

مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی

دکتر عباسعلی قیومی

مدرس مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

دکتر اسماعیل کاوسی

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

چکیده

این پژوهش در راستای تبیین مهندسی فرهنگ در سازمان‌های ایرانی به بررسی و تلفیق نظریات ادگار شاین، رابینز، لیتوین و استرینگر در سه مرحله مختلف اقدام نموده و سپس مولفه‌های فرهنگ سازمانی مربوط به هر نظریه را معرفی کرده است و این سوال را مطرح می‌نماید که چگونه می‌توان مدلی را برای مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی طراحی و ارائه نمود؟ لذا بدنبال پاسخ به این سوال و نیز به منظور تعیین اهمیت هر یک از سطوح و مولفه‌های مطرح شده با توزیع پرسشنامه‌ای بین ۱۴ تن از نخبگان و مدیران سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته است. این پژوهش به روش توصیفی - پیمایشی انجام گرفته و نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد که مدل ارائه شده در این پژوهش قابلیت اجرا در سازمان‌های مختلف را نیز دارد.

واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، مهندسی فرهنگ، سازمان توسعه برق ایران، سازمان بازنشستگی کشوری.

مقدمه

نظریات و پژوهشات جدید در مدیریت نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تاثیرگذار است و امروزه اهمیت آن به حدی است که دانشمندان مدیریت وظیفه اصلی و اساسی رهبران سازمان را تغییر و تحول و وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب می‌دانند.

بیان مسئله

فرهنگ به منزله یک مفهوم، تاریخی مشخص و طولانی دارد افراد عادی این مفهوم را به مثابه کلمه‌ای برای نشان دادن فرہیختگی مورد استفاده قرار داده‌اند. در دهه گذشته و قبل از آن این کلمه از سوی برخی از پژوهشگران و مدیران سازمانی برای نشان دادن فضای سازمانی و اعمالی که سازمان‌ها در خصوص اداره افرادشان انجام می‌دهند یا برای اشاره به ارزش‌های حمایتی و مجموعه‌ای از باورهای سازمانی به کار رفته است. (شاین ۱۳۸۲، ۱۷)

اندیشمندان علم مدیریت، ریشه موفقیت‌ها و شکست‌های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می‌کنند و معتقدند همان‌طور که انسان‌ها دارای شخصیت منحصر به فرد و متمایز از یکدیگر می‌باشند، سازمان‌ها نیز به واسطه فرهنگ‌شان دارای شخصیتی منحصر به فرد و جداگانه هستند. قطعاً متغیرهای موجود در فرهنگ سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده و جهت‌دهنده‌ای در رفتار کارکنان آن سازمان خواهند داشت و توجه و شناخت این عوامل سازنده رفتار، می‌تواند موجب پیشرفت و ارتقاء سطح عملکرد کارکنان گردد و عدم توجه به آن شکست سازمان را در بر خواهد داشت.

اگر ما مدیرانی باشیم که سعی در تغییر رفتار زیردستانمان داشته باشیم، اغلب در سطحی که به نظر غیرمعقول می‌آید در مقابل انجام تغییر با میزانی از مقاومت مواجه خواهیم شد. در سازمان‌های خود بخش‌هایی را می‌بینیم که به نظر می‌رسد بیشتر مایل به

فرهنگ روح سازمان است که می‌تواند باعث پیشرفت و یا پس رفت حرکت سازمان گردد. چرا که فرهنگ هر سازمان تاثیری ژرف بر رفتار کارکنان آن دارد. «عناصر فرهنگی و روابط آنها الگویی را خلق می‌کند که یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد». (مقیمی ۱۳۸۳، ۱۶۵)

تجزیه و تحلیل فرهنگی، پویایی‌های خرده فرهنگی را در سازمان‌ها روشن می‌سازد. یکی از دلایل عمده ی توجه و علاقه نسبت به مطالعه فرهنگ آن است که مفهوم فرهنگ نه تنها با تحلیل سازمان مرتبط است، بلکه به ما کمک می‌کند تا بدانیم در سازمان، جایی که خرده فرهنگ‌ها و گروه‌های کاری باید با هم کار کنند، چه می‌گذرد مشکلاتی که در گذشته در سازمان به نام «شکست‌های ارتباطی» و یا «فقدان کار گروهی» شناخته می‌شدند، امروزه کوتاهی در روابط بین فرهنگی محسوب می‌شوند. (شاین ۱۳۸۳، ۶)

بی‌گمان باید پذیرفت که انسان فرهنگ را می‌آفریند و فرهنگ هم انسان را می‌سازد فرهنگ به انسان یاد می‌دهد تا اندیشه‌های ثابت و پایداری را بیاموزد و در قالب گروه‌های پیچیده‌ای که وظایف جداگانه و ویژه دارند، سامان یابد.

ریشه فرهنگ هر سازمان را باید در باورها، هنجارها و ارزش‌های آن جستجو نمود. وجود اشتراک در باورها و هنجارها و ارزش‌های اعضای سازمان باعث انسجام در رفتارهای منجر به وصول به هدف در رفتارهای آنان شده و در نتیجه موفقیت سازمان حاصل می‌گردد.

این واژه مفاهیمی را در بر دارد که از یک سو تاثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع گذارده و از سوی دیگر اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان را تا حدودی زیادی متأثر از خود ساخته است.

گفتاری از آن رنگ و جهت می‌پذیرد. (الوانی ۱۳۷۸، ۴۸)

شکی نیست که با توجه به شرایط خاص هر سازمانی و با توجه به تاثیری که فرهنگ سازمان بر رفتار افراد دارد، می‌تواند از عوامل مهم موفقیت یا شکست هر سازمان باشد. فرهنگ سازمان از طریق تاثیری که بر متغیرهای مختلف دارد، می‌تواند نقش بسزا بر سرنوشت سازمان داشته باشد.

بنابراین فرهنگ اشاره به آن عناصری از گروه و سازمان دارد که بیشترین ثبات و کمترین انعطاف پذیری و تغییر را دارد. فرهنگ نتیجه یک فرآیند پیچیده یادگیری گروه‌ها است که تنها تا حدی تحت تاثیر رفتار رهبر قرار می‌گیرد. اما اگر بقای گروه به علت عدم سازگاری عنصر فرهنگی مورد تهدید قرار گیرد، سرانجام این وظیفه رهبری است که تشخیص موقعیت دهد و اقدام مناسب انجام دهد در این معناست که رهبری و فرهنگ عموماً از نظر مفهومی پیوستگی درونی دارند. (شاین ۱۳۸۳، ۲۰)

بنابراین از آنجا که در سازمان‌های کشور ما الگوی متناسب فرهنگ سازمانی، که با درک و فهم عمیق ارزش‌های فرهنگی جامعه به وجود آمده باشد موجود نیست. لذا این پژوهش در پی آن است که با توجه به مدل‌های گوناگون ارائه شده در خصوص تبیین و شناخت فرهنگ‌های سازمانی، شرایط فعلی فرهنگ سازمان‌های ایرانی (در سطح جامعه آماری) را بررسی نموده و پس از تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب (از دیدگاه نخبگان) ضمن مشخص نمودن فاصله‌ها، الگویی مناسب با ارزش‌های فرهنگی اسلامی حاکم بر جامعه که سازگار با مقتضیات زمانی بوده و در آن به کلیه عوامل موثر بر فرهنگ از جمله اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه، عوامل تاریخی و... توجه گردیده باشد ارائه نماید.

