

بررسی رابطه بین یگانگی فرد- سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاههای دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان)

محمد رضا اردلان*

دانشجوی دکتری دانشگاه اصفهان

قربانعلی سلیمی

دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

سعید رجائی پور

استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

حسین مولوی

استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان در دانشگاههای دولتی غرب کشور بوده است. از این رو، کوشش شده است تا ویژگیهای فرهنگ سازمانی (مشارکتی، سازگاری، رسالتی و ثبات) حاکم بر دانشگاهها آشکار و همچنین، میزان همبستگی بین دو متغیر اصلی پژوهش بیان و مؤلفه‌های پیش‌بینی کننده معرفی شوند. در پایان، تفاوت فرهنگ سازمانی دانشگاههای علوم پزشکی و غیر پزشکی مشخص شده است. روش پژوهش در این مقاله از نوع تحقیق توصیفی- همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیئت علمی رسمی قطعی و رسمی آزمایشی شش دانشگاه پزشکی و غیر پزشکی دولتی غرب کشور در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ بوده است. حجم نمونه آماری ۳۶۹ آزمودنی بود که به شکل تصادفی طبقه‌ای نسبتی تعیین و انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی دنیسن و یگانگی فرد- سازمان اوریلی استفاده شد که پس از ترجمه به زبان فارسی و انطباق با فرهنگ جامعه، هنجاریابی شد. برای روایی هر دو پرسشنامه از نظر متخصصان مدیریت و علوم رفتاری بهره گرفته شد و برای سنجش میزان پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی روی یک نمونه ۳۰ نفری، پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۶ و یگانگی فرد- سازمان ۰/۹۶۳۵ استفاده شده است. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که چهار نوع ویژگی فرهنگ سازمانی متفاوت بر دانشگاههای غرب کشور حاکم است که میانگین فرهنگ مشارکتی ۴۴/۳۶، فرهنگ سازگاری ۴۳/۴۸، فرهنگ رسالتی ۴۳/۷۸ و فرهنگ ثبات ۴۱/۹۹ است. این نتایج بیانگر آن است که فرهنگهای مشارکتی، سازگاری، رسالتی و ثبات در مقایسه

* . مسئول مکاتبات : ardalanmr@yahoo.com

با میانگین مورد انتظار (۴۵) پایین تر از حد متوسط مدل دنیسن و کمتر از ۵۰ درصد است. تحلیل رگرسیون مانوا نشان داد که میانگین نمرات کل فرهنگ سازمانی با میانگین نمرات کل یگانگی فرد سازمان رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد ($P < ۰/۰۰۰۱$). میزان اشتراک (ضریب تعیین) فرهنگ سازمانی با مؤلفه یگانگی فرد ۰/۴۴ و با مؤلفه یگانگی سازمان ۰/۴۸ بوده است. نتایج نشان داد که فرهنگ رسالتی بهترین پیش بینی کننده یگانگی فرد- سازمان بوده است و به تنهایی ۴۶ درصد تغییرات یگانگی فرد- سازمان را توضیح می‌دهد و بعد از آن فرهنگ سازگاری با ۳ درصد و فرهنگ ثبات با ۱ درصد قرار دارند و این سه مؤلفه در ترکیب با یکدیگر می‌توانند ۵۰ درصد تغییرات مربوط به یگانگی فرد- سازمان را توضیح دهند. در نهایت، فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه‌های علوم پزشکی و غیر پزشکی یکسان بوده است.

کلید واژگان: یگانگی فرد- سازمان، فرهنگ سازمانی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ سازگاری، فرهنگ رسالتی و فرهنگ ثبات.

A study of Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Culture in Western Iran State Universities (Hamedan, Kermanshah and Kordestan)

Mohammad Reza Ardalan

*Doctoral Student in Educational Administration
Isfahan University*

Qorbanali Salimi

*Associate Professor
Department of Psychology and Education
Isfahan University*

Saeed Rajaeepour

*Assistant Professor
Department of Psychology and Education
Isfahan University*

Hosein Molavy

*Professor
Department of Psychology and Education
Isfahan University*

The purpose of this research was to study the relationship between the organizational culture and the person- organization fit at state universities of the western region of Iran. The research tried to reveal the organizational culture characteristics (involvement, adaptability, mission and consistency) prevailing in the universities, to present the quantity of the correlation

between the two main variables of the research, and to introduce the cultural factors that can help to predict the degree of person-organization fit.

A descriptive-correlational research method was utilized. The statistical population consisted of full time faculty members, of six state medical and non-medical universities of the region in 2006-2007 (educational year) statistical sample volume of 369 was chosen randomly. The research tools were used from two questionnaires based on Denison's organizational culture and Kristof's person-organization fit models. The questionnaire's validity was determined based on the viewpoints of management and behavioral sciences experts, and their reliability was estimated through Cronbach's alpha coefficient. /96 and /9635 respectively. The descriptive statistics such as percentages, mean and variance and also inferential statistical indices such as Pearson's coefficient correlation, one-group Manova analysis and T-test and multi variable regression were used for analyzing the statistical data.

The results showed that four different characteristics of organizational cultures (involvement, adaptability, mission and consistency) are prevailing in the universities of the western part of the country and the average has been 44.36, for adaptability culture, 43.38, for involvement culture, 43.78, for mission culture and 41.99, for consistency culture. This suggests that the quality of culture is less than 50 percent of Denison's model scale. The regression (MANOVA) analysis showed that the whole organizational culture with the whole person-organization fit are in direct relationship ($P < 0.0001$). The common points of the coefficient determination for the organizational culture with the unity component has been 44 percent and with the organizational unity component 48 percent. Finally there was not a significant difference between the organizational cultures of medical and nonmedical universities.

Keywords: Person-organization Fit, Organizational Culture, Involvement Culture, Adaptability Culture, Mission Culture, and Consistency Culture.

مقدمه

نقش دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در سند چشم انداز بیست ساله کشور مورد تأکید قرار گرفته است. کیفیت تعالی سازمانی، اثربخشی و بهره‌وری از منابع مالی و انسانی و بهره‌گیری دانشگاهها از رویکرد استفاده از حداقل منابع به صورت بهینه مطرح بوده است که حضور فعال در عرصه‌های رقابتی علمی - پژوهشی جهانی این نقش را دو چندان کرده است.

رسالت مدیریت مراکز آموزش عالی بهره‌برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری و عقلی منابع انسانی به ویژه اعضای هیئت علمی و توان کارکنان خود است و این مهم در قالب فرهنگ سازمانی غنی که خواسته‌ها، نیازها و انتظارات، دانش، تواناییها و مهارتهای فرد - سازمان در آن تناسب پیدا کرده یا به طور کلی هماهنگ و همسو شده باشد و نیز با توجه به کاربست وجوه قابل شمول مدیریت به آسانی دست یافتنی است. برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، مدیریت مراکز آموزش عالی به معطوف ساختن توجه خاص به شناخت فرهنگ سازمانی و راهکارهای یکپارچگی و هماهنگ سازی فرد - سازمان به خصوص در بدو استخدام، ورود و حین خدمت اعضای هیئت علمی و کارکنان در سازمانها و مراکز تحت پوشش مدیریت خویش نیازمند است.

مرلی (Morley, 2007:109) معتقد است که ساختار یگانگی فرد - سازمان در حوزه محیط کار بسیار مؤثر بوده و باعث ایجاد حوزه‌های تحقیقاتی گسترده‌ای شده است که به طور کلی در پی کشف یگانگی فرد - سازمان به عنوان یک ساختار چترگونه که دیگر حوزه‌ها را نیز در بر می‌گیرد، بوده است و اخیراً نیز مجموعه‌ای از کمکهای این ساختار به جنبه‌های معماری شخص و محیط و کشف شواهد واقعی و غیرواقعی ساختاری به هم پیوسته اختصاص پیدا کرده است. همان طور که کریستف - براون و همکاران (Kristof-Brown et al., 2002:985) بیان می‌کنند، یگانگی فرد - محیط یک مفهوم فکری جامعی است که موجب یگانگی و سازگاری فرد با چند سیستم در محیط کار می‌شود. در واقع، ساختار یگانگی فرد - محیط با ویژگیهای مشخص دیگری از قبیل یگانگی فرد - شغل، یگانگی فرد - حرفه، یگانگی فرد - فرد، یگانگی فرد - گروه و یگانگی فرد سازمان (O'Reilly et al., 1991; Kristof-Brown et al., 2005; Caplan, 1987) در کنار هم دیده می‌شود.

در این پژوهش از بین یگانگیهای ذکر شده به یگانگی فرد - سازمان و رابطه آن با فرهنگ سازمانی در دانشگاههای غرب کشور پرداخته شده، اما ممکن است جدا کردن یگانگی فرد - سازمان به طور مستقل از سایر ساختارهای یگانگی که به هم پیوسته‌اند، تا حدی مخاطره آمیز به نظر برسد، زیرا اولاً تشخیص ابعاد چندگانه یگانگی به طور همزمان شرح واقعی تری از تأثیر نسبی آنها به دست می‌دهد (Carless, 2005: 412) و ثانیاً تحقیق چند سطحی با ایجاد پلی بین سطح کلان (سازمان) و سطح خرد (فرد) محققان را قادر می‌سازد تا بین ساختارهایی که به نظر می‌رسد پیوندی با هم ندارند، ارتباط ایجاد کنند (Pappas & Flaherty, 2006). اما به دلیل تحقیقات گسترده‌ای که از نظر مبانی نظری و تئوری و تجربی درخصوص یگانگی فرد - سازمان انجام شده است، همان طور که کریستف نیز می‌گوید، «گرچه جنبه‌های گوناگون محیط ممکن است با هم مرتبط باشند، اما از نظر مفهومی و تجربی بین یگانگی فرد - سازمان و سایر انواع یگانگی تفاوت وجود دارد» (Kristof, 1996: 9).

