



بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی فعالان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد بر اساس مدل دنیسون

مریم افشاری چمن آباد^۱، زین العابدین رحمانی^۲، مصطفی جهانگیر فیض آبادی^{۳*}، مرضیه فروتن^۴

مشهد، مرکز آموزش عالی علوم پزشکی وارستانگان

mjahangir@varstegan.ac.ir

چکیده

بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی، سازمان را قادر می‌سازد، شکاف بین وضع موجود فرهنگ سازمانی و وضع مطلوب آن را بهبود بخشد؛ هدف پژوهش حاضر، بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد است. بدین منظور، از مدل دنیسون استفاده شده است. پژوهش حاضر، از نوع پژوهش‌های کاربردی، توصیفی و پیمایشی است؛ جامعه پژوهش، فعالان فرهنگی سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد؛ و نمونه پژوهش ۳۳۹ نفر از این جامعه بود که به روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب شده‌اند؛ ابزار این پژوهش، پرسش‌نامه استاندارد دنیسون است که شامل ۶۰ پرسش است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بُعد «سازگاری» بیشترین، و بُعد «درگیر شدن در کار» کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند؛ همچنین، در بین شاخص‌های دوازده‌گانه، شاخص «ارزش‌های بنیادی» که در بُعد سازگاری قرار دارد با امتیاز ۶۲٫۵٪ در حد بالایی قرار گرفته است؛ و شاخصی مانند «توسعه قابلیت‌ها» که زیر مجموعه بُعد درگیر شدن در کار است، با امتیاز ۵۱٫۱٪ کمترین امتیاز را به دست آورده، که نیازمند بهبود می‌باشد؛ همچنین در این پژوهش، امتیازات شاخص‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی در بین فعالان فرهنگی بر اساس جنسیت و طرح مربوطه نیز مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه تحقیق، مؤید آن است که فرهنگ سازمانی سازمان، در سطح متوسطی قرار دارد، لذا برای تقویت و بهبود آن پیشنهاد‌های مناسبی در چهار اولویت به ترتیب ذکر شده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد، فعالان فرهنگی

^۱ کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور ساری

^۲ عضو هیات علمی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور ساری

^۳ دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، عضو هیات علمی مرکز آموزش عالی علوم پزشکی وارستانگان (نویسنده مسئول)

^۴ کارشناس مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور مشهد



۱. مقدمه

صاحب‌نظران حوزه مدیریت، تعاریف مختلفی برای فرهنگ سازمانی ارائه نموده‌اند؛ «ادگار شاین» فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین و اساسی می‌داند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است (طوسی، ۱۳۷۲). «استیفن رابینز» معتقد است: فرهنگ سازمانی نمایان‌گر ادراک و فهم مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، رسوم و اسطوره‌هایی وجود دارند که در طول زمان تغییر می‌کنند؛ این ارزش‌ها و نمادهای مشترک، معین می‌کنند که کارکنان چگونه دنیای پیرامون خود را درک کرده، و به آن، پاسخ می‌دهند (Robbins, 2005). با جمع‌بندی تعاریف مختلف، می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات، باورها، اعتقادات، ارزش‌ها، شیوه‌های اندیشیدن، ادراکات و نمادهای مشترک بین اعضای یک سازمان است که در طول سالیان، در آن نهادینه شده است و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند. مدیریت فرهنگ سازمانی، فرایندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب در سازمان پرداخته، و به منظور تغییر فرهنگ موجود به سمت وضعیت مطلوب اقدام می‌کند.

۱.۱. بیان مسأله

«سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری مشهد» با توجه به وسعت و گستردگی برنامه‌ها و فعالیت‌ها در سطح شهر مشهد، انجام طرح‌های آموزشی و ترویجی و ارتباط گسترده با شهروندان، نیاز دارد، علاوه بر نیروهای رسمی و سازمانی از ظرفیت و همکاری فعالان فرهنگی در سطح شهر بهره‌مند شود. این افراد به صورت داوطلبانه همکاری می‌کنند و سازمان را در جهت نیل به اهداف و همچنین اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها یاری می‌رسانند. با توجه به نقش ارزنده فعالان در پیشبرد اهداف فرهنگی شهر، سازمان فرهنگی تفریحی با طراحی ساختار و ساز و کارهای مناسب، اقدام به سازماندهی فعالان فرهنگی نموده است. فعالان فرهنگی، نیروهای غیررسمی سازمان محسوب می‌شوند که برخی فرایندهای سازمانی آن‌ها، مشابه نیروهای رسمی و تمام وقت است (از قبیل: فرایندهای جذب و مصاحبه، مالی و رفاهی، ارجاع کار و گزارش‌دهی و ...) و برخی دیگر از فرایندها، متفاوت با کارکنان رسمی سازمان است. وجود انگیزه‌های درونی برای همکاری، ماهیت کار غیر رسمی، وجود پویایی و انعطاف در نوع نقش و شرح وظایف فعالان فرهنگی، عدم وجود ساختار رسمی و سلسله مراتبی، ساختار منعطف و پویا، عدم وجود بروکراسی اداری و مراحل جذب و گزینش آسان و کوتاه، از ویژگی‌های کاری و مدل همکاری این نیروهای غیر رسمی است. فعالان فرهنگی در چهار دسته‌ی «همیاران شهر بهشت»، «خادمان شهر بهشت»، «خادمان فرهنگی



مسجد ما» و «همیاران تخصصی فرهنگ‌سراها» با سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد همکاری می‌کنند. بخش قابل توجهی از وظایف اصلی و صفتی سازمان بر عهده نیروهای غیر رسمی یعنی فعالان فرهنگی است و نیروهای رسمی بیشتر نقش ستادی دارند و به پشتیبانی از این فعالان فرهنگی می‌پردازند. از این رو با توجه به نقش مهم و جهت‌دهنده فرهنگ سازمانی، شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی فعالان و جهت‌دهی آن‌ها به سمت وضعیت مطلوب از اهمیت برخوردار است. زیرا در صورت عدم تطبیق فعالان فرهنگی با فرهنگ سازمانی مطلوب، این نیروها از هویت سازمانی، هویت گروهی و تعهد سازمانی که لازمه عملکرد مورد انتظار است برخوردار نخواهند بود.

