

# بررسی فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از دیدگاه کارکنان مراکز روزانه توانبخشی سازمان بهزیستی شهر تهران

مرجان محمدزاده<sup>۱</sup>، علی چابک<sup>۲</sup>، \* محمد موسوی خطاط<sup>۳</sup>، ایروان مسعودی اصل<sup>۴</sup>، مسعود کریملو<sup>۵</sup>

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از دیدگاه کارکنان مراکز روزانه توانبخشی بهزیستی شهر تهران انجام شده است.

**روش بررسی:** در این تحقیق توصیفی - تحلیلی که از نوع مقطعی و مقایسه‌ای است، ۱۱۶ نفر به روش تمام شمار از کارکنان مراکز روزانه توانبخشی شهر تهران شرکت داشتند. داده‌ها از طریق تکمیل پرسشنامه محقق ساخته شامل سه بخش اطلاعات فردی، فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب توسط تمامی جامعه مورد مطالعه به دست آمد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط اساتید مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز با روش پیش‌آزمون - پس‌آزمون با میزان همبستگی ۸۳/۵ درصد بین پاسخ‌ها تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از آزمون تی زوجی انجام شد.

**یافته‌ها:** میانگین کلی وضعیت موجود با وضعیت مطلوب اختلاف معناداری داشت ( $P < ۰/۰۰۱$ ). در ۹ مورد از اجزای ۱۰ گانه فرهنگ سازمانی شامل: خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری کارکنان، سبک رهبری، هماهنگی کارکنان، حمایت مدیریت از اعضا، هویت سازمانی کارکنان، سیستم پاداش و تشویق، میزان سازش با تعارض و الگوهای ارتباطی تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود داشت ( $P < ۰/۰۰۱$ ). اختلاف وضعیت موجود با وضعیت مطلوب در مورد جزء «میزان کنترل کارکنان» معنادار نبود.

**نتیجه‌گیری:** بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از دیدگاه کارکنان در مراکز روزانه توانبخشی شکاف وجود دارد. ارتقا فرهنگ سازمانی این مراکز و نزدیک کردن آن به وضعیت مطلوب امری ضروری بوده و توجه مسئولین و مدیران سازمان به این مقوله را جهت ارتقای بهره‌وری و اثربخشی و ارتقای کیفیت خدمات به جامعه هدف طلب می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی / مراکز توانبخشی / سازمان بهزیستی

- ۱- کارشناس ارشد مدیریت توانبخشی، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی
- ۲- پزشک عمومی، مدرس دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی
- ۳- کارشناس ارشد مدیریت توانبخشی، عضو گروه مدیریت توانبخشی دانشگاه علوم پزشکی تهران
- ۴- دکترای مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات
- ۵- دکترای آمار حیاتی، دانشیار دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۲/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۱/۹

\* **آدرس نویسنده مسئول:**

تهران، میرداماد، میدان مادر، خیابان شهید شاه‌نظری، دانشکده توانبخشی دانشگاه تهران

\* **تلفن:** ۲۲۲۲۸۰۵۱-۲



### مقدمه

توجه به نهادهای سازمانی از بعد فرهنگی پدیده جدیدی است که بیش از دو دهه از عمر آن نمی‌گذرد. در واقع از دهه هشتاد به این طرف و با تغییر نگرش پژوهشگران و مدیران نسبت به سازمان، تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. در این نگرش فرهنگ سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و مقالات تحقیقی و کتب متعددی در این خصوص به رشته تحریر در آمده است. مطالعه در خصوص فرهنگ سازمانی تنها به مراکز علمی محدود نشده و سازمان‌های تولیدی، تجاری و خدماتی نیز توجه به فرهنگ سازمانی را از مهم‌ترین پایه‌های موفقیت قلمداد کرده‌اند (۱).

