

## بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR) (وزارت نیرو به عنوان مورد)

اصغر مشبکی، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

وهاب خلیلی شجاعی، دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس\*

### چکیده:

این پژوهش به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌پردازد که وزارت نیرو به عنوان مورد تحقیقاتی انتخاب شده است. در این مقاله مباحث به دو بخش تقسیم شده‌اند. نخست مباحث مربوط به فرهنگ سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی عنوان می‌شود و سپس تاثیر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بررسی می‌شود. در این پژوهش، ابتدا مباحث مربوط به ادبیات تحقیق با استناد به مقالات و مدل‌های معتبر بررسی شده است، که فهرست اولیه مربوط به معیارهای فرهنگ سازمانی از مدل بارون و گرینبرگ و معیارها مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها از مدل دنیسون استفاده گردید است و اصلاحات لازم در این فهرست، از طریق انجام مصاحبه گروه کانون با کارشناسان و صاحب‌نظران شکل گرفت. همچنین بر مبنای این معیارها، پرسشنامه‌ای طراحی شد که با استفاده از روش‌های آزمون تحلیل واریانس فریدمن و آزمون دو جمله‌ای، فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

از یافته‌های این مقاله می‌توان به این نتیجه رسید که بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان همبستگی مثبت و بالایی وجود دارد ( $P < 5\%$ ) و اینکه مدل ذهنی کارکنان، اصلی‌ترین مولفه موثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR)، مدیریت فرهنگ سازمانی، پاسخگویی

## مقدمه

دهند، موفق نخواهند بود. پیتراکری یکی از برجسته‌ترین صاحب‌نظران مدیریت در این باره می‌گوید که سازمان‌های خصوصی به منظور حفظ مشروعیت خود و بقا در محیط، باید قبول کنند که نقش و وظیفه عمومی و اجتماعی نیز دارند. این نقش اجتماعی از این اصل پذیرفته شده نشأت می‌گیرد که: «هر فردی مسئول رفتار خود است و چنانچه از طرف وی، خواه به طور عمد و یا غیر عمد، صدمه‌ای به دیگران وارد شود، باید پاسخگو باشد.» سازمان‌ها نیز از این مقوله مستثنی نیستند و باید پاسخگوی تأثیرات اجتماعی نامطلوب خود باشند.

## چارچوب نظری تحقیق

موفقیت چشمگیر دهه‌های اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات مادی از یک سو و شکست سازمان‌هایی بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی در بالندگی سازمان‌ها می‌باشد. (روحی‌عزیزی و همکاران، ۱۳۸۲)

سازمان چیزی بیش از سطوح افقی و عمودی، واحدها و سلسله‌مراتب است. یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است، شخصیتی که دارای ویژگی‌های انعطاف‌پذیری، محافظه‌کاری و نوآوری و... است در سازمان کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری با هم توافق می‌کنند و این همان فرهنگ سازمانی است. لذا، از آنجا که در هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد، از فرهنگ

متفکران رشته مدیریت از دهه ۱۹۵۰، توجه خود را بیشتر به مسئولیت‌های اجتماعی سازمانها معطوف کرده‌اند. تمام سازمان‌هایی که فقط سود و زیان خود را وزن می‌کردند، تحت فشار مردم و سازمان‌های مشابه، دید خود را اندکی به فراتر از منافع صرف سازمان اندوختند. دیگر به وضوح مشخص است که اعمال سازمان‌ها بر محیط بیرونی تأثیر بسزایی خواهد داشت و نمی‌توان سود و زیان ناشی از سازمان‌ها بر جامعه را نادیده گرفت. جهت مسئولیت اجتماعی به سمتی است که فواید اجتماع در آن امتداد است. لذا تلاش بر این بوده است که سود و زیان سازمان‌ها به گونه‌ای باشد که مردم هزینه اضافی متحمل نشوند. منظور از مسئولیت اجتماعی این است که سازمان‌ها تأثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند و لذا چگونگی فعالیت‌های آنها باید به گونه‌ای باشد که در اثر آن زیانی به جامعه نرسد، و در صورت رسیدن زیان، سازمان‌های مربوط ملزم به جبران آن باشند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها نباید خود را مستقل از محیط بیرونی خود و به اصطلاح «تافته جدا بافته» بدانند، بلکه باید خود را جزئی از یک کل یعنی محیط بیرونی و اجتماع بدانند و باید اهداف و فعالیت‌های آنها در راستای آرمان‌های اجتماعی و رفاه و آسایش جامعه باشد. امروزه همه مدیران باید به کارهایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزش‌های آن باشد. سازمان‌هایی که نمی‌توانند خود را با این مهم تطبیق

خاصی منجر می‌شود. (فرانکنتل، ۲۰۰۵، ص ۳۹۷)  
همچنین وندل فرنچ<sup>۳</sup> و همکاران، اجزاء فرهنگ سازمانی را به شرح زیر تعریف می‌کنند:

عقیده: عبارت است از تایید و پذیرش صحت چیزی  
فرضیه: داستان کهن که می‌تواند مطمئن، تاحدودی  
مطمئن و یا خیالی باشد.

هنجار: قاعده نامکتوب و غیر مدون در مورد نحوه رفتار  
کردن افراد است.

مقصد: ماموریت سازمان یا نتیجه مورد انتظاری که  
کارکنان سازمان آن را دنبال می‌کنند.

با نگاهی به تمام تعاریف فرهنگ سازمانی که در دو  
دهه گذشته توسط دانشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت  
مطرح شده، وجوه مشترک تمام تعاریف بیان شده  
عبارتند از:

۱. الگوی رفتاری غالب
۲. سیستمی یا نظام مند بودن آن
۳. مجموعه ای از ارزش‌ها و باورها و اعتقادات
۴. مشترک بودن و مورد حمایت واقع شدن این  
هنجارها و ارزش‌ها توسط اعضای سازمان
۵. فرهنگ سازمانی موجب تمایز سازمان‌ها از یگدیگر  
می‌شود. (فرنچ و همکاران، ۲۰۰۳)

### منشاء و چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

یکی از جنبه‌های پیچیدگی فرهنگ سازمانی نحوه  
ایجاد آن است. چگونه دو سازمان با زمینه‌های محیطی و

سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای  
هدایت و تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود.

