



پنجمین همایش بین‌المللی آموزش مهندسی ایران،
۳۰ آبان تا ۲ آذر ۱۳۹۶، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، تهران، ایران

کد مقاله: IICEE2017-26

بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی و رابطه آن با خرده مقیاس های فرهنگ سازمانی

زهرة هواسی

چکیده- در پژوهش حاضر نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر یکی از جوامع پرورش مهندس یعنی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی را مورد بررسی قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی را نظام معانی مشترکی می‌داند که به وسیله اعضای سازمان حفظ و به تمایز سازمان از سازمان‌های دیگر منجر می‌شود. فرهنگ سازمانی را الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترکی می‌شمارد که به اعضای یک‌نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد. با توجه به تعاریف ارائه‌شده از فرهنگ سازمانی، چنین نتیجه می‌گیریم که فرهنگ سازمانی همان اندیشه‌های مشترک، فرضیات و ارزش‌های مشترک افراد است که از آن برای پیشبرد اهداف و مقاصد مشترک‌شان و اینکه کارها چگونه انجام شود، استفاده می‌کنند.

۱ مقدمه

واژه فرهنگ در ابتدا برای مشخص کردن تفاوت بین انسان‌ها و حیوانات استفاده شده است. ماری جوهرچ (۲۰۰۸)، مفهوم فرهنگ سازمانی که در مردم‌شناسی ریشه دارد، توسط مردم‌شناسان، به عنوان روش‌های شکل یافته از تفکر و احساس و واکنش که به طور عمدی توسط علائم و نشانه‌ها حاصل شده و انتقال می‌یابند، تعریف شده است. آندرو پیترگو (۱۹۷۹)، نخستین بار واژه فرهنگ سازمانی را در ادبیات دانشگاهی مطرح کرد. پس از آن در طی زمان مطالعه فرهنگ، گسترش یافت و نظریه پردازان سازمان به کیفیت متحد کردن گروه‌ها توجه کرده و آن را در مطالعه سازمان بکار گرفتند.

بررسی فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند. [۱]. فرهنگی سازمانی عبارت است از: الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد [۲]. امروزه مطالعه فرهنگ سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، فرهنگ سازمانی در واقع شخصیت سازمان است و فضایی است که کارکنان در آن تنفس می‌کنند؛ بنابراین ارتقا فرهنگ سازمانی یک استراتژی مهم و مستلزم برنامه‌ریزی دقیق خواهد بود. بررسی فرهنگ سازمانی بر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد تأثیرگذار است (هنری، ۲۰۰۶). شیوه‌ها و ارزش‌های برنامه‌ریزی در فرهنگ سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد [۳]. معمولاً

در این رابطه سه خرده فرهنگ سازمانی بوسیله پرسشنامه ۲۴ سوالی محقق ساخته در نمونه آماری ۱۴۵ نفر از کارکنان دانشگاه خواجه نصیر طوسی نیز مورد بررسی قرار گرفت. خرده فرهنگ عدم تفویض اختیار و وجود سیستم کنترلی بالا، که با فرهنگ سازمانی از رابطه معناداری برخوردار نیست. خرده فرهنگ ارتباطات درون سازمانی که دارای رابطه معنادار ۰/۲۲۵ در جهت معکوس با فرهنگ سازمانی می‌باشد. این عامل شامل ارتباطات غیر رسمی، احساسات درونی کارکنان، سازماندهی تفویضی و می‌باشد. خرده فرهنگ پاداش سلسله مراتبی می‌باشد که دارای ۰/۰۸ رابطه با فرهنگ سازمانی می‌باشد که در این نمونه در حد معناداری نیست. که می‌توان علت آن را کم بودن سوالهای پرسش‌نامه که این عامل را پوشش می‌دهد دانست. بین فرهنگ سازمانی و عوامل فوق ضریب همبستگی منفی در سطح معناداری ۰/۰۱ مورد بررسی قرار گرفت. پس از بررسی روابط فرهنگ سازمانی که در دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی



- توسط گروهی از افراد که يك سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

۳ سطوح فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی را معمولاً در سه سطح تقسیم‌بندی می‌کنند یکی نمادهای قابل مشاهده که در سطح عینی تر قرار دارند که در واقع همان ظهور فیزیکی فرهنگ می‌باشد؛ و سطح دوم ارزش‌های قراردادی است و سطح سوم هم فرضیات بنیادی که غیرقابل رؤیت‌اند. فرهنگ سازمانی به سه سطح تفکیک می‌شود:

اصول: اصول در سطح بالای فرهنگ سازمانی، به مقررات و معیارهای هستند که به شکل رفتار و سلوک اجتماعی، رفتار اخلاقی، تسلیم، تبعیت از اقتدار و قبول مسؤلیت کارکنان نمود می‌یابند. اصول ضمن این‌که نقشها مورد انتظار یک کارمند را تعیین میکنند، انجام آئی نقشها را نیز مورد تأیید قرار میدهند. به علاوه، موجب هدایت کارکنان در ایفا و انتخاب نقشها میشوند.

ارزش‌ها: مفاهیمی هستند که در تعیین موفقیت کارکنان به عنوان معیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. باعث رشد سازمان میشوند و جایگاه ارزشی انسان، اشیا و پدیدهها را در درون سازمان تعیین میکنند.

موارد پنهانی: نسبت به ارزش‌ها و اصول بیشتر ذهنی هستند و عناصر فرهنگی عمیقی را در برمی‌گیرند. کارکنان یک سازمان موارد پنهانی را در رابطه با انسان و پدیدهها، گسترش و توسعه میدهند. این موارد با وجود ذهنی بودن، اساس رفتارهای سازمان را تعیین میکنند و حتی رفتار سازمانی کارکنان را نیز عمیقاً تحت تأثیر قرار میدهند. [۱۰].

۴ مدل‌های فرهنگ سازمانی

۱.۴ مدل دنیسون

بر طبق این مدل فرهنگ سازمانی از دو بعد محیط متغیر و ثابت و استراتژی از لحاظ تمرکز درونی و بیرونی تشکیل می‌شود که هر یک از این دو بعد چهار نوع فرهنگ سازمانی را به وجود می‌آورند:

- فرهنگ مشارکتی
- فرهنگ ثبات و یکپارچگی
- فرهنگ انعطاف‌پذیری

تحت عنوان ارزش‌ها، باورها و مفروضات اساسی شناخته می‌شود که به هماهنگی رفتار اعضا کمک می‌کند [۴]. با توسعه فرهنگ سازمانی قوی و رهبری مؤثر، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد مؤثری به دست آورند [۵].

