

## بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه‌ی آن با عملکرد کارکنان معاونت اداری و مالی سازمان صدا و سیما از دیدگاه کارکنان

سعید سرابی<sup>۱</sup>

هادی صدیقی<sup>۲</sup>

### چکیده

با توجه به اینکه مهمترین ویژگی جهان امروز رقابت رسانه‌ای است و سازمان صدا و سیما درصدد مقابله با تهاجم فرهنگی و جنگ‌های روانی و رسانه‌ای است لذا ناچار است با تکیه بر افراد سازمان به عنوان مهمترین سرمایه، آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کند و این فعالیت نیازمند این است که فرهنگ سازمانی به‌عنوان تشکیل دهنده شخصیت سازمانها که رفتار کارکنان متأثر از آن می‌باشد، فرهنگی کارکردگرا و حامی فعالیت‌های عمل‌گرا باشد.

در این مقاله بر مبنای یک پژوهش تلاش دارد تا با هدف تبیین و تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری و مالی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران میزان رابطه آن با عملکرد کارکنان را به روش پیمایشی و از طریق پرسشنامه بررسی کند. نمونه آماری آن به شیوه‌ی نمونه‌گیری طبقه‌بندی سیستماتیک به حجم ۳۰۰ نفر از بین کارکنان بخشهای مختلف معاونت اداری و مالی سازمان انتخاب شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از این بوده است دوازده عنصر ابتکار و مسئولیت فردی، پذیرش مخاطره، هدایت، تحمل تضاد و برخورد آراء، انسجام و یکپارچگی، حمایت

---

۱. عضو هیأت علمی دانشکده صدا و سیما (نویسنده مسئول)

۲. کارشناس ارشد مدیریت رسانه دانشکده صدا و سیما

مدیریت، ساختار و کنترل، هویت سازمانی، سیستم پاداش، الگوی ارتباط، استانداردها و تصمیم گیری در شکل گیری فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت مؤثر بوده است. با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اصلی تحقیق که میان فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان معاونت اداری و مالی ارتباطی مستقیم، معنی دار با شدت ارتباط متوسط وجود دارد تأیید شد. واژگان کلیدی: فرهنگ، سازمان، فرهنگ سازمانی، مدیریت، عملکرد

## مقدمه

کارآیی و موفقیت یک سازمان صرفاً به سطح انگیزش و تواناییهای فردی و کیفیت عمل گروههای کاری بستگی ندارد بلکه هر سازمان دارای یک شخصیت نامرئی و نامکتوب است که برای خود دارای شیوهها و روشهای انجام کار است. امکان دارد این شخصیت نامرئی بسیار نیرومندتر از شخصیت اسمی آن سازمان باشد. این شخصیت نامرئی را فرهنگ هر سازمان می گویند.

به عبارتی فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترکی دارند. این باورها و ارزشها و هنجارها موجب انسجام و یکپارچگی در کوششهای ایشان، تعهد درونی آنها به سازمان و در نهایت موفقیت سازمانها می شود. از سویی در عصر جدید که با تغییر و تحولات فزاینده همراه است، برای بقا و افزایش کارآیی خود نیازمند تطبیق با شرایط جدید و سازگاری با محیط هستند و یکی از مؤلفه‌های اساسی که در تسهیل یا ممانعت از این سازگاری نقش مهمی را ایفا می کند فرهنگ سازمانی است.

در واقع هر نوع تغییر در سازمان وابستگی شدیدی با فرهنگ آن سازمان دارد. قوت و ضعف هر نظام نیز با میزان تغییر و تحول فرهنگی آن ارتباط دارد. اینجاست که مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی از امور مهمی محسوب می شود که باید در راستای سازگاری با محیط و افزایش کارآیی عملکرد کارکنان مورد توجه جدی قرار گیرد و بر همین اساس لازم است فرهنگ موجود در هر سازمانی مورد شناسایی قرار گیرد تا بتوان در صورت لزوم با تغییر در فرهنگ موجود و پیاده سازی و استقرار فرهنگ

مطلوب، زمینه سازگاری با تحولات محیطی و بهبود عملکرد کارمندان را فراهم نمود. کارکنان و اعضای سازمان از عواملی چون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران نوعی قضاوت ذهنی دارند. این پنداشت یا برداشت کلی باعث می‌شود که فرهنگ سازمانی یا شخصیت آن شکل خاصی به خود بگیرد. این پنداشتها و برداشتها چه مطلوب و چه نامطلوب بر عملکرد اعضای سازمان اثر می‌گذارد. از اینروست که «فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می‌کنند که می‌تواند سازمان را جلو براند یا از حرکت باز دارد. این توان بالقوه به خاطر تأثیری است که فرهنگ سازمان بر رفتار کارکنان دارد» ( Wanfleet, 1991, P.337).

سازمان صدا و سیما نیز به عنوان یکی از نهادهای تأثیر گذار در حوزه‌های فرهنگ، سیاست، اقتصاد و ... بیش از دیگر سازمانها نیازمند شناخت کافی نسبت به محیط درونی و بیرونی خویش است چرا که این سازمان دارای دامنه فعالیت وسیع و بسیار زیادی بوده و شدت و دوام اثرات مثبت و منفی فرهنگی این سازمان بی‌نظیر است و می‌تواند در همه‌ی ابعاد زندگی انسان در جامعه نفوذ کند. با توجه به اینکه مهمترین ویژگی جهان امروز رقابت رسانه‌ای است و سازمان صدا و سیما درصدد مقابله با تهاجم فرهنگی و جنگهای روانی و رسانه‌ای است لذا ناچار است با تکیه بر افراد سازمان به عنوان مهمترین سرمایه، آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کند و این فعالیت نیازمند این است که فرهنگ سازمانی به‌عنوان تشکيل دهنده شخصیت سازمانها که رفتار کارکنان متأثر از آن می‌باشد، فرهنگی کارکردگرا و حامی فعالیت‌های عمل‌گرا باشد. در این زمینه اقدامات و اعمال مدیریت عالی و ساز و کارهای مدیریت منابع انسانی نقش فوق‌العاده مهمی را ایفا می‌کنند.

اما با توجه به کارکرد خاص معاونت اداری و مالی و عهده‌دار شدن مسئولیت‌های ویژه‌ی آن که شاید در دیگر بخشهای سازمان وجود نداشته باشد، شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی رایج و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان به منظور افزایش کارایی معاونت اهمیت ویژه‌ای می‌یابد و این سوال مطرح می‌شود که فرهنگ سازمانی حاکم در

معاونت اداری و مالی سازمان از چه سنجی است و دارای چه ابعاد و جنبه‌هایی است و چه نقشی در تقویت یا تضعیف عملکرد کارکنان دارد. بدین منظور ابتدا می‌بایست با احصای مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ سازمانی، نوع فرهنگ سازمانی موجود و ابعاد مختلف آن را شناسایی و با مهم شمردن و تقویت آنها بسیاری از کمبودها و خلأهای معاونت را رفع و جبران نمود.

در این پژوهش ضمن شناسایی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی معاونت مالی اداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و بیان تفاوت آن با وضعیت مطلوب، میزان رابطه و تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفته شده است.

بنابراین در این تحقیق اهداف اصلی بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان معاونت مالی اداری با اهداف فرعی زیر دنبال شده است:

- ۱- بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی معاونت اداری و مالی صدا و سیما
- ۲- تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در حوزه معاونت اداری و مالی صدا و سیما
- ۳- بررسی شکاف موجود بین فرهنگ موجود و مطلوب
- ۴- تعیین نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت مالی اداری
- ۵- ارائه راهکاری عملی برای تغییر وضعیت فرهنگ سازمانی در جهت بهبود و افزایش عملکرد نیروی انسانی

**فرضیه اصلی:** رابطه معنی‌داری میان فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری و مالی و عملکرد منابع انسانی آن وجود دارد.  
فرضیه‌های فرعی:

- ۱- آموزش، پاداش، عوامل محیطی، سبک‌رهبری، تعیین هویت سازمانی و حمایت مدیران، نحوه تصمیم‌گیریها در تقویت فرهنگ سازمانی مؤثر است.
- ۲- فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری و مالی در زمره‌ی فرهنگهای ضعیف سازمانی قرار می‌گیرد.

۳- فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری و مالی در وضع موجود از نوع جزئی است.

۴- تقویت شاخصه‌های فرهنگ سازمانی موجب افزایش و بهبود عملکرد کارکنان معاونت می‌شود.

