An analytical pattern of cross-cultural relation with organizational effectiveness, organizational culture and organizational leadership in North Oil drilling Company

Amir Lalisarabi[1*] – Saber Shokri[2]

Abstract

The purpose of the present study was to provide an analytical model of the relationship between cross-cultural with organizational effectiveness, organizational culture, and organizational leadership in the North Oil Drilling Company. In terms of purpose, this research was applied, and in terms of data collection method, it was descriptive of the survey type in a sample of 384 employees of Hafari Shamal Oil Company. The data were collected using a standard questionnaire, and for its analysis, we used confirmatory factor analysis, and to calculate path coefficients, we employed structural equation path analysis with the help of PLS software estimates. The results of this research showed that; mutual culture has a significant impact on organizational effectiveness (0/682), organizational culture (0/611), and organizational leadership (0/567). Based on the findings, organizational culture and organizational leadership play a mediating role in the relationship between cross-cultural interaction and organizational effectiveness.

Key words

Cross-cultural, organizational effectiveness, organizational culture, organizational leadership, North Drilling Oil Company.

1. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). lalisarabi@pnu.ac.ir,
2. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. shokri@pnu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۱۲/۱۲ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۶/۲۵**

الگوی تحلیلی رابطه فرهنگ متقابل با اثربخشی سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی در شرکت نفت حفاری شمال

امیر لعلی سرابی[۱]* ـ صابر شکری[۲]

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی تحلیلی رابطه فرهنگ متقابل با اثربخشی سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی در شرکت نفت حفاری شمال بود. از نظر هدف این پژوهش کاربردی، به لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی در نمونه ۳۸۴ نفری از کارکنان شرکت نفت حفاری شمال بود. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد گردآوری و برای تحلیل آن از تحلیل عاملی تأییدی و برای محاسبه ضرایب مسیر از تحلیل مسیر معادلات ساختاری به کمک برآوردهای نرم‌افزار PLS بهره گرفتیم. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی (۰/۶۸۲)، فرهنگ سازمانی (۰/۶۱۱) و رهبری سازمانی (۰/۵۶۷) تأثیر معنی‌دار دارد. بر اساس یافته‌ها، فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی نقش میانجی در ارتباط بین فرهنگ متقابل و اثربخشی سازمانی ایفا می‌نمایند.

واژگان کلیدی: فرهنگ متقابل، اثربخشی سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری سازمانی، شرکت نفت حفاری شمال.

مقدمه

هدف اصلی تمامی سازمان‌ها ارتقای اثربخشی و کارایی است. امروزه توجه به کیفیت

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. نویسنده مسئول lalisarabi@pnu.ac.ir
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. shokri@pnu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

فعالیت‌ها باعث تقدم اثربخشی و کارایی گشته است (رضایی‌صوفی، ۱۳۹۱). برای اینکه سازمانی بتواند به بقای خود ادامه دهد باید کارهای مفیدی را انجام دهد. هدف‌های عمومی که به‌وسیله طراحان سازمان تعیین شده، باید منجر به تولید محصول یا خدماتی شود که برای اعضای آن سازمان یا سازمان‌های دیگر یا عموم جامعه مفید باشد. اثربخشی بر اساس درجه کسب هدف توصیف شده است. بنابراین یک سازمان زمانی اثربخش بوده که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد.

یکی از متغیرهای مهم در یک سازمان فرهنگ سازمانی آن سازمان است که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر موفقیت مطلوب یک سازمان بوده و موجبات اثربخشی آن سازمان را فراهم می‌آورد. وجود یک فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان می‌تواند باعث بهبود در عملکرد و اثربخشی کارکنان شده و در نتیجه کارایی سازمان را نیز بالا ببرد. در این زمینه پویا، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء جدایی‌ناپذیر از رفتار سازمانی عمل می‌کند و اساساً نحوه تعامل سازمان‌ها با ذینفعان خود را شکل می‌دهد (Gardasevic et al., 2021). به‌طور ویژه می‌توان گفت تأثیر فرهنگ عمیق است زیرا تمام جنبه‌های روابط داخلی و خارجی را در بر می‌گیرد و می‌تواند اقدامات فردی را حتی بدون آگاهی آگاهانه شکل دهد (Putri et al., 2020). فرهنگ سازمانی به ارزش‌ها و باورهایی اشاره دارد که هنجارهایی را برای رفتارهای مورد انتظار کارکنان فراهم می‌کند. فرهنگ سازمانی عمدتاً توسط رهبران سازمان شکل می‌گیرد، و این فرهنگ تأثیرات مهمی بر عملکرد شرکت دارد (Denison & Kotrba, 2014).

رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری موضوع مورد علاقه محققان به مدت بیش از پنج دهه بوده است. این رابطه دوطرفه است: درحالی‌که فرهنگ سازمانی تفکر، احساس و پاسخ رهبران را شکل می‌دهد، رهبران ــ به‌ویژه کسانی‌که در موقعیت‌های بالا هستند ــ نقش مهمی در شکل دادن به فرهنگ سازمان ایفا می‌کنند (Sabri, 2013). این پویایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا سازمان‌ها باید فرهنگی را حفظ کنند که با تغییرات در دنیای دائماً در حال تحول امروز سازگار باشد (Putri et al., 2020). زمینه فرهنگی، به‌ویژه فرهنگ ملی، به‌طور قابل‌توجهی بر سبک‌های رهبری مؤثر در یک سازمان تأثیر می‌گذارد (Gardasevic et al., 2021). رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری با تأثیر متقابل قوی مشخص می‌شود که پویایی‌های سازمانی را شکل می‌دهد (Somenzari et al., 2023). این رابطه به چند روش ظاهر می‌شود: درحالی‌که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

