

طراحی مدل و ارائه ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی با استفاده از آموزه‌های قرآن کریم

امید کوچکی

کارشناس ارشد کارآفرینی سازمانی دانشگاه شاهد. تهران. ایران.

omid.koochaki@gmail.com

حامد رضایی

دکترای مدیریت استراتژیک دانشگاه امام حسین (ع). تهران. ایران.

h.rezaei2010@yahoo.com

چکیده

در این پژوهش با تشبیه سازمان به جامعه بشری، استراتژی به دین و اهداف سازمانی به سعادت جامعه بشری، مفاهیم قرآنی با استفاده از واژگان کلیدی ادبیات ارزیابی عملکرد و تبدیل آن‌ها به کلیدواژه‌های قرآنی از نظر ارزیابی عملکرد بررسی شده و با استفاده از تفسیر نور «گزاره‌های تعبیری» استخراج شده‌اند. تحلیل گزاره‌های تعبیری مرتبط با موضوع فرهنگ سازمان، منتج به مدلی از فرهنگ سازمان شده است که چون اساس آن برگرفته از مفاهیم قرآنی است، مدل قرآنی فرهنگ سازمانی نام گرفته است. این مدل فرهنگ سازمان را به سه حوزه فضای فرهنگی سازمان، نقش مدیران در فرهنگ سازمان و هم‌افزایی فرهنگی سازمان و جامعه تقسیم می‌کند.

در ادامه براساس مفاهیم مطرح در مدل، پرسش‌نامه‌ای طراحی شده است که گزاره‌های مطرح‌شده در آن تمام مفاهیم مذکور را پوشش می‌دهد. این پرسش‌نامه به لحاظ روایی به تأیید خبرگان رسیده است و برای بررسی پایایی، در دریافت نظرات

نمونه‌ای ۱۵۰ نفر از کارکنان یکی از شرکت‌های بزرگ معدنی کشور به‌کار گرفته شده است که با محاسبه آلفای کروباخ ۰/۸۷ پایایی آن نیز تأیید شده است. همچنین، با به‌کارگیری نظر خبرگان، جدولی برای امتیازدهی به فرهنگ سازمانی براساس پرسش‌نامه مذکور و مقایسه آن با مدل قرآنی معرفی شده در مقاله توسعه داده شده است. بنابراین، پژوهش حاضر دو خروجی کلیدی داشته است: اول، مدل قرآنی فرهنگ سازمانی و دوم، ابزاری برای ارزیابی میزان تطابق فرهنگ سازمان‌ها با مدل مذکور.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، ارزیابی فرهنگ سازمانی، مدل فرهنگ سازمانی قرآنی، مدل فرهنگ سازمانی.

۱. مقدمه

ارزیابی عملکرد یک سازمان به‌مثابه موجودی چندوجهی و ساخته بشر، خود موضوعی چندوجهی است. یکی از وجوه سازمان که بر عملکرد کل آن، مطابق پژوهش‌های اخیر، اثر مستقیم دارد، فرهنگ سازمان است (الحرابی، ۲۰۱۳: ص ۸)؛ بنابراین، در ارزیابی عملکرد یک سازمان، ارزیابی فرهنگ آن نیز اهمیت دارد؛ چراکه یک فرهنگ غنی‌تر می‌تواند باعث عملکرد بهتر سازمان و به‌خصوص سرمایه انسانی آن باشد. بر این اساس، یافتن مدلی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی برای ادبیات این حوزه از دانش عملکرد اهمیت دارد. البته مدل‌های متنوعی از فرهنگ سازمانی و فرهنگ اجتماعی توسط پژوهشگران این حوزه ارائه شده‌اند که برای اشاره به چند نمونه از مشهورترین آن‌ها می‌توان به مدل‌های سیستم فرهنگی پارسونز،^۱ الگوی هفت اس شرکت مکینزی،^۲ مدل فرهنگی استفن رابینز،^۳ مدل تغییر کورت لوین،^۴ مدل تعالی پیتر و واترمن،^۵ الگوی لیتوین و استرینگر^۶ اشاره کرد. از طرفی، آن‌طور که از تعاریف علمی سازمان برمی‌آید، می‌توان آن را به‌عنوان جامعه‌ای کوچک

1. Alharabi
2. Parsons
3. McKinsey
4. Stephen P. Robbins
5. Kurt Lewin
6. peter and waterman
7. Litwin and Stringer

از انسان‌ها که برای تحقق هدف یا اهدافی خاص تشکیل شده است، مورد مطالعه قرار داد. همچنین، در تعریفی که توسط علامه طباطبایی در کتاب شیعه در اسلام، از دین ارائه شده، آمده است که دین مجموعه‌ای از برنامه‌های عملی هماهنگ با نوعی جهان‌بینی است که انسان برای رسیدن به سعادت خود آن را وضع می‌کند و یا از دیگران می‌پذیرد (طباطبایی، ۱۳۸۶: ص ۴۹). با مقایسه تعریف سازمان در ادبیات علم مدیریت و تعریف اخیر از دین، می‌توان جامعه بشری را به سازمان، برنامه‌های عملی دین را به استراتژی و سعادت را به هدف سازمان تمایل کرد.

با این تمایل و از آنجا که مرجع برنامه‌های عملی دین اسلام قرآن است، می‌توان انتظار داشت که در قرآن نیز اشاره‌هایی به فرهنگ جامعه بشری شده باشد؛ از این رو، مسئله اساسی که این مقاله به تشریح آن می‌پردازد این است که از نظر ارزیابی عملکرد، نگاه قرآن به فرهنگ چگونه است و ترجمان این نگاه در ادبیات علمی مدیریت عملکرد چیست؟

همچنین، در ادامه مقاله ابزاری که براساس یافته‌های پژوهش حاضر، جهت ارزیابی فرهنگ سازمان از نگاه اسلام توسعه یافته، ارائه شده است.

۲. پیشینه پژوهش

۱-۲. فرهنگ سازمانی و ارزیابی آن

در خصوص فرهنگ سازمانی مطالعات متنوعی انجام شده است؛ به‌عنوان نمونه کامرون^۱ و کوئین^۲ چهار نوع اصلی برای فرهنگ سازمانی متصورند. این چهار نوع عبارت‌اند از: فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ باشگاهی، فرهنگ بازاری و فرهنگ ادھوکراسی (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶: ص ۶۶).

دنیسون نیز از دیگر پژوهشگرانی است که در خصوص ارزیابی فرهنگ و اثربخشی سازمانی مطالعات ارزشمندی انجام داده است. براساس مطالعات دنیسون، فرهنگ سازمانی می‌تواند چهارگونه باشد که عبارت‌اند از: فرهنگ مأموریتی، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ انطباق‌پذیری (دنیسون، ۱۹۹۰: ص ۲۳). چارلز هندی^۳ نیز چهار دسته‌بندی کلی برای فرهنگ سازمانی متصور است که عبارت‌اند از: فرهنگ باشگاهی، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ

1. Cameron
2. Quinn
3. Charles Handy

وظیفه‌گرایی و فرهنگ اصالت وجود (هندی، ۱۹۹۱: ص ۳۷).

همچنین، پرسش‌نامه‌هایی هم در ادبیات مدیریت فرهنگ سازمانی وجود دارند که به‌وسیله آن‌ها می‌توان نوع فرهنگ سازمانی را تعیین کرد. از جمله این پرسش‌نامه‌ها می‌توان به پرسش‌نامه کوک^۱ و لافرتی^۲ اشاره کرد. به کمک این پرسش‌نامه می‌توان فرهنگ سازمان را در یکی از سه دسته فرهنگ‌های سازنده، فرهنگ‌های منفعلانه/ تدافعی و فرهنگ‌های تهاجمی/ تدافعی قرار داد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات موردنظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد (الوانی، ۱۳۸۷: ص ۴۳). جدول زیر چند نمونه از پرکاربردترین مدل‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی را ارائه می‌کند.