### چارچوب نظری

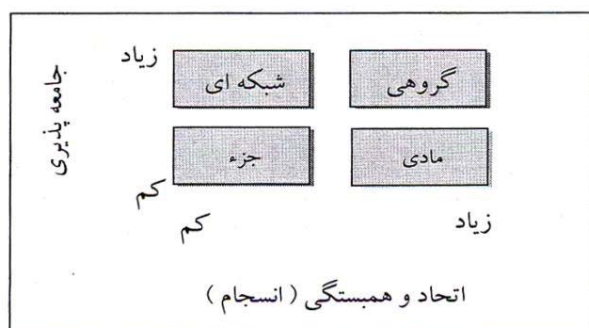
آنچه در این بخش به عنوان مبانی نظری و مرور تحقیقات و نظریه‌های مرتبط در حوزه مرتبط با اهداف و سؤالات تحقیق ذکر آن به میان می‌آید بیان مختصری راجع به نظریات و تئوری‌های مدیریتی در این باب است که هر کدام از یک منظر و بعدی خاص فرهنگ سازمان و عملکرد شغلی را مورد بررسی قرار داده‌اند. البته به جهت رعایت اختصار و ایجاز از آوردن بسیاری از نظریات که به لحاظ محتوایی از سؤالات و فرضیات دور بوده اجتناب شده است. اما در جمع بندی و پایان هر قسمت نظریه‌ای که پایه و چارچوب اصلی تحقیق را شکل داده است بیان می‌شود تا تکلیف محقق و خواننده در انبوهی از تئوریها و نظریه پردازیها مشخص باشد. هر چند از نظریات مطرح شده دیگر به تناسب موضوع و جامعیت در شکل‌گیری سؤال، فرضیات و گویه‌های پرسشنامه استفاده شده است و یا به عنوان مبنایی برای نتیجه‌گیری پژوهش حاضر بوده است.

اما نقطه ثقل تحقیق حاضر از میان دیدگاه‌ها و نظرات مختلف نظریه‌پردازان فرهنگ سازمانی که به تفصیل در مورد آنها بحث کرده و نقاط ضعف و قوت هریک را تشریح خواهیم کرد، دیدگاههای «استیفن پی‌رابینز» و «گوفه و جونز» به لحاظ ارتباط محتوایی و موضوعی با مسأله تحقیق که رابطه عملکرد و رضایت شغلی کارکنان را با فرهنگ سازمانی حاکم دنبال می‌کند، کامل بودن این مدلها از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی و استفاده از این مدل توسط بسیاری از مؤسسات و نهادهای داخلی و خارجی در تعیین نوع فرهنگ سازمانی و نیز الگوی عملکرد نیروی انسانی از نظر هررسی و گلداسمیت به دلیل جدید بودن و مبنای رفتارگرایی آن به عنوان

چارچوب نظری تحقیق در طراحی فرضیات و سؤال اصلی تحقیق استفاده شده است.

### مدل «گوفه»<sup>۱</sup> و «جونز»<sup>۲</sup>

«گوفه» و «جونز» علت اصلی وجود فرهنگ سازمانی را دو عامل جامعه‌پذیری و اتحاد و همبستگی معرفی کردند. جامعه‌پذیری به این معنا که کارمندان کار را بدون اینکه از یکدیگر انتظاری داشته باشند برای همدیگر انجام دهند و همبستگی به این معنا که کارکنان از تمایل و گرایش شخصی خود چشم‌پوشی کرده و دارای اهداف مشترک باشند. بر این اساس آنها چهار نوع فرهنگ را تعریف کردند؛



نمودار شماره ۱- الگوی گوفه - جونز

### فرهنگ شبکه‌ای (جامعه‌پذیری زیاد - اتحاد و همبستگی کم)

این سازمان‌ها مانند اعضای خانواده و یا دوستان هستند. همدیگر را می‌شناسند، دوست دارند و مشتاقانه به یکدیگر کمک می‌کنند. آشکارا اطلاعات را تقسیم کرده و علناً در اطلاعات سهیم هستند. اصلی‌ترین و منفی‌ترین عبارت از لحاظ وابستگی با این فرهنگ این است که تمرکز و رابطه دوستانه می‌تواند به مقاومت برای عملکرد قوی و تشکیل گروه‌های سیاسی منجر شود.

1. Goffee.
2. Jones.

### فرهنگ مادی (جامعه‌پذیری کم - اتحاد و همبستگی زیاد)

این سازمان‌ها در هدف متمرکزند. کارکنان برای دسترسی و دستیابی به اهدافشان پرشور و مصمم هستند. آنها با میل و رغبت کارهایشان را به سرعت انجام می‌دهند و قدرتی که به دست می‌آورند ناشی از هدفشان است. فرهنگ مادی نه فقط به خاطر پیروزی و بردن بلکه برای نابودی دشمن نیز می‌باشد. ضعف این فرهنگ آن است که رفتار غیرانسانی افراد را با عملکرد پایین رهبری می‌کند.

### فرهنگ جزئی (جامعه‌پذیری کم - اتحاد و همبستگی کم)

این سازمان‌ها توسط اشخاص ساخته شده‌اند. اولین و بهترین وظیفه اینگونه سازمان‌ها تعهد است. در فرهنگ جزئی فقط به بهره‌وری و کیفیت کار کارمندان توجه می‌شود.

### فرهنگ گروهی (جامعه‌پذیری زیاد - اتحاد و همبستگی زیاد)

در این فرهنگ، ارزش‌های گروهی، دوستانه و قابل اجرا هستند. کارکنان احساس تعلق به این سازمان می‌کنند اما هنوز سلطه‌جویی در تحقق اهداف وجود دارد. رهبران این فرهنگ‌ها گرایش به الهام بخشی و فرهمندی و نیروی ذاتی رهبری دارند. نقطه ضعف این فرهنگ‌ها این است که اغلب زندگی خصوصی فرد را نابود می‌کند و مدیران اینگونه سازمان‌ها همیشه می‌خواهند زیر دستانی را تربیت کنند که کاملاً تحت فرمان آنها باشند (Goffe & Jones, 1998, P.21).

### مدل استیفن رابینز

رابینز ده ویژگی را که موجب تفاوت‌های فرهنگی در سازمانها می‌شوند این گونه بیان می‌کند:

ابتکار و مسئولیت فردی: میزان مسئولیت فردی کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانها، تصمیم‌گیری و حل مشکلات بدون نظارت مستقیم سرپرستان.  
پذیرش مخاطره: جستجوی فرصت‌های تازه، میزان تشویق کارکنان به ابداع و قبول

مخاطره.

هدایت و شفافیت وضوح سازمانی: میزان روشنی در هدفها و انتظارات عملکرد و نیز میزان سازمان‌یافتگی کارها.

تحمل تضاد و برخورد آراء: میزان تحمل عقاید و آرای مخالف، ارزشمند شمردن کارکنان و تشویق آنان به برخورد و انتقاد آزادانه.

انسجام و یکپارچگی: میزان تشویق واحدهای سازمان به عملکرد هماهنگ با یکدیگر و کار باهم به نحو همکاری جویانه.

حمایت مدیریت: میزان مساعدت و همیاری در بین مدیران و کارکنان، تأکید بر حمایت متقابل و تلاش مدیریت برای آماده سازی تسهیلات و امکانات مورد نیاز.

ساختار و کنترل: میزان کنترل و هدایت رفتار زیر دستان از طریق قوانین و مقررات خشک اداری و اعمال سرپرستی مستقیم بر آنان.

هویت سازمانی: میزان تعلق و وفاداری افراد به سازمان و اینکه تا چه اندازه افراد هویت خود را با سازمان تعیین می کنند.

سیستم پاداش: میزان تأکید بر تشویق به جای تنبیه، مبتنی بودن پاداشها بر عملکرد و نه تقدم و پارتی بازی.

الگوی های ارتباط: میزان گشودگی ارتباطات یا محدود بودن آن به سلسله مراتب سازمانی، میزان تنوع در شیوه های انتقال اطلاعات (Robbins, 1987, P.326).

#### مدل «هرسی» و «گلداسمیت»

هرسی و همکارانش بیشترین و کامل ترین مطالعات را در حوزه رابطه عملکرد با دیگر متغیرها و عوامل مؤثر در بهبود آن داشته اند. از مهمترین و جامع ترین آنها استخراج شاخصه ها یا مؤلفه های کلیدی برای بررسی عملکرد و بهبود آن بوده است که به دلیل جامع بودن، اساس سنجش عملکرد کارکنان معاونت اداری و مالی صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران قرار گرفته است.



آنها مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عملکرد منابع انسانی را در واژه ACHIEVE خلاصه کرده اند که حرف اول کلمات زیر است:

**Ability** توان: به دانش و مهارت در انجام کار اشاره دارد. ابعاد کلیدی توان عبارتند از دانش (آموزش‌های رسمی و غیررسمی)، تجربه (تجربه کاری در گذشته) و استعداد (ویژگی‌های خاص که موجب موفقیت در انجام کار می‌شود).

**Clarity** وضوح یا شناخت: فرد بداند که چه چیزی، چه وقت و چگونه انجام شود. در بسیاری موارد توافق شفاهی روی اهداف کافی نیست. مدیر باید مطمئن شود که اهداف به طور رسمی بیان شده اند و مرئوس باید تشویق شود که برای شناخت بیشتر سؤال کند.

**Help** کمک (حمایت سازمانی): این واژه به حمایت‌های سازمان اشاره دارد که فرد برای انجام وظایف به آن نیازمند است. این حمایت ممکن است بودجه، تجهیزات و تسهیلات متناسب با انجام کار، حمایت دیگر واحدها و منابع انسانی کافی باشد.

**Incentive** تمایل: انگیزه شغلی یعنی تمایل به انجام وظیفه به طور موفقیت‌آمیز. افراد زمانی انگیزه لازم را پیدا می‌کنند که کار برایشان پاداش‌های مادی و معنوی در برداشته باشد. اگر فرد مشکل انگیزشی داشته باشد، اولین گام استفاده از تشویق و تنبیه است. فرد باید بداند که انجام وظیفه، پول، ارتقاء و امنیت شغلی را به همراه دارد.