در این پژوهش شناسایی فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد - سازمان مدنظر بوده است که با استفاده از مدل فرهنگ سازمانی دنیسن و مدل مفهوم سازی کریستف مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد - سازمان بررسی شده است تا از منظر نتایج و یافته‌های پژوهش بتوان به شناخت نقاط قوت و ضعف و نارساییها و راهکارهای مناسب دست یافت. برای این منظور، نخست پیشینه تحقیق در دو بخش جداگانه ارائه شده و سپس، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد - سازمان بررسی و سؤالات پژوهش و یافته‌ها مطرح شده و در پایان نیز نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است.

یگانگی فرد - سازمان: براساس نظریه اوریلی و همکاران (O'Reilly et al., 1991)، توافق و سازش بین ارزشهای سازمان معماری ساختار اصلی یگانگی شخص و فرهنگ به حساب می‌آید. چتمن (Chatman, 1991: 45) مدعی است که شکل اصلی یگانگی توافق و سازگاری بین ارزشهاست، زیرا ارزشها بنیادی و نسبتاً بادوام و پایدار هستند و اجزای

اصلی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند (Shein, 1992). چتمن یگانگی فرد - سازمان را سازگاری بین الگوهای ارزشهای سازمانی و الگوهای ارزشهای فردی تعریف کرده است (Chatman, 1989: 459). از نظر کریستف (Kristof, 1996) یگانگی فرد - سازمان در حالت کلی به معنای تناسب و سازگاری بین افراد و سازمانهاست. کریستف در بررسی پیشینه یگانگی فرد - سازمان بیان می‌کند که سازگاری به چند روش مفهوم پیدا کرده است. او اذعان می‌کند که برای روشن شدن این گوناگونی دو وجه تمایز وجود دارد: جنبه اول تشخیص و تمیز یگانگی تکمیلی^۲ از یگانگی مکمل^۳ است. مویچنسکی و موناهان (Muchinsky & Monahan, 1987: 269) اظهار می‌دارند که «یگانگی تکمیلی در محیط زمانی حاصل می‌شود که شخص ویژگیهایی مشابه با ویژگیهای دیگران دارد یا آن ویژگیها را در خود تکمیل می‌کند و خود را با آنها زینت می‌دهد». این نوع سازگاری متمایز از یگانگی مکمل است که زمانی روی می‌دهد که ویژگیهای یک شخص محیط را به یک کل و یک مجموعه مبدل می‌کند یا در حقیقت چیزی را که محیط ندارد، به آن می‌بخشد.

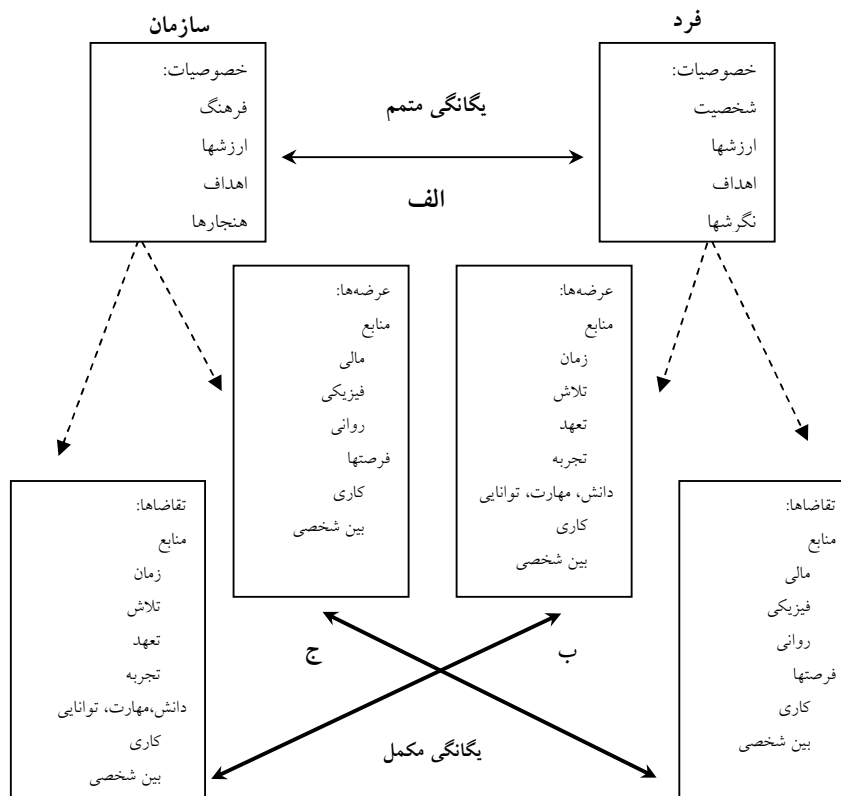
جنبه دوم یگانگی فرد - سازمان از طریق عرضه و نیاز و توانایی و تقاضا ارائه و بررسی می‌شود (Edwards, 1994). یگانگی فرد - سازمان از جنبه عرضه و نیاز زمانی محقق می‌شود که یک سازمان به نیازها و تمایلات و سلیقه‌های افراد پاسخ می‌گوید و آنها را ارضا می‌کند، در حالی که یگانگی فرد - سازمان از جنبه تقاضا و توانایی زمانی صورت می‌گیرد که یک شخص تواناییهای لازم را برای برطرف کردن نیازهای سازمان داشته باشد.

تحقیقات یگانگی مکمل در پی اندازه‌گیری شباهت بین ویژگی‌های اساسی افراد و سازمانها بوده است. سازگاری یا تناسب بین ارزشهای فرد - سازمان بیشترین کاربرد عملی این جنبه از یگانگی فرد - سازمان را دارد (Posner, 1992; Judge & Ferris, 1992, O'Reilly et al., 1991; Chatman, 1989) (Boxx et al., 1991; 1991). محققان به منظور عملیاتی کردن یگانگی فرد - سازمان با راهنمایی چارچوب «جذب، انتخاب و افت»^۴ از سازگاری اهداف فرد با

2. Supplementary
 3. Coplementary
 4. Attraction , Selection , Attrition (ASA)

مدیران و پیشروان سازمان نیز استفاده کرده‌اند (Vancouver & Scmitt, 1991). تئوری جذب، انتخاب و افت بر این اساس بنا شده است که سازمانها دارای نقشهایی از نوع افرادی هستند که آنها را در بر گرفته‌اند و عضویت سازمان نقشی از چرخه جذب، انتخاب و افت است (Schneider, 1987). در رویکرد جذب، انتخاب و افت از یگانگی فرد - سازمان به عنوان تفسیری برای افزایش شباهت درون سازمانی در طی زمان استفاده می‌شود. عملکرد سوم یگانگی فرد - سازمان با تعریف یگانگی به عنوان یکی کردن و وحدت بخشیدن به تمایلات و نیازهای افراد با ساختارها و نظامهای سازمانی با جنبه عرضه و نیاز به رقابت می‌پردازد (Bretz & Judge, 1994; Judge & Bretz, 1992). کریستف (Kristof, 1996: 6) عملکرد چهارم یگانگی فرد - سازمان را چنین توصیف می‌کند: «هماهنگی بین شخصیت فرد و محیط سازمان که گاهی از آن به عنوان شخصیت سازمان نیز یاد می‌شود». این عملکرد می‌تواند یگانگی مکمل را نشان دهد یا اینکه به دلیل شیوه خاص ارزشیابی‌اش نشان دهنده دیدگاه عرضه و تقاضای مکمل باشد. هافمن و وهر (Hoffman & Woehr, 2006) در مقاله شبه تحلیلی خود از رابطه بین یگانگی فرد و سازمان و نتایج رفتاری نشان می‌دهند که یگانگی فرد و سازمان از حدی ضعیف یا تا حدی متوسط به انجام دادن کار، رفتار شهروند سازمانی و میزان تبدیل و تغییر سرمایه مربوط می‌شود. کریستف - براون و همکارانش (Kristof- Brown et al., 2005) در جدیدترین تحلیل بیان کرده‌اند که یگانگی فرد و سازمان بستگی شدیدی به رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد و بستگی متوسطی به تصمیم ترک شغل دارد. رابطه بین یگانگی شخص و سازمان با جنبه‌های دیگر شامل رضایت همکاران، رضایت سرپرستان و اعتماد به مدیران متوسط است، در حالی که بستگی دو طرفه بین یگانگی شخص و سازمان و رضایت سازمانی بسیار بالاتر است. وربل و دماری (Werbel & DeMarie, 2005)، کبل و جاج (Cable & Judge, 1997: 547)، آرتور و همکاران (Arthur et al., 2006) اظهار می‌کنند که قرار است از قانون یگانگی فرد - سازمان برای تصمیم‌گیری در استخدام افراد استفاده شود. همان طور که به طور روزافزون این امر صورت می‌گیرد، پس باید

مقیاسهای این قانون همچون سایر آزمونهای گزینش از استانداردهای قانونی و روان‌سنجی برخوردار باشد. به منظور پوشش مفاهیم یگانگی فرد - سازمان در این پژوهش از مدل مفهوم سازی یگانگی فرد - سازمان کریستف بهره گرفته شده است (شکل ۱).



