و اطاعت کارکنان

شماره سؤال	شرح خلاصه سؤال	درصد موافقت
۹	شخصیت مثبت مدیر باعث می‌گردد که در غیاب او، کارکنان از دستوراتش اطاعت کنند، نه موقعیت شغلی مدیر	۷۴
۱۰	تعهد اخلاقی به انجام دادن وظیفه، دلیل اصلی اطاعت کارکنان از دستورات مدیر است، نه ترس از تنبیه و میل به تشویق	۷۱
۷	رابطه اخلاقی بین کارکنان و مدیر لایق و فهمیده ایجاب می‌کند که علی‌رغم مشکلات شخصی و خانوادگی، اضافه کاری و جمعه کاری کنند، نه شرح شغل آنان	۶۷

جدول ۶ اثر ارزشهای اخلاقی و رابطه فرد با فرد را در ایجاد کوشش بیش از حد متعارف، و در الزام



کارکنان به اطاعت از دستورات مدیران - در اوقاتی که مدیر حضور شخصی یا کنترل ندارد - نشان می‌دهد. ترس از تنبیه و میل به تشویق، عامل محرک سازماندهی غیرشخصی و بری است. نتایج به دست آمده در جدول ۶ غیر و بری بودن عقاید درونی کارکنان ایرانی را به صراحت نشان می‌دهد. تعهد اخلاقی کارکنان به انجام دادن وظیفه‌ای که بر عهده گرفته‌اند، دلیل اصلی انجام دادن دستورات سازمانی ابراز شده است؛ یعنی رابطه فرد با ارزشهای پذیرفته شده او، تعیین کننده است. در نتیجه برای تحصیل اهداف سازمانی توجه به فرد صاحب منصب و ساختار ارزشی او ضروری است. بدون توجه به ساختار ارزشی کارکنان و استفاده صحیح از آن ساختار، تشویق و تنبیه مؤثر نخواهد بود. پاسخ قوی ۷۱ درصدی جدول قابل توجه است. انجام دادن کار خارج از روال عادی و تحمل مشکلات شخصی برای انجام دادن کار سازمان از طریق نوشتن شرح شغل‌های سازمانی میسر نیست، بلکه رابطه فرد با فرد، آن هم رابطه‌ای مثبت، مقبول و دو طرفه دارای چنین توانی است. مدیری که از طرف کارکنان مثبت ارزیابی و لایق و فهمیده تلقی شود می‌تواند انتظار داشته باشد که کارکنان علی‌رغم مشکلات شخصی و خانوادگی برای انجام دادن وظایف سازمانی در روزهای غیرموظف حضور پیدا کنند.

#### ه) گروه پنجم

آخرین گروه از سؤالها به تقابل بین سازمان و مدیران و همکاران مربوط است. سؤالهای قبلی از تقابل منصب خاص مدیر و فرد اشغال کننده آن سؤال می‌کردند. این گروه از سؤالها از تقابل اهمیت افراد در مقابل اهمیت کل سازمان سؤال می‌کنند. آیا در شرایط نامطلوب کاری، رابطه کارکن با انسانهای دیگر مانع از ترک کار است یا رابطه کارکن با سازمان و اهداف سازمانی؟ جدول ۷ نتایج این گروه از سؤالها را ارائه می‌کند.

جدول ۷ سازمان در مقابل افراد

شماره سؤال	شرح خلاصه سؤال	درصد موافقت
۴	اگر مدیر تغییر کند، روابط کاری مربوط به آن مدیریت زیاد تغییر می‌کند.	۴۳
۶	عموماً کارکنان وقتی که بتوانند وظیفه اخلاقی خود را نسبت به شخص مدیر انجام دهند، احساس رضایت می‌کنند، نه وقتی که به تحقق اهداف رسمی سازمان کمک کنند.	۲۹
۸	اگر شرایط کاری تغییر کند، به طوری که دشوار و نامطلوب شود، وفاداری به دوستان و همکاران مانع می‌شود که کارکنان آن سازمان را ترک کنند، نه وفاداری به سازمان	۳۶

