

مقاله پژوهشی:

سنجش و اندازه گیری وضعیت موجود فرهنگ سازمانی: مورد

مطالعه یک سازمان دولتی کشور عراق

علی فرهی^۱، احمد فروزنده^۲، محسن باقری^۳، قاسم سمین قاسم^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۲

چکیده

موفقیت کارکنان سازمان‌ها، بستگی به روحیات، تلاش و انگیزش داشته و به‌طور کلی کارایی و اثربخشی بالای سازمان‌ها تا حدود زیادی بستگی به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن دارد. برای همسویی اهداف اصلی سازمان با باورهای کارکنان و جلب تمایل قلبی آنان و رسیدن به تعهد سازمانی باید فرهنگ سازمان را شناخت. بنابراین، سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی به‌عنوان پایه و اساس همکاری، مشارکت، همدلی و هدایت کارکنان در جهت اهداف سازمان، یک امر ضروری در دنیای متحول کنونی قلمداد می‌شود. بنابراین، هدف اصلی این مقاله شناخت وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در یک سازمان دولتی کشور عراق است. این پژوهش از نوع کاربردی-توسعه‌ای به‌شمار می‌آید و روش تحقیق کمی است. حجم نمونه آماری این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۴۶ نفر محاسبه شده است. اطلاعات حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزارهای اکسل و اس.پی.اس.اس و به‌کارگیری آزمون تی-استیودنت و از طریق سطح معناداری و محاسبات آماری مربوطه، مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در سازمان مورد مطالعه از وضعیت "خوبی" برخوردار است و فرهنگ مأموریتی در سازمان مورد مطالعه به‌عنوان فرهنگ غالب شناخته شد. در بین چهار نوع فرهنگ سازمانی، به ترتیب اولویت بدین قرار است: «فرهنگ مأموریتی»، «فرهنگ بوروکراتیک»، «فرهنگ انعطاف‌پذیری» و «فرهنگ انسان‌گرا».

کلیدواژه‌ها: تحقیق و توسعه، توانمندی شبکه‌سازی، فناوری پیشرفته، صنایع هوافضا.

۱. استاد دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲.

۳.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، نویسنده مسئول؛ رایانامه:

مقدمه

فرهنگ سازمانی نقش برجسته‌ای در تدوین راهبردها و ایجاد ساختارهای مختلف سازمان‌ها و مؤسسات ایفا می‌کند. به علاوه اینکه فرهنگ سازمانی، به رویکرد کارکنان درون سازمان سمت و سو داده و باعث شکل‌گیری هویت و دیدگاه آن‌ها در مورد کار و سازمان شده که پایبندی آنان به آنچه فراتر از منافع شخصی است، یعنی پایبندی به اهداف و منافع سازمان را به دنبال خواهد داشت.

شرایط سختی که کشور عراق در دهه‌های گذشته با آن روبرو بود منجر به ایجاد تحولات و تغییراتی مثبت یا منفی در نوع ارزش‌ها، باورها و مبانی فرهنگی شده است. این امر طبیعتاً بر سازمان‌های دولتی عراق تأثیر گذاشته است؛ بنابراین ضرورت دارد همگان به‌ویژه مدیران سازمان‌ها و مؤسسات به بررسی و تحلیل و شناخت فرهنگ سازمانی رایج در سازمان‌های خودپردازند و در جهت تقویت و تغییر رفتارها یا باورهایی که کارکنان یا مسئولین را از ارائه بهترین‌ها و ترجیح منافع سازمان بر منافع شخصی باز می‌دارد، برآیند تا از آسیب و ضرر سازمان جلوگیری شود.

اغلب مؤسسات و سازمان‌های کنونی عراق پس از سال ۲۰۰۳ با تکیه بر ارزش‌ها، اصول و نگاهی نو بر اساس قانون اساسی جدید عراق کار خود را از سر گرفتند. با اشغال عراق و روی کار آمدن نظام سیاسی جدید، گسترش خشونت و قومی‌گرایی، شاهد انعکاس منفی این‌گونه حوادث بر ارزش‌ها و اصول فرهنگی فرد و جامعه هستیم که بر فرهنگ سازمانی مؤسسات و سازمان‌های دولتی عراق (که این سازمانها درگیر تحولات و تغییرات سیاسی، امنیتی و اقتصادی در کشور عراق بوده) تأثیر منفی گذاشت. این موضوع نقش مهمی در ایجاد نوعی بی‌ثباتی در مسائل مدیریتی، امنیتی و اجتماعی عراق داشته است. به طور مثال، بیش از دو میلیون و ۸۰۰ هزار کارمند در بخش دولتی اشاره نمود که در مقایسه با جمعیت ۳۹ میلیونی عراق رقم بسیار بالایی است.

شناخت فرهنگ سازمانی و تحلیل آن، به ایجاد یک دیدگاه فراگیر در خصوص اهمیت فرهنگ سازمانی و امکان تغییر آن در راستای ارتقای سازمان مورد مطالعه به‌طور عام کمک خواهد کرد. همچنین شناخت فرهنگ سازمانی به تصمیم‌سازان کمک خواهد کرد تا با نحوه و چگونگی تعامل با رفتارهای کارکنان سازمان به‌نحوی که اهداف آن را تأمین کند، آشنا شوند؛ بنابراین با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی در ابعاد مختلف خود دارای اهمیت است و به‌طور مستقیم بر موفقیت و شکست سازمان تأثیرگذار است، بنابراین عدم شناخت فرهنگ سازمانی در کلیه ابعاد باعث خواهد شد تا سازمان نتواند در امر ارتقاء، توسعه، بهبود عملکرد و تعیین اقدامات جایگزین جهت حل

مشکلات و چالش‌های داخلی در خصوص مدیریت منابع انسانی و مدیریت کلی سازمان، موفق باشد؛ با این اوصاف محقق به دنبال پاسخ به پرسش زیر است: «وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟».

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

از طریق بررسی منابع مرجع درباره موضوع تحقیق و نیز پژوهش‌های دانشگاهی، تعدادی از پیشینه‌های پژوهشی مرتبط با موضوع، به شرح ذیل ارائه شده است.

تحقیقی تحت عنوان " بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی ناجا" (۱۳۸۴) توسط علی فرهی بوزنجانی انجام شده است؛ محقق در این تحقیق به نتایج متعددی دست یافت که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: شناخت برخی از ویژگی‌های اساسی فرهنگ سازمانی، سنجش و اندازه‌گیری وضعیت هر یک از ویژگی‌های مزبور از جهت میزان و درجه ضعف یا قوت، شناخت ارزش‌ها و نگرش‌های مرتبط با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ناجا، شناخت مفروضات اساسی مشترک مرتبط با هر یک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ناجا، تجزیه و تحلیل فرهنگی فرهنگ سازمانی ناجا و

تحقیقی تحت عنوان "سنجش فرهنگ سازمانی و تشخیص شکاف آن در مؤسسات آموزشی (یک مطالعه کاربردی در دانشگاه کربلا)" (۲۰۱۰) توسط عامر علی العطوی و الهام ناظم الشیبانی صوت گرفته است؛ محققین در این تحقیق به نتایج متعددی دست یافته‌اند که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: فرهنگ سلسله‌مراتبی در حال حاضر در سازمان مورد مطالعه حاکم است و ویژگی غالب در فرهنگ دانشگاه رسمیت است، علاقه سازمان به نیروی انسانی و توسعه آن در چارچوب ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاهی که در آن کار می‌کنند محدود است و سازمان باید به دنبال تغییر فرهنگ غالب خود باشد و از فرهنگ سلسله‌مراتب به فرهنگ قبیله‌ای تغییر یابد. تمرکز داخلی برقرار است، اما تغییر از تعادل و ثبات به تعالی و خلاقیت سوق پیدا می‌کند.

مقاله‌ای تحت عنوان "سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته" که در سال (۱۳۹۶) توسط محقق دکتر علی فرهی بوزنجانی، الهام ابراهیمی، محمد رضا سلطانی و مهدی هوشنگی انجام شد. نتایج این مقاله نشان داد که الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بانک دی متشکل از پنج بعد (فرهنگ مأموریت‌محور، قانون‌محور، انسان‌محور، محیط‌محور و ارزش‌محور) و ۲۶ مؤلفه با ۲۱۸ شاخص است، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در وضعیت قابل قبولی است؛ مطلوبترین فرهنگ نسبت به سایر ابعاد فرهنگ

سازمانی فرهنگ ارزش محور است و فرهنگ انسان محور بیشترین تأثیر بر فرهنگ سازمانی بانک دی را دارد.

مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی" که در سال (۱۳۹۸) توسط محققین علی ابزاره و دیگران انجام شد. مهم‌ترین یافته‌های تحقیق حاکی از این بود که نمره کلی فرهنگ سازمانی بالاتر از حد متوسط است، بعد "باسخگویی به مراجع بالادستی" دارای بالاترین نمره و بعد "مشارکت‌گرایی" دارای پایین‌ترین نمره است. بین فرهنگ سازمانی و جنسیت و سطح تحصیلات رابطه معناداری وجود ندارد و رابطه معنادار مستقیم بین ابعاد فرهنگ سازمانی وجود دارد.

مقاله‌ای تحت عنوان "سنجش فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش با هدف طراحی زیرساخت اشتراک دانش: یک مطالعه موردی" که در سال (۱۴۰۰) توسط محققین شعله ارسطوپور و دیگران انجام شد. مهم‌ترین یافته‌های تحقیق حاکی از این بود که خرده فرهنگ‌های سازمانی در جامعه مورد مطالعه تفاوت معناداری باهم داشته و به ترتیب سه فرهنگ بروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر در آن حاکم است؛ مؤلفه‌های فرهنگ بروکراتیک نسبت به سایر خرده فرهنگ‌ها از رتبه بالاتری برخوردار است؛ بین موانع اشتراک دانش در جامعه مورد بررسی تفاوت وجود داشت و عوامل انسانی و راهبردهای رهبری مهم‌ترین موانع اشتراک دانش در جامعه پژوهش بودند.

مبانی نظری تحقیق

مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ، سبک و الگوی زندگی در یک زمان و مکان است و در عناصر مادی، اجتماعی و معنوی نمود می‌یابد (التابعی و البهنساوی، ۲۰۰۷). بر این اساس «کلباتریک^۱» فرهنگ را به معنای هر آنچه ساخته دست و عقل انسان در جامعه دانسته است؛ یعنی هر آنچه انسان آن را در جامعه اختراع کرده یا کشف نموده است (همشری، ۲۰۰۱). فرهنگ به منزله یک مفهوم، تاریخی مشخص و طولانی دارد و افراد عادی این مفهوم را به مثابه کلمه‌ای برای نشان دادن فرهیختگی مورد استفاده قرار داده‌اند. در دهه‌های گذشته این کلمه از سوی برخی پژوهشگران و مدیران سازمانی برای نشان دادن فضای سازمانی و اعمالی که سازمان‌ها در خصوص اداره افرادشان انجام می‌دهند یا

۱. Kilpatrick.

برای اشاره به ارزش‌های حمایتی و مجموعه‌ای از باورهای سازمانی به کار رفته است (شاین^۱، ۱۳۸۸).

فرهنگ نمایانگر وضعیت رایج جامعه است که طی سالیان متمادی در جامعه رسوخ و تثبیت شده و رفتار افراد جامعه بر اساس آن شکل گرفته است؛ بنابراین فرهنگ یک الگوی اندیشیدن و عمل کردن است و همه اعتقادات، باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها، هنرها، فنون و آداب جامعه را برمی‌گیرد و در رفتار و عملکرد هر فرد یا گروهی نمود و تجلی پیدا می‌کند و مبنای تمایز آن‌ها است. مهم‌ترین عنصر هر سازمانی، انسان‌هایی هستند که در درون سازمان دارای مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و الگوی رفتارند که به هدایت امور و نظارت بر سازمان می‌پردازند که این مجموعه فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. موفقیت کارکنان سازمان بستگی به روحیات، تلاش و انگیزش داشته و به‌طور کلی کارایی و اثربخشی بالای سازمان‌ها تا حدود زیادی بستگی به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن سازمان دارد (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹).

مفهوم فرهنگ سازمانی، برای نخستین بار در سال ۱۹۷۹ در آمریکا وارد ادبیات علم مدیریت شد و به دیگر کشورهای جهان توسعه یافت؛ ولی پیشینه آن به بحث فضای سازمانی باز می‌گردد که در سال ۱۹۶۴، توسط زوجی به نام آقای رابرت بلیک و خانم جین موتن مطرح شد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۳).

گاه از فرهنگ سازمانی مانند سایر ابزارهای مدیریتی (مثلاً ساختار سازمانی، منابع انسانی) سخن می‌رود، اما کار با فرهنگ سازمانی بسیار پیچیده تر است. ساده انگاری است آن را به سادگی قابل واپایش و دست‌کاری بدانیم و سکان هدایت آن را نیز به دست مدیران دهیم (شاین^۳، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی به ذهنیت یک سازمان متشکل از سیستم‌های اعتقادی، ارزش‌ها و نگرش‌هایی اشاره دارد که انتظار می‌رود رفتار و تعاملات بین اعضا را شکل دهد (ایاکوب^۴، ۲۰۲۰؛ کانپورا و کیوتو^۵، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی به طرق مختلف از جمله: سبک سلطه‌گرانه رهبری،

۱. Schien

۲. Robert Blake & Jane Mouton.

۳. Schein

۴. Iacob

۵. Kanyuira & Kibuthu

تعریف موفقیت، الگوهای نقش، استفاده از زبان، کدهای لباس، مدل مو، پرچم‌ها، تبادل سلام و مراسم مذهبی مشخص می‌شود (چلنگات^۱، ۲۰۲۲).

تعاریف متنوعی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است که بیانگر وسعت و پیچیدگی مفهوم آن است. محققان ۱۶۰ تعریف را برای آن برشمردند (المرسی، ۲۰۰۶). دیل و کندی^۲ (۱۹۸۲) فرهنگ سازمانی را شیوه انجام کارها در اطراف خودمان می‌دانند. اوچی^۳ (۱۹۸۱) آن را مجموعه‌ای از نمادها و اسطوره‌ها که ارزش و باورها برجسته و مهم را به کارکنانش منتقل می‌سازد، تعریف می‌کنند. شاین (۱۳۸۳) در تعریفی نسبتاً جامع از فرهنگ سازمانی، آن را الگویی از مفروضات مشترک که گروه فرا می‌گیرد؛ به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی آن را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر خویش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر، احساس در خصوصاً مشکلات به اعضای جدید گروه آموزش و یاد داده می‌شود.

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، همچون فرهنگ، ویژگی‌هایی دارد که در تعامل با این پدیده اجتماعی نباید از نظر دور داشت؛ این ویژگی‌ها و شاخص‌ها، فرهنگ سازمانی را متمایز ساخته و مختص به آن است و از جمله آن‌ها (سمیر، ۲۰۱۲):

تکاملی بودن: فرهنگ سازمانی همواره در صدد ایجاد حالتی از همبستگی و انسجام میان همه ابعاد و جوانب است.

ترکیبی بودن: فرهنگ سازمانی دارای ابعاد متعددی است که با هم در ارتباط هستند؛ این ابعاد شامل ابعاد معنوی مانند ارزش‌ها، اعتقادات، امور عرفی و اندیشه‌ها و نیز ابعاد مادی مانند زیرساخت‌ها، ابزارها و فناوری و نیز ابعاد رفتاری مانند اقدامات، فعالیت‌ها، عادت‌ها و دستورات است.

سیستم انباشتی: فرهنگ سازمانی نظامی مستمر بوده که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و افراد با تقلید از گذشتگان آن را به ارث می‌برند.

۱. Chelangat

۲. Deal and Kennedy

۳. Ouchi

سازگاری و انعطاف پذیری: فرهنگ سازمانی دارای انعطاف بوده و امکان سازگاری با نیازمندی های افراد را دارد.

اکتسابی و قابل تغییر بودن: افراد جدید می توانند فرهنگ سازمانی را از طریق آموزش و تقلید فرا بگیرند جز اینکه فرهنگ سازمانی پدیده ای پویا قابلیت تغییر در درون سازمان را دارد.

کارکردهای فرهنگ سازمانی

فرهنگ باید در موفقیت سازمان سهیم باشد و اعضای هر گروه یا سازمان دست دارند به باورهای فرهنگی خود ببالند؛ زیرا فرهنگ به زندگی آن ها معنا می دهد. فرهنگ سازمانی نقش عمده ای را در سازمان و در تمامی سطوح و فعالیت ها ایفا می کند، زیرا با حمایت و پذیرش عناصر عملکرد برجسته، به ایجاد جو مناسبی کمک می کند که عملکرد را به شیوه ای مناسب و مؤثر بهبود و توسعه می دهد (فروم و کعوان، ۲۰۲۱).

سازمان های موفق فرهنگ های قدرتمندی دارند که باعث جذب، نگهداری و دادن پاداش به افرادی می شود که در رسیدن به اهداف سازمانی نقش دارند. یکی از مهم ترین وظایف مدیریت شکل دادن به ارزش های فرهنگی است. مدیران مؤثر از نمادها، عقاید و آداب و رسوم فرهنگ استفاده می کنند تا به اهداف برسند، افراد را انگیزه دهند و وفاداری طولانی مدت آن ها را تضمین کنند (شکاری، ۱۳۸۱). از نظر فرهی بوزنجانی و اشکذری (۱۳۹۱)، کارکردهای فرهنگ سازمانی در سازمان به دو دسته تقسیم می شود:

الف) کارکردهای عام؛ عبارتند از:

تأمین نیازهای زیستی: تأمین نیازهای زیستی انسان از طریق فراهم کردن امکانات بهره برداری از محیط طبیعی و اجتماعی است.