**Evaluate** ارزیابی: یعنی بازخورد روزانه عملکرد و نظارت‌های دوره‌ای رسمی. فرایند بازخورد مؤثر به افراد امکان می‌دهد که بدانند چگونه کارشان را به نحو احسن انجام دهند. غیرمنطقی است از کارکنان انتظار داشته باشیم در حالی که از انتظارات شغلی خود آگاه نیستند، عملکرد خود را بهبود بخشند. مدیران نباید فراموش کنند که قدردانی از عملکرد خوب، یک جنبه حیاتی از فرایندهای مستمر ارزیابی است که می‌تواند انگیزه را افزایش و هزینه سازمان را کاهش دهد.

**Validity** اعتبار: این شاخصه اشاره به قانونی و معتبر بودن تصمیمات مدیر در رابطه با نیروی انسانی دارد. لازم است تصمیمات مدیران درباره مسیر حرفه‌ای افراد (مانند تجزیه و تحلیل شغل - استخدام - ارزیابی - آموزش - ارتقا و انفصال) مستند و قانونی باشد. آنان باید ایجاد اطمینان کنند که تصمیماتشان درباره کارکنان، مطابق با قوانین و

خط‌مشی‌های سازمان است و تبعیض حکمفرما نیست.

Environment محیط (سازگاری محیطی): این واژه اشاره به عوامل خارجی دارد. به این معنی که حتی اگر فرد همه عوامل توان، شناخت، حمایت و انگیزه مورد نیاز را برای انجام شغل داشته باشد عوامل محیطی می‌توانند بر عملکرد تأثیر بگذارند. رقابت، تغییر شرایط بازار، قوانین دولتی، عرضه کنندگان و مانند آنها از جمله عوامل خارجی هستند که کارکنان باید صرف‌نظر از این عوامل تأثیرگذار و متناسب با محدودیت‌های محیطی تشویق یا توییح شوند.

### رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی

هرگونه تحول در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نمی‌شود و اگر مدیران در صدد افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی باشند باید به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند. بدین معنی که آگاهی از نوع ارتباط این عوامل با فرهنگ سازمانی می‌تواند در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی داشته باشد.

«فردلندا» و «گرین برگ» در مطالعه‌ای به منظور بررسی علل موفقیت یک برنامه آموزشی دریافتند که همبستگی زیادی بین عملکرد و حمایت سازمانی وجود دارد. آنان مطرح کردند که حمایت سازمانی می‌تواند اثربخشی برنامه‌های آموزشی را افزایش دهد. تحقیقات «لورش» و «مورس» در دو دسته از کارخانه‌های تولیدی و شیمیایی نشان داد کارخانه‌های تولیدی که عملکرد بهتری دارند، دارای ساختار نسبتاً بلند، سبک سرپرستی هدایتی و تمرکز قدرت در سطح عالی هستند و در کارخانجات شیمیایی که عملکرد اثربخش‌تری دارند ساختار نسبتاً تخت، سبک سرپرستی مشارکتی و توزیع قدرت وجود دارد.

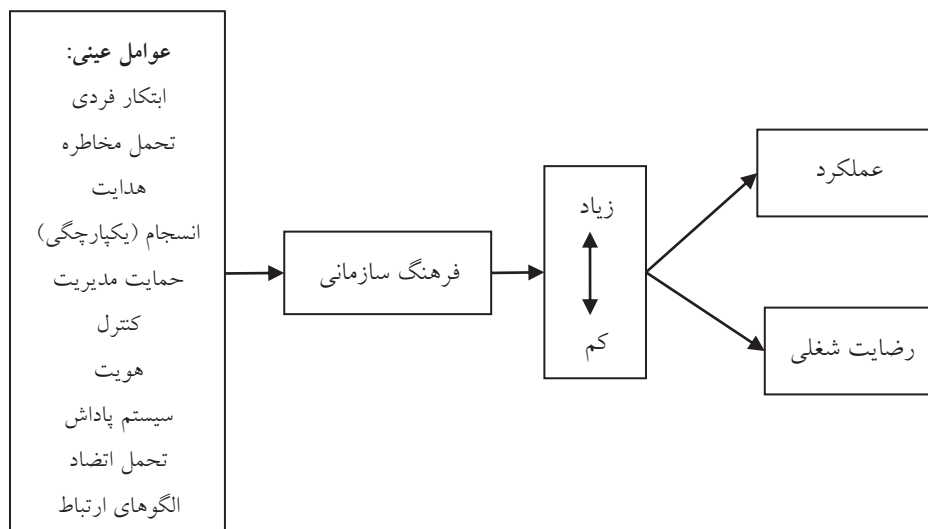
و سرانجام استیفن رابینز با ارائه مدل رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد (نمودار شماره ۲) مطرح می‌کند که رابطه فرهنگ و عملکرد به نوع تکنولوژی سازمانی بستگی دارد. یعنی عملکرد وقتی بالاست که فرهنگ با تکنولوژی متناسب باشد. برای مثال اگر

فرهنگ سازمان غیررسمی، خلاق و در جهت پذیرش مخاطره و تضاد باشد، در صورتی عملکرد بهبود می‌یابد که تکنولوژی غیریکنواخت باشد. برعکس در سازمانی که از مخاطره و تضاد اجتناب می‌شود و رهبری وظیفه مدار حاکم است، عملکرد هنگامی بهبود می‌یابد که تکنولوژی یکنواخت به کار گرفته شود (Robbins, 1991, P.540)

به نظر می‌رسد رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد، همچنان محل مناقشه اهل مدیریت باشد و علیرغم اینکه مطالعات و تحقیقات زیادی در این باره صورت گرفته است هنوز به یک رابطه روشن دست نیافته‌اند اما همگی متفق‌القول هستند که اگر فرهنگ قوی که در طول زمان بیشتری شکل گرفته و نیز از سوی اکثریت اعضاء پذیرفته شده باشد می‌تواند بر عملکرد مؤثر باشد. در ابتدا ممکن است ارزش‌های قوی فرهنگ سازمانی، روی عملکرد تأثیر مثبت بگذارند اما اگر کنترل‌های فرهنگی و تعهد افراد نسبت به عوامل فرهنگ سازمانی فزاینده و شدید باشد احتمالاً ممانعت‌هایی از طرف الگوهای فرهنگی ایجاد می‌کند. این ممانعت‌ها باعث می‌شوند که سازمان نتواند متناسب با تغییرات محیطی الگوهای رفتار خود را تغییر داده و در نتیجه بر عملکرد کارکنان و کارآیی سازمان تأثیر منفی می‌گذارد.

از این رو لازم دانسته شد در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی به تأثیر هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی پرداخته شود. شکل زیر نمایانگر رابطه شاخصه‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد است. یعنی هرچقدر فرهنگ سازمانی حاکم قوی یا ضعیف باشد عملکرد نیز به همان اندازه افزایش یا کاهش می‌یابد.

در بررسی عوامل بهبود عملکرد محققین می‌کوشند تا دریابند که افراد از چه زاویه‌ای به سازمان خود می‌نگرند، آیا هدف‌ها و چشم اندازهای مورد انتظار روشن و مشخص هستند، آیا سازمان به خلاقیت و نوآوری ارجح می‌نهد و به آن پاداش متناسب می‌دهد و کلاً شیوه‌هایی را که اعضای سازمان درباره ویژگی‌های آن می‌اندیشند نه اینکه آیا آنها را دوست دارند یا دوست ندارند را مورد دقت قرار می‌دهند. اما برعکس به هنگام سنجش رضایت شغلی سعی می‌شود که واکنش افراد نسبت به محیط سازمانی سنجیده شود که اینجا بحث دوست داشتن و نداشتن مطرح نیست.



نمودار شماره ۲- رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی

هرچند فرهنگ سازمانی بر هر دو متغییر یعنی عملکرد و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد و شاید این دو وجوه مشترک بسیاری داشته باشند ولی باید توجه داشت که در رضایت شغلی مسأله ارزیابی مطرح است.

رایینز هم در ارتباط منطقی بین فرهنگ و عملکرد این دو را با واژه منفک می‌کند. یعنی آنکه رضایت و عملکرد دو مفهوم جداگانه ای هستند. در مدل رایینز کارکنان براساس شاخص‌های دهگانه فرهنگ یک ادراک کلی از سازمان درمی‌یابند که این ادراک بر عملکرد و رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد (Robbins, 1991, P.590). کارکنان و اعضای سازمانی از عواملی چون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت مدیران و... نوعی قضاوت ذهنی پنداشت یا برداشت کلی بدست می‌آورند که چه مطلوب و چه نامطلوب بر عملکرد و رضایت شغلی اعضای سازمان اثر می‌گذارد.

