

## سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته

علی فرهی\*، الهام ابراهیمی\*\*  
محمد رضا سلطانی\*\*\*، مهدی هوشنگی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۵/۱۱

### چکیده

پژوهش حاضر، نتایج طرح تحقیقاتی انجام شده در بانک دی باهدف طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی و سنجش وضعیت موجود آن است. برای انجام پژوهش، رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) در نظر گرفته شد. در گام نخست با مطالعه گسترده مبانی نظری، مطالعات تطبیقی، مبانی دینی، اسناد بالادستی، ذهن کاوی مدیران و مشاهده مشارکتی، الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بانک متشکل از پنج بعد، ۲۶ مؤلفه و ۲۱۸ شاخص تدوین شد. رویی سازه مدل فرهنگ سازمانی مطلوب با استفاده از بخش اندازه گیری مدل معادلات ساختاری و نرم افزار Lisrel مورد بررسی قرار گرفت. در گام بعد با رویکرد کمی، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی استخراج شده سنجش شد. بدین منظور از آزمون های مقایسه میانگین، رگرسیون و تکرار مجدد استفاده شد. نتایج به دست آمده از پیمایش میدانی حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی بانک در وضعیت قابل قبولی قرار دارد. فرهنگ ارزش محور در وضعیت مطلوب تری نسبت به سایر ابعاد فرهنگ سازمانی قرار داشت و فرهنگ انسان محور و محیط محور نیازمند بدل توجه بیشتری بودند. به علاوه، فرهنگ انسان محور بیشترین تأثیر را بر فرهنگ سازمانی بانک نشان می داد.

**کلیدواژه:** الگوی فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ ارزش محور؛ فرهنگ مأموریت محور؛ فرهنگ قانون محور؛ فرهنگ انسان محور؛ فرهنگ محیط محور

farrahbuzanjani@gmail.com

\*. استاد دانشگاه جامع امام حسین (ع) (نویسنده مسئول)

\*\* دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*\* کارشناس ارشد مهندسی صنایع

## مقدمه

توجه انسان‌شناسان، جامعه‌شناسان و فیلسوفان به مفاهیم فرهنگ و فرهنگ‌شناسی، موجب ارائه تعاریف گوناگونی از این مقوله مهم انسانی شده است. برخی از اندیشمندان آن را تحت عنوان «برنامه‌ریزی جمعی ذهن» تعریف می‌کنند و نمود عینی آن را در ارزش‌ها، نشانه‌ها و آداب‌ورسوم متصور می‌شوند (هافستد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). شاین<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) فرهنگ سازمانی را تحت عنوان ارزش‌ها و اعتقاداتی تعریف می‌کند که مبنای هنجارهایی برای رفتار موردانتظار از سوی کارکنان به‌شمار می‌رود. فرهنگ سازمانی، ابزاری قدرتمند برای ارتقای عملکرد و اثربخشی بلندمدت سازمان است. یافته‌های تحقیقات مختلف نیز این ادعا را تأیید می‌کند. برای مثال، پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی مناسب و مدیریت صحیح آن، پیامدهایی نظیر: ارتقای عملکرد سازمان (جاکوبز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)، افزایش تمایل به تسهیم دانش (ویویرا، تریگوناریسیا، مورفی و کافی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳)، افزایش رضایت شغلی (تانگ، تاک و وانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵)، بهبود تعهد کارکنان (مسنر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳)، تشویق به نوآوری (بوشگنز، بوش و بالکین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳) و ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمان (مشبکی اصفهانی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹) را به همراه خواهد داشت.

در عمل، آنچه مشهود است این است که به‌رغم سپری شدن بیش از سه دهه از عمر پربرکت انقلاب اسلامی و با توجه به تأکیدات مکرر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در خصوص توجه به موضوع فرهنگ، متأسفانه هنوز هم سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی جمهوری اسلامی ایران به این مقوله، اهتمام لازم را مبذول نداشته و توجه کافی ننموده‌اند. بنابراین سؤال اصلی که این تحقیق در پی پاسخگویی به آن است که الگوی مفروضات فرهنگ سازمانی مطلوب بانک دی و نیز وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در مقایسه با این فرهنگ مطلوب چگونه است؟

1. Hofstede
2. Schein
3. Jacobs et al.
4. Wiewiora, Trigunarysyah, Murphy & Coffey
5. Tong, Tak & Wong
6. Messner
7. Büschgens, Bausch & Balkin

از طریق پاسخ‌گویی به این سؤال و با تدوین فرهنگ سازمانی مطلوب و قوی و ارزش‌های متعالی و انرژی‌بخش، می‌توان افکار، اندیشه‌ها، کنش‌ها و رفتار کارکنان را در یک جهت متمرکز و موجبات هم‌افزایی سازمانی را فراهم کرد. به‌علاوه، با تمرکز بر موضوع فرهنگ سازمانی و ارتقای آن در بانک دی می‌توان انتظار داشت که نتایج و پیامدهایی از این دست حاصل شود: افزایش هماهنگی و انسجام بین واحدهای سازمانی؛ ایجاد تصویری از فرهنگ سازمانی مطلوب به‌عنوان میثاق مشترک و نقطه اتکا؛ ایجاد تشکیلات و جایگاه مستقل در بانک با عنوان معاونت یا مدیریت فرهنگ سازمانی؛ ارتقای رابطه مبتنی بر اعتماد، صمیمیت، دوستی و برادری بین مدیران و کارکنان؛ بهبود رابطه بین صف و ستاد و درنهایت تأمین انتظارات خانواده شهدا و ایثارگران. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بانک دی و سپس سنجش وضعیت موجود آن است. در راستای نیل به هدف اصلی، اهداف فرعی زیر پیگیری می‌شوند:

۱. تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مطلوب فرهنگ سازمانی براساس مرور مبانی دینی و بیانات امام(ره) و مقام معظم رهبری، مرور مبانی نظری و بهینه‌کاوی تجربیات بانک‌های موفق جهانی، اسناد بالادستی، مشاهده مظاهر و نیز ذهن‌کاوی و استخراج انتظارات مدیران عالی سازمان؛
۲. اعتبارسنجی مدل مفهومی تحقیق؛
۳. سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی براساس مدل طراحی‌شده و ترسیم نیم‌رخ فرهنگ سازمانی؛
۴. ارائه راهکارهای دسته‌بندی‌شده درجهت بهینه‌سازی و تحول مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی موجود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تعریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، مفهومی پیچیده، انتزاعی و چندبعدی است. مفاهیم اندکی در نظریه‌های سازمان وجود دارند که به‌اندازه مفهوم فرهنگ سازمانی تعاریف متعدد و حتی متضادی برای آنها

ارائه شده باشد (بارنی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶). در اینجا به ذکر چند نمونه از این تعاریف اکتفا می‌شود. شاین (۱۹۸۳) فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی می‌داند که یک گروه مشخص آن را اختراع، کشف و توسعه می‌دهد تا بتواند از طریق آن بر مشکلات ناشی از انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی فائق آید. چنانچه این مفروضات درست عمل کنند، معتبر در نظر گرفته شده و به‌عنوان شیوه صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید سازمان آموخته می‌شوند. فرهنگ سازمانی، چسبی است که مجموعه سازمان را به‌عنوان یک هویت و منبعی از شایستگی‌های متمایز در کنار هم نگه می‌دارد (باس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). این چسب سازمانی توسط بنیان‌گذاران سازمان توسط یک «طرح فرهنگی» از پیش تعیین شده که در ذهن آنان وجود دارد، ایجاد می‌شود (باس و آوولیو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳).

به اعتقاد لوییس<sup>۴</sup> (۱۹۸۳)، فرهنگ، تأثیر گسترده‌ای بر سازمان دارد؛ زیرا تعریف فرهنگ سازمان تنها به کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و رقبای آن محدود نمی‌شود، بلکه نحوه تعامل سازمان با این بازیگران کلیدی را نیز دربر می‌گیرد.

