

# طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ‌ساز) جمهوری اسلامی ایران

نویسندگان: دکتر محمدسعید تسلیمی<sup>۱</sup>، دکتر محمدابراهیم سنجقی<sup>۲\*</sup> و مصطفی ایزدی<sup>۳</sup>

۱. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۲. دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر
۳. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

\*E-mail: sanjaghi@yahoo.com

## چکیده

مقاله حاضر برگرفته از پژوهشی است که به بررسی نقش عوامل تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی بر میزان بهره‌وری سازمان‌های فرهنگ‌ساز جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد. انتظار می‌رود تا هریک از عوامل تحول‌آفرین فرهنگی به میزان نقشی که در تحول فرهنگ سازمانی سازمان‌های فرهنگ‌ساز نظام ایفاء می‌نمایند در نهایت بتوانند نقش مؤثری را در ارتقاء سطح بهره‌وری این سازمان‌ها برعهده گیرند.

در این راستا با شناسایی و تمرکز بر تعداد ۲۵ سازمان فرهنگ‌ساز کشور و در چهارچوب یک مدل مفهومی طراحی شده، میزان اثرگذاری تعداد قابل توجهی از متغیرهای مستقل را بر متغیر میانجی که به تغییر وضعیت متغیر وابسته تحقیق (بهره‌وری) خواهد انجامید، مورد آزمون قرار داده و بر اساس یافته‌های آن سازوکارهایی را برای تغییر و تحول فرهنگ سازمانی این سازمان‌ها به‌منظور ارتقاء سطح بهره‌وری آنها ارائه می‌نماید.

بر اساس مدل مفهومی، پرسشنامه سنجش شاخص‌ها تهیه و پس از اطمینان از روایی و پایایی آنها، پرسشنامه مذکور بین افراد نمونه در سازمان‌های انتخابی فرهنگ‌ساز که شامل بیش از ۷۰ درصد جامعه آماری است توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید که در نهایت ۴۸۴ پاسخ به‌دست آمد. داده‌های حاصله با استفاده از نرم‌افزارهای (SPSS) و لیزرل (Lisrel8.5) حول فرضیه‌های تحقیق در قالب یک مدل واحد آزمون شدند و نتایج حاصل

نشان داد که مؤلفه‌های چشم‌انداز روشن، فناوری با تأکید بر فناوری اطلاعات، رهبری و مدیریت مشارکتی، گزینش و جامعه‌پذیری افراد جدید و خاتمه فعالیت افراد ناسازگار، نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات، انسجام داخلی، نحوه آموزش و پرورش نیروی انسانی و انطباق‌پذیری به‌عنوان متغیرهای مستقل دارای تأثیر مثبت و معناداری بر ایجاد تحول فرهنگ سازمانی می‌باشند که با اعمال مؤلفه‌های میانجی «انطباق با هدف و تعهدات راهبردی» و «تعامل پویا با محیط» منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی بهره‌ور شده و موجب ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگ‌ساز می‌گردد.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ، تحول فرهنگ سازمانی، افزایش بهره‌وری، سازمان‌های فرهنگ‌ساز دولتی

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

• دریافت مقاله: ۸۵/۱۰/۱۵

• پذیرش مقاله: ۸۶/۷/۲۹

Scientific-Research Journal  
Of Shahed University  
Seventeenth Year, No.41  
Jun-Jul. 2010

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هفدهم - دوره جدید

شماره ۴۱

تیر ۱۳۸۹

## مقدمه

فشارهای فزاینده ناشی از کمبود منابع، تلاطم‌های محیطی، جهانی شدن، چالش‌های رقابتی، افزایش سطح انتظارات ذینفعان، ظهور فناوری‌های نوین و نظایر آن‌ها، سازمان‌های امروزی را بر آن می‌دارد تا در تلاشی چشم‌گیر و بی وقفه از تمامی اهرم‌های ممکن جهت رشد و ارتقاء سطح بهره‌وری خویش استفاده نماید. از میان تمامی این اهرم‌ها، توجه به ساز و کارهای فرهنگی روند رو به افزایشی را پیدا نموده است، به گونه‌ای که طی سالیان اخیر وزن تأثیرگذاری عوامل فرهنگی نسبت به دیگر عوامل پیشی گرفته است. امروزه در اداره سازمان‌های بالنده و کمال جو، کمتر ساز و کاری را می‌توان یافت که به نحوی از انحاء از حوزه تأثیرپذیری از فرهنگ سازمانی به دور باشد. بحث‌های نوین مربوط به سازمان‌های یادگیرنده، خلاقیت سازمانی، مدیریت دانش، کارآفرینی و امثال آن جملگی به گونه‌ای خاص در مباحث مربوط به فرهنگ سازمانی ریشه دارند.

بسیاری از فعالیت‌های سازمانی را می‌توان به مدد بهره‌گیری بیشتر از عوامل فرهنگی، با سهولت و سرعت بیشتری به انجام رسانید. از جمله این فعالیت‌ها می‌توان به مواردی همچون ایجاد هماهنگی و انسجام بین واحدهای سازمانی، نوآوری در راهبردها، فرایندها، فناوری‌ها و محصولات، مدیریت فرهنگ‌های متنوع، حمایت از فعالیت‌های تیمی، خلق انگیزه، دانش و انرژی اجتماعی و شدت یافتن روند توسعه و بالندگی سازمانی را برشمرد. از سوی دیگر، روند غلبه یافتن سهم منابع نخبگی بر سهم منابع مادی در بسیاری از سازمان‌های بالنده و پیشرو موجب گردیده است تا این قبیل سازمان‌ها توجه به مراتب بالاتری را برای نقش دادن به عوامل فرهنگی در زمینه نحوه اداره کارکنان دانش محور خود معطوف نموده و از بهره‌گیری ساز و کارهایی که مخصوص اداره کارکنان عملیاتی و غیر دانشی است فاصله گیرند.

برای درک بیشتر از حوزه نفوذ و تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر عملکرد و میزان بهره‌وری سازمان کافیست

اشاره شود که براساس نتایج یک مطالعه تطبیقی بین عملکرد شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی در دهه ۸۰ میلادی، موفقیت نسبی شرکت‌های ژاپنی در مقایسه با شرکت‌های آمریکایی تا حدود زیادی مرهون برخورداری ژاپنی‌ها از فرهنگ قویتر سازمانی قلمداد گردیده است [۱].

جالب توجه اینکه در تحقیقی که از ۱۲۰۰ مدیر بین‌المللی در سال ۲۰۰۷ صورت پذیرفته است این نتیجه حاصل گردیده است که از هر ده مدیر نه نفر از آنان بر این اعتقادند که فرهنگ به اندازه راهبرد در موفقیت سازمان دارای اهمیت است [۲].

این مقاله که برگرفته شده از یک تحقیق گسترده میدانی در سطح سازمان‌های فرهنگ‌ساز کشور می‌باشد در صدد است تا با توجه به نقش فزاینده عوامل فرهنگی در اداره کلان سازمان‌های امروزی، موضوع نقش این عوامل در ارتقاء میزان بهره‌وری سازمان‌های موردنظر را مطالعه نموده و در نهایت مدلی را برای تحول سازنده در فرهنگ سازمانی به منظور ارتقاء بهره‌وری آنها ارائه نماید.

برای نیل به این هدف، موضوع مطروحه در قالب ادبیات تحقیق به صورت محوری در موضوعات تحول، فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مورد پژوهش قرار گرفت و با دستیابی به مدل مفهومی تحقیق که در بردارنده متغیرهای کلان معنایی (جهت‌دهنده)، ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای محیطی می‌باشد، در جامعه آماری مربوطه مورد پژوهش و ارزیابی قرار گرفته و نهایتاً مدل نهایی حاصل گردید.

اهداف فرعی تحقیق عبارتند از:

- ♦ شناسایی جنبه‌ها و مؤلفه‌هایی که باعث تغییر فرهنگ سازمانی در عرصه پژوهش می‌گردند.
- ♦ شناسایی متغیرهای واسطه مؤثر برای ایجاد فرهنگ سازمانی بهره‌ور.
- ♦ شناسایی و تبیین روابط ساختاری و علی حاکم بر متغیرهای مطروحه که منجر به افزایش بهره‌وری می‌گردد.

## مبانی نظری و ساختار مفهومی تحقیق

شمار روزافزونی از اندیشمندان و پژوهشگران عرصه مدیریت موضوع اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر حوزه عملکرد سازمان را مورد مطالعه قرار داده و به دریافت‌های چشم‌گیری دست یافته‌اند. در زیر نمونه‌ای چند از این یافته‌ها ارائه می‌گردد:

دنيسون در مطالعه موردی خود نشان می‌دهد که ساختارها، استراتژی‌ها، و فرایندهای اجرایی حاصل از آن بیشتر در باورها و ارزش‌های بنیادین سازمان ریشه داشته و بر این اساس «محدودیت ساز» و یا «فرصت آفرین» بوده‌اند. وی تصریح می‌نماید که موضوع ارتقاء درجه اثربخشی سازمان باید پیش از هر چیز از منظر یک پدیده فرهنگی مورد مطالعه قرار گیرد. ایشان بر این نکته تأکید دارد که فرهنگ سازمانی، موجب اثربخشی است، و اینکه فرهنگ سازمانی خود در روند موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان شکل می‌گیرد. علاوه بر این، سرشت یک فرهنگ خاص بازتابی از استراتژی‌های اصلی بانیان شرکت قلمداد گردیده و در عین حال در بردارنده عصاره یادگیری سازمان در بستر زمان نیز می‌باشد. [۳]

هندی حاصل تحقیقات خود را بدین صورت مطرح می‌کند که دگرگونی‌های شدید اجتماعی و سازمانی مبتنی بر تحول فرهنگی بر مبنای تغییر در سیستم معنایی، اعتقادی و ارزش‌های آن سازمان می‌باشد. [۴] «پیترز و واترمن عملکرد بالای تعدادی از شرکت‌های مورد مطالعه را مرهون برخورداری آنها از فرهنگ قوی سازمانی بر شمرده‌اند» [۵]. در همین رابطه کامینگز و اورلی با استناد به یافته‌های تحقیقاتی خود بر این باورند که «فرهنگ می‌تواند مقوله طراحی و اجرای استراتژی را همراه با درجه توانمندی سازمان در نیل به سطوح بالاتر عملکردی تحت تأثیر قرار دهد» [۷].

سات اساساً فرهنگ را یکی از منابع مهم سازمان برای کسب مزیت رقابتی پایدار بر شمرده و بر این باور است که «در بازاری که ویژگی بارز آن با اعتلای نوآوری و تقلید پرسرعت رقم می‌خورد، یک فرهنگ قوی و بارور سازمانی می‌تواند منبع مهمی جهت کسب

مزیت رقابتی بادوام به حساب آید.» وی در بخش دیگری از مقاله خود نظام ارزیابی محکم و استوار را بخشی از جان‌مایه فرهنگ سازمانی بر شمرده است و در تبیین مزایای آن می‌افزاید: «زمانی که نگرش نسبت به قوام ارزیابی به مثابه جزئی از فرهنگ سازمان قرار گیرد، در این صورت سازمان خواهد توانست در مقیاسی فراتر از رقاباتی که در تلاش برای تغییرات مرحله‌ای جا مانده‌اند، با سرعت بیشتری درس‌های لازم را فرا گرفته، تکامل یافته و دائماً خود را نوسازی نماید» [۸] در همین رابطه وُدز بر این باور است، سازمان‌ها به صورت روزافزون به این امر وقوف می‌یابند که مدیریت کیفیت بیش از هر رویه دیگر مدیریتی. مرهون برخورداری از رویه تغییر فرهنگی است [۹].

