

## مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی

حبیب‌الله رعنائی کردشولی\*، سید مسلم علوی\*\*، فائزه‌السادات انعمی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۰۹

### چکیده

این مقاله حاصل طرحی تحقیقاتی از نوع کاربردی است که در سال ۱۳۹۳ با هدف ارتقای فرهنگ سازمانی در یک شرکت صنعتی به اجرا درآمده است. این پژوهش، برای شناسایی ویژگی‌های فرهنگی موجود و مطلوب بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> و ارزیابی وضعیت عوامل اثرگذار بر فرهنگ سازمانی در شرکت مذکور، نوعی مطالعه موردی را به کار گرفته است. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران و کارکنان شرکت بودند که به تناسب هریک از گام‌های تحقیق (مراحل مختلف مدل موجودی فرهنگ سازمانی) نمونه‌هایی به روش تصادفی ساده از آن استخراج و نظرات آنها عمدتاً از طریق ابزار پرسشنامه (با روایی و پایایی تأیید شده) سنجیده شد. یافته‌ها نشان‌دهنده حاکمیت ویژگی‌هایی بود که بر مبنای مدل مورد اشاره، تناسب زیادی با فرهنگ تهاجمی داشت و ویژگی‌های فرهنگ سازنده، در سطح نسبتاً ضعیفی قرار داشت. تحلیل شکاف فرهنگی نیز نشان‌دهنده آن بود که بیشترین شکاف فرهنگی (فاصله بین فرهنگ موجود و مطلوب) در گونه فرهنگ سازنده دیده می‌شود. در تحلیل وضعیت عوامل علی اثرگذار بر فرهنگ سازمانی شرکت نیز یافته‌های تحقیق بیانگر آن بود که از میان عوامل علی مؤثر بر فرهنگ سازمان، ۳ عامل سامانه‌ها، مهارت‌ها و ساختار در سطح مناسبی قرار نداشته‌اند. بر مبنای این یافته‌ها و با توجه به آسیب‌شناسی فرهنگی در شرکت که با هدف کاهش شکاف فرهنگی و ارتقای ویژگی‌های فرهنگ سازنده صورت گرفت، برنامه بهبود مشتمل بر تعدادی طرح پژوهشی و اقدام اجرایی در یک دوره زمانی ۴ ساله تعریف شد.

**کلیدواژه:** مدیریت فرهنگ سازمانی؛ موجودی فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ سازنده؛ فرهنگ انفعالی؛ فرهنگ تهاجمی.

ranaei@shirazu.ac.ir

\*. دانشیار، مدیریت، دانشگاه شیراز، فارس، ایران (نویسنده مسئول)

\*\* . کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی، مدرس دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\*\* . کارشناس ارشد، صنایع گرایش سیستم‌ها و بهره‌وری، دانشگاه امیرکبیر، تهران، ایران

1. Organizational Culture Inventory (OCI)

## مقدمه

فرهنگ سازمانی و مدیریت بهینه بر آن همیشه یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌رفته است. یافته‌های تحقیقات مختلف حاکی از اثرگذاری فرهنگ بر عملکرد سازمان‌ها و جنبه‌های مختلف آن است؛ به گونه‌ای که بعضاً مشاهده می‌شود در نتیجه یک فرهنگ سازنده در شرکت و مدیریت درست بر آن، کاهش قابل ملاحظه‌ای در نرخ غیبت کارکنان (بالتازارد و کوکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) رخ می‌دهد و افزایش محسوسی در تعهد کارکنان (مسنر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳)، تسهیم دانش (رضایی دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲)، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات (بالتازارد و کوکی، ۲۰۰۴)، نوآوری و خلاقیت‌محوری (بوش جنز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) و حتی مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹) رخ می‌دهد. علاوه بر اثرات فوق، سیر صعودی تحقیقات میدانی در سطح کشور، انتشار فصلنامه‌هایی مرتبط با این موضوع همچون فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، گنجانده شدن این سرفصل تحقیقاتی در نیازمندی‌های تحقیقاتی سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دلیل دیگری بر اهمیت این مفهوم و مدیریت بهینه بر آن است. با این همه باید به این ایراد کلی در حوزه تحقیقات فرهنگ سازمانی در سطح کشور نیز اذعان داشت که هنوز رویکردهای جامع و مفیدی همچون مدل موجودی فرهنگ سازمانی در بحث مدیریت فرهنگ سازمانی جایگاه خود را نیافته است و عمده تحقیقات داخلی به مدل دنیسون که به‌رغم برخی نکات مثبت نسبت به رویکرد پیشین جامعیت لازم را ندارد، اختصاص یافته است.

فرهنگ سازمانی، مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در ادبیات مربوط به نظریه سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته و کسانی که نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ دارند، معتقدند که می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای واپایش رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب، زمینه‌سازی برای اجرای مؤثرتر تغییرات سازمانی، پیاده‌سازی راهبردها و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد (رعنایی، ۱۳۸۸). اصطلاح فرهنگ از یک ریشه مشابه از عمل کردن و کشت کردن در زیست‌شناسی نشئت گرفته است. در رفتار سازمانی این واژه در شکل محدودتر

1. Balthazard & Cooke  
2. Messner  
3. Büschgens et al.

خود و در قالب مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، الگوها و انتظارات رفتاری حاکم بر یک سازمان که هدایت‌گر فعالیت‌های افراد و سازمان است، مطرح می‌شود. رنزیبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) فرهنگ را مجموعه‌ای از تشریفات، هنجار، لهجه و زبان خاص، بیانیه مأموریت و خط‌مشی، قهرمانان سازمانی، دوستی‌ها، دشمنی‌ها، افسانه‌ها و داستان‌هایی می‌داند که رفتار افراد را تنظیم می‌کند. نیکوترا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نیز فرهنگ را مجموعه‌ای درهم تنیده از ارزش‌ها، هنجارها، فعالیت‌ها و سازه‌ها - به عنوان جلوه‌های ظاهری فرهنگ - می‌دانند که به خودی خود فرهنگ محسوب نمی‌شوند، اما به عنوان یک کل توسط گروهی از افراد در سازمان پذیرفته شده است و بر رفتار آنها تأثیر می‌گذارد و در تاریخچه سازمان، افسانه‌ها، داستان‌ها، سنت‌ها، تشریفات و نمادها مورد حمایت قرار می‌گیرد. بحث مهم دیگری که در حوزه فرهنگ سازمانی مطرح است، مدیریت مؤثر بر این مفهوم است. در میان رویکردهای مختلف، مدیریت فرهنگ سازمانی یکی از شاخص‌ترین رویکردها، رویکرد ارزش‌های رقابتی است که مدل موجودی فرهنگ سازمانی یکی از جامع‌ترین مدل‌های مطرح در این رویکرد است. بر اساس رویکرد موجودی فرهنگ سازمانی، فرایندی در مدیریت فرهنگ سازمانی طی می‌شود که از طریق آن وضعیت فرهنگ مطلوب و موجود مشخص شده، شکاف بین این دو فرهنگ و عوامل مؤثر بر ایجاد این شکاف بررسی شده و ضمن بررسی پیامدهای حاصل از فرهنگ حاکم بر شرکت، تمهیدات لازم در قالب برنامه بهبود جهت رفع شکاف فرهنگی و ارتقای پیامدهای آن در سطوح فردی، گروهی و سازمانی اندیشیده شود (رعنایی، ۱۳۸۸).

با توجه به مباحث فوق هدف مقاله حاضر آن است که علاوه بر تشریح نظری گام‌های مدل موجودی فرهنگ سازمانی، نحوه اجرای این گام‌ها را به صورت عملیاتی در یک شرکت صنعتی تشریح نماید. پیش‌بینی می‌شود در نتیجه اجرای این روش بتوان وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی را مشخص نمود و شکاف فرهنگی را تعیین کرد. از طرفی این یافته نیز محتمل است که در نتیجه تحلیل پیامدهای فرهنگی (که در مدل از آن به عنوان شاخص‌های اثربخشی یاد می‌شود) و آسیب‌شناسی فرهنگی با تأکید بر وضعیت عواملی که می‌توانند بر فرهنگ سازمانی مؤثر باشند،

1. Rensburg

2. Nicotera., et al

بتوان برنامه‌هایی برای بهبود فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن ارائه نمود که شرکت مورد مطالعه از آن منتفع شود.

## پیشینه نظری موضوع

### مدل‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر رویکرد ارزش‌های رقابتی

بر مبنای دیدگاه ارزش‌های رقابتی، سازمان‌ها دائماً در حال ایجاد سازش میان نیروهای متضادی هستند که سازمان و فرهنگ حاکم بر آن را به جهت‌های متفاوت و متضادی سوق می‌دهند. دو مورد از این تضادها را می‌توان در تعریف ادگار شاین از فرهنگ سازمانی مشاهده نمود که بر مبنای آن سازمان‌ها از یک سو باید بین نیاز به یکپارچگی و انسجام درونی و نیز انطباق با محیط بیرونی و از سوی دیگر، نیاز به ثبات و نیاز به آمادگی در ایجاد تغییر، سازش و توازن برقرار کنند (تسلوک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در میان مدل‌های مختلفی که بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی طراحی شده است، چندین مدل شامل نظریه چندسطحی تجانس، الگوی شناخت فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین، مدل دنیسون، مدل سنجش فضای سازمانی و در نهایت مدل موجودی فرهنگ سازمان وجود دارد که به دلیل تأکید مقاله حاضر بر مدل موجودی فرهنگ سازمانی این رویکرد در ادامه به تفصیل توضیح داده خواهد شد و گام‌های موجود در آن بررسی خواهد شد.

