

## رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان (پژوهشی در شرکت های بیمه)\*

دکتر ناصر میرسپاسی

محمد زاهدی

### چکیده

تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان موضوعی است که در چند دهه اخیر مورد توجه زیادی واقع شده و این ادعا در پیشینه مباحث مربوط مطرح شده است که وجه تمایز سازمان های موفق و غیر موفق در فرهنگ آنها است. علی‌رغم چنین ادعایی، تحقیقات اندکی این موضوع را با دقت های لازم و به‌طور کمی بررسی کرده اند. بنابر این امر شایسته کنکاش های بیشتر است. پژوهش حاضر که با استفاده از مدل مطرح در پیشینه در این زمینه به‌عمل آمده، ارتباط فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان را، با استفاده از داده های مربوط به چهار شرکت بیمه: آسیا، البرز، ایران و دانا، بررسی کرده است.

برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه و برای اندازه گیری کارایی از داده های کمی و تکنیک (DEA) استفاده شد. تحلیل داده ها به روش های مختلف نشان داد که مدل یادشده از روایی کافی برخوردار نبوده و تفاوت در کارایی شرکت های بیمه تنها با یک متغیر از متغیر های مربوط به انطباق پذیری در فرهنگ سازمانی، یعنی میزان کاغذ بازی، قابل تبیین است.

### مقدمه

موضوعات مختلفی از جمله ساختار، فرایند های سازمانی، مسائل محیطی، مزایای رقابتی و... مورد اظهار

عوامل موفقیت و اثر بخشی سازمان ها همواره مورد توجه و محورتلاش پژوهشگران رشته مدیریت بوده و

\* این مقاله با استفاده از نتایج تحقیق رساله دکتری محمد زاهدی که به راهنمایی آقای دکتر ناصر میرسپاسی و مشاوره آقایان دکتر سید مهدی الوانی و دکتر محمدرضا علیرضائی انجام یافته و در تاریخ ۲۷/ ۶/ ۱۳۸۰ از آن دفاع شده نگاشته شده است.

سهیم شدن در پیشرفت علمی در جهت دستیابی به نتایج معتبر و قابل اتکا کمک می کند.

۲- از جنبه عملی، چنانچه ارتباط ویژگی هایی از فرهنگ سازمانی با عملکرد و اقتضائات آن روشن شود، توجه و به کار گیری آنها می تواند به بهبود عملکرد مساعدت نماید.

تا کنون، در داخل کشور، پژوهشی از سنخ مطالعات یاد شده که عملکرد سازمان را با استفاده از داده های عینی اندازه گیری کرده، ارتباط آن را با فرهنگ سازمانی بررسی کند، انجام نشده است.

با توجه به مراتب یاد شده مقاله حاضر به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و کارایی در شرکت های بیمه پرداخته است. دلیل انتخاب این شرکت ها برای مطالعه، امکان اندازه گیری کارایی آنها با استفاده از داده های کمی در سطح شعب و همچنین شرکت ها در مقایسه با یکدیگر و بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با آن بوده است.

### فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان

۱- مفاهیم فرهنگ سازمانی: هر چند بنا به نظر بعضی از مؤلفان (دنيسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ص ۲۸؛ پارکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، ص ۳۹) اولین تعریف فرهنگ سازمانی توسط الیوت جاگوز<sup>۳</sup> (۱۹۵۱) ارائه شده است ولی همانطور که کوئن<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) و پارکر (۲۰۰۰) اظهار داشته اند، بسیاری از مفاهیمی که در عرصه فرهنگ سازمانی مطرح است، از ابتدای قرن بیستم شروع شده و در خلال آثار دانشمندان مختلف قابل بررسی است.

نظرهای صاحب نظران قرار گرفته است. لکن در دو دهه اخیر جنبه جدیدی از سازمان به این موضوعات افزوده شده و آن فرهنگ سازمانی است. کتب و مقالات بسیاری در این زمینه نگاشته شده و بعضی از آنها در سطح بسیاری مورد استقبال قرار گرفته است. نکته مهم و اساسی مطرح شده در آنها، آن است که وجود هویت مشترک فرهنگی اعضای سازمان ها، باور ها ارزش ها و هنجارهای رفتاری مشترک بین آنان موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش های ایشان، تعهد درونی آنها به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت گیری اقدامات آن و در نتیجه موفقیت سازمان ها می شود.

به عبارت دیگر، به نظر آنان، موفقیت چشمگیر سازمان های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزش ها و باورهای کارکنان نهفته است.

در تبیین چگونگی ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان منابع و مطالعات اولیه عمدتاً به توصیف سازمان های موفق و ویژگی های آنها پرداخته اند و کمتر به تعیین معیارها و نظریه های روشن در باره چگونگی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد و کوشش در تایید آنها با استفاده از داده ها داشته اند.

به طور کلی پژوهش های کمی معدودی درباره تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان انجام شده است. بنا بر این، با توجه به ادعای مطرح در این زمینه، مطالعاتی که این موضوع را به طور منظم پیگیری کنند از دو جهت دارای اهمیت می باشند:

۱- از جنبه نظری، با توجه به کمی تعداد مطالعات، انجام پژوهش به روشن شدن زوایای این امر و

1- Denison  
2- Parker  
3- Eliot Jagues  
4- Koene

ارزیابی و قضاوت درباره هر یک از آنها از حوصله این مقاله خارج است و انتخاب هر یک از آنها به عنوان چارچوبی برای پژوهش تا حد زیادی منوط به سوابق و علائق پژوهشگران می‌باشد.

نکته مهم آن است که جایگاه پژوهش حاضر در این تقسیم‌بندی‌ها (و متناسب با آن، روش‌های مورد استفاده) روشن شود. این پژوهش از بین تقسیم‌بندی پارادایم‌های مختلف در پارادایم کارکردگرایی، از بین دیدگاه‌ها، در دیدگاه فرهنگ سازمانی، از بین مدل‌ها در مدل کنترل فرهنگی، از نظر رشته‌های علمی در رویکرد کارکردی جامعه شناختی و از نظر مکاتب فرهنگ در مکتب کارکردگرایی قرار می‌گیرد. وجه مشترک عنوان یاد شده آن است که (پارکر، ۲۰۰۰) فرهنگ سازمانی در قالب هنجارهای مشترک و ارزش‌های سازمان مطرح می‌شود و دارا بودن یا سهم بودن در مفروضات مشترک در عمق لایه‌های فرهنگ سازمانی مدنظر است. اگر آنچه در عمق است و این ساختار نهفته مورد درک قرار گیرد، می‌تواند از سطوح بالای سازمان تحت مدیریت قرار گیرد. به این ترتیب می‌تواند منجر به عملکرد مطلوب سازمان شود. انتخاب این نوع دسته‌بندی به نوبه خود در انتخاب متودولوژی پژوهش تأثیر گذار است.

نوشته‌هایی که در طی این قرن درباره سازمان و مدیریت به رشته تحریر درآمده آکنده از رویکردهایی به سازمان است که تلویحاً، یا تصریحاً به شکل گیری فرهنگ سازمانی در قالب اظهاراتی، مانند فضا، شخصیت، جو، نهادینه ساختن، سازمان غیر رسمی و... پرداخته‌اند (پارکر، ۲۰۰۰، ص ۵۵).

