تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۱

تحلیل شکاف خرده فرهنگ های سازمانی (مورد مطالعه: دفتر مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران)

حشمت اله صادقی[۱] - سید نجم الدین موسوی[۲] - امیرهوشنگ نظرپوری[۳] - محمد حکاک[۴]

چکیده

با توجه به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی بعنوان یکی از عوامل زمینه‌ای موثر بر ارتباطات سازمانی و عملکرد کارکنان، هدف تحقیق حاضر، تحلیل خرده فرهنگ‌های سازمان و شکاف میان آنها با استفاده از مدلی بومی مبتنی بر سنت‌های کاری بوده است. برای انجام این کار ابتدا بر اساس مدل طراحی شده توسط محقق، وجود خرده فرهنگ‌های وظیفه‌ای و سلسله مراتبی با انجام آزمون‌های کروسکال والیس و من ویتنی در سازمان مورد مطالعه مورد بررسی و تایید قرار گرفت و سپس، فاصله خرده فرهنگ‌ها محاسبه شد. تحلیل در محیطSPSS بر روی پاسخ‌های ۲۵۵ نفر به پرسشنامه تحقیق در سازمان مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات انجام شد. مطابق نتایج، بیشترین فاصله میان خرده فرهنگ‌های واحدهای کاری در بعد توسعه و کمترین میزان در بعد بوروکراسی بود. همچنین، بیشترین فاصله میان خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان در بعد مشارکت و کمترین آن در بعد استرس مشاهده شد. آگاهی از خرده فرهنگ‌ها و فاصله میان آنها، امکان اصلاح سنت‌های فرهنگی جهت سازگاری بهترسازمان با محیط، کاهش سوء ادراک میان خرده فرهنگ‌ها بخصوص بین خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان و نیز اتخاذ تصمیم‌های اثربخش تر مدیران را فراهم می‌آورد.

واژگان کلیدی: سازمان، تحلیل خرده فرهنگ، واحد وظیفه ای، سلسله مراتب سازمانی، شکاف فرهنگی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشگاه لرستان.
۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان. نویسنده مسئول: (mousavi56@yahoo.com)
۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان.
۴. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مقدمه و بیان مسئله

برای سازگاری با محیط پویای کنونی جهانی، نیاز به ایجاد تغییر و تزریق نوآوری و انعطاف در سازمان‌ها می‌باشد. تغییر و انعطاف سازمانها نیز نیازمند تغییر در رفتار اعضای آنها است که بدون آگاهی از وضعیت فرهنگ، چندان اثربخش نخواهد بود (Alvesson, 2011; Denison, Nieminen & Kotrba, 2013).

بی توجهی به فرهنگ سازمان بعنوان متداولترین دلیل شکست حدود سه چهارم پروژه‌های تغییر نظیر مهندسی مجدد گزارش شده است (Cameron & Quinn, 2006).

هم اکنون، برای تحلیل خرده فرهنگ‌های سازمانی در ایران، اغلب از مدلهای فرهنگی توسعه یافته در کشورهای غربی و صنعتی استفاده می‌گردد که متغیرهایی را در بر می‌گیرند که در سازمانهای غربی دارای اولویت هستند و امکان دارد در سازمانهای دیگر نظیر سازمانهای ایرانی چنین نباشد. از سوی دیگر، تعداد پژوهشها در مورد تحلیل خرده فرهنگ‌های سازمانی حتی با استفاده از مدلهای فرهنگی بیگانه هم در ایران بسیار کم و نادر می‌باشد. این عوامل ما را برآن داشت تا پژوهش خود را در این حوزه و با استفاده از مدل خرده فرهنگ سازمانی بومی انجام دهیم.

در واقع، هدف تحقیق آگاهی از وضعیت خرده فرهنگ‌های سازمان و بررسی شکاف‌ها[1] و یا فاصله‌های فرهنگی میان خرده فرهنگ‌های سازمانی بر اساس دو مشخصه مختلف یعنی واحد وظیفه‌ای و سطوح سلسله مراتبی سازمان می‌باشد. برای انجام این کار، ابتدا بایستی وجود خرده فرهنگ‌های متفاوت بر اساس مشخصه‌های مزبور تایید گردد که نیاز به پاسخ به دو پرسش زیر می‌باشد:

پرسش ۱: آیا واحدهای وظیفه‌ای سازمان خرده فرهنگ‌های متمایزی دارند؟

پرسش ۲: آیا مدیران و کارکنان دارای خرده فرهنگ‌های متفاوتی می‌باشند؟

بعد از روشن شدن پاسخ‌ها به دو پرسش فوق و تایید وجود خرده فرهنگ‌های متفاوت، برای برآوردن هدف اصلی تحقیق یعنی بررسی فاصله‌های میان خرده فرهنگ‌ها، در پی پاسخ به دو پرسش مهم زیر خواهیم بود:

پرسش ۳: شکاف فرهنگی میان خرده فرهنگ‌های متعلق به واحدهای وظیفه‌ای سازمان چگونه است؟

پرسش ۴: شکاف فرهنگی میان خرده فرهنگ‌های متعلق به سطوح سلسله مراتبی (مدیران و کارکنان) سازمان چگونه است؟

1. Cultural rifts

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

آگاهی از وضعیت خرده فرهنگ‌های سازمان می‌تواند دستاوردهای مثبتی برای سازمان به همراه داشته باشد. با شناخت خرده فرهنگ‌های سازمان، زمینه اصلاح و تغییر در آنها برای تزریق خلاقیت و نوآوری و یا سازگاری مناسب با طبیعت کاری واحدها و محیط سازمان فراهم می‌گردد. بطور مثال، خرده فرهنگ‌های متعلق به واحدهای پژوهشی بایستی خلاقیت و نوآوری را با شدت بیشتری پشتیبانی نمایند. و یا خرده فرهنگ واحدهای پروژه‌ای بایستی همکاری تیمی را حمایت نمایند. (Hitt, Miller & Colella, 2006: 504).

همچنین، آگاهی از شکاف فرهنگی میان خرده فرهنگ‌های سازمان زمینه کاهش و مدیریت این فاصله‌ها را برای کاهش سوء ادراک و درک کلیشه‌ای برای مدیران سازمان فراهم می‌آورد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بنا به فرهنگ فارسی عمید، «فرهنگ» از واژه "فرهنج" در زبان پهلوی ریشه گرفته و دارای معانی متفاوتی نظیر ادب، تربیت، دانش و مجموعه عقاید و آثار علمی و ادبی یک قوم و یا ملت می‌باشد (عمید، ۱۳۸۹). واژهٔ انگلیسی آن کالچر[1] از واژهٔ فرانسوی کالچرا[2] گرفته شده که آنهم از واژه لاتین کو لر[3] گرفته شده که به معنی نگهداری و پرورش می‌باشد (Harper, 2001).

برای فرهنگ تعاریف متفاوتی ارایه شده است. فرهنگ را متون و سنت‌های کاری مشترک مورد استفاده برای معنی دهی به جهان زیست[4] اعضاء فرهنگ (Raud, 2016)، سنت‌ها و هنجارهای رفتاری مشترک (Heskett, 2012; Leung et al., 2005)، سیستم معنایی مشترک (Robbins, 2005)، فرضیات، باورها و ارزشهای مشترک (Alvesson , 2002) و برنامه ذهنی مشترک اعضای یک سازمان (Hofstede, 2011) تعریف و توصیف نموده اند. از نظر شاین (2010: 18) تعریف فرهنگ بصورت زیر است:

" الگویی از فرضیات بنیادی مشترک می‌باشد که بوسیله یک گروه یاد گرفته می‌شود همچنانکه مسائل سازگاری خارجی و همبستگی داخلییش را حل می‌نماید، که به اندازه کافی امتحان خود را پس داده که معتبرشمرده شود، و بنابراین، به اعضای

1. Culture
2. Cultura
3. Colere
4. Life-world

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدید بعنوان شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس در ارتباط با مسائل مزبور آموخته شود". این تعاریف و توصیفهای متنوع از فرهنگ بخاطر تاثیر پذیری فرهنگ از رشته‌های متفاوت می‌باشد (Alvesson, 2002; Martin, Frost & O'Neill, 2004).