### مدل موجودی فرهنگ سازمانی

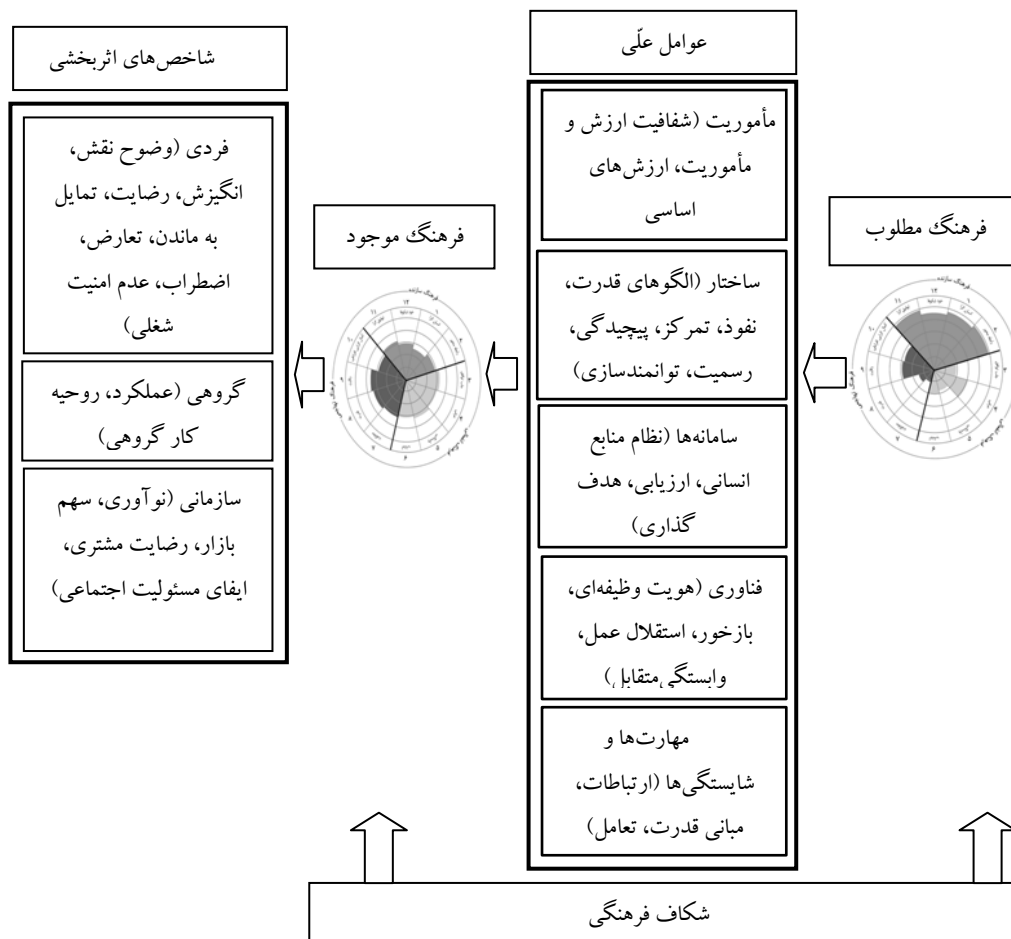
مدل موجودی فرهنگ سازمانی توسط کوکی و لافرتی<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) طراحی و در سال ۲۰۰۰ توسط کوکی و زومال<sup>۳</sup> توسعه یافت. حق امتیاز استفاده از این روش به شرکت مشاوره‌ای هیومن سینرژستیکز<sup>۴</sup> تعلق دارد. این مدل توسط محققین و پژوهشگران مستقل نیز تعیین اعتبار شده و بر اساس آمارهای شرکت هیومن سینرژستیک، بیش از ۱۰۰ پژوهش بین‌المللی در این زمینه

1. Tesluk., et al  
2. Cooke & Lafferty  
3. Cooke & Szumal  
4. Human Synergistics

صورت گرفته و حداقل در بیش از ۷۰۰ شرکت مختلف به اجرا در آمده است (هیومن سینترز، ۲۰۱۲). مدل موجودی فرهنگ سازمانی به دو شکل در دسترس است: شکل رایانه‌ای و شکل دستی. شکل دستی آن حاوی ۱۲۰ موضوع است که برای هر یک از ۱۲ ویژگی فرهنگی مورد بحث در این مدل، ۱۰ پرسش در نظر گرفته شده و در مقیاس لیکرت تنظیم شده است و شکل رایانه‌ای آن که حاوی ۹۶ موضوع است که مجموعاً ۱۲ ویژگی فرهنگی را تعیین نموده و برای سنجش هر یک از این ویژگی‌ها، ۸ مورد به عنوان شاخص ارزیابی در نظر گرفته شده است. هر یک از موضوع‌های مورد اشاره ویژگی‌های رفتاری مشخصی را توصیف می‌کنند که از افراد انتظار می‌رود یا احساس می‌کنند که در سازمان ملزم به بروز آنها هستند. این مدل در مدیریت فرهنگ سازمانی نوعی پیمایش است که باورهای هنجاری و انتظارات رفتاری مشترک اعضای سازمان که می‌تواند بیان‌گر برخی جنبه‌های انتزاعی‌تر فرهنگ نظیر مفروضات و ارزش‌های مشترک باشد را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این مدل پس از بررسی فرهنگ سازمانی مطلوب و موجود، عوامل مؤثر در ایجاد شکاف میان این دو فرهنگ و پیامدهای فرهنگ موجود سازمانی بررسی می‌شود و بر اساس آسیب‌شناسی که از وضعیت این عوامل و وضعیت پیامدها در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی می‌شود، برنامه‌هایی برای کاهش سطح فرهنگ تدافعی و خصوصاً تهاجمی در شرکت پیش‌بینی و اجرا می‌شود تا از این طریق بتوان با کاهش شکاف فرهنگی، ستاده‌های سازمانی را ارتقا داد (شکل ۱).

### گام اول: شناسایی ارزش‌های فرهنگی مطلوب سازمان

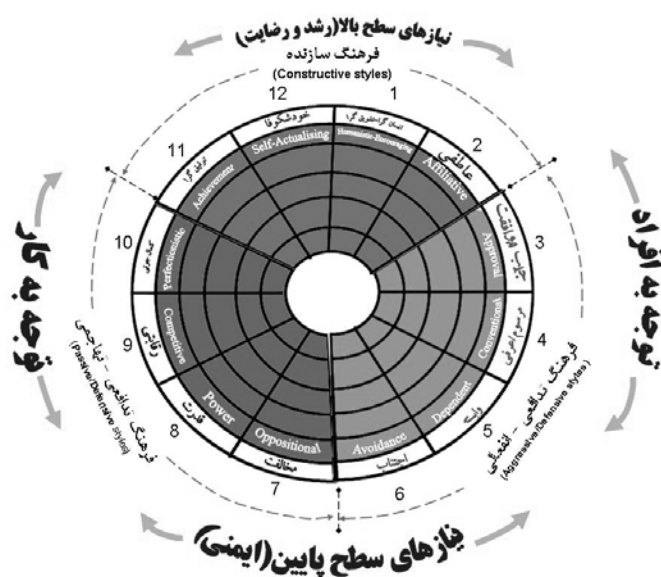
اولین گام از مرحله اول مدل به بررسی ارزش‌های فرهنگی مطلوب سازمان باز می‌گردد. برای سنجش این امر از پرسشنامه‌ای ۹۶ پرسشی که به همین منظور طراحی شده است، استفاده می‌شود. روش کار به این صورت است که در پرسشنامه نظر کارکنان در مورد وضعیت مطلوب ۳ گونه فرهنگی (سازنده، انفعالی، تهاجمی) و ۴ ویژگی هر یک از این گونه‌ها سنجیده می‌شود. آن دسته از ویژگی‌های فرهنگی که بیان‌گر مجموعه‌ای از هنجارها و انتظارات رفتاری معطوف به نیازهای سطح بالاتر (رشد و رضایت) می‌باشند، در بالای نمودار دایره‌ای شکل مندرج در شکل (۲) قرار گرفته‌اند. در مقابل، آن دسته از ویژگی‌های فرهنگی که بیان‌گر مجموعه‌ای از هنجارها و



شکل ۱. چارچوب کلی مدل موجودی فرهنگ سازمانی (دعنایی، ۱۳۸۸)

انتظارات رفتاری هستند که بر تأمین نیازهای سطح پایین تر (نیازهای زیستی و ایمنی) تأکید دارند، در قسمت پایین نمودار دایره‌ای شکل قرار گرفته‌اند. ویژگی‌های فرهنگی واقع در سمت راست نمودار دایره‌ای شکل، معرف آن دسته از هنجارها و انتظارات رفتاری است که بر نحوه تعامل با افراد تأکید دارند و در مقابل ویژگی‌های فرهنگی واقع در سمت چپ نمودار نشان‌دهنده هنجارها و انتظاراتی است که بیشتر به شغل و رفتارهای مرتبط با کار تأکید می‌نمایند. تمایزات موجود بین

تأکید بر رضایت و امنیت و بین تأکید بر کارکنان و کار است که می‌تواند گونه‌های فرهنگ‌های سازمانی را از هم متمایز نماید. در شکل (۲) بر مبنای تمایز بین عوامل چهارگانه فوق، سه گونه فرهنگ سازمانی از هم متمایز شده است.



شکل ۲. تفکیک و طبقه‌بندی گونه‌ها و ویژگی‌های فرهنگی در رویکرد موجودی فرهنگ سازمانی (رعنائی، ۱۳۸۸)

در ادامه ۳ گونه فرهنگی موجود در شکل (۲) به تفصیل توضیح داده می‌شوند:

### فرهنگ سازنده<sup>۱</sup>

فرهنگ سازنده شامل آن دسته از هنجارهای فرهنگی است که مشخص می‌کند اعضا چگونه می‌بایست با یکدیگر تعامل کنند تا وظایف خود را به‌درستی انجام دهند. وجود این هنجارها و

1. Constructive Culture

تقید به آنها به کارکنان کمک می کند تا نیازهای سطح بالای خود را همچون نیازهای اجتماعی، عزت نفس و خودشکوفایی برآورده سازند. در سازمان‌هایی که این فرهنگ وجود دارد، کارکنان تشویق می‌شوند تا با تمام ظرفیت کار کنند. از این رو در این گونه سازمان‌ها انگیزش بالایی برای کار میان کارکنان وجود دارد. رضایت‌مندی، کار گروهی، کیفیت خدمات و رشد فروش نیز در سطح مناسبی است. علاوه بر موارد فوق باید اذعان داشت که فرهنگ‌های سازنده در سطوح بالای سازمان و آن نوع از سازمان‌هایی دیده می‌شود که کیفیت بر کمیت، خلاقیت بر انطباق، همکاری بر رقابت ترجیح داده می‌شود و اثربخشی در سطح کلی سامانه و نه جزئی آن دیده می‌شود. این نوع از فرهنگ با اهدافی همچون توانمندسازی کارکنان، مدیریت کیفیت فراگیر، رهبری تحول‌ساز، بهبود مستمر، مهندسی مجدد و سازمان‌های یادگیرنده هماهنگ است (رعنائی، ۱۳۸۸). این گونه فرهنگ، خود حاوی چهار ویژگی فرهنگی شامل توفیق‌گرایی، خودشکوفایی، انسان‌گرایی و ارتباط محوری است. در واقع این ۴ مورد نشان‌دهنده میزان سازنده بودن فرهنگ سازمانی بوده و هدف‌گذاری مؤثر، رشد و یادگیری، کار گروهی و همکاری میان کارکنان را نشان می‌دهند.

