

## بررسی رابطه برخی عوامل درون‌سازمانی با فرهنگ سازمانی

### دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی

تاریخ دریافت: ۸۸/۳/۴

تاریخ پذیرش: ۸۹/۷/۹

دکتر شهابت حسینیان<sup>۱</sup>

سردار محمد رفیع رفیع‌نیا<sup>۲</sup>

سرهنگ یونس عابدی<sup>۳</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر، بررسی رابطه برخی عوامل درون‌سازمانی با فرهنگ سازمانی دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی است تا از این طریق زمینه برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی علمی فراهم شود. جامعه آماری این پژوهش، که در نیمه سال ۱۳۸۶ انجام گرفته، فرماندهان و دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی است. روش نمونه‌گیری فرماندهان به صورت تمام‌شمار بوده است به گونه‌ای که همه هفتاد و پنج فرمانده دانشجویی بررسی شدند تعداد دویست و بیست نفر دانشجو نیز به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

نوع تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی از نوع پیمایشی است. در این پژوهش رابطه بین متغیرهای سبک رهبری فرماندهان صف، آموزش و ساختار سازمانی دانشگاه با فرهنگ سازمانی آنان بررسی و سپس تفاوت بین دیدگاه فرماندهان و دانشجویان در خصوص رابطه عوامل فوق با فرهنگ سازمانی آنان مطالعه گذاشته شد.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین متغیرهای فوق با فرهنگ سازمانی دانشجویان رابطه وجود دارد. از طرف دیگر، بررسی فوق نمودار وجود تفاوت معنادار بین دیدگاه دانشجویان با فرماندهان خود درباره موضوع مورد مطالعه ما است.

#### کلید واژه‌ها

سبک رهبری / آموزش / ساختار سازمانی / فرهنگ سازمانی

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

## مقدمه

فرهنگ سازمانی یکی از جدیدترین مفاهیم علم مدیریت است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت در قلمرو رفتار سازمانی قرار گرفته است. «مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی‌ها موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود» (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵: ۱۰۵۹).

وجود عوامل تأثیرگذار و مرتبط با شکل‌گیری، حفظ و تغییر آن در طول حیات سازمان، امکان مدیریت بر فرهنگ سازمانی را به وجود آورده است. با توجه به این‌که رهبران و مدیران ارشد از اساسی‌ترین عامل در تشکیل و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی هستند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت بر فرهنگ سازمانی نیز جزء وظایف مهم آنان است. هدف از مدیریت بر فرهنگ سازمانی، افزایش عملکرد کارکنان، موفقیت و بقای سازمانی است.

با توجه به نقش برجسته دانشگاه علوم انتظامی در تربیت و آموزش مدیران و کارشناسان آینده ناجا ضروری است عوامل مرتبط و مؤثر بر فرهنگ سازمانی دانشجویان این دانشگاه بررسی شود.

بررسی ادبیات پژوهش، نشان دهنده این امر است که عوامل متعددی نظیر عوامل محیطی، فردی، درون سازمانی و غیره با فرهنگ سازمانی دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی مرتبط است. هدف اساسی این تحقیق، بررسی ارتباط بین سبک رهبری فرماندهان، آموزش و ساختار سازمانی دانشگاه علوم انتظامی با فرهنگ سازمانی دانشجویان است. همچنین تفاوت دیدگاه فرماندهان صف و دانشجویان در ارتباط با موارد فوق نیز بررسی شده است.

## پیشینه و مبانی نظری

### الف) پیشینه

در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی و رفتار سازمانی آموزشگاه‌های علمی و تخصصی ناجا» با آزمودن فرضیه‌های مورد نظر خود، مشخص شد که بین آنها همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (حجت‌ا... عرب سلیمانی، ۱۳۸۲).

یکی از دانشجویان در پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه پلیس را بررسی کرده است. او به این نتیجه رسیده است که بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد (محمد جعفری، ۱۳۸۱).

در پایان‌نامه کارشناسی ارشد دیگر، فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی مؤسسه رازی بررسی شده است. در این پایان‌نامه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل بر عوامل هشت گانه مؤثر بر اثربخشی سازمان (خلاقیت و نوآوری، بهبود روش‌های کار، مسئولیت‌پذیری، روحیه کار، رضایت خاطر، ترک خدمت، عملکرد و کارایی) به عنوان متغیرهای وابسته مورد سنجش قرار گرفته و به این نتیجه رسیده است که مؤسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی با فرهنگ سازمانی قوی طبق تئوری‌های موجود، فاصله زیادی دارد (محمد عطائی، ۱۳۷۳).

در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل فرهنگی و تأثیر آن بر الگوهای تصمیم‌گیری مدیران» نتیجه گرفته شده است که بین فرهنگ سازمانی و سطح تمایل زیردستان از یک طرف و الگوهای تصمیم‌گیری مدیران از طرف دیگر ارتباطی معنادار وجود دارد (حجت‌ا... بیلویی، ۱۳۷۹).

همچنین در تحقیقی با عنوان «مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی» با تشریح مؤلفه‌های هویت جهادی، سیستم تشویق در جهاد، نظام آموزشی مورد قبول و چند عامل دیگر در وزارت جهاد سازندگی به این نتیجه رسیده است که درک صحیح ویژگی‌های فرهنگ سازمانی باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود (مهدی مرتضوی، ۱۳۷۴).