محققان برای فرهنگ لایه‌های مختلفی برشمرده اند. سطوح فرهنگ شاین (۲۰۰۴) یکی از معروفترین نظریه در این حوزه است. وی فرهنگ را شامل سه سطح می‌داند. مصنوعات[1]، رفتارها، هنجارها[2] و سایر جنبه‌های ظاهری و قابل مشاهده توسط افراد خارجی، در سطح ظاهری فرهنگ قرار دارند. در سطح عمیق تر فرهنگ، ارزشها[3] قرار می‌گیرند. و در سطح سوم، فرضیات زیربنایی[4] و باورها جای می‌گیرند که عمیق ترین سطح فرهنگ می‌باشد. فرضیات ارزشهایی می‌باشند که بصورت درونی آنقدر نهادینه شده اند که از مرز خودآگاهی گذشته است. بر این اساس، هرچه از سطح اول بسوی سطح سوم حرکت کنیم شناخت فرهنگ مشکل تر می‌شود زیرا میزان ناخودآگاهی افراد افزایش می‌یابد. بطوریکه که سطح سوم، یعنی فرضیات و باورها به دریا و ماهی تشبیه شده است (دانایی فرد، ۱۳۸۷).

خرده فرهنگ

از نظر برخی از محققین، گرچه سازمانها دارای فرهنگ می‌باشند، اما امکان دارد خرده فرهنگ‌های متمایزی نیز داشته باشند (Martin, 2004; Ankrah & Langford, 2005; Belias & Koustelios, 2013).

مفهوم خرده فرهنگ سازمانی ابتدا توسط دو تن از پژوهشگران فرهنگ با نامهای ون منن و بیرلی عرضه شده است (دانایی فرد، ۱۳۸۷). آنها خرده فرهنگ را متعلق به گرو هی درون سازمان دانسته که اعضای آن بطور مرتب با هم در تعامل بوده و نسبت به گروه خود احساس تعلق نموده و خودشان را بصورت یک گروه بارز می‌شناسند که در سازمان قابل تمایز است. همچنین، آنها مسائل ویژه‌ای را بعنوان مسائل مشترک اعضاء تعریف نموده و بر اساس اداراکات جمعی مشترک، دست به اقدام می‌زنند (Van Maanen & Bareley, 1985: 38). خرده فرهنگ‌ها ممکن است بصورت گروه بندیهایی از ارزشها نیز دیده شوند (Boisnier & Chatman, 2002: 13). بعلاوه، حرفه‌های مختلف

1. Artifacts
2. Norms
3. Espoused Values
4. Basic Underlying Assumptions

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

نیز بخاطر دارا بودن سیستمهای سمبلیک و شناختی متفاوت، ایدئولوژیهای متمایزی تولید می‌کنند که منجر به قواعد، روالها و معانی متفاوتی می‌گردد که می‌تواند به شکل گیری خرده فرهنگ‌های مختلف منجر شود (Gajendran et al., 2012). به عبارتی دیگر، می‌توان گفت که طبیعت حرفه‌ها نیز در شکل گیری خرده فرهنگ‌ها تاثیر می‌گذارد (Sagiv & Schwartz, 2007). لازم به یادآوری است که الزاما نیازی نیست خرده فرهنگ‌ها حول واحدهای وظیفه‌ای و یا بخشی شکل گیرند و یا اینکه بصورت آگاهانه و نیت مند تشکیل شوند (Trice & Beyer, 1993).

دیدگاه خرده فرهنگ امکانی فراهم می‌کند تا از سطح سازمان گذر کرده و فرهنگ‌های متنوع گروهای کوچکتر درون سازمان را تحلیل نموده و شناخت مناسبی در این زمینه کسب نماییم (Ankrah, Proverbs & Debrah, 2009).

مارتین (۲۰۰۲) در حوزه مطالعات فرهنگی به سه رویکرد کلی انسجام[1]، تفکیک (تمایز)[2] و انشقاق[3] اشاره می‌نمایند که مورد پشتیبانی نسبی ادبیات این حوزه واقع شده است (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Millan, Kastanis & Fahara, 2014). در رویکرد انسجام، فرهنگ سازمانی پدیده‌ای متجانس و مشترک در سطح سازمان محسوب شده که فاقد ابهام و روشن می‌باشد (Martin, 2002). اما، در رویکرد تفکیک، سازمان متشکل از خرده فرهنگ‌های مختلف و تقریبا ثابت در نظر گرفته میشوند. مطابق این دیدگاه، اجماع نه در سطح سازمان بلکه در سطوح پائینتر تحلیل تحت نام خرده فرهنگ‌ها وجود دارد و خرده فرهنگ‌ها شبیه جزایری در دریای ابهام می‌باشند (Martin, 2002). اما رویکرد سوم یعنی انشقاق، در پی سازگاری، انسجام و ثبات خرده فرهنگ‌ها نیست. بلکه، به وجود ابهام، تنوع، چند گانگی و سیال بودن آنها اشاره می‌کند. مطابق این رویکرد، اجماع حالتی موقت و موضوع محور بوده و بخاطر تغییر موضوعات و وقوع رخدادهای جدید، امکان فروریختن خرده فرهنگ‌های قبلی و ظهور خرده فرهنگ‌های جدید وجود دارد(Martin, 2001, p.94, 2002, 2004).

خرده فرهنگ‌ها را می‌توان در سطوح مختلف نیز تحلیل نمود. در سطح درون سازمان، می‌توان خرده فرهنگ‌های گروهها، واحدها، بخشها و شعبه‌های مختلف سازمان را بررسی نمود. در سطحی بالاتر یعنی سطح سازمانی می‌توان چگونگی انسجام و

1. Integration
2. Differentiation
3. Fragmentation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

سازگاری میان خرده فرهنگ‌ها برای پاسخ به محیط بیرونی را مورد تحلیل قرار داد. در سطح ملی نیز می‌توان به تحقیق در مورد فرهنگ سازمانها، گروههای قومی و نژادی مختلف بعنوان خرده فرهنگ‌های موجود در درون یک کشور پرداخت. در واقع، انتخاب سطح تحلیل فرهنگی و تعیین واحد مناسب تا حدود زیادی به قضاوت محقق بستگی دارد (Hofstede, 1998; Fink & Mayrhofer; 2009).

همچنین، مشخصه‌های مختلفی نظیر سطح سلسله مراتبی، حرفه، تیم پروژه ای، واحد وظیفه ای، شعبه جغرافیایی، جنسیت، قومیت، مذهب، نسل، سن، تجربه کاری، آموزشهای حرفه‌ای ممکن است مبنای شناسایی خرده فرهنگ‌ها قرار بگیرند (Danielsson et al., 2014; Santos & Eisenhardt, 2005; Gjuraj, 2013). بعنوان نمونه، می‌توان بر مبنای سطح سلسله مراتبی سازمان، خرده فرهنگ‌های مدیریت و کارکنان را مورد بررسی قرار داد.

مدل‌های خرده فرهنگ سازمانی

دراین بخش، به مدلهای معروفی اشاره می‌شود که خرده فرهنگ‌های سازمانی را بصورت گونه‌های[1] مختلف فرهنگی توصیف نموده و یا با پیشنهاد ابعاد[2] مختلف، زمینه اندازه گیری کمی خرده فرهنگ‌ها را فراهم نموده اند (Jung et al., 2009).

