

## نقش فرهنگ در شکل‌گیری نورویتیک سازمانی

دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۲۱

پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۲۴

اصغر اسدی \*

بهارک سفیدگران \*\*

آرین قلی پور \*\*\*

### چکیده

مباحث روانشناسی از دیرباز در مطالعات مدیریت جایگاه ویژه‌ای داشته و امروزه اهمیت بیشتری می‌یابد و مدیران به این مساله توجه بیشتری نشان می‌دهند. از طرفی اهمیت فرهنگ در سالهای اخیر بیشتر مد نظر سازمانها قرار گرفته است. هدف این مقاله تبیین رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نورویتیک سازمانی در بانک رفاه است. جامعه آماری پژوهش کارکنان بانک رفاه هستند که پرسشنامه میان ۶۷۸ نفر آنان توزیع گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد ارتباط معنی‌دار و معکوسی بین این دو سازه فرهنگ و نورویتیک سازمانی وجود دارد. یافته‌های مقاله به مدیران کمک می‌کند تا با مدیریت مؤثر فرهنگ سازمانی، نورویتیک سازمانی را کاهش دهند و سلامت روانشناختی منابع انسانی را افزایش دهند.

مفاهیم کلیدی: فرهنگ سازمانی، نورویتیک سازمانی، ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد نورویتیک سازمانی

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

\*\*\* دانشیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

## مقدمه

ریشه و عوامل اصلی موفقیت یا شکست مؤسسات و سازمانها را در فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> آنها جستجو می‌کنند. جمله معروف پیتر دراگر که «فرهنگ برای صبحانه، استراتژی را می‌بلعد» اهمیت فرهنگ را در صحنه عمل نشان می‌دهد. اندیشمندان معتقدند همانطور که انسانها دارای شخصیت منحصر به فردی هستند، سازمانها نیز به واسطه فرهنگشان دارای شخصیتی منحصر به فرد و جداگانه هستند که این امر ضرورت شناخت فرهنگ سازمانها را تبیین می‌کند. فرهنگ سازمانی در برگیرنده عقاید ریشه‌دار عمیق، ارزشها و هنجارهای مشترک اعضای سازمان می‌باشد و زیربنای تغییر و تحول سازمانی است. در واقع فرهنگ سازمانی بیانگر آمادگی سازمان برای تحول سازمانی است (شجاعی و دیگران، ۱۳۸۴). از اینرو وجود درک روشنی از فرهنگ سازمانی به خاطر تاثیر آن بر روی شیوه پاسخگویی سازمان به تقاضاها و چالشهای تغییرات محیطی (Gray and Densten, 2005; Denison and Neale, 1999) و آگاهی از موانع موجود در برابر پیشرفت سازمان (Settel, 2008) برای رهبران سازمانها خیلی مهم است. لذا سازمان قبل از اجرای اقدامات استراتژیک یا مداخله‌های بهبود عملکرد، باید نسبت به شناسایی و ارزیابی فرهنگ اقدام نماید (Zwaan, 2006).

از سوی دیگر برای اینکه بتوان فرهنگ را تغییر داد، باید مقاومت کارکنان در برابر تغییر را مدیریت کرد. تحلیل روان‌رنجوری<sup>۲</sup> به مدیران کمک می‌کند تا درک کنند که چرا سازمان دائماً بطور خاص رفتار می‌کنند یا اینکه چرا کارکنان بطور مستمر الگوهای رفتاری مقاومت یا پذیرش<sup>۳</sup> را از خود نشان می‌دهند. روان‌رنجوری در مقابل ثبات احساسی قرار می‌گیرد که فرد در برابر محرکهای محیطی واکنش معقولی نشان می‌دهد. تشخیص سبکهای نوروتیک یا روان‌رنجوری، به مدیران کمک می‌کند تا جنبه دیگر رفتارها و اقدامات غیرقابل درک کارکنان را تشخیص دهند (Kets De Vries, 2004). علاوه بر این، شناسایی واکنشهای ناسالم یا نوروتیک، می‌تواند به مدیران در ایجاد تغییرات فرهنگی کمک کند (Kersten, 2005).

از سوی دیگر در حالیکه کژکارکردها و روان‌رنجوریهها عمدتاً در سطوح پایین سازمان دیده می‌شود، این وظیفه و ماموریت مدیران سازمان است که اقدامات عملی مورد نیاز را برای ایجاد یک محیط مثبت که اثرات منفی را به حداقل رساند، انجام دهند (Garber, 2008). مدیران برای نیل به این هدف نیازمند بکارگیری ابزارهایی هستند و با عنایت به اینکه آنها یکی از نقشهای اصلی را در شکل‌گیری و تغییر فرهنگ سازمانی دارند (Schein, 2007; Miner, 2004)، می‌توانند با مد نظر داشتن و توجه به خصیصه‌ها و ابعاد فرهنگ

سازمانی، نسبت به بهبود وضعیت نوروتیکی سازمان اقدام نمایند. لذا در این مقاله تلاش می‌شود فرهنگ سازمانی، شناسایی و سنجیده شود و ارتباط آن با نوروتیک سازمانی مد نظر قرار گیرد تا به مدیران در شکل‌دهی فرهنگ مطلوب و از بین بردن فرهنگ سازمانی غیر مولد کمک کند.

