

« فراسوی مدیریت »

سال پنجم - شماره ۱۹ - زمستان ۱۳۹۰

ص ص ۷۶-۵۱

## نقش فرهنگ سازمانی در رشد و توسعه صنایع کوچک و متوسط

دکتر سلیمان ایران زاده<sup>۱</sup>

داود نوروژی<sup>۲</sup>

صادق بابائی هروی<sup>۳</sup>

### چکیده

صنایع کوچک و متوسط (SMEها) امروزه به عنوان قلب تپنده اقتصاد و بازوی توانای صادرات در کشورهای مختلف محسوب می‌شود. به همین دلیل این صنایع از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد که در صورت شکوفایی و توسعه آن شاهد افزایش صادرات غیر نفتی و رفاه عمومی جامعه خواهیم بود. تحقیق حاضر تلاشی در جهت مطالعه فرهنگ سازمانی غالب و تاثیرگذار در صنایع کوچک و متوسط و بررسی تفاوت بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی در این صنایع می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران صنایع کوچک و متوسط است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، نمونه‌گیری بعمل آمده است. در این تحقیق به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است که روایی و پایایی آن نیز از طریق بررسی‌های مقدماتی، نظر کارشناسان و اساتید تأیید شده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات، با استفاده از نرم افزار SPSS میانگین نمره صنایع کوچک و متوسط در هر یک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی محاسبه شده است. با استفاده از آزمون  $t$  به بررسی تفاوت بین نمره فرهنگ سازمانی صنایع کوچک و متوسط پرداخته شده است. در پایان به بررسی ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط پرداخته شده است.

<sup>۱</sup> - عضو هیأت علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران (نویسنده

مسئول) iranzadeh@iaut.ac.ir

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی- رشد اقتصادی- توسعه اقتصادی- صنایع کوچک و متوسط

### مقدمه

فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات اساسی در سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت انجام هر گونه تغییر و تحول بنیادی در سازمانها تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان پذیر می‌باشد. هدف از تبیین فرهنگ سازمانی شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راه کارهای مناسب برای حل مشکلات درون و برون سازمان می‌باشد.

دهه هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسئله فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> به شمار آورد. علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از عوامل گوناگونی می‌باشد. از جمله به این موارد می‌توان اشاره کرد: اولاً، دهه هشتاد دهه آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب و کارها می‌باشد؛ لذا بحث هماهنگی بین کارکنان این گونه سازمان‌ها، بحث روز بود. ثانیاً، در این دهه مشخص شد که سطوح مختلف عملکرد سازمان را می‌توان به نوع فرهنگ سازمان مرتبط دانست. ثالثاً، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند؛ زیرا برخی از فرهنگها به راحتی قابل تقلید توسط رقبا نیستند و همچنین، از دلایل دیگر می‌توان به ظهور قدرت اقتصادی و صنعتی ژاپن به مثابه یک رقیب قابل توجه و مهم در برابر آمریکا اشاره کرد که محققان یکی از دلایل عمده آن را تفاوت‌های فرهنگی بین دو کشور دانسته‌اند (Goffee & Jones, 2001, 3; Quinn & Cameron, 2006, 16).

در بین رشته های علمی مختلف بر روی مفهوم فرهنگ توافق نظری وجود ندارد؛ با وجود این، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می کند (Korte & Chermack, 2007, 7). در تحقیقاتی که روی فرهنگ انجام شده است محققان کوشیده اند تا دریابند افراد از چه زاویه ای به سازمان خود مینگرند؟ آیا سازمان به خلاقیت و نوآوری آن ها ارج می نهد و به آن ها پاداش می دهد؟ آیا پدیده ی تعارض را سرکوب می کند؟ بنابراین می توان انتظار داشت که افراد با زمینه های مختلف یا در سطوح مختلف در یک سازمان وجود داشته و فرهنگ سازمانی را در عبارت های همانند یا مشابه توصیف نمایند (Ibid, 652). هر زمینه زندگی سازمانی بخشی از فرهنگ سازمانی است در حالی که دیگران سعی می کنند فرهنگ را به صورت ظریف تری معنا کنند تا از زمینه های دیگری نظیر عادات، محیط، فضا و ارزش ها قابل تشخیص و تفکیک باشد فرهنگ سازمانی میتواند به عنوان چسبی که یک سازمان را توسط طرح های مشترک اعتقادی به هم چسبانده و نگه می دارد دیده شود (Yilmaz & Ergan, 2008, 301). فرهنگ در نتیجه ارزش ها، اعتقادات و انتظاراتی که بین اعضای سازمان به وجود می آید و افراد را توجیه و به گونه ای بسیار ظریف به اعضای خود این پیام را می دهد که چه کارهایی قابل قبول است، هر چند این امکان وجود دارد چنین کارهایی مخالف قوانین و مقررات باشد.

عموماً عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودررویی اهداف پیش بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می دهد (هدایتی، ۱۳۸۵، ۲۰-۱). آن گونه که از شواهد موجود برمی آید، فرهنگ سازمانی پدیده ای پیچیده می باشد که در عین حال در تسریع

روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش به سزایی دارد. لذا زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند (اردلان و دیگران، ۱۳۸۷، ۱۳۱-۹۷؛ فانی و حسین نژاد، ۱۳۸۱، ۴۲-۳۸). بنابراین، شناسایی فرهنگی سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند.

