

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۱

از صفحه ۱۶۳ الی ۱۷۶

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت  
سال دوازدهم / شماره چهل و چهارم / زمستان ۱۴۰۰

## ابعاد مدل فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک توسعه و تعاون

علی کاوه<sup>۱</sup> - داود کیا کجوری<sup>۲\*</sup> - محمدجواد تقی پوریان<sup>۳</sup> - حسینی آقاجانی<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه: سازمان‌ها برای نیل به اهداف و فعالیت‌ها مورد نظر، علاوه بر کسب سرمایه‌های مادی، نیازمند نیروی انسانی واجد شرایط هستند تا در جهت پیشبرد اهداف سازمان را یاری دهند.

هدف: هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی شناسایی ابعاد مدل فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در بانک توسعه و تعاون استان مازندران بود.

روش: روش تحقیق حاضر در این مطالعه توصیفی پیمایشی و از لحاظ هدف بنیادی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان و مدیران بانک توسعه و تعاون استان مازندران تشکیل داده‌اند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی مطالعه، نمونه‌گیری هدفمند است. در بخش کیفی برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش گراندد تئوری و برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عامل تأییدی آلفای کرونباخ و در نهایت معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی-ال-اس استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که مولفه‌های فرهنگ سازمانی (عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، پیامدها، شرایط مداخله‌گر) بر عملکرد کارکنان بانک توسعه و تعاون تاثیر مثبت و معناداری داشتند.

نتیجه‌گیری: همچنین نتیجه این تحقیق نشان داد که تاثیر پیامدهای سازمانی و فردی در مدل فرهنگ سازمانی از مابقی بیش تر بود.

کلید واژه‌ها: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان، بانک توسعه و تعاون

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. [kavehali358@gmail.com](mailto:kavehali358@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران (نویسنده مسئول).

[Davoodkia@iauc.ac](mailto:Davoodkia@iauc.ac)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. [jpouryan@gmail.com](mailto:jpouryan@gmail.com)

<sup>۴</sup> استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

[Aghajani@umz.ac.ir](mailto:Aghajani@umz.ac.ir)

## مقدمه

در سال‌های اخیر، صنعت بانکداری کشور شاهد رقابت شدید توأم با فرصت‌ها و تهدیدهای زیادی بوده است (ستایش، ۱۴، ۱۳۸۹). بانک‌های پیشرو در کشورهای پیشرفته، با شناخت دقیق و به روز نیازهای بازار و فراهم سازی بسترهای لازم توانسته‌اند به خوبی به این نیازها پاسخ و سهم قابل ملاحظه‌ای از این بازار را از آن خود کنند (نوربخش، موسوی و شفیع‌ی رود پستی، ۱۱۷، ۱۳۹۴). امروزه تمام کشورهای جهان در پی بدست آوردن پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند. بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب می‌شود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستماتیک پیدا کند. فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی از جمله مقوله‌های هستند که در سال‌های اخیر توجه بسیاری از صاحب‌نظران علوم رفتاری و مدیریت را به خود جلب کرده است. شناخت و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان به منظور هدایت رفتار نیروی انسانی در سازمان و خلق و انعکاس تصویری روشن، جذاب و آراسته از سازمان و مدیریت در فکر و اندیشه جامعه یکی از راهبردهای اصلی و اساسی در سازمان‌های امروزی می‌باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضا یک سازمان اثر می‌گذارد. ولی باید توجه داشت که دست کم میان آرزوها و باورهای بنیادی مدیریت عالی و باورها و هنجارهای روزانه‌ای که سطوح پائین سازمان با آنها پیوند و گرایش دارند فاصله معنی‌داری وجود دارند، فرهنگ سازمانی برای اولین بار توسط ادگار شاین مطرح و به سرعت به یکی از مباحث اصلی در مدیریت تبدیل گردید. یک فرهنگ قوی و نوآور موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود با آن سازگاری پیدا می‌کند و لذا باید نیروهای داخل سازمان را بتواند در جهت همراهی با اهداف هدایت کند، بنابراین بایستی انتظار داشته باشیم که

فرهنگ قوی، بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و احتمال اینکه آنها در برابر تغییرات سازمانی مقاومت کنند را کاهش می‌دهد و فرهنگ ضعیف نیز بالعکس عمل خواهد کرد (صالحی، ۳۷، ۱۳۹۵). برای واژه فرهنگ از نقطه نظر علوم اجتماعی، مدیریت و روانشناسی با دیدگاه‌های متنوع، تعریف‌های متعددی ارائه شده است، رویکردهای مردم‌شناختی و جامعه‌شناختی، فرهنگ را مجموعه‌ای از نگرش‌ها، باورها، سنت‌ها، ارزش‌ها و فعالیت‌هایی می‌دانند که در میان اعضای یک گروه مشترک است (چوی و همکاران<sup>۱</sup>، ۴۱۱، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی بر عملکرد عملیاتی سازمانها تأثیر گذاشته است (وارتنگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۳۲۳، ۲۰۱۸). امروزه این اصل غیر قابل انکار است که توسعه سازمانی در کل چرخش فرایند توسعه بدون گسترش مبانی فرهنگی غیر ممکن است، تا دو دهه قبل به سازمان‌ها به عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد برای اهداف نگریسته می‌شد، نگاهی ژرف تر بر تعاریف سازمانی این واقعیت را روشن می‌کند که فرهنگ سازمانی سیستمی از معانی مشترک است یا مجموعه‌ای است از اجزای کلیدی که ارزش‌های سازمانی را تشکیل می‌دهد. امروزه افزایش تمرکز تحقیقات بر روی علوم سازمانی به یک همگرایی در مورد فرهنگ سازمانی به عنوان یک جنبه‌ی اصلی از عملکرد یک سازمان و یک محرک بحرانی موثر رسیده است (ویلن و هانگر<sup>۳</sup>، ۱۲۱، ۲۰۱۰). موسوی، حسینی و حسن پور (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان تجربه‌ای در شعب بانک‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. هدف این پژوهش تبیین نقش فرهنگ سازمانی در عملکرد است. رای نیل به این هدف، در جهت سنجش فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده شد. مولفه‌های این مدل، شامل مشارکت، ثبات، سازگاری و رسالت است. برای بررسی ارزیابی عملکرد نیز از مدل سرآمدی سازمان

