



دو فصلنامه اختصاصی مطالعات فرهنگی «خطمشی‌گذاری در فرهنگ»
سال اول، شماره اول، پیاپی ۱، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

صص ۴۶-۲۱؛ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۲

بررسی انطباق فرهنگ‌سازمانی با خطمشی‌ها و استراتژی‌های سازمانی بر اساس مدل دنیسون و اسپر تیزر (مطالعه موردی: سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس)

مهرداد سرفرازی^۱؛ وحید قلی‌پور^۲

چکیده

امروزه اهمیت فرهنگ‌سازمانی و تأثیر آن را در بهبود عملکرد سازمان‌ها و ارتباط اجزای مختلف آن با یکدیگر و در نتیجه بالابردن بهره‌وری آن‌ها به‌روشنی مشخص شده است. هدف پژوهش کشف رابطه بین فرهنگ سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خطمشی‌ها سازمانی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس می‌باشد که ۳۴۴ نفر می‌باشند با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای از شهرستان‌های شیراز، فسا، لارستان، جهرم، مرودشت، داراب، ۲۰۰ نفر را به‌عنوان نمونه انتخاب نموده‌ایم که ۲۰۰ پرسش‌نامه بین این افراد توزیع شده است و ۱۳۲ پرسش‌نامه برگشت شده است و سپس به‌صورت تصادفی پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع و سپس جمع‌آوری شده است. پرسش‌نامه تحقیق شامل ۳۰ سؤال است که بر مبنای فرضیه‌های تحقیق تنظیم شده است. برای سنجش روایی پرسش‌نامه از روایی وابسته به محتوا استفاده شده و برای محاسبه ی ضریب قابلیت اعتبار اندازه‌گیری در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ بهره گرفته است. پردازش آماری داده‌ها در محیط نرم‌افزاری SPSS و MINITAB انجام شده است و برای مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با توجه به جنسیت آن‌ها از آزمون t مستقل استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های

۱ - استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران (نویسنده مسئول)

mehrzadsarfarazi55@gmail.com

۲ - استادیار گروه مدیریت و حسابداری، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران.



این تحقیق در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته با توجه به یافته‌های تحقیق کارکنان و مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس معتقد هستند بین فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود ندارد. به عبارت دیگر کارکنان و مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس معتقد هستند که تشویق به عنوان عامل انگیزشی بیش از حد متوسط به توسعه سازمان کمک می‌کند. از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که باید با کارکنان تعاملات بیشتری داشت و از نظرات و پیشنهادات آن‌ها استفاده نمود تا کارایی سازمان بالا رود.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، فرهنگ عقلایی، فرهنگ توسعه‌ای، خط‌مشی‌گذاری، استراتژی

سازمانی.



۱. مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که در دهه‌های اخیر در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه‌یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است.

با وجود تمام پیشرفت‌هایی که در عصر حاضر در جهان فناوری و صنعت به دست آمده است، مسئله فرهنگ سازمانی^۱ به‌عنوان یک پدیده جایگاه خود را به‌عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها باز کرده است به‌عبارت‌دیگر برنامه‌ریزان و مدیران سازمان‌ها در اتخاذ تصمیمات و تدوین خط‌مشی سازمانی نسبت به مقوله فرهنگ سازمانی با حساسیت و دقت نظر برخورد می‌کنند. آنان سعی می‌کنند تا ضمن پرهیز از تبعات منفی ناشی از بی‌توجهی به باورهای فرهنگی اعضای سازمان از آن به‌عنوان پشتوانه‌ای برای پیاده‌سازی تصمیمات و تعالی سازمان استفاده کنند. امروزه هر سازمان دارای فرهنگ خاص خویش می‌باشد که شامل قوانین و آئین‌نامه‌های نانوشته و زبان خاصی که برقراری ارتباط میان اعضا را تسهیل می‌کند، معیارهای مشترک مربوط در خصوص جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت پذیرد معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد نحوه ارتباط اعضا با هم افراد هم سطح، فرودستان، فرادستان و سایر افراد و دیگر اصول و مبانی می‌باشد؛ به‌طوری که بتواند به اعضا بگوید: چه رفتاری درون سازمان و حتی خارج از سازمان به‌عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه چیزی مناسب نیست. در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه‌گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف‌نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است (ایوانوا و کوکینا، ۲۰۱۶).

تیلور^۲ فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: «کلیت در هم تافته‌ای شامل دانش، دین، هنر، اخلاقیات، آداب و رسوم و هرگونه توانایی و عادت‌هایی که آدمی همچون هم‌تندی از جماعه به دست می‌آورد».

(تیلور، ۲۰۱۶: ۱۰۲)

1. Organizational Culture

2 Taylor



همچنین آرنولد توین بی^۱ (۱۹۷۵)، فرهنگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «تلاش برای آفریدن جامعه‌ای که کل بشریت بتواند با هم‌نوایی در کنار یکدیگر و به منزله اعضای از یک خانواده کامل و جامع در درون آن زندگی کنند» (کومار^۲، ۲۰۱۴: ۸۱۸).

فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرامی‌گیرد به‌طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخل گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبت بر گروه با اهمیت است (پاناگوتیس، الکساندروز و جورج^۳، ۲۰۱۴). فرهنگ با ظهور انسان روی زمین پدید آمد، اما فرهنگ‌سازمانی موضوعی است که به‌تازگی وارد بحث‌های مدیریت شده است. فرهنگ‌سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوند نزدیک دارد و بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمان را پوشش می‌دهد (واریک^۴، ۲۰۱۷). فرهنگ‌سازمانی به‌مثابه سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله‌مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرش و طرز تلقی اعضای سازمان است. تعریف فرهنگ‌سازمانی به دلیل پیچیدگی دشوار است. زیرا بخش قابل‌توجهی از آن غیرقابل مشاهده و غیرملموس است، اما اکثر نظریه‌پردازان معتقدند که فرهنگ‌سازمانی نقطه محوری و مرکزی عملکرد سازمان می‌باشد (بینگول، سندر و سویک^۵، ۲۰۱۳). فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر رفتار، اندیشه، تغییر و تحول سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (کائو، تسور و وو^۶، ۲۰۱۶).

«فرهنگ یا تمدن کلیت درهم تافته‌ای است، شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب‌ورسوم و هرگونه توانایی و عاداتی که در آدمی همچون عضوی از جامعه به دست می‌آید» (روحانی و مشبکی، ۱۳۸۹: ۵۵).

