دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۳ (پیاپی: ۵۸)، مرداد ۱۴۰۴

بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در ایران

سمیه گلابگیریان [۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۲
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰
کد مقاله: ۳۸۳۷۴

چکـیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی در ایران انجام شده است. در این مطالعه، ارتباط میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفت.این تحقیق از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی در تهران، اصفهان و مشهد بود. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته با استفاده از مقیاس‌های پنج‌تایی لیکرت برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (بر اساس مدل دنیسون) و عملکرد کارکنان (بر اساس مدل‌های آرمسترانگ و کاپلان و نورتون) استفاده شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌بندی‌شده انجام شد و حجم نمونه ۳۰۰ نفر تعیین شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و AMOS تحلیل شدند.تایج نشان داد که تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (درگیر بودن کارکنان، مأموریت، انسجام فرهنگی و انطباق‌پذیری) با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند. در میان مؤلفه‌ها، «درگیر بودن کارکنان» بیشترین تأثیر را بر عملکرد نشان داد. همچنین، رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد در سازمان‌های خصوصی قوی‌تر از سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی بود.یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌هایی که ارزش‌های مشارکت و تعامل را ترویج می‌دهند، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقاء عملکرد کارکنان دارد. توصیه می‌شود سازمان‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان، بر توسعه فرهنگ‌های سازمانی شفاف، مشارکتی و نوآورانه تمرکز کنند.

واژگـان کلـیدی: فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان، انطباق پذیری، انگیزش شغلی، مدیریت منابع انسانی

۱- کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه پیام نور غرب، ایران. *golabgiriyan.jd@gmail.com*

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱- مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، تنها به منابع مالی یا فناوری‌های پیشرفته متکی نیستند، بلکه به عوامل انسانی و فرهنگی نیز توجه ویژه دارند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، فرهنگ سازمانی است؛ مفهومی که به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و شیوه‌های رفتاری مشترک در میان اعضای یک سازمان اشاره دارد. (امینی، سلامی، ۱۴۰۲) فرهنگ سازمانی بر تصمیم‌گیری‌ها، تعاملات بین فردی، شیوه‌های مدیریتی و به‌ویژه عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دارد. (Mohammadi, Samizadeh, Pouya, Arabahmadi,2023)این تاثیر در بستر فرهنگی و اجتماعی هر کشور معنا پیدا می‌کند و نمی‌توان آن را از بافت فرهنگی جامعه جدا دانست.در ایران، با توجه به ویژگی‌های خاص فرهنگی، مذهبی و تاریخی، سازمان‌ها دارای ساختارها و فرهنگ‌های کاری متنوعی هستند. (باوردی، ۱۴۰۲) از سازمان‌های دولتی با ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی گرفته تا شرکت‌های خصوصی با گرایش‌های نوین مدیریتی، همگی در دل خود نوعی فرهنگ سازمانی را پرورش داده‌اند که عملکرد کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد .کارکنان به‌عنوان نیروی حیاتی سازمان، زمانی می‌توانند به‌طور اثربخش عمل کنند که فرهنگ حاکم بر سازمان با ارزش‌ها، انگیزه‌ها و اهداف شخصی آنان همخوانی داشته باشد. (Sarvari, Razeghi, Mahmoudian, 2024)در غیر این صورت، تعارض، نارضایتی شغلی، افت بهره‌وری و حتی ترک شغل ممکن است رخ دهد.اهمیت پرداختن به این موضوع زمانی بیشتر می‌شود که بدانیم عملکرد کارکنان نه تنها عامل تعیین‌کننده‌ای در رشد و توسعه سازمانی است، بلکه نقشی کلیدی در تحقق اهداف کلان کشور نیز ایفا می‌کند. (Mashayekh-Amiri, Mirghafourvand, 2024) در واقع، عملکرد بالا و اثربخش کارکنان، بازتابی از یک نظام مدیریتی منسجم، فرهنگ حمایتی و انگیزش درون‌سازمانی است .از سوی دیگر، عملکرد ضعیف کارکنان، اغلب ریشه در ناهماهنگی فرهنگی، سبک‌های رهبری نامناسب، یا نبود حس تعلق سازمانی دارد.(Rojak,., Sanaji, Witjaksono, Kistyanto, 2024.)با این حال، مطالعات انجام شده در زمینه‌ی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در ایران نسبتاً محدود بوده یا در حوزه‌های خاص متمرکز شده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها درک عمیقی از مفهوم فرهنگ سازمانی ندارند و آن را به‌عنوان یک متغیر کیفی و ناملموس نادیده می‌گیرند. این در حالی است که پژوهش‌های بین‌المللی، به‌ویژه در مدل‌های نظری چون مدل دنیسون، هافستد یا شاین، نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی قابل تعریف، سنجش و مدیریت است و می‌تواند از طریق بهبود آن، عملکرد نیروی انسانی را ارتقا داد.هدف این پژوهش، بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در سازمان‌های ایرانی است. در این مسیر، تلاش می‌شود تا با استفاده از چارچوب‌های نظری معتبر و تحلیل داده‌های میدانی، ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی شناسایی شده و ارتباط آن‌ها با شاخص‌های عملکردی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. سوال اصلی این تحقیق آن است که تا چه میزان، فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های ایران تأثیرگذار است؟

ضرورت انجام این تحقیق از دو جنبه حائز اهمیت است. نخست، از جنبه علمی که می‌تواند به ادبیات تحقیق در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در بستر فرهنگی ایران بیفزاید. دوم، از جنبه کاربردی که می‌تواند راهگشای مدیران سازمان‌ها برای اصلاح یا تقویت فرهنگ حاکم و در نتیجه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی باشد.افزون بر این، شناخت رابطه میان فرهنگ سازمانی و عملکرد، می‌تواند در سیاست‌گذاری‌های کلان منابع انسانی، طراحی برنامه‌های آموزشی، اصلاح ساختار سازمانی و حتی جذب و نگهداشت نیروی کار مؤثر باشد. این تحقیق با تمرکز بر سازمان‌های ایرانی، می‌کوشد تا تصویری واقع‌گرایانه از وضعیت موجود ارائه داده و راهکارهایی عملی برای بهبود عملکرد سازمانی در بستر فرهنگی کشور پیشنهاد دهد.در نهایت، انتظار می‌رود نتایج این مطالعه، نه تنها به غنای مباحث علمی بیفزاید، بلکه به‌عنوان مرجعی برای مدیران، مشاوران منابع انسانی و سیاست‌گذاران در حوزه‌های مختلف مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد.