## مبانی نظری

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ به عنوان یک مفهوم، دارای تاریخچه‌ای طولانی است (Schein, 2004). اصطلاح فرهنگ از یک ریشه مشابه، از عمل کردن و کشت کردن<sup>۴</sup> در رشته زیست‌شناسی<sup>۵</sup> نشأت گرفته است. در زیست‌شناسی، سلولها در یک کشت‌زار<sup>۶</sup> رشد می‌یابند. در انسان‌شناسی<sup>۷</sup> فرهنگ گاهی اشاره به شیوه کلی زندگی که افراد در آن رشد می‌یابند دارد. رفتار سازمانی، این واژه در معنای خیلی محدودتر آن و به عنوان ارزشها و اعتقادات افراد بکار برده می‌شود (Pheysey, 1993). هر چند که مطالعه فرهنگ سابقه زیادی در انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی دارد، با این وجود مطالعه فرهنگ سازمانی موضوع بسیار جدیدی است. این مفهوم به علم مدیریت در اواخر دهه ۱۹۶۰ معرفی شد (Flury, 2009). در حقیقت اکثر متخصصین از اوایل دهه ۱۹۷۰ به آن توجه نموده (Jex and Britt, 2008) و تا شروع دهه ۱۹۸۰ محققان سازمانی هنوز به طور جدی بر روی مفهوم فرهنگ سازمانی نپرداخته بودند (Cameron and Quinn, 2006).

هنگام بحث در خصوص فرهنگ سازمانی، بر اینکه فرهنگ سازمانی وجود دارد و خیلی مهم است توافق وجود دارد، اما در هنگام تعریف آن ایده‌های متفاوتی در خصوص "چیستی فرهنگ سازمانی" (Schein, 2004) و اختلاف نظرهای متفاوتی در خصوص نگرش و مطالعه آن در بین محققین وجود دارد (Howard Grenvill, 2007). تعریف مفهوم فرهنگ سازمانی دشوار است. بخشی از این دشواری عمدتاً از گستردگی و تنوع بکارگیری اصطلاح فرهنگ نشأت می‌گیرد، بخشی دیگر، از این حقیقت ناشی می‌شود که فرهنگ شبیه کوه یخ مشهور که تنها یک دهم آن از آب بیرون است از چشم‌های بیننده پنهان می‌ماند (2007 Schabracq). به عبارت دیگر هرچند که فرهنگ یک گروه یا سازمان، شبیه من<sup>۸</sup> (خود یا ایگو در بحث خودآگاه شخصیت فروید)، شیوه کار و تعامل افراد است، فرهنگ سازمانی

اشتراکات گسترده‌ای با جنبه‌های من برتر<sup>۹</sup> (سویر ایگوی فرویدی) دارد. فرهنگ، بخش بنیادی هر سازمان است و شبیه من برتر، اکثر جنبه‌های آن ناخودآگاه<sup>۱۰</sup> و نیمه خودآگاه است (Settel, 2008). از اینروست که با نگاهی گذرا به مطالعاتی که در خصوص فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، مشخص می‌شود که رویکردها، تفاوتها و تنوعهای متعددی در خصوص تعریف و مطالعه این واژه و بکارگیری آن وجود دارد (Alvesson, 2002). به طوری که بیش از ۱۵۰ تعریف از فرهنگ ارائه شده است (Cameron, 2004).