به عقیده تبلور بدون در نظر گرفتن و درک کامل ارزش‌های فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به‌درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسانی ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. هر چند تاکنون به طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

-
1. Arnold Toynbee
 2. Kumar
 3. Panagiotis, Alexandros & George
 4. Warrick
 5. Bingol, Sener & Cevik
 6. Kao, Tsaur & Wu



فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند. در مورد چگونگی ایجاد فرهنگ، باید گفت که پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی ایجاد می‌گردد. جغرافیای منطقه، تاریخ، وقایع، زبان و ادبیات رایج بین مردم، دین و مذهب، اقتصاد و شیوه معیشت مردم در پیدایش فرهنگ اثر می‌گذارند و وقتی این عوامل با یکدیگر ترکیب می‌شوند، مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مسلط را ایجاد می‌کنند که بر رفتار انسانی مؤثر است و ارتباط بین اعضای یک جامعه را ساده‌تر می‌کند. به بیان ساده، مفهوم فرهنگ، در واقع کیفیت زندگی گروهی بشر است که از یک نسل به نسل دیگر انتقال می‌یابد. به عقیده ادگار شاین، فرهنگ همان چیزی است که مدام اطراف ما را فراگرفته است. به نظر وی، وقتی فردی، فرهنگی را به سازمان یا گروهی می‌آورد، می‌تواند چگونگی ایجاد، جایگزینی و توسعه را ببیند (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹: ۱۹).

ارتباط متقابل بین استراتژی و خط‌مشی‌ها با فرهنگ سازمانی، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان دارد. باورها، ارزش‌ها، هنجارها و فلسفه مدیریت رده بالای سازمان فرآیند تدوین استراتژی را هدایت می‌کند. چنین باورهایی مانند، رهبری، نوآوری، رفتار عادلانه با کارکنان و مشتریان یا حفظ محیط‌زیست باشد. استراتژی نیز به نوبه خود زمینه یا دستور کار سازمان را تنظیم می‌کند. باورهای افراد قواعد و ارزش‌ها و مفروضات مشاهده شده‌ای است که هنگام درگیر شدن در اجرای استراتژی، هدایت می‌شوند؛ بنابراین مدیریت فرهنگ سازمانی و استراتژی به نحوی که این دو با یکدیگر هماهنگ و سازگار باشند یک وظیفه کلیدی برای مدیریت برای مدیریت به شمار می‌آید. فرهنگ، راهنمای تدوین و اجرای استراتژی است و زمینه‌ای فراهم می‌کند که سازمان، استراتژی‌هایش را دنبال کند؛ بنابراین بین فرهنگ، استراتژی و سازمان باید سازگاری و هماهنگی وجود داشته باشد. از ویژگی‌های فرهنگ که می‌تواند در استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تأثیرگذار باشد و می‌توان به فرهنگ گروهی، توسعه‌ای، عقلانی و فرهنگ سلسله‌مراتبی اشاره کرد.

محقق در این پژوهش در پی پاسخگویی به این سؤال اساسی است که آیا بین فرهنگ سازمانی

سازمان و خط‌مشی و استراتژی مورد استفاده رابطه‌ای وجود دارد؟

همچنین در این مطالعه در پی پاسخگویی به سؤال‌های ذیل می‌باشیم:

آیا بین فرهنگ گروهی سازمان و استراتژی و خط‌مشی رابطه‌ای وجود دارد؟

آیا بین فرهنگ توسعه‌ای سازمان و استراتژی و خط‌مشی رابطه‌ای وجود دارد؟

آیا بین فرهنگ عقلایی سازمان و استراتژی و خط‌مشی رابطه‌ای وجود دارد؟

آیا بین فرهنگ سلسله‌مراتبی سازمان و استراتژی و خط‌مشی رابطه‌ای وجود دارد؟



۲. مروری بر مباحث نظری و ادبیات تحقیق

باتوجه به افزایش رقابت سازمان‌های فعال در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار و تغییرات سریع در محیط پرچالش کنونی مدیریت کردن نیروی انسانی برای مقابله با این فشارها، از جمله مهم‌ترین بحث مدیریت در هر سازمانی به شمار می‌آید (موسوی و همکاران، ۱۳۹۷) استراتژی‌های مؤثر در حوزه منابع انسانی عمدتاً بر این اصل استوار است که نیروی کار سازمان برای دستیابی به هدف‌های سازمان، اهمیت حیاتی و بنیادی دارد. این استراتژی‌ها برای اطمینان یافتن از اینکه منابع انسانی در راه بهره‌مندی افراد، سازمان و جامعه به گونه‌ای اثربخش و عادلانه به کار گرفته می‌شود، چندین وظیفه و فعالیت را بر عهده می‌گیرد گرچه عبارت (امور کارکنان) هنوز در برخی از سازمان‌ها به کار برده می‌شود و به فعالیت‌هایی چون جذب هوشمند و مشارکت، پرداخت پاداش خدمت و ارزیابی عملکرد اشاره دارد، (توماس و همکاران، ۲۰۱۹). این دگرگونی بازتابی است از شناسایی نقش حیاتی منابع انسانی در سازمان‌ها، چالش‌های برخاسته از اداره کارساز منابع انسانی و انباشت رو به فزونی آگاهی و حرفه‌ای شدن در سازمان‌ها باید، از راه شمار فراوان وظیفه‌ها و فعالیت‌های خود پاسخ این چالش‌ها را به گونه‌ای فراهم آورد. برای توسعه استراتژی‌های منابع انسانی، لازم است که به طور جامع ویژگی‌های نیروی انسانی موردنیاز در مشاغل گوناگون مورد بررسی قرار گیرد. این وضعیت‌ها از طریق تجزیه و تحلیل انجام می‌شود. تجزیه و تحلیل این ویژگی‌ها سنگ بنای مدیریت منابع انسانی است. بدون انجام تجزیه و تحلیل دقیق همه وظایف، انجام سایر کارکردهای منابع انسانی به اندازه کافی دشوار است (ابرو، ۲۰۱۸). ارزیابی دقیق از کل سازمان، امور عملیاتی، فنی و اداری، تجزیه و تحلیل کسب‌وکار در مورد حقوق، آموزش، ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری‌های تبلیغاتی، پایه و اساس محکمی را برای سیستم منابع انسانی فراهم می‌کند (آیسه ویلمز، ۲۰۱۹).

فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌های غالب است که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، فلسفه‌ای که خطمشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند، ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد و یا باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعایر، داستان‌ها، آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها در چگونگی ابراز رفتار کارکنان و درک مشترک و یکسان بین آن‌ها تأثیر دارند (الخوریف و مک‌لاکلین، ۲۰۱۷).