امروزه سازمان‌های مختلفی با توجه به فرهنگ سازمانی و بهسازی آن به موفقیت‌های فراوانی دست یافته‌اند، از این رو برای پویایی فرهنگ بیش از پیش تلاش کرده و در این راستا به خوبی از چالش‌های محیطی بهره می‌گیرند. توجه نشریات علمی به فرهنگ‌سازی و این ادعا که فرهنگ سازمانی می‌تواند عامل بروز تفاوت بین سازمان‌های موفق و ناموفق باشد، نگاه‌های بیشتری را به سوی این مفهوم معطوف ساخته است (۲).

از سوی دیگر، توجه به این نکته حائز اهمیت است که سرمایه‌های مادی بدون حضور عنصر انسانی و به خودی خود قابل استفاده نبوده و در صورت ضایعه و فقدان نیز قابل ترمیم هستند، در حالی که ضایعه حاصل از فقدان نیروی انسانی متخصصی که به مرور زمان و با صرف وقت و سرمایه فراوان به بهره‌وری رسیده است، در زمان محدود و به آسانی قابل جایگزینی نیست. به همین علت و با توجه به اهمیت و محدودیت عرضه نیروی انسانی کارآمد، مدیران بایستی ارضای نیازهای مادی و روانی آنان را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند (۳). تجزیه و تحلیل فرهنگی، پویایی‌های خرده‌فرهنگی را در سازمان‌ها روشن می‌سازد. یکی از دلایل عمده توجه و علاقه نسبت به مطالعه فرهنگ سازمانی، آن است که مفهوم فرهنگ، نه تنها با تحلیل سازمان مرتبط است، بلکه به ما کمک می‌کند تا بدانیم در سازمان - جایی که خرده‌فرهنگ‌ها و گروه‌های کاری باید با هم کار کنند - چه می‌گذرد. اگر ما رویکردی فرهنگی به مسائل سازمانی نداشته باشیم، از درک برخی پدیده‌ها که ممکن است از اجرا و استقرار تکنولوژی اطلاعات پدید آیند، ناتوان خواهیم بود (۱).

تحقیقات بسیاری تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری و اثربخشی سازمان از طریق تأثیر بر ادراک، رفتار و رضایت عوامل انسانی را به اثبات رسانده است. به عنوان مثال نتیجه بررسی‌های سید عامری بر روی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران اداره‌های تربیت بدنی استان‌های آذربایجان غربی و شرقی نیز

گویای ارتباط مثبت و معنادار بین این دو شاخصه است (۴). پژوهشی که توسط پورکاظمی و نوایی در سال ۸۳ انجام گرفت مؤید ارتباط فرهنگ سازمانی با بهره‌وری در دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران بود (۵). همچنین در مطالعه دیگری، اسدی و رهاوی (۱۳۸۳) نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (۶).

همچنین ارتباط فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی نیز مورد تحقیق قرار گرفته و تأیید شده است. در مطالعه سمپین و همکاران (۲۰۰۷) که با استفاده از پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی مینه‌سوتا بر روی ۱۶۰ نفر از کارکنان یک سازمان خدماتی به انجام رسیده، نشان داده شد که میان رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی همبستگی بالایی وجود دارد ( $r=0.743$ ;  $P=0.01$ ) (۷). با جمع‌بندی مباحث فوق مبنی بر اینکه منابع برتر انسانی به عنوان عامل رقابت در بهبود عملکرد سازمان یک بعد جدید در مدیریت رفتار سازمانی است و اینکه سازمان‌ها با برخورداری از نیروی انسانی ماهر قادرند به یک برتری رقابتی دست یابند، مدیریت فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری برای استفاده از عناصر فرهنگی در سازمان و مهم‌تر از آن تغییر این عناصر، نقش بسزایی در بهبود اثربخشی سازمان‌ها ایفا می‌کند.

وجود فرهنگی سالم و قوی در سازمان موجب می‌شود تا اعضای سازمان درباره جایگاه سازمانی اتفاق نظر داشته باشند. یک چنین اتفاق نظری باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد واقعی نسبت به سازمان شد، و در مجموع تمایل افراد برای ترک سازمان، غیبت، کم‌کاری و بی‌مسئولیتی نسبت به وظایف، کم و کمتر می‌شود (۸).