البته می‌توان گفت که موضوع فرهنگ سازمانی تقریباً از ابتدای دهه هشتاد میلادی در مرکز مطالعات سازمانی قرار گرفته و کتب مهمی از بعضی نویسندگان مانند دیل و کندی<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) پیترز و واترمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۲)، اوچی<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) و دیگران نگاشته شد که از مقبولیت عامه برخوردار شده و میلیون‌ها نسخه از آنها طی مدت کوتاهی به فروش رفت (کوئن، ۱۹۹۶؛ پارکر، ۲۰۰۰). از آنجاکه بنابر اظهار ساکنم<sup>۴</sup> (۱۹۹۱، ص ۲) تقریباً به تعداد کسانی که درباره فرهنگ مطالبی نگاشته‌اند، تعریف و درک از آن وجود دارد. می‌توان بجای ارائه تعاریف متعدد از مؤلفان مختلف درباره فرهنگ سازمانی تحت عناوینی مانند مکاتب (الایر و فیرسیروتو<sup>۵</sup>، ۱۹۸۴)، مدل‌ها (سینک لایر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷)، دیدگاه‌ها (درنت، تیری و دی ولف<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸) رشته‌های علمی (کامرون و کوئین<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹) و یا پارادایم‌ها (پارکر، ۲۰۰۰) اشاره کرد.

- 1- Deal and Kennedy
- 2 - Peters and Waterman
- 3- Ouchi
- 4 - Sackman
- 5 - Allaire and Firsirotu
- 6 - Sinclair
- 7 - Drent , Thierry , and de Wolf
- 8 - Cameron and Quinn

بلند مدت خیر. همچنین فرهنگ سازمانی که دارای ویژگی انطباق پذیری باشد، برآورد کننده خوبی برای عملکرد کوتاه مدت است.

۲-۳ مطالعات کاتر و هسکت<sup>۴</sup> (۱۹۹۲): این دو پژوهشگر چهار مطالعه در این جهت انجام داده اند. مطالعه اول- مربوط به بررسی اثر فرهنگ قوی<sup>۵</sup> بر عملکرد مالی سازمان ها بوده است. ۲۰۷ شرکت از ۲۲ صنعت مختلف در ایالات متحده مورد بررسی واقع شدند. برای سنجش فرهنگ سازمانی شرکت ها از کسب نظر شش تن از مدیران عالی رتبه هر یک از شرکت ها از طریق اظهار نظر درباره میزان قدرت فرهنگ سازمانی شرکت های رقیب (بر روی یک پیوستار پنج گزینه ای) استفاده شد (مجموعاً ۶۰۰ نفر) و میانگین پاسخ های ارائه شده ملاک قرار گرفت. عملکرد اقتصادی شرکت ها در یک مقطع زمانی ده ساله با استفاده از سه شاخص میانگین افزایش سالانه درآمد خالص، بازده سرمایه و افزایش قیمت سهام اندازه گیری شد. جمع بندی نتایج این مرحله از مطالعات نشان دهنده ارتباط مثبت و در حد میانه شاخص های عملکرد مالی و میزان قدرت فرهنگ سازمانی بود.

مطالعه دوم- این مطالعه در پی بررسی ارتباط بین میزان تناسب فرهنگ سازمانی با محیط و شرایط سازمان با عملکرد سازمان بوده است. در این مرحله ۲۲ شرکت از ۲۰۷ شرکت قبلی انتخاب شدند به این نحو که ۲۲ شرکت بر مبنای عملکرد مالی به دو دسته تقسیم شدند و مصاحبه هایی با ۷۵ نفر از تحلیل گران مالی در باره فرهنگ سازمانی آنها به عمل آمد. اکثریت آنها فرهنگ سازمانی شرکت های دسته اول را باعث بهبود

۲. مرور مطالعات مربوط: مطالعاتی که به طور بسیار خلاصه مرور می شوند، عمدتاً مرتبط با دسته بندی مورد بحث در فوق می باشند.

۲-۱ مطالعه رینولدز<sup>۱</sup> (۱۹۸۶): این مطالعه در سطح سه شرکت صنعتی و با تکمیل ۲۷۵ پرسشنامه توسط کارکنان آنها انجام شده است. برای اندازه گیری عملکرد درآمد و رشد شرکت ها ملاک قرار گرفت. به موجب یافته های این مطالعه تفاوت آماری معنی داری از نقطه نظر متغیرهای فرهنگ سازمانی در بین نوع فعالیت شرکت ها و پست سازمانی وجود داشته ولی گواهی دال بر وجود ارتباط بین عملکرد سازمان و فرهنگ سازمانی یافت نشد.

۲-۲ مطالعه گوردون و دی توماسو<sup>۲</sup> (۱۹۹۲): این بررسی در سطح یازده شرکت بیمه ای انجام شد. ابزار سنجش فرهنگ سازمانی پرسشنامه بوده که توسط ۸۵۰ نفر از مدیران سطوح بالای سازمان در شرکت های یاد شده تکمیل شده است. مطالعه در پی آن بوده که اثر قدرت فرهنگی<sup>۳</sup> که از طریق سازگاری بین پاسخ دهندگان در پیمایش در داخل سازمان اندازه گیری شده و همچنین انطباق پذیری را بر عملکرد مالی سال های بعد اندازه گیری کند. عملکرد مالی شرکت های بیمه با استفاده از شاخص رشد دارایی ها در یک دوره پنج ساله پس از سنجش فرهنگ سازمانی محاسبه شده است.

به موجب استنتاج پژوهشگران از یافته های این پژوهش، فرهنگ قوی که از طریق سازگاری ادراکات از ارزش های شرکت ها اندازه گیری شده برآورد کننده عملکرد شرکت در آینده کوتاه مدت می باشد ولی در

1 - Reynolds

2 - Gordon and Di Tomaso

3 - Cultural strength

4 - Kotter and Heskett

5 - Strong Culture

درصد سود ناخالص، هزینه های متغیر، ترک خدمت و ... در سطح فروشگاه استفاده به عمل آمد. به موجب یافته های این پژوهش بین پنج متغیر از متغیر های فرهنگ سازمانی با متغیر های عملکرد همبستگی به میزان ۲۴ / ۵۳ / مشاهده شد.

۲-۵ مطالعه دنیسون (۱۹۹۷): این پژوهشگر در پی آن بوده که ابتدا چارچوبی برای ارتباط فرهنگ سازمانی و اثر بخشی سازمان ارائه کرده، سپس از طریق ارائه فرضیاتی در باره چگونگی این ارتباط و آزمون آنها، این موضوع را بررسی کند. این فرضیه ها (دنیسون، ۱۹۹۷) یا ویژگی هایی در فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰) عبارتند از: درگیر شدن<sup>۲</sup>، سازگاری<sup>۳</sup>، انطباق پذیری<sup>۴</sup> و رسالت<sup>۵</sup>.

مطالعه در دو بخش انجام شده، در بخش نخست رویکرد کمی مد نظر بوده که درباره ۳۴ سازمان انجام شده است و مجموعاً بیش از ۴۰۰۰۰ نفر در این سازمان ها مورد بررسی قرار گرفته اند. ابزار سنجش فرهنگ سازمانی در این بخش پرسشنامه بوده است که طی مدت طولانی تکمیل شده اند. برای اندازه گیری اثربخشی از دو معیار بازده فروش و بازده سرمایه استفاده شده است. داده های مربوط به این دو معیار برای سال های اول تا پنجم بعد از سنجش فرهنگ سازمانی در هریک از سازمان ها ملاک بررسی قرار گرفت. با در دست داشتن این دو دسته داده ها تحلیل هایی در باره ارتباط این دو با هم در باره ویژگی های «درگیر شدن» و «سازگاری» از طریق محاسبه همبستگی به عمل آمد.