سکمن (۱۹۹۲)، سه نوع کلی خرده فرهنگ‌های سازمان را پیشنهاد داد. اول، خرده فرهنگ‌های سلسله مراتبی هستند که درسطوح مختلف سازمان قرار دارند که با موقعیت ها، قدرت و اختیار مشابه سر و کار دارند. بعنوان نمونه می‌توان به خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان اشاره نمود. دومین نوع، خرده فرهنگ‌های شغلی یا کاری هستند که اعضای آنها دارای مهارتهای مشابه بوده و هنگامیکه با آموزش و تجربه گسترده و سنگین همراه باشد، قوی هستند. نوع سوم، خرده فرهنگ‌های متنوع فرهنگی هستند که ناشی از نیروی کار متنوع می‌باشند که بر پایه فرهنگ ملی، قومی، مذهب و موارد مشابه شکل می‌گیرند.

مدل خرده فرهنگ هافستد و دیگران (۱۹۹۰) اولین مدل معروف سنجش خرده فرهنگ‌های سازمانی می‌باشد که شامل شش بعد مستقل و روشن از سنت‌های کاری ادراک شده برای تمایز واحدهای سازمانی از یکدیگر می‌باشد. بعد "فرایند محوری در

1. Typical
2. Dimensional

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مقابل نتیجه محوری" دغدغه نسبت به ابزارها دربرابر دغدغه نسبت به اهداف را بررسی می‌نماید. بعد "کارمند محوری درمقابل شغل محوری" مربوط به تاکید بر کارکنان و نیازهای آنها در مقابله با تمرکز روی انجام کارها می‌باشد. بعد "عادی درمقابل حرفه ای"[1] نشان می‌دهد که کارکنان هویت خود را عمدتا از سازمانهایشان می‌گیرند یا با نوع شغل و حرفه اشان احساس هویت می‌کنند. بعد "سیستم باز درمقابل سیستم بسته" بررسی می‌کند آیا کارکنان و سازمان به راحتی و به سرعت پذیرای تازه واردان هستند و یا گاردی بسته و وضعیتی رازآلود دارند و زمان زیادی برای سازگاری افراد جدید مورد نیاز می‌باشد. در بعد "کنترل راحت در برابر کنترل محکم"[2] بررسی می‌شود که آیا به هزینه‌ها توجه شده و زمان جلسات بطور دقیق رعایت می‌شود و یا جکهای متداولی در باره سازمان و کار بین کارکنان مبادله می‌شود. و بعد آخر یعنی "هنجاری در مقابل عملگرایی"[3] نشان می‌دهد آیا واحدها برروی دنباله روی دقیق از رویه‌های سازمانی تاکید می‌کنند یا کانون توجهشان به سمت پاسخ به نیازهای مشتریان بوده و عملگرایی را پیشه می‌کنند (Hofstede, 2011).

مدل گونه‌ای خرده فرهنگ آقای هافستد (۱۹۹۸) نیز با بهره گیری از مدل ابعادی خرده فرهنگ هافستد و دیگران (۱۹۹۰) فوق الذکر، در یک سازمان بیمه بزرگ دانمارکی ارایه شد که سه خرده فرهنگ متفاوت و متمایز را مورد شناسایی قرار داد. یکی از آنها خرده فرهنگ حرفه ای[4] بود که مدیران و افرادی را شامل می‌شد که مشخصه بارز آنها آموزش دیدگی و مهارت بالای آنها بود. خرده فرهنگ بعدی، اداری[5] بود که پرسنل بخشهای اداری و یا افرادی را دربر می‌گرفت که مشخصه مشترک آنها، انجام کارهای روتین و استاندارد بود. و سومین خرده فرهنگ، واسط مشتری[6] بود که افرادی را شامل می‌شد که ویژگی بارزشان، دوری از دفتر اصلی و داشتن ارتباط چهره به چهره با مشتریان بود.

ازسوی دیگر، کارن سیهل و جوان مارتین (۱۹۸۳) بر اساس نحوه پیوند ارزشهای خرده فرهنگ با ارزشهای فرهنگ سازمان، سه نوع خرده فرهنگ در سازمان را

1. Parochial vs. professional
2. Loose vs. tight control
3. Normative vs. pragmatic
4. Professional
5. Administrative
6. Customer interface

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

شناسایی نمودند. خرده فرهنگ تقویتگر[1] که از ارزشهای اصلی سازمان پشتیبانی می‌نماید. در مقابل، ضدفرهنگ[2] یا خرده فرهنگ متقابل با ارزشهای اصلی سازمان متعارض بوده و در نتیجه فرهنگ سازمان را با چالش روبرو می‌نماید. و نوع سوم، خرده فرهنگ عمودی[3] (بی تفاوت) دارای ارزشهایی متفاوت با ارزشهای اصلی سازمان بوده که بطور مستقل و بی تفاوت به موازات ارزشهای اصلی به حیات خود ادامه می‌دهد.

شاین (۱۹۹۶) نیز به سه نوع خرده فرهنگ اپراتوری[4]، مهندسی[5] و اجرایی[6] در سازمانها اشاره میکند که هرکدام فرضیات ویژه‌ای دارند. از نظر وی، هر سازمان یک فرهنگ درونی را بر پایه موفقیت عملیاتی خود با نام اپراتوری توسعه می‌دهد. اغلب عملیاتها شامل اجزاء و بخشهای مختلفی می‌شوند که برای اجرای مناسب، نیاز به همکاری، ارتباطات باز، تعهد و اعتماد کارکنان این بخشها به همدیگر می‌باشد. در واقع، فرهنگ اپراتوری یا عملیاتی بر پایه ارتباطات انسانی بنا می‌گردد. از سوی دیگر، هر سازمان طراحان و تکنوکراتهایی دارد که تکنولوژی محوری را کنترل می‌کنند که خرده فرهنگ مهندسی را تشکیل می‌دهند. بطور کلی می‌توان گفت مهندسین در پی طراحی سیستمها و محصولات سودمند، ساده، کارا، ایمن و با قابلیت انجام کار دائم هستند به گونه‌ای که به پاسخ‌های استاندارد از جانب اپراتورهای آنها نیاز باشد و در حالت ایدئال، به اپراتورها هم نیازی نباشد و بطور خودکار عمل نمایند. از جانب دیگر، هر سازمانی دارای مدیریت اجرایی مشتمل بر مدیرکل و زیردستان بلافصل او می‌باشد که فرهنگ اجرایی را شکل می‌دهند. جهان بینی این مدیران حول این ضرورت شکل می‌گیرد که سلامت مالی شرکت را حفظ نمایند . همچنین، آنها برای اینکه بدانند در سازمانشان چه می‌گذرد به توسعه سیستمهای پیچیده اطلاعاتی در کنار سیستمهای کنترلی در سازمان می‌پردازند. گرچه فرهنگ اپراتوری یا عملیاتی ریشه در درون سازمان دارد اما فرهنگ‌های مهندسی و اجرایی مرز سازمان را در می‌نوردند و بنوعی می‌توان گفت سطحی جهانی دارند. در واقع، مهندسین و مدیران ارشد به سبب آموزشهایی که می‌بینند و نیز مسائلی که با آن روبرو می‌شوند بیشتر جذب صنوف خودشان ورای مرزهای سازمانی می‌شوند. از سوی دیگر، هم مهندسین و هم مدیران اجرایی، افراد را

1. Enhancing
2. Counter culture
3. Orthogonal
4. Operator's Subculture
5. Engineering subculture
6. Executive subculture

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

بصورتی غیر شخصی و ابزاری برای دستیابی به کارایی و بهره وری می‌دانند. یعنی، اگر نیاز به کارکنان عملیاتی باشد، بایستی سعی شود تاثیر آنها بر عملیاتها کاهش یافته و هزینه آنها برای سازمان نیز حداقل شود (Schein, 1996).

