



Paper Type: Original Article



Assessing and Managing Bank Sepah's Organizational Culture Through the Ethics, Values, and Organizational Culture (EVC) Model

Atiyeh Rasouli¹, Neda Mohammad Esmaeili², Ali Adousi^{3*}, Saeid Kazemi Mehrabadi⁴, Arian Gholipour²

¹ Department of Human Resource Management, Leadership and Human Capital Group, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, University of Tehran Campus, University of Tehran, Tehran, Iran; atiyehrasouli@ut.ac.ir.

² Department of Leadership and Human Capital Group, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, University of Tehran Campus, University of Tehran, Tehran, Iran; nedaesmaeili@ut.ac.ir; agholipor@ut.ac.ir.

³ Department of Media Management, Faculty of Media Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran; aadoosi@gmail.com.

⁴ Department of Strategic Management, Faculty of Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran; saeid1983km@gmail.com.

Citation:



Rasouli, A., Mohammad Esmaeili, N., Adousi, A., Kazemi Mehrabadi, S., & Gholipour, A. (2026). Assessing and managing Bank Sepah's organizational culture through the ethics, values, and organizational culture (EVC) model. *Financial and Banking Strategic Studies*, 4(1), 1-21.

Received: 16/09/2025

Reviewed: 21/11/2025

Revised: 12/01/2026

Accepted: 12/02/2026

Abstract

Purpose: Given the critical role of banks in the economy and financial interactions of society, their sustainable and effective performance depends on internal cohesion and employee commitment. Organizational culture, as a set of shared values, beliefs, and norms, guides employee behavior and shapes decision-making processes and workplace interactions. In this context, identifying the current status of organizational culture and its key components in banks provides a foundation for enhancing performance, fostering motivation and commitment, and increasing alignment with strategic objectives. This study aims to examine the organizational culture of Sepah Bank and propose strategies for its effective management. The study aims to examine the key components of organizational culture and provide practical recommendations to enhance performance and align employees with the bank's strategic objectives.

Methodology: The research employed a quantitative survey method. The survey instrument used was the Ethics, Values, and Culture (EVC) questionnaire. The collected data were analyzed using Excel and SPSS software.

Findings: The results indicated that the organizational culture of the bank is at a moderate level across all seven components of the EVC model, highlighting the need for developmental and improvement initiatives. The lowest mean score was related to the Structure component, indicating it as a priority for development programs. Additionally, the ranking of component importance from the employees' perspective showed that Strategy, Employees, and Shared Values were of the highest priority, whereas Skills and Systems were of the lowest priority. Demographic analysis revealed that employees' perceptions of organizational culture were influenced by age, work experience, education, contract type, job position, and organizational unit. Younger, more educated, and headquarters staff provided lower evaluations, whereas more experienced employees and branch staff offered higher evaluations.

Originality/Value: This study provides a comprehensive assessment of Sepah Bank's organizational culture using the EVC model to identify strengths, gaps, and development priorities. It presents a practical framework for enhancing organizational culture and ensuring alignment with the bank's strategic objectives.

Keywords: Ethics, Values, Performance, Ethics, Values, and Culture model, Organizational culture.



Corresponding Author: aadoosi@gmail.com



10.22105/fbs.2026.247756



Licensee: **Financial and Banking Strategic Studies**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی بانک سپه با استفاده از مدل اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی (EVC)

عطیه رسولی^۱، ندا محمد اسماعیلی^۲، علی آدوسی^۳، سعید کاظمی مهرآبادی^۴، آری قلی پور^۵

^۱گروه مدیریت منابع انسانی، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان تهران، دانشگاه تهران، ایران.

^۲گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان تهران، دانشگاه تهران، ایران.