اما از سویی بین رضایت شغلی و عملکرد نیز رابطه وجود دارد. به این معنا که یا رضایت بالا منجر به بهبود عملکرد می‌شود و یا رضایت شغلی ناشی از عملکرد بالاست و عملکرد خوب منجر به دریافت پاداش و رضایت می‌شود. اگر این پاداش‌ها

از نظر کارکنان عادلانه باشد موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود و اگر احساس کنند که پاداش‌ها متناسب با کارکرد و عملکرد آنان نیست نارضایتی ایجاد می‌شود و در هر صورت سطح رضایت فرد بر تعهد وی اثر می‌گذارد و آن نیز به کوشش و سرانجام عملکرد وی تأثیر می‌گذارد و در نتیجه به صورت یک رابطه دوطرفه در قالب یک حلقه به هم پیوسته عملکرد - رضایت پدید می‌آورد (Newstorm, 2002, P.23). ولی از آنجا که موضوع تحقیق حاضر بررسی رابطه میان این دو نیست به همین نکته بسنده می‌شود که کارکنانی که نگرش مثبت نسبت به کارشان دارند سطح عملکردشان نیز بالاتر است.

### روش تحقیق:

به منظور تحقق اهداف پژوهشی، ابتدا چارچوب نظری موضوع مورد تحقیق، تعریف مفاهیم، تبیین تعاریف نظری و عملیاتی تحقیق با مراجعه به کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های مختلف و منابع اینترنتی از طریق مطالعه اسنادی مورد بررسی قرار گرفته است.

مهمترین روش به کار رفته در این تحقیق، روش پیمایشی<sup>۱</sup> می‌باشد که طی آن از گروه‌های معینی خواسته می‌شود که به سؤالاتی در قالب پرسش‌نامه پاسخ دهند. این پاسخها مجموعه اطلاعات تحقیق را تشکیل می‌دهند. در تحقیق پیمایشی با مطالعات منظم و قاعده‌مند در باورها، نگرش‌ها و رفتارها، ابعاد مختلف یک پدیده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (ال بیکر، ۱۳۷۷، ص ۱۹۶). شیوه معمول در این روش به این ترتیب است که مطالعه روی یک جمعیت نمونه که معرف کل جامعه آماری است انجام شده و در نهایت نتایج تحقیق به جامعه آماری تعمیم داده می‌شود. لذا با توجه به منابع علمی معتبر و بر اساس اهداف و چارچوب نظری تحقیق پرسش‌نامه‌ای تنظیم و از طریق آن نظرات کارمندان معاونت اداری و مالی صدا و سیما در رابطه با فرهنگ سازمانی حاکم و نحوه عملکردها گردآوری شد تا رابطه آن با عملکرد کارکنان مورد سنجش قرار

گیرد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنانی بود که در واحدها و بخشهای مختلف معاونت اداری و مالی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مشغول به کار هستند. با توجه به جامعه آماری، انتخاب نمونه از میان کارکنانی بود که در بخشها و واحدهای مختلف معاونت مالی اداری سازمان فعالیت دارند. بر این اساس با قبول ۵ درصد خطا و ۹۵ درصد اطمینان و ۵ درصد دقت نمونه‌گیری طبق فرمول تعیین حجم نمونه تعداد نمونه برآورد شده حدود ۳۰۰ نفر شد. از آنجا که در پی پیمایش کارکنان معاونت اداری و مالی و بررسی تعیین فرهنگ سازمانی این معاونت هستیم، از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی استفاده شده است. در استفاده از این روش ابتدا متغیر مورد طبقه‌بندی مربوط را انتخاب می‌کنیم. با تعیین این متغیر چهارچوب نمونه‌گیری مطابق با طبقات (یا لایه‌های) آن متغیر دسته‌بندی می‌شود بدین منظور لازم است چهارچوب نمونه‌گیری به گونه‌ای تنظیم شود که کارکنان بنا به وضعیت استخدامی در یک دسته قرار بگیرند و سپس با استفاده از نمونه‌گیری سیستماتیک افراد به نسبت مقتضی از هر طبقه انتخاب می‌شوند. لذا کارکنان بر حسب وضعیت استخدامی طبقه‌بندی شدند تا نمونه شامل نسبت مناسبی از هر گروه باشد.

در پاسخ به سؤال فرهنگ سازمانی معاونت اداری و مالی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران چگونه است بر اساس ۱۲ شاخصه ای که برای فرهنگ سازمان تعریف شده بود پرسشنامه ای با ۳۶ سوال تدارک دیده شد که هر کدام از این شاخصها با چند سؤال (گویه) بررسی می‌شوند تا فرهنگ سازمانی حاکم بدست آید. به همین صورت فرآیند عملیاتی ساختن و شاخص‌سازی متغیر وابسته تحقیق (تعیین عملکرد کارکنان) انجام پذیرفت و پرسشنامه دیگری تنظیم شد تا هفت شاخصه اصلی عملکرد از طریق ۲۱ سوال استخراج شود که در نهایت به تعیین رابطه فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان و تأثیر متقابل آنها تبیین گردد. از آنجا که هدف این تحقیق بر آن بوده است که با مقایسه دقیق متغیرهای فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان به استنباط علی آنها نائل آید و با نشان دادن همبستگی یا پیوستگی این دو رابطه معنی داری بین آنها را تبیین نماید، لذا علاوه بر بهره گرفتن از روشهای تحلیل یک متغیره و توصیفی برای بررسی همزمان دو متغیر و بررسی رابطه آنها از روشهای تحلیل دو متغیره، چند متغیره و استنباطی سود

جسته شده است. در هر سطح تحلیل دامنه‌ای از روشهای تحلیل وجود دارد که انتخاب این روش‌ها تا حد زیادی بسته به سطح سنجش متغیرهاست.

### یافته‌های تحقیق

در این پژوهش از تعداد ۳۰۰ کارمند معاونت اداری مالی صدا و سیما که درباره‌ی "بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه‌ی آن با عملکرد کارکنان در معاونت اداری مالی جمهوری اسلامی ایران" مورد نظرسنجی قرار گرفتند، ۵۷ درصد مرد، ۴۳ درصد زن، ۵۳/۶ درصد متأهل و ۴۶/۳ درصد مجرد بوده‌اند.

توزیع سنی پاسخگویان بدین ترتیب بوده است که ۳۸ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال و ۳۰/۳ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال سن داشته‌اند. سن ۱۶/۳ درصد پاسخگویان بین ۴۶ تا ۵۵ سال و سن ۱۰/۳ درصد زیر ۲۵ سال بوده است. ۵ درصد نیز بالای ۵۵ ساله بوده‌اند که بیشترین تعداد پاسخگویان از گروه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال بوده‌اند.

وضعیت تحصیلی پاسخگویان به ترتیب به شرح ذیل می‌باشد: ۷/۳ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم و پایین تر و ۱۹/۶ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم بوده‌اند. ۴۱/۳ درصد مدرک لیسانس و ۲۰ درصد فوق لیسانس داشته‌اند. ۹ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری و بالاتر بوده و ۲/۶ درصد نیز از تحصیلات حوزوی برخوردار بوده‌اند.

در رابطه با وضعیت استخدامی پاسخگویان باید گفت که ۵۷/۶ درصد رسمی، ۲۸ درصد حق الزحمه‌ای و پروژه‌ای و ۱۴/۳ درصد نیز شرکتی بوده‌اند.

۳۲/۶ درصد پاسخگویان بین ۷ تا ۱۲ سال سابقه خدمت داشته‌اند. سابقه خدمت ۲۸/۳ درصد بین ۱ تا ۶ سال، ۱۶/۶ درصد بین ۱۳ تا ۱۸ سال، ۱۳/۶ درصد بین ۱۹ تا ۲۴ سال و ۹/۶ درصد نیز بین ۲۵ تا ۳۰ سال عنوان شده است.

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون (۰/۳۹۶) می‌توان اظهار داشت که فرهنگ سازمانی معاونت اداری و مالی تأثیری مثبت و مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد و شدت این ارتباط در حد متوسط می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون همچنین وجود رابطه معنادار بین هریک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان را نیز تأیید کرد.

بین میزان ابتکار و مسئولیت فردی کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۴۹۳ است. در سازمانهای سلسله مراتبی شدید، با تأکید بر قوانین و مقررات و رویه‌های انجام کار، ابتکار و خلاقیت فردی کارکنان تا حدود زیادی محدود می‌شود و افراد به محض روبرو شدن با مشکل یا پدیده‌ای جدید باید آنرا با مسئول بالا دست خود در میان بگذارد تا او راه حل مناسب را ارائه دهد.

چنانچه آزمون و ضریب نشان می‌دهد اگر به افراد و کارکنان آزادی عمل بیشتری داده شود و مسئولیت فردی کارکنان افزایش یابد عملکرد آنها تا حدود زیادی بهبود و ارتقا می‌یابد چرا که آنها خود را در قبال مسأله مسئول دانسته و بدون هیچ ترس و واهمه ای نظرات خود را به کار می‌گیرند تا حل مسأله شود.

بین میزان مخاطره پذیری کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۸۰ است.

با توجه به رابطه معناداری بدست آمده می‌توان مدعی شد که یکی از الگوهای رفتاری که منجر به بهبود عملکرد کارکنان معاونت اداری و مالی می‌شود افزایش ریسک پذیری کارکنان است. ترس از شکست و عکس العملی که ممکن معاونت در قبال آن نشان دهد عامل بسیار مهمی است که افراد از ارائه نظر و عمل جدید پرهیز کنند اما باید دانست که ایجاد جوهای ریسک پذیر به معنای مطرح کردن عقایدی است که هنوز سودمندی آنها مشخص نشده است. بنابراین پیشنهادها و رفتارهای تازه همواره با ریسک و خطراتی همراه است. اگر معاونت اداری و مالی برای اشتباهات افراد جرمه‌های سنگین در نظر بگیرد کارکنان انگیزه شغلی خود را برای ارائه و عمل ایده‌های نو از دست می‌دهند.