جدول ۱. مدل‌های پرکاربرد ارائه‌شده در ادبیات برای ارزیابی فرهنگ سازمانی

عنوان مدل	موارد کلیدی	ارائه‌دهنده
چهارچوب ارزشهای رقیب	در این الگو ابعاد «انعطاف‌پذیری» و «کنترل» در دو سوی محور عمودی و ابعاد تمرکز درونی و تمرکز بیرونی و رقابت‌پذیری در دو سوی محور افقی قرار می‌گیرند. این چهارچوب از آن جهت ارزش‌های رقابتی نام گرفت که ابعاد آن در رقابت با هم هستند.	کوئین و روربا، ^۳ ۱۹۸۳
مدل دنیسون	چهار نوع فرهنگ سازمانی «فرهنگ ادھوکراسی»، «فرهنگ طایفه‌ای»، «فرهنگ بازاری» و «فرهنگ سلسله‌مراتبی» را با استفاده از چهارچوب ارزش‌های رقیب تعریف می‌کند. او از پرسش‌نامه‌ای شصت‌سؤالی با طیف لیکرت استفاده کرده است که به پرسش‌نامه دنیسون معروف است.	دنیسون، ۲۰۰۲
مدل کامرون و کوئین	کامرون چهار نوع فرهنگ سازمانی تعریف کرد که عبارت‌اند از فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ویژه‌سالار، فرهنگ مبتنی بر بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی (محافظه‌کارانه)	۱۹۹۹
مدل کامرون و کوئین	فرهنگ تیم‌گرا، فرهنگ توسعه‌گرا، فرهنگ نتیجه‌گرا، فرهنگ سلسله‌مراتبی	۲۰۰۶

۲-۲. اسلام و فرهنگ سازمانی

جدول زیر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی را نشان می‌دهد.

1. Cook
2. Lafferty
3. Quinn & Rohrbaugh

جدول ۲. پژوهش‌های انجام شده در زمینه فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی

عنوان پژوهش	یافته‌ها و موارد کلیدی	ارائه‌دهنده
تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اسلامی در پرتو اصول و عقاید برگرفته از آیات قرآن کریم	ابزاری که از روایی بالایی برخوردار است با هفده شاخص استاندارد برای اصل توحید، ۶۸ شاخص استاندارد برای اصل معاد و ۵۷ شاخص استاندارد برای اصل نبوت و امامت ارائه شد.	عطاران و همکاران، ۱۳۹۶
ارائه الگوی مفهومی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی اسلامی	مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی در اسلام برخاسته از جهان‌بینی توحیدی است که در پنج مقوله مبدأ فاعلی و غایی، انسان، جهان، زمان و مکان تجلی پیدا می‌کند. در تحلیل توصیفی و کمی داده‌ها، مفاهیم الوهیت از مقوله مبدأ فاعلی و غایی، اختیار از مقوله انسان، حال سازنده آینده از مقوله زمان، شناخت از مقوله جهان و اصل هجرت از مقوله مکان (فضا) بیشترین اهمیت را دارد و در بین مقولات، مقوله مبدأ فاعلی بالاترین رتبه را کسب کرده است.	عزتی و صالحی، ۱۳۹۳
اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از منظر نهج البلاغه در دانشگاه اسلامی	برای ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر نهج البلاغه باید بر یادگیری و دانش‌افزایی اساتید و همچنین، رعایت عدالت بیش از سایر موارد تأکید کرد.	بوستانی و همکاران، ۱۳۹۶

تفاوت پژوهش حاضر با آنچه مرور شد در این است که در این پژوهش، برای یافتن مفاهیم مربوط به سازمان به قرآن مراجعه شده و پس از استخراج و دسته‌بندی مفاهیم، آن‌ها که با موضوع فرهنگ سازمان مرتبط بوده‌اند مورد تحلیل قرار گرفته و مدل خروجی بر این تحلیل‌ها پایه‌گذاری شده است. همچنین، مراد از ارزیابی فرهنگ سازمانی، جایابی فرهنگ یک سازمان در یک طبقه‌بندی از قبل مشخص شده نیست؛ بلکه هدف میزان تطابق و شناسایی فاصله موجود میان فرهنگ سازمان با مدل فرهنگ سازمانی قرآنی است.

۳. روش انجام پژوهش و گردآوری داده‌ها

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌های موردنیاز برای شروع تحلیل، از روش گزاره‌های تعبیری که توسط محققان برای انجام همین پژوهش ابداع و در مقاله‌ای دیگر به آن پرداخته شده، استفاده شده است. در پژوهش حاضر، برای استخراج مفاهیم قرآنی مرتبط با فرهنگ سازمانی از نگاه ارزیابی عملکرد، ابتدا تمام گزاره‌های تعبیری مربوط به موضوع کلی ارزیابی عملکرد استخراج

شده و در یک فرایند تعریف‌شده، توسط خبرگان با موضوعات ثانویه برچسب‌گذاری شده‌اند. برای تولید گزاره‌های تعبیری موضوع ارزیابی عملکرد و به منظور استخراج واژگان کلیدی در این حوزه به زبان فارسی، از مقالات ارائه‌شده در پایگاه‌های علمی فارسی استفاده شده است. در این پایگاه‌ها، در جست‌وجوی اولیه تعداد ۳۷۹ مقاله که به موضوع ارزیابی عملکرد اشاره داشته‌اند استخراج و بعد از دو مرحله تصفیه، تعداد ۴۸ مقاله انتخاب شدند و فرایند استخراج کلیدواژه‌ها بر روی آن‌ها اعمال شد (لیست این مقالات در فهرست منابع آمده است). سپس این کلیدواژه‌ها با نظر خبرگان قرآنی به تعابیر قرآنی ترجمه شدند. در مرحله بعد آباتی که به این تعابیر مرتبط بودند با رعایت سیاق آیات، انتخاب شدند و با استفاده از نکات و پیام‌ها در تفسیر نور و استفاده از نظر خبرگان مدیریت عملکرد به گزاره‌های تعبیری تبدیل شدند. در نهایت، تحلیل بیست گزاره تعبیری که با برچسب فرهنگ سازمانی مشخص شده‌اند در این مقاله ارائه شده است.

این تحلیل در واقع نوعی استاندارد اسلامی از فرهنگ سازمانی ارائه کرده است که میزان فاصله با آن می‌تواند معیاری برای ارزیابی فرهنگ سازمانی باشد. بر همین مبنا، ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی در قالب پرسش‌نامه طراحی شده و روایی آن با نظر خبرگان ادبیات مدیریت عملکرد و پایداری آن با روش‌های آماری استاندارد مورد تأیید قرار گرفته است. در جدول زیر مشخصات خبرگانی که از نظرات آن‌ها استفاده شده بیان شده است.

جدول ۳. مشخصات خبرگان مدیریت عملکرد

حوزه خبرگی	نام و نام خانوادگی	سطح تحصیلات	سوابق مرتبط
مدیریت عملکرد	دکتر سعید صفری	دانشیار دانشگاه شاهد	<ul style="list-style-type: none"> • مترجم کتاب‌های: مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی؛ سازمان عملکردمحور و غیره. • مجری پروژه‌های طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های بزرگی از جمله شرکت ملی صنایع مس ایران و همراه اول. • مشاور ارشد در پروژه‌های پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد در شرکت بهین گستر گیتی.
قرآن	دکتر غلامرضا مدبر عزیزی	آزاد اسلامی - واحد شهرستان فردوس	<ul style="list-style-type: none"> • تألیف کتاب‌های عرفان صدرالمتالهین، مدیریت قرآنی، کلیات فلسفه اسلامی، مناظرات قرآنی. • برگزاری جلسات علمی با موضوعاتی از قبیل «تفسیر سوره حمد»، «تفسیر سوره بقره»، «تفسیر سوره کهف»، «پرسش و پاسخ‌های قرآنی»، «جبر و اختیار». • تقدیر شده با عناوینی چون مدرس نمونه، پژوهشگر نمونه، مفسر نمونه، استاد ممتاز فرهنگی تبلیغی.

<p>قرآن - مدیریت</p>	<p>مدیران دکتر علی اصغر همدانی</p>	<p>عضویت علمی دانشگاه امام حسین (علیه السلام)</p>	<p>• پژوهشگر و مدرس دروس قرآن شناسی • پایه ۲۷</p>
----------------------	--	---	---

۴. محورهای کلی داده‌های قرآنی جمع‌آوری شده

گزاره‌های تعبیری استخراج‌شده از قرآن برای بررسی فرهنگ از منظر ارزیابی عملکرد به‌طور کلی در چهار محور موضوعی به شرح زیر قرار گرفتند:

- هم‌افزایی سازمان و جامعه،
- مدیران ارشد سازمان و نقش آنان در فرهنگ سازمانی،
- فضای فرهنگی سازمان اسلامی،
- مبارزه سیستماتیک با ضدفرهنگ‌ها در سازمان.

در ادامه، بعد از ارائه‌ی نمایی آماری از داده‌های جمع‌آوری‌شده از قرآن کریم به روش گزاره‌های تعبیری، داده‌های مربوط به هر محور موضوعی و تحلیل آن‌ها ارائه شده است.