مروری بر تحقیقات حوزه خرده فرهنگ

تحقیقات مختلفی در باره خرده فرهنگ‌های سازمانی در خارج از ایران انجام شده است. بعنوان نمونه، یازیسی[1] (۲۰۱۲) در تحقیقی در یکی از دانشگاههای ایالتی آلمان بر روی نمونه‌ای ۱۷۷۳ نفره به بررسی اختلاف میان خرده فرهنگ‌های دانشجویان، پرسنل آکادمیک و کارکنان غیرآکادمیک پرداخته است. این تحقیق با استفاده از مدل خرده فرهنگ هافستد و همکاران (۱۹۹۰) و آزمون غیر پارامتریک کروسکال والیس انجام گرفته است. نتایج نشان داد این خرده فرهنگ‌ها در سه بعد فرایند محوری درمقابل نتیجه محوری، کارمند محوری در مقابل شغل محوری و سیستم باز درمقابل سیستم بسته تفاوت معنی داری داشتند. در سه بعد دیگر بخاطر کم بودن آلفای کرانباخ (کمتر از ۰,۴) و نامناسب بودن پایایی، این آزمون انجام نشده است. در پژوهشی دیگر که در ۲۰ بیمارستان در ۸ شهر اصلی در یونان بر روی یک نمونه تصادفی متشکل از ۷۴۹ نفر از کارکنان انجام شده، نتایج حاکی از وجود خرده فرهنگ‌های متفاوت بر اساس پست سازمانی بود (Bellou, 2008). همچنین، در تحقیقی بر روی یک نمونه ۲۴۰ نفری از کارکنان موسسات بانکی یونان با ترکیب ۳۰ درصد مرد و ۷۰ درصد زن با استفاده از مدل ارزشهای رقابتی کامرون و کوئین (۲۰۰۶)، نتایج نشان داد که نوع فرهنگ مطلوب کارکنان مرد یعنی بازاری و رقابتی از نوع فرهنگ مطلوب زنان یعنی خانوادگی و قبیله‌ای متفاوت است (Belias & Koustelios, 2013).

در داخل ایران هم پژوهشهایی هرچند نادر در باره خرده فرهنگ‌های سازمانی انجام گردیده است. بعنوان نمونه، بهدادی مهر (۱۳۷۷) در تحقیق خود، فرهنگ سازمانی مدارس راهنمایی دولتی در مناطق شمال و جنوب تهران را با هم مقایسه نموده است. درواقع، این پژوهش درپی بررسی تفاوت برخی از خرده فرهنگ‌های موجود درون اداره آموزش و پرورش تهران بر اساس موقعیت جغرافیایی بوده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان (مدیر، معاون و دبیران) مدارس راهنمایی دخترانه دولتی در سال

1. Yazici

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

تحصیلی ۱۳۷۶-۱۳۷۷مناطق ۱، ۲ و ۳ در شمال و مناطق ۱۷، ۱۸ و ۱۹ در جنوب تهران بوده است. نتایج تحقیق نشان داده که بین فرهنگ سازمانی در مدارس راهنمایی دولتی شمال و جنوب تهران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین، در پژوهش شجاعی و همکاران (۱۳۸۴) با استفاده از مدل ارزشهای رقابتی، گونه شناسی فرهنگی (کارآفرین, مشارکتی, ماموریتی و بوروکراتیک) اعضای هیات علمی پردیس‌های فنی و علوم دانشگاه تهران بررسی شده است. این تحقیق، شامل دانشکده‌های علوم پایه و فنی بوده و اعضای هیئت علمی، جامعه آماری را تشکیل می‌دادند. نتایج نشان داد که در این دانشکده ها، گونه فرهنگی مشارکتی غلبه داشته است. این در حالیست که انتظار محققان این بوده که ماموریت دانشکده‌های فوق از جنس آموزش و پژوهش بوده و بنابراین میبایستی فرهنگ متناسب با فضای آموزشی و تحقیقاتی یا همان گونه فرهنگی کارآفرینی بر پردیس‌های مذکور حاکم باشد تا بتوانند موفق و اثر بخش گردند. این تحقیق را، از آنجا که به فرهنگ بخشی از سازمان یعنی پردیس‌های فنی و علوم دانشگاه تهران پرداخته، می‌توان در سطح خرده فرهنگ‌های سازمانی به شمار آورد که در پی شناسایی ویژگیهای خرده فرهنگ‌ها براساس تخصص و واحدهای (وظیفه ای) بوده است.

مدل مفهومی تحقیق

در اینجا، مدل بومی خرده فرهنگ سازمانی را توصیف می‌نماییم که مبنای پژوهش این مطالعه می‌باشد و در پژوهش مربوط به پایان نامه دکتری توسعه داده ایم (صادقی، ۱۳۹۶؛ موسوی و دیگران، در فرایند چاپ) . این مدل متشکل از ۹ بعد و ۲۷ پرسش می‌باشد. توصیف ابعاد براساس شاخصهای آنها و نیز تعداد پرسشهای هر بعد مطابق جدول۱ می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول ۱- توصیف ابعاد مدل خرده فرهنگ سازمانی بومی

بعد	شاخصهای اندازه گیری	تعداد پرسشها
مدیریت	اعتماد به شایستگی، انتقاد پذیری و تعامل مثبت با مدیریت	۳
توسعه	ارتقاء کارکنان براساس شایستگی، بهره گیری از توانایی ها، دادن بازخورد عملکرد و توجه به نیازهای شخصی، پیشنهادهای جدید و کارشناسی آنها	۶
مشارکت	در جریان کارهای اصلی واحد بودن، مشارکت در تصمیم گیریها و مشورت با کارکنان	۳
بهره وری	برنامه ریزی، آگاهی به هزینه‌ها و استفاده مناسب از منابع سازمان	۳
آموزش	بروز بودن و نیز سازگاری دوره‌های آموزشی با وظایف کاری کارکنان	۲
همکاری	احترام به یکدیگر، همدلی، تقسیم متوازن کار و تسهیم دانش	۴
پشتیبانی	دسترسی به ابزار و اطلاعات مورد نیاز کارکنان	۲
بوروکراسی	رعایت سلسله مراتب، انجام کار مطابق قوانین و سازگاری وظایف کاری با تخصص کارکنان	۳
استرس	استرس و تنش کاری	۱

پرسشهای مدل میزان مشخصه‌های مورد بررسی را در محل کار اندازه گیری می‌کنند. بعنوان نمونه، پرسش مرتبط با شاخص "ارتقاء کارکنان براساس شایستگی" در بعد توسعه به شرح زیر می‌باشد:

"ارتقاء کارکنان چقدر بر اساس شایستگی کاری و فنی آنها است؟"

پاسخ به پرسشهای مدل نیز از نوع معیار لیکرت ۵ گزینه‌ای خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد می‌باشد که به ترتیب معادل نمرات ۱ تا ۵ می‌باشند.

عناوین بعدهای مدل با متغیرهای فرهنگی مربوطه سازگار می‌باشند. بعنوان نمونه، بعد مدیریت شامل متغیرهای مرتبط با روابط افراد با مدیرشان و بعد بوروکراسی نیز متغیرهای بوروکراتیک را اندازه گیری می‌کند. تنها در تشخیص بعدهای مشارکت و توسعه از همدیگر، ممکن است قدری ابهام باشد. در واقع، بعد مشارکت، مشارکت شکلی و ظاهری را بیان می‌کند درصورتیکه مشارکت محتوایی به بعد توسعه تعلق دارد. یعنی ممکن است فرد در جلسات تصمیم گیری شرکت کند یا با وی مشورت شود (مشارکت زیاد) ولی به نظریات و پیشنهادهایش توجه نشود (توسعه کم).