فرهنگ سازمانی می‌تواند اثربخشی رهبری را پیش‌بینی کند، رهبران به‌طور هم‌زمان نقش مهمی در شکل‌گیری و تقویت هنجارهای فرهنگی ایفا می‌کنند (Amorin, 2021). ابعاد فرهنگی ملی به‌طور قابل‌توجهی بر رویکردهای رهبری و اثربخشی تأثیر می‌گذارد. جوامع شرقی به‌طور معمول فاصله قدرت بالا، جمع‌گرایی و جهت‌گیری بلندمدت را نشان می‌دهند، درحالی‌که فرهنگ‌های غربی تمایل بیشتری به فردگرایی، وظیفه‌گرایی و اجتناب از عدم اطمینان دارند (Kasapoglu, 2017). این تفاوت‌های فرهنگی به‌طور مستقیم بر ویژگی‌های رهبری و روابط پیروان تأثیر می‌گذارد. تحقیقات نشان داده است که زمینه‌های فرهنگی مختلف، رویکردهای رهبری متفاوتی را برای بیشترین اثربخشی طلب می‌کنند. به‌عنوان مثال، در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا، رهبران تمایل دارند بیشتر به قوانین و سیاست‌های سازمانی تکیه کنند، درحالی‌که فرهنگ‌های با فاصله قدرت پایین‌تر بیشتر از سبک‌های رهبری مشارکتی سود می‌برند (Kabir et al., 2013). این تأثیر فرهنگی به تعهد سازمانی و رفتار کارکنان نیز گسترش می‌یابد (Katper et al., 2020). تأثیر رهبری بر فرهنگ سازمانی به‌ویژه در مطالعات اخیر به‌خوبی مستند شده است. رفتار رهبری نشان‌دهنده همبستگی مثبت قوی با فرهنگ سازمانی، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند انگیزه کارکنان، رویکردهای حل مسئله و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش است (Amorin, 2021). سبک‌های مختلف رهبری می‌توانند در چارچوب‌های فرهنگی موجود کار کنند یا به‌طور فعال آن‌ها را شکل دهند ــ رهبران تحول‌گرا اغلب فرهنگ سازمانی را تغییر می‌دهند تا با چشم‌انداز خود هماهنگ شوند، درحالی‌که رهبران تعاملی به‌طورمعمول در پارامترهای فرهنگی ایجاد شده عمل می‌کنند (Bass et al., 1993).

از جمله عوامل تعیین‌کننده رشد اثربخشی سازمانی، فرهنگ سازمانی است (Oyemomi et al., 2018) که هویت، ارزش‌ها و باورهای افراد را در یک محیط سازمانی قرار می‌دهد (Driskill, 2018). فرهنگ سازمانی چگونگی ادراک، تفکر و واکنش مناسب اعضای سازمان را نسبت به محیط‌های داخلی و خارجی مشخص می‌کند (Shao, 2019). در دهه گذشته، فرهنگ سازمانی در زمینه‌های تحقیقاتی مختلفی مورد استفاده گسترده قرار گرفته و به‌عنوان یکی از عوامل مهم راهنمای تدوین و اجرای استراتژی سازمانی شناخته شده است (Kavala et al., 2019). تحقیقات نشان داده است که فرهنگ سازمانی از طریق سه بعد کلیدی بر اثربخشی تأثیر می‌گذارد: انطباق‌پذیری (توانایی تغییر در پاسخ به تحولات محیطی)، مشارکت (سطح مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری) و مأموریت (هدف مشترک سازمانی) (McCall et al., 2020).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ویژگی‌های مختلف فرهنگی با جنبه‌های خاصی از عملکرد سازمانی مرتبط است. سودآوری ارتباط قوی با مأموریت و ثبات را نشان می‌دهد، درحالی‌که نوآوری به‌طور مثبت با مشارکت و سازگاری ارتباط دارد. رشد فروش نشان‌دهنده قوی‌ترین ارتباط با سازگاری و مأموریت است. تأثیرگذارترین سازمان‌ها معمولاً سطوح بالایی از تمام این ویژگی‌های فرهنگی را نشان می‌دهند (Dung et al., 2023). رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی، توسط سبک رهبری تعدیل می‌شود و مطالعات نشان می‌دهند که هم عوامل رهبری و هم عوامل فرهنگی تأثیرات مثبتی بر اثربخشی سازمانی دارند (Edirisinghe et al., 2019).

اثربخشی رهبری فرهنگ متقابل به‌طور فزاینده‌ای حیاتی شده است زیرا سازمان‌ها در محیط‌های جهانی فعالیت می‌کنند. رهبران باید به‌طور مؤثر شرایط پیچیده و در حال تحول را درحالی‌که در زمینه‌های فرهنگی متنوع حرکت می‌کنند، مدیریت کنند (Mittal, 2015). تحقیقات نشان می‌دهد که رهبرانی که در تعاملات بین فرهنگی، تفاوت‌های فرهنگی را در نظر نمی‌گیرند، کمتر مؤثر هستند، درحالی‌که رهبرانی که آگاهی فرهنگی نشان می‌دهند، نتایج بهتری کسب می‌کنند (González-Navarro et al., 2019). مهارت‌های کلیدی برای اثربخشی رهبری فرهنگ متقابل شامل تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری فرهنگی و کاهش خودمحوری قومی است (Rickley et al., 2022). هوش فرهنگی به‌عنوان عاملی بسیار حیاتی ظهور کرده است و فقدان آن می‌تواند به‌طور بالقوه تأثیرات نامطلوبی بر موفقیت در محل کار، اثربخشی تیم و بهره‌وری کلی داشته باشد (Anvari et al., 2014). رهبری در زمینه‌های فرهنگی مختلف، اثربخشی متفاوتی دارد. در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا، رابطه رهبر و زیردست بر اساس وابستگی تعریف می‌شود، درحالی‌که فرهنگ‌های با فاصله قدرت پایین، وابستگی متقابل را پرورش می‌دهند (Wang et al., 2020). این تنوع فرهنگی به استراتژی‌های ارتباطی گسترش می‌یابد، با رهبران فرهنگ متقابل مؤثر که نیاز به تسلط بر هردو فرم ارتباطی کلامی و غیرکلامی در زمینه‌های مختلف فرهنگی دارند (Carrier et al., 2016). تحقیقات نشان داده است که مدل‌های سازمانی غربی ممکن است به‌طور جهانی قابل اجرا نباشند. به‌ویژه در مناطقی مانند آفریقا، جایی‌که درک مستقل از اثربخشی رهبری مورد نیاز است (Henderson et al., 2017). تأثیر رهبری فرهنگ متقابل فراتر از روابط فردی پیروان، بر گروه‌ها، سازمان‌ها و ذینفعان خارجی در زمینه‌های جهانی تأثیر می‌گذارد (Rickley et al., 2022). جهانی بودن اثربخشی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

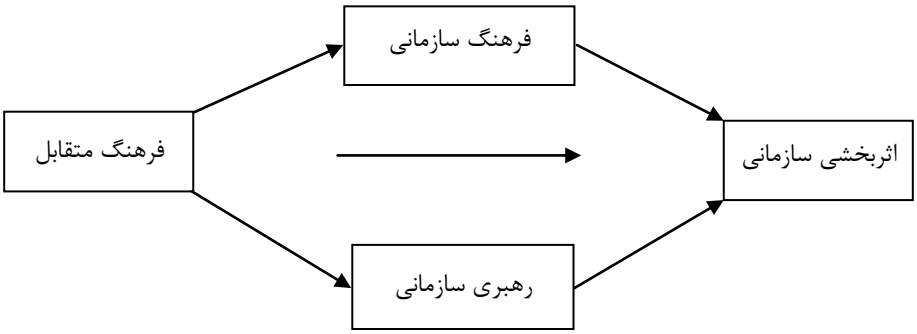
رهبری در سراسر فرهنگ‌ها همچنان یک مسئله پیچیده است. درحالی‌که برخی از پارادایم‌های رهبری کاربرد فرهنگ متقابل را نشان می‌دهند (Bass, 1993).