۵. نمای آماری از داده‌های (گزاره‌های تعبیری) جمع‌آوری شده

در مجموع تعداد بیست زوج گزاره تعبیری و برچسب موضوعی با موضوع فرهنگ سازمانی استخراج شد. نمودار شماره ۱ درصد فراوانی گزاره‌ها را نمایش می‌دهد.



نمودار ۱. فراوانی گزاره‌های تعبیری استخراج‌شده از قرآن

۶. تحلیل و ارائه یافته‌ها

۱-۶. هم‌افزایی سازمان و جامعه

جدول شماره ۴ تک‌گزاره تعبیری استخراج شده با این برجسب موضوعی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. گزاره تعبیری با زیرموضوع هم‌افزایی سازمان و جامعه

کد گزاره	متن گزاره
۱	سازمان باید در راستای منافع جامعه تلاش کند؛ این باعث می‌شود علاقه افراد به وطن و جامعه‌شان، که علاقه‌ای فطری است، هم‌راستا با سازمان قرار گیرد و پرسنل کمک به سازمان را کمک به منافع ملی تلقی کنند (آل عمران: ۱۹۵).

از اولین جمله این گزاره تعبیری چنین استنباط می‌شود که سازمان اسلامی در قبال جامعه خود مسئول است. اما از طرفی، هر نوع سازمانی و از جمله سازمان اسلامی نسبت به منافع سایر ذی‌نفعان خود نیز مسئولیت بسیار بالایی دارد. در دنیا بارها مشاهده شده است که سازمان‌ها به دلیل مسئولیت خود در قبال سهام‌داران، دست به اقداماتی از قبیل فرار مالیاتی، پرداخت رشوه و غیره زده‌اند که مشخصاً با منافع جامعه‌ای که خود بخشی از آن هستند در تضاد بوده است. آیا نمی‌توان منافع ذی‌نفعان مختلف سازمان را در یک راستا قرار داد؟

گزاره تعبیری یادشده که از آیه ۱۹۵ سوره آل عمران استخراج شده است از یک منظر فرهنگی بیان می‌دارد که سازمان اسلامی باید طوری رفتار کند که کارکنان آن، خدمت به سازمان را خدمت به منافع جامعه و وطن خود بدانند و اگر بتواند چنین فرهنگی را جاری کند، قطعاً هم‌جامعه از خدمات سازمان بهره خواهد برد و هم سازمان با استفاده از کارکنانی وظیفه‌شناس، که خدمت به سازمان را خدمت به جامعه خود می‌دانند، بهره‌وری خود را افزایش خواهد داد و در این شرایط، نوعی از هم‌افزایی میان جامعه و سازمان شکل خواهد گرفت؛ بنابراین، در سازمان اسلامی فرهنگ خدمت باید نهادینه شده باشد.

۲-۶. مدیران ارشد سازمان و نقش آنان در فرهنگ سازمانی

در جدول زیر تک‌گزاره تعبیری استخراج شده با این برجسب موضوعی ارائه شده است.

جدول ۵. گزاره تعبیری با موضوع نقش مدیران در فرهنگ سازمانی

کد گزاره	متن گزاره
۱	مدیریت ارشد باید به‌گونه‌ای رفتار کند که مدیران میانی به دنبال آمارسازی و گزارش‌سازی برای نمایش عملکرد خود نباشند (آل عمران: ۲۱).

آنچه از گزاره تعبیری استخراج شده از آیه ۱۲ سوره آل عمران استخراج می شود این است که مدیران ارشد سازمان نقش مهمی در شکل گیری فرهنگ سازمانی دارند. اگر آن ها فضایی را ایجاد کنند که مدیران زیردست تنها به دنبال ارائه گزارش و تولید آمار باشند، لاجرم فرهنگ سازمان نیز دست خوش تغییرات منفی می شود و به سمت ضدفرهنگ هایی مانند تولید گزارش های دروغ، پوشاندن و کتمان حقیقت، ارائه توجیه به جای راه حل و دروغ گویی گرایش پیدا خواهد کرد.

۳-۶. فضای فرهنگی سازمان اسلامی

جدول زیر گزاره های تعبیری مرتبط با موضوع فضای فرهنگی سازمان اسلامی را نشان می دهد.

جدول ۶. گزاره های تعبیری و برجسب های موضوعی ثانویه مربوط به موضوع فضای فرهنگی سازمان اسلام

کد گزاره	متن گزاره	برجسب موضوعی ثانویه
۱	اندیشه همدلی باید در بین پرسنل سازمان جا افتاده باشد و زیان یک نفر به مثابه زیان همه و زیان سازمان تلقی شود (بقره: ۸۵).	همدلی
۲	محیط سازمان باید به گونه ای باشد که افراد حق انتقاد در مورد مدیران را داشته باشند. انتقاد مفید باید قدر دانسته شود (آل عمران: ۲۱).	انتقاد
۳	در سازمان اسلامی دروغ نشانه نفاق است. فرد منافق ناسپاس است و برای سازمان خطر دارد. فرهنگ صداقت باید در سازمان جاری باشد؛ به طوری که فکر نفاق، اضطراب و سرگردانی در فرد ایجاد کند (توبه: ۷۴).	صداقت
۴	فرهنگ سازمان اسلامی باید به گونه ای باشد که تکبر را دفع کند (حج: ۹).	تکبر
۵	لزوم دوری از شعار و عمل گرایی (بقره: ۸۵)	عمل گرایی
۶	سازمان اسلامی باید عاقبت اندیش باشد و فرهنگ عاقبت اندیشی بین پرسنل و واحدهای آن نیز جریان داشته باشد (انعام: ۱۲۸).	عاقبت اندیشی
۷	فرهنگ سازمان باید به گونه ای باشد که پرسنل احساس کنند به دنبال مسائلی بیرون از استراتژی ها و برنامه های سازمان رفتن باعث زیان خودشان است و نفع خود را در نفع سازمان بدانند (سبا: ۴۲).	پایبندی به استراتژی
۸	فضای سازمان باید به گونه ای باشد که افرادی با عملکرد خطا بتوانند به خطای خود پی ببرند و بر این اساس، در طلب جبران برآیند نه بر اساس ترس (نساء: ۱۸).	ریشه فرهنگی دوری از عملکرد خطا و جبران
۹	در سازمان اسلامی باید نگاه به آخرت جزئی از فرهنگ سازمان باشد. چشم انداز وسیع تر از سطح دنیا باعث می شود از خطا دوری شود (نساء: ۷۷).	
۱۰	در سازمان باید فضای بیم و امید وجود داشته باشد و اگر کسی خطا می کند بداند که راه جبران دارد و ناامید نشود (اعراف: ۱۶۷)	

۶-۳-۱. همدلی

گزاره کد ۱ که از تفسیر آیه ۸۵ سوره بقره استخراج شده است به لزوم همدلی در سازمان اشاره دارد. سطحی از همدلی که در آن منافع افراد به‌عنوان منافع سازمان انگاشته شود؛ در واقع، براساس این گزاره از سازمان اسلامی انتظار می‌رود که برای منافع خودش، منافع افراد را فدا نکند؛ در واقع این منافع انسان‌هاست که منافع سازمان اسلامی را می‌سازد. از طرفی، در چنین سازمانی از افراد هم این انتظار وجود دارد که منفعت شخصی خود را بر منفعت دیگران ترجیح ندهند و هم‌راستا با منافع جمعی و منافع سازمان حرکت کنند.

به‌علاوه، در سازمان اسلامی براساس این گزاره زیان شخصی وجود ندارد. برای مثال اگر یکی از پرسنل در سازمان اسلامی نتوانست به‌خوبی وظایف خودش را به انجام برساند و از این محل، آسیبی متوجه سازمان بود، فرهنگ همدلی در سازمان نباید اجازه دهد دیگران او را به حال خودش رها کنند، بلکه باید آنان را ترغیب کند که تا حد امکان کاستی به‌وجودآمده را با کمک هم برطرف کنند.

۶-۳-۲. انتقاد

گزاره کد ۲ که از تفسیر آیه ۲۱ سوره آل عمران استخراج شده است به فضای نقد و نقدپذیری در فرهنگ سازمانی اشاره دارد. مدیران سازمان باید انتقادپذیر باشند و لازم است سازمان سازوکاری برای قدردانی از انتقادات سازنده داشته باشد.

اما انتقادپذیری صرفاً مربوط به مدیران نیست؛ بلکه کارکنان نیز باید نسبت به همکاران و مدیرانشان نقد و نصیحت‌پذیر باشند. همان‌طور که در فصول قبل هم گفتیم، نصیحت‌پذیری در سازمان اسلامی یک مزیت فرهنگی مهم است. فرهنگ سازمانی جاری در سازمان اسلامی نیز باید بتواند از این مزیت فرهنگی پشتیبانی مناسب داشته باشد.