فرهنگ سازمانی بطور گسترده‌ای به تشریفات مذهبی، هنجارها، لهجه‌ها و زبانهای خاص، بیانیه ماموریت و خطمشی، چشم اندازی برای آینده، قهرمانان سازمانی، دوستیها و دشمنیها، افسانه‌ها و داستانهایی که رفتارها را تنظیم می‌کند دلالت دارد (Rensburg, 1993). این نگاه به فرهنگ در برگزیده ایده‌ها (اعتقادات و مفاهیم) و جنبه‌های مادی (مصنوعات) و اقداماتی است که اعضای یک سازمان برای پاسخگویی به این مفاهیم از خود نشان می‌دهند (Howard-Grenvill, 2007). فرهنگ سازمانی عبارت از سیستمی از ارزشهای اساسی است که به وسیله سازمان پیروی می‌شود، توسط اکثریت اعضای سازمان تأیید و تصدیق می‌شود، بر روی رفتارشان نفوذ کرده و تاثیر می‌گذارد و بوسیله تاریخچه سازمانی، افسانه‌ها و سنتها و تشریفات مذهبی و نمادها<sup>۱۱</sup> پشتیبانی و حمایت می‌شود. بنابراین فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ایدئولوژیها، سنتها، تعهدات و ارزشهایی است که در سرتاسر سازمان تسهیم می‌شود (Poskiene, 2006). فرهنگ نتیجه تجربیات یادگیری گروهی افراد در مواجهه با مسائل است (Miner, 2007). از این منظر به نظر «شاین» فرهنگ، الگویی از مفروضات بنیادین است که گروهی خاص برای مقابله با مشکلات و سازگاری با محیط خارجی و دستیابی به انسجام داخلی؛ ابداع، کشف یا ایجاد می‌کند (Schine, 1985).

فرهنگ شالوده چیزها است و ارزشها، هنجارها، اعتقادات و فعالیتها و سایر چنین سازه‌هایی، جلوه‌های ظاهری<sup>۱۲</sup> فرهنگ هستند، اما آنها خود فرهنگ نیستند. فرهنگ در سطح عمیق و ژرف آن، شیوه‌ای است که یک فرد دنیا را از طریق سیستمهای نمادینی که وی یاد گرفته است، درک می‌کند. به عبارت دیگر در فرهنگهای مختلف، چیزها را بطور متفاوتی درک می‌کند (Nicoters, Clinkscales and Walker, 2003).

به نظر «دنيسون» فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزشها و اعتقادات است که مبنای فعالیتها و رفتارهای مدیریت سازمانی را شکل می‌دهد (Denison, 1990). «هافستد»

فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از مفروضات، باورها و ارزشهای مشترک اعضای سازمان که الگوی رفتار سازمانی را مشخص و سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز می‌سازد (Hofstede, 1980) قلمداد می‌کند. در تعریف دیگری شولتر<sup>۱۳</sup> فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از مفروضات ذهنی مشترک<sup>۱۴</sup> تعریف می‌کند که راهنمای تفسیرها<sup>۱۵</sup> و اقدامات در سازمان از طریق تعریف رفتارهای مناسب برای موقعیتهای متعدد می‌باشد. این تعریف دو جنبه دیگر هم دارد؛ اول اینکه فرهنگ یک جهان‌بینی<sup>۱۶</sup> است که در میان اعضای سازمان مشترک است. دومین جنبه و شاید مهمترین آن، بر این امر دلالت دارد که فرهنگ، راهنمای رفتار کارکنان در سازمان است (Jex and Britt, 2008).

با نگاهی گذرا به مفاهیم و مدل‌های ارائه شده مشاهده می‌شود که همه این مفاهیم، فرهنگ را به جمع ربط می‌دهند و همچنین همه آنها به فرهنگ به عنوان چیزهایی که میان اعضای جمع مشترک است اشاره می‌کنند.

### مدل دنیسون

الگوها و مدل‌های متعددی در خصوص فرهنگ سازمانی ارائه شده است. الگوی مورد توجه در پژوهش حاضر در حوزه فرهنگ سازمانی، مدل «دنیسون»<sup>۱۷</sup> است. این مدل نتیجه ۲۵ سال تحقیقات صورت گرفته در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان توسط «دانیل دنیسون»<sup>۱۸</sup> است و در ۵۰۰۰ سازمان در سرتاسر دنیا بکار برده شده است.<sup>۱۹</sup> مدل وی بر مبنای چهار رفتار یا خصیصه فرهنگی<sup>۲۰</sup>؛ و ۱۲ نشانگر یا شاخص<sup>۲۱</sup> یا فعالیت مدیریتی<sup>۲۲</sup> (سه شاخص برای هر خصیصه) استوار است. بر اساس این مدل خصیصه‌های فرهنگی، رفتارهای مدیریتی و حتی استراتژیهای سازمانی با مجموعه‌ای از اعتقادات و مفروضات درباره سازمان و محیط آن مرتبط می‌شود. این اعتقادات و مفروضات در قلب فرهنگ سازمانی قرار دارد و در قالب چهار خصیصه فرهنگی اصلی خلاصه می‌شود (Denison Neale, 1999) and (Denison and Mishra, 1995); and

- عجین شدن با کار<sup>۲۳</sup>: ایجاد ظرفیت انسانی، مالکیت و مسئولیت. این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود.
- سازگاری ثبات و یکپارچگی<sup>۲۴</sup>: تعریف ارزشها و سیستم‌هایی که مبنای فرهنگ قوی هستند. این ویژگی با سه شاخص ارزشهای بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود.