مبارزه و مخالفت با یکدیگرند تا انجام کار با یکدیگر. ما مشکلات ارتباطی و کج فهمی‌هایی را بین اعضای گروه مشاهده می‌کنیم که نباید بین افراد عاقل و منطقی اتفاق بیافتد.

اگر ما رهبرانی هستیم که سعی داریم سازمان خود را در مواجهه با فشارهای سخت محیطی، موثرتر و کارآتر نشان دهیم، گاهی اوقات به این علت که افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها به روش‌های ظاهراً غیر موثر رفتار می‌کنند و اغلب بقای واقعی سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهند، زمانی که سعی می‌کنیم دیگر گروه‌ها بیشتر درگیر شوند و مشارکت داشته باشند، متحیر می‌شویم. لذا اغلب در می‌یابیم که آن گروه‌ها با یکدیگر ارتباط برقرار نمی‌کنند و سطح تضاد بین گروه‌ها در سازمان‌ها و اجتماع به طور حیرت‌انگیزی بالاست. (شاین ۱۳۸۳، ۱۷)

مفهوم فرهنگ به شرح همه این پدیده‌ها کمک کرده و آنها را عادی ساخته است. اگر پویایی فرهنگ را درک کنیم، احتمال کمتری وجود دارد که در رویارویی با رفتار ناآشنا و ظاهراً غیر عقلانی افراد در سازمان‌ها، متحیر، عصبانی و هیجان زده شویم و نه تنها درک عمیق‌تری از این که چرا گروه‌های مختلف مردم یا سازمان‌ها تا این حد می‌توانند متفاوت باشند داریم، بلکه می‌فهمیم که چرا تغییر آنها این قدر سخت است.

درک عمیق‌تری از موضوعات و عناصر فرهنگی در گروه‌ها و سازمان‌ها برای یافتن اینکه چه چیز در آنها جریان دارد و حتی مهمتر از آن برای تعیین و شناسایی اینکه چه چیز ممکن است برای رهبران و مدیران اولویت داشته باشد ضروری است. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی وسیله‌ای است که برخورد ما با مسائل سازمانی را تسهیل کرده و نحوه تعبیر و تفسیر از رویدادهای اطرافمان را شکل می‌دهد. فرهنگ آنچنان با روح و اندیشه ما عجین می‌گردد که هر رفتار و

موضوع پژوهش

یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌ها در تمامی کشورها مدیریت فرهنگ می‌باشد که عبارت است از فرآیندی که بر اساس آن سازمان‌ها به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود پرداخته و در قالب مهندسی فرهنگ سازمان به شناسایی فرهنگ مطلوب اهتمام نموده و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش‌ها و الگوهای مطلوب شامل شناسایی فرهنگ موجود، تعیین فرهنگ مطلوب، مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب، تغییر و بهینه‌سازی فرهنگ موجود، ارزیابی برنامه‌های تغییر و در نهایت حفظ و نگهداری و حمایت از فرهنگ تلاش می‌نمایند.

از سوی دیگر اهداف فرهنگی، یکی از اساسی‌ترین موضوع‌های مورد توجه انقلاب اسلامی ایران بوده است و تبلور این فرهنگ از میان مجموعه شعارها و آرمان‌های انقلاب اسلامی و قانون‌های کلان فرهنگی کشور به طور مشهودی نمایان می‌باشد. با این وجود برای دستیابی به اهداف فرهنگی مورد نظر نیاز به مجموعه اقدام‌هایی است که با ایجاد تحول در رده‌های فعالیتی و ماموریتی هر یک از سازمان‌ها اعم از دولتی و غیر دولتی آغاز می‌شود. از این رو شناسایی آسیب‌ها، چالش‌ها و نقاط ضعف و قوت در حوزه ماموریتی و فعالیتی سازمان‌ها، شرایط را برای مقابله با آنها و برای برنامه‌ریزی اصولی جهت دستیابی به الگوی مناسب در این سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

ادبیات پژوهش

با توجه به اهمیت شناسایی و نقش فرهنگ و کارکردها و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان، الگوهای مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است. مقوله‌های اصلی فرهنگ سازمانی که با آن مرتبط هستند و در هر یک از تعاریف بر یکی از جنبه اساسی آن تاکید دارد عبارتند از:

- مقررات رفتاری مشاهده شده در تعاملات افراد با

یکدیگر: زبانی که استفاده می‌کنند، آداب و رسوم و سنتی که رعایت می‌کنند و تشریفات که به طور گسترده در موقعیت‌های گوناگون به کار می‌گیرند. (گاف من ۱۹۵۹، ۱۹۷۶، جانز، مرواسنایدرا ۱۹۸۸، ترايس، بیر ۱۹۸۴، ۱۹۸۵، ون مانن ۱۹۷۹)^۱

- **نرم‌ها و هنجارهای گروهی:** معیارها و ارزش‌های تلویحی و ضمنی که در گروه‌های کاری رعایت می‌گردد. مثل هنجار و قاعده معمول خاص کار درست در قبال پرداخت درست «که بین کارکنان در اتاق ارتباط بانک در پژوهشات هاثورن» رعایت می‌شد. (۱۹۵۰، کلینن، ۱۹۸۱)^۲

- **ارزش‌های حمایت شده:** اصول و ارزش‌های روشن و شناخته شده عمومی که گروه ادعا می‌کند در جهت کسب و دستیابی به آن تلاش دارد، مثل کیفیت تولید یا «رهبری قیمت» (دیل و کندی، ۱۹۸۲)

- **فلسفه رسمی:** سیاست‌های روشن و اصول ایدئولوژیک گسترده‌ای که اقدامات گروه را به سمت سهامداران، کارکنان، مشتریان و دیگر ذی نفعان راهنمایی می‌کند مانند روش بسیار معمول «طریق HP» در هولت پاکارد (اوجی ۱۹۸۱، پاسکال و آتوس ۱۹۸۱)