- 2 - Involvement
- 3 - Consistency
- 4 - Adaptability
- 5 - Mission

عملکرد شرکت و عملکرد فرهنگ سازمانی شرکت های دسته دوم را به دلیل عدم تناسب با ابعاد محیطی، رقبا، بازار و تکنولوژی موجب لطمه وارد ساختن به عملکرد دانستند. همچنین با مدیران شرکت ها و نیز چند صد نفر از مدیران ارشد سایر شرکت ها مصاحبه هایی در این باره به عمل آمد که نتایج مورد تأیید آنها بود.

مطالعه سوم در این مرحله موضوع انطباق پذیری در فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. همانند مرحله قبلی راجع به دو دسته شرکت دارای عملکرد مالی بالا و پائین از تحلیل گران درباره اموری مانند اهمیت قائل شدن به برخورداری از توانایی رهبری برتر برای مدیران، ارزش قائل شدن برای مشتریان، سهامداران و کارکنان نظر خواهی شد. در مجموع، این دو دسته از نظر این امور متفاوت بودند. همانند مرحله قبلی، نتایج از طریق بازدید از شرکت ها و مصاحبه با کارکنان و مدیران تأیید شد. بر مبنای نتایج مصاحبه ها فرهنگ سازمانی شرکت های دارای عملکرد مالی بالا بیشتر حامی تغییر بود تا شرکت های با عملکرد پایین.

مطالعه چهارم - این مطالعه درباره شرایطی که منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی که عملکرد مالی را کاهش می دهند و پی آمدهای این فرهنگ ها و میزان دشواری تغییر در آنها بوده که ویژگی هایی در این مورد با استفاده از سوابق شرکت ها به دست آمده است.

۲-۴ مطالعه کوئن<sup>۱</sup> (۱۹۹۶): این مطالعه در سطح ۵۰ فروشگاه زنجیره ای (از مجموعه ۴۵۰) فروشگاه بزرگ در هلند به دست آمده است. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استفاده و در مجموع ۱۲۲۸ پرسشنامه توسط کارکنان آنها تکمیل شد. برای اندازه گیری عملکرد از شاخص هایی مانند

- 1 - Koene

تعدادی از متغیرهای فرهنگ سازمانی در باره هر یک از این دو ویژگی دارای همبستگی با معیارهای اثربخشی در حدمیان در بلندمدت و تعدادی در کوتاه مدت بوده‌اند (در قالب دوره پنج ساله). درباره دو ویژگی دیگر بررسی کمی انجام نشده است.

با توجه به محدودیت‌های روش کمی، در بخش دوم رویکرد کیفی در نظر بوده و ۵ سازمان در بین آنها از طریق مورد کاوی<sup>۱</sup> بررسی شده که در آن تکیه بر سوابق تاریخی در زمینه‌های مربوط به هر یک از سازمان‌ها بوده است.

روش و مراحل مطالعه کیفی برای همه سازمان‌ها مشابه و مشتمل بر این موارد بوده است: توصیف تاریخچه و زمینه هر شرکت و تأثیر بنیان‌گذاران و رهبران آن در فرهنگ سازمانی. به تصویر کشیدن فرهنگ شرکت، ایدئولوژی و نظام باورها، هنجارها و اقدامات مدیریتی با توجه خاص به پیدایش فرهنگ سازمانی از طریق انطباق سازمان با محیط خود و اثری که این امر در بهبود و عملکرد داشته است.

به نظر محقق نتایج بخش کمی مطالعه نشان دهنده آن بوده که اندازه‌های رفتاری که از طریق پیمایش به دست آمده‌اند بر آوردکننده خوبی برای عملکرد مالی سال‌های آینده این سازمان‌ها بوده‌اند. در مقابل مورد کاوی‌های انجام شده در پی درک ریشه‌های فرهنگ موجود هر سازمان از طریق بررسی سابقه تاریخی، نحوه ایجاد آنها و تحلیل مزایا و

محدودیت‌های فرهنگ سازمانی بوده است. ترکیب این دو رویکرد علاوه بر ارائه دلایل کمی درک کیفی از رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی را فراهم کرده است.

جمع بندی و نتیجه گیری از مطالعات- مطالعات یاد شده را می توان از دو جنبه جمع بندی کرد:

الف- از نظر سازگاری با یکدیگر: در همه مطالعات بجز مطالعات کاتر و هسکت برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استفاده شده است. در این مطالعه و مطالعه دنیسون از بررسی سوابق و مورد کاوی نیز بهره گیری به عمل آمده.

در همه مطالعات بجز مطالعه کوئن شاخص های مالی سطح سازمان برای اندازه گیری عملکرد به کار گرفته شده و در مطالعه او از شاخص هایی در سطح فروشگاه در این جهت استفاده گردیده. برای بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد در همه آنها از ضریب همبستگی استفاده شده است. در مطالعات دنیسون و کاتر و هسکت از مقایسه دسته هایی از شرکت ها با هم نیز استفاده به عمل آمده. در مطالعات گوردون و دنیسون عملکرد مالی پنج سال بعد از سنجش فرهنگ، در مطالعات کاتر و هسکت عملکرد مالی ده سال گذشته و در سایر مطالعات عملکرد همزمان با سنجش فرهنگ ملاک محاسبه بوده است. در همه مطالعات، بجز مطالعه ری نولنز که در آن ارتباطی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مشاهده نشده

کافی به نظر نمی رسد و در پیشینه نیز بیسابقه بوده است.

دقت در موارد فوق نشان دهنده آن است که ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان موضوعی است که هنوز در پیشینه به حد کافی پخته نشده و شایان پژوهش های بیشتر است.

۳ چارچوب نظری: چهار اصلی که دنیسون بر مبنای بررسی پیشینه منابع در جهت تبیین نحوه ارتباط فرهنگ سازمانی و اثر بخش سازمان و با عنوان فرضیه ها (۱۹۹۷، صص ۷-۱۳) یا ویژگی ها (۲۰۰۰) ارائه کرده است، به عنوان کامل ترین چارچوب در این جهت مطرح می باشد.

عناصر این چارچوب با فرضیه ها (گوردون، ۱۹۹۲) یا نظریه های (کاتر و هسکت، ۱۹۹۲) تحت عنوان های قدرت فرهنگی و انطباق پذیری که در این زمینه ارائه شده و پژوهشگران مطالعات خود را به انجام رسانده اند مطابقت دارد. همچنین از دیدگاه جامعه شناختی، با چارچوب الگوهای کارکردی سازمان های اجتماعی پارسونز (توسلی، ۱۳۳۸، صص ۷-۲۴۶) با عناوین انطباق پذیری، دست یافتن به هدف و انسجام دادن موافقت دارد. در شکل شماره ۱ ترکیبی این ویژگی ها را می توان مشاهده کرد.

ارتباط بین این دو در حد همبستگی ضعیف و میانه به دست آمده است. همه مطالعات مربوط به بخش های بازرگانی، صنعتی و خدماتی و غیر دولتی بوده اند.