برای دستیابی به این اهداف مدیران باید فرهنگ موجود در سازمان متبوع خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و با در دست داشتن تعریفی صحیح و منطقی از فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب ارزش‌های مناسبی که آنها را در رسیدن به اهداف سازمانی حمایت می‌کند، مشخص و سپس آنها را تقویت نمایند. در سازمان بهزیستی کشور که ضمن مواجهه با گستره عظیم وظایف و نقش‌ها و وجود استرس شغلی بالا و فرسودگی شغلی زیاد ناشی از آن، ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان - که عموماً از اقبال آسب پذیر جامعه بوده و مورد عنایت خاص نظام جمهوری اسلامی هستند - نیز ضرورت بالایی دارد؛ استفاده بهینه از امکانات موجود و به‌کارگیری خلاقیت فردی حین کار و ... نیازمند استفاده از راهکارها و سیاست‌های مبتنی بر فرهنگ سازمانی جهت حل این مشکلات است. از آنجا که تاکنون هیچ پژوهشی در این زمینه در سازمان بهزیستی انجام نشده و متغیرهای مؤثر



برای سنجش پایایی سئوالات از روش آزمون - باز آزمون استفاده شد. برای این منظور ۲۰ پرسشنامه در جامعه‌ای مشابه با جامعه اصلی پژوهش در دو نوبت و به فاصله زمانی ۱۵ روز توزیع و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، میزان همبستگی پاسخ‌ها در دو مرحله، ۸۳/۵ درصد به دست آمد و به این ترتیب پایایی پرسشنامه به تأیید رسید.

جهت اجرای پژوهش، در هر یک از مراکز روزانه توانبخشی بهزیستی شهرستان تهران، اقدام به توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها گردید. توضیحات لازم در خصوص نحوه تکمیل پرسشنامه و سئوالات احتمالی توسط محقق به کارکنان داده می‌شد. با توجه به شرایط انجام پژوهش، چنانچه هر کدام از کارکنان در هنگام مراجعه پرسشگر (محقق) در محل کار خود حضور نداشتند، از مطالعه حذف می‌شدند.

به منظور مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب از دید کارکنان و سنجش معنادار بودن تفاوت آن دو از آزمون تی زوجی استفاده شد.

### یافته‌ها

توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب جنس، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت در جدول ۱ ارائه شده است.

مطابق اطلاعات مندرج در جدول ۱، بیشتر کارکنان سازمان مورد مطالعه دارای سطح تحصیلات کارشناسی بودند (۵۵/۲ درصد)، غالب کارکنان را زنان تشکیل داده (۶۷/۲ درصد) و سابقه کاری ۴ تا ۸ سال از بیشترین فراوانی برخوردار بود (۳۱/۹ درصد).

پس از انجام آزمون مشخص گردید که میانگین نمره کل فرهنگ سازمانی مطلوب (۱۱۹/۱۶) در مقایسه با میانگین نمره فرهنگ سازمانی موجود (۷۳/۳۳) به صورت معناداری متفاوت بوده ( $P < 0/001$ )، که این مطلب نشان‌دهنده وجود شکاف بین حالت مطلوب و حالت موجود می‌باشد.

تفاوت در میانگین نمرات هر یک از اجزای ده‌گانه فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب در جدول ۲ ارائه شده است. مطابق اطلاعات این جدول، تنها در جزء میزان کنترل کارکنان، تفاوت معنادار نبوده و می‌توان ادعا کرد که در مورد این متغیر کارکنان شرایط موجود را با شرایط مطلوب تقریباً یکسان می‌دانند.

در سایر شاخصه‌ها به جز «میزان کنترل کارکنان»، تفاوتی معنادار بین اجزای مختلف فرهنگ سازمانی در وضعیت‌های موجود و مطلوب از دید کارکنان وجود داشت ( $P < 0/001$ )

بر فرهنگ سازمانی در این سازمان احصا نگردیده، اجرای یک تحقیق میدانی در راستای ارائه سیمای فرهنگ سازمانی در این نهاد، لازم بوده و هدف این تحقیق را تشکیل می‌دهد.