- **قواعد بازی:** مقررات تلویحی و ضمنی که در سازمان باید با آن هماهنگ شد، قید و بندهایی که هر تازه وارد باید بیاموزد تا در گروه پذیرفته شود و روشی که ما کارها را در این جا انجام می‌دهیم. (شاین، ۱۹۸۶، ۱۹۸۷، ون مانن، ۱۹۷۶، ریتی و فانک هوسر ۱۹۸۲)

- **جو و فضا:** احساسی که در هر گروه از طریق جنبش (قرار گرفتن اشیاء) فیزیکی منتقل می‌شود و روشی که اعضای سازمان با یکدیگر با مشتریان یا

همه این مفاهیم به فرهنگ مربوط می‌شود و یا منعکس کننده فرهنگ است زیرا با مواردی سر و کار دارد که اعضای گروه به طور مشترک در داشتن آن سهیم‌اند، اما هیچ کدام از آنها فرهنگ سازمان یا گروه نیستند. مفیدترین روش اندیشیدن در مورد فرهنگ نگرستن به آن به منزله فرآیند یادگیری مشترک جمعی هر گروه خاصی است که شامل عناصر رفتاری- احساسی و شناختی و عملکرد کلی روانشناختی اعضای گروه است. برای این که یادگیری مشترک رخ دهد باید سابقه‌ای از تجربه مشترک وجود داشته باشد که آن نیز تا حدی ثابت عضویت در گروه را می‌رساند. (شاین ۱۳۸۳، ۲۷)

از دیدگاه «ادگار شاین» فرهنگ دارای سطوح مختلفی است. این سطوح از جلوه‌های آشکار و بسیار محسوسی که فرد می‌تواند ببیند و احساس کند تا مفروضات اساسی ناخودآگاه که عمیقاً پوشیده شده و آن را «جوهر فرهنگ» می‌نامیم گسترده است. در سطح میانی آن ارزش‌ها و مقررات رفتاری مختلف حمایت شده‌ای قرار دارد که اعضای طرفدار فرهنگ به منزله روش تشریح فرهنگ برای خود و دیگران از آن استفاده می‌کنند. بسیاری از پژوهشگران دیگر که در مورد فرهنگ کار می‌کنند مفهوم «ارزش‌های اساسی» را برای توصیف عمیق ترین سطح فرهنگ ترجیح می‌دهند. این سطوح عبارتند از:

- مولفه‌های سطح اول شامل ساختارها و فرآیندهای سازمانی آشکار (کشف رمز آن مشکل است)
- مولفه‌های سطح دوم شامل استراتژی‌ها، اهداف، فلسفه‌ها (ترجیحات مورد حمایت)
- مولفه‌های سطح سوم شامل ضمیر ناخودآگاه، باورهای پذیرفته شده و مورد احترام، ادراکات، افکار و احساسات (منبع نهایی ارزش‌ها و اقدامات) (شاین ۱۳۸۳، ۳۸)

افراد بیرون از سازمان ارتباط برقرار می‌کنند. (اشنایدر ۱۹۹۰، تاگیوری ولیت دین، ۱۹۶۸)

- **مهارت های درونی شده:** شایستگی خاصی که اعضای گروه در انجام وظایف از خود نشان می‌دهند توانایی ساختن چیزهایی مخصوص از نسلی به نسل دیگر بدون نیاز ضروری به شرح و توضیح کتبی منتقل می‌شود (آرجریس و شوون، ۱۹۷۸، کوکویانو ۱۹۸۹، هندرسون و کلارک ۱۹۹۰، پیترز و واترمن ۱۹۸۲)

- **روش‌ها و عادات و تفکر، الگوهای ذهنی و یادارادایم‌های شناختی:** اصول و چارچوب‌های شناختی مشترکی که ادراکات، تفکر و زبان مورد استفاده اعضای گروه را هدایت می‌کند و در نخستین فرآیند جامعه پذیری سازمانی به اعضای جدید آموخته می‌شود. (داگلاس، ۱۹۸۶، هافستد ۱۹۸۰، ون مانن ۱۹۷۹ ب)

- **معانی مشترک:** ادراکات جدید (ظهور یابنده‌ای) که از سوی اعضای گروه در هنگام تعامل با یکدیگر ایجاد می‌شود. (برای نمونه: گیتز ۱۹۷۳، اسمیرسیچ، ۱۹۸۳، ون مانن و بارلی ۱۹۸۴)

- **مثل‌ها و استعاره‌های ریشه‌ای یا سمبل‌های تلفیقی:** عقاید، احساسات و تصوراتی که گروه‌ها برای ابراز وجود و شناساندن خود بروز می‌دهند که ممکن است آگاهانه مورد پذیرش و تایید قرارگیرد یا نگیرد، با وجود این که در ساختمان‌ها، شیوه چیدمان لوازم دفتری و دیگر مولفه‌های سطح اول مربوط به گروه ظهور و نمود پیدا می‌کند این سطح از فرهنگ پاسخ‌های احساسی و زیبا شناختی اعضای گروه را به شکل مقابله‌ای و مقایسه‌ای با پاسخ شناختی و ارزش گذاری شده آنها منعکس می‌کند. (گاگ لیاردی ۱۹۹۰، هاچ ۱۹۹۱، پاندی، فراست مورگان و دندریچ ۱۹۸۳، شولتز ۱۹۹۱)

بسیاری از پژوهشگران دیگر نیز در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی مطالعاتی را انجام داده‌اند. مباحث عمده مورد توجه در قالب مدل‌ها به مباحثی مانند تحول و ثبات، توجه به قابلیت‌ها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در برابر واگرایی، چگونگی واکنش در برابر ابهام و ناطمینانی و... است.

«دنیسون» نیز پژوهشی در زمینه فرهنگ سازمانی به انجام رسانده است وی در مطالعه و الگوی خود ویژگی‌های فرهنگی را این گونه مطرح کرده است:

درگیر شدن: این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود، توانمندسازی، تیم سازی، توسعه قابلیت‌های سازگاری.

ثبات و یکپارچگی: این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود، ارزش‌های بنیادی، توافق، هماهنگی و یکپارچگی.

انطباق پذیری: این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود، ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی، یادگیری سازمانی.