نیخو لیدس در یک پژوهش میدانی، موضوع رابطه بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های عملکردی در بین ۱۰۵ شرکت انگلیسی، ۹۹ شرکت یونانی، و تعداد ۴۱ شرکت یونانی مستقر در انگلستان را مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه رسیده است که ایجاد انسجام و هم‌نوايي در فرهنگ سازمانی، چه در گستره خاص ملی و چه در گستره خاص صنعتی، موجب شده است که اکثر سازمان‌های مورد مطالعه به سمت ارائه عملکرد ممتازی سوق یابند [۱۰].

سرانجام «هافستد» در یک جمع‌بندی کلان از موضوع مورد بحث چنین می‌گوید: «گرچه هیچکس تاکنون نتوانسته است و یا احتمالاً نمی‌تواند یک رابطه ساده و یک به یک بین هر یک از جنبه‌های فرهنگ سازمانی با هر یک از جنبه‌های عملکردی سازمان برقرار نماید، با این وجود، در اینکه فرهنگ سازمانی می‌تواند بر حوزه عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد تردیدی نیست؛ این عامل، در بلند مدت، می‌تواند تأثیر قاطعی را بر بقاء یا سقوط سازمان، از خود بر جای نهد» [۱۱].

تعدادی از دانشمندان نیز شرط توفیق فرهنگ سازمانی را به درجه سازگاری و حمایت آن از راهبردهای سازمانی منوط نموده‌اند. ایوانز در این باره چنین مطرح می‌کند: «فرهنگ سازمانی اثرات مهمی را بر

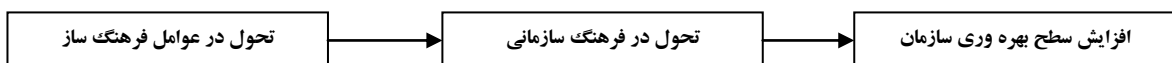
بدهد. به تعبیری، «فرهنگ، بدون کوشش فراوان و در ورای قید و بندهای سازمانی، راه مؤثر هماهنگی و هدایت کارکنان را فراهم می‌آورد. ولی همین که دگرگونی به صورت ناپیوسته رخ نماید، این فرهنگ که مایه پیروزی بود، با شتاب به سد استواری در راه دگرگونی تبدیل می‌گردد» [۱۴]. در همین راستا، یافته‌های پژوهشی دو تن دیگر از محققان حاکی از آنست که عملکرد مطلوب زمانی حاصل می‌شود که فرهنگ سازمانی موضوع پیش‌بینی و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی را مورد تأکید قرار دهد [۱۵]. در این رابطه رابینز چنین مطرح می‌نماید که لازمه اثربخشی این است که فرهنگ سازمان با استراتژی و محیط همسو باشد [۲۵]. این نظرات توسط سات [۶]، اوچی [۱]، مارتین و میسون [۱۰]، دنیسون [۳۴]، شاین [۶] مورد تأکید قرار گرفته است.

مباحث فوق در مجموع موید این نظر است که فرهنگ سازمانی زمانی می‌تواند در خدمت ارتقاء عملکرد و افزایش سطح بهره‌وری سازمان قرار گیرد که از یک سو با راهبرد سازمان سازگار بوده و به خوبی از آن حمایت نماید، و از سوی دیگر، سازمان را در فرایند انطباق‌پذیری و بهره‌گیری از تحولات محیطی یاری دهد. مجموعه این مطالعات موجب گردید تا مدل اولیه تحقیق (نمودار ۱) به مدل کاملتری بسط یافته (نمودار ۲) و به‌عنوان چارچوب مفهومی تحقیق مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

برای آزمون این مدل از یک سو می‌بایست مجموعه عواملی را که موجب تحول سازنده فرهنگ سازمانی می‌باشند به عنوان متغیرهای مستقل تحقیق مورد شناسایی قرار داد و سپس وضعیت هر یک از آنها را در فرایند تحقیق ارزیابی نمود، و از سوی دیگر مؤلفه‌های عملیاتی بهره‌وری را به گونه‌ای احصاء نمود که امکان سنجش آن در چارچوب اهداف تحقیق فراهم آید. نظر

توانایی سازمان جهت اجرای یک گزینه راهبردی بر جای می‌گذارد، به ویژه زمانی که این فرهنگ در همسویی با راهبرد سازمان ساز و کارهای تحقق اهداف را برقرار نماید. بنابراین برای رهبران سازمانی مهم است که به ماهیت فرهنگ سازمان متبوع خویش پی برده و چگونگی اثرگذاری آن را بر اجرای راهبرد و بر عملکرد سازمان مشخص نمایند [۱۲]. کامینگز و اورلی همین موضوع را از منظر دیگری مورد توجه قرار داده و چنین نتیجه‌گیری نموده است که: «شمار روز افزونی از مدیران به قدرت فرهنگ سازمانی در شکل‌دهی به باورها و افعال کارکنان وقوف یافته و از مزایای آن سود جسته‌اند. فرهنگی که به خوبی درک شود و به درستی مدیریت گردد و در عین حال به صورت تنگاتنگ در ارتباط با راهبرد مؤثر سازمان قرار گیرد، خواهد توانست در شرایط محیطی امروز جهان تفاوت بین موفقیت و شکست را معنادار نماید [۷]. در این راستا «سات» انطباق با هدف و تعهدات راهبردی را موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌داند [۴۱]. این نظرات توسط رابینز [۲۴] اوچی [۱]، دولان و گارسیا [۱۳] مورد تأکید قرار گرفته است.

با وجود تمامی مزایایی که برای وجود یک فرهنگ قوی در سازمان برشمرده‌اند، به هیچ وجه نباید از نقش مخرب فرهنگ سازمانی غافل ماند. اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان در تعارض با ارزش‌هایی که موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد قرار گیرد، در این فرض فرهنگ خاصیت مثبت خود را از دست داده و به مثابه یک عامل غیرسازنده در تراز عملکردی سازمان موضوعیت می‌یابد. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که چنین وضعی زمانی رخ می‌دهد که سازمان در محیطی پویا واقع شده و توانایی خود را جهت همسویی با تلاطم‌های محیطی و فراتر از آن، جهت بهره‌برداری از این تلاطم‌ها و ایجاد مزیت‌های نوین رقابتی از دست



نمودار ۱. مدل کلی اولیه جهت ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها



نمودار ۲. مدل مفهومی توسعه یافته برای ارتقای سطح بهره‌وری

به‌عنوان عاملی اثربخش در تغییر و تحول فرهنگ سازمانی مطرح گردیده است.

#### ۲- تعهد مدیریت عالی سازمان به تغییر

لازم است مدیران عالی سازمان همواره تغییرات را بپذیرند و دست به ابتکار عمل بزنند و دارای خلاقیت باشند. در این رابطه دو تن از صاحب‌نظران چنین مطرح نموده‌اند که «در این جهان پرتلاطم یگانه راه‌حل موفقیت مدیران سازمان‌ها برای رسیدن به پایداری مداوم، داشتن حداقل برنامه تغییرات اساسی در سازمان‌های خود می‌باشد، آنچه که باید مدیران همواره مورد توجه قرار دهند این است که تنها چیز با ثبات در جهان امروز تغییر است» [۱۰]. در این رابطه اوریلی چنین مطرح می‌کند که «مدیران عالی سازمان باید مراتب تعهد و علاقه‌مندی خود را برای تحقق ارزش‌های جدید به اثبات رسانیده و از اهرم‌های فشار لازم در این خصوص بهره‌گیرند [۲۱]. این نظریه توسط شاین [۲۲]، وُڈز [۹]، رابینز [۲۳] و کامینگز و اورلی [۷] مورد تأکید قرار گرفته است.

#### ۳- گزینش و جامعه‌پذیری (Socialization) افراد جدید و خاتمه فعالیت افراد ناسازگار

ولز بر این باور است که رویکرد گزینش مؤثر و اجتماعی‌سازی افراد جدید و خاتمه دادن به فعالیت افرادی که به هیچ روی با ارزش‌های جدید سازگار نیستند از لوازم اصلی تغییر موفقیت‌آمیز فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود [۲۴]. رابینز به موضوع نحوه عملیات گزینش و سازماندهی و بکارگیری و تعیین هویت نیروی انسانی تأکید نموده و برای افراد ورودی به سازمان

به گستردگی مباحث و ضرورت اجتناب از پرداختن به موضوعات حاشیه‌ای، تمرکز تحقیق بر متغیرها و مؤلفه‌های کلیدی و غیرقابل اغماض استوار گردید. با عنایت به مبانی فوق برای دست یافتن به مدل مفهومی جامع مورد نیاز تحقیق، بررسی ادبیات تحقیق جهت شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مورد بحث در دو قسمت جداگانه شامل عوامل مربوط به تحول فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های بهره‌وری به شرح زیر صورت پذیرفت.

#### الف) متغیرهای تحول ساز فرهنگ سازمانی

دانشمندان و نظریه پردازان از عوامل گوناگونی جهت ارتقاء و تحول در فرهنگ سازمانی به منظور نیل به عملکرد و کسب مزیت بالاتر نام برده‌اند که اصلی‌ترین آنها عبارتند از:

۱- وجود چشم‌انداز روشن و بصیرت کارکنان نسبت به آن تغییرات مؤثر فرهنگی از چشم‌انداز روشنی که برگرفته از ارزش‌ها و رفتارهایی که مقوم پیشبرد سازمان باشد سرچشمه می‌گیرد. چنین چشم‌اندازی منظور اصلی و جهت‌گیری کلی تحول فرهنگی سازمان را به نمایش می‌گذارد و معیار مشخصی را برای تعریف فرهنگ موجود و حرکت به سمت وضعیت مطلوب ارائه می‌نماید [۷]. در این رابطه پیتز سنچ معتقد است بدون داشتن یک دیدگاه مشترک نمی‌توان سازمان موفقیتی داشت. فلذا چشم‌انداز مشترک را یکی از اصول موفقیت و غلبه بر تغییرات نامنظم می‌داند [۱۶]. این موضوع توسط صاحب نظرانی چون «هیست [۱۷]، مارکوارت [۱۸]، دنتون [۱۹]، شاین [۶]، کرایتنر و کینیچی [۲۰]

مشخصات خلاق بودن، خطرپذیری، همگرایی، توجه به جزئیات و نتیجه، و نیز کار تیمی را مطرح نموده‌است. [۲۵]. این موضع در آثار نیکولیدس [۱۰]، رابینز [۲۳]، شاین [۶]، کامینگز و اورلی [۷] نیز مشاهده می‌شود.

#### ۴- نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات

روان‌شناسان رفتاری اغلب چنین بیان می‌دارند که عناصر رفتاری یک فرهنگ از طریق یادگیری شکل می‌گیرند و در نتیجه به آسانی می‌توانند فروکش نمایند. در چنین وضعیتی است که سیستم‌های پاداش می‌توانند جنبه‌های رفتاری خاصی را برقرار و تقویت نمایند و لذا تغییر سیستم پاداش و تنبیهات سازمانی محرک خوبی برای تغییر فرهنگ خواهد بود. [۲۶].

در خصوص نافذ بودن نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات در رفتار سازمان، دنیسون [۱۰] کار تیمی، تصمیم‌گیری خوب بر اساس اصول مناسب و بکارگیری شایسته و مؤثر دیگران، تشویق افراد پیش‌تاز و مخاطره‌پذیر را مطرح می‌نماید. در این رابطه و هماهنگی با آن رابینز، دنتون [۱۹]، هیت [۱۷]، کامینگز و اورلی [۷]، کرایتنر و کینیچی [۲۰]. مطالب ارزشمندی را ارائه نموده‌اند.