۲ تعاریف فرهنگ سازمانی

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. برای مثال فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌های غالب که به وسیله يك سازمان حمایت می‌شود، توصیف شده است. یا فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند، یا ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد [۶]. فرهنگ سازمانی نشان دهنده بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است. هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌ها، تعهد ایجاد کند [۷].

فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند مجموعه‌ای از دریافت‌ها و تفاهم‌های مشترک برای سازمان دادن کنش‌هاست که زبان و دیگر محمل‌های نمادی برای بیان تفاهم مشترک به کار می‌رود [۸]. فرهنگ را مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک غالب و دارای ارتباط منطقی است که با وسایل نمادین مانند داستان‌ها، افسانه‌ها، حکایت و کلمات قصار مبادله می‌شود، تعریف کرده‌اند. فرهنگ سازمانی را کاربردی برای تعیین ارزش‌ها، اعتقادات، فرضیات و شیوه‌های مشترکی می‌داند که نگرش و رفتار اعضا را در سازمان شکل می‌دهد و سپس هدایت می‌کند. فرهنگ سازمانی را نظام معانی مشترکی می‌داند که به وسیله اعضای سازمان حفظ و به تمایز سازمان از سازمان‌های دیگر منجر می‌شود. فرهنگ سازمانی را الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترکی می‌شمارد که به اعضای یک‌نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد. [۹] با توجه به تعاریف ارائه شده از فرهنگ سازمانی، چنین نتیجه می‌گیریم که فرهنگ سازمانی همان اندیشه‌های مشترک، فرضیات و ارزش‌های مشترک افراد است که از آن برای پیشبرد اهداف و مقاصد مشترکشان و اینکه کارها چگونه انجام شود، استفاده می‌کنند.

می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.



• فرهنگ مأموریتی

۵. روابط مدیریت: مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آن‌ها حمایت می‌کنند.
۶. کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود.
۷. هویت: تا چه حدی اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.
۸. سیستم پاداش: تا چه حدی پرداخت بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.
۹. الگوهای ارتباطی: درجه انحصار ارتباطات سازمان به سلسله‌مراتب رسمی فرماندهی و اختیار.
۱۰. تعارض پذیری: میزان تشویق و ترغیب کارکنان به بهره‌گیری از تعارضات مثبت و حل تعارض منفی. [۵].

۳.۴ مدل پارسونز:

یکی از چارچوب‌های تجزیه و تحلیل ارزش‌های فرهنگی متعلق به تالکوت پارسونز است. پارسونز الگوی AGIL را برای مشخص کردن وظایف معینی که هر سیستم اجتماعی خواه یک جامعه یک اقتصاد یا یک سازمان باید انجام دهد تا به حیات خود ادامه دهد و کامیاب شود ارائه داده است. این وظایف با چهار حرف A سازگاری، G تحقق اهداف، I یکپارچگی، L مشروعیت مشخص شده است یک سیستم اجتماعی برای ادامه حیات و کامیاب شدن بتواند خود را با محیط سازگار کند اهدافش را تحقق بخشد زیرا اجزایش را یکپارچه می‌کند در نظر مردم و سایر سازمان‌ها مشروع جلوه کند. [۱۱].

فرهنگ سازمانی را در سه گروه مؤسسات با عناوین مؤسسات نمونه آمریکایی، مؤسسات نمونه ژاپنی و مؤسسات آمریکایی نوع Z مشخص و تجزیه و تحلیل نمود. بر مبنای این تحلیل اوچی فهرستی از هفت موضوع اساسی را ارائه نمود که این سه نوع موسسه می‌توانند بر مبنای آن مورد مقایسه قرار گیرند. اوچی استدلال کرد که فرهنگ ژاپنی و مؤسسات آمریکایی نوع Z در مقابل مؤسسات آمریکایی نمونه است، این هفت ویژگی عبارت‌اند از: تعهد نسبت به کارکنان در سازمان، سیستم ارزشیابی سازمان، مسیر شغلی کارکنان در سیستم کنترل سازمان، سیستم اتخاذ تصمیم در سازمان، مسئولیت کارکنان و توجه سازمان نسبت به کارکنان. وی این الگو را در سه فرهنگ سازمانی مختلف یعنی فرهنگ سازمانی آمریکایی و فرهنگ مؤسسات ژاپنی و مؤسسات آمریکایی نوع Z تدوین کرده است. [۱۲].

- ۱- فرهنگ مشارکتی: در این نوع فرهنگ مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و حس مالکیت و مسئولیت را در آن‌ها به وجود می‌آید، حس مالکیت موجب تعهد بیشتری به سازمان و قابلیت استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. در فرهنگ مشارکتی، سازمان حول محور تیمی، ارتقا و قابلیت‌های افراد و تعهد به کار در هر سطح بنانهاده شده است. [۱۰].
- ۲- فرهنگ ثبات و یکپارچگی: دربرگیرنده‌ای ارزش‌ها و نظام‌هایی است که مبنای شکل‌گیری یک فرهنگ قوی را در سازمان به وجود می‌آورد (رحیم نیا و علی زاده، ۱۳۸۸).
- ۳- فرهنگ سازگاری یا انعطاف‌پذیری: که شامل ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی است.
- ۴- فرهنگ مأموریتی: که شامل رهبری راهبردی یا جهت‌گیری استراتژیک، اهداف، مقاصد و چشم‌اندازی باشد [۹].

- مجموعه مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی: توانمند سازمانی، تیم سازی، تیم محوری، قابلیت رشد و توسعه.
- مجموعه مؤلفه‌های فرهنگ ثبات و یکپارچگی: ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی.
- مجموعه مؤلفه‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری: به وجود آوردن تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی.
- مجموعه مؤلفه‌های فرهنگ مأموریتی: استراتژی هدایت و تصمیم‌گیری، اهداف و غایات و فرادید.

۲.۴ فرهنگ از دیدگاه رایبیز:

فرهنگ سازمان به‌عنوان باورهای مشترک کارکنان در سازمان، ۱۰ ویژگی را هدف و نمایانگر فرهنگ سازمانی به شرح زیر می‌داند.