لذا با توجه به اهمیت فعالان فرهنگی به عنوان سرمایه‌های انسانی شهر مشهد، و همچنین اهمیت فعالیت‌های آن‌ها برای سازمان و لزوم پرداختن به موضوع فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی - که نقش به‌سزایی در میزان موفقیت و پیشبرد اهداف سازمان دارد - و تطبیق فعالان فرهنگی با فرهنگ سازمانی مطلوب، این پژوهش، تلاش خود را معطوف بدین امر ساخت تا به شناسایی وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی در بین فعالان فرهنگی بپردازد و با مقایسه شکاف موجود، پیشنهادهای کاربردی خود برای ارتقای فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی ارائه نماید. با توجه به موارد فوق، مسئله اصلی پژوهش حاضر، ارائه پاسخ‌های مناسب برای پرسش‌های ذیل است:

۱. وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری چگونه است؟
۲. فرهنگ سازمانی مطلوب به لحاظ این سازمان چیست؟
۳. چه پیشنهادهایی می‌توان برای رسیدن به وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی ارائه داد؟

۲.۱. اهمیت و ضرورت پژوهش

شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی، نتایج و دستاوردهای ذیل را در چهار بعد به دنبال خواهد داشت. در بعد سازگاری، به اعضای سازمان - یعنی فعالان فرهنگی - هویت سازمانی می‌بخشد؛ زیرا فرهنگ سازمانی، تعیین‌کننده مرز سازمانی است و نوعی احساس هویت به اعضای سازمان می‌دهد (رابینز، ۱۳۷۴). تعهد سازمانی فعالان فرهنگی را افزایش می‌دهد (Kinicki & Kreitner, 2007). به شناسایی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش فعالان فرهنگی کمک می‌کند، به طوری که با هدایت آن، تناسب نگرش‌ها و رفتار فرد با فرهنگ مطلوب سازمانی را موجب می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴)، و نظامی اجتماعی در بین فعالان فرهنگی در سازمان به وجود می‌آورد، که موجب انسجام، همدلی، هم‌فکری، اتحاد و یکپارچگی آن‌ها می‌شود (محمودی، ۱۳۸۴).

در بعد انطباق‌پذیری، انجام تغییرات در سازمان را تسهیل نموده و یا تغییرات جدید را پایدار می‌نماید



(الوانی، ۱۳۷۸). به سازمان و اعضای آن کمک می‌کند تا خود را با عوامل محیط بیرونی وفق دهند (ابراهیمی بجدنی، ۱۳۸۲)، و بر بهبود عملکرد سازمان و فعالان فرهنگی مرتبط با آن تأثیر بسزایی دارد. در بعد رسالت، به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فرهنگ حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸)، و در ایجاد چشم‌انداز، اهداف و مقاصد مشترک بین فعالان فرهنگی کمک می‌کند.

در بعد درگیر شدن در کار، یک هویت گروهی می‌سازد که این هویت، به اعضای گروه یعنی فعالان فرهنگی در هماهنگ‌سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند (حاجی کریمی، ۱۳۸۳). باعث تقویت سرمایه‌های فرهنگی و اجتماعی شهر مشهد یعنی فعالان فرهنگی مرتبط با سازمان می‌شود. ارتباط مؤثر بین سازمان و فعالان فرهنگی را تسهیل می‌کند. مشارکت مؤثر فعالان فرهنگی در طرح‌ها و برنامه‌های سازمان را جلب می‌کند. با توجه به نتایج و دستاوردهای حاصل از شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی (که در بالا به آن‌ها اشاره شد) و لزوم ترسیم ساختار مطلوب فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی، و به دنبال آن تطبیق دادن آن‌ها با این فرهنگ سازمانی مطلوب، اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر، بیش از پیش آشکار می‌شود.

همچنین اگر فعالان با فرهنگ سازمانی مطلوب تطبیق یابند و با آن هم‌جهت شوند، هویت و تعهد سازمانی و گروهی آن‌ها توسعه می‌یابد که باعث می‌شود عملکرد آن‌ها در انجام فعالیت‌های فرهنگی در شهر بهبود یابد. نتیجه افزایش عملکرد فعالان، توسعه فرهنگی و اجتماعی شهر مشهد خواهد بود. بنابراین از منظر کلان‌تر مدیریت شهری نیز اهمیت این تحقیق مشخص می‌شود.