مشخصه‌های مورد بررسی این مدل همانند مدل هافستد و دیگران (۱۳۹۰)، ادراک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

کارکنان نسبت به سنت‌های کاری[1] می‌باشد. این سنت‌های کاری و هنجارهای فرهنگی در سطوح کم عمق فرهنگ یعنی سطح اول مدل شاین قرار داشته و در بخش قابل مشاهده فرهنگ هستند و بنابراین، پرسشنامه می‌تواند مناسبترین راه جمع آوری داده‌های مربوطه باشد. همچنین، تغییر و اصلاح این سنت‌ها نسبت به ارزشها آسان تر است.

در پایان این بخش، با نظرداشت ادبیات تحقیق، برای پاسخ به پرسشهای اول و دوم تحقیق که در بیان مسئله توضیح داده شده، فرضیه‌های اصلی ۱ و ۲ همراه با فرضیه‌های فرعی مرتبط با آنها به شرح جدول ۲ پیشنهاد می‌گردند:

جدول۲- فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق

فرضیه ۱: واحدهای وظیفه‌ای سازمان، خرده فرهنگ‌های متمایزی دارند.	فرضیه ۲: مدیران و کارکنان دارای خرده فرهنگ‌های متفاوتی می‌باشند.
فرضیه ۱,۱: بعد مدیریت در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۱,۲: بعد مدیریت در مدیران و کارکنان متفاوت است
فرضیه ۲,۱ :بعد توسعه در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۲,۲: بعد توسعه در مدیران و کارکنان متفاوت است
فرضیه ۳,۱: بعد مشارکت در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۳,۲: بعد مشارکت در مدیران و کارکنان متفاوت است
فرضیه ۴,۱: بعد بهره وری در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۴,۲: بعد بهره وری در مدیران و کارکنان متفاوت است
فرضیه ۵,۱: بعد آموزش در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۵,۲: بعد آموزش در مدیران و کارکنان متفاوت است
فرضیه ۶,۱: بعد همکاری در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۶,۲: بعد همکاری در مدیران و کارکنان متفاوت است
فرضیه ۷,۱: بعد بوروکراسی در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۷,۲: بعد بوروکراسی در مدیران و کارکنان متفاوت است
فرضیه ۸,۱: بعد پشتیبانی در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۸,۲: **بعد پشتیبانی در مدیران و کارکنان متفاوت است**
فرضیه ۹,۱: بعد استرس در میان واحدها متفاوت است	فرضیه ۹,۲: **بعد استرس در مدیران و کارکنان متفاوت است**

1. Practices perception

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

همچنین، برای پاسخ به پرسشهای سوم و چهارم تحقیق مندرج در بیان مسئله، فاصله فرهنگی میان خرده فرهنگ‌های وظیفه‌ای و سلسله مراتبی محاسبه و تحلیل خواهد شد.

روش تحقیق

این پژوهش برحسب روش، توصیفی- قیاسی (تحلیل جمعیت شناختی و تحلیل فاصله فرهنگی- آزمون فرضیه ها) و براساس هدف نیز، کاربردی است. مبنای پژوهش، مدل موسوی و دیگران (در فرایند چاپ) می‌باشد که اعتبار آن با بهره گیری از تحلیل عاملی و دست یافتن به مقادیر بارهای عاملی پرسشهای هر بعد از ۰,۴۰۳ تا ۰,۸۹۸ تایید شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. پرسشنامه تحقیق شامل پرسشنامه مدل متشکل از ۲۷ پرسش، همراه با پرسشهای جمعیت شناختی برای آگاهی از جنسیت، تجربه کاری، مدرک تحصیلی، نوع پست سازمانی و واحد محل کار شرکت کنندگان بود. نوع پست سازمانی برای شناسایی مدیران از کارکنان بود.

جمعیت آماری تحقیق شامل اعضای (دائم) سازمان مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران بود. بعلاوه، این پژوهش بدنبال ارزیابی سنت‌ها و اقدامات مشترک میان کارکنان واحدها و گروههای مختلف بود و در نتیجه، تعداد عاملان اجتماعی در این تحقیق بایستی بسیار زیاد می‌بود. براین اساس، نمونه گیری بصورت سرشماری انجام پذیرفت تا تمام اعضای جمعیت آماری را پوشش دهد (Hofstede, 1998).

پرسشنامه تحقیق، با مراجعه به اتاق‌های کارکنان در دفتر مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات واقع در تهران در اختیار آنها قرار می‌گرفت. در مجموع حدود ۳۰۰ پرسشنامه پخش گردید. برخی از این پرسشنامه‌ها به دلایل مختلفی از قبیل تکمیل ناقص و یا عدم پاسخ قابل استفاده نبودند. از این تعداد، ۲۵۵ پرسشنامه تکمیل شده (نرخ ۸۵٪) برای تحلیل مناسب بودند.

تحلیل در نرم افزار اس پی اس اس انجام شد که شامل تحلیل جمعیت شناختی، تحلیل پایایی داده‌ها از طریق آلفای کرانباخ، بررسی وجود خرده فرهنگ‌ها با بهره گیری از آزمون‌های کروسکال والیس و من ویتنی یو و نیز تحلیل فاصله‌های فرهنگی میان خرده فرهنگ‌ها با استفاده از تفاوت میان نمره‌های میانگین ابعاد آنها بود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

تحلیل یافته ها

قبل از تحلیل، لازم است مقدمه‌ای کوتاه راجع به داده‌های تحقیق ارایه گردد. پاسخ به پرسشهای تحقیق، از نوع معیار لیکرت پنج نمره‌ای بود و نمرات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ به ترتیب معادل گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد بود. یعنی، نمره هر پرسش حداقل ۱، میانگین ۳ و حداکثر ۵ بود. بعلاوه، نمره هر بعد خرده فرهنگ، برابر با جمع نمرات پرسشهای متعلق به آن محاسبه می‌شد. بعنوان نمونه، مطابق جدول۱، بعد توسعه شامل شش سوال بود و بنا براین نمرات این بعد حداقل ۶ (۱*۶)، متوسط ۱۸ (۳*۶) و حداکثر ۳۰ (۵*۶) بود. و یا بعد استرس یک سوال داشت و بنا براین نمرات این بعد حداقل۱ (۱*۱)، متوسط ۳ (۳*۱) و حداکثر ۵ (۵*۱) بود.

تحلیل جمعیت شناختی

از تعداد ۲۵۵ مورد آزمون، ۲۰۵ نفر (۸۰,۴٪) مرد و ۵۰ نفر (۱۹,۶٪) زن بودند. از نظر مدرک تحصیلی نیز، ۱۱ نفر دیپلم، ۱۴ نفر فوق دیپلم، ۱۱۵ نفر کارشناس و ۱۱۵ نفر کارشناس ارشد یا بالاتر بودند. بر اساس تجربه نیز، ۲۳ نفر یک تا ۵ سال، ۶۱ نفر ۶ تا ۱۰ سال، ۲۳ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۳۰ نفر باقیمانده نیز بیش از ۱۵ سال سابقه کار داشتند. بر اساس سلسله مراتب نیز، ۶۲ نفر مدیر، ۱۹۲ نفر کارمند و یک نفر وضعیتی نامشخص داشت. از ۱۹۲ نفر کارمند نیز، ۲۶ نفر به واحد مخابرات،۳۱ نفر به واحد مهندسی،۳۱ نفر به واحد خط لوله، ۲۰ نفر به واحد بازرگانی، ۲۳ نفر به واحد اداری، ۲۹ نفر به واحد مالی و ۹ نفر به واحد برنامه ریزی تعلق داشتند. و ۲۳ نفر باقیمانده به واحدهای جانبی و یا واحدهایی تعلق داشتند که کمتر از ۳ نفر را شامل می‌شدند.