شکل ۱- مدل مفهوم سازی تناسب فرد - سازمان کریستف

منبع: ایمی، ال. کریستف (Krisf, 1996)

فرهنگ سازمانی^۵: جهان در ۳۰ سال گذشته شاهد احیای توجه پژوهشگران به ماهیت و تأثیر فرهنگ سازمانی در رابطه با سازمان و کار مدرن بوده است (Hawkins, 1997). در

حالی که تلاشهای نظام یافته برای درک سازمانها در بعد فرهنگی در اوایل دهه ۱۹۳۰ صورت گرفته است، در اواخر دهه ۱۹۶۰ پژوهش در این زمینه از حالت رکود نسبی بیرون آمد و به صورت پاره‌ای از مطالعات سازمانی و مدیریت درآمد. در این برهه از زمان محققان امریکایی و انگلیسی در اصول و شکل فرهنگهای سازمانی توجه دانشمندان برجسته جهان را به این مقوله جلب کردند (Trice & Beyer, 1993). در دهه ۱۹۸۰ مطالعات فرهنگ سازمانی دگر بار توسط پیترز و واترمن (Pers & Waterman, 1982) در کتاب «در جستجوی تعالی» پررنگ شد و نظریه Z اوچی (Ouchi, 1981) نیز بر فرهنگ سازمانی صحنه گذاشت. او معتقد است که بهره‌وری سازمانی و سازگاری از اهمیت بسیاری برخوردار است. در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ دو عامل در فرهنگ سازمانی مورد توجه بیشتری قرار گرفت: عامل اول رشد غیرمنتظره صنعت ژاپن و طرح مدیریتی امریکا بود؛ بسیاری از مدیران امریکایی ملاحظه کردند که برنامه‌های گذشته مخرب خلاقیت، کیفیت و تعاون بوده است و همچنین، مدیران و تحلیل‌گران دریافتند که تغییر سازمان بدون داشتن تفسیر درستی از فرهنگی که سازمان در آن رشد کرده است کار آسانی نخواهد بود (Trice & Beyer, 1993: 30). عامل دوم سراب‌زدایی رو به رشد الگوهای منطقی و مقررات خشک سازمانی بود. دیدگاههای فرانوگرایی^۶ سازمان به تدریج جایگزین دیدگاههای سنتی طرح ساختار سازگاران سازمانی شدند (Hawkins, 1997). پژوهشگران معاصر فرهنگ را به عنوان وسیله مولد و شاکله زندگی سازمانی تلقی می‌کنند که بر ارزشها، عقاید، زبان، هنجارها، مراسم و سایر امور اجتماعی اثر می‌گذارد و در نتیجه، فعالیتهای سازمانی را هدایت می‌کند و بدان جهت می‌بخشد (Morgan, 1998).

تعدادی از نظریه‌پردازان الگوهایی را ارائه کرده‌اند تا فرهنگ سازمانی را به عنوان یک پدیده چند بعدی معرفی کنند. یکی از این صاحب‌نظران شاین است که در سال ۱۹۹۲ گفته است که فرهنگ را می‌توان در سه سطح مشخص تحلیل کرد. به نظر وی جوهره یک فرهنگ سازمانی

را با شش مورد طبقه‌بندی شده می‌توان تشریح کرد: ماهیت واقعیت و حقیقت، ماهیت زمان، ماهیت فضا، ماهیت طبیعت انسان، ماهیت فعالیت انسان و ماهیت روابط انسانی.

مطالعات نسبتاً زیادی در خصوص فرهنگ سازمانی و تأثیر آن در عملکرد و اثربخشی سازمان صورت گرفته است. بعضی از محققان در این زمینه چارچوبهای پیشرفته‌تری ارائه کرده‌اند، مثلاً ویک (Weick, 1985: 50) بیان می‌دارد که «مشارکت فرهنگ قوی برای عملکرد بهتر تحت تأثیر ماهیت صنعت، اندازه سازمان و وضعیت محیطی است». بنابراین، فرهنگ قوی باید با شرایط محیطی سازگاری داشته باشد و ناسازگاری مناسب بین ارزشهای فرهنگی و هدفها، تعهدات سازمانی و شرایط محیطی به کاهش اثربخشی منجر می‌شود.

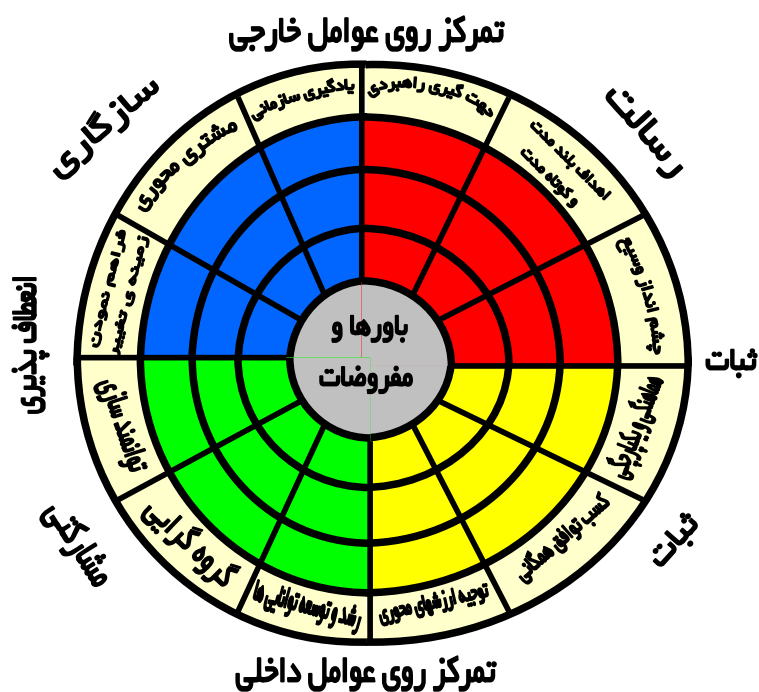
همان‌طور که رقابت تغییر و فشار در سازمان تشدید می‌شود، فرهنگ سازمانی مورد تأکید و نمود بیشتری قرار می‌گیرد، زیرا به دلیل وجود تضاد، فرهنگ سازمانی برای سازمانها هم ثبات و هم سازگاری ایجاد می‌کند، سازمان را با ثبات نگه می‌دارد و تداوم و ثبات را در سازمان از طریق پیوند با یک سری ارزشهای مشترک فراهم می‌کند. فرهنگ همچنین، هنگام سیاستگذاری برای سازگاری با شرایط جدید، با ایجاد یک سری اصول و اعمال آن پذیرش سازمانی را افزایش می‌دهد.

این تحقیق مبتنی بر الگوی فرهنگ سازمانی دنیسن است که براساس نظریه‌ها و یافته‌های علمی استوار است و تحقیقات فرهنگ سازمانی آن را موجب شده است و تحقیقات بعدی علاوه بر کشور آمریکا، حتی در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تأیید می‌کنند. دنیسن بر این باور است که این مدل دارای چهار ویژگی فرهنگ سازمانی: سازگاری، مشارکتی، ثبات و رسالت است (Denison & Mishra, 1995). مدل فرهنگ سازمانی دنیسن در مقایسه با سایر ابزار سنجش کمی فرهنگهای سازمانی از مزایای زیر برخوردار است:

۱. به جای ارزیابی شخصیت رفتار گروهی را محک می‌زند.
۲. در محیط تجاری طراحی شده و موجودیت یافته است.
۳. مطالب به زبان تجاری نوشته می‌شود و بنابراین، به زبان تجاری نیز تجزیه، تحلیل و تفسیر می‌شود.
۴. اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین حد تجاری انجام می‌دهد (اجرای آن فوری و آسان است).

۱۰۷ _____ بررسی رابطه بین یگانگی فرد - سازمان با فرهنگ سازمانی ...

۵. در تمام سطوح یک سازمان کاربرد دارد (Denison, 2000). در شکل ۲ مدل فرهنگ سازمانی دنیسن نشان داده شده است.



شکل ۲- نیمرخ مدل فرهنگ سازمانی دنیسن

منبع: (Denison, 2007)

دنیسن در این مدل چهار ویژگی فرهنگی (فرهنگ مشارکتی، سازگاری، رسالتی و ثبات) را بررسی کرده است؛ هر کدام از این ویژگیها به سه شاخص تقسیم می‌شوند که در مجموع ۱۲ مقیاس را تشکیل می‌دهند. دنیسن مدل خود را به چهار ربع تقسیم کرده است که هر ربع شامل

۲۵ درصد و در مجموع ۱۰۰ درصد است (شکل ۲). دنیسن در این مدل به این نتیجه رسیده است که استراتژی محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانید؛ این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند: الف. میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند؛ ب. میزانی که توجه سازمان به امور خارجی یا داخلی معطوف می‌شود. وی با توجه به این تفاوتها چهار فرهنگ را معرفی می‌کند:

۱. فرهنگ مشارکتی که شامل سه شاخص تواناسازی، گروه‌گرایی یا تیمی و رشد و توسعه تواناییهاست. اولین تأکید این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت دادن کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط بدون سازمان است. هدف سازمان پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از نظر این فرهنگ دخالت و شرکت دادن کارکنان در فعالیتهای سازمان حس مسئولیت و تعلق افراد را به سازمان ایجاد می‌کند.
۲. فرهنگ سازگاری شامل سه شاخص ایجاد و تغییر، ارباب رجوع محوری و یادگیری سازمانی است. فرهنگ سازمان انعطاف‌پذیر یا سازگاری در واقع، ایجاد نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌توانند سازمانها را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی و رقابت رفتارهای نوین پشتیبانی کنند. از ویژگیهای این فرهنگ این است که از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه و کوشش می‌کند تا نیازهای مشتریان را تأمین کند.
۳. فرهنگ رسالتی شامل سه شاخص اهداف استراتژیک، اهداف دراز مدت و کوتاه مدت و چشم‌انداز سازمان است. در سازمانی با چنین فرهنگی کوشش می‌شود تا نیازهای محیط خارجی تأمین شود، ولی به تغییرات فکر نمی‌کند. در این فرهنگ به دیدگاه مشترک [از نظر هدف سازمانی] توجه زیادی می‌شود. تأکید اصلی این فرهنگ به جهتگیری استراتژیکی سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی دوردست است.
۴. فرهنگ مبتنی بر ثبات شامل سه شاخص ارزشهای محوری، توافق و هماهنگی و یکپارچگی است. در سازمانی با چنین فرهنگی بر امور درون سازمان تأکید و کوشش می‌شود تا خود را در محیط ثابت فرض کند، به علاوه اینکه به همکاری و اشتراک در مسائل اهمیت

زیادی داده می‌شود. موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن کارایی زیاد است (شکل ۲).