### دسته‌بندی مطالعات فرهنگ سازمانی

با مطالعه ادبیات تحقیق، سه رویکرد در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی قابل‌شناسایی است. در رویکرد اول به بررسی خرده‌فرهنگ‌های سازمانی پرداخته می‌شود و دسته‌بندی‌های متفاوتی از فرهنگ سازمانی براساس خرده‌فرهنگ‌های غالب به دست می‌آید. به‌عنوان مثال در مدل فرهنگ سازمانی کوئین چهار نوع فرهنگ عقلایی، ایدئولوژیک، مشارکت و سلسله‌مراتبی قابل‌شناسایی است (کوئین و مک گرث<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵). هلریگل و اسکولم<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) چهار نوع فرهنگ کارآفرینی، بازاری، قبیله‌ای و بروکراتیک را معرفی کرده‌اند. مدل فرهنگ هندی<sup>۷</sup> شامل چهار نوع فرهنگ

1. Barney
2. Bass
3. Bass & Avolio
4. Louis
5. Quinn, R. E., & McGrath
6. Hellrigel, D. and Slocum
7. Handy

باشگاهی، ایفای نقش، وظیفه‌گرایی و اصالت فرد است (هندی، ۱۹۹۱). کوک و لافرتی<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) سه نوع فرهنگ سازنده، تدافعی و تهاجمی را معرفی کردند (کوک و سومال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). رابینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) نیز دسته‌بندی فرهنگ سازمانی علمی، باشگاهی، تیمی و تدافعی را ارائه کرده است (رابینز و ناسی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

دسته دوم مطالعات به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به‌ویژه مؤلفه‌هایی که به تحقق اهداف سازمان کمک کرده یا مانع آن می‌شوند، اشاره دارند. هافستد (۲۰۰۴) فرهنگ‌های ملی را براساس پنج بعد فاصله قدرت، فردگرایی، مردانگی، اجتناب از عدم قطعیت و رویکرد بلندمدت از یکدیگر تفکیک نمود. لیت وین و استرینگر<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) به ابعاد ۹ گانه استانداردها، مسئولیت، تشویق و ترغیب، ریسک‌پذیری، حمایت، رفتار، صمیمیت، ساختار و هویت اشاره کردند که در فرهنگ‌های مختلف متفاوتند.

دسته سوم از مطالعات فرهنگ سازمانی، تلفیق مطالعات نوع اول و دوم است به طوری که ابتدا ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و سپس این ویژگی‌ها به خرده‌فرهنگ‌های متمایز تقلیل می‌یابد. مدل دنیسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) دربرگیرنده چهار ویژگی اصلی سازمانی (درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، ثبات و مأموریت) است که هر یک با ۳ شاخص اندازه‌گیری می‌شوند. مدل کامرون و کوئین<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) نیز چهار نوع فرهنگ سازمانی (توسعه‌گرا، تیم‌گرا، نتیجه‌گرا و مراتب‌گرا) را براساس دو بعد «انعطاف-ثبات» و «توجه به درون-بیرون» معرفی می‌نماید.

### چارچوب نظری پژوهش برای تعیین ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب

پس از مطالعه مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف در حوزه فرهنگ سازمانی، برای تهیه چارچوبی برای مطالعه فرهنگ سازمانی مطلوب، محورهای چهارگانه زیر مورد توجه قرار گرفتند.

الف) پارادایم‌های پشتیبان: چهار نوع پارادایم حاکم در نظریه‌های سازمان و مدیریت شامل:

1. Cooke & Lafferty
2. Cooke & Szumal
3. Robbins
4. Robbins & Nancy
5. Litwin & Stringer
6. Denison
7. Cameron & Quinn

عوامل راهبردی، عقلایی، روابط انسانی و سیستم باز هر یک مبنا و پشتیبان چهار نوع فرهنگ مأموریت‌محور، قانون‌محور، انسان‌محور و محیط‌محور است (فرهی و زارع اشکذری، ۱۳۸۵: ۱۲-۳۳).

ب) ابعاد اساسی سازمان: صاحب‌نظران سازمان و مدیریت برای تحلیل هر سازمان افزار تحلیلی چهاربعدی را پیشنهاد داده‌اند. این ابعاد شامل بعد معنایی، ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است که هر یک به ترتیب یکی از انواع فرهنگ سازمانی را تبیین می‌نماید (فرهی، ۱۳۹۰: ۹-۱).

ج) سطوح و لایه‌های فرهنگ: دسته‌بندی سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی ادگار شاین شامل مفروضات اساسی، ارزش‌های حمایتی، مظاهر و مصنوعات که به‌عنوان ظرف اصلی و قالب مدل تحقیق مبنای عمل قرار گرفت (شاین، ۱۳۹۲).

د) انواع فرهنگ سازمانی: پنج نوع فرهنگ مأموریت‌محور، قانون‌محور، انسان‌محور، محیط‌محور و ارزش‌محور که از انجام بررسی‌های تطبیقی و مرور مبانی نظری به‌دست آمده است. فرهنگ ارزش‌محور در قلب این چهار نوع فرهنگ قرار می‌گیرد. یعنی فرهنگ ارزش‌محور بر هر چهار نوع فرهنگ مورد‌بحث اثر می‌گذارد و ارزش‌های متناظر هر نوع فرهنگ را منعکس می‌سازد.

و) طیف توجه به درون سازمان و یا توجه به بیرون سازمان: این طیف به میزان توجهی که سازمان به امور داخلی یا خارجی خود دارد، اشاره می‌کند. چنانچه سازمان توجه به امور داخلی خود داشته باشد، بر فرهنگ مأموریت‌محور یا فرهنگ قانون‌محور تأکید می‌ورزد و چنانچه سازمان به امور بیرونی توجه داشته باشد، بیشتر بر فرهنگ انسان‌محور و فرهنگ محیط‌محور تأکید دارد.