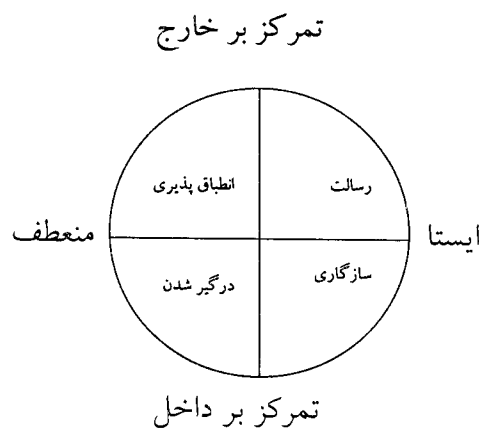
ب- از نظر صحت متدولوژی: در همه مطالعات بجز مطالعه کوئن مشکل تصادفی نبودن در انتخاب نمونه وجود دارد. مطالعات گوردون و دنیسون در نحوه استنتاج از تغییرات ضریب همبستگی بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و اندازه های عملکرد در طی زمان اشکال وجود دارد. در هر دوی آنها تمامی مقادیر ضریب همبستگی اعم از معنی دار و غیر از آن ملاک محاسبات قرار گرفته اند. در تمام مطالعات بجز مطالعه کوئن، همبستگی بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و اندازه های مالی سطح سازمان به عمل آمده است. با عنایت به اینکه سازمان ها از قسمت های مختلفی (اعم از صنف و ستاد) تشکیل شده اند، استناد عملکرد کل سازمان به نمونه های غیر تصادفی از اعضای سازمان (که واحدهای سازمانی آنها مشخص نیست) از استحکام برخوردار نمی باشد. در مطالعه گوردون برای سنجش فرهنگ تنها به نظر سنجی از مدیران اکتفا شده که از نظر روانی درست نیست. در مطالعات کاتر و هسکت برای سنجش فرهنگ سازمانی از نظرخواهی از مدیران ارشد و متخصصان مالی (با طرح چند پرسش به عنوان راهنما) استفاده شده که با توجه به ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی

پرسش سوم: با توجه به تفاوتی که بین کارایی شرکت های بیمه وجود دارد، آیا تفاوت متناسب با آن از نظر میزان متغیر "انطباق پذیری" در فرهنگ سازمانی آنها وجود دارد؟

پرسش چهارم: با توجه به تفاوتی که بین کارایی شرکت های بیمه وجود دارد، آیا تفاوت متناسب با آن از نظر میزان متغیر "رسالت" در فرهنگ سازمانی آنها وجود دارد؟

جامعه آماری در این پژوهش چهار شرکت سهامی بیمه: ایران، آسیا، البرز، و دانا مشتمل بر شعبات آنها در شهر تهران (۲۹ شعبه) هستند. دلیل انتخاب این شرکت ها به عنوان جامعه آماری پژوهش آن بوده است که امکان اندازه گیری کارایی شعبه های آنها با توجه به سوابق موجود و موافقت مرکز تحقیقات بیمه های مرکزی ایران و همچنین سنجش فرهنگ سازمانی آنها وجود داشته و بنابراین می توان بررسی دقیق از نظر مقایسه های این دو متغیر با هم و روابط آنها انجام داد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمان در سطح واحدهای پاسخگویی عملیات قابل مطالعه می باشد، که این مزیت محسوب می شود.

تعاریف عملیاتی متغیرها و نحوه اندازه گیری آنها - فرهنگ سازمانی: ارزش های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان ها وجود دارند. الگوهایی رفتاری که از این ارزش های مشترک پدید می آیند و



Source: Denison.D.(2000).p.9

شکل شماره ۱: مدل فرهنگ سازمانی

## متودولژی

پرسش های پژوهش - با عنایت به مطالبی که قبلاً ارائه شدند، پرسش های ذیل در جهت تبیین موضوع در سطح جامعه آماری پژوهش مطرح می باشند:

پرسش اول: با توجه به تفاوتی که بین کارایی شرکت های بیمه وجود دارد، آیا تفاوت متناسب با آن از نظر میزان متغیر "درگیر شدن" در فرهنگ سازمانی آنها وجود دارد؟

پرسش دوم: با توجه به تفاوتی که بین کارایی شرکت های بیمه وجود دارد، آیا تفاوت متناسب با آن از نظر میزان متغیر "سازگاری" در فرهنگ سازمانی آنها وجود دارد؟



روش تحلیل داده‌ها-در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی، میانگین و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. با روش‌های به‌کار گرفته شده دو دسته متغیر در زمینه‌های فرهنگ سازمانی و کارایی محاسبه شده‌اند تا با استفاده از آنها بتوان به بررسی پرسش‌های پژوهش پرداخت. بنابراین، با در دست داشتن اطلاعات درباره مجموع متغیرها امکان دو دسته بررسی در جهت تحلیل آنها فراهم می‌باشد. اول، از طریق مطالعه مقدار همبستگی بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و کارایی و دوم، مقایسه مقادیر این دو مجموعه متغیرها با یکدیگر.

نکته با اهمیت آن است که از آنجا که در این پژوهش از نظر تکمیل پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی نمونه‌گیری به‌عمل نیامده و سرشماری شده (مجموعاً ۴۸۴ نفر پاسخ داده‌اند)، بنابراین سطح معنی‌دار بودن و استنباط آماری مطرح نمی‌باشد و مقادیر محاسبه شده ملاک خواهد بود. دسته‌بندی بررسی مقادیر همبستگی و نیز مقایسه‌ها با این نحو می‌باشد:

۱- مطالعه میزان همبستگی بین میانگین نمرات متغیرهای فرهنگ سازمانی و نمرات کارایی مربوط به هر پرسش در سطح شعبه‌ها.

۲- مطالعه میزان همبستگی بین واریانس نمرات متغیرهای فرهنگ سازمانی و نمرات کارایی در سطح شعبه‌ها (برای پرسش سازگاری و انسجام).

نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان می‌باشند (دنسون، ۱۹۹۷، ص ۲۷). برای سنجش آن از پرسشنامه مربوط استفاده شده است.

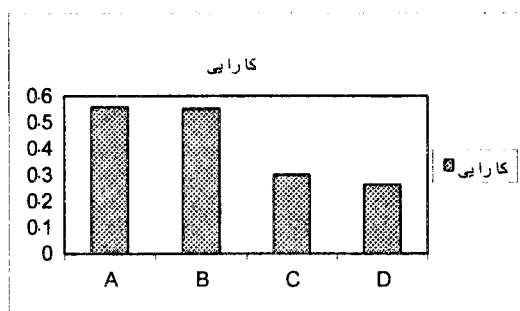
کارایی: مقایسه واحدهای تصمیم‌گیرنده (DMU) با یکدیگر از نظر داده‌ها و ستاده‌ها با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)<sup>۲</sup>، که نشان‌دهنده وضعیت استفاده آنها از داده‌هایشان می‌باشد.

برای اندازه‌گیری کارایی در این پژوهش از این تکنیک استفاده شد واحدهای تصمیم‌گیرنده‌ای که مورد ارزیابی واقع شدند، شعب شرکت‌های بیمه هستند. داده‌های بسیاری درباره عملکرد که می‌توانستند به‌عنوان داده‌ها و ستاده‌های شعب برای ارزیابی مورد استفاده قرار گیرند از چهار شرکت جمع‌آوری شدند. چون امکان گردآوری بعضی از اقلام در مورد تعدادی از شعبات فراهم نشد و به‌دلیل فراهم آمدن امکان محاسبه کارایی شعب در مقایسه با یکدیگر، در نهایت با توجه به تقسیم‌بندی کلی برای بیمه‌نامه‌ها در دسته‌بندی سه‌گانه اموال، اشخاص و مسئولیت، الگوی ذیل برای نهاده‌ها و ستاده‌ها برای هر شعبه مشخص شد:

نهاده	ستاده‌ها
تعداد کارکنان	تعداد بیمه‌نامه‌های اموال
	تعداد بیمه‌نامه‌های اشخاص
	تعداد بیمه‌نامه‌های مسئولیت

1 - Decision Making Units

2 - Data Envelopment Analysis



نمودار شماره ۱ - نمرات کارایی شرکت ها

چنانچه مشاهده می شود در بین شرکت ها از لحاظ کارایی تفاوت وجود دارد و این به لحاظ استفاده متفاوت از منابع آنها می باشد. هرچند مقادیر کارایی دو شرکت A و B نسبت به یکدیگر و همچنین دو شرکت C و D نزدیک به هم هستند ولی این تفاوت در مورد شرکت اول خیلی کمتر از دو شرکت دیگر است. در عین حال دو شرکت اخیر تفاوت قابل توجهی با دو شرکت اول دارند.