### فرهنگ انفعالی / تدافعی<sup>۱</sup>

فرهنگ انفعالی / تدافعی شامل هنجارهایی می‌شود که بر اساس آن از اعضا انتظار می‌رود با دیگران به گونه‌ای تعامل کنند که امنیت شغلی آنها به خطر نیفتد. اعضا در سازمان‌هایی با فرهنگ انفعالی / تدافعی همیشه حس می‌کنند مجبورند به شیوه‌ای بیندیشند و رفتار کنند که با شیوه و عمل بهینه آنها فاصله دارد. در این سازمان‌ها افراد هر کاری می‌کنند تا نظر موافق سرپرستان را به خود جلب کنند و از بروز تعارضات میان فردی جلوگیری کنند. قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورات، بی‌چون و چرا پذیرفته می‌شوند و اعتقادات، ایده‌ها و قضاوت‌های شخصی افراد بر اساس آنها شکل می‌گیرد. سازمان‌هایی از این دست همیشه با تعارضاتی حل‌نشده روبه‌رو هستند و انگیزش و رضایت کارکنان در آن اندک است. از طرف دیگر فرهنگ انفعالی / تدافعی اغلب در سطوح

1. Passive / Defensive Culture



پایین سازمان و آن نوع از سازمان‌هایی دیده می‌شود که اصول مدیریت علمی در آن حکمفرماست، بروکراسی اداری تعیین‌کننده شیوه تعاملات میان افراد است؛ نظریه ایکس مگ گریگور<sup>۱</sup> (مبتنی بر بیزاری/ اجتناب افراد از کار، نیاز به واپایش بیرونی و ... مبنای برخورد با منابع انسانی است و سازمان بر اساس اصل مدیریت بر مبنای استثناء (مدیریت در شرایط سکون تا زمانی که رویدادی خاص و استثنایی رخ دهد) اداره می‌شود. نکته دیگر آنکه در این گونه فرهنگ‌ها، کارایی بر اثربخشی، کمیت بر کیفیت و انطباق بر نوآوری ترجیح داده می‌شود. در نتیجه سازمان‌هایی با این گونه فرهنگی بیشتر در محیط‌های با ثبات و به‌دور از رقابت موفق عمل می‌کنند؛ مسئله‌ای که به قیمت نابودی شرکت در شرایط رقابتی تمام می‌شود. ۴ مورد از ویژگی‌های فرهنگی این گونه فرهنگی شامل جلب موافقت، عرف‌گرایی، وابستگی به تصمیمات دیگران و اجتناب از انجام تصمیمات تازه و مخاطره‌آمیز می‌شود (رعنائی، ۱۳۸۸).

### فرهنگ تهاجمی / تدافعی<sup>۲</sup>

فرهنگ تهاجمی/ تدافعی شامل هنجارهایی می‌شود که بر اساس آن از اعضا انتظار می‌رود جهت انجام امور از ابزار زور، اجبار و تهدید استفاده نموده تا از این طریق جایگاه شغلی خود را در سازمان حفظ نمایند. در سازمان‌هایی با این گونه از فرهنگ، افراد تشویق می‌شوند تا حتی اگر از مهارت، دانش، توانایی و یا تجربه خاصی برخوردار نیستند به‌ظاهر نشان دهند که از این موارد برخوردارند. در این حالت کسانی که دنبال مددجستن از دیگران هستند یا نقایص کاریشان را می‌پذیرند افراد نالایق و ضعیف قلمداد می‌شوند. در سازمان‌هایی با فرهنگ تهاجمی/ تدافعی ارزش به‌نسبه اندکی بر افراد (خواه کارمند، ذی‌نفع یا مشتری) گذاشته می‌شود و راه موفق‌شدن آن است که ایرادات دیگران را کشف نموده، بزرگ کرده و فضایی مبتنی بر برد و باخت میان کارمندان ایجاد کنیم. اگرچه این گونه سازمان‌ها در کوتاه‌مدت به موفقیت‌هایی دست پیدا می‌کنند، اما در بلندمدت این رفتارهای رقابتی مخرب به‌از بین رفتن و فروپاشی سازمان می‌انجامد. ارزش بنیادینی که در این گونه فرهنگی دیده می‌شود اصل خودمنفعتی است به‌گونه‌ای که تقریباً

1. X theory of Mc Gregor

2. Aggressive / Defensive Culture

همه افراد سازمان در سطوح مختلف سعی می‌کنند قبل از هر گونه منفعت جمعی به منفعت فردی فکر کنند. شاخص دیگر این گونه فرهنگی مخفی کردن اشتباهات و نقایص عملکردی است؛ چرا که به دلیل شرایط رقابتی حاکم در میان کارکنان، مخفی کردن این اشتباهات و نقایص عملکردی، امری الزامی است. در نهایت اینکه در سازمانهایی با فرهنگ تهاجمی/ تدافعی، رقابت بر همکاری و کار گروهی، نقد غیرکارکردی و اعتماد به نفس کاذب بر یادگیری و خطرپذیری عقلایی، موجودی‌های مالی بر سرمایه‌های انسانی مرجح دانسته می‌شوند. چهار مورد از ویژگی‌های این گونه فرهنگی شامل مخالفت، قدرت طلبی، رقابت و کمال‌گرایی افراطی است (رعنایی، ۱۳۸۸).

همان‌گونه که به صورت مختصر بیان شد، هریک از این گونه‌های ۳ گانه به نوبه خود دربرگیرنده ۴ ویژگی فرهنگی است که برای ارزیابی هر ویژگی نیز ۸ موضوع در پرسشنامه ( $4 \times 3 \times 8 = 96$  پرسش) وضع مطلوب و موجود گنجانده می‌شود.

### گام دوم: ارزیابی وضعیت عوامل اثرگذار (عوامل علی) بر فرهنگ سازمان

پس از آنکه وضعیت فرهنگ مطلوب سازمان مشخص شد، نوبت به سنجش عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی می‌رسد. فرهنگ حاکم بر یک سازمان نه مستقیماً توسط ارزش‌ها (فرهنگ ایده‌آل و مطلوب) و نه مستقیماً تحت تأثیر مأموریت و فلسفه حاکم بر آن سازمان تعیین می‌شود. در این میان عوامل مؤثر دیگری همچون ساختارهای درونی، نظام‌های مدیریتی، فناوری‌ها و شایستگی‌ها و مهارت‌های موجود در آن سازمان نیز هستند که از آنها به عنوان عوامل علی یاد می‌شود. این عوامل به نوبه خود بر میزان اثربخشی سازمان در سطح فردی، گروهی و سازمانی نیز مؤثرند (رعنایی، ۱۳۸۶). لازم به ذکر است که عوامل علی در قالب پرسشنامه‌ای ۸۶ پرسشی در مدل موجودی فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. تعریف دقیق‌تر این عوامل به شرح زیر است:

۱. ساختار: مهم‌ترین ابعاد ساختاری که بر فرهنگ سازمانی حاکم تأثیرگذارند شامل طرح سازمانی (برای نمونه میزان تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و تخصص‌گرایی)، میزان تشویق به مشارکت، مداخله و توانمندسازی افراد توسط ساختار بر سازمان حاکم می‌شود.

۲. سامانه‌ها و نظام‌های مدیریتی: بیانگر مجموعه به هم پیوسته‌ای از رویه‌های حاکم بر سازمان است که برای پشتیبانی فرآیندهای محوری و اصلی سازمان و نیز حل مسائل آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. مهم‌ترین این نظام‌ها شامل نظام مدیریت منابع انسانی، نظام اطلاعاتی و حسابداری و نظام واپایش کیفیت می‌شود.

۳. فناوری: بیانگر روش‌هایی است که یک سازمان برای تبدیل نهاده‌ها به ستانده‌ها مورد استفاده قرار می‌دهد. مهم‌ترین ابعاد فناوری که بر شکل‌گیری و تغییر فرهنگ سازمانی مؤثرند، عبارتند از: طراحی شغل، پیچیدگی مشاغل و میزان وابستگی متقابل افراد و مشاغل سازمانی به یکدیگر.

۴. مهارت‌ها و شایستگی‌ها: وجود برخی مهارت‌ها و شایستگی‌ها به ویژه در رهبران و مدیران کلیدی یک سازمان می‌تواند در شکل‌گیری، تقویت و تغییر فرهنگ حاکم بر یک سازمان تأثیر زیادی داشته باشد. از بین این مهارت‌ها و توانمندی‌ها می‌توان به مواردی همچون: ارتباطات، منابع قدرت و نفوذ رهبران و روش‌های مقابله با تعارض و ایجاد امنیت شغلی اشاره کرد.

۵. مأموریت و فلسفه سازمان: مأموریت و فلسفه سازمان نیز هر چند از عوامل مهم هستند ولی در مقایسه با عوامل چهارگانه فوق آثار غیر مستقیم‌تری بر فرهنگ سازمانی و عملکرد و اثربخشی سازمان دارند. مأموریت و فلسفه سازمان سازوکارهایی هستند که سازمان‌ها به وسیله آنها به طور آشکار ارزش‌های محوری مورد نظر خود را به اعضا منتقل می‌کنند. هنگامی که مأموریت و فلسفه سازمانی به طور شفاف تدوین شده باشد و به همه اعضا انتقال یافته و آنها نیز آن را خوب درک کرده و فهمیده باشند، در این حالت انتظار می‌رود ارزش‌های مذکور در تصمیم‌گیری‌های مربوط به طراحی ساختار، سامانه‌ها، فناوری، مهارت‌ها و قابلیت‌ها مورد توجه طراحان و تصمیم‌گیرندگان قرار گرفته و عوامل علی‌مورد اشاره تناسب و سازگاری زیادی با ارزش‌های مورد نظر سازمان داشته باشند. در نتیجه به دلیل هم‌راستایی و انطباق بین این مجموعه، فرهنگ موجود کاملاً منعکس‌کننده فرهنگ مطلوب و ارزش‌های ایده‌آل مورد نظر سازمان بوده و در نتیجه عملکردها و نتایج مورد انتظار نیز در عمل تحقق یابند. در مقابل، هنگامی که مأموریت و فلسفه سازمانی، ارزش‌های مورد نظر سازمان را به خوبی منعکس ننموده یا ارزش‌های سازمانی در آنها گنجانیده نشده باشد، عوامل علی‌الزاماً سازگاری و انطباق لازم را با ارزش‌های مطلوب و

مورد نظر سازمان نداشته و در عمل فرهنگ موجود به میزان قابل توجهی با فرهنگ مطلوب متفاوت بوده و نتایج حاصله نیز به مراتب کمتر از آن است که سازمان انتظار تحقق آن را دارد (هیومن سینرژستیکز، ۲۰۰۸).

### گام سوم: ارزیابی فرهنگ موجود سازمان

در این گام وضعیت فعلی فرهنگ شرکت از طریق پرسشنامه‌ای که حاوی ۹۶ پرسش در ارتباط با ۳ گونه فرهنگی و ۴ ویژگی هر یک از این گونه‌هاست، مورد بررسی قرار می‌گیرد. شایان ذکر است که همین پرسش‌ها در پرسشنامه بخش مطلوب فرهنگ سازمانی نیز مد نظر قرار می‌گیرند با این تفاوت که در پرسشنامه بخش فرهنگ موجود پرسش‌ها به وضعیت فعلی فرهنگ شرکت توجه دارد.

