



## سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ و جو سازمانی و تجزیه و تحلیل آن جهت ارائه راهکارهای بهبود

تاریخ دریافت مقاله : ۹۷/۱۱/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله : ۹۸/۰۴/۰۴  
رامین ابوالحسنی<sup>۱</sup>  
احمد رضا کسرائی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش، سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد بوده تا در پی آن با ارائه راهکارهای اجرایی موجبات بهبود شاخص‌های مرتبط فراهم آید. ارزیابی مبتنی بر پرسشنامه وایزبورد صورت گرفت. ۲۶۳ نفر از کارکنان به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب و از آمار توصیفی و استنباطی برای تحلیل داده‌ها به کمک نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان دارای مطلوبیت است. از میان ابعاد هفت گانه؛ بعد ارتباطات و رهبری بالاترین امتیاز و بعد پاداش کمترین امتیاز را به خود اختصاص دادند. ابعاد فرهنگ سازمانی با به کارگیری آزمون فریدمن اولویت بندی گردید. بر اساس نتایج حاصله بعد ارتباطات سازمانی دارای بالاترین اولویت و پاداش سازمانی دارای پایین‌ترین اولویت می‌باشد. همچنین به منظور ارزیابی ارتباط میان ابعاد فرهنگ سازمانی، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده و معنادار بودن تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی تأیید شد.

### کلمات کلیدی

فرهنگ سازمانی، مدل وایزبورد

۱- گروه مدیریت اجرایی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Ramin.abolhassani@gmail.com

۲- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Kasrai49@yahoo.com

مفهوم «فرهنگ سازمانی»، نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط افرادی از جمله؛ ویلیام اوچی<sup>۱</sup> و روبرت واترمن<sup>۲</sup> مطرح گردید و به دلیل اثرات انکارناپذیرش بر عملکرد سازمانی، مورد توجه مدیران اجرایی و پژوهشگران قرار گرفته است (مورهد و گریفن، ۱۳۷۴). فرهنگ سازمانی که مجموعه‌ای از مفروضات اساسی است، افراد سازمان را در روبه‌رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی هدایت می‌نماید. به عبارتی دیگر، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهمات و روش‌های تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید به‌عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود (زارعی متین، ۱۳۷۹). با توجه به آنکه سازمان، یک پدیده فرهنگی است، برای تجزیه و تحلیل سازمان‌ها می‌توان از استعاره فرهنگ استفاده نمود. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت‌ها و آداب و رسوم، داستان‌ها، افسانه‌ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می‌شود و به مدیر، به منزله نماد سازمان توجه می‌شود، در نتیجه، هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. اهمیت فرهنگ سازمانی ناشی از دامنه شمول و قدرت تعیین‌کنندگی آن در موضوعات مختلف سازمانی، از جمله؛ فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله، انگیزش، رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی، می‌باشد. به طور کلی، در مدیریت چیزی مستقل و آزاد از نقش فرهنگ نمی‌توان پیدا کرد (زارعی متین، ۱۳۷۹). همچنین، در تأیید اهمیت فرهنگ سازمانی می‌توان به این موضوع اشاره نمود که فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطا نموده و باعث تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی کارکنان می‌گردد. به طوری که مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند. نتایج برخی از تحقیقات مؤید آنست که موفقیت سازمان‌ها در کنار سخت‌افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم‌ها، مستلزم نرم‌افزارهایی مانند مهارت‌ها، سبک‌ها و ارزش‌های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین، اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنهاست و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی‌توان تحوّل در سازمان ایجاد کرد. به تعبیری، فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان است. همان‌طور که برای افراد، می‌توان شخصیت (سلسله ویژگی‌های ثابت و پایدار) تعریف نمود، برای سازمان‌ها نیز، می‌توان چنین شخصیتی را تعریف نمود؛ یعنی سازمان‌ها هم مانند انسان‌ها می‌توانند محافظه‌کار، خلاق، ترسو و غیره باشند، که شناخت این شخصیت در کسب موفقیت آتی سازمان، از

## سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ و جو سازمانی و تجزیه و تحلیل آن ... / ابوالحسنی و کسرای

اهمیت بسزایی برخوردار است (زارعی متین، ۱۳۷۹). در نتیجه، با توجه به اهمیت روز افزون مفهوم «فرهنگ سازمانی» و جایگاه خاص آن در حوزه مطالعات سازمانی، «سنجش و تعیین ویژگی‌های فرهنگ هر سازمانی»، می‌تواند به عنوان یک موضوع پژوهشی، مهم تلقی گردد، چرا که شناخت فرهنگ سازمانی، کارکنان آن را قادر می‌نماید، که اولاً ماهیت و اهداف سازمان خویش را درک نموده و ثانیاً، نسبت به هنجارهای رفتاری آن سازمان شناختی مکفی کسب نمایند.

شرکت نفت پاسارگاد که سازمانی فعال و پویا در صنعت ذخایر طبیعی بوده، همانند سایر سازمان‌ها نیازمند آگاهی از نوع فرهنگ و چگونگی ابعاد آن در سازمان خویش می‌باشد، چرا که سنجش فرهنگ سازمانی نکات قابل تأملی برای مدیریت ارشد سازمان به همراه خواهد داشت. مأموریت این شرکت عبارت است از: تولید، تأمین و تجارت قیر و فرآورده‌های مرتبط و ارائه راه‌های دانشی و فناوری در حوزه صنعت قیر در راستای ارزش آفرینی برای صاحبان سهام. بنابراین، پژوهش حاضر، به سنجش عوامل عمده فرهنگ سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد پرداخته، تا ضمن شناسایی ویژگی‌های آن، راهکارهایی جهت بهبود فرهنگ سازمان در شرکت مذکور ارائه نماید.

