

## طراحی مدل سنجش خرده فرهنگ‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران)

حشمت‌اله صادقی<sup>۱</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۲\*</sup>، محمد حاکم<sup>۱</sup>، امیر هوشنگ نظریوری<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکترا، بخش مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۲. استادیار، بخش مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۹/۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۱۶)

### چکیده

هدف از این تحقیق داده‌بنیاد توسعه مدلی برای سنجش خرده فرهنگ‌های سازمانی است. برای این کار، نخست، با انجام دادن مصاحبه‌های اکتشافی با نمونه‌ای غیرتصادفی از ۵۳ خبره برگزیده سازمان با روش‌های قضاوتی و گلوله برفی و گذراری متون مصاحبه‌ها، سنت‌های کاری مهم شناسایی شد. سپس، این سنت‌ها با روش تحلیل محتوا در قالب چند بُعد گروه‌بندی و بر اساس شاخص‌های این ابعاد پرسش‌نامه محقق ساخت پنجاه پرسشی تنظیم شد و بدین سان مدل اولیه به دست آمد. آن‌گاه، پرسش‌نامه تحقیق شامل پرسش‌نامه مدل همراه شش پرسش جمعیت‌شناختی تنظیم شد و به روش سرشماری میان اعضای جامعه آماری (کارکنان سازمان مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات) توزیع شد؛ پاسخ‌های ۲۵۵ نفر داده‌های مورد نیاز تحلیل اعتبار و پایایی مدل را فراهم کرد. نخست اعتبار مدل اولیه از طریق تحلیل عاملی بررسی شد. در این فرایند ۲۳ پرسش نامعتبر حذف و ابعاد مدل اولیه اصلاح شد و مدل معتبر نهایی شکل گرفت. پایایی ابعاد مدل نهایی نیز با بهره‌گیری از آلفای کرونباخ تأیید شد. این مدل، مبتنی بر سنت‌های کاری، شامل نه بُعد است: توسعه، مدیریت، مشارکت، آموزش، استرس، پشتیبانی، بهره‌وری، بوروکراسی، و همکاری؛ که با یک پرسش‌نامه ۲۷ سؤالی اندازه‌گیری می‌شوند.

### کلیدواژه‌ها

تحلیل عاملی، سنت‌های کاری، فرهنگ سازمانی، مدل خرده فرهنگ.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: mousavi56@yahoo.com

**مقدمه**

فرهنگ سازمان یکی از موضوعات محوری در تغییر و توسعه و مهم‌ترین دارایی سازمان است. این نیروی قدرتمند بر موضوعات محوری دیگر سازمان از قبیل ساختار، استراتژی، و عملکرد تأثیر می‌گذارد (Sackmann, 2011; Hitt et al., 2006:503). در واقع، تغییر سازمان نیازمند تغییر رفتار اعضای آن است و این امر بدون شناسایی و یافتن تصویر دقیقی از وضعیت کنونی فرهنگ آن چندان اثربخش و پایدار نخواهد بود (Denison et al., 2013).

شناسایی خرده‌فرهنگ‌های موجود در درون سازمان چشم‌انداز جدیدی برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمان عرضه می‌کند. این امر ما را قادر می‌کند تا به جای تمرکز بر روی فرهنگ کلی و منسجم سازمان، فرهنگ‌های متنوع واحدها و گروه‌های مختلف درون سازمان را شناسایی کنیم. این خرده‌فرهنگ‌ها می‌توانند بر اساس مشخصه‌های مختلفی نظیر واحد وظیفه‌ای، سطوح سلسله‌مراتبی، و شعبه جغرافیایی شکل گرفته باشند.

آگاهی از وضعیت کنونی خرده‌فرهنگ‌های سازمان گزینه‌های گوناگونی را برای تغییر و سازگاری خرده‌فرهنگ‌های مزبور برحسب نیازهای کارکردی آنها و ضرورت‌های محیط خارجی‌شان پیش پای مدیریت سازمان قرار می‌دهد. به‌ویژه اگر این آگاهی برحسب متغیرها و شاخص‌هایی صورت پذیرد که امکان تغییر و اصلاح آنها توسط سازمان و مدیریت آن سخت نباشد. در این تحقیق، مدلی برای شناسایی خرده‌فرهنگ‌های سازمان ارائه خواهد شد که متغیرهای آن سنت‌های کاری است که به سبب واقع شدن در سطوح کم‌عمق فرهنگ امکان تغییر و اصلاح آنها از تغییر ارزش‌ها بیشتر است.

این تحقیق در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران (که سازمان مرکزی آن در تهران واقع شده) انجام شده است و محور پژوهش پایان‌نامه مقطع دکتری است (صادقی، ۱۳۹۵).

**بیان مسئله**

نرخ شکست پروژه‌های تغییر قابل توجه است به طوری که در حدود ۷۵ درصد برنامه‌های تغییر سازمانی نظیر مهندسی مجدد، مدیریت جامع کیفیت، و برنامه‌ریزی استراتژیک دچار شکست گردیده و یا با ناکامی مواجه می‌شوند و غفلت و عدم توجه به فرهنگ سازمان به

عنوان متداول‌ترین دلیل این امر گزارش شده است (Cameron and Quinn, 2006). بنابراین، شناسایی فرهنگ سازمان و آگاهی از ویژگی‌های آن یکی از مهم‌ترین چالش‌های فراروی مدیران در هر پروژه تغییر سازمانی به‌شمار می‌رود.

شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران، با قدمتی طولانی، یکی از شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران است و مأموریتش انتقال کلان مواد و فرآورده‌های نفتی در سطح کشور ایران است. در مجموع این شرکت دارای شبکه خطوط لوله‌ای در حدود ۱۴ هزار کیلومتر با قطرهای مختلف از ۶ تا ۳۶ اینچ برای انتقال سالانه بالغ بر ۱۲۳ میلیارد لیتر مواد نفتی است. همچنین، برای برقراری ارتباطات مخابراتی امن و مطمئن درون و میان ایستگاه‌های مختلف نفتی، این شرکت در حدود ۳۰۰ ایستگاه مخابراتی در سطح کشور دارد که به‌طور مستقل از شرکت مخابرات ایران به سرویس‌دهی مخابراتی مشغول‌اند (شرکت خطوط لوله و مخابرات ایران، ۱۳۹۵).

این شرکت شرکتی بزرگ با ساختار بوروکراتیک است. معمولاً، یک سازمان بوروکراتیک بزرگ و پیچیده، به‌سبب دارا بودن کارکردها و تکنولوژی‌های متنوع، بستر مناسبی برای شکل‌گیری و پرورش خرده‌فرهنگ‌های سازمانی به‌شمار می‌رود (Van Maanen and Bareley, 1985). از سوی دیگر، محقق انجام‌دهنده تحقیق در این سازمان مشغول به کار است و با سازمان، ساختار، واحدها، و کارکنان آن آشناست. این دو دلیل باعث انتخاب این سازمان برای اجرای این تحقیق خرده‌فرهنگی شد.

هم‌اکنون، برای شناسایی خرده‌فرهنگ‌های سازمانی اغلب از مدل‌های توسعه‌یافته در کشورهای غربی و صنعتی استفاده می‌شود که متغیرهایی را دربر می‌گیرد که ممکن است در سازمان‌های کشورهای دیگر در اولویت نباشند. به‌علاوه، تعداد مدل‌هایی هم که در سطح جهان در حوزه خرده‌فرهنگ‌های سازمانی توسعه یافته‌اند اندک‌اند و در بسیاری اوقات از مدل‌های فرهنگی سطح سازمانی استفاده می‌شود، اما از آن‌ها کاملاً نمی‌توان در سطحی پایین‌تر در درون سازمان بهره‌برداری کرد. همچنین، برخی مدل‌های فرهنگی بر پایه ارزش‌ها توسعه یافته‌اند که در لایه عمیق فرهنگ جای می‌گیرند و در نتیجه تغییر

شاخص‌های آن‌ها بسیار مشکل و وقت‌گیر است. به‌علاوه، حتی مدل خرده‌فرهنگی نظیر مدل هافستد و همکاران (۱۹۹۰)، که بر اساس سنت‌های کاری واقع در لایه ظاهری و قابل مشاهده فرهنگ توسعه یافته، شامل شاخص‌هایی نظیر «میزان جوک و طنز رایج در مورد کار» است که سنجش آن‌ها امکان چندانی برای تأثیرگذاری در عملکرد سازمان و بهبود اثربخشی آن فراهم نمی‌آورد. این موارد نقص، انگیزه‌ای شد تا محققان به دنبال تدوین مدلی بر پایه سنت‌های کاری برای شناسایی و سنجش خرده‌فرهنگ‌های سازمانی باشند؛ مدلی عمل‌گرا که بر پایه سنت‌های کاری مهم حاصل از مصاحبه اکتشافی بنا شود؛ به‌گونه‌ای که تغییر و اصلاح آن‌ها بر عملکرد سازمان و کارکنان آن اثربخش باشد. بنابراین، در این تحقیق می‌خواهیم پاسخ مناسبی برای پرسش زیر پیدا کنیم:

مدل مناسب برای سنجش خرده‌فرهنگ‌های سازمان کدام است؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بنا بر فرهنگ فارسی عمید، «فرهنگ» از واژه «فرهنج» در زبان پهلوی گرفته شده و دارای معانی مختلفی است مانند دانش، ادب، تعلیم و تربیت، و مجموعه عقاید و آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت (عمید، ۱۳۸۹). واژه انگلیسی این مفهوم، یعنی کالچر<sup>۱</sup>، از واژه فرانسوی کالچرا<sup>۲</sup> گرفته شده که آن هم از واژه لاتین کولر<sup>۳</sup> گرفته شده و به معنی نگه‌داری و پرورش است (Harper, 2001).