^۳گروه مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۴گروه مدیریت استراتژیک، گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: با توجه به نقش حیاتی بانک‌ها در اقتصاد و تعاملات مالی جامعه، عملکرد پایدار و موثر آن‌ها وابسته به انسجام داخلی و تعهد کارکنان است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مشترک، رفتار کارکنان را هدایت کرده و مسیر تصمیم‌گیری و تعاملات کاری را شکل می‌دهد. در این زمینه، شناسایی وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی و مولفه‌های کلیدی آن در بانک‌ها، زمینه‌ساز بهبود عملکرد، ایجاد انگیزش و تعهد کارکنان و افزایش همسویی با اهداف استراتژیک خواهد بود. هدف این پژوهش بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در بانک سپه و ارائه راهکارهای برای مدیریت فرهنگ سازمانی بوده است. مطالعه حاضر تلاش می‌کند تا با تحلیل مولفه‌های کلیدی فرهنگ سازمانی، راهکارهایی عملی برای بهبود عملکرد و همسویی کارکنان با اهداف استراتژیک بانک ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش: روش پژوهش مورد استفاده در این فصل، روش کمی-پیمایش است. ابزار پیمایش در این پژوهش پرسشنامه مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی^۱ بوده است. داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار *SPSS* و *Excel* تحلیل شده است.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت فرهنگ سازمانی بانک در تمامی ۷ مولفه مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی در سطح متوسط قرار دارد و نیازمند اقدامات توسعه‌ای و بهبود است. پایین‌ترین میانگین مربوط به مولفه ساختار بود که اولویت برنامه‌های توسعه‌ای را مشخص می‌کند. همچنین، رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌ها از دید کارکنان به ترتیب استراتژی، کارکنان و ارزش‌های مشترک بیشترین اولویت و مهارت و سیستم کمترین اولویت را داشت. تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان داد برداشت کارکنان از فرهنگ سازمانی تحت تأثیر سن، سابقه، تحصیلات، نوع قرارداد، پست سازمانی و واحد محل خدمت است، به‌طوری‌که کارکنان جوان، تحصیل کرده و ستادی ارزیابی پایین‌تری داشتند و کارکنان با سابقه و شعب ارزیابی مطلوب‌تری ارائه کردند.

اصالت/ارزش افزوده علمی: این پژوهش با ارزیابی جامع فرهنگ سازمانی بانک بر اساس مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی، نقاط قوت، شکاف‌ها و اولویت‌های توسعه‌ای را مشخص کرده و چارچوبی عملی برای بهبود فرهنگ سازمانی و همسویی آن با اهداف سازمانی ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: اخلاق، ارزش‌ها، عملکرد، مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی.

۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر کلیدی در مدیریت و رهبری سازمان‌ها مورد توجه گسترده پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. ارزش‌های سازمانی نه تنها رفتارهای فردی اعضای سازمان را شکل می‌دهند، بلکه نقش مهمی در بقا، انسجام داخلی و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها ایفا می‌کنند. شاین فرهنگ را به عنوان الگویی از مفروضات بنیادین تعریف می‌کند که گروهی خاص برای مقابله با مسایل محیطی و ایجاد انسجام داخلی در سازمان ابداع، کشف یا ایجاد می‌کنند. این عناصر مشترک میان اعضای سازمان، هویت سازمانی را تقویت کرده

¹ Ethics, Values and Culture (EVC)

و موجب ایجاد وفاق، همبستگی و ثبات رفتاری در سازمان می‌شوند؛ بنابراین، موفقیت یا شکست سازمان‌ها وابسته به ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر آن‌ها است [1].

کارکردهای فرهنگ سازمانی در سطح عملیاتی و سازمانی متعدد است. نخست، ارزش‌های فرهنگی باید نیازهای اعضای سازمان را تامین کنند تا بقای خود را تضمین نمایند. دوم، ایجاد هویت و مرزبندی سازمان با محیط خارجی از طریق ارزش‌های مشترک امکان‌پذیر می‌شود و ارتباطات سازمانی تسهیل می‌گردد. ارزش‌ها همچنین نقش هدایت‌کننده رفتار اعضا، ایجاد تعهد و تقویت انسجام سازمانی را بر عهده دارند [2]. این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که مدیریت و نهادینه‌سازی ارزش‌ها، از طریق توسعه ضوابط رفتاری-کرداری و ایجاد مکانیزم‌های شناختی و هنجاری، برای عملکرد مطلوب سازمان ضروری است.