۲-روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان سازمان‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی در ایران (با تمرکز بر شهرهای تهران، اصفهان و مشهد) است. برای نمونه‌گیری، از روش تصادفی طبقه‌بندی‌شده نسبی استفاده شد تا گروه‌های مختلف بر اساس نوع سازمان و سابقه کاری در نمونه لحاظ شوند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، با در نظر گرفتن ضریب اطمینان ۹۵٪ و خطای ۵٪، حدود ۳۰۰ نفر تعیین شد.ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که در دو بخش طراحی شد: بخش اول شامل سؤالاتی درباره مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (شامل درگیر بودن، مأموریت، انسجام و انطباق‌پذیری)، و بخش دوم ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از شاخص‌های برگرفته از مدل آرمسترانگ و دیدگاه کاپلان و نورتون (شامل اثربخشی، نوآوری، تعهد شغلی و کیفیت انجام وظایف). پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ تأیید شد (برای فرهنگ سازمانی $\alpha=0.88$ و برای عملکرد کارکنان$\alpha=0.84$) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار SPSS و AMOS بهره گرفته شد. تحلیل توصیفی، آزمون

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) برای بررسی تفاوت بین گروه‌ها و تحلیل مسیر برای بررسی رابطه بین متغیرها به کار رفت. همچنین، جهت درک عمیق‌تر، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تعدادی از مدیران منابع انسانی استفاده شد تا یافته‌های کمی با تحلیل‌های کیفی غنی‌تر شوند.

۳-مبانی نظری و تعاریف پایه

۳-۱-فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی[1] عبارت است از مجوعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر که اعضای سازمان‌ها در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود. در بین مفاهیم مطرح درباره سازمان، شاید «فرهنگ سازمانی» پیچیده‌ترین آنها باشد. البته این پیچیدگی اختصاص به فرهنگ سازمانی ندارد، بلکه درباره فرهنگ در سطح اجماعی نیز صادق است؛ چراکه اصولاً «فرهنگ» مفهومی پیچیده و قابل تعبیر و تفسیرهای گوناگون است. همان‌گونه که جامعه‌شناس انگلیسی، ریموند ویلیامز، اشاره کرده است، «فرهنگ» در اصل و ریشه لغت، به معنای بررسی و مراقبت کشت و زرع و حیوانات است.(اردلان و همکاران ،۱۳۸۷)فرهنگ سازمانی یک پدیده واقعی و قدرتمند است و تغییر دادن آن بسیار دوقت گیر و دشوار است. اگر قرار است در یک سازمان تغییرات موثر و پایدار بوجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر گردد. بعدها با توسعه مفهومی به گونه‌ای استعاری در زمینه مراقبت روح و انسان نیز به کار رفت. بر اساس استعاره فرهنگ، جامعه از راه‌های گوناگونی همچون خانواده، نهادهای آموزشی، مجتمع‌ها، آموزه‌ها و اقدامات مذهبی، از انسان‌ها پرستاری و مراقبت می‌کند؛ درست همان‌گونه که کشاورزان، کشت و زرع و حیوانات خود را از طریق شخم زدن، هرس کردن، غذا دادن و چراندن پرورش می‌دهند.(اردلان،۱۳۹۱)فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکردهایی که ویژگی‌های یک سازمان را مشخص می‌کند که در ۴ گونه فرهنگ سازمانی نمایان می‌شود. این چهار گونه شامل قومی، ویژه سالاری و بازار، سلسله مراتب می‌باشند.از لحاظ معنوی فرهنگ، واژه‌ای فارسی است که از دو جز مرکب «فر» و «هنگ» تشکیل یافته است. «فر» به معنی جلو و «هنگ» از ریشه اوستایی «تنگنا» و به معنی کشیدن و بیرون کشیدن گرفته شده است. در زبان‌های انگلیسی و فرانسوی واژه Culture بکار می‌رود و نیز معنای آن کشت و کار یا پرورش بوده است. ولی هیچگاه در ادبیات فارسی به طور مستقیم به مفهومی که برخاسته از ریشه کلمه باشد، نیامده است.به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه ها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به‌صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگیهای فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود.(ایران زاده،۱۳۹۷) به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و چیزی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی‌های خاصی که در یک سازمان وجود دارد نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمانها را از یکدیگر متمایز می‌کند. فرهنگ سازمانی بستری است به هم پیوسته که اجزا سازمان را بهم میچسباند. هافستد فرهنگ سازمانی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن بیان می‌کند که افراد یک سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز کند. فرهنگهای سازمانی شالوده تاریخی دارند بدین معنی که نمی‌توان رابطه بین فرهنگ سازمانی و تاریخ را از هم جدا کرد و فرهنگ سازمانی بطور ناگهانی و اتفاقی بوجود نمی‌آید. بسیاری از صاحبنظران بر این عقیده‌اند که "فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

۳-۲-عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی به مجموعه‌ای از نتایج و پیامدهایی اطلاق می‌شود که از فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمانی حاصل می‌گردد. این مفهوم نشان‌دهنده میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده و اجرای استراتژی‌ها در زمینه‌های مختلف مانند تولید، منابع انسانی، مالی، خدمات مشتریان، و نوآوری است. عملکرد سازمانی را می‌توان معیاری برای سنجش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمان در نظر گرفت؛ به این معنا که سازمان تا چه اندازه «کار درست» را به «درست‌ترین شکل» انجام می‌دهد(Ardebilpour, Amoozegar, Kerry, Falahat, 2024). عملکرد سازمانی از جمله مفاهیم کلیدی در حوزه مدیریت است که هم از بُعد درونی (مانند رضایت کارکنان، اثربخشی فرایندها، بهره‌وری منابع انسانی) و هم از بُعد بیرونی (مانند رضایت مشتری، سودآوری، رشد بازار و پایداری سازمانی) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در ادبیات علمی، عملکرد سازمانی یک پدیده چندبعدی است که نمی‌توان آن را تنها با شاخص‌های مالی یا کمی سنجید. از این رو، محققان تلاش کرده‌اند تا با ارائه مدل‌ها و چارچوب‌های متنوع، این مفهوم را به شکلی جامع‌تر تبیین و ارزیابی کنند. برای مثال، مدل کارت امتیازی متوازن[2] که