رسالت یا مأموریت: این ویژگی نیز با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود، گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز (بختایی ۱۳۸۴، ۷)

به تعبیری، فرهنگ سازمان نشان دهنده‌ی دو لایه مشخص است. نخستین لایه، لایه‌ای است که نمایشگر آن نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌ها است. این لایه که بیشتر در سازمان‌هایی که از یک فرهنگ رسمی و تشریفاتی برخوردارند نمایش برجسته‌تری دارد. نشانگر و تجلی‌گاه سازمان رسمی است یعنی سازمانی که از سوی مدیران ارشد طراحی می‌شود و تلاش آنها در پیاده‌سازی یک سلسله‌هنجارهای رفتاری سازگار با برنامه‌ها و هدف‌ها است. لایه دیگر فرهنگ سازمانی که لایه پایه‌ای و یا شالوده‌اساسی فرهنگ سازمان است به ارزش‌های زیر بنایی، مفروضات و باورها و

فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. (زمردیان ۱۳۷۷، ۸۳-۸۲)

از دیدگاه «پیترز و واترمن» فرهنگ سازمانی شامل یک سلسله از ارزش‌های مشترک مسلط و همبسته‌ای که با مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، تکیه کلام و ضرب المثل‌ها منتقل می‌شود. (دیویس ۱۳۷۶، ۲۲۶)

«رابینز»^۴ نیز ۱۰ ویژگی کلیدی برای فرهنگ سازمانی مشخص کرده است که عبارتند از: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت‌دهی، یکپارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت و سیستم پاداش، تحمل و تعارض و الگوهای ارتباطات می‌باشد. (رابینز ۱۳۸۷، ۳۸۲)

جایگاه سازمان در جامعه

اعضای سازمانی که دارای نیازها و فرهنگ‌های خاص می‌باشند، در به وجود آمدن فرهنگ سازمانی و جایگاه سازمان در جامعه موثر هستند. سازمان باید بکوشد تا افراد را با فرهنگ حاکم بر سازمان وفق دهد این کار یعنی خوگرفتن، پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان یا سازمان‌نامه‌اند. (رابینز ۱۳۷۴، ۹۸۵) فرآیند اجتماعی شدن سازمانی به سه مرحله تقسیم می‌شود:

۱) **مرحله پیش از ورود:** مربوط به آموزش و یادگیری‌هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد.

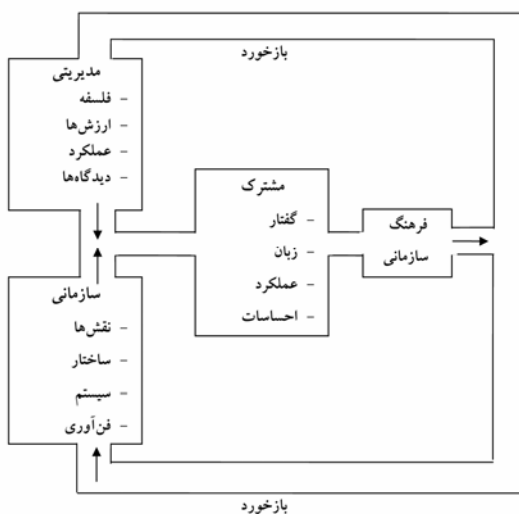
۲) **مرحله رویارویی:** فرد تازه وارد متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً در می‌یابد که باید در انتظارات و آنچه در نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

۳) **مرحله دگرذیسی:** تغییرات نسبتاً دائمی رخ می‌دهد و فرد مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کارها و ایفای نقش‌های جدید را می‌آموزد در آنها تبحر پیدا می‌کند، به ارزش‌ها

مجموعه به خاطر حجم عظیم امور اجرایی شروع شده در این شرایط کارکنان به تدریج از ماهیت خود خالی گردیده و مبدل به فرهنگ جدیدی با ویژگی‌های متفاوت و بعضاً متضاد با فرهنگ اولیه می‌شوند. این فرهنگ از عوامل به وجود آورنده خود فاصله زیادی دارد. در این موقع است که مدیران در می‌یابند دست پنهانی از سرعت کارها می‌کاهد و هر روز انرژی بیشتری را صرف می‌کند و اکثر مدیران این دست پنهان را دست کم می‌گیرند. (Don. Harvey & Brown)

(1997, 353)

شکل (۲): شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

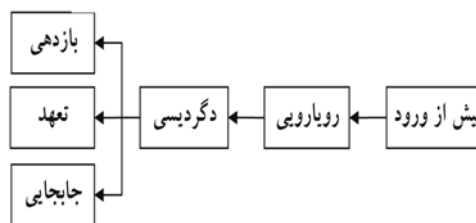


آثار و کارکردهای فرهنگ سازمانی

تأثیر فرهنگ بر عملکرد از سه بعد جهت، نفوذ و قدرت بررسی می‌شود. جهت به این معنی که فرهنگ موجب پیروی افراد در سازمان می‌شود. نفوذ، درجه گستردگی فرهنگ و اشتراک نظر اعضای درباره ارزش‌های فرهنگی سازمان است. قدرت، میزان رشد تأثیر فرهنگ روی اعضای سازمان است. اگر فرهنگ رفتار درست را نشان دهد، به طور گسترده‌ای از سوی اعضای گروه‌های کاری پذیرفته می‌شود و تأثیر زیادی بر پیروی و اطاعت اعضای گروه از راهنماهای تعیین شده فرهنگی داشته باشد، تأثیر مثبتی روی سازمان دارد. یکی از پژوهشگران در این باره می‌گوید: فرهنگ

و هنجارها و معیارهای گروهی ارجح می‌نهد و با آنها همسان و هم‌نوا می‌گردد. نمودار (۱) فرآیند جامعه‌پذیری را نشان می‌دهد.

شکل (۱): مراحل فرآیند اجتماعی شدن



به طور کلی فرهنگ سازمانی سیستمی، از عقاید و ارزش‌های مشترک می‌باشد که در آن افراد، ساختار و نظام‌های سازمانی برای به وجود آوردن نرم‌های رفتاری در تعامل هستند.

به تدریج که فرهنگ سازمانی بر محور احتیاجات، جایگاه و نیازهای مشخص وظایف شکل گرفت، در ابتدا ممکن است پویا و کاربر و در خدمت فعالیت‌های سازمان و مدیریت باشد اما به آرامی فرهنگ سازمانی پدیده‌ای با ماهیتی مستقل و فارغ از دلایل وجودی اولیه و اتفاقاتی که آن را به وجود آورده می‌شود. فرهنگ سازمانی از استراتژی‌های رسمی سازمان، ساختار سازمان و سیستم‌های جزا و پاداش سازمان فاصله می‌گیرد و در نهان‌خانه فعالیت‌های سازمان به بقاء خود ادامه می‌دهد و در صورت عدم توجه مدیریت به آنچه در ورای سازمان رسمی می‌گذرد، فرهنگ سازمانی از عوامل به وجود آورنده اولیه خود نیز فاصله گرفته و استقلال عمل کسب می‌کند. نحوه این کسب استقلال بدین ترتیب است که در ابتدای فعالیت سازمان از ترکیب مجموعه عواملی مانند انتظارات و ایده‌های کارکنان درباره خود و آینده سازمان، توانایی‌ها و خصلت‌های بنیان‌گذاران و مدیران و سازمان رسمی، استراتژی‌های سازمان و سیستم جزا و پاداش شکل گرفته و وقتی که کارکنان جدایی خود را از مدیریت احساس کردند و بی‌خبری مدیران از زیر

