

به نام خداوند فرهنگ و رای

مدیریت  
فرهنگ  
سازمانی  
بارویکرد پژوهشی

دکتر ابوالفضل بختیاری

(استادیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی)

عزیراله بابایی

(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

رضا سلگی

(پژوهشگر آموزشی)



انتشارات آوای نور

تهران - ۱۳۹۶

- 
- سرشناسه  
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد پژوهشی / تالیف ابوالفضل بختیاری، رضا سلگی، عزیزاله بابایی.  
مشخصات نشر : تهران: آوای نور، ۱۳۹۴.  
مشخصات ظاهری : ۲۴۶ ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول.  
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۱۸۴-۹  
وضعیت فهرست نویسی : فیپا  
یادداشت : کتابنامه: ص. [۲۳۵] - ۲۴۶.  
موضوع : فرهنگ سازمانی / رفتار سازمانی / مدیریت  
شناسه افزوده : سلگی، رضا، ۱۳۵۲ - / بابایی، عزیزاله، ۱۳۶۴ -  
رده بندی کنگره : HD۵۸/۱۳۹۴۷/۴م۳ب /  
رده بندی دیویی : ۴۰۶/۶۵۸  
شماره کتابشناسی ملی : ۴۱۱۶۸۴۶



---

تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان  
شهید وحید نظری،  
پلاک ۹۹، طبقه دوم تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ /  
دورنگار: ۶۶۴۸۰۸۸۲

---

مدیریت فرهنگ سازمانی / بارویکرد پژوهشی

تالیف: دکتر ابوالفضل بختیاری - رضاسلگی - عزیزاله بابایی

ناشر: انتشارات آوای نور

ویراستار ادبی: دکتر مریم اکبرزاده

صفحه آرا: منیرالسادات حسینی

چاپ: دوم ۱۳۹۶

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

شابک: ۹-۱۸۴-۳۰۹-۶۰۰-۹۷۸

---

قیمت ۱۹۵۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است



چیزی که ملتها را می‌سازد فرهنگ صحیح است.

«امام خمینی (ره)»

**پیشکش به:**

**فرهنگ دانان، نه فرهنگ خوانان**

**مدیران، معلمان و مسئولان**

آنانی که برای تغییر و تحول **فرهنگ**،

فکر، اندیشه و **روش فرهنگی** برمی‌گزینند

نه فرمان **سرهنگی**؟!!

مرحوم استاد دکتر محمدعلی طوسی

- دولت، ملت و سازمان‌های پیشرو و پیشرفته، به «فهم فرهنگ» و تغییر و تحول آن اهمیت می‌دهند
- در جامعه و سازمانی که فرهنگش ارزشمند است، مدیرانش با فرهنگ‌اند



## فهرست مطالب

عنوان

صفحه

فصل اول: فرهنگ و تعاریف فرهنگ سازمانی.....	۱
۱-۱- مقدمه.....	۱
۲-۱- مفهوم فرهنگ سازمانی.....	۳
۳-۱- فرهنگ سازمانی چیست؟.....	۴
۴-۱- اهمیت فرهنگ سازمانی.....	۵
۵-۱- تاریخچه مطالعه فرهنگ سازمانی.....	۶
۶-۱- فرهنگ سازمانی از نگاه نویسندگان مختلف:.....	۷
۷-۱- جمع بندی تعاریف فرهنگ سازمانی.....	۳۳
فصل دوم: انواع دیدگاهها در مورد مولفه های فرهنگ سازمانی.....	۳۷
۱-۲- مولفه های فرهنگ سازمانی.....	۳۷
۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی.....	۳۹
۱-۲-۲- ویژگی کلیدی فرهنگ سازمانی.....	۴۲
۲-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از نظر پتینگر.....	۴۶
۳-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی ده گانه مایکل لوبوف.....	۴۷
۴-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از دیدگاه ادگار شاین.....	۴۷
۵-۲-۲- تقسیم بندی (کریتنروکینکی) در کتاب مدیریت (۱۳۸۶، ۳۸-۳۶).....	۴۷
۶-۲-۲- تقسیم بندی (گرین برگ ، بارون، ۱۹۹۷، ۴۷۱).....	۴۸
۷-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از نظر (آندرو دوبراین، ۱۹۹۷).....	۴۸
۸-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از نظر سیادت.....	۴۹
۹-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از نظر رضاییان (۱۳۷۲، ۳۲۵).....	۴۹
۱۰-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از نظر دکترمشبکی.....	۴۹
۱۱-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از نظر لیت وین و استرینگر.....	۵۰
۱۲-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از نظر پیرسن و رابینسون.....	۵۱
۱۳-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون.....	۵۲