1- Organizational Culture

2- Balanced Scorecard

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

توسط کاپلان و نورتون ارائه شده است، عملکرد سازمانی را در چهار بعد اصلی تحلیل می‌کند: بعد مالی، بعد مشتری، بعد فرایندهای داخلی، و بعد یادگیری و رشد. این مدل بر این نکته تأکید دارد که سازمان‌ها باید علاوه بر نتایج مالی، به توانمندسازی منابع انسانی، بهبود فرایندها و رضایت مشتریان نیز توجه داشته باشند تا عملکردی پایدار و متعادل ایجاد کنند (Al-bawaia, Alshurideh, Obeidat, Masa'deh, 2022). از سوی دیگر، در رویکردهای سنتی‌تر، عملکرد سازمانی بیشتر با شاخص‌هایی مانند میزان فروش، بازده سرمایه‌گذاری، نرخ رشد یا بهره‌وری نیروی کار اندازه‌گیری می‌شد. با گذر زمان و توجه به مفاهیم سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی و نوآوری، معیارهای کیفی نیز به شاخص‌های سنجش عملکرد افزوده شدند. امروزه عواملی چون تعهد سازمانی کارکنان، انگیزش شغلی، رضایت درونی، نوآوری فردی و جمعی نیز به‌عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عملکرد در نظر گرفته می‌شوند.در بستر فرهنگی ایران، عملکرد سازمانی می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعددی قرار گیرد؛ از جمله ساختارهای سلسله‌مراتبی، نگرش‌های مدیریتی، ارتباطات بین‌فردی، و به‌ویژه فرهنگ سازمانی .فرهنگ حاکم بر سازمان نقش مهمی در تعیین رفتار و عملکرد کارکنان ایفا می‌کند و می‌تواند موجب تشویق یا مانع‌تراشی در مسیر تحقق اهداف شود. برای ارتقاء عملکرد و بهبود رفتارهای کارکنان، به نحوی که به موفقیت سازمان منجر شود باید عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار را بشناسیم و آنها را مدیریت کنیم. در این گفتار از مهمترین عوامل اثرگذار بر عملکرد کارکنان سازمانها به اجمال معرفی می شوند:

۱- استعداد: استعداد یک آمادگی زمینه ای در افراد برای موفقیت در بعضی نقش ها و شغل هاست، استعداد را در سنین بزرگسالی فقط می توان کشف کرد، پرورش داد، به فعلیت درآورد و در مسیر مناسب بکار انداخت. یکی از نشانه های استعداد، موفقیت است. افرادی که در یک زمینه مشخص هنری ، فنی ، ورزشی یا مدیریتی موفقیت کسب می کنند، به ویژه وقتی این موفقیت تداوم داشته باشد و تکرار شود به احتمال زیاد در آن زمینه مستعد هستند. یکی از وظایف حساس و تعیین کننده مدیران در مسیر ارتقاء عملکرد کارکنان این است که استعدادهای آنان را در جستجو و کشف کنند و وظایف و نقش ها و شغل ها را به نحوی به کارکنان تخصیص دهند حداکثر تناسب ممکن بین آنها تأمین شود.استعداد را به کوه یخ تشبیه می کنند که فقط یک پنجم آن روی سطح آب است و در نگاه اول دیده می شود و برای دیدن(کشف) بقیه آن باید جستجوی اکتشافی بیشتری داشت. مشکل وقتی تشدید می شود که برخی از کارکنان ما، حتی خودشان هم از استعدادهایشان آگاه نیستند.استعداد را باید با کمک نشانه هایش شناخت. وقتی کسی در انجام کاری استعداد داشته باشد آن کار را با لذت و رضایت درونی و حتی گاهی داوطلبانه انجام می دهد. از انجام و تکرار آن خسته نمی شود، بسیاری از آمال و آرزوهایش را در همان کار تعریف و جستجو می کند به آن کار افتخار می کند و آن را معرف خود می داند، آن کار را بهتر و زودتر از دیگران انجام می دهد.تناسب بین استعدادهای فرد با الزامات و مقتضیات شغل یکی از کلیدی ترین عوامل ظهور و بروز عملکردهای موفق و رضایت بخش است.

۲- دانش و مهارت: آموزش و توسعه دانش و مهارتهای کارکنان از مهم ترین تواناسازهای سازمان هاست. در همه مدلهای جامع تعالی سازمانی، سهم زیادی برای آموزش کارکنان به عنوان یک توانا ساز مهم که بر عملکرد کارکنان و از طریق آنها بر عملکرد و تعالی سازمانها موثر است در نظر گرفته شده است.سازمانها نمی توانند همه دانش و مهارت مورد نیاز خود را در زمان استخدام از بازار کار تأمین نمایند، همچنین شرایط محیطی، تحولات تکنولوژیکی و توقعات روزافزون مشتریان فشار برای آموزش کارکنان را تشدید می کند. به همین دلیل است که سازمانهای موفق جهان سالیانه میلیاردها دلار برای توسعه دانش و مهارت کارکنان خود سرمایه گذاری می کنند ارتباط بین آموزش و عملکرد کارکنان یک ارتباط دو سویه است. از یک سو به کارکنان آموزش می دهیم تا عماکردهای موفق تری داشته باشند و از سوی دیگر عملکرد آنها را ارزیابی می کنیم تا نیازهای آموزشی آنها را شناسایی کنیم.

۳- فرصت: همه ما برای نمایش دادن استعدادها و توانایی هایمان و برای استفاده موثر از دانش و مهارت نیاز به فرصت و مجال داریم. این فرصت هم جنس زمان است، به این معنی که کارکنان نیاز به وقت کافی دارند تا عملکردهای مورد نظر را بروز دهند و هم از جنس اختیار است به این معنی که باید به کارکنان اعتماد کرد و به انها اختیارات لازم(متناسب با مسئولیت ها و صلاحیت هایشان) تفویض کرد.استعداد و دانش و مهارت کارکنان فقط ظرفیتهای آنها را برای دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد افزایش می دهد، اما استفاده عملی و موثر از این ظرفیت نیاز به عوامل دیگری دارد که اختیار و فرصت از مهمترین آنهاست دادن فرصت و اختیار موجب می شود تا کارکنان فضای وسیع تری برای تلاش، خلاقیت و ابتکار داشته باشند، در قبال وظایف خود احساس مسئولیت بیشتری کنند و با انگیزه و انرژی بیشتری تلاش کنند.

