

## ارائه الگوی پیشنهادی سرآمدی فرهنگ اخلاق سازمانی در بانک رفاه کارگران

مجید ابوالقاسم<sup>۱</sup>  
ایرج سلطانی<sup>۲</sup>

### چکیده

مقاله پژوهشی حاضر با هدف ارائه الگوی پیشنهادی سرآمدی فرهنگ اخلاقی سازمانی انجام گرفته و گرچه مدل‌ها و الگوهای متنوع و متفاوتی از فرهنگ اخلاق سازمانی و سرآمدی سازمان وجود دارد که در سازمان‌ها به ویژه بانک‌ها و موسسات مالی استفاده شده است اما الگوهای حاضر با بهره‌گیری از مدل‌ها و الگوهای متعارف و نیز بر اساس نظر خبرگان اعم از اساتید دانشگاهی و مدیران و کارشناسان امور بانکی تهیه گردیده که می‌تواند به طور اخص مورد استفاده موسسات مالی و بانک واقع گردد.

روش تحقیق از نظر هدف توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش، پژوهشی آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را در بخش کیفی خبرگان مدیریت و بانک تشکیل دادند که برای تعیین مولفه‌های کلیدی ابتدا ۱۵ نفر (گروه همگون یا هموزن) به صورت هدفمند و به عنوان نمونه انتخاب و بصورت کتابخانه‌ای و پس از بررسی ۳۴ الگوی فرهنگی معتبر جهانی و نیز مدلهای تعالی سازمانی نسبت به تهیه معیارها اقدام و گروه‌های اصلی الگو مشخص و سپس با استفاده از روش دلفی فازی توسط ۳۰ تن از اساتید دانشگاه و مدیران و کارشناسان و صاحب نظران امور منابع انسانی و بانکی (گروه ناهمگون یا هتروژن)، گروه‌های اصلی، زیر گروه‌ها و شاخص‌ها مشخص و بصورت کمترین مقدار، مناسب‌ترین مقدار و بیشترین مقدار امتیازات داده شد و از طریق تحلیل محتوا و تدوین چک لیست اطلاعات جمع‌آوری و با روش دلفی اشاره شده مدل اولیه پژوهش تدوین گردید و سپس در بخش کمی با جامعه آماری روسای شعب کل کشور و صاحب نظران در بانک رفاه به تعداد ۹۳۵ نفر و شعب بانک ملت استان تهران ۲۸۹ نفر و روسای شعب بانک تجارت استان تهران ۴۲۵ نفر، با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۲۹ نفر در بانک رفاه و ۷۰ نفر بانک ملت و ۱۰۰ نفر بانک تجارت بعنوان حجم نمونه برآورد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌ها انتخاب شدند و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده که در تدوین پرسشنامه با استفاده از مبانی نظری و محتوای مدل‌های مختلف و نظر خبرگان روایی آن تعیین و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی آن به میزان ۰/۸۵ مشخص گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی با استفاده از روش دلفی و نرم افزار Excel و در بخش کمی داده‌ها به کمک نرم افزار SPSS 24 و LISREL مورد سنجش قرار گرفت و در نهایت الگوی سرآمدی فرهنگ سازمانی در ۶ گروه اصلی و ۲۴ زیرگروه و ۱۱۴ شاخص به عنوان الگوی پیشنهادی فرهنگ سازمانی برای بانک رفاه مشخص گردیده است.

### واژگان کلیدی

اخلاق سازمانی، رهبری و چشم انداز، سرآمدی فرهنگی، بانک رفاه کارگران.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت، گروه منابع انسانی، پژوهشکده مدیریت، پژوهشگاه مهندسی بحران‌های طبیعی شاخص پژوه.

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، خوراسگان، ایران. (نویسنده مسئول)  
Email: i.soltani@khuif.ac.ir

پذیرش نهایی: ۱۳۹۸/۵/۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۲/۵

## طرح مسأله

نزدیک به دو دهه است که نظریه پردازان و صاحب‌نظران عرصه سازمان و مدیریت، به ویژه صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی و متخصصان تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته اند که چندان ملموس و محسوس نیست. این موضوع توسط صاحب‌نظران معروفی نظیر وارن بنیس، ادگار شاین، ویلیام اوشی مورد نقد و طرح قرار گرفته و بیشتر از همه اهمیت آن در کتاب «در جستجوی کمال» پیترز و واترمن تجلی یافته. این موضوع مهم که «فرهنگ سازمانی» نام گرفت و بیشتر با جنبه غیرمادی و غیرملموس در سازمان شناخته شد، مورد بررسی و مطالعات مختلفی قرار گرفته است (فانی و حسین نژاد، ۱۳۸۱).

با نگاهی به سازمان های موفق می توان به وجود عوامل کلیدی و مشترک بین آن ها که زمینه ساز و شاید عامل اصلی موفقیت آن ها بوده است، پی برد. یکی از این عوامل کلیدی، فرهنگ قوی و مسلطی است که این سازمان ها در آن تنفس می کنند (ابزری و عبدالمنافی، ۱۳۸۴).

امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمدی استفاده می کنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است. اجرای تدابیری چون مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود سازمانی، استانداردهای ایزو و تعالی سازمان جز با بررسی فرهنگ سازمانی میسر نمی شود (دلوی و ابزری، ۱۳۸۸).

از جمله مؤسسه های ارایه دهنده خدمت در سطح جامعه، بانک ها هستند که نقش مهمی در ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت ساکن در قالب اقشار و گروه های مختلف اجتماعی و اقتصادی دارند (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۳). بانک ها از سازمان های مهم و تأثیرگذار در جامعه هستند که همواره در معرض تغییرات محیطی قرار دارند و این امر به نوبه خود موجبات تغییر در بانک ها و کارکنان آن را فراهم آورده و برای آنها مسائلی را به همراه دارد. بنابراین بانک ها مانند سایر سازمان ها برای اینکه بتوانند خود را با این تغییرات تطبیق دهند با دو مسئله مهم مواجه می باشند: ۱- چگونگی توسعه سازمان به منظور انطباق و هماهنگی بهینه با تغییرات و تحولات و ۲- چگونگی هدایت و رهبری منابع انسانی سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی و تأمین نیازهای کارکنان (ممی زاده، ۱۳۷۵).

یکی از اصلی ترین چالش ها و ایجاد مشکل، تفاوت کارایی بانک های دولتی نسبت به بانک های خصوصی می باشد. در پژوهشی با عنوان "ارزیابی کارایی بانک های دولتی در مقایسه با بانک های خصوصی در ایران" صورت پذیرفته نشان داد شاخص های کارایی بانک های دولتی به مراتب کمتر از بانک های خصوصی است. بانک های دولتی، با توجه به ماهیت

دولتی آنها و شرایطی که بر آنها حاکم است با پدیده ای با عنوان بی نظمی سازمانی (وجود سردر گمی و شسته و رفته نبودن و یا به خوبی سازماندهی نشدن امور) مواجه هستند. با توجه به اینکه صنعت بانکداری یکی از مهمترین بخش های هر اقتصاد محسوب می شود، لذا بی نظمی سازمانی موجب می شود که مجموعه مصرف کنندگان منابع بانک به هدر دهندگان منابع تبدیل می شود. از طرف دیگر، ساختار سازمانی ناکارا و فرهنگ سازمانی ناکارا نیز بر هدردهی منابع به عنوان عوامل بستر و زمینه ساز تأثیر می گذارند. همچنین فقر اطلاعاتی و اسراف سازمانی نیز بر هدردهی منابع و تشدید آن تأثیر مضاعف می گذارند که این شرایط منجر به ناکارایی بانک های دولتی در صنعت بانکداری ایران می شود و پیشنهاد می کنند بانک ها می بایست به اصلاح ساختار و فرهنگ سازمانی همت گمارند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