در محیط کسب‌وکار جهانی امروزی، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای تیم‌های چند فرهنگی را تشکیل می‌دهند تا از دانش، مهارت‌ها و دیدگاه‌های متنوع متخصصان بااستعداد در سراسر جهان استفاده کنند. درحالی‌که این تیم‌های متنوع مزایای بالقوه قابل‌توجهی را ارائه می‌دهند، چالش‌های منحصربه‌فردی از جمله اختلاف‌نظر و بی‌اعتمادی ناشی از تفاوت‌های اجتماعی ـ فرهنگی را نیز ارائه می‌دهند. رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک رویکرد مؤثر ویژه برای مدیریت تنوع فرهنگی پدیدار شده است، زیرا در همه زمینه‌های سازمانی و فرهنگ‌های ملی مورد تأیید قرار گرفته است (Lisak et al., 2021). سازمان‌ها باید بدانند که سرمایه‌گذاری در توسعه رهبری برای شکل دادن به فرهنگ سازمانی مثبت و هدایت عملکرد بسیار مهم است (Perdana et al., 2023). این شامل توسعه چارچوب‌های جامع فرهنگ متقابل است که ارزش‌های فرهنگی ملی و سازمانی را ادغام می‌کند تا بهتر درک کند که چگونه زمینه‌های مختلف فرهنگی بر تعامل و عملکرد تأثیر می‌گذارد (Larissa, 2024). رابطه بین شیوه‌های فرهنگی و عملکرد سازمانی، فراتر از عملیات داخلی، بر رقابت اقتصادی و رفاه جامعه تأثیر می‌گذارد (Ilmi et al., 2021). سازمان‌های مدرن باید ارتباطات سیستماتیکی بین فرهنگ یادگیری خود و محیط خارجی برقرار کنند، زیرا این همبستگی بر عملکرد سازمانی تأثیر قابل‌توجهی می‌گذارد (Watkins, 2017). این امر به‌ویژه زمانی‌که جوامع به‌هم‌پیوسته‌تر می‌شوند مرتبط است، اگرچه بحث در مورد اینکه آیا تفاوت‌های فرهنگی درنهایت به هم نزدیک می‌شوند ادامه دارد (Matthews et al., 2012). در این پژوهش به بررسی تأثیر فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی می‌پردازیم. با بررسی و مطالعه تحقیقی که اگنسوجا و والیو[1] (۲۰۲۳) انجام داده بودند و همچنین فرضیاتی که آن‌ها برای انجام کار تحقیقاتی خود پیش گرفته بودند، به بررسی تأثیر فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی و رهبری سازمان پرداخته شد؛ درنهایت با استناد به این تحقیق انجام شده مدل مفهومی زیر برای انجام کار تحقیقاتی ترسیم شد که مورد استناد به تحقیق اگنسوجا و والیو است. با توجه به مطالب فوق مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه می‌شود.

1. Oghenethoja & Waliu

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



فرضیات پژوهش به شرح ذیل است:

فرضیه ۱: فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه ۳: رهبری سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه ۴: فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه ۵: فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری رهبری سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.

Attar (2020) در پژوهشی به بررسی فرهنگ سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش و سازمان‌های یادگیرنده فکری و جهت‌گیری برای تحقیقات آینده پرداخت. نتایج مطالعه نشان داد که فرهنگ سازمانی بر اعتماد بین کارمندان، پشتیبانی مدیریت از فناوری اطلاعات و سبک‌های ارتباط اتخاذشده از سوی سازمان تأثیر می‌گذارد و جنبه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر محیط تبادل دانش سازمان دارد. در تحقیق دیگر فورتاسن[1] (۲۰۲۱) تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی استادان در دانشگاه‌های خصوصی اندونزی را بررسی کرد که یافته‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی، تسهیم دانش و اعتماد استادان تأثیر مثبت می‌گذارد و یک فرهنگ سازمانی خوب در مؤسسات آموزش عالی کارکنان دانشگاه را تشویق می‌کند صداقت، صلاحیت، انسجام و وفاداری خود را برای موفقیت سازمان به کار بگیرند و آن‌ها را ترغیب می‌کند دانش خود را در اختیار همکاران بگذارند. احمد و فیلبین[2] (۲۰۲۲) بر اساس یافته‌های خود، دلالت