- انطباق‌پذیری<sup>۲۵</sup>: ترجمه تقاضاهای محیط تجاری به اقدام. این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود.
- رسالت یا مأموریت<sup>۲۶</sup>: تعریف جهت بلند مدت برای سازمان. این ویژگی نیز با سه شاخص؛ قصد و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. تحقیق «دنیسون» نشان داد که فرهنگ سازمانی اثربخش باید منعکس‌کننده همه این ویژگیها باشد. بنابراین سازمانهای موفق دارای فرهنگی هستند که انطباق‌پذیر بوده، دارای سازگاری بالایی می‌باشند و به شدت مشارکت و عجین شدن در کار را پرورش می‌دهند اما همه اینها را در محتوا و زمینه مأموریت مشترک انجام می‌دهند.

### نوروتیک سازمانی

ایده کژکارکردی<sup>۲۷</sup> و نوروتیکی<sup>۲۸</sup> در روانکاوی ریشه دارد (Kersten, 2005). برای مدت مدیدی دانشمندان مدیریت و محققین رفتار سازمانی عقیده داشتند که برخی از ایده‌های روانشناسی مطالعه رفتار فردی ممکن است به طور کامل و به همان اندازه برای کاربرد در سازمانها نیز مفید باشد. هرچند که به عاریه گرفتن واژه‌ها و اصطلاحات و مفاهیم از سایر رشته‌ها دارای مسائل ذاتی و مرتبط با خود است، اما با وجود این حداقل در مرحله مفهوم‌سازی خیلی مفید خواهد بود (Furnham and Gunter, 1993). در این راستا «کتز دی وایس» و «میلر» بر مبنای پنج نوع سبک نوروتیک شخصیت انسانی؛ نمایشی<sup>۲۹</sup> افسرده<sup>۳۰</sup>، پارانویید، و سواسی<sup>۳۱</sup> و اسکیزوئید<sup>۳۲</sup> که در نوشته‌های روانشناسی وجود دارد، پنج نوع سبک سازمانی نوروتیک (روان‌رنجور) را به عنوان سازمان نوروتیک معرفی کردند (Kandula, 2004; Kets de Vries, 2001; Kets de Vries, 2006; and Miller 1984). به عقیده آنها با وجود اینکه هر سازمانی منحصر به فرد است، این پنج الگوی سازمانی دارای ویژگیهای فردی معین، پیش‌فرضهای انگیزشی و خطرات مختص خود هستند و سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی، استراتژی و چارچوبهای اساسی خاص خود را دارند، به گونه‌ای که نمود هر یک از آنها را در ساختار و رفتار سازمانی می‌توان مشاهده نمود (Furnham and Gunter, 1993).

افراد یا سازمانهای سالم معمولاً دارای مقدار کمی روان‌رنجوری هستند. اما نوروتیک سازمانی هنگامی مطرح می‌شود که یکی از این سبکها مسلط شوند. به گونه‌ای که سازمان، به شدت روی یک موضوع، یک پرسش و یا یک ترس خاص متمرکز می‌شود و همه اتفاقات

و رویدادهای سازمان تحت تاثیر آن اتفاق یا رویداد قرار می‌گیرد. بطور کلی، سازمان نورویتیک، نوعی از سازمان است که شکل شدیدی از وسواس<sup>۳۳</sup> را در ساختار، فرهنگ و الگوهای رفتاری نشان می‌دهد (Kersten, 2005).

از سوی دیگر شخصیت مدیریت عالی تعیین می‌کند که چگونه ارزشهای آنها به اقدامات<sup>۳۴</sup>، خط‌مشی‌ها<sup>۳۵</sup> و رفتار ترجمه شود (Tosi and Mero, 2008). یک سازمان به خاطر ساختار و فرهنگش که منعکس‌کننده نورویتیک مدیران آن است، دچار کژکارکردی می‌شود. سبک‌های نورویتیک مدیریت عالی، استراتژی، ساختار و روابط سازمانی را شکل می‌دهد و نورویتیک فردی باعث نورویتیک سازمانی می‌شود (Kersten, 2005). جدول ۱ ویژگی‌های هر یک از سبک‌های نورویتیک را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی سازمانهای نورویتیک