فرهنگ را شیوه‌های مرسوم و هنجارهای رفتاری مشترک (Heskett, 2012; Leung et al., 2005)، بافته معنایی (Geertz, 1973)، فرضیات، باورها، و ارزش‌های مشترک (Sackmann, 1992; Alvesson, 2002)، و برنامه ذهنی مشترک اعضای یک سازمان (Hofstede, 1991: 262) تعریف و توصیف کرده‌اند. از نظر شاین (18: 2010)، فرهنگ الگویی از فرضیات بنیادی مشترک است که یک گروه آن را در طی فرایند حل مسائل مرتبط با سازگاری خارجی و همبستگی داخلی‌اش یاد می‌گیرد؛ و به اندازه کافی امتحان خود را پس داده که معتبر شمرده

- 
1. Culture
  2. Cultura
  3. Colere

شود. بنابراین، به اعضای جدید به عنوان شیوه صحیح ادراک، اندیشه، و احساس در ارتباط با مسائل مزبور آموخته شود. این تعاریف و توصیف‌های متنوع از فرهنگ، از نظر شاین (۱۹۹۰)، حکایت از این دارد که سازمان خود مبهم است یا به سبب تأثیرپذیری فرهنگ از رشته‌های متفاوت است (Alvesson, 2002; Martin et al., 2004).

محققان برای فرهنگ لایه‌های مختلفی برشمرده‌اند. سطوح فرهنگ شاین (۲۰۰۴) یکی از معروف‌ترین نظریه در این حوزه است. شاین فرهنگ را شامل سه سطح می‌داند: مصنوعات<sup>۱</sup>؛ رفتارها؛ هنجارها<sup>۲</sup>. سایر جنبه‌های قابل مشاهده توسط افراد خارجی سطح ظاهری فرهنگ را تشکیل می‌دهند. در سطح بعدی و عمیق‌تر فرهنگ ارزش‌ها<sup>۳</sup> قرار می‌گیرد. و در سطح سوم فرضیات زیربنایی<sup>۴</sup> و باورها جای می‌گیرد که عمیق‌ترین سطح فرهنگ است. فرضیات به ارزش‌هایی اطلاق می‌شود که آن قدر به صورت درونی نهادینه شده‌اند که از مرز خودآگاهی گذشته است. بر این اساس، هرچه از سطح اول به سوی سطح سوم حرکت کنیم شناخت فرهنگ مشکل‌تر می‌شود؛ زیرا میزان ناخودآگاهی افراد افزایش می‌یابد؛ به طوری که سطح سوم، یعنی فرضیات و باورها، به دریا و ماهی تشبیه شده است (هچ، ۱۳۸۷).

هافستد نیز برای فرهنگ چهار سطح برمی‌شمرد: نمادها<sup>۵</sup>؛ قهرمانان<sup>۶</sup>؛ شعائر<sup>۷</sup>؛ و ارزش‌ها<sup>۸</sup>. ارزش‌ها<sup>۸</sup> لایه بیرونی، یعنی نمادها، کلمات و اشیایی می‌باشند که همراه خود معانی دارند و برای اعضای فرهنگ مهم‌اند و به آسانی ایجاد و کپی می‌شوند یا از بین می‌روند. در لایه بعدی، قهرمانان دارای ویژگی‌هایی هستند که میان اعضای فرهنگ بسیار باارزش است. در لایه سوم، شعائر شامل اقدامات جمعی است که از نظر اجتماعی ضروری است و برای برآوردن علایق اعضای فرهنگ انجام می‌شود. این سه لایه برای افراد بیرونی از طریق

- 
1. Artifacts
  2. Norms
  3. Espoused Values
  4. Basic Underlying Assumptions
  5. Symbols
  6. Heroes
  7. Rituals
  8. Values

سنت‌های کاری<sup>۱</sup> گروه قابل مشاهده است. و سرانجام در لایه زیرین ارزش‌ها جای دارند که هسته فرهنگ را تشکیل می‌دهند. ارزش‌ها شامل تمایل کلی به ترجیح چیزی بر چیز دیگرند و با مفاهیم دوقطبی از قبیل خوب در مقابل بد سر و کار دارند (Hofstede, 2010: 7-10).

### خرده‌فرهنگ

از نظر برخی محققان، گرچه سازمان‌ها دارای فرهنگ‌اند، امکان دارد خرده‌فرهنگ‌های متمایزی نیز داشته باشند (Martin, 2004; Ankrah and Langford, 2005; Belias and Koustelios, 2013). مفهوم خرده‌فرهنگ سازمانی را ابتدا دو تن از پژوهشگران فرهنگ با نام‌های ون من و بیرلی عرضه کردند (هچ، ۱۳۸۷). آن‌ها خرده‌فرهنگ را متعلق به گروهی درون سازمان می‌دانند که اعضای آن به طور مرتب با هم در تعامل‌اند و به گروه خود احساس تعلق می‌نمایند و خودشان را به صورت یک گروه بارز می‌شناسند که در سازمان قابل تمایز است. همچنین، آن‌ها مسائل ویژه‌ای را به عنوان مسائل مشترک اعضا تعریف می‌کنند و بر اساس ادراکات جمعی مشترک دست به اقدام می‌زنند (Van Maanen and Bareley, 1985: 38). در تعریفی دیگر، خرده‌فرهنگ‌ها «گروه‌هایی از افرادی که تفسیر مشترکشان از سازمان به پیوند آن‌ها با یکدیگر کمک می‌کند و آن‌ها را از دیگر گروه‌های کارکنان متمایز می‌سازد» (Conrad and Poole, 1998). خرده‌فرهنگ‌ها ممکن است به صورت گروه‌بندی‌هایی از ارزش‌ها نیز دیده شوند (Boisnier and Chatman, 2002: 13). دیدگاه خرده‌فرهنگ امکانی فراهم می‌کند تا از سطح سازمان گذر کنیم و فرهنگ‌های متنوع گروه‌های کوچک‌تر درون سازمان را تحلیل و شناخت مناسبی در این زمینه کسب کنیم (Morgan and Ogbonna, 2008; Ankrah et al., 2009).

دبرا میرسون و جوان مارتین (۱۹۸۷) در حوزه مطالعات فرهنگی به سه رویکرد کلی انسجام<sup>۲</sup>، تفکیک (تمایز)<sup>۳</sup>، و انشقاق<sup>۴</sup> اشاره می‌کنند که مورد پشتیبانی نسبی ادبیات این حوزه

- 
1. Work Practices
  2. Integration
  3. Differentiation
  4. Fragmentation

حوزه واقع شده است (Schneider et al., 2013; Millan et al., 2014). در رویکرد انسجام، فرهنگ سازمانی پدیده‌ای متجانس و مشترک در سطح سازمان محسوب می‌شود که روشن و فاقد ابهام است (Martin, 2002). اما، در رویکرد تفکیک، سازمان متشکل از خرده‌فرهنگ‌های مختلف و تقریباً ثابت در نظر گرفته می‌شود. مطابق این دیدگاه، اجماع نه در سطح سازمان بلکه در سطوح پایین‌تر تحلیل تحت نام خرده‌فرهنگ‌ها وجود دارد و خرده‌فرهنگ‌ها شبیه جزایری در دریای ابهام‌اند (Martin, 2002). اما رویکرد سوم، یعنی انشعاق، در پی سازگاری، انسجام، و ثبات خرده‌فرهنگ‌ها نیست. بلکه به ابهام، تنوع، چندگانگی، و سیال‌بودن آن‌ها اشاره می‌کند. مطابق این رویکرد، اجماع حالتی موقت و موضوع‌محور است و به سبب تغییر موضوعات و وقوع رخداد‌های جدید امکان فروریختن خرده‌فرهنگ‌های قبلی و ظهور خرده‌فرهنگ‌های جدید وجود دارد (Martin, 2001: 94; Martin, 2002, 2004).

خرده‌فرهنگ‌ها را می‌توان در سطوح مختلف نیز تحلیل کرد. در سطح درون سازمان، می‌توان خرده‌فرهنگ‌های گروه‌ها، واحدها، بخش‌ها، و شعبه‌های مختلف سازمان را بررسی کرد. در سطحی بالاتر، یعنی سطح سازمانی، می‌توان چگونگی انسجام و سازگاری میان خرده‌فرهنگ‌ها برای پاسخ به محیط بیرونی را تحلیل کرد. در سطح ملی نیز می‌توان به تحقیق در مورد فرهنگ سازمان‌ها و گروه‌های قومی و نژادی مختلف به عنوان خرده‌فرهنگ‌های موجود در درون یک کشور پرداخت. در واقع، انتخاب سطح تحلیل فرهنگی و تعیین واحد مناسب تا حدود زیادی به قضاوت محقق بستگی دارد (هیچ، ۱۳۸۷: ۳۶۵؛ Fink and Mayrhofer, 2009; Hofstede, 1998).