1. Furtasan
2. Ahmed & Philbin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بر ارتباط مثبت بین شایستگی‌های رهبری و موفقیت سازمان دارند؛ به عبارت دیگر، یافته‌های تحقیقاتی آن‌ها نشان می‌دهد که وقتی رهبران سازمان دارای مهارت‌ها، کیفیت‌ها یا شایستگی‌های خاصی باشند، منجر به نتایج مثبتی برای سازمان‌هایی می‌شود که آن‌ها نظارت می‌کنند. به‌عنوان یک رهبر سازمان، شناسایی و پرورش شایستگی‌های مرتبط با مدیریت موفق سازمان ضروری است. این‌ها ممکن است شامل ارتباطات، تصمیم‌گیری، حل مسئله، تفکر استراتژیک، تیم‌سازی و توانایی ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به تیم باشد. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که شایستگی‌های رهبری سازمان می‌تواند در فرهنگ‌ها و محیط‌های مختلف متفاوت است. خنیفر و همکارانش (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان اثر اعتماد تیم بر فرهنگ مشارکت: نقش میانجی‌گری انتقال دانش نشان دادند که اعتماد گروه بر انتقال دانش تأثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد و فرهنگ مشارکت به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر انتقال دانش تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. کریمی (۱۴۰۱) تأثیر فرهنگ سازمانی بر رهبری را بررسی کرده و نشان داد که در سازمان‌های ایرانی، تفاوت‌های فرهنگی منطقه‌ای نیز نقش مهمی در انتخاب سبک رهبری دارد. به‌طورکلی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبران موفق کسانی هستند که می‌توانند سبک رهبری خود را با فرهنگ غالب در سازمان و جامعه تطبیق دهند. حسینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان داده‌اند که رهبران در سازمان‌هایی با فرهنگ حمایتی و انسانی، بیشتر به‌عنوان افرادی با همدلی بالا، مدیریت مشارکتی و توانایی در ایجاد انگیزه شناخته می‌شوند. در مقابل، در سازمان‌هایی با فرهنگ قدرت‌محور، رهبران به‌عنوان افرادی با اقتدار بالا و تمرکز بر کنترل شناخته می‌شوند. همچنین قربانی و همکارانش (۱۴۰۰) به بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطهٔ بین تسهیم دانش و قابلیت یادآوری بررسی نقش میانجی، قابلیت یادگیری سازمانی در رابطهٔ بین تسهیم دانش و قابلیت یادآوری سازمانی پرداختند. نتایج مطالعه نشان داده است بین تسهیم دانش و قابلیت یادآوری سازمانی رابطهٔ معنادار وجود دارد و قابلیت یادگیری سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. در مطالعه دیگر بشلیده و همکارانش (۱۳۹۹) به بررسی فرهنگ سازمانی و فرهنگ نوآوری و کشف ارتباط بین مشتریان پرداختند. نتایج نشان دادند اثر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر یادگیری سازمانی و اثر غیرمستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی و نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی معنادار است. همچنین حسین‌پور و همکارانش (۱۳۹۸) به تأثیر فرهنگ سازمانی بر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران پرداختند و دریافتند که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. یافته‌های پژوهش ابراهیم خردمند و فتاح ناظم (۱۳۹۹) با عنوان رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال نشان داد که فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارکنان رابطهٔ مثبت و معناداری با هم دارند؛ همچنین بین فرهنگ‌های مشارکتی، سلسله‌مراتبی و عقلایی و اثربخشی کارکنان رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ نوع روش تحقیق، در زمره تحقیقات توصیفی ـ پیمایشی است که با توجه به مطالعه تأثیرگذاری در زمره تحقیقات علی قرار می‌گیرد. برای تدوین و گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری از روش مطالعات کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری داده‌های کمی و اطلاعات مربوط به آمار استنباطی از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شد. در بخش اول پرسشنامه، جهت آشنایی با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه موردمطالعه، پرسش‌هایی در ارتباط با سن، جنسیت، وضعیت تأهل و تحصیلات و در بخش دوم سؤالاتی جهت بررسی فرضیات پژوهش مطرح شد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، ادبیات و پیشینه تحقیق، مشخص کردن تعاریف شاخص‌ها و متغیرها از مطالعات کتابخانه‌ای و برای گردآوری اطلاعات از نمونه آماری از یک مطالعه میدانی در بین کارکنان شرکت نفت حفاری شمال استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بین کارکنان شرکت نفت حفاری شمال است. حجم نمونه این پژوهش شامل ۳۸۴ نفر از کارکنان شرکت نفت حفاری شمال است که از بین کل جامعه آماری برای تکمیل پرسشنامه در این پژوهش همکاری کردند. جهت جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، از پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت، استفاده شده است. در این تحقیق از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل استفاده می‌شود. به‌طوری‌که ابتدا از طریق نرم‌افزار spss هر متغیر به‌صورت جداول و نمودارها و شاخص‌های آماری توصیف‌شده و سپس برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، با استفاده از آزمون مدل معادلات ساختاری (SEM) به آزمون فرضیات و برازش مدل در نرم‌افزار pls پرداخته می‌شود. مدل‌سازی معادلات ساختاری تکنیکی چند متغیره است که به‌صورت ترکیبی از تحلیل عاملی و تحلیل مسیر بیان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

می‌شود. با استفاده از این تکنیک آماری می‌توانیم یک سری از روابط وابستگی بین متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته را به‌طور هم‌زمان بررسی کنیم. در خصوص روایی تحقیق، پرسشنامه قبل از به‌کارگیری مورد تأیید چند تن از خبرگان حوزه مدیریت قرار گرفت و بعد از تأیید و اخذ نظر آن‌ها مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در آن قابلیت اعتبار بالاتر از ۰/۷ مطلوب است، با توجه به میزان نوسانات آلفای کرونباخ که بین صفر تا یک بوده و عدد بیشتر از ۰/۷ درصد بیانگر سطح مطلوبی از پایایی است، می‌توان گفت که سؤالات پرسشنامه در ابعاد مختلف به میزان قابل‌قبولی توانسته موضوع مورد بحث را اندازه‌گیری کند. لذا پژوهش حاضر از پایایی خوب و قابل‌قبولی برخوردار است. ضریب آلفای کرونباخ برای فرهنگ متقابل، اثربخشی سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۸۷۱، ۰/۸۶۹، ۰/۷۹۸ و ۰/۸۲۳ به‌دست آمد. این مقدار بالاتر از حد قابل‌قبول یعنی ۰/۷ است.

یافته‌ها

جدول ۱ کفایت داده‌ها برای انجام آزمون‌های مورد نظر را که مشتمل بر شاخص آزمون KMO[1] و مقدار شاخص آزمون کرویت بارتلت است، نشان می‌دهد. از شاخص کفایت نمونه‌برداری KMO بارتلت برای مناسب بودن و کفایت داده‌های تحقیق به‌منظور مجاز بودن تحلیل عاملی استفاده می‌شود. سرنی و کایزر معتقدند وقتی‌که مقدار KMO بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، نشان‌دهنده کفایت نمونه برای تحلیل است و انجام تحلیل عاملی امکان‌پذیر است. با توجه به اینکه شاخص مورد نظر (KMO) بزرگ‌تر از ۰/۶ و نتیجه آزمون بارتلت در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است؛ انجام تحلیل عاملی مجاز است. در واقع نتایج آزمون حاکی از کفایت نمونه‌گیری و تناسب داده ها برای تحلیل عاملی است.