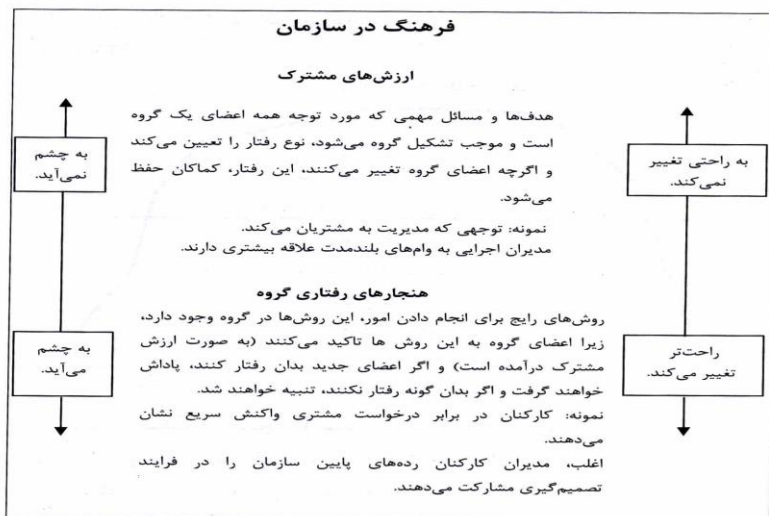


فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات است که توسط گروه معینی کشف و یا توسعه یافته است. اگر این الگوها در طی زمان کارآیی خوبی داشته باشند، حفظ می‌شوند و اعتبار می‌یابند؛ به طوری که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلات شکل می‌دهند (لاپینا، کیریسا و ارامینا، ۲۰۱۵). به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و مفهومی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد، بلکه ویژگی‌های خاصی دارد و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند (هوگان و کوتی، ۲۰۱۴). فرهنگ سازمانی برنامه‌ریزی جمعی ذهنی است که افراد یک سازمان را از افراد سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. پس فرهنگ‌های سازمانی شالوده تاریخی دارند؛ به این معنی که نمی‌توان رابطه بین فرهنگ سازمانی و تاریخ را از هم جدا کرد و فرهنگ سازمانی ناگهانی و اتفاقی به وجود نمی‌آید؛ بنابراین فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (نام و کیم، ۲۰۱۶).

۲-۱. سطوح فرهنگ سازمانی

فرهنگ، ژرف است؛ اگر فکر کنیم که می‌توان به راحتی آن را تغییر داد و آن یک پدیده سطحی است، بدون درنگ شکست خواهیم خورد. توصیه شاین این است که «هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید، کار را به عزم گشودن گره‌ای از کار خود سازمان آغاز کنید»، چرا که فرهنگ به زندگی ما شکل می‌دهد. فرهنگ گسترده است؛ ارتباط با رئیس، مشتری، و همکاران، همگی نشان از گستردگی فرهنگ است (نیکولیو و سافرونوا، ۲۰۱۴: ۷).

-
- 1 . Lapina, Kairisa & Aramina
 - 2 . Hogan & coote
 - 3 . Nam & Kim
 - 4 . Nikolaev & Safronova



نمودار ۱- فرهنگ در سازمان، ماخذ: (راینز، ۱۳۷۴: ۹۳۰)

۲-۲. فرهنگ و استراتژی

فرهنگ سازمانی دارای چهار مؤلفه ارزش‌ها، باورها، اسطوره‌ها و سنت‌ها است. ارزش‌ها: ارزش‌ها معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها، تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شدند. باورها: معمولاً افراد باورها و اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا و اعتقاد به کارهای گروهی. باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی یا استراتژیک و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی می‌نامند. همسو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند و در غیر این صورت انرژی‌ها باعث اختلال و مانع حرکت سازمان به‌سوی هدف می‌شود. اسطوره‌ها: اسطوره‌ها نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موقعیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به‌صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آن‌ها از آن الگوهاست؛ به‌طوری که در کارکنان وابستگی ایجاد کند و باعث شود آن‌ها از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. سنت‌ها: سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به‌صورت عادت پایدار



شده‌اند. تأکید بر سنت‌ها نوع برخورد با کار، افراد و ارباب‌رجوع همگی بیان‌کننده انتظار سازمان از افراد و افراد از سازمان می‌باشد (زرلا، تروئر و البریچ، ۱، ۲۰۱۷).

علی‌رغم اینکه طی سالیان دراز تعاریف متعددی از استراتژی بیان شده است ولیکن همگی آن‌ها نقاط مشترک همچون طرح‌ریزی برنامه‌ریزی موفقیت و اهداف محیط مدیریت و رهبری را در بر می‌گیرند.

استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت عبارت است از تجزیه و تحلیل روابط بین سازمان با محیط خویش و علم و هنر و توجه به کارگیری قدرت‌ها و عوامل سیاسی و اقتصادی و فنی و اجتماعی و نیروهای سازمان برای به دست آوردن و فراهم کردن حداکثر پشتیبانی و خط‌مشی‌های سازمان است.

عواملی که در بالا ذکر شد همبستگی گسترده‌ای با هم دارند جهت دستیابی به موفقیت‌های سازمانی و ملی استفاده از همگی عوامل ضروری است. فرهنگ سازمان در قدرت اجتماعی و روانی ظهور می‌کند. شاید استفاده از هیچ‌کدام از عوامل مدیریت استراتژیک به اندازه عامل اجتماعی و روانی پیچیده و مبهم نباشد؛ زیرا فرهنگ سازمان پدیده مبهمی است.

در حال حاضر نه تنها دارا بودن لازم برای تنظیم واکنش‌های استراتژیکی مناسب لازم است؛ بلکه اجرای بهنگام و سریع آن واکنش‌ها نیز نشانه برتری رقابتی در بازارهای بین‌المللی است.

برای دست یافتن به این برتری شرکت‌ها باید سرعت عمل داشته باشند.

اهمیت دادن به استراتژی و تأکید بر فرهنگ سازمان به‌عنوان وسیله‌ای که در مورد هدایت و هم در مورد اجرا و یا ممانعت از اجرای آن استراتژی مؤثر واقع شود.

مطالعات گسترده‌ای که صورت گرفته است نشان‌دهنده این موضوع است که الگوهای ملی و فرهنگی در مدیریت استراتژیک نقش بسزایی ایفا می‌کنند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲: ۱۰۰).

۲-۳. تأثیر فرهنگ در استراتژی سازمان‌ها

در قسمت قبل در مورد عواملی که تشکیل‌دهنده استراتژی هستند بحث کردیم اکنون به وسیله الگویی به بررسی نقش فرهنگ در شکل‌دهی استراتژی سازمان‌ها می‌پردازیم.



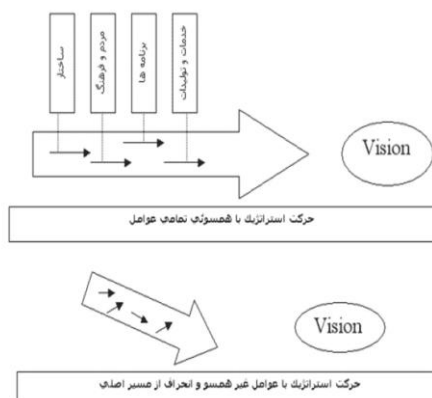
در مبحث مدیریت استراتژیک در اولین گام مأموریت مؤسسه مطرح می‌شود، هر جایی است که سازمان‌ها قصد رفتن به آنجا را دارند.