همچنین، مشخصه‌های مختلفی نظیر سطح سلسله‌مراتبی، حرفه، تیم پروژه‌ای، واحد وظیفه‌ای، شعبه جغرافیایی، جنسیت، قومیت، مذهب، نسل، سن، تجربه کاری، و آموزش‌های حرفه‌ای ممکن است مبنای شناسایی خرده‌فرهنگ‌ها قرار بگیرد (Danielsson et al., 2014; Santos and Eisenhardt, 2005; Gjuraj, 2013). به عنوان نمونه، می‌توان بر مبنای سطح سلسله‌مراتبی سازمان، خرده‌فرهنگ‌های مدیریت و کارکنان را بررسی کرد.

### مدل‌های خرده‌فرهنگ سازمانی

در این بخش به مدل‌های معروفی اشاره می‌شود که خرده‌فرهنگ‌های سازمانی را به صورت گونه‌های<sup>۱</sup> مختلف فرهنگی توصیف کرده یا با پیشنهاد ابعاد<sup>۲</sup> مختلف زمینه اندازه‌گیری کمی خرده‌فرهنگ‌ها را فراهم نموده‌اند (Jung et al., 2009).

مدل فرم‌های فرهنگی جونز (۱۹۸۳) یکی از منابع مهم مورد رجوع هافستد در توسعه مدل خرده‌فرهنگش به‌شمار می‌رود (Hofstede, 1998). جونز (۱۹۸۳) بر مبنای هزینه رخدادهای، چگونگی شکل‌گیری و ظهور فرهنگ سازمانی را بر اساس ساختار حقوق مالکیتی توسعه‌یافته برای تنظیم مبادلات یا رخدادهای اقتصادی میان اعضای یک گروه اجتماعی تحلیل می‌کند. در این زمینه، وی سه فرم ایدئال فرهنگی را پیشنهاد و خصوصیات آن‌ها را توضیح می‌دهد: فرهنگ تولید<sup>۳</sup>: سازگار با شرایطی است که فرایندهای تولید روتین و کارها استاندارد باشند. در نتیجه، پایش رفتار کارکنان نسبتاً آسان است و اختصاص ضعیف حقوق مالکیت کارترین فرم مدیریت مؤسسه است. فرهنگ بوروکراتیک<sup>۴</sup> هنگامی شکل می‌گیرد که مسائل کاری شامل عناصر غیراستاندارد باشد و فرایند تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها با ابهام آمیخته باشد. در نتیجه، پایش رفتار کارکنان سخت است. لذا، برای اقتصادی‌کردن هزینه مذاکره و اعمال قراردادها، به نوع جدیدی از سیستم حقوق مالکیتی به نام بوروکراسی نیاز است. و در نهایت، در فرهنگ حرفه‌ای<sup>۵</sup> کارها بسیار غیریکنواخت و پیچیده است و در نتیجه به کارمندان بسیار آموزش‌دیده و ماهر برای انجام دادن آن‌ها نیاز است و پایش عملکرد افراد بسیار سخت و وقت‌گیر است. بنابراین، سیستم دیگری از حقوق مالکیت نظیر شراکت برای اقتصادی‌کردن هزینه رخدادهای ممکن است بروز کند و حقوق مالکیت نه در نقش بلکه حول خود افراد شکل می‌گیرد (Jones, 1983: 461-463).

- 
1. Typical
  2. Dimensional
  3. Production
  4. Bureaucratic
  5. Professional



مدل خرده‌فرهنگ هافستد و همکاران (۱۹۹۰) نخستین مدل معروف سنجش خرده‌فرهنگ‌های سازمانی است که شامل شش بُعد مستقل و روشن از سنت‌های کاری ادراک‌شده برای تمایز واحدهای سازمانی از یکدیگر است. بُعد «فرایندمحوری در مقابل نتیجه‌محوری» دغدغه نسبت به ابزارها در برابر دغدغه نسبت به اهداف را بررسی می‌کند. بُعد «کارمندمحوری در مقابل شغل‌محوری» درباره تأکید بر کارکنان و نیازهای آن‌ها در مقابله با تمرکز بر انجام‌دادن کارهاست. بُعد «عادی در مقابل حرفه‌ای» نشان می‌دهد که کارکنان هویت خود را عمدتاً از سازمان‌هایشان می‌گیرند یا با نوع شغل و حرفه‌شان احساس هویت می‌کنند. بُعد «سیستم باز در مقابل سیستم بسته» بررسی می‌کند آیا کارکنان و سازمان به‌راحتی و به‌سرعت پذیرای تازه‌واردان هستند یا گاردی بسته و وضعیتی رازآلود دارند و زمان زیادی برای سازگاری افراد جدید مورد نیاز است. در بُعد «کنترل راحت در برابر کنترل محکم»<sup>۲</sup> بررسی می‌شود که آیا به هزینه‌ها توجه شده و زمان جلسات به طور دقیق رعایت می‌شود یا جوک‌های متداولی درباره سازمان و کار بین کارکنان مبادله می‌شود. و بُعد آخر یعنی «هنجاری در مقابل عمل‌گرایی»<sup>۳</sup> نشان می‌دهد آیا واحدها بر روی دنباله‌روی دقیق از رویه‌های سازمانی تأکید می‌کنند یا کانون توجه‌شان به سمت پاسخ به نیازهای مشتریان است و عمل‌گرایی را پیشه می‌کنند.

مدل گونه‌ای خرده‌فرهنگ هافستد (۱۹۹۸) نیز با بهره‌گیری از مدل ابعادی خرده‌فرهنگ هافستد و همکاران (۱۹۹۰) فوق‌الذکر در یک سازمان بیمه بزرگ دانمارکی ارائه شد که سه خرده‌فرهنگ متفاوت و متمایز را شناسایی کرد. یکی از آن‌ها خرده‌فرهنگ حرفه‌ای<sup>۴</sup> است که مدیران و افرادی را شامل می‌شود و مشخصه بارز آن‌ها آموزش دیدگی و مهارت بسیار زیاد آن‌هاست. خرده‌فرهنگ بعدی، خرده‌فرهنگ اداری<sup>۵</sup> است که پرسنل بخش‌های اداری یا افرادی را دربر می‌گیرد که مشخصه مشترک آن‌ها انجام‌دادن کارهای روتین و استاندارد

- 
1. Parochial vs. professional
  2. Loose vs. tight control
  3. Normative vs. pragmatic
  4. Professional
  5. Administrative

است. و سومین خرده فرهنگ واسط مشتری<sup>۱</sup> است که افرادی را شامل می شود که ویژگی بارزشان دوری از دفتر اصلی و داشتن ارتباط چهره به چهره با مشتریان است. از سوی دیگر، جوان مارتین و کارن سیهل (۱۹۸۳)، بر اساس نحوه پیوند ارزش های خرده فرهنگ با ارزش های اصلی فرهنگ، سه نوع خرده فرهنگ را در سازمان شناسایی کردند: خرده فرهنگ تقویتگر<sup>۲</sup> از ارزش های اصلی سازمان پشتیبانی می کند. در مقابل، ضد فرهنگ<sup>۳</sup> یا خرده فرهنگ متقابل با ارزش های اصلی سازمان متعارض است و در نتیجه فرهنگ سازمان را با چالش روبه رو می کند. و نوع سوم، خرده فرهنگ عمودی<sup>۴</sup> (بی تفاوت) است که ارزش هایی متفاوت با ارزش های اصلی سازمان دارد و به طور مستقل و بی تفاوت به موازات ارزش های اصلی به حیات خود ادامه می دهد.

شاین (۱۹۹۶) نیز به سه نوع خرده فرهنگ در سازمان ها یعنی خرده فرهنگ اپراتوری<sup>۵</sup>، مهندسی<sup>۶</sup>، و اجرایی<sup>۷</sup> اشاره می کند که هر یک از آنها فرضیات ویژه ای دارند. از نظر وی، هر سازمان یک فرهنگ درونی را بر پایه موفقیت عملیاتی خود با نام اپراتوری توسعه می دهد. اغلب عملیات ها شامل اجزا و بخش های مختلفی می شود که برای اجرای مناسب به همکاری، ارتباطات باز، تعهد، و اعتماد کارکنان این بخش ها به همدیگر نیاز است. در واقع، فرهنگ اپراتوری یا عملیاتی بر پایه ارتباطات انسانی بنا می شود. از سوی دیگر، هر سازمان طراحان و تکنوکرات هایی دارد که تکنولوژی محوری را کنترل می کنند و خرده فرهنگ مهندسی را تشکیل می دهند. به طور کلی می توان گفت مهندسان در پی طراحی سیستم ها و محصولات سودمند، ساده، کارا، ایمن، و با قابلیت اجرای کار دائم اند؛ به گونه ای که به پاسخ های استاندارد از جانب اپراتورهای آنها نیاز باشد و در حالت ایدئال به اپراتورها هم نیازی نباشد و به طور خودکار عمل کنند. از جانب دیگر، هر سازمانی دارای مدیریت اجرایی مشتمل بر مدیرکل و زیردستان

- 
1. Customer interface
  2. Enhancing
  3. Counter culture
  4. Orthogonal
  5. Operator's Subculture
  6. Engineering subculture
  7. Executive subculture

بلافصل او است که فرهنگ اجرایی را شکل می‌دهند. جهان‌بینی این مدیران حول این ضرورت شکل می‌گیرد که سلامت مالی شرکت را حفظ کنند. همچنین، آن‌ها برای اینکه بدانند در سازمانشان چه می‌گذرد به توسعه سیستم‌های پیچیده اطلاعاتی در کنار سیستم‌های کنترلی در سازمان می‌پردازند. گرچه فرهنگ اپراتوری یا عملیاتی ریشه در درون سازمان دارد، فرهنگ‌های مهندسی و اجرایی مرز سازمان را درمی‌نوردند و به نوعی می‌توان گفت سطحی جهانی دارند. درواقع، مهندسان و مدیران ارشد به سبب آموزش‌هایی که می‌بینند و نیز مسائلی که با آن روبرو می‌شوند بیشتر جذب صنوف خودشان و رای مرزهای سازمانی می‌شوند. از سوی دیگر، هم مهندسان و هم مدیران اجرایی افراد را به صورتی غیرشخصی و ابزاری برای دستیابی به کارایی و بهره‌وری می‌دانند. یعنی، اگر نیاز به کارکنان عملیاتی باشد، باید سعی شود تأثیر آن‌ها بر عملیات‌ها کاهش یابد و هزینه آن‌ها برای سازمان نیز حداقل شود (Schein, 1996).