#### ۵- مدیریت و رهبری مشارکتی

تغییر فرهنگ سازمانی متضمن تغییر در مفروضات اساسی، ارزش‌ها، و باورهای پذیرفته‌شده اعضا سازمان می‌باشد [۲۲]. از این منظر، تلاش‌های مدیریت عالی سازمان برای ایجاد تغییرات فرهنگی موجب خواهد شد تا کارکنان سازمان چنین برداشت نمایند که باید باورها و تفکراتی که تاکنون کسب کرده‌اند و برای آنان جنبه تقدس گونه داشته است را کنار گذارند. از اینرو برای غلبه بر مقاومت‌های اجتماعی کارکنان در برابر فرهنگ جدید، بهره‌گیری از تکنیک‌های توسعه مشارکت کارکنان بهتر می‌تواند قرین موفقیت گردد، چرا که هر اندازه افراد مشارکت بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند، به همان اندازه با رغبت بیشتری پذیرای تبعات آن خواهند بود [۲۶]. دنیسون در مدل خود رابطه بین راهبرد، محیط و فرهنگ را در ۴ گروه گنج‌ناییده و

بر گزینه فرهنگ مشارکتی که حاکی از مشارکت اعضای سازمان در امور و تعامل پویا با محیط است تأکید می‌نماید [۱۰]. این نظر همچنین توسط، هیت [۱۷]، کرایتنر و کینیچی [۲۰]، رابینز [۲۳]، دنتون [۱۹]، کی‌ورد و لایدنر [۲۷] و بین و کامپانی [۲] مورد تأکید قرار گرفته است.

#### ۶- راهبرد واضح

راهبرد واضح یکی از عوامل تغییر فرهنگ سازمانی محسوب می‌گردد. [۲۸]. دلیل و کندی در مدل مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد محیطی به صورت محوری به راهبرد پرداخته‌اند [۲۹]. دنیسون نیز در ۴ گروه فرهنگ سازمانی مبنی بر انعطاف‌پذیری، مأموریتی، مشارکتی و مبتنی بر تداوم، به صورت اصولی به این موضوع توجه نموده است [۱۰]. بر این امر کوتر [۲۸]، مارکوارت [۱۸]، دنتون [۱۹]، کامینگز و اورلی [۷]، ایوانز [۱۲] نیز، به‌عنوان عاملی اثربخش در فرهنگ سازمان پرداخته‌اند.

#### ۷- سیستم ارزیابی عملکرد

سات، با اذعان به لزوم وجود نوعی ژن ارزیابی در بافت ذهنی سازمان به مثابه پایه و اساس یادگیری سازمانی و مبنای تکامل سازمان، بر این باور است که سازمان‌ها برای ایجاد تغییرات اساسی جهت نیل به سازمان یادگیرنده و بهره‌ور حتماً باید نظام ارزشیابی عملکرد خود را به عنوان رکن اساسی و تعیین‌کننده تغییرات، دگرگون نموده و بهبود بخشند. در غیر این صورت سازمان نخواهد توانست خود را برای رسیدن به مراتب بالای اعتلای سازمانی ارتقاء دهد [۸]. در این راستا موضوع سامانه ارزیابی عملکرد مورد توجه رابینز [۲۵]، کرایتنر و کینیچی [۲۰] قرار گرفته و همچنین شاین [۶] و دنیسون [۱۰] نیز بدان پرداخته‌اند.

#### ۸- فناوری با تأکید بر فناوری اطلاعات

در رابطه با نقش فناوری و اثربخشی آن در فرهنگ سازمانی دنتون [۱۹] و هیت [۱۷] به ظرفیت تغییر فرایندهای کار و سیستم تأکید نموده‌اند و توسعه فناوری را یونگ و توماس [۱۰] مطرح نموده‌اند. این عوامل موجب «ارتباط فعال با حوزه‌های مربوطه، کمک به

انسجام داخلی بالا را در ایجاد فرهنگ مشارکتی که متضمن بهره‌دهی بهتری در سازمان است، مؤثر و کارساز می‌داند. به همین ترتیب اوچی [۱]، پرایس [۳۳]، دیل و کندی [۲۹] آنرا در ایجاد شرایط مساعد برای ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی مؤثر دانسته‌اند.

#### ۱۱- انطباق‌پذیری

تامل در روند شکست بسیاری از سازمان‌هایی که زمانی در زمره سازمان‌های موفق و پیشرو قرار داشتند به خوبی قدرت و درجه توانمندی عامل انطباق‌پذیری را در تغییر بافت و فرهنگ حاکم بر سازمان به نمایش می‌گذارد. عامل انطباق‌پذیری را نمی‌توان محدود به زمان‌های مشخصی در چرخه عمر سازمان نمود. این عامل باید همواره و حتی زمانی که سازمان در اوج عملکرد خود می‌باشد، مورد توجه باشد. از این‌رو هر سازمانی برای تضمین روند موفقیت خود ناگزیر از آنست که همواره ظرفیت لازم را برای انطباق سریع با شرایط متغیر و متلاطم به وجود آورد و با تداوم نوآوری‌ها و اقدامات قاطع و به موقع، درجه استواری و پایداری خود را به اثبات رساند. ایجاد چنین ظرفیت‌هایی و پیوستگی فرایند سازماندهی و جامعه‌پذیری، تطبیق با شرایط و شغل جدید و گروه‌های کاری مورد تأکید شایین می‌باشد. در همین رابطه نیز وی بر تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارها تأکید می‌نماید. خروج کارکنان از اضطراب و بی‌ثباتی و ایجاد شرایط برای ارائه عملکرد اطمینان بخش و نظایر آن‌ها از جمله مواردی است که شایین در تمام فصول اثر منتشره خود بدان توجه خاص نموده و بر فراهم نمودن چنین زمینه‌هایی در سازمان تأکید دارد [۶]. در تأیید اهمیت این موضوع سات [۸]، اوچی [۱]، چو [۳۴]، کینز و دیر [۱۰]، هافستد [۱۱] نیز مطالب ارزشمندی را ارائه نموده‌اند.

#### ۱۲- نظام مدیریت بر مبنای ارزش

رویکرد نظام مدیریت بر مبنای ارزش بجای تمرکز مدیریت بر هدف و نتیجه، بر ارزش‌های سازمانی تکیه دارد و شکوفا سازی توانمندی‌های فردی و تخصصی

ایجاد محیط تسهیل‌کننده و ارتباطات دو جانبه کاری می‌شود. [۱۰]. هر یک از زیر سیستم‌های سازمانی می‌توانند نقش قابل ملاحظه‌ای در جهت حمایت از تحولات فرهنگی ایفا نمایند [۲۲]. وجود چنین حمایت‌هایی باعث خواهد شد تا اعضا سازمان بهتر بتوانند خود را با اقتضائات فرهنگ جدید وفق داده و رفتار خود را بر آن اساس تعدیل نمایند [۷]. در این میان، وجود فناوریهای تسهیل‌کننده، به‌ویژه فناوری اطلاعات، ظرفیت‌های بالایی برای شکل‌دهی به رفتار کارکنان متناسب با ارزش‌های مندرج در بافت فرهنگ جدید سازمان به وجود می‌آورد. در این رابطه [۲۲] بر تشریح سیستم و مستندسازی برای داده‌ها و ستاده‌ها، طراحی سیستم نرم‌افزار و ممیزی آن تأکید دارد.

#### ۹- نحوه آموزش و پرورش نیروی انسانی

تبیین رفتار و ممیزی آن به وجود آورنده فرهنگ مشترک جدید است [۳۰]. در این رابطه ولز [۲۴]، کامینگز و اورلی [۷] و دنیسون در خصوص تأثیرات شگرف آموزش و پرورش نیروی انسانی بر تغییر و تحول فرهنگ سازمانی مطالب ارزنده‌ای را مطرح نموده‌اند. در بعد عملی نیز بخش قابل توجهی از منابع سازمان‌های کمال جو و یادگیرنده به آموزش و پرورش منابع انسانی اختصاص می‌یابد. از این رو بسیاری از مدیران نقطه اتکاء بسیاری از برنامه‌های مربوط به تحول فرهنگی را توسعه منابع انسانی قرار داده‌اند. اهمیت این موضوع بحدی است که در بسیاری از سازمان‌های پیشرو، سهم منابع نخبگی به مراتب بیشتر از سهم عوامل مادی و فیزیکی در نظر گرفته می‌شود.

#### ۱۰- انسجام داخلی سازمان

اهمیت این عامل در ایجاد تغییر و تحولات فرهنگی به قدری است که شاین یک فصل از کتاب معروف «مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری» خود را به آن اختصاص داده است [۳۲]. هلریگل و اسلوکوم شرط ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده رادر انسجام بالا و تعامل پویا با محیط می‌دانند [۴۲] و همچنین دنیسون

شاین در تمامی آثار منتشرشده‌اش، در رابطه با فرهنگ سازمانی به مدیریت بر مبنای ارزش توجه ویژه‌ای دارند. در مجموع تعدد کتب و مقالاتی که طی سالیان اخیر در خصوص مدیریت و یا مهندسی ارزش‌ها به رشته تحریر در آمده است خود گویای نقش برجسته‌ای است که این عامل می‌تواند در تعالی فرهنگ سازمانی ایفا نماید.

با توجه به نتایج تحقیق و نظرات اندیشمندان چون شاین، رابینز، دنیسون، سات، هافستد، هرسی و بلانچارد، کامینگز و اورلی، هاروی و براون و دیگر محققان، همان‌گونه که مطرح گردید در مدل تحقیق دو عامل «تعامل پویا با محیط» و «انطباق با هدف و تعهدات راهبردی» به‌عنوان متغیر مستقل دوم (میانجی) پیش‌بینی گردید. در این راستا سات بر ایجاد فرهنگ سازمانی با دید اقتضایی که منطبق بر تحولات محیطی و هنجارهای حاصله از مفروضات اساسی می‌باشد تأکید نموده و سازوکارهایی را مطرح می‌کند که این فرهنگ‌سازمانی در راستای انجام موفق اهداف، مأموریت و راهبرد سازمان، سامان یابد [۱۳]. در این رابطه هاروی و براون مطرح نموده‌اند که: فرهنگ در اجرای اهداف و تعهدات راهبردی نقش و اهمیت اساسی دارد و یک سازمان موفق باید فرهنگی ایجاد نماید که این فرهنگ منجر به نوآوری و در انطباق با محیط متغیر شود [۳۵].

#### ۱۳- تعامل پویا با محیط

بر طبق مدل هرسی و بلانچارد [۱۰] انسجام داخلی بالا با تعامل سازنده با محیط خارجی منجر به پاسخ‌گویی مبتنی بر فرهنگ پویا و یادگیرنده‌است. هلریگل و اسلوکو نیز یکی از مبانی ایجاد فرهنگ سازمانی بهره‌ور را تعامل پویا با محیط می‌دانند [۴۲]. بر این امر دنیسون، هاروی و براون [۳۵]، اوچی [۱]، دنتون [۲۰]، کی‌ورد و لیدنر [۲۸] نیز تأکید می‌کنند.

#### ۱۴- انطباق با هدف و تعهدات راهبردی

سات شرایط اثربخشی را در انطباق با هدف و تعهدات راهبردی مطرح نموده است [۸]. فرهنگ ممکن است به افزایش کارایی منجر شود، ولی در عین حال بواسطه

کارکنان کلیدی و دانش محور سازمان رابه گونه‌ای که منجر به آزاد سازی انرژی سرشار آنان گردد در دستور کار دارد. در چنین فضایی، اتکاء صرف به نظام باورها و ارزش‌هایی که در گذشته شکل‌دهنده رویکردهای سنتی مدیریت بوده‌اند به هیچ وجه نمی‌تواند در شرایط متلاطم امروزی کلید دست‌یابی به مزیت‌های نوین رقابتی را به دست دهد. سازمان‌های امروزی برای این که بتوانند قابلیت رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند باید پا را از چارچوب‌های سنتی مدیریت فراتر نهاده و میدان را برای درخشش استعدادهای انسانی خود فراهم و آماده نمایند. به مدد مدیریت بر مبنای ارزش می‌توان جوشش استعدادها و تخصصی کارکنان و تیم‌های کاری را به سمت پیش راهبردی سازمان هدایت نمود، مشروط بر آنکه سازمان بتواند با تحریک نیازهای سطح بالای کارکنان دانش محور و از میان برداشتن موانع حرکتی آنان، سرانجام تیم‌های قدرت یافته دانشی و تخصصی را بر مقدرات و روند حرکتی خود غالب نماید.