کوک و سزمال (Cooke & Szumal, 1993) اعلام می‌دارند که فرهنگ سازمانی را می‌توان از نظر مادی و کمی ارزیابی کرد، مثل بررسی فرهنگ سازمانی دنیسن^۷ که در زمینه تجاری بسیاری از صاحب‌نظران از آن راضی هستند، زیرا یک رویکرد عملی برای بررسی یک پدیده پیچیده و همچنین، وسیله‌ای برای پایین آوردن زمان تحقیق و هزینه‌هاست (Xenikou & Furnham, 1996).

کامرون و کوین (Cameron & Quinn, 1999) دو تن از صاحب‌نظران مشهور نوع‌شناسی فرهنگ سازمانی‌اند که در مدل خود چهار نوع فرهنگ سازمانی ادهوکراسی (ویژه سالاری)، بازاری، قبیله‌ای (طایفه‌ای) و سلسله‌مراتبی را معرفی کرده‌اند. آنها ابزاری را برای سنجش فرهنگ سازمانی ابداع کرده‌اند که این ابزار شامل شش دسته سؤال (متغیر) است که هر دسته شامل چهار سؤال است که عنوان شش دسته از سؤالات شامل ویژگیهای غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوند سازمانی، تأکید استراتژی و معیار موفقیت است.

رابطه فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد - سازمان : سیلورثرن (1: Silverthorne, 2004)، استاد دانشگاه سانفرانسیسکو آمریکا، در باره فرهنگ سازمانی معتقد است که «فرهنگ سازمانی اهداف بسیاری از جمله تعیین ضوابط برای رفتار کارکنان را دنبال می‌کند و بنابراین، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر یگانگی بین فرد - سازمان داشته باشد». قواعد و قراردادهای روانشناختی هم ادراکی و هم فردی‌اند که اساس یگانگی فرد - سازمان را به وجود می‌آورند. تحقیقات نشان داده‌اند که یگانگی فرد - سازمان در فرهنگ سازمانی قابل توجیه و تفسیر است، زیرا یگانگی فرد - سازمان عامل اساسی برای پیش‌بینی رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. یگانگی فرد - سازمان در واقع، انطباق بین فرهنگ حاکم بر فرد و فرهنگ سازمانی است، بدین دلیل که فرایند جامعه‌پذیری سازمانی و اجتماعی کردن افراد در سازمان در ابتدای شروع خدمت و

ورود به سازمان اتفاق می‌افتد و یگانگی فرد - سازمان نقش کلیدی در فرهنگ سازمانی مختلف ایفا می‌کند.

آرجریس (Argyris, 1964: 272) معتقد است که «رفتار سازمانی افراد در نتیجه تعامل بین فرد - سازمان به وجود می‌آید. در ادغام فرد - سازمان او پیشنهاد می‌کند که با طراحی مجدد سازمانها می‌توان سازمان و فرد را به هم نزدیک کرد». اشنایدر، گولداسترین و اسمیت (Schneider et al., 1995: 747) می‌گویند: «الگوی جذب، انتخاب و افت چارچوبی را برای درک رفتار سازمانی ارائه می‌دهد که نظریه‌های فرد - سازمان را هماهنگ می‌کند. در این چارچوب نتیجه سه فرایند پویا و یکپارچه جذب، انتخاب و افت نوع افراد را در سازمان تعیین می‌کند که این نیز ماهیت سازمان، ساختار آن، فرایندها و فرهنگ آن را مشخص می‌سازد».

فرهنگ سازمانی اهداف بسیاری از جمله تعیین ضوابط برای رفتار افراد را پیگیری می‌کند و بر تمام اجزای سازمان [نظیر اهداف، استراتژیها، رفتار فردی، عملکردهای سازمانی، انگیزش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، شیوه تصمیم‌گیری، نحوه مشارکت کارکنان، فداکاری، تلاش و سختکوشی، اضطراب و شادابی، موفقیت، تواناییها، مهارتها، دانش، شخصیت، ارزشها، تحصیلات، عقاید، آداب و رسوم و ...] تأثیر می‌گذارد و آنها را قوی، ضعیف یا متعالی می‌سازد. امروزه، سازمانهای متعالی سازمانهایی هستند که فرهنگ سازمانی غنی دارند که تأثیر مستقیمی بر یگانگی فرد-سازمان دارد، لذا، هر چه تناسب و یگانگی بین الگوی رفتار فردی و رفتار سازمانی بیشتر باشد، انسجام فرهنگی یا یگانگی فردی-سازمانی بیشتری ایجاد خواهد شد.

سؤالات اساسی پژوهش

۱. تا چه میزان فرهنگ مشارکتی، سازگاری، رسالتی و ثبات بر دانشگاههای دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان) حاکم است؟
۲. تا چه میزان بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های یگانگی فرد - سازمان در دانشگاههای دولتی غرب کشور همبستگی وجود دارد؟

۳. کدامیک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده بهتری برای یگانگی فرد - سازمان است؟

۴. آیا بین میانگین نمرات فرهنگ سازمانی دانشگاههای پزشکی و غیرپزشکی تفاوت وجود دارد؟

روش پژوهش

روش پژوهش در این مقاله با توجه به ماهیت موضوع تحقیق، اهداف و سؤالات پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است، زیرا میزان همبستگی بین فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد - سازمان در دانشگاههای دولتی غرب کشور بررسی شده است. جامعه آماری در این تحقیق کلیه اعضای هیئت علمی رسمی قطعی و رسمی آزمایشی دانشگاههای دولتی غرب کشور [اعم از پزشکی و غیر پزشکی؛ یعنی دانشگاههای زیر مجموعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی] در استانهای همدان، کرمانشاه و کردستان در سال تحصیلی ۸۶ - ۸۵ هستند. حجم نمونه، با توجه به جامعه آماری و وجود شش دانشگاه، ۳۶۹ نفر در نظر گرفته شده است که کفایت حجم نمونه بر اساس توان آماری بالاتر از ۰/۸ و سطح معنی‌داری نزدیک به صفر در تجزیه و تحلیل سؤالات مورد تأیید قرار گرفته است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی (سهمی) بوده است که براساس دانشگاهها و طبقات (دانشکده‌ها و مراتب مربی، استادیاری، دانشیاری و استادی) و نسبت محاسبه شده از هر یک از طبقات متناسب با جامعه آماری، تعداد نمونه هر یک از دانشگاهها و دانشکده‌ها معین شده است.

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش شامل دو پرسشنامه استاندارد برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی دنیسن^۸ (Denison, 2000) و یگانگی فرد سازمان از اوریلی (O'Reilly, 1991)

و سایرین که بعد از ترجمه و انطباق با فرهنگ جامعه، روایی آنها توسط متخصصان مدیریت آموزشی تأیید و پایایی آنها (به ترتیب ۰/۹۶ و ۰/۹۶۳۵) محاسبه شده است.

نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه فرهنگ سازمانی چهار مؤلفه مورد نظر (فرهنگ مشارکتی، فرهنگ ثبات، فرهنگ سازگاری و فرهنگ رسالتی) را تأیید کرد که در آن ۴۴ درصد واریانس سؤالها استخراج شده بود. آزمون $KMO = 0/93$ و آزمون بارتلت^۹ ($p < 0/0001$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ با چرخش متعامد عوامل ذکر شده را تأیید کرد.

نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه یگانگی فرد-سازمانی نیز هفت عامل مورد نظر (اهداف، ارزشها، دانش، مهارتها، ویژگیهای شغلی، علائق و شخصیت) را تأیید کرد که در آن ۶۱ درصد واریانس سؤالات استخراج شده بود. آزمون $KMO = 0/93$ و بارتلت ($p < 0/0001$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ با چرخش متعامد، هفت مؤلفه مورد نظر را تأیید کرد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های آماری پژوهش از شاخصهای آمار توصیفی نظیر درصدها، میانگین و واریانس استفاده شده است و برای برآورد ارتباط بین متغیرهای پژوهش و آزمون مفروضات (سؤالات پژوهش) از شاخصهای آمار استنباطی؛ یعنی ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون، آزمون t تک گروهی و آزمون t گروههای مستقل استفاده شده است. همچنین، برای تجزیه و تحلیل یافته‌های پیچیده محاسباتی شاخصهای فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد - سازمان از رایانه و نرم افزار^{۱۰} استفاده شده است. در ارتباط با سؤال ۳ از تحلیل مانوای^{۱۱} یک گروهی، که مشابه تحلیل رگرسیون است، استفاده شد. در این تحلیل رابطه هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با هر یک از دو مؤلفه یگانگی فرد-سازمان بررسی شد.

9. Bartlett
10. Statistical Package for Social Science(SPSS)
11. Manova

یافته‌ها

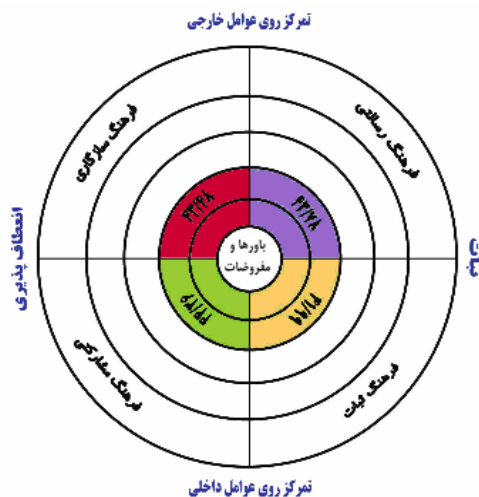
باتوجه به اطلاعات و داده‌های گسترده‌ای که از این پژوهش به دست آمده است، امکان درج همه آنها در این بخش میسر نیست و به همین دلیل با رعایت اختصار نتایج و یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

یافته‌های سؤال اول پژوهش: براساس نتایج، تفاوت معنی داری (t) میانگین میزان انواع فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود در جدول ۱ ارائه شده است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که چهار نوع فرهنگ سازمانی متفاوت بر دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است که میانگین فرهنگ مشارکتی ۴۴/۳۶، فرهنگ سازگاری ۴۳/۴۸، فرهنگ رسالتی ۴۳/۷۸ و فرهنگ ثبات ۴۱/۹۹ است. این نتایج بیانگر آن است که فرهنگ مشارکتی، رسالتی، سازگاری و ثبات در مقایسه با میانگین مورد انتظار (۴۵) پایین تر از حد متوسط؛ یعنی کمتر از ۵۰ درصد مدل دنیسن است.