### رویکرد تحقیق

فرهنگ هر سازمان پدیده‌ای یگانه است که با فرهنگ‌های سازمان‌های دیگر حتی درون یک کشور مشخص متفاوت است (هچ، ۱۳۸۷؛ Schein, 1990؛ Trice and Beyer, 1993: 174). پرسش اساسی این است که چگونه می‌توان این تفاوت فرهنگی سازمان‌ها را حتی درون یک متن فرهنگ ملی یکسان توجیه کرد؟

در این زمینه، هافستد به اتفاق همکارانش (۱۹۸۰ و ۱۹۹۰) طی تحقیقاتی تفاوت‌های فرهنگی میان سازمان‌های واقع در یک کشور را با تفاوت‌های فرهنگی در میان شعبه‌های یک شرکت چندملیتی در سطح بین‌المللی مقایسه کرد. در این مقایسه، هافستد و همکارانش دریافتند فرهنگ ملی به طور اصولی به ارزش‌ها مرتبط است و عنصر فرهنگ سازمانی به سنت‌های کاری پیوند می‌خورد. این امر توضیح می‌دهد چرا یک سازمان چندملیتی مانند آی. بی. ام، به‌رغم تفاوت‌های قابل توجه ارزش‌های کارکنان با ملیت‌های مختلف، می‌تواند وظیفه‌اش را انجام دهد. به عبارت دیگر، آنچه سازمان را یک‌پارچه نگه می‌دارد سنت‌های کاری مشترک است نه آنچه فرهنگ شرکتی اوایل دهه ۱۹۸۰ ارزش‌های مشترک می‌دانست (Hofstede, 2001). بر این اساس، محور فرهنگ سازمانی سنت‌های کاری مشترک در میان اعضای سازمان است. کوتاه اینکه در سطح ملی

تفاوت فرهنگی در تفاوت‌های ارزشی مصداق می‌یابد؛ در حالی که در سطح سازمان در تفاوت‌های سنت‌های کاری قابل مشاهده است (Hofstede, 1997).

بر پایه این دیدگاه، ما در این تحقیق ادراک و تفسیر کارکنان سازمان از اقدامات و سنت‌های کاری موجود در محل کار را بررسی و از آن برای سنجش خرده‌فرهنگ‌های سازمان استفاده می‌کنیم.

همچنین، از آنجا که فرهنگ حوزه وسیعی را دربر می‌گیرد، برای جلوگیری از پیچیده‌شدن مدل، شش معیار به عنوان مبنای انتخاب و استخراج متغیرهای فرهنگی در این بررسی انتخاب شد. معیار اول «سطح تحلیل» است که در این تحقیق سطح خرده‌فرهنگ سازمانی است. معیار دوم «سطح فرهنگ» است؛ همان‌طور که بیان شد، رویکرد این تحقیق سنت‌های کاری است که در سطوح اول، دوم، و سوم مدل سطوح فرهنگی هافستد یا سطح اول مدل سطوح شاین جای می‌گیرند. البته، مصنوعات فیزیکی شامل محیط فیزیکی، میزان حقوق، و موارد مشابه در رویکرد نمی‌گنجد. «عمومیت و جهان‌شمولی» معیار سوم است؛ بدین معنا که این تحقیق در پی مدلی است که بتوان از آن در سازمان‌های مختلف عمومی و خصوصی استفاده کرد و بنابراین سنت‌های کاری انتخابی باید تا حد ممکن برای همه سازمان‌ها قابل استفاده باشد. به عنوان نمونه، سنت‌های کاری که ارتباط مستقیمی با مشتریان یا رقبای سازمان دارد در برخی سازمان‌های دولتی چندان کاربردی ندارد. معیار چهارم «عدم ابهام» است؛ یعنی سنت‌های کاری انتخابی باید برای همه کارکنان روشن باشد. بنابراین، شامل مواردی نظیر مأموریت سازمان، استراتژی، اهداف، و مواردی مشابه که برای برخی کارکنان مبهم است نمی‌شود. معیار پنجم «عدم شمول متغیرهای سازمانی دیگر» است؛ یعنی این تحقیق به طور مستقیم متغیرهای سازمانی نظیر شخصیت، تعهد، رضایتمندی، سبک مدیر، و موارد مشابه را دربر نمی‌گیرد؛ هرچند ممکن است با فرهنگ در ارتباط باشند و تأثیر متقابلی بر هم داشته باشند، معمولاً در شاخه رفتار سازمانی به طور جدا بررسی می‌شوند. و معیار ششم «توجه به تأثیر و اثربخشی متغیرها» است؛ بدین معنی که این تحقیق در پی شناسایی صرف خرده‌فرهنگ‌ها نیست، بلکه این شناسایی باید زمینه‌ای برای اثرگذاری بر عملکرد کارکنان و سازمان فراهم کند. بنابراین، کوشش می‌شود سنت‌های کاری‌ای

انتخاب شود که بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر داشته باشند. در واقع، این شش معیار مبنای ما به منظور استخراج و گزینش سنت‌های کاری مناسب برای ابعاد مدل از طریق مصاحبه با خبرگان سازمان تحت پژوهش به جهت توسعه مدل خرده‌فرهنگ سازمانی خواهد بود.

### مدل مفهومی تحقیق

این تحقیق در پی ارائه مدل ابعادی مناسبی برای سنجش خرده‌فرهنگ‌های سازمانی است. ابعاد مدل به روش تئوری داده‌بنیاد توسعه می‌یابند. به عبارت روشن‌تر، در این فرایند، داده‌ها، که همان سنت‌های کاری مهم خواهند بود، از طریق مصاحبه اکتشافی با خبرگان سازمان استخراج می‌شود. با تحلیل این سنت‌های فرهنگی خام، به الگوها یا دسته‌بندی معتبری از آن‌ها می‌رسیم. بر این اساس، در نهایت، مدل خرده‌فرهنگ شامل چندین بُعد خواهد شد و هر بُعد شامل تعدادی سنت‌های کاری قابل اندازه‌گیری به عنوان شاخص یا گویه خواهد بود.

### روش تحقیق

این تحقیق در واقع تحقیقی داده‌بنیاد است. داده‌ها همان سنت‌های کاری‌اند که در طی مصاحبه با افراد خبره سازمان آشکارا بررسی می‌شوند. این سنت‌های کاری با بهره‌گیری از تحلیل محتوا به چند بُعد تقسیم می‌شوند. سپس، پرسش‌نامه مدل بر اساس سنت‌های کاری دسته‌بندی شده تهیه می‌شود. در واقع، بدین طریق مدل اولیه خرده‌فرهنگ شکل می‌گیرد. آنگاه، این مدل اولیه با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از پاسخ‌های پرسش‌نامه تحقیق و گذر از فرایند تحلیل عاملی اصلاح و مدل معتبر نهایی خرده‌فرهنگ به دست می‌آید. در آخر، پایایی ابعاد مدل نهایی بررسی می‌شود. اجزای فرایند تحقیق با جزئیات بیشتر به شرح ذیل است.

### مصاحبه

در این تحقیق، از مصاحبه اکتشافی هدایت‌شده استفاده شد. این کار با هدف دسترسی به متغیرهای مهم و تأثیرگذار در سازمان و احیاناً جدید انجام گرفت. فرم مصاحبه شامل ۹ سؤال برای کشف و دستیابی به متغیرها و سنت‌های کاری مهم بود. از یک سو، موضوعات مهم از نظر شرکت‌کنندگان شناسایی شد. مواردی نظیر خلاصه‌کردن کار و

فضای کاری در یک عبارت، ذکر موارد ناراحت‌کننده در محل کار، بیان نواقص، تغییرات مورد نظر، و نیز ویژگی‌های محل کار ایدئال به این امر می‌پرداختند که در سؤال‌های ۱، ۲، ۳، ۶، و ۷ گنجانده شد. از سوی دیگر، بنا به درک شرکت‌کنندگان، موارد و رفتارهای مهم و ارزشمندی را که سازمان تشویق یا نهی می‌کرد با استفاده از سؤال‌های ۵ و ۶ مشخص شد. سؤال ۹ نیز از شرکت‌کنندگان می‌خواست تا ناگفته‌ها را بیان کنند.