### روش بررسی

در مطالعه توصیفی - تحلیلی است. جامعه مورد پژوهش را کلیه کارکنان مراکز توانبخشی روزانه بهزیستی شهرستان تهران با مدرک دیپلم به بالا و حداقل ۴ سال سابقه کار که در زمان انجام پژوهش و مراجعه پرسشگر، در محل کار خود حاضر بوده‌اند تشکیل می‌داد (با توجه به شرایط فوق، تعداد این افراد ۱۱۶ نفر بود که به روش تمام شمار در تحقیق شرکت کردند).

به منظور جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته به دو بخشی که بخش اول شامل مشخصات فردی پاسخ‌دهنده، شامل جنس، سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه خدمت، وضعیت استخدام، واحد محل خدمت، و نوع خدمت ارائه شده و بخش دوم که خود حاوی دو قسمت بود، استفاده شد. قسمت اول از بخش دوم، فرهنگ سازمانی کارکنان در وضعیت موجود و قسمت دوم، فرهنگ سازمانی مطلوب کارکنان را مورد سنجش قرار می‌داد. به این ترتیب که در هر قسمت سه سؤال اول مربوط به خلاقیت و نوآوری و سایر سئوالات به ترتیب زیر بود: سئوالات ۴ تا ۶ مربوط به ریسک‌پذیری، ۷ تا ۹ مربوط به رهبری، ۱۰ تا ۱۲ مربوط به هماهنگی، ۱۳ تا ۱۵ مربوط به حمایت‌مدیریت، ۱۶ تا ۱۸ مربوط به کنترل، ۱۹ تا ۲۱ مربوط به هویت سازمانی، ۲۲ تا ۲۴ مربوط به سیستم پاداش و تشویق، ۲۵ تا ۲۷ مربوط به سازش با پدیده تعارض و ۲۸ تا ۳۰ به الگوهای ارتباطی مربوط می‌گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها، بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و نیز پرسشنامه استاندارد شده‌ای که با استفاده از پرسشنامه سنجش فرهنگ سازمانی رابینز (۹) و اعمال اصلاحاتی متناسب با شرایط فیزیکی موجود و وضعیت شغلی در ایران تنظیم و قبلاً در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته بود، تهیه گردید و روایی محتوایی<sup>۱</sup> توسط ۳ تن از اساتید مرتبط (مدیریت و توانبخشی) مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه شامل دو قسمت: سئوالات عمومی (که جواب‌ها متناسب با نوع سؤال کدبندی شده بود) و سئوالات اصلی پژوهش (شامل ۶۰ سؤال که برای هر سؤال بر مبنای مقیاس لیکرت، ۵ گزینه خیلی کم، کم، تا حدی، زیاد و خیلی زیاد در نظر گرفته شده و به هر گزینه به ترتیب امتیاز یک تا پنج اختصاص می‌یافت) بود.



جدول ۱- توزیع فراوانی ۱۱۶ پاسخ دهنده بر حسب جنس، سن و وضعیت استخدامی

وضعیت	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۶۷/۲
	مرد	۳۲/۸
سن	۲۱-۲۵	۳/۴
	۲۶-۳۰	۱۹/۸
	۳۱-۳۵	۱۳/۸
	۳۶-۴۰	۱۷/۳
	۴۱-۴۵	۱۴/۶
تحصیلات	۴۶-۵۰	۲۴/۲
	۵۱ به بالا	۶/۹
	دیپلم	۲۹/۳
	فوق دیپلم	۶/۹
	لیسانس	۵۵/۲
سابقه کار	فوق لیسانس و بالاتر	۸/۶
	۴-۸	۳۱/۹
	۹-۱۳	۲۳/۳
	۱۴-۱۸	۱۰/۳
	۱۹-۲۴	۱۶/۴
۲۵ به بالا	۱۸/۱	۲۱