تحلیل خرده فرهنگ

در این بخش، فرضیه‌های اول و دوم تحقیق از طریق آزمون فرضیه‌های فرعی مرتبط با آنها بررسی شدند که درصورت تایید حداقل یک فرضیه فرعی آنها، مورد تایید قرار می‌گرفتند. بخاطر ترتیبی بودن داده ها، از آزمون‌های کروسکال والیس[1] و من ویتنی یو[2] برای این کار استفاده شد.

1. Kruskal Wallis
2. Mann –Whitney U

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

ابتدا از آزمون کروسکال والیس، برای بررسی فرضیه‌های فرعی مرتبط با فرضیه اول تحقیق یعنی وجود تفاوت احتمالی میان ابعاد خرده فرهنگ‌های هفت واحد کاری سازمان شامل واحدهای مخابرات، مهندسی، خط لوله، بازرگانی، اداری، مالی و برنامه ریزی استفاده شد. پس از انجام آزمون مزبور، خروجی نرم افزار مطابق جدول ۳ می‌باشد که نشان می‌دهد مقدار معنی دار آزمون در دو بعد مشارکت و پشتیبانی کمتر از مقدار آلفا (۰,۰۵) بوده است. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه‌های فرعی ۳,۱ و ۴,۱ تایید می‌شوند و درنتیجه، خرده فرهنگ‌های وظیفه‌ای متفاوت بوده و فرضیه اول تایید می‌شود.

جدول۳- آزمون کروسکال والیس در سطح ۹۵٪ اطمینان برای آزمون فرضیه‌های فرعی ۱,۱ تا ۹,۱ مرتبط با فرضیه اول تحقیق مبتنی بر تفاوت میان ابعاد خرده فرهنگ‌های واحدهای کاری

فرض‌های صفر آزمون	مقدار معنی داری آزمون	تصمیم
بعد مدیریت در همه واحدها یکسان است	۰,۶۱۵	پذیرش فرض صفر
بعد توسعه در همه واحدها یکسان است	۰,۶۲۳	پذیرش فرض صفر
بعد مشارکت در همه واحدها یکسان است	۰,۰۴۱	رد فرض صفر
بعد بهره وری در همه واحدها یکسان است	۰,۸۵۲	پذیرش فرض صفر
بعد آموزش در همه واحدها یکسان است	۰,۵۹۰	پذیرش فرض صفر
بعد همکاری در همه واحدها یکسان است	۰,۷۸۲	پذیرش فرض صفر
بعد بوروکراسی در همه واحدها یکسان است	۰,۹۸۵	پذیرش فرض صفر
بعد پشتیبانی در همه واحدها یکسان است	۰,۰۲۶	رد فرض صفر
بعد استرس در همه واحدها یکسان است	۰,۱۸۶	پذیرش فرض صفر

برای آزمون **فرضیه‌های فرعی مرتبط با** فرضیه دوم تحقیق مبنی بر تفاوت بین ابعاد دو خرده فرهنگ مدیران و کارکنان، از آزمون من ویتنی یو استفاده شد. مطابق خروجی نرم افزار مندرج در جدول ۴، در شش بعد توسعه، مشارکت، بهره وری، آموزش، بوروکراسی و پشتیبانی مقادیر معنی داری آزمون کمتر از سطح معنی داری آلفا (۰,۰۵) می‌باشند و بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که این ابعاد در بین دو خرده فرهنگ مدیران و کارکنان متفاوت می‌باشند. پس، فرضیه‌های فرعی ۲,۲، ۳,۲، ۴,۲، ۵,۲، ۷,۲ و ۸,۲ تایید می‌شوند و در نتیجه، خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان با هم متفاوت می‌باشند. بنابراین، فرضیه دوم هم تایید می‌گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول۴. آزمون من ویتنی یو در سطح ۹۵٪ اطمینان برای بررسی فرضیه‌های فرعی ۱,۲ تا ۹,۲ مرتبط با فرضیه دوم تحقیق مبتنی بر تفاوت بین ابعاد خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان

فرض‌های صفر آزمون	مقدار معنی داری آزمون	تصمیم
بعد مدیریت در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۲۹۷	پذیرش فرض صفر
بعد توسعه در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۰۰۹	رد فرض صفر
بعد مشارکت در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
بعد بهره وری در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۰۰۳	رد فرض صفر
بعد آموزش در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۰۱۲	رد فرض صفر
بعد همکاری در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۰۷۷	پذیرش فرض صفر
بعد بوروکراسی در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۰۳۴	رد فرض صفر
بعد پشتیبانی در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۰۱۲	رد فرض صفر
بعد استرس در مدیران و کارکنان یکسان است	۰,۱۱۹	پذیرش فرض صفر

تحلیل فاصله فرهنگی

اکنون که وجود خرده فرهنگ‌ها بر اساس دو مشخصه واحد کاری و سلسله مراتب تایید شده به موضوع اصلی تحقیق یعنی تحلیل فاصله فرهنگی میان خرده فرهنگ‌ها جهت پاسخ به پرسشهای شماره ۳ و ۴ تحقیق می‌پردازیم.

در پاسخ به پرسش سوم تحقیق، شکاف فرهنگی میان خرده فرهنگ‌های واحدهای مخابرات، مهندسی، خط لوله، بازرگانی، اداری، مالی و برنامه ریزی در نه بعد مدل خرده فرهنگ، بررسی شد. در این راستا، جدول ۵ نمرات میانگین ابعاد و فاصله خرده فرهنگ‌ها را در هرکدام از این ابعاد نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول۵. نمرات میانگین و فاصله فرهنگی ابعاد خرده فرهنگ‌های وظیفه‌ای سازمان

ابعاد مدل	میانگین ابعاد	مخابرات	مهندسی	خط لوله	بازرگانی	اداری	مالی	برنامه‌ریزی	فاصله
مدیریت	۹	۱۰,۴۲	۱۰,۳۵	۱۰,۲۹	۹,۴۰	۹,۷۸	۱۱,۱۰	۹,۷۸	۱,۷
توسعه	۱۸	۱۶,۹۲	۱۵,۷۱	۱۶,۲۹	۱۴,۹۵	۱۶,۱۳	۱۷,۱۷	۱۴,۷۸	۲,۳۹
مشارکت	۹	۹,۳۸	۸,۸۷	۱۰,۰۳	۹,۰۵	۹,۶۱	۱۰,۵۹	۱۰,۵۶	۱,۷۲
بهره وری	۹	۷,۷۷	۷,۵۸	۸,۱۰	۸,۰۵	۷,۸۷	۸,۲۸	۷,۳۳	۰,۹۵
همکاری	۱۲	۱۲,۶۹	۱۲,۱۰	۱۲,۶۱	۱۱,۵۵	۱۲,۳۹	۱۳,۰۷	۱۲,۶۷	۱,۵۲
آموزش	۶	۵,۶۹	۵,۳۹	۵,۳۵	۵,۲۰	۵,۲۲	۴,۸۶	۴,۳۳	۱,۳۶
بوروکراسی	۹	۱۰,۰۴	۱۰,۲۳	۹,۹۷	۱۰,۱۰	۱۰,۰۰	۱۰,۲۱	۱۰,۵۶	۰,۵۹
پشتیبانی	۶	۶,۴۶	۵,۶۵	۵,۶۸	۵,۸۰	۶,۱۳	۶,۹۰	۵,۷۸	۱,۲۵
استرس	۳	۳,۱۵	۳,۲۳	۲,۸۱	۳,۰۰	۳,۰۰	۳,۶۲	۳,۰۰	۰,۸۱

مطابق جدول۵، در بعدهای توسعه، بهره وری و آموزش، همه واحدها مقادیری کمتر از مقدار متوسط داشتند. برعکس، در بعد بوروکراسی، همه واحدها مقادیری بیشتر از میزان میانگین را دارا بودند. واحد مالی در برخی از ابعاد نسبت به بقیه واحدها وضعیت بهتری دارد. این واحد در بعدهای مدیریت، توسعه، مشارکت، بهره وری، همکاری و پشتیبانی از وضعیت بهتری برخوردار است. هرچند، این واحد در بعد استرس بیشترین نمره را دارد. همچنین، در بعد بوروکراسی، واحد برنامه ریزی بیشترین میزان را دارا می‌باشد. بعلاوه، بعد همکاری در واحد مهندسی کمترین مقدار را دارا می‌باشد.

