

« فراسوی مدیریت »

سال سوم _ شماره ۱۲ _ بهار ۱۳۸۹

ص ص ۱۵۹-۱۸۱

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

ابراهیم خردمند^۱

دکتر فتاح ناظم*^۲

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال می باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال به فعالیت مشغول هستند، تشکیل می دهند. که از بین آنها ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی (کوئین، ۱۹۸۵، ۳۲۷-۳۲۶) و پرسشنامه عملکرد کارکنان مدل اچ‌یو (هرسی و بلانچارد) است. با توجه نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون، یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری با هم دارند. همچنین بین فرهنگ‌های مشارکتی، سلسله‌مراتبی و عقلایی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی:

فرهنگ، فرهنگ سازمانی، عملکرد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

^۱- کارشناسی ارشد رشته تحقیقات آموزشی (E.khreadmand@yahoo.com)

^۲- دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

مقدمه

منابع انسانی بعنوان مهمترین و با ارزشترین منبع در موفقیت سازمان نقش بسزایی دارد. چرا که منابع انسانی سازمان قابلیت آموزش و پرورش و تغییر دارد و نیروی انسانی کارا میتواند با انجام صحیح وظایف محوله، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و سازمان را به کمال برساند و نمیتوان با ادامه شیوه های نادرست، عدم کارایی مدیران و فقدان انگیزش کارکنان، به حفظ و بقا سازمان همت گماشت. امروزه فرهنگ سازمانی مانند سایر موضوعات مدیریت به صورت یک موضوع مشترک در تمامی مطالعات مربوط به مدیریت در آمده است. تحلیل فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین بخشهای تحقیقاتی حوزه رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است. این بررسی و پژوهش به ترسیم وضع موجود فرهنگ سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال می پردازد. و هم چنین میزان هم بستگی ویژگیهای هم فرهنگی با عوامل موثر در عملکرد کارکنان سازمان. تصویری از فرهنگ مطلوب سازمان ارایه خواهد داد. فرهنگ سازمانی برای کارکنان شیوه انجام امور در سازمان را مشخص می کند، تقریباً ادراکی یکسان را که در همه اعضای سازمان وجود دارد. آنچه مشاهده یافته ها و تحقیقات بر می آید بیانگر تاثیر فرهنگ سازمانی بر نحوه رفتارها می باشد. به گونه ای که امروزه اغلب سازمانهایی که دارای فرهنگ مشارکتی می باشند دارای بهره وری بالایی بوده و نیز یک فرهنگ بوروکراتیک تنها برای اجرای فرامین و دستورات صادر شده مناسب تشخیص داده است.

فرهنگ سازمانی جو حاکم بر محیط داخل سازمان است که افراد در آن فعالیت کرده و رفتار آنها شکل می گیرد که این موضوع خود در عملکرد کارکنان سازمان نقش بسزایی دارد. از آنجائیکه نیروی انسانی کمیاب ترین و گرانترین سرمایه های هر نوع سازمان محسوب می شوند.

معمولاً پایین بودن عملکرد کارکنان یکی از مشکلات سازمانها بوده و شواهد تجربی نشان می دهد عملکرد کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال به نحو مطلوب نمی باشد و یکی از مشکلات گریبانگیر این واحد نیز همین ضعف عملکرد کارکنان است. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال تأمین پاسخ بررسی این پرسش است که آیا بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد؟ که در این پژوهش فرهنگ سازمانی متغیر مستقل و عملکرد کارکنان متغیر وابسته است. با توجه وجود عوامل کلیدی و مشترک بین سازمانهای موفق و دارای عملکرد بالا می توان عامل اصلی موفقیت آنها را شناسایی کرد. یکی از این عوامل کلیدی فرهنگ قوی و مسلطی است که این سازمانها در آن تنفس می کنند. لذا فرض پژوهش حاضر را شناسایی فرهنگ حاکم بر عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال قرار داده و سپس در صدد بررسی وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی با میزان عملکرد کارکنان در آن سازمان خواهیم بود. بدیهی است که در صورت انجام موفقیت آمیز پژوهش، نتایج و یافته های آن میتواند راهنمای هر چند اندکی برای برنامه ریزان و مدیران دانشگاه باشد. تا با بینش بیشتری با فرهنگ حاکم بر سازمانشان برخورد کرده و در صورت لزوم و برای رفع پاره ای مسایل ناشی از آن اقدام به اصلاح و یا حتی تغییر آن نمایند. و در نهایت ویژگی های فرهنگی یک سازمان موفق با عملکرد بالا را مشخص کرده و پیشنهادات خود را در قالب اینکه فرهنگ سازمانی را چگونه باید تنظیم نمود تا موجب عملکرد بالا گردد ارائه خواهیم نمود. تاکنون تعاریف زیادی از فرهنگ سازمانی عنوان گردیده است. در واقع تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان پذیر نیست یعنی تعریفی که به طور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد (شریف زاده، ۱۳۷، ۱۴). در زیر تعاریف فرهنگی سازمانی از دیدگاه اندیشمندان مختلف ارائه می شود. جورج

گوردون^۱ فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزشهای سازمان می‌داند که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود (گوردون، ۱۹۹۱، ۳۹۷). رابینز در کتاب مدیریت خود، فرهنگ سازمانی را اینگونه تعبیر کرده است: فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضا سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز می‌کند، به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (رابینز، ۱۹۹۱، ۷۲-۷۱). دنیسون^۲ فرهنگ سازمانی را نیروی قدرتمندی می‌داند که نحوه عمل کردن و چگونگی عملیات‌ها را تعیین می‌کند (دنیسون، ۱۹۸۴). استیفن پی رابینز در ویرایش نهم کتاب رفتار سازمانی خود در مورد فرهنگ سازمانی می‌نویسد: "فرهنگ سازمانی به سیستمی از مصادیق، و خصوصیات اساسی (نوآوری و ریسک‌پذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتایج، توجه به افراد، تیم‌مداری، جاه‌طلبی و ثبات) اطلاق می‌شود که برای سازمان ارزش دارند هر کدام از این خصوصیات بر روی طیفی از کم یا زیاد قرار می‌گیرند. اگر سازمان از منظر این هفت خصوصیت بررسی شود تصویر کاملی از، احساسات و ادراکات مشترک که اعضا در مورد سازمان دارند بدست می‌آید (رابینز، ۲۰۰۲، ۵۱۱-۵۱۰). کرایس و آرجریس^۳ فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که واقعا بر پایه آن می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که واقعا باهم رفتار می‌کنند، تعریف می‌کند (زارعی متین، ۱۳۷۳، ۵۱). با نگاهی به تمام تعاریف فرهنگ سازمانی که در دو دهه گذشته توسط دانشمندان و صاحب نظران علم

^۱-Gordone

^۲-Dennison

^۳-Argries

مدیریت مطرح شده، وجوه مشترک تمام تعاریف بیان شده عبارتند از: الگوی رفتاری غالب- سیستمی یا نظام مند بودن آن- مجموعه ای از ارزشها و باورها و اعتقادات - مشترک بودن و مورد حمایت واقع شدن این هنجارها و ارزشها توسط اعضای سازمان- فرهنگ سازمانی موجب تمایز سازمانها از یکدیگر می شوند.

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان تاثیر می گذارد. مطالعات و تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف، استراتژی، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت کوشی و مانند آنها تاثیر می گذارند. همچنین مطالعات نشان می دهد که شرکتهای موفق دارای فرهنگ سازمانی قوی و موثر بوده اند. به طور کلی در سازمان پدیده ای به دور از نقش و اثر سازمانی وجود ندارد و به ویژه فرهنگ مدیران بر تدوین اهداف، تعیین استراتژی ها و طراحی سازمانی بسیار موثر است. به همین دلیل در مورد فرهنگ سازمانی، نقش و چگونگی تغییر و تحول آن، تحقیقات زیادی توسط محققین و دانشمندان مدیریت در جریان است. "هوردن اشتاین" و "برک" در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی بیان می دارند بالندگی سازمان به عنوان یک فرایند برنامه ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می باشد، در واقع هر گونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، موثر واقع نمی شوند. همچنین اگر مدیران در صدد تغییر عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند (زارعی متین، ۱۳۷۲). محیط درون سازمانی و برون سازمانی، هر دو بر فرهنگ سازمان تاثیر می گذارند. محیط درون سازمانی که از نظامهای اجتماعی، فنی سازمان تشکیل می شوند بر فرهنگ سازمانی تاثیر می گذارند. این نظامها، شامل روشهای تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل، روشهای کارمند یابی و گزینش، آموزش، تکنولوژی و رفتار اعضا به ویژه رفتار مدیران و گروههای کاری می شود. این عوامل بر فرهنگ سازمانی تاثیر می گذارند و البته

فرهنگ سازمانی نیز تاثیر می پذیرند به عبارت دیگر باهم در تعامل هستند. محیط برون سازمانی که شامل نظامهای اجتماعی، سیاسی، قانون گذاری اقتصادی و فنی هستند تقاضاهای مختلفی از سازمان دارند و محیط یاد گیری مختلفی را برای افراد سازمان فراهم کرده. روی فرهنگ سازمانی تاثیر می گذارند. بنابراین فرهنگ سازمانی با توجه به تغییر و تحولات نظامهای درونی و برونی سازمان، عملکرد مدیران و رهبران سازمان، پویا و در حال تغییر است. البته در شرایط نسبتا پایدار محیطی و در صورتی که مدیران دارای دیدگاه عملیاتی و کوتاه مدت باشند تغییرات فرهنگی بسیار کند صورت می گیرد (جمشیدنیا، ۱۳۷۷). نکته مهمی که در این باره قابل ذکر است اینکه فرهنگ هم به عنوان ستانده و هم به عنوان یک داده عمل می کند. یعنی فرهنگ سازمانی محصول نظام فکری و اقدامات گذشته و از طرفی عنصر اصلی شکل دهی و هدایت اقدامات آینده است. تقسیم بندیهایی که در زمینه فرهنگ سازمانی ارائه شده و شاید جامع ترین آنها باشد، تقسیم بندی "کوئین" و "گارث"^۱ می باشد که در بخش میدانی این تحقیق نیز به آن استناد شده است. آنها فرهنگ سازمانی را به چهار دسته فرهنگ عقلانی^۱، فرهنگ ایونولوژیک^۲، فرهنگ توافق و مشارکت^۳، فرهنگ سلسله مراتبی^۴ تقسیم نموده اند و به نه نوع متغیر عمده سازمانی را که در هر یک از انواع فرهنگ های یاد شده وضعیت خاصی دارند، معرفی کرده اند که عبارتند از هدف سازمان، معیارهای عملکرد سازمان، مرجع اختیار در سازمان، منبع قدرت، نحوه تصمیم گیری، سبک رهبری، شیوه پیروی، معیار ارزشیابی اعضاء و انگیزش کارکنان. به اعتقاد آنها

¹-Ouin & Gareth

²-Retional Culture

³-Ideological Culture

⁴-Consensual Culture

⁵-Hierarcial Culture

می توان فرهنگ هر سازمان را با توجه به این متغیرها در یک گروه فرهنگی مشخص قرار داد.

عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی یا فراتر رفتن از اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیتهایی که برعهده افراد گذاشته شده است. (هرسی - بلانچارد، ۱۳۷۱، ۵۰۴). بطور کلی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی را می توان به شرح زیر عمل نمود: ساختار سازمانی - محیط سازمان - سیاست ها و رویه های سازمان. استفاده از ساختار سازمانی کارها را به صورت رسمی، تقسیم، گروه بندی و هماهنگ می کنند. هنگامی که مدیران درصدد طرح ریزی ساختار سازمان بر می آیند باید به شش عامل یا رکن اصلی توجه کنند. اینها عبارتند از: تقسیم کار، گروه بندی کارها، زنجیره فرماندهی، حوزه قلمرو کنترل، توجه به تمرکز و عدم تمرکز و سرانجام رسمی نمودن کارها. معنی واژه « محیط » نا محدود است و آن شامل همه چیزهایی می شود که در خارج از سازمان قرار دارند. ولی تجزیه و تحلیلی که در این صورت جا می گیرد. تنها جنبه هایی از محیط مورد توجه است که سازمان نسبت به آنها حساسیت دارد و برای بقا و ادامه حیات خود باید در برابر آنها از خود واکنش دهد. از این رو محیط سازمان به این صورت تعریف می شود: تمام عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذرانند (ال دفت، ۱۳۷۴). محیط از چندین بخش که ارکان یا عوامل مشابهی دارند، تشکیل می شوند. در هر سازمانی می توان این بخشها را مشاهده کرد. آنها عبارتند از: صنعت، مواد اولیه، منابع انسانی، منابع مالی، بازار، تکنولوژی، شرایط اقتصادی، دولتی، اجتماعی، فرهنگی و بین المللی. روشها و سیاستهایی که یک سازمان درباره منابع انسانی به اجرا درمی آورد در شکل گیری و رفتار کارمند یا عضو سازمان نقش مهمی ایفا می کند. روشهای گزینش افراد، برنامه های آموزش و تربیت نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، سیستم های پاداش و موجودیت اتحادیه های کارگری. سازمانها در ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود در پی هدفهای

مختلف و گوناگون هستند. مدیران برای تصمیم‌هایی که در مورد کارکنان باید توجه بگیرند از این گونه ارزیابیها استفاده می‌کنند. آنها می‌توانند بدین وسیله در باره ارتقا، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به کارکنان تصمیم‌هایی مهم بگیرند. با استفاده از ارزیابیها متوجه نارساییهای مهارتی افراد می‌شوند و در می‌یابند چه نوع برنامه‌های آموزشی را باید به اجرا درآورند. آنها بدین وسیله می‌توانند مهارتها و شایستگی‌های افراد (ولی با توجه به نوع کارهایی که باید انجام شود مناسب نیست) را مشخص نمایند و برای حل این مشکل برنامه‌های مناسبی را اجرا کنند. همچنین می‌توان با استفاده از ارزیابیهای عملکرد کارکنان، مشخص کرد که کدام یک از برنامه‌های آموزشی معتبر، قابل اعتماد و اثر بخش بوده است. بدین طریق می‌توان کارکنان تازه استخدامی را که دارای عملکرد ضعیفی هستند، شناسایی کرد. به همین شیوه، می‌توان موفقیت یا اثربخشی برنامه‌های آموزشی و کارگاهها را براساس میزان ونحوه مشارکت افراد و اثری که بر عملکرد آنها داشته است، تعیین کرد و باز اینکه با شاخص ارزیابی می‌توان نتیجه عملکرد افراد و نظرهایی را که سازمان در باره آنها ابراز نموده است، به آنان داد. گذشته از این، همچنین می‌توان با استفاده از ارزیابیهای عملکرد، پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. تصمیم‌گیری در باره اینکه کدام یک از افراد، شایسته چه مقدار افزایش حقوق است، براساس ارزیابی عملکردها مشخص می‌شود.

مدیریت عملکرد در برگیرنده سه کنش عمده است: برنامه‌ریزی عملکرد یعنی تعیین اهداف و دستورالعمل‌ها برای پیروان در ابتدای دوره برنامه‌ریزی و تدوین طرحهایی برای رسیدن به این اهداف، آموزش یعنی بازخورد روز به روز و فعالیتهای پیشرفتی برای تقویت نقشه‌های عملکرد، تجدید نظر در عملکرد یعنی ارزیابی کلی از عملکرد برای دوره خاص برنامه‌ریزی. روش موضعی در مورد مدیریت عملکرد، مدیران را توانا می‌کند تا برنامه‌ریزی عملکرد، آموزش و تجدید نظر را با انتخاب آن دسته از فنون مدیریتی به صورتی فردی درآورند که

مناسب موقعیت منحصر به فرد فردی است که پیروان با آن روبرو می‌شوند (هرسی و بلانچارد ۱۳۷۱).

زارعی متین (۱۳۷۴) در پژوهش خود تحت عنوان «تبیین فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی» به این نتیجه رسیده است که مطالعات مربوط به ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی نشان می‌دهد که اگر فرهنگ سازمانی قوی باشد و در واقع از انسجام واقعی برخوردار باشد و اعضای سازمان در مورد اهمیت عوامل فرهنگ سازمانی اتفاق نظر داشته باشند، فرهنگ سازمانی می‌تواند نیازهای اساسی اعضای سازمان را برآورده سازد و موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان گردد. آرگون (۱۳۷۷)، در پژوهش خود که تحت عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر شیوه تصمیم‌گیری مدیران در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسیده است که شیوه تصمیم‌گیری مدیران همان فرهنگ می‌باشد و فرهنگ چیزی جز شیوه انجام کار و تصمیم‌گیری در سازمان نمی‌باشد. شیخ‌پور (۱۳۷۹) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی معلمان مدارس متوسطه شهرستان لاهیجان» به این نتیجه رسیده است که، بین خلاقیت فردی و نوآوری معلمان با رضایت شغلی رابطه معنادار ضعیفی وجود دارد. بین پاداش و تشویق و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد و وضعیت شخص مذکور را نیز در سطح ضعیف ارزیابی کرده است. بین همکاری و وحدت سازمانی و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود ندارد و آن را محدودیتی بر فعالیت آموزشی قلمداد کرده است. بین حمایت مدیریت و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد و در هنگام بروز مسائل و مشکلات آموزشی و اداری بندرت پشتیبانی حمایتی از سوی مدیران انجام می‌شود و وضعیت این شاخص را در حد متوسط توصیف کرده است. بین الگوهای ارتباطی و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. رابطه بین تعارض و رضایت شغلی، در سطح ۰.۵. رابطه معنی‌دار است و

وضعیت این شاخص را در سطح نسبتاً خوب ارزیابی کرده‌اند. زبردست (۱۳۸۳) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با عملکرد مدیران مدارس متوسط پسرانه دولتی شهر تهران از دیدگاه دبیران» به این نتیجه رسیده است که بین هریک از مولفه‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد و فرهنگ سازمانی عملکرد مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مطالعه ای که درباره اثربخشی سازمان و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی توسط «فرازجانز» در سال ۱۹۹۱ صورت گرفته است. این فرضیه که اولویت دادن به منابع انسانی با توجه به اهمیت آن در سازمان موجب اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود مورد تأیید واقع شد. در سال ۱۹۹۷ تحقیق دیگری تحت عنوان «تأثیر فرهنگ سازمان بر فرآیند تصمیم‌گیری در شرکت‌های تولیدی» در مقطع دکتری، در دانشگاه اوهایو انجام گرفته است. نتایج این مطالعه نشان داده است که: اعضای شرکت دارای فرهنگ قوی، احساس مسئولیت بیشتری نسبت به حل مشکلات از خود نشان می‌دهند. این شرکتها مشکلات خود را به خوبی شناخته و بدانها آگاهی دارند. بین فرهنگ سازمانی و فرآیندهای متفاوت تصمیم‌گیری ارتباط وجود نداشته است. درشرکت‌هایی با فرهنگ قوی، اعضا بیشتر وقت خود را صرف توصیف مشکل و یافتن راه حلها می‌نمودند. مطالعه دیگر در شرکت هوندا توسط نوناکا و همکاران (۱۹۹۵) صورت گرفته است که تأثیر فرهنگ سازمانی را بر مدیریت دانایی نشان می‌دهد: ابتدا مدیران رده بالای این شرکت برای روز آمد کردن دانایی موجود، اهداف و فلسفه وجودی شرکت را به روشنی برای کارکنان بیان کردند. دوم: دست به ایجاد گروهها و سیستم‌های کاری جدید زدند و الگوهای ارتباطی میان آنها را درگرون نمودند. سوم: مدیران در انجام پروژه‌ها از کارکنان بطور جدی حمایت کرد و ایده‌های جدید آنها را مورد تشویق قرار داد، در نتیجه تا فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمانها متحول نگردد، ایجاد هدایت دانایی‌های جدید به نتیجه نخواهد رسید، جمله‌ای بود که مدیران

شرکت هوندا مطرح کردند. در مطالعه دیگر که توسط « داوِنپورت و همکاران » (۱۹۹۵) در شرکت ساختمانی و مهندسی جاوَلین صورت گرفته است، این شرکت، تدابیری برای انتقال دانش و تجربه‌های کسب شده از یک طرح به طرح‌های دیگر اندیشید تا زمان و هزینه ساخت و ساز را کاهش دهد. هدف این بود که از تجربیات موجود در زمینه طراحی، برای حل مسائل جدید استفاده شود. اما این شرکت نتوانست در انجام این پروژه موفقیت چشمگیری بدست آورد و دلایل عدم موفقیت عبارت بودند از: ۱- عدم وجود مشارکت و همکاری در میان کارکنان، در فرهنگ شرکت این احساس وجود داشت که افراد با عرضه داشتن موقعیت خود را به خطر خواهند انداخت. ۲- در فرهنگ شرکت، طرح‌های قدیمی بی اهمیت تلقی می‌شد. ۳- عدم حمایت مدیریت شرکت از کارکنان بخاطر کسب و تسهیم دانش. ۴- عدم پرداخت پاداش در قبال ابداع و انتقال دانش در سازمان. ۵- در ارزشیابی‌های شرکت امتیازی برای ایجاد و انتقال دانش منظور نشده بود. ۶- عدم وجود یک ساختار سازمانی با سلسله مراتب ساختار مشخص در زمینه دانایی. تحقیقی در دانشگاه ماری وود در سال ۲۰۰۲ میلادی جهت اخذ دکتری توسط « لاک پاتریکیا کوپو » تحت عنوان « بررسی رابطه بین رهبری دگرگون ساز و فرهنگ سازمانی » صورت پذیرفته است. در این مطالعه ۱۴۹ نفر از یک شرکت داروسازی شرکت کردند و هدف این مطالعه این بود که مشخص کند که آیا رفتارهای رهبری دگرگون ساز، یک فرهنگ سازمانی سازنده را پیش بینی می‌کند. در این تحقیق نتایج زیر بدست آمد:

- سازمان موفق دارای یک فرهنگ سازمانی است که ابتکار، خلاقیت، پیشینه سازی توان کارکنان و نوع آوری را مورد حمایت قرار دهد.
- دو عامل ابتدایی که بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد عبارتند از: رهبری و محیط خارجی.

■ سازمانهای که دارای رهبری موفق و فرهنگ سازمانی قوی می باشند در کسب دانش و اطلاعات و تجربه و تحلیل موقعیتهای پیچیده موفق تر عمل می کند. مطالعه بسیار عمیق و دقیق در ارتباط با فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی که توسط «کول» و «بالتازارد» تحت عنوان «فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش: ارزیابی پیوستار رفتاری- اجرایی» در مرکز OCL صورت گرفته است. لیست اطلاعاتی تحقیق تقریباً توسط سه میلیون نفر پاسخگو در برابر دنیا کامل شده است که به زبان (فرانسوی، آلمانی، ژاپنی، ایسلندی، دانمارکی و سوئدی) ترجمه شده است و مشخص شدن تغییر سازمانی، شناسایی و انتقال فرهنگ های واحدهای فعال، مطالعه و افزایش امنیت و اطمینان حاصل سیستم، آسان سازی پیوستگی استراتژیک، ارتقاء، روابط مشارکتی داخل واحدها و بین واحدها و تست کردن فرضیات انجام شده در مورد رابطه بین متغیرهای فرهنگ طراحی شده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داده است که:

* فلسفه سازمان و ارزشهای بلند پایه سازمان در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت دانش نقش دارد.

* وجود رویه ها و ساختارهای مشخص و منعطف و تشکیل تیم های کاری می تواند میزان رغبت برای یادگیری سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش را افزایش دهد.

هدف در انجام پژوهش حاضر یافتن پاسخ برای پرسش است که آیا بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد؟

یعنی اینکه: آیا بین فرهنگ مشارکتی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد؟

- آیا بین فرهنگ سلسله مراتبی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد؟

- آیا بین فرهنگ عقلایی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد؟

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات پیمایشی است.

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنانی که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال به فعالیت مشغول هستند، تشکیل می دهند، از بین آنها ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است.

ابزار پژوهش

در این تحقیق از دو سری پرسشنامه بهره گیری شده است که به صورت منظم (بسته) طراحی شده است. پرسشنامه شماره یک مربوط به شناسایی نوع فرهنگ سازمانی (متغیر مستقل) بوده و با استفاده از مدل رایج شده توسط "کوین" و "کرث" و پرسشنامه تهیه شده است توسط "هافستد" (هافستد، ۱۹۸۴). در قالب ۲۳ سوال بسته طراحی گردیده و پس از اجرای تستهای لازم در جامعه مورد نظر توزیع شده است. در این پرسشنامه سوالات مربوط به هر یک از متغیرهای نه گانه "کوین" و "کرث" در زیر تشریح شده است: و دارای ابعاد: "هدف سازمان" با سوالات یک و بیست پنج، "معیار عملکرد سازمان" با سوالات سه و چهار، "مرجع اختیار" با سوالات بیست و هشت و هیجده، "منبع قدرت" با سوالات هفت و هشت، "نحوه تصمیم گیری" با سوالات بیست و پانزده، "سبک رهبری" با سوالات دو، ده، نوزده، بیست و دو و سی و پنج، "معیار ارزشیابی اعضاء در سازمان" با سوالات شش، یازده و شانزده، انگیزش کارکنان" با سوالات پنج، سیزده و چهل و دو، "شیوه پیروی و قبول" با سوالات هفده و نه سنجیده می شود. پرسشنامه شماره

دو مربوط به عملکرد کارکنان که توسط پرسشنامه مدل اچ‌یو (هرسی و بلانچارد) در قالب ۲۳ سوال سنجیده می‌شود و دارای ابعاد: "توانایی" با سوالات ۱۲، ۲۳، ۲۴، ۲۶ و ۲۷، "وضوح و شناخت شغلی" با سوالات ۲۹، ۳۰، ۳۱، "ارزیابی و دادن بازخورد" با سوالات ۳۲، ۳۳ و ۳۴، "حمایت سازمانی" با سوالات ۱۴، ۳۶ و ۳۷، "اعتبار تصمیمات" با سوالات ۲۱، ۳۸، ۳۹، ۴۰ و ۴۱، "انگیزه" با سوالات ۴۳، ۴۴، ۴۵، "محیط" با سوالات ۴۶ و ۴۷ سنجیده می‌شود. برای بررسی اعتبار علمی پرسشنامه‌های این تحقیق از روایی محتوا استفاده شده است. در مورد پرسشنامه فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان، باید عنوان کرد که این پرسشنامه‌ها استاندارد بوده و به دفعات در تحقیقات علمی مورد استفاده قرار گرفته است. و برای حفظ روایی آن از نظرات اساتید فن و پیشنهادات متخصصان تحقیق استفاده شده است. برای تعیین قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها روی ۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال که به طور تصادفی انتخاب شده بودند، اجرا شد و ضریب آلفای ۰/۸۲ و ۰/۷۸ را به ترتیب برای پرسشنامه‌های شماره یک و دو بدست آمد. لذا میتوان گفت که پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش دارای قابلیت اعتماد بسیار مطلوبی می‌باشند.

یافته‌ها

با تبیین عوامل نه گانه و با محاسبه میانگین کل نمرات بدست آمده از پرسشنامه‌های شماره یک، فرهنگ سازمان و قرار دادن آن در محدوده‌های مشخص شده در جدول زیر، الگوی فرهنگی حاکم بر واحد را مشخص نمودیم.

حدود نمرات انواع فرهنگ سازمان

مشارکتی	ایدئولوژیک	عقلانی	سلسله مراتبی	نوع فرهنگ سازمانی
۸۶/۵ - ۱۱۵	۵۷/۷۵ - ۸۶/۲۵	۲۹ - ۵۷/۵	۰ - ۲۸/۷۵	حدود نمرات
۶۴/۲۷			نمره کسب شده	
ایدئولوژیک			نوع فرهنگ	

تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل سؤال‌ها تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردیده که به شرح زیر می‌باشد:

سوال اصلی: بین الگوی فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

(بررسی آماری سوال اصلی تحقیق)

نام متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی‌داری
فرهنگ سازمانی	۰/۷۹	۲۰۰	۰/۰۰
عملکرد کارکنان			

با توجه به جدول فوق همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار آزمون همبستگی محاسبه شده، معنادار می‌باشد. یعنی مقدار سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین فرضیه مخالف رد می‌شود و فرض آماری با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می‌شود و می‌توان نتیجه را به جامعه تعمیم داد یعنی اینکه بین الگوی فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و شدت این ارتباط بر اساس ضریب همبستگی پیرسون برابر ۷۹ درصد است و رابطه مثبت می‌باشد.

سوال اول: بین الگوی فرهنگ مشارکتی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

(بررسی آماری سوال اول)

نام متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی‌داری
فرهنگ مشارکتی	۰/۷۶	۲۰۰	۰/۰۰
عملکرد کارکنان			

با توجه به جدول فوق همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار آزمون همبستگی محاسبه شده معنادار می‌باشد. یعنی مقدار سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵

می باشد بنابراین فرضیه مخالف رد می شود و فرض آماری با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می شود و می توان نتیجه را به جامعه تعمیم داد یعنی اینکه بین الگوی فرهنگ مشارکتی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. و شدت این ارتباط بر اساس ضریب همبستگی پیرسون برابر ۷۶ درصد است. و رابطه مثبت می باشد.

سوال دوم: بین الگوی فرهنگ سلسله مراتبی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

(بررسی آماری سوال دوم)

نام متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۷۵	۲۰۰	۰/۰۰
عملکرد کارکنان			

با توجه به جدول فوق همانگونه که مشاهده می شود مقدار آزمون همبستگی محاسبه شده معنادار می باشد یعنی مقدار سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرضیه مخالف رد می شود و فرض آماری با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می شود و می توان نتیجه را به جامعه تعمیم داد. یعنی اینکه بین الگوی فرهنگ سلسله مراتبی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. و شدت این ارتباط بر اساس ضریب همبستگی پیرسون برابر ۷۵ درصد است. و رابطه مثبت می باشد.

سوال سوم: بین الگوی فرهنگ عقلایی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

(بررسی آماری سوال سوم)

نام متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری
فرهنگ عقلایی	۰/۷۷	۲۰۰	۰/۰۰
عملکرد کارکنان			

با توجه به جدول فوق همانگونه که مشاهده می شود مقدار آزمون همبستگی محاسبه شده معنادار می باشد. یعنی مقدار سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرضیه مخالف رد می شود و فرض آماری با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می شود و می توان نتیجه را به جامعه تعمیم داد یعنی اینکه بین الگوی فرهنگ عقلایی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. و شدت این ارتباط بر اساس ضریب همبستگی پیرسون برابر ۷۷ درصد است. و رابطه مثبت می باشد.

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر آن است که بین الگوی فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد را می توان به این صورت بیان کرد که ابتدا با برنامه های استراتژیک اهداف مشخص می شود و سپس کنترل مدیریتی جهت حصول اطمینان از پیشرفت مطلوب کارها مورد استفاده قرار می گیرد. در نهایت بازرسان با بررسی دقیق فعالیت های سازمان در واحد زمانی خاص نقاط ضعف و قدرت موجود در سازمان را شناسایی نموده و آنها را به مقامات ذیربط گزارش می نمایند. در پژوهش حاضر در خصوص نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال مطالعه شده است.

در رابطه با سوال اول این پژوهش مشاهده می شود که رابطه بین فرهنگ مشارکتی و عملکرد کارکنان به صورت معنی دار با یکدیگر مورد تأیید قرار گرفته است. و با توجه به مقدار آماره ضریب همبستگی محاسبه شده برابر ۰/۷۶ و ۰/۰۰- سطح معنی داری، رابطه معنی داری بین فرهنگ مشارکتی و عملکرد کارکنان وجود دارد. در رابطه با فراوانی انواع پاسخ های مطرح شده توسط افراد شرکت کننده در این پژوهش مشاهده می شود که بیشتر افراد بر این عقیده بودند که

فرهنگ مشارکتی بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد. که در جهت همسویی و هماهنگی هدف های کارکنان و مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان و با توجه به نقش مؤثر کارکنان هر سازمان در تحقق اهداف و بالا بردن عملکرد پیشنهاد می گردد نیروهای قادر به انطباق با فرهنگ حاکم بر سازمان جذب و نگهداری گردند. و برای تلفیق اهداف فرد با سازمان آنها را در تصمیم گیری مشارکت داده و برای رسیدن به اهداف در وجودشان احساس مسئولیت بوجود بیاورند. در غیر این صورت، افراد نمی توانند وظایفشان را به طور مطلوب انجام داده و تحقق هدف را برای سازمان مشکل می سازند. همچنین از آنجا که بخش اعظم همکاران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال را، نیروهای خدمات آموزشی و اداری تشکیل می دهد پیشنهاد می گردد با استفاده از یک فرهنگ سازمانی مشارکتی مداوم و مسئولانه، کلیه عوامل فوق مورد توجه قرار گرفته و در صورت لزوم مورد تشویق و یا تنبیه قرار بگیرند. همانگونه که از فرضیه های اثبات شده این تحقیق استنباط می شود روش فوق می تواند از بسیاری از تخلفات کاری و خدماتی و سوء استفاده های مالی جلوگیری نموده و حس مسئولیت پذیری را در آنها افزایش دهد. هامرستیر در گزارش خود در سال ۲۰۰۵ اعلام نمود که فرهنگ مشارکتی دارای نقش مثبت بر روی افزایش عملکرد کارکنان می باشد نتایج این پژوهش و تحقیقات آقای لین (۲۰۰۵) مطابقت دارد. در این تحقیق یکی از نتایج مؤثر فرهنگ سازمانی مشارکتی، بالا رفتن عملکرد کارکنان همچنین اثربخشی در سازمان بوده است. این نتیجه گیری در این پژوهش نیز با اکثریت قاطع یعنی با بیش از ۹۰٪ مشاهده شده است.

در رابطه با سوال دوم این پژوهش مشاهده می شود که رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی و عملکرد کارکنان به صورت معنی دار با مقایسه مورد تأیید قرار گرفته است. که با توجه به مقدار آماره ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۷۵٪ و ۰/۰۰ = سطح معنی داری، رابطه معنی داری بین فرهنگ سلسله مراتبی و عملکرد

کارکنان وجود دارد. در رابطه با فراوانی انواع پاسخ های مطرح شده توسط افراد شرکت کننده در این پژوهش مشاهده می شود که افراد بر این عقیده بودند که فرهنگ سلسله مراتبی بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد. که با توجه به لزوم اهمیت فرهنگ سازمانی مناسب و نقش آن در ارتقاء استانداردهای سیستم اداری برای کارکنان پیشنهاد می گردد برنامه های آموزشی ضمن خدمت مورد تأکید قرار گرفته و آموزشهای متناسب باموضوع توسط مرکز مطالعات آموزش نیروی انسانی واحد برای پرسنل مستقر در سیستم اداری ارائه شوند. همچنین با توجه به اهمیت تأثیرات سیستم فرهنگ سازمانی در بخش های مختلف اداری و آموزشی پیشنهاد می گردد افراد متأثر از فرهنگ سازمانی به صورت گزارشات درج در پرونده، پاداش ها و تسهیلات مورد تشویق قرار گرفته و از لحاظ شغلی ارتقاء یابند. این نتیجه گیری توسط لین (۲۰۰۵)، استنلی (۲۰۰۵)، فریسکو (۲۰۰۵) و همچنین هامرستیر (۲۰۰۵) مطرح شده است.

در رابطه با سوال سوم این پژوهش مشاهده می شود که رابطه بین فرهنگ عقلایی و عملکرد کارکنان به صورت معنی دار با مقایسه مورد تأیید قرار گرفته است. که با توجه به مقدار آماره ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۷۷٪ و ۰/۰۰- سطح معنی داری، رابطه معنی داری بین فرهنگ عقلایی و عملکرد کارکنان وجود دارد. در رابطه با فراوانی انواع پاسخ های مطرح شده توسط افراد شرکت کننده در این پژوهش مشاهده می شود که افراد بر این عقیده بودند که فرهنگ عقلایی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. که برای تصمیم گیری در مورد بررسی مشکلات و مسائل سازمانی پیشنهاد می گردد مدیران افراد صاحب نظر و متخصص سازمان را در بررسی مشکلات و مسائل سازمانی مورد مشورت قرار دهند تا از اتخاذ تصمیمات تک بعدی جلوگیری کرده و باعث تقویت روحیه افراد و بالا رفتن تعهد و تعلق خاطر آنان نسبت به سازمان شوند. همچنین با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن بر جنبه های مختلف سازمان، پیشنهاد می گردد

تصمیم گیرندگان برای استفاده شایسته از ارزش های حاکم در سازمان با تشکیل تیم هایی از نیروی کاردان و متخصص جهت شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ آن سازمان و نیز نقاط قوت و ضعف موجود، همچنین با تقویت و تشویق جنبه های مثبت و اصلاح و تعدیل موارد ضعف، فرهنگ سازمانی را عاملی برای رشد عملکرد کارکنان سازمان قرار دهند. الوان در سال ۲۰۰۶ نیز در پایان نامه خود به نقش فرهنگ عقلایی سازمانی بر روی عملکرد و اثربخشی اشاره نموده است.

در رابطه با سوال اصلی این پژوهش مشاهده می شود که رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان به صورت معنی دار با یکدیگر مورد تأیید قرار گرفته است. که با توجه به مقدار آماره ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۷۹ و ۰/۰۰ = سطح معنی داری، رابطه معنی داری بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. در رابطه با فراوانی انواع پاسخ های مطرح شده توسط افراد شرکت کننده در این پژوهش مشاهده می شود که افراد بر این عقیده بودند که فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. و از آنجاییکه اساتید و دانشجویان همواره بازتاب اصلی خدمات ارائه شده از سوی واحدهای دانشگاهی را منعکس می نمایند لذا پیشنهاد می گردد، با ایجاد خط ارتباطی در ستاد مرکزی در کنار بخش ریاست دانشکده ها، دیدگاهها، نظرات و انتقادات و شکایات آنها را در مورد نقاط ضعف جنبه های خدمات آموزشی و اداری اخذ، و با ایجاد یک سیستم بررسی شکایات، سیستم کنترل دقیقتری را اعمال نمود و بسیاری از مشکلات واحد را قبل از آنکه به حوزه های ناظرو بررسی در سازمان مرکزی ارجاع داده شود، به موقع مورد رسیدگی قرار داد. تحقیق مشابهی که در این زمینه توسط خانم حقیقت در سال ۱۳۷۷ «با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی بر عملکرد مدیران سازمان متوسطه نجف آباد» و همچنین تحقیق مشابه دیگری که در این زمینه توسط آقای علی رضا حیدرزادگان در سال ۱۳۷۵ با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد دبیران متوسطه پسران زاهدان» صورت گرفته این نتیجه به

دست آمده است که بین عملکرد مدیران و دبیران و فرهنگ سازمانی همبستگی وجود دارد. از دیدگاه گولدرات فرهنگ مشارکتی و فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ عقلایی دارای فصل‌هایی مشترک هستند. اما نوع ابزار تحلیلی مورد استفاده نحوه تفکر مورد نیاز و منابع جمع‌آوری اطلاعات هر یک با دیگری متفاوت است. همچنین با توجه به موارد فوق آنچه که مورد توجه قرار می‌گیرد این است که فرهنگ سازمانی مناسب بعنوان ابزارهای اصلی موفقیت در سازمان‌ها به شمار می‌آید و همیشه در مدیریت مناسب سازمان‌ها و در برنامه‌ریزی‌های درازمدت سازمانی باید از این ابزار استفاده مناسب نمود، لذا نتیجه نهایی این پژوهش دال بر مورد تأثیر قرار گرفتن فرضیه‌های پژوهش می‌باشد.

References:

Argon, A. (1998). An Investigation of Organizational Culture and Its Impact on the Decisionmaking of Managers in the IRIran. Phd Thesis, Tehran: University of Tehran, (In Persian).

Balthazard, Pierre and et al, (2004), "Orga" "organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum". Intertional conference on system sciences, Hawaii

Doubrin, Andrew J.(1997),"Fundamentals of organizational behavior", Cincinnati Ohio: south-western company.

Dubrin and Ireland and Williams, 'Management & organization', south-western publishing, 1989.

Frisko, Amitai.(2005),"Modern Organizations". New Jersey: Prentice-Hall.

George, G.Gordon, 1989. 1994 "Perdicating corporate performance forme organizational culture", op. cit,

Hashemian, M. R. (1998). Investigating the Effect of Organizational Culture on the Official Satisfaction of the IRGC. Master's Thesis, Tehran:Tarbiat Modarres University, (In Persian).

Hofsted, Greent. Cultures and organizations, NJ: Mc Grow

Jamshidnia, A. (1998). An Investigation of Organizational Culture and its Relationship with Employee Commitment in Isfahan Municipality Organization. Master's Thesis, (In Persian).

Lin, J, and Henry L.Tosi.(2005)," Management by objectives: Applications and Research", New York: The Macmillan company,

Pal, H., & Kent, B. (1994). Organizational Behavior Management. Translated by: Q. Kabiri, Tehran: Jahad University Press, (In Persian).

Richard, E. D. (1998). Theory and Design of the Organization. Translated by: P. Arab, Tehran: Office of Cultural Research, (In Persian).

Robbins, S. P. (1999). Organizational Behavior. Translated by: A. Parsaeian & S. M. Arabi, Tehran: Cultural Research Center, (In Persian).

Robbins, Stephen p (1990),"Organization theory: structure, design and applications", Englewood cliffs, NJ: prentice. Hall 3rd Ed, Hill,

Sharifzadeh, F., & Kazemi, M. (1998). Organizational Management and Culture. Tehran: Gomes Publishing, (In Persian).

Stanly, Andrew J., R.Duane Ireland, and J.Clifton Williams.(2005), "Management and organization", Cincinnati: south-western.

Zarei Matin, H. (1999). Methods of Changing Organizational Culture. Management Knowledge Magazine, 46, (In Persian).

Zarei Matin, H. (1993). Organization Culture and Performance. Journal of Management Knowledge, 23, (In Persian).

Zebardast, K. (2003). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Performance of Tehran's Secondary Managers. Master's Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).