مصاحبه‌ها به صورت انفرادی انجام گرفت. هم‌زمان با پاسخ‌ها، یادداشت‌برداری انجام شد. زمان مصاحبه هم انعطاف داشت و در واقعیت این زمان بین ۱۵ دقیقه تا ۶۰ دقیقه در نوسان بود. از همه واحدهای سازمان، به تناسب جمعیت نسبی آن‌ها، تعدادی به صورت قضاوت محقق و به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. در مجموع، ۵۳ نفر بر اساس اصل کفایت نظریات با توجه به ادبیات تحقیق در مصاحبه شرکت کردند. از این تعداد، ۴۵ نفر (۸۵ درصد) مرد و ۸ نفر (۱۵ درصد) زن بودند. بر اساس مدرک تحصیلی نیز، ۳۲ نفر مدرک کارشناسی، ۱۸ نفر کارشناسی ارشد، و دو نفر فوق‌دیپلم داشتند و یک نفر مدرک دکترا داشت. سابقه کار مصاحبه‌شوندگان نیز حداقل ۵، حداکثر ۳۵ و به طور میانگین برابر ۲۰/۱ سال بود.

سپس، دیدگاه حاصل از مصاحبه گدگاری شد. در این فرایند، معیارهای شش‌گانه یادشده در بخش ادبیات تحقیق به عنوان مبنا انتخاب شد و استخراج سنت‌های فرهنگی با نظر داشت ادبیات تحقیق به‌کار رفت. در مجموع، ۴۵ سنت و متغیر از مصاحبه‌ها استخراج و انتخاب شد.

۴۵ متغیر و سنت فرهنگی، با استفاده از تحلیل محتوا، در قالب ۹ دسته و گروه با عنوان‌های مشارکت، پشتیبانی، بوروکراسی، نوآوری، آموزش و توسعه، انسان‌محوری، استرس، حرفه‌ای‌گرایی، و بهره‌وری گروه‌بندی شدند که به ترتیب شامل ۳، ۲، ۷، ۸، ۵، ۴، ۱، ۹، و ۶ متغیر بودند. عناوین هر دسته با توجه به شاخص‌های تحت شمول و مطابق با نام‌های مصطلح در ادبیات این حوزه تحقیق انتخاب شد. بدین طریق، ۴۵ متغیر منتخب به ۹ گروه تقسیم شد. این دسته‌بندی را نخست محقق که هم مصاحبه‌ها را انجام داده بود و هم با ادبیات تحقیق آشنایی کافی داشت انجام داد. سپس، دو خبره دانشگاهی بر آن مهر تأیید زدند. این عناوین همان بُعدهای اولیه مدل خرده‌فرهنگ به‌شمار می‌روند.

### تدوین پرسش‌نامه

پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخت با ۵۱ سؤال برای اندازه‌گیری این ۹ بُعد تدوین شد. در واقع، پرسش‌هایی متناظر با شاخص‌های هر بُعد تنظیم شد. پاسخ به پرسش‌ها از نوع لیکرت پنج‌گزینه‌ای خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد انتخاب شد که هنگام ورود داده‌ها برای تحلیل این گزینه‌ها به ترتیب با اعداد ۱، ۲، ۳، ۴، و ۵ جای‌گزین شد. برای انجام‌دادن اصلاحات مورد نیاز احتمالی، این پرسش‌نامه را نخست سه خبره دانشگاهی بررسی کردند. سپس، یازده نفر از کارمندان شرکت‌هایی غیر از سازمان هدف آن را تکمیل کردند تا موارد پرسش‌های مبهم شناسایی شود. در نهایت، پرسش‌نامه مدل با ۵۰ سؤال آماده شد. جدول ۱ شاخص‌ها و پرسش‌های مربوط به ۹ بُعد را نشان می‌دهد. پرسش‌ها میزان شاخص‌ها را در محل کار می‌سنجند. به عنوان نمونه، پرسش ۱۲ مربوط به بُعد حرفه‌گرایی به شرح زیر است: «ارتقای کارکنان چقدر بر اساس شایستگی کاری و فنی آنهاست؟»

جدول ۱. شماره پرسش‌ها و شاخص‌های مرتبط برای ابعاد نه‌گانه اولیه مدل خرده‌فرهنگ

نوآوری		بوروکراسی		حرفه‌گرایی	
تشویق به ایده‌های جدید	۳	روشنی معیارهای عملکرد	۲	ارتقا بر اساس شایستگی	۱۲
کار تکراری	۶	روشنی وظایف کاری	۴	شایستگی سرپرست	۱۳
مقاومت در مقابل تغییر	۲۳	نظم و انضباط در کار	۵	ارتقا بر اساس روابط	۱۴
کنترل سرپرست	۲۴	حرف‌شنوی از مافوق	۸	روزمرگی در اجرای کار	۱۵
آزادی اجرای کارها	۳۷	حضور به موقع	۹	برنامه‌ریزی	۱۹
ریسک در کار	۳۸	انجام‌دادن کار مطابق مقررات	۳۵	اهمیت سرعت کارها	۲۰
اهمیت ایده‌های جدید	۴۲	رعایت سلسله‌مراتب	۳۶	انگیزه کار	۲۸
انتقادپذیری سرپرست	۴۳	بهره‌وری		سازگاری کار با تخصص	۲۹
آموزش و توسعه		آگاهی نسبت به هزینه‌ها	۱۶	سازگاری کار با علائق	۳۲
بهبود دانش کاری	۷	استفاده بهینه از منابع	۱۷	توجه به کیفیت کارها	۴۸
تسهیم دانش با هم	۲۵	توازن تقسیم کارها	۱۸	اهمیت آرای کارشناسی	۴۹
ارتباط آموزش با کار	۳۹	بهره‌گیری از توانایی‌ها	۲۷	انسان‌محوری	
به‌روزرسانی آموزش	۴۰	تلاش برای اجرای کار	۳۰	همدلی میان همکاران	۱۰
بازخورد به‌موقع عملکرد	۴۱	حجم کار	۳۱	احترام به کارکنان	۱۱

۴۴	سازگاری خدمات با نیازها	۴۷	زمان‌گیری فرایند کار	مشارکت
۴۵	توجه به نیازهای شخصی		پشتیبانی	در جریان کارها بودن
۵۰	تعامل مثبت با سرپرست	۳۳	دسترسی به ابزار موردنیاز	شرکت در تصمیم‌گیری‌ها
	استرس	۳۴	دسترسی به اطلاعات	نظرخواهی
۲۶	احساس استرس	-	-	-
۴۶	آرامش خاطر داشتن	-	-	-

مطابق جدول ۱، بُعد حرفه‌گرایی متغیرهای مرتبط با تخصص، شایستگی کاری، و علائق کاری کارکنان را اندازه می‌گیرد. بُعد بوروکراسی موارد مرتبط با ویژگی‌های بوروکراتیک سازمانی را شامل می‌شود. بُعد نوآوری شامل موارد مرتبط با خلق ایده‌های نو و ایجاد تغییر در سازمان است. بُعد بهره‌وری با استفاده مناسب از منابع و صرفه‌جویی در هزینه‌ها مرتبط است. بُعد آموزش و توسعه، پیشرفت و توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان و یادگیری آن‌ها را اندازه می‌گیرد. بُعد انسان‌محوری شامل شاخص‌های مرتبط با روابط اجتماعی و برآوردن نیازهای شخصی و خانوادگی کارکنان است. بُعد مشارکت، مشارکت کارکنان و مشورت با آن‌ها را می‌سنجد. بُعد پشتیبانی شامل تسهیلاتی است که به کارکنان در انجام دادن کارشان یاری می‌رساند. بُعد استرس نیز استرس و تنش کاری را می‌سنجد. بدین ترتیب، مدل اولیه خرده‌فرهنگ شامل ۹ بُعد و ۵۰ سنت کاری شکل گرفت که با پرسش‌نامه‌ای ۵۰سؤالی سنجیده می‌شد (جدول ۱).

#### گردآوری داده از طریق پرسش‌نامه

برای بررسی اعتبار و اصلاح احتمالی مدل اولیه و نیز سنجش پایایی آن، به داده‌های کمی نیاز است و باید از طریق پرسش‌نامه مدل جمع‌آوری شود. بدین منظور، پرسش‌نامه تحقیق در سه صفحه شامل ۵۰ پرسش ویژه مدل به‌علاوه ۶ پرسش جمعیت‌شناختی برای آگاهی از جنسیت، تجربه، مدرک تحصیلی، محل کار، نوع استخدام، و نوع پست (مدیریتی یا کارمندی) تهیه شد. از آنجا که این مدل به دنبال ارزیابی سنت‌های کاری مشترک میان کارکنان واحدها و گروه‌های مختلف است، تعداد عواملان اجتماعی در این تحقیق باید بسیار زیاد باشد. بر این اساس، تحقیق باید به صورت سرشماری انجام بپذیرد تا تمام اعضای جمعیت آماری را



پوشش دهد (Hofstede, 1998). جمعیت آماری این مرحله از تحقیق، کارکنان دفتر مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات بودند.

در مجموع، حدود ۳۰۰ نسخه از این پرسش‌نامه را محقق با مراجعه به اتاق کارکنان به صورت دستی میان کارکنان دفتر مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات توزیع کرد. برخی از پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده به سبب متعلق نبودن به کارکنان شرکت (کارکنان پیمان‌کاری)، ارائه پاسخ‌های ناقص یا پاسخ‌ندادن به سؤالات قابل استفاده نبودند. در مجموع، ۲۵۵ پرسش‌نامه تکمیل‌شده (میزان ۸۵ درصد) برای تحلیل اعتبار و پایایی مدل مناسب بود. تحلیل‌ها در نرم‌افزار SPSS انجام شد.