فرهنگ سازمانی در واقع بخش مکمل عملکرد سازمان می‌باشد. غنای این فرهنگ سبب ایجاد همدلی در میان تک‌تک اعضای یک سازمان شده و به آنها کمک می‌کند تا همگی خود را در یک صف ببینند. نقشی که فرهنگ سازمانی در یک سازمان ایفا می‌کند به عملکرد فرهنگ سازمانی و نیز تأثیرات آن بر بخش‌های گوناگون سازمان تقسیم می‌شود. فرهنگ سازمانی دارای کارکردهای زیادی است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱) ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی شخصی و اثربخشی رهبری و با رضایت شغلی مشاهده شده است (Kwantes, C.T. & Boglarsky, 2007, 204-230)؛  
 یمنی دوزی و دیگران، ۱۳۸۰، ۲۷۷-۳۰۶).

۲) فرهنگ سازمانی موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می‌کند (Schermerhorn, 2005, 156).

۳) فرهنگ یک هویت گروهی می‌سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ‌سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند (حاجی کریمی، ۱۳۸۳، ۱۱۵-۹۷).

۴) فرهنگ سازمانی موجبات تعهد گروهی را فراهم می‌آورد (Kinicki & Kreitner, 2007).

۵) فرهنگ سازمانی به عنوان یک کنترل کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (Barbosa & Cardoso, 2007, 278).

۶) فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثر گذار می‌باشد (Francois, 2006, 77-103).

فرهنگ سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان، دارای گونه‌های مختلفی می‌باشد که به صورت اجمالی به اشکال و انواع آن اشاره می‌شود:

#### ۱- گونه شناسی هریسون<sup>۱</sup>/هندی<sup>۲</sup>

در سال ۱۹۷۸ هندی، ایده‌های هریسون را به کار گرفت و چهار گونه فرهنگ را در اشکال ساده توصیف کرد. او به جای فرهنگهای حمایتی و موفقیتی که هریسون شناسایی کرده بود، فرهنگهای وظیفه و شخص را به کار برد.

- فرهنگ قدرت<sup>۳</sup> (تارنکبوتی)

- فرهنگ نقش<sup>۴</sup> (معبد یونانی)

- فرهنگ وظیفه<sup>۵</sup> (شبکه‌ای)

- فرهنگ شخص<sup>۶</sup> (خوشه‌ای)

#### ۲- دیدگاه شاین<sup>۷</sup>

شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی را بیان می‌کند این فرهنگ‌ها عبارتند از: متصدیان (فرهنگ متصدی): گروهی که به نوعی با ما کار می‌کنند، «متصدیان» نامیده می‌شوند و نیز به مدیران صف و کارگرانی که در ساخت و

<sup>1</sup> - Harrison

<sup>2</sup> - Ch.Handy

<sup>3</sup>- Culture of Power

<sup>4</sup>- The role of culture

<sup>5</sup>- The task of the culture

<sup>6</sup>- The culture of the person

<sup>7</sup> - Shaine

تحويل توليدات و خدماتی که رسالت اصلی سازمان را به انجام می‌رسانند دخالت می‌کنند، گفته می‌شود.

فرهنگ مهندسی: در هر سازمانی مرکز تکنولوژیکی زمینه سازمان را تشکیل می‌دهد و این تکنولوژی بوسیله چندین نوع از مهندسين که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می‌باشند طراحی و نظارت می‌شود برای مثال طراحان سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات، برنامه‌های نرم‌افزاری را طراحی می‌کنند. طراحان سیستم‌های مالی یا پژوهشگران برنامه‌ریزی بازاریابی نیز وابسته به این گروه کاری می‌باشند یعنی شامل فرهنگ مهندسی می‌باشند. در این نوع فرهنگ، سیستم‌های برتر، ماشین‌ها، قوانین روتین که بطوری خودکار عمل می‌کنند، کاملاً معتبر می‌باشند.

فرهنگ اجرایی (هیئت رئیسه): اگر کسی در سازمانهای وسیع جهانی جستجو کند، یک اجتماع از دفاتر (مدیریت اجرایی) را شناسایی خواهد کرد که مفروضاتی مانند وقایع روزانه، وضعیتها و نقش‌شان مشترک می‌باشد از نردبان ترقی در این موقعیتها بالا می‌روند. ماهیت این نقش قابلیت جوابگویی مالی به سهامداران می‌باشد و بیشتر در حفظ سهام تجلی می‌یابد (Schien, 1996, 7-8).

### ۳- دیدگاه شولز<sup>۱</sup>

شولز در ۱۹۸۷ پنج گونه فرهنگی را شناسایی نمود و هر کدام از این فرهنگها در سه بعد متفاوت فرهنگ توصیف می‌شوند. این ابعاد عبارتند از:

- تحول (چطور فرهنگها در طول زمان تغییر می‌کنند).
- عوامل داخلی (چطور شرایط محیط داخلی یک سازمان در فرهنگ آن تاثیر می‌گذارد)
- عوامل خارجی (چطور محیط خارجی یک سازمان فرهنگش را متاثر می‌سازد)

شولز در باب بعد خارجی، از دیل<sup>۲</sup> و کندی<sup>۱</sup> اقتباس کرده است. شولز از این ابعاد، ۵ گونه فرهنگی را نتیجه گرفت که شامل: ثبات، فعال، آینده‌نگر، اکتشاف و

<sup>1</sup> - Sholes

<sup>2</sup> - Dale

خلاق می‌باشد. او خصوصیات این ۵ گونه فرهنگی را با استناد به پنج معیار شخصیت، زمان مدار، ریسک‌پذیری، شعار، تغییر مداری در غالب بعد تحول توصیف می‌کند.

#### ۴- دیدگاه کوین<sup>۲</sup> و مک‌گراث<sup>۳</sup>

طبق تحقیقاتی که توسط کوئین و مک‌گراث (۱۹۸۵) در سازمانها انجام شده و از اطلاعات بدست آمده از این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده‌اند.