پارانویید	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ جو عمومی اعتماد و سوء ظن شدید، مخصوصاً در میان رهبران</li> <li>❖ حساسیت بیش از حد به روابط، مباحث سازمانی، مفاهیم و انگیزه‌های پنهان</li> <li>❖ مراقبت بیش از حد در خصوص مسائل</li> <li>❖ جستجو برای یافتن شیوه‌هایی که سوءظن‌ها و عدم اعتماد نسبت به دیگران را تایید نمایند</li> </ul>
وسواسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تمایل پرداختن به موارد جزئی</li> <li>❖ مجموعه مقررات غیر قابل انعطاف و تعریف شده</li> <li>❖ اصرار و پافشاری بر اینکه افراد از روش رهبران فرمانبرداری کنند</li> <li>❖ تعریف روابط براساس کنترل - اطاعت</li> <li>❖ فقدان خود انگیختگی</li> <li>❖ احساس دائمی اضطراب و تشویق کنترل کلیه فعالیتها</li> </ul>
نمایشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نیاز به توجه مثبت دیگران</li> <li>❖ تحت تاثیر قرار دادن دیگران با ابراز هیجانات و خوشحالی زیاد</li> <li>❖ اقدام صرفاً براساس احساس</li> <li>❖ گرایش به واکنش بیش از حد به رویدادهای جزئی</li> <li>❖ داشتن احساس قوی در خصوص توانایی انجام دادن موارد ضروری به صورت اعجاب‌آور.</li> <li>❖ داشتن احساس قوی در خصوص کنترل بر سرنوشت</li> </ul>
افسرده	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ غرور پایین</li> <li>❖ احساس گناه زیاد</li> <li>❖ دودلی و عدم تمایل به خطر پذیری در تصمیم‌گیری</li> <li>❖ حس رقابت کم</li> <li>❖ رهبری منفعل و بی تفاوت</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ عدم مشارکت و عجین شدن با افراد دیگر در داخل و بیرون سازمان</li> <li>❖ داشتن این اعتقاد که تعامل با دیگران سرانجام به شکست و صدمه به سازمان منجر خواهد شد</li> <li>❖ داشتن این احساس که فاصله داشتن و انزوا بیشتر از همکاری و ارتباطات موجبات امنیت را فراهم می سازد</li> <li>❖ ترس از خطرات و ریسکها حتی در موارد جزئی</li> <li>❖ کمبود شور و اشتیاق و بی تفاوتی نسبت به تشویق و تنبیه</li> <li>❖ ناکام کردن و خاموش کردن نیاز وابستگی به دیگران</li> <li>❖ انزوا و کناره گیری</li> </ul>	اسکیزوتید
--	-----------

منبع: (Fischer 2004)

## جامعه و نمونه

جامعه آماری این پژوهش با توجه به هدف این پژوهش کلیه کارکنان بانک رفاه در سطح کشور بودند. نمونه آماری مناسب برای پژوهش با بهره گیری از فرمول کوکران ۵۴۰ نفر تعیین شد که مقرر شد ۸۳۰ پرسشنامه به منظور جبران احتمال عدم بازگشت برخی از پرسشنامه ها توزیع شود که نمونه مورد نظر با بهره گیری از سیستم اطلاعات پرسنلی به طور کاملاً تصادفی انتخاب شدند. برای دستیابی به نرخ بازگشت بالاتر ضمن اهدای هدیه مشارکت به تکمیل کنندگان پرسشنامه، از آنها درخواست شد بدون ذکر نام و نام خانوادگی، پس از تکمیل پرسشنامه، آن را در داخل پاکت قرارداد و مستقیماً به پژوهشگر ارسال نمایند که از میان پرسشنامه های گردآوری شده، در نهایت ۶۷۸ پرسشنامه (نرخ بازگشت ۸۳ درصد) با قابلیت تحلیل استخراج گردید.

## ابزار پژوهش و تحلیل یافته ها

ابزار پژوهش حاضر شامل پرسشنامه است که در چند مرحله نهایی شد. پرسشنامه اولیه بر اساس مدل فرهنگ سازمانی «دنيسون» و چک لیست معرفی سازمانهای نورویتیک توسط «فیشر» بر اساس مطالعات «کنتر دی وایس» و «میلر» تدوین و پاسخهای مربوط به هر گویه نیز در قالب طیف لیکرت پنج گزینه ای (از ۱ تا ۵) تنظیم گردید. پرسشنامه پس از تنظیم برای آزمون در اختیار ۵۰ نفر از پاسخ گویانی که دارای ویژگیهای جامعه پژوهش بودند قرار گرفت. از میان پرسشنامه های توزیع شده، تعداد ۴۲ پرسشنامه بازگردانده شدند. آزمون این مرحله بدون آگاهی پاسخ گویان از آزمایشی بودن پرسشنامه انجام شد. به این ترتیب شرایط آزمون مانند شرایط واقعی بود. هدف از این آزمون ارزیابی تک تک پرسشها و همچنین



آزمون پرسشنامه به عنوان یک کل بود (Miller and Salkind, 2002). در مرحله بعد، ویرایش نهایی پرسشنامه بر اساس یافته‌های مرحله سوم تدوین شد. اطمینان از درک معنای پرسشها، تکراری نبودن پرسشها، کفایت مقیاسها، و پاسخ‌گویی کامل از مواردی بودند که در این مرحله به انجام رسیدند (Remenyi et al., 1998). به این ترتیب از رفع کاستیهای ممکن در طراحی پرسشنامه اطمینان حاصل شد. در نهایت پرسشنامه این پژوهش در قالب سه بخش زیر نهایی شد:

بخش اول مربوط به ویژگیهای جمعیت شناختی که شامل سن، جنس، واحد سازمانی، میزان تحصیلات، سابقه کار، و پست سازمانی بوده است. بخش دوم پرسشنامه مربوط به فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدل «دنيسون» که ابعاد مورد سنجش در این پرسشنامه؛ عجین شدن با کار (توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها)، سازگاری (ارزشهای بنیادی، توافق، و هماهنگی و انسجام)، انطباق‌پذیری<sup>۳۶</sup> (ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی)، ماموریت یا رسالت<sup>۳۷</sup> (جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد، و چشم‌انداز) است که در قالب ۶۰ گویه مورد سنجش قرار گرفت. بخش سوم پرسشنامه مربوط به ویژگیهای نوروتیک سازمانها است که در پنج نوع؛ پارائوئید، نمایشی، وسواسی، افسرده و اسکیزوئید و در قالب ۴۰ سوال مورد سنجش قرار گرفت. پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی بر اساس «ضریب آلفای کرونباخ» ۸۳ / و پرسشنامه ویژگیهای نوروتیک سازمانی ۷۹ / می‌باشد

### تحلیل یافته‌ها

از آزمون t تست بمنظور بررسی میانگینهای مرتبط با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نوروتیک سازمانی و از ضریب همبستگی «اسپیرمن» بمنظور بررسی همبستگی و مشخص کردن معنی‌دار بودن رابطه بین فرهنگ سازمانی و نوروتیک سازمانی استفاده شد. جدول ۲ نوع و شدت همبستگی میان ابعاد فرهنگ سازمانی را با ابعاد نوروتیک سازمانی نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود رابطه معنی‌دار و معکوسی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد نوروتیک سازمانی وجود دارد. این بدین معنی است که با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان ادعا نمود که توجه به ابعاد فرهنگ سازمانی بر بهبود وضعیت نوروتیک سازمانی کمک خواهد نمود و عدم توجه به ابعاد فرهنگی بانک منجر به وخیم شدن وضعیت نوروتیک سازمانی خواهد شد. در این میان بیشترین همبستگی میان بعد سازگاری و کمترین همبستگی میان بعد انطباق‌پذیری و نوروتیکی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که

سبک فرهنگی سازگار در سلامت روانشناختی منابع انسانی بسیار مؤثر است. یعنی هر چقدر فرهنگ دارای انسجام درونی بالایی باشد، نوروپیک سازمانی کاهش و به تبع آن سلامت روانشناختی افزایش می‌یابد. افزایش سلامت روانشناختی به ویژه در بخش خدمات همچون بانکها بسیار مهم است. نحوه تعامل سالم یا ناسالم کارکنان با مشتریان، تضمین‌کننده سازمانهای خدماتی است. از اینرو هر چقدر مدیران بتوانند انسجام درونی را افزایش دهند، موفقیت بیشتری در مشتری‌مداری و سودآوری خواهند داشت.

جدول ۲. بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد نوروپیک سازمانی

اسکیزونید	افسرده	نمایشی	وسواسی	پارانوئید	ماموریتی	انطباق‌پذیری	سازگاری	مشارکتی	
اسکیزونید	-438(**)	-536(**)	-380(**)	-366(**)	-409(**)	627(**)	595(**)	760(**)	1
سازگاری	-457(**)	-546(**)	-407(**)	-353(**)	-430(**)	695(**)	596(**)	760(**)	1
انطباق‌پذیری	-309(**)	-385(**)	-233(**)	-219(**)	-261(**)	627(**)	1	596(**)	595(**)
ماموریتی	-395(**)	-481(**)	-345(**)	-273(**)	-344(**)	1	627(**)	695(**)	627(**)
پارانوئید	533(**)	548(**)	624(**)	558(**)	1	-344(**)	-261(**)	-430(**)	-409(**)
وسواسی	536(**)	575(**)	600(**)	1	558(**)	-273(**)	-219(**)	-353(**)	-366(**)
نمایشی	687(**)	637(**)	1	600(**)	624(**)	-345(**)	-233(**)	-407(**)	-380(**)
افسرده	780(**)	1	637(**)	575(**)	548(**)	-481(**)	-385(**)	-546(**)	-536(**)
اسکیزونید	1	780(**)	687(**)	536(**)	533(**)	-395(**)	-309(**)	-457(**)	-438(**)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

از طرفی سبک انطباق‌پذیری کمترین رابطه را با نوروپیک سازمانی دارد. در این حالت، سازمان به طور مداوم خود را با تقاضاهای متغیر محیطی انطباق می‌نماید و این کار استرس عجیبی را به منابع انسانی منتقل می‌کند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

همچنانکه گفته شد با توجه به اهمیت شناسایی فرهنگ و کارکردها و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان، مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است. الگوی مورد توجه در پژوهش حاضر، بررسی‌های «دنیسون» است که ویژگی‌های فرهنگی را در قالب چهار رفتار فرهنگی و ۱۲ شاخص و رفتار مدیریتی ترسیم نموده است.