### ب) مبانی نظری

#### ۱. تعریف فرهنگ سازمانی

"فرهنگ سازمانی" با آنکه پیشینه‌ای دراز دارد، ولی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و به ویژه در قلمرو بالندگی سازمانی و رفتار سازمانی راه یافته است. به طور کلی از ترکیب دو واژه یا مفهوم «فرهنگ» و «سازمان» اندیشه تازه‌ای پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه به تنهای این اندیشه رادر بر ندارد. «سازمان» یک استعاره برای نظم و ترتیب است، در حالی که عناصر فرهنگی به ضرورت نه منظم هستند و نه به نظم پدید می‌آیند. در نتیجه، فرهنگ در تعامل با سازمان، بینش‌ها و کارمایه‌هایی پدید می‌آورد که گاهی جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمانی باز می‌نماید. بدین‌سان سازمان یک منبع از کارمایه «ادراکی، عاطفی، فرهنگی» را در اختیار می‌گیرد تا هر گاه با دشواری و تنگنا روبه‌رو شد، به یاری آن بشتابد. بی‌گمان باید گفت: چنین ترکیبی دارای سرشتی فراهم آمده از «مزایا» است و به پدید آوردن پایگاه مساعد تولید و ساخت می‌انجامد» (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۱).

با وجود تحقیقات قابل توجه در زمینه فرهنگ سازمانی، همانند فرهنگ، تاکنون تعریفی خاص و مورد پذیرش عام از آن به عمل نیامده است. بیشتر نویسندگان و

صاحب نظران از دیدگاه‌های متفاوت به آن پرداخته‌اند، به طوری که شاین<sup>۱</sup>، همپدن<sup>۲</sup> و ترنر<sup>۳</sup> بر ابعاد فرهنگ سازمانی و عده‌ای چون گریوز<sup>۴</sup>، والتر<sup>۵</sup>، دابستن<sup>۶</sup> به عملکردهای فرهنگ توجه کرده و افرادی چون باور<sup>۷</sup>، گانزالز<sup>۸</sup> به تعاریف مختصری از آن بسنده کرده‌اند (بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی ناجا، ۱۳۸۴).

## ۲- الگوی نظری شناخت و تبیین فرهنگ سازمانی

### ۲-۱. الگوی لیت وین و استرینگر<sup>۹</sup>

این دو محقق، نه عامل را به عنوان عناصر تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی به شرح زیر برشمرده‌اند:

- استانداردها؛
- خطرپذیری؛
- صمیمیت و گرمی افراد؛
- تشویق و ترغیب؛
- هویت؛
- مسئولیت‌ها؛
- حمایت مدیریتی؛
- ساختار؛
- تضاد و تعارض.

1-Schein  
2-Hampden  
3Turner  
4-Graves  
5-Walter  
6-Dobson  
7-Bower  
8-Gonzales  
9-metemorphosis stage

آنان به این نتیجه رسیدند که دیدگاه‌های متفاوت مدیران در سازمان تا حدود زیادی تفاوت بین فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان را نشان می‌دهد (مرتضوی، ۱۳۷۴).

## ۲-۲. الگوی کورت لوین<sup>۱</sup>

مطالعه لوین متمرکز بر شیوه‌ای با سبک مدیریت بود و به این نتیجه رسید که فضای انسان‌مدارانه ایجاد کننده سطح بالایی از عملکرد و رضایتمندی خواهد بود و لازمه آن توجه به انسان‌ها، انگیزه و نیازهای آنها در عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی است که هفت عامل یا عنصر را دربرمی‌گیرد:

- فرایندهای رهبری؛

- انگیزه؛

- ارتباطات؛

- تصمیم‌گیری؛

- هدف‌گذاری؛

- فرایند کنش متقابل؛

- کنترل (همان، ۴۲).

## ۲-۳. الگوی ویلیام اوشی<sup>۲</sup>

ویلیام اوشی، یکی از محققان شرکت مشاوره‌ای مکنیزی است که تئوری Z را بر اساس مقایسه فرهنگ سازمانی ژاپنی و فرهنگ سازمانی آمریکایی مطرح کرده است. تفاوت‌های اساسی دو فرهنگ سازمانی مذکور در بعضی از مقولات ساختاری و

1-Litven & Steringer

2-Kert loein

ارزش‌های فرهنگ نهفته است که بر مبنای آن روش‌های معین مدیریت شکوفا می‌شود (حسین نژاد، ۱۳۸۱).

#### ۴-۲. الگوی پیترز و واترمن<sup>۱</sup>

- تعصب مدیران به عمل؛
- توجه به نیازهای مشتری؛
- استقلال و کارآفرینی؛
- افزایش بهره‌وری به وسیله افراد؛
- توجه به ارزش‌های مشترک؛
- به‌کارگیری ستاد اداری کم؛
- توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه؛
- استفاده همزمان و به‌جا از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی (همان، ۴۳).

#### ۵-۲. الگوی پارسونز<sup>۲</sup>

- سازگاری؛
- دستیابی به هدف؛
- انسجام؛
- مشروعیت (همان، ۴۵).

#### ۳- مدیریت فرهنگ سازمانی

در گذشته تصورات فرهنگی به آهستگی عوض می‌شد، اما امروزه ضرباهنگ پیشرفت و حرکت چنان شدت گرفته که حتی جوامع مدرن نیز در صورت

---

1-William Ouchi

2-Parsons

کوچک‌ترین غفلت از رقابت باز خواهند ماند. با توجه به سرعت تغییرات در دنیای امروز، فرهنگ سازمان نیز باید همگام با تغییرات محیط متحول شود و خود را با شرایط جدید هماهنگ سازد. ناتوانی مدیران در ایجاد تغییرات لازم در فرهنگ سازمان به منظور تطابق با شرایط تازه آنها را با مشکلات فراوانی مواجه خواهد ساخت که برای رفع آن تلاش کنند. از طرفی با توجه به این نکته که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان از جمله تعیین راهبرد، وظایف مدیریت، دگرگونی سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد، رفتار فردی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت در امور، انضباط و سخت‌کوشی مؤثر است و به طور خلاصه همه ابعاد وجودی سازمان را در برمی‌گیرد، بنابراین ضروری است پیوسته در تلاش برای مدیریت یا همان کارگردانی آن باشیم.