- فرهنگ عقلایی (بازار)

- فرهنگ ایدئولوژیکی یا مرامی (ادهو کراسی یا ویژه سالاری)

- فرهنگ طایفه (قومی)

- فرهنگ سلسله مراتبی (سلسله مراتب)

اساس فکری گونه‌شناسی اندیشه‌ای است که از تبادل متقابل چیزهای ارزشمند مثل عقاید، حقایق و فلسفه بین افراد یا گروهها بوجود می‌آید که این تبدلات در سازمانها بسیار مهم هستند برای اینکه آنها موقعیت افراد و گروهها را تعیین می‌کنند (Brown, 1995, 18).

#### ۵- دیدگاه دنیسون<sup>۴</sup>

دانیل دنیسون تحقیقاتی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمانها در چهار محور اصلی

<sup>1</sup> - Kanedy

<sup>2</sup> - Quinn

<sup>3</sup> - Mac grath

<sup>4</sup> - Denison

شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد خود با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (Denison, 2000, 20).

۶- دیدگاه رابینز<sup>۱</sup>

از دید رابینز چهارنوع فرهنگ وجود دارد (رابینز، ۱۳۸۱):

۱- فرهنگ علمی: سازمان‌های دارای فرهنگ علمی بیشتر به یادگیری،

پرورش و تقویت شخصیت‌های علمی و تخصصی تأکید دارند. لذا به استخدام افراد جوان تمایل نشان می‌دهند.

۲- فرهنگ باشگاهی: در این سازمان‌ها تأکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهدنسبت به سازمان است. در این فرهنگ ارشدیت، سنوات خدمت، در سازمان، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است.

۳- فرهنگ تیمی: سازمان‌های دارای فرهنگ تیمی، بر نوآوری و آزادی عمل تأکید دارند.

۴- فرهنگ تدافعی: برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآوری و اکتشاف توجه دارند، فرهنگ تدافعی بر حفظ و بقای سازمان توجه دارد در این فرهنگ امنیت شغلی حائز اهمیت است.

۷- دیدگاه هافستید<sup>۲</sup>

از دیدگاه هافستید نیز فرهنگ سازمانی متاثر از چهار بعد به شرح زیر می‌باشد

(Hofstede, 1980):

۱- فاصله قدرت: میزان نابرابری یا تفاوت و قدرت دو فرد فاصله قدرت زیاد حاکی از این است که صاحبان قدرت یا چهره‌های صاحب اختیار از

<sup>۱</sup> - Robbins

<sup>۲</sup> - Hofstede



- امتیازاتی بهره مند هستند که در چارچوب روابط قوی و مشخص فرا دست - فرو دست میان اعضای سازمان شکل گرفته است.
- ۲- اجتناب از عدم اطمینان: میزان ثبات یا قابلیت پیش بینی سازمان که از سوی اعضاء ترجیح داده می شود. اجتناب از عدم اطمینان زیاد، بیانگر آن است که اعضای سازمان به شدت برای قوانین و مقررات کتبی و توافق جمعی ارجحیت قائل اند و در برابر سطوح بالای اضطراب و فشار آسیب پذیرترند.
- ۳- فردگرایی: برتری قائل شدن برای اعمال فردی یا جمعی، اتکای عاطفی به سازمان، ارجح دانستن تصمیم های فردی به جای تصمیم های گروهی و تأکید بر کار فردی از شاخص های فردگرایی زیاد است.
- ۴- مرد گرایی: الگوی غالب جنس، نقشی که در آن جنس مذکر نقش تعیین کننده دارد و مؤنث نقش خنثی دارد مردگرایان سازمان های بزرگتر را ترجیح می دهند.
- پس از مطالعاتی که هافستد و ساندرز انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ارزش های سازمانی اساساً از طریق فرهنگ اجتماعی وسیع تری که از طریق فرایند استخدام به سازمان راه می یابد، تعیین می شود در حالی که رویه های سازمانی در نتیجه سازگاری اعضای جدید با فرهنگ سازمانی به دست می آید. حال می خواهیم نشان دهیم که فرهنگ در چه سطوحی وجود دارد.
- ۸- دیدگاه کوئین<sup>۱</sup> و روربا<sup>۲</sup>
- کوئین چهار گونه فرهنگی را بیان کرد. این چهار گونه فرهنگی شامل موارد زیر می باشد.
۱. فرهنگ سلسله مراتبی

---

<sup>۱</sup> - Quinn

<sup>۲</sup> - Rorba

این فرهنگ، بر نظریه بروکراسی ماکس وبر<sup>۱</sup> استوار است که در آن بر سنت ها، رسمیت، پایداری و همکاری تاکید می شود (B.Lund, 2003, 221). ثبات و قابلیت پیش بینی از ویژگی های این نوع از سازمانها می باشد.

## ۲. فرهنگ بازار

در این فرهنگ بر نظارت و پایداری تاکید می شود و به مسائل برون سازمانی بیش از مسائل درون سازمانی اهمیت داده می شود (Cameron, 1985, 50). اثر بخشی سازمان از طریق بهره وری اندازه گیری می شود که از مکانیسم بازار بدست آمده باشد (Guner, 2001, 71-89).

## ۳. فرهنگ قومی (قبیله ای)

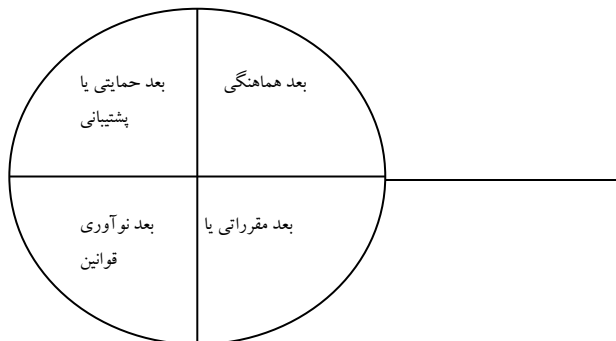
این فرهنگ انعطاف پذیری را ارزش می داند و به پایداری و نظارت کمتر گرایش دارد، همکاری گروهی، مشارکت روشهای کنترل محیط به شمار می آیند (B.Lund, 2003, 220).

## ۴. فرهنگ ویژه سالاری (ادھو کراسی)

این فرهنگ به مسائل برون سازمانی و انعطاف پذیری بیشتر از پایداری و نظارت گرایش دارد. در این فرهنگ، اثر بخشی در قالب یافتن فرصت ها، بازارها و یافتن مسیرهای جدید برای رشد تعریف می شود (Guner, 2001, 71-89).

## ۹- مدل تطبیقی کوفای و همکاران

در این مدل از چهار بعد به بررسی فرهنگ سازمانی به صورت نمودار زیر پرداخته شده است (Kuofie et al, 2010, 53-82).



<sup>1</sup> - Max Weber

## شکل ۱: مدل تطبیقی فرهنگ سازمانی

(Kuofie et al, 2010, 53)

در رابطه با پیشنه تحقیق و مطالعه تطبیقی ابعاد مورد مطالعه در این تحقیق از ابعاد مدل کوفای و همکارانش به صورت جدول زیر برای بررسی فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی استفاده شده است.

## جدول ۱: ابعاد فرهنگ سازمانی و اجزای تشکیل دهنده آن (Kuofie et al, 2010, 55)

ابعاد	اجزاء عملیاتی	ادبیات مربوط به اجزاء	
بعد سازگاری	مسائل شخصی	- Cunha & Cooper (2002) - Van Muijen et al. (1999)	
	آموزش (رشد و توسعه شخصی)	- Cunha & Cooper (2002), Shim (2010)	
	مشکلات مربوط به کار	- Van Muijen et al. (1999), Shim (2010)	
بعد نوآوری	توجه به انتقاد	- Van Muijen et al. (1999), - Cunha & Cooper (2002), Shim (2010)	
	به اشتراک گذاری دانش	- Calantone et al. (2002), - Scarbrough (2003), - Mathew (2007)	
	به اشتراک گذاری آزاد اطلاعات	- Park et al. (2004), - Cunha & Cooper (2002)	
	تشویق به خلق ایده‌های جدید	- Cunha & Cooper (2002), Shim (2010)	
	ریسک پذیری	- Van Muijen et al. (1999)	
	بعد هماهنگی	هماهنگی بین بخش‌ها	- Cunha & Cooper (2002), - Wilderom et al (2004), Denison & Fey (2003)
		کار گروهی	- Cunha & Cooper (2002) - Denison and Fey (2003), Shim (2010)
ساختار سازمانی برای هماهنگی		- Denison and Fey (2003)	
رویه‌ها		- Van Muijen et al. (1999), Denison & Fey (2003),	

- Glisson (2007), Wilderom et al. (2004)		
- Van Muijen et al. (1999), Denison & Fey (2003), - Glisson (2007), Wilderom et al. (2004)	استانداردها	
- Van Muijen et al. (1999), Denison & Fey (2003), - Glisson (2007)	نقش قوانین توسط مدیران	

### صنایع کوچک و متوسط

حدود ۷۰٪ از کل تولیدات جهان در صنایع کوچک و متوسط انجام می‌گیرد (O'Laoire D, 1996). یکی از شرایط مهم برای موفقیت پایدار در اقتصاد جهان امروزی نیز گسترش این صنایع می‌باشد (Luo, 2000, 355-375). جایگاه جاودانه صنایع کوچک و متوسط در فرآیند توسعه اقتصادی و افزایش صادرات تایوان، نمونه جالبی از موفقیت صنایع کوچک و متوسط در میان کشورهای در حال توسعه محسوب می‌شود (Abe, 1997; Bielschowsky, 1995). در کشور ترکیه نیز این صنایع باعث افزایش قابل ملاحظه‌ای در صادرات بخش صنعتی شده است (Kumcu et al, 1995). صنایع کوچک و متوسط در تثبیت درآمدها، رشد اقتصادی و اشتغال جامعه نقش مهمی ایفا می‌کنند. لذا توسعه صنایع کوچک و متوسط برای کاهش فقر و ارتقای سطح زندگی جوامع کثرت‌گرا<sup>۱</sup> سازگارتر است.

بر اساس تعریف وزارت صنایع و معادن و وزارت جهاد کشاورزی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، واحدهای صنعتی و خدماتی (شهری و روستایی) هستند که کمتر از ۵۰ نفر کارگر دارند (UNIDO, 2003, 121).

مطالعه صنایع کوچک و متوسط و عوامل موثر بر رشد و توسعه آنها به دلایل زیر دارای اهمیت است:

<sup>۱</sup>- Pluralistic

۱. شرکت‌های کوچک و متوسط وسیله‌ای هستند که می‌توانند بیکاری را متوقف یا کاهش دهند (Holmes, 1999, 187).
  ۲. شرکت‌های کوچک و متوسط مانند یک تابع موازنه در بازار عمل کرده و باعث می‌شوند که سطوح سودآوری و قیمت در بلندمدت به سطح رقابتی برسند (Audretsch et al, 1999, 87).
  ۳. ورود شرکت‌های کوچک و متوسط جدید باعث از بین رفتن منافع بیش از حد تعادل در بلندمدت می‌شوند (Mueller, 1990, 58).
  ۴. اقتصادهای تولیدی<sup>۱</sup> از طریق ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط، فرآیند تخصصی نمودن خود را در طی زمان به سمت محصولاتی که دارای قدرت رقابتی بیشتری هستند سوق می‌دهند.
  ۵. شرکت‌های کوچک و متوسط وزنه تعادلی مهمی در مقابل رکود و سقوط می‌باشند.
- صنایع کوچک و متوسط از زمان شکل‌گیری تاکنون با موانع و مشکلات زیادی روبرو شده‌اند که این موانع باعث کندتر شدن روند توسعه و رشد در این صنایع شده است.
- با توجه به گونه‌ها و ابعاد مختلف بیان شده، نشان دهنده وسیع بودن دامنه فرهنگ سازمانی می‌باشد. با عنایت به دیدگاه‌های مطرح شده در خصوص گونه‌های فرهنگی به نظر می‌رسد هیچ یک از چهارچوب‌ها دارای جامعیت کامل نبوده و البته ارائه و قبول یک چارچوب خاص دلیل بر درست بودن آن و اشتباه بودن دیگر چارچوبها نمی‌باشد. چارچوبی مناسب است که علاوه بر قابلیت اثبات بر اساس مدارک تجربی، قابلیت اعتبار نیز داشته باشد.

---

<sup>۱</sup>- Manufacturing Economy

از طرفی اکثریت واحدهای صنعتی (تولیدی) در ایران صنایع کوچک و متوسط هستند بطوری که حدود ۹۹/۴ درصد آنها کسب و کارهای کوچک (۱ تا ۴۹ کارکن) هستند. بیش از ۶۰ درصد کل نیروی کار بخش صنعت در این صنایع کار می کنند و سهم آنها در ارزش افزوده بالغ بر ۳۴ درصد می باشد (Shaghghi & Shafii, 2008). بر همین اساس مطالعه فرهنگ سازمانی حاکم بر این صنایع استراتژیک، در کشور امری مهم و ضروری به نظر می رسد. بنابراین در پژوهش حاضر از مدل و نظریه های کوفای و همکارانش، به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی پرداخته شده است.

### مواد و روش ها

پژوهش حاضر برحسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می باشد که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی می پردازد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی به ترتیب با ۲۱۷۶ و ۱۳۴۸ نفر تشکیل می دهند. تعداد نمونه آماری نیز در صنایع کوچک و متوسط به ترتیب ۳۹۵ و ۳۷۲ نفر می باشد که با استفاده از فرمول زیر بدست آمده است. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، نمونه ها به تناسب از صنایع مختلف انتخاب گردیده است.

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/\gamma})^2 \times \sigma_x^2}{\varepsilon^2 \times (N-1) + (Z_{\alpha/\gamma})^2 \times \sigma_x^2}$$

در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. به همین منظور برای برخی از معیارهای فرهنگ سازمانی از پرسشنامه های استاندارد

شده موجود در منابع مرتبط استفاده شده و برای برخی دیگر نیز از پرسشنامه‌های محققین ساخته استفاده گردیده است. سؤالات تنظیم شده ابتدا در اختیار چند تن از اساتید دانشگاهی قرار گرفته و اشکالات و موارد ابهام رفع گردیده است. نهایتاً پرسشنامه مذکور پس از اصلاح و تعدیل، نهایی گشته و در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت تا پایایی آن نیز اندازه‌گیری گردد. ضمناً برای تعیین میزان پایایی (قابلیت اعتماد) پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شده است. مقدار آلفای محاسبه شده برابر با ۰/۸۶۳ یا تقریباً ۸۶ درصد محاسبه شده است. چون آلفای کرونباخ محاسبه شده بالاتر از ۶۷ درصد است پس این نشان‌دهنده پایایی و اعتبار بالای پرسش‌نامه می‌باشد.

### یافته های تحقیق

بر اساس اطلاعات بدست آمده از نمونه آماری، میانگین، واریانس و انحراف معیار هر یک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط محاسبه شده است. جهت دستیابی به اهداف تحقیق که در زیر آمده است، با استفاده از میانگین حسابی، میانگین نمره کل فرهنگ سازمانی در هر یک از صنایع محاسبه شده و جهت بررسی تفاوت فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط از توزیع t بهره‌گیری شده است. در پایان نیز با استفاده از آزمون فریدمن معیارهای فرهنگ سازمانی در هر یک از حالت‌ها بطور جداگانه مورد مقایسه قرار گرفته اند.

اهداف مورد نظر در این تحقیق را می‌توان به شرح زیر ذکر نمود:

۱. تعیین نمره فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک استان آذربایجان شرقی
۲. تعیین نمره فرهنگ سازمانی در صنایع متوسط استان آذربایجان شرقی
۳. تعیین تفاوت بین نمره فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی
۴. تعیین تفاوت بین ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک استان آذربایجان شرقی

<sup>1</sup>- Cronbach's Alpha

---

۵. تعیین تفاوت بین ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در صنایع متوسط استان آذربایجان شرقی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. ابتدا از آمار توصیفی برای تعیین نمره هر یک از شاخص‌های کارآفرینی سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استفاده شده است. که نتایج در جدول ۲ و ۳ ارائه شده است.



جدول ۲: محاسبه نمره شاخص‌های فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک

انحراف معیار	میانگین	نمره	شاخص‌ها	ابعاد
۰/۱۴۵۷	۳/۴۰۲	۴/۲۱	مسائل شخصی	بعد حمایتی یا پشتیبانی
		۳/۰۸	آموزش (رشد و توسعه شخصی)	
		۳/۴۳	مشکلات مربوط به کار	
		۳/۶۷	توجه به انتقاد	بعد نوآوری
		۴/۰۷	به اشتراک گذاری دانش	
		۲/۹۶	به اشتراک گذاری آزاد اطلاعات	
		۳/۴۱	تشویق به خلق ایده‌های جدید	
		۳/۷۳	ریسک پذیری	
		۲/۶۵	هماهنگی بین بخش‌ها	بعد هماهنگی
		۳/۵۷	کار گروهی	
		۳/۰۹	ساختار سازمانی برای هماهنگی	
		۴/۵۸	رویه‌ها	بعد مقرراتی یا قوانین
		۳/۳۶	استانداردها	
		۳/۲۱	نقش قوانین توسط مدیران	

جدول ۳: محاسبه نمره شاخص‌های فرهنگ سازمانی در صنایع متوسط

انحراف معیار	میانگین	نمره	شاخص‌ها	ابعاد
۰/۰۸۵۳	۳/۷۶۹	۳/۶۷	مسائل شخصی	بعد حمایتی یا پشتیبانی
		۴/۰۸	آموزش (رشد و توسعه شخصی)	
		۴/۳۸	مشکلات مربوط به کار	
		۴/۱۳	توجه به انتقاد	بعد نوآوری
		۴/۰۶	به اشتراک گذاری دانش	
		۳/۹۵	به اشتراک گذاری آزاد اطلاعات	
		۴/۰۲	تشویق به خلق ایده‌های جدید	
		۴/۲۶	ریسک پذیری	
		۳/۵۶	هماهنگی بین بخش‌ها	بعد هماهنگی
		۳/۷۹	کار گروهی	
		۴/۰۸	ساختار سازمانی برای هماهنگی	
		۴/۴۶	رویه‌ها	بعد مقرراتی یا قوانین
		۳/۷۶	استانداردها	
		۳/۰۴	نقش قوانین توسط مدیران	

سپس از آمار استنباطی برای بررسی تفاوت بین نمره‌های فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استفاده شده است. به همین منظور ابتدا نمره کل فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط برای هر یک از آزمودنی‌ها محاسبه شده است و سپس با استفاده از آزمون کلموگروف و اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها بررسی شده است. نتایج در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

نمره کارآفرینی سازمانی	سطح معنی‌داری (sig)
صنایع کوچک	۰/۴۶۸
صنایع متوسط	۰/۶۴۱

از آنجا که سطح معنی‌داری (sig) محاسبه شده برای هر یک از صنایع بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد لذا  $H_0$  پذیرفته می‌شود؛ یعنی توزیع داده‌های مربوط به نمره فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط نرمال است. پس از آزمون نرمال بودن داده‌ها، از آزمون  $t$  برای تعیین تفاوت بین نمره فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استفاده شده است. برای این کار فرض‌های آماری بصورت زیر است ( $\mu_1$  میانگین نمره فرهنگ سازمانی صنایع کوچک و  $\mu_2$  میانگین نمره فرهنگ سازمانی صنایع متوسط است).

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

همچنین نتایج حاصل از آزمون  $t$  در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون t

صنایع	میانگین نمره فرهنگ سازمانی	انحراف معیار	مقدار t	سطح معنی داری (Sig)
کوچک	۳/۴۰۲	۰/۱۴۵۷	-۷۳/۴۵	۰/۰۰۹
متوسط	۳/۷۶۹	۰/۰۸۵۳		

از آنجا که سطح معنی دار (sig) محاسبه شده کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین  $H_0$  رد می شود؛ یعنی بین نمره فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط تفاوت معنی داری وجود دارد. در نتیجه میانگین نمره فرهنگ سازمانی در صنایع متوسط بیشتر از صنایع کوچک می باشد.

جدول شماره ۶ ضریب همبستگی خطی پیرسون بین میزان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی را به تفکیک صنایع کوچک و متوسط نشان می دهد.

جدول ۶: میزان ارتباط بین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی

صنایع کوچک				
	بعد حمایتی یا پشتیبانی	بعد نوآوری	بعد هماهنگی	بعد مقرراتی یا قوانین
بعد حمایتی یا پشتیبانی	۱	۰/۵۹۷	۰/۶۱۱	۰/۶۷۳
بعد نوآوری	۰/۵۹۷	۱	۰/۶۴۸	۰/۶۳۲
بعد هماهنگی	۰/۶۱۱	۰/۶۴۸	۱	۰/۶۵۲
بعد مقرراتی یا قوانین	۰/۶۷۳	۰/۶۳۲	۰/۶۵۲	۱
صنایع بزرگ				
	بعد حمایتی یا پشتیبانی	بعد نوآوری	بعد هماهنگی	بعد مقرراتی یا قوانین
بعد حمایتی یا پشتیبانی	۱	۰/۶۰۶	۰/۶۵۲	۰/۶۸۱
بعد نوآوری	۰/۶۰۶	۱	۰/۷۰۲	۰/۶۱۳
بعد هماهنگی	۰/۶۵۲	۰/۷۰۲	۱	۰/۶۵۵
بعد مقرراتی یا قوانین	۰/۶۸۱	۰/۶۱۳	۰/۶۵۵	۱

همان طور که نتایج حاصله نشان می دهد، بین تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک همبستگی نسبتاً مطلوبی وجود دارد؛ اما بیشترین میزان همبستگی بین دو بعد مقرراتی یا قوانین و حمایتی یا پشتیبانی می باشد (۰/۶۷۳). در صنایع متوسط نیز همبستگی نسبتاً مطلوبی وجود دارد؛ اما بیشترین میزان همبستگی بین دو بعد هماهنگی و نوآوری میباشد (۰/۷۰۲).

### بحث و نتیجه گیری

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به حساب می آید. لذا برای انجام هرگونه اقدام جدیدی در سازمان توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار نمود. در حقیقت هرگونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نخواهد شد. همچنین، اگر مدیران در صدد افزایش بهره وری و عملکرد سازمانی می باشند، باید به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. از سوی دیگر توجه به اهمیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها و توجه ویژه برنامه ریزان و سیاستگذاران توسعه به این مقوله مهم، ضرورت دارد تا نسبت به بهبود وضعیت این مؤسسات اقدام اساسی صورت پذیرد (مقیم و دیگران، ۱۳۸۶، ۱۱۰-۹۳). صنایع کوچک و متوسط محل رشد و توسعه، کارآفرینی، نوآوری و ریسک پذیری هستند که خود پایه ای برای رشد بلند مدت شرکت ها می باشند (Raynard & Forstater, 2002, 67). از همین رو برای شناخت ابعاد و فرهنگ سازمانی حاکم بر صنایع کوچک و متوسط در جهت بالندگی و رشد اقتصادی کشوری امری اجتناب ناپذیر به نظر می رسد.

بر اساس یافته‌های صورت گرفته در این پژوهش مشخص شد که داده‌های مربوط به فرهنگ سازمانی (ابعاد نوآوری، هماهنگی، حمایتی یا پشتیبانی و قوانین و مقررات) در صنایع کوچک و متوسط از توزیع نرمال تبعیت می‌کند و بین نمره فرهنگ سازمانی محاسبه شده برای صنایع کوچک و صنایع متوسط تفاوت معنی‌داری وجود دارد. سپس میزان ارتباط بین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی با استفاده از ضریب همبستگی خطی پیرسون مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد که بین تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی در صنایع کوچک و متوسط همبستگی نسبتاً مطلوبی وجود دارد.

به منظور ایجاد زمینه‌های مناسب برای رفع نارسایی‌های ناشی از تحلیل نتایج این پژوهش و همچنین تأمین موارد لازم برای رسیدن به وضعیت مطلوب، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- شفاف سازی شرح وظایف کارکنان، تعیین میزان اختیارات ایشان در چارچوب وظایف محوله و آگاه سازی افراد از چگونگی پاداش‌های مادی و معنوی در ازای انجام وظایف توسط مدیران سازمان.
- استفاده از شیوه‌های انگیزش افراد برای ایجاد محیطی پویا و شاداب و برخورداری از افراد برانگیخته.
- اهمیت دادن به جنبه‌های تخصصی و حرفه‌ای در مورد افراد، توسعه‌ی ظرفیت انتقاد پذیری به ویژه در سطوح بالاتر.
- توجه مدیریت به رعایت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، توجه به عوامل خطر ساز برای انسجام و یکپارچگی از دیدگاه کارکنان، طرح ضرورت و اهمیت موضوع در جلسات و تأکید از طرف مدیریت سطح بالاتر.
- مطالعه‌ی ساختار سازمانی و اعمال نظام سازمانی به منظور ایجاد فضای بهتر برای فعالیت کارکنان، تقویت روابط انسانی با همکاران، به ویژه توسط

- مدیران، اجتناب از برخورد احساسی در ارتباط با دیگران، آرام و شمرده صحبت کردن برای ارتباط مؤثر با دیگران.
- ارایه ی فرصت به افراد برای انتخاب همکاران در تیم کاری و نیز حق انتخاب همکار در گروه کاری، اشاعه و تقویت روحی هی کار گروهی بین افراد و گروه ها به منظور دستیابی مؤثر به کار تیمی.
  - نظارت محسوس مدیران بر همه ی مراحل کار از ابتدا تا حصول نتیجه.
  - ابلاغ قوانین و مقررات به طور شفاف، روشن و مکتوب و توجیه کارکنان نسبت به نتایج رعایت یا عدم رعایت آن.

در نهایت با توجه به نتایج پژوهش حاضر و یافته های تحقیقات مشابه در این زمینه می توان گفت که مدیران صنایع کوچک و متوسط ضمن شناخت فرهنگ مطلوب هر سازمان با بسترسازی مناسب فرهنگی باید زمینه را برای توسعه تک تک ابعاد و شاخص های فرهنگ سازمانی در بین کارکنان واحدهای صنعتی که هر کدام به نحوی در تعامل مثبت و رو به توسعه بهره وری سازمانی است، مهیا سازند تا از این راه زمینه های رشد و توسعه اقتصادی کشور فراهم شود.

## References:

Abe, M. & Motohiko, K., (1997), "A Distributive Comparison of Enterprise Size in Korea and Taiwan", Developing Economies, Institute of developing economies, Japan, December.

Ardalan, M. R., Salimi, Gh., Rajaipour, S., & Molavi, H. (2008). Investigating the Relationship between Individual Organization and Organizational Culture in Governmental Universities of the West (Hamedan, Kermanshah, and Kurdistan). Quarterly Journal of Research And Planning in Higher Education, 47, 97-131, (In Persian).

Audretsch, D.B. ; Santarelli, E. & Vivarelli, M. (1999), "Start-up size and Industrial Dynamics: some evidence from Italian manufacturing", International Journal of Industrial Organization, Vol. 17, P: 965-83.

B.Lund, D. (2003), "Organizational culture and job satisfaction", Business and industrial marketing, 219-236.

Barbosa, I. & Cardoso, C.C. (2007), "Managing diversity in academic organization: challenge to organizational culture", Journal of Woman in management Review, 22 (4), pp.274-288.

Brown, Andrew (1995), "Organizational culture, London", Pitman publishing. P.14-21.

Bielschowsky, R. (1995), "The Taiwanese Experience with Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs): Possible Lessons for Latin American and the Caribbean", Desarrollo Productivo, No. 28, ECLAC, Santiago.

Cameron, K. (1985), "Cultural congruence, strength and type: relationship to effectiveness" National institute of education, p. 50, Michigan: ASHE.

Cunha, R. & Cooper, C. (2002), "Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing?" Journal of Managerial Psychology, 17(1),p. 21-49.

Denison, D.; Cho, H.J. & Young, J. (2000), "Diagnosing Organizational Culture: a model and method", working paper, International for management development, p.20.

Denison, R. D. & Mishra, K. A. (1995), "Toward a theory of organisational culture and effectiveness", Organisation Science, 6(2): p.205-223.

Fani, A. A., & Hossein Nejad, H. (2002). Organizational Culture of the Ministry of Agricultural Jihad. Tedbir Magazine, 13, 38-42, (In Persian).

Fey, F. C. & Denison, R. D. (2003), "Organisational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?", *Organisation Science*, 14(6): p.686-706.

Francois, H. (2006), "Organizational culture and performance measurement systems", *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.

Glisson, C. (2007), "Assessing and changing organisational culture and climate for effective services", *Research on Social Work Practice*, 17(6), p.736-747.

Goffee, R. & Jones, G. (2001), "Organizational Culture: a sociological perspective", *Handbook of organizational culture and climate*, John Wiley, First Edition.

Guner, B.D. (2001), "Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type", *International business review*, p.71-89.

Haji Karimi, A. (2004). Development of Human Resources and Its Role in Promoting Organizational Responsibility, Culture, Values and Ethics. *Management Message*, 9(10), 97-115, (In Persian).

Hedayati, H. (2006). The Role of Culture in Selecting a Strategy Model. *First Strategic Management Conference*, (In Persian).

Hofstede, G. (1980), "Cultures Consequences", *Sago Beverly hills*.

Holmes, p.; Stone, I. & Braid ford, P. (1999), "An Analysis of New Firm Survival Using a Hazard Function".

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2007), "Organizational Behavior", McGraw-Hill, Third Edition, New York: NY.

Korte, R. & Chermack, T. (2007), "Changing organizational culture with scenario planning", *Journal of Futures*, 39, pp.645- 656.

Kumcu, E.; Harcar, T. & Kumcu, M. E. (1995), "Managerial perceptions of the adequacy of export incentive programs", *Implications for export-led economic development policy*, *Journal of Business Research*, 32, pp. 163-174.

Kuofie, M.; Khan, I.; Usoro, A. & Majewski, G. (2010), "An Organisational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View", *International Journal of Global Business*, 3 (1), pp. 53-82.

Kwantes, C.T. & Boglarsky, C.A. (2007), "Perception of organizational culture leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries", *Journal of International Management*, 13, pp. 204-230.

Luo, Y. D. (2000), "Dynamic Capabilities in International Expansion", *Journal of World Business*, 35: pp.355-378.



Mathew, J. (2007), "The relationship of organisational culture with productivity and quality", *Employee relations*, 29 (6), pp. 677-695.

Moghimi, S. M. Kh., & Ghaderi, I. (2007). Investigating Entrepreneurship Skills of Managers and Organizational Effectiveness in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Management Knowledge*, 79, 93-110, (In Persian).

Mueller, D.C. (1990), "The Dynamics of Company Profits: International Comparators", Cambridge University Press, Cambridge.

O'Laoire D. (1996), "Wider applications of the systems based approach The EMS in the SME. In: Welford R", editor. *Corporate environmental management: systems and strategies*. London: EarthScan.

Park, H.; Ribiere, V. & Schulte, W.D. (2004), "Critical attributes of organisational culture that promote knowledge management technology implementation success", *Journal of Knowledge Management*, 8(3), pp. 106-117.

Raynard, P. & Forstater, M. (2002), "Corporate Social Responsibility", Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria, p.67.

Quinn, R. & Cameron, K. (2006), "Diagnosing and changing organizational culture", The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.

Schien, E. (1996), "Defining organizational culture" *The Manchester Review*. P.7-8.

Schermerhorn, J.; Hunt, J. & Osborn, R. (2005), "Organizational Behavior", New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.

Shaghghi, A. & Shafii, M. (2008), "strategies for increasing the SME'S effective participation in economic and industrial development of Iran", UNIDO Organization, Tehran, Rasa Press, second edition, p.49-121.

Shim, M. (2010), "Factors influencing child welfare employees turnover: focusing on organisational culture and climate", *Children and Youth Services Review*, 32, 847-856.

UNIDO, (2003), "Strategy to increase the effective participation of small and medium industries sector competitive in the industrial economy of the Islamic Republic of Iran", Translator: A. Shaghghi and Massoud Shafiee, First Edition, Tehran: Rasa Cultural Institute. P.121.

---

Wilderom, M.; Berg, V. & Peter, T. (2004), "Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures", *Internal Association for Applied Psychology*. 53 (4), pp. 570-582.

Van Muijen, J.; Koopman, P.; Cock, G.; Witte, K.; Lemoine, C.; Susanj, Z.; Papalexandris, N.; Bourantas, D.; Spaltro, E.; Branyicki, I.; Neves, J.; Jesunio, J.; Konrad, E.; Pitariu, H.; Gonzalez-Roma, V.; Peiro, J. & Turnipseed, D. (1999), "Organisational culture: The Focus Questionnaire", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8 (4), pp.551-568.

Yamani Dozi Sarabi, M., Pardakhtchi, M. H., & Torabi Kia, H. (2001). Research on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction of the Faculty Members of Tehran University. *Journal of Humanities, Alzahra University*, 39, 277-306, (In Persian).

Yilmaz, C. & Ergan, E. (2008), "Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy", *Journal of World Business*, pp.290-306.