به هر حال بالندگی سازمان به عنوان یک فرایند  
برنامه ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می  
باشد و هر گونه تغییرات و دگرگونی در سازمان بدون  
توجه به فرهنگ سازمانی، موثر واقع نمی‌شود. در نهایت  
باید گفت که تحقق اهداف سازمانی بستگی به عواملی از  
جمله فرهنگ سازمانی حاکم بر نیروی انسانی دارد. لذا  
در جهت تحقق اهداف سازمان و امکان خشنودی اعضا  
آن بر مدیران است تا فرهنگ سازمانی را شناخته و بر  
نحوه تاثیر آن بر سازمان آگاهی داشته باشند.  
(فرهنگی، ۱۳۸۵، ص ۴۸)

### فرهنگ سازمانی

تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان  
پذیر نیست یعنی تعریفی که بطور عام، مورد پذیرش باشد  
وجود ندارد. (شریف زاده، ۱۳۸۵، ص ۱۴) با تمام این  
وجود ریچارد موریس<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی را اعتقادات  
نسبتاً ثابت ارزشها و ادراکات مشترک که توسط اعضای  
سازمان حفظ می‌گردد تعریف می‌کند. (گری، ۲۰۰۷،  
ص ۲۸) و

جورج گوردون<sup>۲</sup> فرهنگ سازمانی را به عنوان  
مجموعه ای از فرضیات و ارزشهای سازمان می‌داند که  
به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری

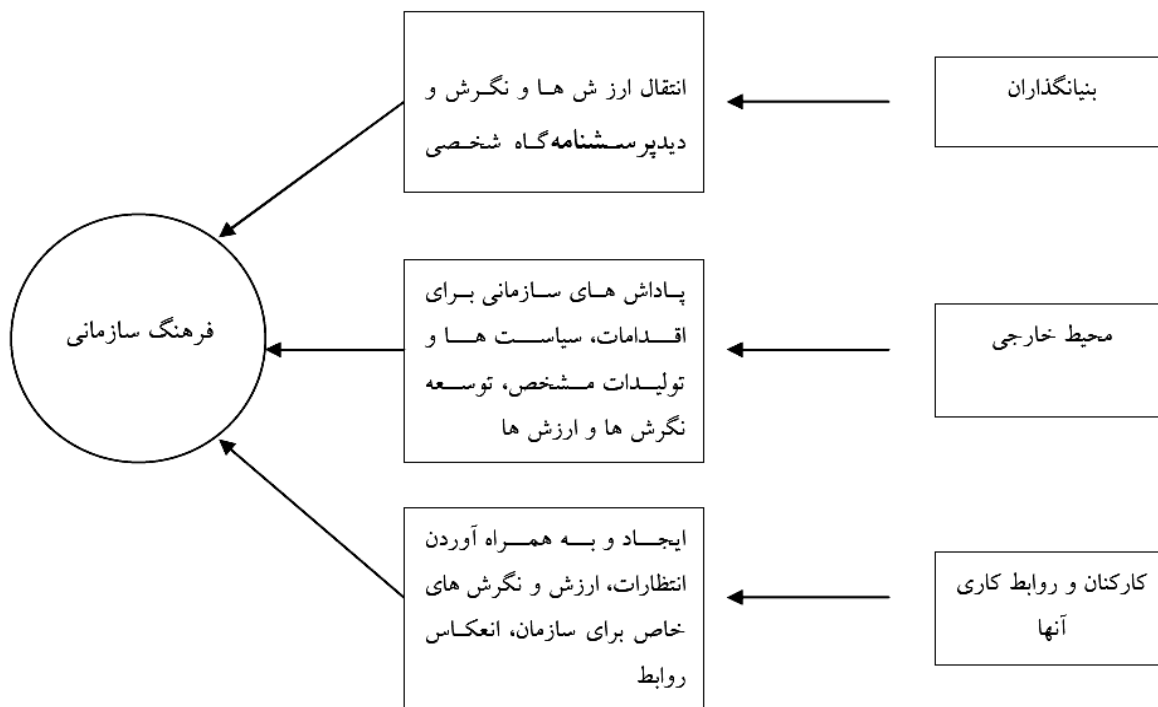
1-Richard Morris

2-Gordone

3-Wendell French

حیات می دهند و چرا گاهی اوقات همین اجزاء با توجه به تلاش رهبران و برخی افراد گروه برای ایجاد تغییر در آنها باز هم به همان شکل باقی می مانند. (ممی زاده، ۱۳۷۳، ص ۳۲)

رهبران مشابه در طی سالیان به گونه ای متفاوت عمل می کنند. چرا به نظر می رسد بعضی اجزای فرهنگ به دفعات در برابر تغییرات پایداری می کنند و برخی دیگر از اجزاء با وجود اینکه هدف خاص و مفیدی ندارند ادامه



شکل ۱) منابع و منشاء فرهنگ سازمانی (بارون و گرینبرگ، ۲۰۰۰، ص ۲۹۸)

بنیانگذاران سازمان مهمترین تاثیر را دارند. آنها نه تنها تعیین کننده آرمان اصلی و زمینه محیطی برای فعالیت گروه جدید هستند، بلکه با انتخاب اعضای گروه، نحوه پاسخگویی به محیط و انجام گروه را نیز تعیین می کنند. به طور یقین سازمانها تصادفی یا یکباره شکل نمی گیرند، بلکه از یک طرف هدفگرا هستند و مقاصد خاصی دارند و از سوی دیگر، عده ای به خاطر دستیابی به آرمانهایی که به تنهایی قادر به دستیابی به آنها نیستند، سازمان را

اساساً فرهنگ سازمانی از سه منبع سرچشمه می گیرد:

اول: باورها، ارزش ها و فرضیات بنیانگذاران

دوم: تجارب آموخته شده توسط اعضای گروهها به

عنوان اجزای سازمان در طول زمان

سوم: باورها، ارزش ها و فرضیات جدید که توسط

اعضاء و رهبران جدید وارد سازمان می شوند.

اگرچه هر یک از این راه کارها و ابزارها نقش

حیاتی در شکل گیری فرهنگ سازمانی ایفا می کنند اما

شکل می دهند تا از طریق ایجاد هماهنگی گروهی به هدفهای خود برسند. (کونتز و همکاران، ۱۳۸۵، ۱۰۷)

در مورد منشاء فرهنگ سازمانی بارون و گرینبرگ<sup>۱</sup> مطرح می کنند که چرا افراد درون یک سازمان در ارزش ها، نگرش ها و تجارب مشترک اند؟ چندین عامل به پیش آمدن این حالت و حتی شکل گیری فرهنگ سازمانی کمک می کنند. نخست، فرهنگ سازمانی ممکن است حداقل در یک بخش به وسیله بنیانگذاران شرکت پی ریزی شود. این اشخاص غالباً از قابلیت ها و شخصیت های فردی پویا، ارزش های قوی و دید روشنی از اینکه سازمان باید چگونه باشد برخوردارند. دوم، فرهنگ سازمانی غالباً بیرون از حیطه تجارب سازمانی و به همراه محیط خارجی توسعه می یابند. سوم، فرهنگ با نیاز به حفظ روابط کاری موثر میان اعضای سازمان گسترش می یابد. در مجموع، فرهنگ سازمانی غالباً به وسیله اشخاص ذی نفوذ حال حاضر که هر روز در سازمان حاضراند، محیط خارجی که کارها در درون آن انجام می گیرد، ماهیت کسب و کار و کارکنانش شکل می گیرد. (بارون و گرینبرگ، ۲۰۰۰، ص ۲۹۷)

### عوامل موثر بر فضای فرهنگی و جو یک سازمان

فضای سازمان، یک نظام به وجود آمده از اجزای به هم پیوسته می باشد که تغییر در تعدادی از این اجزاء بر همه اجزای دیگر اثر می گذارد. سه بخش عمده نظام فرهنگ سازمانی بدین شرح است:

۱. **عوامل تعیین کننده فضای فرهنگی سازمان:**  
نیروهایی که بر فضای سازمان تاثیر می گذارند عبارتند از: نظام های مدیریت، رفتار فردی مدیر، ارزش ها و هنجارهای گروه کار.