۱. نوآوری فردی: درجه مسئولیت‌پذیری، آزادی عمل و استقلال کاری که اعضاء از آن برخوردارند.
۲. تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و ریسک‌پذیر باشند.
۳. جهت‌دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به‌صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.
۴. یکپارچگی و وحدت: واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.



۴.۴ مدل مکینزی یا مدل هفت عصری

۶.۴ مدل کندی

بر اساس دو عامل ریسک‌پذیری و سرعت بازخورد، فرهنگ سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کند.

۱. فرهنگ سازمانی سخت‌کوش

قانون حاکم بر این فرهنگ بازخورد سریع و عملی است. کارکنان و کارگران برای به دست آوردن موفقیت به انجام سطح بالای از فعالیت کم‌خطر ترغیب می‌شوند.

۲. فرهنگ سازمانی دوستانه

سازمان‌های که دارای این نوع فرهنگ سازمانی هستند ممکن سال‌ها بگذرد بدون اینکه که کارکنان بفهمد چه تصمیمی گرفته شده است، صمیمیت و دوستی بر روابط کارکنان حاکم است و ارتباط روشن و سریع است و دارای محیطی با ریسک بالا و بازخورد آهسته است.

۳. فرهنگ سازمانی ریسک‌پذیر

این فرهنگ به‌وسیله فردگرایان شهرت یافته است. سازمان‌های که دارای این نوع فرهنگ هستند از خطرهای بزرگ استقبال می‌کنند و بازخورد سریعی را در مورد درست یا غلط بودنشان عملکردشان دریافت می‌کنند. این نوع فرهنگ بیشتر بر فروشگاه‌ها و شرکت‌های ساختمانی حاکم است.

۴. فرهنگ سازمانی فرایندی

در این فرهنگ بازخورد کمی وجود دارد یا اصلاً وجود ندارد. کارکنان برای انجام وظایف به‌طور دقیق و مطلوب تأثیر دارند و اندازه‌گیری بازده در این سازمان کاری دشوار می‌باشد [۱۰].

۷.۴ مدل کوئین

چهار نوع فرهنگ را در سازمان‌ها نام‌برده و برای هرکدام ویژگی‌های را برشمرده این ویژگی‌ها شامل:

۱. فرهنگ عقلایی:

در این نوع فرهنگ‌ها هدف، تحقق اهداف سازمانی است و بازده و عملکرد بالا مشخصه اصلی این فرهنگ است که مرجع اختیار آن در دست رئیس سازمان است. نحوه تصمیم‌گیری به‌صورت عقلایی

شرکت مشاوره‌ای مک کنزی با همکاری محققین دانشگاه‌های هاروارد و استنفورد امریکا هفت عامل مهم را به‌عنوان عامل‌های فرهنگ سازمانی اثربخش معرفی می‌کند. این مدل توسط پیتر واترمن و فلیپس (۱۹۸۰) ایجاد شد که شامل استراتژی (جلوه رفتاری)، فرا دید سازمان، ساختار سازمانی، سیستم‌های رایج (همچون سیستم تولید، ارزیابی، انتخاب و سیستم کیفی) سبک رهبران (تعیین نگرش‌ها و نمودهای توسط رهبران مافوق) مهارت‌های مدیران (شایستگی‌های فردی که می‌تواند فرایند تغییر را ایجاد کند) کارکنان (انتخاب و توسعه منابع انسانی) نمادها (تصویری که فرهنگ را تقویت می‌کند) آن‌ها نشان دادند که تغییر فرهنگ سازمانی موفق نیاز به تغییر این عوامل دارد. [۱۳]

۵.۴ مدل شاین

فرهنگ سازمانی را در سه سطح طبقه‌بندی کرده است این سه سطوح از مفاهیم و اشیا خیلی مشهود و قابل رؤیت به سمت مفاهیم و مفروضات اساسی و غیرقابل رؤیت سوق داده می‌شود.

سطح اول - مصنوعات و چیزهای قابل رؤیت. آشکارترین سطح فرهنگ در مدل شاین محیط مادی و اجتماعی است که اعضای سازمان آن را ایجاد کرده‌اند. این سطح شامل تمام پدیده‌های است که دیده و درک و احساس می‌شود. در این سطح می‌توان نشانه‌های مختلف فرهنگی را قرارداد مثل معماری ساختمان، جلوه‌های فتاوری، هنر، شیوه‌ها، برون داد افراد، سبک تصمیم‌گیری، ارتباطات سازمانی، اسناد، زبان، طرز لباس پوشیدن، افسانه‌ها و داستان‌ها و غیره.

سطح دوم - ارزش‌های حمایتی: در این سطح اعمال و رفتارهای که موفقیت‌آمیز بوده‌اند به‌عنوان الگویی برای دیگر اعضای سازمان می‌شوند. این اعمال و رفتارها به ارزش‌های مشترک سازمان تبدیل می‌شوند. در این سطح ارزش‌های سازمان پدیدار می‌شوند که تعبیر و تغییر آن مشکل می‌باشد.

سطح سوم - مفروضات اساسی. مفروضات اساسی و بنیادی در سازمان‌ها برای اعضای سازمان بدیهی و روشن و پذیرفتنی است. به‌طوری‌که در درون سازمان اختلاف بسیار کمی در خصوص این مفروضات وجود دارد. مفروضات اساسی و بنیادی به‌صورت ضمنی هستند طوری که رفتار شخص را هدایت کرده و اعضای گروه می‌توانند در رابطه با چگونگی درک کردن، فکر کردن و احساس کردن ر امور مختلف آگاهی و راهنمایی شوند. این سطح نسبت به سطوح دیگر به‌سختی قابل تغییر است. [۱۳].



و سبک رهبری هدایتی و هدف مدار است.

۲. فرهنگ ایدئولوژیک (توسعه‌ای):

در این نوع فرهنگ هدف، تحقق مقاصد گروه و رسالت‌ها در سازمان مدنظر است ما با رهبری کاریزما. منبع قدرت ارزشی بوده و نوع تصمیم‌گیری قضاوتی است.

۳. فرهنگ توافقی:

هدف این نوع فرهنگ سازمانی بقای گروه می‌باشد. نوع مرجع اختیار با عضویت فرد در گروه تعیین می‌شود. منبع قدرت غیررسمی، تصمیم‌گیری مشارکتی و سبک رهبری حمایتی و دوستانه و از مشخصه‌های این فرهنگ می‌باشد.