عناصر فرهنگ سازمانی.....	۵۳
عناصر تشکیل فرهنگ سازمانی از نظر کرت لوین.....	۵۳
شاخص های فرهنگ سازمانی از نظر دیویس.....	۵۴
عناصر و شاخص های فرهنگ سازمانی از نظر دیوید کلب و همکارانش (۱۹۹۱، ۳۲۲-۳۰۰).....	۵۴

فصل سوم: بررسی انواع مطالعات فرهنگ سازمانی.....	۵۵
فصل نامه ها.....	۵۵

### فصل چهارم: بررسی موضوعات پایان نامه ها و پرسشنامه های فرهنگ

سازمانی.....	۶۳
هدف: بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی.....	۶۳
۱-۱-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۶۷
هدف: بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه.....	۶۷
۱-۲-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۷۰
۲-۲-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۷۳
هدف: تجزیه و تحلیل ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان.....	۷۴
۱-۳-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۷۶
هدف: بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان.....	۷۶
۱-۴-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۷۹
۲-۴-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۸۰
هدف: بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اعتیاد به کار از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه.....	۸۰
۱-۵-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۸۴
۲-۵-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۸۶
هدف: بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت دوره های آموزشی.....	۸۶
۱-۶-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۸۸



۷-۴- هدف: بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان.....	۸۸
۱-۷-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۹۲
۸-۴- هدف: بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر فساد اداری.....	۹۳
۱-۸-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۹۵
۹-۴- هدف: بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه پلیس.....	۹۵
۱-۹-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۹۸
۲-۹-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۹۹
۱۰-۴- هدف: بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر اثر بخشی موسسه رازی.....	۹۹
۱-۱۰-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۱۰۴
۱۱-۴- هدف: نقش فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در سازمانهای بخش دولتی دانشگاه های علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی.....	۱۰۵
۱-۱۱-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۱۱۱
۱۲-۴- هدف: بررسی رابطه میان تعلق سازمانی کارکنان و اعتماد، تبیین نقش فرهنگ سازمانی.....	۱۱۲
۱-۱۲-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۱۱۴
۲-۱۲-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۱۱۹
۱۳-۴- هدف: بررسی تبیین فرهنگ سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس.....	۱۱۹
۱-۱۳-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۱۲۱
۱۴-۴- هدف: بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر پذیرش سیستم اطلاعات مدیریت بر سازمانهای دولتی.....	۱۲۱
۱-۱۴-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۱۲۴
۱۵-۴- هدف: بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره وری منابع انسانی.....	۱۲۵
۱-۱۵-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۱۲۹
۱۶-۴- هدف: بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان.....	۱۲۹
۱-۱۶-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....	۱۳۱
۱۷-۴- هدف تحقیق: مقایسه فرهنگ سازمانی ونقش آن در بهره وری نیروی انسانی.....	۱۳۱

- ۱۳۳-۴-۱-۱۷-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۳۴-۴-۱۸-۴ هدف تحقیق: بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر کاهش فساد اداری.....
- ۱۳۸-۴-۱۹-۴ هدف: بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توسعه ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر.....
- ۱۴۲-۴-۱-۱۹-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۴۴-۴-۲-۱۹-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۲۰-۴-۲۰-۴ هدف: بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران و تعلق سازمانی کارکنان با توجه به فرهنگ سازمانی.....
- ۱۴۴-۴-۱-۲۰-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۴۹-۴-۲-۲۰-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۵۱-۴-۲۱-۴ هدف: بررسی تعیین فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی.....
- ۱۵۴-۴-۱-۲۱-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۵۶-۴-۲-۲۱-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۵۶-۴-۲۲-۴ هدف: تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش.....
- ۱۶۲-۴-۱-۲۲-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۲۳-۴-۲۳-۴ هدف: تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضا هیات علمی.....
- ۱۶۲-۴-۱-۲۳-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۶۶-۴-۲-۲۳-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۶۷-۴-۲۴-۴ هدف: تعیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی.....
- ۱۶۸-۴-۱-۲۴-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۷۱-۴-۲-۲۴-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۷۲-۴-۲۵-۴ هدف: تعیین رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی دبیران.....
- ۱۷۵-۴-۱-۲۵-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۱۷۷-۴-۲-۲۵-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
- ۲۶-۴-۲۶-۴ هدف: مقایسه ی فرهنگ سازمانی موجود در مدارس راهنمایی دولتی تهران.....
- ۱۸۱-۴-۱-۲۶-۴ امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....