بعلاوه، ستون آخر جدول۵، فاصله فرهنگی میان خرده فرهنگ‌های وظیفه‌ای را در هر بعد، براساس تفاوت بیشترین و کمترین میانگین در آن بعد نشان می‌دهد. در میان این فاصله ها، بیشترین فاصله در بعد توسعه (۲,۳۹) بین دو خرده فرهنگ مالی و برنامه ریزی و کمترین فاصله در بعد بوروکراسی (۰,۵۹) بین خرده فرهنگ‌های برنامه ریزی و خطوط لوله رخ داده است.

در پاسخ به پرسش چهارم تحقیق، فاصله‌های ابعاد مدل بین خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان مورد بررسی قرار گرفت که نتایج تحلیل مطابق جدول ۶ بود. مطابق این جدول، در تمام ابعاد، خرده فرهنگ مدیران نمره بیشتری دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول۶. نمرات میانگین ابعاد نه گانه در دو خرده فرهنگ مدیران و کارکنان

ابعاد مدل خرده فرهنگ	میانگین ابعاد	کارکنان	مدیران	فاصله
مدیریت	۹	۱۰,۰۹	۱۰,۵۶	۰,۴۷
توسعه	۱۸	۱۶,۰۱	۱۷,۷۴	۱,۷۳
مشارکت	۹	۹,۵۷	۱۱,۵۸	۲,۰۱
بهره وری	۹	۷,۹۸	۸,۸۷	۰,۸۹
همکاری	۱۲	۱۲,۴۰	۱۳,۲۴	۰,۸۴
آموزش	۶	۵,۱۷	۵,۸۹	۰,۷۲
بوروکراسی	۹	۱۰,۱۵	۱۰,۸۹	۰,۷۴
پشتیبانی	۶	۶,۰۲	۶,۶۵	۰,۶۳
استرس	۳	۳,۱۴	۳,۴۰	۰,۲۶

همچنین، مطابق جدول ۶، خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان در اکثر بعدهای نه گانه، با هم فاصله محسوس دارند. در این میان، بیشترین فاصله‌ها به ترتیب مربوط به بعدهای مشارکت (۲,۰۱) و توسعه (۱,۷۳) و کمترین آن به بعد استرس (۰,۲۶) تعلق دارد.

بحث و نتیجه گیری

مطابق تحلیل، وجود خرده فرهنگ‌های وظیفه‌ای و سلسله مراتبی تایید شد. همچنین، نتایج تحلیل نشان داد همه خرده فرهنگ‌های وظیفه ای، در بعدهای توسعه، بهره وری و آموزش، مقادیری کمتر از مقدار متوسط داشتند. خرده فرهنگ مهندسی نیز در بعد همکاری کمترین مقدار میانگین را دارا بود. درصورتیکه، این واحد دست اندر طراحی و اجرای پروژه‌های بزرگ سازمان می‌باشد و به نوعی تیمهای پروژه‌ای را در ذهن تداعی می‌کند که نیاز است افراد بیشترین همکاری و تسهیم دانش را داشته باشند. این امر می‌تواند زمینه‌ای را برای سازمان و مدیران ارشد فراهم نماید تا اقداماتی را برای بهبود شاخصهای زیر مجموعه این بعد اتخاذ نمایند. یکی از این اقدامات می‌تواند تغییر شیوه ارزشیابی کارکنان در واحد مهندسی برای تاکید بیشتر بر همکاری میان کارکنان در مقابل توجه صرف به عملکرد انفرادی کنونی باشد. اقدام دیگر می‌تواند تغییر ساختار واحد مربوطه از ساختار سلسله مراتبی به ساختار تیمی باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مطابق تحلیل، در بعد بوروکراسی، همه واحدها مقادیری بیشتر از میزان میانگین داشتند که این امر به معنی تاثیرپذیری واحدها از ساختار مشترک سلسله مراتبی سازمان می‌باشد.

بعلاوه، نتایج نشان داد در میان واحدهای کاری سازمان مورد بررسی، واحد مالی در بعدهای مدیریت، توسعه، مشارکت، بهره وری، همکاری و پشتیبانی بیشترین نمره را دارا بود که نشان از وضعیت نسبی بهتر این واحد در مقایسه با سایر واحدهای سازمان است. گرچه، نتایج نشان داد کارکنان این واحد بیشتر از بقیه واحدها استرس را تجربه می‌کنند.

همچنین، فاصله خرده فرهنگ‌ها بر اساس تفاوت میان نمرات میانگین ابعادشان نیز محاسبه شد و مطابق نتایج، بیشترین فاصله میان خرده فرهنگ‌های وظیفه‌ای در بعد توسعه (۲,۳۹) و کمترین آن در بعد بوروکراسی (۰,۵۹) رخ داده است. بین خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان نیز، بیشترین فاصله‌ها به ترتیب مربوط به بعدهای مشارکت (۲,۰۱) و توسعه (۱,۷۳) و کمترین آن به بعد استرس (۰,۲۶) تعلق داشت. فاصله فرهنگی بمنزله تفاوت در ادراک نسبت به سنت‌های فرهنگی می‌باشد که می‌تواند به سوء ادراک و تعارض منجر شود. بویژه فاصله بین خرده فرهنگ‌های مدیران و کارکنان زمینه سوء ادراک و یا ادراک کلیشه‌ای مدیران نسبت به بقیه اعضای سازمان را فراهم می‌آورد. آگاهی از این امر زمینه کاهش این فاصله‌ها و سوء تفاهم‌ها را فراهم نموده و به عملکرد بهتر سازمان منجر خواهد شد (Hofstede, 1998). بعلاوه، مدیران سیاست گذاریها و تصمیمات مهم را اتخاذ می‌کنند و در صورتیکه از ادراک کارکنان آگاه نباشند ممکن است تصمیمات نامناسبی اتخاذ نمایند و در نتیجه، اجرای تصمیمات که بر عهده کارکنان است بخاطر مقاومت شدید آنها، دچار مشکل گردد.

از سوی دیگر، شناسایی نقشه فرهنگی سازمان و موقعیت کنونی خرده فرهنگ‌ها بر روی آن می‌تواند پیامدهای مثبتی برای سازمان به ارمغان آورد. همانطور که قبلا بیان شد این خرده فرهنگ‌ها بر اساس ادراکات اعضای آن نسبت به سنت‌ها و هنجارهای کاری شکل می‌گیرند که در سطح کم عمق فرهنگ هستند. در نتیجه، با برنامه ریزی می‌توان بر آنها تاثیر گذاشته و و تغییرات لازم را برای مواجهه با محیط پویای کنونی برای بهره گیری از فرصتها ایجاد نمود. بعنوان نمونه می‌توان، میزان بعدهای مشارکت و توسعه را در واحد پژوهش سازمان برای تزریق خلاقیت و نوآوری افزایش داد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

در واقع، شناسایی وضعیت خرده فرهنگ‌های سازمان این امکان را فراهم می‌آورد بدون تغییر کل سازمان که زمان گیر و بسیار مشکل است، به تغییر و اصلاح خرده فرهنگ‌های درون سازمان مطابق با طبیعت کاری و محیط تجاری آنها مبادرت نمود و بدین طریق، می‌توان از خرده فرهنگ‌ها بعنوان ابزاری برای بهبود نوآوری سازمانی در سطحی محدود و قابل مدیریت استفاده نمود (Whetten & Cameron, 2002: 189).