نظام مدیریت بر مبنای ارزش می‌تواند دست آوردهای گرانقدری را در زمینه بالا بردن کیفیت محصولات، خشنودسازی بیشتر مشتری، ایجاد ساختارهای سازمانی چالاک تر، تبدیل روسا به تسهیل کنندگان موفقیت همکاران، خود مختاری مسؤالی و ایجاد حس تعهد در همه کارکنان به ارمغان آورد. [۱۳]

دولان و گارسیا در اثر منتشر شده «مدیریت بر پایه ارزش در هزاره نوین» چنین مطرح می‌کنند که کانون توجه نظام مدیریت بر مبنای ارزش، تولید کالا و خدماتی است که از عملکرد و هزینه مناسبی برخوردار باشد. چنین رویکردی اقتضا دارد تا برای ارتقاء ارزش یک محصول و یا خدمت، به دلایل پایین بودن ارزش آن‌ها توجه لازم مبذول گردد و سپس با اتخاذ تدابیر مقتضی راه و رسم غلبه بر معضلات ارزشی کشف و اعمال گردد. از این منظر، هر تلاشی برای ارتقاء محصولات و یا خدمات سازمانی، مترادف با ارتقای سطح فرهنگ سازمانی، بویژه در ابعاد یادگیری آن، خواهد بود [۱۳]. رابینز [۲۳]، سات [۴۱] و بخصوص



لازمه اثربخشی را در همسویی فرهنگ سازمان، راهبرد، محیط و فناوری می‌داند.

اکنون با نگاهی جامع به مفهوم بهره‌وری، می‌توان افزون بر مؤلفه کارایی، دیگر مؤلفه‌هایی را که بیشتر برگرفته از میزان اثربخشی فعالیت‌های سازمانی و درجه ارزش آفرینی محصولات و خدمات سازمان می‌باشد، مجموعاً به عنوان مؤلفه‌های اصلی بهره‌وری به شرح زیر در دستور کار قرار دارد. [۳۶].

۱. انسجام / تضاد (Conflict/Cohesion)، در یک طیف سازمانی تعریف می‌شود که اعضای آن با یکدیگر کار می‌کنند و دارای ارتباط باز و کامل بوده و فعالیت‌های کاری‌شان را هماهنگ می‌نمایند. در حد دیگر، سازمانی با برخوردهای فیزیکی و کلامی، هماهنگی ضعیف، و ارتباطات غیر اثر بخش وجود دارد.

۲. روحیه (Morale) به عنوان یک پدیده گروهی شامل تلاش فوق العاده، وحدت هدف، تعهد، و احساس تعلق می‌باشد. گروه‌ها دارای درجه‌ای از روحیه هستند، در حالی که افراد دارای درجه‌ای از انگیزش می‌باشند.

۳. ارزش منابع انسانی (Value of Human Resources) یک معیار ترکیبی است که به ارزش کلی یا ارزش کل تک تک اعضاء، در مفهوم حسابداری یا ترازنامه‌ای در سازمان می‌پردازد.

۴. تأکید بر آموزش و رشد (Training and Development Emphasis)، میزان تلاشی است که سازمان برای رشد منابع انسانی خود صرف می‌نماید.

۵. انعطاف / انطباق‌پذیری (Flexibility) به توانایی سازمان در تغییر رویه‌های استاندارد عملیاتی در پاسخ به تغییرات محیطی اشاره می‌نماید.

۶. آمادگی (Readiness) قضاوت کلی مربوط به احتمال این که سازمان به‌طور موفقیت آمیز بتواند وظایف مشخص را به همان صورت مورد انتظار انجام دهد.

۷. ارزیابی توسط عوامل خارجی [کسب حمایت خارجی] (Evaluations by External Entities)

عدم انطباق با اهداف سازمان غیر اثربخش باشد. با توجه به نقش کارساز کنترل در جهت‌گیری هدفمند سازمان، اوجی کنترل اثربخش را منبعث از فرهنگ سازمانی می‌داند [۱]. علاوه بر این اندیشمندان دیگر نظیر دیل و کندی [۲۹]، شاین [۲۲]، هافستد [۱۱]، رابینز [۲۳]، دولان و گارسیا [۱۳] نیز بر انطباق با اهداف راهبردی برای نیل به فرهنگ بهره‌وری و بهره‌دهی بیشتر تأکید نموده‌اند.

### ب) مؤلفه‌های بهره‌وری

گرچه بهره‌وری در نگاه ابتدایی مفهوم بسیطی را تداعی می‌کند، لیکن پردازش جامع به آن موجب کارایی و اثربخشی بهتر می‌گردد. نظری بر سیر تطور این مفهوم از ساده‌ترین شکل آن که عبارتست از رابطه بین ستاده یک سازمان و نهاده‌های مورد نیاز آن، تا پیچیده‌ترین وجه آن که در مجموعه‌ای از مؤلفه‌های گوناگون تبلور می‌یابد، به خوبی موید این واقعیت است که میزان بهره‌وری سازمان را باید با معیارهای متنوع و چندگانه مورد سنجش قرار داد و از افتادن به دام رویکردهایی که این پدیده را با معیارهای ساده و اغلب صرفاً فیزیکی مورد ارزیابی قرار می‌دهند، رهایی یافت. چنین تفسیری از مفهوم بهره‌وری (Productivity) برای سازمان‌هایی که همت خود را معطوف به کسب درآمد نموده‌اند صدق نمی‌نماید، چه رسد به سازمان‌هایی که رسالت اصلی آنها فرهنگ‌سازی و ارزش آفرینی بوده و در مقایسه با سازمان‌های انتفاعی، کمتر دغدغه کسب درآمد را دارند.

در ارتباط با عوامل افزایش بهره‌وری بلانچارد رمز موفقیت ۵۰۰ شرکت در سراسر جهان را رعایت اصل توازن روابط بین کارکنان و مشتریان می‌داند و کوتر و هسکت [۱۵] فرهنگ سازمانی را کلید عملکرد عالی سازمان و عامل مهم در تعیین موفقیت و یا شکست سازمان می‌دانند. جالب توجه اینکه از نظر پیترز و واترمن [۵] عدم انطباق فرهنگ سازمانی با شرایط محیطی موجب کاهش بهره‌وری است. بین و کامپانی [۲] بر اهمیت فرهنگ سازمانی همپراز راهبرد سازمان برای ارتقای بهره‌وری تأکید دارند. و هم چنین رابینز [۲۵]

۱۵. پایداری (Stability)، نگهداری و اصلاح ساختار، کارکرد، و منابع در طول زمان و، خصوصاً در دوره فشار می‌باشد.

۱۶. کنترل (Control)، درجه توزیع و کنترل مدیریتی است که در یک سازمان برای اثرگذاری و هدایت رفتار کارکنان وجود دارد.

۱۷. کیفیت (Quality)، کیفیت خدمات یا تولیدات اصلی که توسط سازمان فراهم می‌شود ممکن است اشکال عملیاتی مختلفی بخود گیرد، که عمدتاً توسط نوع محصول یا خدمات ارائه شده توسط سازمان تعیین می‌شود.

اینک با در نظر گرفتن مجموعه مباحث مطرح شده، مدل مفهومی توسعه یافته تحقیق پس از طرح فرضیه‌ها، جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق ارائه می‌گردد (نمودار ۳)

#### فرضیه‌های تحقیق

پس از آنکه ساختار مفهومی تحقیق براساس مدل اولیه آن بسط یافت، تصویر به مراتب روشن تری از مجموعه متغیرهای مستقل، میانجی، و وابسته تحقیق به دست آمد. بر این اساس فرضیه‌های متعددی به شرح زیر طراحی و مورد تحقیق قرار گرفت:

۱. بین مجموعه‌ای از، الف) چشم‌انداز روشن و بصیرت کارکنان به آن، ب) راهبرد واضح و روشن، ج) تعهد مدیریت سازمان به تغییر، د) نظام مدیریت بر مبنای ارزش، ه) بهره‌گیری از فناوری روز مخصوصاً فناوری اطلاعات، و) سیستم پویای ارزیابی عملکرد، ز): گزینش مناسب و جامعه‌پذیری افراد جدید و خاتمه فعالیت افراد ناسازگار، ح) مدیریت و رهبری مشارکتی، ط) نظام کارای تشخیص شایستگی کارکنان و جبران خدمات، ی) انسجام داخلی بالا، ک) انطباق‌پذیری، ل) نحوه آموزش و پرورش نیروی انسانی با تحول فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران (فرهنگ‌ساز) رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین بر اساس ادبیات تحقیق در سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز کشور (و با ثابت فرض نمودن تأثیر سایر مؤلفه‌ها) تک تک

ارزیابی‌هایی است که در مورد سازمان، یا بخش، توسط افراد و سازمان‌ها در محیطی که در آن تعامل دارند، صورت می‌گیرد. اعتماد و حمایتی که از سازمان توسط هر یک از گروه‌های مرتبط مانند تأمین‌کنندگان، مشتریان، سهامداران، موسسات اجرایی، بخش دولتی صورت می‌پذیرد، تحت این عنوان می‌باشد.

۸. رشد (Growth)، با افزایش در متغیرهایی همچون کل نیروی کار، ظرفیت کارخانه، دارایی‌ها، فروش، سود، سهم بازار، و تعداد نوآوری‌ها بیان می‌شود. رشد به مقایسه وضع فعلی سازمان با وضع گذشته اشاره دارد.

۹. استفاده از محیط [کسب منابع] (Utilization of Environment)، میزان و درجه‌ای است که سازمان به صورت موفقیت آمیز با محیط خود تعامل داشته و منابع ارزشمند و کمیاب مورد نیاز برای عملیات اثر بخش را کسب می‌نماید.

۱۰ و ۱۱. هدف‌گذاری و طرح ریزی در تعامل با محیط (Planning of Environment) سازمان دارای بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) است وقتی که علاوه بر اهتمام نظام یافته به هدف‌گذاری، تعیین راهبرد و طرح ریزی، در این اقدام کاملاً به شرایط محیطی توجه داشته و متعهد به رفتار هدف‌گذاری شده روشن و صریح باشد.

۱۲. کارایی (Efficiency) نسبتی که منعکس‌کننده مقایسه برخی جنبه‌های عملکرد واحد با توجه به هزینه‌هایی که برای آن عملکرد متحمل شده‌اند، می‌باشد.

۱۳. بهره‌دهی: معمولاً به عنوان مقدار یا حجم محصول یا خدمات اصلی که سازمان ارائه می‌کند، تعریف می‌شود. بهره‌دهی را در سه سطح اندازه‌گیری می‌شود: فردی، گروهی، و کل سازمان که با استفاده از سوابق یا نرخ‌بندی یا هر دوی آنها این سنجش صورت می‌گیرد.

۱۴. مدیریت اطلاعات و ارتباطات: کامل بودن، کارآمدی دقت، تجزیه و تحلیل و توزیع اطلاعات حیاتی از جمله عوامل توسعه اثربخشی است.

فرهنگ‌ساز می‌شود به نحوی که منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی بهره‌ور در آنها می‌گردد.

۵. فرهنگ سازمانی بهره‌ور در سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز رابطه مستقیم معناداری با افزایش بهره‌وری آنها دارد.