وظیفه برنامه‌ریزان استراتژیک فرمول‌بندی و قاعده دادن و توضیح آینده روشن و ساده کردن اهداف و مقصودهای استراتژیک است و دوری‌جستن و دورانداختن فعالیت‌هایی است که مخالف آن‌هاست.

به طور کلی می‌توان گفت برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها در جهت شکل‌دادن به سرنوشت مؤسسه و سازمان‌ها به وسیله موارد زیر کمک می‌کند:

۱. تعیین مأموریت^۱، دورنما^۲، اهداف کلی^۳، اهداف فرعی^۴
۲. ارزیابی مراحل مختلفی که در استراتژی‌های شما مشخص شده است.
۳. ایجاد یک توافق عمومی در میان هیئت‌مدیره
۴. در یک ردیف قرار دادن ساختار مردم و فرهنگ برنامه‌ها خدمات و تولیدات

آن چیزی که در ردیف ۴ آمده است به همسوئی اشاره دارد اگر چنانچه حرکت به سمت دورنمای سازمان یا مؤسسه را به صورت پیکانی نمایش دهیم اجزای آن پیکان عبارت از ساختار مردم برنامه‌ها و خدمات و تولیدات هستند. چنانچه در نمودار ۸-۲ زیر ملاحظه می‌شود.



نمودار ۲-: برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها در جهت شکل‌دادن به سرنوشت مؤسسه و سازمانه
 مأخذ: (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲: ۱۰۳).

1. mission
2. vision
3. goals
4. objective



در شکل بالا دو نوع حرکت با هم مقایسه شده‌اند. در قسمت اول عوامل قدرت برنامه استراتژیک با یک جهت شدن سازمان شده‌اند.

در حالی که در قسمت دوم مأموریت سبب قدرت و سرعت حرکت استراتژیک در مسیر اصلی به‌سوی شکل عوامل با خنثی کردن حرکت عوامل دیگر موجب انحراف و کاهش قدرت و سرعت حرکت استراتژیک سازمان شده‌اند.

۲-۴. تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می‌کند. شولر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آن‌ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد. (حقوق‌شناس کاشانی، ۱۳۹۳).

۲-۵. ارتباط بین استراتژی و فرهنگ

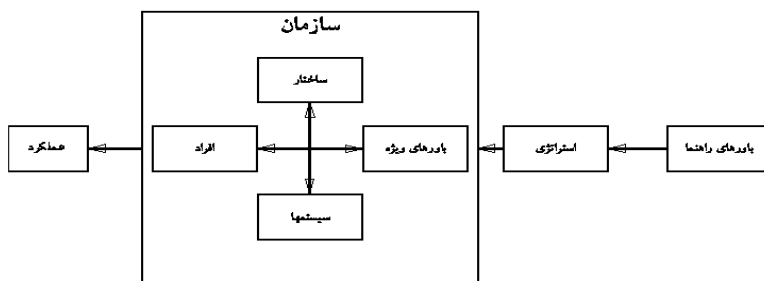
هوی و میسکل^۱، بیان می‌دارند که فرهنگ سازمانی موضوعی است که اخیراً در قلمرو رفتار سازمانی و بالندگی سازمان مطرح است. ریشه این پدیده را می‌توان در نظریات مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی اجتماعی جستجو نمود. در سال‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ هم «التون میو» و هم «چستر بارنارد» اهمیت هنجارهای گروه کار، احساسات، ارزش‌ها و عمل و عکس‌العمل ظاهر شده در محل کار را با توضیح دادن طبیعت و کارکردهای سازمانی غیررسمی، مورد تأکید قرار دادند (مهربان‌پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۸۲). در واقع فرهنگ سازمانی، پسماند موفقیت است. نکته مهم در این



دیدگاه این است که پندارهای فرهنگی تنها به سازوکارهای درونی سازمان مربوط نمی‌شود، بلکه مهم‌تر از آن به اینکه سازمان در قبال محیط‌های گوناگونی که در آن فعالیت می‌کند، خود را چگونه می‌بیند، مربوط است (میلز^۱، ۲۰۱۷: ۸۲).

ارتباط بین استراتژی و فرهنگ، تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان دارد. باورها، ارزش‌ها، هنجارها و فلسفه مدیریت رده‌بالا، فرایند تدوین استراتژی را هدایت می‌کنند. چنین باورهایی ممکن است در بردارنده باورهای اساسی‌ای مانند رهبری در قیمت یا نوآوری در یک بازار ویژه، رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان و مشتریان و آلوده نکردن محیط‌زیست باشد. استراتژی نیز به نوبه خود زمینه یا دستور کار سازمان را تنظیم می‌کند. باورهای افراد عبارت‌اند از قواعد، هنجارها، ارزش‌ها و مفروضات مشاهده شده که هنگام درگیر شدن در اجرای استراتژی، هدایت می‌شوند. این باورها ممکن است در بردارنده قواعد کاری، هنجارهای مربوط به تعامل با همکاران، زیر دستان یا بالا دستان و انتظاراتی که درباره چگونگی رفتار با مشتریان است، باشند، بنابراین مدیریت فرهنگ و استراتژی به نحوی که این دو با یکدیگر هماهنگ و سازگار باشند، یک وظیفه کلیدی برای مدیریت به شمار می‌رود. فرهنگ، راهنمای تدوین و اجرای استراتژی است و زمینه‌ای فراهم می‌کند که سازمان، استراتژی‌هایش را دنبال کند؛ بنابراین بین فرهنگ، استراتژی و سازمان باید سازگاری و هماهنگی وجود داشته باشد.

«دیویس» رابطه بین فرهنگ و استراتژی و تعامل آن‌ها را در پدید آمدن عملکرد سازمانی به صورت شکل صفحه بعد می‌دهد:

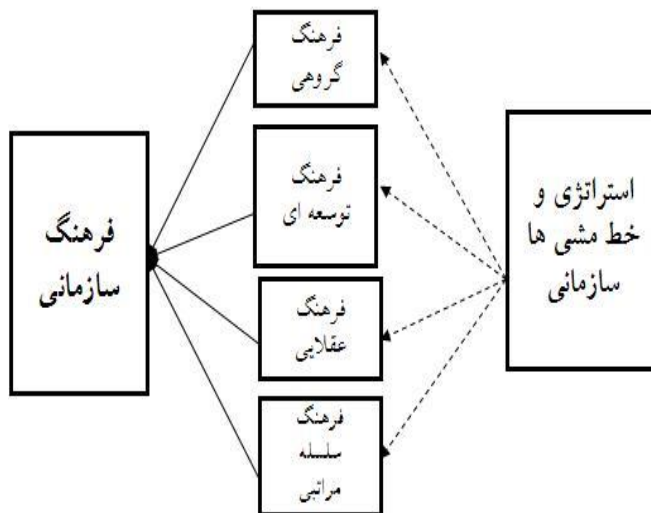


نمودار ۳- رابطه بین فرهنگ و استراتژی و تعامل آن‌ها را در پدید آمدن عملکرد سازمانی؛ مأخذ: (مینزبرگ، ص ۴۶) همان‌گونه که در این شکل دیده می‌شود. فرهنگ از دو نوع باور شکل گرفته است. باورهای راهنما که ریشه‌های فلسفی و اصولی هستند که سازمان بر آن‌ها بنا شده است و باورهای روزمره که

1. Mills

بررسی انطباق فرهنگ سازمانی با خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های...؛ مهرزاد سرفرازی، وحید قلی‌پور

قواعد و احساسات مربوط به رفتار هر روزه هستند. باورهای روزمره یکی از چهار جزء تشکیل‌دهنده سازمان هستند. با دیدگاه سیستمی، فرهنگ ورودی سازمان است که استراتژی را جهت می‌دهد که خود استراتژی از طریق تعامل بین چهار جزء سازمان توسعه می‌یابد. خروجی این سیستم نیز عملکرد سازمان است.



