



جغرافیا و روابط انسانی، پاییز ۱۳۹۹، دوره ۳، شماره ۲

نقش فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان ها (مورد مطالعه:

شهرداری منطقه ۵ تهران)

محدثه ملک پور^۱، زهره آذرباد^۲، غلامرضا پوراابراهیم گیل کلایه^۳

۱- کارشناس ارشد مدیریت شهری، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره)، شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- کارشناس ارشد مدیریت شهری، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره)، شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- کارشناس ارشد مدیریت شهری، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره)، شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۶

چکیده

امروزه دغدغه اصلی سازمان‌ها به‌کارگیری هر چه بیشتر نیروی انسانی به عنوان مهمترین منابع سازمان در جهت اهداف سازمانی می‌باشد یکی از مهمترین عوامل موثر بر عملکرد شغلی، فرهنگ سازمانی است. به-طوری‌که صاحب‌نظران نسبت فرهنگ سازمانی به سازمان را همچون نسبت شخصیت به فرد می‌دانند که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار (فردی و سازمانی) دارد. فرهنگ سازمانی از رشد فردی، ارتباطات باز، همکاری و پیروی از اهداف و احساسات شخصی درون پروژه‌ها پشتیبانی می‌کند. هدف از این پژوهش تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها است. روش جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه محقق ساخته بوده است. جامعه آماری این تحقیق ۱۳۶۷ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۵ می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان ۳۰۰ نفر برآورد و در ادامه با نرم افزار *SPSS* به تحلیل و توصیف متغیرها و فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. نتایج حاصل از پژوهش بیانگر آن است که تطبیق فرد با شغل، غنی‌سازی شغل، توسعه شغلی و علاقه و وفاداری به سازمان در فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها تأثیرگذار است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، ارزیابی عملکرد، نیروی انسانی، شهرداری منطقه ۵ تهران.

مقدمه

یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به عملکرد است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمانهایی با حداقل امکانات از یک طرف و شکست سازمانهایی با بهترین تواناییهای مادی، از طرف دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی میشوند (نماینان و فیض الهی، ۱۳۹۴). در گذشته نه چندان دور مدیران در سازمان‌ها به اداره و سرپرستی شش عامل مؤثر در بهره‌وری توجه داشتند. این عوامل عبارت بودند از: نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه، بازار و مهارت مدیریتی؛ اما امروزه دانشمندان علوم مدیریت معتقدند که عامل مهم‌تری نیز وجود دارد که به شکل‌دهی، هدایت و تقویت شش عامل بالا می‌پردازد و آن فرهنگ سازمانی است. به همین دلیل افرادی مثل چستر بارنارد، فلیپ سلزینگ، پیترز و واترمن بیان می‌کنند که وظیفه اساسی مدیریت شکل‌دهی و هدایت ارزش‌های اساسی و فرهنگ سازمانی است (فیض، ۲۰۱۵). به عبارت ساده‌تر فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان بوده و زیربنای اساسی برای تحول و تغییر تلقی می‌شود و مدیران باید رابطه آن را با فرهنگ ملی درک کرده و با بهره‌گیری از نقش استراتژیک آن در انسجام سازمانی کوشا باشند (بنیانان، ۱۳۸۹). از طرفی امروزه عامل انسانی نیز به عنوان کلیدی‌ترین و حساس‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود و بیشتر تئوری‌های جدید سازمان و مدیریت نیز به چنین عامل حساسی اشاره کرده‌اند، لذا به منظور آگاهی از نتایج عملکرد نیروی انسانی، در رابطه با بازده و کارایی مورد انتظار، شاغلان در سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (عسگریان، ۱۳۷۰). از میان روش‌های مهم در امر مدیریت منابع انسانی، روش ارزیابی عملکرد دارای ویژگی‌های خاصی است و همواره با جلوه چشمگیری همراه بوده است. ارزیابی عملکرد افراد و ارزش‌گذاری به کار و خدمات ارائه شده از سوی آنها به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکردشان از دیرباز امری شناخته شده بوده است. نگاهی کوتاه به کتابهای حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که بیشتر اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت، بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها باید پیش از هر تصمیم‌گیری اقدام به ارزیابی کارکنان خود نموده و بر اساس معیارهای مناسب، توانایی، مهارت، رفتار، شایستگی عملکرد و استعداد های بالقوه و بالفعل آنها را مورد سنجش قرار دهند. ارزیابی عملکرد شامل بررسی نظام مند نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد مدیر یا سازمان، در حدود وظایف و اهداف آنها می‌باشد. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد افراد و سازمان‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و اگر این فرآیند به درستی انجام شود کارکنان، سرپرستان و مدیران از آن بهره‌مند خواهند شد. وجود نظام ارزیابی عملکرد دقیق و جامع علاوه بر ایجاد رقابت در بین کارکنان، می‌تواند منجر به ارتقای کارکنان و مدیران توانمند و شایسته شود و به بهبود مستمر فرایندهای اداری نیز کمک نماید (علوی و مشفق، ۱۳۸۷).