۲. **فضای فرهنگی سازمان:** مجموعه ای از شش ویژگی آماری به این ترتیب است:

- روشنی در کار: میزان آگاهی فرد از اهداف و سیاستهای کار در سازمان و نیز آگاهی از نیازمندی های شغلی خود.

- تعهد و دلبستگی: میزان تلاش پیوسته فرد برای تحقق اهداف سازمان

- معیارهای کار: فشاری که مدیریت برای بهبود کار به کارکنان سازمانی وارد می کند.

- احساس مسئولیت: به حالتی گفته می شود که کارکنان به صورت شخصی، خود را در مقابل کارشان مسئول می دانند.

- قدر شناسی: زمانی پدیدار می شود که انسان احساس کند وجود وی در سازمان به رسمیت شناخته می شود و برای کار خوبی که انجام می دهد پاداش می گیرد.

- کار در گروه: نشان دهنده احساس پیوند و وابستگی فرد به سازمان است.

۳. **آثار و پیامدها:** سه پیامد فضای فرهنگی عبارتند از: برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری

آنان در سازمان و عملکرد سازمانی (ایران زاده، ۱۳۸۴، ص ۲۱)

از نظر بارون و گرینبرگ، تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. (بارون و گرینبرگ، ۲۰۰۰، ص ۹۶)

فرهنگ سازمانی بر چسبی اجتماعی است که از راه ارزشهای مشترک، تدبیرهای نمادین و آمانهای اجتماعی، اعضای سازمانها را به هم می‌پیوندد.

بارون و گرینبرگ فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در جامعه و یا کارکنان در محیط کار و در تعامل با دیگران در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که واقعا بر پایه آن می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که واقعا باهم رفتار می‌کنند، تعریف می‌کند. بر این اساس فرهنگ سازمانی به عقیده بارون و گرینبرگ نقطه تمایز فرهنگی جوامع و سازمانها را بر اساس چهار مولفه طبقه‌بندی کرده‌اند:

- آرمان مشترک

- کار تیمی کارکنان

- شفاف بودن مأموریت
- مدل‌های ذهنی کارکنان

مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیق‌هایی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد. (بارون و گرینبرگ، ۲۰۰۰، ص ۱۱۸)

### مسئولیت اجتماعی<sup>۱</sup>

گریفین و بارنی<sup>۲</sup> مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد» (فلمینگ، ۲۰۰۲).

فرنچ و ساورد<sup>۳</sup> نیز در کتاب «مدیریت تحول در سازمان» در خصوص مسئولیت اجتماعی می‌نویسند: «مسئولیت اجتماعی، وظیفه‌ای است برعهده موسسات خصوصی، به این معنا که تاثیر سوءبر زندگی اجتماعی که در آن کار می‌کنند، نگذارند. میزان این وظیفه عموماً

1-Social Responsibility

2-W.Griffin & JAY B.Barney

3-French & Saword

اجتماعی احترام بگذارند. بعد قانونی مسئولیت اجتماعی را «التزام اجتماعی» نیز می‌گویند.

**بعد اخلاقی:** سومین بعد مسئولیت اجتماعی سازمانها، بعد اخلاقی است. از سازمانها انتظار می‌رود که همچون سایر اعضای جامعه به ارزشها، هنجارها و اعتقادات و باورهای مردم احترام گذاشته و شئون اخلاقی را در کارها و فعالیتهای خود مورد توجه قرار دهند. بعد اخلاقی مسئولیت اجتماعی را «پاسخگویی اجتماعی» می‌گویند.

**بعد عمومی و ملی:** چهارمین بعد مسئولیت اجتماعی بعد ملی است که شامل انتظارات، خواسته‌ها و سیاستهای مدیران عالی در سطح کلان است که انتظار می‌رود مدیران و کارگزاران سازمانها با نگرش همه‌جانبه و رعایت حفظ وحدت و مصالح عمومی کشور، تصمیمات و استراتژی‌های کلی را سرلوحه امور خود قرار داده و با دید بلندمدت تصمیم‌گیری کنند.

بعد ملی مسئولیت اجتماعی را «پاسخگویی اجتماعی» می‌نامند. پاسخگویی اجتماعی، تعهد در قبال مسئولیت واگذار شده است. از این رو پاسخگو بودن، دلالت بر نوعی رابطه رسمی دارد که در آن اختیارات از یک طرف به طرف دیگر محول شده است. (فلمینگ، ۲۰۰۲)

«ریچارد هیکس<sup>۲</sup> در یک تقسیم‌بندی، پاسخگویی را در شش بعد مورد بررسی قرار می‌دهد:

مشمول است بر وظایفی چون: آلوده نکردن، تبعیض قائل نشدن در استخدام، نپرداختن به فعالیتهای غیراخلاقی و مطلع کردن مصرف‌کننده از کیفیت محصولات. همچنین وظیفه‌ای است مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه». (فلمینگ، ۲۰۰۲)

از طرف دیگر رونالد ای برت و گریفین<sup>۱</sup> نیز معتقدند: «اخلاق، روی نحوه رفتار فرد در داخل سازمان توجه دارد ولی مسئولیت اجتماعی، روی نحوه برخورد سازمان با کارکنان، سهامداران، سرمایه‌گذاران و ارباب رجوع و اعتباردهندگان و به طور کلی ذینفعان، سروکار دارد». مسئولیت اجتماعی دارای چهار بعد است:

**بعد اقتصادی:** مهمترین بعد مسئولیت اجتماعی سازمانها بعد اقتصادی است که در آن فعالیتهای و اقدامات اقتصادی مدنظر قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، مسئولیت اولیه هر بنگاه اقتصادی کسب سود است. وقتی سازمان سود لازم را به دست آورد و حیات خود را تضمین کرد، می‌تواند به مسئولیتهای دیگرش پردازد. در حقیقت اهداف اولیه سازمانی در این بعد مورد توجه قرار می‌گیرد.