#### ۴. دیدگاه‌های موجود درباره مدیریت فرهنگ سازمانی

##### - دیدگاه اول (موافق تغییر)

هر چند تغییر فرهنگ سازمانی بسیار مشکل است، با این همه فرهنگ‌ها می‌توانند تغییر کنند. در واقع به دلایل زیر به احتمال فراوان فرهنگ سازمان تغییر خواهد کرد:

- بحرانی شدید؛

- تغییر در رهبری؛

- فرهنگ ضعیف.

##### دیدگاه دوم (مخالف تغییر)

بسیاری بر این دیدگاه هستند که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌های نسبتاً ثابتی است که مدیریت توان تغییر آنها را ندارد. فرهنگ برای شکل‌گیری و تثبیت خود، زمان



طولانی پشت سر گذاشته و در ارزش‌ها ریشه دوانده است و اعضا نسبت به آن تعهد زیادی دارند. گذشته از این، عواملی چون دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌هایی که درباره مأموریت و فلسفه سازمان، طرح فضای فیزیکی و ساختمان‌ها، سبک یا شیوه رهبری حاکم، شاخص‌های گزینش و استخدام افراد، شیوه‌های ارتقای افراد در گذشته، آداب و رسوم مشخص و پایدار، داستان‌های مشهور درباره افراد و رویدادهای مهم، شاخص‌های ارزیابی عملکرد و ساختار نقش دارند چنین فرهنگی را حفظ می‌کنند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵).

### ۵- عوامل درون سازمانی

همان گونه که اشاره شد عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی را در یک دسته‌بندی کلی می‌توان به عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی تقسیم کرد. هدف تحقیق حاضر، بررسی عوامل درون‌سازمانی بر فرهنگ سازمانی دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی است. منظور از عوامل درون‌سازمانی، عواملی هستند که به طور نسبی بیشتر در اختیار مدیریت سازمان قرار دارند. البته یادآوری این نکته لازم است که با توجه به تعداد قابل توجه این عوامل که بررسی همه آنها را ناممکن می‌سازد؛ عواملی چون آموزش، سبک رهبری و ساختار سازمانی را بررسی خواهیم کرد.

### تعریف سازمان

از نظر "رابینز"، سازمان، پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و برای تحقق یا اهدافش

بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند (الوانی ودانایی فرد، ۱۳۷۹). در تعریفی دیگر از سازمان آمده است:

«سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود و این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنان روابط متقابل برقرار است که این روابط در سازمان منظم است و کلیه افراد سازمان هدف‌های مشخص دارند و این روابط متقابل در سازمان، نیل به هدف‌های شخصی و سازمانی را میسر می‌سازد» (ایران‌نژاد، ساسان‌گهر، ۱۳۸۲: ۲۴).

### ساختار سازمانی

«ساختار سازمانی<sup>۱</sup>، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آنها فعالیت سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شود. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ و اعضا را کنترل کنند» (اعرابی، ۱۳۷۹: ۱۵).

### آموزش

آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و برای ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی از توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کند. بنابراین، آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. آموزش مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت می‌کند و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌شود، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل خواهد کرد. برخی معتقدند که آموزش پس از عمل کارمندیابی و استخدام، اولین

---

1-organization structure

اقدام و برای توجیه کارکنان و آشنا شدن با مشاغل و سازمان است، در حالی که برخی دیگر آموزش را مجموعه‌ی روش‌هایی می‌دانند که به کمک آن مهارت‌های لازم را برای انجام کارها به افراد تازه وارد و مستخدمان متناسب با نیازشان یاد می‌دهند (سید جوادین، ۱۳۸۱).

### فرایند آموزش

برنامه‌هایی که در زمینه آموزش و توسعه افراد به اجرا درمی‌آید، فرایند آموزش نام دارد که در پنج مرحله اجرا می‌شود:

- تجزیه و تحلیل نیازها؛
  - معتبر بودن مطالب آموزشی؛
  - اجرا؛
  - ارزیابی نتیجه‌ها؛
  - پیگیری برنامه.
- پس از تعیین نیازها و اهداف آموزش و آگاه سازی فرد از آنچه باید بیاموزد، آموزش را باید اجرا کرد. شیوه‌های مرسوم اجرای آموزش عبارتند از:
- آموزش در حین انجام وظیفه؛
  - آموزش از راه شاگردی؛
  - دروس‌های سمعی و بصری؛
  - آموزش شبیه‌سازی شده؛
  - آموزش به کمک رایانه؛
- آموزش از طریق شبکه اینترنت و سی‌دی رام (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴).

## سبک مدیریت (رهبری)

«سبک مدیریت شیوه‌ای است که شخص مدیر برای کاربرد مؤثر اصول مدیریت و منابع مادی و انسانی، با افراد و به وسیله آنان به کار می‌گیرد» (علاقه‌بند، ۱۳۸۴: ۱۳).

## ۶. عوامل مؤثر سازمانی بر فرهنگ سازمان از نظر اندیشمندان حوزه مدیریت

استیفن - پی. رابینز معتقد است:

شیوه رهبری و اعمال و کردار مدیران تأثیر عمده‌ای بر فرهنگ سازمان دارد. کارکنان رفتار مدیران را مشاهده می‌کنند و این مشاهده‌ها با گذشت زمان هنجارهایی را به وجود می‌آورند که همچون عامل کنترل و هدایت‌کننده در سازمان عمل خواهند کرد. برای مثال کارکنان از رفتار مدیران خواهند فهمید که مخاطره‌پذیری مطلوب است یا خیر، یا اینکه چه اعمال و رفتارهایی باعث افزایش در پرداخت، ارتقا و دیگر پاداش‌ها خواهد شد.