محققین و پژوهشگران فرهنگی ابعاد متفاوتی را برای فرهنگ و فرهنگ سازمانی معرفی کرده اند. قیومی ۱۰ بعد تمایز فرهنگ سازمانی که شامل ابعاد ساختاری و ابعاد رفتاری است معرفی مینمایند که شامل:

- (۱) خلاقیت و نوآوری: میزان فرصت هایی که افراد برای ارائه افکار نو و جدید در سازمان پیدا می کنند.
- (۲) پذیرش خطر: محدوده ای که کارکنان مایلند بخاطر پیشرفت ریسک کنند.
- (۳) جهت دهی: در صد روشن بودن اهداف و مقاصد سازمان برای کارکنان.
- (۴) یکپارچگی: میزان ترغیب واحد ها برای هماهنگی و متحد عمل کردن در باره مسائل مختلف

- (۵) حمایت مدیریت: میزان حمایت و دلجویی مدیران از زیردستان
- (۶) نظارت: میزان نظارت مستقیم و غیر مستقیمی که بر رفتار کارکنان بکار می رود.
- (۷) هویت: تا چه حد اعضا سازمان خود را با کل سازمان یکی می دانند.
- (۸) نظام پاداش: تا چه میزان جبران خدمات کارکنان بر اساس معیار عملکرد می باشد.
- (۹) پذیرش تعارض: درجه ای که کارکنان عقاید و نظرات مخالف را تحمل می کنند.
- (۱۰) الگوی ارتباطات: میزان محدود شدن ارتباطات به سلسله مراتب رسمی (قیومی و دیگران، ۱۳۹۳).

در حال حاضر بانک های کشور به چهار گروه خصوصی، خصوصی شده، دولتی و تخصصی تقسیم شده اند که عبارتند از:

- بانکهای خصوصی: اقتصاد نوین، انصار، پارسیان، پاسارگاد، آینده، دی، سامان، سرمایه، سینا، شهر، کارفرین، ایران زمین، حکمت ایرانیان، قوامین، گردشگری
- بانکهای خصوصی شده: تجارت، صادرات، ملت، رفاه

بانک‌های دولتی : سپه ، ملی ، پست بانک ، قرض الحسنه مهر  
 بانک‌های دولتی تخصصی : صنعت و معدن ، کشاورزی ، مسکن ، توسعه صادرات و توسعه  
 تعاون

(بانک رفاه کارگران از سال ۱۳۷۲ در اجرای مصوبه شورای عالی اداری ، با حفظ شخصیت  
 حقوقی و مالی خود ، تحت پوشش سازمان تامین اجتماعی قرار گرفت و از سال ۱۳۹۱ با ثبت  
 اساسنامه در سازمان ثبت شرکتها ، به طور رسمی و به صورت قانونی خصوصی شد و کوشید در  
 اجرای سیاستهای کلان اقتصادی ، دولت جمهوری اسلامی ایران سطح ارائه خدمات خود را  
 افزایش دهد)

در این راستا بر اساس آمار استخراج شده از گزارش عملکرد بانک های کشور از سال  
 ۱۳۸۵-۱۳۹۲ در بین ۱۹ بانک نتایج ذیل حاصل گردیده که نشانگر کاهش سهم بازار منابع  
 بانکی بانک های تازه خصوصی شده (رفاه، ملت، تجارت و صادرات) در سال های مورد نظر می  
 باشد:

جدول ۱-۱- سهم بانک های تازه خصوصی شده (رفاه، ملت، تجارت و صادرات) در بین سایر  
 بانک ها در سال های ۱۳۸۵-۱۳۹۴ (http://banker.ir)(www.cbi.ir)

بانک/ سال	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵
ملت	۱۳.۸	۱۴.۵	۱۴.۰	۱۴.۸	۱۴.۹	۱۴.۳	۱۴.۹	۱۲.۹	۱۲	۱۱.	۱۱.
تجارت	۱۰.۱	۱۰.۲	۱۰.۸	۱۱.۹	۱۲.۰	۱۱.۰	۹.۱۶	۹.۵۷	۸.۶	۸.۳	۸.۲
صادرات	۱۳.۷	۱۴.۵	۱۳.۶	۱۱.۶	۱۰.۴	۱۰.۱	۹.۴۶	۹	۹.۷	۱۰.	۱۰.
رفاه	۳.۲۲	۳.۰۶	۲.۷۵	۲.۲۸	۲.۴۵	۲.۶۲	۲.۸۸	۳.۳۷	۳.۸	۳.۸	۳.۷
جمع	۴۰.۹	۴۲.۳	۴۱.۳	۴۰.۶	۳۹.۹	۳۸.۱	۳۶.۴	۳۴.۹	۳۴.	۳۴.	۳۴
سایر بانک ها	۵۹.۰	۵۷.۶	۵۸.۶	۵۹.۳	۶۰.۰	۶۱.۸	۶۳.۵	۶۵.۱	۶۵.	۶۵.	۶۶

همانطور که در جدول ۱-۱ مشاهده می شود، بانک های تازه خصوصی شده (ملت،  
 صادرات، تجارت، رفاه) در سال ۹۲ تنها توانستند ۳۴.۹ درصد سهم بازار منابع بانکی از میزان ۷۰  
 درصد سهم کل بانک های خصوصی را کسب نمایند. عملکرد فوق از نظر مدیران عالی  
 (براساس جلسات و همایش ها و همچنین موارد عنوان شده در ماهنامه های بانک) حاکی از آن  
 است که بانک های مذکور در مقایسه با سایر بانک ها از جایگاه مناسبی برخوردار نبوده و نیاز به

تغییرات ساختاری و فرهنگ سازی بخوبی در آن ها محسوس می باشد (صدقی، ۱۳۹۴). از سوی دیگر اگر بانکی از رشد متوسط صنعت بانکداری عقب بماند، بیش از رقبا سهم خود را از دست خواهد داد. واقعیت آن است که از دست دادن سهم بازار در این بازار رقابتی، می تواند بسیار تلخ و جبران آن غیرممکن و حتی کشنده باشد. لذا بانک ها چاره ای ندارند تا بیش از پیش به مدیریت علمی و استفاده از فرصت ها، متناسب با ظرفیت های بانک توجه کنند (باقری، ۱۳۹۳). بانک رفاه کارگران بعنوان یکی از بانکهای تازه خصوصی شده بعنوان بانک نمونه بمنظور بررسی الگوی فرهنگی، مسئله به دو صورت آماری و مقایسه عملکرد بانک با سایر بانکها و نیز پژوهشهای انجام شده در داخل بانک به شرح ذیل بصورت وجود مشکل و مسئله مهم جهت بررسی فرهنگ سازمانی مطرح می باشد:

#### جدول ۱-۲- بررسی سهم بازار بانکها در جذب منابع (http://banker.ir) (www.cbi.ir)

بانک/ سال	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵
بانکهای غیردولتی	۹۴.۲	۹۴.۹	۹۵.۶	۹۶.۲	۹۶.۱	۹۵.۷	۹۶.۲	۹۶.۶۳	۹۶.۲	۹۶.۲	۹۶.۱
بانک رفاه	۵.۸	۵.۱	۴.۴	۳.۸	۳.۹	۴.۳	۳.۸	۳.۳۷	۳.۸	۳.۸	۳.۷

جدول ۱-۲ کاهش سهم بازار بانک رفاه از سال ۸۵ تا ۹۱ را نشان میدهد که با بررسی انجام شده در سه سال متوالی ۹۱-۹۳ نشان از کاهش انگیزه و رضایت شغلی بوده است.