**بعد قانونی:** دومین بعد مسئولیت اجتماعی، بعد قانونی (حقوقی) است و سازمانها ملزم می‌شوند که در چارچوب قانون و مقررات عمومی عمل کنند. جامعه این قوانین را تعیین می‌کند و کلیه شهروندان و سازمانها، موظف هستند به این مقررات به عنوان یک ارزش

ازسوی مدیران هستند... با این تفاوت که مسئولیت اجتماعی در ارتباط با مسائل کلان سازمان و اخلاق در ارتباط با رفتار فردی مدیران و کارکنان است».

یک سازمان، زمانی به تعهد اجتماعی اش عمل می‌کند که به مسئولیتهای قانونی و اقتصادی خود عمل نماید و نه بیشتر. به عبارت دیگر، او به حداقل مسئولیتی که قانون از او خواسته است عمل می‌کند. چنانچه سازمانی، هدف اجتماعی را ترغیب کند، تنها به منظور رسیدن به هدفهای اقتصادی اش می‌باشد و نه چیز دیگر. مسئولیت اجتماعی با ورود خود، یک چارچوب حاکمیت اخلاقی را اضافه می‌کند که براساس آن سازمانها به فعالیتهایی اقدام می‌کنند که وضع جامعه را بهتر کرده، از انجام کارهایی که باعث بدتر شدن وضعیت جامعه می‌گردند پرهیز می‌کنند. و نهایتاً، پاسخگویی اجتماعی اشاره به توان و ظرفیت سازمان در جهت عمل و اقدام نسبت به خواسته‌ها و انتظارات جامعه دارد. (طوسی، ۱۳۸۱، ۸۶)

دنسون<sup>۲</sup> در زمینه مسئولیت اجتماعی اصولی را ارائه کرده است. اگرچه این مدل بیشتر برای مدیران زنجیره تولید تدوین گشته است ولی قابل تعمیم به سازمان‌های دولتی می‌باشد. این اصول عبارتند از:

**جامعه:** تلاش در راستای ایجاد مزیت برای جامعه و همچنین تحریک و تشویق سازمان‌های مرتبط برای حرکت در راستای منافع جامعه.

پاسخگویی مدیریتی: این پاسخگویی در برابر مدیر ارشد یا مدیر بالادست صورت می‌گیرد؛

پاسخگویی سیاسی: این پاسخگویی در برابر نهادی است که مشروعیت سیاسی آن سازمان است؛

پاسخگویی مالی: مدیران سازمان در مقابل وجوهی پاسخگو هستند که بابت اجرای طرح یا پروژه دریافت می‌کنند؛ پاسخگویی عمومی: مدیران سازمان دولتی در برابر شهروندان یا نمایندگان منتخب آنان پاسخگو هستند؛ پاسخگویی حرفه‌ای: در مقابل همکاران متخصص و حرفه‌ای خود پاسخگو هستند؛

پاسخگویی قانونی: این پاسخگویی در برابر مراجع قضایی صورت می‌گیرد.

و در بین پاسخگویی‌های ذکر شده، مبنای فلسفی مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی و تعهد اخلاقی است که این تعهدات را می‌توانیم به سه دسته تقسیم بندی کنیم: (جعفری، ۱۳۸۱، ص ۴۱)

الف - تعهدات اخلاقی فردی؛

ب - تعهدات اخلاقی سازمانی؛

ج - تعهدات اخلاقی عمومی.

لازم به ذکر است که بین اخلاق مدیریت، پاسخگویی اجتماعی و تعهد اجتماعی با مسئولیت اجتماعی تفاوت وجود دارد. در این خصوص اندرسن<sup>۱</sup> در کتاب خود چنین می‌نویسد: «هر دو اصطلاح اخلاق مدیریت و مسئولیت اجتماعی در رابطه با رعایت ارزشها و هنجارها و اصول اخلاقی جامعه و تامین هدفهای سازمان



دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شد. جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدل‌های معرفی شده و مبنای رفتارگرایی این مدل و همچنین کامل بودن این مدل از نظر شاخصهای اندازه گیری و سنجش مسئولیت اجتماعی، از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می‌آیند. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگیهای این مدل است. ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط مؤسسات مشاوره مدیریت از جمله<sup>۱</sup> ISM برای ارزیابی مسئولیت اجتماعی سازمانها شرکتها و سازمانها بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. یکی دیگر از مزایای مدل دنیسون سازگاری آن در پوشش مولفه‌ها و شاخصهای مدل فرهنگ سازمانی مدل بارون و گرینبرگ می‌باشد که همین امر انسجام و سطح پیوستگی داده‌های جمع‌آوری شده از جامعه آماری موردنظر را افزایش می‌دهد.

### مدل نظری تحقیق<sup>۲</sup>

شکل زیر چارچوب مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به توضیحات ارائه شده در بخش ادبیات تحقیق، در این پژوهش برای اندازه‌گیری تاثیر فرهنگ سازمانی بر مسوولیت اجتماعی سازمانها از چارچوب مفهومی این پژوهش استفاده شده است.

**محیط:** تشویق و تحریک سازمان برای ایجاد مکانیزم پاسخگویی به محیط خود به طوری که ابهام و نارضایتی محیط رفع شود و همچنین مواضع سازمان و اثرات سیاست‌های سازمان بر روی نرخ‌های تورم، بیکاری، فقر روشن شود.

**اخلاق:** ایجاد منشور اخلاقی برای سازمان و کوشش در جهت عمل به اصول و مبانی اخلاقی.

**مسئولیت مالی:** مسئولیت در برابر اموال افرادی که در سازمان سرمایه‌گذاری کرده‌اند و همچنین در سازمان‌های بزرگ دولتی، مسئولیت در برابر اموال مردم و ثروت ملی. (دنیسون، ۲۰۰۰)

مسئولیت اجتماعی سازمان، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت دارد. در واقع مسئولیت اجتماعی شرکتها رویکردی متعالی به کسب و کار است که تاثیر اجتماعی یک سازمان بر جامعه چه داخلی و چه خارجی را مدنظر قرار می‌دهد و هدف اصلی آن گردهم آوردن تمامی بخشها اعم از دولتی، خصوصی و داوطلبان جهت همکاری با یکدیگر است تا از یک سو موجب همسویی منافع اقتصادی با محیط زیست و از سوی دیگر سبب توفیق، رشد و پایداری کسب و کار گردد.

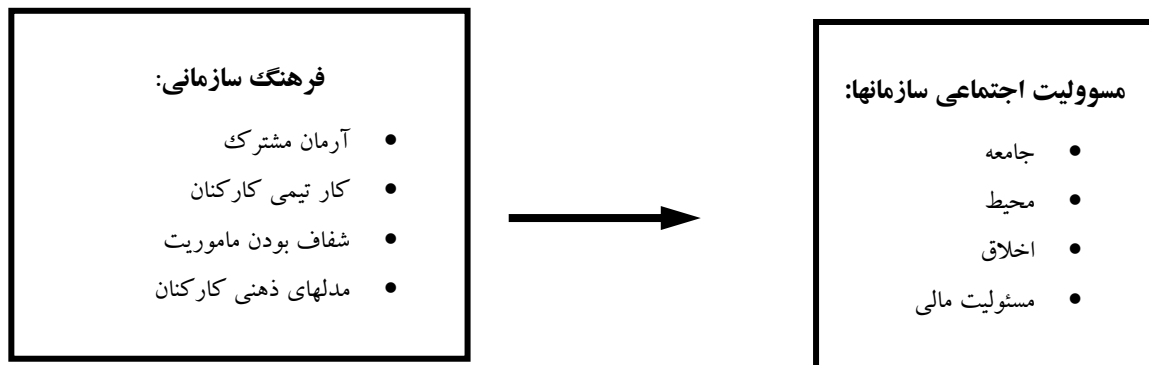
### دلایل انتخاب مدل دنیسون به عنوان مدل

#### نظری پژوهش

در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف شناخت مسئولیت اجتماعی سازمانها، مدل

1-Institute for Supply Management (ISM)

۲- مدل نظری تحقیق شامل متغیرهای موثری بوده که از بررسی ادبیات موضوع پژوهش بدست آمده است.



شکل ۲) چارچوب مفهومی تحقیق

### اهداف کلی تحقیق

اهداف کلی این تحقیق، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مسوولیت اجتماعی سازمانها و راهکارهای افزایش مسوولیت پذیری اجتماعی سازمانها می باشد که در پایان، سهم هر کدام از متغیرهای فرهنگ سازمانی در افزایش مسوولیت پذیری اجتماعی سازمانها رتبه بندی شده است.

### فرضیه های تحقیق

- **شفاف بودن ماموریت** وزارت نیرو بر افزایش مسوولیت اجتماعی سازمان موثر است.
- **آرمان مشترک کارکنان** وزارت نیرو بر افزایش مسوولیت اجتماعی سازمان موثر است.
- **مدلهای ذهنی کارکنان** وزارت نیرو بر افزایش مسوولیت اجتماعی سازمان موثر است.
- **کار تیمی کارکنان** وزارت نیرو بر افزایش مسوولیت اجتماعی سازمان موثر است.

### طرح و روش تحقیق

در این پژوهش برای آزمون فرضیه های تحقیق از دو طریق " پرسشنامه " و "بررسی نظر خبرگان" استفاده شده است که برای بررسی فرضیه‌ها از مقیاس خود تحلیلی استفاده شده است. این مقیاس ها خود ساخته هستند و شامل عواملی مثل پذیرش مسوولیت در برابر خود، محیط و دیگران است که از طریق کوواریانس اثر آن بررسی و کنترل شد. همچنین به منظور سنجش متغیرهای تحقیق از مقیاس ترتیبی استفاده گردیده است. در مجموع از ۲۵ گزاره پرسش گونه برای بررسی نظرات کارکنان استفاده شده بطوریکه در هر گزاره میزان اهمیت معیار مطرح شده در آن گزاره در یک مقیاس پنج تایی ( از ۱ معادل بسیار کم تا ۵ به معنای بسیار زیاد) بررسی شده است.

همچنین برای بررسی فرضیه‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و همبستگی) و آمار استنباطی (تحلیل واریانس، تحلیل کوواریانس، رگرسیون و تحلیل عامل) استفاده شد.

در پژوهش حاضر در مجموع تعداد ۲۳۹ پرسشنامه مورد تحلیل آماری قرار گرفت که این تعداد پرسشنامه با توجه به محدودیت زمانی و نظر مشاورین آماری و خبرگان تحقیق، برای انجام تحلیل ها این پژوهش، کافی شناخته شد.

### ماهیت تحقیق و روش تحلیل آماری

این تحقیق با توجه به ماهیت، از نوع تحقیق های کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش در بحث آمار استنباطی و آزمون فرضیه ها به طور عمده از دو روش آمار پارامتریک و ناپارامتریک استفاده شده است. دلیل استفاده از آزمون ناپارامتریک کیفی بودن پاسخ سوالات تحقیق و مقیاس استفاده شده در پرسشنامه بود که با استفاده از طیف لیکرت مقادیر کیفی در بازه ای از خیلی کم تا خیلی زیاد قرار می گیرند. نهایتاً برای اندازه گیری رابطه بین متغیرهای ترتیبی و رتبه بندی تاثیر متغیرها بر مسئولیت اجتماعی سازمانها از آزمون تحلیل واریانس فریدمن<sup>۲</sup> و آزمون دو جمله ای<sup>۳</sup> در این زمینه بهره برده شد.

علاوه بر این با تایید دو پیش شرط استفاده از آزمون پارامتریک، یعنی نرمال بودن توزیع جامعه و استقلال داده ها (تصادفی بودن داده ها)، از آزمون دو جمله ای و آزمون  $t$  استیودنت تک نمونه ای بعنوان آزمون

لازم به ذکر است که معیارهای این تحقیق در یک مطالعه مقدماتی<sup>۱</sup> با مراجعه و کسب نظر ۸ نفر از خبرگان و کارشناسان امر پس از انجام مصاحبه اکتشافی از نوع گروه کانون تعدیل شده است.

### جامعه آماری و اندازه گیری حجم نمونه

جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان وزارت نیرو و سازمانهای تابعه آن می باشد و روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی است. با توجه به اینکه جامعه آماری بیش از ۱۰۰۰۰ نفر می باشد لذا جامعه آماری این پژوهش نامحدود فرض شده است و حجم نمونه مورد استفاده جهت جمع آوری اطلاعات با توجه به این موضوع که این بررسی در یک جامعه نامحدود صورت می گیرد از فرمول زیر تعیین گردیده است: (آذر، ۱۳۸۴)

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times \sigma^2}{\varepsilon^2}$$

میانگین و واریانس جامعه مشخص نبود، به همین جهت برای رعایت اطمینان بیشتر همراه با خطای کمتر، بالاترین مقدار انحراف معیار احتمالی جامعه را که پنجاه درصد است به جای انحراف معیار جامعه قرار داده شده است. در این فرمول  $\alpha = 0/05$  و  $\varepsilon = 0/05$  در نظر گرفته شده و به تبع آن  $n$  حداکثر مقدار را در اختیار می گیرد.

2-Friedman analysis variance test

3-Binominal test

1-Pilot Study

پارامتریک بمنظور بررسی فاصله اطمینان برای میانگین استفاده گردید.

### متغیرهای پژوهش

متغیر مستقل شامل مولفه‌های فرهنگ سازمانی است و متغیر وابسته در این پژوهش مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است و منظور نمره‌ای است که آزمودنی از مقیاس خودتحلیلی بدست آورده است. خودتحلیلی، میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانها از دیدگاه آزمودنیها می‌باشد.

### روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> پرسشنامه

به منظور بررسی روایی سوالات پرسیده شده در مصاحبه و پرسشنامه، از مطالعات نظری - تطبیقی استفاده گردیده است.

در این تحقیق به منظور افزایش روایی<sup>۳</sup>، پرسشنامه در اختیار تعدادی از استادان، کارکنان و مدیران شرکتهای تابعه وزارت نیرو قرار گرفت و با کسب نظر و پیشنهادهای آنان اصلاحات لازم انجام شد. لازم به ذکر است برای بررسی پایایی پرسشنامه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد. در این پژوهش برای ۲۳۹ پرسشنامه با ۲۵ گزاره پرسش مقدار آلفای کرونباخ برابر با ۸۱/۳۷ بدست آمد که این مقدار حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه است.

### تحلیل داده‌های تحقیق و آزمون فرضیات

برای بررسی فرضیه اصلی مطرح شده در این تحقیق، آزمون فرضیه‌ای به شکل زیر مطرح گردیده است:

فرهنگ سازمانی بر افزایش مسئولیت اجتماعی سازمانهای وزارت نیرو تاثیر ندارد. فرض  $H_0$

فرهنگ سازمانی بر افزایش مسئولیت اجتماعی سازمانهای وزارت نیرو تاثیر دارد. فرض  $H_1$

برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق از آزمون دو جمله‌ای بهره گرفته شده است که در آن فرهنگ سازمانی با توجه به متغیرهای چهارگانه مطرح شده در پرسشنامه، در پنج سطح مورد سوال قرار گرفته شده است. نتایج بدست آمده در مقایسه با امتیاز ۳ (سطح متوسط) بدست آمده است که نتایج حاصل از این آزمون در جدول ذیل آمده است:

با توجه به نتایج حاصل از آزمون آماری صورت گرفته و با توجه به آنکه عدد معنی‌داری مشاهده شده برابر با ۰/۰۰۰۴ بوده و از سطح معنی‌داری استاندارد (۰/۰۵) کمتر می‌باشد، لذا فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم تاثیر فرهنگ سازمانی بر افزایش مسئولیت اجتماعی سازمانهای وزارت نیرو را در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید نمی‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی بر افزایش ارتقاء مسئولیت اجتماعی سازمانهای وزارت نیرو موثر می‌باشد.

1-validity  
2-reliability  
3-validity

**جدول ۱) نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای مربوط به تاثیر فرهنگ سازمانی و**

**مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان**

شاخص	گروه بندی	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	عدد معنی داری
فرهنگ سازمانی	گروه ۱ >= ۳	۱۳۰	۰/۵۴	۰/۵۰	۰/۰۰۰۴
	گروه ۲ < ۳	۱۰۹	۰/۴۶		

**آزمون فرضیه فرعی اول**

آرمان مشترک کارکنان بر مسئولیت اجتماعی

آزمون آماری فرضیه فرعی اول به شرح زیر است:

سازمانها موثر می باشد. فرض  $H_1$

آرمان مشترک کارکنان بر مسئولیت اجتماعی

نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای فرضیه

سازمانها موثر نمی باشد. فرض  $H_0$

فرعی اول (آرمان مشترک) در جداول ذیل آمده است:

**جدول ۲) شاخصهای مرکزی و پراکندگی مربوط به آرمان مشترک**

شاخص	تعداد پاسخ دهندگان	میانگین امتیازات	انحراف معیار
آرمان مشترک	۲۳۹	۳/۵۵	۰/۷۰

**جدول ۳) آماره آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به شاخص آرمان مشترک**

شاخص	آماره $t$	درجه آزادی	عدد معنی داری
آرمان مشترک	۱۲/۱۰۴	۲۳۸	۰/۰۰۰۷

**آزمون فرضیه فرعی دوم**

با توجه به خروجی SPSS، آماره  $t$  محاسبه شده

آزمون آماری فرضیه فرعی دوم به شرح زیر است:

برابر با (۱۲/۱۰۴) می باشد. مقدار عدد معنی داری مشاهده

کار تیمی کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمانها

شده برابر ۰/۰۰۰۷ بوده است که از سطح معنی داری

موثر نمی باشد. فرض  $H_0$

استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. لذا فرضیه  $H_0$  در سطح

کار تیمی کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمانها

اطمینان ۹۵٪ تایید نمی شود. یعنی می توان گفت که

موثر می باشد. فرض  $H_1$

آرمان مشترک کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمانها

نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای در مورد

تاثیر گذار می باشد.

شاخص کار تیمی کارکنان در جداول ذیل آمده است:

## جدول ۴) شاخصهای مرکزی و پراکندگی مربوط به کار تیمی کارکنان

شاخص	تعداد پاسخ دهندگان	میانگین امتیازات	انحراف معیار
کار تیمی کارکنان	۲۳۹	۳/۵۳	۰/۷۱

جدول ۵) آماره آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به شاخص کار تیمی کارکنان

شاخص	آماره $t$	درجه آزادی	عدد معنی داری
کار تیمی کارکنان	۱۱/۴۰	۲۳۸	۰.۰۰۰۵

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل آماری صورت

گرفته، آماره  $t$  محاسبه شده برابر با (۱۱/۴۹) می باشد.

مقدار عدد معنی داری مشاهده شده برابر ۰.۰۶ بوده است

که از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۵) بیشتر است. لذا

فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می شود. یعنی

می توان گفت که شاخص کار تیمی کارکنان بر مسئولیت

اجتماعی سازمانها تاثیر گذار نمی باشد.

شفاف بودن مأموریت شرکت بر مسئولیت اجتماعی

سازمانها موثر نمی باشد. فرض  $H_0$

شفاف بودن مأموریت شرکت بر مسئولیت اجتماعی

سازمانها موثر می باشد. فرض  $H_1$

نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک نمونه ای در مورد

شاخص شفاف بودن مأموریت شرکت در جداول ذیل

آمده است:

## آزمون فرضیه فرعی سوم

آزمون آماری فرضیه فرعی سوم به شرح زیر است :

## جدول ۶) شاخصهای مرکزی و پراکندگی مربوط به شفاف بودن مأموریت

شاخص	تعداد پاسخ دهندگان	میانگین امتیازات	انحراف معیار
شفاف بودن مأموریت	۲۳۹	۳/۵۵	۰/۷۰

جدول ۷) آماره آزمون  $t$  تک نمونه ای مربوط به شاخص شفاف بودن مأموریت

شاخص	آماره $t$	درجه آزادی	عدد معنی داری
شفاف بودن مأموریت	۱۲/۱۰	۲۳۸	۰.۰۰۰۳

**آزمون فرضیه فرعی چهارم**

آزمون آماری فرضیه فرعی چهارم به شرح زیر است:

مدلهای ذهنی کارکنان شرکت بر مسئولیت اجتماعی

سازمانها موثر نمی باشد. فرض  $H_0$

مدلهای ذهنی کارکنان شرکت بر مسئولیت اجتماعی

سازمانها موثر می باشد. فرض  $H_1$

نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک نمونه ای در مورد شاخص

مدلهای ذهنی کارکنان در جداول ذیل آمده است:

**جدول ۸) شاخصهای مرکزی و پراکندگی مربوط به مدل‌های ذهنی کارکنان**

شاخص	تعداد پاسخ دهندگان	میانگین امتیازات	انحراف معیار
مدلهای ذهنی کارکنان	۲۳۹	۳/۴۸	۰/۸۸

**جدول ۹) آماره آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به شاخص مدل‌های ذهنی کارکنان**

شاخص	آماره $t$	درجه آزادی	عدد معنی داری
مدلهای ذهنی کارکنان	۸/۳۹	۲۳۸	۰.۰۰۰۲

شود. یعنی می توان گفت که شاخص مدل‌های ذهنی

کارکنان تاثیر گذار می باشد.

همچنین به منظور رتبه بندی هر یک از متغیرهای

چهارگانه که شامل: جامعه، محیط، اخلاق و مسئولیت

مالی می باشند، از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج در

ذیل آمده است:

با توجه به خروجی SPSS، آماره  $t$  محاسبه شده

برابر با (۱۱/۴۹) می باشد. مقدار عدد معنی داری مشاهده

شده برابر ۰.۰۰۰۳ بوده است که از سطح معنی داری

استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. لذا فرضیه  $H_0$  در سطح

اطمینان ۹۵٪ تایید نمی شود. یعنی می توان گفت که

شاخص شفاف بودن مأموریت شرکت بر مسئولیت

اجتماعی سازمانها تاثیر گذار می باشد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل آماری صورت

گرفته، آماره  $t$  محاسبه شده برابر با (۱۱/۴۹) می باشد.

مقدار عدد معنی داری مشاهده شده برابر ۰.۰۰۰۲ بوده

است که از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۵) کمتر

است. لذا فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید نمی

**جدول ۱۰) میانگین رتبه‌های هر یک از متغیرهای چهارگانه تشکیل دهنده مسئولیت اجتماعی سازمانها**

عوامل چهارگانه تشکیل دهنده CSR	میانگین رتبه‌ها
جامعه	۲/۸۲
محیط	۲/۴۳
اخلاق	۲/۴۷
مسئولیت مالی	۲/۲۸

تحقیق و مقیاس استفاده شده در پرسشنامه بود که با استفاده از طیف لیکرت مقادیر کیفی در بازه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد قرار گرفته‌اند. نهایتاً برای اندازه‌گیری رابطه بین متغیرهای ترتیبی از آزمون تحلیل واریانس بهره‌برده شد.

در این تحقیق برای آزمون فرضیه اصلی از آزمون همبستگی استفاده شده است. جدول شماره ۱۱ همبستگی فرهنگ سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان کل را نشان می‌دهد. نتایج در مورد فرضیه اصلی همبستگی مثبت را بین فرهنگ سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را نشان می‌دهد. ( $P < 0/01$ )

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، بالاترین رتبه مربوط به جامعه با میانگین رتبه (۲/۸۲) می‌باشد، دومین رتبه مربوط به اخلاق با میانگین رتبه (۲/۴۷) است، محیط با میانگین رتبه (۲/۴۳) در رتبه سوم قرار دارد، و نهایتاً پایین‌ترین رتبه مربوط به مسئولیت مالی با میانگین رتبه (۲/۲۸) می‌باشد.

**تحلیل داده‌های تحقیق و آزمون فرضیات**

برای آزمون فرضیه‌ها به طور عمده از دو روش آمار پارامتریک و ناپارامتریک استفاده شده است. دلیل استفاده از آزمون ناپارامتریک کیفی بودن پاسخ‌سوال‌ات

**جدول ۱۱) آزمون همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان**

ضریب همبستگی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان
همبستگی	*۰/۵۵۸
معنی‌داری دوسویه	۰/۰۰
تعداد پرسشنامه	۱۷۰

\*نشان دهنده معنی‌دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $P < 0/01$ ) است.



متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و تعیین شد که تا چه میزان مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان معلول فرهنگ سازمانی است. روابط این دو در جدول شماره 12 نشان داده شده است.

به منظور درک بهتر رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان از رابطه رگرسیون استفاده شده است. در این رابطه فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان به عنوان

**جدول ۱۲) آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی**

ضریب همبستگی رگرسیون	ضریب تعیین	خطای استاندارد	ضریب بتا	عرض از مبدا
۰/۵۵۸	۰/۳۱	۰/۴۹	۰/۵۳	۵/۱۰

نتایج حاصل از اجرای آزمون معنی دار بودن ضریب همبستگی چند متغیری، نشان دهنده همبستگی مثبت و معنی داری بین فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی در وزارت نیرو می باشد ( $P < ۰/۰۱$ ). همچنین لازم بذکر است که نتیجه حاصل از این پژوهش همسو با مطالعات بارون و گرینبرگ (۲۰۰۰) و دنیسون (۲۰۰۰) می باشد.

بررسی آزمون مربوط به تاثیر آرمان مشترک کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمان ها نشاندهنده این واقعیت است که "آرمان مشترک کارکنان" عامل تعیین کننده ای در ایجاد مسئولیت اجتماعی سازمانی بین کارکنان می باشد.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم، می توان گفت که شاخص کار تیمی کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمانها تاثیر گذار نمی باشد.

بررسی آزمون فرضیه سوم نشاندهنده این امر می باشد که عامل شفاف بودن ماموریت شرکت بر

ضریب همبستگی فرهنگ سازمانی با مسئولیت پذیری اجتماعی ۰/۵۵۸ و ضریب تعیین آن ۰/۳۱ است به این معنی که نسبتی از واریانس مسئولیت پذیری اجتماعی که از فرهنگ سازمانی تعیین شده است برابر با ۰/۳۱ است و نسبت F که ۰/۰۰ است رابطه بدست آمده را تایید می کند.

### **بحث و نتیجه گیری و ارائه پیشنهاد**

این پژوهش به بررسی رابطه فرهنگ سازمان با مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان، در وزارت نیرو ایران و شرکتهای تابعه پرداخته است. بر اساس یافته های ناشی از مبانی نظری و نتایج و یافته های تحلیلی اطلاعات جمع آوری شده از طریق عملیات میدانی و مصاحبه گروه کانون با خبرگان، می توان نتایج پژوهش حاضر را به شرح زیر ارائه نمود:

سازمان، در مجموع چهار فرضیه فرعی این تحقیق مورد تایید قرار گرفت و فرضیه اصلی تحقیق نیز با توجه به داده‌های بدست آمده و تحقیق صورت گرفته مورد تایید واقع شد.

همچنین ضرایب همبستگی پیرسون بین مولفه‌ها و نتایج به دست آمده نیز حاکی از آنست که فرهنگ سازمان بر مولفه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی تاثیر بالایی دارد و با انجام مصاحبه گروه کانون، که با کارکنان و پرسنل وزارت نیرو انجام شد، آنان نیز این امر را تایید کردند.

به عنوان پیشنهاد تحقیق حاضر و با توجه به نظر خبرگان در خصوص کارایی شیوه خودنظمی مثبت و تاثیر مدل‌های ذهنی کارکنان بر افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که لازم می‌باشد به جای قرار دادن قواعد و مقررات از پیش تعیین شده سازمانی و بدون توجه به نظرات کارکنان و دخالت آنها در وضع این قواعد، از مشارکت کارکنان استفاده کرد و مدیران سازمان باید در مرحله سیاست‌گذاری سازمانی به اهمیت توجه مسئولانه نسبت به سلامتی کارکنان، افراد جامعه، محیط و وظایف محوله، پی ببرند و جهت نهادینه شدن این مورد در فرهنگ سازمانی، همین امر را به کارکنان نیز آموزش دهند. طبق نظر خبرگان، نمی‌توان از کارکنان انتظار رفتار مسئولانه را داشت، بدون آنکه به آنها مسئولیت را آموزش داده باشیم.

مسئولیت اجتماعی سازمانها تاثیر گذار می‌باشد و با توجه به این نکته می‌توان از شفافیت و درک واحد ماموریت سازمان‌ها بر پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی سازمانی استفاده کرد. و همچنین از بررسی آزمون فرضیه چهارم به این نتیجه رسیدیم که مدل‌های ذهنی کارکنان شرکت بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بیشترین تاثیر را داشتند و به واقع مدل‌های ذهنی کارکنان مهمترین نقش را بین عناصر فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها ایفاء می‌کند.

در راستای تایید یافته‌های تحقیق حاضر، مطالعات متعدد دیگری نیز تاثیر فرهنگ و جو سازمانی را بر مسئولیت اجتماعی سازمان بررسی کرده و آن را تایید کرده‌اند، مثلاً کوون (۲۰۰۲) و هولوزکی (۲۰۰۲) بیان می‌کنند فرهنگ سازمانی غنی و رهبری فرهمند و کارمندنگر بر مسئولیت اجتماعی کارکنان و سازمان بیش از رهبری کارمحور تاثیر دارد. اما چگونگی تاثیر گذاری آن و مولفه‌های تاثیر گذار بر مسئولیت اجتماعی سازمان کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است که در این تحقیق سعی بر شناخت و میزان تاثیر گذاری مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی سازمان در فرهنگ سازمان‌های ایرانی بوده است. مثلاً در پژوهش حاضر با توجه به نتایج حاصل از رگرسیون می‌توان گفت که مهمترین مولفه موثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در وزارت نیرو، مدل‌های ذهنی کارکنان است. همچنین در رابطه با تاثیر فرهنگ سازمان بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

در پایان با توجه به ادبیات تحقیق و با در نظر گرفتن یافته های پژوهش حاضر، پیشنهاد می شود که با توجه به تأثیر یادگیری مبتنی بر خود در افزایش قابل توجه مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی کارکنان، بایستی به آموزش ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی سازمان همچون: آرمان مشترک، کار تیمی کارکنان، شفاف بودن ماموریت و از همه مهمتر، مدل های ذهنی کارکنان در امر افزایش مسئولیت در قبال جامعه، محیط، اخلاق و مسئولیت مالی سازمان ها پرداخت.

#### منابع

- ۶- شریف زاده، کاظم ، "مدیریت و فرهنگ سازمانی"، چاپ سوم، نشر قومس، ۱۳۸۵
- ۷- طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، چاپ سوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۱
- ۸- وندال، فرنچ و سسیل، اچ.بل. "مدیریت تحول در سازمان"، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ سوم ، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۸۳
- ۹- ممی زاده، جعفر " مدیریت فرهنگ سازمانی"، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵، ۱۳۷۳
- ۱۰- هارولد کونتز، سیریل اودانل و هاینز ویهرخ "اصول مدیریت"، ترجمه علی اکبر فرهنگی، سید امین علوی و اکبر مهدویان ، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۸۵
- 11- Denison, Daniel (2000). "Organizational Culture and Corporate Social Responsibility: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" International Institute for Management Development, Denison@imd. Chapter2.
- 12- Fleming, M. (2002) "What is safety culture? Rail way safety ever green House, Available at: [www.google.com \rwf](http://www.google.com\rwf).
- 13- Frankental, Peter. (2005) "Corporate Social Responsibility – Apr Invention?" Corporate Communications: An

- ۱- آذر، عادل و مومنی، منصور، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، سمت، جلد دوم، چاپ هفتم، ۱۳۸۴
- ۲- ایران زاده، سلیمان "جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان". چاپ دوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۴
- ۳- جعفری، محمدتقی "فرهنگ پیشرو"، چاپ سوم، انتشارات علمی فرهنگی، ۱۳۸۱
- ۴- حسینی، سید یعقوب "آمار ناپارامتریک روش تحقیق و نرم افزار آماری SPSS"، چاپ دوم، دانشگاه علامه طباطبایی تهران، ۱۳۸۶
- ۵- روحی عزیز، مریم، مهدوی، مژگان، "مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی"، مجله تعاون، آبان و آذر، شماره ۱۴۶ و ۱۴۷، ۱۳۸۲

International Journal V.6 Number ۱\_PP

18-23.

- 14- Gray, Daniel H. (2007) "Standards of Corporate Responsibility are Changing" *Financial Analysts Journal*, Vol. XXV II No. 5, Sept .Oct
- 15- Greenberg, J & Baron, R.A (2000) "Behavior in Organizations", Prentice-Hall, Inc., 7th Ed.
- 16- Holowzki, Antonia "The relationship between knowledge management and organization culture", *Applied information management program*, December, 2002.
- 17- Institute for Supply Management (ISM), (November \_ 2007); "Principles of Social Responsibility"; Sage Publication
- 18- Koene, A. (2002) "Leadership effects on organizational climate and financial performance" – Local leadership effects in china organizations, *The Leadership Quarterly* Vol.13 Issue 3:193\_215.