### **۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش**

صاحب نظران رشته مدیریت در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند، از مجموعه‌ای ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آن‌ها ارجح می‌نهد و برای آن‌ها ارزش قائل است. در نهایت فرهنگ سازمانی عبارتست از الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد.

پژوهش مشابه انجام شده در ارتباط تقریباً نزدیک با این موضوع بررسی فرهنگ‌های مختلف در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی بوده که توسط آقای تقی فراهانی در سال ۱۳۷۹ انجام گرفته و به بررسی تفاوت‌های فرهنگی، سبک‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری، نحوه برخورد با زیردستان و مشکلات کاری و قضاوت‌های اخلاقی بین کارکنان شرکت توزیع نیروی برق بر اساس ابزارهای پنجگانه هافستد پرداخته است. فرضیه‌های طرح شده عبارتند از:

• بین گروه‌های (آذری، کرد، فارس) کارکنان شرکت توزیع نیروی برق، اختلافی از نظر عوامل فرهنگی هافستد وجود ندارد.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

• مدیران قوم‌های مختلف در نحوه برخورد با مشکلات کاری زیردستان و ترجیح مدیریت مشارکتی نگرش یکسانی دارند.

• سبک‌های ترجیحی تصمیم‌گیری از نظر مدیران قوم‌های مختلف کارکنان شرکت توزیع نیروی برق یکسان است.

• مدیران با قومیت‌های متفاوت، از لحاظ قضاوت‌های اخلاقی، رعایت اصول و استانداردهای جامع، تأثیر جایگاه خانواده در موقعیت افراد، تأثیر دین در میزان اطلاعات، تأثیر دو زبانه بودن زیر دستان و عملکرد آن‌ها، نگرش‌های مشابهی دارند.

برای بررسی فرضیه‌های فوق و دستیابی به نظرات گروه‌های آذری، کرد و فارس درباره متغیرهای مرتبط با فرهنگ از روش تحقیق پژوهش تحلیلی استفاده و توسط پرسشنامه اطلاعات لازم از نمونه آماری برای تجزیه و تحلیل جمع‌آوری گردید. یافته‌های پژوهش وجود تفاوت‌هایی در نگرش اقوام مختلف شاغل در شرکت توزیع نیروی برق را تأیید می‌کند. آزمون فرضیه‌ها نیز از روش آزمون F، آزمون کای دو، محاسبه فراوانی بوده است.

### **۳- پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش**

#### **۳-۱- پرسش اصلی**

وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد چگونه است؟

#### **۳-۲- پرسش‌های فرعی**

۳-۲-۱- وضعیت فرهنگ سازمانی به لحاظ اهداف سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد چگونه است؟

۳-۲-۲- وضعیت فرهنگ سازمانی به لحاظ ساختار سازمان در شرکت نفت پاسارگاد چگونه است؟

۳-۲-۳- وضعیت فرهنگ سازمانی به لحاظ رهبری در شرکت نفت پاسارگاد چگونه است؟

۳-۲-۴- وضعیت فرهنگ سازمانی به لحاظ ارتباطات سازمان در شرکت نفت پاسارگاد چگونه است؟

۳-۲-۵- وضعیت فرهنگ سازمانی به لحاظ پاداش‌های سازمان در شرکت نفت پاسارگاد چگونه است؟

۳-۲-۶- وضعیت فرهنگ سازمانی به لحاظ مکانیزم‌های مفید در شرکت نفت پاسارگاد چگونه است؟

۳-۲-۷- وضعیت فرهنگ سازمانی به لحاظ نگرش به تغییر در شرکت نفت پاسارگاد چگونه است؟

#### **۳-۳- فرضیه اصلی**

فرهنگ سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است.

## سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ و جو سازمانی و تجزیه و تحلیل آن ... / ابوالحسنی و کسرای

### ۴-۳- فرضیات فرعی

- ۳-۴-۱- فرهنگ سازمانی به لحاظ اهداف سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است.
- ۳-۴-۲- فرهنگ سازمانی به لحاظ ساختار سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است.
- ۳-۴-۳- فرهنگ سازمانی به لحاظ رهبری در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است.
- ۳-۴-۴- فرهنگ سازمانی به لحاظ ارتباطات سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است.
- ۳-۴-۵- فرهنگ سازمانی به لحاظ پاداش‌های سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است.
- ۳-۴-۶- فرهنگ سازمانی به لحاظ مکانیزم‌های مفید در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است.
- ۳-۴-۷- فرهنگ سازمانی به لحاظ نگرش به تغییر در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است.

### ۴- روش‌شناسی پژوهش

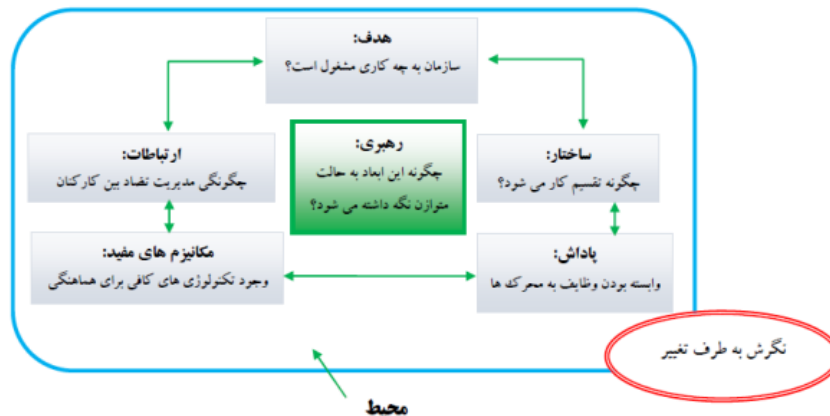
پژوهش حاضر، با توجه به آنکه به سنجش فرهنگ سازمانی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن در شرکت نفت پاسارگاد پرداخته، کاربردی و توصیفی - پیمایشی (نظرسنجی) و با پرداختن به داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان، از نوع «مقطعی» می‌باشد. اطلاعات مربوطه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و انجام مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی و سیستم‌ها و اطلاعات شرکت نفت پاسارگاد جمع‌آوری و پرسشنامه مناسب‌ترین روش تشخیص داده شد. پرسشنامه اولیه به صورت ۳۵ سوال طراحی شد که با انجام اصلاحات با ۳۱ سوال در میان کارکنان توزیع شد.

جهت بررسی روایی پرسشنامه از پیشنهاد‌های کارشناسان و مدیران در تدوین پرسشنامه استفاده گردیده و سپس بین تعدادی از شاغلین توزیع گردید تا سؤالات و اصطلاحات مبهم مشخص گردند و سپس پرسشنامه نهائی تدوین گردید. روایی پرسشنامه با هماهنگی اساتید و مشورت با صاحب‌نظران احراز گردیده همچنین، با توجه به آنکه گویه‌های لحاظ شده در پرسشنامه، بر اساس شاخص‌های پیشنهادی توسط وایزبوردر<sup>۳</sup> که برای سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی تدوین گردیده، لذا، پرسشنامه مذکور دارای روایی مطلوبی می‌باشد. پایایی پرسشنامه نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ سنجیده شده که با توجه به مقدار به دست آمده (۰,۹۵۲) پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است.

در این پژوهش، با عنایت به نوع پرسشنامه طراحی شده متغیرهای پیش‌بین فرهنگ سازمانی عبارتند از: هدف، ساختار، ارتباطات، پاداش، رهبری و مکانیزم‌های مفید. مدل سازمانی شش بعدی وایزبوردر (شکل ۱) پایه‌ای برای طراحی پرسشنامه‌ای است که شش متغیر فوق را اندازه‌گیری می‌کند. هفتمین حوزه پژوهش که نگرش به تغییر نامگذاری شده است، آمادگی تغییر در سازمان را برای یک مشاور/ تسهیل

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

کننده شناسائی می‌کند. این مدل یک نگرش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل روابط در میان متغیرهایی که بر روی اداره سازمان تاثیرگذارند را منعکس می‌کند.



شکل ۱- محدوده معیارهای شش بعدی مدل وایزبوردر

منبع: مدل شش جعبه‌ای وایزبوردر

برای امتیازدهی از طیف لیکرت هفت گزینه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) که کارآمدترین طیف ارزیابی نگرش در میان طیف‌های موجود است، استفاده شده است. به هریک از گزینه‌ها به ترتیب امتیاز ۱ تا ۷ تعلق گرفت. امتیاز ۴ در این پرسشنامه، امتیاز خنثی بوده، امتیاز بیشتر از ۴ نشاندهنده قوت و امتیاز کمتر از ۴ نشاندهنده ضعف سازمان در متغیر مربوطه می‌باشد. این پرسشنامه به سازمان کمک خواهد کرد تا با انجام تجزیه و تحلیل خود با استفاده از مدل شش بعدی وایزبوردر، به نقاط ضعف و قوت خود آگاهی یابد.

اطلاعات از شش کارخانه اراک، تبریز، تهران، شیراز، آبادان، بندر عباس و دفتر مرکزی تهران جمع‌آوری گردیده است. جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت نفت پاسارگاد (۴۰۰ مورد) و حجم نمونه مطابق فرمول ۱ (سطح اطمینان ۰/۹۵)، ۱۹۶ مورد تعیین شد.

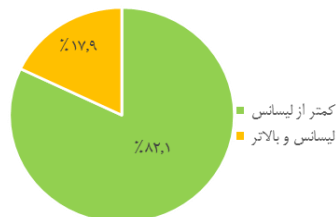
$$\text{فرمول ۱-} \quad n = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2(P)(1-P)}{\varepsilon^2(N-1) + (Z_{\alpha/2})^2(P)(1-P)} = \frac{400 \times 1/96^2 \times 0/25}{0/05^2(399) + 1/96^2 \times 0/25} = 196$$

به منظور دستیابی به تعداد ۱۹۶ پرسشنامه صحیح و بی‌نقص، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بین کارکنان به روش تصادفی ساده توزیع گردید؛ که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نهایتاً تعداد ۲۶۳ پرسشنامه مناسب تشخیص داده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد.

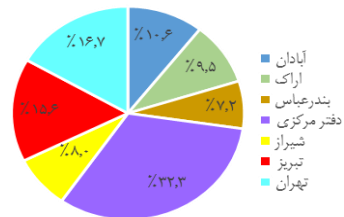
## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- مشخصات دموگرافیک

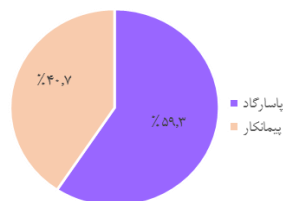
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان در نمونه آماری به شرح شکل‌های ۲ الی ۵ می‌باشد:



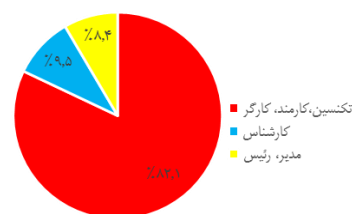
شکل ۳- سطح تحصیلات  
منبع: یافته‌های پژوهشگر



شکل ۲- پراکنده‌گی محل خدمت  
منبع: یافته‌های پژوهشگر



شکل ۵- نوع استخدام  
منبع: یافته‌های پژوهشگر



شکل ۴- پست سازمانی  
منبع: یافته‌های پژوهشگر

شکل‌های فوق بیانگر این است که بیشترین تعداد پرسشنامه تکمیل شده در دفتر تهران بوده، بیش از ۸۰٪ از پاسخ دهندگان به پرسشنامه دارای مدرک فوق دیپلم و پایین تر و حدود ۲۰٪ دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاترند، حدود ۸۰٪ پاسخ دهندگان در رده‌های شغلی اپراتور، کارمند و...، حدود ۱۰٪ دارای رده‌های شغلی کارشناسی و ۹٪ دارای مسئولیتهای مدیریتی و ریاستی هستند و حدود ۶۰٪ پاسخ دهندگان پرسشنامه مستقیماً تحت استخدام شرکت نفت پاسارگاد و ۴۰٪ پاسخ دهندگان در استخدام شرکت پیمانکاری طرف قرارداد با شرکت نفت پاسارگاد می‌باشند.

### ۵-۲- تحلیل ابعاد هفت‌گانه مدل وایزبورد

شناخت قاطع مبتنی بر تفسیر اطلاعات است. ساده‌ترین راه شناخت، ارزیابی میزان میانگین و واریانس هر یک از هفت متغیر در ارتباط با امتیاز ۴ است که به عنوان نمره خنثی مطرح است.  
الف- امتیاز پایین تر از ۴ نشان‌دهنده آن است که سازمان دارای مسأله و مشکل است.  
ب- هر چه امتیازات به ۱ نزدیک‌تر شود، حکایت از یک مشکل حادتر در سازمان می‌کند.  
ج- امتیاز ۷ نشان‌دهنده آن است که عملکرد سازمان به صورت بهینه است.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

د- امتیازات بالاتر از ۴ نشان‌دهنده آن است که مسأله و مشکلی در سازمان وجود ندارد. لازم به ذکر است که در بررسی های انجام یافته در نتایج، علاوه بر موارد فوق به دو راهکار اصلی دیگر در تفسیر نتایج تکیه می‌شود:

۱- انحراف معیار حاصل از هر یک از نتایج پرسشنامه به عنوان عامل اصلی صحت و اعتماد به میانگین مورد وثوق قرار گرفته و جهت تک تک نتایج پرسش‌ها علاوه بر میانگین، انحراف معیار نیز محاسبه شده است. شایان ذکر است که در ارزیابی به عمل آمده کلیه نتایج انحراف معیار کمتر از عدد ۲ بوده است و از این بابت صحت نتایج قابل پذیرش خواهد بود.

۲- از طریق انجام آزمون t جهت نمونه‌های تصادفی به کار گرفته شده در هریک از پرسش‌ها و هریک از ابعاد مورد بررسی به طریقه دیگر نیز ارزیابی سازمان امکان پذیر است. ما با استفاده از این شیوه امتیاز هر کدام از ۳۱ عبارت که افراد سازمان به آن پاسخ داده‌اند را به طور جداگانه مورد تحلیل قرار دادیم. این شیوه، اطلاعات دقیق‌تر از حوزه‌های مساله ارائه می‌نماید.

**جدول ۱- نتایج حاصل از ارزیابی ابعاد مدل وایزبورد در کل سازمان**

مقدار آزمون شده = ۴، تعداد = ۲۶۳ و درجه آزادی = ۲۶۲							
ردیف	ابعاد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین	مقدار آماره	P-Value	اختلاف میانگین
۱	هدف	۵,۳۹۹۲	۱,۱۵۸۷۷	۰,۰۷۱۴۵	۱۹,۵۸۳	۰,۰۰۰	۱,۳۹۹۲۴
۲	ساختار	۴,۸۹۸۹	۱,۳۲۱۶۸	۰,۰۸۱۵۰	۱۱,۰۲۹	۰,۰۰۰	۰,۸۹۸۸۶
۳	رهبری	۵,۴۲۶۸	۱,۱۶۹۳۹	۰,۰۷۲۱۱	۱۹,۷۸۷	۰,۰۰۰	۱,۴۲۶۸۱
۴	ارتباطات	۵,۶۱۳۱	۱,۱۲۶۴۵	۰,۰۶۹۴۶	۲۳,۲۲۴	۰,۰۰۰	۱,۶۱۳۱۲
۵	پاداش	۴,۳۴۷۳	۱,۴۱۳۹۹	۰,۰۸۷۱۹	۳,۹۸۳	۰,۰۰۰	۰,۳۴۷۲۸
۶	مکانیزم‌های مفید	۵,۰۰۶۱	۱,۱۳۱۴۹	۰,۰۶۹۷۷	۱۴,۴۲۰	۰,۰۰۰	۱,۰۰۶۰۸
۷	نگرش به تغییر	۴,۹۶۸۱	۱,۰۴۶۰۶	۰,۰۶۴۵۰	۱۵,۰۰۸	۰,۰۰۰	۰,۹۶۸۰۶

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به جدول ۱، مقدار آماره آزمون برای کلیه ابعاد بیش از ۳ بوده و در نتیجه مقدار P-Value نیز، کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. یعنی از دیدگاه کارکنان شرکت نفت پاسارگاد، فرهنگ سازمانی به لحاظ اهداف سازمان، ساختار سازمانی، رهبری، ارتباطات، پاداش سازمانی، مکانیزم‌های مفید و نگرش به تغییر از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد.



سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ و جو سازمانی و تجزیه و تحلیل آن ... / ابوالحسنی و کسرابی

جدول ۲- نتایج حاصل از ارزیابی ابعاد مدل وایزبورد در کل سازمان به تفکیک سئوالات

مقدار آزمون شده=۴، تعداد= ۲۶۳ و درجه آزادی= ۲۶۲							
ابعاد	شماره سئوال	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین	مقدار آماره	مقدار P-Value	اختلاف میانگین
هدف	۱	۵,۲۹	۱,۵۵۸	۰,۰۹۶	۱۳,۴۱۶	۰,۰۰۰	۱,۲۸۹
	۸	۵,۵۸	۱,۳۸۱	۰,۰۸۵	۱۸,۵۶۹	۰,۰۰۰	۱,۵۸۲
	۱۴	۴,۹۷	۱,۷۲۴	۰,۱۰۶	۹,۰۸۵	۰,۰۰۰	۰,۹۶۶
	۲۱	۵,۰۳	۱,۵۷۷	۰,۰۹۷	۱۰,۵۹۵	۰,۰۰۰	۱,۰۳۰
	۲۷	۶,۱۳	۱,۳۲۲	۰,۰۸۱	۲۶,۱۲۹	۰,۰۰۰	۲,۱۲۹
ساختار	۲	۴,۶۵	۱,۶۱۸	۰,۱۰۰	۶,۴۷۸	۰,۰۰۰	۰,۶۴۶
	۹	۵,۱۰	۱,۹۶۹	۰,۱۰۵	۱۰,۵۰۹	۰,۰۰۰	۱,۰۹۹
	۱۵	۴,۷۹	۱,۸۲۶	۰,۱۱۳	۷,۰۲۴	۰,۰۰۰	۰,۷۹۱
	۲۲	۵,۰۵	۱,۵۵۵	۰,۰۹۶	۱۰,۹۰۶	۰,۰۰۰	۱,۰۴۶
	۲۸	۴,۹۱	۱,۶۴۳	۰,۱۰۱	۹,۰۰۹	۰,۰۰۰	۰,۹۱۳
رهبری	۳	۵,۶۷	۱,۵۰۱	۰,۰۹۳	۱۸,۰۳۶	۰,۰۰۰	۱,۶۶۹
	۱۰	۵,۳۷	۱,۵۱۸	۰,۰۹۴	۱۴,۶۶۷	۰,۰۰۰	۱,۳۷۳
	۱۶	۵,۰۷	۱,۴۵۵	۰,۰۹۰	۱۱,۹۰۸	۰,۰۰۰	۱,۰۶۸
	۲۳	۵,۶۰	۱,۶۲۲	۰,۱۰۰	۱۵,۹۶۷	۰,۰۰۰	۱,۵۹۷
ارتباطات	۴	۶,۰۳	۱,۳۴۳	۰,۰۸۳	۲۴,۵۶۱	۰,۰۰۰	۲,۰۳۴
	۱۱	۵,۲۰	۱,۷۵۶	۰,۱۰۸	۱۱,۰۶۲	۰,۰۰۰	۱,۱۹۸
	۱۷	۵,۹۰	۱,۴۱۸	۰,۰۸۷	۲۱,۷۹۰	۰,۰۰۰	۱,۹۰۵
	۲۴	۵,۳۲	۱,۶۵۶	۰,۱۰۲	۱۲,۸۸۱	۰,۰۰۰	۱,۳۱۶
پاداش	۵	۳,۹۰	۱,۹۵۹	۰,۱۲۱	-۰,۸۱۸	۰,۴۱۴	-۰,۰۹۹
	۱۸	۴,۱۴	۱,۷۵۷	۰,۱۰۸	۱,۳۳۴	۰,۱۸۳	۰,۱۴۴
	۲۹	۵,۰۰	۱,۷۵۵	۰,۱۰۸	۹,۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۹۹۶
مکانیزم‌های مفید	۶	۵,۴۰	۱,۴۷۹	۰,۰۹۱	۱۵,۳۸۲	۰,۰۰۰	۱,۴۰۳
	۱۲	۵,۲۹	۱,۵۷۶	۰,۰۹۷	۱۳,۳۰۶	۰,۰۰۰	۱,۲۹۳
	۱۹	۴,۶۱	۱,۵۳۴	۰,۰۹۵	۶,۴۳۱	۰,۰۰۰	۰,۶۰۸
	۲۵	۴,۷۵	۱,۸۲۰	۰,۱۱۲	۶,۶۷۶	۰,۰۰۰	۰,۷۴۹
	۳۰	۴,۹۸	۱,۶۲۰	۰,۱۰۰	۹,۷۸۰	۰,۰۰۰	۰,۹۷۷

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸**

۰,۵۳۶	۰,۰۰۰	۶,۲۷۲	۰,۰۸۵	۱,۳۸۶	۴,۵۴	۷	نگرش به تغییر
۰,۴۴۱	۰,۰۰۰	۴,۸۴۶	۰,۰۹۱	۱,۴۷۶	۴,۴۴	۱۳	
۰,۸۱۴	۰,۰۰۰	۸,۴۷۰	۰,۰۹۶	۱,۵۵۸	۴,۸۱	۲۰	
۱,۶۱۲	۰,۰۰۰	۱۷,۷۵۰	۰,۰۹۱	۱,۴۷۳	۵,۶۱	۲۶	
۱,۴۳۷	۰,۰۰۰	۱۴,۱۱۲	۰,۱۰۲	۱,۶۵۲	۵,۴۴	۳۱	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به جدول ۲، برای تمامی شاخص‌های مرتبط با بعد نگرش کارکنان به اهداف سازمان، ساختار، رهبری، ارتباطات سازمانی، مکانیزم‌های مفید و نگرش به تغییر مقدار آماره آزمون بیش از ۳ بوده و در نتیجه مقدار P-Value نیز، کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. یعنی از دیدگاه کارکنان شرکت نفت پاسارگاد، شاخص‌های مذکور از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند. صرفاً برای دو شاخص مرتبط با بعد نگرش کارکنان به پاداش‌های سازمانی؛ سؤال پنجم، یعنی؛ شغل من، به من فرصت ارتقای سازمانی را می‌دهد و سؤال هجدهم، یعنی؛ در سازمان روش‌ها و مکانیزم‌های لازم جهت ارتقاء شغلی در حال شکل‌گیری است، مقدار آماره آزمون کمتر از ۳ بوده و در نتیجه مقدار P-Value نیز، بیش از ۰/۰۵ می‌باشد. یعنی از دیدگاه کارکنان شرکت نفت پاسارگاد، تنها شاخص ۲۹، یعنی؛ فعالیت‌های کاری برای به سرانجام رسیدن با عوامل انگیزشی مرتبط هستند، از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد.

با توجه به سطح مقیاس سنجش شاخص‌های مربوط به مدل پژوهش که از نوع رتبه‌ای بوده و عدم آگاهی از چگونگی توزیع و واریانس جامعه آماری، آزمون ناپارامتریک فریدمن<sup>۴</sup> جهت اولویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود. طبق جدول ۳، مقدار آماره آزمون برابر ۴۲۳/۶۵۴ و مقدار P-Value تقریباً برابر صفر می‌باشد. در نتیجه، از دیدگاه کارکنان شرکت نفت پاسارگاد، میزان مطلوبیت ابعاد فرهنگ سازمانی در شرکت مذکور یکسان نمی‌باشند.

**جدول ۳- نتیجه آزمون فریدمن**

آزمون فریدمن	تعداد	مقدار آماره $\chi^2$	درجه آزادی	مقدار P-Value
نتایج آزمون	۲۶۳	۴۲۳,۶۵۴	۶	۰,۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهشگر

سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ و جو سازمانی و تجزیه و تحلیل آن ... / ابوالحسنی و کسرابی

جدول ۴- اولویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی

میانگین رتبه	اولویت	ابعاد فرهنگ سازمانی
۵,۳۹۵۴۳۷	۱	ارتباطات سازمان
۵,۰۶۸۴۴۱	۲	رهبری سازمان
۴,۷۷۹۴۶۸	۳	اهداف سازمان
۳,۵۷۹۸۴۸	۴	مکانیزم‌های مفید
۳,۴۲۲۰۵۳	۵	ساختار سازمانی
۳,۳۹۷۳۳۸	۶	نگرش به تغییر
۲,۳۵۷۴۱۴	۷	پاداش سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

بر اساس نتایج حاصله مطابق جدول ۴، ارتباطات سازمانی دارای بالاترین اولویت و رهبری و اهداف سازمان، به ترتیب در اولویت‌های بعدی می‌باشند و پاداش سازمانی دارای پایین‌ترین اولویت است. به منظور ارزیابی ارتباط میان ابعاد فرهنگ سازمانی، از ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۵</sup> استفاده می‌شود. چنانچه مقیاس سنجش در داده‌های جمع‌آوری شده از نوع کیفی باشند، ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن به ضریب همبستگی پیرسون ترجیح داده می‌شود. برای محاسبه ضریب همبستگی رتبه‌ای، همچون سایر آزمون‌های ناپارامتریک، از رتبه داده‌ها استفاده می‌شود. برای محاسبه ضریب همبستگی و آماره آزمون از فرمول ۲ استفاده می‌شود:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{فرمول ۲}$$

که در این فرمول داریم:

n: تعداد افراد در نمونه جمع‌آوری شده

d<sub>i</sub>: تفاضل بین رتبه‌های زوج آام

با توجه به حجم بالای نمونه جمع‌آوری شده، ضریب r<sub>s</sub> دارای توزیع تقریباً نرمال می‌باشد. آماره استاندارد شده Z برابر با فرمول ۳ است:

$$Z = r_s \sqrt{n-1} \quad \text{فرمول ۳}$$

همچنین، با توجه به مقدار آماره آزمون، مقدار P-Value قابل محاسبه می‌باشد. چنانچه این مقدار کمتر از ۰/۰۵ باشد، همبستگی میان دو سازه در سطح خطای ۵٪ معنادار می‌باشد. نتایج مربوط به

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

ارزیابی ارتباط میان ابعاد فرهنگ سازمانی در جدول ۵ خلاصه گردیده است:

**جدول ۵- نتایج بررسی ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی**

ابعاد فرهنگ سازمانی		اهداف سازمانی	ساختار سازمانی	رهبری سازمان	ارتباطات سازمانی	پاداش سازمانی	مکانیزم‌های مفید
ساختار سازمانی	ضریب همبستگی	۰,۷۴۰					
	عدم‌معناداری	۰,۰۰۰					
رهبری سازمان	ضریب همبستگی	۰,۷۱۱	۰,۸۱۰				
	عدم‌معناداری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰				
ارتباطات سازمانی	ضریب همبستگی	۰,۶۷۸	۰,۶۳۰	۰,۶۶۸			
	عدم‌معناداری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰			
پاداش سازمانی	ضریب همبستگی	۰,۶۳۴	۰,۷۳۳	۰,۶۳۷	۰,۴۹۸		
	عدم‌معناداری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰		
مکانیزم‌های مفید	ضریب همبستگی	۰,۷۱۳	۰,۸۲۰	۰,۷۹۵	۰,۷۲۲	۰,۷۱۵	
	عدم‌معناداری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	
نگرش به تغییر	ضریب همبستگی	۰,۷۰۴	۰,۷۲۳	۰,۶۹۴	۰,۵۹۷	۰,۶۷۰	۰,۷۴۸
	عدم‌معناداری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در جدول فوق، ضریب همبستگی؛ نشانگر رابطه میان دو عامل می‌باشد، در واقع، ضریب همبستگی؛ نشانگر میزان هم‌تغییری میان دو عامل است، مقدار عدم‌معناداری نیز، نشانگر سطح معناداری مربوط به هر رابطه می‌باشد. در نتیجه، معنادار بودن تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد با توجه به نمونه جمع‌آوری شده تأیید شده است.

### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

• نتیجه پژوهش، بیان می‌کند که «فرهنگ سازمانی به لحاظ اهداف سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است». اهداف سازمانی به لحاظ داشتن بیان واضح از اهداف کلان و اصلی سازمانی، جلب موافقت کارکنان نسبت به اهداف کاری واحد مربوطه، ایجاد درک روشن نسبت به هدف‌های اصلی و کلان سازمان، ایجاد قابلیت درک نسبت به اولویت‌های کاری فعلی سازمان و در نهایت، جلب تمایل کارکنان به شرکت در تصمیمات مربوط به اهداف تعیین شده در واحد کاری مربوطه، برای

## سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ و جو سازمانی و تجزیه و تحلیل آن ... / ابوالحسنی و کسرابی

فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد وضعیت مطلوبی را ایجاد نموده است. همچنین، بعد اهداف سازمانی، دارای اولویت سوم در فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد می‌باشد. در نتیجه، به مدیریت ارشد شرکت نفت پاسارگاد می‌توان پیشنهاد نمود که «به منظور بهبود و ارتقاء اثربخشی فرهنگ سازمانی، راهکارهای مناسبی جهت شفاف‌سازی هر چه بیشتر اهداف کلان، اصلی و عملیاتی سازمان فراهم نماید». چرا که، وضوح و شفافیت اهداف سازمان در تمامی سطوح آن، یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز جلب اعتماد و تقویت فرهنگ سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد می‌باشد.

• نتیجه پژوهش، بیان می‌کند که «فرهنگ سازمانی به لحاظ ساختار سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است». لذا، ساختار سازمانی به لحاظ ایجاد انعطاف‌پذیری و قابلیت تغییر و بهبود برای تقسیم کار در سازمان، امکان دستیابی به اهداف سازمان از طریق تقسیم کار، داشتن تقسیم‌بندی منطقی و صحیح در وظایف کاری کارکنان، داشتن طراحی و اجرای مناسب در واحدهای کاری به منظور تسهیل رسیدن به اهداف کاری سازمان، و در نهایت، کمک به اهداف کاری سازمان به واسطه سازماندهی موجود افراد، برای فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد وضعیت مطلوبی را ایجاد نموده است. همچنین، بعد ساختار سازمانی، دارای اولویت پنجم در فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد می‌باشد.

• نتیجه پژوهش، بیان می‌کند که «فرهنگ سازمانی به لحاظ رهبری در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است». لذا، رهبری سازمانی به لحاظ جلب حمایت سرپرست مستقیم از تلاش‌های کارکنان، جهت‌دهی کلی فعالیت‌های سازمان به سمت رشد و ارتقاء، راهبری فعالیت‌های سازمان در راستای رسیدن به اهداف کلان و اصلی آن، و در نهایت، ایجاد درکی روشن برای کارکنان نسبت به تلاش سرپرستان برای هدایت آنان، برای فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد وضعیت مطلوبی را ایجاد نموده است. همچنین، بعد رهبری، دارای اولویت دوم در فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد می‌باشد. در نتیجه، می‌توان به مدیران ارشد شرکت نفت پاسارگاد پیشنهاد نمود؛ «ایجاد یک فرهنگ سازمانی اثربخش، مستلزم حضور رهبری بوده که از مفروضات اساسی آن در سازمان حمایت‌های ملموسی داشته باشد»، چرا که خلق یک فرهنگ سازمانی، همانند سایر ابزارهای مدیریتی که محور تمرکزش انسان است، به حضور یک فرد مدیر و رهبر شایسته در سازمان برای هدایت اثربخش آن وابسته است.

• نتیجه پژوهش، بیان می‌کند که «فرهنگ سازمانی به لحاظ ارتباطات سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است». لذا، ارتباطات سازمانی به لحاظ ایجاد هماهنگی و سازگاری ارتباطی بین کارکنان

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

و سرپرستان، ایجاد امکان تبادل نظر میان کارکنان در هنگام بروز مشکلات، ایجاد یک روابط دوستانه و حرفه‌ای بین کارکنان، و در نهایت، مشخص نمودن سلسله مراتب ارتباطات سازمان به منظور تسهیل امور، برای فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد وضعیت مطلوبی را ایجاد نموده است. همچنین، بعد ارتباطات سازمانی، دارای نخستین اولویت در فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد می‌باشد. در نتیجه، می‌توان به مدیران ارشد شرکت نفت پاسارگاد پیشنهاد نمود؛ «از آنجا که اساس و شالوده ایجاد یک فرهنگ سازمانی، وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر و اثربخش بوده، لذا در راستای ارتقا و بهبود چنین کانال‌هایی، سعی و تلاش فراوان نمایند»، چرا که فلسفه وجودی هر فرهنگی، ارتباطات است. در واقع، ارتباطات بستر خلق و توسعه هر فرهنگی می‌باشد.

• نتیجه پژوهش، بیان می‌کند که «فرهنگ سازمانی به لحاظ پاداش‌های سازمانی در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است». لذا، پاداش‌های سازمانی به لحاظ ایجاد فرصت‌های ارتقاء سازمانی برای کارکنان، تکوین روش‌ها و مکانیزم‌های مناسب جهت ارتقاء شغلی، و در نهایت، ایجاد ارتباط میان نتایج حاصل فعالیت‌های کاری و عوامل انگیزشی، برای فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد وضعیت مطلوبی را ایجاد نموده است. همچنین، بعد پاداش‌های سازمانی، دارای پایین‌ترین اولویت در فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد می‌باشد.

• نتیجه پژوهش، بیان می‌کند که «فرهنگ سازمانی به لحاظ مکانیزم‌های مفید در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است». لذا، مکانیزم‌های مفید به لحاظ ارائه ایده‌های مفید برای کارکنان توسط سرپرستان مستقیم، ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات کاری مورد نیاز جهت انجام بهتر کارها، ایجاد روش‌ها و رویکردهای کاری مناسب و کافی جهت هدایت سازمان به سمت اهداف تعیین شده، ایجاد تبادل و همکاری میان واحدهای سازمان در صورت لزوم، و در نهایت، اعمال اقدامات برنامه‌ریزی و کنترلی برای رشد و بهبود سازمان، برای فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد وضعیت مطلوبی را ایجاد نموده است. همچنین، بعد مکانیزم‌های مفید، دارای اولویت چهارم در فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد می‌باشد.

• نتیجه پژوهش، بیان می‌کند که «فرهنگ سازمانی به لحاظ نگرش به تغییر در شرکت نفت پاسارگاد مطلوب است». لذا، نگرش به تغییر به لحاظ حذف مقاومت فعلی در مقابل تغییرات سازمانی به وجود آمده، ایجاد آشنایی با رویکردهای جدید رشد و متعالی شدن سازمان به حد کفایت برای اکثریت کارکنان سازمان، جلب تمایل سازمان برای پذیرش تغییرات آتی در جهت بهبود و رشد اهداف سازمانی، ایجاد علاقه‌مندی در کارکنان برای تغییر در شغل و حرفه‌شان، و در نهایت، فراهم نمودن توانایی و قدرت

### سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ و جو سازمانی و تجزیه و تحلیل آن ... / ابوالحسنی و کسرای

ایجاد تغییرات مورد نیاز در جهت بهبود و رشد در داخل سازمان و در زمان لازم، برای فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد وضعیت مطلوبی را ایجاد نموده است. همچنین، بعد نگرش به تغییر، دارای اولویت ششم در فرهنگ سازمانی شرکت نفت پاسارگاد می‌باشد.

این پژوهش تأکیدی بر اهمیت توجه به ابعاد فرهنگ سازمانی، همچون اهداف سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری، ارتباطات سازمانی، پاداش سازمانی، مکانیزم‌های مفید و نگرش نسبت به تغییر، به عنوان مهم‌ترین مقدمات بهبود و ارتقاء فرهنگ سازمانی دارد. به منظور بهبود و ارتقاء اثربخشی فرهنگ سازمانی، استفاده از راهکارهایی مناسب جهت شفاف‌سازی هر چه بیشتر اهداف کلان، اصلی و عملیاتی سازمان پیشنهاد می‌شود. چرا که، وضوح و شفافیت اهداف سازمان در تمامی سطوح آن، یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز جلب اعتماد و تقویت فرهنگ سازمانی است. ضمناً فرهنگ سازمانی اثربخش، مستلزم وجود یک رهبری بوده که از مفروضات اساسی آن در سازمان حمایت‌های ملموسی داشته باشد، چرا که خلق یک فرهنگ سازمانی، همانند سایر ابزارهای مدیریتی که محور تمرکزش انسان است، به حضور یک فرد مدیر و رهبر شایسته در سازمان برای هدایت اثربخش آن وابسته است. و در نهایت، با توجه به آنکه بستر خلق و توسعه هر فرهنگی، ارتباطات و کانال‌های آن بوده، لذا می‌توان پیشنهاد نمود که در راستای ارتقا و بهبود چنین کانال‌هایی، سعی و تلاش فراوان نمایند.

منابع

- ۱) ال. دفت، ریچارد (۱۳۷۸)، "مبانی تئوری و طراحی سازمان"، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲) الفقیه، مهدی (۱۳۸۲)، "بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۳) پی رابینز، استیفن (۱۳۸۰)، "رفتار سازمانی"، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۴) جمشیدیان، مهدی، خوش اخلاق، قیاسیان (۱۳۷۵)، "کاربرد مدل شش بعدی در ارزیابی فرهنگ و جو سازمانی" دانش مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، زمستان ۱۳۷۵ و بهار ۱۳۷۶.
- ۵) زارعی متین، حسن (۱۳۷۹)، "مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائی"، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- ۶) سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۷۵)، "مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان"، چاپ اول، تهران، نشر نگاه دانش.
- ۷) شریف‌زاده، فتاح، کاظمی (۱۳۷۷)، "مدیریت و فرهنگ سازمانی"، چاپ اول، تهران، نشر قومس.
- ۸) مورهد جی، گریفن آر (۱۳۷۴)، "رفتار سازمانی"، مترجم سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ اول، تهران، مروارید.
- 9) Brown, Warren B (1980), "Organization Theory and Management", Toronto, Johnwilley & sons.
- 10) Johns E. Jone and Pfeiffer J. William (1980), "The Annual Handbook for Group Facilitators", Sandiago california University Associates.
- 11) Lussier R. N (1993), "Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach", 2<sup>nd</sup> ed., Irwin.
- 12) M.Hodgetts, Richard, Luthans (1997), "International Management", Singapore, McGraw Hill co.



سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ و جو سازمانی و تجزیه و تحلیل آن ... / ابوالحسنی و کسرابی

یادداشت‌ها :

- 
- 1 William G. Ouchi
  - 2 Robert H. Waterman
  - 3 Weisboard
  - 4 Friedman Test
  - 5 Spearman Correlation