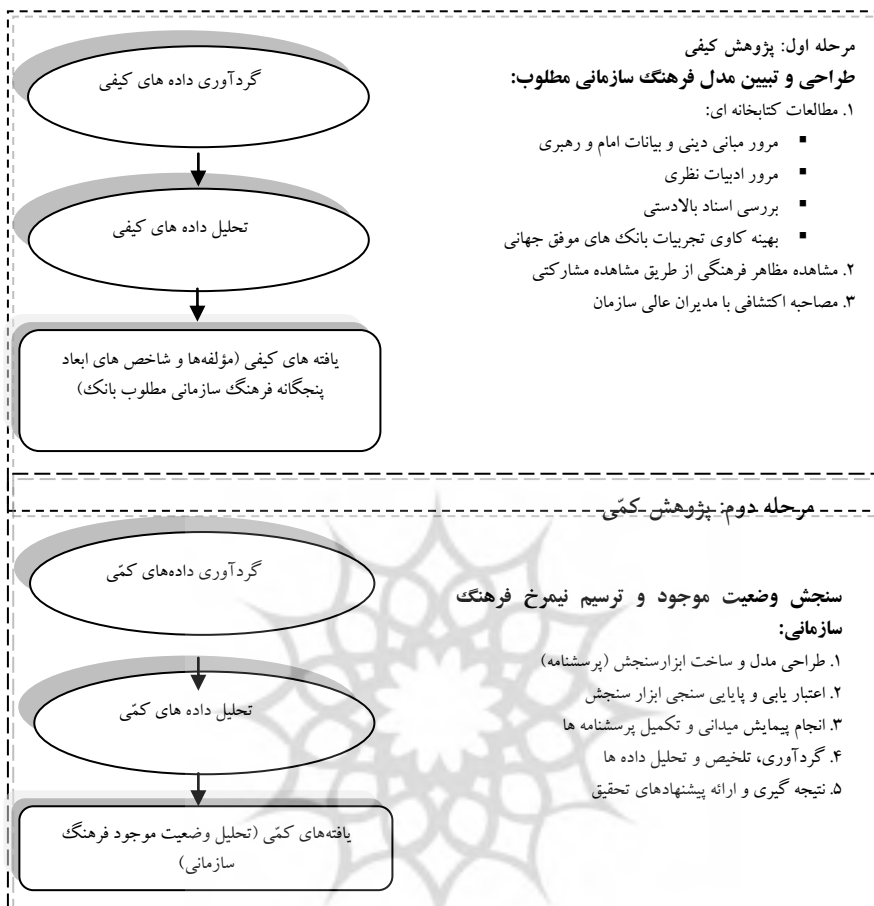
ه) طیف تأکید بر ثبات یا تغییر: هر سازمانی همان‌طور که در پی تغییر است تا نوآوری را در خود ایجاد کند، به‌دنبال ثبات است تا بقای خود را تضمین نماید. این طیف به میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند، اشاره دارد. به‌عبارت‌دیگر این طیف به میزان تأکیدی که سازمان بر انجام تغییرات یا ثبات وضعیت خود دارد، اشاره می‌کند. با توجه به این طیف چنانچه سازمان تأکید بر تغییر داشته باشد، فرهنگ راهبردمحور و محیط‌محور غلبه پیدا می‌کند و چنانچه تأکید بر ثبات داشته باشد، فرهنگ قانون‌محور و انسان‌محور مورد تأکید قرار می‌گیرد. مجموعه این نکات در چارچوب مفهومی شکل (۱) به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف از نوع توسعه‌ای-کاربردی است. باتوجه به کاربرد مؤثر روش‌های پژوهش کمی و کیفی به شیوه ترکیبی در تبیین و تفسیر پدیده فرهنگ سازمانی، در این پژوهش از روش آمیخته اکتشافی استفاده شده است؛ به عبارت دیگر، در گام نخست از یک پژوهش کیفی برای تدوین مدل مطلوب فرهنگ سازمانی استفاده شد و سپس از پژوهش کمی برای سنجش و اندازه‌گیری و ترسیم نیم‌رخ فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه بهره گرفته شده است. فرایند تحقیق و مشخصات روش شناختی هر یک از دو فاز اصلی پژوهش (کیفی و کمی) در شکل (۲) و جدول (۱) نشان داده شده است.



شکل ۲. فرایند پژوهش  
پژوهشگاه  
پرتال جامع علوم انسانی



جدول ۱. ویژگی‌های روش‌شناختی مراحل مختلف تحقیق

پژوهش کمی (سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی موجود)	پژوهش کیفی (تدوین مدل فرهنگ سازمانی مطلوب)			مرحله روش‌شناسی
	مصاحبه ذهن کاوی	مشاهده مشارکتی	مطالعات کتابخانه‌ای	
کلیه کارکنان بانک در مجموعه ستاد و شعب استانی و تهران با حجم حدوداً ۹۰۰ نفر	کلیه مدیران ارشد بانک	دفتر مرکزی، شعبات و مرکز آموزش	-	جامعه آماری
۲۶۹ نفر از کارکنان براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران با احتساب میزان دقت برآورد ۰,۰۵؛ میزان نمونه در ستاد بانک ۱۰۰ نفر، شعب تهران ۱۱۰ نفر و شعب شهرستان‌ها ۹۰ نفر	۱۰ نفر از مدیران ستادی (پست سازمانی: یک نفر عضو حیات‌مدیره و بقیه معاون و یا مدیرکل؛ سن: ۳ نفر ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال، و ۴ نفر بالای ۵۱ سال؛ تحصیلات: ۶ نفر دکتری، ۲ نفر فوق‌لیسانس و ۲ نفر لیسانس؛ سابقه کار: ۴ نفر بالای ۳۰ سال، ۲ نفر ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱ نفر ۶ تا ۱۰ سال، ۱ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱ نفر ۲۵ تا ۳۰ سال و ۱ نفر ۲۱ تا ۲۵ سال)	۴۵ درصد از واحدها، شعب و شرکت‌های بانک	-	نمونه آماری
خوشه‌ای	هدف‌مند قضاوتی	تصادفی	-	روش نمونه‌گیری
پرسشنامه محقق‌ساخته دارای ۱۲۷ سؤال (با محاسبه روایی و پایایی به شرح سطر زیر)	چک‌لیست مصاحبه براساس پروتکل مصاحبه	چک‌لیست بر اساس چک‌لیست مظاهر فرهنگی شاین (۱۳۸۳)	- مرور مبانی دینی و بیانات امام و رهبری - مرور ادبیات نظری - بررسی اسناد بالادستی - بهینه‌سازی تجربیات بانک‌های موفق جهانی	ابزار گردآوری داده‌ها

(ادامه) جدول ۱. ویژگی‌های روش‌شناختی مراحل مختلف تحقیق

پژوهش کمی (سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی موجود)	پژوهش کیفی (تدوین مدل فرهنگ سازمانی مطلوب)		مرحله روش‌شناسی
	مصاحبه ذهن‌کاوی	مشاهده مشارکتی	
روایی محتوا و صوری با تأیید ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت بانکداری	-		روایی
توزیع پرسشنامه میان ۳۰ نفر از پاسخ‌دهندگان و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد ارزش‌محور، قانون‌محور، راهبردمحور، انسان‌محور و محیط‌محور به ترتیب ۰,۸۴۲، ۰,۸۰۳، ۰,۷۹۲، ۰,۱۸، ۰,۹۰۲	-		پایایی
تحلیل واریانس، رگرسیون، آزمون تکرار مجدد	تحلیل تم‌با استفاده از نرم‌افزار QSR Nvivo	-	روش داده‌تحلیل

## یافته‌های پژوهش

### پژوهش کیفی (تدوین مدل فرهنگ سازمانی مطلوب)

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، براساس چارچوب نظری پژوهش (شکل ۱) ابعاد اصلی (تم‌های اصلی) فرهنگ سازمانی مطلوب در قالب ۵ نوع فرهنگ به شرح زیر در نظر گرفته شدند:

**فرهنگ ارزش‌محور:** این نوع فرهنگ که به ساحت درونی سازمان (بانک) اشاره دارد، بر ارزش‌های محوری/جوهری و اساسی بانک که منبث از مبانی دینی و اسلامی است، تأکید دارد.

**فرهنگ راهبردمحور:** این نوع فرهنگ عمدتاً بر جهت‌گیری‌های اساسی بانک تأکید می‌ورزد و به میزانی که بانک بر داشتن غایت و جهت مشخص و راه و مسیر روشن برای دستیابی به اهداف تمرکز دارد، اشاره دارد.

**فرهنگ قانون‌محور:** این فرهنگ به میزانی که بانک بر ساختار و تشکیلات، فرایندها و روش‌های تعریف‌شده و مدون تأکید می‌ورزد، اشاره دارد.

**فرهنگ انسان محور:** این نوع فرهنگ بر میزان ارزشی که بانک برای کارکنان خود قائل است، تأکید می‌ورزد.

**فرهنگ محیط محور:** این نوع فرهنگ به میزانی که بانک بر داشتن تعاملات محیطی مؤثر، ایفای نقش مسئولیت اجتماعی، سرآمدی و مزیت آفرینی در جامعه تأکید می‌ورزد، اشاره دارد. برای هر یک از پنج نوع فرهنگ (تم‌های اصلی)، مؤلفه‌ها (تم‌های فرعی) و شاخص‌هایی (مفاهیمی) به شرح جدول (۲) تعیین شد. برای این منظور از فن تحلیل تم و قالب مضامین<sup>۱</sup> استفاده شد. در این روش فهرستی از تم‌های شناخته‌شده در ادبیات نظری و یا استخراج‌شده از متن داده‌ها به صورت درختی و سلسله‌مراتبی نشان داده می‌شوند (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). بدین منظور تم‌های سطوح پایین‌تر (مفاهیم و تم‌های فرعی) در قالب خوشه‌هایی گروه‌بندی شدند و در قالب تم‌های سطح بالاتر (تم‌های فرعی و تم‌های اصلی) جای گرفتند. برای این بخش از پژوهش از منابع زیر بهره گرفته شد.<sup>۲</sup>

- مبانی نظری (مطالعه مدل‌هایی نظیر مدل فرهنگ دنیسون (۱۹۹۰)، کوین و راباق<sup>۳</sup> (۱۹۸۳)، سونن فیلد<sup>۴</sup> (۱۹۸۱)، دیل و کندی<sup>۵</sup> (۱۹۸۲)، پیترز و واترمن<sup>۶</sup> (۱۹۸۲)، کوک و لافرتی<sup>۷</sup> (۱۹۸۷)، زارعی متین (۱۳۷۴)، نیکوکار، سلطانی و نیاوند (۱۳۹۲) و فرهی (۱۳۸۴)).