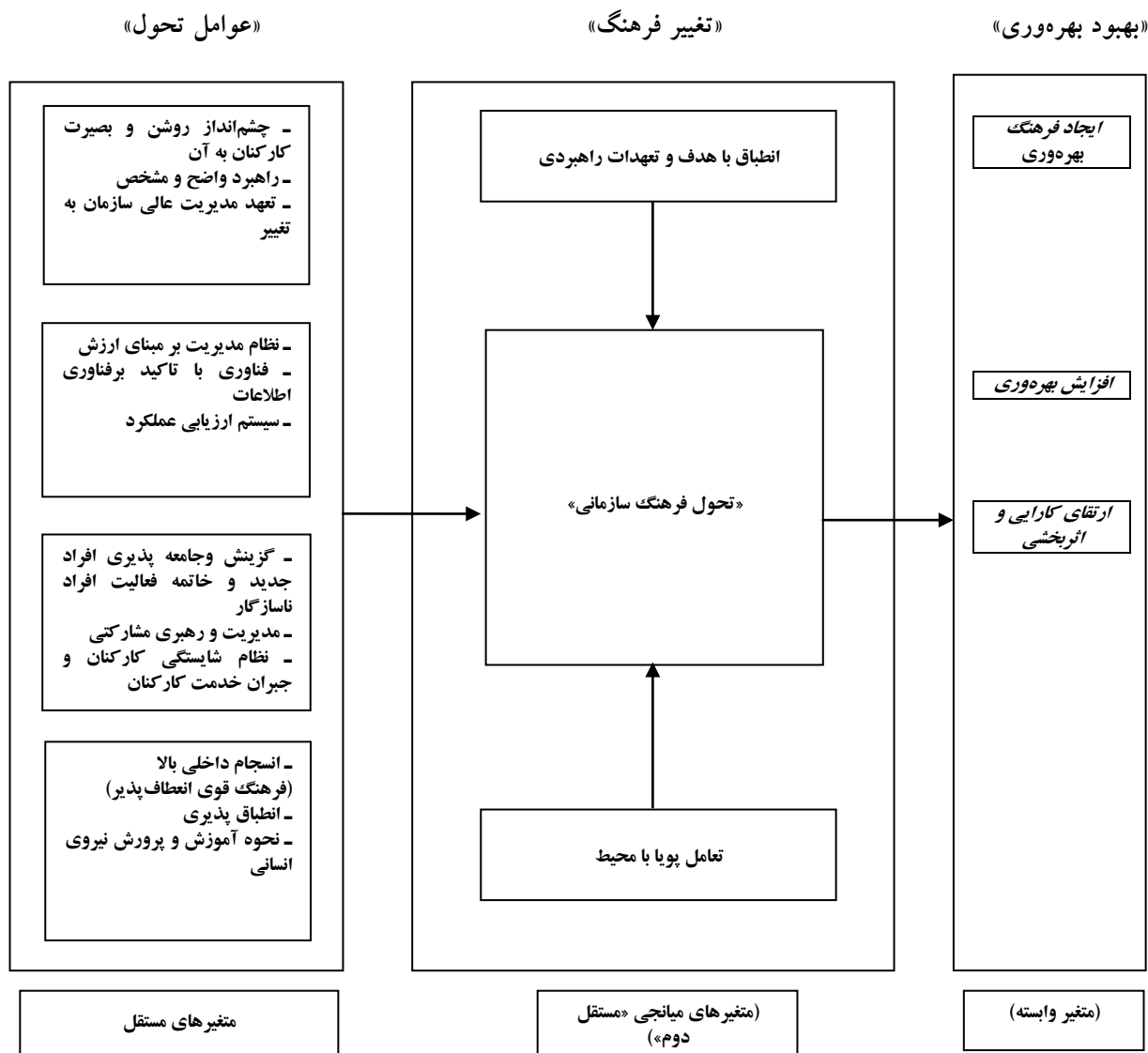
بدین ترتیب مدل مفهومی اولیه تحقیق به شرح زیر حاصل می‌گردد که البته تأیید یا رد هر یک از فرضیه‌های فوق در فرایند تحقیق مبنای تعدیل و اعتبار یافتن ساختار مفهومی مورد نظر خواهد بود.

عوامل فوق به‌طور مستقیم مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی می‌باشند. بدین ترتیب در این بخش ۱۲ فرضیه جهت آزمون حاصل می‌شود.

۲. «تعامل پویا با محیط» از عوامل و متغیرهایی است که رابطه مستقیم معناداری با تحول فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز دارد

۳. جهت‌گیری سازمان برای «انطباق با هدف و تعهدات راهبردی» رابطه مستقیم معناداری با تحول فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز دارد.

۴. مجموعه عوامل فوق به صورت معناداری باعث تحول در فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی



نمودار ۳. مدل مفهومی بسط یافته پژوهش حاصل از ادبیات تحقیق

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی است و با توجه به این که رابطه میان متغیرهای تحقیق بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌شود، لذا روش تحقیق از نوع همبستگی (Correlational Research) از مجموعه روش‌های تحقیق توصیفی (Descriptive) می‌باشد. از میان روش‌های تحقیق همبستگی این تحقیق از نوع تحلیل ماتریس کوواریانس (Covariance Matrix) محسوب می‌شود. هم‌چنین در این پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری (مدل معادلات ساختاری روابط علی میان متغیرهای اصلی (یا پنهان) تحقیق را پیدا کرده و اثرات علی بین این متغیرها را به تصویر می‌کشد) SEM (Structural Equations Model)، روابط ساختاری مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های تحقیقاتی موجود مورد آزمون قرار می‌گیرد [۳۷]. مدل‌سازی یکی از مراحل مهم انجام تحقیق است.

در حقیقت مدل تحلیل، کانونی است که طرح نظری محقق را با کار بعدی وی که مشاهده و تحلیل اطلاعات است به یکدیگر متصل می‌کند در این رابطه ساختار مدل پیشنهادی از سه بخش تشکیل شده است. متغیرهای مستقل که اصولاً ورودی مدل می‌باشند و در فرهنگ سازمانی تغییر ایجاد می‌نمایند. متغیرهای میانجی که در تعامل با آن‌ها فرهنگ سازمانی بهره‌ور به وجود آمده و موجبات ارتقای بهره‌وری (متغیر وابسته) را فراهم می‌آورند. فرضیه‌های تشکیل دهنده مدل مفهومی تحقیق مناسب با معادلات ساختاری نرم‌افزار لیزرل (Lisrel ۸,۵) به شرح ذیل می‌باشد:

متغیرهای مستقل (چشم‌انداز روشن و بصیرت کارکنان به آن، راهبرد واضح و روشن، تعهد مدیریت عالی سازمان به تغییر، نظام مدیریت بر مبنای ارزش، فناوری با تأکید بر فناوری اطلاعات، سیستم ارزیابی عملکرد، گزینش و جامعه‌پذیری افراد جدید و خاتمه فعالیت افراد ناسازگار، مدیریت و رهبری مشارکتی، نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات، انسجام داخلی بالا، نحوه آموزش و پرورش نیروی انسانی و

انطباق‌پذیری) به صورت مستقیم مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی است.

«تعامل پویا با محیط» و «انطباق با هدف و تعهدات راهبردی» به عنوان متغیر میانجی مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی بهره‌ور است و نهایتاً تحول فرهنگ سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی بهره‌ور به صورت مستقیم موجب ارتقای بهره‌وری سازمانی می‌گردد.

### ابزار اندازه‌گیری

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای متشکل از سؤالات مربوط به متغیرهای مستقل و میانجی و وابسته استفاده شده است. این سؤالات از ادبیات تحقیق استخراج گردیده است و روایی (Validity) آنها بر اساس نظر خبرگان با توجه به اصلاحات صورت گرفته مورد تأیید قرار گرفته است. جهت تعیین پایایی (Reliability) سؤالات پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج مندرج در جدول ۱ گویای پایایی مناسب سؤالات است. هم‌چنین خطی و نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون فیشرف (F) انجام گردیده که نتیجه آن بیانگر خطی بودن متغیرها با اطمینان ۰/۹۹ می‌باشد. آلفای کرونباخ متغیرها دامنه‌ای از ۰/۷۷ تا ۰/۹۶ را پوشش می‌دهد که نشانگر انسجام درونی مناسب سؤالات هر متغیر است. در مجموع اعتبار سؤالات کلیه مؤلفه‌ها به تفکیک و نیز مجموعه آنها از اعتبار بالا و اطمینان بخشی برخوردار می‌باشد.

### جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق به شرح جدول ۲ دستگاه‌ها، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی ای است که مأموریت اصلی آنها فرهنگی تبلیغی بوده و طبق مبانی قانونی فعالیت‌هایی از نوع فعالیت‌های فرهنگی تبلیغی را به انجام می‌رسانند. جامعه آماری تحقیق افرادی هستند که در سازمان‌های فوق مشغول به کار بوده و مرتبط با موضوع تحقیق می‌باشند. جامعه تحقیق بر مبنای آمار

جدول ۱: سنجش روایی (قابلیت اعتماد) سؤالات و آلفای کرونباخ آنها

شماره	متغیر	تبدیل تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	شماره سؤالات
۱	چشم‌انداز روشن و بصیرت کارکنان بدان	۵	۰/۸۸	۱-۵
۲	راهبرد مشخص	۵	۰/۸۴	۶-۱۱
۳	تعهد مدیریت عالی به تغییر	۵	۰/۸۴	۱۲-۱۶
۴	مدیریت ارزش	۶	۰/۸۷	۱۷-۲۳
۵	فناوری و فناوری اط	۷	۰/۷۷	۲۴-۳۳
۶	سیستم ارزیابی	۵	۰/۸۴	۳۴-۳۸
۷	گزینش و اجتماع‌سازی افراد جدید ...	۵	۰/۷۷	۳۹-۴۴
۸	سبک مدیریت مشارکتی	۴	۰/۷۹	۴۵-۵۱
۹	نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات	۵	۰/۸۴	۵۲-۵۶
۱۰	انسجام داخلی	۹	۰/۹۲	۵۷-۶۸
۱۱	نحوه آموزش و پرورش	۶	۰/۹۰	۶۹-۷۴
۱۲	ساختار انطباق‌پذیر	۵	۰/۸۵	۷۵-۸۲
۱۳	تعامل پویا با محیط	۹	۰/۸۹	۸۳-۹۱
۱۴	انطباق با هدف راهبردی	۸	۰/۹۳	۹۲-۹۹
۱۵	تحول فرهنگ سازمانی	۹	۰/۹۱	۱۰۰-۱۰۸
۱۶	ارتقای بهره‌وری	۲۴	۰/۹۶	۱۰۹-۱۳۲

با توجه به اینکه در حیطه این پژوهش نمی‌باشند در جامعه آماری این تحقیق نمی‌گنجند. با عنایت به آنچه که بیان شده و با توجه به اینکه دستگاه‌های نوع اول و نوع دوم در این تحقیق مورد نظر می‌باشند، بنابراین از ۲۵ دستگاه تعداد ۹ دستگاه که از نوع سوم می‌باشند حذف و دستگاه‌های نوع اول و دوم (۱۶ دستگاه) به شرح جدول ۲ مبنای تحقیق قرار گرفتند، که بر اساس برآورد انجام شده آمار این سازمان‌ها به ۴۲۰۰۰ نفر می‌رسد (N=۴۲۰۰۰)

رسمی منتشره از سوی شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان نهاد رسمی هدایت راهبردی امور فرهنگی تبلیغی کشور در اثری تحت عنوان «تعیین چگونگی ارزیابی و بررسی عملکرد و آسیب‌شناسی دستگاه‌های فرهنگی و ریشه‌یابی آنها» [۳۸] مورد بررسی قرار گرفته است.