**ساختار:** رابینز با تکیه بر ویژگی‌های ده‌گانه‌ای که از فرهنگ سازمانی ارائه کرده، معتقد است که این ویژگی‌ها هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را در برمی‌گیرند. برای مثال، روابط مدیر با زیردستان معیاری برای رفتار رهبری است. ولی بیشتر این ویژگی‌ها پیوند تنگاتنگی با یک نوع طرح سازمانی دارد. برای مثال اگر فناوری یک سازمان زیاد تکراری باشد، فرایند تصمیم‌گیری متمرکز و نوآوری فردی کارکنان در آن سازمان کم خواهد بود. یا اینکه ساختارهای وظیفه‌ای نسبت به ساختارهای ماتریستی، فرهنگ‌هایی با الگوهای ارتباطی رسمی‌تر ایجاد می‌کند، اما در نهایت رابینز نتیجه‌گیری می‌کند که بخش عظیمی از فرهنگ سازمان می‌تواند به طور مستقیم به متغیرهای ساختاری مرتبط شود (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷).

**آموزش:** کارکنان تازه وارد، فرهنگ سازمان را کاملاً یاد نگرفته‌اند و چون آشنایی کمی با فرهنگ سازمان دارند عاملان بالقوه‌ای به شمار می‌آیند تا باور و آداب و رسوم درونی سازمان را مخدوش سازند. از این رو، سازمان‌ها با برگزاری دوره‌های توجیهی و نظایر آن باید کمک کنند تا اعضای جدید خود را با فرهنگ سازمان آشنا و هماهنگ کنند تا آنان دریابند چه چیزهایی یا چه کارهایی را باید در سازمان انجام دهند. یا برای آنها مربی بگیرد حتی برنامه آموزش رسمی ایجاد کند تا به منظور فرهنگ سازمانی کارکنان را به کمک آموزش، توسعه و بهبود بخشد (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۸). در همین خصوص ریچارد. ال. دفت (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷) و ادگار شاین (فرهی و نوری نجفی، ۱۳۸۳) و طوسی (۱۳۷۲) نظری نزدیک و مشابه نظریه رابینز دارند.

#### ۷. چارچوب نظری

با توجه به مبانی فرهنگ سازمانی و با عنایت به آرا اندیشمندان، مشخص شد عوامل متعددی در ایجاد و ارتقای فرهنگ سازمانی کارکنان در یک سازمان موثرند. از آن جمله، می‌توان به عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل غیرسازمانی اشاره کرد که هر یک از عوامل مذکور خود، به زیرشاخه‌های متعدد دیگر تقسیم می‌شوند. در پژوهش حاضر برای تبیین عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای فرهنگ سازمانی دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی، با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مشترک بزرگان مدیریت، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در جدول زیر دسته‌بندی و به آنها اشاره شده است. به منظور بیان تأثیرگذارترین عوامل، دیدگاه‌های ارائه شده از طرف محققان و دانشمندان مدیریت و علوم رفتاری و پیشینه تحقیق، چنین استنباط شد که از میان عوامل متعدد مؤثر درون سازمانی بر فرهنگ سازمانی، سه عامل سبک رهبری،

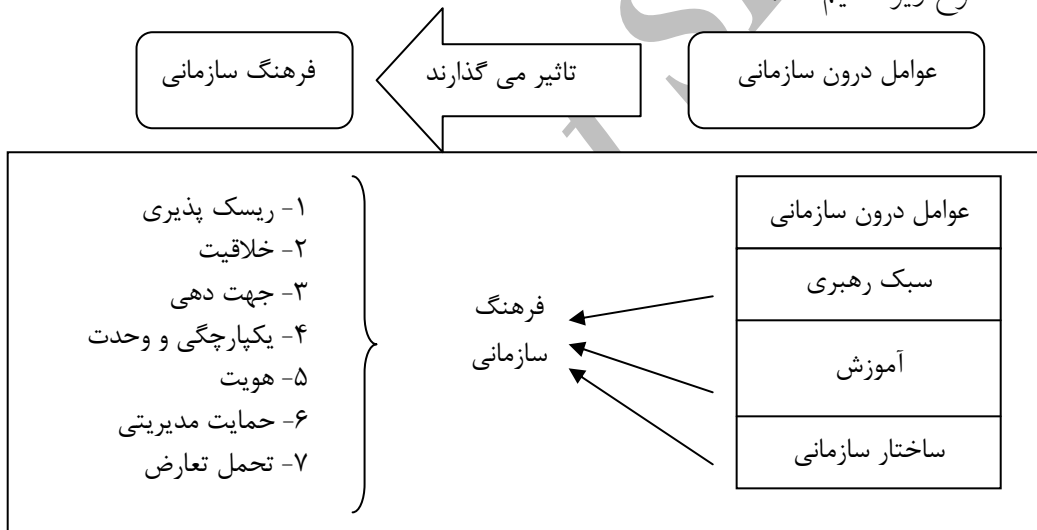
آموزش و ساختار سازمانی بیش از سایر عوامل بر فرهنگ سازمانی کارکنان تأثیر دارند. در این تحقیق، ویژگی‌هایی مورد بررسی قرار گرفت که حداقل مورد قبول پنج نفر از نه نفر اندیشمند نام برده شده در جدول زیر باشد. توجه به دیدگاه فوق به شکل‌گیری مدل مفهومی پژوهش انجامیده است که صحت آن مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد.