۳.۱. اهداف و پرسش‌های پژوهش

مهم‌ترین اهداف پژوهش حاضر، عبارتند از:

۱. شناخت فرهنگ کلی سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد
 ۲. مقایسه نظرات فعالان فرهنگی در مورد فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های موجود میان دیدگاه‌های آنان بر اساس طرحی که در آن عضو هستند.
 ۳. ارزیابی پیشنهادها مناسب در جهت رسیدن به فرهنگ سازمانی مطلوب و مورد نظر سازمان.
- بر اساس مدل دنیسون پرسش‌های پژوهش حاضر، به شکل ذیل، مطرح خواهد شد:
۱. وضعیت فرهنگ سازمانی در سطح کلان سازمان چگونه است؟ و در چه ابعادی نیاز به تغییر دارد؟
 ۲. وضعیت فرهنگ سازمانی در ارتباط با بعد درگیر شدن در کار چگونه است؟
 ۳. وضعیت فرهنگ سازمانی در ارتباط با بعد سازگاری، ثبات و یکپارچگی چگونه است؟



۴. وضعیت فرهنگ سازمان در ارتباط با بعد انطباق‌پذیری چگونه است؟
۵. وضعیت فرهنگ سازمان در ارتباط با بعد رسالت و مأموریت چگونه است؟

۲. پیشینه پژوهش

براتی و همکاران (۱۳۸۸) به بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران، براساس مدل دنیسون پرداخته‌اند؛ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اکثر پاسخ‌دهندگان (۷۲٪) وضعیت فرهنگ سازمانی بیمارستان را مناسب ارزیابی کردند؛ بیش‌ترین امتیاز در بعد «درگیر شدن در کار» و کم‌ترین امتیاز در بعد «سازگاری» حاصل شده است؛ هم‌چنین در مجموع، هر چهار بعد اصلی فرهنگ سازمانی دارای نمره متوسط و بالاتر بوده‌اند؛ بالاترین میانگین شاخص‌های فرهنگ سازمانی، مربوط به «تیم‌سازی»، با میانگین ۴٫۲۴ و کمترین شاخص با میانگین ۳٫۲۴ مربوط به «هماهنگی و پیوستگی» بود؛ پژوهشگران معتقدند در مجموع، اکثر شاخص‌ها در وضعیت مطلوب قرار دارند (براتی و همکاران، ۱۳۸۹).

رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد» به این نتیجه رسیده‌اند که، بعد «انطباق‌پذیری» بیش‌ترین، و بعد «درگیر شدن در کار» و بعد «سازگاری» کم‌ترین امتیاز را به دست آورده‌اند؛ هم‌چنین، در بین شاخص‌های دوازده‌گانه شاخص‌های «تغییرپذیری» و «چشم‌انداز» در حد بالایی قرار گرفته‌اند و برخی شاخص‌ها مانند «هماهنگی» و «تیم‌سازی» کم‌ترین امتیاز را به دست آورده، که نیازمند بهبود می‌باشند؛ پژوهشگران از روش آنالیز واریانس چند متغیره جهت مقایسه‌ی چهار بعد با یکدیگر و دوازده شاخص با همدیگر استفاده کرده‌اند؛ که مشخص شد ابعاد و شاخص‌ها با همدیگر تفاوت‌شان معنی‌دار است؛ هم‌چنین، نویسندگان با استفاده از تحلیل عاملی نشان دادند که از منظر پاسخ‌دهندگان، «چشم‌انداز» بیش‌ترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می‌گذارد (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

منوریان و بختائی (۱۳۸۵) در پژوهشی، به شناخت فرهنگ سازمانی سازمان مدیریت صنعتی بر اساس مدل دنیسون پرداخته‌اند؛ نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سازمان مدیریت صنعتی در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است؛ با این وجود، در برخی از شاخص‌ها از جمله «هماهنگی و پیوستگی» و «اهداف و مقاصد» نیازمند بهبود است (منوریان و بختائی، ۱۳۸۵).

ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عمل‌کرد سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دادند؛ در این پژوهش، مشخص شد که برای بعد «انطباق‌پذیری» بیش‌ترین امتیاز و بعد «سازگاری» کم‌ترین امتیاز به دست آمده است؛ هم‌چنین از نتایج این پژوهش برمی‌آید که بعد «رسالت» بیش‌ترین تأثیر را بر افزایش عمل‌کرد شرکت‌های تولیدی دارد؛ هم‌چنین توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت



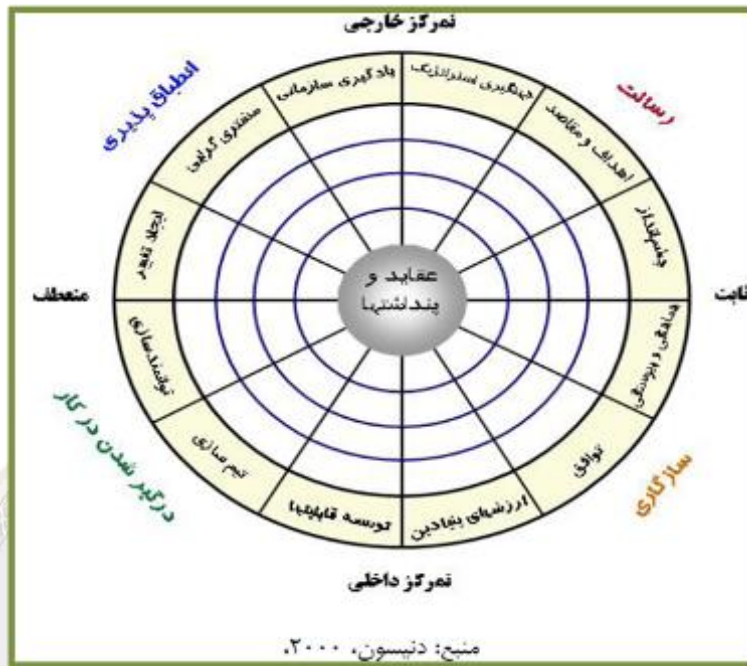
تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می باشد (Yilmaz, Ergan, 2008).