از این تعداد، ۲۰۵ نفر (۸۰٫۴ درصد) مرد و ۵۰ نفر (۱۹٫۶ درصد) زن بودند. از نظر مدرک تحصیلی نیز، ۱۱ نفر دیپلم، ۱۴ نفر فوق‌دیپلم، ۱۱۵ نفر کارشناس، و ۱۱۵ نفر کارشناس ارشد یا بالاتر بودند. بر اساس تجربه نیز، ۲۳ نفر یک تا ۵ سال، ۶۱ نفر ۶ تا ۱۰ سال، ۲۳ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال، و ۱۳۰ نفر باقی‌مانده نیز بیش از ۱۵ سال سابقه کار داشتند.

### تحلیل اعتبار و پایایی مدل

در اینجا ذکر این نکته لازم است که سؤال‌های ۶، ۱۴، ۱۵، ۲۰، ۲۳، ۲۴، و ۴۶ پرسش‌نامه مدل برای تحلیل به صورت معکوس محاسبه شد؛ زیرا به طور معکوس با ابعاد مربوطه سازگار بود (جدول ۱).

برای تحلیل، ابتدا نیاز بود اعتبار سازه ابعاد مدل و بارهای عاملی متغیرهای آن‌ها بررسی و سپس درباره پایایی این ابعاد اظهار نظر شود.

برای تحلیل اعتبار سازه مدل، نیاز بود ابعاد نهایی و معتبر مدل روشن شود. تحلیل عاملی یکی از ابزارهای بررسی اعتبار سازه‌ها یا ابعاد مدل است (Ratray and Jones, 2007). برای این کار، ابتدا تحلیل عاملی اکتشافی بر روی متغیرهای هر بُعد انجام شد. این کار با هدف شناسایی و حذف سؤالات نامرتبط با موضوعات محوری هر بُعد بود: آن‌هایی که فاقد حداقل‌های لازم در اجزای این نوع تحلیل بودند یا دارای بارهای عاملی نزدیک به هم در دو

یا چند بُعد بودند. این حداقل‌ها، مقدار ۰/۶ برای ام اس ای<sup>۱</sup> و ۰/۵ برای جزء مشترک<sup>۲</sup> در نظر گرفته شد (Kaiser and Rice, 1974; Field, 2005). ام اس ای کفایت تعداد نمونه را مشخص می‌کند و جزء مشترک نیز مقدار تغییر متغیر را که توسط عامل‌های استخراجی بیان می‌شود اندازه می‌گیرد. در این فرایند، مطابق جدول ۲، ۱۵ سؤال حذف شد.

سپس، بر روی ۳۵ سؤال باقی‌مانده، تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. در این فرایند نیز ۸ متغیر، که حداقل‌های لازم را نداشتند، یعنی سؤال‌های ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۲۸، ۳۷، و ۴۸ حذف شد. برای ۲۷ متغیر باقی‌مانده، دو آزمایش کفایت نمونه آماری کی ام او و مفیدی تحلیل عاملی بارتلت بر روی داده‌ها انجام شد که مقادیر به شرح جدول ۳ است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی بر روی ابعاد اولیه مدل خرده‌فرهنگ

سؤال‌های حذف شده	بُعد	سؤال‌های حذف شده	بُعد	سؤال‌های حذف شده	بُعد
-	آموزش	۴۶	استرس	۹ و ۸، ۲	بوروکراسی
-	مشارکت	۴۷ و ۳۱، ۳۰	بهره‌وری	۳۸ و ۲۴، ۲۳	نوآوری
-	پشتیبانی	۴۴	انسان‌محوری	۳۲ و ۲۰، ۱۵، ۱۴	حرفه‌گرایی

جدول ۳. نتایج آزمون‌های Bartlett و KMO بر روی ۲۷ سؤال

مقدار KMO	کای اسکوئر	درجه آزادی	مقدار معنی‌داری بارتلت
۰/۹۰۳	۳۳۱۳/۴۴۲	۳۵۱	۰/۰۰۰

مطابق جدول ۳، میزان کی ام او برابر ۰/۹۰۳ است که مقداری عالی است؛ چون حد قابل قبول آن ۰/۵ است (Meyers et al., 2006; Field, 2009: 647). این نتیجه نشان می‌دهد نمونه آماری برای تحلیل عاملی کفایت می‌کند. همچنین، مقدار معنی‌داری آزمون بارتلت مطابق این جدول ۰/۰۰۰ است که اثربخشی تحلیل عاملی را نشان می‌دهد. یادآور می‌شود این مقدار معمولاً بایستی زیر ۰/۰۰۱ باشد (Field, 2005).

1. MSA or KMO
2. Communnality

سپس، بر روی این ۲۷ متغیر، تحلیل عاملی تأییدی با تعداد عامل ۹ با بهره‌گیری از چرخش واریماکس برای استخراج ۹ بُعد مستقل انجام شد (Tabachnik and Fidell, 2001). نتایج کلی این تحلیل، که در تکرار هشتم به همگرایی رسید، به شرح جدول‌های ۴ و ۵ است.

مطابق جدول ۴، واریانس تجمعی تحت پوشش این ۹ عامل استخراج‌شده ۷۲/۲۲۳ درصد و بسیار مناسب است (Stevens, 2002). همچنین، جدول ۵ پرسش‌های متعلق به این عامل‌ها و نیز مقادیر بارهای عاملی آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴. واریانس تجمعی تحت پوشش ۹ عامل استخراجی از تحلیل عاملی تأییدی

شماره	نام	واریانس (%)	واریانس تجمعی (%)
۱	مدیریت	۳۵/۷۵۴	۳۵/۷۵۴
۲	توسعه	۷/۱۰۹	۴۲/۸۶۳
۳	مشارکت	۵/۵۹۴	۴۸/۴۵۷
۴	بهره‌وری	۴/۹۸۹	۵۳/۴۴۵
۵	آموزش	۴/۲۸۶	۵۷/۷۳۱
۶	همکاری	۴/۰۶۳	۶۱/۷۹۴
۷	بوروکراسی	۳/۸۱۸	۶۵/۶۱۲
۸	پشتیبانی	۳/۴۷۵	۶۹/۰۸۸
۹	استرس	۳/۱۴۰	۷۲/۲۲۸

جدول ۵. ابعاد به همراه پرسش‌ها و بارهای عاملی<sup>۲</sup>

مدیریت	توسعه	مشارکت
۱۳ ۰/۷۹۵	۱۲ ۰/۴۰۳	۱ ۰/۷۹۴
۴۳ ۰/۷۶۵	۲۷ ۰/۵۸۸	۲۱ ۰/۷۱۴
۵۰ ۰/۷۷۰	۴۱ ۰/۵۲۳	۲۲ ۰/۷۴۵
بهره‌وری	۴۲ ۰/۶۰۹	آموزش
۱۶ ۰/۸۰۸	۴۵ ۰/۶۸۵	۳۹ ۰/۸۴۲

1. Cumulative variance
2. Rotated Component Loadings

۱۷	۶۸۴	۴۹	۵۶۷	۴۰	۸۴۷
۱۹	۶۱۰	همکاری	بوروکراسی		
	پشتیبانی	۱۰	۷۲۹	۲۹	۶۸۷
۳۳	۸۰۱	۱۱	۴۳۹	۳۵	۵۷۵
۳۴	۷۵۵	۱۸	۵۰۳	۳۶	۷۶۹
	استرس	۲۵	۷۲۵	-	-
۲۶	-۸۹۸	-	-	-	-

مطابق جدول ۵، حداقل قدر مطلق بارهای عاملی متغیرها ۰/۴۰۳ و حداکثر آن ۰/۸۹۸ است که مقادیری مناسب و خوب می‌باشند؛ زیرا حداقل قابل پذیرش این مقدار ۰/۳۰ است (Field, 2009). بنابراین، اعتبار سازه ابعاد مدل تأیید می‌شود. پس از تأیید اعتبار ابعاد مدل، برای بررسی پایایی آن‌ها، از آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> بهره گرفته شد؛ آلفای کرونباخ میزان همبستگی و سازگاری درونی میان متغیرهای هر بُعد را می‌سنجد و معمولاً حداقل قابل قبول آن در تحقیقات اجتماعی و اکتشافی ۰/۶ است (Aron and Aron, 1999; Hair et al., 2006). مقادیر آلفای ابعاد نه‌گانه به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. مقادیر آلفای کرونباخ ابعاد نه‌گانه نهایی مدل

بُعد	مدیریت	توسعه	مشارکت	بهره‌وری	آموزش
آلفا	۰/۸۵۸	۰/۸۵۱	۰/۸۰۱	۰/۷۳۲	۰/۸۱۰
بُعد	همکاری	بوروکراسی	پشتیبانی	استرس	-
آلفا	۰/۷۲۷	۰/۶۶۳	۰/۷۶۸	-	-