۶-۳-۳. صداقت

صداقت به‌عنوان یک فضیلت اخلاقی در فرهنگ اسلامی شناخته شده است و اهمیت آن تا آنجاست که متضاد آن یعنی دروغ را کلید جهنم دانسته‌اند.

در گزاره کد ۳، که از تفسیر آیه ۷۴ سوره توبه استخراج شده است، زیان عدم صداقت و نفاق در سازمان وجود انسان‌های منافق و ناسپاس اعلام شده است. فرهنگ سازمانی در سازمان اسلامی باید به‌گونه‌ای باشد که منافقان و دروغ‌گویان را مضطرب و آنان را از این رذیلت اخلاقی دور کند.

۴-۳-۶. دفع تکبر

سازمان اسلامی بر مبنای تعالیم اسلامی معنا پیدا می‌کند و یکی از محوری‌ترین تعالیم اسلام در شعار «الله اکبر» خلاصه شده است. در فرهنگ اسلامی، کبر تنها متعلق به ذات خداوند است و بنابراین، تکبر در انواع دیگر قابل پذیرش نیست؛ از این رو، فرهنگ سازمان اسلامی نیز باید دافع تکبر باشد. گزاره کد ۴ که برگرفته از تفسیر آیه ۹ سوره حج است به این موضوع اشاره دارد.

۵-۳-۶. عمل‌گرایی

در فرهنگ سازمان اسلامی آنچه ارزش تلقی می‌شود تبدیل شعار به عمل است. صرف اعلام شعار، ولو اینکه اسلامی باشد ارزش نیست. بلکه شعار اسلامی وقتی در قالب عمل تجلی پیدا کرد، ارزشمند خواهد بود.

۶-۳-۶. عاقبت‌اندیشی

یکی از اصول اسلام اعتقاد به بازگشت و معاد است. حسابرسی دقیقی که گریزی از آن نیست. سازمان اسلامی باید خود را در مقابل خداوند پاسخ‌گو بداند. این پاسخ‌گویی طبعاً بر فرهنگ سازمانی سایه خواهد انداخت و پرسنل سازمان نیز علاوه بر اینکه خود را در معرض ارزیابی‌های سازمانی می‌بینند، خود را برای آنچه کرده‌اند در مقابل پروردگار خود نیز مسئول خواهند دانست. بر این اساس، توجه به آخرت و عاقبت‌اندیشی در مورد پیامدهای آن باید به‌عنوان فرهنگ سازمانی در سازمان اسلامی در جریان باشد.

۷-۳-۶. پایبندی به استراتژی

در سازمان اسلامی باید فرهنگ احترام به استراتژی و برنامه‌های سازمانی جریان داشته باشد. افراد شاغل در یک سازمان اسلامی باید همان‌طور که در مورد همدلی گفتیم، نفع خود را نفع سازمان و نفع سازمان را نفع خود بدانند. این مفهوم ممکن است بسیار نزدیک به مفهوم همدلی که قبلاً بحث شد به نظر برسد، اما در اینجا تأکید عمده بر بعد فرهنگی پایبندی همگانی به استراتژی‌های سازمانی است. از طرفی، باید مراقب بود که این موضوع باعث اخته‌شدن خلاقیت در سازمان نشود. کارکنان باید بدانند که حرکت در خلاف جهت استراتژی می‌تواند به منافع سازمان و خودشان لطمه بزند؛ از این رو، ارزش فرهنگی «پایبندی به استراتژی» باید آنان را از هرگونه لغزش نسبت به برنامه‌های سازمانی مصون بدارد.

۶-۳-۸. ریشه فرهنگی دوری از عملکرد خطا و جبران

فرهنگ سازمان اسلامی باید باعث شود کارکنانش همواره برای دوری از خطا تلاش کنند و به علاوه، اگر به هر دلیل خطایی از آنان سرزد، در پی جبران آن باشند. سه گزاره تعبیری کدهای ۸، ۹ و ۱۰ به این موضوع اشاره دارند.

در گزاره تعبیری کد ۸ که از تفسیر آیه ۱۸ سوره مبارکه نساء استخراج شده، بیان شده است که عامل فرهنگی باید باعث دوری از خطا و تلاش برای جبران باشد و نه صرفاً ترس از عواقب کار خطا. البته این گزاره قدرت بازدارندگی ترس از عواقب کار خطا را انکار نمی‌کند بلکه اصالت را به عامل فرهنگی می‌دهد.

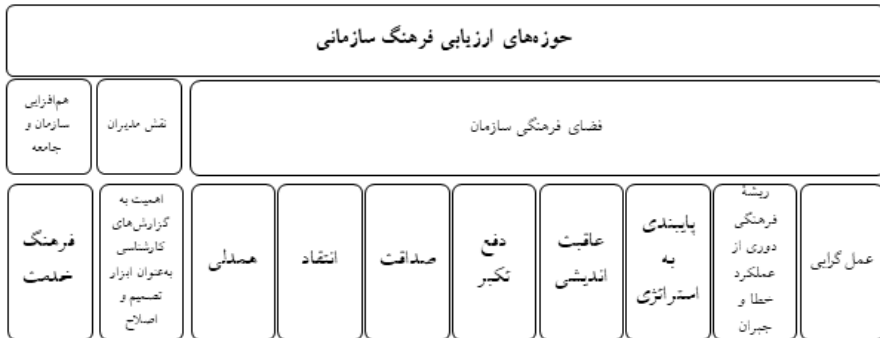
در گزاره کد ۹، که برگرفته از تفسیر آیه ۷۷ سوره نساء است، بیان شده است که در فرهنگ سازمانی سازمان اسلامی، افق دید کارکنان از سطح دنیا بالاتر است و آخرت را نیز در نظر می‌گیرند. این افق دید فراتر از دنیا در فرهنگ سازمانی می‌تواند عامل مهمی برای بازدارندگی از لغزش‌ها باشد.

گزاره کد ۱۰ به وجود فضای بیم و امید در سازمان اسلامی اشاره دارد، اما از نظر فرهنگی بیان می‌دارد که فضای بیم و امید باید به گونه‌ای باشد که فرد خاطی امید به جبران خطایش را از دست ندهد و فرصت آن را داشته باشد.

بحث یادشده در مجموع مختصات فضای فرهنگی متصور برای یک سازمان اسلامی را، به قدر بضاعت این پژوهش، مشخص می‌کند. همدلی، صداقت، عاقبت‌اندیشی، عمل‌گرایی، نصیحت (نقد) پذیری، مبارزه با خودبزرگ‌پنداری و پایبندی به استراتژی ارزش تلقی می‌شود؛ به علاوه، دوری افراد از لغزش یا تلاش آنان برای جبران لغزش‌های احتمالی، بیشتر از آنکه از سر ترس از عقوبت باشد، متأثر از فرهنگ غنی سازمانی و وجدان کاری آنان است.

۷. طراحی و ارائه ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی

تحلیل یادشده مدل زیر را به‌عنوان مدل ارزیابی فرهنگ سازمانی از نگاه قرآن، با توجه به گزاره‌های تعبیری، ارائه می‌کند. در این نمودار دومین ردیف حوزه‌های ارزیابی هستند و آخرین ردیف نمود هر حوزه را نشان داده است.



نمودار ۲. مدل ارزیابی فرهنگ سازمانی از نگاه قرآن براساس گزاره‌های تعبیری

با استخراج مدل از تحلیل گزاره‌های تعبیری و با توجه به محتوای مدل، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۴۴ گزاره به‌گونه‌ای طراحی شد که تمام محتوای مدل را پوشش دهد. رویی پرسش‌نامه به تأیید خبرگان رسید. برای تأیید پایایی گزاره‌های پرسش‌نامه نیز، ۱۵۰ نفر از پرسنل یکی از شرکت‌های بزرگ معدنی کشور، به‌صورت آزمایشی به آن پاسخ دادند. به این ترتیب آلفای کرونباخ ۰/۷۸ حاصل شد که مؤید پایایی گزاره‌های پرسش‌نامه است. جدول زیر خروجی محاسبه آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد.