### بحث

سازند. تفاوت در سیستم پاداش و تشویق بیشترین مقدار و در سبک رهبری و میزان ریسک پذیری کمترین است. بقیه موارد وضعیتی ما بین این موارد دارند. اولین مطالعه‌ای که در کشور به طور مستقیم بر روی فرهنگ سازمانی انجام شده است، در سال ۱۳۶۹ توسط دانشگاه تهران بوده و بر روی سازمان آموزش و پرورش انجام شده است (۲). البته نتایج این تحقیق به طور دقیق و مدون به چاپ نرسیده و با توجه به متفاوت بودن ابزارهای تحقیق نمی‌توان به طور یقین به نتایج آن استناد نمود. با این وجود این پژوهش نقطه آغاز تحقیقات بر روی فرهنگ سازمانی در ایران محسوب می‌شود. نتایج مطالعه‌ای که توسط اکرانی (۱۳۸۱) در خصوص بررسی فرهنگ سازمانی شرکت برق منطقه‌ای خراسان و راه‌های بهبود آن انجام شد، نشان داد که فرهنگ موجود در چهار جزء با

همان‌گونه که در نتایج و تحلیل آماری منعکس شده است، شرایط فرهنگی مراکز روزانه توانبخشی در سازمان بهزیستی شهرستان تهران به گونه ایست که از نظر کارکنان بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد. به عبارت دیگر وضعیت کنونی فرهنگ سازمانی مورد رضایت کارکنان نیست. در خصوص اجزای ده‌گانه مورد بررسی نیز بجز در شاخص کنترل، وضعیت به همین منوال است. البته با توجه به ماهیت سازمان که از کارشناسان انتظار می‌رود که بتوانند وظایف مختلفی را اداره نمایند و اغلب مشاغل آنها از پیچیدگی بالایی برخوردار است، می‌توان نبود شکاف در جزء «کنترل کارکنان» را نقطه مثبتی ارزیابی کرد که مدیران سازمان بهزیستی به درستی توانسته‌اند وضعیت کنترل کارکنان را با میزان پیچیدگی شغلی آنان هماهنگ



جدول ۲- مقایسه اجزای فرهنگ سازمانی کارکنان در وضع موجود و مطلوب

مقدار احتمال	انحراف معیار	میانگین	متغیر وضعیت
<۰/۰۰۱	۲/۴۶	۶/۴۱	موجود
			خلاقیت و نوآوری
	۳/۰۴	۱۲/۱۶	مطلوب
	۱/۹۷	۷/۱۷	موجود
<۰/۰۰۱			ریسک‌پذیری کارکنان
	۲/۵۶	۱۱/۷۰	مطلوب
	۲/۴۵	۸/۴۲	موجود
<۰/۰۰۱			سبک رهبری
	۲/۴۳	۱۲/۵۷	مطلوب
	۲/۵۹	۷/۸۶	موجود
<۰/۰۰۱			هماهنگی کارکنان
	۲/۰۹	۱۲/۴۸	مطلوب
	۲/۸۷	۷/۵۸	موجود
<۰/۰۰۱			حمایت مدیریت از اعضا
	۲/۳۷	۱۲/۴۰	مطلوب
	۱/۸۶	۹/۰۰	موجود
۰/۳۹۲			میزان کنترل کارکنان
	۲/۰۹	۸/۷۷	مطلوب
	۲/۷۳	۷/۷۰	موجود
<۰/۰۰۱			هویت سازمانی کارکنان
	۲/۵۱	۱۲/۵۰	مطلوب
	۲/۲۰	۵/۳۲	موجود
<۰/۰۰۱			سیستم پاداش و تشویق
	۲/۸۶	۱۲/۲۹	مطلوب
	۲/۲۸	۶/۳۸	موجود
<۰/۰۰۱			میزان سازش با تعارض
	۲/۸۱	۱۱/۹۰	مطلوب
	۲/۵۵	۷/۴۹	موجود
<۰/۰۰۱			الگوهای ارتباطی
	۲/۷۱	۱۲/۳۹	مطلوب

یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌نماید. این تحقیق نشان داد که اکثریت کارکنان فرهنگ سازمانی موجود را با فرهنگ سازمانی مورد نظر خود، مغایر می‌بینند. البته در این تحقیق از شاخص‌های رایج استفاده نشده و فقط تفاوت فرهنگ موجود و مطلوب به طور کلی مورد بررسی قرار گرفته است. در نتیجه امکان مقایسه بین اجزای سازمانی بین این دو تحقیق وجود ندارد (۱۱).