مبنای نظری: مرور ادبیات و معرفی مدل مفهومی تحقیق

در گزارشات و بررسی ها و تحقیقات پیمایشی سالیانه اشاره شده که توسط اداره برنامه ریزی و تحقیقات با عنوان "بررسی میزان رضایتمندی کارکنان در بانک رفاه" صورت گرفته ۹۳ نتایج بصورت ذیل اعلام گردیده است:

سال ۹۱: در پژوهش انجام گرفته در سال ۹۱ نتایج نظر سنجی نشان می دهد، بیش از ۵۰ درصد کارکنان از اینکه در بانک کار می کنند، احساس خشنودی با رضایت شغلی می کنند (رضایت شغلی معادل ۵۸.۱۵ درصد) و حدود ۴۲ درصد پرسنل از شغل خود رضایت کافی ندارند. سال ۹۲: پژوهش در سال ۹۲ به این نتیجه رسید که کارکنان به یک تعلق اجتماعی و خود شکوفایی رسیده ولی در سطح های پایین نیازهای معیشتی، زیستی و فیزیولوژیک دچار ضعف هستند. این اتفاق در بلندمدت بر کاهش رضایت شغلی کارکنان موثر بوده است.

سال ۹۳: رضایت شغلی از طریق شاخص توصیفی و بر مبنای تئوری دو عاملی هرزبرگ، سلسله مراتب نیازهای مازلو، اسپکتر و ترز، نظریه امید، کامروایی و برابری، سنجیده شده است. نتایج حاصل از نظر سنجی نشان می دهد، حدود ۵۰ درصد کارکنان بانک احساس رضایت شغلی می نمایند (۵۰.۳۹ درصد) و بیش از ۵۰ درصد کارکنان نسبت به بانک تعهد سازمانی داشته و کمتر

از ۵۰ درصد کارکنان از حقوق و مزایا و حمایت سازمانی ادراک شده رضایت دارند. از سویی دیگر، حدود ۵۰ درصد کارکنان بانک احساس فرسایش شغلی می‌نمایند. آمار بدست آمده از تحقیق فوق نمایانگر این است که حدود نیمی از کارکنان بانک تعهد سازمانی و رضایت شغلی نداشته که موضوع فوق بصورت یک چالش جدی در بانک مطرح بوده که این معضل در عدم موفقیت بانک در ارائه عملکرد مناسب، جذب مشتری و جلوگیری از ارتقاء سهم بازار و... تاثیر بسزایی داشته است. لذا داشتن فرهنگ قوی کارآمد و پویا در برخورد با اینگونه مشکلات مورد نیاز بانک و سازمانهای مشابه خواهد بود.

در مطالعات صورت گرفته در خصوص فرهنگ سازمانی مواردی بشرح ذیل بعنوان موضوع و مسائل مهم در خصوص بررسی فرهنگ سازمانی حائز اهمیت می باشد:

۱. در بحث آینده نگری و آینده پژوهی نیز بلندترین گام در سده ۲۱ توسعه پایدار در آینده های ممکن ۱ (تمام حالاتی که امکان پذیر هستند)، آینده های محتمل ۲ (در میان آینده های ممکن برخی امکان وقوع بیشتری دارند بر پایه دانش و درک ما پذیرفتنی هستند) و آینده مطلوب ۳ (آینده هایی که بر پایه هدف گذاری ها، خواستار شکل گیری آن هستیم)، همگی بر چالشها و فجایع ناگوار و بحران و نیز فرصت های آینده های بهتر اشاره دارد که با توجه بیشتر و ژرف اندیشی فرهنگی احتمال چیره شدن بر چالش ها و بحران ها و نیز رسیدن به آینده مطلوب را افزون می بخشد (خزایی و محمود زاده، ۱۳۹۲).

۲. استقرار نظام مدیریت اخلاقی و اخلاق حرفه ای جهت انجام بهینه امور در سازمان بدون اعمال کنترل و نیز مثبت اندیشی و رعایت مسئولیت های اجتماعی، مستلزم داشتن فرهنگ سازمانی (محتوای فرهنگی و قدرت فرهنگ) قوی در سازمان می باشد (سلطانی ۱۳۹۱). لذا از تحقیق فوق به منظور استقرار اخلاق حرفه ای و مدیریت اخلاقی در سازمان کمک گرفت. ۳. یک فرهنگ سازمانی قوی رفتار کارمندان را شکل می دهد؛ باعث هماهنگی در رفتار می شود باورهای مشترک ایجاد می کند؛ تعهد کاری ایجاد می کند؛ باعث هویت سازمانی برای کارکنان می شود؛ شکل ظاهری افراد را مشخص می کند؛ از بی نظمی در سازمان جلوگیری می کند؛ کنترل بیرونی را کاهش می دهد (باعث ایجاد خود کنترلی می شود) و باعث کاهش تضاد، هزینه و نارضایتی شغل می شود (رحمانی و باقی نصرآبادی، ۱۳۷۶).

۴. امروزه زندگی در جوامع مختلف آمیخته با فرهنگ و ابعاد وسیع آن است. بطوری که در تمامی جنبه های زندگی بشر، فرهنگ حضوری همیشگی و تاثیر عمیق دارد. لذا کمتر

1. Possible future
2. Probable future
3. Preferable future

موضوعی را می توان در زندگی اجتماعی جوامع یافت که به نحوی مرتبط با فرهنگ و یا تحت تاثیر آن قرار نداشته باشد و سرنوشت جوامع در تمامی سطوح تابعی از مولفه ها و شاخص های فرهنگی است. (مظاهری و دیگران، ۱۳۹۱)

### مفهوم اخلاق سازمانی ۱

اخلاق سازمانی عبارت از نظام ارزشها و الگوهای اساسی رفتار در سازمان است که در طول زمان شکل گرفته و توسط اعضا مورد قبول واقع شده است؛ اخلاق سازمانی بر تمام جنبه های سازمانی اثر می گذارد و اهمیت آن به حدی است که وظیفه اساسی مدیران سازمان تغییر، تحول و وضع ارزش های اخلاقی شناخته می شود؛ بر اساس هرم مازلو که بیانگر مراتب نیازهای اساسی انسان است، برخورداری از امنیت، برخورداری از روابط اجتماعی، احترام و زمینه های خودشکوفایی نیز از مواردی است که لازم است برای اشاعه اخلاق سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

### مفهوم فرهنگ سازمانی ۲

تعریف فرهنگ سازمانی در هیچ قالب مشخصی امکان پذیر نیست؛ به این معنا که تعریفی از آن که به طور عام مورد پذیرش واقع شده باشد، وجود ندارد. یکی از این تعاریف عبارت است از: فرهنگ سازمان، عبارت است از مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک و استنباط و شیوه تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (دفت: ۱۳۸۰). فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر میشود (پارسیان ۱۳۸۵ : ۱۰۵۹)

### مفهوم رفتار سازمانی ۳

مجموعه فعالیت ها یا یک رشته فعالیت ها و کار که انسان همواره در حال انجام آن است، مانند قدم زدن، صحبت کردن، خوردن، خوابیدن، کارکردن، در مواردی زیادی بیش از یک فعالیت در یک زمان انجام میشود، نظیر صحبت کردن با کسی در حال راه رفتن و یا رانندگی. در هر لحظه میتوان تصمیم به تغییر یک فعالیت یا ترکیبی از فعالیت ها گرفت (سیدجوادی، ۱۳۹۳، ص ۶۱).