جدول ۷. محاسبه آلفای کرونباخ پرسش‌نامه

Cronbach Alpha and Related Statistics				
Items	Cronbach Alpha	Std. Alpha	G۶(smc)	Average R
All	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۸	۰٫۷۴
Q۱	۰٫۸۹	۰٫۸۹	۰٫۹۰	۰٫۸۱
Q۲	۰٫۸۴	۰٫۸۴	۰٫۸۵	۰٫۷۷
Q۳	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۹	۰٫۸۲
Q۴	۰٫۸۸	۰٫۸۸	۰٫۹۰	۰٫۸۱
Q۵	۰٫۸۸	۰٫۸۸	۰٫۸۹	۰٫۷۹
Q۶	۰٫۸۶	۰٫۸۶	۰٫۸۸	۰٫۷۹
Q۷	۰٫۸۳	۰٫۸۳	۰٫۸۴	۰٫۷۷

Q۸	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۴
Q۹	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۸
Q۱۰	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۷۸
Q۱۱	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۷۷
Q۱۲	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۸
Q۱۳	۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸
Q۱۴	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۷۸
Q۱۵	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۷۹
Q۱۶	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۸۱
Q۱۷	۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸
Q۱۸	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۱
Q۱۹	۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۲
Q۲۰	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۸۱
Q۲۱	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۷۸
Q۲۲	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۷۷
Q۲۳	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۷۷
Q۲۴	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۷۸
Q۲۵	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۷۴
Q۲۶	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸۲
Q۲۷	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۴
Q۲۸	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۸
Q۲۹	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۷۶
Q۳۰	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۴
Q۳۱	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۷۶
Q۳۲	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۷۹
Q۳۳	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۷۷
Q۳۴	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۸
Q۳۵	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۴
Q۳۶	۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۱
Q۳۷	۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۲
Q۳۸	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸
Q۳۹	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۸۱
Q۴۰	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۷۷

Q۴۱	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۸
Q۴۲	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۷۸
Q۴۳	۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۲
Q۴۴	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۸۱

بنابراین، این پرسش‌نامه می‌تواند به‌عنوان ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی به‌کار گرفته شود. نتایج حاصل از پرسش‌نامه، وضعیت فرهنگ سازمانی را در طیف خیلی بد، بد، متوسط نامطلوب، متوسط مطلوب، خوب و خیلی خوب نشان می‌دهند. پرسش‌نامه و جدول ارتباط گزاره‌های آن با مدل قرآنی فرهنگ سازمانی در انتهای مقاله ارائه شده است.

۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مطالعه، مدل قرآنی فرهنگ سازمانی براساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است. این مدل فرهنگ سازمان را به سه حوزه فضای فرهنگی سازمان، نقش مدیران در فرهنگ سازمان و هم‌افزایی فرهنگی سازمان و جامعه تقسیم می‌کند و شرح مدل نقش هر حوزه را در تحقق فرهنگ سازمانی اسلامی در سطح یافته‌های این پژوهش مشخص می‌کند. همچنین، با توجه به مدل، ابزاری معرفی شده است که می‌توان به‌وسیله آن میزان تطابق فرهنگ سازمان‌ها را با مدل قرآنی مذکور (در سطح یافته‌های این پژوهش) مقایسه کرد. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی معرفی شده در این پژوهش شامل پرسش‌نامه و جدول امتیازدهی است.

پیشنهاد می‌شود ابزار معرفی شده در این مقاله در مطالعات ارزیابی فرهنگ سازمانی و تطابق آن با فرهنگ قرآنی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از این پرسش‌نامه وضعیت فرهنگی سازمان خود را به‌صورت کاربردی تحت بررسی قرار دهند.

۸-۱. مدل فرهنگ سازمانی براساس یافته‌های پژوهش

مدل فرهنگ سازمانی استخراج شده سه بعد کلان دارد که شامل فضای فرهنگی درون سازمان، فرهنگ مدیران سازمان (به‌عنوان رکن جهت‌دهنده) و هم‌افزایی سازمان با جامعه می‌شود. بعد سوم نشان می‌دهد که براساس یافته‌ها و تحلیل انجام شده در این پژوهش، نگاه قرآن به مقوله سازمان یک نگاه مترقی است و سازمان را براساس طبقه‌بندی بولدینگ ۱۹۷۱، یک سیستم باز و در سطح سیستم‌های اجتماعی می‌شناسد.

۱-۱-۸. فضای فرهنگی درون سازمان

براساس یافته‌های پژوهش ۸ مؤلفه ذیل فضای فرهنگی درون سازمان تعریف شده است که عبارت‌اند از: ۱. عمل‌گرایی، ۲. دوری از خطا و جبران آن، ۳. پایداری به استراتژی، ۴. عاقبت‌اندیشی، ۵. دفع تکبر، ۶. صداقت، ۷. همدلی و ۸. انتقاد.

۲-۱-۸. مدیران سازمان

مدیران ارشد سازمان نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارند. اگر آن‌ها فضایی را ایجاد کنند که مدیران زیردست تنها به دنبال ارائه گزارش و تولید آمار باشند، لاجرم فرهنگ سازمان نیز دستخوش تغییرات منفی می‌شود و به سمت ضدفرهنگ‌هایی مانند تولید گزارش‌های دروغ، پوشاندن و کتمان حقیقت، ارائه توجیه به جای راه‌حل و دروغ‌گویی گرایش پیدا خواهد کرد.

۳-۱-۸. هم‌افزایی سازمان و جامعه

سازمان اسلامی باید طوری رفتار کند که کارکنان آن، خدمت به سازمان را خدمت به منافع جامعه و وطن خود بدانند و اگر بتواند چنین فرهنگی را جاری کند، قطعاً هم‌جامعه از خدمات سازمان بهره خواهد برد و هم سازمان با استفاده از کارکنانی وظیفه‌شناس که خدمت به سازمان را خدمت به جامعه خود می‌دانند بهره‌وری خود را افزایش خواهد داد و به این ترتیب، نوعی از هم‌افزایی میان جامعه و سازمان شکل خواهد گرفت؛ بنابراین، در سازمان اسلامی فرهنگ خدمت باید نهادینه شده باشد.

۲-۸. ابزار ارزیابی فرهنگی سازمانی

در قسمت ضمیمه، پرسش‌نامه ارزیابی فرهنگی سازمانی و جدول تحلیل پرسش‌نامه ارائه شده است. این پرسش‌نامه مشتمل بر ۴۴ گزاره به‌گونه‌ای طراحی شده است که تمام محتوای مدل مطرح‌شده را پوشش دهد. روایی پرسش‌نامه به تأیید خبرگان رسیده است. برای تأیید پایایی گزاره‌های پرسش‌نامه نیز، ۱۵۰ نفر از پرسنل یکی از شرکت‌های بزرگ معدنی کشور، به‌صورت آزمایشی، به آن پاسخ دادند. به این ترتیب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ حاصل شده که مؤید پایایی گزاره‌های پرسش‌نامه است.

پرسش نامه و جدول ارتباط گزاره‌های آن با مدل قرآنی فرهنگ سازمانی

جدول ۸. پرسش نامه ارزیابی فرهنگ سازمانی

پاسخ‌ها					گزاره
کاملاً مخالف	مخالف	نظری ندارم	موافق	کاملاً موافق	
					گزارش‌های آماری و تحلیلی کارشناسی شده بر تصمیمات مدیریت سازمان اثر می‌گذارد.
					سازمان برای گزارش‌های کارشناسی شده اهمیت بالایی قائل است.
					اگر وظایف شغلی‌ام را درست انجام ندهم در مقابل مردم احساس دین می‌کنم.
					مدیران ارشد سازمان مغرور نیستند و اگر از مدیران میانی نیز رفتار متکبرانه در قبال زیردستان ببینند با آنان برخورد می‌کنند.
					اگر ترس از ارزیابی عملکرد یا برخورد مدیران نباشد، تمام کارکنان باز هم بیشترین تلاششان را می‌کنند تا کارها به خوبی انجام شود.
					در سازمان ما از سوی مدیران حرفی زده نمی‌شود مگر آنکه به آن عمل شود.
					معتقدم سازمان حداکثر حمایت را از همکارانش دارد.
					با نیروهای خدماتی در سازمان با عزت و احترام برخورد می‌شود.
					در سازمان اگر در یک گزارش آماری نقص یا کمبودی را گزارش کنیم توبیخ نمی‌شویم و مدیران به دنبال رفع عیب و کمبود می‌روند.
					ما در سازمان به مدیران خود اعتماد داریم و اگر انتقادی از عملکردمان داشته باشند می‌پذیریم و به دنبال اصلاح می‌رویم.
					در سازمان ما اگر چه احترام مدیران حفظ می‌شود، این موضوع باعث نشده است تا آنان دچار غرور شوند.
					از راهکارهای خلاقانه در سازمان استقبال می‌شود.
					سازمانی که در آن شاغلم برای کشورم ارزش افزوده خوبی تولید می‌کند.
					در مجموع، احساس می‌کنم همکاران و مدیرانم نقدپذیر و نصیحت‌پذیر هستند.
					سازمان ما در عمل با سیاست‌های کلان کشور همسو است.
					به یاد دارم که مدیران سازمان به خاطر گزارش‌های آماری و تحلیلی ارائه شده از سوی کارشناسان، تصمیماتشان را تغییر داده باشند.
					در سازمان ما اطلاعات بسیار شفاف است.
					در سازمان ما کسی به خاطر راست گفتن دچار مشکل نمی‌شود.
					اگر مشکل مالی برای سازمان پیش بیاید حاضرم قسمتی از حقوقم را به نفع سازمان ببخشم.