۲- یافته های مربوط به فرهنگ سازمانی: ابتدا با توجه به پاسخ های ارائه شده به پرسش های پرسشنامه و متغیر های مربوط میانگین و واریانس مربوط به هر یک از متغیر ها در سطح شعب در و سپس میانگین و واریانس موزون آنها (آذر و مومنی، ۱۳۷۵) در سطح شرکت ها محاسبه شد.

لازم به ذکر است برای متغیر های درگیر شدن، انطباق پذیری و رسالت جمع تک تک پاسخ های داده شده به پرسش های مربوط به آنها و برای متغیر فرهنگ (کل) جمع تک تک پاسخ های داده شده به تمامی پرسش ها در محاسبه در نظر گرفته شده است. برای متغیر سازگاری معکوس نمره انحراف استاندارد متغیر فرهنگ به عنوان نشانه ای از قدرت و انسجام فرهنگ (گوردون، ۱۹۹۲؛ دنیسون، ۱۹۹۷) منظور شده است.

۳- مطالعه میزان همبستگی بین میانگین نمرات متغیرهای فرهنگ سازمانی و نمرات کارایی در سطح شرکت.

۴- مطالعه میزان همبستگی بین واریانس نمرات متغیرهای فرهنگ سازمانی و نمرات کارایی در سطح شرکت.

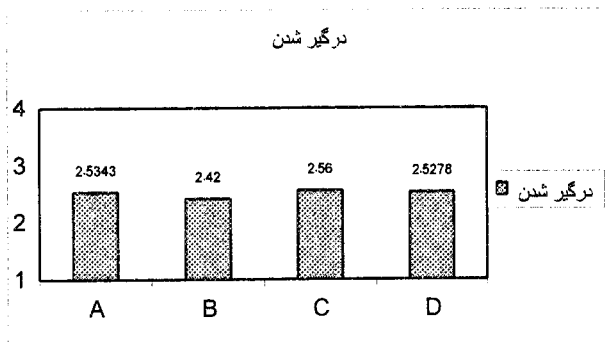
۵- مقایسه میانگین نمرات متغیرهای فرهنگ سازمانی نرمال شده با نمرات نرمال شده کارایی در سطح شرکت (توضیح اینکه از آنجا که نمرات متغیرهای فرهنگ سازمانی و کارایی از یک جنس نیستند، برای فراهم شدن امکان مقایسه آنها از نرمال سازی استفاده شده است. به این نحو که هر یک از نمرات متغیرها در چهار شرکت بر بزرگترین آنها تقسیم می شود)

۶- مقایسه واریانس نمرات متغیرهای فرهنگ سازمانی نرمال شده با نمرات نرمال شده کارایی در سطح شرکت.

در نهایت، استفاده از روش رگرسیون چندگانه به روش stepwise در باره متغیر های سطح شعبه.

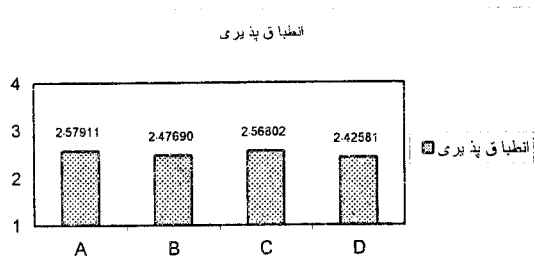
### نتایج و جمع بندی

۱. یافته های مربوط به کارایی شعب و شرکت ها: کارایی شعبه ها با استفاده از داده ها و ستاده های شعب و حل مسائل برنامه ریزی خطی آنها به دست آمد. سپس کارایی شرکت ها با استفاده از نتایج کارایی شعب و میانگین موزون آنها با توجه به تعداد کارکنان شعبه ها به نحوی که در نمودار شماره ۱ مشاهده می شود به دست آمده است.



نمودار شماره ۴- متغیر سازگاری به تفکیک چهار شرکت

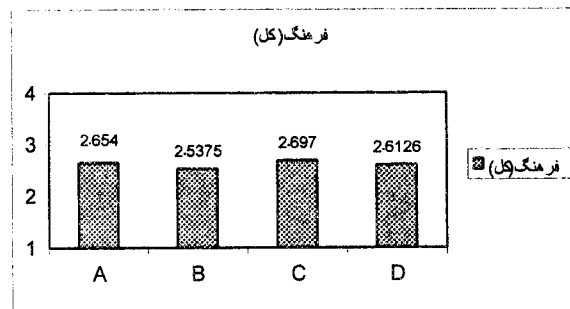
همانگونه که قبلا ذکر شد این متغیر معکوس انحراف استاندارد متغیر فرهنگ(کل) می باشد، بنابراین تهنانشان دهنده میزان انسجام و قدرت با استفاده از آن متغیر است و اعداد مندرج در جدول تفاوت در بین شرکت ها را نشان می دهند که شرکت D بیشترین میزان را نشان می دهد. نکته مهم آنکه اعداد مندرج در این جدول قابل مقایسه با اعداد جداول دیگر نمی باشند



نمودار شماره ۵- میانگین متغیر انطباق پذیری به تفکیک چهار شرکت

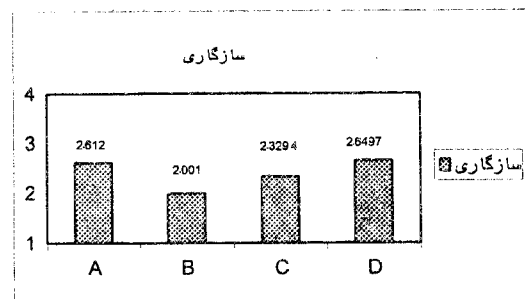
این متغیر با استفاده از شش پرسش مربوط به آن در پرسشنامه به دست آمده است و تفاوت بین شرکت ها را از این جهت نشان می دهد.

با استفاده از اطلاعات مربوط به فرهنگ سازمانی می توان نمودارهای بعدی را که جنبه کلی دارند مورد توجه قرار داد.



نمودار شماره ۲- میانگین متغیر فرهنگ(کل) به تفکیک چهار شرکت

همانگونه که ذکر شد این متغیر با استفاده از پاسخ های داده شده به تمامی پرسش های پرسشنامه ساخته شده و تفاوت بین شرکت ها را از این جهت نشان می دهد.



نمودار شماره ۳- میانگین متغیر درگیر شدن به تفکیک چهار شرکت

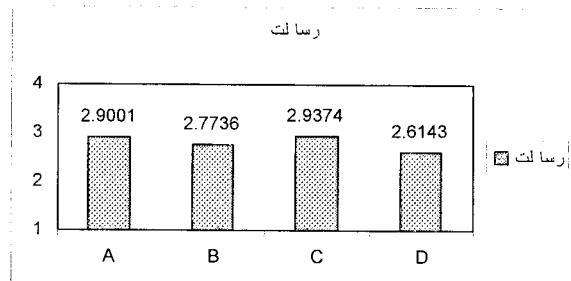
این متغیر با استفاده از پاسخ های داده شده به تک تک سئوال های مربوط به پرسش اول ساخته شده است که میزان آن در شرکت ها متفاوت می باشد.