- مطالعات تطبیقی (مطالعه مبانی، اصول و ارزش‌های حاکم بر بانک‌های داخل و خارج کشور نظیر: بانک‌های مسکن، پارسیان، ملی، توسعه صادرات، رفاه کارگران، اقتصاد نوین، ثامن الائمه، پاسارگاد، آینده، سینا، انصار، ملت، کارآفرین، صادرات، سی تی بانک، اهلی یونایتد، اچ. اس. بی. سی، ام. یو. اف. جی ژاپن، الاینس بانک مالزی، نشنال بانک پاکستان، کیو. آی. بی قطر و معاملات بانک اندونزی).

#### 1. Template analysis

۲. روش‌شناسی و یافته‌های این بخش از پژوهش به صورت تفصیلی در مقاله فرهی، فضالی و ابراهیمی (۱۳۹۴) ارائه شده است. در این مقاله به سبب جامع‌نگری به بیان یافته‌ها اکتفا شده است. به سبب خلاصه‌سازی از ذکر ۲۱۸ شاخص شناسایی شده صرف‌نظر شده و نمونه‌هایی از شاخص‌ها عنوان شده‌اند.

3. Quinn & Rohrbaugh
4. Sonnenfield
5. Deal & Kennedy
6. Peters & Waterman
7. Cook & Lafferty

- مبانی دینی (آیات قرآن، روایات معصومین، سخنان امام و رهبری)
- اسناد بالادستی نظام و بانک
- ذهن کاوی مدیران ارشد و خبرگان بانک
- مشاهده مشارکتی (مظاهرسنجی نظیر: منشور اخلاق حرفه‌ای، دکوراسیون اداری، شیوه پوشش، فیلم، عکس و تابلوها، سمبل‌ها و نشانه‌ها و نظایر آن در دفتر مرکزی، شعبات، شرکت‌ها و مرکز آموزش بانک).

### جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب بانک دی

ابعاد فرهنگ	مؤلفه‌ها	نمونه‌هایی از شاخص‌ها
فرهنگ ارزش محور	<b>بانکداری اسلامی:</b> تأکید بر انجام معاملات و امور بانکداری خود طبق اصول و ضوابط اسلامی	تأکید بر انجام معاملات و امور بانکداری بدون ربا، مطابقت با اصول اقتصاد اسلامی، ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ قرض‌الحسنه و بانکداری اسلامی ...
	<b>دین‌مداری و معنویت‌گرایی:</b> الزام به رعایت مسائل شرعی در معاملات یا کنش‌های اجتماعی	تبدیل شدن به برند اخلاق اسلامی، التزام کارکنان به اخلاق حرفه‌ای بانکداری، تقید کارکنان نسبت به رعایت مظاهر ...
	<b>عدالت محوری:</b> تأکید بر توسعه عدالت رویه‌ای، توزیعی، تعاملاتی و اطلاعاتی	شایسته‌بایی، شایسته‌گماری، شایسته‌سالاری، عدالت در نظام تشویق و پاداش، توزیع عادلانه اطلاعات و دانش در سراسر بانک...
	<b>ولایت محوری:</b> تبعیت از ولایت فقیه و امام معصوم	باور و اعتقاد قلبی کارکنان به اصل ولایت فقیه، تولی و تبری...
	<b>ایثارگری:</b> تأکید بر ایثار، از خودگذشتگی و سخت‌کوشی و تلاش‌گری	برخورداری از تفکر و فرهنگ جهادی، وجود روحیه ایثار در آحاد کارکنان، بهره‌گیری از سمبل‌ها و نشانه‌ها (عکس، تمایل، و نوشته‌جات مربوط به شهدا و ایثارگران)...
فرهنگ راهبردی محور	<b>مأموریت محوری:</b> شفاف‌بودن مأموریت‌ها و فعالیت‌ها	تبیین مأموریت‌های بانک برای کارکنان، شفاف‌بودن عرصه‌های فعالیت بانک، اعتقاد کارکنان به مأموریت‌های بانک...
	<b>چشم‌انداز محوری:</b> تأکید بر داشتن چشم‌انداز شفاف و متعالی و مورد توافق کلیه کارکنان	ایجاد درک مشترک کارکنان از افق آینده، ترسیم افق امیدبخش و نشاط‌انگیز برای کارکنان، سرعت خدمات، کرامت مشتری، محصول برتر، برند اخلاق اسلامی، دین‌مدار و اخلاقی محور...
	<b>هدف محوری:</b> تأکید بر اجماع نظر کارکنان بر اهداف مشخص	اجماع کارکنان به تحقق اهداف سازمان، روشن و شفاف‌بودن اهداف بانک، ارائه خدمت هوشمندانه با حفظ کرامت خانواده شهدا و ایثارگران...
	<b>مقصد محوری:</b> تأکید بر مشخص و معین‌بودن جهت‌گیری‌های اساسی بانک	تأکید بر ثبات جایگاه مدیریت، تمرکز بر بانکداری اسلامی، تمرکز بر سرمایه‌انسانی متعهد و متخصص ...