نتایج حاصل از پیمایش صورت گرفته در خصوص بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی بانک در قالب ابعاد فرهنگی نشان دهنده این است که بعد سازگاری بانک دارای بیشترین میانگین و بعد انطباق‌پذیری دارای کمترین میانگین در بین ابعاد فرهنگ سازمانی بانک است. با این حال در مجموع ابعاد فرهنگی بانک در حد بالاتر از متوسط قرار دارد. علاوه بر این، نتایج حاصله بیانگر این است که در بین ابعاد دوازدهگانه فرهنگ سازمانی بانک، بعد ایجاد تغییرات کمترین میانگین و بعد ارزشهای محوری دارای بیشترین میانگین است. از اهداف عمده این پژوهش تعیین وضعیت نوروتیکی سازمانی (ویژگیهای نوروتیک) بود که پنج نوع ویژگی پارانوئید، نمایشی، وسواسی، افسرده و اسکیزوئید در خصوص بانک مورد تحلیل قرار گرفته‌اند که نتایج حاصله نشان می‌دهد که بانک در همه ابعاد نوروتیکی از وضعیت متوسطی برخوردار است. در نهایت اینکه ارتباط معنی‌دار و معکوسی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد نوروتیک سازمانی وجود دارد. این بدین معنی است که با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان ادعا نمود که بهبود وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی بر بهبود وضعیت نوروتیکی سازمان کمک خواهد نمود و عدم توجه به ابعاد فرهنگی منجر به وخیم‌شدن وضعیت نوروتیکی سازمان خواهد شد. در این میان بیشترین همبستگی میان بعد سازگاری و کمترین همبستگی میان بعد انطباق‌پذیری و نوروتیکی وجود دارد. یافته‌های تحقیق این امکان را به مدیران می‌دهد که با مد نظر داشتن و توجه به خصیصه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی، نسبت به بهبود وضعیت نوروتیکی سازمان اقدام نمایند. به مدیران توصیه می‌شود که فرهنگ سازمانی خود را به گونه‌ای تغییر دهند که سلامت روانشناختی منابع انسانی را افزایش دهد و از شبکه‌هایی که موجب افزایش وضعیت نوروتیکی سازمانی و افسردگی و فرسودگی کارکنان می‌شود حتی‌المقدور پرهیز کنند. تعامل مؤثر فرهنگ سازمانی و حالات روانشناختی کارکنان بسیار مهم است و در سازمانهای خدماتی همچون بانک می‌تواند به بقا و سودآوری کمک شایانی نماید.

#### پی‌نوشت‌ها

- |                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| 1. organizational culture | 7. anthropology   |
| 2. neurotic               | 8. ego            |
| 3. acceptance             | 9. super ego      |
| 4. to cultivate           | 10. unconscious   |
| 5. biology                | 11. symbols       |
| 6. culture                | 12. manifestation |

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 13. Schultz   | 26. mission                 |
| 14. shared mental assumption  | 27. dysfunction             |
| 15. interpretation  | 28. neurotic                |
| 16. view of the word  | 29. dramatic                |
| 17. Denison   | 30. depressive              |
| 18. Daniel Denison  | 31. compulsive              |
| 19. <a href="http://www.denisonconsulting.com">http://www.denisonconsulting.com</a> | 32. schizoid                |
| 20. Cultural traits   | 33. obsession or compulsion |
| 21. indices   | 34. actions                 |
| 22. managerial practice   | 35. policies                |
| 23. involvement   | 36. adaptability            |
| 24. consistency   | 37. Mission                 |
| 25. adaptability  |                             |