از منظر نظری و کاربردی، اخلاق و ارزش‌ها بخش نامرئی و درعین حال تعیین‌کننده سازمان هستند. وجود آن‌ها اغلب نامحسوس است، اما تاثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی، تعهد، وفاداری و بهره‌وری بسیار قابل توجه است. فرهنگ قوی موجب می‌شود کارکنان خود را با ارزش‌های سازمان تطبیق دهند و بدون نیاز به مقررات رسمی، رفتارهای هماهنگ و ثابتی از خود نشان دهند [3]. بنیان‌گذاران و رهبران سازمان نقش محوری در ایجاد و تغییر ارزش‌ها دارند و کارکنان جدید نیز می‌توانند به مرور موجب پویایی و سازگاری سازمان شوند. نهادینه‌سازی اخلاق و ارزش‌ها از طریق کدهای رفتاری، استانداردهای عملکرد، آموزش و مدل‌های رفتاری رهبران، بخش مهمی از توسعه فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود [4]، [5].

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی با نمونه‌های عملی در سازمان‌های موفق جهانی بیش‌ازپیش آشکار می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که شرکت‌هایی مانند وال‌مارت، سوت‌وست و مک‌دونالد، بدون برخورداری از مزایای رقابتی سنتی، با بهره‌گیری از فرهنگ سازمانی متمایز و ارزش‌های مشترک، توانسته‌اند موفقیت پایدار کسب کنند [6]، [7]. فرهنگ سازمانی این شرکت‌ها، علاوه بر هدایت رفتار کارکنان، هویت و تصویر سازمان را برای ذینفعان خارجی تقویت می‌کند و نقش مهمی در نوآوری و ایجاد تعهد کارکنان دارد.

از منظر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی نقشی محوری در هدایت عملکرد، شکل‌دهی رفتار کارکنان و ایجاد هماهنگی با اهداف سازمانی دارد. مطالعات نشان داده‌اند که تناسب میان فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های کارکنان می‌تواند نتایج سازمانی مانند تعهد، رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت را پیش‌بینی کند [8]. به‌علاوه، فرهنگ سازمانی بر نگرش‌ها و رفتارهای اخلاقی، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات بین فردی تاثیرگذار است و از این طریق اثربخشی سازمانی را تعیین می‌کند [9].

امروزه محیط سازمان‌ها با تغییرات سریع تکنولوژی، تحولات اقتصادی و پیچیدگی‌های اجتماعی مواجه است. در چنین شرایطی، مدیریت فرهنگ سازمانی نه‌تنها برای حفظ انسجام داخلی و تطبیق با محیط خارجی ضروری است، بلکه ابزار اصلی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌آید [1]، [10]. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی منحصربه‌فرد، قابل انطباق و قوی دارند، می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند و تغییرات محیطی را با انعطاف بیشتری مدیریت کنند [11]، [12].

در نهایت، با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل‌دهی رفتار، هدایت تصمیم‌گیری‌ها، افزایش تعهد کارکنان و دستیابی به موفقیت پایدار، مطالعه این موضوع ضرورت نظری و کاربردی دارد. پژوهش در حوزه فرهنگ سازمانی، علاوه بر تبیین مفاهیم و کارکردهای آن، می‌تواند راهکارهایی برای نهادینه‌سازی اخلاق و ارزش‌ها، بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار ارائه دهد. بدون توجه به این عنصر نامشهود، سازمان‌ها با خطر کاهش بهره‌وری، تضاد داخلی، ضعف در هماهنگی و ناکامی در دستیابی به اهداف مواجه خواهند شد.

فرهنگ سازمانی در بانک‌ها به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی عملکرد و پایداری سازمانی شناخته می‌شود، چراکه ارزش‌های مشترک، هنجارها و باورهای کارکنان، مسیر تصمیم‌گیری و تعاملات کاری در این مؤسسات را تعیین می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی مثبت با افزایش عملکرد کارکنان و انگیزش آن‌ها در بانک‌ها همبستگی دارد [13]، [14]. این نشان می‌دهد که مدیریت فرهنگ در بانک‌ها نه‌تنها برای حفظ تعهد و انگیزش کارکنان اهمیت دارد بلکه می‌تواند عامل تعیین‌کننده موفقیت و رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری باشد. علاوه بر آن، مدیریت فرهنگ در بانک‌ها نقشی حیاتی در نهادینه‌سازی اخلاق و سالم‌سازی محیط کاری ایفا می‌کند. طبق تحقیقات، فرهنگ اخلاقی در بانک‌ها می‌تواند از طریق مدیریت یکپارچه صداقت، نحوه گزارش‌دهی و ارزش‌گذاری رفتار درست، به افزایش اعتماد مشتریان و کاهش ریسک‌های عملیاتی منجر شود [15].