### گام چهارم: اندازه‌گیری پیامد حاصل از حاکمیت ارزش‌های فرهنگی موجود

آخرین جزء مدل موجودی فرهنگ سازمانی، نتایج، خروجی‌ها و اثربخشی سازمان است که به‌طور مستقیم تحت تأثیر انتظارات و هنجارهای فرهنگی حاکم بر سازمان قرار می‌گیرند. این شاخص‌های اثربخشی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی خود را نشان می‌دهند که برای سنجش وضعیت آنها، پرسشنامه سنجش اثربخشی سازمانی<sup>۱</sup> شامل ۴۴ پرسش در مدل موجودی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادامه این شاخص‌ها در هر سطح توضیح داده می‌شوند:

۱. شاخص اثربخشی فردی: بیانگر این نکته است که فرهنگ سازمان تا چه حد توانسته است اثرات مثبت و سازنده‌ای را بر نگرش‌ها و حالات شخصی اعضایش بر جای گذارد. شاخص‌های مثبتی که در این زمینه مورد بررسی قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از شفافیت نقش، انگیزش، رضایت شغلی و تمایل به بقا و ماندگاری در سازمان. در برخی موارد نیز فرهنگ سازمان‌ها به جای اثرات مثبت، اثرات منفی را بر نگرش‌ها و حالات شخصی اعضای خود بر جای می‌گذارند. شاخص‌های

1. Organizational Effectiveness Inventory

منفی که در سطح فردی مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارت‌اند از تعارض نقش، اضطراب و ناامنی شغلی.

۲. شاخص اثربخشی گروهی: بیانگر این نکته است که فرهنگ سازمان تا چه حد توانسته است به شکل مؤثری تلاش‌ها و اقدامات افراد و واحدهای مختلف سازمانی را هماهنگ و یکپارچه نماید. شاخص‌های مورد توجه در این سطح عبارتند از میزان حاکمیت کار گروهی و همکاری در درون هر واحد، میزان همکاری بین واحدهای مختلف سازمانی و کیفیت همکاری و هماهنگی در سطح کل سازمان.

۳. شاخص‌های اثربخشی سازمانی: بیانگر اثربخشی فرهنگ سازمان در رابطه با محیط پیرامونی خود است. شاخص‌های عمده‌ای که در این سطح مورد توجه است، عبارتند از کیفیت کلی کار سازمان و انطباق عملکرد سازمان با الزامات محیط بیرونی (هیومن سینرژیستیکز، ۲۰۰۸).

### گام پنجم: تحلیل شکاف فرهنگی و آسیب‌شناسی عوامل علی

بر اساس مدل موجودی فرهنگ سازمانی، پس از آنکه فرهنگ سازمانی در دو حالت موجود و مطلوب شناسایی شد و گونه‌ها و ویژگی‌های آن به تفکیک مورد بررسی قرار گرفت، می‌بایست شکاف میان این دو فرهنگ و ویژگی‌های آن نیز مشخص شود. تعیین این شکاف در کنار بررسی وضعیت عواملی که بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در شرکت مؤثر است، می‌تواند روشنگر این موضوع مهم باشد که چه جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی نیازمند تغییر و بهینه‌سازی است و ابزارهای انجام تغییرات چیست. از این رو شناسایی شکاف میان بایدها و هست‌ها در حوزه فرهنگ سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار بوده و می‌تواند همچون چراغی هشداردهنده، شرکت را به انجام تغییراتی جدید در حوزه‌های کاری خود از ابعاد فرهنگ سازمانی ترغیب نماید.

یکی از اقدامات مهم دیگر در این گام آن است که با بررسی شکاف فرهنگی و نگاه به وضعیت عوامل علی که می‌تواند در شکل‌گیری و تقویت این شکاف مؤثر باشند، وضعیت پیش‌آمده را از نظر فرهنگی آسیب‌شناسی کرد و مشخص نمود که به چه دلیل در مورد هر یک از ویژگی‌های فرهنگ سازنده شکاف فرهنگی دیده می‌شود و علت آن چیست؟

### گام نهم: طراحی پروژه ها و اقدامات بهبود در جهت کاهش شکاف فرهنگی

در مدل موجودی فرهنگ سازمانی و در پیامد شناسایی شکاف فرهنگی سازمانی، تحلیل وضعیت هر یک از عوامل علی مؤثر بر فرهنگ سازمانی و آسیب شناسی های صورت گرفته در این ارتباط، پروژه هایی برای بهبود وضعیت فرهنگ سازمانی پیشنهاد می شود که این پروژه ها برای اجرای هر چه اثربخش تر می بایست به تناسب ویژگی های ۱۲ گانه فرهنگی - به ویژه آن دسته از ویژگی هایی که در هر ۳ گونه کلی فرهنگ با بیشترین شکاف روبه رو بوده اند - اولویت بندی و زمان بندی شوند. از طرفی دیگر می بایست برای مدیریت بر این فرایند بهبود، واحدی از شرکت - ترجیحاً با همکاری سایر واحدها - عهده دار مسئولیت پایش بر اجرای پروژه های بهبود و گزارش دهی در مورد هر یک از پروژه های بهبود باشد.

### پیشینه تجربی موضوع

#### پیشینه داخلی

مطالعات در حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی با مدل موجودی فرهنگ سازمانی سابقه چندانی ندارد و در آن دسته از مطالعات داخلی اندکی که به این موضوع پرداخته شده است، بیشتر جنبه های نظری و مدل این رویکرد تشریح شد است. به طور مثال در یکی از اولین مطالعات مربوط به مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد ارزش های رقابتی، رعنائی (۱۳۸۶) طبقه بندی جامعی از این رویکردها ارائه نموده است که مدل موجودی فرهنگ سازمانی نیز از آن دسته است. در این مقاله بر اهمیت شناخت فرهنگ موجود و مطلوب، تعیین شکاف فرهنگی، بررسی عوامل علی مؤثر در ایجاد شکاف فرهنگی، پیامدهای فرهنگ سازمانی و تعیین برنامه های بهبود فرهنگ سازمانی تأکید شده است. فرهی بوزنجانی و سنجقی (۱۳۸۸) در تحقیقی جامع تر به ارزیابی و تحلیل روش های سنجش فرهنگ سازمانی اشاره می کنند و در قالب گونه شناسی های مختلف، رویکرد موجودی فرهنگ سازمانی را نیز تشریح می نمایند. انصاری و دیگران (۱۳۹۰) نیز با استناد به مطالعه رعنائی (۱۳۸۶) مدل مدیریت فرهنگ سازمانی را شامل ساخت وضع موجود و مطلوب، تعیین شکاف فرهنگی، اجرای برنامه های تغییر و ارزیابی نتایج حاصل از اجرای برنامه ها می دانند که البته در مقایسه با مدل موجودی فرهنگ سازمانی، عوامل علی مؤثر بر شکل گیری شکاف فرهنگی را

بررسی نموده‌اند. فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۲) نیز با ارائه نقدی بر مدل‌های موجود در رویکرد ارزش‌های رقابتی، برای سازمان‌ها و نهادهای اسلامی رویکرد بومی شده‌ای را ارائه می‌دهند که اگرچه از نظر گام‌های تحلیل وضع موجود و مطلوب فرهنگ، درک شکاف فرهنگی، اراده راهکار برای کاهش شکاف و میزان اثربخشی اقدامات صورت گرفته تا حدی مشابه مدل موجودی فرهنگ سازمانی است، اما ویژگی‌های ۱۲ گانه این مدل متفاوت بوده و بحثی از عوامل علی مؤثر در ایجاد شکاف در این تحقیق نیز به میان نیامده است.

### پیشینه خارجی

در بخش مطالعات خارجی، مطالعات نسبتاً متنوعی در حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی با مدل موجودی فرهنگ سازمانی دیده می‌شود. در یکی از پژوهش‌های میدانی شرکت هیومن سینرژستیکز (۲۰۰۸) در شرکت ای بی سی، مشخص شد که این شرکت بیشتر دارای فرهنگی تهاجمی و سپس انفعالی است که بیشترین ویژگی فرهنگی مشاهده شده نیز ویژگی رقابت بود. در فرهنگ مطلوب نیز فرهنگ سازنده ارجحیت داشت و از میان ویژگی‌های فرهنگ تهاجمی، ویژگی مخالفت نسبت به سایر ویژگی‌ها ترجیح داده شده بود. سرسل و مارینسا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مقایسه‌ای که میان مدل موجودی فرهنگ سازمانی و مدل دنیسون داشته‌اند، مدل اول را مدلی جامع‌تر دانسته و معتقدند برای تحلیل شکاف میان فرهنگ موجود و مطلوب و تأثیر عوامل علی بر ایجاد این شکاف می‌بایست از مدل موجودی فرهنگ سازمانی استفاده نمود. در پژوهشی دیگر توسط شرکت هیومن سینرژستیکز (۲۰۱۲)، مشخص شد که فرهنگ تدافعی و سپس فرهنگ تهاجمی شدت بیشتری دارد. از طرفی فرهنگ مطلوب کارکنان عمدتاً به سمت فرهنگ سازنده بوده و از فرهنگ تهاجمی ویژگی مخالفت بیشتر ترجیح داده می‌شده است. گروه مطالعاتی نوس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نیز در مطالعه‌ای که در دانشگاه کوئزلند در ارتباط با مدیریت فرهنگ سازمانی با مدل موجودی فرهنگ سازمانی داشته‌اند به این نتیجه دست یافتند که به‌طور کل فرهنگ تهاجمی و سپس فرهنگ تدافعی در میان کارکنان شدت بیشتری دارد. از طرفی همچون مطالعه هیومن

1. Cercel & Marina  
2. Nous group

سینرژستیگز (۲۰۱۲)، در این تحقیق نیز فرهنگ مطلوب عمدتاً به سمت فرهنگ سازنده بوده و از فرهنگ تهاجمی و یژگی مخالفت بیشتر ترجیح داده شده است.

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی است که در سال ۱۳۹۳ با هدف ارتقای فرهنگ سازمانی در یک شرکت صنعتی<sup>۱</sup> به اجرا درآمده است. در فرآیند انجام این پژوهش، برای شناسایی ویژگی‌های فرهنگ موجود و مطلوب، از یک طرح پیمایشی استفاده شده و برای ارزیابی وضعیت عوامل علی اثرگذار بر فرهنگ سازمانی در شرکت مذکور، نوعی مطالعه موردی انجام شده است.

این پژوهش از نظر زمانی، از جمله مطالعات مقطعی محسوب می‌شود. مشخصات جامعه آماری، حجم نمونه و روش تعیین آن، ابزار گردآوری داده، روایی و پایایی آن و درنهایت روش‌های تحلیل داده در جدول (۱) به تفکیک ارائه شده است.

## یافته‌ها

در اولین بخش از یافته‌های آماری، ویژگی جمعیت‌شناختی کارکنان بررسی شده است. بر اساس یافته‌های این بخش در ارتباط با متغیر سن مشخص شد که بیشتر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه فرهنگ مطلوب (از گروه سنی بین ۴۰-۵۰ سال)، پرسشنامه فرهنگ موجود (از گروه سنی بین ۲۰-۳۰ سال)، پرسشنامه عوامل علی (از گروه سنی بین ۲۰-۳۰ سال) و پرسشنامه شاخص‌های اثربخشی (از گروه سنی بین ۲۰-۳۰ سال) بوده‌اند.