نتایج جدول ۱ نیز در شکل ۳ نشان می‌دهد که هر چهار نوع فرهنگ در ربع دوم قرار گرفته‌اند و این بدان معناست که میزان چهار فرهنگ کمتر از ۵۰ درصد مقیاس مدل دنیسن است (شکل ۳).

جدول ۱- میزان تفاوت معنی‌داری شاخصهای فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های دولتی غرب کشور در ۱۳۸۶

شاخص شاخصهای فرهنگ سازمانی	تعداد	میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	انحراف استاندارد	خطای معیار میانگین	مقدار t	درجه آزادی df	سطح معناداری
مشارکتی	۳۶۹	۴۴/۳۶	۴۵	۸/۹۵	۰/۴۶	-۱/۳۶	۳۶۸	۰/۱۷۳
سازگاری	۳۶۹	۴۳/۴۸	۴۵	۸/۲۴	۰/۴۲	۳/۵۳	۳۶۸	۰/۰۰۱
رسالتی	۳۶۹	۴۳/۷۸	۴۵	۹/۸۸	۰/۵۱	۲/۳۷	۳۶۸	۰/۰۱۸
ثبات	۳۶۹	۴۱/۹۹	۴۵	۸/۶۴	۰/۴۵	-۶/۶۸	۳۶۸	۰/۰۰۱



شکل ۳- نیمرخ وضعیت کلی فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های دولتی غرب کشور

یافته‌های سؤال دوم پژوهش: ضریب همبستگی بین چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی و دو مؤلفه کلی یگانگی فرد - سازمان؛ یعنی معیارهای فردی و معیارهای سازمانی در جدول ۲ نشان می‌دهد که بیشترین مقدار همبستگی بین معیارهای سازمانی و فرهنگ رسالتی ۰/۶۶۶ است و پس از آن معیارهای فردی با فرهنگ رسالتی ۰/۶۴۲ قرار دارد و سپس، بیشترین مقدار همبستگی بین دو متغیر معیارهای سازمانی و فرهنگ سازگاری با ۰/۶۲۷ مشاهده می‌شود. کمترین میزان همبستگی نیز بین معیارهای فردی و فرهنگ مشارکتی با ۰/۵۰۲ بوده است. در ضمن، ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین کل دو متغیر فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد و سازمان در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور رابطه مثبت وجود دارد ($p = ۰/۰۰۱$) و این ارتباط در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است و مقدار آن در کل سه استان ۰/۴۸ است و در هر یک از استانهای همدان، کرمانشاه و کردستان به ترتیب ۰/۵۱، ۰/۴۹ و ۰/۴۵ بوده است. میزان اشتراک (ضریب تعیین) بین این دو متغیر ۴۸ درصد و واریانس مشترک بین کل فرهنگ سازمانی و کل یگانگی فرد- سازمان به تفکیک در استانهای همدان ۵۱ درصد، کرمانشاه ۴۸ درصد و کردستان ۴۵ درصد بوده است.

جدول ۲- ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های یگانگی فرد- سازمان

فرهنگ سازمانی					نوع معیار	متغیر
فرهنگ رسالتی	فرهنگ سازگاری	فرهنگ ثبات	فرهنگ مشارکتی	شاخص		
*۰/۶۴۲	*۰/۵۸۰	*۰/۵۷۷	*۰/۵۰۲	ضریب همبستگی پیرسون	معیارهای فردی	توان آماری
*۰/۶۶۶	*۰/۶۲۷	*۰/۵۹۱	*۰/۵۲۵	ضریب همبستگی پیرسون	معیارهای سازمانی	

*: $P < 0.001$

یافته‌های پژوهش در پاسخ به سؤال سوم: نتایج تحلیل رگرسیون تحلیل مانوای یک گروهی همانند تحلیل همبستگی کانونی است که نتایج یکسان با تحلیل رگرسیون دارد، علاوه بر اینکه توان آماری امکان بررسی کفایت حجم نمونه را نیز فراهم می‌کند (Molavy, 2007: 69). فرهنگ سازمانی (مشارکتی، ثبات، سازگاری و رسالت) بر یگانگی فرد- سازمان (مؤلفه فرد و مؤلفه سازمان) در جدول ۳ ارائه شده است.

چنان که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، فرهنگ ثبات رابطه معنی‌داری با مؤلفه یگانگی فرد دارد ($P = 0.028$). لذا، پاسخ سؤال ۳ در این زمینه مثبت است. همچنین، ردیف‌های بعدی نشان می‌دهد که فرهنگ سازگاری و فرهنگ رسالت رابطه معنی‌داری با مؤلفه یگانگی فرد ($P < 0.05$) و مؤلفه یگانگی سازمان دارند ($P < 0.001$). توان آماری بالاتر از ۰/۸ در سه مورد نشان می‌دهد که حجم نمونه کافی بوده است. در موارد دیگر چون حجم نمونه بسیار بالاتر از ۵۰ نفر بوده است و توان متوسط (۰/۶- ۰/۴) دارد، نشانه آن است که میزان اشتراک (ضریب تعیین) ناچیز بوده است. فرهنگ مشارکت با هیچ یک از دو مؤلفه یگانگی فرد- سازمان رابطه معنی‌داری نداشته است. همچنین، فرهنگ ثبات با یگانگی سازمان رابطه نداشته است. مدل اصلاح شده نشان می‌دهد که کل فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان؛ یعنی هر دو مؤلفه رابطه معنی‌داری دارند ($P < 0.001$). توان آماری (۱) نشان می‌دهد که حجم

نمونه در این زمینه کاملاً کافی بوده است. میزان اشتراک فرهنگ سازمانی با مؤلفه یگانگی فرد ۰/۴۴ و با مؤلفه یگانگی سازمان ۰/۴۸ بوده است که ضرایب تعیین نامیده می‌شوند (در ردیف مدل).

جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون (مانوا) مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مؤلفه‌های یگانگی فرد- سازمان

توان آماری	میزان اشتراک	سطح معنی‌داری	آماره F	واریانس	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مؤلفه‌های یگانگی فرد-سازمان	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی
۱/۰۰۰	۰/۴۴۳	۰/۰۰۰۱	۷۲/۲۳۷	۱۱۹۵۶/۲۰۵	۴	*۴۷۸۲۴/۸۲۰	فرد	مدل
۱/۰۰۰	۰/۴۸۴	۰/۰۰۰۱	۸۵/۲۷۰	۷۰۷۴/۰۱۷	۴	**۲۸۲۹۶/۰۶۹	سازمان	
۰/۰۶۲	۰/۰۰۰	۰/۷۴۵	۰/۱۰۶	۱۷/۴۶۸	۱	۱۷/۴۶۸	فرد	مشارکت
۰/۰۸۷	۰/۰۰۱	۰/۵۷۴	۰/۳۱۶	۲۶/۲۴۲	۱	۲۶/۲۴۲	سازمان	
۰/۵۹۷	۰/۰۱۳	۰/۰۲۸	۴/۸۸۹	۸۰۹/۲۲۷	۱	۸۰۹/۲۲۷	فرد	ثبات
۰/۳۳۹	۰/۰۰۷	۰/۱۲۲	۲/۳۹۸	۱۹۸/۹۱۲	۱	۱۹۸/۹۱۲	سازمان	
۰/۵۷۲	۰/۰۱۳	۰/۰۳۲	۴/۶۱۵	۷۶۳/۷۷۴	۱	۷۶۳/۷۷۴	فرد	سازگاری
۰/۹۴۵	۰/۰۳۴	۰/۰۰۰۱	۱۲/۷۴۱	۱۰۵۷/۰۱۵	۱	۱۰۵۷/۰۱۵	سازمان	
۱/۰۰۰	۰/۰۹۰	۰/۰۰۰۱	۳۶/۱۷۰	۵۹۸۶/۶۴۶	۱	۵۹۸۶/۶۴۶	فرد	رسالت
۱/۰۰۰	۰/۰۹۲	۰/۰۰۰۱	۳۶/۶۶۸	۳۰۴۱/۹۵۱	۱	۳۰۴۱/۹۵۱	سازمان	

$\alpha = 0.05$ ، * ضریب همبستگی = ۴۴۳ (ضریب همبستگی اصلاح شده = ۴۳۶)،

** ضریب همبستگی = ۴۸۴ (ضریب همبستگی اصلاح شده = ۴۷۸).

در ادامه پاسخ به سؤال سوم، تأثیر خالص مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر یگانگی فرد-سازمان به ترتیب اهمیت چقدر بوده است؟

طبق جدول ۴ ابتدا فرهنگ رسالتی وارد معادله رگرسیون با روش گام به گام^{۱۲} شد و میزان اشتراک آن با یگانگی فرد-سازمان ۴۶ درصد شده که معنی‌دار است ($P < 0.0001$)؛ این مؤلفه بهترین پیش‌بینی کننده بوده است. پس از آن در مرحله دوم سازگاری به معادله اضافه شده که تأثیر خالص آن با یگانگی تقریباً ۳ درصد شده و معنی‌دار بوده است ($P < 0.0001$). در مرحله

سوم، ثبات به معادله اضافه شده است که میزان تأثیر خالص آن تقریباً یک درصد و معنی دار بوده است ($P = 0/01$). این سه مؤلفه در ترکیب با یکدیگر و به ترتیب اولویت می‌توانند ۵۰ درصد از تغییرات مربوط به یگانگی فرد- سازمان را توضیح دهند ($P = 0/01$).