دیگر مقایسه مقادیر میا نگین و واریانس نرمال شده فرهنگ سازمانی با نمره کارایی در سطح شرکت ها نیز نشان دهنده تناسب مورد جستجو نمی باشد. به عبارت دیگر جهت تغییرات اینطور نیست که در همه مواردی که متغیر فرهنگ مقدار بیشتری داشته باشد، متغیر کارایی درباره همه شرکت ها نیز همسو بوده، مقادیر بالاتری داشته باشد (درباره پرسش های اول، سوم و چهارم). همچنین جهت عکس مورد انتظار در تفاوت ها برای این دو در مورد پرسش دوم مشاهده نشد.

در نهایت پس از آنکه کوشش از طریق مطالعه همبستگی و مقادیر نرمال شده کمکی به تبیین ارتباط این دو دسته متغیر نکرد، از رگرسیون چند جانبه به روش STEPWISE استفاده به عمل آمد.

به این منظور یکبار داده های مربوط به تک تک ۲۸ سؤال پرسشنامه درباره ۲۹ شعبه از چهار شرکت مورد پردازش قرار گرفتند که از بین این پرسش ها تنها پرسش شماره ۱۲ پرسشنامه، که مربوط به سنجش کاغذبازی است، با مشخصات:  $\text{sig} = .010$  و میزان تبیین کارایی  $R^2 = .220$  و  $R = .466$  وارد مدل گردید. این کار مجدداً در باره داده های مربوط به متغیر های فرهنگ سازمانی (که هر یک از چند پرسش تشکیل شده اند) انجام شد. این بار متغیر انطباق پذیری با مشخصات:  $\text{sig} = .034$  و میزان تبیین کارایی  $R^2 = .159$  و  $R = .395$  وارد مدل شد.

نکته با اهمیت آنکه پرسش یاد شده پرسشنامه مربوط به همین متغیر از متغیر های فرهنگ سازمانی می باشد. برای کسب اطمینان از اینکه تغییر در هر یک از این دو متغیر منجر به تغییر در نتایج پژوهش می گردد (و کارایی را تبیین می کنند) داده های مربوط به سایر



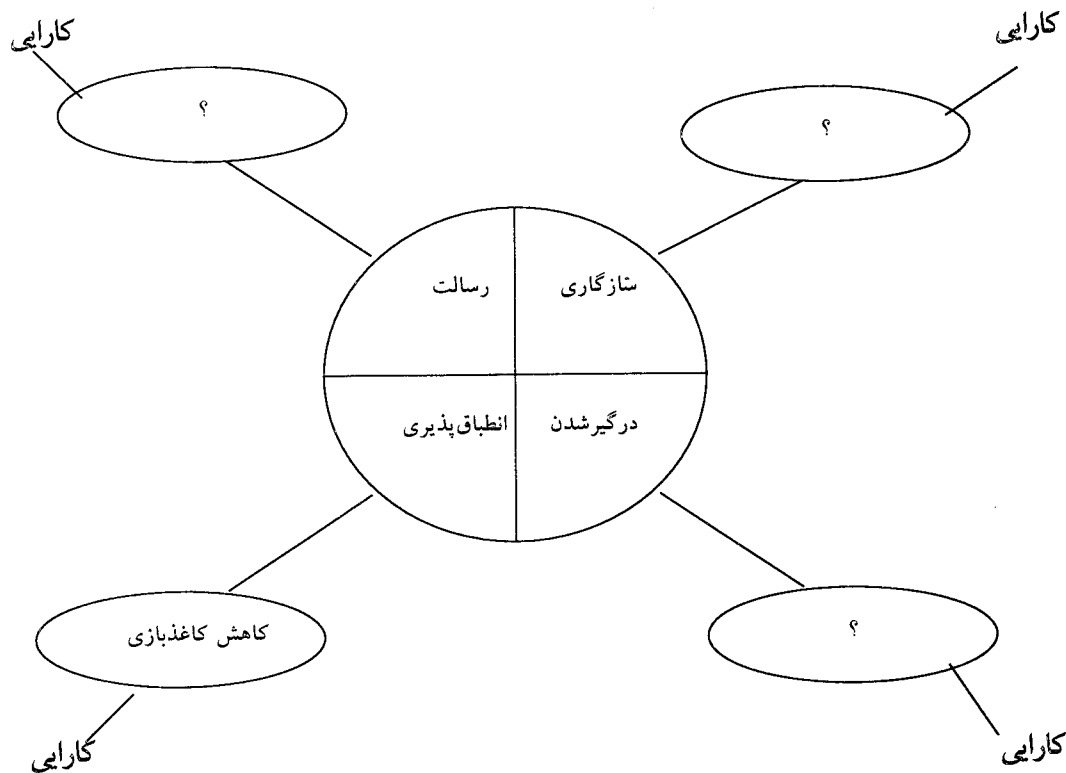
نمودار شماره ۶- میانگین متغیر رسالت به تفکیک چهار شرکت

این متغیر با استفاده از پاسخ های داده شده به تک تک سئوالات پرسشنامه مربوط به این پرسش پژوهش است که میزان آن بین شرکت ها متفاوت می باشد و بیشترین مقدار مربوط به شرکت C می باشد و به مفهوم درک بهتر از رسالت شرکت و توجه به تحقق آن است. ۳- یافته های مربوط به پرسش های پژوهش- پردازش داده ها مطابق آنچه در قسمت روش تحلیل داده ها ذکر شد، نشان دهنده آن است که مقادیر ضریب همبستگی متغیرهای فرهنگ سازمانی مربوط به هر یک از پرسش ها در سطح شعب و شرکت ها با نمره کارایی آنها در دسته بندی ضعیف و یا خیلی ضعیف (نصفت، ۱۳۶۷، ص ۱۶۸) قرار گرفته و در پاره ای از موارد جهت خلاف انتظار خود گرفته اند. یعنی منفی در باره پرسش های اول، سوم و چهارم در حالی که انتظار داریم رابطه مثبت باشد. و مثبت در باره پرسش دوم، زیرا برای سنجش میزان انسجام یا قلبرت فرهنگی از واریانس متغیرهای فرهنگ سازمان بین شعبه ها استفاده کرده و واریانس بیشتر نشان دهنده سازگاری کمتر می باشد و در چنین صورتی بنابر پیشینه انتظار رابطه منفی بین واریانس و کارایی را داریم. از سوی

پرسش مشاهده شد. فرایند مشابهی در باره سایر پرسش های پژوهش انجام شد که در مورد آنها تفاوت بین دو دسته معنی دار نبود.

با انجام این محاسبات این نتیجه حاصل شد که بر مبنای داده های موجود تنها عامل مربوط به کاهش کاغذ بازی از پرسش های تشکیل دهنده متغیر انطباق پذیری است که قابلیت تبیین کارایی را دارد. این یافته ها در شکل شماره ۲ خلاصه شده اند.