جدول ۱. نتایج آزمون KMO و بارتلت

شاخص کفایت نمونه‌برداری KMO	آزمون بارتلت		سطح معناداری
۰/۸۸۴	۲۷۹۸/۹۲۹	مقدار چی اسکوئر	۰/۰۰۰
	۴۰۰	درجه آزادی	

برای تحلیل و سنجش مدل این پژوهش از تحلیل داده‌ها به‌وسیله مدل

1. Kaiser-Mayer-Olkin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

معادلات ساختاری به روش PLS استفاده شد. جمیع محققان از یک چارچوب واحد سه مرحله‌ای برای آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس‌محور یا همان روش حداقل مربعات جزئی پیروی نموده‌اند: ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)، آزمون مدل ساختاری (مدل درونی) و آزمون مدل کلی.

در مرحله اول، ارزیابی مدل اندازه‌گیری مطرح می‌شود که در این مرحله پایایی و روایی این مدل تعیین گردید. برای بررسی پایایی و همسانی درونی مدل به روش PLS ملاک‌های مختلفی وجود دارد:

- پایایی هریک از گویه‌ها و متغیرهای مشاهده‌پذیر (پایایی معرف‌ها)

پایایی شاخص، از طریق قدر مطلق بارهای عاملی هریک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن مدل محاسبه می‌شود که باید دارای حداقل مقدار ۰/۴ و در سطح مورد نظر معنادار باشد. اگر مقداربارعاملی یک سؤال و بعد مربوطه کمتر از ۰/۴ شود می‌توان آن سؤال را از مدل و تجزیه‌وتحلیل‌های بعدی حذف نمود. در جدول ۲بارعاملی و آماره **t** مربوط به معنی‌داری بارهای عاملی به تفکیک هر متغیر گزارش شده‌اند.

جدول ۲. بارهای عاملی و معناداری گویه‌های تحقیق

متغیرها	سؤال	بارعاملی	آماره T	متغیر	سؤال	بارعاملی	آماره T
فرهنگ متقابل	Q1	۰/۷۹۱	۴/۷۷۶	فرهنگ سازمانی	Q9	۰/۸۸۹	۳/۷۵۱
	Q2	۰/۸۲۴	۵/۰۳۲		Q10	۰/۸۳۶	۶/۰۰۶
	Q3	۰/۸۹۷	۸/۲۱۶		Q11	۰/۷۰۹	۶/۰۵۵
	Q4	۰/۸۵۵	۶/۵۹۸		Q12	۰/۸۰۵	۸/۷۸۳
اثربخشی سازمانی	Q5	۰/۷۸۲	۴/۹۳۱	رهبری سازمان	Q13	۰/۷۵۵	۶/۹۸۷
	Q6	۰/۸۶۴	۸/۱۳۰		Q14	۰/۸۹۱	۸/۶۸۲
	Q7	۰/۷۱۹	۹/۴۳۲		Q15	۰/۷۱۱	۴/۷۲۲
	Q8	۰/۷۸۷	۴/۴۰۵		Q16	۰/۸۰۹	۴/۰۳۵

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بارعاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ و معنادار هستند. لذا کلیه سؤالات، در تحلیل‌های بعدی مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

- پایایی مرکب یا ضریب دیلون گلدشتاین (ρ)

دومین ملاک پایایی که به پایایی ترکیبی نیز مشهور است، نسبت به آلفای کرونباخ معیار مدرن‌تری جهت تعیین پایایی محسوب می‌شود. بر اساس جدول ۳، ضریب پایایی مرکب برای کلیه متغیرهای تحقیق در سطح قابل‌قبولی قرار دارد.

جدول ۳. بررسی پایایی مرکب متغیرهای تحقیق

متغیرها	پایایی مرکب
فرهنگ متقابل	۰/۵۳۸
اثربخشی سازمانی	۰/۶۲۵
فرهنگ سازمانی	۰/۷۱۲
رهبری سازمان	۰/۵۹۸

در بحث روایی مدل اندازه‌گیری، دو روش مهم وجود دارد. یکی بحث روایی همگرا و دیگری روایی تشخیصی است. منظور از روایی همگرا، سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر آن است. روایی همگرا از طریق معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی می‌شود. این شاخص نشان‌دهنده میزان واریانسی است که یک سازه از نشانگرهایش به‌دست می‌آورد که در صورت بیشتر شدن این معیار از ۰/۴ روایی همگرای ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

جدول ۴. بررسی روایی همگرای متغیرهای تحقیق

سازه‌ها	AVE
فرهنگ متقابل	۰/۵۳۸
اثربخشی سازمانی	۰/۶۲۵
فرهنگ سازمانی	۰/۷۱۲
رهبری سازمان	۰/۵۹۸

معیار مهم دیگر، روایی واگرا یا افتراقی است که میزان رابطه سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است؛ به‌گونه‌ای که روایی واگرای قابل‌قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در کل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. به عبارت دیگر روایی تشخیصی یا واگرا، توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل‌قبول است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. بررسی این امر به‌وسیله یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. این مدل در صورتی روایی واگرای قابل‌قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند. مشخصه اصلی این ماتریس آن است که قطر اصلی یک است. سپس مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس با ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده در AVE جایگزین می شود. نتایج روایی واگرا یا افتراقی در جدول ۵ ارائه شده است.

برای محاسبه اعتبار افتراقی باید از ضرایب AVE جذر گرفت و اگر مقادیر حاصل شده هر جذر برای هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها باشد، اعتبار افتراقی مورد تأیید قرار می‌گیرد. در این پژوهش اعتبار افتراقی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۵. مقادیر اعتبار افتراقی

عوامل اصلی پژوهش	۱	۲	۳	۴
فرهنگ متقابل	۰/۷۳۳			
اثربخشی سازمانی	۰/۵۶۳	۰/۷۹۰		
فرهنگ سازمانی	۰/۴۹۹	۰/۶۴۵	۰/۸۴۳	
رهبری سازمان	۰/۷۱۷	۰/۵۹۹	۰/۴۲۹	۰/۷۹۸

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش مهم‌ترین عمل قبل از هر اقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است برای این منظور آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی برخوردار است. برای همین منظور در این پژوهش از آزمون معتبر کولموگروف ـ اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است. در این آزمون با توجه به فرضیات زیر گام به بررسی نرمال بودن داده‌ها نهاده شده است:

H0: داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند.

H1: داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند.