(۱۵امه) جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب بانک دی

ابعاد فرهنگ	مؤلفه‌ها	نمونه‌هایی از شاخص‌ها
فرهنگ قانون محور	<b>ضابطه‌مداری:</b> تأکید بر انجام فعالیت‌های بانکداری در بانک، براساس قوانین و مقررات	مراعات سلسله‌مراتب سازمانی، مراعات قوانین و مقررات بانکداری، تأکید بر نظم و انضباط کاری ...
	<b>انجام و یکپارچگی:</b> تأکید بر زیرساخت‌های اطلاعاتی/ ارتباطاتی/ پایگاه‌های اطلاعاتی و هماهنگی بین واحدها	طراحی ساختارهای چابک و پویا، توسعه ساختاری امور شعب، ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی منسجم و یکپارچه ...
	<b>روابط سازمانی مدون:</b> تأکید بر وجود روابط سازمانی مشخص و انعطاف‌پذیر	شفاف و روان بودن روابط و مناسبات سازمانی، پرهیز از مرزبندی و بخش‌بندی بین واحدی، اطلاع‌رسانی شفاف و به‌موقع قوانین بانکی به کارکنان ...
	<b>نظامات و فرایندهای کاری:</b> تأکید بر فرایندها و روش‌های کاری مدون و تعریف‌شده	بازمهندسی و بهبود مستمر فرایندها و رویه‌های کاری، بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی و اعتباری، توجه به ایجاد واحد مدیریت ریسک ...
	<b>نظارت، ارزیابی و پایش:</b> تأکید بر انجام نظارت و ارزیابی و دریافت بازخورد و انجام اصلاحات در فرایندهای کاری	برخورداری از معیارها و استانداردهای نظارتی متقن، دقیق و به‌روز، ارزیابی و سنجش مستمر عملکرد، تأکید بر رصد و ارزیابی مستمر اهداف و برنامه‌ها ...
فرهنگ انسان‌محور	<b>رهبری و هدایت‌گری:</b> تأکید بر ایجاد انگیزه به کار و تلاش، مشارکت کارکنان در امور و تصمیمات سازمانی، داشتن ارتباطات دوسویه بین مدیران و کارکنان	ایجاد هماهنگی، همدلی و هم‌زبانی بین واحدها و بخش‌های مختلف بانک، شنیدن حرف کارکنان و بها دادن به نظرات و پیشنهادهای آنان، ایجاد میل به خود شکوفایی در کارکنان ...
	<b>روابط انسانی:</b> تأکید بر داشتن روابط صمیمی و دوستانه بین کارکنان و مدیران با یکدیگر	توجه به شرایط احساسی و روحی- روانی کارکنان در محیط کار، استقبال از دیدگاه‌ها، نظرات مخالف و انتقادات سازنده، وجود جوی سرشار از اعتماد و اطمینان در محیط کار ...
	<b>توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی:</b> تأکید بر آموزش، تربیت و توانمندسازی کارکنان بانک از بعد حرفه‌ای	اهتمام بانک در رشد و شکوفایی استعداد کارکنان، تلاش بانک در جهت شناسایی استعدادها، کارکنان، اهتمام بانک نسبت به توسعه مهارت‌های کارکنان ...
	<b>مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی:</b> تأکید بر داشتن وجدان کاری، پاسخگویی و پذیرش پیامدهای عملکرد توسط کارکنان	انجام دقیق، سریع و به‌موقع وظایف و مأموریت‌های شغلی توسط کارکنان، برخورداری کارکنان از وجدان کاری، پاسخگوبودن کارکنان در قبال عملکرد خود نسبت به مشتریان و ذی‌نفعان ...
	<b>احساس عزت و افتخار:</b> احساس غرور و افتخار کارکنان از عضویت در بانک	افتخار به خدمت در بانک، احساس تعلق و چسبندگی سازمانی، تعهد و وفاداری کارکنان به بانک ...
فرهنگ محیط محور	<b>تعاملات مؤثر:</b> تأکید بر داشتن همکاری و تعامل با سازمان‌های اقتصادی و مراکز علمی/تحقیقاتی/حوزوی	تعامل با مراکز دانشگاهی و حوزه‌های علمیه، همکاری با مراکز علمی و پژوهشی، تعامل با نخبگان اقتصادی بانکی، تعامل با نهادهای اقتصادی و نظارتی کشور ...

(۱۵۱مه) جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب بانک دی

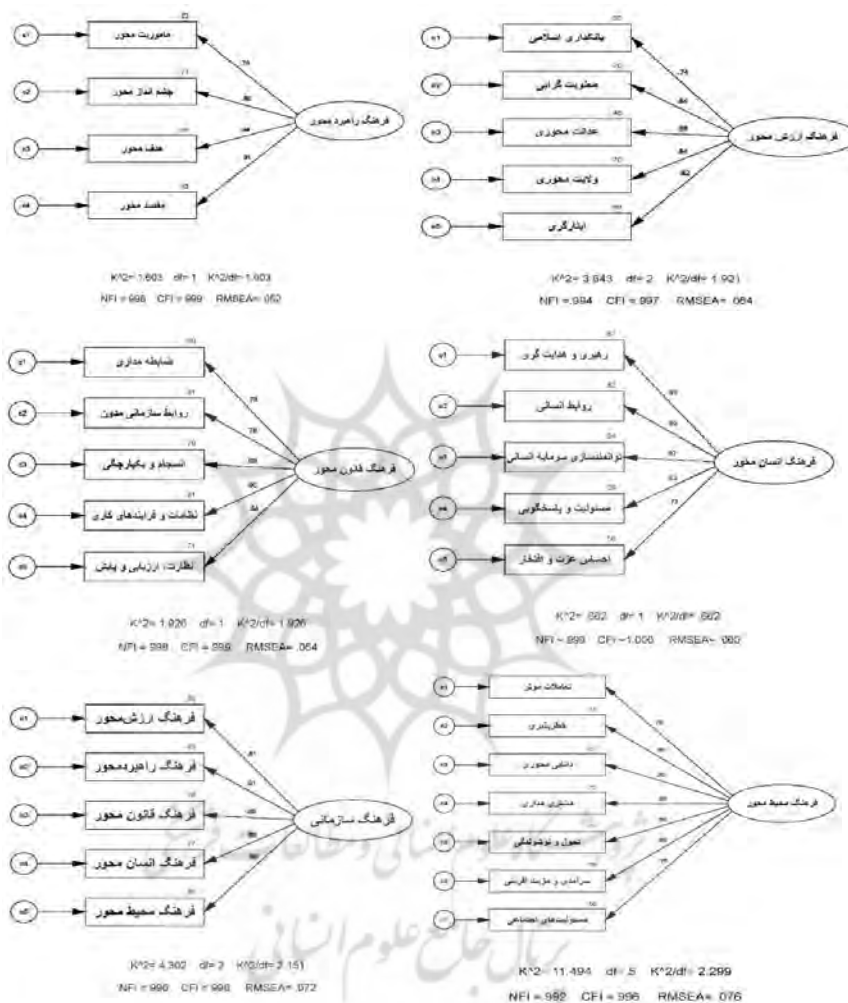
ابعاد فرهنگ	مؤلفه‌ها	نمونه‌هایی از شاخص‌ها
	<b>خطرپذیری:</b> میزانی که کارکنان از چالش‌های محیطی استقبال می‌کنند	تشویق مدیران بانک به ریسک‌پذیری کارکنان، ترغیب کارکنان بانک به استقبال از چالش‌های پیش روی محیط، تلقی کارکنان بانک از شکست‌ها و ناکامی‌ها به‌عنوان پل پیروزی ...
	<b>دانایی محوری:</b> به میزانی که سازمان به یادگیری و معرفت‌پذیری کارکنان خود توجه می‌کند	تأکید بر فرایندهای مدیریت دانش، آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در امور بانکی، بهره‌گیری از تجربیات موفق سایرین در صنعت بانکداری ...
	<b>مشتری‌مداری و مردم‌داری:</b> میزان اهمیتی که بانک برای خانواده شهدا و ایثارگران، صاحبان حساب‌های جزئی و کلان و خانواده‌های کارکنان و سهام‌داران قائل است	ارائه خدمات مشاوره‌ای و آموزشی در امور بانکداری به مشتریان، اولویت‌دادن به اشتغال فرزندان خانواده‌های شهدا و ایثارگران، تکریم و توجه به شأن و شخصیت مشتریان و ارباب‌رجوع ...
	<b>تحول و نوшوندگی:</b> میزان تأکید بانک بر تغییر، تحول و انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های خود	تأکید بر ابداع روش‌های نوین بانکداری، استقبال کارکنان از تغییر، تأکید بر انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های بانکداری ...
	<b>سرآمدی و مزیت‌آفرینی مالی و اعتباری:</b> میزان تأکید بانک بر ارتقای وجهت اجتماعی، نقش‌آفرینی و مزیت‌آفرینی	تأکید نسبت به سرمایه‌آفرینی برای بانک، اهتمام بر فرصت‌آفرینی و پرکردن کاستی‌های صنعت بانکداری، ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه ...
	<b>مسئولیت‌های اجتماعی (حمایت‌های کلان اجتماعی):</b> (بانکداری سبز): تأکید بر طرح‌های سالم‌سازی محیط‌زیست و محیط اجتماعی و رعایت حقوق اجتماعی مردم	مراعات اصول اخلاقی در توسعه کسب‌وکار و صنعت بانکداری، مشارکت در فعالیت‌های عام‌المنفعه و بشردوستانه، حمایت از طرح‌های حفظ محیط‌زیست (بانکداری سبز) ...