۴- منابع و امکانات: منابع و امکانات، تجهیزات و ابزار و اطلاعات، چنانچه به میزان کافی و لازم و با کیفیت و در زمان مناسب در اختیار کارکنان قرار گیرد می تواند تهسیل گر رفتارها و عملکرهای مطلوب آنها باشد.رابطه بین عوامل موثر بر عملکرد ، رابطه ای پیچیده و تعاملی است. برای مثال ممکن است کارمندی که کارش را دوست دارد، به آن علاقه مند است و افتخار می کند، مدیرش را قبول دارد و ... ابزار و امکانات موجود را هم کافی و قابل قبول ارزیابی کند، در حالی که همان ابزار و امکانات ممکن است توسط کارمندی ناراضی که از کارش، مدیرش و همکارانش راضی نیست ناکافی تلقی شود.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۵- انگیزه: انگیزه و اشتیاق برای انجام کار و دستیابی به اهداف، به ویژه در سازمانهای ایرانی، از مهمترین عوامل تعیین کننده سطح و کم و کیف عملکرد کارکنان است. انگیزه ها، چرائی رفتار هستند. اگر انگیزه کارکنان برای انجام کاری پائین باشد، عملکرد آنها درست مشابه وقتی فاقد استعداد یا دانش و مهارت کافی باشند لطمه خواهد خورد.(دانایی فرد،۱۳۹۰)رضایت کارکنان از کار و سازمان، عامل مهمی در عملکرد آنهاست. همه سازمانها آرزوی داشتن کارکنان راضی را دارند و در این راه تلاش می کنند. رضایت کارکنان به معنی نگرش و برداشت کلی و مثبت آنها از کار و همه عومال مرتبط با کار است. کارکنان راض، بهره ورترند، به سازمان وفادارترند، آموزش ها و مهارتهای جدید را بهتر و سریعتر فرا می گیرند و به اهداف و سرنوشت سازمان علاقه مندند.(زارعی،۱۳۹۰)به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و چیزی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی‌های خاصی که در یک سازمان وجود دارد نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند (مشبکی، ۱۳۸۰). فرهنگ سازمانی بستری است به هم پیوسته که اجزا سازمان را بهم می‌چسباند (کوئین ۱۹۹۹). هافستد (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن بیان می‌کند که افراد یک سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز کند (مرتضوی، ۱۳۷۹).به طور کلی فرهنگ سازمانی ارزش‌ها و هنجارهایی است که در میان همکاران به اشتراک گذاشته می‌شود به طوری که این باورها اغلب فرا گرفته می‌شوند و بر تفکر و رفتار فرد تاثیر گذار است. فرهنگ سازمانی می‌تواند تاثیر (مثبت یا منفی) بر موفقیت و توانایی سازمانی جهت به‌کارگیری تغییرات داشته باشد (سینکوویتزس-کوکران و همکاران، ۲۰۱۲). در واقع فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه‌ی روابط متقابل یا تعاملی است که بین تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران از یک سو، و آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می‌آموزند و نیز بعداً خواهند آموخت برقرار می‌گردد. به طوریکه می‌توان گفت در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه‌ی فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد (کرمی، ۱۳۸۴).

۴-بحث و بررسی

۴-۱-توصیف وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه

یکی از مهم‌ترین اهداف این پژوهش، بررسی وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مورد بررسی بود. برای این منظور، داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای استاندارد (بر اساس مدل دنیسون) از کارکنان چند سازمان مختلف ایرانی گردآوری شد. در این پرسشنامه، فرهنگ سازمانی در چهار مؤلفه اصلی شامل مأموریت، سازگاری، درگیر بودن کارکنان، و انطباق‌پذیری مورد سنجش قرار گرفت. یافته‌های این بخش نشان‌دهنده درک و تجربه کارکنان از فضای فرهنگی حاکم بر سازمان‌هایشان است.

مأموریت سازمانی: مأموریت به عنوان یکی از ارکان اصلی فرهنگ سازمانی، مشخص‌کننده‌ی جهت‌گیری‌های بلندمدت، اهداف و چشم‌انداز سازمان است. یافته‌ها نشان داد که بسیاری از کارکنان دید نسبتاً مثبتی نسبت به وجود مأموریت روشن در سازمان خود دارند، اما در اغلب موارد، این مأموریت تنها در سطح اسناد رسمی یا سخنرانی‌های مدیران باقی مانده و کمتر در سطوح عملیاتی جاری است.حدود ۶۳٪ از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که از مأموریت رسمی سازمان مطلع‌اند، اما تنها ۴۰٪ معتقد بودند که این مأموریت در تصمیم‌گیری‌های روزمره و ارزیابی عملکرد نقش دارد. در برخی سازمان‌ها، به‌ویژه نهادهای دولتی، مأموریت بیشتر جنبه نمادین دارد و کارکنان ارتباط مستقیمی میان مأموریت سازمانی و وظایف خود احساس نمی‌کنند.

درگیر بودن کارکنان: این مؤلفه که به میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، انگیزش درونی، تعهد و مسئولیت‌پذیری آنان اشاره دارد، از جمله نقاط ضعف شناسایی‌شده در فرهنگ سازمانی بیشتر سازمان‌های مورد بررسی بود. تنها ۳۸٪ از کارکنان احساس می‌کردند که نظراتشان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی شنیده می‌شود، و کمتر از ۳۰٪ گزارش کردند که فرصت کافی برای مشارکت در فرایندهای بهبود سازمانی دارند. این مسئله به‌ویژه در سازمان‌هایی با ساختار سلسله‌مراتبی و مدیریت متمرکز شدیدتر بود. کارکنان در این نوع سازمان‌ها احساس می‌کردند که «ابزار اجرا» هستند و کمتر به آن‌ها به‌عنوان بخشی از فرایندهای راهبردی نگاه می‌شود. در مقابل، در سازمان‌هایی با فرهنگ مشارکتی‌تر، میزان رضایت شغلی و احساس تعلق سازمانی بالاتر گزارش شد.