با توجه به جدول آزمون اسمیرنف کولموگروف اگر سطح معنی‌داری برای تمامی متغیرهای مستقل و وابسته بزرگ‌تر از سطح آزمون (۰/۰۵) باشد توزیع داده‌ها نرمال است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۶. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	آماره‌ی آزمون K-S	سطح معناداری	نتیجه آزمون
فرهنگ متقابل	۳۸۴	۲/۵۷۳	۰/۵۹۱	۱/۰۰۶	۰/۲۶۴	نرمال است
اثربخشی سازمانی	۳۸۴	۲/۵۶۶	۰/۶۰۱	۱/۰۳۹	۰/۲۳۱	نرمال است
فرهنگ سازمانی	۳۸۴	۲/۵۸۱	۰/۵۸۹	۰/۹۹۲	۰/۲۷۹	نرمال است
رهبری سازمان	۳۸۴	۲/۷۸۸	۰/۵۷۰	۱/۱۴۳	۰/۱۴۶	نرمال است

بررسی چگونگی برازش مدل و آزمون الگوی ساختاری در روش PLS و همچنین بررسی فرضیه‌های پژوهش، از طریق بررسی ضرایب مسیر (Beta) و مقادیر R^2 (واریانس تبیین شده) امکان‌پذیر است. ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS را می‌توان معادل ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون در نظر گرفت. ضرایب مسیر نشان‌دهنده اثرات مثبت یک سازه بر سازه دیگر است (روابط مستقیم بین دو سازه).

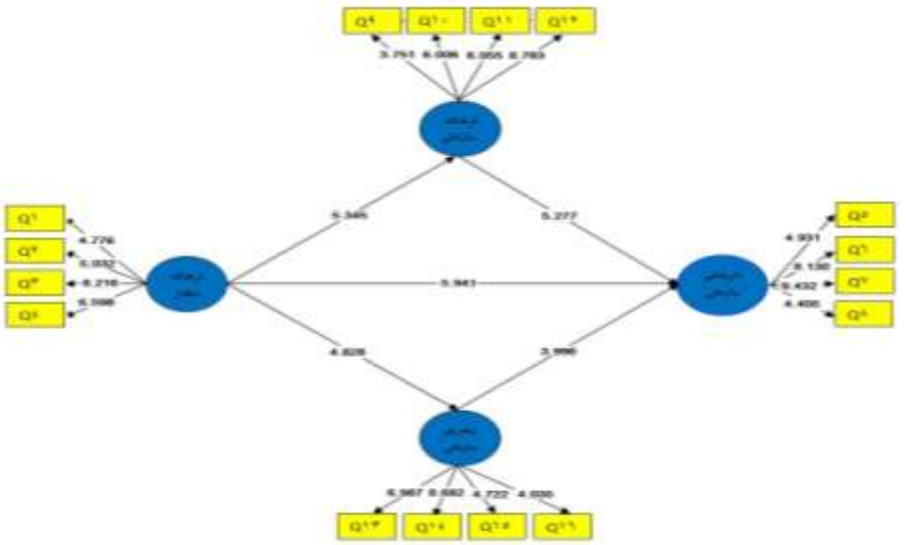
شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی متغیرهای تحقیق



همچنین آماره t معیاری برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل ساختاری است. درصورتی‌که مقدار این آماره از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شکل ۳. معنی‌داری مسیرها



برای بررسی فرضیه فوق از آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است (جدول ۷). جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا t-value استفاده شد. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان ضریب معناداری مشاهده شده با آزمون t-value از ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست در غیر این صورت رابطه معنی‌داری بین دو متغیر وجود دارد.

جدول ۷. بررسی ارتباط بین متغیرهای اصلی

خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق				
	فرضیه	ضرایب مسیر	آماره T	رد/ تأیید
فرضیه اول	فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.	۰/۶۸۲	۵/۹۴۱	تأیید فرضیه
فرضیه دوم	فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.	۰/۵۹۴	۵/۲۷۷	تأیید فرضیه
فرضیه سوم	رهبری سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.	۰/۵۱۳	۳/۹۹۶	تأیید فرضیه
فرضیه چهارم	فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.	۰/۶۱۱	۵/۳۴۵	تأیید فرضیه
فرضیه پنجم	فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری رهبری سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.	۰/۵۶۷	۴/۸۲۸	تأیید فرضیه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

طبق نتایج به‌دست‌آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل ۲ و ۳ می‌توان بیان کرد، ارتباط معنی‌داری بین متغیر مستقل مثلاً فرهنگ متقابل با اثربخشی سازمانی در شرکت نفت حفاری شمال وجود دارد. مقدار معناداری برابر با (۵/۹۴۱) (آماره t خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است) و در نتیجه فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با (۰/۶۸۲) است. با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت نقش فرهنگ متقابل در اثربخشی سازمانی در سازمان مثبت و معنادار است، زیرا ضریب مسیر به‌دست‌آمده مثبت است؛ بنابراین با افزایش فرهنگ متقابل، اثربخشی در سازمان افزایش و با کاهش آن کاهش خواهد یافت. در مورد فرضیه چهارم می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی در سازمان را در شرکت نفت حفاری شمال تحت تأثیر قرار می‌دهد. مقدار معناداری برابر با ۵/۳۴۵ است. در نتیجه فرضیه چهارم مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین ضریب مسیر بین متغیرها برابر با (۰/۶۱۱) است. با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت اثر فرهنگ سازمانی در تأثیر فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی در سازمان مثبت و معنادار است، زیرا ضریب مسیر به‌دست‌آمده مثبت است؛ بنابراین با افزایش اثربخشی سازمانی در سازمان، فرهنگ سازمانی و فرهنگ متقابل افزایش و با کاهش آن کاهش خواهد یافت.

بحث و نتیجه‌گیری

با مطرح‌شدن روزافزون فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی، موضوعات مرتبط زیادی از جمله فرهنگ متقابل می‌تواند اثربخشی سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر فرهنگ متقابل بر اثربخشی در سازمان با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی در شرکت نفت حفاری شمال انجام گرفت. برای انجام پژوهش فوق پنج فرضیه مطرح گردید که بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر هر پنج فرضیه تأیید شدند.