اهداف پژوهش

- هدف کلی این پژوهش بررسی جایگاه مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی است که در کنار این هدف اصلی اهداف فرعی زیر را نیز دنبال می‌کند:
- (۱) شناسایی وضعیت فرهنگی موجود در سازمان‌های ایرانی؛
 - (۲) شناسایی و تبیین عناصر و مولفه‌های وضعیت مطلوب فرهنگی در سازمان‌های ایرانی؛
 - (۳) بررسی مدل‌های موجود جهت شناسایی و مهندسی فرهنگ در سطح سازمانی؛
 - (۴) طراحی مدل متناسب جهت مهندسی فرهنگ براساس عناصر فرهنگی بومی؛
 - (۵) پیاده سازی مدل یا روش طراحی شده در سازمان‌های ایرانی.

فرضیه‌های پژوهش

- (۱) به نظر می‌رسد طراحی مدل یا روشی خاص برای مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی امکان پذیر می‌باشد.
- (۲) احتمالاً مدل طراحی شده جهت مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی قابلیت پیاده شدن را دارد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی می‌باشد. چرا که پس از انجام پژوهش، نتایج به دست آمده می‌تواند در راستای ایجاد بهبودی در وضعیت سازمان‌ها موثر واقع گردد. از نظر روش پژوهش، توصیفی (پیمایشی) می‌باشد. از آنجا که این پژوهش «تنها بیان وضعیت موجود را کرده و هیچ قضاوتی در خصوص آن به صورت ابتدایی انجام نمی‌دهیم بلکه نتایج این پژوهش و ارائه یک الگوی مناسب برای سازمان‌ها می‌تواند مبنایی برای کارهای بعدی قرار گیرد». (بابائی ۱۳۸۴،

سازمان موجب تمایز یک سازمان از سازمان‌های دیگر می‌شود، به اعضای سازمان احساس هویت می‌بخشد، موجب ثبات سیستم اجتماعی می‌شود. به این ترتیب که با ارائه استانداردها افراد را در تشخیص رفتار و گفتار مناسب یاری می‌کند، سرانجام فرهنگ به عنوان یک مکانیزم کنترل و آزمون، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را جهت می‌دهد بدین ترتیب ابهام آنها را در این باره که کارها چگونه انجام می‌شود چه چیزی مهم است کاهش می‌دهد.

درباره تأثیر فرهنگ بر رفع ابهام کارکنان، صاحب نظر دیگری می‌گوید: سازمان‌هایی که احساس خودیابی، مشارکت قدرتمندسازی، احساس امنیت و اعتماد اعضای خود را تأمین می‌کنند، فرهنگ به آنها در روبرو شدن با ابهامات کمک می‌کنند و بر عکس در سازمان‌هایی که اعضای خود را از خود بیگانه می‌کنند، کارکنان در برخورد با مشکلات داخلی و خارجی ای که مستلزم تغییر هستند، احساس نگرانی، درماندگی و بدگمانی می‌کنند، آنها تغییر را تهدید می‌دانند و با استفاده از عکس‌العمل‌های تدافعی در برابر آن مقاومت می‌کنند. همچنین در مطالعات دیگری چهار اثر مهم فرهنگ این گونه بیان می‌شود:

- (۱) درک فرهنگ به شناخت گذشته و حال سازمان کمک می‌کند که این شناخت، الگویی درباره فرهنگ مورد انتظار می‌دهد؛
- (۲) فرهنگ موجب ایجاد تعهد به ارزش‌ها و فلسفه موسسه می‌شود؛
- (۳) فرهنگ از طریق هنجارها به عنوان یک مکانیزم کنترل عمل می‌کند؛
- (۴) فرهنگ سازمانی خاص، موجب اثربخشی و بهره‌وری بیشتر می‌شود. (رابینز ۱۳۷۴، ۷۱)

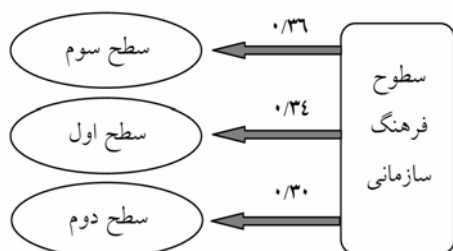
یک از سطوح فرهنگ سازمانی از نظر ۱۴ تن از نخبگان این رشته به کمک سه نوع پرسشنامه (مقایسه زوجی، مقایسه نیمه متریک و مقایسه لیکرت) استفاده شده که خلاصه اطلاعات استخراج شده در محاسبه ضریب فنی مدل کمی استفاده گردیده و با استفاده از نظرات کارکنان سازمان مورد بررسی هر یک از سطوح فرهنگ سازمانی و مولفه‌های هر سطح در آن سازمان مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گرفته شده است.

جدول (۱): وزن نهایی سطوح فرهنگ سازمانی

وزن نهایی	جمع امتیازات	وزن لیکرت	وزن نیمه متریک	مقایسه زوجی	سطوح فرهنگ سازمانی
۰/۳۴۶	۱/۰۳۷	۰/۳۳۳	۰/۳۴۴	۰/۳۶۰	سطح اول
۰/۲۹۸	۰/۸۹۳	۰/۳۲۳	۰/۳۱۰	۰/۲۶۰	سطح دوم
۰/۳۵۷	۱/۰۷۰	۰/۳۴۴	۰/۳۴۶	۰/۳۸۰	سطح سوم
۱/۰۰	۳/۰۰	۱	۱	۱	جمع کل

باتوجه به جدول شماره ۱ از دیدگاه نخبگان سطح سوم فرهنگ سازمانی با کسب ۱/۰۷ امتیاز از ۳ امتیاز از لحاظ اهمیت مولفه‌های فرهنگ سازمان رتبه اول را به خود اختصاص داده است ۳۶ درصد تغییرات و تحولات فرهنگ سازمانی ناشی از تغییر و دگرگونی در سطح سوم فرهنگ سازمانی می‌باشد و ۳۶ درصد تغییرات فرهنگ سازمانی متأثر از مولفه‌های سطح اول بوده و مابقی تغییرات فرهنگ سازمانی سهم مولفه‌های سطح دوم می‌باشد.