ایجاد ارتباط جمعی: برای بهره برداری از محیط، انسان ها نیازمند ایجاد ارتباط فکری در میان خود هستند. افراد در جامعه به طور طبیعی تمایل به تبادل اطلاعات میان خود هستند؛ و این قابلیت را دارند تا تجارب خود را با دیگران به اشتراک بگذارند که در نتیجه آن شاهد ظهور ارتباطات اجتماعی میان افراد در جامعه یا یک مجموعه معین هستیم.

ارائه هویت فرهنگی خاص به اعضاء: فرهنگ به افراد متعلق به خود احساس یگانگی، وحدت و وجدان جمعی می بخشد که به کمک آن می تواند مرزهای بین خود و دیگران را تشخیص دهند.

حفظ تداوم بقای جامعه: ترویج ویژگی فرهنگی سازگاری از الزامات راهبردی هر سازمانی برای حفظ و تداوم سازمان است.

تداوم و بقاء: فرهنگی که متکی به ارزش‌ها و اعتقادات غیر اصیل باشد و مخاطب گروه محدودی از افراد است همواره در معرض زوال و نابودی است و سازمانی که بر اساس چنین فرهنگی پایه‌گذاری شده باشد در معرض فروپاشی خواهد بود. اما فرهنگی که دارای ارزش‌های اصیل باشد، کارکنان ضمن درک و ارج نهادن به آن ارزش‌ها به‌عنوان راهکارهای برای احساس دل‌گرمی و تعالی‌جویی سعی می‌کنند تا از سازمانی که آن را به وجود آورده حمایت کنند و به تداوم و بقاء آن علاقه‌مند باشند.

ثبات سیستم اجتماعی: وجود زبان، نمادها، رفتارها، باورهای مشترک، همبستگی بین افراد یک جامعه را به همراه خواهد داشت. هماهنگی و انسجام اجزاء مختلف نظام به‌گونه‌ای که یکپارچگی آن نظام حفظ شود.

ب) کارکردهای خاص فرهنگ سازمانی؛ عبارتند از:

فرهنگ سازمانی، تعهد گروهی را آسان می‌سازد: حمایت و تعهد سازمانی به معنای تلاش و وقف خود در راه تحقق اهداف سازمانی است و نقطه مقابل آن خودمحوری و منفعت‌طلبی شخص است که در صورت ارجحیت آن بر اهداف سازمان می‌تواند زمینه‌ساز بسیاری از مشکلات فساد اداری باشد. تعهد سازمانی در سه مرحله دیده می‌شود، پذیرفتن، همانند شدن و درونی کردن.

شکل‌دهی به رفتار کارکنان: سازمان‌های با فرهنگ قوی و توانمند با کمک نمودن به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می‌دهد.

بهبود تصمیمات: تصمیم‌گیری در فضای دور از اختلاف عقیده، منجر به اخذ راهکارهای درست و مورد قبول همگان می‌شود.

هم‌افزایی: روشن است که هر چه اختلاف ارزش‌ها بین افراد بیشتر باشد، هم‌افزایی کاهش می‌یابد و نمادهای از فساد اداری مانند بدگویی و تضعیف روابط انسانی بیشتر به چشم می‌خورد.

هماهنگی و همکاری: افرادی که دارای ارزش‌ها و هنجارهای مشترک در یک مجموعه هستند، طبیعتاً به همکاری و هماهنگی در انجام کارها و حل مشکلات داشته و تلاش می‌کنند سطح همکاری و هماهنگی را میان خود افزایش دهند.

مدل‌های فرهنگ سازمانی

در راستای بررسی فرهنگ سازمانی و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های آن بسیاری از نویسندگان و محققان اقدام به ارائه مجموعه‌ای از مدل‌ها و استانداردهای ویژه برای آن کردند که به تبیین ماهیت فرهنگ سازمانی رایج در سازمان‌ها کمک می‌کند. برای مثال، تلاش پارسونز^۱ را اولین مدل تحلیلی در این عرصه دانست. او معتقد است که سیستم‌های اجتماعی برای بقا و ادامه حیات بایستی چهار کارکرد اساسی شامل انطباق، دستیابی به هدف، انسجام و نهفتگی را داشته باشند. در ادامه، مطالعه هریسون^۲ (۱۹۷۲) چهار نوع فرهنگ سازمانی را معرفی می‌کند: قدرت‌گرا (رقابتی و پاسخگو به شخص)؛ کارمندگرا (اجتماعی و عدم کنترل مدیریتی)؛ وظیفه‌گرا (تمرکز بر شایستگی و پویایی)؛ نقش‌گرا (تمرکز بر قانونی بودن و مشروعیت) یا کامرون و کوئین^۳ (۱۹۹۹)، چهار نوع دیگر از فرهنگ سازمانی ارائه می‌کنند؛ باشگاهی، کارآفرینی (ادهورکاسی)، بازاری و سلسله‌مراتبی (بوروکراتیک) با توجه به دو بعد میزان توجه به محیط داخل یا خارج و میزان تأکید بر ثبات یا تغییر انعطاف‌پذیری. بنابراین برای شناخت انواع و ابعاد و شاخصه‌های مختلف از فرهنگ سازمانی برخی از الگوها پرداخته می‌شود.

۱. مدل تالکوت پارسونز (A.G.I.L)

تالکوت پارسونز یکی از اولین کسانی است که توانست الگوی تحلیلی جامع و کلی را که برای تحلیل همه انواع فعالیت‌های جمعی مناسب است، ارائه نماید. الگوی او به AGIL مشهور است و بیانگر آن است که سیستم‌های اجتماعی برای بقا و ادامه حیات خود باید چهار کارکرد اساسی داشته باشند و معتقد است بسته به محیط اجتماعی حاکم بر سازمان، هر یک از انواع سازمان‌ها یکی از کارکردهای زیر را مورد تأکید بیشتری قرار می‌دهند. این کارکردها عبارت‌اند از (الوانی و معمارزاده، ۱۳۹۰):

۱- انطباق (Adaption).

۲- تحقق هدف (Goal Attainment)

۳- یکپارچگی (Integratation)

۴- رشد و حفظ الگو (Latency And Pattern Maintenance)

۱. Parsons.

۲. Harrison.

۳. Cameron & Quinn.

پارسونز ضمن الگوی خود هر یک از چهار بعد سازمانی را با یکی از حروف کلمه بی معنی (AGIL) معرفی می‌نماید و این حروف عبارت‌اند از اولین حروف چهار بعد فرهنگ سازمانی (Adaption – Goal Attainment – Integration - Latency) است. این چهار بعد با یکدیگر کاملاً مرتبط بوده و تمام آن‌ها به یک اندازه برای انجام رضایت‌بخش وظیفه ضروری هستند. با این حال بعد (L) نسبت به ابعاد (A) (G) (I) نقش حاکمیتی دارد.

پارسونز، در ارتباط با سطح تحلیل ساختاری اشاره دارد که هر سازمان رسمی را می‌توان به خودی خود به‌عنوان یک سیستم اجتماعی تحلیل کرد. همچنین هر سازمان رسمی باید زیرسیستم‌های مشخص خود را برای تأمین آن چهار نیاز اساسی به وجود آورد؛ بنابراین، هر سازمانی باید ساختارهایی را به وجود آورد که بتواند با محیط خود سازگار شود و بتواند منابع مورد نیاز تداوم عملیات خود را تأمین نماید، همچنین به ترتیبی نیاز است که سازمان با آن بتواند هدف‌های خود را به اجرا در آورد. سازمان برای حل مسائل پیوستگی خود باید راه‌های کنترل وفاداری اعضای خود را بیابد، کوشش آن‌ها را فهرست کند و عملیات بخش‌های مختلف خود را هماهنگ سازد (بوزنجانی و اشکذری، ۱۳۹۱).