نتایج پژوهش تأثیر فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی را تأیید کرد. با توجه به ضرایب به‌دست‌آمده در پژوهش، این بدین معنا است که فرهنگ متقابل به‌طور مستقیم عامل تأثیرگذار بر اثربخشی سازمانی است. بر این اساس سازمان با ارائه برنامه‌های آموزش بین فرهنگی برای کارکنان نگرش آن‌ها را نسبت به فرهنگ‌های مختلف آشنا می‌کند. همچنین برگزاری جلسات منظم تبادل فرهنگی بین تیم‌های مختلف، تعامل و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تفاهم میان کارکنان را تقویت می‌کند. یافته‌های تحقیق نشان داد مدیران استراتژی‌های رهبری خود را متناسب با فرهنگ‌های مختلف کارکنان تنظیم کردند و به‌علاوه با تشکیل گروه‌های کاری با اعضایی از فرهنگ‌های متنوع، راه‌حل‌های خلاقانه و اثربخش برای سازمان به‌دست می‌آورند. بر اساس یافته‌های تحقیق فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار بوده و تأثیر این عامل به‌صورت مستقیم بوده است. اعضای سازمان برای تحقق ارزش‌های مثبت در سازمان مانند اعتماد، صداقت، صلاحیت، سازگاری و وفاداری به فرهنگ خوب در سازمان نیاز دارند که از جمله عوامل تعیین‌کننده رشد اثربخشی سازمانی است. یافته‌های این بخش از پژوهش تا حدودی با یافته‌های (Attar, 2020) شباهت دارد بر اساس یافته‌های تحقیق فوق فرهنگ سازمان بر اعتماد بین کارمندان پشتیبانی مدیریت از فناوری اطلاعات و سبک‌های ارتباط اتخاذ شده از سوی سازمان تأثیر می‌گذارد و جنبه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر محیط تبادل دانش سازمان و نهایتاً اثربخشی آن دارد.

نتایج تحقیق تأثیر رهبری سازمانی بر اثربخشی را تأیید کردند و رابطه مستقیم آن‌ها را نشان دادند. بر این اساس سازمان با برنامه‌های آموزشی منظم مهارت‌های رهبری مدیران را توسعه می‌دهد. برای نمونه با استفاده از سبک رهبری مشارکتی احساس تعلق و اهمیت در سازمان افزایش می‌یابد، این کار نه‌تنها باعث افزایش انگیزه و اعتماد کارکنان می‌شود بلکه با جلب نظرات مختلف، اثربخشی سازمانی نیز بهبود می‌یابد. یافته‌های تحقیق نشان داد با تدوین شاخص‌های عملکرد مانند رضایت کارکنان، نرخ نگهداشت کارکنان و میزان همکاری‌های تیمی عملکرد مدیران از نظر اثربخشی ارزیابی می‌شود. بر اساس یافته دیگر پژوهش، فرهنگ متقابل بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری رهبری سازمان تأثیرگذار بوده است. رهبری سازمان می‌تواند عملکرد سازمانی را با تقویت یادگیری و نوآوری یا از طریق تغییرات در فرهنگ متقابل بهبود بخشد. علاوه بر این، فرهنگ متقابل به‌طور قابل‌توجهی بر اثربخشی و عملکرد مالی تأثیر می‌گذارد. به‌عنوان مثال در سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری و خلاقیت را تشویق می‌کنند، رهبران معمولاً از سبک‌های تحولی و الهام‌بخش استفاده می‌کنند. این سبک‌ها باعث تقویت انگیزه کارکنان و ایجاد محیطی پویا می‌شود، در مقابل در سازمان‌هایی که فرهنگ محافظه‌کارانه دارند سبک‌های رهبری تراکنشی و سنتی بیشتر به چشم می‌خورد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های حسینی و همکاران ۱۴۰۰ شباهت دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش بیان شده، رهبران در سازمان‌هایی با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

فرهنگ حمایتی و انسانی، بیشتر به‌عنوان افرادی با همدلی بالا، مدیریت مشارکتی و توانایی در ایجاد انگیزه شناخته می‌شوند. در مقابل در سازمان‌هایی با فرهنگ قدرت‌محور، رهبران به‌عنوان افرادی با اقتدار بالا و تمرکز بر کنترل شناخته می‌شوند.

یافته‌های تحقیق تأثیر فرهنگ متقابل بر اثربخشی را با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی تأیید کرد. با شناسایی ارزش‌های مشترک در فرهنگ‌های مختلف کارکنان، این ارزش‌ها به‌عنوان اصول فرهنگ سازمانی شرکت تقویت می‌شود. با تأکید بر ارزش‌هایی مانند احترام به تفاوت‌ها، همکاری و خلاقیت در سازمان، به کارکنان کمک می‌شود تا فرهنگ سازمانی را بر اساس ارزش‌های متقابل مشترک بسازند و تعاملات بهتری داشته باشند و نهایتاً کارایی و اثربخشی سازمانی را بهبود دهند. نتایج پژوهش نشان داد تشکیل تیم‌های چند فرهنگی برای پروژه‌های مهم به سازمان این امکان را می‌دهد که از مزایای دیدگاه‌ها و روش‌های متنوع در پروژه‌های نوآورانه از تیم‌هایی با اعضای دارای پیشینه‌های فرهنگی مختلف جهت بهره‌وری بالاتر استفاده کند. این اقدام علاوه بر ارتقای فرهنگ سازمانی و بهبود اثربخشی سازمانی، راه‌حل‌های جدید و متنوع را برای حل مسائل سازمانی به ارمغان می‌آورد. یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های خنیفر و همکاران (۱۴۰۱)، قربانی و همکاران (۱۴۰۰)، حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، بشلیده و همکاران (۱۳۹۹) و (Furtasan, 2021) که هرکدام در تحقیقات جداگانه‌ای متغیرهای تحقیق حاضر را مورد مطالعه قرار دادند، شباهت داشته و یافته‌های آن‌ها هرکدام بخشی از یافته‌های مطالعه حاضر را تأیید می‌نمایند.

منابع

بشلیده، کیومرث؛ الهام ساعی. (۱۴۰۰). طراحی و آزمون الگویی از برخی پیشایندها و پیامدهای سیاسی کاری ادراک شده در کارکنان شرکت پالایش نفت آبادان، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۸، شماره ۵۵، ۶۹-۹۰.

حسین‌پور، فاطمه؛ سیف‌اله فضل‌الهی قمشی. (۱۳۹۸)؛ رابطه عملکرد شغلی و خودکارآمدی با توسعه حرفه‌ای دبیران متوسطه، *توسعه حرفه‌ای معلم*، دوره ۴، شماره ۴، ۱۳-۱.