رضائیان	شاین	رابینز	پارسونز	پیت-رزو واترمن	کرت لوین	لیت وین واستینگر	نظریه‌ها متغیرها
						*	مسئولیت‌ها
*	*	*					پاداش
*	*	*				*	ریسک پذیری
*	*	*				*	حمایت مدیران
*	*	*				*	تضاد و تعارض
						*	صمیمت و گرمی افراد
				*		*	ساختار
*	*	*		*		*	هویت
*	*	*	*		*		رهبری
				*	*	*	انگیزه (ترغیب)
				*	*		ارتباطات
				*	*		تصمیم‌گیری (تعصب مدیران به عمل)
					*		هدف‌گذاری
					*		فرایند کنش متقابل
*	*	*			*		کنترل
*	*	*		*			خلاقیت (کارآفرینی)
				*			تخصص و تجربه
				*			ستاد اداری کم (غیر بوروکراسی)

			*				سازگاری
*	*	*	*			*	یکپارچگی (انسجام)
			*				مشروعیت
*	*	*					الگوهای ارتباطات

### ۸- مدل مفهومی تحقیق

با عنایت به مبانی نظری، پیشینه، چارچوب نظری و همچنین جدول صفحه قبل که در آن جمع‌بندی کلی دیدگاه‌های مشترک نه نفر از دانشمندان مدیریت و رفتار سازمانی ارائه شد و جمع‌آوری دیدگاه‌های خبرگان و همچنین توجه به محیط آموزشی جامعه آماری و ویژگی‌های کاری نیروی انتظامی، مدل عمل تحقیق به شرح زیر تنظیم شد:



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

### فرضیات تحقیق

با توجه به مبانی نظری و آرا اندیشمندان، می‌توان فرضیه‌های تحقیق را بدین‌گونه مطرح کرد:

- بین سبک رهبری فرماندهان صف و فرهنگ سازمانی دانشجویان رابطه وجود دارد.
- بین آموزش دانشجویان و فرهنگ سازمانی آنان رابطه وجود دارد.
- بین ساختار سازمانی دانشگاه و فرهنگ سازمانی دانشجویان رابطه وجود دارد.
- بین دیدگاه فرماندهان و دانشجویان در خصوص عوامل مؤثر سازمانی بر فرهنگ سازمانی دانشجویان تفاوتی معنادار وجود دارد.

### روش شناسی

نوع تحقیق کاربردی<sup>۱</sup> و روش آن توصیفی - پیمایشی و به کمک آمار استنباطی به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شده است. برای تعیین بودن یا نبودن رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق از روش «تی تک نمونه» و به منظور تعیین بودن یا نبودن تفاوت بین نظرات مطرح شده آزمودنی‌ها از روش «خی دو» بهره گرفته شده است. نرم‌افزار آماری مورد استفاده SPSS است.

### روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در تدوین پیشینه پژوهش و مباحث نظری، گردآوری اطلاعات با روش کتابخانه‌ای<sup>۲</sup> (مطالعه متون، مقالات، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها) و با استفاده از ابزار فیش‌برداری صورت گرفته است.

1-applied orientation

2-library



داده‌های مربوط به رابطه میان متغیرهای مستقل با متغیر وابسته با روش میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه<sup>۱</sup> محقق ساخته جمع‌آوری، جمع‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

#### پرسشنامه محقق ساخته

پرسشنامه مذکور بر اساس مطالعات، مشاهدات، مصاحبه‌ها و نظرخواهی از تعداد کثیری از خبرگان تهیه و تنظیم شده که شامل ۲۱ سؤال بسته با مقیاس رتبه‌ای (طیف پنج گزینه‌ای لیکرت شامل کاملاً موافقم، بی‌نظم، تا حدودی مخالفم و کاملاً مخالفم) است.

#### روایی<sup>۲</sup> و پایایی<sup>۳</sup> پرسشنامه محقق ساخته

«منظور از روایی این است که مقیاس و محتوای ابزار یا سؤالات مندرج در ابزار به طور دقیق متغیرها و موضوع مطالعه را بسنجد» (حافظ‌نیا، ۱۳۸۱: ۱۵۵). به منظور تأمین روایی ابزار اندازه‌گیری، مراحل زیر انجام شده است:

الف) مراجعه به پرسشنامه‌ها و تحقیقات قبلی مشابه؛

ب) مطالعه متون و مقالات و منابع مدیریتی؛

ج) تهیه پرسشنامه اولیه و قرارداد آن در اختیار تعدادی از کارشناسان، خبرگان و متخصصان در زمینه‌های مدیریت، علوم رفتار سازمانی، آمار و روش تحقیق؛

د) اخذ نقطه نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور.

1-questionnaire

2-validity

3-reliability

برای آزمون پایایی پرسشنامه حاضر از روش آزمون کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شده است. این روش نشان می‌دهد که سؤال‌های آزمون تا چه اندازه توانایی دارد خصیصه واحدی را اندازه‌گیری کند.

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا واریانس<sup>۲</sup> نمره‌های هر سؤال و سپس واریانس کل پرسشنامه محاسبه می‌شود. هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند که مقدار عددی با SPSS تعیین و مشخص می‌شود. برای تعیین پایایی و اعتبار پرسشنامه، ابتدا خبرگان و اهل نظر تعداد ده پرسشنامه را به عنوان آزمون کنترل، تکمیل کردند. سپس اعتبار آن با روش آلفای کرونباخ تجزیه و تحلیل و در نتیجه، ابزار پایایی و معتبر شناخته شد. محاسبه اعتبار پرسشنامه را ۰/۹۳۷ نشان داد.

### جامعه آماری<sup>۳</sup> و حجم نمونه<sup>۴</sup>

جامعه آماری عبارت است از تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخص باشند. جامعه به کل گروه افراد، رویدادها و پدیده‌های مورد علاقه محقق که قصد بررسی آنها را دارد اشاره می‌کند و یک عضو جامعه آماری جزئی از کل جامعه آماری است و نمونه هم زیر مجموعه‌ای از جامعه است (همان: ۳۹۱). جامعه آماری این پژوهش کلیه فرماندهان معاونت دانشجویی دانشگاه علوم انتظامی مستقر در زیبادشت به تعداد ۷۵ نفر و دانشجویان سال چهارم دانشگاه به تعداد ۳۲۳ نفر هستند.