شکل (۳): اهمیت سطوح فرهنگ سازمانی از دیدگاه نخبگان



۸۶) روش توصیفی است و چون «هدف اصلی و عمده در به کارگیری روش تحلیل محتوا و بررسی و تحلیل مولفه‌های فرهنگ سازمانی به منظور دستیابی به یک الگوی مناسب است روش تحلیلی می‌باشد».

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش اساتید دانشگاه‌ها و مدیران عالی دستگاه‌های دولتی می‌باشند که در سطح دو سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرند: سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری.

ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش برای تدوین ادبیات موضوعی با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و فیش برداری به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شده و برای بررسی فرهنگ سازمانی در داخل سازمان‌ها نیز با ابزار پرسشنامه نسبت به گردآوری اطلاعات مورد نیاز اقدام شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

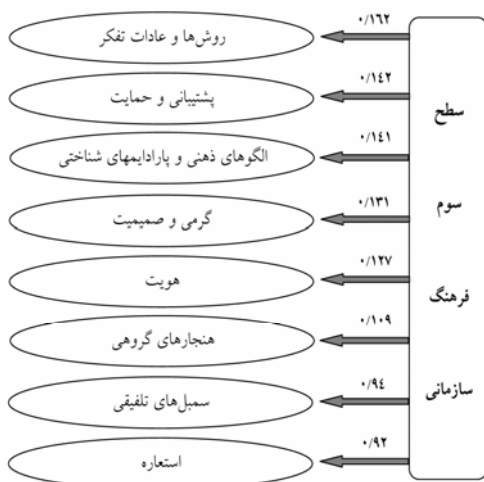
برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج از داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش با در نظر گرفتن روش انجام پژوهش از یک سلسله فنون آماری استفاده گردیده است. از نرم افزار آماری SPSS برای مقایسه میانگین دو جامعه (تفاوت نظر دو جامعه) و از نرم افزار آماری MATH Lab برای مقایسه زوجی و از نرم افزار Excel برای محاسبه ضرایب فنی مدل استفاده گردیده و نهایتاً همانگونه که در قسمت پایانی پژوهش آورده شده است مدل کمی (ریاضی) پژوهش طراحی و ارایه گردیده است.

طراحی مدل کمی مهندسی فرهنگ سازمانی

در این بخش مراحل اجرایی رسیدن به مدل کمی با ارقام و اعداد مشاهده خواهد شد. برای تعیین وزن هر

جدول شماره ۳ مبین این امر می‌باشد که مسئولیت پذیری که یکی از مولفه‌های سطح اول فرهنگ سازمانی می‌باشد از ۳ امتیاز سطح اول ۰/۹۳ امتیاز را کسب نموده و از لحاظ اهمیت در مولفه‌های سطح اول فرهنگ جایگاه نخست را به خود اختصاص داده است بقیه مولفه‌ها به لحاظ اهمیت از جایگاه نسبتاً مطلوب برخوردار هستند. و مسئولیت پذیری که از مولفه‌های سطح اول فرهنگ سازمانی می‌باشد در تغییرات سطح اول فرهنگ سازمانی ۳۱ درصد نقش دارد.

شکل (۴): اهمیت مولفه‌های سطح سوم فرهنگ سازمانی از دیدگاه نخبگان



جدول شماره ۵ مبین این امر می‌باشد که ساختار که یکی از مولفه‌های سطح دوم فرهنگ سازمانی می‌باشد از ۳ امتیاز سطح دوم ۰/۵۰۳ امتیاز را کسب نموده و از لحاظ اهمیت در مولفه‌های سطح دوم جایگاه نخست را به خود اختصاص داده است بقیه مولفه‌ها به لحاظ اهمیت از جایگاه نسبتاً مطلوب برخوردار هستند. و ساختار که از مولفه‌های سطح دوم فرهنگ سازمانی می‌باشد در تغییرات سطح دوم فرهنگ سازمانی ۱۷ درصد نقش دارد.

جدول (۲): وزن دهی نهایی مولفه‌های سطح سوم

وزن نهایی	جمع امتیازات	وزن لیکرت	مقایسه زوجی	وزن نیمه متریک	سطح سوم
۰/۰۹۲	۰/۲۷۶	۰/۱۴۴	۰/۰۳۱	۰/۱۰۱	استعاره
۰/۰۹۴	۰/۲۸۱	۰/۱۱۴	۰/۰۳۶	۰/۱۳۱	سمبل‌های تلفیقی
۰/۱۰۹	۰/۳۲۸	۰/۱۱۳	۰/۱۰۲	۰/۱۱۳	هنجارهای گروهی
۰/۱۲۷	۰/۳۸۰	۰/۱۱۸	۰/۱۳۸	۰/۱۲۴	هویت
۰/۱۴۵	۰/۴۳۴	۰/۱۳	۰/۱۷۳	۰/۱۳۱	پشتیبانی و حمایت
۰/۱۳۱	۰/۳۹۳	۰/۱۱	۰/۱۶۹	۰/۱۱۴	گرمی و صمیمیت
۰/۱۶۲	۰/۴۸۶	۰/۱۵۱	۰/۱۷۷	۰/۱۵۸	روش‌ها و عادات تفکر
۰/۱۴۱	۰/۴۲۳	۰/۱۲	۰/۱۷۵	۰/۱۲۸	الگوهای ذهنی و پارادایم‌های زبانشناختی
۱/۰۰۰	۳/۰۰۰	۱	۱	۱	جمع

جدول شماره ۲ مبین این امر می‌باشد که روش‌ها و عادت‌های فکری که یکی از مولفه‌های سطح سوم فرهنگ سازمانی می‌باشد از ۳ امتیاز سطح سوم ۰/۵ امتیاز را کسب نموده و از لحاظ اهمیت در مولفه‌های سطح مذکور جایگاه نخست را به خود اختصاص داده است و به جز سمبل‌های تلفیقی و استعاره که حداقل نمره مطلوب را کسب نموده است بقیه مولفه‌ها به لحاظ اهمیت از جایگاه نسبتاً مطلوب برخوردار هستند. روش‌ها و عادت‌های فکری که از مولفه‌های سطح سوم فرهنگ سازمانی می‌باشند در تغییرات سطح سوم فرهنگ سازمانی ۱۶ درصد نقش دارد.