بین میزان تحمل تضاد کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۳۴ است.

وجود عواملی چون تأکید و جزم‌گرایی در حفظ رویه‌های جاری و شیوه‌های



معمول در سازمان، مشارکت پایین کارکنان، سطح بالای نفوذ و تسلط بر رفتار کارکنان تحت امر، تلاش برای حفظ ثبات و سازگاری با وضع موجود باعث پایین آمدن آستانه تحمل انتقادات و کاهش عملکرد شغلی کارکنان می‌شود.

بین میزان انسجام و یکپارچگی کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۴۱۷ است.

هرچه میزان انسجام و هماهنگی بین گروهها و واحدهای مختلف معاونت بیشتر باشد معاونت راحت تر خواهد توانست به اهداف خو نائل آید. منظور از انسجام و یکپارچگی میزان هماهنگی افراد و واحدهای مختلف برای نیل به اهداف سازمانی است. همانطور که ضریب همبستگی نیز نشان می‌دهد هرچقدر انسجام و یکپارچگی افراد و گروهها بالا باشد علائق و نگرشهای افراد همگرا شده و انعطاف پذیری سازمان بالا رفته و تعارضات به حداقل ممکن می‌رسد. این همسانی افراد اثر مثبتی بر روی عملکرد افراد می‌گذارد و برآیند نیروها و انرژیهای آنان را افزایش می‌بخشد.

بین میزان حمایت مدیریت از کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۲۳ است.

در فرهنگ مبتنی بر حمایت کارکنان با مدیر بالا دست رابطه نزدیکی دارد و مدیران با حمایت به موقع از کارکنان و پذیرفتن مسئولیت کارها و اقدامات زیردستان خود به نحوه عملکرد آنها ارج می‌نهند و زمینه مساعد برای ارتقای عملکرد آنها و سازمان را فراهم می‌آورند. همبستگی معنی داری مثبت و مستقیم آن در معاونت اداری و مالی نیز این مهم را تأیید می‌کند.

بین میزان ساختار و کنترل کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۲۸۷ است.

چنانچه ساختارها و کنترلهای این معاونت در جهت گسترش و افزایش پیش برود، بهبود عملکردها نیز تشدید می‌شود. ساز و کارهای مناسب ساختار و کنترل در معاونت اداری و مالی تأثیری مثبت و مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد و لیکن شدت این ارتباط ضعیف می‌باشد.

بین میزان هویت سازمانی کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها

همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۱۲ است. هویت سازمانی شامل مواردی از قبیل تمایل به ماندن در سازمان و دفاع از ارزشهای سازمان در داخل و خارج سازمان می‌باشد. هنگامی که هویت سازمانی کارکنان بالا باشد کارکنان به صورتی تلاش می‌کنند که روشهای بهتری را برای انجام کارها پیدا کنند. نتیجه این تلاشها انگیزه افراد را بالا برده و عملکرد را که تابعی از توان و انگیزه می‌باشد افزایش می‌دهد. به عبارتی در یک رابطه مستقیم و مثبت هر چقدر هویت سازمانی کارکنان افزایش پیدا کند میزان عملکرد کارکنان و سازمان نیز بیشتر خواهد شد.

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون (۰/۳۵۴) می‌توان اظهار داشت که در معاونت اداری و مالی بین میزان تشویق و پاداش کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و این عامل فرهنگی تأثیری مثبت و مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد.

توانایی معاونت در برانگیختن افراد خواه برون‌گرا و خواه درون‌گرا با سطوح عالی عملکرد بطور تنگاتنگ با سیستمهای پاداش می‌تواند مرتبط باشد. تلاشهای دست‌اندرکاران معاونت باید دقیقاً معلوم کند که انواع متفاوت پاداشها (درونی یا بیرونی) که به کارکنان اعطا می‌شود چقدر ممکن است مجموعه نگرشهای متفاوتی را به سوی اهداف معاونت معطوف دارد.

بین میزان استانداردهای موجود معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۳۸ است. یعنی بین عامل فرهنگی استقرار استانداردها و بهبود عملکرد شغلی افراد رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. به عبارتی اگر استانداردها هر چقدر به سوی کامل شدن و دقیق بودن میل کند، خود به خود انگیزه و عملکرد کارکنان نیز بیشتر می‌شود.

لذا اگر تلاش مدیران تقویت و توسعه هرچه بیشتر تیم‌سازی گروهی، توجه بیشتر به نیازهای کارکنان، انعطاف بالا در جهت تأمین نیازهای مخاطبان، توانمندسازی و آموزش کارکنان سازمان باشد در این شرایط، شاهد انگیزه کارمندان به مشارکت در تصمیم‌گیری، تشریح مسأله و تصمیم‌گیری گروهی در سطوح مختلف، ارضای نیاز به

منزلت در کارکنان و افزایش حس مسئولیت‌پذیری آن‌ها خواهیم بود. بین میزان وجود الگوهای ارتباطی مناسب کارکنان معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد.

براساس نتایج حاصله، میزان همبستگی الگوهای ارتباطی و عملکرد کارکنان در معاونت اداری و مالی ۰/۳۲۴ بوده و این بدین معنی است که چنانچه این عامل فرهنگی حاکم بر معاونت بهبود یابد، عملکرد کارکنان نیز بهبود خواهد یافت. به عبارت دیگر بین این دو رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

در این شرایط باید مدیران به طرق مختلف بیشتر باب گفتگو و طرح مسأله را در میان کارکنان باز نموده و مسایل موجود و شرایط پیش رو را برای آن‌ها تشریح کنند تا از این رهگذر افکار، اندیشه‌ها و راه‌حل‌های پیشنهادی آن‌ها را احصاء نموده و در نهایت تصمیم نهایی را خودشان بگیرند. این مهم در شرایطی که کارکنان دارای سطح توانمندی خوبی بوده ولی بنا به دلایلی انگیزه و رغبت کافی را جهت اهتمام به انجام وظایف سازمانی ندارند اثربخش خواهد بود.

بین میزان هدایت کارکنان در معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۴۱۶ است.

هدف و جهت مشخص برای بهبود عملکردها لازم و ضروری است. چه بسا کارکنان مهارت‌های لازم برای انجام یک کار را فراگرفته باشند اما این در صورتی مؤثر است که آنها بدانند باید چه کاری انجام دهند. بنابراین اهداف باید در هر شغل تبیین و راهنمایی شود. و در راستای مقاصد سازمان قرار بگیرند. این مهم باعث بهبود عملکرد و افزایش توانایی کارکنان خواهد بود. نتیجه ضریب همبستگی رابطه مستقیم و مثبت آن را تأیید می‌کند.

بین میزان نحوه تصمیم‌گیری معاونت اداری و مالی و عملکرد شغلی آنها همبستگی معنی داری وجود دارد و میزان ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۹۰ است.

وجود عواملی نظیر تمرکز تصمیم‌گیری نزد مدیران سازمان، وجود موانع ارتباطی و عاطفی بین کارکنان و مدیران، عدم اطمینان مدیران به توانمندی و خلاقیت کارکنان، سطح پایین انگیزه کاری در میان کارکنان به نوعی مؤید وجود این رابطه و تناظر

مستقیم و مثبت بین این مؤلفه فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان در معاونت اداری و مالی می‌باشد.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۵۸/۳ درصد پاسخگویان میزان وجود مؤلفه ابتکار و مسئولیت فردی را در بین کارکنان معاونت اداری و مالی در حد متوسط دانسته‌اند و هیچ یک از پاسخگویان آن را در حد بسیار قوی ارزیابی نکرده‌اند.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون  $\chi^2$  نشان داد که کارکنان دارای مدرک تحصیلی دکتری و بالاتر و حوزوی با ۴۲/۹ درصد ابتکار و مسئولیت فردی کارکنان معاونت اداری و مالی را در پایین‌ترین سطح و کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس با ۲۲/۲ درصد هویت سازمانی کارکنان را در بالاترین سطح ارزیابی نموده‌اند. پاسخگویان گروه‌های سنی، دارای سابقه خدمتی و گروه‌های استخدامی مختلف نیز در رابطه با ساز و کارهای موجود ابتکار و مسئولیت فردی در معاونت اداری و مالی تقریباً هم عقیده بوده‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون  $U$  من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین شاغل در رابطه با میزان ابتکار و مسئولیت فردی موجود بین کارکنان معاونت اداری و مالی تقریباً هم عقیده بوده‌اند.