نمودار ۴- مفهومی پژوهش

۳. فرضیه‌های تحقیق

۳-۱. فرضیه اصلی تحقیق

بین فرهنگ سازمانی سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معناداری وجود دارد.



۳-۲. فرضیه‌های فرعی تحقیق

۱. بین فرهنگ گروهی سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس و استراتژی و خط‌مشی‌ها رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین فرهنگ توسعه‌ای ساز سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس و استراتژی و خط‌مشی‌ها رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین فرهنگ عقلایی سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس و استراتژی و خط‌مشی‌ها رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین فرهنگ سلسله‌مراتبی سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس و استراتژی و خط‌مشی‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

۴. روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها، راه‌های معتبر و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف محصولات و دستیابی به راه‌حل مشکلات است. (عزتی، ۱۳۷۶: ۲۰)

تحقیق پیمایشی با زمینه‌یابی جمعیت‌های کوچک و بزرگ و با انتخاب و مطالعه نمونه‌های منتخب از آن جامعه‌ها برای کشف میزان نسبی توزیع و روابط متقابل متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مورد بررسی قرار می‌گیرد. (کرلینجر، فرد، آن، ۱۳۷۴: ۲۱۳) جامعه مجموعه اعضای حقیقی یا فرضی است که نتایج پژوهش به آن انتقال داده می‌شود. (دلاور، ۱۳۸۴: ۱۶۷)

با توجه به اهداف تحقیق روش مورد مطالعه در این پژوهش توصیفی-پیمایشی از شاخه تحقیقات میدانی می‌باشد جامعه آماری پژوهش را مدیران در سه رده ارشد، میانی، عملیاتی و همچنین کارکنان در سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس را شامل می‌شود.



جدول ۱- حجم جامعه آماری در نمونه مورد مطالعه (مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان فارس)

ردیف	نام مرکز/شهرستان	مدیر ارشد	مدیر میانی	مدیر عملیاتی	کارمندان	جمع
۱	مرکز شماره ۱ شیراز	۱	۱	۴	۲۵	۴۶
۲	مرکز شماره ۲ شیراز	۱	۱	۲	۱۵	۲۵
۳	مرکز خواهران شیراز	۱	۱	۱	۱۰	۱۳
۴	مرکز سنجش و ارزشیابی	۱	۲	۱	۹	۱۳
۵	مرکز تکنولوژی اطلاعات	۱	۱	۲	۶	۱۰
۶	فسا	۱	-	۴	۱۰	۱۹
۸	لارستان	۱	۲	۶	۱۴	۲۸
۹	جهرم	۱	۱	۵	۲۰	۳۲
۱۰	داراب	۱	۱	۳	۲۰	۲۵
۱۱	مرودشت	۱	۱	۶	۱۵	۳۲
۱۲	جمع کل	۱۱	۱۱	۳۴	۱۴۴	۲۰۰

۴-۱. تعیین حجم نمونه و روش اندازه‌گیری

روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری خوشه‌ای می‌باشد. منظور از تعیین حجم نمونه این تحقیق با توجه به مشخص بودن واریانس صفت مورد مطالعه ابتدا با استفاده از ۶۰ پرسش‌نامه مقدماتی واریانس برآورد و سپس با استفاده از فرمول زیر حجم نمونه مشخص گردیده است:

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2} (1.96)^2 (.303)}{1 + \frac{1}{344} \left(\frac{t^2 pq}{d^2} (1.96)^2 (.303) - 1 \right)} = \frac{.05^2}{1 + \frac{1}{344} \left(\frac{(1.96)^2 (.303)}{.05^2} - 1 \right)} = 200$$

۲۰۰ نمونه در سطح تصادفی انتخاب گردیده اند که از این ۲۰۰ نمونه ۱۳۲ پرسش‌نامه به دست محقق برگشته است.

۴-۲. ابزار سنجش و گردآوری اطلاعات

پرسش‌نامه یکی از متداول‌ترین شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات شناخته شده است. (دلاور، ۱۳۸۴: ۱۲۰).



ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته است. این پرسش‌نامه شامل ۶۶ سوال می‌باشد که بر مبنای طیف لیکرت طرح‌ریزی شده است که سؤال‌های تحقیق را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد، در ابتدا شخص پاسخگو می‌باید به سؤال‌های عمومی نظیر جنسیت، سن، آخرین مدرک تحصیلی و شغل پاسخ دهد.

۳-۴. روایی ابزار اندازه‌گیری

مفهوم روایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه موردنظر را می‌سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری نمی‌توان به دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت. ابزار اندازه‌گیری ممکن است برای اندازه‌گیری یک خصیصه ویژه دارای اعتبار باشد، در حالی که برای سنجش همان خصیصه بر روی جامعه دیگر از هیچ‌گونه اعتباری برخوردار نباشد. برای مثال یک آزمون ریاضی ممکن است برای سنجش توانایی ریاضی دانش‌آموزان پایه پنجم ابتدایی از اعتبار لازم برخوردار باشد؛ اما برای سنجش توانایی ریاضی دانش‌آموزان پایه سوم راهنمایی فاقد اعتبار باشد. روش‌های متعددی برای تعیین روایی ابزار اندازه‌گیری وجود دارد که در این جا به اختصار در مورد هر یک از آن‌ها توضیح داده خواهد شد. (سرمد، بازرگان، ۱۳۷۹: ۱۷۰).

۴-۴. روش نمونه‌گیری

با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس نمونه موردنظر از بین کارکنان سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس انتخاب شد سپس پرسش‌نامه‌ها در اختیار کارکنان سازمان فنی حرفه‌ای استان فارس گذاشته شد و به پرسش‌نامه تحقیق پاسخ دادند.

قابلیت اعتماد و ابزار اندازه‌گیری^۱:

این مفهوم بدین معنی است که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. معمولاً دامنه ضریب قابلیت اعتبار از صفر (عدم ارتباط) تا ۱+ (ارتباط کامل) است.