۳. مبانی نظری تحقیق

تاکنون مدل‌های مختلفی برای فرهنگ سازمانی پیشنهاد شده است؛ عده‌ای از اندیشمندان بر روی عوامل محیطی مؤثر بر فرهنگ سازمانی، تأکید کرده‌اند، مانند: «چارلز هندی»، «هرسی و بلانچارد»، «لورس و لارنس». عده‌ای دیگر فرهنگ سازمانی را با رویکرد بین فرهنگی مورد مذاقه قرار داده‌اند، مانند «گیرت هافستد»، «کلاک هانو استراد بک»؛ برخی دیگر بر کانون توجه سازمان تأکید داشتند، مانند «ریچارد هال و رابرت کوئین» و عده‌ای دیگر به ساختار داخلی سازمان و سیستم‌های پاداش‌دهی و مکانیزم‌های داخلی توجه داشتند، مانند «ماروین و ایزبورد»، «گردن و هاروی و براون»؛ برخی دیگر بر روی مسائل روانشناختی و استراتژی متمرکز شدند، مانند «استانلی»، «دیویس» و «رویپاین» (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

۱.۳. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

در پژوهش حاضر، پس از بررسی مدل‌های مختلف شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شد؛ «جدید بودن این مدل، نسبت به سایر مدل‌ها»، «جامعیت و کامل بودن از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری» و «سنجش ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی»، «قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی»، «محک زدن رفتار گروهی به جای ارزیابی شخصیت»، «امکان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر روی عمل‌کرد و تسهیل مدیریت تغییر در سازمان» از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می‌آیند (منوریان و بختائی، ۱۳۸۵؛ رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). یکی دیگر از مزایای مدل دنیسون نمودار گرافیکی آن است که ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی را به صورتی که کاملاً وضع فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد، ترسیم می‌کند (منوریان و بختائی، ۱۳۸۵). مدل فرهنگ سازمانی دنیسون از چهار بعد که هر بعد از سه شاخص، و هر شاخص از پنج مؤلفه فرهنگ سازمانی تشکیل شده است. مدل مفهومی دنیسون در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی فرهنگ سازمانی دنیسون

همان‌طور که در شکل ۱ نمایش داده شده است، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون از ابعاد «درگیر شدن در کار»، «سازگاری»، «انطباق‌پذیری» و «رسالت» تشکیل شده است (Denison, 2000). هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود. این مدل، دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده‌اند؛ محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است؛ این محور از یک طرف، به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود؛ محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود. در ادامه به شرح هر یک از ابعاد و شاخص‌های آن در سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد و فعالان فرهنگی مرتبط با سازمان، پرداخته می‌شود.

۲.۳. بعد درگیر شدن در کار

توانمندسازی: سازمان فرهنگی، اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری فعالان فرهنگی را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد و فعالان فرهنگی با وجود این اطلاعات، اختیار و توانایی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را دارند؛ این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در بین آن‌ها ایجاد می‌کند و باعث می‌شود در انجام کارهای فرهنگی محول شده، به طور جدی، فعال و پیگیر باشند.



تیم‌سازی: در سازمان به کارگروهی و مشارکت تیمی در جهت اهداف مشترک بها داده می‌شود و تیم‌های کاری، مورد تشویق قرار می‌گیرند؛ برای انجام کارها به گروه‌های کاری فعالان فرهنگی، به عنوان سنگ بنا و شالوده‌ی سازمان تکیه می‌شود؛ فعالان فرهنگی به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره‌ی سازمان و عضوی از تیم بزرگ فعالان فرهنگی احساس می‌کنند؛ کارها به گونه‌ای سازمان یافته است که آن‌ها می‌توانند ارتباط بین کار خود و اهداف سازمان را متوجه شوند.

توسعه‌ی قابلیت‌ها: سازمان به منظور تحقق اهداف و انجام برنامه‌های خود با سرمایه‌گذاری‌های مداوم به توسعه و پیشرفت قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری فعالان فرهنگی می‌پردازد؛ سازمان به این مهارت‌ها و قابلیت‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی مهم می‌نگرد.

۳.۳. بعد سازگاری

ارزش‌های بنیادین: فعالان فرهنگی در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند، شریک هستند که به آن «ارزش‌های بنیادین» گفته می‌شود؛ این ارزش‌ها شیوه انجام کار فعالان فرهنگی را در سازمان، سازماندهی می‌کند و به عنوان منشوری اخلاقی، رفتار کاری فعالان فرهنگی را هدایت می‌کند و صحیح را از غلط به آن‌ها نشان می‌دهد؛ بی‌توجهی فعالان فرهنگی به این ارزش‌های بنیادین، توییح به دنبال خواهد داشت.

توافق: فعالان فرهنگی در رسیدن به توافق مبتنی بر راه‌حل‌های بُرد-بُرد، مهارت یافته‌اند، حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند؛ رسیدن به اجماع در سازمان، آسان است و در سازمان در مورد روش صحیح و غلط انجام کارها، توافقات مشخصی وجود دارد.

هماهنگی و انسجام: دبیرخانه‌های طرح‌های مختلف سازمان به دلیل داشتن دیدگاه و چشم‌انداز مشترک می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند؛ هماهنگ ساختن پروژه‌ها در دبیرخانه‌های مختلف فعالان فرهنگی، آسان است؛ روش انجام کارها نیز پایدار و قابل پیش‌بینی است.