بر اساس یافته‌های توصیفی ۴۸ تحقیق درصد پاسخگویان میزان وجود مؤلفه پذیرش مخاطره را در بین کارکنان معاونت اداری و مالی در حد متوسط دانسته‌اند و ۱۱/۳ درصد گزینه بسیار قوی را انتخاب کرده‌اند.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون  $\chi^2$  نشان داد که پاسخگویان گروه‌های سنی، دارای سابقه خدمتی و گروه‌های استخدامی مختلف پذیرش مخاطره بر عملکرد کارکنان را تقریباً در یکسان ارزیابی کرده‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون  $U$  من - ویتنی نشان داد میزان مخاطره‌پذیری کارکنان معاونت اداری و مالی از نظر زنان و مردان و مجردین و متأهلین تقریباً یکسان ارزیابی شده است.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۳۸/۳ درصد پاسخگویان معتقد بودند که هدایت کارکنان در سطح متوسطی صورت می‌گیرد و گزینه بسیار قوی نیز توسط هیچ یک از

پاسخگویان انتخاب نشده است.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین در خصوص مؤلفه هدایت در معاونت اداری و مالی نظرات تقریباً یکسانی داشته‌اند.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۶۷ درصد پاسخگویان میزان وجود مؤلفه تحمل تضاد آرا را در بین کارکنان معاونت اداری و مالی متوسط عنوان کرده‌اند. این میزان از سوی ۳ درصد بسیار قوی ارزیابی شده است. در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد تحمل تضاد در بین کارکنان معاونت اداری و مالی از سوی زنان و مردان و مجردین و متأهلین تقریباً یکسان ارزیابی شده است.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۴۴/۶ درصد پاسخگویان میزان انسجام و یکپارچگی در بین کارکنان معاونت اداری و مالی را در حد قوی ارزیابی کرده‌اند. ۴۱/۳ درصد نیز این میزان را متوسط دانسته‌اند.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون x2 نشان داد که پاسخگویان گروههای سنی، دارای سابقه خدمتی و گروههای استخدامی مختلف در رابطه با انسجام و یکپارچگی موجود در معاونت اداری و مالی نظرات تقریباً یکسانی داشته‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین در رابطه با میزان انسجام و یکپارچگی موجود بین کارکنان معاونت اداری و مالی نظرات تقریباً یکسانی داشته‌اند.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۶۱/۶ درصد پاسخگویان حمایت مدیریت را در معاونت اداری و مالی متوسط عنوان کرده و هیچ یک از پاسخگویان اعتقادی به حمایت مدیریت در سطح بسیار قوی در معاونت اداری و مالی نداشته‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین میزان حمایت مدیریت از کارکنان را در معاونت اداری و مالی تقریباً یکسان ارزیابی کرده‌اند.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۶۶ درصد پاسخگویان وجود مؤلفه ساختار و کنترل در معاونت اداری و مالی را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۰/۶ درصد در

حد بسیار قوی ارزیابی شده است.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون  $x^2$  نشان داد که عامل ساختار و کنترل در فرهنگ سازمانی معاونت اداری و مالی از سوی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و پایین تر با  $33/3$  درصد در پایین ترین و از سوی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دکتری و بالاتر و حوزوی با  $25$  درصد در بالاترین سطح ارزیابی شده است. گروههای سنی، دارای سوابق خدمتی و گروههای استخدامی مختلف در رابطه با ساختار و کنترل موجود در معاونت اداری و مالی نظرات تقریباً یکسانی ارائه کرده‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون  $U$  من - ویتنی نشان داد زنان و مردان و مجردین و متأهلین در خصوص وجود ساز و کارهای مناسب ساختار و کنترل در معاونت اداری و مالی نظرات تقریباً مشابهی داشته‌اند.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق  $47/6$  درصد پاسخگویان میزان هویت سازمانی موجود در معاونت اداری و مالی را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند و  $1$  درصد نیز این میزان را بسیار قوی دانسته‌اند.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون  $x^2$  نشان داد که هویت موجود در معاونت اداری و مالی از سوی افراد دارای تحصیلات دیپلم و پایین تر با  $25$  درصد در بالاترین و از سوی افراد دارای تحصیلات دکتری و بالاتر و حوزوی با  $64/3$  درصد در پایین ترین سطح ارزیابی شده است. هویت سازمانی موجود در معاونت اداری و مالی از سوی پاسخگویان گروههای سنی، دارای سابقه خدمتی و گروههای استخدامی مختلف مختلف تقریباً یکسان برآورد شده است.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون  $U$  من - ویتنی نشان داد که زنان و مردان و مجردین و متأهلین در رابطه با مؤلفه مذکور نظرات تقریباً یکسانی ارائه کرده‌اند. بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق  $71$  درصد پاسخگویان وجود مؤلفه تشویق و پاداش را در معاونت اداری و مالی در حد متوسط دانسته‌اند. ارزیابی بسیار قوی برای این مؤلفه نداشتیم.

در سطح سنجش اسمی نتایج حاصل از آزمون  $x^2$  نشان داد که ساز و کارهای تشویق و پاداش در معاونت اداری و مالی از سوی افراد دارای تحصیلات دیپلم و پایین

تر با ۲۵ درصد در بالاترین و از سوی افراد دارای تحصیلات دکتری و بالاتر و حوزوی با ۶۴/۳ درصد در پایین ترین سطح ارزیابی شده است.

پاسخگویان پاسخگویان گروههای سنی، دارای سابقه خدمتی و گروههای استخدامی مختلف در رابطه با میزان تشویق و پاداش موجود در معاونت اداری و مالی اتفاق نظر داشته‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی زنان بیش از مردان به وجود تشویق و پاداش در معاونت اداری و مالی اعتقاد داشته‌اند.

مجردین و متأهلین نیز میزان تشویق و پاداش موجود در معاونت را تقریباً یکسان ارزیابی کرده‌اند.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۴۳/۶ درصد پاسخگویان الگوهای مناسب ارتباطی در معاونت اداری و مالی را در حد متوسط دانسته‌اند و هیچ یک از پاسخگویان اعتقادی به وجود الگوی ارتباطی مناسب در سطحی بسیار قوی در معاونت اداری و مالی نداشته‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد مردان بیش از زنان به وجود الگوهای مناسب ارتباطی در معاونت اداری و مالی اعتقاد داشته‌اند.

الگوهای ارتباطی موجود در معاونت اداری و مالی از سوی مجردین و متأهلین تقریباً یکسان بوده است.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۵۳/۶ درصد پاسخگویان وجود استانداردهای مؤثر برای ارزیابی در معاونت اداری و مالی را در حد متوسط دانسته‌اند و هیچ یک از پاسخگویان اعتقادی به وجود استانداردهای مناسب در سطحی بسیار قوی در معاونت اداری و مالی نداشته‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد استانداردهای موجود در معاونت اداری و مالی از نظر زنان و مردان و مجردین و متأهلین تقریباً یکسان بوده‌اند.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق ۳۶/۶ درصد پاسخگویان فرآیند و نحوه تصمیم‌گیریها در معاونت اداری و مالی را در حد متوسط دانسته و تنها ۱ درصد آنرا بسیار

قوی توصیف کرده‌اند.

در سطح سنجش ترتیبی، نتایج حاصل از آزمون U من - ویتنی نشان داد زنان و مردان مجردین و متأهلین در رابطه با مؤلفه تصمیم‌گیری در معاونت اداری و مالی نظرات تقریباً مشابهی داشته‌اند.

چنانچه قائل شویم عملکرد بالا و کارآ هدف نهایی و مطلوب هر سازمان و اجتماعی است، آنگاه می‌توان به کارایی و اثربخشی هر یک از این ویژگیها و شاخصه‌ها بر عملکرد کارکنان نیز پی برد و با اشکار ساختن قوت و ضعف رابطه احتمالی آنها و بر اساس آن راهکارهایی به منظور تقویت عملکرد کارکنان ارائه داد.

بر اساس یافته‌های توصیفی ۴۴/۳ درصد پاسخگویان فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری و مالی را متوسط دانسته و ۳۷ درصد معتقد بوده‌اند که فرهنگ سازمانی ضعیفی بر معاونت اداری و مالی حاکم می‌باشد. جالب توجه آنکه هیچ یک از پاسخگویان بر حاکمیت یک فرهنگ سازمانی بسیار قوی بر معاونت اداری و مالی اعتقادی نداشته‌اند.

در سطح سنجش اسمی آزمون t نشان داد که زنان و مردان و مجردین و متأهلین در خصوص یافته فوق مبنی بر فرهنگ سازمانی نه چندان قوی حاکم بر معاونت اداری و مالی تقریباً هم عقیده بوده‌اند.

در سطح سنجش فاصله‌ای تحلیل واریانس آزمون F (رایان- ای نوت- گابریل- ولچ) نشان داد ارزیابی گروههای مختلف تحصیلی، سنی و گروههای دارای سوابق خدمتی و استخدامی مختلف از فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری و مالی تفاوت چندانی با یکدیگر نداشته و تقریباً همگی به یک اندازه متفق‌القولند که فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اداری و مالی از انسجام و قدرت کافی برخوردار نیست.

یافته‌ها حکایت از آن دارد که بر اساس معیارها و استانداردهای علمی و الگوهای ارائه شده، فرهنگ حاکم بر بخشها و زیر مجموعه‌های معاونت اداری مالی جمهوری اسلامی ایران از فرهنگ قوی و منسجمی برخوردار نیست.

قدرت هر فرهنگی با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌گردد. هنگامیکه ارزشها، باورها و هنجارهای یک سازمان بطور روشن و واضح بیان شوند،



حفاظت و نگهداری شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند به سرعت گسترش پیدا می‌کند. چنین فرهنگی یک فرهنگ قوی است که ظاهراً در معاونت اداری و مالی تسری پیدا نکرده است.