تحلیل‌ها در بخش جنسیت پاسخ‌دهندگان نشان داد که در تمامی گروه‌های پاسخ‌دهنده به ۴ پرسشنامه تحقیق، مردان تعداد بیشتری نسبت به زنان داشته‌اند. در بخش تحصیلات نیز مشخص شد که بیشتر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه فرهنگ مطلوب (از گروه تحصیلاتی لیسانس)، پرسشنامه

---

۱. به دلیل ملاحظات رقابتی در صنعت مورد بررسی و نظر مدیریت آن شرکت، از بیان نام شرکت مورد مطالعه خودداری شده است.



مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی

فرهنگ موجود (از گروه تحصیلاتی دیپلم)، پرسشنامه عوامل علی (از گروه تحصیلاتی لیسانس) و پرسشنامه شاخص های اثربخشی (از گروه تحصیلاتی لیسانس) بوده اند.

جدول ۱. جامعه، نمونه و روش تعیین آن، ابزار گردآوری و روش تحلیل داده در هر یک از مراحل تحقیق

۵. آسیب شناسی فرهنگی	۴. شاخص اثربخشی	۳. فرهنگ موجود	۲. تحلیل عوامل علی	۱. فرهنگ مطلوب	مراحل روش شناختی
۱۶۰	۲۰۰	۵۳۳	۲۰۰	۷ مدیر ارشد	حجم جامعه
۲۵	۱۱۹ از طریق فرمول کوکران	۳۵۵ از طریق فرمول کوکران	۱۱۶ از طریق فرمول کوکران	۷ مدیر ارشد از طریق سرشماری	حجم نمونه
غیراحتمالی، قضاوتی	تصادفی ساده	تصادفی ساده	تصادفی ساده	تمام شماری	روش نمونه-گیری
فرم ۱۲ سؤالی و مصاحبه	پرسشنامه ۴۴ سؤالی	پرسشنامه ۹۶ سؤالی	پرسشنامه ۸۶ سؤالی	پرسشنامه ۱۲ سؤالی و پرسشنامه ۱۸ سؤالی	ابزار
ظاهری / محتوایی	ظاهری / محتوایی	ظاهری / محتوایی	ظاهری / محتوایی	ظاهری / محتوایی	روایی
-	۸۳ درصد	۸۲ درصد	۹۵ درصد	۷۹ درصد	پایایی (کرونباخ)
تحلیل محتوا، یو من ویتنی	آزمون دو جمله ای	دو جمله ای، فریدمن	دو جمله ای	دوجمله ای، فریدمن، کروسکال والیس	روش تحلیل داده به دلیل ناپارامتریک بودن توزیع داده

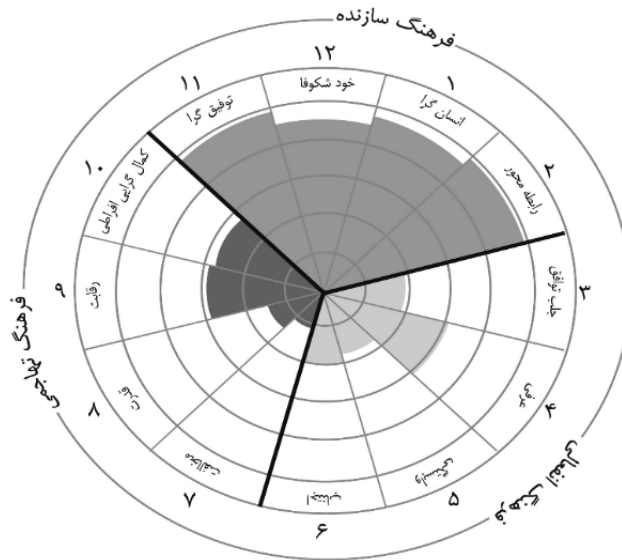
از سوی دیگر مشخص شد که در تمامی گروه های پاسخ دهنده به ۴ پرسشنامه تحقیق، متأهلین تعداد بیشتری نسبت به مجردها داشته اند. نکته دیگر آنکه در بحث سابقه شغلی مشخص شد، بیشتر پاسخ دهندگان به پرسشنامه فرهنگ مطلوب (از گروه افراد با سابقه بین ۱-۴ سال)، پرسشنامه

فرهنگ موجود (از گروه افراد با سابقه بین ۱-۲ سال)، پرسشنامه عوامل علی (از گروه افراد با سابقه بین ۱-۴ سال) و پرسشنامه شاخص‌های اثربخشی (از گروه افراد با سابقه بین ۱-۴ سال) بوده‌اند.

در بحث نوع قرارداد استخدامی کارکنان نیز مشخص شد که بیشتر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه فرهنگ مطلوب (از گروه افراد با قرارداد بلندمدت)، پرسشنامه فرهنگ موجود (از گروه افراد با قرارداد کوتاه مدت)، پرسشنامه عوامل علی (از گروه افراد با قرارداد بلندمدت) و پرسشنامه شاخص‌های اثربخشی (از گروه افراد با قرارداد بلندمدت) بوده‌اند. در نهایت اینکه تحلیل‌ها در بخش سطح سازمانی کارکنان نشان داد، بیشتر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه فرهنگ مطلوب (از گروه مدیران ارشد)، پرسشنامه فرهنگ موجود (از گروه کارگران)، پرسشنامه عوامل علی (از گروه کارگران) و پرسشنامه شاخص‌های اثربخشی (از گروه کارگران) بوده‌اند.

### گام اول: شناسایی ارزش‌های فرهنگی مطلوب سازمان

در نتیجه پاسخ‌های داده شده به پرسشنامه تصویرسازی فرهنگ مطلوب در طیف لیکرت ۵ تایی، میزان ترجیح هر گونه فرهنگی و به‌طور کل ویژگی‌های فرهنگی مربوط به آن مشخص شده است. بر مبنای این ابزار، در صورتی که میانگین مربوط به هر ویژگی فرهنگی (۱۲ ویژگی) و به‌طور کل گونه‌های فرهنگی (سازنده، انفعالی و تهاجمی) بیشتر از ۳ (متوسط) باشد، نشان‌دهنده آن است که مدیران معتقدند این ویژگی یا گونه فرهنگی می‌بایست در شرکت وجود داشته باشد. مطابق نتایج آزمون دو جمله‌ای (جدول ۲) و همان‌گونه که در نمودار (۱) و شکل (۳) دیده می‌شود، به‌طور کل در شرکت، بیشتر گونه فرهنگی سازنده و کمتر گونه فرهنگی تهاجمی مطلوب نظر است. درصد معنی‌داری نیز این مسئله را اثبات می‌کند.



شکل ۳. وضعیت ۱۲ ویژگی فرهنگی (مطلوب)



نمودار ۱. وضعیت گونه های فرهنگی (مطلوب)

جدول ۲. بررسی نظرات کارکنان در مورد مطلوبیت گونه‌های فرهنگی با آزمون دو جمله‌ای

		طبقه‌بندی	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	معنی‌داری دو طرفه
سازنده	گروه ۱	$\leq 3$	۰	۰	۰/۶	۰/۰۰۲
	گروه ۲	$> 3$	۷	۱		
	کل		۷	۱		
انفعالی	گروه ۱	$\leq 3$	۶	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۵
	گروه ۲	$> 3$	۱	۰/۱		
	کل		۷	۱		
تهاجمی	گروه ۱	$\leq 3$	۷	۱	۰/۶	۰/۰۲۸
	کل		۷	۱		

نکته دیگر اینکه بر اساس میانگین نظرات به دست آمده، از میان ویژگی‌های ۱۲ گانه فرهنگی و در میان چهار ویژگی گونه سازنده، ویژگی فرهنگی ارتباط محور و توفیق گرا، بیشترین ترجیح و ویژگی خود شکوفا، کمترین ترجیح را به خود اختصاص داده است. در میان ویژگی‌های گونه انفعالی، ویژگی عرفی بیشترین ترجیح و ویژگی وابستگی کمترین ترجیح را به خود اختصاص داده است و در نهایت در میان ویژگی‌های گونه تهاجمی، ویژگی رقابتی بیشترین ترجیح و ویژگی مخالفت کمترین ترجیح را به خود اختصاص داده است.

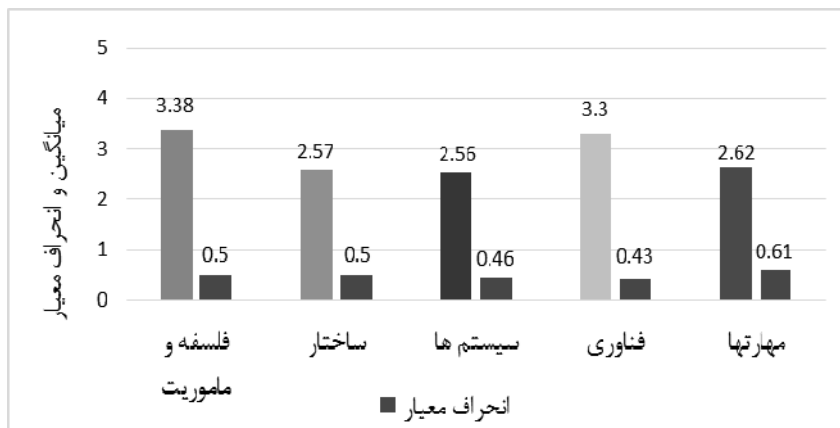
در بخشی دیگر از تحلیل‌های مربوط به این بخش و با استفاده از آزمون فریدمن، ۱۲ ویژگی فرهنگی اولویت بندی شده‌اند که به ترتیب ویژگی ارتباط محوری، توفیق گرایی، انسان گرا، خود شکوفا، عرفی، کمال گرایی افراطی، رقابتی، اجتناب، وابستگی، جلب موافقت، قدرت و سپس مخالفت اختصاص یافته است. پایین تر بودن درصد معنی داری از عدد ۰/۰۵ نیز حاکی از معنی داری تفاوت میان این رتبه بندی‌ها برای ویژگی‌های ۱۲ گانه فرهنگی بوده است.

در نهایت با استفاده از تحلیل آماری کروسکال والیس در مقایسه میانگین نظرات گروه‌های ۷ گانه مدیران در مورد مطلوبیت هر گونه فرهنگی مشخص شد که برای تمامی مدیران، فرهنگ سازنده مطلوبیت بیشتری داشته است. البته مدیران فروش، مالی و مهندسی و تحقیق و توسعه بیشتر از مدیران سایر واحدها فرهنگ سازنده را برای شرکت مطلوب تر می دانند. نکته دیگر آنکه برای

مدیران مالی، فروش و سامانه‌ها و ICT فرهنگ تهاجمی و در سایر واحدها فرهنگ انفعالی در رده دوم مطلوبیت قرار داشته است.

### گام دوم: ارزیابی وضعیت عوامل اثرگذار بر فرهنگ سازمانی شرکت

در نتیجه پاسخ‌های داده‌شده به پرسشنامه ۸۶ پرسشی در طیف لیکرت ۵ تایی، وضعیت عوامل اثرگذار بر فرهنگ سازمانی مشخص شده است.