برای محاسبه ضریب قابلیت اعتبار ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ^۲ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسش‌نامه‌ها یا

¹ Reliability

² Cronbachs Alpha



آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. در این گونه ابزار پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سؤال‌های پرسش‌نامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.

$$r_a = \frac{J}{j-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right) = \frac{66}{65} \left(1 - \frac{9.27}{305.22} \right) = .982$$

که در آن:

= تعداد زیر مجموعه‌های سؤال‌های پرسش‌نامه یا آزمون J

= واریانس زیر آزمون ام S_i^2

= واریانس کل آزمون S^2

(سرمد و سایرین، ۱۳۷۸: ۱۶۹)

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. تحلیل فرضیه‌های پژوهش

۵-۲. تحلیل فرضیه اصلی پژوهش

۱- فرضیه اصلی پژوهش: به نظر می‌رسد بین فرهنگ سازمانی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس

و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال اصلی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تأثیر فرهنگ سازمانی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها 2.96 با انحراف معیار 0.832 بوده است با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $P < 01$ و $(P=0/000)$ معنی‌دار بوده است بنابراین کارکنان و مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بین فرهنگ سازمانی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲- بررسی فرضیه فرعی و اول تحقیق: به نظر می‌رسد بین فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای

استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد



تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال فرعی اول تحقیق نشان داد که متوسط نمره تأثیر فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها 3.15 با انحراف معیار 814 بوده است. با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $P < .01$ و $(P = 0/000)$ معنی‌دار نبوده است؛ بنابراین با احتمال ۰/۹۹ می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود ندارد

تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط به تأثیر فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها نشان داد که بیشترین موافقت با تأثیر فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها مربوط به سؤال پانزدهم در سازمان شما، تا چه میزان تعهد کارکنان منجر به اثربخشی (نیل به اهداف) سازمان می‌شود با 49.6 درصد است. به عبارت دیگر کارکنان و مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس تأثیر تعهد کارکنان بر اثربخشی (نیل به اهداف) سازمان در حد متوسط است.

از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که باید در سازمان انعطاف‌پذیری افزایش یابد، به محیط درونی سازمان توجه شود، تعهد، اعتماد و مشارکت افزایش یابد، انسجام گروهی افزایش یابد، مدیران از سبک مدیریت مشارکتی استفاده کنند و از کارکنان حمایت و از نظرات آن‌ها استفاده نمایند تعهد کارکنان را افزایش دهند تا منجر به اثربخشی سازمان شود.

۲-۲- مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان سابقه مدیریتی آن‌ها نشان داد که بین افراد با سابقه مدیریتی مختلف در خصوص تأثیر فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت وجود ندارد. $(P = .156)$.

۳-۲- مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تأثیر فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت وجود ندارد. $(P = .914)$.

۳- بررسی فرضیه دوم فرعی تحقیق: به نظر می‌رسد بین فرهنگ توسعه‌ای، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد

۳-۱- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال دوم و فرعی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تأثیر فرهنگ توسعه‌ای، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها 9۷2 با انحراف



معیار 0.782 بوده است. با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $P < 0.01$ و $(P=0/000)$ معنی دار بوده است بنابراین با احتمال ۰/۹۹ می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ توسعه‌ای، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد.

تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط به تأثیر فرهنگ توسعه‌ای، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها مربوط به سؤال بیست و پنجم (به نظر شما، تشویق به‌عنوان عامل انگیزشی تا چه میزان به توسعه سازمان کمک می‌کند) با 6۷۳ بوده است. به‌عبارت‌دیگر کارکنان و مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس معتقد هستند که تشویق به‌عنوان عامل انگیزشی بیش از حد متوسط به توسعه سازمان کمک می‌کند.

از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که باید با تشویق و پاداش کارکنان انگیزه آن‌ها را افزایش داد و از این طریق باعث توسعه سازمان شد.

۲-۳- مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با توجه به سابقه مدیریتی آن‌ها نشان داد که بین افراد با سابقه مدیریتی مختلف در خصوص تأثیر فرهنگ توسعه‌ای، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت وجود ندارد. $(P=.147)$.

۳-۳- مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تأثیر فرهنگ توسعه‌ای، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت وجود ندارد. $(P=.331)$.

۴- بررسی فرضیه سوم فرعی تحقیق: به نظر می‌رسد بین فرهنگ عقلایی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد

۴-۱- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال سوم و فرعی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تأثیر فرهنگ عقلایی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها کاربری بر استقرار شهرداری الکترونیک 3.10 با انحراف معیار 845 بوده است. با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $P < 0.01$ و $(P=0/000)$ معنی دار بوده است بنابراین با احتمال ۰/۹۹ می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ عقلایی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد

تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط به تأثیر فرهنگ عقلایی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها نشان داد که بیشترین موافقت با تأثیر فرهنگ عقلایی، سازمان فنی و حرفه‌ای



استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها مربوط به سؤال چهارم و ششم (در سازمان شما، تا چه میزان مدیران به کارکنان با دید ابزاری و ماشینی می‌نگرند) با 53.2 بوده است. به عبارت دیگر کارکنان و مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس معتقد هستند در سازمانشان بیش از حد متوسط مدیران به کارکنان با دید ابزاری و ماشینی می‌نگرند

از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که باید با کارکنان تعاملات بیشتری داشت و از نظرات و پیشنهادات آن‌ها استفاده نمود تا کارایی سازمان بالا رود.

۴-۲- مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با توجه به سابقه مدیریتی آن‌ها نشان داد که بین افراد با سابقه مدیریتی مختلف در خصوص تأثیر فرهنگ عقلایی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت وجود دارد. ($P=0.044$).

۴-۳- مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تأثیر تأثیر فرهنگ عقلایی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت وجود ندارد. ($P=0.819$).

۵- بررسی فرضیه چهارم فرعی تحقیق: به نظر می‌رسد بین فرهنگ سلسله‌مراتبی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد

۵-۱- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال چهارم و فرعی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تأثیر فرهنگ سلسله‌مراتبی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها 2.80 با انحراف معیار 861 بوده است. با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $P < 0.01$ و ($P=0/000$) معنی دار بوده است بنابراین با احتمال ۰/۹۹ می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ سلسله‌مراتبی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد.

تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط تأثیر فرهنگ سلسله‌مراتبی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها نشان داد که بیشترین موافقت با تأثیر فرهنگ سلسله‌مراتبی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها مربوط به سؤال شصت و سوم (در سازمان شما، تا چه میزان در انجام امور و تصمیم‌گیری‌ها محتاطانه برخورد می‌کنند) با 56.3 بوده است. به عبارت دیگر کارکنان و مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس معتقد هستند سازمانشان، در انجام امور و تصمیم‌گیری‌ها بیش از حد متوسط محتاطانه برخورد می‌کنند.