کاهش وفاداری و تعلق به سازمان و وظیفه شناسی، پایین بودن توافق در میان کارکنان نسبت به مؤلفه‌های فرهنگی و باورها و ارزشها حکایت از ضعف فرهنگ دارد. عدم امنیت شغلی و بدنبال آن تشدید جابجایی‌ها، عدم تداوم رویه و از همه مهمتر حاکمیت قوانین و مقررات رسمی دلایل دیگری بر ضعف فرهنگ معاونت اداری و مالی است. یک فرهنگ قوی رفتارهای افراد را تداوم رویه داده و جایگزین قوانین و مقررات رسمی می‌گردد.

وجود فرهنگ قوی و مثبت منجر به بهبود عملکرد شغلی کارکنان و ثبات رفتاری آنان می‌شود و به عنوان ابزاری قدرتمند تلقی می‌شود برای رسمی سازی سازمان و جانشین مناسبی است برای قوانین و مقررات به طوریکه حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی سازمان عمل کند.

فرهنگ حاکم بر معاونت اداری و مالی فرهنگی بیمار و نا سالم نیز هست. در این حوزه نیز همانند دیگر فرهنگهای بیمار علایم و مشخصه‌هایی نظیر تقدم و اهمیت مراحل انجام کار بر دستیابی به هدف، اهمیت بیشتر سلسله مراتب نسبت به ارائه خدمات، اهمیت شکل ظاهری و صوری کارها، عدم انطباق و سازگاری با تغییرات و ... مشهود است.

در معاونت مدیران از قدرت خویش در جهت پرورش توانمندی کارکنان استفاده نمی‌کنند تا آزاد کننده انرژی خلاق و حافظ سلامت فرهنگ سازمانی باشند. آنها در تحقق رسالت معاونت روشهایی دوستانه و غیر اجباری پرورش ارزشها و مقاصد اخلاقی را در نظر نمی‌گیرند و غالباً روشهای کنترل کننده بیرونی، اقدامات مداخله جویانه و استرس زا را در پیش می‌گیرند. اقدامات کارکنان تحت تأثیر عوامل انگیزش منفی (حقارت، ترس، احساس گناه، اضطراب، عدم اعتماد، عدم امنیت شغلی و ...) است. معاونت از تجارب خویش و دیگران درس نمی‌گیرد که حکایت از فرهنگی بیمار دارد.

از دیگر مشخصه‌های فرهنگهای بیمار می‌توان به فقدان جوی حمایت کننده، عدم

پرورش ریسک پذیری، درس نگرفتن از اشتباهات و مشکلات، سرزنش شدن نا معقولانه در قبال اقدامات نادرست، حاکم نبودن حس درک، بخشش و حمایت دیگران، فقدان تلاشی جدی برای ایجاد یک فضای رقابتی دوستانه و منسجم اشاره داشت که یافته‌ها تمامی این موارد را تایید می‌کنند.

به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب باید الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب تبیین شده باشد که این نقش چارچوب راهنما برای تغییر فرهنگ سازمانی را دارد. در واقع همان احساس تفاهمی است که افراد در مورد سرنوشت سازمان و آینده آن از خود بروز می‌دهند. به منظور کمک به افراد برای نوشتن برنامه آینده سازمان احتیاج به برنامه‌ریزی و هدایت از طرف مدیریت است. در مواردی که گروه‌های کاری برای مدتی در یک اضمحلال فرهنگی به سر برده‌اند، افراد آن‌ها آن‌چنان محو شرایط منفی کارشان بوده‌اند که هیچ فرصتی برای فکر و بحث در مورد شرایط مطلوب نداشته‌اند. بنابراین لازم است که از افراد خواسته شود تا در مورد سازمان ایده‌آل خود صحبت کنند. مثلاً اگر می‌توانستند سازمان را از نو بسازند چگونه سازمانی می‌ساختند؟ برای اجرای مدیریت فرهنگ سازمانی نیاز به یک الگو و چارچوب داریم که این الگو از جهان‌بینی حاکم بر سازمان نشأت می‌گیرد. بنابراین در کشور ما الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب باید بر اساس ارزش‌های اسلامی و جهان‌بینی اسلامی تدوین گردد.

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق بیشترین پاسخگویان با ۴۴/۶ درصد میزان انسجام و یکپارچگی در بین کارکنان معاونت اداری و مالی را در حد قوی ارزیابی کرده‌اند. از سویی پاسخگویان مؤلفه هویت سازمانی را که در قرابت معنایی با مفهوم جامعه پذیری گوفه و جونز قرار دارد با ۴۷/۶ درصد در حد متوسطی برآورد کرده‌اند. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که معاونت اداری و مالی از جمله سازمانهایی است که در آن اتحاد و همبستگی کارکنان بالا و جامعه پذیری افراد در حد مطلوبی نیست. لذا فرهنگ سازمانی حاکم بر آن، فرهنگ مادی خواهد بود.

در این نوع فرهنگ، سازمان‌ها در هدف متمرکزند. کارکنان برای دسترسی و دستیابی به اهدافشان پرشور و مصمم هستند. آنها با میل و رغبت کارهایشان را به

سرعت انجام می‌دهند و قدرتی که به دست می‌آورند ناشی از هدفشان است. فرهنگ مادی نه فقط به خاطر پیروزی و بردن بلکه برای نابودی دشمن نیز می‌باشد. ضعف این فرهنگ آن است که رفتار غیرانسانی افراد را با عملکرد پایین رهبری می‌کند.

تغییر فرهنگ اگرچه دشوار و زمان بر، اما شدنی و امکان پذیر است. برای پدید آوردن هرگونه تغییر و دگرگونی در درون سازمان ضرورت دارد که ابتدا فرهنگی توانمند و مناسب پدید آید. آنگاه آن فرهنگ برای پدید آوردن و پذیرش دگرگونی آماده و سازگار شود. از این رو اقدامات صورت گرفته در تقویت فرهنگ موجود معاونت نیز به نوعی تغییر محسوب می‌شود.

در این فرآیند دشوار، مدیران ارشد و میانی معاونت اداری و مالی باید نگرش‌های کارکنان را در مورد رفتارهای مناسب تغییر دهند و قهرمانان، نمادها و داستان‌های تازه‌ای برای فرهنگ مطلوب خلق کنند. هر چقدر سطوح فرهنگی عمیق‌تر بوده و نیز پاره فرهنگ‌های متعددی وجود داشته باشد این فرآیند مشکل‌تر و زمان بیشتری را می‌طلبد.

بدیهی است که فرآیند تغییر سازمانی با تمرکز بر جنبه‌های مهم سازمان و با بهره‌گیری از نگرش سیستمی شامل ساختار، فرهنگ و فرآیندهای سازمانی شروع شود و اگر فرهنگ این تغییرات را همراهی نکند شکست برنامه‌ها حتمی است و چنانچه به موفقیتی هم دست پیدا کند موقتی و گذرا است. لذا اندیشمندان عنوان می‌کنند که اگر تغییری باید دائمی رخ دهد لاجرم باید فرهنگ سازمانی برنامه‌ها را همراهی کند و در مواقع لزوم تغییر داده شود.

لذا با توجه به تغییرات محیطی چشمگیر سازمان، فضای رقابتی رسانه و تغییر به سرعت محیط، رشد سریع فن آوری و علم و وضعیت متوسط سازمان و از همه مهمتر تأثیر گذاری ژرف معاونت اداری و مالی بر کل سازمان در وهله اول تغییر فرهنگ سازمانی و تدوین و استقرار فرهنگی قوی و مبتنی برآموزه‌های دینی و ملی در کمترین زمان پیشنهاد و توصیه می‌شود.

علاوه بر پیشنهاد اساسی و اصلی فوق، با بررسی اجمالی نتایج حاضر و مرور چارچوب نظری تحقیق، پیشنهادهای ذیل نیز قابل طرح است:

- ارتقا و تغییر دانش، نگرش، رفتار فردی و رفتار گروهی کارکنان

- تغییر و جابجایی مدیران عالی و کلیدی معاونت که مدیران و رهبران تغییر فرهنگ سازمانی هستند.

- آموزش افراد جهت آمادگی برای تغییر

- تشویق افرادی که باورهای آن‌ها با باورهای استراتژیک همسوتر است.

- غنی‌سازی و تقویت خرده فرهنگ‌های مغایر سازمان با آموزش و تغییر مشاغل

ضعیف

- ارزیابی برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی

- برخی مدیران زیردستان خود را به دلیل بی‌اطلاعی از اتفاقاتی که در واحد

مربوطه به آن‌ها می‌گذرد توبیخ و سرزنش می‌کنند. رهبران از طریق ستایش‌ها و انتقاداتشان، ارزش‌ها، تعلقات و برتری‌های شخصی خود را به معاونت منتقل کنند.

- لازم است مقررات و رویه‌های موجود در کار مورد بازنگری قرار گرفته و به

کارکنان اجازه داده شود تا با فراغ بیشتری در چارچوب قوانین و مقررات سازمان، آزادانه ایده‌های خود را عملیاتی کنند و برای اینکه حمایت مدیران را به وضوح حس کنند مدیران باید با کارکنان ارتباط‌های نزدیکی جدای از ارتباطات رسمی داشته باشند.

در چنین فضایی کارکنان احساس راحتی و امنیت می‌کنند.