### سوالات تحقیق

سرآمدی فرهنگ سازمانی بانک های رفاه، ملت، تجارت دارای چه ویژگی هایی است؟  
مؤلفه های کلیدی تشکیل دهنده مدل پیشنهادی سرآمدی فرهنگ سازمانی در بانک های

1. Organizational Ethics
2. Organizational Culture
3. Behavior

رفاه، ملت، تجارت کدامند؟

شاخص‌های تشکیل دهنده مدل پیشنهادی سرآمدی فرهنگ سازمانی در بانک‌های رفاه، ملت، تجارت کدامند؟

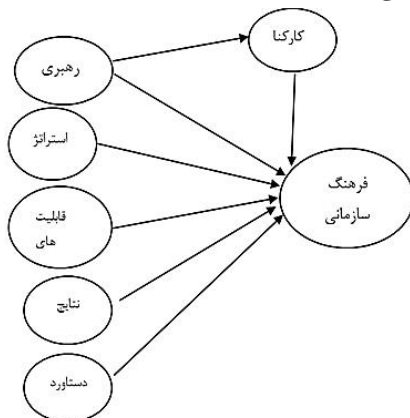
اولویت و وزن هر کدام از مؤلفه‌ها و شاخص‌های سرآمدی فرهنگ سازمانی در بانک‌های رفاه، ملت، تجارت چگونه است؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر روش، تحقیق ترکیبی می‌باشد؛ تحقیقات ترکیبی (آمیخته اکتشافی) در دو مرحله کمی و کیفی انجام می‌پذیرد. اصل بنیادین تحقیق با روشهای ترکیبی استفاده از تکنیکهای کمی و کیفی در مراحل از تحقیق است که میتواند به صورت همزمان یا متوالی انجام گیرد. (محمد پور، ۱۳۹۰)؛ بکاربردن روش‌های تحقیق آمیخته درک روشنتری از پدیده‌های اجتماعی و فرهنگی را فراهم میسازد و در رشته‌های مختلف علوم رفتاری و علوم اجتماعی کاربردهای فراوانی یافته است. این روش نوعاً با هدف تایید کردن، بسط و توسعه و یا نوع آوری بکار می‌رود. در واقع هدف از استفاده از روشهای تحقیق آمیخته به کاربردن یکی به جای دیگری نیست بلکه تقویت نقاط قوت و کاهش دادن یا به حداقل رساندن ضعفهای هر دو روش در یک مطالعه است و (کرسول، ۲۰۰۳)

### طراحی مدل مفهومی

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی، مبنی بر استخراج ۶ عامل تحت عنوان‌های "رهبری"، "استراتژی"، "کارکنان"، "قابلیت‌های سازمانی"، "نتایج" و "دستاورد" با مطالعه انجام شده در زمینه اندازه‌گیری الگوی فرهنگ سازمانی مرتبط با آن، مدل مفهومی روابط بین عوامل به صورت شکل زیر طراحی شد.





### برازش مدل‌های اندازه‌گیری

یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی است که در برگیرنده یک عامل به همراه شاخص‌های مربوط به آن عامل است. در برازش مدل تحقیق حاضر، سه مورد بررسی شد:

۱: سنجش بارهای عاملی

۲: پایایی شاخص

۳: روایی همگرا

#### ۱: سنجش بارهای عاملی

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک عامل با آن عامل محاسبه می‌شود. ملاک سنجش مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰.۴ است که چنانچه برابر یا بیشتر از این مقدار به دست آمد، موید این مطلب است که واریانس بین عامل و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن عامل بیشتر بوده و پایایی در مورد آن عامل قابل قبول است. مطابق شکل ۴-۱ تمامی ضرایب بارهای عاملی شاخص‌ها بالاتر از ۰.۴ به دست آمد.

#### ۲- پایایی شاخص

#### الف: آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنججهای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی ۱ (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. پایداری درونی نشان‌گر میزان همبستگی بین یک عامل و شاخص‌های مربوط به آن است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ نشانه پایایی قابل قبول است. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای پنهان مدل مطابق جدول ۳-۱ به دست آمد که این معیار در تحقیق حاضر تأیید شد.

#### جدول ۳-۱: نتایج آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر پنهان	آلفای کرونباخ
رهبری	۰.۹۰۲
استراتژی	۰.۹۸۷
کارکنان	۰.۸۳۲
قابلیت‌های سازمانی	۰.۸۹۰
نتایج	۰.۹۶۷
دست‌آورد	۰.۷۹۹

### ۳. روایی همگرا

روایی همگرا از میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) به دست می‌آید که میزان همبستگی یک عامل با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. مقادیر AVE برای هر یک از عوامل مطابق جدول زیر به دست آمد. مقادیر قابل قبول برای این معیار که بیانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است، مقدار ۰.۵ است. در پژوهش حاضر مقدار تمامی عوامل از حد مجاز بیشتر است و مناسب بودن معیار را در جدول ۱-۴ نشان می‌دهد.

جدول ۱-۴ نتایج روایی همگرا

متغیر پنهان	AVE
رهبری	۰.۶۷۱
استراتژی	۰.۵۴۳
کارکنان	۰.۶۲۳
قابلیت‌های سازمانی	۰.۶۰۲
نتایج	۰.۵۵۴
دستاورد	۰.۵۹۹

### اول: برازش مدل ساختاری

بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، شاخص‌ها (متغیرهای آشکار) را مدنظر قرار نمی‌دهد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها را بررسی می‌کند. برای بررسی برازش مدل ساختاری در روش lisler از معیارهای زیر استفاده شد:

الف: ضرایب معناداری T

ب: معیار  $R^2$

پ. معیار اندازه تاثیر  $f^2$

الف) ضرایب معناداری T

برازش مدل ساختاری با استفاده از T-Value به این صورت است که این مقادیر باید از ۱.۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید کرد. البته این مقادیر فقط صحت رابطه را نشان می‌دهد و شدت رابطه را نمی‌توان با آنها سنجید.

جدول ۵-۱: مقادیر ضرایب معناداری روابط مدل و وضعیت روابط بین متغیرها

نتیجه آزمون	مقدار T-Value	مسیر
تأیید تأثیر	۱۳.۹۱	الگوی فرهنگی ← رهبری
تأیید تأثیر	۱۲.۴۸	الگوی فرهنگی ← استراتژی
تأیید تأثیر	۱۱.۳۴	الگوی فرهنگی ← کارکنان
تأیید تأثیر	۱۱.۳۴	الگوی فرهنگی ← قابلیت های سازمانی
تأیید تأثیر	۱۱.۴۵	الگوی فرهنگی ← نتایج
تأیید تأثیر	۱۳.۴۱	الگوی فرهنگی ← دستاورد

همان طور که در جدول ۵-۱ مشاهده می شود مقادیر T-Value برای همه روابط مدل بیشتر از ۱.۹۶ است، بنابراین برازش مدل در وضعیت مناسبی قرار دارد  
(ب) معیار R Square:  $(R^2)$

این معیار ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، می سنجد.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزای وابسته (پنهان درونی) مدل دارد و موید آن است که چه مقدار از متغیر وابسته به کمک متغیر مستقل تبیین می شود. سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۲ و ۰.۶۷ به ترتیب به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته شده است. نتایج معیار  $R^2$  متغیر دورن زا یا متغیر وابسته در جدول ۶-۱ نشان داده شده است.