همچنین، فرهنگ سازمانی تاثیر قابل توجهی بر مشارکت کارکنان دارد و در نتیجه می تواند در بهبود رفتارهای حرفه ای و پایداری نیروی انسانی موثر باشد [16]، [17].

بنابراین، تمرکز مدیران بانکی بر مدیریت فرهنگ سازمانی به معنای سرمایه گذاری در مکانیسم های اخلاقی، کد رفتاری و آموزش مستمر است که می تواند عملکرد بلندمدت، ثبات سازمانی و اعتبار در بازار را تضمین کند. با توجه به موارد مطرح شده، شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی اهمیت زیادی دارد. در تحقیق حاضر نیز محققان با بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی بانک سپه، به دنبال شناسایی نقاط بهبود در فرهنگ سازمانی و ارائه پیشنهاداتی برای مدیریت فرهنگ سازمانی بانک بوده اند. با توجه به این مهم، سوال اصلی این پژوهش این است که وضعیت فرهنگ سازمانی بانک چگونه است و چه اقداماتی برای بانک در راستای مدیریت فرهنگ سازمانی موثر هستند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مورد علاقه محققان، مدیران و مشاوران سازمانی است و به عنوان ابزار مدیریت می تواند مزیت رقابتی ایجاد کند و دلیل موفقیت یا شکست مدیریت محسوب شود. این مفهوم علاوه بر اینکه به درک سازمان ها کمک می کند، شناخت آن دشوار است زیرا پیچیده تر از طرح های تحلیل فرهنگی متداول است [10]. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از مفروضات، ارزش ها، نگرش ها و سبک های مدیریتی است که رفتار کارکنان را هدایت می کند و نحوه تعامل با محیط داخلی و خارجی سازمان را شکل می دهد [2]. فرهنگ سازمانی شامل سطوح مختلفی از مصنوعات قابل مشاهده، ارزش ها و مفروضات بنیادین است که رفتار و نگرش اعضا را شکل می دهند و تحلیل آن نیازمند روش های استنباطی مانند مصاحبه یا بررسی مستندات است [18].

ادبیات تحقیق نشان می دهد که فرهنگ سازمانی یک پدیده جمعی است که از باورها و تعاملات اجتماعی شکل می گیرد و شامل ارزش های مشترک، درک متقابل و انتظارات رفتاری است که انسجام سازمان را ممکن می سازد [9]. شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می داند که سازمان ها در حل مسائل انطباق بیرونی و انسجام درونی ایجاد یا کشف می کنند و ارزش ها به تدریج به مفروضات ناخودآگاه تبدیل می شوند [18]. رویکردهای مختلفی به فرهنگ وجود دارد؛ برخی فرهنگ را ویژگی ای قابل اندازه گیری و تغییر می دانند و برخی آن را به عنوان مفهومی مستقل و همه جانبه تلقی می کنند که تمام پدیده های سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد [7].

تعاریف متعدد فرهنگ سازمانی در ادبیات شامل باورها و رفتارهای مورد انتظار، ارزش های مشترک، نمادها، داستان ها و تشریفات سازمانی است [2]، [11]. فرهنگ سازمانی می تواند لایه ای تحلیل شود و مانند پیاذ دارای سطوحی است که سطح آشکار آن قابل مشاهده است و سطوح عمیق تر آن شامل ارزش ها و مفروضات بنیادین است. تنوع دیدگاه ها و رویکردهای نظری در ادبیات فرهنگ سازمانی موجب شده است که این پدیده به حوزه ای پیچیده و چندوجهی تبدیل شود و تعاملات میان اعضا و مدیران تحت تاثیر این فرهنگ متغیر باشد [11].

۲-۲- جو سازمانی

مفهوم جو سازمانی گاهی با فرهنگ سازمانی اشتباه گرفته می شود، اما این دو باید از هم تفکیک شوند. هر دو پیچیده و چندبعدی بوده و با پیامدهای سازمانی مرتبط اند، اما جو سازمانی ریشه روان شناختی دارد و قابل اندازه گیری و تغییر سریع است، در حالی که فرهنگ جامع تر، پایدار و مقاوم در برابر تغییر است [7]، [19]. جو به نگرش ها، احساسات و ادراکات موقت اشاره دارد، در حالی که فرهنگ شامل ارزش های بنیادین، مفروضات و انتظارات مشترک است که رفتار، تعاملات و تصمیم گیری ها را شکل می دهد [7]. فرهنگ سازمانی یک ویژگی محوری است که انسجام و هویت سازمان را حفظ می کند و رفتار اعضا را در تعامل با محیط داخلی و خارجی هدایت می کند [11].