حجم نمونه ( $n$ ) در این پژوهش با استفاده از فرمول کوکران<sup>۱</sup> با ضریب اطمینان ۹۵٪ و خطای ۵٪ (۲۷۱) نفر تعیین شد.

1-A. cronbach  
2-variance  
3-population  
4-sample Size

## روش نمونه‌گیری<sup>۲</sup>

"نمونه" عبارت است از تعدادی از افراد جامعه که صفات جامعه مشابهت داشته و معرف جامعه بوده و از تجانس و همگنی با افراد جامعه برخوردار باشند. نمونه‌گیری عبارت است از مجموعه اقداماتی که برای انتخاب تعدادی از افراد جامعه به نحوی که معرف آن باشند، انجام می‌پذیرد» (حافظ نیا، ۱۳۸۲: ۱۲۱). در پژوهش حاضر برای تعیین نمونه، در خصوص فرماندهان به صورت کل‌شماری و در مورد دانشجویان از روش تصادفی ساده استفاده شده است.

باتوجه به انسجام خاص در جامعه آماری تحقیق، پرسشنامه‌ها در بین دانشجویان با رعایت اصل اتفاق در انتخاب نمونه، توزیع و پس از تکمیل شدن جمع‌آوری شد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق، آزمون t استودنت و آزمون فریدمن است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

### فرضیه اول

بین سبک رهبری فرماندهان صف و فرهنگ سازمانی دانشجویان، رابطه وجود

$$H_0: \mu < 3$$

ندارد. بین سبک رهبری فرماندهان صف و فرهنگ سازمانی دانشجویان، رابطه وجود دارد.

$$H_1: \mu \geq 3$$

---

1-Cochran  
2-sampling

جدول شماره ۲- نظر فرماندهان

میانگین	سطح معناداری sig	درجه آزادی df	T	فرضیه
۴/۳۷	۰ و ۰۰۰	۷۱	۲۶/۲۶۸	بین سبک رهبری فرماندهان صف و فرهنگ سازمانی دانشجویان رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۳. نظر دانشجویان

میانگین	سطح معناداری sig	درجه آزادی df	T	فرضیه
۳/۶۴	۰ و ۰۰۰	۲۰۶	۸/۸۳۹	بین سبک رهبری فرماندهان صف و فرهنگ سازمانی دانشجویان رابطه وجود دارد.

در سطح معناداری ۹۹ درصد می توان ادعا کرد که فرضیه پژوهش تحقیق تأیید و فرض آماری  $H_0$  رد می شود، زیرا میانگین به دست آمده از نظر فرماندهان (۴/۳۷) و دانشجویان (۳/۶۴) بزرگ تر از عدد سه است. پس فرض آماری  $H_1$  تأیید می شود و بنابراین با توجه به داده های به دست آمده می توان ادعا کرد که از نظر هر دو نمونه آماری، بین سبک فرماندهان و فرهنگ سازمانی دانشجویان رابطه وجود دارد.

## فرضیه دوم

بین آموزش دانشجویان و فرهنگ سازمانی دانشجویان، رابطه وجود ندارد.

$$H_0 : \mu < 3$$

بین آموزش دانشجویان و فرهنگ سازمانی دانشجویان، رابطه وجود دارد.

$$H_1 : \mu \geq 3$$

جدول شماره ۴. نظر فرماندهان

میانگین	سطح معناداری sig	درجه آزادی df	T	فرضیه
۳/۹۱۴	۰۰۰۰	۷۱	۱۱/۳۹۰	بین آموزش دانشجویان و فرهنگ سازمانی آنان رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۵. نظر دانشجویان

میانگین	سطح معناداری sig	درجه آزادی df	T	فرضیه
۳/۴۴۲	۰۰۰۰	۲۱۴	۶/۵۷۱	بین آموزش دانشجویان و فرهنگ سازمانی آنان رابطه وجود دارد.

در سطح معناداری ۹۹ درصد می توان ادعا کرد که فرضیه پژوهش تحقیق تأیید و فرض آماری  $H_0$  رد می شود، زیرا میانگین به دست آمده از نظر فرماندهان (۳/۷۲۷) و دانشجویان (۳/۳۵۵۸) بزرگ تر از عدد سه است. پس فرضیه آماری  $H_1$  تأیید می شود و با توجه به داده های به دست آمده می توان ادعا کرد که از نظر هر دو نمونه آماری، بین آموزش و فرهنگ سازمانی دانشجویان رابطه وجود دارد.

#### فرضیه سوم

بین ساختار سازمانی دانشگاه و فرهنگ سازمانی دانشجویان، رابطه وجود ندارد.

$$H_0 : \mu < 3$$

بین ساختار سازمانی دانشگاه و فرهنگ سازمانی دانشجویان، رابطه وجود دارد.

$$H_1 : \mu \geq 3$$

جدول شماره ۶. نظر فرماندهان

میانگین	سطح معناداری sig	درجه آزادی df	T	فرضیه
۳/۷۲۷	۰۰۰۰	۶۳	۷/۸۰۵	بین ساختار سازمانی دانشگاه و فرهنگ سازمانی آنان رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۷. نظر دانشجویان

میانگین	سطح معناداری sig	درجه آزادی df	T	فرضیه
۳/۳۵۵	۰۰۰	۲۰۳	۳/۷۴۳	بین ساختار سازمانی دانشگاه و فرهنگ سازمانی آنان رابطه وجود دارد.