مطابق جدول ۶، ابعاد مدل از آلفاهای قابل قبول و خوبی برخوردار است. البته، آلفا برای بُعد استرس شامل یک سؤال کاربردی ندارد و بدین سان می‌توان گفت که این مدل بر اساس داده‌های تحقیق قابل اطمینان است و پایایی مناسبی دارد. بر این اساس، نه بُعد نهایی مدل خرده‌فرهنگ مشخص شد. بُعد مدیریت میزان اعتماد به شایستگی، انتقادپذیری، و تعامل مثبت با مدیریت را اندازه می‌گیرد. بُعد توسعه ارتقای کارکنان براساس شایستگی، بهره‌گیری از توانایی‌ها، دادن بازخورد عملکرد، و توجه به نظریات و

1. Cronbach's Alpha

پیشنهادهای آن‌ها را اندازه گرفته و مشارکت محتوایی را نیز در بر می‌گیرد. بُعد مشارکت نیز بیانگر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشورت با آن‌ها بوده و در واقع، مشارکت شکلی و ظاهری را نمایندگی می‌کند. به‌عنوان نمونه، ممکن است در یک واحد سازمان، کارکنان در جلسات تصمیم‌گیری شرکت کنند (مشارکت زیاد) اما به نظرات آنها توجه نشود (توسعه کم). برنامه‌ریزی، آگاهی به هزینه‌ها، و استفاده مناسب از منابع را بُعد بهره‌وری نمایندگی می‌کند. بُعد آموزش به‌روزرودن و نیز سازگاری دوره‌های آموزشی با وظایف کاری کارکنان را اندازه می‌گیرد. بُعد همکاری نیز احترام، همبستگی، و تسهیم دانش میان کارکنان را مشخص می‌کند. دسترسی کارکنان به ابزار و اطلاعات مورد نیاز را بُعد پشتیبانی می‌سنجد. بُعد بوروکراسی رعایت سلسله‌مراتب، اجرای کار مطابق قوانین، و سازگاری وظایف کاری با تخصص کارکنان را بررسی می‌کند. و در آخر، بُعد استرس میزان استرس کاری را اندازه می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

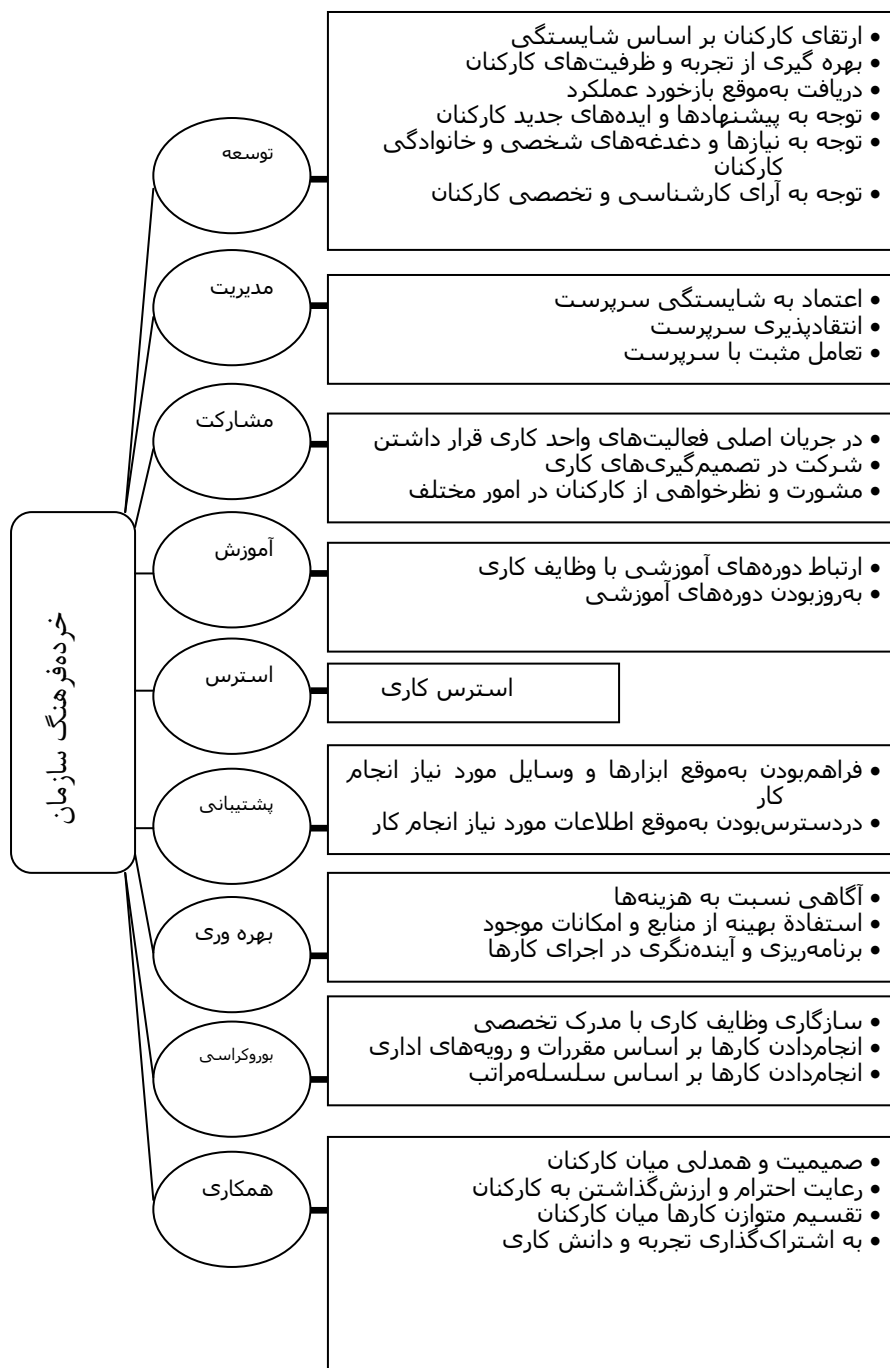
در فرایند تحلیل، مدل اولیه با ۹ بُعد شامل ۵۰ پرسش اصلاح شد و مدل نهایی با ۹ بُعد مشتمل بر ۲۷ پرسش (سنت کاری) به‌دست آمد (شکل ۱). بقیه پرسش‌ها در این فرایند حذف شد. بُعدهای استرس، آموزش، و مشارکت در مدل نهایی با مدل اولیه یکسان‌اند؛ ولی شش بُعد دیگر مدل نهایی با بُعدهای مدل اولیه متفاوت‌اند. در این زمینه، یکی از نکات مهم این بود که اعتبار بُعدهای انسان‌محوری، نوآوری، و حرفه‌ای‌گرایی مدل اولیه به صورت متمایز از هم تأیید نشد که نشان از درهم‌تنیدگی زیاد این ابعاد است؛ چنان‌که بُعد جدید «توسعه» در مدل نهایی خصوصیتی از هر سه بُعد را شامل می‌شود.

تعداد کم پرسش‌های مدل نیز نشانه سادگی آن است؛ این یکی از خصوصیات مهم مدل‌های ماندگار حوزه مدیریت و سازمان است.

ابعاد این مدل به‌طور پراکنده در مدل‌های مختلف فرهنگ و خرده‌فرهنگ یافت می‌شود. بُعد همکاری به نوعی یادآور خرده‌فرهنگ اپراتوری شاین (۱۹۹۶) است؛ زیرا بر روابط و همکاری بین افراد تکیه می‌کند. بُعد بهره‌وری نیز مشابه گونه فرهنگی بهره‌وری (برنامه‌ریزی) در مدل ارزش‌های رقابتی است. همچنین، بُعد پشتیبانی مشابه فرهنگ پشتیبان در مدل‌های

فرهنگ سازمانی از جمله مدل والچ (۱۹۸۳) است. بُعد بوروکراسی نیز شبیه فرهنگ بوروکراتیک در مدل جونز (۱۹۸۳) و فرهنگ واسط مشتری در مدل هافستد (۱۹۹۸) است. بُعد مشارکت نیز مانند بُعد مشارکت در سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی است. بُعد استرس نیز مانند بُعدی با نامی مشابه<sup>۱</sup> در مدل حساب‌رسی فرهنگ<sup>۲</sup> است (Fletcher et al., 1991).

- 
1. Strain
  2. Cultural Audit



شکل ۱. مدل خرده‌فرهنگ سازمانی

یکی از ویژگی‌های خوب این مدل در مقایسه با مدل‌های مشابه کاربردی بودن و عمل‌گرایی آن است. به عنوان نمونه، مدل خرده‌فرهنگی هافستد و همکاران (۱۹۹۰) شامل شاخص‌هایی چون مقدار جوک و طنز درباره کار و تأثیر پیشینه اجتماعی کارکنان در استخدام آن‌هاست که امکان تغییر آن‌ها توسط مدیریت سازمان خیلی کم است. در صورتی که همه شاخص‌های مدل تحقیق کاربردی و امکان تغییر آن‌ها زیاد است. همچنین، مدل از اعتبار و پایایی مناسبی برخوردار است و با توجه به عمومی بودن شاخص‌هایش می‌توان از آن در سازمان‌های عمومی و خصوصی بهره گرفت.