پرسش های پرسشنامه و همچنین سایر متغیر های فرهنگ سازمانی بر مبنای میانہ این دو متغیر (کاغذ بازی و انطباق پذیری) به دو دسته تقسیم شدند و ضریب همبستگی بین آنها و کارایی در سطح شعبه ها محاسبه شد. در باره دو دسته مربوط به متغیر انطباق پذیری نتایج کاملاً متفاوت بودند. در مورد دو دسته مربوط به پرسش کاغذ بازی چنین وضعیتی در باره ۲۴



شکل شماره ۲: متغیر تبیین کننده ارتباط فرهنگ سازمانی و کارایی در شرکت های بیمه

می باشد بی مناسبت نیست که مطالبی به طور مختصر در این باره ذکر شود. در زمینه کاغذ بازی پیشینه قوی و

نکاتی در باره "کاغذ بازی": حال که با توجه به داده های پژوهش تنها این متغیر قابلیت تبیین کارایی را دارا

- ۲- افزایش میزان نفوذ و تعامل دولت (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲).
- ۳- فزونی تعارض بین اهداف دولت رفاه گرا و بوروکرات و تخصیص کالا های کمیاب (پاندی و دیگران، ۱۹۹۷).
- ۴- کوشش سازمان در وضع قواعدی برای محدود کردن فساد و کنترل بوروکرات (پاندی و دیگران، ۱۹۹۷).
- ۵- ابهام در هدف (پاندی و کینگسلی، ۲۰۰۰).
- ۶- دشواری جریان ارتباطات (پاندی و برت شنایدر، ۱۹۹۷).
- ۷- دشواری در پردازش اطلاعات (بانرجی، ۱۹۹۷).
- ۸- تمرکز در تصمیم گیری ها و بی توجهی به افکار کارکنان (کاسل، ۲۰۰۰).
- ۹- اجتناب از خطر و وجود فرهنگ خطر گریزی (بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸).
- توسعه چارچوب نظری- با توجه به یافته های مربوط به پرسش های پژوهش، عدم روائی آن برای تبیین ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان از آنجا که دلیل این امر می تواند ملحوظ نداشتن عوامل اقتضائی در آن باشد، لذا چارچوب اولیه با بررسی مجدد پیشینه و جمع بندی موارد به صورت مدل مطرح در شکل شماره ۳ قابل ارائه است.
- نتیجه گیری کلی- در جهت تبیین مسئله پژوهش در دستیابی به چگونگی ارتباط فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان و پاسخ دادن به پرسش های پژوهش با تحلیل
- پژوهش های علمی معدودی وجود دارد ( بوزمن و پاملا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲) با این حال، موضوعات متعددی مانند:
- ۱- دسته بندی تعاریف، اعم از عینی و ذهنی (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ برینارد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ بانرجی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷؛ بوزمن و گوردون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸؛ پاندی<sup>۵</sup> و کینگسلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰).
- ۲- انواع، از نظر کار کردی و غیر کارکردی (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ بانرجی، ۱۹۹۷).
- ۳- نحوه اندازه گیری (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ بانرجی، ۱۹۹۷؛ پاندی و برت شنایدر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷؛ بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸).
- ۴- ریشه ها و راه حل های قابل توصیه متناسب با آنها (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ بانرجی، ۱۹۹۷؛ بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸؛ پاندی و کینگسلی، ۲۰۰۰؛ کاسل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰) و راه حل های به کار گرفته شده (برینارد، ۱۹۹۵).
- ۵- شرایط موفقیت در برنامه های مواجهه با آن (برینارد، ۱۹۹۵).
- قابل طرح و بررسی هستند که یکی از مباحث که جنبه فرهنگی داشته و می تواند مورد استفاده شرکت های بیمه قرار گیرد ارائه می شود تا متعاقباً در قسمت پیشنهادها مواردی متناسب با آن طرح شود.
- ریشه های کاغذ بازی- موارد ذیل در پیشینه مباحث مربوط به عنوان ریشه های کاغذ بازی مطرح شده اند.
- ۱- اندازه سازمان (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲).

1-Bozeman and Pamela

2-Brynard

3-Banerjee

4- Gordon

5-Pandy

6-Kingsley

7-Bretshneider

8-Cassel



شکل شماره ۳: عوامل اقتضایی تأثیرگذار در ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان

توصیه‌هایی به پژوهشگران در جهت بسط و تکمیل دل و همچنین شرکت‌های بیمه برای افزایش کارایی ارائه می‌شود.

داده‌های موجود از شرکت‌های بیمه مورد مطالعه مشخص شد که مدل مطرح در پیشینه در این مورد از روایی لازم برخوردار نبوده و بر مبنای این داده‌ها تنها متغیر کاغذ بازی از مجموعه اجزای مربوط به انطباق پذیری تبیین‌کننده کارایی می‌باشد. بر این مبنای و با توجه به پیشینه مباحثی در باره کاغذبازی ارائه شده و در زیر

## توصیه‌های کاربردی

پیشنهاد‌های این پژوهش را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد ابتدا توصیه‌هایی به پژوهشگران برای ارتقای مطالعات آینده و نیز پیشنهادهایی برای شرکت‌های مورد مطالعه.

## توصیه به پژوهشگران

۱- اندازه‌گیری عملکرد در چند دوره (سال) زمانی متوالی.

۲- سنجش فرهنگ سازمانی در چند سال متوالی و بررسی تغییرات آن.

۳- مطالعه ارتباط فرهنگ سازمانی و کارایی در طی سالیان.

۴- استفاده از روش کیفی مطالعه فرهنگ سازمان به‌عنوان مکمل روش کمی.

۵- افزایش داده‌ها و ستاده‌ها احتمالی در مدل DEA برای دقت بیشتر نتایج کمی.

۶- طراحی پرسشنامه فرهنگ سازمانی ویژه سازمان‌های مورد مطالعه با استفاده از روش معرفی شده در منابع (گوردون، ۱۹۹۲؛ هوفستده، ۱۹۹۷).

۷- یافتن و افزودن متغیرهای دیگری که در ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تاثیر گذار هستند. این عوامل با استفاده از پیشینه جمع‌آوری و در شکل شماره ۳ متناسب با ابعاد مطرح در مدل دنیسون ارائه شده‌اند.

پیشنهاد‌های مربوط به شرکت‌های بیمه

۱- گسترش قلمرو پژوهش به سطح کشور به منظور دقیق‌تر شدن آن.

۲- با توجه به آنچه قبلاً در باره کاغذ بازی و ریشه‌های آن ذکر شد، مشخص می‌شود که این ریشه‌ها در دسته بندی‌های کلی: ساختاری، اقتصادی، فن آوری اطلاعات و موارد مرتبط با فرهنگ سازمانی قابل تقسیم بندی، تجزیه و تحلیل و ارائه راه حل هستند که تفصیل هر یک از آنها از حوصله این مقاله خارج است ولی به مواردی که موضوع جنبه فرهنگی داشته و باستناد پیشینه، می‌تواند مورد استفاده شرکت‌های بیمه قرار گیرد اشاره می‌شود.

۱-۲- با در نظر گرفتن سازمان به‌عنوان شبکه‌ای از واحدهای پردازش اطلاعات، بهبود و تسهیل فرایند ارتباطات (بانرجی، ۱۹۹۷؛ پانندی و برت شنایدر، ۱۹۹۷) از طریق:

۱-۱-۲- بهبود نحوه پردازش داده‌ها در هر یک از واحدهای سازمان و کاهش زمان مربوط به آن.

۲-۱-۲- کاهش زمان لازم برای انتقال اطلاعات از یک واحد به واحد دیگر (بنابر این بیشترین توجه باید معطوف به جایی باشد که تأخیر اداری پدید آمده از آن بیشتر باشد).