ویژگی های فرهنگ سازمانی شامل دوام در طول زمان، یکپارچگی رفتار انسانی، ارزش ها و استانداردهای اخلاقی، ثبات الگوهای غالب، تاثیر بر انتظارات و تعاملات اعضا و تعیین رفتارهای مطلوب و نامطلوب است [11]. برای مطالعه فرهنگ، علاوه بر تعریف مشخص، لازم است ابعاد اصلی آن نیز مشخص شود که شامل قدرت فرهنگی، همگنی فرهنگی و نوع فرهنگ است. قدرت فرهنگی وابسته به ثبات و تجربیات مشترک اعضا است

و می‌تواند قوی یا ضعیف باشد، اما لزوماً با اثربخشی سازمان همبسته نیست. فرهنگ سازمان ممکن است شامل خرده‌فرهنگ‌های متنوع و متناقض باشد که از پیشینه حرفه‌ای اعضا نشأت می‌گیرد و همگنی یا ناهمگنی آن بسته به شباهت خرده‌فرهنگ‌ها متفاوت است [7]، [18].

۳-۲- تاریخچه مطالعات فرهنگ سازمانی

مطالعات فرهنگ سازمانی از اوایل دهه ۱۹۶۰ آغاز شد، زمانی که روانشناسان مانند هال لویت و برین باس مفهوم روانشناسی سازمانی را معرفی کردند و بیشتر بر فرد و رفتارهای انتزاعی او تمرکز داشتند تا واقعیت‌های روزمره سازمان [1]. روانشناسان و جامعه‌شناسان هر کدام به بخشی از فرهنگ سازمانی توجه داشتند، اما ترکیبی جامع از دیدگاه‌های چند رشته‌ای ارایه نشد و فرهنگ به عنوان مجموعه‌ای از روش‌های ضمنی، مشترک و بدیهی اندیشیدن و واکنش نشان دادن شناخته شد که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر سازمان است [1].

از سال ۱۹۸۰ به بعد، فرهنگ سازمانی به شدت مورد توجه دانشگاهیان و مدیران قرار گرفت و به‌ویژه با موفقیت شرکت‌های ژاپنی که با فرهنگ خاص خود تبیین می‌شد، به یک مدل مدیریتی تبدیل شد [2]. اولین رویکرد علمی به فرهنگ سازمانی توسط پیترز و واترمن مطرح شد که رابطه میان فرهنگ و توسعه سازمانی را بررسی کردند. پژوهش‌ها تمرکز بر این داشتند که فرهنگ یک سازه یکپارچه است یا متکثر، چگونه آشکار می‌شود و چگونه قابل اندازه‌گیری است [12].

جامعه‌شناسان، انسان‌شناسان و روانشناسان اجتماعی فرهنگ را به عنوان یک ویژگی لاینفک اجتماعی و سیستمی از الگوهای رفتاری می‌دیدند که سازمان‌ها و جوامع انسانی را به محیط‌های اکولوژیک مرتبط می‌کند [11]. تحلیل فرهنگ نیازمند چارچوبی منطقی برای مطالعه مفروضات بنیادین است، زیرا تفاوت‌های رفتاری میان سازمان‌ها تنها زمانی معنا پیدا می‌کند که پارادایم‌های فرهنگی زیربنایی آن‌ها شناسایی شوند. به این ترتیب، سطح مصنوعات و ارزش‌ها تنها نمایانگر ظاهر فرهنگ است و جوهر فرهنگ تا زمانی که مفروضات بنیادین تحلیل نشود، قابل درک نیست [18].