جدول ۴- نتایج تأثیر خالصی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مؤلفه‌های یگانگی فرد- سازمان

متغیرهای مستقل	رتبه	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی اصلاح شده	مجموع مجذورات	آمارهای تغییر داده شده				
						رابطه خالصی	مقادیر بحرانی (F)	درجه آزادی (تین گروهی)	درجه آزادی	سطح معنی داری
رسالت	۱	*۰/۶۸۴	۰/۴۶۸	۰/۴۶۶	۲۰/۷۱۴۱۷	۰/۴۶۸	۳۲۲/۴۵۱	۱	۳۶۷	۰/۰۰۰
رسالت و سازگاری	۲	**۰/۷۰۴	۰/۴۹۶	۰/۴۹۳	۲۰/۱۸۳۵۸	۰/۰۲۸	۲۰/۵۴۹	۱	۳۶۶	۰/۰۰۰
رسالت، سازگاری و ثبات	۳	***۰/۷۱۱	۰/۵۰۵	۰/۵۰۱	۲۰/۰۲۸۴۰	۰/۰۰۹	۶/۶۹۴	۱	۳۶۵	۰/۰۱۰

* پیش بینی کننده‌ها: رسالت ** پیش بینی کننده‌ها: رسالت و سازگاری

*** پیش بینی کننده‌ها: رسالت، سازگاری و ثبات

پاسخ به سؤال چهارم پژوهش: نتایج تجزیه و تحلیل تی- تست^{۱۳} گروه‌های مستقل در جدول ۵ نشان می‌دهد که میانگین نمرات فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های غیرپزشکی (دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) و علوم پزشکی (۱۷۴/۴۲) دولتی

استانهای غرب کشور با توجه به مقدار t محاسبه شده ($-۰/۳۲۱$) و سطح معناداری به دست آمده ($۰/۷۴۸$)، تفاوت معناداری ندارند؛ به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی حاکم در دانشگاههای پزشکی و غیرپزشکی دولتی غرب کشور یکسان است.

جدول ۵- نتایج تی- تست گروههای مستقل برای مقایسه میانگین نمرات فرهنگ سازمانی در دانشگاههای پزشکی و غیرپزشکی دولتی غرب کشور

شاخص دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	مقدار t	درجه آزادی df	سطح معناداری
غیرپزشکی	۱۹۲	۱۷۳/۳۳	۳۴/۰۲	۲/۴۵	-۰/۳۲۱	۳۵۷	۰/۷۴۸
پزشکی	۱۶۷	۱۷۴/۴۲	۲۹/۷۷	۲/۳۰			

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شده است تا رابطه بین مدل فرهنگ سازمانی دنیسن با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی چهارگانه آن و مدل کریستف با ویژگیهای عمده آن برای یگانگی فرد - سازمان در محیط دانشگاههای دولتی غرب کشور بررسی شود.

براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسن چهار نوع فرهنگ سازمانی: مشارکتی، سازگاری، رسالتی و ثبات نیز در دانشگاههای غرب کشور وجود دارد که این موضوع مؤیدی است برای تأیید مدل فرهنگ سازمانی دنیسن که بارها برای سنجش فرهنگ سازمانی در دانشگاهها توسط پژوهشگران دانشگاهی و در بیش از ۵۰۰ شرکت جهانی توسط خود دنیسن و همکاران او به کار برده شده است. نتایج بیانگر آن است که فرهنگ رسالتی و مشارکتی در حد متوسط و فرهنگ سازگاری و ثبات پایین‌تر از حد متوسط است و این بدان معناست که چهار نوع فرهنگ یاد شده در بین چهار ربع نیمرخ فرهنگ سازمانی دنیسن در جایگاه ربع دوم قرار گرفته‌اند؛ یعنی امتیاز به دست آمده هر یک کمتر از ۵۰ درصد است [توضیح اینکه نیمرخ فرهنگ سازمانی دنیسن دارای چهار ربع است که برای هر ربع ۲۵ درصد امتیاز لحاظ شده است] و میانگین امتیازات هر یک از چهار نوع فرهنگ مشارکتی ۴۴/۳۶، فرهنگ سازگاری

۴۳/۴۸، فرهنگ رسالتی ۴۳/۷۸ و فرهنگ ثبات ۴۱/۹۹ است. این نتایج گویای آن است که زمینه کار مدیران ارشد دانشگاه‌های دولتی غرب کشور برای افزایش سطح فرهنگ سازمانی دانشگاهها بیش از ۵۰ درصد وجود دارد و آنها می‌توانند ۱۲ شاخص فرهنگ سازمانی را به تناسب تا سطح بسیار مطلوب ۱۰۰ درصد ارتقا بخشند (شکل ۳ و ۴). یافته‌های این بخش از پژوهش دنیسن (۲۰۰۱-۲۰۰۶) در شرکت‌های جت بلو^{۱۴}، هیتاچی^{۱۵} و رینولدز آمریکا^{۱۶} با دستاوردهای سایر تحقیقات در این زمینه از جمله تحقیقات دنیسن و میشر (Mishra, 1995) (Denison & Hanng, 2003)، هانگ (Huang, 2003)، بیلی (Baliy, 2007) و کاسیدا (Casida, 2007) هماهنگ است و یافته‌های آنها چهار نوع فرهنگ سازمانی دنیسن و یافته‌های این پژوهش را پشتیبانی می‌کنند. در ضمن، تحقیقات دنیسن تا سال ۲۰۰۷ در بیش از ۱۰۰۰ شرکت و کاربرد مدل وی در بیش از پانصد شرکت جهانی پشتوانه محکمی برای این تحقیق است.

تأیید تجربی مطالعات نسبتاً زیادی که بر روی فرهنگ سازمانی انجام شده، بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی بر روی متغیرهای فراوانی از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد، اثربخشی، رهبری، خلاقیت و نوآوری سازمانی تأثیر دارد. از آنجا که محوریت نیروی انسانی در دانشگاهها اعضای هیئت علمی هستند، فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند نقش مؤثری در بهره‌وری ایفا کند و برعکس، فرهنگ سازمانی ضعیف سیر نزولی بهره‌وری را فراهم و در نتیجه، راهی را به سوی انحطاط سازمان مهیا می‌سازد.

این پژوهش نشان داد که از میان انواع فرهنگ سازمانی مدل دنیسن، فرهنگ رسالتی بالاترین همبستگی را (۰/۶۶۶) با شاخص معیارهای سازمانی یگانگی فرد- سازمان و فرهنگ مشارکتی پایین‌ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی داشته است. در فرهنگ سازمانی از نوع رسالتی کوشش می‌شود تا نیازهای محیط خارجی تأمین شود، به تغییرات فکر نمی‌شود، به

14. Jetblue

15. Hitachi

16. Reynolds American

دیدگاه مشترک [از نظر اهداف سازمانی] توجه زیاد می‌شود و تکیه اصلی آن بر جهتگیری راهبردی سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی است. این نتایج بیانگر آن است که معیارهای سازمانی در متغیر یگانگی فرد - سازمان در حد متوسطی همخوانی نزدیکی با هم در فرهنگ رسالتی [به ویژه در شاخص جهتگیری راهبردی $M=47/3$] دارند و از سوی دیگر، فرهنگ مشارکتی [در شاخص گروه‌گرایی $M=36/5$] کمترین ارتباط ($0/358$) را با معیارهای فردی از جمله ویژگیهای شخصیتی، مهارتها، ویژگیهای شغلی، علایق و دانش اعضای هیئت‌علمی دارد که این نشان دهنده عدم توجه کافی به معیارهای فردی و فرهنگ گروه‌گرایی، رشد و توسعه تواناییها و توانمندسازی اعضاست. نتایج تجزیه و تحلیل‌های به دست آمده در این بخش نیز با یافته‌های تحقیقات بسیاری از پژوهشگران دیگر [به ویژه در زمینه تواناییها، مهارتها و دانشهای کارکنان] از جمله اشنايدر (Schneider, 1987)، چتمن (1989 Chatman)، کریستف (Kristof, 1996)، دنیسن (Denison, 2000)، سیلورثرن (2004 Silverthorne)، طپسی (Tepeci, 2001)، بورد (Burd, 2002)، مک کانل (2006 McConnell) و پیاسنتین (Piasentin, 2007) همخوانی و هماهنگی دارد.

یافته‌ها نشان دهنده آن است که هرچه فرهنگ سازمان از انسجام و قوت بیشتری برخوردار باشد، میزان یگانگی و انطباق معیارهای فردی و معیارهای سازمانی در یگانگی فرد-سازمان بیشتر است و این امر موجب کارایی، اثربخشی و در نهایت، بهره‌وری دانشگاهها از فعالیتهای اعضای هیأت علمی خود است.

از آنجایی که فرهنگ رسالتی توان سازمان را برای اجرای یک دستورالعمل معنی‌دار در دراز مدت نشان می‌دهد که در آن کارکنان را به داشتن تمرکز و دیدگاه مشترک به آینده مجهز می‌سازد (Denison, 2000; Block, 2003) و این حس مأموریت به سازمان اجازه می‌دهد با دیدی که به آینده دارد رفتار جاری را شکل بخشد، در صورت پذیرش و شناسایی خط‌مشی سازمان زمینه برای تعهد سازمانی کوتاه مدت و دراز مدت فراهم خواهد آمد. موفقیت سازمانی از قبیل بهره‌وری به احتمال قوی دست یافتنی خواهد بود (Wagar, 1999) و (Rondeau &) و اگر افراد و سازمان هدف محور باشند، رسالت یا مأموریت و هدف سازمانی در بین چهار ویژگی فرهنگی از بقیه مهم‌تر خواهد بود، به طوری که می‌تواند عملکرد

سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Denison, 2000). مسئله مهم در اینجا گروههای آموزشی دانشگاهها و در نهایت، رضایت دانشجو و ارباب رجوع است. در نتیجه، رضایت ارباب رجوع اغلب امری اساسی محسوب می‌شود که در واحدهای آموزشی به عنوان شاخص کلیدی بهره‌وری سازمان به حساب می‌آید و در فعالیتهای دانشگاهی بسیار با اهمیت تلقی می‌شود. فرهنگ مشارکتی به دلیل اعتنای کمتر از سوی نظام مدیریتی و پیکره تمرکز اداری دانشگاهها در یافته‌های این بخش از پژوهش حاکی از آن است که کارکنان بیشتر به نظامی تمایل دارند که غیررسمی، داوطلبانه و دوستانه باشد تا رسمی، اجباری و مقرراتی (مقررات خشک). رضایت، تعهد و روحیه کارکنان جنبه کلیدی سازمانهایی است که دارای فرهنگ مشارکت‌پذیر قوی هستند. در نتیجه، مدیران عالی دانشگاهها باید بر ایجاد انگیزه در گروههای آموزشی در سطح دانشگاه تأکید داشته باشند تا در تصمیم‌گیریهایی که در زمینه بهره‌وری بیشتر صورت می‌گیرد؛ به طور منسجم به عملکرد بهتر سازمانی کمک کند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهشگران دیگری نیز همانند راندو و واگنر (Rondeau & Wagar, 1999)، دنیسن (Denison, 2000)، بلاک (Block, 2003)، متزلر (Metzler, 2006) و کاسیدا (Casida, 2007) هماهنگ است.