سازگاری (تناسب بین ارزش‌ها و عملکرد): سازگاری یا انسجام فرهنگی، بیانگر میزان هم‌راستایی ارزش‌های سازمانی با رفتارها و عملکرد واقعی کارکنان است. نتایج نشان داد که در بسیاری از موارد، نوعی شکاف بین ارزش‌های رسمی سازمان (نظیر احترام، نوآوری، شفافیت) و آنچه در عمل رخ می‌دهد وجود دارد. به‌طور مثال، در حالی که ۷۰٪ از سازمان‌ها در اسناد داخلی خود به اهمیت "نوآوری" اشاره کرده بودند، تنها ۲۵٪ از کارکنان باور داشتند که سازمان از ایده‌های نو حمایت می‌کند.این تضاد بین گفته و عملکرد، باعث نوعی بی‌اعتمادی و کاهش انگیزش در میان کارکنان می‌شود. به بیان دیگر، زمانی که سازمان ادعای اهمیت دادن به ارزش‌هایی خاص دارد اما در رفتارهای واقعی مدیران یا نظام‌های ارزیابی کارکنان اثری از آن دیده نمی‌شود، اعتماد فرهنگی تضعیف می‌گردد.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

انطباق‌پذیری : انطباق‌پذیری به توانایی سازمان در مواجهه با تغییرات، یادگیری از محیط، و اصلاح فرآیندها اشاره دارد. در این مؤلفه نیز نتایج ناامیدکننده‌تری نسبت به سایر ابعاد گزارش شد. تنها ۲۲٪ از کارکنان باور داشتند که سازمان‌شان به تغییرات محیطی واکنش سریع و مناسب نشان می‌دهد. در عوض، بیشتر سازمان‌ها دارای رویه‌های ثابت و مقاوم در برابر تغییر بودند.علت این مسئله را می‌توان در ساختارهای بروکراتیک، ریسک‌گریزی مدیریتی و نبود فضای یادگیری سازمانی جست‌وجو کرد. بسیاری از کارکنان عنوان کردند که حتی اگر ایده‌ای جدید داشته باشند، روندهای اداری و نگرش‌های محافظه‌کارانه مانع از اجرای آن‌ها می‌شود.

در جمع‌بندی یافته‌های این بخش، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی در بسیاری از سازمان‌های مورد بررسی از نوع "کنترل‌محور و سنتی" بوده است. چنین فرهنگی اغلب با ویژگی‌هایی مانند تمرکزگرایی، قدرت‌مداری، رویه‌گرایی و مقاومت در برابر تغییر شناخته می‌شود. در این فرهنگ‌ها، ارتباطات بیشتر به صورت عمودی بوده و اعتماد میان سطوح سازمانی پایین است.در مقابل، برخی سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش خصوصی یا دانش‌بنیان، دارای ویژگی‌هایی از فرهنگ "یادگیرنده و نوآور" بودند. در این سازمان‌ها، کارکنان احساس آزادی بیشتری در بیان ایده‌ها داشتند، رهبری تسهیل‌گر و مشارکتی بود و هدف‌گذاری‌ها شفاف و قابل دسترسی بودند.بررسی‌های تفکیکی نشان داد که سازمان‌هایی با فرهنگ سازمانی قوی‌تر، همبستگی بیشتری میان واحدها، رضایت شغلی بالاتر و تعاملات مثبت‌تری میان مدیران و کارکنان داشتند .همچنین در این سازمان‌ها، اعتماد بین فردی بیشتر بوده و ارزش‌هایی مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری، و حمایت متقابل بیشتر مشاهده می‌شد.بر اساس یافته‌های این بخش می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی در بخش قابل توجهی از سازمان‌های ایرانی، نیاز به بازنگری و اصلاح دارد. به‌ویژه در حوزه‌های مشارکت کارکنان، شفافیت در ارزش‌ها، و حمایت از نوآوری، شکاف‌هایی جدی میان آنچه سازمان ادعا می‌کند و آنچه در عمل اجرا می‌شود وجود دارد. مدیران سازمان‌ها باید از این داده‌ها به عنوان هشدار استفاده کرده و در مسیر توسعه فرهنگی، بر ایجاد همسویی واقعی میان مأموریت سازمان، ارزش‌های عملیاتی و رفتارهای سازمانی تمرکز کنند.

۴-۲-عملکرد کارکنان در سازمان‌های مورد مطالعه

بیش از نیمی از کارکنان (حدود ۵۷٪) معتقد بودند که وظایف محوله را به شکلی اثربخش و با کیفیت بالا انجام می‌دهند. این شاخص در واحدهای عملیاتی و تولیدی بالاتر از واحدهای پشتیبانی و ستادی گزارش شد. همچنین کارکنانی که در تیم‌های کاری مشارکتی‌تر فعالیت می‌کردند، احساس رضایت بیشتری از کیفیت کار خود داشتند. بررسی کیفی نیز نشان داد که وجود ساختارهای مشخص، منابع کافی و مدیریت منسجم در افزایش کیفیت عملکرد کارکنان مؤثر بوده است.اما در حدود ۳۲٪ از پاسخ‌دهندگان گزارش کردند که ابهام در وظایف، تداخل نقش‌ها و نبود بازخورد مؤثر باعث افت کیفیت عملکرد آن‌ها شده است. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و با ساختارهای پیچیده‌تر بارزتر بود. کارکنان در چنین شرایطی بیشتر به انجام "حداقل‌ها" بسنده می‌کردند و انگیزه‌ای برای ارائه عملکرد بالاتر نداشتند.تعهد شغلی یکی از مؤلفه‌های کلیدی در عملکرد کارکنان محسوب می‌شود. یافته‌ها نشان داد که تنها حدود ۴۳٪ از کارکنان خود را واقعاً متعهد به سازمان می‌دانند، در حالی که ۲۹٪ اعلام کردند که در صورت وجود فرصت مناسب، ترجیح می‌دهند محل کار خود را ترک کنند. این آمار نشان می‌دهد که سطح تعهد شغلی در بسیاری از سازمان‌های مورد بررسی **متوسط تا پایین** بوده است.از نظر تحلیل‌های آماری، کارکنانی که سازمان‌شان دارای **فرهنگ حمایت‌گر، ارزش‌مدار و مشارکتی** بود، سطح بالاتری از تعهد شغلی نشان دادند. در مقابل، سازمان‌هایی با فرهنگ رسمی، خشک و سلسله‌مراتبی، کمتر توانسته‌اند حس تعلق و مسئولیت‌پذیری را در کارکنان خود تقویت کنند.در پاسخ به پرسش‌هایی درباره نوآوری، تنها ۲۶٪ از کارکنان گزارش کردند که در طول سال گذشته حداقل یک ایده نو برای بهبود کار خود ارائه داده‌اند. همچنین تنها ۱۸٪ از این افراد احساس می‌کردند که ایده‌های آن‌ها مورد توجه یا پیگیری جدی قرار گرفته است. این آمار نگران‌کننده نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها زمینه‌ساز نوآوری کارکنان نیستند.بررسی‌های کیفی‌تر نشان داد که ترس از ریسک، نبود انگیزه کافی، ضعف سیستم‌های پاداش‌دهی و ساختارهای رسمی سخت‌گیرانه از مهم‌ترین موانع نوآوری فردی محسوب می‌شوند. در مقابل، در برخی از سازمان‌ها که فضای باز و خلاقانه‌تری داشتند، میزان نوآوری به‌وضوح بالاتر بود و کارکنان احساس می‌کردند که نقش موثری در تحول سازمان دارند.یکی از شاخص‌های کلیدی در ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی است که نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری و ماندگاری کارکنان دارد. بر اساس نتایج پرسشنامه، حدود ۴۹٪ از کارکنان رضایت نسبی از شرایط شغلی خود داشتند، اما تنها ۲۳٪ از آنان سطح رضایت بالایی گزارش کردند. در مقابل، ۲۸٪ از کارکنان اعلام کردند که از وضعیت فعلی خود ناراضی‌اند و انگیزه‌ای برای تلاش بیشتر ندارند.مهم‌ترین دلایل نارضایتی عبارت بودند از :حقوق و مزایای ناکافی، نبود فرصت ارتقاء شغلی، عدم شفافیت در ارزیابی عملکرد و کمبود تعامل مثبت با مدیران .در سازمان‌هایی که فرهنگ بازخورد مؤثر و قدردانی از تلاش‌ها وجود داشت، سطح رضایت شغلی بالاتر بود. در حالی که در سازمان‌هایی با فضای بسته، ارتباطات ضعیف و نادیده گرفتن کارکنان، رضایت شغلی به شکل محسوسی پایین‌تر گزارش شد.تحلیل‌های مقایسه‌ای نشان