۴-۲- مدل آسیب‌شناسی و مدیریت فرهنگ سازمانی

به منظور بررسی و آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی بانک سپه، از مدل اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی استفاده شده است. اجزای این مدل در جدول زیر نشان داده شده است. مدل اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، بر اساس مدل ادگار شاین و 7S^۱ مکنزی می‌باشد. مدل شاین دارای سه لایه می‌باشد که عبارت‌اند از: اخلاق (مفروضات بنیادین)، ارزش‌های مشترک و مصنوعات فرهنگی. اخلاق و ارزش‌ها نامرئی هستند و مصنوعات فرهنگی نسبتاً مرئی را شکل می‌دهند. هفت اس مکنزی برای آسیب‌شناسی سازمان‌ها به کار می‌رود که اولین بار برای شناسایی تأثیر فرهنگ بر عملکرد توسط پیترز و واترمن به کار گرفته شد و دارای هفت بعد است که عبارت‌اند از: استراتژی، ساختار، سیستم، کارکنان، مهارت، سبک، ارزش‌های مشترک.

¹ McKinsey 7S framework (Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills)

جدول ۱- مدل اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، مدل آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی بانک سپه.

Table 1. Ethics, Values, and Culture Model and Sepah Bank Organizational Culture Pathology Model.

EVC	S7	HardS's					SoftS's		
		استراتژی	ساختار	سیستم	کارکنان	مهارت	سبک	ارزش‌های مشترک	
فرهنگ		ماموریت، اهداف، گرایش زمانی	هماهنگی و انسجام، تصمیم‌گیری، رسمیت	کیفیت، مدیریت، دانش، عملکرد، پاداش، فرایند، تصمیم جمعی، طراحی فیزیکی	همکاری و کار تیمی، ارتباطات، توانمندسازی، توسعه شایستگی و ارتقا، کنترل، سبک پوشش، استرس، فضای کاری	مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، تغییر و انعطاف‌پذیری، نوآوری و ریسک‌پذیری	تفویض اختیار، مدیریت تضاد، سلسله‌مراتب	بایدها، ارزش‌های محوری، ارزش‌های حمایتی، سنت‌ها، هویت و تصویر ذهنی، نوع‌دوستی، اعتماد اصالت	
ارزش‌ها		مشتری‌مداری	همدلی	رشد	همت و توکل	نوآوری	احترام		
اخلاق (مفروضات بنیادین)		رابطه با محیط فضا	ماهیت زمان و فضا	ماهیت واقعیت	سرشت انسان	ماهیت فعالیت انسانی	ماهیت رابطه انسانی	ماهیت فعل انسانی	

۳- روش‌شناسی تحقیق پژوهش

روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق، روش کمی-پیمایشی می‌باشد. روش پیمایش اشاره به رویه‌هایی پژوهشی دارد که در آن محققان نوعی پیمایش بر روی یک نمونه یا کلیت جامعه اجرا می‌کند تا نگرش‌ها، افکار، رفتارها یا خصیصه‌های جامعه را توصیف کند. در این رویه، محققان پیمایش داده‌های کمی و عددی را با استفاده از پرسشنامه گردآوری می‌کنند و با استفاده از فنون آماری روندهای پاسخ‌های سؤال‌ها را توصیف می‌کنند. ابزارهای گردآوری داده در این تحقیق، پرسشنامه بود. پرسشنامه به مجموعه سؤال‌های از قبل تدوین شده دارد که پاسخ‌دهندگان، پاسخ‌های خود را درون دامنه‌ای از گزینه‌های معین انتخاب می‌کنند. پرسشنامه از مدل آسیب‌شناسی مورد استفاده استخراج شده است. پرسشنامه این مدل دارای ۷۵ سوال می‌باشد که ۷ سوال مرتبط به متغیرهای جمعیت شناختی و ۶۵ سوال به بررسی ۷ متغیر مدل اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی می‌پردازد. نتیجه این مرحله به استخراج نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی بانک منجر شده است.

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان و مدیران بانک سپه می‌باشند. نمونه آماری به روش خوشه‌ای و هدفمند از میان از کلیه کارکنان و مدیران بانک سپه انتخاب شده‌اند.