دستگاه‌های متولی امور فرهنگی مستند به پژوهش به‌عمل آمده در ستاد شورای عالی انقلاب فرهنگی [۳۸] در قالب دستگاه‌های نوع اول و نوع دوم و نوع سوم دیده شده‌اند. دستگاه‌های نوع اول دستگاه‌هایی با مأموریت فرهنگی تبلیغی هستند که کلیت جامعه را در بر می‌گیرند. اما دستگاه‌های نوع دوم که در جدول ۲ با علامت \* مشخص شده‌اند دارای همان ویژگی‌ها اما با مخاطبین خاص‌اند. نوع سوم از دستگاه‌ها را نیز می‌توان شناسایی نمود که مأموریت اصلی فرهنگی ندارند اما به کارهای فرهنگی هم می‌پردازند. این گروه

## روش نمونه‌گیری

با توجه به اینکه مستند آمار منتشره توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی حجم کل جامعه N=42000 نفر می‌باشد با استفاده از فرمول آماری ذیل نسبت به برآورد نمونه آماری اقدام می‌گردد.

$$\chi = \frac{NPQZ^2\alpha}{Na^2 + PQZ^2\alpha_2}$$

$$105/9604 = \frac{42000 \cdot (0/05) \cdot 2 + (0/05) \cdot (0/50) \cdot (1/96)^2}{Na^2 + PQZ^2\alpha_2}$$

بنابراین برآورد نمونه 381 می‌گردد که برای اطمینان بالاتر در فرایند تحقیق عدد 484 در نظر گرفته شده است.

حجم جامعه 42000 است و حجم جامعه نمونه عبارت است از

$$29768 \text{ نفر} = (964 \text{ نفر}) + (2192 \text{ نفر}) + (11000 \text{ نفر}) + (10612 \text{ نفر})$$

سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی  
تبلیغات اسلامی  
سازمان صدا و سیما  
وزارت ارشاد اسلامی

بنابراین

$$200 = 381 \times \frac{15612}{29768} = \text{حجم نمونه سازمان صدا و سیما}$$

$$141 = 381 \times \frac{11000}{29768} = \text{حجم نمونه سازمان وزارت ارشاد اسلامی}$$

$$30 = 381 \times \frac{2192}{29768} = \text{حجم نمونه سازمان تبلیغات اسلامی}$$

$$15 = 381 \times \frac{964}{29768} = \text{حجم نمونه سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی}$$

بر این اساس و برای اطمینان بالاتر به ترتیب برای سازمان صدا و سیما 296 پرسش‌نامه و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی 150 پرسش‌نامه و سازمان‌های تبلیغات اسلامی و فرهنگ و ارتباطات اسلامی به ترتیب هر کدام 50 و 30 پرسش‌نامه در نظر گرفته شد تا به صورت تصادفی بین مدیران، کارشناسان و کارکنان غیر کارشناس غیر مدیر تقسیم و نسبت به کسب نظر آنان اقدام گردد.

## ابزار اندازه‌گیری و شیوه‌های گردآوری اطلاعات

با توجه به این واقعیت که سؤالات پاسخ‌بسته مجموعه‌ای از گزینه‌ها را ارائه می‌دهد تا پاسخ‌دهنده از میان آن‌ها یکی را انتخاب کند به سرعت آن را درک کرده و به سهولت بدان پاسخ دهد و علاوه بر آن می‌تواند در استخراج داده‌ها به سهولت آن‌ها را مقوله‌بندی و تجزیه و تحلیل کند، لذا در این تحقیق از پرسش‌نامه‌های پاسخ‌بسته استفاده شده است.

## جدول 2. سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز

ردیف	دستگاه‌های مرتبط با امور فرهنگی
1	ستاد احیاء امر به معروف و نهی از منکر
2	سازمان ملی جوانان *
3	دفتر امور مشارکت زنان *
4	سازمان اوقاف و امور خیریه
5	سازمان حج و زیارت
6	بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس
7	شورای عالی انقلاب فرهنگی
8	سازمان میراث فرهنگی کشور *
9	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
10	دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم
11	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی
12	موسسه نشر آثار حضرت امام خمینی (ره)
13	سازمان تبلیغات اسلامی
14	سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران
15	شرکت سهامی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان *
16	سازمان ایران‌گردی و جهانگردی

سازمان‌های فرهنگ‌ساز نوع اول (12 سازمان)

\* سازمان‌های فرهنگ‌ساز نوع دوم (4 سازمان)

از میان سازمان‌های فوق (این اسامی احصاء شده توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی در رابطه با دستگاه‌های اجرایی مختلفی است که فعالیت‌های فرهنگی تبلیغی دارند و مربوط به نامه شماره 6065 مورخه 82/12/3 شورای عالی انقلاب فرهنگی با امضای ریاست این شورا می‌باشد) در فرایند انجام پژوهش چهار سازمان انتخاب گردید. این سازمان‌ها عبارتند از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان‌های صدا و سیما، فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تبلیغات اسلامی. در این پژوهش این سازمان‌ها که شامل بیش از 70٪ جامعه آماری می‌باشند، به‌عنوان جامعه نمونه انتخاب گردیده‌اند.

$$= \frac{4033}{42000}$$

= 381

## ارائه یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و یافته‌های مدل معادلات ساختاری

در نمودار ۴ مدل آزمون شده بر محور فرضیه‌های تحقیق آمده است. کلاً بر اساس این مدل با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بر مبنای روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و با بهره‌گیری از روابط علی - معلولی میان متغیرها یافته‌های حاصل به شرح زیر ارائه می‌گردد:

همان‌گونه که یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد فرضیه‌های ۱، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶ تأیید و فرضیه‌های ۲، ۳، ۴ و ۶ مورد تأیید قرار نگرفتند (جدول ۳ - نتایج مدل معادلات ساختاری)

بدین ترتیب ۱۲ فرضیه تأیید شده به‌عنوان نتیجه مدل ساختاری به‌دست می‌آید که به ترتیب اعتبار آن به شرح جدول ۴ ارائه می‌گردد.

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد تحول فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم متأثر از متغیرهای مطروحه فوق می‌باشد و بر اساس محاسبه بعمل آمده این متغیرها به میزان ۷۱٪ تغییرات فرهنگ سازمانی بهره‌ور را تبیین می‌نمایند. البته تعامل این عوامل را نیز بایستی در مجموع در نظر داشت. بر همین اساس ملاحظه می‌گردد که تحول فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم در ایجاد فرهنگ بهره‌ور و ارتقای آن مؤثر است. این متغیرها به‌صورت غیر مستقیم به میزان ۷۱٪ تأثیر مثبت معنادار آنرا تبیین می‌نمایند.

### اعتبار کلی مدل

اعتبار کلی مدل مفهومی به‌طور سیستمی با استفاده از معیارهای چندگانه نیکویی برازش مورد آزمون قرار گرفت. برای نیکویی برازش کلی مدل، معیارهای مختلفی وجود دارد که مهمترین آن‌ها عبارتند از کمیت PI-V، GFI، CFI، AGFI و کای دو، درجه آزادی و RMSEA و P-V. SRMR هر چه به ۱ نزدیکتر باشد مدل مناسب‌تر می‌باشد. شاخص‌های برازش مقایسه‌ای (CFI) و GFI تنظیم شده (AGFI) بین صفر تا یک متغیر هستند،

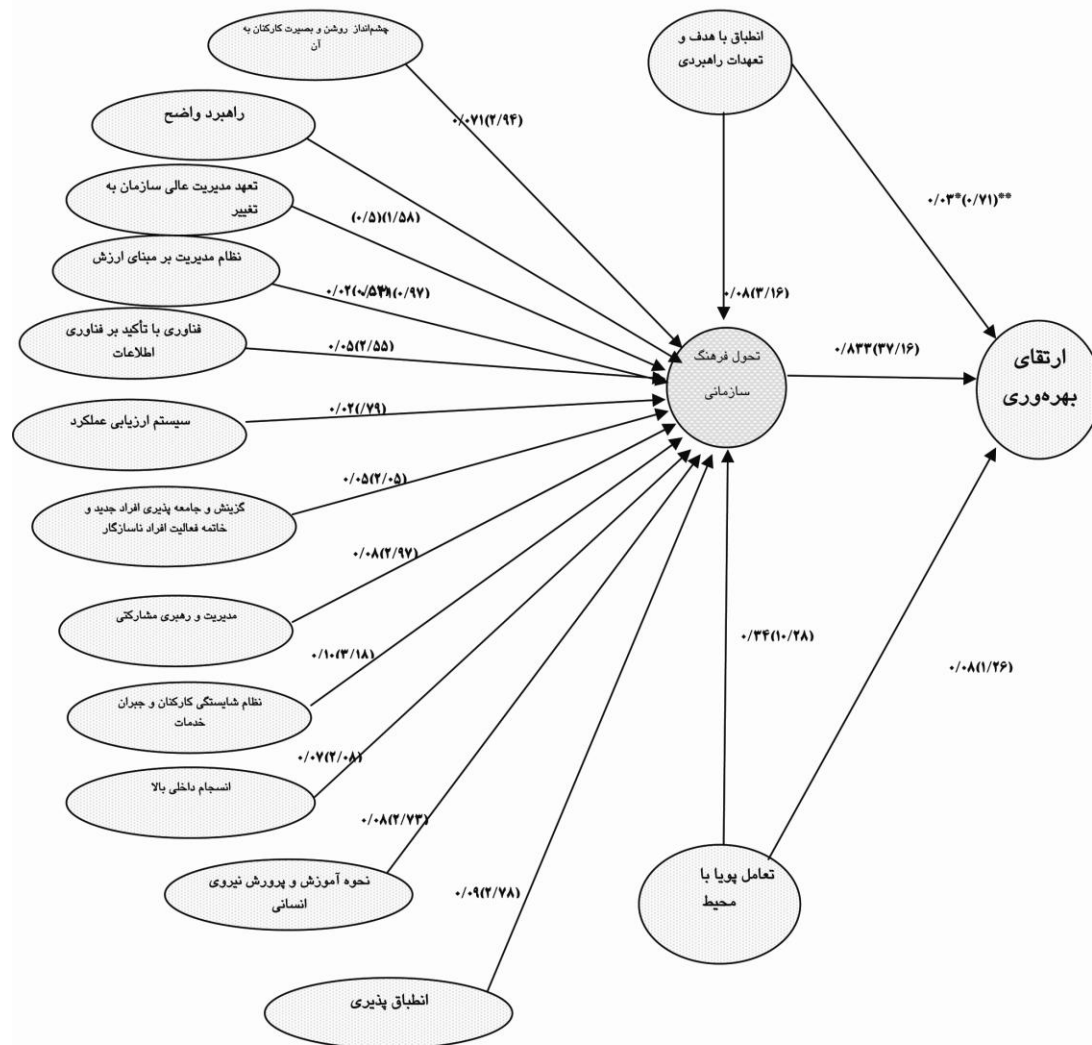
با توجه به اینکه پرسش‌نامه‌های پاسخ بسته به حالات متفاوتی ارائه می‌شود، حالتی که مورد استفاده قرار گرفت تنظیم سؤالات به‌صورت مقیاس چند درجه‌ای (طیف لیکرت) است. باید اضافه کرد که در این نوع سؤالات پاسخ‌دهنده به خوبی موضع خود را در مورد هر موضوعی که در سؤال آمده است بر روی یک طیف با انتخابی که به بهترین وجه نمایانگر باورها، عقاید یا نگرش وی درباره آن گویند است، مشخص می‌کند. با عنایت به بررسی‌ها و نتیجه‌گیری حاصل در مورد متغیرهای مستقل اول و دوم و وابسته و با بهره‌گیری از ادبیات تحقیق، با توجه به معیارها و شاخص‌های به‌دست آمده و براساس گوینده‌های مربوطه سؤالات طراحی و پس از تأیید پایایی و روایی آن‌ها نسبت به توزیع پرسشنامه‌ها اقدام و نهایتاً ۴۸۴ نسخه مفید دریافت گردید.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

مدل مفهومی تحقیق بر اساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) طراحی شده [۳۹]. SEM به‌عنوان روش تجزیه و تحلیل مدل‌سازی علی محسوب می‌شود [۳۷]، این مدل به‌عنوان روشی برای آزمون نظریه مطرح می‌باشد. در این گونه مدل‌سازی ساختاری از روابط علی - معلولی میان متغیرها به‌عنوان نظریه اولیه توسط پژوهش‌گر استفاده می‌شود و سپس روابط علی حاکم بر متغیرهای تحقیق و میزان برازش نظریه با داده‌های جمع‌آوری شده در عرصه عمل مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای آزمون مدل‌های طراحی شده بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. از این رو در قالب نرم‌افزار مذکور (LISREL8.5) با بهره‌گیری از روش‌های تحلیل عامل تأییدی، تحلیل مسیر و رگرسیون چندگانه به‌طور همزمان مدل پیشنهادی مورد آزمون قرار گرفت. پس از انجام مراحل فوق مدل آزمون شده (نمودار ۴) حاصل گردید.