**تأیید روایی سازه مدل فرهنگ مطلوب سازمانی**

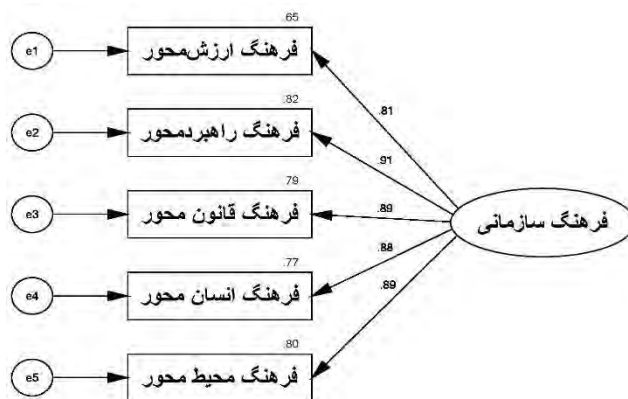
روایی سازه مدل فرهنگ سازمانی مطلوب با استفاده از بخش اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Lisrel مورد بررسی قرار گرفت. آزمون‌های معادلات ساختاری برای هر یک از ۲۶ سازه تشکیل‌دهنده پنج نوع فرهنگ سازمانی انجام شد. شاخص‌های برازش نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی  $\frac{x^2}{df}$  و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) در تمام مدل‌ها از مقدار استاندارد برخوردار بودند (مقدار مجاز برای شاخص  $\frac{x^2}{df}$  کمتر از ۳ و مقدار مجاز برای شاخص RMSEA کمتر از ۰,۰۸ است). نتایج خروجی‌های ضرایب استاندارد که در شکل (۳)

سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی باتوجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته

و (۴) نشان داده شده است، روایی سازه تمامی مدل‌ها را تأیید می‌نماید (کلیه ضرایب بالای ۰,۴ هستند).



شکل ۳. خروجی ضرایب استاندارد مدل معادلات ساختاری برای تأیید روایی سازه مدل فرهنگ سازمانی مطلوب



$$K^2 = 4.302 \quad df = 2 \quad K^2/df = 2.151$$

$$NFI = .996 \quad CFI = .998 \quad RMSEA = .072$$

شکل ۴. مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی بانک دی

مطابق شکل (۴) در مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی بانک دی و مقادیر مجذور کای (۴,۳۰۲)، درجه آزادی (۲)، شاخص برازش هنجار شده (۰,۹۹۶) شاخص برازش تطبیق شده (۰,۹۹۸) و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (۰,۰۷۲)، مدل از برازش مناسبی برخوردار است. نسبت مجذور کای بر درجه آزادی در این مدل برابر ۲,۱۵۱ است که مقدار مناسبی است. نتایج برازش مدل در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی بانک دی

ردیف	شاخص‌های برازش	مقدار	مقدار قابل قبول	وضعیت
۱	نسبت مجذور کای بر درجه آزادی	۲,۱۵۱	کمتر از ۳	مناسب
۲	شاخص برازش هنجار شده	۰,۹۹۶	بیشتر از ۰,۹	مناسب
۳	شاخص برازش تطبیق شده	۰,۹۹۸	بیشتر از ۰,۹	مناسب
۴	ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد	۰,۰۷۲	کمتر از ۰,۰۸	مناسب



نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد در مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی بانک دی، همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معنی‌داری آماری رسیده‌اند. معنی‌داری ضرایب آماری نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بانک دی از ابعاد فرهنگ ارزش‌محور، فرهنگ راهبردمحور، فرهنگ قانون‌محور، فرهنگ انسان‌محور و فرهنگ محیط‌محور تشکیل شده است. سایر نتایج نیز حاکی از آن است که بُعد فرهنگ راهبردمحور با ضریب استاندارد ۰٫۹۰۶، بیشترین تبیین را نسبت به فرهنگ سازمانی بانک دی دارد. به عبارت دیگر، تغییری به اندازه یک انحراف معیار در بُعد فرهنگ راهبردمحور موجب ایجاد تغییری به اندازه ۰٫۹۰۶ انحراف معیار در فرهنگ سازمانی بانک دی خواهد شد.

جدول ۴. نتایج حاصل از یافته‌های مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی بانک دی

نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	انحراف استاندارد	وزن رگرسیونی (بتا)		شاخص‌ها	
				استاندارد	غیر استاندارد	روابط	
تأیید رابطه	کمتر از ۰٫۰۰۱	۱۵/۳۰۶	۰/۰۸۵	۰/۸۰۸	۱/۰۰۰	ف. ارزش‌محور	ف. سازمانی <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰٫۰۰۱	۱۵/۹۰۰	۰/۰۸۶	۰/۹۰۶	۱/۳۶۰	ف. راهبردمحور	ف. سازمانی <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰٫۰۰۱	۱۵/۳۰۹	۰/۰۸۱	۰/۸۸۸	۱/۲۴۳	ف. قانون‌محور	ف. سازمانی <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰٫۰۰۱	۱۵/۲۰۶	۰/۰۸۸	۰/۸۷۵	۱/۳۴۲	ف. انسان‌محور	ف. سازمانی <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰٫۰۰۱	۱۵/۸۲۴	۰/۰۸۱	۰/۸۹۴	۱/۲۹۰	ف. محیط‌محور	ف. سازمانی <---

### پژوهش کمی (سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی موجود)

برای مقایسه وضعیت فرهنگ سازمانی مطلوب و موجود بانک آزمون‌های زیر انجام شد.

آزمون t برای تعیین اختلاف یا شکاف فرهنگ موجود و مطلوب و ترسیم نیم‌رخ فرهنگی مقیاس اندازه‌گیری و محاسبه میانگین، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود. در جدول (۵) نتایج

حاصل از اختلاف میانگین (شکاف) بین دو وضعیت موجود و مطلوب (میانگین بزرگ تر مساوی ۴ برای وضعیت مطلوب) در مورد مؤلفه‌های ۲۶ گانه فرهنگ سازمانی نشان داده شده است.

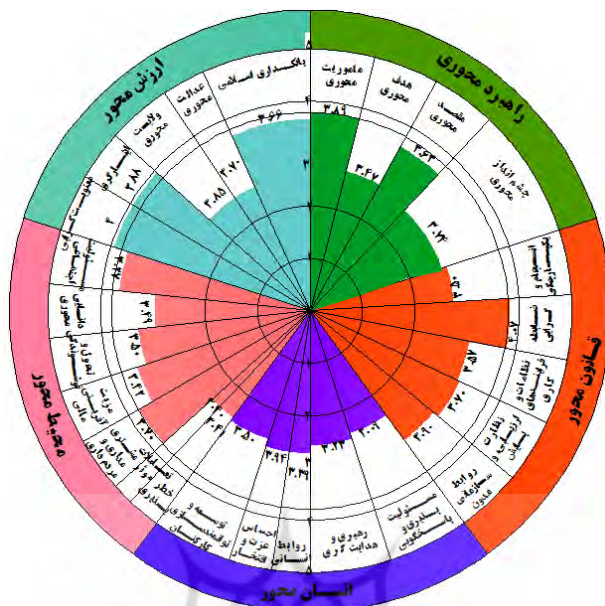
#### جدول ۵. شکاف فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی

ردیف	مؤلفه	شکاف	ردیف	مؤلفه	شکاف
۱	بانکداری اسلامی	۰/۳۴	۱۴	نظارت، ارزیابی و پایش	۰/۳
۲	معنویت گرایی	۰	۱۵	رهبری و هدایت‌گری	۰/۷۷
۳	عدالت‌محوری	۰/۳	۱۶	روابط انسانی	۰/۶۱
۴	ولایت‌محوری	۰/۱۵	۱۷	توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی	۰/۵
۵	ایثارگری	۰/۱۲	۱۸	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	-۰/۰۹
۶	مأموریت‌محور	۰/۱۱	۱۹	احساس عزت و افتخار	۰/۰۶
۷	چشم‌انداز‌محور	۰/۲۶	۲۰	تعاملات مؤثر	۰/۶
۸	هدف‌محور	۰/۵۳	۲۱	خطرپذیری	۰/۵۹
۹	مقصد‌محور	۰/۳۷	۲۲	دائمی‌محوری	۰/۵۱
۱۰	ضابطه‌مداری	-۰/۰۷	۲۳	مشتری‌مداری و مردم‌مداری	۰/۳
۱۱	انسجام و یکپارچگی	۰/۵	۲۴	تحول و نوآندگی	۰/۵
۱۲	روابط سازمانی مدون	۰/۱	۲۵	سرآمدی و مزیت‌آفرینی مالی و اعتباری	۰/۵۸
۱۳	نظامات و فرایندهای کاری	۰/۴۳	۲۶	مسئولیت‌های اجتماعی (حمایت‌های کلان اجتماعی) // (بانکداری سبز)	۰/۷۳

بالاترین میانگین حاصل از داده‌های تحقیق مربوط به مؤلفه مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی (میانگین ۴/۰۹) و پایین‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه رهبری و هدایت‌گری (میانگین ۳/۲۳) بود.