					انتقادات در سازمان از سوی مدیران مورد استقبال قرار می‌گیرند.
					در سازمان ما سیستم حمایت از انتقادات وجود دارد و اگر انتقاد مفیدی ارائه شود ممکن است پاداش هم دریافت کند.
					تمام کارکنان سازمان از استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان مطلع‌اند.
					در سازمان ما اگر کسی گزارش دروغ بدهد، به‌راحتی دروغش بر ملا می‌شود.
					ما از اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان اطلاع داریم چون خودمان هم در تدوینشان نقش داشته‌ایم.
					در سازمان ما کسی با چاپلوسی به جایی نمی‌رسد.
					با انجام دادن وظایف مربوط به شغلم، احساس می‌کنم در جامعه سر بلندم.
					اگر همکارم مشکلی در انجام وظایفش داشته باشد به هر طریقی که بتوانم با سایر همکارانم به او کمک می‌کنیم.
					در سازمان ما تنها کسانی که عملکرد خوبی دارند پیشرفت می‌کنند و کسی به زبان بازی‌ها توجه نمی‌کند.
					مدیران سازمان برای تصمیم‌گیری از اسناد استراتژیک سازمان استفاده می‌کنند.
					در سازمان ما همه کارشان را براساس اهداف کلان سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند.
					مردم محلی از وجود شغل من بهره‌مند می‌شوند.
					همکاران من در سازمان با یکدیگر و زیردستانشان دوستانه و بدون غرور برخورد می‌کنند.
					در سازمان اگر کسی مورد غضب هم واقع شود، باز فرصت جبران به او داده می‌شود.
					در سازمان ما کسی وجود ندارد که نسبت به حقوق و مزایای خود اعتراض داشته باشد و در مقابل مدیران در مورد این موضوع سکوت کند.
					سازمان برای کسب منافع حدود الهی را زیر پا نمی‌گذارد.
					کار کردن در سازمانی که در آن شاغلم مثل خدمت کردن در ارتش، برای مردم کشور مفید است.
					در سازمان کسی که خطایش را جبران کند، محترم است و به‌راحتی آن خطا بخشیده شده و از خاطرها هم پاک می‌شود.
					معتقدم همکارانم همیشه حامی یکدیگرند.
					اگر مشکل شخصی برای کارکنان سازمان پیش بیاید، سازمان حداکثر حمایت را از او می‌کند.
					تمام کارکنان سازمان وجدان کاری بالایی دارند.
					همکارانم اگر در انجام وظایفشان اشتباهی کنند حاضرند به هر قیمتی که شده آن را جبران کنند.
					کارکنان سازمان به خاطر نفع خود یا سازمان حاضر نیستند وجدان خود را زیر پا بگذارند.

				در سازمان ما مهم‌ترین چیزی که باعث می‌شود کارمان را درست انجام دهیم احساس دینی است که نسبت به همکاران، شغل و سازمانمان داریم.
				در سازمانی که در آن شاغلم گزارش‌های موفقیت به اندازه گزارش‌های شکست ازسوی مدیران ارزشمند تلقی می‌شوند.

جدول ۹. ارتباط گزاره‌های ارزیابی فرهنگی سازمانی با مدل مطرح‌شده

حداکثر امتیاز ^۱	گزاره‌ها	نمود مهم و وزن	حوزه و وزن
۱	۱. کارکردن در سازمانی که در آن شاغلم مثل خدمت‌کردن در ارتش، برای مردم کشور مفید است.	فرهنگ خدمت (۱)	هم‌افزایی سازمان و جامعه (۰/۳)
۱	۲. سازمانی که در آن شاغلم برای کشورم ارزش افزوده خوبی تولید می‌کند.		
۳	۳. مردم محلی از وجود شغل من بهره‌مند می‌شوند.		
۲	۴. با انجام‌دادن وظایف مربوط به شغلم، احساس می‌کنم در جامعه سربلندم.		
۳	۵. اگر وظایف شغلی‌ام را درست انجام ندهم در مقابل مردم احساس دین می‌کنم.		
۱	۶. سازمان برای گزارش‌های کارشناسی‌شده اهمیت بالایی قائل است.		
۳	۷. گزارش‌های آماری و تحلیلی کارشناسی‌شده بر تصمیمات مدیریت سازمان اثر می‌گذارد.	اهمیت به گزارش‌های کارشناسی به‌عنوان ابزار تصمیم و اصلاح (۱)	نقش مدیران در فرهنگ سازمانی (۰/۳)
۲	۸. به یاد دارم که مدیران سازمان به خاطر گزارش‌های آماری و تحلیلی ارائه‌شده ازسوی کارشناسان، تصمیماتشان را تغییر داده باشند.		
۳	۹. در سازمان اگر در یک گزارش آماری نقص یا کمبودی را گزارش کنیم توبیخ نمی‌شویم و مدیران به دنبال رفع عیب و کمبود می‌روند.		
۱	۱۰. در سازمانی که در آن شاغلم گزارش‌های موفقیت به اندازه گزارش‌های شکست ازسوی مدیران ارزشمند تلقی می‌شوند.		
۲	۱۱. اگر مشکل مالی برای سازمان پیش بیاید حاضرم قسمتی از حقوقم را به نفع سازمان ببخشم.	همدلی (۰/۱)	فضای فرهنگی سازمان (۰/۴)
۲	۱۲. اگر مشکل شخصی برای کارکنان سازمان پیش بیاید، سازمان حداکثر حمایت را از او می‌کند.		
۲	۱۳. اگر همکارم مشکلی در انجام وظایفش داشته باشد، به هر طریقی که بتوانم با سایر همکارانم به او کمک می‌کنیم.		
۲	۱۴. معتقدم سازمان حداکثر حمایت را از همکارانش دارد.		
۲	۱۵. معتقدم همکارانم همیشه حامی یکدیگرند.		
۲	۱۶. انتقادات در سازمان ازسوی مدیران مورد استقبال قرار می‌گیرند.	انتقاد (۰/۱)	
۲	۱۷. ما در سازمان به مدیران خود اعتماد داریم و اگر انتقادی از عملکردمان داشته باشند می‌پذیریم و به دنبال اصلاح می‌رویم.		
۴	۱۸. در سازمان ما سیستم حمایت از انتقادات وجود دارد و اگر انتقاد مفیدی ارائه شود ممکن است پاداش هم دریافت کند.		
۲	۱۹. در مجموع احساس می‌کنم همکاران و مدیرانم نقدپذیر و نصیحت‌پذیر هستند.		

۱. کاملاً موافق: ۱۰۰ درصد امتیاز، موافق: ۵۰ درصد امتیاز، نظری ندارم: صفر امتیاز، مخالف: منفی پنجاه درصد امتیاز، کاملاً مخالف: منفی ۱۰۰ درصد امتیاز.