استفاده شد. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که از میان متغیرهای فرهنگ سازمانی تنها دو مولفه سازگاری و مشارکت بر عملکرد تاثیر گذار است. سایر مولفه‌های فرهنگ تاثیر غیرمستقیم بر عملکرد بانک‌ها دارند. صراف و روخ چکار (۱۳۹۷) در مقاله ای تحت عنوان تعیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی نشان دادند سبک رهبری و رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی و عملکرد تاثیر می‌گذارند و بین سه مولفه این تحقیق روابط مشخص و معنادار موجود است. جعفری و امیرنژاد (۱۳۹۷) در مقاله ای تحت عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی (بر اساس مدل هافستد) بر خلاقیت با هدف کشف عناصر ناشناخته ارائه راه حل‌های جدید نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر خلاقیت تاثیر معناداری دارد و در پیش بینی همزمان خلاقیت از طریق شاخص‌های فرهنگی هافستد شامل مردگرایی / زن گرایی، فرد گرایی / گروه گرایی، ابهام گریزی، فاصله قدرت مشخص شد که همه شاخص‌ها بر خلاقیت تاثیر معناداری دارند. در ادامه به تجارب انجام شده مرتبط با پژوهش اشاره می‌شود. لیلا ایزدی، قاسمی و گیاهی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی " آسیب شناسی فرهنگ سازمانی و نقش آن در عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق جنوب استان کرمان" می‌پردازد. هدف پژوهش آسیب شناسی فرهنگ سازمانی و نقش آن در عملکرد کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق جنوب استان کرمان است که یک تحقیق پیمایشی از نوع همبستگی میباشد. بر اساس نتایج سطح فرهنگ برای هر شهرستان تعیین شد؛ به کمک آزمون پیرسون وجود رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در سطح اطمینان ۰/۹۹ تائید گردید. هم چنین به کمک تحلیل واریانس و آزمون‌های Tukey Duncan و Dunnett تاثیر رده‌های سمت، تحصیلات و سنوات خدمت بر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان

بررسی شد. سنوات خدمت بر عملکرد و سمت بر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان تاثیر دارند. کرمی (۱۳۹۶) به تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد نیروی انسانی در دانشگاه محیط زیست پرداخته است. هدف از انجام این پژوهش، تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی در دانشگاه محیط زیست بر اساس مدل دنیسون و بررسی اثر آن بر عملکرد کارکنان، تعیین رابطه بین سازگاری و عملکرد نیروی انسانی در دانشگاه محیط زیست، تعیین رابطه بین انطباق پذیری و عملکرد نیروی انسانی در دانشگاه محیط زیست، تعیین رابطه بین درگیر شدن در کار و عملکرد نیروی انسانی در دانشگاه محیط زیست، تعیین رابطه بین رسالت و عملکرد نیروی انسانی در دانشگاه محیط زیست می‌باشد. که نتیجه کلی این تحقیق نشان می‌دهد که هر سه فرضیه فرعی به همراه فرضیه اصلی تایید شده است و بر عملکرد کارکنان تاثیر دارند. عظیمیان زواره (۱۳۹۵) به بررسی فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در پارک فناوری پردیس (وابسته به نهاد ریاست جمهوری) پرداخته اند. نتایج حاصل از این پروژه بین فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان سازگاری مثبت و یکپارچگی و عملکرد کارکنان در پارک فناوری پردیس رابطه معناداری وجود دارد و بین درگیر شدن در کار و عملکرد کارکنان انطباق پذیری و عملکرد کارکنان در پارک فناوری پردیس رابطه معنی دار وجود ندارد. هاردکوپ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در مقاله ای تحت عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر تولید و عملکرد عملیاتی نشان دادند که فرهنگ توسعه بیشترین حمایت را از فرهنگ ناب دارد. این عملکرد از سایر فرهنگ‌های فردی بهتر عمل می‌کند و همچنین ترتیب‌های فرهنگی پیچیده‌تری مانند یک فرهنگ ترکیبی یا توانایی یک شرکت برای داشتن فرهنگ متنوع است. از آنجا که یک فرهنگ توسعه با انعطاف-پذیری و توانایی پذیرش تغییر مشخص می‌شود، پس ویژگی‌های سازمانی باید یک اجرای پیشرفته داشته

مثبت میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی بود، یک نتیجه دیگر در بر داشت و آن اینکه ارزش‌های کارکنان نقش میانجی میان رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی ایفا می‌نماید. بیلماز و ارگان (۲۰۰۸) تاثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است. همچنین، از نتایج این تحقیق بر می‌آید که بعد رسالت بیشترین تاثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تاثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می‌باشد. لذا در این مقاله پس از مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش به دنبال بررسی این موضوع هستیم که آیا مدل فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک توسعه و تعاون تاثیر دارد؟

#### فرهنگ

کم‌تر مفهومی به اندازه فرهنگ در حوزه علوم اجتماعی در معرض تفسیرها و تعبیرهای گوناگون بوده و سبب تنوع معنایی آن شده است. از بین تعاریف فرهنگ هرسکویتس<sup>۷</sup> به ۲۵۰ تعریف و کرویر<sup>۸</sup> به ۳۰۰ تعریف پیرامون آن اشاره می‌نماید و گاه رقم ۴۰۰ تعریف را نیز برای فرهنگ ذکر کرده‌اند که ما به مهمترین تعاریف آن بسنده می‌نماییم. به نظر هولتون<sup>۹</sup>، فرهنگ جعبه ابزاری است حاوی اعمال و عادت‌هایی که ما را یاری می‌کنند تا جهان را درک کرده (مانند علم و دین) و بر روی آن عمل کنیم (مانند فنآوری) و نیز یک منبع نهادهای احساسی (مانند هویت ملی) و ارزش‌ها (مانند آزادی و عدالت) که به واسطه آنها هویت کسب می‌کنیم و به اعمال خود جهت می‌دهیم و به آن جهت می‌دهیم (هولتون، ۲۹۱، ۲۰۱۷).

باشته باشد تا منجر به عملکرد عملیاتی برتر شود. کیماتا و ایتاکورا<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۱) در مقاله ای تحت عنوان تاثیر تعاملات بین فرهنگ سازمانی، توانایی و عملکرد در جنبه تکنولوژیکی جامعه: تحقیقات تجربی در صنعت ژاپن نشان دادند که انسان تعادل بین طبیعت و جامعه را از دست داده است و از شرکت‌ها انتظار می‌رود که به طور فعالانه به اقتصاد دایره‌ای کمک کنند که آسیب به جهان را به حداقل برسانند. ویتو<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰) در مقاله-ای تحت عنوان تغییرات کلیدی در فرهنگ سازمانی و نفوذ رهبری نشان دادند که تغییرات قابل توجه بین آژانس‌ها به مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها؛ ساختار سازمانی؛ اعتماد و ایمنی؛ ارتباط و اشتراک اطلاعات شناخت و سلامتی کارکنان؛ مدیریت عملکرد و نظم و انضباط. فشارهای داخلی و خارجی به عنوان تأثیرات متنی ذکر شده اند. پیامدهای عملی برای رهبران در سازمان‌های خدمات کودکان برجسته می‌شود: مأموریت زنده، چشم‌انداز، ارزش‌ها در عمل؛ ایجاد ساختارهای سازمانی انعطاف پذیر پرورش اعتماد و ایمنی اشتراک اطلاعات و ارتباطات آزاد؛ فعالیت‌های معنادار شناخت کارکنان و سلامتی؛ و ارزیابی عملکرد مبتنی بر قدرت، سازگار است. آماده (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی به بررسی این موضوع در ۲۴ بانک کشور نیجریه پرداخته است. نمونه آماری تحقیق، ۳۸۸ نفر از مدیران بانک‌های مذکور بوده اند. در این پژوهش متغیرهای فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون انتخاب شده اند. همچنین اثربخشی سازمانی با سه متغیر سوددهی، بهره‌وری و سهم بازار سنجیده می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که به جز در یک فرضیه، در باقی فرضیه‌ها تاثیر مثبتی بین متغیرها وجود دارد. در پژوهشی دیگر گریگوری و همکاران (۲۰۰۹) رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی را در ۹۹ سازمان بخش بهداشت ایالات متحده مورد سنجش قرار داده-اند. یافته‌های پژوهش علاوه بر اینکه حاکی از رابطه

## فرهنگ سازمانی

در ابتدای دهه ۱۹۴۰، کرت لوین و همکارانش مطالعات زیادی در رابطه با اثربخش کردن سازمان‌ها آغاز نموده‌اند. دلیل و کندی، تحقیقات مؤثر مکنزی نیز در سال ۱۹۸۲ با همکاری دانشگاه هاروارد صورت گرفت. از این زمان به بعد است که مقاله‌های متعددی در رابطه با فرهنگ سازمانی نوشته شده و به زبان‌های اروپایی ترجمه می‌یابد و بحث فرهنگ بین مدیران، مشاوران و صاحب نظران تحقیقات گسترده‌ای به خود اختصاص می‌دهد، به گونه‌ای که امروزه در تئوری‌های مدیریت بسیار شناخته شده است. اگرچه پیشینه این بحث را می‌توان در مکتوبات دهه ۱۹۷۰، که درباره جامعه پذیری سازمانی و حرفه‌ای نوشته شده است یافت، اما باید متذکر شد که عمده تلاش نویسندگان آن عصر بر تأثیرات فرهنگ موجود بر اعضای سازمان و فرآیندهای جامعه پذیری آنان متمرکز بود، اما چگونگی شکل‌گیری فرهنگ و شیوه تغییر آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اولین نوشته‌های جامع و منسجم در رابطه با فرهنگ سازمانی که بر اساس مبانی نظری قوی استوار است، به سال ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ بر می‌گردد. فرهنگ سازمانی به عنوان یک راهنما برای کلیه فعالیت‌های یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که به موجب آن، اهداف، چشم انداز، مأموریت و برنامه‌های توسعه سازمان را منعکس می‌کند (وارتنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۶۴، ۲۰۱۸). از آنجا مدیران بانک‌ها، با مسائل اقتصادی، تکنولوژیکی، رشد فناوری اطلاعات، عرضه نامناسب نیروی کار مورد نیاز با مهارت‌های مناسب برای مشاغل دانشی، میزان دانش کارکنان در مهارت‌های پایه‌ای، افزایش سطح تخصص‌ها، گسترش تعامل بین مشتریان و بانک و افزایش اهمیت مشتریان کلیدی رو برو هستند، بر این اساس بانکی اثربخش است که برای دستیابی به اهداف خود بتواند با فرهنگ سازمانی مناسب، منابع انسانی مستعد خود را شناسایی کند و به طور صحیحی به کار گیرد،

آن‌ها را نگهداری کند و توانمندی‌هایشان را توسعه دهد (محمدپور زرنندی و همکاران، ۹۷، ۱۳۹۶). هسته-ی اصلی فرهنگ سازمانی را ارزش‌هایی تشکیل می‌دهند که اعضای سازمان همگی با هم در آن مشترک هستند و بر اساس این ارزش‌ها، رفتارهای درون سازمانی شکل می‌گیرند (حاج کریمی، ۱۷، ۱۳۹۳). برخی دیگر بر روی بخش‌های نامحسوس و نانوشته در سازمان متمرکز شده‌اند؛ لذا فرهنگ را همان چیزی می‌دانند که به عنوان یک پدیده‌ی درست، به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و نشان دهنده‌ی بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است (ادی زاده مقدم و حسینی، ۷۴، ۱۳۹۷). از دید رابینز چهارنوع فرهنگ وجود دارد:

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 تعهد نسبت 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 (عسگریان، ۱۶، ۱۳۸۸).

صاحب نظران و محققان معتقدند که عملکرد، موضوعی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است. عملکرد سازمانی را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌توان تصور و تعریف کرد. بر این اساس عملکرد فردی عبارت است از میزان سهم هر فرد در دستیابی به اهداف سازمانی.. عملکرد سازمانی نیز مجموع نتایج و تعیین کننده‌های نتایج می‌باشد. از

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع بنیادی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، آمیخته (کیفی- کمی) محسوب می‌شود. در این مطالعه با توجه به اهداف تحقیق لزوم استفاده از روش تحقیق کمی مورد توجه قرار گرفت و از آنجا که این پژوهش به دنبال شناسایی ابعاد مدل فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک توسعه و تعاون است و می‌کوشد تا در حوزه ای که تاکنون پژوهش‌چندانی صورت نگرفته است اقدام به اکتشاف نوینی بزند، جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان بانک توسعه و تعاون استان مازندران بود. نمونه مورد نظر را مدیران و کارکنان بانک توسعه و تعاون تشکیل می‌دهند. شیوه نمونه‌گیری در بخش کیفی مطالعه، نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> و یا نمونه‌گیری نظری بود. در این شیوه نمونه‌گیری که خاص تحقیقات کیفی است، مصاحبه نیمه ساختار یافته فردی<sup>۱۱</sup> می‌باشد، که با طراحی سؤالات اساسی، به خبرگان یا متون مرتبط مراجعه می‌شود و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام می‌شود و استراتژی پژوهش در قسمت کیفی پژوهش، روش تئوری داده بنیاد (گراند تئوری)<sup>۱۲</sup> است که پژوهشگر در سه مرحله اصلی این استراتژی یعنی کد گذاری باز متن مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان سازمانها، کد گذاری انتخابی و کدگذاری محوری، مدل تغییر فرهنگ سازمانی را طراحی نمود. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. در بخش کمی پژوهش پرسشنامه از سه بخش شامل ۴۷ گویه بود که از پاسخ دهندگان درخواست شد تا نظر خود را با استفاده از مقیاس ۵ تایی لیکرت تنظیم و بخش اول مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی، بخش دوم پرسشنامه به اثر هر یک از مولفه‌ها و شاخص‌ها با توجه به ابعاد و مؤلفه‌ها شامل شرایط علی<sup>۱۱</sup> گویه، عوامل زمینه ای<sup>۹</sup> گویه، عوامل مداخله گر<sup>۹</sup> گویه، راهبردها<sup>۱۲</sup> گویه، پیامد<sup>۶</sup> گویه پرداخته شده است. برای دست یافتن به این

عملکرد تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسئولیت‌های محوله است. عده‌ای عملکرد نیروی انسانی را بهره‌وری کار اطلاق کرده‌اند، ولی باید توجه داشت که عملکرد مفهومی فراتر از داده و ستاده دارد (مورهد و گریفین، ۱۷، ۲۰۱۶). سازمان‌ها برای نیل به اهداف و فعالیت‌ها مورد نظر، علاوه بر کسب سرمایه‌های مادی، نیازمند نیروی انسانی واجد شرایط هستند تا در جهت پیشبرد اهداف سازمان را یاری دهند. یقیناً رابطه سازمان و افراد آن یک رابطه دو سویه است. بدین معنی که سازمان و ابعاد و شرایط آن، به طور مستقیم به افراد و میزان تلاش و انگیزه آنان برای تحقق اهداف سازمان، اثر خواهد گذاشت و از طرفی دیگر سازمان بدون افراد، بی-معنی است. با توجه به اهمیت این موضوع، تحلیل و بررسی فرهنگ سازمانی و ارائه مدلی کاربردی برای ارتقاء آن در برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها نقش کلیدی دارد. لذا در این پژوهش سعی بر آن است تا مدلی برای آن در بخش دولتی طراحی گردد. بر مبنای دیدگاه ارزش‌های رقابتی، سازمان‌ها دایماً در حال ایجاد سازش میان نیروهای متضادی هستند که سازمان و فرهنگ حاکم بر آن را به جهت‌های متفاوت و متضادی سوق می‌دهند، دو مورد از این تضادها را می‌توان در تعریف ادگار شاین از فرهنگ سازمانی مشاهده نمود که بر مبنای آن سازمان‌ها از یک سو باید بین نیاز به یکپارچگی و انسجام درونی و نیز انطباق با محیط بیرونی و از سوی دیگر، نیاز به ثبات و نیاز به آمادگی در ایجاد تغییر، سازش و توازن برقرار کنند. حال با توجه به اینکه هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی شناسایی ابعاد مدل فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در بانک توسعه و تعاون استان مازندران بود. بر این اساس نگارنده در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤالات است؛ زمینه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی ایران چیست، و اینکه شناسایی ابعاد مدل فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک توسعه و تعاون چگونه است؟

هدف از شاخص میانگین واریانس تبیین شده (AVE) یکی از مفیدترین شاخص‌ها در این زمینه است، استفاده گردیده است و ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به دست آمد. داده‌ها در دو سطح توصیفی، با استفاده از شاخص‌های میانگین و انحراف معیار و بخش استنباطی، با استفاده از آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم افزار اسمارت پی ال اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل اطلاعات در این گام بر مبنای روش کدگذاری نظری انجام شد، کدگذاری نظری روشی است برای تحلیل داده‌هایی که به منظور تدوین یک نظریه به روش نظریه پردازی داده-بنیاد گردآوری شده‌اند، مراحل کدگذاری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه و مقوله‌ها

مؤلفه	زیر مؤلفه	مقوله‌ها
قوانین درون سازمانی	نحوه شکل‌گیری قوانین داخل هر سازمان به فرهنگ آن سازمان شکل می‌دهد.	فرهنگ یک سازمان تا حد زیادی تحت تاثیر قوانین آن سازمان در خصوص جذب و استخدام نیرو است. نحوه پاداش دادن و تنبیه کردن در یک سازمان اثر غیر قابل انکاری بر فرهنگ آن سازمان دارد.
روابط درون سازمانی	نزدیکی میان مدیر و کارمند می‌تواند باعث کارایی بیشتر یک سازمان شود.	احساس مسئولیت‌پذیری در سازمان به جای حس وظیفه مولود نزدیک بودن رابطه افراد در درون سازمان است.
شرایط علی	سبک رهبری	اگر در یک اداره شاهد مدیران دیکتاتور و خودرأی باشیم به احتمال زیاد نباید جو مثبتی را در آن سازمان ببینیم.
		هر چه تصمیم‌گیری از جانب مدیران بیشتر بر پایه تحقیقات کارمندان باشد فرهنگ نوآوری و تحقیق جایگاه بالاتری می‌ابد.
ماهیت کار	نسبت جنسیتی میان کارکنان نقش بسزایی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارد.	نسبت سنی میان کارکنان می‌تواند در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی نقش مهمی ایفا کند.
چشم‌انداز سازمانی	هر چه چشم‌انداز یک سازمان عملی‌تر باشد می‌توان انتظار تلاش بیشتری از جانب کارمندان را داشت.	چشم‌اندازسازی در یک سازمان به صورت مشارکی باعث تقویت عزت نفس بخش‌ها و کارمندان مختلف سازمان می‌شود.
عوامل زمینه‌ای	ارزش‌های سازمانی	سازمانی که به دنبال کارآفرینی است قاعدتا باید در فرآیند استخدام به دنبال افراد خلاق باشد.
		انتصابات سیاسی در یک سازمان باعث دلسردی کارکنان خدوم و زحمت‌کش می‌شود.
ظرفیت‌های سازمانی	توانمندسازی مدیران میانی یکی از مؤلفه‌های مهم در بهبود فرهنگ سازمانی است.	توجه به به روزسازی دانش کارکنان سازمانی باعث افزایش توان آن سازمان می‌شود.
عوامل مداخله‌گر	وجه سازمان	اینکه مردم چه حسی نسبت به سازمان ما دارند در نوع رفتار کارکنان اثرگذار است.
		هر چه پریستیژ بیرونی سازمان بیشتر باشد باید انتظار رفتار موثرتری از کارکنان در درون سازمان داشت.
عایدات مالی	انتظارات بیرونی نظیر توجه رسانه‌ها و روزنامه‌ها باعث افزایش دقت کار می‌شود.	در نظر گرفتن پاداش برای حسن انجام کار در درون سازمان نقش موثری بر افزایش کارایی سازمانی دارد.

مقوله ها	زیر مولفه	مولفه
در نظر گرفتن تشویقات مالی نقش بسزایی در افزایش انگیزه سازمانی دارد.		
یکی از عوامل شکل دهی به کیفیت کار کارمندان میزان دغدغه مندی این افراد نسبت به امور بیرون از محیط کار است.	خدمات سازمانی	
هر چه یک سازمان بتواند خدمات بیشتری را به کارکنان خود ارائه بدهد میتوان انتظار فرهنگ کاری منسجم تری داشت.		
ارائه خدمات تفریحی نظیر خدمات ورزشی و مسافرتی می تواند در بهبود روحیه کاری کارمندان نقش بسزایی داشته باشد.		
نخستین گام در بهبود وضعیت فرهنگی سازمانها اصلاح رابطه میان مدیر و کارمند است.	اصلاح روابط	
هر اندازه مدیران فاصله بیشتری با کارمندان داشته باشند جو اعتماد در کار کم رنگ تر است.		
سازمانی که در آن به جای اساس مسئولیت شاهد احساس وظیفه هستیم از وضعیت فرهنگی خوبی برخوردار نیست.		
برای بهبود وضعیت فرهنگی سازمانها مدیران باید بجای در نظر گرفتن عوامل صرفا کمی، به کیفیت نیز توجه کنند.	کیفیت گرابی	
در نظر گرفتن مولفه های صرفا اقتصادی برای سنجش عملکرد یک کارمند نمی تواند شاخص مناسبی برای قضاوت باشد.		
ارزش های اجتماعی و زیست محیطی را باید در سازمان در کنار ارزش های اقتصادی پاس داشت	راهبردها	
اگر افراد بر اساس شایستگی خود در سازمان ترقی بیابند مطمئنا ان سازمان وضعیت فرهنگی خوبی خواهد داشت.	عدالت	
شایسته سالاری می تواند از پرت رفتن انرژی افراد در سازمان جلوگیری کند.	سازمانی	
اصلی ترین مشکلی که کارکنان تحصیل کرده در برخی سازمانها با آن مواجه اند این است که به اندازه شایستگی خود توجه نمی بینند.		
یکی از راه های اصلاح فرهنگ سازمانی در نظر گرفتن ضابطه به جای رابطه است.	قانون مداری	
سپتیمی شدن فرآیندها در سازمان می تواند منجر به کاهش زد و بندهای پشت پرده و اصلاح فرهنگ سازمانی شود.		
هر اندازه که نقش فرد در تصمیم گیری های کلیدی در سازمان کم شود می توان شاهد کاهش فساد در سازمانها بود.		
در یک فرهنگ کارآمد سازمانی افراد احساس منزلت و ارزشمندی بیشتری دارند.	فردی	
اصلاح فرهنگ سازمانی منجر به مسئولیت پذیری بیشتر کارکنان می شود.		
خلاقیت های فردی در یک فرهنگ سازمانی صحیح بیشتر شکوفا می شود.	پیامد	
فرهنگ درست سازمانی منجر به افزایش چابکی سازمان می شود و امور مراجعین سریع تر رتق و فتق می شود.	سازمانی	
بسیاری از فرآیندهای درونی سازمانی در صورت اصلاح فرهنگ سازمانی بهتر انجام می شوند.		
فرهنگ صحیح سازمانی باعث افزایش رضایت مشتریان آن سازمان می شود.		

جدول ۲: معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری

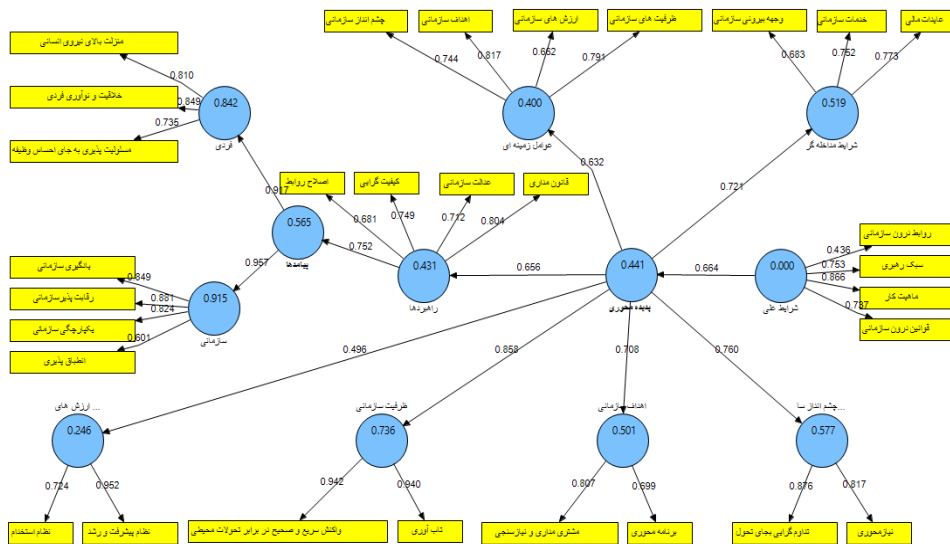
تفسیر شاخص	نوع اعتبار شاخص
واریانس توضیحی یک متغیر درونزا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برونزا اندازه گیری می کند. برای این شاخص مقادیر بزرگتر از ۰/۶۷۰، قوی، بزرگتر از ۰/۳۳۳، متوسط و کمتر از ۰/۱۹۰، ضعیف تلقی می شود.	ضریب اعتبار مدل تعیین (R2)
ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون باید بر اساس علامت جبری، مقدار و معناداری آنها بررسی شوند.	ضرایب مسیر

### بخش کمی

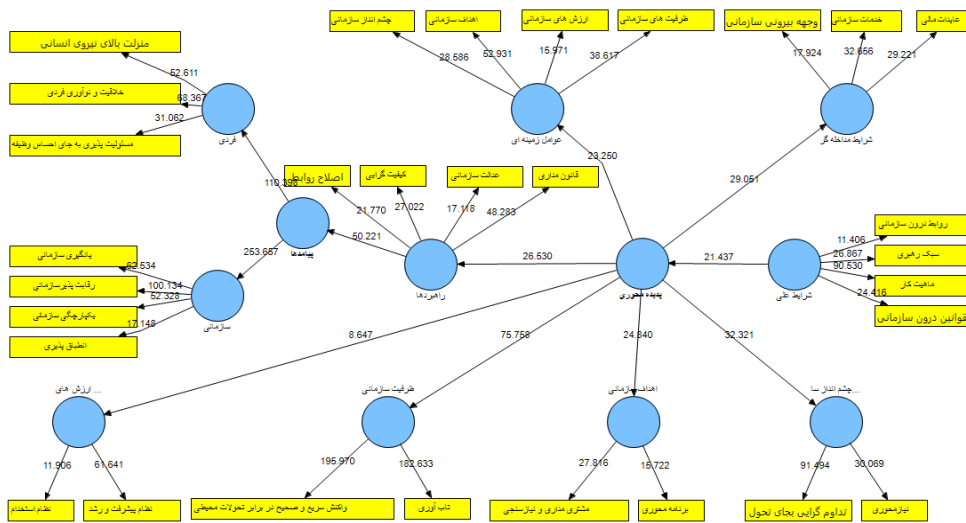
با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری متغیرهای تحقیق و مدل اصلی تحقیق بررسی شد و داده های خام بدست آمده از جامعه آماری با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در این قسمت نیز معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری در جدول ۲ آورده شده است.

|t|>1.96 Significant at P<0.05, |t|>2.58 Significant at P<0.01





نمودار ۱: مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد مدل تحقیق



نمودار ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت قدرمطلق معناداری (t-value) برای بررسی مدل تحقیق

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

تشخیصی<sup>۱۵</sup> در تحقیق حاضر نیز مورد نظر است به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌های به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند.

نمودار (۲) مدل تحقیق را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات ساختاری فرضیه اصلی را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره تی بیشتر از ۱/۹۶+ باشد. جدول (۴) شاخص‌های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد. روایی

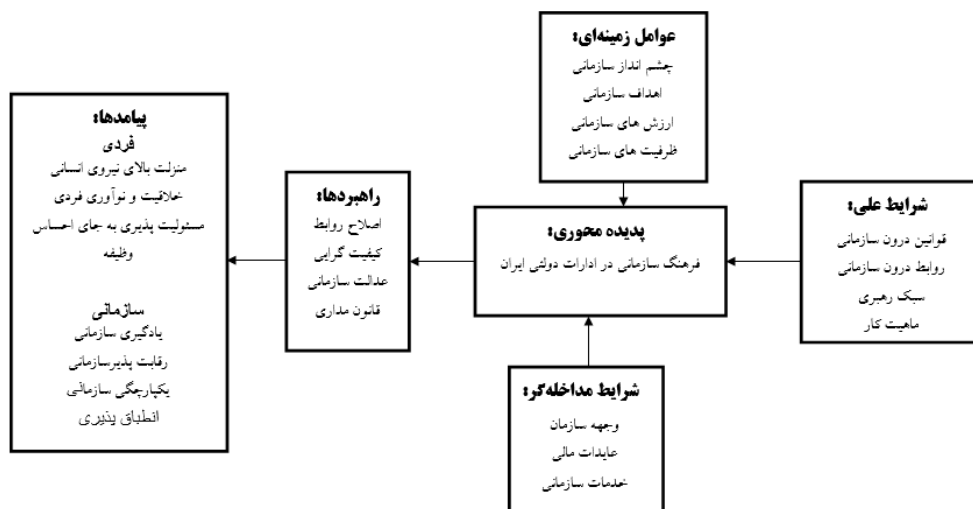
جدول ۴: شاخص‌های روایی، پایایی مدل تحقیق

متغیرهای پنهان	AVE	CR	R <sup>2</sup>	آلفای کرونباخ	$\sqrt{AVE}$	$\sqrt{R^2}$	GOF
شرایط علی	۰,۵۶۹	۰,۷۹۹	۰,۷۳۲				
پدیده محوری	۰,۵۷۹	۰,۸۱۸	۰,۴۴۱	۰,۷۴۰			
پیامدهای فردی	۰,۶۳۹	۰,۸۴۱	۰,۸۴۲	۰,۷۱۵			
پیامدهای سازمانی	۰,۶۳۵	۰,۸۷۲	۰,۹۱۵	۰,۸۰۰			
چشم انداز سازمانی	۰,۷۱۸	۰,۸۳۵	۰,۵۷۷	۰,۷۰۹			
اهداف سازمانی	۰,۵۷۰	۰,۷۲۵	۰,۵۰۱	۰,۷۴۸	۰,۷۹۲	۰,۷۴۹	۰,۵۹۳
ظرفیت‌های سازمانی	۰,۸۸۵	۰,۹۳۹	۰,۷۳۶	۰,۸۷۰			
ارزش‌های سازمانی	۰,۷۱۵	۰,۸۳۱	۰,۲۴۶	۰,۷۴۶			
شرایط مداخله‌گرا	۰,۵۴۳	۰,۷۸۱	۰,۵۱۹	۰,۷۸۰			
عوامل زمینه‌ای	۰,۵۷۱	۰,۸۴۱	۰,۴۰۰	۰,۷۵۳			
راهبردها	۰,۵۴۴	۰,۸۲۶	۰,۴۳۱	۰,۷۲۴			
پیامدها	۰,۵۶۲	۰,۸۹۹	۰,۵۶۵	۰,۸۶۷			

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و R<sup>2</sup> می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴ برآزش مدل را نشان می‌دهد و بزرگ تر بودن مقدار شاخص برآزش از مقدار ۰/۴ نشان از برآزش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر در صورت بزرگتر بودن GOF از ۰/۴ داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برآزش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است. با ارزیابی موارد بالا می‌توان به مدل زیر رسید که به خوبی بیانگر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی در ادارات دولتی در ایران است.

شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسش‌نامه استفاده می‌شوند و لازمه تایید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ می‌باشد، تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری می‌باشند. شاخص GOF سازه بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$



نمودار ۳: مدل فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران

## بحث و نتیجه گیری

مدیریت فرهنگ سازمانی، بیانگر این واقعیت است که الگوهای موجود نمی تواند به طور کامل و همه جانبه فرهنگ سازمان مورد مطالعه را مورد سنجش قرار دهد، مدل‌های بررسی شده توسط سایر پژوهشگر عموماً به توصیف وضعیت فرهنگی سازمان‌ها پرداخته اند و تلاش کردند تا به جای در نظر گرفتن ریشه ای مسائل و به جای پاسخگویی به چرایی‌های هم و غم خود را بر روی چستی فرهنگ سازمانی قرار دهند. حال آنکه در پژوهش ما تاکید بر ابعاد زمینه ای و علی شکل گیری فرهنگ سازمانی تلاشی است برای شناسایی عوامل درون سازمانی که باعث شکل گیری گونه خاصی از فرهنگ می‌شود. به عنوان مثال اگر در پژوهش کوئین (۲۰۰۶) مشخص شده است که فرهنگ یک سازمان می‌تواند به صورت عقلایی، ایدئولوژیک، توافق و مشارکت و یا سلسله مراتبی باشد، ما کوشیدیم تا ضمن بررسی شرایط علی شکل گیری فرهنگ مشخص کنیم که یک سازمان دولتی با توجه به چه نیروهایی رنگ و بوی ایدئولوژیک و یا عقلایی به خود می‌گیرد، این نیروها از کجا و توسط چه بخش‌های درونی به سازمانی وارد می‌شوند و شکل کلی فرهنگی سازمان را دگرگون می‌سازند. این مساله همچنین در خصوص وجه تمایز این پژوهش با پژوهش کرک و لافرتی (۲۰۱۷) نیز عیان و قابل بررسی است چرا که این دو پژوهشگر اذعان می‌دارند که فرهنگ سازمانی یا سازنده است و یا در برابر مسائل رویکرد انفعالی/تدافعی در پیش می‌گیرد و یا رویکرد تهاجمی/تدافعی حال آنکه همانطور که گفته شد این بررسی بیشتر شبیه به توصیف رویه‌های فعلی سازمان است در حالیکه در مقام طراحی یک مدل فرهنگ سازمانی ما به جای توصیف و مشاهده فرهنگ غالب سازمانی کوشیدیم تا با مصاحبه با خبرگان به عمق مسئله برویم و ببینیم که شکل‌های مختلف فرهنگ سازمانی مولود کدام مولفه‌ها هستند. بررسی‌های ما نشان می‌دهد اصلی

ترین عللی که باعث شکل گیری نوع خاصی از فرهنگ سازمانی در درون بانک توسعه تعاون می‌شود شامل قوانین درون سازمانی، روابط درون سازمانی، سبک رهبری و ماهیت کار است. مسائلی که به خوبی بیانگر نیروهای شکل دهنده به فرهنگ سازمانی در بانک توسعه تعاون است. لازم به ذکر است که کار کندی و دلیل (۲۰۱۸) از جهاتی شبیه به پژوهش انجام شده است. چرا که این دو پژوهشگر نیز در پژوهش خود تا حدودی تلاش کردند که مولفه‌های شکل دهنده به سازمان را مورد بررسی قرار دهند. به عنوان مثال این دو پژوهشگر بیان می‌دارند که فرهنگ کار و بازی، فرهنگ شرط بر سازمان، فرهنگ فرآیندی و فرهنگ ما که از جمله عوامل شکل دهنده به محیط است اما آنچه این پژوهش نیز از آن خالی است در نظر گرفتن زمینه‌های شکل‌گیری فرهنگ سازمانی است. زمینه‌هایی که بیشتر اشاره به بعد فردی و نیروهای کاری سازمان است و در این پژوهش شامل چشم‌انداز سازمانی، ارزش‌های سازمانی و ظرفیت‌های سازمانی است. مولفه‌هایی که بیشتر ناظر بر ظرفیت‌های و پتانسیل‌های بانک توسعه تعاون از دریچه نیروی انسانی و منابع فیزیکی است. تحلیل نفیلمدی از فرهنگ سازمان نیز بیش از آنچه یک نگاه ریشه ای باز گردد حاکی از توصیف او از وضعیت سازمان‌های مورد بررسی است. فرهنگ سازمانی علمی، باشگاهی، تیمی و سنگری رویه‌هایی است که سازمان‌ها بر اساس شرایط داخلی و بیرونی خود بر می‌گزینند یا به تعریف فیزیکی، برآیند نیروهای وارده از داخل و خارج از سازمان هستند که کما بیش در بررسی چارلز هندری (۲۰۱۷) دیده می‌شود. او مولفه‌هایی نظیر فرهنگ مبتنی بر نقشی و یا فرهنگ سازمانی وظیفه ای و قدرتی و شخصی را بر می‌شمرد که مستقیم اشاره بر نیروهایی نظیر منابع انسانی، روابط قدرت در درون سازمان و تعریف نقش‌ها و وظایف دارد اما خلاء پژوهش هندری عدم بکارگیری نقش مولفه‌های مداخله گر و

### پیشنهادات

۱) اصولاً سازمانها در کار بر اساس الگوی جمعی و گروهی سازماندهی شده اند. بنابراین فعالیتها و عملیات باید توسط کارکنان انجام شوند. مدیران ضمن رعایت سلسله مراتب، متناسب با شرایط کاری در برخی بخشها از تیمهای کاری استفاده نمایند.

۲) برای اثربخشی تصمیمهای پیچیده، مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیتها و آموختن از یکدیگر باید از هم افزایی گروهها استفاده گردد.

۳) پیشنهادهای اجرایی در زمینه شرایط علی فرهنگ هر سازمان متأثر از فرهنگ جامعه است و فرهنگ جامعه نیز با ورود افراد تازه وارد به داخل سازمان انتقال داده می شود، لذا در هنگام استخدام افراد جدید، تدابیری اتخاذ شود که فرهنگ با باورهای راهبردی سازمان همخوانی داشته باشد و نیز با توجه به عوامل زمینه‌ای از پنهان کاری پرهیز شود

۴) هر بانک برای کارکنان و مشتریان خود سامانه ویژه‌ای برای نظام پیشنهادها ایجاد کند ولی امکان ورود و ارائه پیشنهاد توسط کارکنان دیگر بانکها و تعاملین با بانک صرفاً با استفاده از کارت‌های بانکی در ایستگاههای این بانک وجود داشته باشد. همچنین این امکان از مسیر درگاههای اینترنتی هم امکان پذیر خواهد بود. با چنین سامانه‌ای بانکها می‌توانند در کنار جوایزی که به سپرده‌های قرض الحسنه اختصاص میدهند، جوایزی نیز به پیشنهادهای برتر و قابل اجرا اختصاص دهند و انگیزه‌های لازم برای جریان یافتن ایده‌های جدید را به سوی سازمان خود به وجود آورند.

۵) بدیهی است که توانمندی بیشتر کارکنان در ارائه خدمات به شهروندان، منجر به کسب رضایت آنان و جذب منابع مالی بیشتر برای بانک خواهد بود.

۶) از طریق برقراری ارتباط و ترویج دیدگاه سازمانی به کارکنان و پذیرش این دیدگاه، می‌توان بر رفتار

خارجی است. چیزی که در تحلیل‌های استراتژیک همیشه آنرا می‌بینیم و اشاره به مولفه‌های بیرونی و یا همان تهدیدات<sup>۱۶</sup> و فرصت‌ها<sup>۱۷</sup> دارد. مسئله ای که در این پژوهش کوشیدیم ضمن عنوان مولفه‌های مداخله گر به بررسی آنها بپردازیم و سه مولفه وجهه سازمان، عایدات مالی و همچنین خدمات سازمانی ارائه شده به کارمندان بانک توسعه تعاون آنرا شکل می‌دهد. آخرین تفاوتی که این مدل با مدل‌های بررسی شده دیگر دارد به مسئله پیامدهای فرهنگ سازمانی و راهبردهای ارتقای آن باز می‌گردد. هیچ کدام از مدل‌های دیگر موجود در این پژوهش این دو مسئله را مورد توجه قرار نداده اند. چه مدل مکعب دوS و چ مدل هلگریل نیز بیش از ارائه راهبرد با در نظر گرفتن پیامدهای کوشیده اند چهارچوبی برای وضع موجود سازمانها و نه وضع مطلوب آنها ترسیم کنند و این مسئله باعث می‌شود که کارایی مدل ارائه شده در این پژوهش برای سازمان‌های ایرانی بیش از آنها باشد. هلگریل (۲۰۱۶) در پژوهش خود در حالی از بروکراتیک، رقابتی، مشارکتی و یادگیرنده بودن پژوهش خود حرف می‌زند که این پژوهش کوشیده است مشخص سازد، راه‌های رقابتی کردن فرهنگ سازمانی و یا ارتقای یادگیرنده بودن آن چیست. مولفه‌هایی نظیر اصلاح روابط، کیفیت گزایی، عدالت سازمانی و همچنین قانون مداری مولفه‌هایی هستند که باعث بهبود وضعیت فرهنگی سازمانی در بانک توسعه تعاون می‌شوند و باعث رشد فرهنگ فردی و سازمانی می‌شوند: منزلت بالای نیروی انسانی، خلاقیت و نوآوری فردی و همچنین تقویت حس مسئولیت پذیری به جای احساس وظیفه از جمله فوایدی است که اصلاح فرهنگ سازمانی بر نیروی انسانی بانک دارد و افزایش یادگیری سازمانی، رقابت-پذیری سازمانی، یکپارچگی سازمانی و همچنین انطباق پذیری سازمانی از دیگر پیامدهایی است که این دگرگونی فرهنگی بر روی کلیت سازمان‌های دولتی خواهد داشت.

ارتقای توانمندسازی روان شناختی کارکنان نظام بانکی (مورد مطالعه: بانک شهر)، فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۵ (۳)، پیاپی ۱۹، مشبکی، اصغر. ۱۳۷۷. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.

مهدیزاده، محمد رضا. ۱۳۸۴. درآمدی بر فرهنگ سازمانی. توسعه مدیریت، دوره ۱۱ شماره ۶۴.

نصرت پناه، سیاوش، حصیرچی، امیر، دهقانی، محبعلی. ۱۳۹۷. طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال دهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۱)، بهار

نوربخش، سید حسن، شفیعی رودپشتی، میثم، موسوی، سید محمد. ۱۳۹۴. اثرات فرهنگ سازمانی بر توسعه بازارگرایی در نظام بانکی جمهوری اسلامی ایران مورد مطالعه: بانک مهر اقتصاد تهران بزرگ، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، سال سوم، شماره نهم، صص ۶۷-۹۵.

هدایتی، هاشم. ۱۳۸۵. نقش فرهنگ در انتخاب مدل استراتژی. اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک، تهران، ۶ و ۵ اسفند، ۱-۲۰.

Abbasi, Ali.S., Rehman, Kamran.U. & Bibi, Alireza. (2010), Islamic management model, African Journal of Business Management. 4 (9), 1873-1882.

Bharati, Pious., Zhang, Wiliam., & Chaudhury, Ali. (2015). Better Knowledge with Social Media? Exploring the Roles of Social Capital and Organizational Knowledge Management. Journal of Knowledge Management, 19 (3), pp. 456-475.

Choi, Jana. H., Kim, J. B., & Zang, Yari. (2010). Do abnormally high audit fees impair audit quality?. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 29 (2), 115-140.

Dong, Joji. Q., McCarthy, Kami. J, & Schoenmakers, W. W. M. E. (2017). How central is too central? Organizing inter organizational collaboration networks for breakthrough innovation. J. Prod. Innov. Manag. (in press).

Denison, Daviad. (2006). Organizational culture effectiveness: can and American theory be

و نگرش‌های کار تاثیرگذار باشد. هنگامی که تعامل خوبی بین رهبر و کارکنان وجود دارد؛ مشارکت در برقراری ارتباط تیمی و تشویق کارکنان برای انجام ماموریت و اهداف تعیین شده توسط سازمان وجود خواهد داشت که به نوبه خود باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود.

## منابع و ماخذ

رحیم نیا، فریبرز و مسعود، علیزاده. ۱۳۸۸. بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی. دوره ۴، شماره ۱

جعفری، محمدباقر و امیرنژاد، قنبر. ۱۳۹۶. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد (بر خلاقیت)، خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۸. شماره (۲۶)،

ستایش، سجاد. ۱۳۸۹. بانک و جایگاه یابی در بازاریابی رقابتی، سایت بانک رفاه کارگران، فروردین.

صالحی، فهیمه. ۱۳۹۵. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک مسکن استان تهران، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت

صراف، فاطمه و روح چکار، حسین. ۱۳۹۷. تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش نیازهایی برای عملکرد پایدار

سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی، نشریه چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۱ (۳)، شماره پیاپی (۳)،

عسگریان، محمد. ۱۳۸۸. مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، مرداد.

فرهی، علی؛ نوری، محمد. ۱۳۹۵. بررسی فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رایینز. شماره ۳۰. دروه ۹

محمدپور زرنندی، حسین، فهیما، مریم و امیراکبری، علیرضا. ۱۳۹۶. بررسی نقش فرهنگ سازمانی در

### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Choi et al.
- <sup>2</sup> Kwarteng et al
- <sup>3</sup> Wheelen & Hunger
- <sup>4</sup> Hardcopf et al
- <sup>5</sup> Kimata & Itakura
- <sup>6</sup> Vito
- <sup>7</sup> Hersekotis
- <sup>8</sup> Krober
- <sup>9</sup> Holton
- <sup>10</sup> Kwarteng et al
- <sup>11</sup> Semi-structured interview
- <sup>12</sup> GT
- <sup>13</sup> Coefficient of Determination
- <sup>14</sup> Path Coefficients
- <sup>15</sup> Discriminant Validity
- <sup>16</sup> Threats
- <sup>17</sup> Opportunities

- applied in Russia? Retrieved February 22, from <http://www.Denisonculture.com>
- Deal T.E, Kennedy, A.A (1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hardcopf, Rashed., Liu, G., & Shah, Rari. (2021). Lean Production and Operational Performance: The Influence of Organizational Culture. *International Journal of Production Economics*, 108060.
- Hoque, Nni., Aktaruzzaman Khan, M., & Mowla, Moje. (2013). Organisational culture: features and framework from Islamic perspective. *Humanomics*; Patrington, 29 (3) 202-219.
- Melody P.M. Chong, Yufan Shang, Malika Richards, Xiji Zhu, (2018) "Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture", *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kimata, Arad., & Itakura, Hamad. (2021). Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society: Empirical research into the Japanese service industry. *Technology in Society*, 64, 101458.
- Kwarteng, Alpachi., & Aveh, Frozesh. (2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance: Evidence from a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*, 26 (4), 675-698.
- LaCasse, Ali. Jam. (2010). A Multi Method Organizational Culture Analysis OF A State Correctional Institution Using A Modified Denison Organizational Culture Survey. (Unpublished doctoral dissertation). Minnesota University, USA, Phd.
- Ouchi, Wiliam., Wilkins, Asad. (1985), "Organizational culture", *Annual Review of Anthropology*, Vol. 11 pp.457-83.
- Schein, Eli. H. (1985). "Organizational culture and leadership: A dynamic view", San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Young Lee, J., Kim, J., & Jeung, W. (2016). How Ambidextrous Organizational Culture Affects Job Performance. *Academy Of Management Proceedings*, 13 (2), pp. 23-39.
- Vito, Rama. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108, 104600
- Wheelen, Tiroos. L., & Hunger, Jivad . D. (2010). Strategic management and business policy: Achieving sustainability (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education



## The Dimensions of Organizational Culture Model on Performance Employees of the Development and Cooperation Bank

Ali Kaveh<sup>1</sup> - Davoud Kia Kajouri<sup>2\*</sup> - Mohamm Javad Taghi Poorian<sup>3</sup> - Hasanali Aghajani<sup>4</sup>

### Abstract

**Background:** In order to achieve the desired goals and activities, in addition to obtaining material capital, organizations need qualified human resources to help advance the goals of the organization.

**Objective:** The main purpose of this study was to identify the dimensions of organizational culture model on employee performance in the Development and Cooperation Bank of Mazandaran Province.

**Method:** The method of the present study in this study is descriptive-survey in terms of fundamental purpose. The statistical population of the present study consists of employees and managers of Mazandaran Development and Cooperation Bank. Sampling method In the qualitative part of the study, purposive sampling. In the qualitative part, for data collection, in-depth and semi-structured interviews have been used, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire has been used. Cronbach and finally structural equations were used using Smart PLS software.

**Findings:** The research findings indicate that the components of organizational culture (contextual factors, causal conditions, central phenomena, strategies, consequences, intervention conditions) had a positive and significant effect on the performance of Development Bank and Cooperative staff.

**Conclusion:** The results of this study also showed that the impact of organizational and individual outcomes on the organizational culture model was greater than the rest.

**Keywords:** Culture, Organizational Culture, Employee Performance, Development Bank and Cooperative

---

<sup>1</sup> Ph. D Student, Department of Public administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

<sup>2</sup> Associate professor, Department of public administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran. (Corresponding Author) [odkia@iauc.ac](mailto:odkia@iauc.ac)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Business Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

<sup>4</sup> Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.