جدول (۳): وزن دهی نهایی مولفه‌های سطح اول فرهنگی

وزن نهایی	جمع امتیازات	وزن لیکرت	مقایسه زوجی	وزن نیمه متریک	مولفه‌های سطح اول
۰/۲۵۳	۰/۷۶۰	۰/۲۲۴	۰/۳۲۱	۰/۲۱۴۳	نوآوری
۰/۲۵۹	۰/۷۷۸	۰/۲۴۳	۰/۳۱۸	۰/۲۱۷۶	خطر پذیری
۰/۳۰۸	۰/۹۲۴	۰/۳۰۶	۰/۲۹۳	۰/۳۲۵۱	مسئولیت پذیری
۰/۱۸۰	۰/۵۳۹	۰/۲۲۷	۰/۰۶۸	۰/۲۴۳۱	نحمل تعارض
۱/۰۰۰	۳/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	جمع

به این سوال پاسخ داده خواهد شد که این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار می‌باشد یا خیر؟

جدول (۴): وزن‌دهی نهایی مولفه‌های سطح دوم فرهنگ سازمانی

وزن نهایی	جمع امتیازات	وزن لیکرت	مقایسه زوجی	وزن نیمه متریک	مولفه‌های سطح دوم
۰/۱۶۸	۰/۵۰۳	۰/۱۵۲	۰/۲۰۵	۰/۱۴۶	ساختار
۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	استانداردها
۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	سیستم پاداش
۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	کنترل
۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	جهت‌دهی
۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	یکپارچگی و وحدت
۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	الگوهای ارتباطات
۰/۱۴۶	۰/۱۴۶				جمع

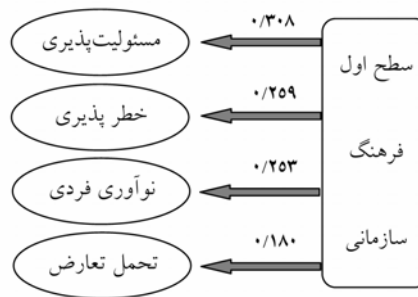
از دیدگاه کارکنان دو سازمان بین فرهنگ سازمانی، سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری تفاوت وجود دارد.

H0: از دیدگاه کارکنان دو سازمان بین فرهنگ سازمانی، سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری تفاوت وجود ندارد

H1: از دیدگاه کارکنان دو سازمان بین فرهنگ سازمانی، سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری تفاوت وجود دارد

همانگونه که محاسبات نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری تفاوت امتیاز متصور شده است. با انجام آزمون تفاوت میانگین دو جامعه به این سوال پاسخ خواهیم داد آیا این تفاوت از لحاظ آماری دارای معنی می‌باشد یا خیر؟

شکل (۵): وزن‌دهی نهایی مولفه‌های سطح اول فرهنگ



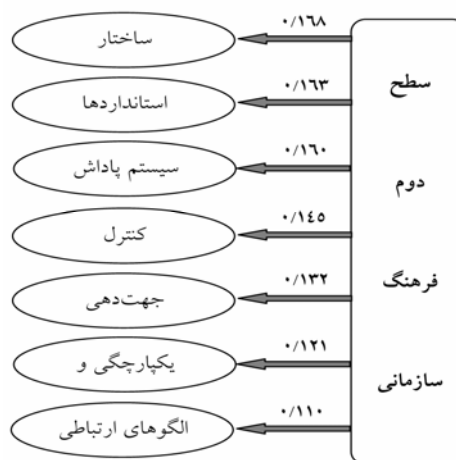
مهندسی فرهنگ سازمانی

در ادامه مدل اندازه‌گیری تحقیق در قالب اعداد و اشکال به تصویر کشیده شده است و این مدل در سازمان فرضی مورد مطالعه محک زده شده است.

در ادامه باتوجه به دیدگاه کارکنان سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری مدل کمی طراحی شده از لحاظ قابلیت کاربردی آزمون می‌شود.

با توجه به نمودار ۴ و جدول ۵ مشخص گردید که اندازه فرهنگ سازمانی در سازمان توسعه برق ایران قوی‌تر از سازمان بازنشستگی کشوری می‌باشد.

شکل (۶): وزن‌دهی نهایی مولفه‌های سطح دوم فرهنگ سازمانی



مقایسه اندازه فرهنگ سازمانی سازمان‌های مورد مطالعه نتیجه محاسبه اندازه فرهنگ سازمانی دو سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری بیانگر تفاوت فرهنگ سازمانی بین دو سازمان می‌باشد حال

یافته‌های پژوهش با توجه به اهداف و سوالات طرح

(۱) با توجه به این سوال پژوهش که چگونه می‌توان مدل یا روشی را برای مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی تهیه و طراحی نمود؟ فرآیند پژوهش انجام شده نشان دهنده این مطلب است که مدل کمی طراحی شده قابلیت مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌ها را دارا می‌باشد.

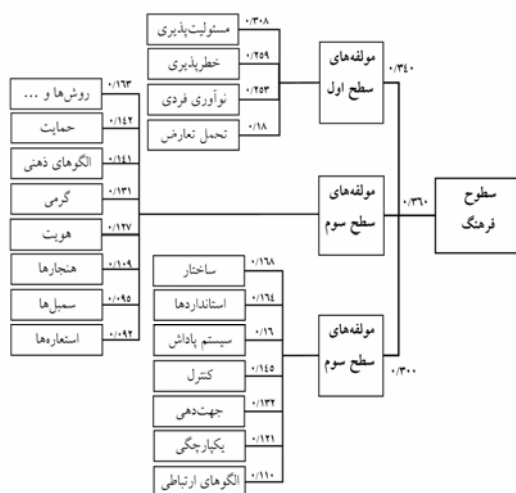
(۲) در رابطه با پاسخ سوال دوم پژوهش، که در صورت طراحی مدل آیا می‌توان آن را سازمان پیاده سازی نمود؟ انجام پژوهش در دو سازمان مورد مطالعه و مقایسه فرهنگ در سطوح سه گانه سطح سوم، سطح دوم و سطح اول فرهنگی نشان دهنده این مهم می‌باشد که مدل ارائه شده در این پژوهش از قابلیت پیاده سازی در سازمان‌ها نیز برخوردار می‌باشد.

(۳) داده‌های حاصل از انجام این پژوهش نشان دهنده این مطلب است که هدف کلی و اصلی طرح که همانا مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی می‌باشد برآورده گردیده و اهداف فرعی طرح نیز از قبیل شناسایی و وضعیت فرهنگی موجود در سازمان‌ها به خوبی برآورده شده و وضعیت فرهنگی موجود در دو سازمان مورد مطالعه به وضوح مشخص گردیده است و چنانچه در صدد شناسایی وضعیت فرهنگی سازمان‌های دیگر نیز باشیم از مدل ارائه شده در این طرح می‌توان بهره برداری نمود.

جمع بندی و نتیجه گیری

همانگونه که ملاحظه گردید در این پژوهش در راستای مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی ضمن بررسی نظریات و الگوهای ارائه شده از سوی اندیشمندان مختلف الگوی تلفیقی جهت مهندسی فرهنگ در سه سطح و ۱۹ مولفه طراحی گردیده و پس از مراجعه به نخبگان و وزن دهی به هر یک از سطوح سه گانه مولفه‌های ۱۹ گانه مدل کمی (ریاضی)

شکل (۷): مدل کنی پژوهش



باتوجه به محاسبات از دیدگاه جامعه مورد بررسی اندازه فرهنگ سازمانی، سازمان توسعه برق ایران و سازمان بازنشستگی کشوری به ترتیب ۶۱ و ۵۶/۷۲ می‌باشد انحراف استاندارد محاسبه شده مشخص می‌نماید که اختلاف نظر جمعیت جامعه نمونه در توسعه برق ایران نسبت به سازمان بازنشستگی کشوری بیشتر می‌باشد.

جدول (۵): اندازه فرهنگ سازمانی

ابعاد فرهنگ سازمانی	ضریب فنی مدل	میانگین امتیاز در توسعه برق ایران	میانگین امتیاز در بازنشستگی کشور	اندازه ابعاد فرهنگی در بازنشستگی کشور
سطح اول	۰.۳۴۶	۵۸	۵۴	۱۹
سطح دوم	۰.۱۶۸	۶۱	۵۸	۱۷
سطح سوم	۰.۳۵۷	۶۱	۵۷	۲۰
فرهنگ سازمانی	۱/۰۰۰	۱۸۰/۰۰۰	۱۶۹/۰۰۰	۵۶

نتایج حاصل از آزمون t دو نمونه‌ای نشان می‌دهد که (آمار آزمون) $t=1/995$ در مقایسه با مقادیر بحرانی $t=1/98$ درجه آزادی ۹۸ و سطح خطای پنج در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد؛ و فرض H_0 مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین دو جامعه در سطح خطای ۵ درصد رد و با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که تفاوت میانگین فرهنگ سازمانی دو جامعه معنی دار می‌باشد.

(۷) خاکی، غلامرضا، روش پژوهش با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۴.

(۸) خوارزمی، شهین دخت، فرهنگ سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۲۲، ۱۳۷۱.

(۹) دفت، ریچارد، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۷۴.

(۱۰) دیویس، استانی، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی، چاپ اول، ۱۳۷۳.

(۱۱) رابینز، استیفن، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.

(۱۲) رابینز، استیفن، ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، موج- صفار، چاپ اول، ۱۳۷۷.

(۱۳) رحمانی، جعفر، علی باقر نصرآبادی، «فرهنگ و رفتار و سازمانی»، تهران، انتشارات ستاره، ۱۳۷۶.

(۱۴) روح‌الامینی، محمود، «زمینه فرهنگ شناسی»، تهران، انتشارات عطار، چاپ دوم، ۱۳۶۸.

(۱۵) زارعی متین، حسن، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۰.

(۱۶) ساسان گهر، پرویز، مهدی ایران نژاد پاریزی، «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل» تهران، انتشارات موسسه بانکداری، چاپ سوم، ۱۳۷۳.

(۱۷) سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، قم، انتشارات سمت، ۱۳۷۵.

(۱۸) سکاران، اوما، «روش‌های پژوهش در مدیریت» ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی، چاپ دوم، ۱۳۸۱.

پژوهش تهیه و براساس آن به مطالعه و به عبارتی بهتر به مهندسی فرهنگ در سطح دو سازمان پرداخته شده است. در این بخش از پژوهش به جمع بندی پرداخته و نخست یافته‌های پژوهش در سه دسته معرفی و ارایه می‌گردد. یافته‌های پژوهش در رابطه با پاسخ دهی به سوالات و اهداف طرح، یافته‌های ناشی از ادبیات پژوهش و بالاخره یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل های آماری محقق ارایه و سپس بر اساس این یافته‌ها در بخش بعدی به ارایه پیشنهادات پرداخته می‌شود. پیشنهادات پژوهش نیز می‌تواند در راستای سازمان‌های مورد مطالعه بوده و نیز برای محققین آتی تنظیم گردد.

منابع و مآخذ

(۱) آرمسترانگ، مایکل، راهبردهای مدیریت منابع

انسانی، ترجمه خدایار ابیلی، تهران، انتشارات فرا، ۱۳۸۰.

(۲) آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.

(۳) استونر، جیمز، فریمن، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، چاپ و نشر بازگانی، جلد اول، دوم و سوم، ۱۳۷۵.

(۴) الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی تهران، نشرنی، ۱۳۷۸.

(۵) ایران زاده، سلیمان، مدیریت فرهنگ سازمان، تهران، مولف، چاپ اول، ۱۳۷۷.

(۶) بختایی، امیر، بررسی فرهنگ محیط کار در سازمان مدیریت صنعتی براساس مدل دنیسون، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم و پژوهشات تهران دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۴.

- 32) Richard Pettinger, "Introduction to Organizational" Mc Millan, 1996.
- 33) Hodge & Anthony (1996) "Metaphors for change the Alps Model of Chang management" p.436
- یادداشت‌ها
1. Goffman, 1959,1967,Jans, Moorsynder, 1988,Trice,Beyer 1984, Van Maanen,1979b.
2. Hommans, 1950, Kilmann, 1981
3. T. Peters & K.H. Waterman
4. Robbins
- 19) سید علی خامنه‌ای «فرهنگ و تهاجم فرهنگی» تهران، انتشارات سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، چاپ دوم، ۱۳۷۴
- 20) شاین، ادگار، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه دکتر برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان، ۱۳۸۲.
- 21) شریف زاده، فتاح، کاظمی، مدیریت فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، انتشارات فرا، ۱۳۷۷.
- 22) طوسی، محمد علی، بالندگی سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰
- 23) طوسی، محمد علی، فرهنگ سازمانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۲
- 24) علاقه‌بند، علی، مبانی نظری و اوصل مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات روان، ۱۳۸۳
- 25) قاسمی، بهروز، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران، رهیافت، چاپ اول، ۱۳۸۱.
- 26) محمودی بختیاری، علیقلی، زمینه فرهنگ و تمدن ایران، تهران، انتشارات ۱۳۸۵
- 27) مدنی، داوود، «مقدمه‌ای بر تئوری‌های سازمان و مدیریت» تهران، انتشارات پیام نور، چاپ دوم ۱۳۶۹
- 28) مقیمی، سید محمد، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، انتشارات ترمه، ۱۳۸۳.
- 29) ممی‌زاده، جعفر، مدیریت فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵، ۱۳۷۳.
- 30) موسوی خمینی، روح اله، «صحیفه نور» تهران، انتشارات سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، جلد ششم، چاپ سوم، ۱۳۷۱.
- 31) Robbins, stephen. (1993). Organization behavior, sixth edition.