۴.۳. بعد انطباق‌پذیری

ایجاد تغییر: شیوه‌ی انجام کارها در سازمان منعطف بوده و به سادگی قابل تغییر است؛ سازمان قادر است راه‌هایی برای تغییر ایجاد کند، محیط پیرامون خود را بشناسد، به رقبا پاسخ دهد و خود را برای تغییرات آینده آماده کند؛ نه تنها تلاش‌هایی که برای تغییر صورت می‌گیرد با مقاومت فعالان فرهنگی مواجه نمی‌شود، بلکه فعالان فرهنگی در واحدهای مختلف سازمان، اغلب برای ایجاد تغییرات، همکاری نیز می‌نمایند.



مخاطب محوری: سازمان، مخاطبان خود را که همان شهروندان هستند درک می‌کند، شناخت عمیقی از نیازها و خواسته‌های آن‌ها دارد و به آن‌ها پاسخ می‌دهد، و در جهت رضایت‌مندی آنان گام بر می‌دارد و از نظرات و توصیه‌های آن‌ها برای ایجاد تغییرات استفاده می‌کند، و ارتباط مستقیم فعالان فرهنگی را با شهروندان، مورد تشویق قرار می‌دهد.

یادگیری سازمانی: سازمان، علائم محیطی را دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کند؛ فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری، ارتقای دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند؛ سازمان، دچار فراموشی سازمانی نمی‌شود و از حافظه‌ی سازمانی خود مراقبت می‌کند؛ فعالان فرهنگی از اشتباهات و تجربیات خود درس می‌گیرند و یادگیری، هدف مهمی از کار روزمره‌ی آن‌هاست.

۵.۳. بعد رسالت

گرایش و جهت استراتژیک: اهداف بلند مدت، رسالت و مأموریت مشخص و روشنی در سازمان و دبیرخانه فعالان فرهنگی وجود دارد، که به کار فعالان فرهنگی، معنی و جهت می‌دهد و رویکرد استراتژیک آن‌ها را مشخص می‌کند. مدیران ارشد، اهداف سازمان را برای فعالان فرهنگی روشن می‌سازند و توافقات گسترده‌ای در مورد این اهداف بین فعالان فرهنگی وجود دارد؛ این اهداف، سمت و سوی کار فعالان فرهنگی را مشخص می‌کنند و باعث می‌شوند آن کارهایی را که نیاز است انجام گیرد تا در بلند مدت، سازمان موفق باشد، بدانند.

چشم‌انداز: سازمان یک دیدگاه و تصویر مشترک انگیزه‌بخش و هیجان‌انگیز از وضعیت آینده دارد که آن را ابراز می‌کند، به این ترتیب، فعالان فرهنگی را با خود همراه می‌سازد.

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف، از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می‌باشد که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی در بین فعالان فرهنگی سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد می‌پردازد. جامعه‌ی آماری شامل تمام فعالان فرهنگی و مرتبط با سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد، در چهار دسته‌ی «همیاران شهر بهشت» به تعداد ۲۴۷۴ نفر، «خادمین شهر بهشت» به تعداد ۲۴۷۵ نفر، «خادمین فرهنگی مسجد ما» به تعداد ۲۲۰۴ نفر، و «همیاران تخصصی فرهنگ‌سراها» به تعداد ۱۳۲۸ نفر هستند، که در مجموع تمام جامعه‌ی آماری، ۶۲۵۱ نفر می‌باشند.



۱.۴. نمونه و روش نمونه گیری

باتوجه به این که متغیرهای پژوهش حاضر، کیفی است، برای محاسبه تعداد نمونه آماری، از فرمول

$$n = \frac{N t^2 Pq}{(N-1) d^2 + t^2 Pq}$$

کوکران استفاده شده است، که به شرح زیر می باشد:

در این پژوهش، برای جامعه آماری فعالان فرهنگی، مقادیر فرمول کوکران به شرح زیر می باشند.
بنابراین براساس فرمول کوکران، تعداد نمونه آماری، حدوداً ۳۳۹ نفر است.

N= 6251 t= 1.96 d= 0.052 p= 0.5 q= 0.5

۲.۴. ابزار جمع آوری اطلاعات

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است، لذا در آن از پرسش نامه به عنوان ابزار گردآوری داده ها استفاده شده است؛ برای سنجش فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، از پرسش نامه ای استاندارد دنیسون استفاده گردید؛ این پرسش نامه شامل ۶۰ پرسش است که عوامل کیفی را به مقادیر کمی با استفاده از طیف پنج قسمتی لیکرت تبدیل می کند. روایی پرسش نامه ی مورد نظر با مطالعه ی مقالات و کتب مرتبط در زمینه ی فرهنگ سازمانی و مشاوره با صاحب نظران و استادان رشته ی مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و برای سنجش میزان پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد؛ ضریب به دست آمده ۰.۹۰ می باشد که نشان دهنده ی ضریب بالای پایایی ابزار سنجش است.

۵. یافته های تحقیق

به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده های پژوهش، از شاخص های آمار توصیفی هم چون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی، میانگین و... نمودارهای مربوطه استفاده گردیده است.