- ۴-۲۷- هدف: تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی.....۱۸۱
- ۴-۲۷-۱- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۱۸۶
- ۴-۲۸- هدف: بررسی تاثیر جنبه های مختلف فرهنگ سازمانی و روش انجام فرآیندهای سازمانی.....۱۸۷
- ۴-۲۸-۱- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۱۹۲
- ۴-۲۹- هدف: بررسی رابطه فرهنگ سازمانی بر نوآوری مرکز پیام نورتهران.....۱۹۲
- ۴-۲۹-۱- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۱۹۶
- ۴-۲۹-۲- امتیازدهی و تفسیر نتایج.....۱۹۷
- ۴-۳۰- هدف: بررسی تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و حاکمیت اصول شایستگی.....۱۹۷
- ۴-۳۰-۱- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۲۰۰
- ۴-۳۰-۲- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۲۰۲
- ۴-۳۱- هدف: بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با نظام پیشنهادها در بخش دولتی و خصوصی.....۲۰۲
- ۴-۳۱-۱- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۲۰۵
- ۴-۳۲- هدف: بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی.....۲۰۵
- ۴-۳۲-۱- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۲۰۹
- ۴-۳۲-۲- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۲۱۰
- ۴-۳۳- هدف: بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ارزیابی کیفیت در دانشگاه ها.....۲۱۰
- ۴-۳۳-۱- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۲۱۴
- ۴-۳۳-۲- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۲۱۶
- ۴-۳۴- هدف: بررسی عوامل درونی سازمان، فرهنگ ساختار و استراتژی، بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن مدیریت دانش در بانک صادرات ایران.....۲۱۶
- ۴-۳۴-۱- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....۲۲۱
- ۴-۳۵- هدف: تعیین رابطه استراتژی (بر اساس مدل استراتژی های رقابتی پورتر) و فرهنگ سازمان، (مورد مطالعه در شرکت ریز کامپیوتر ایران).....۲۲۱

۲۲۵	۱-۳۵-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
۲۲۵	۳۶-۴- هدف: بررسی فرهنگ سازمانی در ارتباط با اصول مدیریت کیفیت فراگیر.....
۲۲۸	۱-۳۶-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
۲۲۹	۳۷-۴- هدف: بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ویژگیهای سازمان یادگیرنده.....
۲۳۱	۱-۳۷-۴- امتیازدهی و تفسیر نتایج:.....
۲۳۳	۲-۳۷-۴- امتیازدهی تفسیر نتایج:.....
۲۳۵	منابع و کتابنامه: .....

---

## پیشگفتار

---

**فرهنگ**، فرهنگ جامعه، فرهنگ سازمان، فرهنگ آموزش، فرهنگ دانشگاه، فرهنگ مدرسه، فرهنگ کلاس، فرهنگ ... بیش از پیش مورد توجه اندیشمندان و دانشمندان رشته‌های مختلف قرار گرفته است. فرهنگ مجموعه ارزش‌ها، باورها، هنجارها، رفتارها، روابط، آداب، عادات، عقاید، عواطف، سنت‌ها، مراسم، تشریفات، آئین‌ها، سمبل‌ها، نشانه‌ها، الگوها، معانی، دانش، روش، منش، هنر، قوانین، مقررات، سلائق، علائق، نحوه گفتار، اعتقادات، زبان، رسوم، تمایلات و ... است. فرهنگ نحوه و روش زندگی است. در واقع «فرهنگ سازمان» به رفتار، روابط، گفتار، روش کار، مراسم، ارزش‌های مشترک کارکنان، قوانین، مقررات، باورهای مهم و کلیدی دروی سازمان، سنت‌ها، آئین، عادات، آداب و ... در درون سازمان می‌پردازد. اگرچه مطالعه و پژوهش درخصوص "فرهنگ"، به‌ویژه فرهنگ سازمانی بسیار مهم و حائز اهمیت است ولی کاری است سهل و ممتنع؟! پژوهشگران فرهنگ، شناسایی و شناخت آن را با روش‌های مرسوم دشوار می‌دانند، آنها اعتقاد دارند پژوهش درباره فرهنگ برای شناخت ارزش‌های مشترک گروهی از افراد با پرسشنامه و ابزارهایی که فقط سطح ظاهری و صوری را نشان خواهد داد؟ برای مطالعه عمیق فرهنگ باید از سطح و ظواهر به عمق رفت و با گروه مورد مطالعه به‌شیوه «مارگات‌مید» به درون قبیله، قوم و سازمان رفت و با آنها زیست کرد و با آنها نفس کشید با آن زندگی کرد و مدتی به روش کیفی، با مجموعه ارزش‌ها، باورها، هنجارها، تشریفات، مراسم، اعتقادات و... آنها با تمام وجود، مشاهده کرد، حس کرد، چشید، بوئید، لمس کرد. برای شناخت و تبیین فرهنگ گفته شده:

موجودی که در اعماق دریا زندگی می‌کند، آخرین چیزی را که کشف می‌کند،  
آب است. او فقط زمانی از وجود آب آگاه خواهد شد که حادثه‌ای او را به سطح آب  
آورد و با هوا آشنا سازد... به‌طور کلی، توانایی شخص برای دیدن فرهنگ خویش،  
مستلزم داشتن اندکی واقع‌نگری است، که اگر نگوییم هیچ، ولی به‌ندرت  
وجود دارد. (رابرتسون ۱۳۷۱، ۷۴)

میتوان گفت ما در دریا/ جامعه/ سازمانی که زندگی می‌کنیم که کمتر به فرهنگ خود توجه داریم، فرهنگ آنچه است که در اطراف ما وجود دارد. مجموعه ارزش‌ها، باورها، هنجارها، رفتار، روابطی و ... است که ما داریم، ولی از دیدن فرهنگ خویش غافلیم؟! فرهنگ در واقع در اطراف وجود دارد، وقتی در درون جامعه/ سازمان می‌رویم باید به دیدن آنچه شاخص و "نحوه و روش زندگی" است، توجه و نگاه کنیم و این نگاه، چشمی دگر می‌خواهد. برخی فکر می‌کنند فناوری‌های نوین کمک می‌کند تا سریع‌تر کار کنیم نه سخت‌تر؟! ولی باید گفت: شناخت

فرهنگ کمک می‌کند تا صحیح‌تر کار کنیم، نه سریع‌تر. فرهنگ ذاتی نیست، و باید آموخته شود. در واقع در همه جوامع، فرهنگ، میراث فرهنگی مورد اعتناست و بر اثر غفلت از میان می‌رود. از اینرو انتقال آن به افراد جامعه، به‌ویژه نسل‌های جدید اهمیت و ضرورت خاصی دارد. همچنین تغییر و تحول فرهنگ جامعه، فرهنگ نظام آموزشی، فرهنگ آموزش، فرهنگ مدرسه، فرهنگ کلاس و فرهنگ مدیریت و سازمان، فرهنگ شرکت، فرهنگ معلمی و فرهنگ ... موجب شده که همه صاحب‌نظران مدیریت، مدیران نظام‌های آموزشی، مدیران دولتی و سایر اندیشمندان به "فرهنگ" به‌عنوان یک عنصر مهم و کلیدی توجه جدی نشان دهند. بدون شک فرهنگ یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت جوامع و سازمان‌هاست. مدیران و مسئولان با شناخت دقیق فرهنگ سازمان، سرمایه فرهنگی، عوامل مؤثر بر فرهنگ، تأثیر متقابل فرهنگ‌ها، روش‌های تغییر و تحول فرهنگ و موارد مختلف دیگر، بهتر می‌توانند جامعه و سازمان خود را در مسیر تحقق اهداف متعالی هدایت کنند. شناخت، تعریف و توصیف فرهنگ کاری است سهل و سخت؟! شاید بتوان گفت تعریف فرهنگ کاری است دشوار، هر صاحب‌نظری تعریف متفاوتی از فرهنگ ارائه کرده است، فرهنگ به‌لحاظ اهمیت و ماهیتش بسیار متنوع و شناخت مؤلفه‌ها، مقوله‌ها و عناصر آن هم بسیار پیچیده، دشوار و گسترده است. در شناخت و شناسایی مقوله‌ها، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و نشانه‌های فرهنگ سازمانی در حدود دو دهه اخیر پژوهش‌هایی انجام شده که در خور توجه است ولی به‌لحاظ جدید بودن این حوزه دانش بشری، هر پژوهشگر به بحث فرهنگ سازمانی از منظری متفاوت نگاه کرده و برای آن مقوله‌ها و شاخص‌هایی را تعریف کرده است. در این اثر سعی شده است به فرهنگ سازمانی از منظر مقوله، شاخص‌ها، نشانگر و مشخصاً با رویکرد پژوهشی توجه شود و برخی از منابع، پژوهش‌های انجام شده و منابع داخلی و خارجی گردآوری، تألیف و ترجمه شده است. اگرچه تلاش شده این اثر کمترین خطا و اشتباه را داشته باشد. خواهشمندیم همکاران، استادان، پژوهشگران و دانشجویان محترم خطاها و اشتباه‌های احتمالی را به نویسندگان اطلاع دهند تا در چاپ‌های بعدی اصلاح و تکمیل شود. این اثر در واقع درآمدی به مدیریت فرهنگ سازمانی است.

از همکاری و همراهی خانم دکتر مریم اکبرزاده فتح‌آبادی (هیأت علمی دانشگاه پیام نور کرمان) در تهیه، تدوین و ویراستاری علمی این اثر سپاسگزاری می‌شود.

ابوالفضل بختیاری<sup>۱</sup>

رضا سلگی – عزیزاله بابایی

<sup>۱</sup> - Bakhtiari.Abolfazl@gmail.com