نمودار ۲. وضعیت عوامل ۵ گانه مؤثر بر فرهنگ سازمانی

همان‌گونه که در نمودار (۲) مشخص است، وضعیت عوامل ساختار، سامانه‌ها و مهارت‌ها در سطح مناسبی قرار نداشته (کمتر از حد متوسط ۳) و دو عامل فلسفه و مأموریت و فناوری در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارند (بالاتر از حد متوسط ۳). از سوی دیگر عامل سامانه‌ها در مقایسه با سایر عوامل در بدترین شرایط و عامل فلسفه و مأموریت در بهترین وضعیت در مقایسه با سایرین قرار دارد. از طرف دیگر نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای نیز مؤید این یافته‌هاست (جدول ۳).

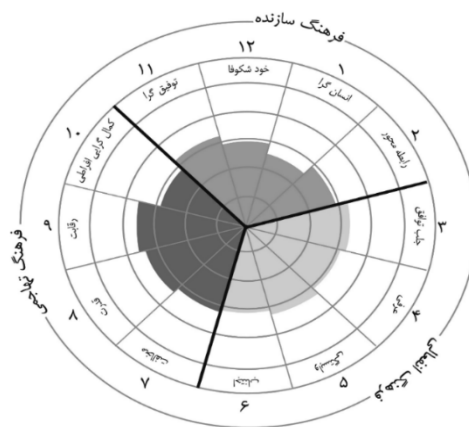
جدول ۳. بررسی نظرات کارکنان در مورد وضعیت عوامل علی از طریق آزمون دو جمله‌ای

		تعداد طبقه‌بندی	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	معنی‌داری دوطرفه
فلسفه و مأموریت	گروه ۱	$\leq 3$	۲۸	۰/۲	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۸۸	۰/۸	
	کل		۱۱۶	۱	
ساختار	گروه ۱	$\leq 3$	۹۳	۰/۸	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۲۳	۰/۲	
	کل		۱۱۶	۱	
سامانه	گروه ۱	$\leq 3$	۹۶	۰/۸	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۲۰	۰/۲	
	کل		۱۱۶	۱	
فناوری	گروه ۱	$\leq 3$	۳۲	۰/۳	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۸۴	۰/۷	
	کل		۱۱۶	۱	
مهارت‌ها	گروه ۱	$\leq 3$	۹۰	۰/۸	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۲۶	۰/۲	
	کل		۱۱۶	۱	

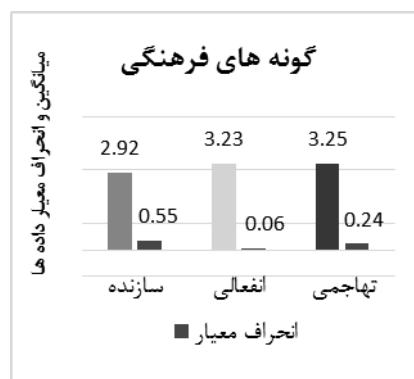
از سوی دیگر مشخص شده است که در عامل فلسفه و مأموریت، مؤلفه رسالت، وضعیتی نسبتاً نامناسب (میانگین ۲/۸۶: کمتر از حد متوسط ۳) و مشتری‌مداری وضعیتی نسبتاً مناسب (میانگین ۳/۸۰: بیشتر از حد متوسط ۳) داشته است. در عامل ساختار، مؤلفه توزیع قدرت در بدترین شرایط (۲/۰۷) و مؤلفه مشارکت کارکنان (۲/۹۱) نسبت به سایر مؤلفه‌ها در وضعیت کم‌تر نامناسبی قرار داشته است. در عامل سامانه‌ها، مؤلفه توزیع پاداش در بدترین شرایط (۲/۲۰) و مؤلفه اهداف (۲/۸۶) در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها، در شرایط کمتر نامناسبی قرار گرفته است. در عامل چهارم تحت عنوان فناوری، تنها زیرمؤلفه اختیارات (۲/۸۷) در سطح مناسبی قرار نداشته است و سایر مؤلفه‌ها میانگینی بالاتر از ۳ داشته‌اند. در نهایت در عامل مهارت‌ها، مؤلفه توجه به کارکنان در بدترین شرایط (۲/۳۹) و مؤلفه مبانی سازمانی قدرت (۳/۱۳) در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها، در مناسب‌ترین شرایط قرار گرفته است.

### گام سوم: ارزیابی فرهنگ موجود سازمان

در نتیجه پاسخ‌های داده‌شده به پرسشنامه ۹۶ پرسشی در طیف لیکرت ۵ تایی، وضعیت فعلی هر ویژگی فرهنگی و به‌طور کل گونه فرهنگی مربوط به آن مشخص شده است. از این‌رو در صورتی که میانگین مربوط به هر ویژگی فرهنگی (۱۲ ویژگی) و به‌طور کل گونه‌های فرهنگی (سازنده، انفعالی و تهاجمی) بیشتر از ۳ (متوسط) باشد، نشان‌دهنده آن است که مدیران معتقدند این ویژگی یا گونه فرهنگی در حال حاضر در شرکت وجود دارد.



شکل ۴. وضعیت ۱۲ ویژگی فرهنگی (موجود)



نمودار ۳. وضعیت گونه‌های فرهنگی (موجود)

همان گونه که در نمودار (۳) و شکل (۴) دیده می‌شود، به‌طور کل در شرکت، بیشتر گونه فرهنگی تهاجمی و کمتر گونه فرهنگی سازنده دیده می‌شود. از طرفی انحراف پایین گونه‌های فرهنگی حاکی از نزدیک بودن داده‌ها به میانگین کل داده‌هاست. نکته دیگر آنکه از میان ویژگی‌های ۱۲ گانه فرهنگی و در میان چهار ویژگی گونه سازنده، ویژگی فرهنگی توفیق‌گرایی، بیشتر از سایر ویژگی‌ها و ویژگی انسان‌گرایی کمتر از سایر ویژگی‌ها در شرکت دیده می‌شود. در میان ویژگی‌های گونه انفعالی، ویژگی وابستگی بیشتر از سایر ویژگی‌ها و ویژگی عرفی کمتر از سایر ویژگی‌ها در شرکت دیده می‌شود و در نهایت در میان ویژگی‌های گونه تهاجمی، ویژگی رقابت بیشتر از سایر ویژگی‌ها و ویژگی کمال‌گرایی افراطی کمتر از سایر ویژگی‌ها در شرکت دیده می‌شود.

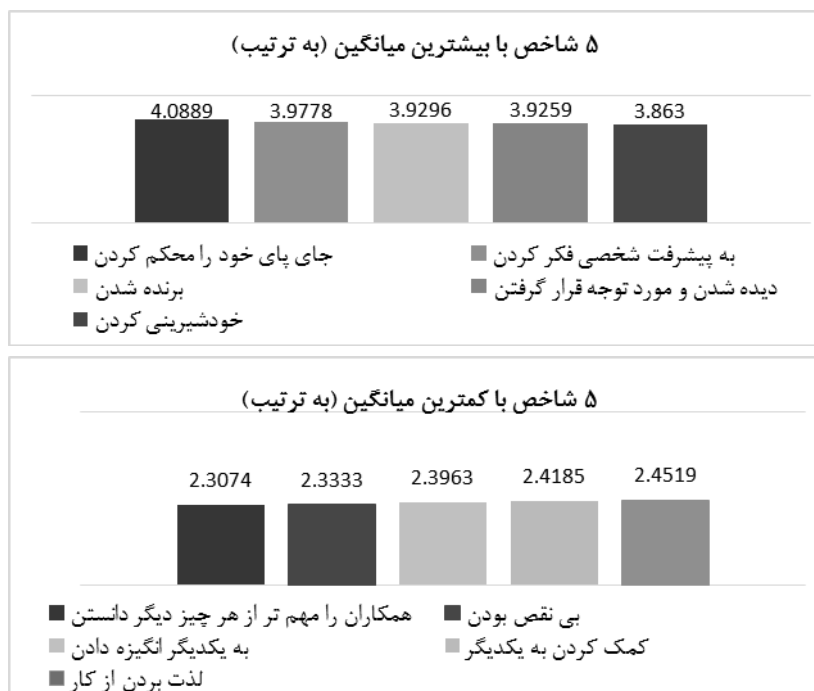
مطابق نتایج آزمون دوجمله‌ای (جدول ۴) و همان گونه که در نمودار (۳) و شکل (۴) دیده می‌شود، به‌طور کل در شرکت بیشتر فرهنگی تهاجمی و کمتر فرهنگی سازنده وجود دارد. درصد معنی‌داری نیز این مسئله را اثبات می‌کند.

جدول ۴. بررسی نظرات کارکنان در مورد وجود گونه‌های فرهنگی از طریق آزمون دوجمله‌ای

		طبقه‌بندی	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	معنی‌داری دو طرفه
سازنده	گروه ۱	$\leq 3$	۱۹۰	۰/۷	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۸۲	۰/۳		
	کل		۲۷۲	۱		
انفعالی	گروه ۱	$\leq 3$	۱۰۹	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۱۶۳	۰/۶		
	کل		۲۷۲	۱		
تهاجمی	گروه ۱	$\leq 3$	۸۲	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۱۹۰	۰/۷		
	کل		۲۷۲	۱		



در تحلیلی دیگر از یافته‌های این بخش مشخص شد که از میان ۹۶ شاخص فرهنگی سنجیده شده در پرسشنامه، ۵ شاخصی که بالاترین میانگین و ۵ شاخصی که پایین‌ترین میانگین را داشته‌اند کدامند. یافته‌ها در قالب نمودار (۴) نشان داده است.

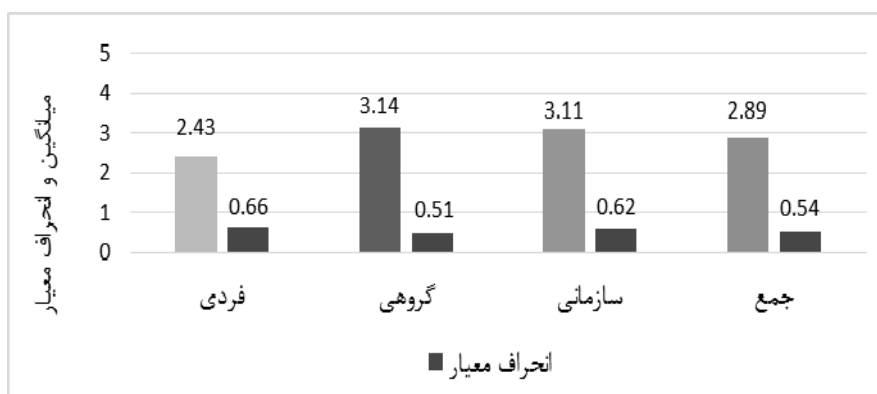


نمودار ۴. پنج شاخص از ۹۶ شاخص فرهنگی که بیشترین و کمترین میانگین را داشته‌اند

در بخش پایانی از تحلیل‌های مربوط به این بخش و با استفاده از آزمون فریدمن، ۱۲ ویژگی فرهنگی اولویت بندی شده‌اند که به ترتیب ویژگی رقابت، قدرت، وابستگی، جلب موافقت، توفیق‌گرایی، مخالفت، اجتناب، عرفی، خودشکوفای، ارتباط‌محوری، کمال‌گرایی افراطی و انسان‌گرا اختصاص یافته است. پایین‌ترین درصد معنی‌داری از عدد ۰/۰۵ نیز حاکی از معنی‌داری تفاوت میان این رتبه‌بندی‌ها برای ویژگی‌های ۱۲ گانه فرهنگی بوده است.