از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان و مدیران با محتاطانه برخورد کردن، توجه به مسائل فنی، امنیت و نظم، اعتقاد به ارزش‌های محوری، هماهنگی میان واحدها و کارکنان، توجه به محیط درونی سازمان و کنترل و ثبات از سوی مدیران کارایی سازمان را بالا ببرند.

۱۴۱

۲-۵- مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با توجه به سابقه مدیریتی آن‌ها نشان داد که بین افراد با سابقه مدیریتی مختلف در خصوص تأثیر فرهنگ سلسله‌مراتبی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت وجود ندارد. ($P=.137$).

۳-۵- مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تأثیر فرهنگ سلسله‌مراتبی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت وجود ندارد. ($P=.875$).

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه هر سازمان دارای فرهنگ خاص خویش می‌باشد که شامل قوانین و آئین‌نامه‌های نانوشته و زبان خاصی که برقراری ارتباط میان اعضاء را تسهیل می‌کند، معیارهای مشترک مربوط در خصوص جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت پذیرد معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد نحوه ارتباط اعضاء با هم افراد هم سطح، فرودستان، فرادستان و سایر افراد و دیگر اصول و مبانی می‌باشد؛ به طوری که بتواند به اعضاء بگوید: چه رفتاری درون سازمان و حتی خارج از سازمان به‌عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه چیزی مناسب نیست (فرهنگ سازمانی از طریق تعامل‌ها و واکنش‌های مکرر بین اعضاء سازمان شکل می‌گیرد و بدون در نظر گرفتن آن سازمان وجود دارد، به طوری که فرهنگ سازمانی یک ارتباط سازمانی است که می‌توان آن را یک زنجیره معانی خاموش که معانی خاص همه فعالیت‌های انسانی و فرایندهای سازمانی را ارائه می‌دهد، دانست.

موفقیت چشمگیر سازمان‌های کوچک با حداقل سرمایه و امکانات و شکست سازمان‌های بزرگ با حداکثر سرمایه و امکانات بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت سازمان‌ها بوده که در میان این عوامل فرهنگ سازمانی ۱ به‌عنوان یک عامل مؤثر نقش مهمی در عملکرد سازمان‌ها دارد (ایلجینز، اسکوارسیانی و گالی-سارکان ۲، ۲۰۱۵). همچنین بررسی نظریه‌های مدیریت مبین این



واقعیت است که فرهنگ‌سازمانی، رفتار کارکنان در سازمان را شکل می‌دهد و بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان تأثیر می‌گذارد (دسیلی، راجا، اندریوز و لوئی، ۲۰۱۸).

مدیریت منابع انسانی شامل رویکردهای استراتژیک و جامع برای مدیریت افراد و همچنین فرهنگ در محیط کار است. نقش متخصصان منابع انسانی این است که اطمینان حاصل کنند که مهم‌ترین دارایی یک شرکت - سرمایه انسانی آن - از طریق ایجاد و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها و با ایجاد یک محیط کاری مثبت از طریق کارمند-کارفرمای مؤثر، پرورش و حمایت می‌شود. اهمیت مدیریت منابع انسانی در مفهوم آن نهفته است، این که کارکنانی که تحت مدیریت مؤثر منابع انسانی قرار دارند، می‌توانند به طور مؤثرتر در جهت‌گیری کلی شرکت مشارکت داشته باشند. از این طریق اطمینان حاصل کنند که اهداف و مقاصد شرکت محقق می‌شوند. اهمیت تیم مدیریت منابع انسانی امروزی در آن است که بیش از کارهای سنتی پرسنلی یا اداری مسئولیت دارد. در عوض، اعضای یک تیم مدیریت منابع انسانی بیشتر بر ارزش افزودن به استفاده استراتژیک کارکنان و اطمینان از این که برنامه‌های کارکنان به روش‌های مثبت و قابل‌اندازه‌گیری بر کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند، متمرکز هستند. رعایت اصول مدیریت منابع انسانی در سازمان اهمیت بسیاری دارد. (طاهری، ۱۳۹۸).

یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها درمی‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آنان پاداش دهند. برای این امر سازمان‌ها ناگزیرند خط‌مشی‌های خاصی را در این جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی بایستی از نظام‌های مختلف حفظ و نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و مرمت فکری و جسمی آن‌ها می‌شود، استفاده مطلوب کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کارافتادگی برنامه‌ریزی کرده و آن‌ها را به اجرا درآورد.

۱. با توجه به اینکه در این تحقیق به این نتیجه رسیده‌ایم که بین فرهنگ‌سازمانی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود پیشنهاد می‌شود.
۲. با توجه به اینکه در این تحقیق به این نتیجه رسیده‌ایم بین فرهنگ گروهی، سازمان فنی و حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد پیشنهاد می‌شود که در سازمان انعطاف‌پذیری افزایش یابد، به محیط درونی سازمان توجه شود، تعهد، اعتماد و



مشارکت افزایش یابد، انسجام گروهی افزایش یابد، مدیران از سبک مدیریت مشارکتی استفاده کنند و از کارکنان حمایت و از نظرات آن‌ها استفاده نمایند تعهد کارکنان را افزایش دهند تا منجر به اثربخشی سازمان شود.

۳. با توجه به اینکه در این تحقیق به این نتیجه رسیده‌ایم بین فرهنگ توسعه‌ای، سازمان فنی و | ۴۳

حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد پیشنهاد می‌شود که در سازمان توجه به محیط بیرونی افزایش یابد، رشد و ترقی، خلاقیت و بهبود و انطباق با محیط خارج از سازمان جزء ارزش‌های محوری سازمان گردد، جذب منابع بیشتر و جلب مشروعیت و حمایت دی نفعان جزء مقصود نهایی سازمان شود، رشد، خلاقیت، ترقی و تشویق افزایش یابد، آرمان‌گرایی، ریسک‌پذیری و کارآفرینی در مدیران افزایش یابد و رشد، توسعه بازارهای جدید و جذب منابع بیشتر از معیارهای اثربخشی مدیران شود.

۴. با توجه به اینکه در این تحقیق به این نتیجه رسیده‌ایم بین فرهنگ عقلایی، سازمان فنی و حرفه‌ای

استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد پیشنهاد می‌شود که تلاش و اهداف مدیران به‌صورت عقلایی شکل گیرد، رسیدن به اهداف، بهبود عملکرد و توفیق‌گرایی از ارزش‌های محوری سازمان محسوب شود، رقابت میان کارکنان و دستیابی به اهداف افزایش یابد و برنامه‌ریزی، بهره‌وری و کارایی افزایش یابد

۵. با توجه به اینکه در این تحقیق به این نتیجه رسیده‌ایم بین فرهنگ سلسله‌مراتبی، سازمان فنی و

حرفه‌ای استان فارس و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد پیشنهاد می‌شود که کارکنان و مدیران با محتاطانه برخورد کردن، توجه به مسائل فنی، امنیت و نظم، اعتقاد به ارزش‌های محوری، هماهنگی میان واحدها و کارکنان، توجه به محیط درونی سازمان و کنترل و ثبات از سوی مدیران کارایی سازمان را بالا ببرند.