۲	۲۰. در سازمان ما اگر کسی گزارش دروغ بدهد، به راحتی دروغش بر ملا می‌شود.	صدقات (۰/۱)	قضای فرهنگی سازمان
۳	۲۱. در سازمان ما اطلاعات بسیار شفاف است.		
۲	۲۲. در سازمان ما کسی به خاطر راست گفتن دچار مشکل نمی‌شود.		
۳	۲۳. در سازمان ما کسی وجود ندارد که نسبت به حقوق و مزایای خود اعتراض داشته باشد و در مقابل مدیران در مورد این موضوع سکوت کند.	دفع تکبیر (۰/۱)	
۳	۲۴. در سازمان ما اگر چه احترام مدیران حفظ می‌شود، این موضوع باعث نشده است تا آنان دچار غرور شوند.		
۳	۲۵. مدیران ارشد سازمان مغرور نیستند و اگر از مدیران میانی نیز رفتار متکبرانه در قبال زیردستان ببینند با آنان برخورد می‌کنند.		
۲	۲۶. همکاران من در سازمان با یکدیگر و زیردستانشان دوستانه و بدون غرور برخورد می‌کنند.	عاقبت اندیشی (۰/۱)	
۲	۲۷. با نیروهای خدماتی در سازمان با عزت و احترام برخورد می‌شود.		
۲	۲۸. تمام کارکنان سازمان وجدان کاری بالایی دارند.		
۳	۲۹. کارکنان سازمان به خاطر نفع خود یا سازمان حاضر نیستند وجدان خود را زیر پا بگذارند.	پایبندی به استراتژی (۰/۱)	
۱	۳۰. سازمان برای کسب منافع حدود الهی را زیر پا نمی‌گذارد.		
۴	۳۱. اگر ترس از ارزیابی عملکرد یا برخورد مدیران نباشد، تمام کارکنان باز هم بیشترین تلاششان را می‌کنند تا کارها به خوبی انجام شود. ^۱		
۲	۳۲. تمام کارکنان سازمان از استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان مطلع هستند.	جبران (۰/۳)	
۲	۳۳. در سازمان ما همه کارشان را بر اساس اهداف کلان سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند.		
۲	۳۴. از راهکارهای خلاقانه در سازمان استقبال می‌شود.		
۲	۳۵. مدیران سازمان برای تصمیم‌گیری از اسناد استراتژیک سازمان استفاده می‌کنند.		
۲	۳۶. ما از اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان اطلاع داریم چون خودمان هم در تدوینشان نقش داشته‌ایم.		
۱	۳۷. در سازمان اگر کسی مورد غضب هم واقع شود، باز فرصت جبران به او داده می‌شود.		
۳	۳۱. اگر ترس از ارزیابی عملکرد یا برخورد مدیران نباشد، تمام کارکنان باز هم بیشترین تلاششان را می‌کنند تا کارها به خوبی انجام شود. ^۲	ریشه فرهنگی دوری از عملکرد خطا و جبران (۰/۳)	
۱	۳۸. همکارانم اگر در انجام وظایفشان اشتباهی کنند حاضرند به هر قیمتی که شده آن را جبران کنند.		
۲	۳۹. در سازمان ما مهم‌ترین چیزی که باعث می‌شود کارمان را درست انجام دهیم احساس دینی است که نسبت به همکاران، شغل و سازمانمان داریم.		
۳	۴۰. در سازمان کسی که خطایش را جبران کند، محترم است و به راحتی آن خطا بخشیده می‌شود و از خاطرها هم پاک می‌شود.		
۳	۴۱. در سازمان ما از سوی مدیران حرفی زده نمی‌شود مگر آنکه به آن عمل شود.		
۲	۴۲. در سازمان ما کسی با چابک‌پوشی به جایی نمی‌رسد.		
۳	۴۳. در سازمان ما تنها کسانی که عملکرد خوبی دارند پیشرفت می‌کنند و کسی به زبان بازی‌ها توجه نمی‌کند.	عمل گرایی (۰/۱)	
۲	۴۴. سازمان ما در عمل با سیاست‌های کلان کشور همسو است.		

۱. این گزاره برای دو نمود مطرح شده است.

۲. این گزاره برای دو نمود مطرح شده است.

کتابنامه

۱. قرآن کریم.
۲. آقای، اصغر؛ امیری مقدم، محسن. ۱۳۹۴. «ارزیابی عملکرد معاونت آمااد و پشتیبانی ناجا با بهره‌گیری از مدل اندازه‌گیری کسب و کار کانجی». توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. شماره ۳۷.
۳. احمدوند، علی محمد؛ تربتی، امیر؛ پوررضا، ناصر. ۱۳۹۱. «طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. شماره ۱۱.
۴. اسفندیاری مقدم، علی رضا؛ زارعی، عیسی؛ فامیل روحانی، سید علی اکبر. ۱۳۹۰. «ارزیابی عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران براساس الگوی تعالی سازمانی ای. اف. کیو. ام». گنجینه اسناد. شماره ۸۱.
۵. افجه، سید علی اکبر. محمودزاده، سید مجتبی. ۱۳۹۰. «الگوی اثرگذاری سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمان: شرکت‌های تابع گروه صنعتی ایران خودرو». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. شماره ۲.
۶. الوانی، سید مهدی. ۱۳۸۷. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی. چاپ سی و دوم.
۷. الوانی، سید مهدی؛ مجیبی، تورج؛ طبری، مجتبی. ۱۳۸۴. «الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی». مطالعات علوم اجتماعی ایران (دانشگاه آزاد واحد خلیخال). شماره ۷.
۸. الوانی، سید مهدی؛ میرسپاسی، ناصر؛ مجیبی، تورج. ۱۳۸۴. «توسعه مدل امتیازات متوازن در بخش دولتی». پژوهشگر. شماره ۵.
۹. اولیاء، محمد صالح. ۱۳۸۵. «طراحی مبانی نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی». مهندسی فرهنگی. شماره ۶.
۱۰. باقری، مهدی؛ دانش، آیدا. ۱۳۹۵. «ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار». مطالعات اقتصاد. مدیریت مالی و حسابداری. شماره ۲.
۱۱. بنی فاطمی کاشی، سید محمدرضا. ۱۳۸۶. «ارزیابی عملکرد». حسابداری. شماره ۱۸۵.
۱۲. بوستانی، حمیدرضا؛ بانشی، عبدالله؛ شاکری، احمد. ۱۳۹۶. «اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از منظر نهج البلاغه در دانشگاه اسلامی». دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی. سال ششم. شماره ۱. صص ۶۱-۷۸.

۱۳. بهادری، بابک؛ بهرامزاده، حسین علی. ۱۳۹۴. «چالش‌های نگرش‌های نو در مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ مرور تطبیقی مدل‌های سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی و ارزیابی عملکرد سازمان». پژوهشنامه تربیتی. شماره ۴۲.
۱۴. بیگزاد، جعفر؛ علی‌زاده، جبرائیل. ۱۳۸۸. «ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی». کار و جامعه. شماره ۱۱۲.
۱۵. تولایی، محمد؛ رجبی مسرور، حسن؛ زاهدیان پیشخانی، غلامرضا. ۱۳۹۵. «ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان‌های دفاعی». مدیریت و پژوهش‌های دفاعی. شماره ۸۳.
۱۶. جزینی، نسرین؛ محمدی، محمدعلی؛ طیبی رهنی، علی. ۱۳۹۱. «ارائه روش تأمین بودجه و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان برای پاداش بهره‌وری جهت رسیدن به بهبود عملکرد، مورد مطالعه: کارکنان شرکت نیرو محرکه». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. شماره ۷.
۱۷. حاجیان، امیر؛ احمدوند، علی محمد؛ موحدی، مسعود. ۱۳۹۲. «مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیرصنعتی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. شماره ۱۴.
۱۸. حجازی، رضوان؛ جوادی، شهره؛ یزدانی طبایی، سارا سادات. ۱۳۹۲. «مقایسه روش‌های ارزیابی سازمان: کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی EFQM». پژوهش حسابداری. شماره ۹.
۱۹. حسن‌زاده، الهه؛ نشاط، نرگس. ۱۳۹۱. «استفاده از دو رویکرد تلفیقی در سنجش سرآمدی عملکرد سازمانی مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران». مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات. شماره ۸۹.
۲۰. حسین‌پور، رضا؛ آراسته، حمیدرضا. ۱۳۸۹. «بررسی و انتخاب الگوی پایه ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی دفاعی». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۵۷.
۲۱. حقیقی کفاش، مهدی؛ صادقی، فؤاد. ۱۳۸۷. «ارزیابی عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران با مدل کارت ارزیابی متوازن». مطالعات مدیریت بهبود و تحول. شماره ۵۸.
۲۲. دانایی فرد، حسن؛ حضوری، محمدجواد؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ آذر، عادل؛ فروغی، مهشید. ۱۳۸۷. «طراحی نظام‌نامه عملکرد سازمانی نیروی انتظامی». دانش انتظامی. شماره ۴۰.
۲۳. دانشفرد، کرم‌الله؛ وحدانی، کاوه؛ آغاز، عسل. ۱۳۸۹. «بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد سازمان». رهبری و مدیریت آموزشی. شماره ۱۲.
۲۴. رضایی، محسن؛ ابن‌الرسول، اصغر. ۱۳۸۳. «کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی

- عملکرد». مدیریت فردا. شماره ۵.
۲۵. رضائیان، علی؛ حاج کریمی، عباسعلی؛ آذر، عادل؛ دهقانان، حامد. ۱۳۹۰. «طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد در رسانه ملی؛ مورد مطالعه: شبکه خبر سیما». پژوهش‌های ارتباطی. شماره ۶۵.
۲۶. ریاحی، بهروز. ۱۳۸۳. «ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای مدل تعالی سازمانی». تحول اداری. شماره ۴۷.
۲۷. زارعی، وجیهه. ۱۳۹۵. «یک مطالعه تئوریک: اصول و مبانی ارزیابی عملکرد». مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی. شماره ۱.
۲۸. زنجیردار، مجید؛ طالبی فراهانی، زرین؛ موسوی بصری، سید مسلم؛ لونی، ندا. ۱۳۸۹. «مقایسه سیستم‌های سنجش عملکرد و تحلیلی بر کارت امتیازی متوازن به عنوان سیستم نوین سنجش عملکرد». بررسی‌های بازرگانی. دوره جدید.
۲۹. شفیع‌نیک آبادی، محسن؛ سلیمی، امیر. ۱۳۹۴. «استفاده از تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای فازی جهت بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد غیرمالی با میانجی‌گری نقش استفاده و بهره‌برداری از دانش». مدیریت بهره‌وری. شماره ۳۴.
۳۰. شمس لیالستانی، میرفیض فلاح؛ راجی، معصومه. خواجه‌پور، محمود. ۱۳۹۲. «ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد ترکیبی AHP، BSC و TOPSIS». مدیریت صنعتی (دانشگاه تهران). شماره ۱۰.
۳۱. شورورزی، محمدرضا؛ مرادی، محسن؛ قمیان، محمدمهدی. ۱۳۹۰. «کارت ارزیابی متوازن و اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های بخش عمومی». پژوهش‌های تجربی حسابداری. شماره ۱.
۳۲. صفری، سعید؛ آذر، عادل. ۱۳۸۳. «ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس شاخص‌های جوایز کیفیت رویکرد DEA». دانشور رفتار. شماره ۸.
۳۳. صفری، حسین؛ ابراهیمی، عباس؛ جمالی، علی. ۱۳۸۹. «به‌کارگیری مدل کارت امتیازی متوازن بر مبنای تکنیک TOPSIS جهت تحلیل عملکرد شرکت‌های واگذار شده توسط بانک صنعت و معدن». دانشور رفتار. شماره ۴۴.
۳۴. طالقانی، غلامرضا؛ قنبرزاده، نوروز؛ محمدزاده، ابرعلی. ۱۳۹۱. «بررسی وضعیت و پیش‌بینی منظرهای عملکرد سازمانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن از طریق مؤلفه‌های سرمایه»

- فکری (مطالعه موردی دانشگاه ارومیه)». مدیریت فردا. شماره ۳۳.
۳۵. طباطبایی، سید محمد حسین. ۱۳۸۶. شیعه در اسلام. قم: انتشارات بوستان کتاب.
۳۶. طیبی ابوالحسنی، سید امیر حسین؛ کوشا، حمیدرضا. ۱۳۹۵. «ارزیابی عملکرد با به‌کارگیری ترکیب مدل تحلیل پوششی داده‌ها و TOPSIS؛ مورد مطالعه: گروه مشاوران جوان شهرداری مشهد». مدیریت فرهنگ سازمانی. شماره ۳.
۳۷. عزتی، میترا؛ صالحی، منصوره. ۱۳۹۳. «ارائه الگوی مفهومی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی اسلامی». علوم تربیتی از دیدگاه اسلام. پاییز و زمستان. شماره ۳. صص ۱۵۴-۱۳۱.
۳۸. عطاران، جواد؛ الوانی، سید مهدی؛ امیری، علی نقی؛ شوشتری، مرضیه. ۱۳۹۶. «تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اسلامی در پرتو اصول عقاید برگرفته از آیات قرآن کریم». دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی. سال ششم. شماره ۱. صص ۲۸-۳.
۳۹. علوی، سید ابوالقاسم؛ جمشیدیان، مهدی؛ مشرف جوادی، اصغر. ۱۳۸۳. «الگوریتم رتبه‌بندی عملکرد سازمانی دستگاه‌های اداری-اجرایی». دانش مدیریت. شماره ۶۴.
۴۰. فرجام، سعید؛ شیرانی، محمود. ۱۳۹۶. «بررسی تأثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد سازمانی». مطالعات مدیریت و کارآفرینی. شماره ۲/۲.
۴۱. فقهی فرهنگمند، ناصر. ۱۳۸۷. «مدل مدیریت ارتقای عملکرد سازمان». مدیریت بهره‌وری. شماره ۴.
۴۲. _____ ۱۳۹۱. «مدیریت عملکرد سازمان‌های اجتماعی». مطالعات جامعه‌شناسی. شماره ۱۷.
۴۳. قرائتی، محسن. ۱۳۷۴. تفسیر نور. قم: مؤسسه در راه حق. چاپ اول.
۴۴. قلی‌قورچیان، نادر؛ جعفری، پیروش؛ رهگذر، حسن. ۱۳۸۸. «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی براساس شاخص‌های تعالی سازمان با استفاده از رویه تحلیل پوششی داده‌ها». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. شماره ۵.
۴۵. کاظمی، حمید؛ باقری، فرنوش؛ نصری نصرآبادی، شهره. ۱۳۹۵. «ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی با استفاده از رویکرد مدل تعالی سازمانی؛ مطالعه موردی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور». سیاست علم و فناوری. شماره ۳۲.
۴۶. گیوریان، حسن. دیندار فرکوش، فیروز. ۱۳۹۰. «تبیین الگویی چند معیاره برای ارزیابی شرکت‌های دولتی ایران». مدیریت بهره‌وری. شماره ۱۶.

۴۷. لگوریاچانگ. ۱۳۷۹. «معرفی روش ۳۶۰ درجه برای ارزشیابی عملکرد سازمان‌های خدماتی». ترجمه جلال الدین زارع اشکذری. مصباح. شماره ۳۶.
۴۸. محسنی شریف، محسن؛ مرادزاده فرد، مهدی. ۱۳۸۶. «کارت ارزیابی متوازن ابزاری نیرومند در جهت اجرای راهبرد». حسابدار. شماره ۱۸۷.
۴۹. ملکی آوارسین، صادق؛ رنجبری، علیرضا. ۱۳۸۷. «ارزیابی عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای مدل تعالی سازمانی در سال ۱۳۸۶». آموزش و ارزشیابی. شماره ۴.
۵۰. مؤتمنی، علی رضا؛ فتاحی، وحید؛ کریمی، سید محمد. ۱۳۹۱. «ارزیابی عملکرد شعب یک شرکت بیمه با استفاده از رویکرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تکنیک‌های MADM فازی». پژوهشنامه بیمه. شماره ۱۰۷.
۵۱. موسوی، محمد. ۱۳۹۵. «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های تابعه مدیریت شهری با استفاده از توسعه کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)». مدیریت سازمان‌های دولتی. شماره ۱۴.
۵۲. مؤمنی، منصور؛ خدایی، سمیه؛ بشیری، مجتبی. ۱۳۸۸. «ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از مدل ترکیبی BSC و FDEA». مدیریت صنعتی (دانشگاه تهران). شماره ۳.
۵۳. میرفخرالدینی، حیدر؛ پیمان‌فر، محمد حسن؛ خطیبی عقدا، عبدالنبی؛ علیمحمدی، حسین. ۱۳۹۲. «ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC - TOPSIS مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد». مدیریت ورزشی. شماره ۱۶.
۵۴. نوری، ایرج؛ موسوی بصری، مسلم؛ موجودی، امین. ۱۳۸۸. «نقش کارت امتیازی متوازن در سیستم سنجش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط». میثاق مدیران. شماره ۴۲.
55. Alharabi, M. 2013. "Impact of Organizational Culture on Employee Performance". International Review Of Management And Business Research. PP 168-175.
56. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 1999. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**: Addison-Wesley Publishing.
57. 2006. _____ . **Diagnosing and changing organiza-**

- tional culture: Based on the competing values framework** Josey Bass, San Francisco.
58. Cook R.A. & J.C. Lafferty. 1987. **Organizational Culture Inventory**. Plymouth, MI: Human Synergetics.
59. Denison, D. 1990. **Corporate Culture: Organizational Effectiveness**. New York. John Wiley & Sons.
60. Denison, DR, Haaland, S, Goelzer, P 2003 **Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?** Organizational Dynamics 33(1): 98-109.
61. Handy, C. 1991. **Gods of Management: The Changing Work of Organization**. New York Oxford University Press.
62. Quinn, R. and Rohrbaugh, J. 1983 **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis**. Management Science, 29, 363-377.