### گام چهارم: اندازه‌گیری پیامد حاصل از حاکمیت ارزش‌های فرهنگی موجود

یافته‌های حاصل از تحلیل پرسشنامه ۴۴ پرسشی نشان می‌دهد که افراد پاسخ‌دهنده معتقدند وضعیت شاخص فردی از میان شاخص‌های سه‌گانه اثربخشی سازمانی و جمع همگی شاخص‌ها (جمع میانگین کلیه شاخص‌ها) در سطح مناسبی قرار نداشته (کمتر از حد متوسط ۳) و شاخص گروهی و شاخص سازمانی در وضعیت مناسبی قرار دارند (بالا تر از حد متوسط ۳). از سوی دیگر تحلیل‌ها نشان می‌دهد، شاخص اثربخشی گروهی با میانگین (۳/۱۴) در بهترین وضعیت در مقایسه با سایر شاخص‌ها قرار دارد. انحراف معیارهای پایین عامل‌های مختلف نیز نشان از آن دارد که دامنه‌ی زیادی از پاسخ‌ها در حول میانگین به دست آمده قرار داشته‌اند (نمودار ۵).



نمودار ۵. وضعیت شاخص‌های اثربخشی (پیامدهای فرهنگی) در سه سطح و مجموع آن

مطابق نتایج آزمون دوجمله‌ای جدول (۵)، به‌طور کل در شرکت وضعیت شاخص اثربخشی گروهی بهتر و وضعیت شاخص اثربخشی فردی بدتر است. درصد معنی‌داری نیز این مسئله را اثبات می‌کند.

جدول ۵. بررسی نظرات کارکنان در مورد وضعیت شاخص اثربخشی از طریق آزمون دوجمله‌ای

		طبقه‌بندی	تعداد	نسبت مشاهده‌شده	نسبت آزمون	معنی‌داری دوطرفه
گروهی	گروه ۱	$\leq 3$	۵۳	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۶۶	۰/۶		
	کل		۱۱۹	۱		
سازمانی	گروه ۱	$\leq 3$	۵۵	۰/۵	۰/۶	۰/۲۵۴
	گروه ۲	$> 3$	۶۴	۰/۵		
	کل		۱۱۹	۱		
فردی	گروه ۱	$\leq 3$	۴۴	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	$> 3$	۷۵	۰/۶		
	کل		۱۱۹	۱		

از سوی دیگر و در ارتباط با زیرمؤلفه‌های شاخص اثربخشی فردی (جنبه مثبت)، مشخص شد که به جز زیر مؤلفه شفافیت نقش، سایر زیرمؤلفه‌ها شامل انگیزش، رضایت شغلی و تمایل به بقا و ماندگاری در سازمان از نظر پاسخگویان در وضع مناسبی قرار نداشته است. در این میان مشخص شد که وضعیت زیرمؤلفه انگیزش نسبت به سایر زیرمؤلفه‌های شاخص اثربخشی فردی مثبت در سطح نامناسب‌تری قرار داشته است.

در بخش اثربخشی فردی (جنبه منفی) نیز مشخص شد که تمامی زیرمؤلفه‌ها شامل تعارض نقش، اضطراب و ناامنی شغلی در وضع نامناسبی قرار دارند و از این میان وضعیت زیرمؤلفه اضطراب نسبت به سایر زیرمؤلفه‌های شاخص اثربخشی فردی منفی در سطح نامناسب‌تری قرار داشته است. در ارتباط با زیرمؤلفه‌های شاخص اثربخشی گروهی، مشخص شد که به جز زیرمؤلفه هماهنگی میان واحدی، سایر زیرمؤلفه‌ها از نظر پاسخگویان در وضع مناسبی قرار داشته‌اند. در نهایت در مورد در ارتباط با زیرمؤلفه‌های شاخص اثربخشی سازمانی، مشخص شد که زیر مؤلفه کیفیت در سطح سازمان در وضعیت مناسبی قرار داشته است و زیرمؤلفه سازگاری بیرونی به حد متوسط نزدیک بوده است.

### گام پنجم: تحلیل شکاف فرهنگی و آسیب‌شناسی عوامل علی

پس از آنکه وضعیت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب شرکت مشخص شد، شکاف میان گونه‌های فرهنگی و ۱۲ ویژگی فرهنگی محاسبه شد (شکل ۵ و نمودار ۶).



شکل ۵. شکاف در میان ویژگی‌های فرهنگی

مطلوب - موجود



نمودار ۶. شکاف در میان گونه‌های فرهنگی

همان گونه که ملاحظه می شود، شرکت از نظر ویژگی های فرهنگی سازنده با بیشترین شکاف فرهنگی روبه روست. از طرفی دیگر در میان ویژگی های فرهنگ سازنده به ترتیب ویژگی های انسان گرا، ارتباط محور، خودشکوفای و توفیق گرا با بیشترین شکاف ها روبه رو بوده اند. در ارتباط با ویژگی های فرهنگ تدافعی، به ترتیب ویژگی های وابستگی، جلب موافقت، اجتناب و عرفی با بیشترین شکاف ها روبه رو بوده اند. از میان چهار ویژگی، ویژگی عرفی با حدی بالاتر از متوسط مورد ترجیح پاسخ دهندگان قرار گرفته است؛ در حالی که برای سایر ویژگی ها این ترجیح، روند عکس داشته است. شکاف ویژگی عرفی اگرچه از نظر ظاهری (مقایسه دو میانگین) تأیید شده است، اما از نظر آماری قابل دفاع نیست؛ اما شکاف در سایر ویژگی ها از نظر آماری معنی دار بوده است.

در مورد ویژگی های فرهنگ تدافعی نیز به ترتیب ویژگی های مخالفت، قدرت، رقابت و کمال گرایی افراطی با بیشترین شکاف روبه رو بوده اند. از میان چهار ویژگی، ویژگی رقابت و ویژگی کمال گرایی افراطی در بخش مطلوب نزدیک به حد متوسط قرار گرفته اند؛ در حالی که برای سایر ویژگی ها این ترجیح، روند عکس داشته است. شکاف مربوط به ویژگی رقابت و کمال گرایی افراطی اگرچه از نظر ظاهری (مقایسه دو میانگین) تأیید شده است اما از نظر آماری قابل دفاع نیست. شکاف در سایر ویژگی ها از نظر آماری معنی دار بوده است (برای درصد های معنی داری و مقایسه میانگین ها جدول (۶) را مشاهده نمایید).

لازم به ذکر است در ادامه این مرحله و پس از تحلیل شکاف های فرهنگی، برای تحلیل دقیق تر نقش عوامل مؤثر در ایجاد شکاف های فرهنگی، جلسه ای با ۲۵ نفر از کارشناسان منتقد فرهنگ سازمانی شرکت در قالب گروه کانون تشکیل شد و علاوه بر ارائه برگه ای با ۱۵ پرسشنامه باز، به صورت گروهی در مورد وضعیت شکاف های فرهنگی، عوامل علی و نقش آنها در ایجاد این شکاف بحث و تبادل نظر شد. پس از جمع آوری این برگه ها، با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا، برگه های جمع آوری شده و پاسخ های موجود در آن طبقه بندی و کدگذاری شد و در مرحله بعد این ملاحظات در طراحی پروژه ها و اقدامات بهبود مدنظر قرار گرفت.

جدول ۶. بررسی شکاف فرهنگی در گونه‌ها و ویژگی‌های آن از طریق آزمون یو من ویتنی

معنی‌داری دوطرفه	انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه
۰/۰۰۰	۰/۳۵۷۴۶	۲/۹۱۶۲	۲۷۲	موجود سازنده
	۰/۳۰۳۷۵	۴/۷۱۴۳	۷	مطلوب سازنده
۰/۰۰۰	۰/۵۲۷۷۱	۲/۶۴۲۷	۲۷۲	موجود انسان‌گرا
	۰/۴۸۷۹۵	۴/۷۱۴۳	۷	مطلوب انسان‌گرا
۰/۰۰۰	۰/۵۶۶۷۷	۲/۸۸۲۳	۲۷۲	موجود ارتباط‌محور
	۰/۳۷۷۹۶	۴/۸۵۷۱	۷	مطلوب ارتباط‌محور
۰/۰۰۰	۰/۱۵۹۰۴	۳/۲۳۶۸	۲۷۲	موجود توفیق‌گرا
	۰/۳۷۷۹۶	۴/۸۵۷۱	۷	مطلوب توفیق‌گرا
۰/۰۰۰	۰/۳۰۶۷۳	۲/۹۰۲۷	۲۷۲	موجود خودشکوفای
	۰/۷۸۶۸۰	۴/۴۲۸۶	۷	مطلوب خودشکوفای
۰/۰۰۱	۰/۰۶۰۲۸	۳/۲۲۸۹	۲۷۲	موجود انفعالی
	۰/۷۴۶۰۲	۲/۱۷۸۶	۷	مطلوب انفعالی
۰/۰۰۱	۰/۲۷۷۶۹	۳/۳۳۱۴	۲۷۲	موجود جلب‌موافقت
	۱/۰۶۹۰۴	۱/۸۵۷۱	۷	مطلوب جلب‌موافقت
۰/۸۸۶	۰/۱۳۸۱۴	۳/۰۹۹۰	۲۷۲	موجود عرفی
	۰/۸۹۹۷۴	۳/۱۴۲۹	۷	مطلوب عرفی
۰/۰۰۰	۰/۱۶۵۰۷	۳/۳۳۴۶	۲۷۲	موجود وابستگی
	۰/۷۵۵۹۳	۱/۷۱۴۳	۷	مطلوب وابستگی
۰/۰۰۵	۰/۳۰۶۴۶	۳/۱۵۰۵	۲۷۲	موجود اجتناب
	۱/۰۰۰	۲/۰۰۰	۷	مطلوب اجتناب
۰/۰۰۰	۰/۲۴۱۱۸	۳/۲۴۷۸	۲۷۲	موجود تنهاجمی
	۰/۳۳۶۳۰	۲/۰۳۵۷	۷	مطلوب تنهاجمی
۰/۰۰۰	۰/۳۹۶۲۵	۳/۱۸۵۱	۲۷۲	موجود مخالفت
	۰/۳۷۷۹۶	۱/۱۴۲۹	۷	مطلوب مخالفت
۰/۰۰۰	۰/۳۵۰۳۵	۳/۳۴۳۰	۲۷۲	موجود قدرت
	۰/۵۳۴۵۲	۱/۴۲۸۶	۷	مطلوب قدرت
۰/۰۶۴	۰/۲۶۶۰۱	۳/۵۹۴۴	۲۷۲	موجود رقابت
	۱/۰۶۹۰۴	۲/۸۵۷۱	۷	مطلوب رقابت
۰/۶۷۴	۰/۴۶۰۳۹	۲/۸۶۸۷	۲۷۲	موجود کمال‌گرایی افراطی
	۰/۹۵۱۱۹	۲/۷۱۴۳	۷	مطلوب کمال‌گرایی افراطی

### گام ششم: طراحی پروژه‌ها و اقدامات بهبود در جهت کاهش شکاف فرهنگی

در این مرحله با توجه به نتایج حاصل از یافته‌های پروژه و جلسات برگزار شده با اعضای کارگروه آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی (مشمول بر ۲۵ نفر از کارشناسان منتقد سازمان)، سعی شد فهرستی اولیه از پروژه‌ها و ابزارهای بهبود با هدف تغییر وضعیت ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و با تأکید بر عوامل علی‌ت تهیه شود و پس از جرح و تعدیل‌های لازم (به تناسب نظرات مدیران منابع انسانی از جنبه‌های مختلف همچون عملی‌بودن، با اولویت بودن و ...) مجموعه پروژه‌ها و ابزارهای یادشده ارایه شد.