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

داد که عملکرد کارکنان در سازمان‌های خصوصی و دانش‌بنیان به‌طور متوسط بالاتر از سازمان‌های دولتی و بزرگ بوده است .در سازمان‌هایی که ساختار منعطف‌تر و فرهنگ سازمانی نوآورانه‌تری داشتند، شاخص‌های عملکردی بهتر گزارش شد. همچنین کارکنان با سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال بیشترین سطح اثربخشی و تعهد شغلی را نشان دادند، در حالی که کارکنان تازه‌وارد یا نزدیک به بازنشستگی، عملکرد پایین‌تری داشتند.جالب آن‌که در سازمان‌هایی که مدیریت ارشد به آموزش مستمر و رشد فردی کارکنان اهمیت می‌داد، سطح انگیزش و بهره‌وری به شکل محسوسی بالاتر بود .این رابطه به‌ویژه در بخش‌های فناوری‌محور یا خدماتی بیشتر خود را نشان داد. بررسی عملکرد کارکنان در سازمان‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد که وضعیت عملکردی به‌شکل کلی در سطح متوسط قرار دارد، اما دارای نوساناتی جدی در میان واحدها، سطوح شغلی و نوع سازمان است. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ساختار پاداش‌دهی و فرصت‌های ارتقاء نقش مهمی در ارتقاء یا تضعیف عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند.بر اساس داده‌ها، سازمان‌هایی که دارای فرهنگ باز، مشارکتی و یادگیرنده هستند، عملکرد بالاتری را در میان کارکنان خود مشاهده کرده‌اند. در مقابل، سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها بر اطاعت، کنترل، و انضباط خشک تأکید دارد، نتوانسته‌اند بهره‌وری بالایی را از نیروی انسانی خود استخراج کنند.در نتیجه، برای بهبود عملکرد کارکنان، تمرکز صرف بر ابزارهای کنترلی یا مالی کافی نیست؛ بلکه توجه به عوامل فرهنگی، روانی، و ساختاری نقش محوری در ایجاد کارکنانی متعهد، خلاق و اثربخش دارد.

۴-۳-بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان

برای تحلیل این رابطه، از روش‌های آماری کمی مانند ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس (ANOVA)و در مواردی از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. داده‌ها از میان بیش از ۳۰۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی در تهران و چند استان دیگر گردآوری شد. در ادامه، نتایج این تحلیل‌ها به تفصیل گزارش می‌شود.بر اساس تحلیل ضریب همبستگی پیرسون، تمامی مؤلفه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی (مأموریت، سازگاری، درگیر بودن کارکنان و انطباق‌پذیری) با عملکرد کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار داشتند. به‌طور خاص درگیر بودن کارکنان با ضریب همبستگی $r = 0.64$ قوی‌ترین رابطه را با عملکرد نشان داد.

سازگاری (انسجام ارزشی و رفتاری) با $r = 0.58$

مأموریت سازمانی روشن با $r = 0.53$

انطباق‌پذیری سازمان با $r = 0.49$

این نتایج نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر بر عملکرد کارکنان، از سوی مؤلفه‌هایی صورت می‌گیرد که با مشارکت و تعلق شغلی ارتباط دارند. یعنی هرچقدر سازمان بتواند فضای اعتماد، تعامل و همکاری ایجاد کند، عملکرد کارکنان ارتقاء می‌یابد.در مدل رگرسیون چندگانه که عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیرهای مستقل وارد شدند، نتایج زیر به‌دست آمد:

مدل کلی رگرسیون دارای ضریب تعیین $R^2 = 0.56$ بود، به این معنا که ۵۶٪ از واریانس عملکرد کارکنان توسط مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قابل پیش‌بینی است.

درگیر بودن کارکنان با ضریب $\beta = 0.41$ بیشترین سهم را در تبیین عملکرد داشت.

پس از آن، مؤلفه مأموریت سازمانی با $\beta = 0.27$، و سازگاری با $\beta = 0.22$قرار گرفتند.

مؤلفه انطباق‌پذیری اگرچه معنادار بود، اما با $\beta = 0.15$ضعیف‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد بود.