فرهنگ سازمان

جهت تعریف فرهنگ سازمان ابتدا به بررسی جزء به جزء آن می‌پردازیم:

فرهنگ

یکی از تعاریف مهم فرهنگ تعریف تایلر است. به نظر تایلر فرهنگ مجموعه‌ای پیچیده‌ای است که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد عضو جامعه، از جامعه‌ی خود فرامی‌گیرد و در برابر آن جامعه وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد (روح الامینی، ۱۳۷۹).

سازمان

سازمان عبارت است از فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- ۱ - سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
 - ۲ - این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آن‌ها روابط متقابل برقرار است.
 - ۳ - این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.
 - ۴ - کلیه افراد در سازمان دارای هدف‌های مشخصی هستند و بعضی از این هدف‌ها در عملکرد آن‌ها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدف‌های شخصی خود نیز نائل شود.
 - ۵ - این روابط متقابل همچنین نیل به هدف‌های مشترک سازمان را میسر می‌کند و اعضای سازمان‌ها برای دست یافتن به هدف‌های فردی، حصول هدف‌های مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقش‌ها، روابط بین افراد، فعالیت‌ها، سلسله‌مراتب هدف‌ها و سایر ویژگی‌ها سازمان است، منعکس می‌نماید.
- اگر به مفهوم سازمان توجه کنیم رابطه‌ای خاص میان دو مفهوم فرهنگ و سازمان می‌یابیم (بنیانیان، ۱۳۸۹).

مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیر مشخص سازمان است که بر اساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاست‌ها، عملکرد و محصولات سازمان تجلی می‌یابد و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان می‌توان مشاهده کرد (امیری کرمانشاهی، ۱۹۹۲). به‌طور کلی فرهنگ سازمانی یک ادراک است که افراد از یک سازمان دارند. فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان وجود دارد نه در افراد. صفات ویژه‌ای است که به سازمان اختصاص دارد و نمایانگر مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. فرهنگ سازمانی «مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است» (مشکی، ۱۳۷۹).

در کل فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که آن را از دیگر عناصر سازمان جدا می‌سازد. برخی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از دید رابینز شامل موارد ذیل است:

- ۱- نوآوری و خطرپذیری: میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند.

- ۲- توجه به جزئیات: میزانی که مدیریت باید به نتایج و دستاوردها توجه کند.
- ۳- توجه به اعضای سازمان: میزان توجه ای که مدیریت به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد به اعضای سازمان نشان می‌دهند.
- ۴- توجه به ره‌آوردها: میزانی که باید به نتایج و دستاوردها توجه کند و نه به شیوه‌هایی اجرایی که به این نتیجه‌ها می‌انجامد.
- ۵- توجه به تیم: میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم و نه افراد متمرکز می‌شود.
- ۶- جاه‌طلبی: میزان یا درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلندپرواز و جاه‌طلب هستند (و نه این که همواره سربه‌زیر و تسلیم باشند).
- ۷- پایداری: میزان یا درجه‌ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تأکید دارد که این رشد با روند و پیشرفت مغایر است.

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

- ۱- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را می‌توان بر طبق دیدگاه‌های دیگری نیز مطرح نمود که ویژگی‌های آن، عبارت‌اند از:
 - ۲- هویت عضویتی: آیا شخص هویت خود را بیشتر به شغلش نسبت می‌دهد یا به سازمانش؟
 - ۳- تأکید بر وظایف یا رضایت افراد: آیا شخص تصمیمات خود را بیشتر به وظایف معطوف می‌کند یا به افراد سازمان؟
 - ۴- تأکید بر منافع خودی است یا جمعی: آیا شخص بیشتر به منافع خود توجه دارد یا به منافع سازمان؟
 - ۵- کنترل زیاد یا کم در سازمان: به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان تحت کنترل هستند و رفتار آن‌ها چقدر تحت کنترل و مراقبت و آئین‌نامه‌های اداری هستند.
 - ۶- هماهنگی واحدهای سازمان: به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان به مأموریت و هدف‌های سازمان توجه دارند.
 - ۷- ریسک‌پذیری: میزان گرایش کارکنان سازمان به پذیرفتن خطر و خلاقیت و نوآوری چقدر است؟
 - ۸- معیارهای پاداش: آیا پاداش در مقابل عملکرد مطلوب پرداخت می‌شود یا در برابر معیارهایی مثل ارشدیت، وفاداری و...؟
 - ۹- میزان تحمل تعارض و اختلاف: عبارت است از توان تحمل اختلاف‌سلیقه و انتقادپذیری.
 - ۱۰- تأکید بر هدف یا وسیله: مدیریت یا افراد یک سازمان بیشتر به تحقق اهداف توجه دارند یا به رعایت مقررات، حضور و غیاب و سایر وسایل و روش‌هایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده است؟
 - ۱۱- وجود نگرش سیستمی: رابطه سازمان با محیط خارج مورد تأکید است یا خیر (مشبکی، ۱۳۷۹).