در گام بعد سعی شد که این پروژه‌ها و ابزارها از نظر وضعیت اجرا (اجراشده، در حال اجرا، اجرای ناقص و یا عدم اجرا) طبقه‌بندی و سپس اولویت‌بندی و زمان‌بندی شوند. شرح این پروژه‌ها در بخش پیشنهادهای این مقاله ارائه شده است. این پروژه‌ها با محوریت هر یک از ویژگی‌های فرهنگی (به‌ویژه آن دسته از ویژگی‌هایی که بیشترین شکاف در آنها دیده شده است) و با تأکید بر عوامل علی‌ت مؤثر بر فرهنگ سازمانی ارائه شده‌اند.

لازم به ذکر است از آنجا که بیشترین شکاف فرهنگی ابتدا در گونه فرهنگی سازنده و سپس گونه تهاجمی و انفعالی فرهنگ سازمانی مشاهده شده بود، ابتدا پروژه‌ها و اقدامات بهبود در ارتباط با گونه سازنده و ویژگی‌های آن - به ترتیب شکاف مشاهده‌شده - مطرح شد و سپس به پروژه‌ها و ابزارهای بهبود فرهنگ در گونه فرهنگی تهاجمی و انفعالی - برای آن دسته از ویژگی‌هایی که با بیشترین شکاف روبه‌رو بوده‌اند - پرداخته شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اجرای طرح تحقیقاتی حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی در شرکت مورد مطالعه از نظر وجود فرهنگ سازنده با کاستی‌هایی روبه‌روست و بیشترین شکاف فرهنگی نیز در این زمینه است. این یافته با نتایج یافته‌های هیومن سینرژستیکز (۲۰۰۸، ۲۰۱۲) و نوث گروپ (۲۰۱۳) مشابهت داشت. یافته دیگر حاکی از آن بود که فرهنگ تهاجمی بیشتر و سپس فرهنگ تدافعی در شرکت دیده می‌شد. این یافته نیز با یافته‌های هیومن سینرژستیکز (۲۰۰۸) و نوث گروپ (۲۰۱۳) مشابهت و با یافته هیومن سینرژستیکز (۲۰۱۲) تفاوت داشت. در فرهنگ مطلوب نیز یافته‌ها نشان داد که

فرهنگ سازنده در شرکت ارجحیت بسیار بالایی دارد و از میان ویژگی‌های فرهنگ تهاجمی، ویژگی رقابت نسبت به سایر ویژگی‌ها ترجیح داده شده بود؛ یافته‌ای که با یافته هیومن سینرژستیکز (۲۰۰۸؛ ۲۰۱۲) تفاوت داشت.

در بخش عوامل علی مشخص شد که عامل سامانه‌ها در سطح مناسبی قرار ندارد- مشابه با تحقیقات هیومن سینرژستیکز (۲۰۱۲) و از میان زیرمؤلفه‌های آن، زیرمؤلفه پاداش در شرایط بدتری قرار دارد- متفاوت از تحقیقات هیومن سینرژستیکز (۲۰۱۲) که در آن زیرمؤلفه آموزش در شرایط بدتری قرار دارد- از طرف دیگر مشخص شد که عامل فلسفه و مأموریت در بهترین وضعیت در مقایسه با سایرین قرار دارد- متفاوت از تحقیقات هیومن سینرژستیکز (۲۰۱۲) که در آن عامل مهارت‌ها در سطح بهتری قرار دارد و از میان زیرمؤلفه‌های این عامل، زیرمؤلفه مشتری‌مداری در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد.

تحلیلی که می‌توان از یافته‌های به دست آمده ارائه نمود آن است که در فضای فرهنگی شرکت به دلیل نبود فرهنگی سازنده میان کارکنان به ویژه از جنبه ملاحظات انسانی و ارتباط محوری، کارکنان، یکدیگر را به عنوان رقیب خود در سازمان متصورند و در نتیجه ویژگی رقابت و قدرت طلبی که دو مورد از ویژگی‌های فرهنگ تهاجمی است، در آنها شدت گرفته است. از سوی دیگر وضعیت نامناسب عوامل علی همچون سامانه‌ها، مهارت‌ها و ساختار خود مزید علت بوده است؛ به گونه‌ای که مثلاً در بخش عامل ساختارها به دلیل وضعیت نامناسب توزیع قدرت و توانمندسازی کارکنان، افراد سعی کرده‌اند با شکل دهی روابط غیررسمی غیر کارکردی با مدیران سطوح بالاتر - از طریق خودشیرینی؛ چراکه این ویژگی در بسیاری از پرسشنامه‌های باز مربوط به سنجش فرهنگ موجود توسط کارکنان مطرح شده بود- به قدرت دست پیدا کنند و از این طریق فرهنگ سازنده فرصت کمتری برای شکل گرفتن در شرکت یافته است. این مسئله در مورد عامل سامانه‌ها به ویژه سامانه منابع انسانی نیز مطرح است؛ به گونه‌ای که ضعف در پاداش دهی، عدالت، احترام، گزینش و شیوه تنبیه کردن متفاوت غیر عادلانه کارکنان، آنها را به سمت ویژگی فرهنگی وابستگی به مدیران و جلب توافق آنان برای رسیدن به مزایای موجود در حوزه منابع انسانی سوق داده است و از این رو فرهنگ تدافعی در شرکت پررنگ‌تر شده است؛ تحلیلی که در مورد شایستگی‌ها و مهارت‌ها نیز صادق است.



با توجه به نتایج فوق پیشنهادی حاصل از تحقیق حاضر در دو بخش قابل بحث است. پیشنهادی مربوط به شرکت مشتمل بر ۳۵ پروژه و ۶۷ اقدام اجرایی بود که به دلیل رقابتی بودن این اطلاعات در صنعت یادشده در این مقاله ذکری از آنها نشده است. از سوی دیگر و در بخش پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی چند پیشنهاد قابل طرح است که در ادامه به صورت موردی بیان می‌شود:

۱. استفاده از مدل موجودی فرهنگی در صنایع مختلف با هدف رسیدن به هنجاری استاندارد از نظر فرهنگ سازنده، انفعالی و تهاجمی و ایجاد بانکی جامع برای مقایسه در سطح کشور.
۲. هماهنگی و استفاده از بانک داده‌ای شرکت هیومن سینترژیستیکز برای مقایسه با استانداردهای منطقه‌ای و جهانی در پژوهش‌های آتی.
۳. استفاده از رویکرد موجودی فرهنگی سازمانی در واحدهای مختلف سازمانی و مقایسه و رتبه‌بندی واحدها از این لحاظ به دلیل تفاوت‌های فرهنگی درون واحدی در شرکت‌های داخلی و ارائه راهکارهای سازمانی (بر اساس مشترکات) و واحدی (بر اساس تفاوت‌ها).

## منابع

- انصاری، محمد اسماعیل؛ شائمی برزکی، علی و صفری، علی (۱۳۹۰)، ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی)، **نشریه جامعه‌شناسی کاربردی**، ۲۲ (۲)، ۱۲۱-۱۴۲.
- رضایی دولت‌آبادی، حسین؛ خزائی‌پول، جواد؛ کیلاشکی، جعفر؛ امانی، مجتبی و وریج کاظمی، رضا (۱۳۹۲)، طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل، **دوفصلنامه مدیریت بحران**، ۳، ۵۹-۶۷.
- رعنایی، حبیب‌الله (۱۳۸۶)، مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۲ (۶)، ۶۹-۹۵.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۸)، **مدیریت فرهنگ سازمانی: مبانی، رویکردها و مدل‌ها**، تهران: انتشارات وزارت نفت.
- فرهی بوزنجانی، برزو و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۸)، ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی، **راهبرد فرهنگ**، ۵، ۲۹-۵۳.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ سلطانی، محمدرضا و بازرگانی، محمد (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: یکی از نهادهای انقلاب اسلامی)، **راهبرد فرهنگ**، ۲۱، ۱۱۳-۱۳۸.
- مشبکی، اصغر و خلیلی شجاعی، وهاب (۱۳۸۹)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (وزارت نیرو به عنوان مورد)، **نشریه جامع‌شناسی کاربردی**، ۲۱ (۴)، ۳۷-۵۶.
- Balthazard, P. A., & Cooke, R. A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior-Performance Continuum. **Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences**.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. **Journal of Product Innovation Management**, 30 (4), 763-781.
- Cercel, M., & Marina, E. L. (2011). A Comparative Study of Organizational Culture Evaluation through Two International Instruments: Denison Model and Human Synergistics OCI. **67 Annals of the university of Craiova economic sciences**, XXXXI (39), 67-76.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). **Level V: Organizational Culture Inventory (Form I)**. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring Normative Beliefs And Shared Behavioral Expectations In Organizations: The Reliability And Validity Of The Organizational Culture Inventory. **Psychological Reports**, 72, 1299-1330.

- Human synergistics (2008). **Organizational culture inventory: detailed report for ABC company** (English: 1-138), available at: <http://www.humansynergistics.co.kr/download/HS%20-%20Organization%20-%20OCI%20Detailed%20Report%20-%20Sample%20pages%20-%20English.pdf>
- Human synergistics (2012). **Pact Helps Change the World by First Changing its Own Organizational Culture: Case study information sheet** (1-8), available at: <http://www.humansynergistics.com/docs/case-studies-and-white-papers/download-pact-case-study.pdf?sfvrsn=0>
- 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.
- Nicotera, A. M., Clinkscales, M. J., & Walker, F. R. (2003). **Understanding Organization through Culture and Structure: Relational and Other Lessons from the African American Organization**. Routledge Communication Series.
- Nous group (2013). **Exploring Organisational Culture – findings report: The University of Queensland**, 26 February 2013 (1-31), available at: <http://www.uq.edu.au/reform-program/docs/nous-group-report-032013-all-staff.pdf>
- Rensburg, R. (1993). Societal vs. Organizational Culture: Toward a Cross-Cultural Communication Model for South African Organizations. **Intercultural Communication Studies**, III (1), 75-90.
- Tesluk, P., Hofmann, D., & Quigley, N. (2002). Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes at work. In S. Sonnentag (Ed.) **Psychological Management of Individual Performance**, 442-469.