نزدیک‌ترین پژوهش به تحقیق حاضر توسط پوربابایی (۱۳۷۹) جهت بررسی مقایسه‌ای فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب بر روی ۳۰۰ نفر از کارکنان رجا انجام شد. مقایسه نتایج این دو پژوهش به جز در شاخص کنترل همسو است. در پژوهش حاضر برخلاف تحقیقات پوربابایی در شاخص کنترل تفاوتی بین وضع موجود و مطلوب دیده نشد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود در سازمان‌های دولتی کشور ایران

فرهنگ مورد نظر محقق تفاوت معنادار دارد. این تحقیق نیز بر مبنای اجزای ده‌گانه فرهنگ سازمانی رابینز انجام گرفته، با این تفاوت که در نتایج این تحقیق در اجزای ریسک‌پذیری، کنترل، هویت و سیستم پاداش، بین وضعیت موجود و مطلوب کارکنان تفاوت معنادار بوده است ( $P < 0/05$ ) (۱).

همچنین در پژوهش جعفری (۱۳۸۳) که در خصوص بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان ایلام انجام شد، رابطه بین فرهنگ سازمانی مطلوب کارکنان و میزان بهره‌وری تأیید شد. البته از آنجایی که ابزار سنجش در این مطالعه با مطالعه حاضر متفاوت می‌باشد امکان مقایسه دقیق نتایج در این دو پژوهش وجود ندارد (۱۰).

نوذری (۱۳۷۵) پژوهشی را جهت بررسی فرهنگ سازمانی موجود مدیریت تولید مناطق خشکی انجام داد؛ که نتایج این تحقیق نیز



به انجام رسیده است که ممکن است با شرایط اقلیمی و فرهنگی ایران تطابق کامل نداشته باشد. بنابراین وجود پژوهش‌هایی که اساساً از طریق ترکیبی از روش‌های تحقیق کیفی و کمی مبادرت به تعیین ابعاد فرهنگ سازمانی در ایران نموده و سپس مبتنی بر آن ابعاد مقایسات را انجام دهد مطلوب خواهد بود.

همچنین با توجه به نتایج تحقیق به مسئولین امر در سازمان بهزیستی پیشنهاد می‌شود که با اعمال برنامه‌های ارتقای فرهنگ سازمانی و پشتیبانی از انجام تحقیقات کاربردی بر روی آن، مسیر برای دستیابی به یک فرهنگ سازمانی مولد و مشوق بهره‌وری، خلاقیت، نوآوری و ارتقای کیفیت هموار گردد.

### نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی تأثیر به‌سزایی بر روی بهره‌وری و همچنین ارتقای خلاقیت، نوآوری و کیفیت سازمان‌ها دارد. از این رو برنامه‌ریزی و برخورد آگاهانه با فرهنگ سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف کلان‌شان یاری رساند. نتایج تحقیق حاکی از این بود که به جز بعد کنترل، در سایر ابعاد (۹ بعد دیگر) تفاوت معناداری بین فرهنگ موجود و مطلوب از سوی کارکنان احساس می‌گردد. با توجه به اینکه میانگین نمرات فرهنگ موجود به طور معناداری پایین‌تر از میانگین نمرات فرهنگ مطلوب است؛ مدیران سازمانی باید از وجود شکاف بین فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب کارکنان احساس خطر کرده و با تلاش برای شناخت هر چه بهتر فرهنگ مطلوب کارکنان‌شان تا حد امکان فرهنگ سازمانی را به فرهنگ مطلوب نزدیک نمایند.