۱.۵. اطلاعات توصیفی نمونه آماری

اطلاعات توصیفی نمونه آماری بر اساس جنسیت در جدول ۱، میزان تحصیلات در جدول ۲، سابقه ی همکاری با حوزه ی ساماندهی در جدول ۳ و طرح مربوطه در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۱ - اطلاعات توصیفی نمونه آماری براساس جنسیت

جنسیت	درصد	تعداد
مرد	۲۷٪	۹۱
زن	۶۷٪	۲۲۸



نامشخص	۶٪	۲۰
جمع کل	۱۰۰٪	۳۳۹

جدول ۲ - اطلاعات توصیفی نمونه آماری براساس میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	درصد	تعداد
دیپلم	۳۹٪	۱۳۱
فوق دیپلم	۲۳٪	۷۹
لیسانس	۳۶٪	۱۲۲
فوق لیسانس	۲٪	۶
دکتری	۰٪	۱
جمع کل	۱۰۰٪	۳۳۹

جدول ۳ - اطلاعات توصیفی نمونه آماری براساس سابقه همکاری با حوزه‌ی ساماندهی

سابقه همکاری با حوزه‌ی ساماندهی	درصد	تعداد
زیر ۱۰ ماه	۴۲٪	۱۴۳
۱۰ تا ۱۵ ماه	۲۸٪	۹۴
۱۵ تا ۲۰ ماه	۲۱٪	۷۲
۲۰ ماه به بالا	۹٪	۳۰
جمع کل	۱۰۰٪	۳۳۹

جدول ۴ - اطلاعات توصیفی نمونه آماری براساس طرح مربوطه

طرح مربوطه	درصد	تعداد
خادمین شهر بهشت	۴۱٪	۱۳۹
مسجد ما	۳۹٪	۱۳۲
همیاران تخصصی در فرهنگ سراها	۷٪	۲۵
همیاران شهر بهشت	۱۳٪	۴۳
جمع کل	۱۰۰٪	۳۳۹

۲.۵. امتیازات شاخص‌های فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی

براساس جدول ۵ کم‌ترین امتیازات فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی مربوط به شاخص‌های توسعه



قابلیت‌ها و تیم‌گرایی و بیش‌ترین امتیاز فرهنگ سازمانی مربوط به شاخص‌های ارزش‌های بنیادی و توانمندسازی است.

جدول ۵ - امتیازات شاخص‌های فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی

شاخص‌ها	میانگین درصد شاخص
توسعه قابلیت‌ها	۵۱/۱٪
تیم‌گرایی	۵۴/۱٪
هماهنگی و انسجام	۵۷/۲٪
ایجاد تغییر	۵۷/۳٪
نیت و جهت استراتژیک	۵۷/۴٪
چشم‌انداز	۵۷/۹٪
اهداف و مقاصد	۵۸/۰٪
مخاطب‌محوری	۵۸/۰٪
توافق	۵۹/۱٪
یادگیری سازمانی	۶۱/۶٪
توانمندسازی	۶۱/۹٪
ارزش‌های بنیادی	۶۲/۵٪

۳.۵. امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی

براساس جدول ۶ کم‌ترین امتیاز فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی، مربوط به بعد درگیرشدن در کار و بیش‌ترین امتیاز مربوط به بعد سازگاری است.

جدول ۶ - امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی

ابعاد	میانگین درصد بعد
درگیرشدن در کار	۵۵,۷٪
رسالت	۵۷,۷٪
انطباق‌پذیری	۵۹٪
سازگاری	۵۹,۶٪

۴.۵. امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی طرح‌خادمین شهر بهشت

براساس جدول ۷ کم‌ترین امتیاز فرهنگ سازمانی طرح‌خادمین شهر بهشت، مربوط به بعد درگیرشدن در کار و بیش‌ترین امتیاز مربوط به بعد سازگاری است.



جدول ۷ - امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی طرح خادمین شهر بهشت

میانگین درصد ابعاد	ابعاد
۵۲/۴٪	درگیر شدن در کار
۵۵/۳٪	رسالت
۵۶/۳٪	انطباق
۵۶/۹٪	سازگاری

۵.۵. امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی طرح خادمین فرهنگی مسجدما

بر اساس جدول ۸ کمترین امتیاز فرهنگ سازمانی طرح خادمین فرهنگی مسجد ما، مربوط به بعد درگیر شدن در کار و بیشترین امتیاز، مربوط به بعد انطباق است.

جدول ۸ - امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی طرح خادمین فرهنگی مسجد ما

میانگین درصد ابعاد	ابعاد
۵۳/۱٪	درگیر شدن در کار
۵۵/۵٪	رسالت
۵۵/۸٪	سازگاری
۵۶/۳٪	انطباق

۶.۵. امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی طرح همیاران تخصصی فرهنگسراها

بر اساس جدول ۹ کمترین امتیاز فرهنگ سازمانی طرح همیاران تخصصی فرهنگسراها مربوط به بعد رسالت و بیشترین امتیاز مربوط به بعد سازگاری است.

جدول ۹ - امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی طرح همیاران تخصصی فرهنگسراها

میانگین درصد ابعاد	ابعاد
۶۷/۳٪	رسالت
۶۸/۸٪	انطباق
۷۰/۱٪	درگیر شدن در کار
۷۵/۰٪	سازگاری

۷.۵. امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی طرح همیاران شهر بهشت

بر اساس جدول ۱۰ کمترین امتیاز فرهنگ سازمانی طرح همیاران تخصصی فرهنگسراها مربوط به بعد درگیر شدن در کار و بیشترین امتیاز مربوط به بعد سازگاری است.