اجزاء فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان از دولایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزش‌ها و باورها) لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه‌ی دیگر فرهنگ سازمانی، لایه‌ی پایه‌ای و یا شالوده‌ی اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده‌ی فرهنگ سازمان عبارت‌اند از: هنجارها، سنت‌ها و تشریفات و مفروضات. در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:

- ارزش‌ها: ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

- باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه‌های کاری و یا جمع شدن در کنار آب‌سردکن برای پچ‌پچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آن‌ها در حوزه‌ی مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به‌طورکلی باورهای شکل‌دهنده‌ی تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دودسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلاص و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به‌ندرت تغییر می‌کنند درحالی‌که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.

- فرآیند اجتماعی سازمان: عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فراگیرند. فرآیند اجتماعی در سازمان‌ها به‌صورت آموزش‌های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش‌های حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به‌تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به‌تدریج به آن‌ها خو می‌گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیررسمی می‌باشد. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

- سنت‌ها و تشریفات: سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به‌صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد باکار، افراد و ارباب‌رجوع، تشویق به

گردهمایی‌ها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده‌ی انتظارات سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آن‌ها از سازمان است.

• اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آن‌ها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دل‌بستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند. به طوری که در سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزش‌های مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم‌تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند. که در واقع این ارزش‌ها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمان‌ها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه‌وارد به طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

سطوح فرهنگ سازمانی

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

- ۱ - مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمامی پدیده‌هایی که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند می‌شود؛ مانند زبان، تکنولوژی، مراسم، داستان‌ها، جشن‌ها، این سطح قابل مشاهده است.
- ۲ - ارزش‌های حمایتی: شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.
- ۳ - مفروضات اساسی: که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه‌ی بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست.

شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب‌رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه‌ی تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم‌های پاداش سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و

قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیان‌گذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزش‌ها، اهداف و رفتار بنیان‌گذار سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده‌ی سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود.

کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه‌ی مهمی که نتیجه‌ی عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آن‌ها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آن‌ها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه‌ی این‌ها مجموعه قوانین نوشته‌ی رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کار این قوانین را به‌عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آن‌ها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می‌یابد (بنیانیان، ۱۳۸۹).

عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی‌شماری را می‌توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ یک جامعه در نتیجه یک سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل اصلی و عمده عبارت‌اند از: اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق جریان دارد؛ اما آنچه سازمان‌های عمومی را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد این است که رهبران این سازمان‌ها با فشارهایی از قبیل قوانین پیچیده اداری مداخلات سیاسی، تغییراتی که در نتیجه انتخابات دوره‌ای در ادارات به وجود می‌آید، تصدی نسبتاً کوتاه در موقعیت‌های شغلی و اهداف ناسازگار مواجه هستند. در چنین حالاتی رهبران سازمان‌ها صلاحیت کمی در نفوذ بر فرهنگ سازمانی دارند؛ زیرا که عوامل فوق خودبه‌خود فرهنگ سازمان را متأثر می‌سازند (بنیانیان، ۱۳۸۹).

عامل دیگری که بر فرهنگ سازمان تأثیر دارد، فرهنگ جامعه است. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دوطرفه ظریفی دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می‌آورد که با فرهنگ دیگر سازمان‌ها تفاوت‌هایی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و معارفی است که در داخل سازمان ساخته و پرداخته می‌شود؛ اما همیشه از طرف فرهنگ وسیع جامعه فرآیندهای اجتماعی و تاریخی مورد تأثیر و تأثر قرار می‌گیرد. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و فرهنگ‌های سازمانی نیز بر روند حرکت فرهنگی جامعه تأثیر خود را دارند.