در سطح معناداری ۹۹ درصد می توان ادعا کرد که فرضیه پژوهش تحقیق تأیید و فرض آماری  $H_0$  رد می شود، زیرا میانگین به دست آمده از نظر فرماندهان (۳/۷۲۷) و دانشجویان (۳/۳۵۵) بزرگ تر از عدد سه است. پس فرضیه آماری  $H_1$  تأیید می شود و با توجه به داده های به دست آمده می توان ادعا کرد که از نظر هر دو نمونه آماری، بین ساختار و فرهنگ سازمانی دانشجویان رابطه وجود دارد.

#### فرضیه چهارم

بین دیدگاه فرماندهان و دانشجویان در خصوص فرضیه های اول، دوم و سوم تفاوت معناداری وجود ندارد.  $H_0$

بین دیدگاه فرماندهان و دانشجویان در خصوص فرضیه های اول، دوم و سوم تفاوت معناداری وجود دارد.  $H_1$

با توجه به اینکه اعداد به دست آمده مربوط به سه فرض اول پژوهش، به ترتیب ۱۷۶/۷۷۴ و ۲۵/۷۵ و ۱۳/۸۴، از عدد جدول خی-دو (۹/۴۷۸) بزرگ ترند، می توان

چنین نتیجه گرفت که فرض  $H_0$  مبنی بر نبود تفاوت بین دو نمونه (دانشجویان- فرماندهان) رد می شود و  $H_1$  به تأیید می رسد. بنابراین، فرض پژوهش تحقیق به تأیید می رسد.

### بحث و نتیجه گیری

#### سبک رهبری و فرهنگ سازمانی

بررسی و تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به این متغیر با توجه به سؤالات مطرح شده، نشان می دهد که فرماندهان در ارزیابی خود به سؤالات مربوط به شیوه رهبری و فرهنگ سازمانی، ۸۸/۳۶ درصد گزینه «کاملاً موافقم» و تا حدودی «موافقم» را انتخاب کردند. نتیجه به دست آمده نشان می دهد که نظر دهندگان ارزیابی خیلی خوبی از این سؤال داشته اند. همچنین دانشجویان نیز در پاسخ به این سؤال، گزینه های «کاملاً موافقم» و «تا حدودی موافقم» را با ۵۷/۷۸ درصد انتخاب کرده اند. نتایج به دست آمده نشان می دهد که دانشجویان ارزیابی متوسطی از این سؤال داشته اند و در آزمون انجام گرفته مشخص شده است که سبک رهبری فرماندهان به عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار بر ارتقای فرهنگ سازمانی دانشجویان از نظر هر دو جامعه آماری، با کسب میانگین ۴/۳۷ درصد برای دانشجویان، اولین رتبه تأثیرگذاری را به خود اختصاص داده است.

#### آموزش و فرهنگ سازمانی

بررسی و تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به این متغیر با توجه به سؤالات مطرح شده دلالت بر آن دارد که فرماندهان در ارزیابی خود به سؤالات مربوط به آموزش و فرهنگ سازمانی، ۷۲/۸۳ درصد گزینه «کاملاً موافقم» و تا حدودی «موافقم» را

انتخاب کردند. نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد که نظر دهندگان، ارزیابی خوبی از این سؤال داشته‌اند. همچنین دانشجویان نیز در ارزیابی خود به این سؤال، گزینه‌های «کاملاً موافقم» و «تا حدودی موافقم» را با ۶۸/۳۶ درصد انتخاب کرده‌اند. نتایج حاکی از آن است که ارزیابی دانشجویان نیز از این سؤال خوب بوده است. در آزمون انجام گرفته مشخص شده است که آموزش به عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار بر ارتقای فرهنگ سازمانی دانشجویان از نظر هر دو جامعه آماری، با کسب میانگین ۳/۹۱ درصد برای فرماندهان و ۳/۴۴ درصد برای دانشجویان، دومین رتبه تأثیرگذاری را به خود اختصاص داده است.

### ساختار و فرهنگ سازمانی

بررسی و تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به این متغیر با توجه به سؤالات مطرح شده نشان می‌دهد که فرماندهان در ارزیابی خود به سؤالات مربوط به ساختار و فرهنگ سازمانی، ۶۵/۹۱ درصد گزینه «کاملاً موافقم» و «تا حدودی موافقم» را انتخاب کردند. نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد که نظر دهندگان، ارزیابی خوبی از این سؤال داشته‌اند. همچنین دانشجویان نیز در ارزیابی خود به این سؤال، گزینه‌های «کاملاً موافقم» و «تا حدودی موافقم» را با ۵۱/۹۱ درصد انتخاب کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که دانشجویان ارزیابی متوسطی از این سؤال داشته‌اند. در آزمون انجام گرفته مشخص شده است که سبک ساختار به عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار بر ارتقای فرهنگ سازمانی دانشجویان از نظر هر دو جامعه آماری، با کسب میانگین ۳/۷۲ درصد برای فرماندهان و ۳/۳۵ درصد برای دانشجویان، سومین رتبه تأثیرگذاری را به خود اختصاص داده است.



### تفاوت دیدگاه فرماندهان و دانشجویان

تجزیه و تحلیل انجام شده بیانگر آن است که بین دیدگاه فرماندهان و دانشجویان در خصوص فرضیه‌های تحقیق، تفاوتی معنادار وجود دارد و این بدان معناست که فرضیه چهارم پژوهش نیز تأیید شده است.