تحلیل رگرسیون مانوای یک گروهی نشان داده است که فرهنگ رسالتی بهترین پیش‌بینی کننده یگانگی فرد- سازمان بوده است [میزان اشتراک آن با یگانگی فرد- سازمان ۴۶ درصد بوده است]. فرهنگ رسالتی به تنهایی می‌تواند ۴۶ درصد تغییرات یگانگی فرد- سازمان را توضیح دهد و بعد از آن فرهنگ سازگاری با ۳ درصد و فرهنگ ثبات با یک درصد می‌توانند تغییرات مربوط به یگانگی فرد- سازمان را توضیح دهند. این سه مؤلفه در ترکیب با یکدیگر به ترتیب اولویت ۵۰ درصد تغییرات مربوط به یگانگی فرد- سازمان را توضیح می‌دهند. به نظر می‌رسد که فرهنگ مشارکتی نقش مثبتی در پیش‌بینی یگانگی فرد- سازمان نداشته است.

نتایج مقایسه فرهنگها بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاههای پزشکی و غیرپزشکی دولتی غرب کشور یکسان است. این موضوع حاکی از آن است که محور اصلی

نیروی انسانی هر دو نوع دانشگاه اعضای هیئت علمی است و به نظر می‌رسد آنها هم دارای مشترکات فرهنگی فراوانی هستند و از سوی دیگر، هر دو نوع دانشگاه نیز مشترکات نزدیک به هم دارند که این امر باعث می‌شود تا فرهنگ سازمانی چندان متفاوتی با هم نداشته باشند.

پیشنهادها

با استفاده از نتایج و دستاوردهای پژوهش در دانشگاههای غرب کشور و بررسی فرهنگ حاکم بر آنها و همچنین، با توجه به بررسی مفاهیم و نظریه‌های فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد-سازمان در ادبیات پژوهش، برای تقویت و بهبودی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی حاکم و یگانگی فرد-سازمان مدلهای کاربردی زیر پیشنهاد می‌شود:

در تحلیل مدل کاربردی فرهنگ سازمانی (شکل ۴) که تبلوری از نتایج پژوهش است، پیشنهادهایی برای مدیریت عالی دانشگاههای مورد مطالعه ارائه شده است. شایان ذکر است که نتایج وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در هر یک از خرده مقیاسهای فرهنگ سازمانی (مشارکتی، سازگاری، رسالتی و ثبات) با عدد در هر یک از ربعهای مدل به طور مشخص ارائه شده است، (۱۰۰ درصد = ۲۵ درصد × ۴ ربع، ۲۵ درصد = ربع)؛ کسب عدد در هر یک از مؤلفه‌ها نشان دهنده آن است که امکان بهبود فرهنگ سازمانی در هر یک از مؤلفه‌ها تا حد مطلوب ۱۰۰ درصد تقریباً با رعایت کلیه جوانب، شرایط و امکانات تحقق پذیر است.

شاخص فرهنگ ثبات

۱. هماهنگی و یکپارچگی: وضعیت موجود ۲۲ درصد است که می‌تواند تا سقف ۱۰۰ درصد افزایش یابد. برای کاهش فاصله ۷۸ درصد تا وضعیت مطلوب پیشنهاد می‌شود که رویکرد کارکنان برای انجام دادن کار رویکردی مستقیم و قابل پیش‌بینی شود و دیدگاههای مشترکی در خصوص بخشهای مختلف دانشگاه به وجود آید و توازن مطلوبی از هدفها در سطوح مختلف ایجاد شود و روند هماهنگی پروژه‌هایی که در بخشهای مختلف اجرا می‌گردد، تسهیل شود.
۲. کسب توافق: وضعیت موجود ۲۸/۶ درصد است و می‌تواند تا سقف ۱۰۰ درصد با فاصله‌ای به میزان ۷۲/۴ درصد توسعه یابد که برای رسیدن به آن پیشنهاد می‌شود که با ایجاد فرهنگ

مطلوب سازمانی کارکنان به به‌کارگیری تمام توان خود برای حل مشکلات سازمان تشویق شوند و بر ارائه راه‌حلهای درست توافق صریح و آشکاری صورت گیرد.

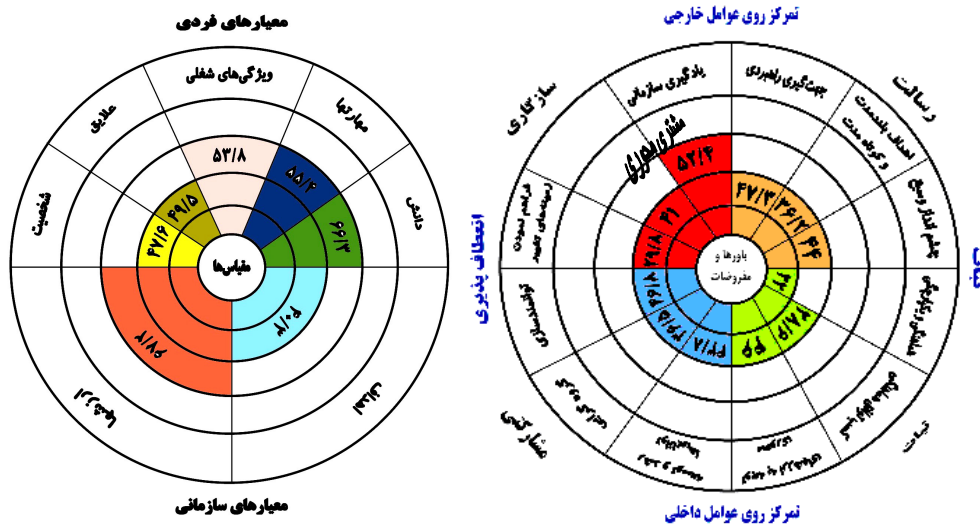
۳. ارزشهای محوری: وضعیت موجود ۴۶ درصد است که تا سقف ۱۰۰ درصد می‌توان آن را ۵۴ درصد دیگر ارتقا بخشید. برای این منظور پیشنهاد می‌شود مدیران به آنچه می‌گویند عمل کنند و مجموعه‌ای از ارزشهای شفاف و با ثبات در سازمان ایجاد و کارها بر اساس آنها انجام شود و ارزشهای کارکنان در این مجموعه ارزشی مورد توجه قرار گیرد.

شاخص فرهنگ سازگاری

۱. فراهم کردن زمینه تغییر: وضعیت موجود ۲۹/۸ درصد است و می‌تواند تا سقف ۱۰۰ درصد توسعه یابد. برای کاهش فاصله ۷۰/۲ درصد پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه نمی‌توان به آسانی تغییرات را اعمال کرد، از روشهای جدید و پیشرفته با مشارکت کارکنان زمینه‌هایی از تغییر ایجاد شود تا حداقل مقاومت کارکنان در مقابل تغییر وجود داشته باشد.

۲. مقیاس مشتری محوری: وضعیت موجود ۴۱ درصد است که می‌توان با افزایش حداکثر ۵۹ درصد وضعیت مطلوب و ایده‌آل ایجاد کرد. به دیدگاههای دانشجویان و ارباب رجوع توجه شود و زمینه تأثیر نظرهای آنان در حد امکان در تصمیم‌گیریهای سازمانی فراهم شود.

۳. یادگیری سازمانی: وضعیت موجود ۵۲/۴ درصد است که می‌تواند در حد ۴۷/۶ درصد توسعه یابد تا وضعیت ۱۰۰ درصد حاصل آید. این بعد با توجه به ماهیت دانشگاه در حال حاضر نسبت به سایر ابعاد وضعیت بهتری دارد، اما از جایگاه بسیار بالایی برخوردار نیست. لذا، پیشنهاد می‌شود خلاقیتها تشویق و پاداش مناسب داده شود و شکستها به عنوان فرصتهای یادگیری تلقی شوند. کارکنان از چگونگی اجرای کار سایر کارکنان بدون اطلاع نباشند.



شکل ۵- نیمرخ وضعیت یگانگی فرد- سازمان در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور

شکل ۴- نیمرخ وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (بر اساس ۱۲ مقیاس فرهنگ سازمانی دنیسن)

شاخص فرهنگ رسالتی

۱. مؤلفه جهتگیری راهبردی: وضعیت موجود ۴۷/۳ درصد است و می‌تواند به میزان ۵۲/۷ درصد برای وضعیت مطلوب افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود اهداف بلندمدت [براساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله] تنظیم شود و اعضای دانشگاهها مطلع از آنها و توجیه نیز شده باشند. استراتژی دانشگاه ایجاد همسویی با صنعت باشد و جهتگیری روشن و واضحی برای کارکنان وضع شود.

۲. اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت: وضعیت موجود ۳۶/۲ درصد است که فاصله آن ۶۳/۸ درصد است. توافق همه جانبه‌ای در دانشگاه در خصوص اهداف بلندمدت صورت گیرد و آن اهداف برای رهبران دانشگاهها روشن باشد. به طور مداوم پیشرفتهای مرتبط با اهداف کنترل

شود و کارکنان در جریان فعالیتهایی که رسیدن به اهداف بلندمدت را تحقق می‌بخشد، قرار گیرند.