#### نیم‌رخ فرهنگ سازمانی بانک دی

به منظور بررسی کلان وضعیت فرهنگ سازمانی بانک دی از نیم‌رخ فرهنگی بهره گرفته شد. در شکل (۵) وضعیت هر یک از شاخص‌های فرهنگی مورد بررسی در ۵ بعد کلان مدل تحقیق مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفته است.



شکل ۵. نیمرخ فرهنگی بانک دی

همان‌طور که در شکل (۵) نشان داده شده، بالاترین میانگین حاصل از داده‌های تحقیق مربوط به مؤلفه مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (میانگین ۴,۰۹) و پایین‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه رهبری و هدایت‌گری (میانگین ۳,۲۳) است.

**آزمون رگرسیون برای تعیین رابطه علی میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن**  
 در آزمون تحلیل رگرسیون از راهبرد گام‌به‌گام استفاده شد، بدین معنی که نمره کل فرهنگ بانک به‌عنوان متغیر وابسته و نمره مؤلفه‌های فرهنگی به‌عنوان متغیرهای عامل (واردشونده) در نظر گرفته شده و برحسب ضریب همبستگی بخشی یا تفکیکی در تحلیل وارد شدند. پس از ورود هر متغیر جدید، ضریب همبستگی تفکیکی تمام مؤلفه‌هایی که قبلاً در معادله وارد شده‌اند، مورد بازبینی قرار گرفته و چنانچه با ورود متغیر جدید معنی‌داری از بین رفته باشد، متغیر از معادله خارج می‌شود. ضرایب همبستگی نمره کل فرهنگ بانک و نمره مؤلفه‌های فرهنگی در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. ضریب همبستگی مؤلفه‌های فرهنگ و فرهنگ کل سازمان

خطای استاندارد پیش‌بینی نشده	توان دوم تعدیل شده	ضرایب توان دوم R	ضریب همبستگی R	ترتیب ورود متغیرها
۰/۳۹۶۴۸	۰/۷۱۸	۰/۷۲۰	۰/۸۴۸	قانون محور
۰/۳۲۴۰۱	۰/۸۱۲	۰/۸۱۴	۰/۹۰۲	قانون محور، محیط محور
۰/۲۸۹۸۷	۰/۸۴۹	۰/۸۵۱	۰/۹۲۳	قانون محور، محیط محور، ارزش محور
۰/۲۶۴۲۳	۰/۸۷۵	۰/۸۷۷	۰/۹۳۷	قانون محور، محیط محور، ارزش محور، انسان محور
۰/۲۴۸۴۵	۰/۸۸۹	۰/۸۹۲	۰/۹۴۴	قانون محور، محیط محور، ارزش محور، انسان محور، راهبردمحور

در نهایت، ضرایب رگرسیون B حاصل از آزمون برای فرهنگ ارزش محور ۰/۱۸۲، فرهنگ راهبردمحور ۰/۲۱۷، فرهنگ قانون محور ۰/۲۵۷، فرهنگ انسان محور ۰/۲۶۱، فرهنگ محیط محور ۰/۱۸۰ بودند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود بیشترین ضریب تأثیر گذاری مربوط به فرهنگ انسان محور و کمترین تأثیر گذاری مربوط به فرهنگ محیط محور است.

آزمون تکرار مجدد برای تعیین اهمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

در این آزمون ابعاد پنج‌گانه فرهنگی به‌عنوان گروه آزمودنی و به‌طور تصادفی و مستقل از یکدیگر آزمون شدند. هدف حذف اثرهایی بود که ممکن است از ترتیب متغیرهای آزمایشی به وجود آیند. جدول (۷) نتایج آزمون تکرار مجدد برای مؤلفه‌های ۲۶ گانه فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. نتایج بیانگر آن است از دیدگاه افراد پاسخگو، بیشترین اهمیت متعلق به مؤلفه فرهنگی مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و کمترین اهمیت مربوط به مؤلفه رهبری و هدایت‌گری است.

جدول ۷. رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرهنگی بر اساس آزمون تکرار مجدد

اولویت	میانگین	مؤلفه	اولویت	میانگین	مؤلفه
۱۴	۳/۶۳	مقصدمحوری	۱	۴/۰۸	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
۱۵	۳/۵۷	نظامات و فرایندهای کاری	۲	۴/۰۷	ضابطه‌مداری
۱۶	۳/۵	توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی	۳	۴/۰۴	احساس عزت و افتخار
۱۷	۳/۵	انسجام و یکپارچگی	۴	۳/۸۹	معنویت‌گرایی
۱۸	۳/۴۹	تحول و نوآندگی	۵	۳/۸۹	روابط سازمانی مدون
۱۹	۳/۴۸	دانایی محوری	۶	۳/۸۸	ایثارگری
۲۰	۳/۴۶	هدف‌محوری	۷	۳/۸۸	مأموریت‌محوری
۲۱	۳/۴۲	سرآمدی و مزیت‌آفرینی	۸	۳/۸۴	ولایت‌محوری
۲۲	۳/۴۱	خطرپذیری	۹	۳/۷۴	چشم‌اندازمحوری
۲۳	۳/۳۹	تعاملات مؤثر	۱۰	۳/۷	مشتری‌مداری و مردم‌داری
۲۴	۳/۳۸	روابط انسانی	۱۱	۳/۶۹	نظارت، ارزیابی و پایش
۲۵	۳/۲۷	مسئولیت اجتماعی	۱۲	۳/۶۹	عدالت‌محوری
۲۶	۳/۲۳	رهبری و هدایت‌گری	۱۳	۳/۶۵	بانکداری اسلامی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این تحقیق، تعیین الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بانک دی و سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی بانک باتوجه به این الگو بود. بدین منظور رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) برای انجام پژوهش در نظر گرفته شد. در گام نخست به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی پرداخته شد. برای این منظور به مطالعه گسترده مبانی نظری تحقیق، مطالعات تطبیقی، مبانی دینی، اسناد بالادستی، ذهن‌کاوی مدیران و مشاهده مشارکتی (مظاهر سنجی) پرداخته شد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج این گام به صورت خلاصه در قالب پنج بعد فرهنگی، ۲۶ مؤلفه فرهنگی و ۲۱۸ شاخص در جدول (۲) نشان داده شد. در گام بعدی از رویکرد کمی بهره گرفته شد تا وضعیت موجود فرهنگ سازمانی باتوجه به الگوی

استخراج شده، سنجش شود. نتایج به دست آمده از پیمایش میدانی حاکی از آن بود که در کل فرهنگ سازمانی بانک در وضعیت قابل قبولی قرار دارد. به عبارت دیگر بانک دی در حال حاضر از نقطه نظر پاسخگویان دارای فرهنگ سازمانی نسبتاً قوی است. بُعد فرهنگ ارزش محور در وضعیت مطلوب تری نسبت به سایر ابعاد فرهنگ های سازمانی قرار داشت. فرهنگ راهبردمحور در درجه دوم بوده و فرهنگ قانون محور، انسان محور و محیط محور در درجات بعدی قرار گرفته اند. وجود فرهنگ انسان محور و محیط محور در درجه آخر برای بانک، نکته قابل تأملی است. به بیان دیگر توجه بانک به این دو حوزه و تقویت شاخص های مرتبط از اهمیت بسزایی برخوردار است.