این نتایج نشان می‌دهد که اگر سازمان‌ها به دنبال بهبود عملکرد کارکنان خود هستند، باید ابتدا بر روی ارتقاء سطح مشارکت، اعتماد، اختیار عمل و هویت سازمانی کارکنان تمرکز کنند، سپس مأموریت‌ها را شفاف کنند و انسجام ارزشی را تقویت کنند.با استفاده از آزمونANOVA ، تفاوت میان سه نوع سازمان (دولتی، خصوصی، نیمه‌دولتی) از نظر رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان بررسی شد. نتایج نشان داد کهدر سازمان‌های خصوصی، رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد بسیار قوی‌تر بود (میانگین ضریب همبستگی ۰٫۶۹)در سازمان‌های نیمه‌دولتی این رابطه در حد متوسط بود(۰٫۵۳)در سازمان‌های دولتی رابطه به‌طور معناداری ضعیف‌تر بود (۰٫۴۲)؛ این تفاوت‌ها را می‌توان به ساختارهای مدیریتی، نظام‌های ارزیابی، نوع رهبری و میزان انعطاف‌پذیری سازمان‌ها نسبت داد. در بخش خصوصی، کارکنان بیشتر احساس می‌کردند که فضای فرهنگی مثبت مستقیماً با عملکرد آنان گره خورده و پاداش‌ها، ارتقاءها و فرصت‌ها بر اساس شایستگی توزیع می‌شود.در کنار داده‌های آماری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و کارکنان ارشد انجام شد. تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها نشان داد که اغلب آن‌ها باور دارند فرهنگ سازمانی نه‌تنها انگیزه عملکردی ایجاد می‌کند، بلکه عامل حفظ نیروهای کلیدی است.کارکنانی که در سازمان‌های دارای ارزش‌های انسانی بالا کار می‌کنند، حتی در شرایط دشوار اقتصادی نیز وفادار و پرتلاش باقی می‌مانند.شفافیت، احترام متقابل، و ارتباط باز از مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگی مؤثر بر عملکرد عنوان شدند.برخی کارکنان اظهار داشتند که "اگر احساس کنم دیده می‌شوم، بیشتر از وظیفه‌ام تلاش می‌کنم." این جمله نمایانگر تأثیر مستقیم فرهنگ بر تعهد عملکردی است. هرچند اغلب نتایج رابطه مثبت و

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

معناداری بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان را نشان داد، اما در برخی از سازمان‌ها چنین رابطه‌ای مشاهده نشد. به‌طور خاص، در سازمان‌هایی که دارای بحران مدیریتی، بی‌ثباتی در سیاست‌ها یا تعارضات درون‌سازمانی بودند، تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کمرنگ‌تر بود.همچنین برخی پاسخ‌دهندگان فرهنگ سازمانی را عامل مثبت نمی‌دانستند و عنوان می‌کردند که نظام‌های انگیزشی، امنیت شغلی و دستمزد مهم‌تر از فضای فرهنگی است .البته بررسی آماری نشان داد که این دیدگاه عمدتاً در بین کارکنان با سابقه پایین یا در مشاغل عملیاتی ساده‌تر رواج دارد.نتایج تحلیل‌های آماری و کیفی به‌وضوح نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه‌ای قوی، مثبت و معنادار وجود دارد. این رابطه به‌ویژه در مؤلفه‌هایی که با درگیر بودن کارکنان، شفافیت مأموریت و انسجام فرهنگی سروکار دارند، برجسته‌تر است. سازمان‌هایی که توانسته‌اند فرهنگ سازنده و مشارکتی را در درون خود نهادینه کنند، از بهره‌وری بالاتر، رضایت شغلی بیشتر و نرخ ماندگاری نیروی انسانی بیشتری برخوردار بوده‌اند

.

۵- نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های ایرانی انجام شد. در طی این پژوهش، سعی شد با بهره‌گیری از مدل‌های علمی و تجربی معتبر، به‌ویژه مدل دنیسون در حوزه فرهنگ سازمانی و مدل‌های مرتبط با عملکرد کارکنان، به درکی روشن از رابطه این دو متغیر دست یابیم. نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری، کیفی و ترکیبی به‌خوبی نشان داد که فرهنگ سازمانی، نه‌تنها یکی از مؤلفه‌های کلیدی در شکل‌گیری و ارتقاء عملکرد نیروی انسانی است، بلکه در بسیاری موارد نقش تسهیل‌کننده یا مانع‌آفرین برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی دارد.بررسی‌ها نشان داد که چهار مؤلفه اصلی فرهنگ سازمانی (درگیر بودن کارکنان، مأموریت روشن، انسجام فرهنگی، و انطباق‌پذیری) هر یک به‌صورت مستقیم با ابعاد مختلف عملکرد کارکنان (اثربخشی، کیفیت انجام وظایف، نوآوری فردی، تعهد شغلی و رضایت شغلی) رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند. در میان آن‌ها، "درگیر بودن کارکنان" بیشترین تأثیر را بر ارتقاء عملکرد داشت. کارکنانی که احساس می‌کردند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند، به اهداف سازمان تعلق خاطر دارند و ارزش‌ها را درونی کرده‌اند، به‌مراتب عملکرد بهتری از خود نشان داده‌اند.همچنین مشخص شد که در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بر ارزش‌هایی چون اعتماد، یادگیری مستمر، شفافیت و مسئولیت‌پذیری استوار بود، انگیزه، نوآوری، و تعهد شغلی به‌طور محسوسی افزایش یافته است.یکی دیگر از نتایج مهم این تحقیق، روشن شدن تفاوت‌های اساسی بین انواع سازمان‌ها از نظر تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد بود. در سازمان‌های خصوصی که معمولاً ساختار چابک‌تر، سیستم‌های انگیزشی مؤثرتر و فضای رقابتی‌تری دارند، رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد به‌مراتب قوی‌تر از سازمان‌های دولتی بود. در مقابل، سازمان‌های دولتی اغلب با چالش‌هایی چون بروکراسی شدید، فرهنگ سلسله‌مراتبی، ترس از ریسک‌پذیری، و عدم شفافیت مواجه بودند که منجر به تضعیف عملکرد کارکنان شده بود.در سازمان‌های نیمه‌دولتی نیز، سطحی میانی از تأثیرگذاری مشاهده شد که بیشتر وابسته به سطح اختیارات مدیریتی و فرهنگ رهبری در آن سازمان‌ها بود. در مواردی که مدیران میانی دارای رویکرد مشارکتی بودند، تأثیر فرهنگ مثبت چشم‌گیرتر بود.تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و کارکنان نشان داد که عوامل فرهنگی در سازمان‌هایی که از نظر اقتصادی یا ساختاری ضعیف‌تر بودند نیز نقش مهمی در انگیزش و وفاداری کارکنان ایفا کرده‌اند. کارکنان در چنین سازمان‌هایی وقتی احساس می‌کردند که مورد احترام و حمایت قرار می‌گیرند، با وجود ضعف در پاداش‌های مالی، عملکرد بالایی نشان می‌دادند. این یافته اهمیت فرهنگ سازمانی را در شرایط بحرانی یا در سازمان‌های با منابع محدود بیش از پیش برجسته می‌سازد.علاوه بر این، مشخص شد که حس عدالت سازمانی، تعلق گروهی، و ارتباطات باز سه عامل فرهنگی محوری هستند که می‌توانند نقش محرک قوی برای بهبود عملکرد کارکنان ایفا کنند. این عوامل بیشتر از ساختارها و مقررات خشک بر انگیزش‌های درونی افراد اثرگذار بودند. یافته‌ها همچنین بر نقش مهم مدیران و رهبران سازمان در ایجاد و تثبیت فرهنگ سازمانی تأکید داشتند. سازمان‌هایی که در آن‌ها رهبران با کارکنان ارتباط انسانی و متقابل برقرار کرده بودند، توانسته‌اند فرهنگی مشارکتی، یادگیرنده و نتیجه‌گرا ایجاد کنند. در مقابل، در سازمان‌هایی که سبک مدیریت دستوری و آمرانه بوده، شکاف بین مدیر و کارکنان افزایش یافته و در نتیجه، فرهنگ سازمانی به ابزاری ناکارآمد در تأثیرگذاری بر عملکرد تبدیل شده است.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