از سویی به نظر می‌رسد معاونت در تبیین اهداف سازمانی و جذب تعهد کارکنان

موفقیت کمتری داشته است، پاداشها و ارتقاها منصفانه و بر اساس شایستگی نیست،

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها اندک است و ... این عوامل می‌تواند هویت

سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. لازمست معاونت توجه بیشتری به آنان داشته و آنها را

بیشتر مورد حمایت قرار دهد و با توجه به نوع کار ساختارمندی کارها به حداقل

کاهش یابد.

- برای آنکه تغییر فرهنگ صورت گرفت توجه و تلاش وافر برای جذب و حفظ

نیروهای کارآمد، خبره و شایسته مورد تأکید است.

- لازم است کانالهای ارتباطی به روی آرا، نظرات و پیشنهادهای کارکنان گشوده و

از آن مهمتر عملیاتی و کاربردی شود و نگرش مدیران نسبت به زیردستان تغییر یافته و

به آنان به عنوان دارایی‌ها و سرمایه حیاتی سازمان نگریسته شود. اگر کارکنان دارای

- اعتماد به نفس باشند و فکر کنند عضو با ارزشی برای اداره خود هستند حتماً عملکرد بهتر و شایسته تری خواهند داشت.
- انطباق کامل شغلی مورد نظر و شغل حاضر که هر چقدر شغل مورد دلخواه کارمند باشد عملکرد وی حداکثری خواهد بود.
- واکنش نسبت به موقعیت‌های بحرانی حائز اهمیت هستند چرا که رهبران در موقعیت‌های ناگهانی و بحرانی زمینه‌های مورد نظر خود را به سازمان منتقل می‌سازند.
- مدیران از طریق فعالیت‌های خود به خصوص فعالیت‌هایی که نشانه صداقت خاص آن‌ها، فداکاری و خدمت مافوق وظیفه آن‌ها است می‌توانند ارزش‌ها و انتظارات خود را به سازمان منتقل سازند.
- مدیران از طریق تخصیص پاداش انتظارات و ارزش‌های خود را نشان می‌دهند.

### فهرست منابع و مآخذ

- ۱- آذر، عادل؛ معماریانی، محمدعلی (۱۳۷۴). AHP تکنیکی نوین برای تصمیم‌گیری گروهی. تهران: دانش‌مدیریت.
- ۲- استونر، جیمز؛ فریمن، ادوارد (۱۳۷۵). مدیریت (علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان). تهران: بازرگانی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۲)
- ۳- اشنایدر، سوزان سی و بارسو، ژان لوئی (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگها، ترجمه (محمد اعرابی و داوود ایزدی، مترجمان)، چاپ دوم، تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۹)
- ۴- ال بیکر، ترز (۱۳۷۷). نحوه انجام تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: نشر روش
- ۵- الوانی، مهدی (۱۳۷۲). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- ۶- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۴). تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی. تهران: سمت.
- ۷- ایران زاده، سلیمان (۱۳۷۷). نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار، تهران: مجله تدبیر، شماره ۳۵،

بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان معاونت اداری و مالی... / ۱۹۳

- ۸- پوتی، ژوزف ام. (۱۳۷۱). مدیریت دولتی و شیوه‌های بهبود آن، ترجمه عین‌اله علاء، تهران: انتشارات زوآر.
- ۹- پور آرمن (۱۳۸۰). مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، تهران: مرکز مدارک علمی ایران.
- ۱۰- تقوی، سیدرضا (۱۳۷۵). نگرشی بر مدیریت اسلامی. تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.
- ۱۱- دفت، ریچارد (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجمان)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۲- دلاور، علی (۱۳۸۰). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: رشد.
- ۱۳- دواس، دی. ای (۱۳۸۴). پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: نشر نی.
- ۱۴- دوست محمدی، علی (۱۳۸۶). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان معاونت صدا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده صدا و سیما.
- ۱۵- دیویس، استنلی (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه دکتر ناصر میر سپاسی و پریچهر معتمدگرگی، تهران: انتشارات مروارید.
- ۱۶- رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۰). تئوری سازمان، (مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجمان)، تهران: انتشارات صفار. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۸۹)
- ۱۷- رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۳). مبانی رفتار سازمانی، (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمان)، چاپ هفتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۱)
- ۱۸- رضائیان، علی (۱۳۷۴). اصول مدیریت. تهران: سمت.
- ۱۹- رضائیان، علی (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: دانشگاه تهران.
- ۲۰- رفیع پور، فرامرز (۱۳۷۲). کند و کاوها و پنداشته‌ها، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- ۲۱- روح الامینی، محمود (۱۳۷۲). زمینه فرهنگ شناسی، تهران: انتشارات عطار.

- ۲۲- زارعی متین، حسن (۱۳۷۳). *تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی*، تهران: پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۳- زاهدی، محمد (۱۳۸۱). *رابطه فرهنگ سازمانی و کارآیی سازمان*، تهران: *فصلنامه صنعت بیمه*، سال هفدهم، بهار، ۱۳۸۱.
- ۲۴- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). *فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان*. تهران: دانشگاه تهران.
- ۲۵- سید عباس‌زاده، محمد (۱۳۷۴). *وجدان کار: رهیافتی کاربردی*، ارومیه: انتشارات آرشیا.
- ۲۶- شاین، ادگار (۱۳۸۳). *فرهنگ سازمانی*، (محمد ابراهیم محجوب، مترجم)، تهران: انتشارات سازمان فرهنگی فرا. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۸۷)
- ۲۷- شریف‌زاده، فتاح (۱۳۷۷). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، تهران: نشر قومس.
- ۲۸- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲۹- کاظمی، عباس (۱۳۷۴). *طراحی الگوی اثربخشی سازمان با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی*. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- ۳۰- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۰). *ارتباطات سازمانی*، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۳۱- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۱). *ارتباطات انسانی*، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۳۲- محمدباقر، سیدمحمد (۱۳۷۹). *فرهنگ سازمانی در قلمرو و بالندگی سازمان*، تهران: *مجله تدبیر*، شماره ۶۳.
- ۳۳- محمدزاده، عباس (۱۳۸۰). *فرآیند تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی*، تهران: *فصلنامه مصباح*، شماره ۳۱.
- ۳۴- محمدی، سیدیوک (۱۳۷۰). *الگوهای فرهنگی*. فرهنگ، ۱۵.
- ۳۵- مورهد، گریفین (۱۳۷۴). *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.

- ۳۶- میرسپاسی، ناصر و شکاری، غلامعباس (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری، نشریه اقتصاد و مدیریت، شماره ۵۶، ۳۷- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۰). مدیریت فرهنگ سازمانی، تدبیری راهبردی و استراتژیک در جهت توفیق سازمانها، تهران: نشریه اقتصاد و مدیریت، شماره ۵۲، ۳۸- واعظی، کمال (۱۳۷۵). نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره وری، تهران: فصلنامه علمی- کاربردی مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، ۳۹- هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی (علی علاقه‌بند، مترجم). تهران: امیرکبیر. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۰).
- ۴۰- هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۳). مدیریت رفتار سازمانی، استفاده منابع انسانی (قاسم کبیری، مترجم). تهران: جهاد دانشگاهی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۹۹۲).
- 41- Baron, Robert and Greenberg Cheington (1990). *Behavior in organizations*, 3rd edition, New York, Ollyn and Bacon pub.
- 42- French, Wendell L. and others (1985). *Understanding human behavior in organizations*, London, Harper and Row Publishers. Inc.
- 43- French, Wendell L. (1987). *The Personnel Management Process*, 6th edition, Houghton - Mifflin Company.
- 44- Gordon, Judith (1987). *A diagnostic to organizational behavior*, New york, Ollyn and Bacon pub.
- 45- Hofsted, Geert (1997). *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill Inc.
- 46- Hellriegel, John and others (1996). *organizational behavior*, 4<sup>th</sup> edition, New jersy, west publishing co.
- 47- Kilmann, Ralph H. and others (1985). *Gaining Control of the Corporation Culture*, London, Jossey-Bass. Inc.
- 48- Kotter, John p. and James L heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York, The free press.



49- Mcnamara, Robert(2002).*Organizational behavior*. 2th edition, prentice Hall.Inc

50- Morris, Richards(1993). *Developing the exportable project management training course: an explanation of the procedures and documents created*, Prentice-Hall.

51- Newstrom, John W. and Keith Davis (1989). *Organization Behavior*, Mc Graw - Hill International edition.

52- Pettinger, Richard (1996). *Introduction to organization*. Mc Millian Bussiness.

53- Plun kett, warren R (1997). *Management*. South Western College

54- Ramazani R (1993). *Fundamental Concepts and Factors affecting Productivity*, Seminar on Concepts and Tools for Productivity Promotion.

55- Robbins, Stephen P. (1991). *Organization behavior*, 5th edition, Prentice-Hall.

56- Robbins, Stephen P. (1987). *Organization theory: structure, design and apptications*, 2nd edition, Prentice-Hall.

57- Tosi, Henry L. and others (1994). *Managing Organizational Behavior*, 3rd edition. Bloch Well Publishers.

58-Williams, Allen; Dobson, Paul (1996). *The hand book of Human Resources Management*. New York: Brain Towers.