۲. مدل ویلیام اوچی^۱

فرهنگ سازمانی نظریه Z ویلیام اوچی به اقتباس و تطابق روش آمریکایی و روش ژاپنی گفته می‌شود، مقایسه بهره‌وری بین صنعت آمریکایی و ژاپنی و موفقیت اقتصادی شرکت‌های ژاپنی، مدیران آمریکایی را بر آن داشت تا از روش‌ها و تجربیات مدیریت برگزیده ژاپنی اقتباس نماید. اوچی، فرهنگ سازمانی را در سه دسته از سازمان‌ها به عنوان «سازمان‌های نمونه آمریکایی» و «سازمان‌های نمونه ژاپنی» و «سازمان‌ها آمریکایی از نوع (Z)» تشخیص کرد و تجزیه و تحلیل نمود و بر اساس این تحلیل فهرستی از هفت موضوع اساسی را ارائه نمود. این هفت موضوع عبارت‌اند از:

احساس تعهد نسبت به کارکنان: در شرکت‌های ژاپنی و شرکت‌های آمریکایی نوع (Z) نگه‌داری کارکنان مادام‌العمر است و در صورت بروز مشکل، اخراج آخرین اقدام خواهد بود. کارمندان بر مبنای استخدام مادام‌العمر ژاپنی معمولاً نمی‌توانند از کار بیکار شوند ولی کارگران و مدیران شاغل آمریکا تحت شرایط استخدام بلندمدت می‌توانند اخراج شوند.

۱. William Ouchi

ارزیابی: شرکت‌های ژاپنی و شرکت‌های نوع (z) ارزیابی کارکنان را بلندمدت و ارتقاء را به آهستگی انجام می‌دهند. به همین دلیل ترفیع در این نوع سازمان‌ها کند بود و ترفیعات به‌وسیله انجام مصاحبه‌هایی با افراد که با شخص ارزشیابی شونده برخورد داشته‌اند صورت می‌گیرد.

کار راه: در این شرکت‌ها کار راه‌های چند وظیفه‌ای ارزشمندند. این ارزش در ژاپن منجر به ایجاد مسیرهای کار خیلی وسیع شده و می‌تواند منتهی به کسب تجربه در وظایف شش یا هفت شغل و حرفه‌ی مشخص شود.

کنترل: شرکت‌های ژاپنی و نوع (z) پذیرفته‌اند که کنترل از طریق سازوکارهای غیررسمی و تلویحی اعمال شود. شرکت‌ها بایستی تا حدی کنترل را اعمال نمایند. بنابراین این موضوع تعجب‌آور نیست که شرکت‌های آمریکایی و ژاپنی ارزش‌های فرهنگی مرتبط با کنترل سازمانی و چگونگی مدیریت آن را بالنده کرده‌اند.

تصمیم‌گیری: شرکت‌های ژاپنی و شرکت‌های نوع (z) به ارزش فرهنگی قوی پایبند هستند که تصمیم‌گیری در گروه انجام می‌گیرد و بر مبنای اصول توزیع کامل اطلاعات و توافق جمعی می‌شوند.

مسئولیت‌های جمعی: در ژاپن، هنجارهای فرهنگی قوی از مسئولیت اجتماعی حمایت می‌کنند؛ به معنی دیگر، گروه‌ها به‌عنوان یک کل پیش از شخص واحد، مسئولیت تصمیم اتخاذ شده توسط گروه را بر عهده‌دارند.

توجه به افراد: در شرکت‌های ژاپنی، توجه به اعضای سازمان به‌عنوان یک ارزش فرهنگی مسلط است که نه تنها محدود به سازمان، نمی‌شود؛ بلکه فراتر رفته و مسائل خانوادگی، آرزوها و باورهای شخصی را نیز دربر می‌گیرد.

مدل‌های دیگری از فرهنگ سازمانی وجود دارد که به تعدادی از آنها با ذکر مؤلفه‌ها یا شاخص‌ها، در قالب جدول (۱) اشاره می‌شود.

جدول (۱)، مدل‌های فرهنگ سازمانی با ابعاد و مؤلفه‌ها یا شاخص‌ها (نویسندگان)

ردیف	مدل	بعد یا فرهنگ	مؤلفه‌های یا ویژگی‌ها
۱	کوک لافرتی (۱۹۸۳)	فرهنگ سازنده فرهنگ انفعالی (تدافعی) فرهنگ تهاجمی (تدافعی)	نیل به هدف - خودکنترلی - تشویق‌های انسان‌مدارانه - وابستگی - تعارض‌پذیری - سنت‌گرایی - سلسله‌مراتب - اجتناب - تقابل اقتدار و قدرت - رقابت - کمال‌طلبی
۲	کویین (۱۹۸۵)	فرهنگ عقلایی فرهنگ ایدئولوژیک فرهنگ سلسله‌مراتبی فرهنگ توافق ومشارکت	هدف سازمان - سبک رهبری - معیار عملکرد - مرجع اختیار - منبع قدرت - نحوه تصمیم‌گیری - شیوه پیروی و قبول - معیار ارزشیابی - انگیزش
۳	پورصادق (۱۳۹۵)	بعد فرهنگی بعد ساختاری بعد رفتاری بعد زمینه‌ای یا محیطی بعد معنایی	راهبرد محوری - چشم‌انداز محوری - هدف‌مداری - ارزش‌مداری - آرمان‌گرایی - قانون‌گرایی - انسجام و یکپارچگی - فرآیند محوری - نظارت و عملکرد - ارتباط سازمانی - مشارکت کارکنان - توانمندسازی کارکنان - تکریم کارکنان - رهبری و هدایت‌گری - مشتری‌مداری - مزیت‌آفرینی - تحول‌آفرینی - مدیریت ریسک - دانایی محوری - مسئولیت اجتماعی - معنویت‌گرایی - عدالت محوری - احساس عزت و افتخار.
۴	دنیسون (۱۹۹۰)	فرهنگ انعطاف‌پذیری فرهنگ انطباق‌پذیری فرهنگ مأموریتی فرهنگ مشارکتی	جهت‌گیری راهبردی - اهداف و مقاصد - چشم‌انداز - توانمندسازی - تیم‌سازی - توسعه قابلیت‌ها - ایجاد تغییر و تحول - تمرکز بر مشتری - یادگیری سازمانی - ارزش‌های اساسی - توافق و هماهنگی
۵	فرهی واشکذری (۱۳۹۱)	فرهنگ بوروکراتیک فرهنگ انطباق‌پذیری فرهنگ مأموریتی فرهنگ انسان‌گرایی	جهت‌گیری راهبردی - چشم‌انداز و اهداف و مقاصد - رسمیت - تمرکز - نظارت و کنترل - روابط انسانی - رهبری - توسعه نیروی انسانی - روابط انسانی - رضایت‌مندی - مدیریت تغییر و تحول - روابط محیطی - یادگیری سازمانی

ردیف	مدل	بُعد یا فرهنگ	مؤلفه‌های یا ویژگی‌ها
۶	سلطانی (۱۳۹۱)	فرهنگ تربیت محور فرهنگ دانش محور فرهنگ معناگرا فرهنگ رابطه گرا	اعتدالی معنوی - تکلیف‌گرایی - ولایت‌مداری - عدالت‌محوری - انقلابی بودن - خلاقیت و نوآوری - مدیریت دانش - آموزش و توانمندسازی کارکنان - انعطاف‌پذیری - روشن و شفاف بودن مأموریت سازمان - توافق جمعی بر تحقق راهبردها - نشاط انگیز بودن مأموریت - مدون و انگیزه بخش بودن قوانین و مقررات - رهبری - روابط صمیمی - کار گروهی - انسجام و مشارکت.

مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق پس از بررسی ادبیات نظری، اسناد و مدارک و دریافت نظر خبرگان، استفاده از مدل فرهنگ سازمانی (کویین، استیفن رابینز، کوک لافرتی، فرهی، دنیسون و فرهی واشکذری)، برای سنجیدن وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه، ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه تحقیق استخراج شد که در نهایت شامل ۴ بعد اساسی (بعد ساختاری - بعد رفتاری - بعد محیطی - بعد غائی) با ۱۸ مؤلفه و ۶۳ شاخص به شرح ذیل و مدل مفهومی تحقیق نیز مطابق شکل (۱) ترسیم گردید.

۱- **بعد ساختاری**: بعد ساختاری متناظر با فرهنگ بوروکراتیک در سازمان است و این نوع فرهنگ بر ثبات درون سازمان تأکید دارد. این بعد شامل (۵) مؤلفه و آن‌ها عبارت‌اند از:

نظارت و کنترل: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر نظارت شدید، نظارت از بالا به پایین، معیارهای رسمی برای ارزشیابی و خودکنترلی افراد در سازمان است.

تمرکز: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر رعایت اصول سلسله‌مراتبی، تصمیم‌گیری متمرکز، حصراطلاعات در مرکز و تمرکز در اختیارات و اقتدار سازمانی است.

قانون‌گرایی: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر عدم تخطی از حدود قانونی، اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، تدوین دستورالعمل‌های اجرایی و روشن بودن قوانین و مقررات در سازمان.

یکپارچگی: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر ساختار هم‌افزا، دستورات منسجم، شبکه یکپارچه از مدیریت و توافق عموم کارکنان بر مسائل کلیدی در سازمان است.

روابط سازمانی: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر روابط کاری رسمی و سلسله‌مراتبی، روابط زنجیره‌ای بین واحدها و هماهنگی عملی بین واحدها است.