۲-۲- با در نظر گرفتن اینکه بعد خطر پذیری در فرهنگ سازمانی مورد توجه صاحب نظران می‌باشد، فراهم آوردن زمینه استقرار فرهنگ خطر پذیری (بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸؛ پانندی و کینگسلی، ۲۰۰۰) از طریق:



یکی از مواردی که در پیشینه مباحث مربوط به کاغذ بازی مطرح است وجود شرایط لازم برای موفقیت برنامه های کاهش آن است (برینارد، ۱۹۹۵) از این رو به این شرکت ها، باستناد پیشینه، این موارد توصیه می شود:

۱-۴-۲- تعهد زیادی برای مواجهه با کاغذ بازی وجود داشته باشد و به لفاظی اکتفا نشود.  
۲-۴-۲- راه حل ها متناسب با شرایط انتخاب شوند.

۳-۴-۲- اهداف قابل اندازه گیری برای برنامه مواجهه با کاغذ بازی تعیین شوند.

۴-۴-۲- تمام کسانی که دست اندر کار هستند، درگیر شوند.

۵-۴-۲- بعد از تشخیص، اقدامات لازم به سرعت معمول گردند.

۶-۴-۲- کارکنان از وضع موجود کاغذ بازی ناراضی باشند و متقاعد به بهبود امور سازمان خود از طریق این برنامه ها باشند

۱-۲-۲- کوشش در شفاف سازی و وضوح هدف.

۲-۲-۲- مشارکت کارکنان در تعیین اهداف

۳-۲-۲- مجاز دانستن کارکنان به انعکاس مشکلات و استقبال از متقدمان.

۴-۲-۲- ایجاد حس مالکیت در کار و مسئولیت پذیری در کارکنان.

۵-۲-۲- ایجاد امکان پیش بینی روشن در باره آثار مقررات.

۶-۲-۲- روشن کردن اختیارات هر یک از حوزه های مدیریتی.

۷-۲-۲- اعتماد به کارکنان و ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان و اعتماد به مقاصد و اقدامات و اهداف سازمان توسط آنان. این کار از طریق شناخت عوامل فردی و سازمانی خدشه دار کننده اعتماد، راه های کاهش از خود بیگانگی کارکنان (فیرهولم ۲۰۰۰) و توجه به فرایندهای شناختی شکل گیری اعتماد متناسب با ویژگی های فرهنگی (دانی و کانون، ۱۹۹۸) امکان پذیر می باشد.

۳-۲- از آنجا که به موجب تحلیل های حاصل از داده های پژوهش، کاهش کاغذ بازی می تواند در بهبود کارایی نقش داشته باشد، سنجش میزان آن با توجه به رویکرد های مطرح در پیشینه (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ بانرجی، ۱۹۹۷؛ پاندی و برت شنایدر، ۱۹۹۷؛ بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸) به شرکت ها توصیه می شود.

۴-۲- شرایط موفقیت در برنامه های مواجهه با کاغذ بازی:

## منابع

- ۱- آذر، عادل و مؤمنی، منصور. (۱۳۷۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول، تهران: سمت
- ۲- توسلی، غلامعباس (۱۳۶۹). نظریه های جامعه شناسی، تهران: انتشارات سمت.
- ۳- نصف، مرتضی. (۱۳۶۷). اصول و روش های آمار (جلد اول) تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- 4- Allaire, Y. and Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture, *organizations studies*, 5( 3) , 193-226.
- 5- Banerjee, Abhijit V., (1997). *A theory of mismanagement*, Quarterly Journal OF Economics, 112.
- 6- Bozeman, B. and Pamela, N. (1992). Red tape and task delays in public and private organizations, *Administrative & Society*, 92(24), 290.
- 7- Bozeman, B. and Gordon, K., (1998). Risk culture in public and private organizations, *Public Administration Review*, 58
- 8- Brown, Andrew. (1995). *Organizational Culture*, London: Pitman Publishing.
- 9- Brynard, D.J. (1995). Combating red tape in the public sector, *International Journal of Public Sector Management*, 8(4).
- 10- Cameron, Kim, S. and Quinn, Robert, E. (1999). *Diagnosing and changing organizational Culture*, New York: Addison-wesley.
- 11- Cassel, Merrill. (2000). *Deide and Rules*, *Financial Management* (cima).
- 12- Deal, T.A., and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate culture* Reading. MA: Addison-wesley.
- 13- Denison, Daniel R. (1997). *Corporate culture and Organizational effectiveness*, U. S. A: AVIAT.
- 14- Denison, Daniel R. (2000). *Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?* In: Cartwright and Cooper. *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
- 15- Doney, P.M. Cannon, J., et al, Understanding the influence of national culture on the development of trust, *Academy of Management Review*, 23.
- 16- Drenth, Pieter J. D. Thierry, Henk., Dewolff and Charles. J., (edit) (1998). *Handbook of work and organizational psychology* volum 4: organizational psychology. East Sussex: Psychology Press.
- 17- Fairholm, M.R. and Fairholm, G. (2000). *Leadership amid constraints of trust*, *Leadership & Organization Development Journal*, 21.

- 18- Gordon,G.(1985). The Relationship of corporate culture To Industry sector and corporate performance in: Kilmam, R.,Saxton, and M. Sherpa (eds),*Gaining control of corporate culture*, San Francisco : Jossey- Bass.
- 19- Gordon , George G. and Di Tomaso , Nancy.( 1992) . Predicting corporate performance for organizational culture, *Journal of Management studies*, 29(6).
- 20- Hofstede , G.,Neuyen B.,O'Hayv,D.D. ,and Sanders,G.( 1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases , *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- 21- Hofstede , G.( 1997). *Cultures and organizations software of the mind*. New York : Mc Graw- Hill
- 22- Jaques , E.( 1951) . *The changing culture of a factory* . New York: Dryden press. In : Parker , M.(2000). *Organizational culture and Identity*, London, Sage Publications Inc.
- 23- Koene, B.A.S.( 1996) . *Organizational culture, leadership and performance in context : Trust and rationality in Organizations*. Doctoral dissertation , University Maastricht, the Netherlands.
- 24- Kotter, J.p., and Heskett,J. I.( 1992). *Corporate culture and performance* , New York: The free press.
- 25- Ouchi , W. G( 1981). *Theory Z*. Reading , MA: Addison- Wesley.
- 26- Pandey,S.K, Bretschneider,s.(1997).The impact of red tapes administrative delay on public organizations interest in new information technologies, *Journal of public administration Research and Theory*,1,13-14.
- 27- Pandey,s.k, Kingsley,G.A, (2000)Examining red tape in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*,10.
- 28- Parker , M.( 2000) . *Organizational culture and Identity* , London , Sage Publications Inc.
- 29- Peters T.J., and Waterman , R.H.( 1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- 30- Pratt, J.,and Beaulieu,P., (1992).Organizational Culture in public accounting: size, technology, rank, and functional area, *Accounting organization and society*, 17,667-684

- 31- Rentsch Joan R.( 1990) .climate and culture : Interaction and Qualitative differences in organizational meanings, *Journal of applied Psychology*, (75), 668-681.
- 32- Reynolds , paul D. ( 1986) . “Organizational Culture as related to industry , position and performance : A preliminary Report , *Jouonal of managemet studiess* , 23(3):333-45
- 33- sackman , S.A.( 1991) . *cultural knowledge in organizations*. London : sage . in : Drenth . pieter . D, Thierry, Hank , Dewolff charles J.( edit)(1988) . *Handbook of work and organizational psychology* , volum 4, East sussex: psychology press.
- 34- Saffold .111 ,Guys . ( 1988) . culture Traits , strength , and organizational performance: Moving Beyond “strong” culture. *Academy of management Review* , 13 ( 4) , 546-558.
- 35- Sinclair,A.(1997), “*After excellence: models of organizational culture for the public sector*” in: Considine,M .and painter,M.(eds). *Manageralism the great debate*, melborne: university press.