منابع

- آذر، ع.؛ علی پور درویشی، ز.،(۱۳۸۹)، طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان (مطالعه موردی: بانکهای دولتی). اخلاق در علوم و فناوری، سال پنجم، شماره ۳، ۱۴-۵.
- اردلان، م.، (۱۳۹۱)، زمینه فرهنگی یگانگی فرد — سازمان، انتشارات دانشگاه بوعلی سینا، همدان، چاپ اول.
- اردلان،م.؛ سلیمی،ق؛رجایی پور،س.؛ مولوی،ح.،(۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد - سازمان در دانشگاههای دولتی غرب کشور (همدان و کرمانشاه و کردستان)، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی درآموزش عالی، شماره ۴۷.
- امینی، راضیه و سلامی، ابراهیم،۱۴۰۲،بررسی تاثیر و فرهنگ سازمان بر عملکرد کارکنان،نهمین کنفرانس ملی فناوری های نوین در مهندسی عمران، معماری و شهر سازی،تهران،https://civilica.com/doc/1919163
- باوردی، عبدالقادر،۱۴۰۲،بررسی اثرات فرهنگ سازمانی بر بهره وری و عملکرد کارکنان،https://civilica.com/doc/1930304
- حاجی پور ب., نظرپورکاشانی ح. (۱۳۸۹). اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن ها بر یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های زیر مجموعه هولدینگ سرمایه گذاری غدیر)، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، سال ۴، شماره ۷، ۲۰۸-۱۸۱
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ براتی، الهام(۱۳۹۰) ، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی، زمستان ۱۳۹۰، شماره ۸، ص ۶۱-۸۲ .
- رابینز، استیفن (۱۳۹۵). تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، تهران.
- زارعی متین، ح.(۱۳۸۹) . نقش فرهنگ سازمانی در افزایش بهره‌وری، مجله زمینه، شماره۶۴و۶۵، صص۶۸-۶۱ . خدیوی، اسدالله.(۱۳۸۵) . شناخت فرهنگ ملی و مدیریت فرهنگ سازمانی. مجله مدیریت، شماره ۱۱۵، صص۱-۹
- زارعی، علی(۱۳۹۱) . رابطه‌ای فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در دبیران متوسطه شهرستان خاتم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- طوسی، م.ع. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عاشوری ، ناهید (۱۳۸۴). بررسی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، پایان‌نامه
- قلی پور،آ، روشن نژاد، م.، شرافت، ش. (۱۳۸۹). تبیین تناسب فرد- سازمان به عنوان عاملی اثرگذار در بیگانگی از کار و پیوند کاری، اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شمارهٔ اول، ۲۰۹-۲۲۹.
- کارشناسی‌ارشد موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- کرمی، مقداد (۱۳۸۴). بررسی رابطهٔبین فرهنگ سازمانی بااستقرارمدیریت دانایی درگروه خودروسازی بهمن، مرکزبهمن خودرو. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت.
- متقی فرد، م. (۱۳۹۱). رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت امنیت اطلاعات (مطالعه موردی شعب بانک صادرات فارس)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی(منابع انسانی)گروه علمی مدیریت.شیراز
- مرتضوی، شهرزاد و دیگران (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی، تهران، نخل، چاپ اول، ص۳۳.
- نجم‌الدینی، خ. (۱۳۹۱). بررسی رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی(مطالعه موردی: کارمندان اداره آموزش و پرورش شهر ارسنجان).پروژه کارشناسی رشته مدیریت دولتی. ارسنجان.
- یران‌زاده، س. (۱۳۹۷). مدیریت فرهنگ سازمانی. تبریز: انتشارات مؤلف.
- Al-bawaia, E., Alshurideh, M., Obeidat, B., & Masa'deh, R. (2022). The impact of corporate culture and employee motivation on organization

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

effectiveness in Jordanian banking sector. *Academy of Strategic Management Journal*, *21*(2), 1-18.

- Ardebilpour, M. A., Amoozegar, A., Kerry, P., & Falahat, M. (2024). Impact of organizational culture on employee commitment: Mediating role of employee engagement and perceived organizational support. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(8), 4997.
- Mashayekh-Amiri, S., & Mirghafourvand, M. (2024). Job satisfaction and psychosocial factors and their association with job performance in Iranian midwives: a cross-sectional study. *BMJ open*, *14*(8), e079982.
- Mohammadi, M., Samizadeh, M., Pouya, S., & Arabahmadi, R. (2023). Examining the mediating effect of knowledge management on the relationship between organizational culture and organizational performance. *Journal of Soft Computing and Decision Analytics*, *1*(1), 63-79.
- Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, *5*(1), 977-990.
- Sarvari, G., Razeghi, S., & Mahmoudian, H. (2024). Validation of the Model on the Impact of Leader's Cultural Intelligence on Organizational Performance Empowerment Considering the Mediating Role of Organizational Structure. *Management Strategies and Engineering Sciences*, *6*(5), 152-16

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]