۳. مؤلفه چشم‌انداز: وضعیت موجود ۴۴ درصد است و می‌توان آن را به اندازه حداکثر ۵۶ درصد دیگر افزایش داد. پیشنهاد می‌شود کارکنان به دیدگاه مشترکی از آنچه سازمانشان در آینده باید داشته باشد، دست یابند و رهبران دانشگاهها دیدگاههای بلندمدت به سازمان داشته باشند؛ این دیدگاهها انگیزه بالایی برای کارکنان ایجاد خواهد کرد. تفکر کوتاه‌مدت و مقطعی انگیزه‌ها را تباه خواهد کرد.

شاخص فرهنگ مشارکتی

۱. گروه‌گرایی و تیم‌سازی: وضعیت موجود ۳۶/۵ درصد است و ۶۳/۵ درصد دیگر امکان ارتقا وجود دارد. پیشنهاد می‌شود که کارکنان در برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریها از طریق گروههای آموزشی، پژوهشی و ... دخالت داده شوند. تصمیماتی که بر اساس سلسله مراتب اداری گرفته می‌شود، کاهش یابد. رابطه فعالیتهای با اهداف سازمان شفاف شود.

۲. رشد و توسعه تواناییها: وضعیت موجود ۴۳/۸ درصد است که ۵۶/۲ درصد دیگر قابلیت توسعه دارد. پیشنهاد می‌شود اختیارات سازمانی به گونه‌ای تقسیم شود که هر یک از کارکنان در حیطه کارها و وظایف خود اختیار لازم را داشته باشند. تواناییهای کارکنان گسترش یابد. برای کسب مهارتهای جدید سرمایه‌گذاری [تکیه بر اصل آموزش کارکنان به طور صحیح] و به توانایی افراد به عنوان یک منبع رقابت توجه شود.

۳. توانمندسازی: وضعیت موجود ۴۶/۸ درصد است که می‌توان ۵۳/۲ درصد دیگر آن را توسعه داد. برنامه‌ریزیهایی صورت گیرد تا کارکنان مشارکت بیشتری در کارشان داشته باشند؛ اطلاعات لازم برای اخذ تصمیمات همراه با اختیارات قانونی به آنان واگذار و شرایطی ایجاد شود که کارکنان باور کنند تأثیر مثبتی در پیشرفت سازمان دارند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رابطه بین فرهنگ سازمانی و یگانگی فرد - سازمان رابطه‌ای مستقیم است، لذا، در دانشگاههای غرب کشور چنانچه فرهنگ سازمانی به ویژه در بعد فرهنگ مشارکتی ارتقا یابد، یگانگی فرد - سازمان نیز افزایش خواهد یافت.

References

1. Molavy, Hosein (2007); *A User's Guide to SPSS in Behavioral Science*; Isfahan: Pooyesh (in Persian).
2. Argyris, Chris (1964); *Integrating the Individual & Organization*; New York: John Wiley & Sons.
3. Arthur, W., S.T. Bell, A. J. Villado & D. Doverspike (2006); "The Use of Person-organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-related Validity"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, pp. 786-801.
4. Bailey, E. J.(2007); *Planing the Culture Game: Organizational Culture in Collegiate Atteletics*; Unpublished Doctoral Dissertation Central Michigan University.
5. Block, L.(2003); "The Leadership-culture Connection: An Exploratory Investigation"; *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 318-334.
6. Boxx, W.R., R.Y. Odom & M. G. Dunn (1991); "Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Chhesion: An Empirixal Examination within the Public Sector"; *Public Personnel Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 195-205.
7. Bretz, R. D. & T. A. Judge (1994); "Person-organization Fit and the Theory of Work Djustment: Implications for Satisfaction, Tenure and Career Success"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44, pp. 43-54.
8. Burd, B. (2002); *Work Values of Librarians in Academic Libraries: Exploring the Relationship between Values, Job Satisfaction, Commitment, and Intent to Leavel* Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University, Virginia.
9. Cable, D. M. & T. A. Judge (1997); "Interviewers' Perceptions of Person-organization Fit and Organizational Selection Decisions"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4, pp. 546-61.

10. Cameron, K. S. & R. E. Quinn (1999); *Diagnosing and Changing Organizational Culture*; Reading, MA: Addison-Wesley.
11. Caplan, R. D. (1987); "Person-environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, pp. 248 – 67.
12. Carless, S. (2005); "Person-job Fit Versus Person-organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: a Longitudinal Study"; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 411-29.
13. Casida, J. M. (2007); *The Relationship of Nurse Manager's Leadership Styles and Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New JERSEY*; Unpublished Doctoral Dissertation, Seton Hall University.
14. Chatman, J. A. (1991); "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 456 – 84.
15. Chatman, J. A. (1989); "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-organization Fit"; *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 333-49.
16. Cooke, R. A. & J. L. Szumal (1993); "Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory"; *Psychological*, Vol. 72, pp. 1299-1330.
17. Denison, D. R. & A. K. Mishra (1995); "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness"; *Journal of Organization Science*, Vol. 6, No. 2, pp. 204-23.
18. Denison, D. R. (2000); *Organizational Culture Survey*, Retrieved May 8, 2005; Available at: Denison, D.R. (2001); Available at: http://www.denisonculture.com/culture/culture_main.html.

19. Edwards, J. R. (1994); "The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 58, pp. 51-100.
20. Hawkins, P.(1997); "Organizational Culture: Sailing between Evangelism and Complexity"; *Human Relations*, Vol. 50, No. 4, pp. 417-440.
21. Hoffman, B. J. & D. J. Woehr (2006); "A Quantitative Review of the Relationship between Person-organization Fit and Behavioral Outcomes"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, No. 3, pp. 389 – 99.
22. Denison, D. R. (2001); Available at: [Http://www.denisonconsulting.com / dc / Resedreh / Denison Model / Tabid / 29 / Default.aspx](http://www.denisonconsulting.com/dc/Resedreh/Denison%20Model/Tabid/29/Default.aspx). 2007/01/09
23. Huang, K. K.(2003); *Is Organizational Culture Explicitly Linked to Perceived Corporate Performance? A Multidimensional Analysis of Corporate Culture and Perceived Performance in the United States and Taiwan*; Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
24. Judge, T. A. & G. R. Ferris (1992); "The Elusive Criterion of Work in Human Resource Staying Decisions"; *Human Resource Planning*, Vol. 15, pp. 47-67.
25. Judge, T. A. & R. D. Bretz (1992); "Effects of Work Values on Job Choice Decisions"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 3, pp. 261-271.
26. Kristof, A. L. (1996); "Person-organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications"; *Personnel Psychology*, Vol. 49, pp. 1-49.
27. Kristof-Brown, A. L., K. J. Jansen & A. E. Colbert (2002); "A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organizations"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 5, pp. 985 – 93.

28. Kristof-Brown, A. L., R. D. Zimmerman & E. C. Johnson (2005); "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group, and Person-supervisor Fit"; *Personnel Psychology*, Vol. 58, pp. 281-342.
29. McConnel, C. J. (2006); *An Examination of the Relationships among Person-organization Fit, Individual and Organizational Value Structures, and Affective, Normative, and Continuance Components of Organizational Commitment*; Unpublishid Doctoral Dissertation, Nova Southeatern University.
30. Metzler, V. L.(2006); *Organizational Culture: Finding the Right Fit*; Unpublished Doctoral Dissertation, The Temple University.
31. Morgan, G. (1998); *Images of Organization(Executive Edition)*; San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
32. Morley, M. J.(2007); "Person-organization Fit"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 2, pp. 109-17.
33. O'Reilly, C. A., J. Chatman & D. F. Caldwell (1991); "People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit"; *Academy of Management Review Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 487 - 516
34. Ouchi, W. G.(1981); *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*; Reading, MASS: Addison-Wesley Publishing.
35. Pappas, J. M. & K. E. Flaherty (2006); "The Moderating Role of Individual-difference Variables in Compensation Research"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 1, pp. 19-35.
36. Peters, T. & R. H. Waterman (1982); *In Search of Excellence: Lessons from American Best-run Companies*; London, UK: HarperCollins Business.
37. Piasentin, K. A.(2007); *How Do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-*

organization Fit; Unpublished Doctoral Dissertation, University of Calgary.

38. Posner, B. Z.(1992); “Person-organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence”; *Human Relations*, Vol. 45, No. 4, pp. 351-361.
39. Rondeau, K. V. & T. H. Wagar (1999); “Hospital Choices in Times of Cutback: The Role of Organizational Culture”; *Leadership in Health Services*, Vol. 12, No. 3, pp. 15-24.
40. Schneider, B.(1987); “The People Make the Place”; *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 437-53.
41. Schneider, B., H. W. Goldstein & D. B. Smith (1995); “The ASA Framework: An Update”; *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 4, pp. 747-73.
42. Shein, E. H.(1992); *Organizational Culture and Leadership*; San Francisco, Jossey-Bass.
43. Silverthorne, Colin (2004); “The Impact of Organizational Culture and Person Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan”; *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 7.
44. Tepeci, M.(2001); *The Effect of Personal Values, Organization Culture, and Person-organization Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry*; Unpublished Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State University.
45. Trice, H. M. & J. M. Beyer (1993); *The Cultures of Work Organizations*; Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
46. Vancouver, J. B. & N.W. Schmitt (1991); “An Exploratory Examination of Person-organization Fit: Organizational Goal Congruence”; *Personnel Psychology*, Vol. 44, No. 2, pp. 333-52.
47. Weick, K. E.(1985); *The Significance of Corporate Culture*; Beverly Hills, CA: sage.

48. Werbel, J. D. & S. M. DeMarie (2005); "Aligning Strategic Human Resource Management and Person-environment Fit"; *Human Resource Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 247-62.
49. Xenikou, A. & A. Furnham (1996); "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture"; *Human Relations*, Vol. 49, pp. 349-71.

Received: 15. 12. 2007

Accepted: 21. 5. 2008