داده‌های مشاهده شده بیشتر است [۴۰]. همان‌گونه نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد تمامی معیارهای نیکویی برازش، حکایت از برازش بسیار خوب مدل با داده‌های جمع‌آوری شده دارد.

هر چه این معیارها به ۱ نزدیک‌تر باشند نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. نسبت کای دو به درجه آزادی بایستی کمتر از دو باشد. RMSEA و SRMR هر چه کوچکتر باشند نیکویی برازش مدل با



نمودار. مدل آزمون شده

\*\*کمیت یا مقدار t (t Value)

\* ضریب تأثیر یا ضریب ساختاری (Affect)

- دریافت داده‌های ویرایش شده از محیط SPSS 11.5 با استفاده از بخش prelis نرم‌افزار Lisrel 8.5.
- اجرای Prelis System جهت وارد کردن شاخص‌های سنجش متغیرهای پنهان به محیط «Path Diagram» و سپس وارد کردن متغیرهای مذکور به این محیط.
- ترسیم مدل مفهومی در محیط لیزرل و اجرای مدل از طریق Build lisrel syntax

## بحث و نتیجه‌گیری

بدین ترتیب در این پژوهش مدل نهایی آزمون شده نمودار ۵ برای ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی سازمان‌های فرهنگ‌ساز برای افزایش بهره‌وری آنها به شرح ذیل حاصل می‌گردد.

این مدل بر محور فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر تحلیل شده است:



۴. اعمال تغییرات در مدل بر اساس نتایج حاصله با توجه به بهره‌گیری از نرم‌افزار لیزرل و اجرای مجدد مدل تا جایی که مدل نهایی به دست آید. این مدل

دارای بهترین برازش با داده‌های جمع‌آوری شده از محیط مورد پژوهش می‌باشد.

جدول ۳. نتایج مدل معادلات ساختاری

نتیجه آزمون	کمیت * t	برآوردهای استاندارد و ضریب تأثیر (AFFECT)	فرضیه‌ها
تأیید	۲/۹۴	۰/۰۷۱	چشم‌انداز روشن و بصیرت کارکنان به آن روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
رد	۱/۵۸	۰/۰۵	راهبرد واضح روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
رد	۰/۹۷	۰/۰۳۱	تعهد مدیریت عالی سازمان به تغییر روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
رد	۰/۵۲	۰/۰۲	مدیریت بر مبنای ارزش روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۲/۵۵	۰/۰۵	فناوری با تأکید بر فناوری اطلاعات روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
رد	۰/۷۹	۰/۰۲	سیستم ارزیابی عملکرد روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۲/۵۵	۰/۰۵	گزینش و جامعه‌پذیری افراد جدید و خاتمه فعالیت افراد ناسازگار افراد روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۲/۹۷	۰/۰۸	رهبری و مدیریت مشارکتی روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۳/۱۸	۰/۱۰	نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۲/۰۸	۰/۰۷	انسجام داخلی بالا روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۲/۷۳	۰/۰۸	نحوه آموزش و پرورش روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۲/۷۸	۰/۰۹	انطباق‌پذیری روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۱۰/۲۸	۰/۳۴	تعامل پویا با محیط روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۳/۱۶	۰/۰۸	انطباق با هدف و تعهدات راهبردی روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد
تأیید	۳۷/۱۶	۰/۸۳۳	تحول فرهنگ سازمانی روی ارتقای بهره‌وری تأثیر می‌گذارد

\* چنانچه مقدار t (t-valuet) کمتر از ۱/۹۶ باشد تأثیر معنادار نیست اگر مقدار t از ۱/۹۶ تا ۲/۵۷ باشد تأثیر با اطمینان ۰/۹۵ معنادار و پذیرفته می‌شود، در حالی که اگر مقدار t بیشتر از ۲/۵۷ باشد، تأثیر با اطمینان ۰/۹۹ معنادار بوده و پذیرفته می‌شود)

جامعه‌پذیری افراد جدید و خاتمه فعالیت افراد ناسازگار به میزان ۰/۰۵ و فناوری با تأکید بر فناوری اطلاعات بر روی فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. ولی مؤلفه راهبرد واضح به میزان ۰/۰۵، سیستم ارزیابی عملکرد به میزان ۰/۰۵، تعهد مدیریت سازمان به تغییر به میزان ۰/۳۱، مدیریت بر مبنای ارزش به میزان ۰/۰۲ دارای تأثیر مثبت بر فرهنگ سازمانی هستند و لی این تأثیر معنادار نمی‌باشد. علاوه بر این متغیرها «انطباق با اهداف و تعهدات راهبردی» و «تعامل پویا با محیط» با اطمینان ۰/۹۹، به ترتیب به میزان ۰/۰۸ و ۰/۳۴ تأثیر مثبت معنادار بر فرهنگ سازمان دارد. به این ترتیب مؤلفه‌هایی که

بر اساس تحلیل حاصل از معادلات ساختاری (جدول ۴) نتایج زیر حاصل گردید.

با اطمینان ۰/۹۹ چشم‌انداز روشن و بصیرت کارکنان به آن به میزان ۰/۰۷۱ بر تحول فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و به همین ترتیب و با اطمینان ۰/۹۹ رهبری و مدیریت مشارکتی به میزان ۰/۰۸، نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات به میزان ۰/۱۰، نحوه آموزش و پرورش به میزان ۰/۰۸، انطباق‌پذیری به میزان ۰/۰۹، تعامل پویا با محیط به میزان ۰/۰۸، انطباق با هدف و تعهدات راهبردی به میزان ۰/۳۴ و نیز با اطمینان ۰/۹۵ انسجام داخلی بالا به میزان ۰/۰۷، گزینش و

دارای تأثیر معنادار نیستند حذف گردیده و مدل نهایی (نمودار ۵) حاصل از تحقیق که در آن همه معیارهای نیکویی برازش مدل حکایت از برازش خوب مدل با داده‌های جمع‌آوری شده از محیط سازمان‌های

فرهنگ‌ساز دولتی دارد، به دست می‌آید. مدلی که در آن با ضریب تأثیر ۰/۸۳ نقش برجسته تحول فرهنگ

جدول ۴. نتایج تأیید شده مدل ساختاری به ترتیب اعتبار آن

شماره	فرضیه‌ها	برآورد استاندارد و ضریب تأثیر	کمیت t	نتیجه به اعتبار
۱	تحول فرهنگ سازمانی روی بهره‌وری تأثیر می‌گذارد	۰/۸۳۳	۳۷/۱۶	تأیید
۲	تعامل پویا با محیط روی ارتقای بهره‌وری تأثیر می‌گذارد	۰/۳۴	۱۰/۲۸	تأیید
۳	انطباق با هدف و تعهدات راهبردی روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۸	۳/۱۶	تأیید
۴	نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۱۰	۳/۱۸	تأیید
۵	انطباق‌پذیری روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۹	۲/۷۸	تأیید
۶	تعامل پویا با محیط روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۸	۳/۱۶	تأیید
۷	رهبری و مدیریت مشارکتی روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۸	۲/۹۷	تأیید
۸	نحوه آموزش و پرورش روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۸	۲/۷۳	تأیید
۹	چشم‌انداز روشن و بصیرت کارکنان به آن روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۷۱	۲/۹۴	تأیید
۱۰	انسجام داخلی بالا روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۷	۲/۰۸	تأیید
۱۱	گزینش افراد روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۵	۲/۵۵	تأیید
۱۲	فناوری روی تحول فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد	۰/۰۵	۲/۵۵	تأیید

جدول ۵. خلاصه نتایج نیکویی برازش مدل

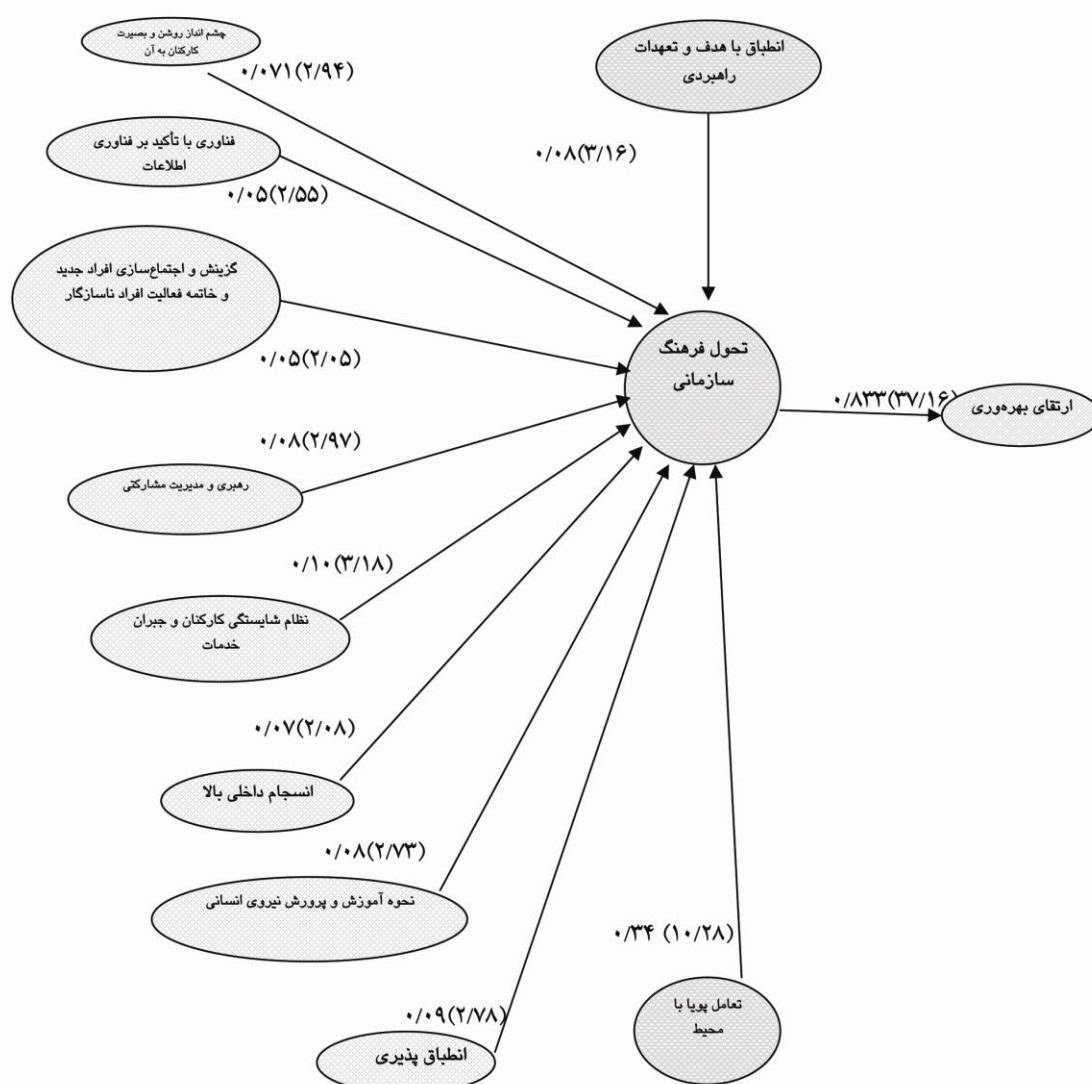
شاخص‌های برازش	کمیت
کای دو (Chi-Square)	۱۴/۸
درجه آزادی	۱۷
RMSEA (Root mean square error of approximation) ≤ ۰/۵	۰/۰۰۱
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) (Comparative fit index)	۱
ریشه میانگین مجذور مانده‌های استاندارد شده (SRMR) (Standardized root mean square residual)	۰/۰۰۴
شاخص نیکویی برازش GFI (Goodness of fit index)	۱
GFI تنظیم شده (AGFI) (Adjusted goodness of fit index)	۰/۹۷
۰/۵ > P-Value	۰/۶۱

تأیید نرسید. در این رابطه از نظر آماری نکات زیر قابل تحلیل است.  
 ۱. در این تحقیق تأثیر مجموعه مؤلفه‌های چهارده‌گانه برگرفته شده از ادبیات تحقیق به صورت جامع و توأمان به محک آزمون گزارده شد، در حالی که در

سازمانی در ارتقای بهره‌وری مشخص گردیده است. قابل توجه اینکه در این پژوهش با وجود پشتوانه نظری، در تحلیل آماری تأثیر تعدادی از مؤلفه‌ها در ارتباط با تحول فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز به

مؤلفه‌های ۱۴ گانه مدل مفهومی ارائه شده را تحت الشعاع خود قرار داده و آن دسته از متغیرهایی که میزان تأثیر آنها به طور نسبی کمتر بوده است حذف گردیده باشند.

هر یک از پژوهش‌های پیشین تأثیر تعداد محدودی از این عوامل مورد توجه بوده است. با این وصف این احتمال وجود دارد که، متغیرهایی که از میزان تأثیر بالاتری برخوردار بوده‌اند در فرایند تحلیل آماری پژوهش تأیید شده‌اند و برخی از سایر



نمودار ۵: مدل نهایی آزمون شده

۲. یکی از موضوعاتی که در اینگونه تحقیقات لازم است در نظر گرفته شود شرایط متفاوت جوامع و سازمان‌ها در نقاط مختلف دنیا است. از دیدگاه اقتضایی محیط‌ها دارای شرایط خاص خود می‌باشند، فلذا این احتمال وجود دارد که علت تأیید نشدن تعدادی از متغیرها در آزمون آماری ناشی از اقتضانات این محیط‌ها باشد. فلذا تفاوت‌های ناشی

به عبارتی وقتی که هر کدام از متغیرها به تنهایی وارد مدل شود تأثیر معناداری روی تحول فرهنگی سازمانی دارد و هیچ یک از متغیرها بوسیله دیگر مؤلفه‌ها پوشش داده نمی‌شود. ولی در این تحقیق با توجه به تبیین عمده مؤلفه‌های مؤثر در تحول فرهنگی سازمانی در فرایند تحلیل آماری چنین نتیجه‌ای حاصل گردید.

بهره‌گیری از روابط علی میان متغیرها انجام پذیرفته بود، مورد تأیید قرار گرفت.

همان‌گونه که نتایج حاصله نشان می‌دهد معیارهای نیکویی برازش از برازش بسیار خوب مدل نهایی با داده‌های نتیجه‌گیری شده دارد. با وجود نیکویی برازش بسیار خوب مدل نهایی آزمون شده با داده‌های مشاهده شده و وضعیت مجموعاً مثبت شاخص‌های برازش به شرح جدول ۵ مدل نهایی آزمون شده حاصل گردید.

دستاوردها حاصله از این پژوهش ارائه مدلی بدیع برای تحول در فرهنگ سازمانی سازمان‌های فرهنگ‌ساز ج.ا.ا. می‌باشد و نتایج به‌دست آمده حاکی از تأکید بیشتر بر عواملی نظیر اثرات نافذ «تحول فرهنگ سازمانی» بر بهره‌وری و مؤثر بودن «تعامل پویا با محیط»، «نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات» و «انطباق‌پذیری» بر بهبود ستاده سازمان و نیز اثربخشی قابل توجه متغیرهای «انطباق با هدف و تعهدات راهبردی»، «رهبری و مدیریت مشارکتی» و «نحوه آموزش و پرورش نیروی انسانی» نسبت به دیگر عوامل بر تحول فرهنگ سازمانی در الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی «فرهنگ‌ساز» می‌باشد. این مدل می‌تواند زمینه‌ساز تبیین الگوهای مشابه جهت سایر سازمان‌ها برای ارتقای بهره‌وری آنها بر اساس تحول سازنده در فرهنگ سازمانی آنان گردد لذا در این راستا پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران تعمیم‌پذیری این مدل را در سایر سازمان‌ها مورد آزمون قرار دهند.

از شرایط کشورمان بادیگر ممالک و به تبع آن سازمان‌های مستقر در این کشورها، کاربرد برخی از عوامل مؤثر را که میزان تأثیر آنها در محیط‌های دیگر به تأیید رسیده است، تحت تأثیر اقتضائات بومی محدود و یا بی‌اثر نماید.

۳. مدل حاصله از ادبیات تحقیق بر محور فرضیه‌های ارائه شده توسط نرم‌افزار لیزرل با بهره‌گیری از شاخص‌های سنجش متغیرهای پنهان مربوط به محیط مورد آزمون قرار گرفته است. در این فرایند با وارد کردن متغیرها و ترسیم مدل مفهومی در محیط لیزرل و اعمال تغییرات در مدل، سیر نیل به الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز طی می‌شود. بر اساس تحلیل حاصل در این نرم‌افزار اجرای متوالی مدل برای نیل به مدل نهایی که دارای بهترین برازش با داده‌های جمع‌آوری شده از محیط مورد پژوهش باشد، صورت می‌پذیرد. به عبارتی نرم‌افزار بهره‌برداری شده (Lisrel) تئوری حاصل را بومی‌سازی می‌کند به نحوی که این تئوری در محیط مورد تحقیق از بهترین برازش برخوردار باشد. به بیان دیگر هر چند مدل مفهومی حاصل از منظر ادبیات تحقیق دارای اعتبار است ولی در روند بومی‌سازی بر اساس تحلیل آماری، مدل نهایی به‌دست آمده همان الگوی مورد انتظار برای تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز جمهوری اسلامی ایران و در محیطی که تحقیق صورت پذیرفته است، قابل بهره‌برداری است.

در این پژوهش مدل مفهومی اولیه حاصله از ادبیات تحقیق به‌صورت میدانی در سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز مورد آزمون قرار گرفت و با توجه به سیری که در فرایند تحقیق صورت پذیرفت، شاکله و اساس آن با تأیید ۱۲ عامل به شرحی که در نمودار ۵ آمده با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و بر مبنای روش مدل‌سازی ساختاری (SEM) با

17. Hitt, William D. (1995). The Learning Organization: Some Reflection on Organizational Renewal, Leadership & Organization Development Journal, Vol.16.
18. Marquardt, Michael J. (1996). Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success, Mc Graw Hill, N.Y., U.S.A.
19. Denton, Toll (1998). Organizational Learning and Effectiveness, Routledge, N.Y., U.S.A.
20. Kreitner R. & Kinichi A. (2001). Organizational Behavior, Mc-Graw Hill, N.Y., U.S.A.
21. O'Reilly, C. (1989) Corporations, Culture, and Commitment: Motivation & Social Control in Organizations. California Management Review, 31 Summer, p.9.
22. Shein, Edgar H. (1992), Organizational Culture & Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, U.S.A.
23. Robbins, Stephen P. (1997). Organizational Behavior, Prentice-Hall, N.Y., U.S.A.
24. Welss, Joseph W. (1996), Organization Behavior & Change, West Publishing Company, San Francisco, U.S.A., pp:55-266.
25. Robbins, Stephen P. (1990). Organization Theory: Structure, Design, and Applications, Englewood, N.J., U.S.A, P.105
26. Rollinson Derek, Broadfield, Aysen, and Edwards, David I. (1998), Organizational Behavior & Analysis, Pearson Education Ltd., London, U.K. P-505.
27. Kayworth , Timothy & Leidner, Dorothy (2003). Organizational Culture as a Knowledge Resource. In Handbook on Knowledge Management, Springer-Verlag Berlin, Germany.
28. Kotter John P. (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, MA., U.S.A. P.67.
29. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). Corporate Culture: The Rites & Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley, MA., U.S.A.
30. Steers, R.M. (1975). Problems in the Measurements of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 20(4).
31. Robins, Stephen (2001). Organizational Behavior", Prentice-Hall , N.J., U.S.A.
۳۲. شاین، ادگار (۱۳۸۳) مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. مترجمان دکتر برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیما جوان.
33. Price, J.L. (1978). Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions, Irwin, IL., U.S.A.
1. Ouchi, W.G. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading , Addison-Wesley, MA., U.S.A.
2. Larry, Fehd (2007). Leadership Best Practices, Human Performance Strategies: (A monthly e-zin), April.
3. Handy, C. (1991). Gods of Management, Pan, London, U.K.
4. Denison, D.R. (1995). Corporate Culture and Organizational Effectiveness, John Wiley, N.Y., U.S.A.
5. Peters, T.J. & Waterman, R.H. Jr. (1986), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row, N.Y., U.S.A.
6. Shein, Edgar H. (2000). Coaching & Consultation: Are They Same?, in M, Goldsith L. Hyons, and A. Freas(eds), Coaching for Leadership, Jossey-Bass, Sanfrancisco, U.S.A.
7. Cummings, Thomas G. & Worley Christopher G. (2001). Organizational Development & Change, Seventh Ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
8. Sathe, Vijay & Davidson, E. Jane (2000). Toward a New Conceptualization of Culture Change in Handbook of Organizational Culture & Change, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, U.S.A, P.279-293
9. Woods, J.A. (1997). The Six Values of Quality Culture, National Productivity Review. 16(2).p 49
۱۰. ایزدی مصطفی (۱۳۸۶) طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی فرهنگ‌ساز جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری دانشگاه تهران، ص ۱۳۶
11. Hofstede, G. & Associates (1998). Masculinity and Femininity: The Taboo Diminution of National Cultures. Sage, Thousand Oaks, CA., U.S.A. p.491
12. Evans, Philip & Walf, Bob (2005), Collaboration Rules, Harvard Business Reviw, Jul.- Aug. p.3
13. Shimon L. Dolan and Salvador Garcia (2004) Managing By Values in the Next Millennium, Of Classification: D23, M14. O33. P. 4
14. Tushman, Michael and O'Reilly, Charles (2002). Winning Through Innovation, Harvard University Press. Boston, MA., U.S.A. p.45
15. Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture & Performance, Free Press, N.Y., U.S.A.
16. Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, Currency/ Doubleday, N.Y., U.S.A.

۳۹. سرمد، زهره، و بازرگان، عباس (۱۳۷۸). روش تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه، ص ۹۸.
40. Joreskog K., and Sorbom, D. (1986). Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Uppsala, Sweeden University of Uppsula, Departement of Statistic.
41. Sathe, Vijay (2001). Corporate Entrepreneurship: Top Management and New Business, Chramont Graduate School. CA., U.S.A.
42. Hellrigel, D. and Slocum, J. (1992). Management, Addison- Wesley, MA., U.S.A.
34. Choo, Chun Wei (1998), The Knowing Organization, Oxford University Press, Inc., U.S.A.
35. Harvey F. Donald & Brown, Donald R. (1988). An Experiential to Organization Development and Change Management, Prentice-Hall International, N.Y., U.S.A. P.63.
36. Ouinn, Robert E. and Rohrbaugh, John (1983). A Special Model of Organizational Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science, 29(3): P-366.
۳۷. سلطانی، فلورا (۱۳۷۸) کاربرد تجربه و تحلیل علی در پژوهش‌های علوم اجتماعی و رفتاری. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص: ب، پ، ت.
۳۸. احمدی گرچی، حسینعلی (۱۳۸۳) آسیب‌شناسی دستگاه‌های فرهنگی و ریشه‌یابی آنها. تهران، شورای عالی انقلاب فرهنگی، ص - ۶۳.