۴. فرهنگ سلسله مراتبی:

اجرای فرمان‌ها و دستورات، هدف این نوع فرهنگ جمع اختیار و قوانین مقررات می‌باشد. نوع منبع قدرت و دانش سنتی و نوع تصمیم‌گیری سلسله مراتبی و سبک رهبری از نوع محافظه‌کارانه است [۶]

۸.۴ طبقه‌بندی درویس و میلر

تلاش کرد فرهنگ سازمانی را با انواع شخصیت مدیران مطابقت دهند و ویژگی‌های هر یک از آن‌ها را به تصویر بکشند. کوشش‌های این محقق منجر به تبیین پنج فرهنگ سازمانی شد که به صورت ذیل به هر یک از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

۱. فرهنگ سازمانی فرهمند:

فرهنگ سازمانی فرهمند با شخصیت مدیری پرهیجان همراه است. در این فرهنگ تأکید بر فرد سالاری مبالغه‌آمیز بوده است به‌ویژه در رده‌های بالا. این مدیران نیاز بسیار شدیدی به خودنمایی و سرشناسی بیرونی از شرکت دارند. هدف شرکت رشد سریع کردن است تصمیم‌گیری بر پایه اشراق، گمان و حدس بدون تحلیل دقیق از محیط یا ظرفیت‌های درونی سازمان استوار است.

۲. فرهنگ سازمانی وسواسی:

فرهنگ سازمانی وسواسی سبک شخصیت بدگمان پدید می‌آورد

شخص بدگمان احساس می‌کند که دیگران سر درپی او نهاده‌اند و از این رو نمی‌توان به آن‌ها اطمینان کرد. در این فرهنگ‌ها اساس نیرومندی از بی‌اعتمادی و بدگمانی آن‌ها وجود دارد. در فرهنگ‌های وسواسی اعضای سازمان به آسانی اطلاعات مهم در اختیار دیگران نمی‌گذارند؛ زیرا از آن بیم دارند که به ضرر خودشان بینجامد. در این سازمان‌ها اعضای سازمان به صورت منفعل عمل می‌کنند و به صورت فعال در کارهای مهم سازمان شرکت نمی‌جویند.

۳. فرهنگ سازمانی پرهیزکننده:

تبیین شخصیت افسرده‌ای به سوی فرهنگ سازمانی پرهیزکننده کشیده می‌شود. یک ویژگی غالب این سازمان‌ها این است که کارکنان آن‌ها از دگرگونی دوری می‌گزینند، آنان مردمی منفعل و بی‌هدف هستند.

۴. فرهنگ سازمانی سیاسی شده:

در سازمان‌های پدید می‌آید که شخصیت سازمان‌گویی از سبک کناره‌گیر باشد. در این فرهنگ‌ها جهت و هدف روشنی وجود ندارد. به دلیل فقدان رهبری مدیران در رده‌های پایین‌تر می‌کوشند تا در تعیین سمت حرکت شرکت نفوذ کنند.

۵. فرهنگ سازمانی دیوان سالارانه:

فرهنگ بسیار دیوان‌سالار، نتیجه وجود شخصیت سازمانی حاکم است مدیران توجه خود را بیشتر بر دستورات کار متمرکز می‌سازند تا بر حدفاصل حاصل از آن دستورها یعنی به دستیابی به کارکرد درست سازمان دست یابند. در چنین فرهنگی نظام‌های نظارتی مشخص، تفضیلی و رسمی وجود دارند. [۱۴]

۹.۴ مدل براون

در این مدل فرهنگ سازمانی به چهار نوع تقسیم‌بندی شده است که عبارت‌اند از:

۱. فرهنگ بوروکراتیک یا سلسله مراتبی:

سازمانی که رسمیت، رویه‌های عملیاتی و هماهنگ سلسله مراتبی را به کار می‌گیرد.



۴. فرهنگ سلسله مراتبی (مکانیک، درونی) تمرکز بر دستورات، قوانین و مقررات، یکنواختی و کارایی است [۱۶].

ابعاد فرهنگ سازمانی

۱. ویژگی‌های غالب: ویژگی‌ها یا خصوصیات حاکم بر سازمان نشان‌دهنده رویکرد سازمان نسبت به محیط بیرونی و درونی می‌باشد، به این معنا که آیا سازمان تأکید روی مشارکت و کار تیمی دارد؟ یا تأکید بر خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری و کارآفرینی، و یا هم تمرکز روی پیروی از قوانین و مقررات و رویه‌های رسمی، یا اینکه تمرکز بر رقابت، نتیجه‌گرا و تعامل با محیط در اولویت کاری سازمان قرار دارد.

۲. رهبری سازمان: نشان‌دهنده نوع رهبری در سازمان می‌باشد؛ این بُعد نوع رهبری را برای ما روشن می‌کند که آیا رهبری در سازمان مورد مطالعه ما از نوع پدرانه، تسهیل‌کننده و حمایتی است؟ یا ریسک‌پذیری و نوآوری را مورد توجه بیشتر قرار می‌دهد و یا هم رهبری در این سازمان تمرکز بیشتر روی نتیجه و موفقیت سازمان است و یا هم هماهنگ‌کننده کار.

۳. مدیریت کارکنان: شامل چگونگی به‌کارگیری و انتخاب کارکنان، ارزیابی و نظارت بر آنان، توسعه مهارت‌های فردی و شغلی و تأمین رفاه کارکنان است.

۴. پیوند سازمانی: ارزش‌ها و باورهای که، مبنای پیوند و ارتباطات و باعث ایجاد هماهنگی در بین اعضای سازمان برای محقق ساختن اهداف سازمانی می‌باشد.

۵. تأکید و تمرکز بر استراتژی سازمانی: مشخص‌کننده راهبردهای اساسی سازمان می‌باشد که سازمان بر آن‌ها تأکید و تمرکز بیشتر دارد.

۶. معیارهای موفقیت: این بُعد مشخص‌کننده شاخص‌ها و معیارهای موفقیت سازمان می‌باشد. یعنی سازمان موفقیت خود را مبنی بر تحقق کدام معیارها و شاخص‌ها تعیین می‌کند. [۱۶]

۲. فرهنگ قبیله‌ای:

سازمانی که دارای ویژگی‌ها و صفات سنتی، وفاداری، تعهد شخصی، جامعه‌پذیری گسترده و جامع، کار تیمی، خودمدیریتی و نفوذ اجتماعی است.