۲- بعد رفتاری: بعد رفتاری متناظر با فرهنگ انسان‌گرا است و این نوع فرهنگ بر توجه به محیط داخلی و انعطاف‌پذیری سازمان تأکید می‌شود. این بعد شامل (۵) مؤلفه و آن‌ها عبارتند از:

رهبری: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر لزوم خود باوری افراد در کار، تکریم و تشویق کارکنان و ترغیب به جدیت و تلاش در کارها است.

توانمندسازی نیروی انسانی: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر توانمندسازی کارکنان، رشد و پیشرفت شغلی، توسعه توانایی‌ها، مهارت‌ها و بهسازی نیروی انسانی از طریق آموزش و توسعه است.

حمایت مداری: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر تحمل اشتباهات معقول در کار، حمایت مدیران از کارکنان برای پیش‌گامی در فعالیت‌ها و چالش‌طلبی کارکنان در کارها است.

روابط انسانی: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر روحیه کار تیمی، روابط صمیمانه و پر اعتماد، انسجام و همفکری عملی و درک افراد از یکدیگر است.

تعلق و رضایت‌مندی: احساس غرور به عضویت در سازمان، احساس تعلق و وابستگی برای سازمان، احساس تعهد نسبت به سازمان، احساس رضایت‌مندی در سازمان است.

۳- بعد محیطی با زمینه‌ای: بعد محیطی یا زمینه‌ای متناظر با فرهنگ انعطاف‌پذیری است و این نوع فرهنگ بر انعطاف‌پذیری و تعامل با محیط خارجی سازمان تأکید می‌شود. این بعد شامل (۵) مؤلفه و آن‌ها عبارت‌اند از:

خطرپذیری: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر استقبال کارکنان از چالش‌های محیطی، تشویق مدیران به ریسک‌پذیری کارکنان، آمادگی حضور در صحنه‌های پر مخاطره و جسارت در انجام تغییر و بهبود وضع موجود است.

روابط محیطی: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر ارتباط سازمان با محیط، کانال‌های دریافت اطلاعات از محیط، تأمین نیازهای جامعه و اشراف رهبران نسبت به تحولات ملی و فراملی است.

یادگیری سازمانی: درجه اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر چشم‌پوشی از اشتباهات برای یادگیری، تبادل تجربیات و آموخته‌ها در سازمان و استمرار در یادگیری است.

تغییر و تحول: درجه اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر ارتقاء سطح عملکرد، تعامل با تحولات محیطی، نوآوری و بهینه سازی انجام کارها و همیاری کارکنان برای تغییر است.

فناوری: درجه اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر پذیرش فناوری در سازمان، تشویق کارکنان برای استفاده از فناوری، میزان پذیرش فناوری جدید توسط مدیران و کارکنان است.

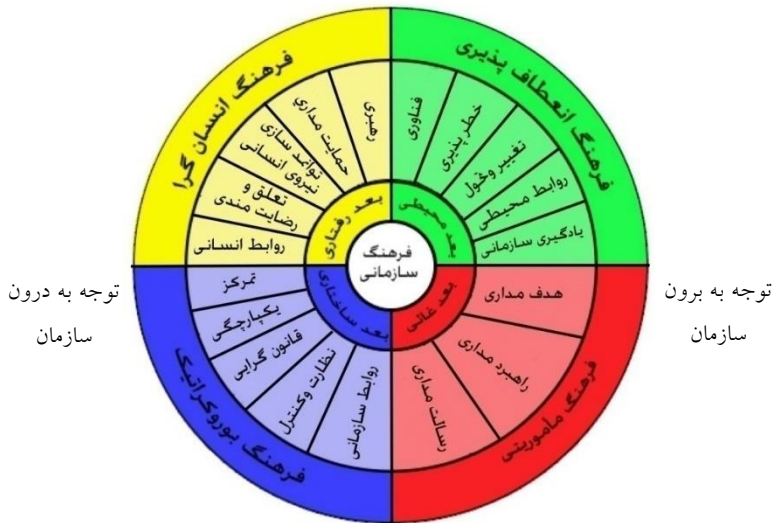
۴- بعد غائی: بعد غائی متناظر با فرهنگ مأموریتی است و در این نوع فرهنگ بر رسالت محوری و برخورداری سازمان از اهداف بلندمدت و نشاط انگیز و راهبردها و اهدافی مدون و شفاف تأکید می شود. این بعد شامل (۳) مؤلفه و آن‌ها عبارت‌اند از:

هدف مداری: درجه اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر توافق اعضا سازمان به تحقق اهداف، واضح بودن اهداف، میزان دستیابی به اهداف سازمان است.

راهبرد مداری: درجه اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر مدون و شفاف بودن استراتژی‌های سازمان، جهت گیری‌های بلندمدت سازمان، توافق جمعی بر تحقق راهبردها است.

رسالت مداری: درجه اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر اجماع کارکنان بر تحقق رسالت سازمان، تأمین امنیت جانی اقتصادی مردم، تأمین امنیت و آرامش اجتماعی و سیاسی، موفقیت در ایجاد امنیت و نزدیک شدن به مردم است.

تأکید بر انعطاف در سازمان



تأکید بر ثبات در سازمان

شکل ۱: مدل مفهومی فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه این پژوهش مبانی فکری و نظری فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه در بخش دولتی کشور عراق را تولید کرده بنابراین پژوهش توسعه‌ای به‌شمار می‌آید. تحقیق حاضر با استفاده از داده‌های کمی صورت گرفته است؛ بنابراین روش تحقیق این پژوهش با رویکرد کمی است و با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی انجام شده است.

جامعه آماری این تحقیق، کارمندان کلیه ادارات و توابع یک سازمان دولتی کشور عراق است که در پایتخت عراق قرار دارند و شامل همه سطوح کارکنان (معاونت‌ها، مدیران کل، مدیران بخش‌ها و کارمندان) می‌باشد که حدوداً (۶،۰۰۰) نفر است و حجم جامعه نمونه تحقیق با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده که حجم آن برابر ۱۴۶ نفر محاسبه شده است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های حاصل از مطالعه منابع، با پیروی از سؤالات مربوطه به روش کیفی، توصیف و تحلیل شده‌اند و اطلاعات حاصل از پرسشنامه با استفاده از آزمون تی-استیودنت و سطح معناداری ۰،۹۵ مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

جهت روایی صوری پرسشنامه از نظرات افراد صاحب نظر و خبره مرتبط با موضوع تحقیق بهره‌گیری شده و جهت روایی محتوایی از ضریب لاوشه استفاده شد که با توجه به نتایج حاصله، مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

در این تحقیق برای محاسبه پایایی یا هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار ۰،۹۷۲ محاسبه و پایایی آن نیز تایید شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

وضعیت فرهنگ سازمانی موجود سازمان مورد مطالعه، برابر نظر جامعه نمونه و تجزیه و تحلیل داده‌ها مطابق با آزمون تی-تست به شرح جدول ۳ تعیین شده است. برای مشخص کردن نتیجه آزمون تی-تست هر یک از شاخص‌ها در ستون آخر جدول موصوف، از طیف کیفی مشروحه در جدول (۲)، بهره‌گیری شده است.

جدول ۲: طیف کیفی سنجش مؤلفه‌های و شاخص‌های تحقیق

نمره میانگین	۱ تا ۱،۹۹	۲ تا ۲،۹۹	۳ تا ۳،۹۹	۴ تا ۵
طیف	خیلی ضعیف	ضعیف	خوب	خیلی خوب

جدول ۳. آزمون تی-تست وضعیت شاخص های فرهنگ سازمانی موجود سازمان مورد مطالعه

رتبه	تی	رتبه	شاخص	میانگین	مقدار آزمون تی	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
سنجاری	نظارت و کنترل	۱	نظارت شدید	۳,۱۷	۱۵,۱۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
		۲	نظارت از بالا به پایین	۳,۲۷	۱۶,۱۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
		۳	معیارهای رسمی برای ارزشیابی	۲,۷۷	۹,۶۳۹	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
		۴	خودکنترلی افراد در سازمان	۳,۲۳	۱۴,۵۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
	فرهنگ	۵	رعایت اصول سلسله مراتبی	۳,۸۰	۲۳,۲۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
		۶	تصمیم گیری متمرکز	۳,۴۷	۱۴,۶۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
		۷	حصر اطلاعات در مرکز	۳,۴۲	۱۶,۵۰	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
		۸	تمرکز در اختیارات و اقتدار سازمانی	۳,۶۴	۱۶,۶۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
	قانون گرایی	۹	عدم تخطی حدود قانونی	۳,۳۹	۱۷,۵۵	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
		۱۰	اصلاح فرایندهای قانونی واداری	۲,۹۹	۱۰,۶۲	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
		۱۱	تدوین دستورالعمل های اجرایی	۲,۸۶	۱۰,۱۰	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
		۱۲	روشن بودن قوانین و مقررات در سازمان	۳,۰۶	۱۲,۶۷	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
	یکپارچگی	۱۳	ساختار هم افزا	۳,۰۱	۱۲,۹۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
		۱۴	دستورات منسجم	۳,۳۱	۱۷,۰۱	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
		۱۵	شبکه یکپارچه از	۳,۰۵	۱۱,۹۲	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب

رتبه	بند	مؤلفه	شاخص	میانگین	مقدار آزمون تی	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
			مدیریت					
۱۶	روابط سازمانی		روابط کاری رسمی و سلسله‌مراتبی	۳,۳۶	۱۷,۱۴	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۱۷			روابط زنجیره‌ای بین واحدها	۳,۰۵	۱۱,۳۹	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۱۸			هماهنگ عملی بین واحدها	۳,۰۵	۱۱,۴۵	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۱۹	رهبری		خودباوری افراد در کار	۲,۷۰	۷,۰۷	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۲۰			تکریم و تشویق کارکنان	۲,۳۵	۳,۶۱	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۲۱			ترغیب به جدیت و تلاش در کارها	۲,۶۸	۶,۹۱	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۲۲	توانمندسازی نیروی انسانی		توانمندسازی کارکنان	۲,۹۷	۱۱,۱۵	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۲۳			رشد و پیشرفت شغلی	۲,۶۷	۷,۹۱	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۲۴			توسعه توانایی‌ها و بهسازی نیروی انسانی از طریق آموزش و توسعه	۲,۷۵	۷,۸۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۲۵	حمایت‌مداری		تحمل اشتباهات معقول در کار	۲,۹۷	۱۲,۲۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۲۶			حمایت مدیران از کارکنان برای پیشگامی در فعالیت‌ها	۲,۷۵	۸,۶۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۲۷			چالش‌طلبی کارکنان در کارها	۲,۶۶	۷,۱۹	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف

رتبه	نم	مؤلفه	شاخص	میانگین	مقدار آزمون تی	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۲۸	روابط انسانی		کار تیمی	۳,۲۸	۱۶,۷۷	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۲۹			روابط صمیمانه و پر اعتماد	۳,۲۱	۱۳,۴۵	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۰			انسجام و همفکری عملی	۳,۱۶	۱۳,۵۱	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۱			درک افراد از یکدیگر	۳,۱۵	۱۲,۴۵	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۲	تعلق و رضایت مندی		احساس غرور به عضویت در سازمان	۳,۵۹	۱۸,۷۹	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۳			احساس تعلق و وابستگی برای سازمان	۳,۶۶	۱۹,۷۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۴			احساس تعهد نسبت به سازمان	۳,۵۰	۱۸,۰۳	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۵			احساس رضایت مندی در سازمان	۳,۵۵	۱۷,۰۴	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۶	محیطی		استقبال کارکنان از چالش های محیطی	۳,۳۴	۱۶,۴۵	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۷			تشویق مدیران به ریسک پذیری کارکنان	۲,۹۲	۹,۹۱	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف
۳۸			آمادگی حضور در صحنه های پرمخاطره	۳,۳۳	۱۵,۰۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۳۹			جسارت در انجام تغییر و بهبود وضع موجود	۳,۱۹	۱۳,۱۲	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۴۰			ارتباط سازمان با محیط	۳,۲۹	۱۶,۴۹	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۴۱	روابط محیطی		کانال های دریافت اطلاعات از محیط	۳,۵۳	۲۰,۰۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب

رتبه	نوع	مؤلفه	شاخص	میانگین	مقدار آزمون تی	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون	
۴۲		یادگیری سازمانی	تأمین نیازهای جامعه	۳,۶۱	۱۸,۹۴	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب	
۴۳			اشراف رهبران نسبت به تحولات ملی و فراملی	۳,۱۶	۱۲,۶۲	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب	
۴۴			چشم‌پوشی از اشتباهات برای یادگیری	۲,۷۸	۸,۸۹	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف	
۴۵			تبادل تجربیات و آموخته‌ها در سازمان	۲,۸۶	۹,۸۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	ضعیف	
۴۶			استمرار در یادگیری	۳,۳۲	۱۴,۷۵	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب	
۴۷		تغییر و تحول		ارتقا سطح عملکرد	۳,۳۸	۱۶,۳۰	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۴۸				تعامل با تحولات محیطی	۳,۳۵	۱۹,۱۴	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۴۹				نوآوری و بهینه‌سازی انجام کار	۳,۰۶	۱۲,۹۴	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۵۰				همیاری کارکنان برای تغییر	۳,۱۴	۱۲,۴۰	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۵۱				پذیرش فناوری در سازمان	۳,۲۴	۱۵,۰۰	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
۵۲	فناوری		تشویق کارکنان برای استفاده از فناوری	۳,۲۷	۱۴,۱۱	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب	
۵۳			میزان پذیرش فناوری جدید توسط مدیران و کارکنان	۳,۲۵	۱۳,۷۶	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب	
۵۴			هدف‌مداری		توافق اعضا سازمان به تحقق هدف	۳,۵۱	۱۸,۰۷	۱۴۵	۰,۰۰۰
۵۵	واضح بودن اهداف	۳,۳۲			۱۳,۸۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب	
۵۶	میزان دستیابی به اهداف	۳,۷۵			۲۲,۲۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب	

ردیف	شماره	رتبه	شاخص	میانگین	مقدار آزمون تی	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
راهبرد مداری	۵۷		مدون و شفاف بودن استراتژی های سازمان	۳,۳۳	۱۶,۰۹	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
	۵۸		جهت گیری های بلندمدت سازمان	۳,۱۹	۱۴,۷۲	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
	۵۹		توافق جمعی بر تحقق راهبردها	۳,۴۰	۱۴,۹۴	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
رسالت مداری	۶۰		اجماع کارکنان بر تحقق رسالت سازمان	۳,۵۳	۱۶,۲۷	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
	۶۱		تأمین امنیت جانی و اقتصادی مردم	۳,۵۵	۱۸,۳۴	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
	۶۲		تأمین امنیت و آرامش اجتماعی و سیاسی	۳,۵۶	۱۸,۰۸	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب
	۶۳		موفقیت در ایجاد امنیت و نزدیک شدن به مردم	۳,۶۸	۲۰,۷۵	۱۴۵	۰,۰۰۰	خوب

جدول بالا بیانگر آن است که برابر نظر نمونه آماری، وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه به شرح ذیل می باشد:

با توجه به اینکه مقادیر P-Value (سطح معناداری) تمامی شاخص ها کمتر از ۰,۰۵ و مقادیر T-Value (آماره آزمون تی) بیشتر از ۱,۹۶ محاسبه شد، بنابراین تمامی شاخص ها با ضریب اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید جامعه نمونه قرار گرفتند.

نمونه آماری اعتقاد داشتند، از تعداد (۱۸) مؤلفه کلی مرتبط با الگوی فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه در کشور عراق، تعداد (۱۴) مؤلفه با توجه مقادیر میانگین محاسبه شده که در مقادیر بین اعداد ۳ و ۴ می باشند، از وضعیت «خوبی» و تعداد (۴) مؤلفه که مقدار میانگین آن ها بین اعداد ۲ و ۳ می باشند، از وضعیت «ضعیف» برخوردار هستند.

نمونه آماری اعتقاد داشتند، از تعداد (۶۳) شاخص های مرتبط با فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه در کشور عراق، تعداد (۴۸) شاخص با توجه مقادیر میانگین محاسبه شده که در مقادیر بین

اعداد ۳ و ۴ می‌باشند، از وضعیت «خوبی» و تعداد ۱۵ شاخص که مقدار میانگین آن‌ها بین اعداد ۲ و ۳ می‌باشند، از وضعیت «ضعیف» برخوردار هستند.

در بعد ساختاری،

تمامی (۵) مؤلفه از وضعیت «خوبی» برخوردار هستند.

از تعداد ۱۸ شاخص، تعداد ۱۵ شاخص و در مؤلفه‌های زیر، از وضعیت «خوبی» برخوردار

می‌باشند:

مؤلفه نظارت و کنترل: (نظارت شدید - نظارت از بالا به پایین - خودکنترلی افراد در

سازمان)

مؤلفه تمرکز: (رعایت اصول سلسله‌مراتبی - تصمیم‌گیری متمرکز - حصر اطلاعات در مرکز

- تمرکز در اختیارات و اقتدار سازمانی)

مؤلفه قانون‌گرایی: (عدم تخطی حدود قانونی - روشن بودن قوانین و مقررات در سازمان).

مؤلفه یکپارچگی: (ساختار هم‌افزا - دستورات منسجم - شبکه یکپارچه از مدیریت).