نتایج جدول نشان می‌دهد که کارکنان ایرانی به اهداف سازمانی و سازمان متعهد هستند و فقط رابطه آنها با افراد تعیین کننده نیست، بلکه سازمان و اهداف سازمانی نیز به سهم خود مهم هستند. در صورت تغییر مدیر، به صورت خفیف ابراز شده که روابط کاری آن مدیریت تغییر نمی‌کند. متعهد بودن کارکنان صرفاً به شخص مدیر، نه به اهداف سازمانی به صورت قوی نفی شده است. همین طور، دلیل عدم ترک کار در شرایط دشوار، وفاداری به سازمان اعلام گردیده است. با توجه به این نکته که تعهد کارکنان نسبت به ارزشهای اخلاقی در دیگر سؤالها قویاً ابراز شده است باید فرض کرد که تعهد به سازمان و وفاداری نسبت به اهداف سازمانی، مشروط به اخلاقی بودن سازمان و اهداف سازمانی خواهد بود.

## ۷. خلاصه و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهند که در فرهنگ سازمانی ایران، رابطه فرد با فرد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. هنجارهای ارزشی اخلاقی قویاً حضور دارند و از مدیران انتظار می‌رود که نسبت به این ارزشها متعهد باشند. لذا نمی‌توان الگوی ساختاری ماکس وبر را در چنین فضای فرهنگی اثر بخش دانست. برای مؤثر بودن و هم نوا بودن ساختار سازمان و سبک مدیریت با فرهنگ سازمانی ضروری است که از الگوی وبری حتی الامکان دوری شود. اثربخشی مدیریت در گرو هم‌نوایی اجزای تشکیل دهنده مدیریت با یکدیگر است. از آنجا که فرهنگ سازمانی را نمی‌توان به آسانی تغییر داد، بهتر است سبکهای مدیریت با فرهنگ سازمانی موجود هماهنگ شوند. در صورت اتخاذ روشهای غیر وبری می‌توان منتظر تحرک جدی و مناسب کارکنان بود. نمونه‌های عملی برخورد ارزشی و اخلاقی مدیران، نتایج مثبتی در زمینه‌های مدیریت اجتماعی داشته است. انتظار می‌رود که اثر بخشی روشهای ارگانیستیک در زمینه‌های اقتصادی - صنعتی نیز مشاهده گردد.

## ۸. منابع

- [۱] فرجاد، محمدحسین، مقدمه‌ای بر جامعه و سیر تحول و تکامل جامعه، نشر آرام، ۱۳۶۸، ص ۱۵۰.
- [۲] محمدی، بیوک، "الگوهای فرهنگی"، نشریه فرهنگ، تابستان ۱۳۷۰، ش ۱، ص ۱۸۱-۱۵۹.
- [3] Alveson, M. and P.O. Berg, *Corporate Culture & Organizational Symbolism*, New York, Walter de Gruyter. 1992.
- [4] Burns, T. and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961.
- [5] Deal, T.E., and A.A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison - Wesley Pub, 1982.
- [6] Gareth, M., *Images of Organization*, Sage Pub, 1986, pp.48-56.
- [7] Harris, P.R., and R.I. Moran, *Managing Cultural Differences* Gulf Pub, 1979.
- [8] Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work* -



*Related Values*, London: Sage, 1980.

- [9] Hofstede, G., and et al, «Measuring Organizational Cultures: A Qualitative & Quantitative Study Across Twenty Cases», *Administrative Science Quarterly* 35(2), pp.286-316.
- [10] Ouchi , W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Ma: Addison - Wesley, 1981.
- [11] peter, T.J., and R.H. Waterman(Jr.), *In Search of Excellence*, N.Y.Harper and Row, 1982.
- [12] Robins, S.P., «Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications», PH1, 1991, ch.7, p.572.
- 13] Saffold, G.S., «Culture Traits, Strength, and Organizational performance» *Academy of Management Review* , Oct. 1988, pp.546-58.
- [14] Shein,E.H.,« Coming to a New Awareness of Organizational culture», *Sloan Management Review*, Winter 1984, Vol.25, No.2.
- [15] \_\_\_\_\_ ,«Organizational Culture», *American Psychological Association Inc*, Feb. 1991, Vol.25, No.2, pp.109-119.
- [16] Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organizations*, ed., T.Parsons, trans.A.M. Henderson and T.Parsons New York free press 1947.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