۳. فرهنگ کارآفرینی:

به کار بردن سطح بالای خطرپذیری، پویایی و خلاقیت. این نوع فرهنگ نه تنها با سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهد؛ بلکه تغییر را ایجاد می‌کند و انعطاف‌پذیری و آزادی در سازمان تشویق می‌شود و به افراد نوآور پاداش داده می‌شود.

۴. فرهنگ بازاری:

نیل به اهداف قابل اندازه‌گیری و مورد تقاضا، به‌ویژه آنکه مالی و مبتنی بر بازار باشد. در فرهنگ بازار روابط بین فرد و سازمان قراردادی است [۳۰].

۱۰.۴ مدل کوئین و روهرباف و کوئین

کوئین و روهرباف علاقه‌مند بودند ارزش‌های مؤثر در اثربخشی سازمانی را از دید کارکنان تعیین نمایند. پژوهش آن‌ها نشان داد که ارزش‌های مرتبط با اثربخشی سازمانی به چهار گروه، قابل دسته‌بندی است. در همین ارتباط کوئین به ارائه مدلی از فرهنگ سازمانی بر پایه دو بُعد فرایندهای سازمانی (ارگانیک در مقابل مکانیک) و جهت‌گیری‌های سازمانی (درونی در مقابل بیرونی) پرداخت که نتیجه آن چهار نوع فرهنگ سازمانی به شرح زیر به دست آوردند:

۱. فرهنگ قبیله‌ای (ارگانیک، درونی) تأکید بر پیوستگی، کار گروهی و تشریک‌مساعی، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان.

۲. فرهنگ کارآفرینی (ارگانیک، بیرونی) تأکید بر خلاقیت، کارآفرینی و پویایی است.

۳. فرهنگ بازاری (مکانیکی، بیرونی) تأکید بر رقابت و دست‌یابی به هدف مشخص می‌گردد.



ویژگی فرهنگ سازمانی

فرهنگ به فلسفه وجودی، ابعاد یا ویژگی‌هایی اشاره دارد که به طور تنگاتنگی به هم مرتبط و وابستگی متقابل نسبت به هم دارند. ویژگی‌های ده‌گانه‌ای وجود دارند که وقتی باهم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. اگرچه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه‌ای از جمع اجزای آن متفاوت باشد، ولی موضوعات ده‌گانه ذیل ویژگی‌های کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد، نشان می‌دهد، که عبارت‌اند از: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت‌دهی، یکپارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمل تعارض و الگوی ارتباطات.

عوامل مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

به عقیده ادگار شاین فرهنگ سازمانی در پاسخ به دو چالش اصلی که هر سازمان با آن روبروست شکل می‌گیرد: ثبات و یکپارچگی بیرونی و بقا و یگانگی درونی. ثبات و یکپارچگی بیرونی مربوط به موقعیت سازمان در محیط است، اینکه سازمان چگونه می‌تواند خود را با تغییرات محیطی روبرو می‌سازد. ثبات و یکپارچگی بیرونی شامل گام‌های ذیل است:

یگانگی درونی مربوط به ایجاد و حفظ و روابط کاری اثربخش بین اعضای سازمان است و شامل موارد زیر می‌باشد:

کارکردهای فرهنگ سازمانی

۱- اعطای هویت و شخصیت به اعضای سازمان: هویت سازمانی با تخصیص پاداش‌ها تقویت می‌گردد که در نتیجه باعث تقویت خلاقیت می‌شود.

۲- ایجاد تعهد گروهی: کارکنانی که فرهنگ سازمانی را پذیرفته‌اند تمایل دارند تا مدت‌زمان حضور و فعالیتشان در سازمان طولانی باشد و از اینکه عضوی از سازمان محسوب می‌شوند افتخار می‌کنند.

۳- افزایش ثبات سیستم اجتماعی: ثبات سیستم اجتماعی نشانگر یک محیط کاری مثبت و تقویت‌کننده است که در چنین محیطی پدیده تغییر و تعارض به طور اثربخش اداره و کنترل می‌شود.

۴- کمک به تثبیت رفتار کارکنان از طریق درک محیط در سازمان: این کارکرد به کارکنان کمک می‌کند تا علت فعالیت‌های سازمانی و نیز نحوه ایجاد و دستیابی سازمان به اهداف بلندمدت را دریابند [۱۷].

نتایج یک پژوهش در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی و تناسب فرد و سازمان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی نشان داده است که کار در یک سازمان با فرهنگ بوروکراتیک، پایین‌ترین سطح تعهد سازمانی را داراست. این پژوهش همچنان نشان داد که سازمان‌های با فرهنگ بوروکراتیک، نسبت

جدول ۱: جدول گام‌های ثبات بیرونی و بقا [۱۱]

مأموریت و راهبرد	کسب فهم مشترک از مأموریت اصلی به وظایف اولیه و کارکردهای آشکار و پنهان سازمان.
اهداف	توسعه دادن توافق عمومی به سوی اهداف، از طریق مأموریت اصلی.
وسایل	توسعه دادن توافق عمومی در وسایلی که باید برای رسیدن به اهداف استفاده کرد. همچون ساختارهای سازمان، تقسیم‌کار سیستم پاداش و سیستم اختیار.
اندازه‌گیری	تایجاد ملاک‌های برای اندازه‌گیری آنچه توسط گروه و افراد انجام می‌شود همچون سیستم کنترل و نظارت.
اصلاح	اصلاح راهبردها برای رسیدن به اهداف موردنظر

به سازمان‌های با فرهنگ حمایتی که بالاترین سطح تعهد سازمانی کارکنان را دارد، مشکل بیشتری برای حفظ رضایت شغلی کارکنانشان را دارند. نتیجه پژوهش حاکی از آن است که فرهنگی که با بیشترین سطح تعهد سازمانی مرتبط است، زمینه مناسبی برای بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

پژوهشی تحت عنوان نقش فرهنگ سازمانی بر روی تعهد سازمانی به وسیله، در یک شرکت خدماتی در یونان انجام شده نشان می‌دهد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و جهت ایجاد یک سازمان با کارکنان متعهد، وجود یک فرهنگ سازمانی غنی بسیار کارساز است [۱۸].