مطابق نتایج آزمون رگرسیون نیز، فرهنگ انسان محور بیشترین تأثیر را بر فرهنگ سازمانی بانک دارد. به بیان دیگر تغییر در این بُعد فرهنگی منجر به افزایش یا کاهش چشمگیری در فرهنگ سازمانی بانک خواهد شد و می توان با تقویت آن در بهبود هر چه بهتر فرهنگ سازمانی بانک تأثیر گذاشت. با توجه به اینکه توسعه سرمایه انسانی متعهد و متخصص، کلید اصلی سرآمدی بانک در آینده خواهد بود (براساس یافته های ذهن کاوی نیز پنج مورد از مواردی که در اولویت قرار داشتند، مربوط به فرهنگ انسان محور بودند) و با توجه به اینکه حوزه سرمایه انسانی و توسعه مدیریت به مثابه قلب بانک محسوب می شود، لذا پیشنهادهایی در سه حوزه تغییرات ساختاری، نگرشی و رفتاری در جهت تحول اساسی در بانک ارائه شد.

تغییرات ساختاری: در بعد ساختاری پیشنهاد می شود نظام جامع توسعه سرمایه انسانی با رویکرد راهبردی طراحی شود، نظام آموزش و توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر بانکداری اسلامی مورد بازمهندسی قرار گیرد، نظام جذب، گزینش و استخدام بانک مورد بازنگری قرار گیرد و نظام حفظ و نگهداشت کارکنان بانک با ملاحظه و مشاهده تجربه سایر بانک ها مورد تجدیدنظر قرار گیرد.

تغییرات رفتاری: شاید به جرئت بتوان گفت مهم ترین و درعین حال دشوارترین تغییرات، تغییراتی است که در حوزه رفتاری می بایست صورت گیرد. توسعه و توانمندسازی مدیران و کارکنان بانک، برگزاری دوره های آموزش رفتار سازمانی، توسعه مهارت عشق و مهرورزی، صبر و بردباری، عفو و گذشت، اعتماد به نفس، خویشتن شناسی، سرمایه روان شناختی، استعداد و قابلیت های برتر، خلاقیت و نوآوری منجر به تغییرات رفتاری می شود.

تغییرات نگرشی: معاونت سرمایه انسانی باید ذهنیت منفی کارکنان که مدیران را رفتنی و خود را ماندنی می‌دانند، تغییر دهد. برگزاری همایش‌های سرآمدی منابع انسانی تحت عنوان جایزه تعالی منابع انسانی، جایزه تعالی فرهنگ‌سازمانی، تصویرسازی مثبت از بانک در ذهن کارکنان، برگزاری اردوهای سیاحتی، زیارتی، ورزشی و تفریحی همراه با خانواده‌ها، حمایت‌های معنوی از کارکنان در جشن‌ها، ازدواج‌ها، مصائب و گرفتاری‌های زندگی موجب احساس خوب در کارکنان و خانواده‌های آنها می‌شود، بزرگ‌جلوه دادن بانک دی در مقایسه با سایر بانک‌های رقیب برای کارکنان، برگزاری جلسات آموزشی اعم از سمینارهایی با حضور کارکنان و مدیران با مفاهیم فرهنگی، به تغییرات نگرشی افراد کمک می‌کند.

در پایان گروه تحقیق به منظور ساری و جاری‌سازی ارزش‌های فرهنگی در بدنه بانک، با بهره‌گیری از تجربیات تحقیقات پیشین نظیر فرهی (۱۳۸۴) و نتایج حاصل از تدوین فرهنگ مطلوب و سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمان به این جمع‌بندی رسید که باتوجه به الگوی پنج‌وجهی فرهنگ سازمانی بانک، پنج پیشنهاد اجرایی برتر به شرح زیر در این رابطه ارائه نماید.

۱. تشکیل کارگروه نمادسازی بانکداری اسلامی، ۲. معرفی بانک دی به عنوان قطب بانکداری اسلامی، ۳. ایجاد مرکز مطالعات و رصد فرهنگ سازمانی، ۴. تأسیس کلینیک رفتاری بانک، ۵. تقویت مؤسسه آموزش عالی و پژوهش بانک.

## منابع

- زارعی متین، حسن (۱۳۷۴)، تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه دکتری رشته مدیریت.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۵، شماره ۱۰: ۱۹۸-۱۵۱.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۹۰)، توسعه مدیریت توسعه مدیران: مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها، انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴)، پروژه تحقیقاتی بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح ج ۱ - ایران.
- فرهی بوزنجانی، برزو و زارع اشکذری، جلال‌الدین (۱۳۸۵)، معرفی چارچوبی مفهومی برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، نشریه مدیریت دانشکده علوم انسانی، دانشگاه امام حسین (ع). شماره ۶۳، خرداد و تیر.
- فرهی، علی؛ فضائلی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴)، معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۴، شماره ۴: ۶۴-۳۱.
- مشبکی اصفهانی، اصغر و خلیلی شجاعی، وهاب (۱۳۸۹)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (وزارت نیرو به‌عنوان مورد)، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۲۱، شماره ۴: ۵۶-۳۷.
- نیکوکار، غلامحسین؛ سلطانی، محمدرضا و نیاوند، عباس (۱۳۹۲)، طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳: ۱۶۳-۱۴۳.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons.
- Cook, R., & Lafferty, J. (1987). **Organizational Culture Inventory**. MI: Human Synergetics.



- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). **Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations**. Handbook of organizational culture and climate, 4, 1032-1045.
- Davis, M., Wehbe-Janek, H., Subacius, H., Pinto, R., & Nathens, A. (2015). The Trauma Center organizational culture: Survey: development and conduction. **Journal of Surgical Research**, 193, 7-14.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. (1990). **Corporate culture: Organizational effectiveness**. NY: John Wiley & Sons.
- Gu, V., Hoffman, J., Cao, Q., & Schniederjans, M. (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. **International Journal of Project Management**, 32, 1170° 1181.
- Handy, charls. (1991). **Gods of management: The changing work of organization**. New York: Oxford University Press
- Hellrigel, D. and Slocum, J. (1992). **Management**, MA: Addison ° wesly.
- Hofstede, G. H. (2001). **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. CA: Sage Pub.
- Hofstede, Geert & McCrae. R.R.(2004). **Personality and culture revisited software of the mind**, New York, NC Graw-Hil.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. **Social Science & Medicine**, 76, 115-125.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1986). **Motivation and organizational climate**. CA: Harvard University Press.
- Louis, M. R. (1983). **Culture: Yes; Organization; No!**, Cambrige MA: Alfred P Sloan School of management.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. **Journal of Indian Business Research**, 5(2), 76-100.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, 24, 570.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. **Organizational culture**, 315, 334.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, 29(3), 363-377.
- Robbins, S., & Nancy, L. (2001). **Organizational Behavior**. Canada: Prentice-Hall.
- Schein, E. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational dynamics**, 12(1), 13-28.
- Sonnenfield, E. (1981). **Conceptualization of culture change**. CA: Sage Publication.
- Tong, C., Tak, W., & Wong, A. (2015). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. **International Journal of Human Resource Studies**, 5(1), 19-47.
- Wiewiora, A., Trigunaryyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. **International Journal of Project Management**, 31(8), 1163° 1174.