### پیشنهادها

در فرایند تحقیق برای انجام‌دادن پژوهش‌های مشابه، نکات زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. پرسش‌های تحقیق باید برای پاسخ‌دهندگان مبهم نباشد تا نویز حاصل از تفسیرهای مختلف باعث کاهش روایی و پایایی پرسش‌نامه نشود.
۲. تعداد پرسش‌های اولیه بیشتر باشد تا در فرایند اصلاح و حذف، تعداد پرسش‌های باقی‌مانده خیلی کم نشود. البته، نه آن‌قدر زیاد که پاسخ‌دهندگان را خسته کند.
۳. برای انجام‌دادن مصاحبه و پخش پرسش‌نامه، بهتر است افرادی انتخاب شوند که با سازمان و کارکنان آن آشنا باشند تا فضایی در حد ممکن غیررسمی همراه اعتماد به وجود آید و به آرا و تجربیات شرکت‌کنندگان در حد قابل قبولی دست یافت.



## منابع

۱. شرکت خطوط لوله و مخابرات ایران (۱۳۹۵). *درباره ما: چشم‌انداز شرکت*، برگرفته از [www.ioptc.ir](http://www.ioptc.ir)
۲. صادقی، ح. (۱۳۹۶). *طراحی مدل سنجش خرده‌فرهنگ‌های سازمانی (مطالعه موردی سازمان مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات)*، پایان‌نامه مقطع دکترای مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۳. عمید، حسن (۱۳۸۹). *فرهنگ فارسی عمید*، تهران: نشر رهیاب نوین هور.
۴. هچ، ماری جو (۱۳۸۷). *تئوری سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری، و پست‌مدرن*، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: نشر افکار.
5. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organisational Culture*, London: SAGE Publications.
6. Ankrah, N.A. and Langford, D.A. (2005). Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures, *Construction Management and Economics*, 23(6): 595-607.
7. Ankrah, N.A., Proverbs, D. and Debrah, Y. (2009). Factors influencing the culture of a construction project organisation: An empirical investigation, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(1): 26-47.
8. Aron, A. and Aron, E. (1999). *Statistics for psychology* (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
9. Belias, D. and Koustelios, A. (2013). Organizational Culture of Greek Bank Institutions: A Case Study, *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2): 95-104.
10. Boisnier, A. and Chatman, J.A. (2002). The Role of Subcultures in Agile Organizations. In R.S. Peterson, and E. Mannix (Eds.), *Leading and Managing People in Dynamic Organizations*, chapter 6. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
11. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco, CA: John Wiley and Sons.
12. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, Massachusetts: AddisonWesley.
13. Conrad, C. and Poole, M.S. (1998). *Strategic organizational communication: Into the twenty-first century*. Toronto: Harcourt Brace College Publishers.
14. Danielsson, M., Nilsson, P., Öhrn, A., Rutberg, H., Fock, J. and Carljford, S. (2014). Patient safety subcultures among registered nurses and nurse assistants in Swedish hospital care: a qualitative study, *BMC Nursing*, 13-39.
15. Denison, D., Nieminen, L. and Kotrba, L. (2013). What are you really measuring

- with a culture survey? *Denison*, 8(1).
16. Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS* (2nd ed.), Sage: London.
  17. Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*, Sage: London.
  18. Fink, G. and Mayrhofer, W. (2009). Cross-cultural competence and management-setting the stage, *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 1(1): 42-65.
  19. Fletcher, B., Jones, F. and Turner, C. (1991). *Measuring Organisational Culture: The Cultural Audit*, Cambridge: PSI Pub.
  20. Geertz, C. (1973). *Interpretation of cultures*, New York: Basic Books.
  21. Gjuraj, E. (2013). The importance of national culture studies in the organizational context, *European Scientific Journal*, 9(11): 160-180.
  22. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*, Prentice Hall Pearson Education.
  23. Harper, D. (2001). *Online Etymology Dictionary*. Retrieved from <http://www.etymonline.com>
  24. Heskett, J.L. (2012). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transform Performance*, New Jersey: FT Press.
  25. Hitt, M.A., Miller, C. and Colella, A. (2006). *Organizational behavior: A Strategic Approach*, USA: Wiley.
  26. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
  27. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
  28. Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind - intercultural cooperation and its importance for survival*, New York: McGraw-Hill.
  29. Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach, *Journal of Management Studies*, 35(1): 1-12.
  30. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks: Sage.
  31. Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: international cooperation and its importance for survival, Revised and expanded* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
  32. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-316.
  33. Jones, G.R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28: 454-467.
  34. Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature, *Public Administration Review*, 69: 1087-1096.
  35. Kaiser, H.F. and Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV, *Educational and Psychological Measurement*, 34: 111-117.
  36. Leung, K., Bhagat, R.S., Buchan, N.R., Erez, M. and Gibson, C.B. (2005).

- Culture and international business: recent advances and their implications for future research, *Journal of International Business Studies*, 36(4): 357-378.
37. Martin, J. and Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis, *Organizational Dynamics*, 12: 52-64.
  38. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Thousand Oaks, CA: Sage
  39. Martin, J. (2004). *Organisational culture*, Research Paper No 1847, Stanford University.
  40. Martin, J. (2001). *Meta-theoretical controversies in studying organisational culture*. Research Paper no. 1676, Stanford University.
  41. Martin, J., Frost, P.J. and O'Neill, O.A. (2004). *Organisational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance*, Research Paper No 1864, Stanford Graduate School of Business.
  42. Meyers, L.S., Gamst, G. and Guarino, A.J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*, Thousand Oaks, CA: Sage.
  43. Meyerson, D. and Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views, *Journal of Management Studies*, 24: 623-47.
  44. Millan, M.R., Kastanis, E.F. and Fahara, M.F. (2014). Effectiveness indicators as interpreted by the subcultures of a higher education institution, *Research in Higher Education Journal*, 24.
  45. Morgan, P.I. and Ogbonna, E. (2008). Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professional, *Human Relations*, 61(1): 39-65.
  46. Rattray, J.C. and Jones, M.C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development, *Journal of Clinical Nursing*, 16: 234-243.
  47. Sackmann, S.A. (1992). Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37(1): 140-161.
  48. Sackmann, S.A. (2011). Culture and performance. In N. M. Ashkanasy, C.M. Wilderom, and M.F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 188-224), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  49. Santos, F.M. and Eisenhardt, K.M. (2005). Organisational boundaries and theories of organization. *Organisation Science*, 16(5): 491-508.
  50. Schein, E. (1996). Three culture of management: The key to organizational learning, *Soan Management Review*, 38: 9-21.
  51. Schein, E.H. (1990). Organizational culture, *American Psychologist*, 45(2): 109-119.
  52. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
  53. Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
  54. Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture, *Annual Review of Psychology*, 64: 1-28.
  55. Stevens, J.P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

56. Tabachnik, B.G. and Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.), Needham Heights, MA: Pearson.
57. Trice, H. and Beyer, J.M. (1993). *The culture of work organizations*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
58. Van Maanen, J. and Bareley, S.R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, and J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 31-54), Beverly Hills: Sage.
59. Wallach, E.J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, February, 29-36.

## پیوست ۱: فرم مصاحبه تحقیق

## فرم مصاحبه پژوهش خرده فرهنگ های سازمانی

این مصاحبه مربوط به پژوهشی در باره خرده فرهنگهای سازمان می باشد. شما بعنوان فردی خبره که دارای تجربه کاری قابل توجهی در سازمان بوده و با فضای کاری در سازمان آشنایی کافی دارید برای این مصاحبه انتخاب شده اید. مطالبی که از سوی شما بیان می شود، محرمانه تلقی شده و تنها از آن برای تحلیل و شناسایی عناصر و فاکتورهای کلیدی خرده فرهنگ های سازمان استفاده می شود و اطلاعات شخصی شما در فرم ثبت نمی گردد.

در این مصاحبه، در پاسخ به سوالات، می توانید در باره همه موضوعات مرتبط با شغل و کارتان در سازمان نظر بدهید. این موضوعات شامل مواردی نظیر روابط میان کارکنان (رقابت- همکاری- حل اختلاف)، سرپرستی و کنترل، شیوه های انجام کار، ساختار، سیاستها و مقررات سازمان، مراسمها و تشریفات، ارزیابی عملکرد، حقوق، پاداش و ارتقاء، مشارکت و توانمند سازی کارکنان، سلامتی و رفاه کارکنان، محیط فیزیکی کار، آموزش و توسعه کارکنان، تغییر و نوآوری، روابط با سایر واحدهای کاری درون سازمان، روابط با محیط خارج سازمان (بازار و سایر سازمانها) و سایر موارد مرتبط می گردد.

۱- فضای کاری موجود خود را در یک جمله توصیف نمایید.

۲- در محل کار شما، چه مواردی شما را ناراحت و عصبانی می کند؟

۳- در محل کاری که مشغول به کار هستید، چه نکات و روالهای مثبتی وجود دارد که

شمار را به انجام کار دلگرم می کند؟

۴- چه چیزهایی مورد تشویق قرار می گیرند؟

۵- چه چیزهایی منجر به تنبیه می گردند؟

- ۶- در محیط کار شما، چه نقص هایی وجود دارند و با چه چالشهایی مواجه هستید؟
- ۷- چه تغییراتی را در محیط کارتان لازم و ضروری می دانید تا تبدیل به محیطی مطلوب برای کار و تلاش گردد؟
- ۸- محیط کاری ایدئال شما چه ویژگیهایی دارد؟
- ۹- هرگونه نظر دیگری دارید بفرمایید.

بخاطر شرکت در این مصاحبه و ارایه نظرات ارزشمندتان، مجدداً از جنابعالی تشکر می گردد.

مدیریت:                      جنسیت:                      سابقه کار:                      شماره مصاحبه: