



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی ادراک شده کارکنان در اداره امور شعب بانک ملی اصفهان

دکتر سید حمید آتش پور^۱، سید مهرداد حسینی^۲، سید پیمان رحیمی نژاد^۳، سید محمدرضا صمصام شریعت^۴

چکیده

هدف تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی ادراک شده کارکنان در اداره امور شعب بانک ملی اصفهان بوده است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان اداره امور شعب اصفهان تشکیل می دادند که از بین آنها به شیوه طبقه ای تصادفی تعداد ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه ارزیابی سازمانی مشتمل بر ۶۲ سوال که مشتمل بر ابعاد رهبری، سیاستها و استراتژیها، تمرکز بر مشتری، مدیریت کارکنان، مدیریت منابع و اطلاعات، فرآیندها و نتایج است و پرسشنامه فرهنگ سازمانی که شامل ابعاد فرهنگ سلسله مراتبی، بازاری، طایفه ای و ویژه سالاری است، بوده است. جهت تجزیه و تحلیل آماری در سطح توصیفی از میانگین و انحراف استاندارد و در سطح استنباطی از رگرسیون گام به گام استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ طایفه ای، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ سلسله مراتبی پیش بینی کننده اثربخشی رهبری و اثربخشی مدیریت کارکنان بوده اند. به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ بازاری پیش بینی کننده اثربخشی سیاستها و استراتژیها، اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات و فرآیندها بوده اند. به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازاری و فرهنگ طایفه ای پیش بینی کننده اثربخشی تمرکز بر مشتری بوده اند. از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ طایفه ای، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ ویژه سالاری پیش بینی کننده اثربخشی نتایج بوده اند.

کلید واژه ها: عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی

^۱ عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

^۲ کارشناس ارشد روانشناسی

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی

^۴ کارشناس ارشد روانشناسی



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاداسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مقدمه

سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. 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، به‌منزله نماد سازمان توجه می‌شود (رضائیان، ۱۳۷۹). همان‌طور که برای افراد، شخصیت (به‌معنی سلسله ویژگی‌های ثابت و پایدار) تعریف می‌شود، برای سازمان‌ها نیز می‌توان شخصیت تعریف کرد. فرهنگ سازمانی به‌منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان‌ها هم مانند انسانها می‌توانند محافظه‌کار، خلاق، ترسو و ... باشند (زارعی متین، ۱۳۷۹).

اغلب فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مهم در اندازه‌گیری عملکرد سازمانی که اشاره به ارزشهای تعیین شده، مفروضات زیربنایی، انتظارات، محفوظات جمعی و معانی موجود در یک سازمان دارد، نادیده گرفته می‌شود، فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که چه چیزهایی در حیطه ماست (کوئین^۱، ۱۹۹۹).

اگر فرهنگ را الگویی از ارزش‌ها، باورها، آداب، سنت‌ها، دانش، زبان، جهان بینی، تلقی‌ها، نگرش‌ها و نحوه زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم سازمان نیز یک خرده فرهنگ یا جزء فرهنگ خواهد بود. در درون سازمان درست همانند یک جامعه هنجارهای رفتاری خاصی حاکم است. ارزش‌ها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارد و باورها و تلقی‌های مشخص نسبت به امور در جریان است (طوسی، ۱۳۷۲).

طبق تحقیقاتی که توسط کوئین در سازمان‌ها انجام شده و از اطلاعات بدست آمده از این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده‌اند: فرهنگ عقلایی یا بازاری، فرهنگ ایدئولوژیکی یا ویژه سالاری، فرهنگ طایفه‌ای و فرهنگ سلسله مراتبی (کوئین، ۱۹۹۹). اساس فکری گونه‌شناسی اندیشه‌ای است که از تبادل متقابل چیزهای ارزشمند مثل عقاید، حقایق و فلسفه بین افراد یا گروهها بوجود می‌آید که این تبدلات در سازمانها بسیار مهم هستند برای اینکه آنها موقعیت افراد و گروهها را تعیین می‌کنند (براون^۲، ۱۹۹۵).

سازمانهای بزرگ و آژانس‌های دولتی معمولاً دارای فرهنگ سلسله مراتبی هستند، بدین دلیل که این نوع سازمان‌ها از سطوح سلسله مراتبی متعدد و رویه‌های استاندارد شده برخوردار هستند. در فرهنگ سلسله مراتبی^۳ سازمان بسیار ساختار یافته و رسمیت یافته است. رویه‌ها معین می‌کنند که افراد چه کار باید بکنند و رهبران بهترین هماهنگ کننده‌ها و سازمان دهنده‌های تفکر در بهره‌وری هستند. حفظ یک سلسله قوانین و سیاستهای رسمی اجزاء سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد. هدف بلند مدت سازمان در ثبات و عملکرد به‌مراه بهره‌وری، عملیات هموار است (کوئین، ۱۹۹۹).

در فرهنگ بازار^۴ سازمان بسیار نتیجه مدار است و هدف اصلی آن نتایج مورد انتظار از شغل محول شده می‌باشد و به گونه‌ای از سازمان گفته می‌شود که خود به مثابه یک سازمان عمل می‌کند این نوع از سازمان به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت‌گیری دارد. آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد، تأکید بر پیروزی در رقابت است. تأکید بلند مدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. موفقیت بصورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبران بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است (زاهدی، ۱۳۸۱).

در سازمانی که فرهنگ طایفه‌ای^۵ بر آن پایه است که بجای رویه‌ها و قوانین سلسله مراتب یا مراکز بازاری مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌های فرهنگ طایفه‌ای یعنی کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی وجود دارد، گروه‌های کاری بر اساس عملکرد گروهی (نه فردی) پاداش دریافت کرده و نیز دوایر کیفی سازمان به تشویق کارکنان در اصلاح و بهبود کار و عملکرد خود و سازمانشان در یک محیط پر قدرت می‌پردازند. مفروضات بنیادی فرهنگ طایفه‌ای بیان می‌کند که محیط از طریق فرهنگ گروهی و توسعه منابع انسانی بهتر اداره می‌شود، مشتریان به مثابه شرکاء هستند و وظیفه مدیریت عالی قدرت دادن به کارکنان و کمک در جلب مشارکت، تعهد و وفاداری کارکنان می‌باشد (کوئین، ۱۹۹۹).

¹ Quinn

² Brown

³ Hierarchy culture

⁴ Market culture

⁵ Clan Culture



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

فرهنگ ویژه سالاری^۱ تاکید زیادی بر فردگرایی، ریسک‌پذیری، پیش‌بینی آینده دارد، به عنوان مثال، شرکت‌های مشاوره‌ای برای تقاضای هر مشتری برخوردی مستقل از دیگران دارند و برای هر طرح (پروژه) یک طرح سازمانی موقت ریخته می‌شود تا زمانی که کار انجام شود وقتی که پروژه به پایان رسید، ساختار از هم گسیخته می‌شود. این نوع فرهنگ همچنین فاقد نمودار سازمانی است. نمودار سازمانی ممکن است برای مأموریت کاری به طور موقت و سریع و دقیق تشکیل و تغییر یابد. فضای کار موقتی است، سرپرست فاقد دفتر کار ثابت است و هر وقت که نیاز باشد بطور موقت پایه‌ریزی می‌شود. نقش‌ها موقتی است. اعضاء ستاد بطور موقت تعیین شده و مسئولیت‌ها بطور موقت به آنان واگذار می‌شود. خلاقیت و نوآوری تشویق می‌شود. کارکنان به ارائه راه‌حل‌ها و روش‌های جدید کاری تشویق می‌شوند، برای اینکه ویژه سالاری بر خلاف سلسله مراتب با شکل محیط‌های دولتی بزرگ تناقض دارد (کوبین، ۱۹۹۹).

موفقیت سازمان‌ها در کنار سخت‌افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم‌ها مستلزم نرم‌افزارهایی مانند کارکنان، مهارت‌ها، سبک‌ها و ارزش‌های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد در سازمان‌ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنها است و بدون موافقت و همراهی فرهنگی سازمانی نمی‌توان تحولی در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان‌ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت‌ها و رسالت سازمان است (رضائیان، ۱۳۷۹).

اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان، با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند، مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک بدهی (مانع) پدیدار می‌گردد. بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز، ۱۳۸۵). هر گونه برنامه‌ای که برای آشنا سازی فرد با سازمان طراحی می‌گردد باید با توجه به فرهنگ و نظام ارزشی سازمان باشد، چرا که هر سازمانی، بنا به فرهنگ و نظام ارزشی خود، از رفتار صحیح و مناسب، تعریف خاصی دارد. پس بدیهی است آنچه رفتار مطلوب و پسندیده تلقی می‌شود در هر سازمانی متفاوت است (سعادت، ۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مهم و حیاتی در زمینه اتخاذ و اجرای استراتژی‌های نوین سازمان دخیل بوده و ارزشمندی یا بی‌ارزشی آن را تعیین می‌کند (ممی‌زاده، ۱۳۸۰). بکارگیری موفق سیستم‌های سنجش عملکرد یکی از ویژگی‌های شرکت‌های پیشرو است. با کمک این سیستم‌ها می‌توان به آگاهی دایره‌ای درستی درباره اثر بخشی و کارایی سازمان‌ها دست یافت. بنیان سنجش عملکرد بر میزان تحقق رسالت شرکت و دستیابی با ارزش‌های ذینفعان آن استوار است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲).

ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن دانست (رحیمی، ۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و به طور کلی‌تر مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام موثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیر ضروری به دست آورد. ارزیابی عملکرد علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای مهم دیگری دارد که یکی از آنها تعیین نیازهای آموزشی و توسعه منابع انسانی است (الماسی، ۱۳۷۴).

نتایج تحقیق تسنگ^۲ (۲۰۰۹) بر روی ۶۵۰ شرکت در چین نشان داد که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، فرهنگ ویژه سالاری بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت می‌گذارد.

نتایج تحقیق ایلماز و ارگون^۱ (۲۰۰۸) در شرکت‌های تولیدی ترکیه نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان رابطه معنادار وجود دارد. از بین ۴ بعد فرهنگ سازمانی دنیسون، دلبستگی با بهبود کیفیت، رضایت کارکنان و عملکرد کلی همبستگی مثبت و معنادار داشته، سازگاری با رشد سهم بازار

¹ Adhocracy culture

² Tseng



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

رابطه منفی و معنادار و با ایجاد محصولات جدید همبستگی مثبت و معنادار داشته، توافق پذیری فقط با ایجاد محصولات جدید همبستگی مثبت و معنادار داشته و مأموریت با رشد فروش، رشد سهم بازار، عملکرد مالی و عملکرد کلی رابطه مثبت و معنادار داشته است.

کرلاواج و همکاران^۲ (۲۰۰۷) در تحقیقی که بر روی کارکنان ۲۰۳ شرکت در اسلونی انجام دادند چنین یافتند که فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیری مثبت ولی غیرمستقیم دارد.

مطالعات گوردون و دی توماسو (۱۹۹۲) نشان داد که بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان ارتباط معنادار وجود دارد. مطالعات کاتر و هسکت (۱۹۹۲؛ به نقل از حاتم و همکاران، ۱۳۸۷) نیز مشخص ساخت که نظام ارزشی و فرهنگ سازمانی کلید عملکرد عالی است، زیرا نظام ارزشی تمایل به ترغیب و تقویت مدیران برای انجام فعالیت‌هایی دارد که به سازمان در انطباق با محیط رقابتی در حال تغییر کمک می‌کند.

نتایج تحقیق نصیری پور، رئیسی و هدایتی (۱۳۸۷) نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه رابطه مثبت وجود دارد، بنابراین، تغییر فرهنگ سازمانی حاکم بر بیمارستان‌ها با اقداماتی از قبیل فراهم نمودن محیط مناسب برای افراد خلاق و ارتقاء آگاهی پرسنل در زمینه ارزش کار، مثر ثمر خواهد بود.

دنيسون (۱۹۹۰) بیان می‌کند که فرهنگ با عملکرد سرپرستی ارتباط دارد به شرطی که فرهنگ قادر باشد خود را متناسب با شرایط تغییر دهد، بدین ترتیب بهبودی در عملکرد ایجاد خواهد نمود.

با توجه به اهمیت فرهنگ سازمان و نقشی که در عملکرد سازمان دارد، تحقیقات زیادی به آن پرداخته‌اند. در این تحقیق نیز مسئله اساسی مورد نظر این است که آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد عملکرد سازمانی ادراک شده رابطه معنادار وجود دارد؟ آیا ابعاد فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده ابعاد عملکرد سازمانی ادراک شده هستند؟ بدین ترتیب، سوالات تحقیق بدین شرح هستند.

- سوال ۱- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی رهبری به شیوه گام به گام رابطه چندگانه وجود دارد؟
- سوال ۲- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها به شیوه گام به گام رابطه چندگانه وجود دارد؟
- سوال ۳- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی تمرکز بر مشتری به شیوه گام به گام رابطه چندگانه وجود دارد؟
- سوال ۴- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت کارکنان به شیوه گام به گام رابطه چندگانه وجود دارد؟
- سوال ۵- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات به شیوه گام به گام رابطه چندگانه وجود دارد؟
- سوال ۶- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی فرآیندها به شیوه گام به گام رابطه چندگانه وجود دارد؟
- سوال ۷- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی نتایج به شیوه گام به گام رابطه چندگانه وجود دارد؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری تحقیق را کلیه‌ی کارکنان اداره‌ی امور شعب و حوزه‌های شهر بانک ملی شهر اصفهان تشکیل داده‌اند. تعداد کل کارکنان مشتمل بر ۳۰۰۰ نفر بوده است. نمونه‌ی آماری براساس جدول کرجسی و همکاران (۱۹۷۰) ۴۰۰ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای تصادفی بوده است. در این تحقیق حوزه‌های مختلف و اداره‌ی امور شعب بانک ملی اصفهان به عنوان طبقه‌ها در نظر گرفته شدند و سپس طی مراحل مختلف بر اساس حجم هر یک از طبقه‌ها حجم نمونه‌ی مورد نظر برای هر طبقه تعیین گردید.

ابزار تحقیق

پرسشنامه‌های تحقیق عبارتند از:

¹ Yilmaz, C., Ergun

² Kerlavaj, Stemberger, Skrinjar, Dimovski



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

پرسشنامه ارزیابی سازمانی: این پرسشنامه براساس مدل تعالی سازمانی توسط موسسه GBE^۱ طراحی شده و دارای ۶۲ سوال است که ۷ بُعد را مورد سنجش قرار می‌دهد. این ابعاد عبارتند از: رهبری، سیاست‌ها و استراتژی‌ها، تمرکز بر مشتری، مدیریت کارکنان، مدیریت منابع و اطلاعات، فرآیندها و نتایج سازمانی. ابعاد این پرسشنامه براساس دیدگاه تعالی سازمانی طراحی شده اند و به عبارت دیگر، ابعاد مورد لحاظ در الگوی تعالی سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. از طریق این پرسشنامه، به ارزیابی عملکرد سازمان براساس دیدگاه کارکنان نسبت به ابعاد عملکردی سازمان پرداخته می‌شود. روایی این ابزار با استفاده از تحلیل عامل انجام گرفت و KMO برابر با ۰/۹۱ حاصل گردید. پایایی ابعاد این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردید و پایایی بین ۰/۷۸ برای اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات تا ۰/۹۱ برای اثربخشی تمرکز بر مشتری نشان داد.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی: این پرسشنامه مشتمل بر ۳۳ سوال است و ۴ بُعد را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ابعاد عبارتند از: فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ طایفه ای و فرهنگ سلسله مراتبی. این پرسشنامه توسط کوئین و اسپریتزر^۲ (۲۰۰۱) ساخته شده است. حسینی و همکاران (۱۳۸۹) پایایی این پرسشنامه را ۸۵/۷ گزارش نموده است. در این تحقیق، پایایی ابعاد این پرسشنامه محاسبه شده است. ابعاد این پرسشنامه از پایایی بسیار بالایی برخوردار هستند و بین ۰/۷۳ برای فرهنگ ویژه سالاری تا ۰/۹۴ فرهنگ سلسله مراتبی را در بر می‌گیرد.

تجزیه و تحلیل آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفته و در سطح توصیفی از میانگین و انحراف استاندارد و در سطح استنباطی از رگرسیون گام به گام استفاده شده است. تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار آماری SPSS16 انجام گرفته است.

ارایه یافته های تحقیق

جدول (۱) تحلیل توصیفی ابعاد ارزیابی سازمانی

مؤلفه ها	رهبری	سیاست‌ها و استراتژی‌ها	تمرکز بر مشتری	مدیریت کارکنان	مدیریت منابع و اطلاعات	فرآیندها	نتیج
میانگین	۲۴/۵۴	۲۶/۳۶	۲۳/۷۳	۳۱/۴۱	۲۶/۱۴	۳۱/۴۹	۳۱/۰۴
انحراف استاندارد	۵/۰۳	۴/۵۹	۴/۰۱	۶/۵۴	۴/۴۵	۵/۶۴	۵/۶۲

براساس نتایج جدول (۱) از بین مؤلفه‌های ارزیابی سازمانی اثربخشی تمرکز بر مشتری بالاترین سطح و اثربخشی مدیریت کارکنان پایین ترین سطح را به خود اختصاص داده است.

جدول (۲) تحلیل توصیفی ابعاد فرهنگ سازمانی

مؤلفه ها	سلسله مراتبی	بازاری	طایفه ای	ویژه سالاری
میانگین	۲۶/۳۶	۲۳/۷۳	۳۱/۴۱	۲۶/۱۴
انحراف استاندارد	۴/۵۹	۴/۰۱	۶/۵۴	۴/۴۵

¹ Global Business Excellence

² Quinn & Spritzer



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۲۰/۹۸	۳۲/۸۱	۲۷/۴۵	۲۵/۲۶	میانگین
۴/۷۹	۷/۰۷	۴/۲۴	۴/۲۱	انحراف استاندارد

براساس نتایج جدول (۲) از بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی، فرهنگ ویژه سالاری بالاترین سطح و فرهنگ طایفه ای پایین ترین سطح را به خود اختصاص داده است.

جدول ۳- ضریب همبستگی چندگانه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد اثربخشی سازمانی به شیوه گام به گام

معناداری	F	R ²	F	معناداری	t	Beta	ضرایب استاندارد		مقدار ثابت متغیرهای پیش بین در مدل گام به گام	
							B	خطای استاندارد		
-	-	-	-	۰/۰۰۰۱	۶/۹۴۲	-	۱/۲۵۶	۸/۷۲	مقدار ثابت	اثربخشی رهبری
۰/۰۰۰۱	۱۸۹/۲۴	۰/۳۲۷	۰/۵۷۲	۰/۰۰۰۱	۴/۶۰۴	۰/۳۲۲	۰/۰۵	۰/۲۲۸	طایفه ای	
۰/۰۰۰۱	۱۴/۸۴	۰/۳۵۱	۰/۵۹۳	۰/۰۰۰۳	۳/۰۴۳	۰/۲۱۵	۰/۰۷۴	۰/۲۲۵	ویژه سالاری	
۰/۰۲۶	۵/۰۰۴	۰/۳۶	۰/۶	۰/۰۲۶	۲/۲۳۷	۰/۱۲۳	۰/۰۶۶	۰/۱۴۷	سلسله مراتبی	
-	-	-	-	۰/۰۰۰۱	۶/۱۹۸	-	۱/۴۸۶	۱۰/۶۹۶	مقدار ثابت	اثربخشی سیاستها و
۰/۰۰۰۱	۱۱۰/۴	۰/۲۲۱	۰/۴۷	۰/۰۰۰۱	۴/۶۰۹	۰/۲۷۲	۰/۰۶۴	۰/۲۹۶	سلسله مراتبی	
۰/۰۰۰۱	۱۷/۶۹	۰/۲۲۵	۰/۵۰۵	۰/۰۰۰۱	۳/۸۶۶	۰/۲۲۲	۰/۰۵۵	۰/۲۱۲	ویژه سالاری	
۰/۰۰۰۹	۶/۹۰۳	۰/۲۶۸	۰/۵۱۷	۰/۰۰۰۹	۲/۶۲۷	۰/۱۲۷	۰/۰۵۲	۰/۱۳۸	بازاری	
-	-	-	-	۰/۰۰۰۱	۷/۲۹۹	-	۱/۳۵	۹/۸۵۶	مقدار ثابت	اثربخشی تمرکز بر
۰/۰۰۰۱	۷۶/۲۰۲	۰/۱۶۳	۰/۴۰۴	۰/۰۰۰۱	۳/۳۴۷	۰/۲۰۳	۰/۰۵۸	۰/۱۹۴	سلسله مراتبی	
۰/۰۰۰۱	۲۳/۱۲۸	۰/۲۱	۰/۵۹۵	۰/۰۰۰۱	۴/۵۷۷	۰/۲۲۷	۰/۰۴۷	۰/۲۱۶	بازاری	
۰/۰۰۰۵	۷/۸۷۵	۰/۲۲۶	۰/۴۷۶	۰/۰۰۰۵	۲/۸۰۶	۰/۱۶۳	۰/۰۳۳	۰/۰۹۳	طایفه‌ای	
-	-	-	-	۰/۰۰۰۱	۵/۹۵۸	-	۱/۶۳۹	۹/۷۶۳	مقدار ثابت	اثربخشی مدیریت
۰/۰۰۰۱	۱۸۰/۹۷	۰/۳۱۷	۰/۵۶۳	۰/۰۰۰۱	۳/۸۱۳	۰/۲۶۵	۰/۰۶۵	۰/۲۴۶	طایفه ای	
۰/۰۰۰۱	۱۹/۴۶	۰/۳۵	۰/۵۹۱	۰/۰۰۰۱	۳/۳۲۶	۰/۲۳۳	۰/۰۹۶	۰/۳۲	ویژه سالاری	
۰/۰۰۰۲	۱۰/۲۲	۰/۳۶۶	۰/۶۰۵	۰/۰۰۰۲	۲/۱۹۷	۰/۱۷۵	۰/۰۸۵	۰/۲۷۳	سلسله مراتبی	
-	-	-	-	۰/۰۰۰۱	۷/۹۳۲	-	۱/۴۵	۱۰/۵۰۳	مقدار ثابت	اثربخشی مدیریت منابع
۰/۰۰۰۱	۱۱۰/۹۶	۰/۲۲۲	۰/۴۷۱	۰/۰۰۰۱	۵/۰۷۵	۰/۳۰۲	۰/۰۶۳	۰/۳۱۸	سلسله مراتبی	
۰/۰۰۰۱	۱۳/۳۹	۰/۲۴۷	۰/۴۹۷	۰/۰۰۰۱	۳/۳۸۵	۰/۱۹۶	۰/۰۵۴	۰/۱۸۱	ویژه سالاری	
۰/۰۰۴۴	۴/۰۶۷	۰/۲۵۵	۰/۵۰۵	۰/۰۰۴۴	۲/۰۱۷	۰/۰۹۹	۰/۰۵۱	۰/۱۰۳	بازاری	



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

-	-	-	-	۰/۰۰۰۱	۵/۸۱۳	-	۱/۷۱۴	۹/۹۶۴	مقدار ثابت	اثربخشی فرآیندها
۰/۰۰۰۱	۱۳۹/۴۳	۰/۲۶۳	۰/۵۱۳	۰/۰۰۰۱	۴/۸۸	۰/۲۷۵	۰/۰۷۴	۰/۳۶۲	سلسله مراتبی	
۰/۰۰۰۱	۲۵/۵۹	۰/۳۰۹	۰/۵۵۶	۰/۰۰۰۱	۴/۶۲	۰/۲۵۲	۰/۰۶۳	۰/۲۹۲	ویژه سالاری	
۰/۰۰۰۱	۱۴/۲۷	۰/۳۳۳	۰/۵۷۷	۰/۰۰۰۱	۳/۷۸	۰/۱۷۵	۰/۰۶۱	۰/۲۲۹	بازاری	
-	-	-	-	۰/۰۰۰۱	۹/۰۲۵	-	۱/۳۸۲	۱۲/۴۷۵	مقدار ثابت	اثربخشی نتایج
۰/۰۰۰۱	۱۷۵/۴۹	۰/۳۱	۰/۵۵۷	۰/۰۰۰۱	۶/۶۵	۰/۲۵۴	۰/۰۵۵	۰/۱۹۹	طایفه ای	
۰/۰۰۰۱	۲۴/۰۵۶	۰/۳۵۱	۰/۵۹۲	۰/۰۰۰۱	۳/۸۵	۰/۲۱۲	۰/۰۷۲	۰/۲۷۸	سلسله مراتبی	
۰/۰۰۰۳	۸/۹۸	۰/۳۶۵	۰/۶۰۴	۰/۰۰۰۳	۲/۹۹	۰/۲۱	۰/۰۸۱	۰/۲۴۴	ویژه سالاری	

همانگونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ سلسله مراتبی پیش بینی کننده اثربخشی رهبری بوده اند. مجذور R که نشان دهنده همپوشانی واریانس‌هاست نشان می‌دهد که فرهنگ طایفه ای به تنهایی ۳۲/۷ درصد از تغییرات اثربخشی رهبری را تبیین می‌کند و به ترتیب ۲/۴ و ۰/۹ درصد از تغییرات اثربخشی رهبری ناشی از فرهنگ ویژه سالاری و سلسله مراتبی بوده است. ضریب بتا نشان داده که با افزایش یک واحد نمره برحسب انحراف معیار در فرهنگ طایفه ای، ویژه سالاری و سلسله مراتبی به ترتیب به میزان ۰/۳۲۲، ۰/۲۱۵ و ۰/۱۲۳ واحد نمره برحسب انحراف معیار به اثربخشی رهبری افزوده می‌شود.

از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ بازاری پیش بینی کننده اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها بوده اند. مجذور R که نشان دهنده همپوشانی واریانس‌هاست نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی به تنهایی ۲۲/۱ درصد از تغییرات اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها را تبیین می‌کند و به ترتیب ۰/۴ و ۴/۳ درصد از تغییرات اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها ناشی از فرهنگ ویژه سالاری و بازاری بوده است. ضریب بتا نشان داده که با افزایش یک واحد نمره برحسب انحراف معیار در فرهنگ سلسله مراتبی، ویژه سالاری و بازاری به ترتیب به میزان ۰/۲۷۲، ۰/۲۲۲ و ۰/۱۲۷ واحد نمره برحسب انحراف معیار به اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها افزوده می‌شود.

از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازاری و فرهنگ طایفه‌ای پیش بینی کننده اثربخشی تمرکز بر مشتری بوده اند. مجذور R که نشان دهنده همپوشانی واریانس‌هاست نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی به تنهایی ۱۶/۳ درصد از تغییرات اثربخشی تمرکز بر مشتری را تبیین می‌کند و به ترتیب ۴/۵ و ۱/۶ درصد از تغییرات اثربخشی تمرکز بر مشتری ناشی از فرهنگ بازاری و طایفه‌ای بوده است. ضریب بتا نشان داده که با افزایش یک واحد نمره برحسب انحراف معیار در فرهنگ سلسله مراتبی، بازاری و طایفه‌ای به ترتیب به میزان ۰/۲۰۳، ۰/۲۲۷ و ۰/۱۶۳ واحد نمره برحسب انحراف معیار به اثربخشی تمرکز بر مشتری افزوده می‌شود.

از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ سلسله مراتبی پیش بینی کننده اثربخشی مدیریت کارکنان بوده اند. مجذور R که نشان دهنده همپوشانی واریانس‌هاست نشان می‌دهد که فرهنگ طایفه‌ای به تنهایی ۳۱/۷ درصد از تغییرات اثربخشی مدیریت کارکنان را تبیین می‌کند و به ترتیب ۳/۳ و ۱/۶ درصد از تغییرات اثربخشی مدیریت کارکنان ناشی از فرهنگ ویژه سالاری و سلسله مراتبی بوده است. ضریب بتا نشان داده که با افزایش یک واحد نمره برحسب انحراف معیار در فرهنگ طایفه ای، ویژه سالاری و سلسله مراتبی به ترتیب به میزان ۰/۲۶۵، ۰/۲۳۳ و ۰/۱۷۵ واحد نمره برحسب انحراف معیار به اثربخشی مدیریت کارکنان افزوده می‌شود.

از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ بازاری پیش بینی کننده اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات بوده‌اند. مجذور R که نشان دهنده همپوشانی واریانس‌هاست نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی به تنهایی ۲۲/۲ درصد از تغییرات اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات را تبیین می‌کند و به ترتیب ۲/۵ و ۰/۸ درصد از تغییرات اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات ناشی از فرهنگ ویژه سالاری و



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

بازاری بوده است. ضریب بتا نشان داده که با افزایش یک واحد نمره برحسب انحراف معیار در فرهنگ سلسله مراتبی، ویژه سالاری و بازاری به ترتیب به میزان ۰/۳۰۲، ۰/۱۹۶ و ۰/۰۹۹ واحد نمره برحسب انحراف معیار به اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات افزوده می‌شود.

از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ بازاری پیش بینی کننده اثربخشی فرآیندها بوده‌اند. مجذور R که نشان دهنده همپوشانی واریانس‌هاست نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی به تنهایی ۲۶/۳ درصد از تغییرات اثربخشی فرآیندها را تبیین می‌کند و به ترتیب ۴/۶ و ۲/۴ درصد از تغییرات اثربخشی فرآیندها ناشی از فرهنگ ویژه سالاری و بازاری بوده است. ضریب بتا نشان داده که با افزایش یک واحد نمره برحسب انحراف معیار در فرهنگ سلسله مراتبی، ویژه سالاری و بازاری به ترتیب به میزان ۰/۲۷۵، ۰/۲۵۲ و ۰/۱۷۵ واحد نمره برحسب انحراف معیار به اثربخشی فرآیندها افزوده می‌شود.

از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ ویژه سالاری پیش بینی کننده اثربخشی نتایج بوده‌اند. مجذور R که نشان دهنده همپوشانی واریانس‌هاست نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی به تنهایی ۳۱ درصد از تغییرات اثربخشی نتایج را تبیین می‌کند و به ترتیب ۴/۱ و ۱/۴ درصد از تغییرات اثربخشی نتایج ناشی از فرهنگ سلسله مراتبی و ویژه سالاری بوده است. ضریب بتا نشان داده که با افزایش یک واحد نمره برحسب انحراف معیار در فرهنگ طایفه‌ای، سلسله مراتبی و ویژه سالاری به ترتیب به میزان ۰/۲۵۴، ۰/۲۱۲ و ۰/۲۱ واحد نمره برحسب انحراف معیار به اثربخشی نتایج افزوده می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داده است که فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ سلسله مراتبی پیش بینی کننده اثربخشی رهبری و اثربخشی مدیریت کارکنان بوده‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های تسنگ (۲۰۰۹) همسو بوده است.

فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ویژه سالاری و فرهنگ بازاری پیش‌بینی کننده اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها و اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات و اثربخشی فرآیندها بوده‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های تسنگ (۲۰۰۹) ناهمسو بوده است.

فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازاری و فرهنگ طایفه‌ای پیش بینی کننده اثربخشی تمرکز بر مشتری و فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ ویژه سالاری پیش بینی کننده اثربخشی نتایج بوده‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های تسنگ (۲۰۰۹) همسو بوده است.

نصیری پور، رئیس و هدایتی (۱۳۸۷)، ایلامز و ارگون (۲۰۰۸)، مطالعات گوردون و دی توماسو (۱۹۹۲) و دنیسون (۱۹۹۰) تا حدودی همسو بوده است. در رابطه با اثربخشی رهبری و اثربخشی مدیریت کارکنان، فرهنگ طایفه‌ای به عنوان اثرگذارترین شاخص فرهنگی تعیین شده است. در فرهنگ طایفه‌ای محیط دوستانه‌ای برای کار وجود داشته، اشتراکات زیادی بین افراد وجود دارد. سازمان مانند یک خانواده بزرگ بوده که از طریق وفاداری و سنت به هم پیوند خورده است. رهبران به‌مثابه رایزنان و شاید والدین تلقی می‌شوند. میزان تعهد بالا و منافع بلندمدت ناشی از بالندگی کارکنان، انسجام بالا و حفظ روحیه آنان از اهمیت برخوردار است. موفقیت از طریق فضای داخلی و ملحوظ داشتن کارکنان تعریف می‌شود. در این نوع فرهنگ، سازمان اهمیت زیادی برای کار تیمی، مشارکت و دستیابی به توافق قائل است (کوئین، ۱۹۹۹). بدین ترتیب، نتایج موکد این مطلب هستند که نوع رابطه‌ای که مدیریت سازمان با کارکنان ایجاد نموده و برنامه‌ها و سیاست‌هایی که برای منابع انسانی در نظر گرفته و اتخاذ می‌نماید، بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان داشته است. مدیریت سازمان بر حفظ روحیه و تمرکز بر کیفیت خدمات توسط کارکنان تمرکز نموده و در ازای رفتار و عملکرد کارکنان، بازخورد مناسب ارائه می‌نماید. بدین ترتیب، نتیجه این سبک از فرهنگ در عملکرد سازمان متبلور شده است. رهبری به عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف رهبری، بر انگیزش، نگرش و تعهد کارکنان تاثیر مطلوبی می‌گذارد و مدیریت وقت بانک ملی از این مسئله به خوبی استفاده نموده است. استفاده بهینه از منابع انسانی، مستلزم درک آنها و برقراری رابطه موثر و بهره‌مندی از توانمندی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های آنها و درگیر نمودن در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و مشارکت دادن آنها در سرنوشت سازمان و اداره موثر آن است. این امر باعث رشد توانمندی‌ها و شایستگی‌ها در درون سازمان شده و روحیه همکاری و نوآوری را در سازمان پرورش می‌دهد. یکی از نکات کلیدی در رهبری یا مدیریت مؤثر، توانایی اعمال قدرت رهبر یا مدیر بر روی افراد بالاتر، پایین‌تر و بیرون از سازمان است.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

قدرتی که رهبر را در بدست آوردن سهم مناسبی از منابع، فرصت‌ها و جوایز برای گروه خود قادر و توانا سازد و امکان عملکرد مؤثر را فراهم سازد. افرادی که چنین قدرتی را داشته باشند و آن را توسط جلب اعتماد و اعتبار تحصیل نموده باشند، همواره جدی گرفته می‌شوند، به دستوراتشان گوش داده می‌شود و امکان و فضای کافی برای اشتباهات احتمالی و دست زدن به ریسک را دارند. همانگونه که در این تحقیق نشان می‌دهد، به خوبی حاصل شده است. نتایج نشان داده است که فرهنگ طایفه‌ای، موثرترین پیش بینی کننده اثربخشی نتایج نیز بوده است. اثربخشی نتایج به دیدگاه مشتریان و دیدگاه کارکنان و نتیجه کلی عملکرد سازمان اشاره دارد. بدین ترتیب، تمرکز بر حفظ کیفیت خدمات و استفاده از دیدگاه‌های مشتریان و در نظر گرفتن شکایات و رضایتمندی مشتریان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ارائه خدمات از جمله عوامل مهمی هستند که در دستیابی به نتایج مورد نظر سازمان نقش مهمی دارند. از سوی دیگر، دیدگاه کارکنان در مورد نحوه کارکرد مدیریت و سازمان بر انگیزه و تعهد آنها تأثیر می‌گذارد. مدیریت نتیجه‌گرا با تمرکز بر نتایج متفاوت است. مدیریت نتیجه‌گرا صرفاً بر حصول نتایج بدون در نظر گرفتن کیفیت خدمات، رضایت مشتریان و دیدگاه‌های کارکنان اشاره دارد و در آن ارزشیابی‌ها مبتنی بر کاهش هزینه‌ها و کمیت‌گرایی است.

در این تحقیق، فرهنگ سلسله مراتبی در بین ابعاد فرهنگ سازمانی به عنوان اثرگذارترین عامل فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها و اثربخشی تمرکز بر مشتری شناخته شده است. خصوصیات بوروکراسی از نظر «وبر» متناسب با سازمان‌هایی است که چالش عمده آنها ایجاد بازده با کارایی بالا و قابلیت پیش‌بینی است. خطوط روشن تصمیم‌گیری و اختیار، قواعد و رویه‌های استاندارد شده، کنترل و سازوکار پاسخگویی، ارزش‌های کلیدی برای موفقیت محسوب می‌شوند. فرهنگ سازمانی متناسب با این شکل سازمانی یک محیط کار رسمی و دارای ساختار است (کوئین، ۱۹۹۹). بانک ملی به واسطه گستردگی زیادی که در کل کشور دارد، نیازمند یک سیستم کنترل و نظارت شدید است و به عنوان یک سازمان خدماتی که عملکرد آن بر کارکرد دیگر سازمان‌ها تأثیر مستقیمی می‌گذارد نیازمند برنامه‌ها و ضوابط تعیین شده‌ای است که می‌بایست توسط تک تک اعضای سازمان رعایت و مدنظر گرفته شود و طبعاً تخطی و عدول از این برنامه‌ها و ضوابط سازمانی می‌تواند منجر به بی‌نظمی و افت کیفیت خدمات و نارضایتی مشتریان آن شود. بدین ترتیب، بر طبق انتظار، اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها نیازمند وجود یک ساختار منسجم و قابل کنترل براساس قواعد و رویه‌های استاندارد شده است. گستردگی و فراوانی خدمات بانک ملی و انتظارات بسیار زیادی که از این سازمان می‌رود و حساسیتی که رضایت مشتریان برای بانک ملی دارد، می‌طلبد که رویه‌ها و برنامه‌های استاندارد و خطوط روشن و صریح تصمیم‌گیری بر این سازمان حکمفرما باشد و همه اعضای سازمان ملزم به اطاعت و حمایت از آنها باشند.

نکته مهم این است که فرهنگ بازاری که کنترل داخلی از طریق اساساً از طریق سازوکارهای بازار اقتصادی، عمدتاً تبادل پول، انجام می‌شود. یعنی تمرکز عمده این نوع از سازمان تبادل با سایر اجزا است تا مزایای رقابتی ایجاد شود. سودآوری، بازده ملموس، قدرت در بازار، دستیابی به اهداف و حفظ مشتریان اهداف اساسی سازمان هستند. بنابراین، ارزش‌های غالب در این نوع از فرهنگ سازمانی رقابتی عمل کردن و بهره‌وری است. این موارد از طریق تأکید زیاد بر توجه به جایگاه خارجی و کنترل حاصل می‌شوند (کوئین، ۱۹۹۹). با توجه به این که بانک اساساً یک بنگاه اقتصادی در حجم کلان است، این انتظار می‌رفت که فرهنگ بازاری سایه‌ای سنگین بر عملکرد آن داشته باشد و بتواند به عنوان یک متغیر پیش بین مؤثر نقش ایفا کند. با این وجود برای اثربخشی سیاست‌ها و استراتژی‌ها، اثربخشی تمرکز بر مشتری، اثربخشی مدیریت منابع و اطلاعات و اثربخشی فرآیندها به عنوان متغیر پیش‌بین شناخته شده است. با توجه به رقابتی که بین بانک‌های کشور در جذب سرمایه وجود دارد و تلاشی که بانک‌ها برای متقاعد نمودن مردم در سرمایه‌گذاری در بانک متبوع انجام می‌شود، وجود فرهنگ بازاری به عنوان شاخصی برای رقابت‌پذیری بر عملکرد سازمان حائز اهمیت است. وجود قوانین و سیاست‌های متمرکز بر ایجاد مزیت رقابتی در سازمان و توجه به نیازهای مشتریان و شکایات آنها، در کنار اجرای صحیح مدیریت فرآیند و اصلاح آنها عملکرد سازمان را در جهت افزایش توان رقابت افزایش می‌بخشد.

فرهنگ ویژه‌سالاری با ویژگی‌های پویایی، کارآفرینی و خلاقیت در محیط کار شناخته می‌شود. افراد خطرپذیرند. رهبری اثربخش توأم با بصیرت دادن، نوآوری و خطرپذیری است. آنچه اجزای سازمان را به هم پیوند می‌دهد تعهد به تجربه و نوآوری، تأکید بر بهترین بودن و برخورداری از دانش جدید در ارائه



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

محصول یا خدمات است. آمادگی برای تغییر و مواجهه با چالش‌های جدید مهم تلقی می‌شوند. توجه عمده بلندمدت سازمان بر رشد سریع و دستیابی به منابع تازه است. موفقیت به مفهوم تولید محصول یا خدمات بدیع و بی‌همتا است (کوئین، ۱۹۹۹). بهبود خدمات و جلب رضایت مشتریان، مستلزم بهره‌مندی از نوآوری و خلاقیت کارکنان سازمان است. از این حیث می‌توان گفت که در بانک، وجود یک مرکز تحقیقاتی لازم است. این مرکز تحقیقاتی در سیستم مدیریت مرکزی بانک تعبیه شده ولی ادارات شعب بانک ملی شهرستان‌ها از وجود چنین مرکز تحقیقاتی بی‌بهره‌اند. آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد، تاکید بر پیروزی در رقابت است. تاکید بلندمدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. موفقیت به صورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبری بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است.

توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاد می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندیه‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند. در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند، بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است. در صورتی که در زمینه اثربخشی و کارآمدی نظام پیشنهادها در کلیه ادارات امور شعب استان‌های مختلف با انجام پروژه‌ها و مطالعات تخصصی، ارزشیابی‌هایی انجام گیرد، آسیب‌های موجود در این حوزه مشخص شده و سازمان می‌تواند در حوزه مدیریت دانش و حرکت به سوی سازمان یادگیرنده گام‌های موثری بردارد.

در صورتی که سیاست‌های جبرانی و بازخوردی در سازمان پیاده شود که ایده‌های ناب و موثری که می‌توانند در پیشبرد بهتر امور و برد رقابتی سازمان موثر باشند، با نام افرادی که این ایده‌ها را ارائه می‌دهند در سازمان پیاده‌سازی و اجراء شوند، انگیزه کارکنان در مشارکت در حفظ بقای سازمان و رشد و بالندگی آن بیش از پیش خواهد شد.

منابع

- الماسی، حسن. (۱۳۷۴). ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد. مجله تدبیر، شماره ۵۶.
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ مهرداد، استیری؛ شریفی، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر-پیرو. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، ص ۵۵ تا ۷۲.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه فرزاد امیدواران و دیگران. تهران: کتاب مهربان نشر.
- رحیمی، غفور. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. مجله تدبیر، شماره ۱۷۳، مهرماه.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت. تهران، سمت.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائی. تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- زاهدی، سیدمحمد (۱۳۸۱). تغییر فرهنگ سازمانی. مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، ص ۳۷-۳۰.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۳). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فقهی فرهنگ، ناصر. (۱۳۸۲). مدیریت پایای سازمان. تهران، چاپ اول، انتشارات فروزش.
- ممی زاده، جعفر. (۱۳۸۰). توسعه سازمان، دانش بهسازی و نوسازی سازمان. تهران: انتشارات روایت.
- نصیری پور، امیر اشکان؛ رئیسی، پوران؛ هدایتی، سید پوریا. (۱۳۸۷). رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱۲، شماره ۳۵، ص ۱۷-۲۴.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

حاتم، ناهید؛ کشتکاران، علی؛ خداخواه، وحید. (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. پایان‌نامه کارشناسی مدیریت خدمات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

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

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. New York: Wiley.

Kerlavaj, M. S., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., Dimovski, Vlado. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *Int. J. Production Economics*, 106, 346–367.

Kotter, J. P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

Quinn. R. (1999). *Diagnosing culture and changing organizational culture*. Newyork: Addison Wesley .

Yilmaz, C., Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290–306.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.