در نهایت، پیشنهاد می‌شود مشابه این تحقیق در سازمانهای دیگر و براساس مشخصه‌های مشابه و یا موارد گوناگون دیگری نظیر شعبه‌های جغرافیایی، تیمهای پروژه‌ای انجام شود. یکی از تحقیقات جذاب در این زمینه می‌تواند مقایسه فاصله خرده فرهنگ‌ها بر حسب موقعیت جغرافیایی با فاصله آنها براساس واحد وظیفه‌ای باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

منابع:

۱. بهدادی مهر، اقدس (۱۳۷۷)، "مقایسه فرهنگ مدارس راهنمایی دولتی در مناطق شمال و جنوب تهران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۲. شجاعی، منوچهر و دیگران (۱۳۸۴)، "بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی اعضاء هیات علمی پردیس دانشکده‌های فنی و پردیس علوم دانشگاه تهران"، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱۱، صص ۵-۱۸.

۳. صادقی، حشمت اله (۱۳۹۵). "طراحی مدل سنجش خرده فرهنگ‌های سازمانی (مطا لعه موردی سازمان مرکزی شرکت خطوط لوله و مخابرات)"، پایان نامه دکترا، دانشگاه لرستان.

۴. عمید، حسن (۱۳۸۹)، "فرهنگ فارسی عمید"، تهران، نشر رهیاب نوین هور.

۵. موسوی، سید نجم الدین و دیگران (در فرایند چاپ)، "طراحی مدل سنجش خرده فرهنگ‌های سازمانی (مطا لعه موردی شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران)"، مدیریت فرهنگ سازمانی.

۶. هچ، م. ج. (۱۳۸۷)، "تئوری سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن"، مترجم: حسن دانایی فرد، تهران، نشرافکار.

7. Alvesson, M. (2002), “Understanding Organisational Culture”, London, SAGE Publications.
8. Alvesson, M. (2011), Organizational culture: Meaning, discourse, and identity. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), “The handbook of organizational culture and climate”, 11-28, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
9. Ankrah, N. A., & Langford, D. A. (2005), “Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures”, Construction Management and Economics, No.23 (6), 595-607.
10. Ankrah, N. A., Proverbs, D., & Debrah, Y. (2009), “Factors influencing the culture of a construction project organisation: An empirical investigation”, Engineering, Construction and Architectural Management, No.16 (1), 26-47.
11. Belias, D., Koustelios, A. (2013), “Organizational Culture of Greek Bank Institutions: A Case Study”, International Journal of Human Resource Management and Research, No.3 (2), 95-104.
12. Bellou, v. (2008), “Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals”, J Health Organ Manag, No.22 (5), 496-509.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

13. Boisnier, A., Chatman, J. A. (2002). The Role of Subcultures in Agile Organizations. In R.S. Peterson & E. Mannix (Eds.), "Leading and Managing People in Dynamic Organizations", chapter 6, Mahwah, NJ, Lawrence Earlbaum Associates.
14. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006), "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", San Francisco, CA, John Wiley & Sons.
15. Danielsson, M., Nilsen, P., Öhrn, A., Rutberg, H., Fock, J., & Carlfjord, S. (2014), "Patient safety subcultures among registered nurses and nurse assistants in Swedish hospital care: a qualitative study", BMC Nursing, 13-39.
16. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2013), "What are you really measuring with a culture survey?", Denison, No. 8 (1).
17. Fink, G., & Mayrhofer, W. (2009), "Cross-cultural competence and management-setting the stage", European Journal of Cross-Cultural Competence and Management, No. 1(1), 42-65.
18. Gajendran, T., & et al. (2012) "A conceptual approach to studying the organisational culture of construction projects", Australasian Journal of Construction Economics and Building, No.12 (2), 1-26.
19. Gjuraj, E. (2013), "The importance of national culture studies in the organizational context", European Scientific Journal, No.9 (11), 160-180.
20. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006), "Multivariate data analysis", Prentice Hall Pearson Education.
21. Harper, D. (2001), "Online Etymology Dictionary", http://www.etymonline.com, 9/17/2016.
22. Heskett, J. L. (2012), "The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transform Performance", New Jersey, FT Press.
23. Hitt, M. A., Miller, C., & Colella, A. (2006), "Organizational behavior: A Strategic Approach", USA, Wiley.
24. Hofstede, G. (1998), "Identifying organizational subcultures: an empirical approach", Journal of Management Studies, No. 35(1), 1–12.
25. Hofstede, G. (2010), "Cultures and organizations: software of the mind: international cooperation and its importance for survival, Revised and expanded", (3rd Ed.), New York, McGraw-Hill.
26. Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", Online Readings in Psychology and Culture, No. 2(1), Chapter 8, http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8, 1/5/2017.
27. Hofstede, G., B. Neuijen, D., Ohayv D. & Sanders G. (1990), "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", Administrative Science Quarterly, No. 35(2), 286-316.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

28. Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. & Mannion, R. (2009), "Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature", Public Administration Review, No.69, 1087–1096.
29. Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. & Gibson, C. B. (2005), "Culture and international business: recent advances and their implications for future research", Journal of International Business Studies, No. 36(4), 357–378.
30. Martin, J. & Siehl, C. (1983), "Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis", Organizational Dynamics, No. 12, 52-64.
31. Martin, J. (2002), "Organizational Culture: Mapping the Terrain", Thousand Oaks, CA, Sage.
32. Martin, J. (2004), "Organisational culture",Stanford, Stanford University, Research Paper No. 1847.
33. Martin, J., (2001), "Meta-theoretical controversies in studying organisational culture", Stanford University, Research Paper No. 1676.
34. Martin, J., Frost, P. J. & O'Neill, O. A. (2004), "Organisational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance", Stanford Graduate School of Business, Research Paper No. 1864.
35. Millan, M. R., Kastanis, E. F., & Fahara, M. F. (2014), "Effectiveness indicators as interpreted by the subcultures of a higher education institution", Research in Higher Education Journal, No.24.
36. Raud, R. (2016), "Meaning in Action: Outline of an Integral Theory of Culture", Cambridge, Polity Press.
37. Robbins, S. (2005), "Organizational Behavior", 11th ed., Pearson Prentice Hall.
38. Sackmann, S. A. (1992), "Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge", Administrative Science Quarterly, No. 37(1), 140–161.
39. Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007), "Cultural values in organisations: insights for Europe", European J. of International Management, No.1 (3), 176-190.
40. Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005), "Organisational boundaries and theories of organization", Organisation Science, No. 16 (5), 491-508.
41. Schein, E. (1996), "Three culture of management: The key to organizational learning", Soan Management Review, No. 38, 9-21.
42. Schein, E. H. (2004), "Organizational Culture and Leadership" , 3rd ed., San Francisco, Jossey-Bass.
43. Schein, E. H. (2010), "Organizational Culture and Leadership ,4th ed., San Francissco, Jossey-Bass.
44. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013), "Organizational Climate and Culture" Annual Review of Psychology, No. 64, 1-28.
45. Trice, H., & Beyer, J. M. (1993), "The culture of work organizations, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

46. Van Maanen, J., & Bareley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin, (Eds.), Organizational Culture, 31-54. Beverly Hills: Sage.
47. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2002), "Developing Management Skills" (5th ed.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
48. Yazici, s. (2012), "Organizational Culture and Goal System in a German state University", 11th Annual Conference and 4th CEMS CCM / IACCM Doctoral Workshop, Universita Parthenope di Napoli, Italy.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]