### منابع و ماخذ

- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و الهه حجازی. (۱۳۷۶). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه.
- شجاعی و دیگران. (۱۳۸۴). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی اعضای هیئت علمی پردیس دانشکده‌های فنی و پردیس علوم دانشگاه تهران. فرهنگ مدیریت. شماره ۱۱: ۵-۱۷.
- Alvesson, Mats. (2002). *Understanding organizational culture*, London, SAGE Publications.
- Cameron, Kim. (2004). A Process for Changing Organizational Culture, In Michael Driver (Ed.) *The Handbook of Organizational Development*, [www.Competingvalues.Com/Pdf/Changingculture.Pdf](http://www.Competingvalues.Com/Pdf/Changingculture.Pdf), online (accessed 8 Aug. 2009).
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Denison, Daniel (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York, Wiley.
- Denison, Daniel and Aneil K. Mishra. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, Daniel R., and William S. Neale. (1999). *Denison Organizational Culture Survey*, **Error! Hyperlink reference not valid.** online (accessed 6 Feb. 2009)
- Fischer, Thomas F. (2004). *Five Types of Organizational Dysfunction*. [www.Ministryhealth.Net/Mh\\_Articles/025\\_Five\\_Types\\_Dysfunction.Html](http://www.Ministryhealth.Net/Mh_Articles/025_Five_Types_Dysfunction.Html), online (accessed 11 April 2009)
- Flury, Maria Tereza Leme. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences, *Brazilian Administration Review*, Curitiba, 6(1), 1-

14. [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_810.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_810.pdf). online (accessed 8 Aug. 2009)
- Furnham, Adrian and Barrie Gunter. (1993). *Corporate Assessment: Auditing A Company's Personality*, Routledge, Taylor & Francis Group.
- Garber, David R.. (2008). Organizational dysfunctional and pathology. in *Health organizations: theory, behavior, and development* James Jhonson (ed.), Jones & Bartlett Publishers.
- Gray, Judy H. and Iain L. Densten. (2005). Towards an integrative model of organizational Culture and knowledge management. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 9(2), 594-603.
- Hofstede, Geert. (1980). *Cultures consequences: international difference in work related values*, Beverly Hills, CA, sage publications.
- Howard-Grenville, Jennifer A.. (2007). *Corporate Culture and Environmental Practice: Making Change at a High-Technology Manufacture*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Jex, Steve M. And Thomas W. Britt. (2008). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*, Second Edition, Canada, John Wiley & Sons, Inc.
- Kandula, Srinivas R.. (2004). *Human Resource Management In Practice: With 300 Models, Techniques And Tools*, PHI Learning Pvt. Ltd.
- Kersten, Astrid. (2005). *Using sense-making methodology for making sense of insanity*, paper presented at a non-Divisional Workshop Held At The Meeting Of The International Communication Association, New York City.
- Kets de Vries Manfred F. R., and Danny Miller. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey Bass Business and Management Series.
- Kets de Vries, Manfred F. R.. ( 2001). *The Leadership Mystique: A User's Manual For The Human Enterprise*, London, London Financial Times Prentice-Hall.
- Kets de Vries, Manfred F. R.. (2004). Organizations On The Couch: A Clinical Perspective On Organizational Dynamics, *European Management Journal*, 22(2), 183–200.
- Kets de Vries, Manfred F.R.. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*, San Francisco, John Wiley & Sons Ltd.
- Miller, Delbert C., and Neil J. Salkind. ( 2002). *Handbook of research design & Social measurement*. 6<sup>th</sup> ed, Thousand Oaks, Sage.
- Miner, John B.. (2007). *organizational behavior, from theory to practice*. New York, M.E. Sharpe, Inc.

- Nicotera, Ann Madan, Clinkscales, Marcia J. and Felicia R. Walker. (2003). *Understanding organizations through culture and structure: Relational and other lessons from the African-American organization*, London, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pheysey, Diana C.. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*, New York, Routledge.
- Poškienė, Audronė. (2006). Organizational Culture and Innovations, *Engineering Economic*, 1(46), 45-50.
- Remenyi, Dan, Brian Williams, Arthur Money, and Ethne Swartz, (1998). *Doing research in business and management: An introduction to process and method*, London, Sage.
- Rensburg, Ronél, (1993), Societal Vs. Organizational Culture: Toward A Cross-Cultural Communication Model For South African organizations, *Intercultural Communication Studies III:1*, 75-89.
- Schein, Edgar. H, (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Schabracq, Marc J.. (2007). *Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- Settel, Ken. (2008). An analyst's view of organizational culture. *Forward*. Winter, Volume 4, No. 4.  
[Http://Www.Apsa.Org/Portals/1/Docs/Forward/Forwardvol4no4.Pd](http://www.apsa.org/portals/1/docs/forward/forwardvol4no4.pdf)  
f. online (accessed 22 April 2009)
- Tosi, Henry L. and Neal P. Mero, 2003, *The Fundamentals of organizational Behavior: What Managers Need To Know*, Berlin, Blackwell Publishing.
- Zwaan, Leigh. (2006). *Assessing Organisational Culture In A Private Hospital In The Western Cape*, Mini-Thesis Submitted In Partial Fulfilment of The Requirements For The Degree of Magister Artium In The Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic And Management Science, University of The Western Cape.