استیفن رابینز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارت‌اند از:

- ۱ - گزینش: هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان برای آن‌ها اهمیت قائل است.
- ۲ - مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست‌به‌دست می‌شود و پس از طی سلسله‌مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.
- ۳ - جامعه‌پذیری: مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند.

نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در یک سازمان

فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفاء می‌کند، یا وظایف گوناگونی بر عهده دارد:

- مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند؛
- نوعی احساس هویت به پیکره اعضای تزریق می‌کند؛
- فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاورند که بسی از منافع شخصی فرد است؛
- فرهنگ از نظر اجتماعی به‌عنوان نوعی برچسب به‌حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند
- سرانجام فرهنگ به‌عنوان یک عامل کنترل به‌حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود. آخرین وظیفه یا نقش نهایی فرهنگ است که مورد توجه قرار می‌گیرد (رابینز، ۱۳۸۱).

ارزیابی عملکرد

در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه ریزی بر اساس نقاط ضعف و قوت بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. مسأله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. کاپلان و نورتن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی

های این نوع اطلاعات برای ارزیابی عملکرد سازمان ها را نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲). سازمان ها نیازمند شناخت کارکنان و فرایندهای در حال انجام هستند تا بر اساس آن وضعیت منابع انسانی، سرمایه و اطلاعات خود را بهبود بخشند و به این ترتیب بر کیفیت تولید و یا ارائه خدمات خود بیفزایند و بتوانند در روند حرکت خود تحولات مثبت ایجاد نمایند. این امر با بهره گیری از ابزارها و روشهای نوین ارزیابی عملکرد صورت می گیرد. در این بین تشویق، آموزش، بهسازی و مؤاخذة مدیران یا کارکنان با روش های صحیح می تواند مؤثر واقع شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت فعالیت های خود بالأخص در محیط های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام نظارت و ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می گردد که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یک باره آن، از سوی مدیران عالی سازمان ها احساس نشود اما مطالعات نشان می دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت های سازمان را غیرممکن می نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است (عادلی، ۱۳۸۴). بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد سازمان میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی عملکرد امکان پذیر نیست (رحیمی، ۱۳۸۵).

به نظر استونر نظارت عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین شده و سپس سیستم دریافت اطلاعات طراحی می گردد. عملیات پیش بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می گردند تا اختلافات و انحرافات ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص شده و سرانجام اصطلاحات لازم برای تحقق هدف ها و مأموریت های سازمان، صورت پذیرد (دادگر، ۱۳۸۰). نوربرت وینر نظارت را چنین تعریف می کند: نظارت چیزی نیست جز ارسال پیامهایی که به طور مؤثر رفتار گیرنده پیام را تغییر می دهد (صادقپور، ۱۳۷۸).

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد افراد و سازمان ها را اندازه گیری می کند و اگر به درستی انجام شود کارکنان، سرپرستان و مدیران از آن بهره مند خواهند شد.

روشهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد سازمان ها طراحی شده است که با بررسی سازمان، عوامل مؤثر بر عملکرد آن را مورد بررسی قرار داده و از این طریق سطح عملکرد سازمان را تعیین می کند. همچنین با شناسایی فرصتهای تغییر، پیشنهادهایی را جهت بهبود عملکرد سازمان و تعالی آن ارائه می نماید. ارزیابی یک سازمان می تواند به شکل درونی توسط هیأتی از خود سازمان و به شکل بیرونی توسط نهادی خارج از سازمان انجام شود. ارزیابی درون سازمانی دو مزیت عمده دارد: اول اینکه گروه ارزیاب آشنایی کامل و

دقیقی با وضعیت سازمان و فعالیتهای آن دارند و دوم اینکه نتایج ارزیابی را می توان برای برنامه ریزی جهت بهبود عملکرد و ایجاد تغییر در سازمان مورد استفاده قرار داد (کمالی، ۱۳۹۳).

کارکردهای ارزیابی عملکرد

اسنل و بولندر اهداف ارزیابی کارکنان را به دو دسته اهداف توسعه ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده اند که در شکل زیر نشان داده شده است (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷).

| اهداف توسعه ای | اهداف اداری- اجرایی |
|--|--|
| -فراهم آوردن بازخورد عملکرد | -مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان |
| -شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی | -تعیین ارتقاء کاندیداها |
| -تشخیص عملکرد افراد | -تعیین تکالیف و وظایف |
| -کمک به شناسایی اهداف | -شناسایی عملکرد ضعیف |
| -ارزیابی میزان دستیابی به اهداف | -تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری |
| -شناسایی نیازهای آموزشی فردی | -اعتبارسنجی ملاک های انتخاب |
| -شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی | -ارزیابی برنامه های آموزشی |
| -تقویت ساختار قدرت | -تصمی گیری در مورد پاداش و جبران خدمات |
| -بهبود ارتباطات | -برآوردن مقررات قانونی |
| -فراهم آوردن زمینه ای برای کمک مدیران به کارکنان | -برنامه ریزی پرسنلی |