### پیشنهاد‌های مرتبط با فرضیه اول

۱. با وجود محیط انتظامی حاکم بر دانشگاه، باید سعی شود با توسل به شیوه‌های مدیریت مشارکتی روحیه ابتکار و خلاقیت را بیش از پیش در دانشجویان ایجاد و تقویت کرد.
۲. با ارائه بخشی از وظایف و مسئولیت‌های قابل واگذاری به دانشجویان و اعتماد به آنان و برقراری یک شیوه خاص برای تقسیم کار در گروه، موجبات مسئولیت‌پذیری دانشجویان فراهم شود.
۳. در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور عادی دانشجویان، به منظور تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری و مشارکت در امور، سعی شود دیدگاه‌های آنان بررسی و خواسته‌هایشان تا حد امکان تأمین شود.
۴. فرماندهان سعی کنند تا حد امکان از بیان دستورات صرفاً آمرانه پرهیز کنند و به زیردستان اعتماد داشته باشند.
۵. به‌کارگیری فرماندهان مجرب و با انگیزه خدمت بالا در واحدهای آموزش.

### پیشنهاد‌های مرتبط با فرضیه دوم

۱. وجود پیچیدگی در امور انتظامی، لزوم اهتمام ویژه در به روز کردن مطالب و سرفصل‌های درسی را ضروری کرده است. به طوری که قابلیت پرورش

- خلاقیت و ابتکار عمل را در دانشجویان با توجه تغییرات وسیع در جامعه دارا باشد.
۲. استفاده از مربیان آموزشی با تجربه و تلفیق کارهای علمی و عملی به منظور شکوفایی استعداد و خلاقیت در دانشجویان و برگزاری آزمون‌های مربوط به طور عملی و تئوری.
۳. آموزش در دانشگاه باید به کیفیتی انجام شود که ضمن بیان واضح اهداف و خواسته‌های سازمانی، قدرت ابتکار عمل و خلاقیت دانشجویان را افزایش دهد.
۴. استفاده از ابزار و تجهیزات کمک آموزشی مدرن و به روز می‌تواند عامل مهمی در راستای بروز خلاقیت و ابتکار عمل در دانشجویان باشد.

#### پیشنهاد‌های مرتبط با فرضیه سوم

۱. با بررسی و تغییرات لازم در ساختار سازمانی دانشگاه، به ویژه با عنایت به محیط علمی آن، امکان ارتقای خلاقیت و خطرپذیری در کارها برای دانشجویان فراهم شود.
۲. ساختار سازمانی دانشگاه باید به گونه‌ای طراحی شود که امکان ارتباط لازم با رده‌های مختلف دانشگاه و سلسله مراتب فرماندهی برای دانشجویان فراهم باشد تا بدین وسیله احساس حمایت مدیران از آنان در تفکرشان ملکه شود.
۳. ساختار سازمانی دانشگاه باید امکان واگذاری مسئولیت به دانشجویان را در راستای امور آموزشی، بیش از پیش فراهم کند.

۴. ساختار دانشگاه باید ضمن حفظ ماهیت انتظامی و امنیتی خود، از ماهیت علمی و تحقیقاتی دور نشود.

۵. ساختار سازمانی باید موجبات مشارکت در امور را برای دانشجویان فراهم کند.

#### پیشنهاد‌های مرتبط با فرضیه چهارم

با وجود تأیید سه فرضیه اول تحقیق از سوی هر دو نمونه آماری، پس از تجزیه و تحلیل آماری مشخص شد که در خصوص میزان تأثیر متغیرهای موردنظر بر فرهنگ سازمانی بین نظرات آنان تفاوت معناداری وجود دارد که به نظر می‌رسد با بیان تأثیر عوامل سازمانی و سایر عوامل اثرگذار برای فرماندهان و دانشجویان در کلاس‌های آموزشی و توجیهی می‌توان میزان تفاوت دیدگاه آنان را کاهش داد.

Archive of SID

### منابع

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۷۹). طراحی ساختار سازمانی. چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. استانلی، دیویس (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ در سازمان. ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر گرجی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مروارید.
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴). مدیریت عمومی. چاپ بیست و یک. تهران: نشر نی.
۴. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌گهر (۱۳۸۲). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. چاپ ششم، تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران.
۵. دانائی‌فرد، حسن و سید مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت؛ رویکردی جامع. دو جلدی، جلد اول و دوم، تهران: صفار- اشراقی.
۶. دسلر، گری (۱۳۸۴). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ سوم، دو جلدی، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. رایبنز، استیفن پی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دهم، سه جلدی، جلد‌های دوم و سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رایبنز، استیفن پی (۱۳۷۸). تئوری سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، چاپ سوم، تهران: صفار- اشراقی.

۱۰. رضائیان، علی (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ سوم، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۱. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: نشر نگاه دانش.
۱۲. شاین ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، تهران: سیما جوان.
۱۳. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۴. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۱). مقدمات مدیریت آموزشی. چاپ دوم، تهران: انتشارات بعثت.
۱۵. فحیمی، فرزاد (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت. تهران: هوای تازه.
۱۶. لاوسن، رابرت بی و زنگ شن (۱۳۸۱). روان‌شناسی سازمانی، رفتار سازمانی. ترجمه رمضان حسن زاده، مجتبی طبری، ترانه عنایتی و منوچهر نوری، تهران: ساوالان.
۱۷. محسنی، منوچهر (۱۳۶۹). مقدمات جامعه‌شناسی. چاپ ششم، تهران: دیبا.
۱۸. بیلویی، حجت الله (۱۳۷۹). «بررسی عوامل فرهنگی و تأثیر آن بر الگوهای تصمیم‌گیری مدیران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
۱۹. رشید قره قزلو، علی اصغر (۱۳۷۲). «نقش فرهنگ سازمانی بر کارایی نیروی انسانی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

۲۰. ورمززار، رضا (۱۳۷۰). «بررسی عوامل فرهنگی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
۲۱. مرتضوی، مهدی (۱۳۷۴). «مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده علوم انسانی.

Archive of SID