مؤلفه روابط سازمانی: (روابط کاری رسمی و سلسله‌مراتبی - روابط زنجیره‌ای بین واحدها

- هماهنگ عملی بین واحدها).

از تعداد ۱۸ شاخص، تعداد ۳ شاخص و در مؤلفه‌های ذیل، از وضعیت «ضعیف» برخوردار

می‌باشند:

نظارت و کنترل: (معیارهای رسمی برای ارزشیابی)

قانون‌گرایی: (اصلاح فرایندهای قانونی و اداری - تدوین دستورالعمل‌های اجرایی).

در بعد رفتاری،

از تعداد ۵ مؤلفه ای این بعد، ۲ تا مؤلفه (روابط انسانی و تعلق و رضایت مندی) از وضعیت

«خوبی»، و تعداد ۳ مؤلفه (رهبری، و توانمندسازی نیروی انسانی و حمایت مداری) از وضعیت

«ضعیف» برخوردار هستند.

از تعداد ۱۷ شاخص این بعد، تعداد ۸ شاخص و در مؤلفه‌های ذیل، از وضعیت «خوبی»

برخوردار می‌باشند:

مؤلفه روابط انسانی: (کار تیمی، روابط صمیمانه و پر اعتماد، انسجام و همفکری عملی، درک

افراد از یکدیگر).

مؤلفه تعلق و رضایت مندی: (احساس غرور به عضویت در سازمان، احساس تعلق و وابستگی برای سازمان، احساس تعهد نسبت به سازمان و احساس رضایت مندی در سازمان).
از تعداد ۱۸ شاخص این بعد، تعداد ۹ شاخص و در مؤلفه‌های ذیل، از وضعیت «ضعیف» برخوردار می‌باشند:

مؤلفه رهبری: (خودباوری افراد در کار، تکریم و تشویق کارکنان و ترغیب به جدیت و تلاش در کارها).

مؤلفه توانمندسازی نیروی انسانی: (توانمندسازی کارکنان، رشد و پیشرفت شغلی و توسعه توانایی‌ها و بهسازی نیروی انسانی از طریق آموزش و توسعه).

مؤلفه حمایت مداری: (تحمل اشتباهات معقول در کار، حمایت مدیران از کارکنان برای پیشگامی در فعالیت‌ها و چالش طلبی کارکنان در کارها).
در بعد محیطی،

از تعداد ۵ مؤلفه ای این بعد، ۴ مؤلفه (خطرپذیری، روابط محیطی، تغییر و تحول و فناوری) از وضعیت «خوبی»، و تعداد (۱) مؤلفه (یادگیری سازمانی) از وضعیت «ضعیف» برخوردار هستند.
از تعداد ۱۸ شاخص در این بعد، تعداد ۱۵ شاخص و در مؤلفه‌های ذیل، از وضعیت «خوبی» برخوردار می‌باشند:

مؤلفه خطرپذیری: (استقبال کارکنان از چالش‌های محیطی، آمادگی حضور در صحنه‌های پر مخاطره و جسارت در انجام تغییر و بهبود وضع موجود).

مؤلفه روابط محیطی: (ارتباط سازمان با محیط، کانال‌های دریافت اطلاعات از محیط، تأمین نیازهای جامعه و اشراف رهبران نسبت به تحولات ملی و فراملی).

مؤلفه یادگیری سازمانی: (استمرار در یادگیری).

مؤلفه تغییر و تحول: (ارتقا سطح عملکرد، تعامل با تحولات محیطی، نوآوری و بهینه‌سازی انجام کار و همیاری کارکنان برای تغییر).

مؤلفه فناوری: (پذیرش فناوری در سازمان، تشویق کارکنان برای استفاده از فناوری و میزان پذیرش فناوری جدید توسط مدیران و کارکنان).

از تعداد ۱۸ شاخص در این بعد، تعداد ۳ شاخص و در مؤلفه‌های ذیل، از وضعیت «ضعیف» برخوردار می‌باشند:

مؤلفه خطرپذیری: (تشویق مدیران به ریسک‌پذیری کارکنان).

مؤلفه یادگیری سازمانی: (چشم‌پوشی از اشتباهات برای یادگیری و تبادل تجربیات و

آموخته‌ها در سازمان).

در بعد غائی،

از تعداد (۳) مؤلفه ای این بعد، تمامی (۳) مؤلفه از وضعیت «خوبی» برخوردار هستند.

از تعداد ۱۰ شاخص بعد غائی، تمامی ۱۰ شاخص و در مؤلفه‌های زیر از وضعیت «خوبی»

برخوردارند:

مؤلفه هدف‌مداری: (توافق اعضا سازمان به تحقق هدف، واضح بودن اهداف، میزان دستیابی

به اهداف)

مؤلفه راهبردمداری: (مدون و شفاف بودن استراتژی‌های سازمان، جهت‌گیری‌های بلندمدت

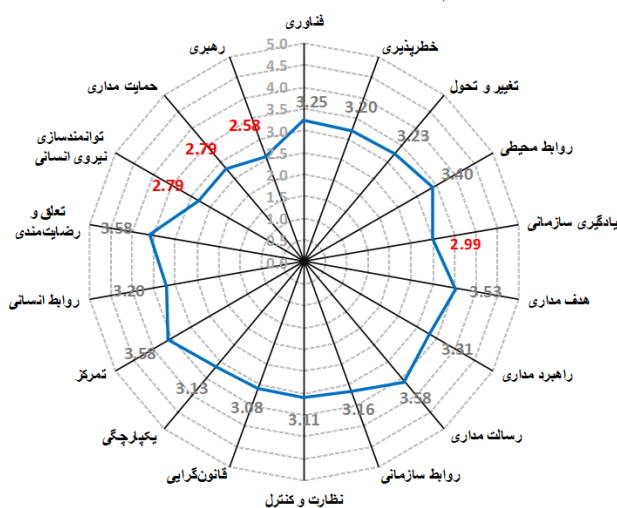
سازمان، توافق جمعی بر تحقق راهبردها).

مؤلفه رسالت‌مداری: (اجماع کارکنان بر تحقق رسالت سازمان، تأمین امنیت جانی و اقتصادی

مردم، تأمین امنیت و آرامش اجتماعی و سیاسی و موفقیت در ایجاد امنیت و نزدیک شدن به مردم.

طبق نتایج بالا و توصیف انجام شده، نیمرخ وضع موجود فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه

در کشور عراق در نمودار (۲) ترسیم شده است.



نمودار (۲): نیمرخ وضع موجود فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه در کشور عراق

در بررسی وضعیت موجود هر یک از ابعاد تحقیق که کدامیک از انواع فرهنگ‌های چهارگانه موجود «فرهنگ بوروکراتیک»، «فرهنگ انسان‌گرا»، «فرهنگ انعطاف‌پذیری» و «فرهنگ مأموریتی»، متناسب با چهار بعد «ساختاری»، «رفتاری»، «محیطی» و «غائی»، در سازمان مورد مطالعه، غالب است، از آزمون فریدمن استفاده شده است و جهت رتبه‌بندی وضعیت انواع فرهنگ‌ها، به شرح زیر اقدام شده است.

جدول ۴: توصیف آماری وضعیت فعلی ابعاد تحقیق

ردیف	بعد (خرده فرهنگ)	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
۱	ساختاری (فرهنگ بوروکراتیک)	۱۴۶	۳,۲۱	۰,۵۹	۱,۷۰	۴,۷۰
۲	رفتاری (فرهنگ انسان‌گرا)	۱۴۶	۲,۹۹	۰,۷۸	۱,۲۰	۴,۹۳
۳	محیطی (فرهنگ انعطاف‌پذیری)	۱۴۶	۳,۲۱	۰,۷۴	۱,۴۰	۴,۸۲
۴	غائی (فرهنگ مأموریتی)	۱۴۶	۳,۴۷	۰,۷۹	۱,۱۱	۵,۰۰

جدول ۵: سطح معناداری آزمون وضعیت فعلی ابعاد تحقیق

تعداد	۱۴۶
مقدار کای اسکوتر	۷۰,۰۵
درجه آزادی	۳
سطح معناداری	۰,۰۰

جدول ۶: رتبه بندی وضعیت فعلی ابعاد تحقیق

ردیف	بعد (خرده فرهنگ)	میانگین رتبه
۱	غائی (فرهنگ مأموریتی)	۳,۱۵
۲	ساختاری (فرهنگ بوروکراتیک)	۲,۴۸
۳	محیطی (فرهنگ انعطاف‌پذیری)	۲,۴۷
۴	رفتاری (فرهنگ انسان‌گرا)	۱,۹۰

جداول و نمودار بالا بیانگر آن هستند که برابر نظر جامعه نمونه و نتیجه آزمون فریدمن با توجه به مقدار کای اسکوتر ۷۰,۰۵ و سطح معناداری ۰,۰۰ و همچنین مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که ترتیب اولویت چهار بعد تحقیق، با ضریب اطمینان ۹۵٪ و خطای ۵٪ به شرح زیر است:

بعد غائی (فرهنگ مأموریتی)

بعد ساختاری (فرهنگ بوروکراتیک)

بعد محیطی (فرهنگ انعطاف‌پذیری)

بعد رفتاری (فرهنگ انسان‌گرا)

نتیجه آزمون فریدمن^۱ نشان می‌دهد در سنجش وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی، فرهنگ مأموریتی بر سایر انواع فرهنگ‌ها در سازمان مورد مطالعه، به‌عنوان فرهنگ غالب است. ترتیب سایر انواع فرهنگ‌ها به شرح بالا آمده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف) نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه در کشور عراق که شامل ۴ بعد، ۱۸ مؤلفه و ۶۳ شاخص، به شرح زیر است:

از تعداد (۱۸) مؤلفه کلی مرتبط با فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه در کشور عراق، تعداد (۱۴) مؤلفه از وضعیت «خوبی»، و تعداد (۴) مؤلفه از وضعیت «ضعیف» برخوردار هستند.