فهرست منابع

- حق‌شناس کاشانی، فریده؛ رضانی، کاظم و جمشیدی، مینا. (۱۳۹۳). ارتباط بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با توانمندسازی کارکنان دانشگاه. فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، سال چهارم، شماره ۳.
- دلاور، علی. (۱۳۸۴). روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی. نشر ویرایش. چاپ هیجدهم، تهران.



- رابینزا، استیفن. (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*، جلد سوم. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، صفحه ۹۷۲-۹۷۴.
- روحانی، محمدحسین و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: اقبال.
- زاهدی، محمد. (۱۳۸۱). *رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان*. فصلنامه صنعت بیمه. شماره ۶۵.
- طاهری، محمد. (۱۳۹۸). *سیستم‌های جامع اطلاعاتی و عملیاتی*. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۸۱، صص ۸۷-۹۱.
- عادل و مؤمنی، منصور. (۱۳۹۱). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. تهران: بازتاب.
- موسوی، سید نجم‌الدین؛ شریعت‌نژاد، علی و ساعدی، عبدالله. (۱۳۹۷). *طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد*، ۸(۲۸)، ۱۲۱-۱۴۲.
- مهربان‌پور، محمدرضا؛ برهانی، سیدعباس؛ گرامی‌راد، فاطمه و کربلائی حسنی، فاطمه. (۱۳۹۶). *تأثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت سود شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران*. حسابداری مدیریت، دوره ۱۰، شماره ۳۲، صص: ۸۱-۹۳.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۷۹). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه، چاپ سوم.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۷). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه.
- عزتی، مرتضی. (۱۳۷۶). *روش تحقیق در علوم اجتماعی*. تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس، چاپ اول.
- عطافر، علی. (۱۳۷۵). *فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن*. سمینار فرهنگ کار اصفهان، صفحه ۴ و ۵.
- کرلینجر، فردان. (۱۳۷۷). *مبانی پژوهش در علوم رفتاری*. ترجمه: پاشا شریفی و حسن نجفی و جعفر زند. تهران: انتشارات آوای نور، چاپ دوم، جلد اول.
- مینتزیب‌رگ، هنری. (بی تا). *تعریف استراتژی در مدیریت استراتژیک*. ویراسته جیمز براین کوپین، هنری منتیبرگ و رابرت ام. جیمز. ترجمه محمد صائبی. ۱۳۷۶. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۳۳-۴۶.
- نیاز آذری، کیومرث و تقوایی یزدی. (۱۳۸۹). *فرهنگ سازمانی در هزاره سوم*. تهران: انتشارات شیوه.



هرسی و بلاچارد. (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

- Alkhoraif, A., & McLaughlin, P. (2017). Lean implementation within manufacturing SMEs in Saudi Arabia: Organizational culture aspects. *Journal of King Saud University - Engineering Sciences*, 30(3), 232-242.
- Ayse Kucuk Yilmaz, (2019) "Strategic approach to managing human factors risk in aircraft maintenance organization: riskmapping", *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, <https://doi.org/10.1108/AEAT-06-2018-0160>
- Bingol, D., Sener, I., & Cevik, E. (2013). The effect of organizational culture on organizational image and identity: evidence from a pharmaceutical company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 222-229.
- Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(4), 403-412.
- Ebru Yazgan, (2018) "Development taxonomy of human risk factors for corporate sustainability in aviation sector", *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 90(6):1012-1022
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Ilijins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Ivanova, M., & Kokina, I. (2016). The analysis of organizational culture values in public sectors in latvia. *Review of Innovation and Competitiveness*, 2(4), 19-36.
- Kao, C., Tsaor, S., & Wu, T. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108.
- Kumar, K. (2014). The Return of Civilization—and of Arnold Toynbee?. *Comparative Studies in Society and History*, 56(4), 815-843.
- Lapina, I., Kairisa, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Mills, A. J. (2017). Studying the Gendering of Organizational Culture over Time: Concerns, Issues, and Strategies☆. In *Insights and Research on the Study of Gender and Intersectionality in International Airline Cultures* (pp. 71-91). Emerald Publishing Limited.
- Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of organizational culture characteristics on job attitudes of organizational members in semiconductor industry. *Procedia Computer Science*, 91, 1106-1115.
- Nikolaev, Y. M., & Safronova, M. A. (2014). Theory of Physical Culture: Fundamental Trends of Formation and Development. *Theory and Practice of Physical Culture*, (4), 7-7.



- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector: the case of the city of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Taylor, D. (2016). *El archivo y el repertorio: La memoria cultural performática en las Américas*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Thomas Stephen Calvard, Debora Jeske, (2019) Developing human resource data risk management in the age of big data *International Journal of Information Management* Volume 43(8), 159-164
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Zerella, S., Treuer, K. V., & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10.

Examining the compatibility organizational culture with organizational policies and strategies base on the Denison and Speritser model “case study: Fars province organization of technical and vocational training”

Mehrdad Sarfarazi¹, Vahid Gholipour²

Abstract

Today, the importance of organizational culture and its impact on improving the performance of organizations and the relationship between its various components and, as a result, increasing their productivity, has been clearly identified. The aim of this study is to explore the relationship between the culture of the Fars Province Technical and Vocational Organization and organizational strategies and policies. The statistical population includes all employees and managers of the Fars Province Technical and Vocational Organization, which are 344 people. Using cluster sampling from the cities of Shiraz, Fasa, Larestan, Jahrom, Marvdasht, and Darab, 200 people have been selected as a sample, of which 200 questionnaires have been distributed among these people and 132 questionnaires have been returned. Then, the questionnaire has been randomly distributed among them and then collected. The research questionnaire consists of 30 questions that have been prepared based on the research hypotheses. Content validity was used to measure the validity of the questionnaire, and Cronbach's alpha method was used to calculate the reliability coefficient of measurement in this study. Statistical processing of data was done in SPSS and MINITAB software environment. Independent t-test was used to compare the opinions of respondents according to their gender. Data analysis of this study was done at two levels of descriptive and inferential statistics. According to the research findings, employees and managers of Fars Province Technical and Vocational Organization believe that there is no significant relationship between group culture, Fars Province Technical and Vocational Organization, and strategies and policies. In other words, employees and managers of Fars Province Technical and Vocational Organization believe that encouragement as a motivational factor helps the organization develop more than average. From the findings of this study, it can be concluded that there should be more interactions with employees and use their opinions and suggestions to increase the efficiency of the organization.

Keywords: culture, organizational culture, rational culture, developmental culture, strategy, organizational strategy.

1. Assistant Professor of Public Management, Laristan Branch, Islamic Azad University, Laristan, Iran (Corresponding Author) mehrzadsarfarazi55@gmail.com

2. Assistant Professor of Management and Accounting, Laristan Branch, Islamic Azad University, Laristan, Iran.