حسینی، سیدسجاد؛ پیرزاده، سیاوش. (۱۴۰۰)، اولویت‌بندی آموزش، رهبری، فرهنگ سازمانی، محیط کاری و انگیزه بر عملکرد و کارایی کارکنان به‌منظور افزایش تولید، *کنفرانس بین‌المللی تکنیک‌های توسعه پایدار در مدیریت و مهندسی صنایع*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

با رویکرد شناخت چالش‌های دائمی، تهران.

خردمند، ابراهیم؛ ناظم، فتاح. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، *علوم مدیریت*، شماره ۱۱۲، ۱۸۱-۱۵۹.

خنیفر، سیدسجاد؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین. (۱۴۰۲). نقش میانجی اهداف پیشرفت در ارتباط بین نیازهای روان‌شناختی اساسی و درگیری تحصیلی دانشجویان: پژوهشی در دانشگاه فرهنگیان، *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، دوره ۱۲، شمارهٔ ۱، ۲۰۶-۱۸۵.

رضایی‌صوفی، مرتضی؛ دوستار، محمد. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و اثربخشی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان، *پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش*، شماره ۲، ۷۲-۶۱.

قربانی، محمود؛ رافتی، محمد. (۱۴۰۰)، طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی، *مدیریت بهره‌وری*، دوره ۵، شمارهٔ ۱، ۱۰۶-۷۷.

کریمی، سمانه. (۱۴۰۱). رهبری معنوی عاملی مهم بر جو خالقانه در سازمان، *اولین کنفرانس ملی مدیریت و کارآفرینی در مکتب شهید سلیمانی*، کرمان.

Ahmed, R., & Philbin, S. P. (2022). It takes more than the project manager: The importance of senior management support for successful social sector projects .*Project Leadership and Society*, 3. https://doi.org/ 10,1016/j.plas.2022,100042

Anvari, R., & Ashfaq, M., (2014). The Impact of Leader's Cultural Intelligence on Organizational Commitment: *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 17.

Amorin, R. B., (2021). The Influence of Leadership Behaviour on Organizational Culture Among the Academic Deans of State Universities and Colleges (SUCs) in Panay Island, Philippines: *Journal of Business and Management Studies* (JBMS), 3 (2).

Attar, M. M. (2020). Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research. *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), 11-20. doi: 10.11648/ j. ijber. 20200901.12.

Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture: *International Journal of Public Administration*.

Carrier, L., & Diala, I., (2016). Industrial Clustering Leadership in Brownsville, Texas and Matamoros, Mexico: *IRA-International Journal*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

of Management & Social Sciences. Vol.04, Issue 03.

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work & organizational Psychology*, 23, 145-161. https://doi.org/1359432/10,1080X.2012,713173

Driskill, G. W. (2018). Organizational culture in action: A cultural analysis workbook. Routledge.

Dung, N. N.K. & Tuan, D. A., (2023). The Organizational Culture Strategy SMEs During Economic Crises: *Emerging Science Journal*. Vol. 7, No. 6.

Edirisinghe, S. S. K., & Dhammika, K., (2019). The Relationship between leadership style, organizational culture and organizational effectiveness: A conceptual study of organizational effectiveness: *Journal of Business Technology*.

Furtasan, A. Y. (2021). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational ommitment in Private Universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p16.

Ilmi, Z., & Robiansyah, R., & Hadjaat, M., (2021). Determinants of Leadership and Organizational Culture in Implementing Business Strategies: *Business Review* Vol 1 No 1.

Gardasevic Jovana, (2019). The relations between contemporary leadership styles and the dimensions of national culture in modern business environment: *Scientific Review Article*.

González-Navarro, P., & Talavera-Escribano, E., (2019). *Culture, Work, and Subjective Well-Being: The Role of LMX and Resilience in Spanish and Chinese Cultures: Int. J. Environ*. Res. Public Health, 16, 4945.

Henderson, C.A., & Metwally, E., (2017). *Views on Effective Leadership from Insiders and Outsiders*: Business, Sociology.

Kabir, F., & Islam, N., (2013). Leadership Approaches and its Impact on Follower Development and Performance: *Asian Business Review*, Volume 3, Number 3.

Katper, N. K., & Chaudhry, N. I., (2020). Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitment: *Sukkur IBA Journal of Management and Business – SIJMB*, Vol 7 No. 1.

Kasapoğlu, H., (2017). *Industrial Leadership: Leading Within the Field of Construction and Design*: Contemporary Leadership Challenges.

Kavala, H. B., Devi, P. G., & Mandal, S. (2019). *Does Organizational Culture Matter for Shaping Up Hotel's Agility? An Empirical Investigation*. Global Health & Medical Tourism (GloHMT).

Larissa, C., (2024). Impact of Organizational Culture and Values on Employee Engagement and Performance in Brazil: *Journal of human resource & leadership*.

Lisak, A., & Harush, R., (2021). Global and local identities on the balance

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams: *PLoS ONE* 16(7).

Matthews, L.C., & Thakkar, B. S., (2012). The Impact of Globalization on Cross-Cultural Communication: *Globalization – Education and Management Agendas*.

McCall, J., & Porth S. J., (2020). Management: Economics, Business, Computer Science

Mittal, Rakesh, (2015). Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective: *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 3.

Oghenethoja M. Umuteme, Waliu M. Adegbite, (2023), *Social Sciences & Humanities Open*, https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100653

Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2018). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*.

Perdana, A. H., & Putra, K., (2023). Improving Financial Efficiency through Integrated Human Resource Management and the Mediating Role of Leadership and Organizational Culture in Organizational Performance: *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Vol 6, Issue 2.

Putri, S.A., & Mirzania, A., & Hartanto, D. (2020). The Importance Of A Transformational Leadership Model In Managing Organizational Culture: *Journal of Leadership in Organizations* Vol.2, No. 1.

Rickley, M., & Stackhouse, M., (2022). Global leadership effectiveness: A multilevel review and exploration of the construct domain: *Advances in Global Leadership*, Vol. 14.

Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.

Somenzari, S., & Neto, M. S., (2023). The Effects of Leadership on the Organizational Culture: The Case of the National Institute of Social Security: *Administração Pública e Gestão Social*, vol. 15, núm. 4.

Wang, H., & Li, P., & Chen, Sh., (2020). The Impact of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review: *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

Watkins, K. E., (2017). Defining and Creating Organizational Knowledge Performance: *Educar*, vol. 53/1, 211-226.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]