پژوهشی بین کارمندان بانک‌های دولتی و خصوصی و کارآفرین در هند، با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی و درگیری شغلی بر تعهد سازمانی انجام شد. یافته‌های که وی بدان دست‌یافت بیانگر رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و



جدول ۲: جدول جوانبی در مورد یگانگی درونی [۱۱]

ایجاد زبان و مفاهیم مشترک	اگر اعضا نتوانند باهم ارتباط برقرار کنند و همدیگر را درک کنند تعریف گروه غیر ممکن است، یعنی تشخیص روش‌های ارتباط و ایجاد معانی مشترک برای مفاهیم مهم و ضروری است
تعریف حدود و ملاک‌های برای دخالت و ممانعت	گروه باید بتواند خودش را تعریف و مشخص کند و کسی که در داخل یا بیرون آن قرار دارد و هم‌چنین تعیین ملاک‌های برای عضویت شخص در گروه تبیین قواعد و ملاک‌های برای کسب و نگهداری قدرت پایگاه و حفظ از دست دادن آن‌ها
توزیع خدمات و منزلت	اجماع در این حوزه برای کمک به اداره کردن احساسات دوستی، مهر و محبت حیاتی است. گروه باید رفتارهای خوب و بد را بداند و بایستی آنچه پاداش برانگیز است یا آنچه موجب تنبیه می‌شود را بداند. از طریق نظام‌های تشویق رفتارهای مطلوب و منعو تنبیه رفتارهای نامطلوب.
توسعه دادن هنجارهای صمیمیت، دوستی و محبت	
تعریف و تعیین پاداش	

درگیری شغلی بر تعهد سازمانی است. [۱۹].

طی پژوهشی به این نتیجه رسید که صداقت می‌تواند محرکی برای کارکنان در بروز رفتار شهروندی باشد و پیامدهای مثبت سیاست‌های سازمانی می‌تواند اثربخشی مثبتی بر کارکنان داشته باشد و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را بیشتر کند. وقتی فرهنگ سازمانی می‌تواند اثر مثبت بر صداقت مدیران سیاست‌های سازمانی و بهبود مدیریت داشته باشد، می‌تواند کارکنان خدمات و فرایندهای بهتری را در سازمان ارائه دهد. کارکنانی

که در واقع تمایل بیشتری به مشارکت دارند و از سطح بالاتری از وفاداری سازمانی و اطاعت سازمانی برخوردارند. [۲۰].

در پژوهشی تحت عنوان بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل و وفاداری سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ابعاد فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی، وفاداری شغلی و وفاداری سازمانی تأثیر مثبت دارد. [۲۱].

سوفیا در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی با نقش واسطه‌گری تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در مؤسسات آموزش عالی خصوصی در مالزی به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. [۲۲].

در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد-سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد-سازمان و بعد درگیر شدن در کار پایینترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد-سازمان داشته است. [۲۳].

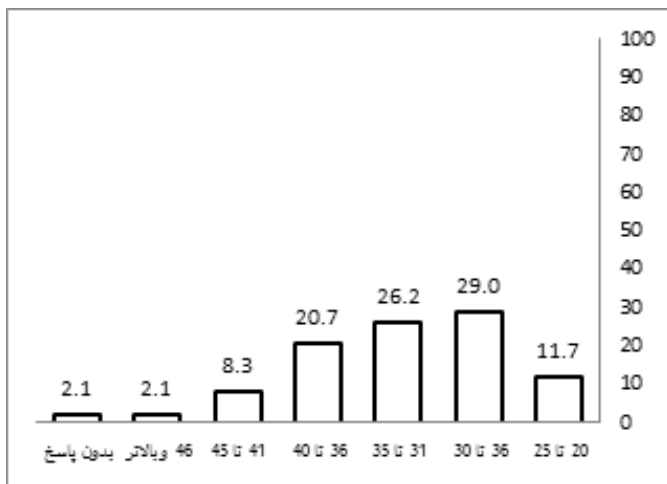
طی بررسی مقایسه‌های فرهنگ سازمانی مدارس دولتی و غیردولتی (غیرانتفاعی) در دوره‌های متوسط و راهنمایی به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی مدارس دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه به علت وجود فرهنگ سازمانی بهتر در مدارس غیرانتفاعی نیروی انسانی تمایل بیشتری برای جذب شدن و ماندن دارند و این عامل در انگیزه و کارایی نیروی انسانی می‌تواند تأثیر مثبت داشته باشد. و نیز طی پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های متفاوت فرهنگ سازمانی و اعضای هیئت علمی از وضعیت مناسب و مطلوبی برخوردار هستند؛ و فرهنگ سازمانی و رضایت افراد سازمان رابطه معنادار باهم دارند. به این ترتیب که هر چه فرهنگ سازمانی قویتر باشد رضایت افراد نیز افزایش خواهد یافت. [۱۵].

در پژوهش خود در خصوص ارتباط فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران به این نتیجه دست یافت که ضعف شاخص‌های فرهنگ سازمانی و عدم تعهد و توافق اعضای هیئت علمی در خصوص آن‌ها، به وضعیت نامطلوب عواملی همچون امنیت و ارتقای حرفه‌ای، قدردانی از خدمات آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی و نحوه مدیریت دانشگاهی منجر شده است که در این بررسی شاخص‌های رضایت شغلی را تشکیل می‌دهند. از سویی، همین امر زمینه نگرش‌ها و



جدول ۳: جدول فراوانی و درصد پاسخ دهندگان بر مبنای سن

سن	F	P
۲۰ تا ۲۵	۱۷	۱۱٫۷
۳۰ تا ۳۶	۴۲	۲۹
۳۱ تا ۳۵	۳۸	۲۶٫۲
۳۶ تا ۴۰	۳۰	۲۰٫۷
۴۱ تا ۴۵	۱۲	۸٫۳
۴۶ و بالاتر	۳	۲٫۱
بدون پاسخ	۳	۲٫۱
کل	۱۴۵	۱۰۰



شکل ۱: نمودار درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر مبنای سن

ضریب همبستگی	فرهنگ سازمانی
-۰٫۱۳	عدم تفویض اختیار و وجود سیستم کنترلی بالا
-۰٫۲۵۵	ارتباطات درون سازمانی
-۰٫۰۸	پاداش سلسله مراتبی

۵ نتیجه‌گیری

با شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، صنعتی فعلی جهان، سازمان‌ها نمی‌توانند تنها با یک یا چند صفت خوب در بازار جهانی به رقابت خود ادامه دهند. این چنین شرایط حاکم بر سازمان‌ها و جهان تجارت و اقتصاد،

برداشت‌های منفی اعضای هیئت‌علمی را به شغل و محیط دانشگاهی و احساس نارضیاتی شغلی پدید آورده است [۱۴].