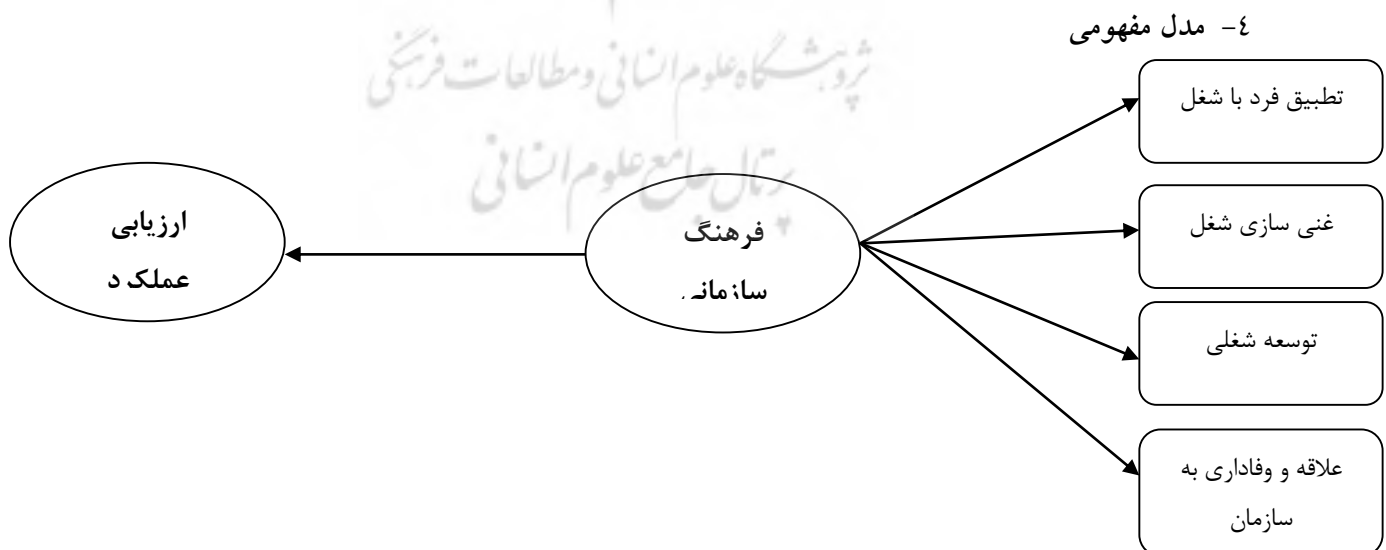
ارزیابی به عنوان فرایندی که در جهت بهسازی رویه ها، تصمیمات و اقدامات سازمان ایفای نقش می کند، دارای کارکردهای زیر است:

- ۱- به اصلاحات سازمانی کمک می کند.
- ۲- به الگوسازی و فرهنگ سازی یاری می رساند.
- ۳- بر عادت ها، مهارت ها، گرایش ها، نگرش ها، طرز تلقی ها، شیوه های برخورد و واکنش های شناختی و مفهومی و تمامی مظاهر رفتار فردی و سازمانی، تأثیر می گذارد.
- ۴- رویکردها و ارجحی آنها را تحت تأثیر قرار می دهد و به آنان در جهت اهداف سازمانی سمت و سو می دهد.
- ۵- امکان مشاهده مؤثر پیامدهای رفتار را فراهم می سازد.
- ۶- توان آموزش پذیری را بالا برده و بر قابلیت پاسخگویی و انطباق بیشتر سازمان با مقتضیات محیطی اثر می گذارد.

- ۷- راه فرار از پاسخگویی را بر فرد و سازمان می بندد.
- ۸- هزینه های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی ناشی از روند سوء جریان امور را کاهش می دهد.
- ۹- به تسهیل برنامه ریزی اصلاحی برای ایفای نقش سازمان یادگیرنده، کمک می کند (کولیوند، ۱۳۸۶).
- ارزیابی عملکرد کارکنان در بعد فردی، علاوه بر فراهم آوردن بازخوردهای منتج از فعالیتهای کارکنان، کارکردهای دیگری نیز برای سازمان ها دارد. از جمله عمده ترین کارکردهای آن عبارت اند از:
- ۱- تعیین افزایش حقوق و مزایای جنبی برای کارکنان بر مبنای شاخ صهای عملکرد.
 - ۲- تعیین ترفیعات و انتقال های کارکنان بر اساس ابراز نقاط ضعف و قوت کارکنان.
 - ۳- تعیین اینکه کدام یک از کارکنان م یبایستی بر اساس فعالیتهای کاری خود از کار برکنار و اخراج گردند.
 - ۴- شناسایی نیازهای آموزشی و تکنیک های ارزیابی به وسیله تشخیص نواحی ضعف.
 - ۵- ارتقاء ارتباطات اثربخش در داخل سازمان از طریق مکالمات متقابل بین سرپرستان و زیردستان.
 - ۶- سازگاری با قوانین و مقررات دولتی به طوری که شاخصهای معتبر استخدام مبتنی بر شاخص ها و ضوابط قوانین و مقررات دولتی باشد.

در بعد سازمانی می توان کارکردهای زیر را برای ارزیابی عملکرد برشمرد:

- (۱) توجیه مؤثر اهداف و ارزش های سازمان (۲) افزایش احساس همبستگی و وفاداری
- (۳) افزایش قدرت رهبری (۴) مدیریت (۵) بهبود فعالیتهای افراد (۶) شناسایی نظرات اصلاحی
- (۷) امکان توسعه انتظارات و دیدگاه های بلندمدت شناسایی بهتر نیازهای آموزش و پرورش کارکنان (۸) ایجاد و حفظ فرهنگ بهسازی مستمر (۹) القاء این پیام که به افراد سازمان بهاء (اولیاء، ۱۳۷۸).



۱۳-

چارچوب مفهومی تحقیق

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان ها تأثیرگذار است.

فرضیه های فرعی

- ◀ تطبیق فرد با شغل فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان ها تأثیرگذار است.
- ◀ غنی سازی شغل در فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان ها تأثیرگذار است.
- ◀ توسعه شغلی در فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان ها تأثیرگذار است.
- ◀ علاقه و وفاداری به سازمان در فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان ها تأثیرگذار است.

یافته های تحقیق

بررسی نرمال بودن توزیع نمونه آماری مورد مطالعه

برای نشان دادن نرمال و غیرنرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که در تعیین این آزمون چنانچه sig بزرگتر از ۰,۰۵ باشد نرمال است و می توان از آزمون های پارامتریک جهت تجزیه و تحلیل استفاده کرد؛ در غیر این صورت از آزمون های ناپارامتریک استفاده می شود. فرضیات جهت بررسی ادعای نرمال بودن توزیع پرسشنامه ها به صورت زیر نشان داده شده است:

H0: توزیع داده ها نرمال است

H1: توزیع داده ها نرمال نیست

جدول زیر بررسی نرمال بودن توزیع داده های جامعه آماری را با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان می دهد

1. Kolmogrov and Smrinov, (KS)

جدول (۱) نتایج آزمون کولموگروف-اسمرینوف برای بررسی ادعای نرمال بودن توزیع پرسشنامه ها

| | | تطبیق فرد با شغل | غنی سازی شغل | توسعه شغلی | علاقه و فاداری به سازمان |
|--|-------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------|
| N | | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | ۲۳.۸۲۱۷ | ۸.۱۶۶۴ | ۳۳.۳۰۶۴ | ۷۱.۱۸۶۱ |
| | Std. Deviation | ۱۱.۰۲۱۴۳ | ۳.۹۸۸۲۹ | ۵.۵۸۴۷۲ | ۱۲.۵۶۴۰۷ |
| Most Extreme Differences | Absolute | .۰۸۴ | .۱۷۸ | .۰۹۰ | .۱۳۵ |
| | Positive | .۰۸۴ | .۱۷۸ | .۰۷۲ | .۱۳۵ |
| | Negative | -.۰۷۷ | -.۱۶۰ | -.۰۹۰ | -.۰۷۱ |
| Test Statistic | | .۰۸۴ | .۱۷۸ | .۰۹۰ | .۱۳۵ |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .۰۰۰ ^c | .۰۰۰ ^c | .۰۰۰ ^c | .۰۰۰ ^c |
| a. Test distribution is Normal. | | | | | |
| b. Calculated from data. | | | | | |
| c. Lilliefors Significance Correction. | | | | | |

بر اساس نتایج جدول بالا، به ترتیب تعداد داده‌ها، پارامترهای موردنظر در بررسی وجود توزیع (مانند میانگین و انحراف معیار در توزیع نرمال)، قدر مطلق بیشترین انحراف، بیشترین انحراف مثبت، بیشترین انحراف منفی، مقدار آماره Z و مقدار sig را ارائه می‌دهد. به دلیل اینکه sig بیشتر از ۵ درصد است فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود، بنابراین ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود.

آزمون همبستگی

تحقیق همبستگی یکی از روش‌های تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) است که رابطه میان متغیرها را بر اساس هدف تحقیق بررسی می‌کند. ضریب همبستگی پیرسون برای توصیف همبستگی بین دو متغیر که با استفاده از مقیاس فاصله‌ای یا نسبی اندازه‌گیری شده‌اند و همچنین توزیع داده‌ها نرمال باشند به کار برده می‌شود و آن را با نماد r نمایش می‌دهند. هدف ما در این پژوهش بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها می‌باشد که با توجه به جدول خروجی آزمون پیرسون سطح معنی‌داری (sig) کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت همه ابعاد فرهنگ سازمانی بر ارزیابی عملکرد نیروی انسانی تأثیرگذار هستند. از میان ۴ بعد تأثیرگذار که در مدل مفهومی تطبیق فرد با شغل با ضریب ۰,۸۹۴ بیشترین تأثیر

را بر ارزیابی عملکرد و علاقه و وفاداری به سازمان با ضریب -0.105 کمترین تأثیر را بر ارزیابی عملکرد دارند.

جدول (۲) میزان تأثیرپذیری هر یک از عوامل استخراج شده در مدل

| | | تطبیق فرد با شغل | غنی سازی شغل | توسعه شغلی | و به سازمان |
|------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|-------------------|
| تطبیق فرد با شغل | Pearson Correlation | ۱ | .۸۹۴** | .۶۷۵** | -.۱۰۵ |
| | Sig. (2-tailed) | | .۰۰۰ | .۰۰۰ | .۰۸۵ |
| | N | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ |
| غنی سازی شغل | Pearson Correlation | .۸۹۴** | ۱ | .۶۲۳** | -.۴۷۲** |
| | Sig. (2-tailed) | .۰۰۰ | | .۰۰۰ | .۰۰۰ |
| | N | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ |
| توسعه شغلی | Pearson Correlation | .۶۷۵** | .۶۲۳** | ۱ | -.۴۵۱** |
| | Sig. (2-tailed) | .۰۰۰ | .۰۰۰ | | .۰۰۰ |
| | N | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ |
| علاقه و وفاداری به سازمان | Pearson Correlation | -.۱۰۵ | -.۴۷۲** | -.۴۵۱** | ۱ |
| | Sig. (2-tailed) | .۰۸۵ | .۰۰۰ | .۰۰۰ | |
| | N | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ | ۲۶۸ |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| | Standardized Coefficients | آماره t | سطح معناداری | شاخص های هم خطی | | آماره f | ضریب تعیین اصلاحی | آماره دوربین واتسون | رد/رد م رد |
|------|---------------------------|-----------|--------------|------------------|------------|-----------|-------------------|---------------------|------------|
| | | | | <i>Tolerance</i> | <i>VIF</i> | | | | |
| $H1$ | مقدار ثابت | ۸.۱۰۶ | .۰۰۰ | | | ۴۸,۵۲ | ۰,۵۵۱ | ۱,۸۲۴ | عدم رد |
| | ارزیابی عملکرد | .۵۲۳ | ۴.۳۳۷ | .۰۰۲ | .۵۰۳ | ۱.۹۸۸ | ۱ | | |
| $H2$ | مقدار ثابت | ۱۰.۲۸۵ | .۰۰۰ | | | ۳۸,۴۵ | ۰,۴۳۸ | ۱,۹۰۳ | عدم رد |
| | ارزیابی عملکرد | .۳۷۱ | ۳.۲۳۴ | .۰۰۲ | .۴۲۵ | ۱.۱۱۵ | ۲ | | |
| $H3$ | مقدار ثابت | ۱۰.۱۰۳ | .۰۰۰ | | | ۳۹,۳۱ | ۰,۴۵۶ | ۱,۹۳۳ | عدم رد |
| | ارزیابی عملکرد | .۳۹۸ | ۳.۴۱۲ | .۰۰۲ | .۶۱۲ | ۱.۷۰۱ | ۲ | | |
| $H4$ | مقدار ثابت | ۸.۳۱۹ | .۰۰۰ | | | ۴۵,۹۸ | ۰,۷۵۴ | ۲,۰۰۳ | عدم رد |
| | ارزیابی عملکرد | .۴۳۵ | ۵.۲۰۲ | .۰۰۰ | .۵۱۹ | ۱.۴۱۱ | ۲ | | |

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت، سطح معناداری در مقدار عددی کمتر از ۵ درصد می باشد و در نهایت می توان رابطه میان تمامی مؤلفه های فرهنگ سازمانی (تطبیق فرد با شغل، غنی سازی شغل، توسعه شغلی و علاقه و وفاداری به سازمان) را بر ارزیابی عملکرد نیروی انسانی تأیید کرد. همچنین مشاهده می شود که سطح ضریب بتای مشاهده شده در تمامی مؤلفه های فرهنگ سازمانی نشانی از قدرت در تأثیرپذیری متغیر ارزیابی عملکرد است. در ادامه آماره f و سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس نشان دهنده تأیید تفاوت میان متغیرهای مدل می باشد. همچنین مشاهده می شود که ضریب تعیین اصلاحی نشان دهنده قدرت پیش بینی مدل است. به بیان دیگر مؤلفه های مورد نظر فرهنگ سازمانی در ازای یک واحد تغییرات درونی، به همان میزان واحد در متغیر ارزیابی عملکرد تغییر ایجاد می نماید.

نتیجه گیری

نتیجه گیری
 نتایج به نفع نشان ندادند. نتایج نشان دادند که آماره t و ضریب تعیین اصلاحی و آماره f و سطح معناداری در مقدار عددی کمتر از ۵ درصد می باشد و در نهایت می توان رابطه میان تمامی مؤلفه های فرهنگ سازمانی (تطبیق فرد با شغل، غنی سازی شغل، توسعه شغلی و علاقه و وفاداری به سازمان) را بر ارزیابی عملکرد نیروی انسانی تأیید کرد. همچنین مشاهده می شود که سطح ضریب بتای مشاهده شده در تمامی مؤلفه های فرهنگ سازمانی نشانی از قدرت در تأثیرپذیری متغیر ارزیابی عملکرد است. در ادامه آماره f و سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس نشان دهنده تأیید تفاوت میان متغیرهای مدل می باشد. همچنین مشاهده می شود که ضریب تعیین اصلاحی نشان دهنده قدرت پیش بینی مدل است. به بیان دیگر مؤلفه های مورد نظر فرهنگ سازمانی در ازای یک واحد تغییرات درونی، به همان میزان واحد در متغیر ارزیابی عملکرد تغییر ایجاد می نماید.

سبب نداشتن به سبب خدشت. بنابراین با توجه به نتایج تحقیق می توان نتیجه گرفت تطبیق فرد با شغل، غنی سازی شغل، توسعه شغلی و علاقه و وفاداری به سازمان در فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازمان ها تأثیرگذار است.

منابع

- اولیاء، محمد صالح (۱۳۷۸). ارزیابی عملکرد و اندازه گیری بهره وری در مؤسسات دولتی، تهران: مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی.
- بنیانیان، حسن، (۱۳۸۹). مقاله ۵۱ مدیریت دولتی و بازرگانی - فرهنگ سازمانی، سایت مقاله ها، گوگل.
- دادگر، یدالله (۱۳۸۰) مبانی و اصول علم اقتصاد: کلیاتی از اقتصاد برای همه، قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی ۱۳۷۸ چاپ چهارم.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۳۷۱.
- روح الامینی، محمود، (۱۳۷۹). زمینه فرهنگ شناسی تالیفی در انسان شناسی فرهنگی و مردم شناسی، تهران: عطار.
- صاددقیپور، ابوالفضل (۱۳۷۸). نظریه هایی درباره بوروکراسی و ساختارهای تشکیلاتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عادل، علیرضا (۱۳۸۴) ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم "پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- عسگریان، مصطفی (۱۳۷۰)، مدیریت نیروی انسانی، تهران: جهاد دانشگاهی (ماجد).
- علوی، سید علی. مشفق، مهدی (۱۳۸۷). بررسی تاثیر عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه، اندیشه مدیریت، سال دوم، شماره دوم.
- فیض، محمد (۲۰۱۵). فرهنگ و جوسازمانی (بررسی دیدگاه های صاحب نظران در زمینه فرهنگ سازمانی).
- کمالی، یحیی (۱۳۹۳). بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته سالاری سازمان، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال نهم، شماره ۳۷.
- کولیوند، علیرضا (۱۳۸۶). راهکارهای تولید و نهادینه سازی فرهنگ نظارت همگانی، تهران: مجموعه مقالات ناجا و نظارت همگانی.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی، تهران: نشر ترمه چاپ دوم.
 نمامیان، فرشید. فیض الهی، صادق (۱۳۹۴). تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری، مجله ایلام، دوره شانزدهم.

Amiri kermanshahi, M (1992), Culture & Organization, Journal of Tahavol Edary, Issue4,5

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.