جدول ۱۰ - امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی طرح همیاران شهر بهشت



میانگین درصد ابعاد	ابعاد
۶۵/۴٪	درگیر شدن در کار
۶۷/۱٪	رسالت
۷۰/۱٪	انطباق
۷۰/۶٪	سازگاری

۶. نتیجه گیری و پیشنهادات

۱.۶. نتیجه گیری

اگر بر اساس اطلاعات فوق، نمای فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی ترسیم شود، شکل ۲ به دست خواهد آمد؛ بر اساس این تصویر، ابعاد و شاخص های فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است؛ در طیف منعطف - ثابت و در میزان تمرکز داخلی و تمرکز به خارج نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نمی شود.



شکل ۲ - مدل مفهومی فرهنگ سازمانی دنیسون

در بین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی کل فعالان فرهنگی، بعد «درگیر شدن در کار»، کمترین امتیاز را به دست آورده است؛ بعد «درگیر شدن در کار» در فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی مرد، زن، خادمین شهر بهشت، خادمین فرهنگی مسجد ما و همیاران شهر بهشت نیز کمترین امتیاز را به دست آورده است؛ تنها در مورد همیاران تخصصی فرهنگسراها بعد «رسالت» کمترین امتیاز را دارد. بیشترین امتیاز ابعاد فرهنگ سازمانی کل فعالان فرهنگی، متعلق به بعد «سازگاری» است؛ خادمین شهر بهشت و همیاران شهر بهشت نیز بیشترین امتیاز را به بعد «سازگاری» داده اند؛ فعالان فرهنگی مرد به بعد «رسالت» بالاترین امتیاز را داده اند و فعالان فرهنگی زن و خادمین فرهنگی مسجد ما بعد «انطباق» را واجد بیشترین امتیاز، دانسته اند.



۲.۶. پیشنهادها

نتایج حاصل از پژوهش حاضر، نکات مختلفی را در جهت بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی فعالان فرهنگی آشکار می‌سازد که می‌توان برآیند آن‌ها را ضمن پیشنهادهای ذیل، مطرح ساخت؛ البته لازم به توضیح است که برخی از پیشنهادها جنبه‌ی اجرایی و عملیاتی دارند و برخی دیگر، از نوع سیاست، راهبرد و خط مشی هستند که باید در برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های فرهنگی حوزه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی در نظر گرفته شوند:

۱. سازمان، سرمایه‌گذاری مداوم و مستمری بر روی ارتقا و توسعه‌ی مهارت‌های فعالان فرهنگی انجام دهد؛ سازمان برای این که بتواند این سرمایه‌گذاری را انجام دهد، ابتدا باید مهارت‌های مورد نیاز فعالان فرهنگی برای انجام فعالیت‌های فرهنگی را شناسایی کند، سپس برای آن‌ها برنامه‌ریزی و زمان‌بندی نماید.
۲. سازمان شرایط و محیط کاری برای فعالان فرهنگی فراهم کند، که آن‌ها احساس کنند مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری‌شان در سازمان به طور مداوم در حال ارتقا، توسعه و پیشرفت است.
۳. اهداف تیم‌های کاری فعالان فرهنگی باید با اهداف سازمان هماهنگ باشد؛ بنابراین کارها به گونه‌ای سازماندهی و تعریف شود که تیم‌های کاری بتوانند ارتباط بین کار خود و اهداف سازمان را متوجه شوند؛ به طوری که تیم‌ها در انجام فعالیت‌های فرهنگی احساس کنند، در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کنند؛ برای این کار سازمان باید اهداف خود را بیان نموده و اهداف تیم‌های کاری را از لحاظ تطبیق با اهداف سازمان مورد بررسی قرار دهد.
۴. سطوح مختلف سازمان و بخش‌های گوناگون حوزه ساماندهی فعالان فرهنگی، باید دارای اهداف مشخص و هماهنگ با یکدیگر باشند؛ برای این کار سازمان، اهداف بخش‌های مختلف را به طور مرتب از لحاظ هماهنگی و انسجام مورد بررسی قرار دهد.
۵. روش‌ها و شیوه‌های فعالان فرهنگی در انجام کارها و فعالیت‌ها، مشخص، پایدار و قابل پیش‌بینی باشد؛ برای این کار، سازمان شیوه‌نامه‌های انجام کارها و فعالیت‌های فرهنگی را تدوین نموده و در اختیار فعالان فرهنگی قرار دهد، به طوری که کلیه فعالیت‌های سازمان در حوزه فعالان فرهنگی دارای شناسنامه‌ی فرایند و رویه‌ی انجام کار باشد.
۶. برای هماهنگی و انسجام‌بخشی بین فعالان فرهنگی، سازمان باید از دیدگاه، اهداف و چشم‌انداز مشخصی برخوردار باشد، به طوری که فعالان فرهنگی که در طرح‌های مختلف سازمان حضور دارند، دیدگاه و چشم‌انداز مشترکی داشته باشند؛ برای این کار، سازمان چشم‌انداز خود را تدوین نماید و آن را به کلیه بخش‌ها و فعالان فرهنگی اعلام نماید، به طوری که چشم‌انداز یعنی مقصد نهایی سازمان در ذهن



فعالان فرهنگی حک شود.

۷. واحدها و طرح‌های مختلف سازمان باید با یکدیگر هماهنگ باشند، به طوری که کارکردن با شخصی از قسمتی دیگر از سازمان همانند کار کردن با شخصی از یک سازمان متفاوت نباشد؛ در این خصوص برگزاری جلسات برنامه‌ریزی و هم‌اندیشی مشترک، آگاهی یافتن بخش‌های مختلف حوزه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی از فعالیت‌های یکدیگر، پیشنهاد می‌شود.