که تا کنون مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، وضعیت به همین صورت بوده و بین فرهنگ سازمانی مطلوب و فرهنگ سازمانی موجود شکاف وجود داشته است.

در روند اجرایی این پژوهش، خصوصاً در قسمت پاسخگویی به سئوالات، برخی عوامل جنبی وجود داشتند که احتمالاً بر روی نتایج به دست آمده تأثیرگذار بوده است. بعضی از این عوامل عبارتند از:

عدم اختصاص وقت کافی و عجله در پاسخگویی به سئوالات؛ عدم آگاهی پاسخ‌دهندگان در خصوص موضوع اصلی تحقیق یعنی فرهنگ سازمانی؛ عدم اعتقاد به اهمیت پژوهش و آثار آن در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیران و در نتیجه عدم همکاری مناسب در تکمیل پرسشنامه؛ تفاوت جو حاکم بر محیط‌های کاری مورد پژوهش؛ تفاوت رفتار مدیریت در واحدهای مورد پژوهش (برای رفع این مشکل از کارکنان خواسته شد جو حاکم بر کل سازمان و نه واحد خدمت خود را، مد نظر قرار دهند)؛ عدم اطمینان کافی جهت پاسخگویی به سئوالات و نگرانی از ارائه پاسخ‌های واقعی؛ عدم تمایل و همکاری برخی کارکنان در پر نمودن پرسشنامه.

با این همه نتایج به دست آمده با توجه به تنوع کاری سازمان - که اهمیت خود کارآمدی و مدیریت بر مبنای فرهنگ و ارزش را دوچندان می‌سازد - می‌تواند نمایی از تفاوت بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مورد انتظار کارکنان آن را ترسیم نماید.

تحقیق حاضر در واقع اولین تحقیق در خصوص فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مرتبط با توانبخشی است. از این رو با توجه به نتایج به دست آمده در آن اهمیت و ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی درک می‌گردد. این تحقیق با استفاده از مبانی نظری غربی

### منابع:

1. Ekran M. [A survey of organizational culture of Khorasan regional electric company and the ways of its development (Persian)]. Thesis for Master of Science in public administration. Faculty of management. Tehran University; 2003.
2. Porbabaai Z. [The study of the differences between available organizational culture and desirable organizational culture of Tehran railway station (Persian)]. Thesis for Master of Science in public administration. Faculty of management; Tehran University; 2000.
3. Dessler G. Essentials of human resource management. Parsaeian A. Arabi SM. (Persian translator) first edition. Tehran. Cultural Research Bureau of Iran (CRB); 1999, p: 89.
4. Seyed Ameri MH. [The relationship between organizational culture with managers' productivity in physical education offices of east and west Azerbaijan (Persian)]. HARAKAT. 2008;(35):143-158.
5. Poorkazemi MH, Shakeri Navaie G. [Organizational culture in management schools of Tehran's universities and its role in the productivity of schools (Persian)]. The modares journal of management research in Iran. 2004;8(36):37-62.
6. Asadi H, Rahavi R. [Communication between organizational culture and productivity of physical education managers and education development in all parts of the country (Persian)]. HARAKAT. 2004;(20):23-34.
7. Sempene ME, Rieger HS, Roodt G. Job satisfaction in relation to organisational culture. SA Journal of Industrial Psychology. 2007;28(2).
8. Greenberg J. Behavior in organization. Sixth edition. New Jersey. 1992. p:48.
9. Robbins SP. Organizational behavior: concepts, controversies, applications. Prentice Hall; 1996.
10. Jafarinia S. [Investigate of relationship between organizational culture and productivity of Ilam's management and planning organization (Persian)]. Thesis for Master of Science in public administration. Faculty of management; Tehran University; 2004.
11. Nozari G. [Study of organizational culture in Land Areas' Production Management Organization and provide optimum pattern (Persian)]. Thesis for Master of Science in industrial management. Faculty of management; Tehran University; 1996.