محمدعلیزاده به بررسی عوامل سوق‌دهنده فرهنگ‌سازمانی و تعهد سازمانی پرداخته و دریافت که اگر فرهنگ و جو سازمانی مناسب به‌خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش‌یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی منتج می‌شود. [۱۸]. رحیمیان و شامی زنجانی در پژوهشی نتیجه گرفتند که میان فرهنگ‌سازمانی با استقرار فرایندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. [۱۴].

از پژوهش‌های پیشین در زمینه فرهنگ‌سازمانی چنین استنباط می‌شود که؛ فرهنگ‌سازمانی قوی موجب تقویت عملکرد سازمانی، کارایی و اثربخشی سازمان، سلامت سازمانی، خلاقیت و نوآوری در سازمان، بهبود انگیزه برای فعالیت‌های بیشتر افراد در سازمان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، بروز رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان و ایجاد جو سازمانی مناسب می‌گردد. که این خود نشان‌دهنده‌ای میزان اهمیت و نقش فرهنگ‌سازمانی در کارایی، اثربخشی و بقای سازمان می‌باشد.

ویژگی‌های پرسشنامه

به منظور تنظیم و تدوین پرسشنامه، تحقیقات انجام شده در زمینه فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت، پرسشنامه‌ای با ۲۴ سؤال طراحی گردید و از مقیاس پنج درجه لیکرت استفاده شده است، از آنجایی که این تحقیق به دنبال بررسی نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه مهندسی خواجه نصیر و رابطه آن با ۳ خرده فرهنگ می‌باشد.

فرهنگ سازمانی و خرده مقیاس‌های مربوطه:

۱. عدم تفویض اختیار و وجود سیستم کنترلی بالا

۲. ارتباطات درون سازمانی

۳. پاداش سلسله مراتبی

میزان ضریب اعتبار آلفای کرونباخ پرسشنامه پس از حذف سؤال‌های نامناسب معادل ۰٫۹۳ است که ضریب قابل قبولی است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL هم از نظر توصیفی و هم از نظرات استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

رابطه میان فرهنگ سازمانی و سایر عوامل نام برده شده بیانگر است که عوامل فوق در نوع فرهنگ سازمانی و جهت دهی به نوع فرهنگ حاکم بر سازمان مؤثر است.

تحلیل شرایط موجود نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و عدم تفویض اختیار و وجود سیستم کنترلی بالا و ارتباطات درون سازمانی و پاداش سلسله مراتبی رابطه منفی معنادار در سطح معناداری ۰٫۰۱ موجود دارد.



است. سازمان غیر رسمی در دل سازمان رسمی پدیدار می‌شود و بدون آن نمی‌تواند ایجاد شود.

۳. عامل سوم پاداش سلسله مراتبی می‌باشد که دارای 0.08 رابطه با فرهنگ سازمانی می‌باشد که در این نمونه در حد معناداری نیست. که می‌توان علت آن را کم بودن سوالهای پرسش نامه که این عامل را پوشش می‌دهد دانست.

پیشنهادات

۱. با توجه به رابطه معکوس و معنادار فرهنگ سازمانی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی با خرده مقیاس های آن پیشنهاد می‌گردد که برای داشتن فرهنگی متناسب با جوامع مهندسی و دانشگاه های روز جهان، به کارکنان در انجام وظایف شغلی آزادی عمل بیشتری اعطا گردد، همچنین باید در این دانشگاه رابطه مدیران و کارکنان رابطه ای متقابل باشد، همچنین باید به آموزش کارکنان و استفاده از استانداردهای کاری و حتی آموزش ارائه گزارش های روزانه کارکنان هم پیشنهاد می‌شود. همچنین به نیازهای کارکنان نیز توجه بیشتری شود و در جهت برآوردن آنها عمل شود. سیستم فعلی فرهنگ سازمانی موجود در دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی از میزان محافظه کاری بالایی برخوردار است و این خود یک مانع در راستای رشد سازمانی این دانشگاه مهندسی به شمار می‌رود، هر چه فرهنگ سازمانی محافظه کارتر باشد، میزان رشد سازمانی پایین تر می‌باشد.

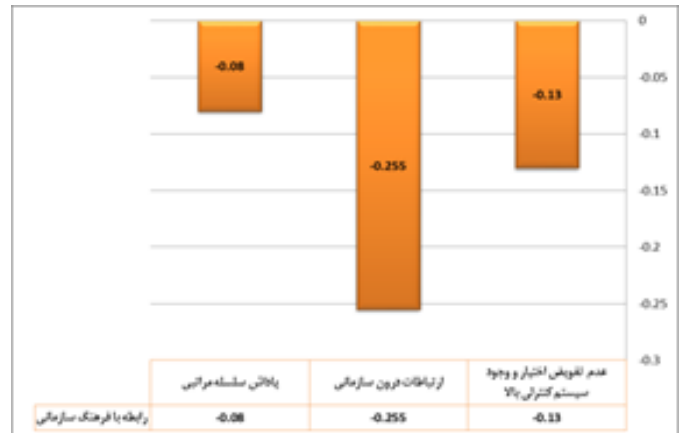
۲. با توجه به رابطه معکوس و معنادار ارتباطات درون سازمانی با فرهنگ سازمانی در دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی پیشنهاد می‌شود که برای قوی تر شدن ارتباطات افقی و درون سازمانی اثر بخش و هماهنگی مناسب بین واحدهای سازمان بیشتر توجه شود و همچنین بها دادن به ارتباط افراد و کارکنان سازمانی با یکدیگر برای تبادل ایده‌هایی سازنده و سبک سازماندهی صحیح و ارتباطات و سازنده تر بهای بیشتری داده شود.

تقدیر و تشکر

با تشکر از جناب آقای دکتر احمدیان عطاری که همواره مشوق اینجانب در امر تحقیق و پژوهش می باشند.