۸. برای این که سازمان و حوزه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی بتواند در مقابل تغییرات واکنش مناسبی نشان دهد، باید شیوه‌ها و رویه‌های انجام کار را منعطف و بازطراحی کند تا بتواند در صورت لزوم تغییرات لازم را در آن‌ها اعمال کند.

۱۰. فعالان فرهنگی و حوزه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی باید به طور مداوم با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار، فناوری‌های روز و استانداردهای جدید آشنایی پیدا کرده و خود را با آن، سازگار و منطبق نمایند؛ علاوه بر آن، خود فعالان فرهنگی را باید حساس نمود تا خود به دنبال پیشرفت‌ها باشند و بتوانند به سایر فعالان فرهنگی نیز این پیشرفت‌ها را انتقال دهند.

۱۱. اولین قدم در برنامه‌ریزی و فعالیت‌های حوزه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی، تدوین چشم‌انداز و مأموریت است و سپس ابلاغ این مأموریت و چشم‌انداز به کلیه‌ی طرح‌ها و فعالان فرهنگی است؛ پس از تدوین چشم‌انداز و مأموریت، استراتژی‌های حوزه‌ی فعالان فرهنگی تدوین گردد، به طوری که فعالان فرهنگی احساس کنند یک استراتژی روشن در سازمان برای آینده وجود دارد.

۱۳. در کلیه‌ی فعالیت‌ها و برنامه‌های کوتاه مدت حوزه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی، چشم‌انداز باید به عنوان راهنما و جهت‌دهنده در نظر گرفته شود؛ به عبارت دیگر، نباید برنامه‌ها و اهداف کوتاه مدت، چشم‌انداز بلند مدت سازمان را با مخاطره مواجه کند.

۱۴. فعالان فرهنگی باید مسیر موفقیت و پیشرفت خود در سازمان را بدانند و با معیارهای موفقیت در حوزه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی آشنا باشند تا بتوانند کارهایی انجام دهند که در بلند مدت در سازمان موفق شوند.

۱۵. سازمان ارتباط مستقیم فعالان فرهنگی با شهروندان، مخاطبان و متریان را مورد تشویق قرار دهد، و شرایط لازم برای این ارتباط مستقیم را فراهم کند.

۱۶. سازمان و دبیرخانه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی، نکات و توصیه‌های شهروندان و مخاطبان طرح‌ها و برنامه‌های فرهنگی سازمان را دریافت نموده و بر اساس آن‌ها تغییرات لازم را در اهداف، برنامه و فعالیت‌های فرهنگی خود بدهد؛ برای دریافت نظرات شهروندان، انجام نظرسنجی‌های دوره‌ای پیشنهاد



می‌گردد.

۱۷. نظرات دریافتی از شهروندان و مخاطبان سازمان باید به طور مستقیم بر تصمیمات سازمان، دبیرخانه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی و خود فعالان فرهنگی اثر بگذارد.
۱۸. سازمان باید از سیستم مدیریت دانش و تجربیات برخوردار باشد تا جزئیات مهم در سازمان مورد بی‌توجهی و فراموشی قرار نگیرد.
۱۹. از آن‌جا که دسترسی به اطلاعات مورد نیاز یکی از مهم‌ترین ابزارها و پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری محسوب می‌شود، سازمان، اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری فعالان فرهنگی را در اختیار آن‌ها قرار دهد.
۲۰. با توجه به ماهیت فرهنگی سازمان در حوزه‌ی ساماندهی فعالان فرهنگی، باید یک منشور اخلاق حرفه‌ای تدوین شود که رفتار کاری فعالان فرهنگی را هدایت نموده و صحیح را از غلط به آن‌ها بگوید.

منابع

۱. طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۲)، «فرهنگ سازمانی»، تهران: چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. مؤنریان، عباس و بختائی، امیر (۱۳۸۵)، «شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی»، پژوهش ارائه شده در چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۳. الوانی، سیدمهدی، (۱۳۷۸)، «مدیریت عمومی»، تهران: چاپ اول، نشر نی.
۴. رایبیز، استیفن، (۱۳۷۴)، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: چاپ اول، انتشارات مؤسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی.
۵. محمودی، مهدی، (۱۳۸۴)، «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری»، مجله تدبیر، شماره‌ی ۱۶.
۶. ابراهیمی بجدنی، مریم، (۱۳۸۲)، «فرهنگ سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۷. رحیم‌نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود، (۱۳۸۸)، «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد»، مجله مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، دوره‌ی دهم، شماره ۱.
۸. حاجی کریمی، عباسعلی، (۱۳۸۳)، «توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها، فرهنگ، ارزش‌ها و اخلاقیات»، مجله‌ی پیام مدیریت، شماره‌ی نهم و دهم.
۹. براتی مارنانی، احمد و همکاران، (۱۳۸۹)، «بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران براساس مدل دنیسون»، نشریه مدیریت سلامت، ۴ (۱۵).
10. Denison, Daniel, (2000), "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?", International Institute for Management Development, Denison@imd. Chapter 2
11. Robbins, S.P. (2005), "Management", eighth edition, entice Hall of India.
12. Kinicki, A. and Kreitner, R., (2007), "Organizational Behavior", McGraw-Hill, Third Edition, New York.



13. Yilmaz, C. and Ergan, E., (2008), "Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy", *Journal of World Business*, pp. 290-306.