از تعداد (۶۳) شاخص مرتبط با فرهنگ سازمانی موجود سازمان مورد مطالعه در کشور عراق، تعداد (۴۸) شاخص از وضعیت «خوبی» و تعداد ۱۵ شاخص از وضعیت «ضعیف» برخوردار هستند.

در بعد ساختاری: تمامی (۵) مؤلفه (نظارت و کنترل، تمرکز، قانون‌گرایی، یکپارچگی و روابط سازمانی) از وضعیت «خوبی» و از تعداد ۱۸ شاخص، تعداد ۱۵ شاخص از وضعیت «خوبی» و تعداد ۳ شاخص از وضعیت «ضعیف» برخوردارند.

در بعد رفتاری: از تعداد ۵ مؤلفه، مؤلفه‌های (روابط انسانی و تعلق و رضایت‌مندی) از وضعیت «خوبی» و مؤلفه‌های (رهبری، و توانمندسازی نیروی انسانی و حمایت‌مداری) از وضعیت «ضعیف» برخوردار هستند. از تعداد ۱۷ شاخص این بعد، تعداد ۸ شاخص از وضعیت «خوبی» و تعداد ۹ شاخص، از وضعیت «ضعیف» برخوردارند.

در بعد محیطی: از تعداد ۵ مؤلفه ای این بعد، مؤلفه‌های (خطرپذیری، روابط محیطی، تغییر و تحول و فناوری) از وضعیت «خوبی» و مؤلفه (یادگیری سازمانی) از وضعیت «ضعیف» برخوردار

است. از تعداد ۱۸ شاخص در این بعد، تعداد ۱۵ شاخص، از وضعیت «خوبی» و تعداد ۳ شاخص، از وضعیت «ضعیف» برخوردارند.

در بعد غائی: تمامی (۳) مؤلفه از وضعیت «خوب» و از تعداد ۱۰ شاخص این بعد، تمامی ۱۰ شاخص از وضعیت «خوبی» برخوردارند.

نتیجه رتبه بندی فرهنگ های سازمان مورد مطالعه در تحقیق نشان داد که « فرهنگ مأموریتی» بر سایر انواع فرهنگ ها در سازمان مورد مطالعه، اولویت دارد و به عنوان فرهنگ غالب شناخته شد و فرهنگ های «بوروکراتیک، انعطاف پذیری و انسان گرا» به ترتیب در رتبه های بعدی قرار دارند. با توجه به نتایج به دست آمده، می توان گفت که وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در سازمان مورد مطالعه، به طور متوسط از وضعیت «نسبتاً خوبی» برخوردار است و با توجه به توانمندی ها و ظرفیت ها و همچنین فرصت های مناسبی که در پیش رو وجود دارد، در راستای اعتلای فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه، می توان اقدامات مؤثری انجام داد.

(ب) پیشنهادات

با توجه به نتایج حاصل از کار پژوهشی انجام شده، پیشنهاد می شود محتوی و نتایج پژوهش مورد بهره برداری مسئولین در سازمان مورد مطالعه قرار گیرد. مسئولین و مدیران سازمان مورد مطالعه در کشور عراق، حد اکثر تلاش خود را در راستای ارتقای مؤلفه ها و شاخص های فرهنگی احصا شده به عمل آورند.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- آبرکرامی، نیکلاس؛ هیل، استفن و ترنر، برایان اس (۱۳۷۰). فرهنگ جامعه شناسی، ترجمه حسن پویان، تهران: چاپ پخش.
- ابراز، علی؛ ربانی خواه، فهیمه؛ بلیوئی، امیر کاظمی؛ مرادی، رضا و عقیلی، امین (۱۳۹۸). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، *فصلنامه بیمارستان*، ۱۸ (۱)، ۷۹-۸۸.
- شاین، ادگار (۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی، محمد ابراهیم محبوب، تهران: انتشارات فرا.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، تهران: سیمای جوان، چاپ اول.
- ارسطوپور، شعله؛ کاخکی، مجتهد کفاشان و محمدیان، زهرا (۱۴۰۰). سنجش فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش با هدف طراحی زیرساخت اشتراک دانش: یک مطالعه موردی، پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۱ (۲)، ۱۸۸-۲۱۰.
- علی احمدی، علی رضا؛ علی احمدی، حسین؛ مالکی، ناصر؛ نصر اصفهانی، محمد و ذبیحی، علی (۱۳۸۳). شناخت فرهنگ، *فرهنگ سازمانی و مدیریت آن*، انتشارات تولید دانش: چاپ اول، تهران.
- فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا و هوشنگی، مهدی (۱۳۹۶). سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ششم، ۲ (شماره پیاپی ۲۲)، ص ۱-۲۵.
- فرهی بوزنجانی، برزو و زارع اشکذری، جلال الدین (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی پلیس ایران، تهران.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ زارع اشکذری، جلال الدین و هوشنگی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی و تحلیل روند ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ناجا، *نشریه دانش انتظامی*، ۱۲ (۴)، ۶۷-۱۰۸.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴). بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح (وضع موجود). مرکز تحقیقات راهبردی ستاد کل - گروه نیروی انسانی، گزارش پژوهش.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۷۳). جامعه شناسی، ترجمه منوچهر صبوری، تهران: نشر نی.
- مورهد؛ گریفین (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی، غلام رضا معمارزاده، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات مروارید.

ب) منابع عربی

- التابعی، کمال و البهنسای، لیلی (۲۰۰۷). مقدمه فی علم اجتماع المعرفة. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط ۱
- العطوی، عامر علی و الشیبانی، الهام ناظم (۲۰۱۰). قیاس الثقافة التنظيمية و تشخیص فجوتها فی المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية فی جامعة کربلاء. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، ۱۲ (۴)، ۳۷-۶۵.
- المرسی، جمال الدین (۲۰۰۶). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر: الدار الجامعية.
- سمیر، عباس (۲۰۱۲). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير فی المنظمات. الجزائر: دار الهدی للطباعة والنشر.

- فروم، صفیة و كعوان، محمد (۲۰۲۱). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. مجلة العلوم الانسانية، المجلد (۳۲)، العدد (۲)، ص ۱۵۹-۱۷۴.
- همشري، عمر (۲۰۰۱). مدخل الى التربية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ۱.

پ) منابع انگلیسی

- Ashoumi, H., & Blonos, M. N. A. (۲۰۲۱). Google Classroom as an Online Learning Facility: Students Admission at MTs Al-Ihsan Jombang. SCHOOLAR: Social and Literature Study in Education, ۱(۱), ۶-۳۲.
- Chelangat, B. (۲۰۲۲). Organizational Culture and Organization Performance: A Critical Review of Literature. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), ۲۴ (۰۲), ۲۰۲۲, pp. ۴۳-۴۷.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (۱۹۸۲). Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading mass: Addison – Wesley.
- Harrison, R. (۱۹۷۲). Understanding your organization's character. Harvard Business Review. Maury-June.
- Iacob, C. C. (۲۰۲۰). The Role of Organizational Culture in Promoting Sustainable Enterprise. Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics, ۲۶ (۱), ۷۷-۸۰.
- Kanyuira, W. K., & Kibuthu, I. M. (۲۰۲۰). Impact of Organizational Culture on the Performance of Leadership in Outreach Hope Church, Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP), ۱۰(۵), ۱۶۱-۱۶۹.
- Ouchi, W. G. (۱۹۸۱). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenges. Reading Maas: Addison- Wesley.
- Robbins, Stephen P. (۱۹۹۷). Essentials of organizational Behavior, fifth edition, Prentice Hall International. Inc. pp: ۵۴،۱۱۵.

COPYRIGHT

© ۲۰۲۴ by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution ۴.۰ International (CC BY ۴.۰) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