مراجع

- [۱] منوریان، عباس و بختیاری، امیر (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی). چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران صص ۱-۱۵.



موجب تغییرات بنیادی و پر سرعتی برای سازمان‌ها و صنایع سراسر دنیا به ارمغان آورده است. به علت عقب نماندن از رقبا، پیشرفت سریع دانش و فناوری، ضرورت خطرپذیری و تعامل سازمان با تحولات بازار و دیگر تغییرات روند جمعیت‌شناسی و باید هر چه بیشتر به پیشرفت و رفع نقایص بر سر راه فرهنگ سازمانی توجه کرد و بها داد. در تحقیق حاضر نوع فرهنگ سازمانی موجود در دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی مورد بررسی قرار گرفت.

- در مجموع نتایج به دست آمده از مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی محقق را می‌توان در قالب موارد زیر بیان نمود:

برای سوال تحقیق که در دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین فرهنگ سازمانی حاکم از چه نوعی می باشد؟

نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی وابسته به عواملی چون عدم تفویض اختیار و وجود سیستم کنترلی بالا و ارتباطات درون سازمانی و پاداش سلسله مراتبی می باشد.

بین فرهنگ سازمانی و عوامل فوق ضریب همبستگی منفی در سطح معناداری 0.01 موجود می‌باشد. پس از بررسی روابط فرهنگ سازمانی که در دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی به صورت محافظه‌کارانه است.

۱. در مورد بررسی عامل اول که عدم تفویض اختیار و وجود سیستم کنترلی بالا در این نمونه می‌باشد، روابط بین عامل فرهنگ سازمانی از رابطه معناداری برخوردار نیست و به مقدار 0.13 در جهت معکوس می‌باشد.

۲. پس از بررسی عوامل دوم به عنوان عامل ارتباطات درون سازمانی شناخته شده که دارای رابطه معنادار 0.255 در جهت معکوس با فرهنگ سازمانی می‌باشد. این عامل شامل ارتباطات غیر رسمی، احساسات درونی کارکنان، سازماندهی تفویضی و ... می‌باشد. سازمان رسمی، در سازمان چهره دومی نیز دارد که به عنوان سازمان غیر رسمی شناخته شده



- [۱۲] رحیم نیا، ف و علیزاده، محمد (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ‌سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، شماره ۳۵، ص ۱۷۰-۱۴۷.
- [13] Tzu-hui, C. (2009) "An Experimental Study of the succession commitment, personality, and organizational citizenship behavior". MS thesis. National university of education library, Taiwan.
- [۱۴] رحیمیان، حمید و شامی زنجانی، هانیه (۱۳۹۰). تأثیر عوامل فرهنگ‌سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات.
- [۱۵] مقیمی، سید محمد و معجد، رمضان (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی (سطح سازمانی). پژوهش‌نامه مدیریت؛ جلد سوم، تهران: راه دان.
- [16] Quinn. R (1999). "Diagnosing culture and changing organizational culture. "Newyork: Addison Wesley.
- [۱۷] فرهنگی، علی‌اکبر و حسینی، سید حیدر (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت در دانشگاه‌ها، دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۴۷، زمستان ۱۳۷۸.
- [۱۸] علیزاده، محمد (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ‌سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، شماره ۳۵، ص ۱۷۰-۱۴۷.
- [19] Henri.J.F. (2006), "Organizational culture and performance measurement systems". Accounting, Organizations and Society, Volume 31, Issue 1, January 2006, Pages 77-103.
- [20] Macintosh, Eric & Doherty Alison (2010). "The influence of organizational culture on job satisfaction to leave". Sport management review, Vol. 13. pp 106 - 117.
- [21] Milieu. In L.Pondy, P.Frost, G. Mobley, W.H. (2005), "Organizational Culture: Can it be a
- [۲] وثوقی، عبد اله (۱۳۹۰). فرهنگ‌سازمانی و تأثیر آن بر آموزش. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی.
- [3] Tolfo, Cand Wazlawick, R. S. (2008). "The influence of organizational culture on the adoption of extreme programming". Journal of Systems and software, Vol 81, No. 11, p. 1955-1967.
- [۴] صفرزاده، سحر و همکاران (۱۳۹۱). رابطه جوسازمانی نوآورانه و اشتیاق شغلی با رفتار مدنی سازمانی در کاکتان زن. فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ؛ سال چهارم. شماره چهاردهم. زمستان: ۱۳۹۱ ص ۸۲-۶۹.
- [5] Zahir.C. O. G. Ertosun., S. Zahir., B.Muceldili. (2011), "The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance": uli-National Companies in Istanbul, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Volum 24, 2011, Pages 14601474-
- [۶] الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- [۷] محمدعلی زاده، تهیمینه (۱۳۷۸). بررسی ابعاد تعهد سازمانی و ارتباط آن با عملکرد مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران
- [8] Louis, Meryl Reis. 1983. "Organizations as Culture-Bearing Milieux." In Organizational Symbolism, edited by Louis R. Pondy, Peter J. Frost, Gareth Morgan, and Thomas C. Dandridge, 39-54. Greenwich CN: JAI Press.
- [9] Denison. (2006). "Organization culture and effectiveness". Available at: [http:// www. Thellent/ organization culture](http://www.Thellent/organizationculture)
- [10] Denison, D. R. and spritzer. G. m. (1991). "Organization culture and organization development". A competing values- approach. Research in organization change development vol. 5, pp. 1-21.
- [۱۱] شاین، ادگار (۱۳۸۳). فرهنگ سازمان. ترجمه: محبوب، محمدابراهیم، تهران: انتشارات خرد.



پنجمین همایش بین‌المللی آموزش مهندسی ایران
(با تأکید بر بین‌المللی سازی آموزش مهندسی)
۳۰ آبان تا ۲ مهرماه ۱۳۹۶

key lever for Driving Organizational ching?".
WWW.denisonconsulting.com.

[22] Sofi-ah Kadar Khan (2012), "The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior". International Journal of Business and Social Science, Vol. 3No. 8.

[۲۳] مظاهری، عباس (۱۳۹۲). مدیریت بر هوش‌های پرورش‌یافته، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی. انتشارات مرکز آینده‌پژوهی علوم فناوری دفاعی - موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی