

« زن و مطالعات خانواده »

سال هفتم - شماره بیست و هشتم - تابستان ۱۳۹۴

ص: ۶۹-۹۱

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۸

اولویت‌بندی فرهنگ‌های سازمانی برای ارتقاء عملکرد کارکنان به تفکیک زن و مرد در
سازمان‌های خدماتی
(مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز)

دکتر ناصر فقهی فرهمند^۱

چکیده

فرهنگ سازمانی را بایستی مقوله‌ای پویا دانست که بر رفاه سازمانی اثر می‌گذارد، فرهنگی که پدیده مبهمی است و برای تصمیم‌گیری در باره آن تشخیص و تفکیک باورهای راهنمای بنیادی از باورهای روزمره، ضروری است. زیرا در سازمان باورهای راهنمای عالی زمینه ایجاد باورهای عملی و واقعی کار و زندگی را فراهم می‌آورند. یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای عملکرد را فراهم می‌کند. مسئله این بررسی بوده که موفقیت سازمان در گرو فرهنگ سازمانی است. به بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش عملکرد فرهنگ سازمانی است، تعیین فرهنگ سازمانی برای ارتقاء عملکرد کارکنان زن و مرد با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد هدف اصلی این بررسی بوده است. در این راستا جامعه آماری این بررسی کارکنان زن و مرد سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب چهار نمونه از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، فرهنگ‌های سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت مطابق نتایج به دست آمده اعمال فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان بر اساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقاء عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد تأثیرگذار باشد، مشخص شد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی کارکنان زن و مرد، انگیزش، رضایت، همکاری

E-mail: farahmand@iaut.ac.ir

۱. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ تبریز؛ ایران

مقدمه

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه ارزش‌ها، باورها و دانش‌های مشترک و پذیرفته شده یک گروه کاری در انجام فعالیت‌های معطوف به تولید و عملیات و یا ایجاد ارزش افزوده. به عبارتی در وجود کارکنان یک سازمان چه ارزش‌ها و نگرش‌هایی درونی شده و مورد پذیرش جمعی قرار گرفته، فرهنگ سازمانی حاکم بر آن سازمان یا گروه را تبیین می‌کند. بر اساس این رویکرد می‌توان فرهنگ سازمانی را به عنوان پدیده مهمی در نظر گرفت که بخشی از آن مربوط به چگونگی انجام کار بوده و به آن فرهنگ کار گفته می‌شود. بر این اساس هنگامی که فرهنگ سازمانی در یک سازمان ضعیف ارزیابی می‌شود بدین معنا است که کارکنان به انجام کار مفید و مولد تمایل نداشته و در نتیجه فعالیت‌های آن‌ها از راندمان و اثربخشی کمتری برخوردار است و منابع به کار گرفته شده حداکثر بازده ممکن را نخواهد داشت (الوانی؛ ۱۳۷۱ و ایران‌نژاد پاریزی و گهرپرویز؛ ۱۳۷۳ و ال‌دفت؛ ۱۳۸۲). بنابراین عوامل بسیاری نظیر عوامل جغرافیایی، محیطی، اقتصادی و اجتماعی (فقهی فرهنگ؛ ۱۳۸۴) در شکل دادن به فرهنگ سازمانی مؤثر هستند. آن چه به فرهنگ سازمانی مشروعیت می‌بخشد نظم‌پذیری جمعی، کار دلسوزانه و باورهای عملی به ارزش کار و سازگار شدن با شرایط، قواعد و رفتارهای تولیدی و عملیاتی است (سیدجوادین؛ ۱۳۸۶ و فیتزسیمونزای؛ ۱۳۸۲). فرهنگی که به عنوان شیوه زندگی، نقش بنیادی و زیربنایی در ارتقای سطح پویایی جوامع دارد. در مقایسه با مفاهیمی همچون فرهنگ عمومی و نظایر آن، در مفهوم فرهنگ سازمانی فراهم آوردن امکان تصمیم‌گیری بر اساس عقل و درایت در تمام مراحل زندگی به ویژه از دوران کودکی از جمله بنیان‌های اصلی و تأثیرگذار در ایجاد و تقویت آن محسوب می‌شود. زمانی که فرهنگ سازمانی نهادینه گردد کار و خدمت به عنوان یک ارزش تلقی شده و همه افراد سازمان در سطوح مختلف کار کردن را مسیر توسعه موزون آن دانسته و از طریق درست کار کردن به توسعه اقتصادی کمک می‌نمایند (الوانی؛ ۱۳۸۵ و رایبیز؛ ۱۳۸۳ و رایبیز؛ ۱۳۷۳). لذا فرهنگ سازمانی را بایستی مقوله‌ای پویا دانست که بر رفاه سازمانی اثر می‌گذارد، فرهنگی که پدیده مبهمی است و برای تصمیم‌گیری در باره آن تشخیص و تفکیک باورهای راهنمای بنیادی از باورهای روزمره، ضروری است. زیرا در سازمان باورهای راهنمای عالی زمینه ایجاد باورهای عملی و واقعی کار و زندگی را فراهم می‌آورند و به دو دسته تقسیم می‌شود (روح‌الامینی؛ ۱۳۸۴ و رایبیز؛ ۱۳۸۳ و رایبیز؛ ۱۳۷۳):

۱) باورهای برونی مربوط به نحوه رقابت و نحوه هدایت کسب و کار.

۲) باورهای درونی که در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان است.

به طور خلاصه در ادبیات فرهنگ سازمانی به مواردی نظیر میزان آمادگی و توان کاری نیروی انسانی، تسلط کارکنان بر ماهیت شغل، میزان حمایت سازمان از کارکنان، میزان انگیزه و تعهد کارکنان به کارفرما، سازمان و مدیران، کیفیت ارائه بازخوردها، میزان اعتبار و تطابق تصمیمات با قوانین سازمانی، نگرش‌ها و روحیه کار جمعی، اخلاق کاری و غیره اشاره شده است. البته این عوامل خود معلول شرایط

اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حاکم، نظم شخصیت، نظام مدیریت و سازمان است که به فهرست آن‌ها اشاره می‌شود (زاهدی، ۱۳۸۱؛ شریف زاده و کاظمی، ۱۳۷۷؛ طوسی، ۱۳۷۲ و عباس‌زادگان، ۱۳۸۴):

- ۱) احساس مفید بودن سازمانی؛
- ۲) تصویر ذهنی از استعداد کاری خود؛
- ۳) نگرش مثبت به کار؛
- ۴) میزان پذیرش تغییرات و روش‌های کاری جدید؛
- ۵) نظام فرهنگی حاکم بر جامعه؛
- ۶) میزان وضوح نقش‌ها و روش‌های کار؛
- ۷) میزان عدالت سازمانی؛
- ۸) ارزش‌های درونی و برونی کار؛
- ۹) برخورداری از میزان وجدان کاری بالا.

عملکرد سازمانی کارکنان

بیشتر نظریه‌پردازان عملکرد سازمانی در تلاش برای پاسخ به چنین پرسش‌هایی به تبیین نظریه عملکرد و عوامل سازنده آن پرداخته‌اند، زیرا رضایت شغلی نیز بخشی از عملکرد است و سرشت پیرامون بیرون از فعالیت انسان بر احساس‌های انسان در فعالیت اثر می‌گذارد (Sriyan, 1998: 174). عملکرد مجموعه‌ای از احساس رضایت‌مندی کلی کارکنان از محیط فعالیت، نوع مسئولیت، روابط انسانی، روابط سازمانی و میزان بسترهای شغلی و سازمانی است. توجه به منابع انسانی در کنار استفاده از روش‌های نو، بازسازی ساختارهای گذشته و استفاده بهینه از امکانات بالقوه و بالفعل، از زمره فاکتورهای توفیق اهداف سازمان است و موفقیت آن مرهون استقرار سیستم کارآ و مبتنی بر اهداف و وجود نیروی انسانی مطلوب و متناسب می‌باشد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲: ۲۱۴؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۸: ۱۱۴ و فیروزجایی، ۱۳۸۵). بدون تردید، هر سازمانی در ایفای وظایف و تحقق اهداف خود موفق است که علاوه بر استقرار سیستم مدیریتی کارآ و هدفمند، بهترین افراد را در اختیار داشته باشد. از طرفی نگرش‌های افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به ویژه نگرش‌هایی که به عملکرد و تعهد حرفه‌ای سازمانی مربوط می‌شوند از سودمندترین موضوعات رشته رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشند (فلاح نوری، ۱۳۷۶: ۱۳۷۶؛ شرمه‌ورن و سایر همکاران، ۱۳۷۸: ۱۹)؛ سهم عملکرد به عنوان میزان احساس شخص و واکنش احساسی به فعالیت شرایط فیزیکی و اجتماعی سازمانی محل فعالیت است که سنجش و مقایسه آن در گروه‌های مختلف اجتماعی با مد نظر قرار دادن معیارهایی چون قوانین فعالیت، مدیریت سازمانی، وضعیت مادی، ماهیت شغل، کیفیت زندگی کاری، ارتباطات حرفه‌ای سازمانی، پاداش فعالیت، احساس مسئولیت، ترقی در زندگی و بسترهای شغلی به دست می‌آید (شرمه‌ورن و دیگران، ۱۳۸۰: ۴۸ و علامه، ۱۳۷۸: ۱۱۷)؛ به هر حال مطالعات

مختلف نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با عملکرد مرتبط است که اهم آن‌ها عبارتند از (علوی، ۱۳۷۲: ۸۹ و مورهد، ۱۳۷۷: ۱۰۳):

- ۱) عوامل اجتماعی سازمانی: برخی از عوامل اجتماعی سازمانی که منبع عملکرد هستند عبارتند از حقوق و دستمزد، ترفیعات، ضوابط اجتماعی سازمانی (جعفرنژاد، ۱۳۷۸: ۱۴۸ و خلیل، ۱۳۸۶: ۲۹).
- ۲) عوامل محیطی: عوامل محیطی فعالیت شامل سبک مدیریت؛ گروه کاری و شرایط کاری.
- ۳) ماهیت فعالیت: فعالیت نقش مهمی در تعیین سطح عملکرد دارد که محتوای آن عبارتند از: میزان مسئولیت و تنوع فعالیت.

۴) عوامل فردی: افرادی که به طور کلی دارای نگرش منفی هستند همیشه از هر چیزی که مربوط به شغل است، شکایت دارند. هم‌چنین بعضی صفات مشخصه شخصیتی طوری است که باعث افزایش عملکرد می‌شود.

باید توجه داشت که امروزه مدیران با کسانی روبرو هستند که وظایف پیچیده‌ای را به عهده دارند و نگرش‌های مدیریت درباره اهمیت نیروهای سازمانی در محیط فعالیت دگرگون شده است. برای جهت‌دهی به اندازه‌گیری عملکرد به نظر پیتر دراگر می‌توان به توان رقابت، نوآوری، وضعیت نقدینگی و سودبخشی و به نظر پروفیسور سینک آن را تابعی از اثربخشی، کارایی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، قابلیت سوددهی و بودجه‌بندی و رابطه انگیزش دانست (طاهری، ۱۳۸۰: ۱۱۶ و زاهدی، ۱۳۸۰: ۲۵). علم به این که عوامل متعددی مانند انگیزش در پیش‌بینی عملکرد دارای اهمیت است عده‌ای از پژوهشگران را به درک ماهیت این عوامل و نحوه تلفیق آن‌ها رهنمون کرده است. مثلاً گروه کثیری فرمول [ادراکات نقش × تلاش و انگیزش × توانایی] = f (عملکرد) را پیشنهاد کرده‌اند که در آن عملکرد تابعی از مؤلفه‌های اشاره شده می‌باشد (فقهی فرهمند؛ ۱۳۸۰: ص ۲۱۰ و سیدجوادی؛ ۱۳۸۱: ص ۷۲). به هر حال یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری در سازمان و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. لذا برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد به عنوان نقش کلیدی در توسعه سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (هرسی و کنت ایچ، ۱۳۷۳ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۳: ۱۷۳).

فرهنگ سازمانی

بدون شک برای تجزیه و تحلیل و ارتقاء فرهنگ سازمانی (Schachter, 2005: 81) در هر سطحی، شناخت عوامل مؤثر بر ارتقاء آن امری حیاتی است. روابط متقابل میان کار، سرمایه و محیط اجتماعی سازمان به شکلی که آن‌ها در یک مجموعه کاملی متوازن و هماهنگ کردن حایز اهمیت است (کامپیده، ۱۳۸۱ و محمودی، ۱۳۸۴ و کامینگر و اورلی، ۱۳۷۴: ۱۰۹). لذا عوامل موثر بر ارتقاء فرهنگ سازمانی عبارتند از (میچل، ۱۳۸۱؛ عطا، ۱۳۷۵ و شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷):

- ۱) فرهنگ محیط کار مطلوب: یکی از جلوه‌های فرهنگ سازمانی این است که ساعات کار مفید کارکنان افزایش یابد که برای تحقق آن لازم است عملکرد کارکنان به شکل منطقی مدیریت شود.
- ۲) سخت‌کوشی: نگاهی به تجارب کشورهای توسعه یافته حاکی است که همواره شهروندان سخت‌کوش بر افراد دارای استعداد ترجیح داده شده‌اند که آن به معنای نادیده گرفتن افراد مستعد نیست. لذا به جای تربیت افراد شاخص که پس از مدتی سازمان را ترک می‌کنند باید اهتمام را به سخت‌کوشی داد نه به استعدادیابی صرف. زیرا بزرگ‌ترین فایده تغییر اولویت استعداد به اولویت سخت‌کوشی این است که امکان مشارکت بخش بیشتری از سازمان در مسایل سازمانی نیز فراهم می‌شود.
- ۳) شایسته‌سالاری: بدون شایسته‌سالاری مفهوم فرهنگ سازمانی مطلوب بی‌معنا است.
- ۴) تشکلهای صنفی: این تشکلهای نقش بی‌بدیلی را در ایجاد و تقویت سازمانی دارند. تقویت جنبه‌های صنعتی کار و اولویت دادن به نقش تولیدی و عملیاتی این تشکلهای بسیار ارزنده است تا آن‌ها نقش واسطه را بین نیروی انسانی و مدیریت ایفا کنند. البته این امر از طریق چانه‌زنی دسته‌جمعی و توافق جمعی نقش قابل ملاحظه‌ای در تنش‌زدایی بین کارکنان و مدیران دارد به گونه‌ای که از ایجاد بحران‌های بزرگ سازمانی جلوگیری می‌کند.
- ۵) خانواده: فرهنگ سازمانی یک هنجار فرهنگی است که یک ارزش اخلاقی مثبتی را برای انجام یک شغل درست وضع نموده و بر این باور است که کار دارای یک ارزش ذاتی است. خانواده از عواملی است که در تقویت فرهنگ سازمانی و دوام و استمرار آن نقش دارد و این بدین دلیل است که فرد دایم تحت تأثیر خانواده قرار می‌گیرد. بنابر این با برقراری ارتباط و کنش متقابل بین خانواده و فرد می‌توان به صورت ضمنی و غیرمستقیم بسترسازی لازم برای ایجاد و پرورش فرهنگ سازمانی را فراهم ساخت.
- ۶) مدیریت: مهم‌ترین عاملی که می‌تواند کارکنان یک سازمان را نسبت به کار کردن علاقه‌مند یا بیزار کند سبک مدیریت حاکم بر سازمان است. چنانچه نظامات مدیریتی از این شرایط و علایق حمایت کند؛ فرهنگ سازمانی تقویت و در غیر این صورت تضعیف خواهد شد. بدیهی است در صورت تضعیف نگرش به فرهنگ سازمانی افراد، میزان گریز از کار، سیاه‌کاری، ضایعات استعفاء، اخراج و مانند آن افزایش خواهد یافت.
- ۷) انگیزه: انگیزه پایه و معیار نهایی موفقیت در یک سیستم مدیریتی است. در واقع تحرک بخشیدن، هدایت و کنترل تمایل افراد برای کار، اهمیت حیاتی در پیشرفت سازمان دارد.

انواع فرهنگ سازمانی

بهبود فرهنگ سازمانی به بکارگیری عوامل اصلی سیستم اجتماعی، تولیدی و عملیاتی مشخص بستگی دارد و اصولاً ارتقاء فرهنگ سازمانی تحت تأثیر عوامل متعددی است که در یک طرف آن فرهنگ، ساختار اجتماعی، سیاسی، فنی، مدیریتی جامعه و در طرف دیگر آن ساختار طبیعی و اقلیمی وجود دارد. در این راستا

می‌توان برای فرهنگ‌های سازمانی تقسیم‌بندی و طبقه‌بندی‌های زیر را در نظر گرفت (Denison & Mishra, 2010; Denison & etal, 2010; Schein, 2009; Quinn, 1999; Cameron. & Quin, 2004; Carter, 2008: 299)

۱) فرهنگ آکادمی: در این نوع فرهنگ، سازمان محیط باثباتی دارد و در آن کارکنان توانمند هستند و تمایل دارند درون سازمان بمانند، نحوه عملکرد آن‌ها سبب ارتقاء سازمان می‌شود و می‌توانند مهارت‌های خود را توسعه داده و بهبود بخشند.

۲) فرهنگ بیس‌بالی: در این نوع فرهنگ، سازمان سریع ایجاد شده و ریسک‌پذیر است و در آن کارکنان کارگزاران آزاد هستند که مهارت‌های بسیاری دارند و به خاطر توانمندی‌های بسیار قدرت زیادی در انتخاب محیط کارشان دارند.

۳) فرهنگ کلویی: در این نوع فرهنگ، مقام ارشد سازمان نقش چشم‌گیری دارد و مهم‌ترین نیاز کارکنان در آن قرارگرفتن در گروه‌های کاری است، کارکنانی که از سطح پایین سازمانی شروع می‌کنند و به مرور ارتقاء می‌یابند.

۴) فرهنگ نظامی: در این نوع فرهنگ سازمان هر از چند گاه تجدید ساختار می‌شود و در آن کارکنان نمی‌دانند که تا چه زمانی در سازمان می‌مانند و یا برکنار خواهند شد در حالی که در آن افرادی توانمند و ماهر که فرصت‌های زیادی برای رشد دارند.

۵) فرهنگ سلسله‌مراتبی: در این نوع فرهنگ، سازمان با بروکراسی متناسب دارای شرایط محیطی باثبات، رسمی و ساختارمند است، قواعد و رویه‌های استاندارد شده و کنترل و سازوکار پاسخگویی از ارزش‌های کلیدی برای موفقیت محسوب می‌شوند. چالش عمده این فرهنگ، ایجاد بازده با کارایی بالا و قابلیت پیش‌بینی است. مدیران اثربخش از نظر این نوع فرهنگ، کسانی هستند که بتوانند به‌خوبی هماهنگی ایجاد کرده و سازمان‌دهی کنند و آن‌چه که سازمان در بلندمدت در پی آن است، پایداری، آینده‌نگری و کارایی است، قواعد و خط‌مشی‌های رسمی، سازمان را سرپا نگه می‌دارد.

۶) فرهنگ بازاری: در این نوع فرهنگ، سازمان به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت‌گیری دارد و تمرکز اصلی آن‌ها تعامل با ذی‌نفعان خارجی است و کنترل از طریق سازوکارهای بازار و تبادل پول انجام می‌شود تا مزایای رقابتی ایجاد شوند. سودآوری، بازده ملموس، قدرت در بازار، دستیابی به اهداف و حفظ مشتریان، اهداف اساسی سازمان است. بنابر این ارزش‌های غالب در این نوع فرهنگ، رقابتی عمل کردن و بهره‌وری است که با تأکید زیاد بر توجه به جایگاه خارجی و اعمال کنترل حاصل می‌شود. به عبارتی در این فرهنگ، محیط رقابتی و مشتریان مشکل‌پسند هستند و سازمان در کار تقویت جایگاه رقابتی خود است و کار عمده مدیریت هدایت سازمان به سوی بهره‌وری است و آن‌چه سازمان را به هم پیوند می‌دهد، تأکید بر پیروزی در رقابت و تأکید بلندمدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. لذا موفقیت به صورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبری بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است.

۷) فرهنگ طایفه‌ای: در این نوع فرهنگ، مدیران به‌مثابه رایزنان و والدین تلقی می‌شوند و سازمان بیشتر به خانواده‌های گسترده شباهت دارد تا کار تیمی و بهسازی کارکنان، برنامه‌های درگیر کردن کارکنان و تعهد سازمان به کارکنان مطرح شود، افراد سازمانی که به اعضای یک طایفه‌ای تشبیه شده است. طایفه‌ای که در آن ارزش‌ها و اهداف مشترک، انسجام، مشارکت و احساس جزئی از جمع بودن بر این نوع فرهنگ حکم‌فرما است، محیط دوستانه‌ای برای کار و اشتراکات زیادی بین افراد وجود دارد و سازمان مانند یک خانواده بزرگ از طریق وفاداری و سُنّت به هم پیوند خورده است. میزان تعهد بالا و منافع بلندمدت ناشی از بالندگی کارکنان، انسجام بالا و حفظ روحیه آنان از اهمیت برخوردار است و موفقیت از طریق فضای داخلی و ملحوظ داشتن کارکنان تعریف می‌شود و سازمان اهمیت زیادی برای کار تیمی، مشارکت و دستیابی به توافق قایل است.

۸) فرهنگ ویژه‌سالاری یا ادهوکراسی: در این نوع فرهنگ، ویژگی سازمان پاسخ به شرایط محیطی بسیار متلاطم و تغییرات پُر شتاب است تا در این شرایط با نوآوری، پیشگامی و ابتکارات سازمان به دنبال ایجاد محصولات و خدمات تازه برای آینده باشد. در واقع کار عمده مدیریت، تقویت کارآفرینی، خلاقیت و فعالیت در بالاترین و بهترین سطح ممکن است تا انطباق‌پذیری و نوآوری به یافتن منابع جدید و سودآوری منجر شود. در این فرهنگ با هدف تقویت انطباق، انعطاف‌پذیری و خلاقیت، مطابق با شرایط جدید شکل خود را به سرعت تغییر می‌دهند، بیشتر افراد در کمیته‌ها یا نیروهای کاری موقت کار می‌کنند و به محض اتمام کار، منحل می‌شوند. سازمان دارای قدرت متمرکز یا روابط اختیار نیست اما قدرت از فرد به فرد یا کار به کار به تناسب مسئله‌ای که بدان پرداخته می‌شود جریان دارد و تأکید بسیاری بر فردگرایی، خطرپذیری و پیش‌بینی آینده وجود دارد. به طور خلاصه، فرهنگ ویژه‌سالاری با ویژگی‌های پویایی، کارآفرینی و خلاقیت در محیط کار شناخته می‌شود که در آن افراد خطرپذیر هستند و رهبری اثربخش توأم با بصیرت دادن، نوآوری و خطرپذیری است. آن چه اجزای سازمان را به هم پیوند می‌دهد تعهد به تجربه و نوآوری، تأکید بر بهترین بودن و برخورداری از دانش جدید در ارایه محصول یا خدمات است و آمادگی برای تغییر و مواجهه با چالش‌های جدید، مهم تلقی می‌شوند. توجه عمده بلندمدت سازمان بر رشد سریع و دستیابی به منابع تازه است و موفقیت به مفهوم تولید محصول یا خدمات بدیع و بی‌همتا است.

لذا فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده عامل‌تر است که بخشی از آن مربوط به چگونگی انجام کار بوده و به عنوان فرهنگ کار شناخته می‌شود.

انگیزش

انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه‌ای انسانی بوده و آثار و نوشته‌های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آن‌ها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد بحث شده است

(فقهی فرهمند؛ ۱۳۸۲؛ ص ۲۸۴ و نایلی؛ ۱۳۷۳ و هرسی و کنتایچ؛ ۱۳۷۳؛ ص ۲۲۷). لذا انگیزش یک فرآیند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرآیند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابر این انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید.

بنابر این یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف‌های سازمانی است. در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه فیزیکی، اجتماعی و روانی قرار می‌گیرد. نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار را انگیزه‌های فیزیکی، نیازهای افراد مرتبط با رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان را انگیزه‌های اجتماعی و نیازهای مربوط به رضایت روحی افراد را انگیزه‌های روانی می‌نامند.

رضایت

نظریه‌پردازان رمز موفقیت سازمانی را مدیریت مؤثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است از این رو جلب و افزایش رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۲۹۱ و عباسی، ۱۳۷۳ و ریگی، ۱۳۷۷).

همکاری

همکاری شغلی حالت هیجانی مثبت است که نظر شخصی کارکنان را در مورد کار خود یا جو حاکم در محیط کار منعکس می‌سازد. نقش مدیریت در این رابطه طرح ریزی محیطی است که از لحاظ مادی و اجتماعی خشنود کننده باشد. در واقع همکاری با سازمان نگرشی است که بر طبق آن شخص ارزش‌های سازمان و خود را همانندسازی می‌کند و دو نوع است (مورهد، ۱۳۷۴: ۱۱۸؛ محمدزاده و آرمن، ۱۳۷۵: ۵۵ و مشبکی، ۱۳۷۷):

(۱) همکاری عاطفی: کسی که دوست دارد در سازمان باقی بماند، هدف و ارزش‌های سازمان را مثل هدف‌ها و ارزش‌های خود می‌داند، برای اداره هر چه بهتر سازمان تلاش‌های لازم را به کار می‌گیرد، آرزو می‌کند وابسته به سازمان باشد، درست کار است و نفع سازمان را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد (Frenkel, 1995, p 59).

(۲) همکاری توافقی: کار دیگری را نمی‌تواند انجام دهد، در سازمان می‌ماند و می‌ترسد که مبدا امتیازها و برتری‌های به دست آمده در طول زمان را از دست بدهد.

تحقیق‌های پیشین

دبیل و کندی همانند پیترز و واترمن معتقد بودند قدرت فرهنگی اهرمی قوی در هدایت رفتاری است و در این راستا کیلمن ادعا داشت عوامل کلیدی منحصر به فردی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مؤثر می‌باشند، عوامل مؤثر در شکل‌گیری اولیه فرهنگ مانند کیفیت، کارایی، قابلیت اطمینان، خدمت به مشتری، نوآوری و وفاداری که رسالت سازمان را تشکیل می‌دهند تا موفقیت سازمان را تضمین کنند، عواملی که به اندازه سیستم پاداش، سیاست‌ها، روش‌های کاری و قوانین کاری حاکم در موفقیت سازمان مؤثر می‌باشند (Audretsch & etal, 2008: 924; Fowler, 2005; Foxcroft & etal, 2002:397).

تحلیل دیویدسون در ارتباط میان فرهنگ سازمانی و عملکرد مالی بانک سرمایه‌گذاری در آفریقای جنوبی بین ۳۲۷ نفر از کارکنان نشان داد که تعداد خیلی کمی از معیارهای مالی انتخاب شده با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی همبستگی و ارتباط دارد. همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی شامل تشکیل تیم، موافقت، مشتری‌گرایی و چشم‌انداز با معیارهای مالی قطعی بود و اگر چه این همبستگی بالای ۰/۵ بود اما قابلیت اطمینان آن‌ها برای نتیجه‌گیری خیلی کم بود و فقط سازگاری از ویژگی‌های فرهنگی با معیارهای مالی همبستگی بالا دارد (Dougherty, 1996: 28; Unwin, 2002: 694).

در تحقیقی (حاجی‌پور، ۱۳۷۹) که از مدل فرهنگ سازمانی کوئین یعنی فرهنگ عقلایی، ایدئولوژیک، مشارکتی، بوروکراتیک استفاده شده و در متغیر بهره‌وری از عوامل مؤثر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه هریسی و گلداسمیت یعنی توان، تمایل، شناخت، شغل، حمایت سازمانی، بازخورد، عملکرد، اعتبار و محیط استفاده گردیده است، رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی را نشان می‌دهد. در بررسی دیگر (قنبری؛ ۱۳۷۷) با عنوان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری مدیران که میزان نوآوری موجود در سطح مدیران مورد بررسی قرار گرفته، رابطه آن با فرهنگ سازمانی حاکم نشان داده می‌شود تا تأثیر نوآوری از فرهنگ سازمانی و موانع فرهنگی موجود بر سر راه نوآوری مشخص شود که سازمان برای رفع آن‌ها اقدام نماید.

تحقیقی در جهت فهم کار سازمانی از بُعد ضوابط فرهنگی در اواخر سال ۱۹۲۰ توسط هاوتون بر روی اهمیت فرهنگ گروه‌های کاری، شیوه‌های ارتباطی خاص در جهت بهره‌وری و طرز برخورد مدیریت با کارکنان تأکید داشت که در این رابطه مک‌گریگور معتقد بود جنبش ارتباطات انسانی با مطالعات هاوتون آغاز شد که نهایتاً منتهی به مدیریت، درک و شناخت فرهنگی سازمان‌ها گردید (عطافر، ۱۳۷۵ و فخرایی، ۱۳۸۳).

تحقیق دفتر نمایندگی لجستیک دفاعی (Denison, 2006; Denison, 1990 ; Franck; 2005: 125) از مدل شناخت فرهنگ سازمانی دنیسون برای ارزیابی میزان مطلوبیت پشتیبانی فرهنگ سازمانی از اهداف و تغییراتی که سازمان در جهت مشتری‌گرایی، بیان‌گر عدم ارتباط میزان پیشرفت سازمانی در زمینه‌های گوناگون مربوط به رسالت، سازگاری، انطباق‌پذیری و درگیری در کار شامل عدم ارتباط میان

نیروی کار و درک آن‌ها از اهداف، مقاصد، موضوعات اولیه و اساسی، جریان ارتباطی محدود بین مرزهای سازمانی، محدود بودن رشد تخصصی، عدم استفاده مطلوب از فرصت‌ها، دید کارکنان مبنی بر ناعادلانه بودن تخصیص ترفیعات، احساس کارکنان نسبت به عدم قدردانی مدیران و سرپرستان از آن‌ها و هم‌چنین پرهیز مدیران از بحث در موضوعات مربوط به کارکنان می‌باشد. ارزیابی فرهنگی نشان داد که نیاز به یک تغییرات اساسی در رهبری، سرپرستان، مدیران سازمان وجود دارد.

تحقیق دیگر (ثموری، ۱۳۷۹) نیز با عنوان بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که ساختار سازمانی بر اساس مؤلفه‌های خودمختاری فردی و ریسک‌پذیری، هدایت، حمایت مدیریت، هویت، تنوع ارتباطات، برخورد، میزان یکپارچگی، میزان تخصیص پاداش‌ها، کنترل و نظارت است. در یک تحقیق دیگر (اورنگ، ۱۳۸۱) تأثیر فرهنگ سازمانی بر تمایل به مجازی‌سازی را نشان می‌دهد که در آن به فرهنگ از دیدگاه هافستد پرداخته شده و رابطه آن با تمایل به مجازی‌سازی بررسی شده است. پژوهشی (موسوی، ۱۳۸۲) با عنوان طراحی ساختار مفهومی متناسب با متغیرهای فرهنگ سازمانی به ابعاد متغیر فرهنگ از دیدگاه هافستد رابطه آن را با ابعاد متغیر ساختار سازمانی یعنی تمرکز، رسمیت و پیچیدگی نشان می‌دهد.

چنانچه در مطالب بالا مشهود است فرهنگ سازمانی در برگیرنده ابعاد مختلف می‌باشد که برای درک رفتارهای فردی داخل سازمانی هم اندازه مدیریت تقاضاهای خارج سازمانی و چالش‌های داخل سازمانی مهم می‌نماید.

ابزار و روش

مدیریت فرهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال می‌کند تا سازمان با کارکنان اثربخش و کارآمد بتواند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابد. در این رابطه مسئله این پژوهش چنین است که مشخصات یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان به همان اندازه مورد توجه و علاقه مدیریت قرار گیرد که تولید و عملیات مورد تأکید واقع می‌شود. در واقع موفقیت سازمان در تحقق اهداف مربوطه در گرو چگونگی فرهنگ سازمانی مؤثر، مسئله این بررسی بوده است. در این راستا سؤال تحقیق این است که کدام فرهنگ سازمانی در موفقیت سازمان و ارتقاء عملکرد سازمانی مؤثر است.

بدین دلیل در رابطه با اهمیت و ضرورت این بررسی می‌توان گفت که یکی از عوامل مؤثر در افزایش عملکرد، فرهنگ سازمانی است زیرا استفاده از بهترین فرهنگ سازمانی منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. پس با توجه به اهمیتی که فرهنگ سازمانی در افزایش عملکرد کارکنان دارد، تعیین فرهنگ سازمانی مناسب برای افزایش عملکرد کارکنان ضروری است. لذا با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش عملکرد، فرهنگ سازمانی است، تعیین آن برای ارتقاء عملکرد کارکنان زن و مرد با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد هدف اصلی

این بررسی بوده است. در این راستا جامعه آماری این بررسی کارکنان زن و مرد سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی مانند عدم امکان‌پذیری بررسی کلیه سازمان‌های خدماتی به دلیل عدم دسترسی، تنوع این سازمان‌ها، نیاز به مباحث توجیهی تخصصی و عدم آشنایی با مفاهیم نوین مدیریت و فرهنگ سازمانی، با انتخاب نمونه‌هایی از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، فرهنگ‌های سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت و تنها انتخاب چهار نمونه از سازمان‌های خدماتی مقدور شد که جهت جمع‌آوری اطلاعات سازمان‌هایی انتخاب شدند که امکان تشکیل جلسات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای وجود داشت که در مجموع و به تفکیک در جدول ۱، ملاحظه می‌شود.

جدول ۱: حجم نمونه

کارکنان مرد					کارکنان زن					رده شغلی
۲۰۲					۱۱۵					تعداد نمونه
تحصیلات (درصد)		تجربه (درصد)		درصد کل	تحصیلات (درصد)		تجربه (درصد)		درصد کل	بخش سازمانی
بیشتر از دیپلم	کمتر از دیپلم	بیشتر از ۵ سال	کمتر از ۵ سال		بیشتر از دیپلم	کمتر از دیپلم	بیشتر از ۵ سال	کمتر از ۵ سال		
۱۳	۹	۲۰	۱۰	۲۱	۸	۱۱	۹	۱۳	۹	اداری
۱۹	۱۶	۱۶	۱۲	۱۹	۶	۲۹	۳۱	۲۶	۲۶	مالی
۱۶	۱۶	۲۰	۱۱	۲۰	۲۹	۱۰	۱۵	۱۸	۱۵	مشتریان
۶	۳۳	۱۷	۲۶	۲۶	۲۶	۱۹	۱۴	۱۹	۱۰	فنی یا مهندسی
۷	۹	۹	۹	۵	۱۶	۱۲	۱۵	۱۵	۱۲	بازرگانی
۳۹	۱۷	۱۸	۳۲	۹	۱۵	۱۹	۱۶	۹	۲۸	تولیدی و عملیاتی
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	جمع

روش کار بدین صورت بوده که در جلسات اشاره شده ابتدا ویژگی‌های فرهنگ‌های سازمانی به طور کامل تشریح می‌شد تا نتایج به دست آمده پس از چالش‌های مباحثه‌ای و حضوری از سطح اطمینان بالاتری برخوردار باشد که بتوان به نتایج قابل قبولی دست پیدا کرد. سپس با طرح این سؤال که کدام یک از فرهنگ‌های سازمانی در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد، کدام یک از فرهنگ‌های سازمانی ترجیح داده می‌شود؟. در این راستا با توجه به هدف و فرضیه برای جمع‌آوری اطلاعات سؤالات مربوط به فرهنگ‌های سازمانی با حداکثر امتیاز ۱۰ و حداقل امتیاز صفر تعیین شد (خاکی، ۱۳۸۶ و دل‌اور، ۱۳۸۵) که میانگین فرهنگ سازمانی برای هر نوع فعالیت به تفکیک هر بخش

سازمانی بر اساس نظر کارکنان سازمانی در واحدها و بخش‌های کاری اداری، مالی، مشتریان، فنی مهندسی، بازرگانی، تولیدی جامعه آماری کارکنان زن و مرد اطلاعات لازم اخذ و به تفکیک نوع فعالیت هر سازمان ثبت گردید.

یافته‌ها

با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص فرهنگ سازمانی پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جدول‌های ۲ تا ۵، فرهنگ سازمانی پیشنهادی را برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان و به تفکیک برای بخش‌های مختلف سازمانی همان سازمان نشان می‌دهد.

تحلیل یافته‌ها

در این بررسی به طور کلی فرهنگ‌های سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت تا به ترتیب اولویت مشخص شوند. در واقع در این بررسی متغیر وابسته عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد بوده که مطابق نتایج به دست آمده اعمال فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمانی می‌تواند به ارتقاء عملکرد و کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد تأثیرگذار باشد. هم‌چنین با توجه به اطلاعات حاصله ملاحظه می‌گردد که فرهنگ‌های سازمانی جاری و اعمال شده سبب ایجاد تناقضاتی در رفتارهای کارکنان زن و مرد سازمان می‌شود که در نهایت موجب بروز اختلال در رضایت، و انگیزه آنان می‌شود. به عبارتی تأکید بر فرهنگ‌های سازمانی جاری باعث افزایش نارضایتی، عدم همکاری و اُفت انگیزه میان کارکنان زن و مرد سازمان می‌گردد. در حالی که طبق نظرات اعلام شده می‌توان اظهار کرد که اعمال فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده موجب ارتقاء عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد می‌شود. همان‌طور که در جداول مذکور مشاهده می‌شود فرهنگ سازمانی پیشنهادی برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان و به تفکیک برای بخش‌های مختلف سازمانی همان سازمان نشان داده می‌شود. به عنوان نمونه در جدول ۲، ملاحظه می‌شود که کارکنان زن شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین ۴/۸۷، کارکنان مرد شاغل در این واحد با میانگین ۶/۸۹ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد از فرهنگ سازمانی آکادمی بهتر است. در مجموع کارکنان زن شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین ۶/۵۶۲ و کارکنان مرد شاغل در این واحد با میانگین ۶/۴۴۸ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد، بهتر است در سازمان فرهنگ سازمانی آکادمی اعمال شود.

جدول ۲: فرهنگ سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت بانکی

اتحراف	میانگین	بخش سازمانی					اداری	رده سازمانی	فرهنگ سازمانی
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی			
۱/۱۶۱	۶/۵۶	۸/۲۲	۶/۲۱	۷/۴۹	۶/۲۴	۶/۳۵	۴/۸۷	کارمند زن	فرهنگ آکادمی
۰/۶۳۷	۶/۴۴	۵/۸۱	۷/۲۴	۶/۷۹	۵/۶۳	۶/۳۳	۶/۸۹	کارمند مرد	
۱/۳۲۳	۶/۰۹	۵/۶۹	۷/۶۴	۵/۴۲	۶/۲۲	۴/۱۲	۷/۴۵	کارمند زن	فرهنگ
۱/۹۲۷	۶/۶۷	۷/۴۵	۹/۲۵	۵/۹۴	۶/۹۲	۷/۹۱	۴/۵۶	کارمند مرد	بیس‌بالی
۰/۵۴۸	۷/۳۴	۷/۸۸	۷/۳۵	۶/۳۹	۷/۸۸	۷/۳۵	۷/۲۱	کارمند زن	فرهنگ کلویی
۱/۰۰۸	۷/۱۱	۷/۶۴	۷/۲۱	۷/۹۳	۵/۲۲	۶/۸۹	۷/۸۲	کارمند مرد	
۱/۳۳۷	۶/۶۱	۵/۲۲	۸/۲۲	۷/۹۹	۷/۲۱	۵/۲۲	۷/۱۹	کارمند زن	فرهنگ نظامی
۱/۶۰۲	۵/۳۸	۵/۴۲	۵/۸۱	۶/۳۲	۲/۳۴	۵/۴۲	۶/۹۷	کارمند مرد	
۱/۵۰۴	۵/۳۵	۲/۸۷	۵/۶۹	۷/۲۴	۴/۷۳	۶/۳۹	۵/۲۱	کارمند زن	فرهنگ سلسله
۱/۵۶۹	۶/۲۹	۶/۸۱	۷/۴۵	۳/۵۴	۵/۶۳	۷/۹۳	۶/۴۱	کارمند مرد	مراتبی
۱/۸۸۷	۷/۰۹	۳/۵۴	۷/۸۸	۷/۲۱	۶/۸۱	۸/۳۷	۸/۷۸	کارمند زن	فرهنگ بازاری
۲/۲۰۹	۶/۷۲	۵/۲۱	۸/۷۸	۷/۶۱	۳/۶۴	۴/۹۹	۸/۳۷	کارمند مرد	
۱/۶۸	۶/۲۱	۷/۳۶	۷/۶۱	۴/۹۲	۳/۵۵	۶/۲۱	۷/۶۶	کارمند زن	فرهنگ
۱/۶۳	۵/۹۸	۷/۱۹	۶/۵۸	۲/۸۷	۶/۳۳	۷/۲۴	۵/۶۹	کارمند مرد	طایفه‌ای
۱/۵۲	۵/۳۹	۴/۱۲	۳/۴۱	۶/۳۳	۶/۳۷	۷/۳۵	۴/۸۱	کارمند زن	فرهنگ
۱/۴۱۹	۶/۱۱	۴/۱	۶/۰۱	۴/۷۳	۷/۲۵	۷/۲۱	۷/۳۸	کارمند مرد	ویژه‌سالاری

جدول ۳: فرهنگ سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی

فرهنگ سازمانی	رده سازمانی	بخش سازمانی					
		اداری	مالی	مشتریان	فنی یا مهندسی	بازرگانی	تولیدی و عملیاتی
فرهنگ آکادمی	کارمند زن	۶/۸۱	۷/۲۵	۴/۹	۸/۲۹	۷/۱۹	۷/۵۴
	کارمند مرد	۳/۶۴	۳/۸	۶/۲۱	۷/۳۶	۶/۹۷	۴/۷۳
فرهنگ بیس‌بالی	کارمند زن	۶/۰۱	۶/۰۱	۳/۲۷	۶/۴۱	۵/۲۱	۸/۲۲
	کارمند مرد	۶/۳۷	۳/۴۵	۴/۶۹	۶/۷۸	۶/۴۱	۵/۸۱
فرهنگ کلویی	کارمند زن	۲/۳۴	۶/۸۱	۷/۴۵	۷/۹۳	۷/۱۱	۵/۶۹
	کارمند مرد	۷/۵۴	۶/۱۱	۶/۳۲	۶/۳۳	۴/۱۲	۷/۴۵
فرهنگ نظامی	کارمند زن	۶/۳۵	۷/۶۴	۷/۲۴	۳/۸۶	۶/۷۹	۷/۸۸
	کارمند مرد	۴/۷۳	۴/۸۶	۳/۵۴	۶/۹۴	۸/۵۴	۵/۶۹
فرهنگ سلسله مراتبی	کارمند زن	۵/۸۱	۴/۸۱	۳/۲۷	۵/۲۱	۴/۵۶	۶/۱۲
	کارمند مرد	۵/۹۴	۷/۳۸	۷/۲۱	۶/۴۱	۶/۴۹	۸/۶۹
فرهنگ بازاری	کارمند زن	۷/۹۹	۵/۸۱	۴/۵۴	۵/۴۲	۵/۹۸	۶/۲۱
	کارمند مرد	۷/۴۵	۶/۸۹	۴/۷۳	۴/۹۲	۷/۲۸	۶/۳
فرهنگ طایفه‌ای	کارمند زن	۶/۵۸	۵/۲۱	۶/۲۲	۶/۸۱	۴/۲۵	۴/۶۹
	کارمند مرد	۶/۵۲	۶/۴۱	۷/۹۱	۶/۱۱	۸/۲۵	۷/۶۱
فرهنگ ویژه‌سالاری	کارمند زن	۴/۹	۸/۲۲	۵/۸۱	۶/۰۱	۴/۷۳	۷/۲۱
	کارمند مرد	۷/۴۵	۵/۸۱	۵/۹۴	۳/۴۵	۷/۶۴	۷/۶۱

جدول ۴: فرهنگ سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی

اتحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	فرهنگ سازمانی
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱/۴۸	۵/۴۸	۶/۳۳	۵/۸۱	۵/۸۱	۳/۴۱	۷/۴۵	۴/۱۲	کارمند زن	فرهنگ
۱/۲۰۵	۵/۷۷	۷/۰۵	۶/۸۹	۶/۰۱	۶/۰۱	۴/۵۶	۱/۴	کارمند مرد	آکادمی
۱/۳۶۷	۵/۸۹	۶/۰۱	۷/۳۶	۵/۴۲	۷/۲۵	۵/۶۹	۳/۶۴	کارمند زن	فرهنگ
۱/۹۱۲	۵/۴۹	۳/۴۵	۵/۲۱	۴/۹۲	۳/۸	۷/۴۵	۸/۱۴	کارمند مرد	بیس‌بالی
۱/۲۵۳	۵/۹۲	۵/۲۱	۶/۷۸	۶/۸۱	۳/۶۷	۶/۵۸	۶/۴۹	کارمند زن	فرهنگ
۱/۵۴	۶/۴۵	۳/۸۶	۸/۲۲	۶/۱۱	۶/۲۳	۶/۵۲	۷/۸۱	کارمند مرد	کلویی
۱/۷۴۹	۵/۳۸	۶/۸۲	۴/۵۶	۶/۲۲	۴/۹	۲/۵۵	۷/۲۸	کارمند زن	فرهنگ
۰/۶۷۷	۶/۸۸	۶/۸	۶/۵۸	۷/۹۱	۶/۲۱	۶/۳۳	۷/۵	کارمند مرد	نظامی
۱/۲۴۶	۴/۷۲	۵/۲۴	۳/۸۲	۵/۸۱	۳/۲۷	۳/۸۶	۶/۳۵	کارمند زن	فرهنگ
۱/۲۶۶	۵/۶۶	۳/۲۷	۶/۸۸	۵/۹۴	۵/۴۲	۶/۱۴	۶/۳۳	کارمند مرد	سلسله‌مراتبی
۲/۲۳۶	۵/۱۶	۸/۲۹	۲/۳۴	۵/۸۴	۶/۴۱	۵/۲۱	۲/۸۷	کارمند زن	فرهنگ
۰/۶۶۸	۶/۲۲	۶/۲۲	۵/۱۴	۶/۹۴	۵/۸۱	۶/۴۱	۶/۸۱	کارمند مرد	بازاری
۱/۱۰۴	۶/۴۴	۷/۲۴	۶/۳۷	۵/۸۱	۵/۲۲	۸/۲۲	۵/۸۱	کارمند زن	فرهنگ
۱/۵۰۵	۵/۰۵	۳/۲۷	۷/۲۵	۳/۸۴	۴/۸۱	۶/۳۷	۴/۸۱	کارمند مرد	طایفه‌ای
۱/۸۴۸	۵/۸۲	۷/۲۵	۶/۱۴	۵/۸۱	۳/۶۴	۳/۸	۸/۲۹	کارمند زن	فرهنگ
۱/۷۳۸	۵/۶۶	۳/۸	۶/۳۲	۶/۰۱	۸/۱۴	۳/۵۱	۶/۲۲	کارمند مرد	ویژه‌سالاری

جدول ۵: فرهنگ سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت آموزشی

اتحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	فرهنگ سازمانی
		تولیدی و عملیاتی	بازرگانی	فنی یا مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱/۲۲۶	۶/۵۳	۶/۲۲	۸/۱۳	۷/۲۱	۴/۷۳	۵/۶۹	۷/۲۱	کارمند زن	فرهنگ
۲/۰۶	۵/۵۵	۷/۹۱	۶/۸۹	۴/۲۱	۵/۱۴	۶/۸۱	۲/۳۴	کارمند مرد	آکادمی
۱/۸۹	۵/۰۲	۷/۸۱	۳/۵۴	۳/۲۷	۶/۸۸	۷/۳۶	۳/۲۷	کارمند زن	فرهنگ
۱/۸۴۶	۶/۱۷	۳/۴۱	۷/۴۵	۶/۰۱	۸/۲۹	۷/۲۱	۴/۶۹	کارمند مرد	بیس‌بالی
۱/۰۷۳	۶/۴۵	۴/۹۲	۷/۳۸	۷/۲۵	۷/۳۶	۵/۴۱	۶/۳۹	کارمند زن	فرهنگ
۱/۹۲۶	۵/۵	۲/۸۷	۶/۹۸	۳/۸	۵/۲۱	۶/۲۴	۷/۹۳	کارمند مرد	کلویی
۰/۳۵	۶/۱۵	۶/۱۱	۶/۱۴	۵/۸۱	۶/۷۸	۶/۲۲	۵/۸۴	کارمند زن	فرهنگ
۱/۴۲۷	۷/۰۴	۸/۲۹	۶/۳۲	۴/۶	۸/۲۲	۷/۹۱	۶/۹۴	کارمند مرد	نظامی
۱/۴۷۵	۴/۲۹	۴/۹۹	۳/۵۱	۲/۳۴	۵/۶۹	۵/۸۱	۴/۱۲	کارمند زن	فرهنگ
۰/۷۳۹	۶/۸۵	۶/۳۲	۷/۶۱	۶/۳۲	۷/۴۵	۵/۹۴	۷/۴۹	کارمند مرد	سلسله مراتبی
۰/۹۷۹	۶/۷۲	۷/۳۴	۷/۴۱	۷/۲۴	۶/۵۸	۷/۰۵	۴/۸۱	کارمند زن	فرهنگ
۱/۸۵۹	۶/۳۲	۳/۵۴	۷/۲۹	۴/۶	۶/۵۲	۷/۸۴	۸/۱۴	کارمند مرد	بازاری
۱/۶۲۸	۵/۳۹	۵/۹۴	۶/۸۷	۲/۳۴	۴/۹	۶/۱۲	۶/۲۲	کارمند زن	فرهنگ
۰/۸۵۷	۷/۰۷	۷/۱۱	۷/۸۱	۷/۵۴	۶/۱۱	۵/۹۴	۷/۹۱	کارمند مرد	طایفه‌ای
۰/۶۹۶	۶/۶۱	۶/۳	۷/۰۵	۶/۸۹	۶/۰۱	۷/۶۴	۵/۸۱	کارمند زن	فرهنگ
۲/۳۹۶	۵/۹	۳/۲۷	۷/۸۴	۵/۶۹	۳/۴۵	۹/۲۵	۵/۹۴	کارمند مرد	ویژه‌سالاری

هم‌چنین با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص فرهنگ سازمانی جاری در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جدول ۶ به همراه فرهنگ سازمانی پیشنهادی برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان تنظیم گردیده است.

به عنوان نمونه در این جدول ملاحظه می‌شود که کارکنان زن شاغل در سازمان خدماتی با نوع فعالیت بانکی اعلام نموده‌اند که در چنین سازمان‌هایی طبق نظر کارکنان زن فرهنگ سازمانی بازاری،

طبق نظر کارکنان مرد فرهنگ سازمانی نظامی جاری است. در حالی که کارکنان زن شاغل در چنین سازمان‌هایی در مجموع اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد بهتر است به ترتیب اولویت فرهنگ سازمانی بازاری، کلویی، بیس‌بالی، آکادمی، طایفه‌ای، سلسله‌مراتبی، نظامی و ویژه‌سالاری پیاده یا دنبال شود.

جدول ۶: فرهنگ سازمانی جاری و پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی بر اساس نوع فعالیت

سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی				سازمان خدماتی با نوع فعالیت بانکی					
فرهنگ سازمانی پیشنهادی در سازمان		فرهنگ سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:		فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی پیشنهادی در سازمان		فرهنگ سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:		فرهنگ سازمانی
اولویت	میانگین کل	کارکنان مرد	کارکنان زن		اولویت	میانگین کل	کارکنان مرد	کارکنان زن	
۴	۶/۲۱			آکادمی	۴	۶/۲۶			آکادمی
۵	۶/۱۹	*		بیس‌بالی	۳	۶/۴			بیس‌بالی
۶	۶/۱۶			کلویی	۲	۶/۵۴			کلویی
۳	۶/۲۵			نظامی	۷	۶/۰۸	*		نظامی
۷	۶/۱		*	سلسله‌مراتبی	۶	۶/۱۳			سلسله‌مراتبی
۸	۶/۰۱			بازاری	۱	۶/۹۱		*	بازاری
۱	۶/۶۸			طایفه‌ای	۵	۶/۱۷			طایفه‌ای
۲	۶/۳			ویژه‌سالاری	۸	۶/۰۵			ویژه‌سالاری
سازمان خدماتی با نوع فعالیت آموزشی				سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی					
فرهنگ سازمانی پیشنهادی در سازمان		فرهنگ سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:		فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی پیشنهادی در سازمان		فرهنگ سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:		فرهنگ سازمانی
اولویت	میانگین کل	کارکنان مرد	کارکنان زن		اولویت	میانگین کل	کارکنان مرد	کارکنان زن	
۵	۶/۱۴			آکادمی	۴	۵/۷۹			آکادمی
۸	۵/۳۱			بیس‌بالی	۸	۵/۳			بیس‌بالی
۷	۵/۸۴	*		کلویی	۱	۶/۴۷			کلویی
۳	۶/۵			نظامی	۲	۶/۱۲			نظامی
۶	۵/۸۴			سلسله‌مراتبی	۶	۵/۵۶		*	سلسله‌مراتبی
۱	۶/۸۷			بازاری	۵	۵/۶۱			بازاری
۴	۶/۲۲			طایفه‌ای	۳	۵/۹۷			طایفه‌ای
۲	۶/۵۸		*	ویژه‌سالاری	۷	۵/۴۵	*		ویژه‌سالاری

بحث و نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی به عنوان مقوله‌ای پویا بر رفاه سازمانی اثر می‌گذارد، فرهنگی که پدیده مبهمی است و برای تصمیم‌گیری در باره آن تشخیص و تفکیک باورهای راهنمای بنیادی از باورهای روزمره، ضروری است. زیرا در سازمان باورهای راهنمای عالی زمینه ایجاد باورهای عملی و واقعی کار و زندگی را فراهم می‌آورند.

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای عملکرد را فراهم می‌کند. مسئله این بررسی بوده که موفقیت سازمان در گرو فرهنگ سازمانی است. با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش عملکرد فرهنگ سازمانی است، تعیین فرهنگ سازمانی برای ارتقاء عملکرد کارکنان زن و مرد با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد هدف اصلی این بررسی بوده است. در این راستا جامعه آماری این بررسی کارکنان زن و مرد سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب چهار نمونه از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، فرهنگ‌های سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت مطابق نتایج به دست آمده اعمال فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان بر اساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقاء عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد تأثیرگذار باشد، مشخص شد.

در واقع در بررسی حاضر که با هدف تعیین فرهنگ‌های سازمانی برای افزایش عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد دنبال شد در آن رابطه فرهنگ‌های سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت تا به ترتیب اولویت مشخص شوند. در این راستا متغیر وابسته عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد بوده که مطابق نتایج به دست آمده اعمال فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمانی می‌تواند به ارتقاء عملکرد و کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد تأثیرگذار باشد.

هم‌چنین با توجه به اطلاعات حاصله ملاحظه می‌گردد که فرهنگ‌های سازمانی جاری و اعمال شده سبب ایجاد تناقضاتی در رفتارهای کارکنان زن و مرد سازمان می‌شود که در نهایت موجب بروز اختلال در رضایت و انگیزه آنان می‌شود. به عبارتی تأکید بر فرهنگ‌های سازمانی جاری باعث افزایش نارضایتی، عدم همکاری و اُفت انگیزه میان کارکنان زن و مرد سازمان می‌گردد. در حالی که طبق نظرات اعلام شده می‌توان اظهار کرد که اعمال فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده موجب ارتقاء عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان زن و مرد می‌شود.

با توجه به نتایج کسب شده از این بررسی، اعمال فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمان در دستور کار مدیران همان سازمان قرار گیرد. به عبارتی برای ارتقاء عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه پیشنهاد می‌شود که:

(۱) در سازمان‌های با نوع خدمات بانکی به ترتیب اولویت فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت فرهنگ سازمانی بازاری، کلویی، بیس‌بالی، آکادمی، طایفه‌ای، سلسله‌مراتبی، نظامی و ویژه‌سالاری پیاده یا دنبال شود.

(۲) در سازمان‌های با نوع خدمات درمانی به ترتیب اولویت فرهنگ‌های سازمانی طایفه‌ای، ویژه‌سالاری، نظامی، آکادمی، بیس‌بالی، کلویی، سلسله‌مراتبی و بازاری پیاده یا دنبال شود.

۳) در سازمان‌های با نوع خدمات غذایی به ترتیب اولویت فرهنگ‌های سازمانی کلویی، نظامی، طایفه‌ای، آکادمی، بازاری، سلسله‌مراتبی، ویژه‌سالاری و بیس‌بالی پیاده یا دنبال شود.

۴) در سازمان‌های با نوع خدمات آموزشی به ترتیب اولویت فرهنگ‌های سازمانی بازاری، ویژه‌سالاری، نظامی، طایفه‌ای، آکادمی، سلسله‌مراتبی، کلویی و بیس‌بالی پیاده یا دنبال شود.

تقدیر و تشکر

این مقاله از طرح تحقیقاتی که با بودجه پژوهشی و حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به انجام رسیده، استخراج شده است.

منابع

- اورنگ، ع (۱۳۸۱)، **بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تمایل به مجازی سازی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- الوانی، دکتر سیدمهدی (۱۳۷۱)، **استعاره‌ها ابزار شناخت سازمان، فصلنامه مطالعات مدیریت**، شماره هفتم، تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- الوانی، دکتر سیدمهدی (۱۳۸۵)، **مدیریت عمومی**، نشر نی، تهران، چاپ غزال
- ایران‌نژاد پاریزی مهدی و ساسان گهر پرویز (۱۳۷۳)، **سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل**، تهران: موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم.
- ثموری، م (۱۳۷۹)، **بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی در مؤسسات دولتی شهرستان زاهدان**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- جعفرنژاد، دکتر احمد (۱۳۷۸)، **مدیریت تکنولوژی مدرن**، تهران، دانشگاه تهران.
- حاجی‌پور، ا (۱۳۷۹)، **بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- خاکی، دکتر غلامرضا (۱۳۸۶)، **روشن تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی**، تهران، نشر بازتاب.

- خلیل، ط (۱۳۸۶)، **مدیریت تکنولوژی رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت**، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- ال‌دفت، ریچارد (۱۳۸۲)، **تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و علی پارسایان، تهران، انتشارات دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلاور، دکتر علی (۱۳۸۵)، **روش‌های تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی**، تهران، نشر دانشگاه پیام‌نور.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۳)، **رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها**، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۳)، **رفتار سازمانی**، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول
- روح‌الامینی، م (۱۳۸۴)، **زمینه فرهنگ‌شناسی**، تهران، انتشارات عطار.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۰)، **روابط صنعتی**، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ هفتم.
- زاهدی، محمد (۱۳۸۱)، **تغییر فرهنگ سازمانی، ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۲۷، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- سیدجوادین، دکتر سیدرضا (۱۳۸۶)، **مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش**، تهران، چاپ دوم.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، **مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان**، تهران، نشرنگاه دانش، چاپ اول.
- شمرهورن، جان آر و سایر همکاران (۱۳۷۸)، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی و سایر همکاران، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
- شمرهورن، هانت آزبورن (۱۳۸۰)، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه: ایران‌نژاد پاریزی و بابایی، کلیکی و سبحان‌اللهی، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- شریف زاده، ف و کاظمی، م (۱۳۷۷)، **مدیریت و فرهنگ سازمانی**، تهران، نشر قومس.
- طاهری، شهنام (۱۳۸۰)، **بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها**، تهران، نشر هوای تازه، چاپ دوم.
- طوسی، دکتر محمدعلی (۱۳۷۲)، **فرهنگ سازمانی**، تهران، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباس‌زادگان، دکتر محمد (۱۳۸۴)، **مباحث کاربردی در مدیریت منابع انسانی**، پاورپوینت آموزشی.
- عباسی، مرتضی (۱۳۷۳)، **رابطه هسته کنترل با رضایت**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز.

- عطاقر، علی (۱۳۷۵)، فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن، اصفهان، سمینار فرهنگ کار.
- علامه، محسن (۱۳۷۸). توسعه الگوی کیفیت زندگی کاری والتون بر مبنای ارزش‌های اسلامی. در شرکت تکادو و شرکت‌های وابسته، پایان‌نامه دکتری. تهران. دانشگاه تربیت مدرس.
- علوی، سید امین‌الله (۱۳۷۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. مجله علمی مدیریت دولتی، شماره ۲۲. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فخرایی، مرضیه (۱۳۸۳)، مقاله فرهنگ کارآفرینی، تهران، دانشگاه صنعتی شریف.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۰)، فرآیند مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، چاپ اول.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت در ایران. کتابفروشی مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز، چاپ دوم.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت پایای سازمان، انتشارات فروزش، تبریز، چاپ اول.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، چاپ چهارم.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۹۰)، مدیریت پویای سازمان، انتشارات فروزش، تبریز، چاپ دوم.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۸)، تدوین برنامه استراتژیک سازمان، انتشارات فروزش، تبریز، چاپ اول.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک سازمان، انتشارات فروزش، تبریز، چاپ دوم.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۹۰)، مدیریت تکنولوژی سازمان، انتشارات فروزش، تبریز، چاپ دوم.
- فلاح نوری، سکینه (۱۳۷۶)، بررسی رابطه بین رضایت و کارایی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- فیتزسیمونزای، ج (۱۳۸۲). مدیریت خدمات، استراتژی عملیات و تکنولوژی اطلاعات، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- فیروزجایی، م (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تکنولوژی خدماتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- قنبری، عین‌الله (۱۳۷۷)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری مدیران شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

- کامدیده، علیرضا (۱۳۸۱). **بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت آبفای منطقه پنج تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد. کرج. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.

- کامینگر، توماس و اورلی، کریستوفر (۱۳۷۴). **توسعه سازمان و تحول**، ترجمه: عباس محمدزاده، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

- محمدزاده، دکتر عباس و مهره‌وزان، آرمن (۱۳۷۵). **رفتار سازمانی**، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.

- محمودی، مهدی (۱۳۸۴). **نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری، ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۶۰، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

- مشبکی، دکتر اصغر (۱۳۷۷). **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران، ترمه، چاپ اول.

- مورهد گریفین (۱۳۷۴). **رفتار سازمانی**، ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، چاپ صهباء، چاپ اول.

- مورهد، گریگوری و گریفین، ریکی (۱۳۷۷). **رفتار سازمانی**، ترجمه: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران. انتشارات مروارید. چاپ اول.

- موسوی، س (۱۳۸۲). **طراحی ساختار مفهومی متناسب با متغیرهای فرهنگ سازمانی**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

- میچل، ترنس (۱۳۸۱). **مدیریت در سازمان‌ها**، ترجمه: محمد حسین نظری‌نژاد، مشهد، آستان قدس رضوی، چاپ اول.

- نایلی، محمدعلی (۱۳۷۳). **انگیزش در سازمان‌ها**، اهواز، دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.

- هرسی پاول و بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۷۳). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه: دکتر قاسم کبیری، تهران، جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم.

- Audretsch, D.B. & Bonet, W. & Keilbach, M. (2008), **Entrepreneurship capital**, Jour. Business Venturing, No.23.

- Cameron, Kim, S.& Quin Robert, E.(2004), **Changing Organizational Culture**, New York, Addison Wesley.

- Carter MC Namara (2008), **Organizational Culture**, available: <http://www.mapnp.org/library/org-thry/culture/culture>.

- Denison, D. (1990), **Corporate culture and organisational effectiveness**, New York: John Wiley & Sons.

- Denison, D. (2006), **Organizational culture and effectiveness**, available: <http://www.denisonculture.com>.

-
- Denison, D., & Mishra, A.(2010), **Toward a theory of organisational culture and effectiveness**, available: <http://www.denisonculture.com/articles>.
 - Denison, D., Jonovics, J., Young, J., & Cho, H. (2010), **Diagnosing organizational cultures**, available: <http://www.denisonculture.com>.
 - Dougherty, D. & Hardy, C., (1996), Sustained product innovation, **Academy of Management Journal**, vol 5, no 1.
 - Fowler, D. (2005), **Corporate culture for the masses**, available: <http://www.tsa.ac.za/corp/research/papers/ibreden>.
 - Foxcroft, C. & Roodt, G. (2002), Psychological assessment in the South African context. **Cape Town: Oxford University Press**, Inc.
 - Franck, C.(2005), **Reliability of the Denison Organisational Culture Survey**, University of South Africa, Pretoria.
 - Frenkel, S. (1995), **Industrilization and Labour Relations, Contemporary Research in Seven Countries**, ILR Press, Ithaca.
 - <http://www.irandoc.ac.ir>
 - Quinn. R (1999), **Diagnosing culture and changing organizational culture**,Newyork, Addison Wesley.
 - Schachter, D.(2005), **The importance of understanding organizational culture**, Business Services Industry.
 - Schein, Edgar H. (2009), **Organizational Culture & leadership**, available: <http://www.Tnellent>
 - Sriyan de. Silva (1998), **Hurnan Resources Development for Competiveness**, A Priority For Employers.
 - Unwin, K., A. (2002), **White paper on organisational culture**, New York: Brighteye Performance Ltd.