جدول ۶-۱. نتایج معیار R Square  $(R^2)$ 

نتیجه تأثیر	معیار $R^2$	متغیر پنهان درونی
قوی	۰.۹۱۲	الگوی فرهنگ سازمانی
قوی	۰.۹۱	رهبری
قوی	۰.۸۸	استراتژی
قوی	۰.۸۴	کارکنان
قوی	۰.۷۶	قابلیت های سازمانی
قوی	۰.۶۵	نتایج
قوی	۰.۸۰	دستاورد

پ: معیار اندازه تأثیر  $f^2$  (Cohen-Effect Size)

این معیار توسط کوهن معرفی شد و شدت رابطه میان متغیرهای پنهان درونی مدل را تعیین می کند. معیار اندازه تأثیر از شاخص  $R^2$  برای تحلیل رابطه های میان متغیرهای پنهان

کمک می‌گیرد. فرمول ۴-۷ نحوه محاسبه معیار اندازه تاثیر را نشان می‌دهد:  
فرمول ۱-۱:

$$f^2(x \rightarrow y) = \frac{R^2y(x \text{ included}) - R^2y(x \text{ excluded})}{1 - R^2(x \text{ included})}$$

مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تاثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک متغیر بر متغیر دیگر دارد. با استفاده از دستور BootStraping، مقادیر اندازه تاثیر ۶ عامل پنهان تحقیق به دست آمد که در جدول ۱-۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۱-۷: نتایج معیار اندازه تاثیر  $f^2$

اندازه تاثیر	معیار $f^2$	متغیرهای پنهان درونی
بزرگ	0.314	الگوی فرهنگی ← رهبری
بزرگ	0.94	الگوی فرهنگی ← استراتژی
بزرگ	0.92	الگوی فرهنگی ← کارکنان
بزرگ	0.92	الگوی فرهنگی ← قابلیت‌های سازمانی
بزرگ	0.87	الگوی فرهنگی ← نتایج
بزرگ	0.5	الگوی فرهنگی ← دستاورد

#### ۴-۳-۸-۶: برازش مدل کلی

این معیار شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) به عنوان برازش مدل کلی ابداع شد و از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:  
فرمول ۱-۲

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

جدول ۱-۸: مقادیر اشتراکی و R Square متغیرهای درون‌زا

Communality	R Square	متغیرهای پنهان درونی
۰.۵۳۲	۰.۹۱۲	رهبری
۰.۶۰۹	۰.۹۱	استراتژی
۰.۵۷۱	۰.۸۸	کارکنان

۰.۶۷۶	۰.۸۴	قابلیت های سازمانی
۰.۵۵۶	۰.۷۶	نتایج
۰.۶۸۸	۰.۶۵	دستاورد

مقادیر جدول ۱-۸ در فرمول ۴-۹ قرار داده شد:

$$GOF = \sqrt{AVG \times R^2}$$

با توجه به سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF تعریف شده‌اند، حصول مقدار ۰.۵۶۴۳ نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

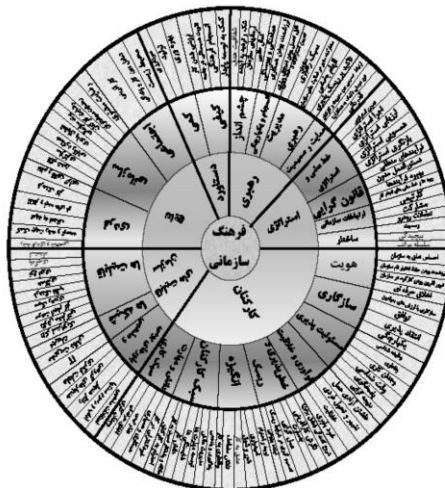
### نتیجه گیری

جهت بررسی داده های جمعیت شناختی، نرمال بودن داده‌های پژوهش از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنوف و محاسبه پایایی ابزار از ضریب الفای کرونباخ به کمک نرم افزار SPSS و جهت محاسبه تحلیل عاملی تاییدی، تحلیل مسیر و برازش مدل مفهومی پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری LISREL استفاده شده است

با توجه به خروجی ها تعداد عامل‌های اصلی تحقیق حاضر، ۶ عامل تعیین شد که بر اساس ماتریس اجزا چرخیده شده، متغیرهای ۶ عامل اول به شرح فوق گروه‌بندی شدند، که باید بر اساس ادبیات نظری و اکتشاف پژوهشگر (تحلیل عاملی اکتشافی) بر روی ۶ عامل "رهبری"، "استراتژی"، "کارکنان"، "قابلیت های سازمانی" و "دستاورد" "نتایج" می باشند.

و در نهایت مدل پیشنهادی برای الگوی سرآمدی فرهنگ سازمانی به شرح [شکل ۵-۱](#)

استخراج گردید:



شکل ۵-۱ الگوی سرآمدی فرهنگ سازمانی

## جدول شباهت‌ها و نوآوری الگوی ارائه شده نسبت به برخی الگوها

ردیف	مدل و الگو	مولفه‌ها	شاخصها	نوآوری الگوی حاضر نسبت به مدل	شباهت‌های دو مدل یا الگو
i.	سلامت فرهنگی ویلیامز (۱۹۹۹)	رهبری روابط ارتباطات زیرساختها مشارکت مدیریت تغییر	چشم انداز / مأموریت / ارزش ها و استراتژی تجاری / اثربخشی رهبری اعتماد/همکاری و همکاری / روابط درون گروهی و بین گروهی / حس گروهی / توجه به مشتریان بازخورد/جریان اطلاعات / اطمینان از اطلاعات رویه های رسمی و غیررسمی / فرآیندها / سیستم ها / خطی مشی ها و ساختار / کیفیت سطوح اختیار / فرهنگ یادگیری / پاداش و مکانیزم قدردانی / تصمیم گیری مخاطره جویی / نوع آوری و خلاقیت / تعارض و تضاد/ تنوع	در ابعاد رهبری ، کارکنان و استراتژی از شاخصها و معیارهای بیشتری استفاده گردیده و نیز نتایج و دستاوردهای کوتاه مدت و بلند مدت مدنظر قرار گرفته است	در گروه رهبری ، زیر ساختها (قابلیتها ) و ارتباطات و نیز برخی شاخصهای گروه استراتژیک همخوانی دارد
ii.	دنیسون (۲۰۰۰)	درگیر شدن درکار سازگاری (ثبات و یکپارچگی ) انطباق پذیری	توانمندسازی : اختیاری ابتکاردرکار / تیم سازی : کارگروهی /اهداف مشترک توسعه قابلیت ها : صحنه رقابت /توسعه مهارت های کارکنان /تامین نیاز افراد ارزش های بنیادین : هویت و انتظارات کارکنان توافق : رفع اختلافات / ایجادتوافق هماهنگی و پیوستگی : همکاری وهماهنگی بین کارکنان و گروه	از ۶گروه اصلی و ۲۴ زیرگروه و در ۱۱۴ شاخص بسیاری گسترده تر از الگوی دنیسون به بررسی ابعاد مختلف سازمان پرداخته شده است	شاخص توافق با شاخص توافق در گروه سازگاری کارکنان ، توسعه مهارتها با یادگیری و یاددهی و سبک کاری ، گرایش استراتژیک با خط مشی واستراتژی ، اهداف روشن با شفافیت هدف در چشم انداز ، کار گروهی و اهداف

رديف	مدل و الگو	مولفه ها	شاخصها	نوآوری الگوی حاضر نسبت به مدل	شباهتهای دو مدل یا الگو
		رسالت	ایجاد تغییر: تامین نیازهای تغییر، پیش بینی آینده مشتری گزایی: رضایت مندی مشتریان، تامین نیازهای آینده مشتریان یادگیری سازمانی: تغییر محیطی / تشویق خلاقیت / توسعه تواناییها گرایش و جهت استراتژیک: اهداف و استراتژی روشن / مشارکت در کار اهداف و مقاصد: ماموریت سازمان / پیوند اهداف و ماموریت چشم انداز: دید مشترک از آینده		مشترک با کار تیمی و مشارکت در ارتباطات سازمانی همسویی دارد
۱.	پارسونز (AGIL)	انطباق دستیابی به هدف انسجام و یکپارچگی نهیفتگی و مشروعیت	یک سیستم اجتماعی بایداز محیط خوب و چگونگی تغییرات آن آگاه باشد و خود را تعدیل نماید فرآیندهای که اهداف و راههای رسیدن جلوگیری از پاشیدگی / وابستگی متقابل / هماهنگی اعتقاد جامعه به سیستم بقا	در مولفه اهداف توجه بیشتری به چشم انداز آرمانها ی سازمان، کمال طلبی گردیده. در مولفه انسجام و یکپارچگی به ارزشمند بودن همکاری و پیوستگی و قابل تحمل بودن اختلاف سلیقه توجه شده است	دستیابی به اهداف روشن و انسجام با مولفه های چشم انداز و انسجام و یکپارچگی هم راستا میباشند
۲.	چارلز هندی (۱۹۹۷)	فرهنگ باشگاهی (ژئوس) فرهنگ ایفای نقش (آپولو) فرهنگ	تمرکز قدرت / اعتماد متقابل مدیرو کارکنان / جانشین پروری / فرد تابع سازمان تجزیه و تحلیل منطقی کارها / تعریف دقیق نقش ها	به مولفه ها و شاخصهای متفاوت تری در جهت بررسی جامع تر اشاره و پرداخته شده است اعم از	وجود گزایی با رضایت کارکنان و سهامداران و نیز هویت در گروه کارکنان

رديف	مدل و الگو	مؤلفه ها	شاخصها	نوآوری الگوی حاضر نسبت به مدل	شباهتهای دو مدل یا الگو
		وظیفه گرایی (آتنا) وجود گرا (دیونیسوس)	کار تیمی / فرایند حل مسائل / روشهای منطقی حل مسائل / همکاری جهت حل مشکل / کوشش سازمانها برای ایجاد رضایت کارکنان / هویت	مسایل و مهارتهای کارکنان ، قابلیتهای سازمانی ، دید استراتژیک به اهداف و برنامه ریزی کارکنان .	بررسی شده است
۷.	مورهد و گریفین (۱۹۸۹)	تعهد اجتماعی وجدان کار مدیریت کیفی فرهنگ رقابتی تطبیق فرد با شغل غنی سازی شغلی توسعه شغلی گردش کار علاقه و وفاداری به سازمان اعتماد به نفس	فرهنگ منسجم / تعهد اجتماعی فعالیت کاری / منفور بودن بیکاری بهبود کیفی کار / کیفیت در برنامه ریزی سازماندهی و طراحی کار رقابت / پیشرو توسعه / انگیزش شغلی علاقه و توان / کارایی افراد / انگیزش فرد مسئولیت پذیری توسعه شغلی و افزودن وظایف جهت ایجاد انگیزه تنوع کاری / چرخش شغلی وفاداری / علاقه و پشتکار نسبت به کار عدم اطمینان به فعالیت	علاوه بر مؤلفه های اجرایی الگو ، به مؤلفه و شاخصهای نتایج و دستاوردهای فرآیند توجه شده است . توجه ویژه ای به مسائل خطر پذیری و ریسک کارکنان ، آینده پژوهی ، خود کنترلی ، قانون گرایی و ارتباطات و استراتژی اعم از تدوین ، اجرا ، ارزیابی و بازنگری شده است	در ابعاد تعهد اجتماعی ، وجدان کار ، وفاداری به سازمان ، انگیزش و رضایت کارکنان همخوانی دارند
۷.	نیمروخ فرهنگ سازمانی اوریلی (۱۹۹۱)	بعد نوآوری بعد توجه به جزئیات بعد نتیجه گرایی بعد تهاجمی بودن بعد حمایت بعد تاکید برپاداش	خلاقیت / نو آوری / خطر پذیری / تشویق و ترغیب کارکنان / دنبال مخاطرات / خطر پذیری تجزیه و تحلیل مسائل / دقت روش ها و فرایندها روح تهور ، بی باکی ، سرشکنی / پرتکاپویی ، رقابت جویی / جسارت ،	انتقاد پذیری ، استراتژی ، قانون گرایی ، مباحث ساختار سازمانی ، پذیرش مسئولیت انجام کار ، یاد گیری و یاددهی کارکنان ، باورهای بومی و مذهبی ، شبکه	در ابعاد نوآوری ، حمایت ، گرایش تیمی ، ریسک پذیری ، خلاقیت ، ارتباط مدیر و کارکنان و نیز حمایت مدیریت همراستا هستند



ردیف	مدل و الگو	مولفه ها	شاخصها	نوآوری الگوی حاضر نسبت به مدل	شباهت‌های دو مدل یا الگو
		بعدگرایش تیمی بعد قاطعیت	استقبال خطر/ پذیرش خطر پشتیبانی از کارکنان / حمایت مدیریت / ارتباط مدیر با کارکنان/نظام پاداش دهی /انسجام کارکردها / مهارت و شایستگی پاداشهای مالی و غیرمالی /انجام گروهی و تیمی کارها/ هماهنگی /حفظ وضع موجود / ثبات	ها ، مسئولیت‌های سازمان در خصوص جامعه ، سهامداران و کارکنان و دستاوردهای کیفی ، توجه شده است	
۷.	رعنايي(۱۳۸۶)	تحول گرا ماموریت گرا بروتراتیک انسان گرا	یادگیری سازمانی /توجه به مشتری ، تغییر پذیری جهت گیری راهبردی ،نتیجه گرایی، رقابت ، ثبات ، کنترل ، یکپارچگی و هماهنگی توانمند سازی ، مشارکت و گرایش تیمی ، هویت ، تعهد سازمانی	خارج از تک بعدی نگری و انتخاب یک بعد از ابعاد فرهنگی به بررسی ابعاد وسیع در ارتباط با فرهنگ سازمان پرداخته شده است . که شامل مسائل درون سازمانی، درون گروهی، استراتژیکی ،اجتماعی میباشد	شاخصهای هماهنگی با زیر گروه انسجام و یکپارچگی ، هویت با گروه کارکنان ، رضایت مشتری در نتایج سازمانی ، یادگیری در قابلیت‌های همخوانی دارند
۷.	الگوی پیشنهادی محقق	رهبری استراتژی کارکنان قابلیت های سازمان نتایج	چشم انداز / انسجام و یکپارچگی / مدیریت رهبری / حمایت و صمیمیت خطی مشی و استراتژی /قانون گرایی/ ارتباطات سازمانی / ساختار	شفافیت هدف/شک و تردید به آینده/آرمانهای سازمان/کمال طلبی/هماهنگی و پیوستگی ارزشمند بودن همکاری/قابل تحمل بودن اختلاف سلیقه/تعیین استراتژی و خط مشی سازمان/سبک رهبری/مشارکت مدیر در فعالیتهای	

شبه‌اهت‌های دو مدل یا الگو	نوآوری الگوی حاضر نسبت به مدل	شاخصها	مولفه‌ها	مدل و الگو	ردیف
	<p>سازمان/الهام بخشی/تاکید بر ریسک پذیری/ارتباط نزدیک و صمیمی بین مدیریت و کارکنان/نوع دوستی ( کمک به همکاران )/قدردانی/تدوین استراتژی/اجرا استراتژی/ارزیابی استراتژی/همسویی استراتژی/بازنگری استراتژی/فرآیندهای منطقی/دستورالعمل مدون/بهبود فرآیندها/رویه‌ها و خط‌مشی‌های انجام کار/کارتیمی/مشارکت/تعاملات رودررو/رسمیت/پیچیدگی/سلسله مراتب/احساس تعلق به سازمان/ارزشمند بودن حفظ اعتبارنام سازمان/غرور/آفرین بودن کارکرد در سازمان/اخلاق حرفه‌ای/سازگاری با ارزش‌های بنیادین/توافق/انتقاد پذیری/یکپارچگی/وظیفه‌شناسی و وجدان کار/وفاداری/وجدان کاری/وقت‌شناسی/پاسخگویی/نتیجه‌گرایی/داشتن آزادی عمل/تغییر و تحول فردی/اخلاقیت/خودباوری/شروع‌کنندگی (عامل بودن)/انگیزش کارآفرینی/اجسارت/عمل‌گرایی/تصمیم‌گیری در شرایط ریسک/آینده‌پژوهی/توجه و احترام/امیدواری/شور و شوق/عشق به کار/تلاش مضاعف/وفاداری به کار/یادگیری و یاددهی/مدیریت دانش/توسعه مهارت‌ها/شایستگی‌ها/دانش‌کار/علاقه و پشتکار نسبت به کار/احترام به کارکنان/خودکنترلی در کار/همکاری و</p>	<p>هویت/سازگاری/مسئولیت‌پذیری/نوآوری و خلاقیت/خطرپذیری و ریسک/انگیزه/سبک کارکنان/دانش و مهارت سبک کاری باورهای بومی و مذهبی/شبکه‌ها/قابلیت‌های فردی/سازمانی/اجتماعی کمی/کیفی</p>	<p>دستاورد</p>		

تدابیر مدل یا الگو	نوآوری الگوی حاضر نسبت به مدل	شاخصها	مولفه ها	مدل و الگو	ردیف
	<p>همیاری/تفکر تیمی/اخلاق حرفه ای وجدان کار/اعتقادات مذهبی/آداب و رسوم و سنتها/رفتار هنجار/هنجارهای گروهی/عادات فکری/It/مدیریت دانش/تجربیات/تفکر استراتژیک/نگرش مشارکتی/سرعت انجام کار/سبک رهبری/فرهنگ غالب/همکاری/نوآوری/یادگیری/استعد اد/رشد فردی و شخصیکمک جهت رشد و توسعه/تعهد به اهداف/افکار و ایده های نو/فرهنگ کار/انظم و قانون گرایی/الگوشدن/سازگاری/عملکرد رقابتی/انطباق پذیر ی/برندسازی/رضایت سهامداران رضایت کارکنان/رضایت مشتری/تعادل بین کار و زندگی/کارآفرینی/تحقق مسئولیت اجتماعی/محیط زیست/بهره وری/تولید/سود آوری/انسجام فرهنگی/ارزشی شدن کار تقویت همبستگی در جامعه/کمک به توسعه پایدار</p>				

### پیشنهاد‌های تحقیق:

✓ یک الگوی ثابت: الگوی سرآمدی فرهنگ سازمانی ارائه شده می‌تواند بعنوان یک معیار و یا الگوی پایه بمنظور ارزیابی و امتیاز دهی توسط موسسه یا موسسات ارزیابی کننده برای بانکها اعم از دولتی و خصوصی و نیز سایر موسسات مالی و رتبه بندی دوره ای مورد استفاده قرار گیرد.

✓ ارزیابی دوره ای: پیشنهاد میگردد بانکهای خصوصی و دولتی از الگوی ارائه شده بصورت دوره ای بمنظور ارزیابی سازمان از الگوی فوق استفاده نمایند.

✓ شناسایی امتیاز شاخصها: با توجه به امتیازات ارائه شده در بخش قسمت الگوی سرآمدی فرهنگ سازمانی که توسط خبرگان موضوع بصورت کمترین مقدار، مناسب ترین مقدار و بیشترین مقدار، تهیه گردیده، سازمانها اعم از بانکی و غیر بانکی میتوانند با استفاده از پرسشنامه پیوست نسبت به ارزیابی شاخصهای ارائه شده و مشخص کردن اختلاف و اقدام اصلاحی، اقدام نمایند.

✓ استفاده از دیگر روشهای تحقیقات کیفی (تئوری داده بنیاد، اسنادی و ...) به منظور

### استخراج الگوی

سرآمدی فرهنگ سازمانی و مقایسه نتایج آن با تحقیق حاضر.

✓ پیشنهاد میگردد تا معیارهای شناسایی شده در این پژوهش هریک جداگانه مورد مطالعه قرار گرفته و در سازمان های دولتی مورد بررسی قرار گیرد.

✓ پیشنهاد می گردد تا بررسی وضعیت الگوی سرآمدی فرهنگ سازمانی و مقایسه با بانک های دولتی و خصوصی انجام گردد.

✓ پیشنهاد میگردد تا تاثیر الگوی سرآمدی فرهنگ سازمانی بر اقتصاد دانش بنیان مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

✓ همچنین باید خاطرنشان نمود، الگوی سرآمدی فرهنگ سازمانی ارائه شده در این تحقیق، بیگمان خالی از اشکال نبوده و این سبب میشود که محققین و علاقه مندان در این زمینه بتوانند از این تحقیق، در جهت بهبود و ارتقای مدل ارائه شده، در پژوهش های آتی خود استفاده نمایند.

### فهرست منابع

۱. ابزری، مهدی، عبدالمنافی، سعید (۱۳۸۴)، دستیابی به تعالی سازمانی از طریق شناخت و تقویت فرهنگ سازمانی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۲. خزایی، سعید، محمود زاده، امیر (۱۳۹۲)، آینده پژوهی، اصفهان، انتشارات علم آفرین، چاپ پنجم.
۳. سلطانی، ایرج (۱۳۹۱). الگوی سرآمدی اخلاقی، اصفهان: انتشارات ارکان دانش.
۴. سیدجوادین، سیدرضا، (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات نگاه دانش، تهران، چاپ چهارم.
۵. دانایی فرد، حسن (۱۳۸۶)، هم سازی شیوه های کمی کیفی در پژوهش های سازمانی: تأملی بر استراتژی پژوهش ترکیبی، روش شناسی علوم انسانی، شماره ۱۳، شماره ۵۳، ۳۵-۶۳.
۶. دفت، ریچارد ال. تئوری و طراحی سازمان. ترجمه محمد اعرابی و علی پارسیان، (۱۳۸۰). تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۷. دلوی، م؛ ابزری، م، (۱۳۸۸). نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی جامعه شناسی کاربردی، سال بیستم، (۱) ۳۳، ص ۹۶-۱۷۱.
۸. رحمانی، جعفر، باقی نصرآبادی، علی (۱۳۷۶)، فرهنگ و رفتار سازمانی؛ انتشارات مؤلف، چاپ ۱.
۹. فانی، علی اصغر، حسین نژاد، حمید (۱۳۸۱)، فرهنگ سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰.
۱۰. قیومی، عباسعلی، حقیقی، محمدرضا (۱۳۹۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی، تهران: مشق شب، چاپ اول.
۱۱. مظاهری، محمد مهدی، قیومی، عباسعلی، کاوسی، اسماعیل (۱۳۹۱)، مهندسی فرهنگ سازمانی، انتشارات انشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.
۱۲. ممی زاده، جعفر (۱۳۷۵)، بهسازی و توسعه سازمان، تهران: روایت.
13. Pietersen, C., (2016.7) "Organizational culture: a foundational perspective", African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 8 Issue: 3, pp.262-273
14. Paro, R. E. P., Gerolamo, M. C., (2016.7) "Organizational culture for lean programs", Journal of Organizational Change Management, Vol. 30 Issue: 4, pp.584-598.
15. Jafri Al . saleh.(2016) . "Total Quality Management and management role of organizational cuolture ( اصلاح کنم )
16. Adler, Paul S., Borys, Bryan (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabler and Coercive", Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 1, pp. 61-89.
17. Aftab, H., Rana, T. & Sarwar, A. (2012). "An Investigation of the

- Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance: Evidence from the Banking Sector", *International Journal Of Business And Commerce*, Vol. 2, No.4, 1-13.
18. Al-Enezi, A. (2011). "Organizational Culture: Enhancing HRM In Kuwaiti Civil Service", *Journal Of US-China Public Administration*, Vol. 8, No. 4, 413-425.
19. Avazpour, Rahim, Rajizadeh, Azam, Zamyad, Abdolhossein, Afshar Jahanshahi, Asghar, Seyyedi, Seyyed Masoud (2013), "Investigating The Relation Between Organizational Culture And Excellence Performance Based On EFQM Model In Smes", *Research Journal Of Applied Sciences, Engineering And Technology*, 5(14): 3684-3691.
20. Baird, k.,Hu, K.J.,Reeve, R.( 2011)"The relationships between organizational culture , total quality management practice and operational performance.International", *Journal of Operations & Production Management*.(814-31,789) .
21. Bryson, Jane (2008). "Dominant, Emergent, And Residual Culture: The Dynamics Of Organizational Change", *Journal Of Organizational Change Management*, Vol. 21 Iss: 6, Pp.743 – 757.
22. Denison DR, Mishra AK. Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization Science* 1995; 6(2): 204-223.
23. Denison, D.; Cho, H.J., Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
24. Denison, Daniel. "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving OrganizationalChang?" *Inter national Institute For Management Development*, Denison@imd. Chapter2000( .2).
25. Denison, DR, Mishra, AK. (1995), Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization Science*; 6(2): 204-223.
26. Eitansharir ,( 2013) "Six key characteristics , [www.dynamicachievement.com/six-key-characteristics](http://www.dynamicachievement.com/six-key-characteristics).(April/22/).
27. Fey C, Denison DR .(2003). Organizational Culture And Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia? *Organization Science*, 14(6),686-706.
28. Goffe, R and Jones (2001). "Organizational culture: a sociological perspective", *Hand book of organizational culture and climate*, John

Wiley, First Edition.

29. Green, L. C. (2007). "Redesigning Relationships: Understanding Organizational Culture During Change Initiatives". A Thesis Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts In Learning And Training, USA: Royal Roads University.
30. Greenberg, J., Baron, R.A (2000), "Behavior in Organizations", Prentice-Hall, Inc., 7th Ed.
31. Gudykunst, W. B. And Ting-Toomey, S. (1988). "Culture And Interpersonal Communication", Thousand Oaks, CA: Sage.
32. Herskovits, M. J. (1984). Man And His Works? The Science Of Cultural Anthropology. New York: Alfred A. Knopf.
33. Kalseth, K. (2000), Knowledge Management Strategy. Perspective Journal, NO 37, P22.
34. Lacasse, A. J. (2010). "A Multi Method Organizational Culture Analysis Of State Correctional Institution Using A Modified Denison Organizational Culture Survey". A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy In Education, USA: Minnesota University.
35. Macintosh, E. W., Doherty, A. (2010), The Influence Of Organizational Culture On Job Satisfaction And Intention To Leave, Sport Management Review, 13(2), 106-117.
36. Miler JB .(1999). Organizational Behavior: Performance And Productivity. New York, Random House: 135-162.
37. Mousavi, Seyed Abbas, Hosseini, Seyed Yaghoob, Hassanpour, Neda (2015), "On the Effects Of Organizational Culture On Organizational Performance: An Iranian Experience In State Bank Branches", Iranian Journal Of Management Studies (IJMS), Vol. 8, No. 1, 97-116.
38. Naranjo-Valencia, J. C. & Jiménez-Jiménez, . D.,( 2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision, 49(1), pp. 55 – 72.
39. Ooncharoen, N., & Ussahawanitchakit, P. (2008). "Building Organizational Excellence And Business Performance Of Hotel Business In Thailand: Effects Of Service Culture And Organizational Characteristics", International Journal Of Business Research, 8(3), 13-26.
40. O'reily, Charles A., Caldwell, David F., Chatman, Jenifer A.,

- Doerr, Bernadette (2014), "The Promise And Problems Of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, And Firm Performance", *Group & Organization Management*, Vol. 39(6) 595–625.
41. Osseo-Asare AE, Longbottom D .(2002) . The Need Education And Training In The Use Of The EFQM Model. *Quality Assurance In Education*; 10(1): 26-36.
42. Parsons, T., 1986. *Power And The Social System*. In *Power* Steven Lukes(Ed), New York University Press, Pp.94-143.
43. Projogo, D. L., & Mcdermott, C. M. (2011). "The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture And Performance". *International Journal Of Operations And Production Management*, 31(4), 712-735.
44. Qawasmeh, F. M., Darqal, N. & Qawasmeh, I. F. (2013), "The Role Of Organization Culture In Achieving Organizational Excellence: Jadara University As A Case Study", *International Journal Of Economics And Management Sciences*, Vol. 2, No. 07, 05-19.
45. Quinn, R. and Cameron, K. (2006). "Diagnosing and changing organizational culture", The Jossey-Bass Publishing, Revised Edition.
46. Quinn, R. (1999). "Diagnosing Culture and changing organizational culture". New York: Addison Wesley.
47. Richard A., Slaughter (2003), "Futures Concepts,:[Http://Www.Foresightinternaional.Com.Au](http://www.foresightinternational.com.au).
48. Schien, H. Edgar. (1990). *organizational culture*. 1 th Edition. No.2. American: psychological Association Inc.
49. Schmiedel,T.,Vom Brocke ,J. , Recker , J. (2012 )"Is your Organizational Culture Fit for Business Process Management?", *Business Process Trend*, ,(5-1 ),.
50. Shawn M Galloway, (2015) ," A model to bridge the gap from compliance to excellen",(<http://proactsafety.com/articles/a-model-to-bridge-the-gap-from-compliance-to-excellen>)
51. Shoujun , Y., Fangmei, . L., Yong , Y. & Runtian, . J., 2014. *Organizational Culture Evolution: An Imprinting Perspective*. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), pp. 973 - 994.
52. Sinha, A., & Arora, B. (2012). 'Fit Between Organizational Culture And Business Excellence: A Case Study Of Heavy Electrical Equipment Plant", *BHEL. Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 37(3), 19-27.



53. Sinha, A., & Arora, B. (2012). 'Fit Between Organizational Culture And Business Excellence: A Case Study Of Heavy Electrical Equipment Plant", BHEL. Vikalpa: The Journal For Decision Makers, 37(3), 19-27.
54. Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M.; (1994)"Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation", Academy of Management Journal, (4) 37, , pp. 802-765.
55. Wang, D, Su, Z. and; Yang, D., 2011, Organizational culture and knowledge creation capability, Journal of Knowledge Management, 15, (3), pp. 363-73.
56. Yazdani, Abdolhamid, Salarzahi, Habiballa (2014), "Investigate The Relationship Between Demensions Of Organizational Culture And (Based On Denison Model) With Organizational Agility Capabilities In Civil Registration In Sistan And Baluchestan", Journal Of Novel Applied Sciences, 3 (S2): 1654-1660.
57. Zakari, Mariama, Poku, Kofi, Owusu-Ansah, Wilberforce (2013), "Organizational Culture And Organizational Performance: Empirical Evidence From The Banking Industry In Ghana", International Journal Of Business, Humanities And Technology, Vol. 3 No. 1, 95-107..