در تحلیل داده‌های کمی در تحقیق پیمایشی، معمولاً مشخص کردن توزیع فراوانی تک متغیری داده‌ها مورد نظر قرار می‌گیرد؛ یعنی وضعیت فراوانی، میانگین و ... در متغیرها بررسی می‌شوند. همچنین وضعیت متغیرهای تحقیق (در این تحقیق، ۷ عامل مدل آسیب‌شناسی) با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این تحقیق نیز این موارد ارایه بررسی شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- وضعیت بانک در مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی

جدول ۲ وضعیت بانک در مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی را در ۷ بعد نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص شده است، وضعیت (درصد میانگین) همه مولفه‌های مدل از ۵۰٪ بیشتر می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که بهترین وضعیت (بالاترین درصد میانگین) مرتبط به مولفه استراتژی (۶۲/۰۵٪) می‌باشد و پایین‌ترین وضعیت (پایین‌ترین درصد میانگین) مرتبط با مولفه ساختار (۵۱/۷۷٪) می‌باشد.

جدول ۲- وضعیت مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی.
Table 2. Status of the Components of the Ethics, Values, and Culture Model.

ردیف	مولفه‌ها	میانگین	درصد میانگین
1	استراتژی	3.10	62.05
2	ساختار	2.59	51.77
3	سیستم	2.61	52.22
4	کارکنان	2.91	58.24
5	مهارت	2.60	52.04
6	سبک	2.69	53.74
7	ارزش‌های مشترک	2.88	57.56

۴-۲- رتبه‌بندی مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی

با توجه به آزمون فریدمن، مولفه‌های مدل رتبه‌بندی گردید که نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است. همان‌طور که مشخص است بالاترین رتبه مرتبط به مولفه استراتژی است. همچنین پایین‌ترین رتبه مرتبط به سیستم می‌باشد.

جدول ۳- رتبه‌بندی مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی در بانک.
Table 3- Ranking of components of the ethics, value, and organizational culture model in the bank.

رتبه	میانگین	رتبه	مولفه‌ها
1	5.26	1	استراتژی
5	3.35	5	ساختار
7	3.31	7	سیستم
2	4.65	2	کارکنان
6	3.33	6	مهارت
4	3.57	4	سبک
3	4.53	3	ارزش‌های مشترک

۴-۳- مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بر اساس متغیرهای جمعیتی شناختی

در این بخش وضعیت ۷ مولفه مدل (استراتژی، ساختار، سیستم، کارکنان، مهارت، سبک، ارزش‌های مشترک) بر اساس هفت متغیر جمعیتی شناختی (سن، جنسیت، نوع قرارداد، سابقه کار، میزان تحصیلات، واحد سازمانی، پست سازمانی فعلی) مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

۴-۳-۱- مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بر اساس سن

جدول ۴ وضعیت (درصد میانگین) مولفه‌های مدل را با توجه به سن مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه نشان می‌دهد. با توجه این جدول، نتایج نشان می‌دهد:

۱. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی در گروه سنی بیش از ۴۵ سال (حدود ۶۶٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در گروه سنی ۳۱-۳۵ سال (۵۸٪) قرار دارد.
۲. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ساختار در گروه سنی ۳۰-۲۶ سال (حدود ۵۷٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در گروه سنی ۳۱-۳۵ سال (۵۰٪) قرار دارد.
۳. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سیستم در گروه سنی ۳۰-۲۶ سال (۵۷٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در گروه سنی ۳۱-۳۵ سال (۵۰٪) قرار دارد.
۴. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه کارکنان در گروه سنی بیش از ۴۵ سال (حدود ۶۰٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در گروه سنی ۳۰-۲۶ سال (حدود ۵۲٪) قرار دارد.
۵. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه مهارت در گروه سنی بیش از ۴۵ سال (۵۵٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در گروه سنی ۳۱-۳۵ سال و ۴۰-۳۶ سال (۵۱٪) قرار دارد.

۶. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سبک در گروه‌های سنی ۴۱ سال به بالا (حدود ۵۴٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در گروه سنی ۲۶-۳۰ سال (حدود ۵۰٪) قرار دارد.
۷. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ارزش‌های مشترک در گروه سنی بیش از ۴۵ سال (حدود ۶۱٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در گروه سنی ۲۶-۳۰ سال (حدود ۵۳٪) قرار دارد.
۸. به‌طورکلی بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی و برای گروه سنی بیش از ۴۵ سال (حدود ۶۶٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی و برای گروه سنی ۲۶-۳۰ (حدود ۳۷٪) قرار دارد.

جدول ۴- وضعیت ۷ مولفه مدل بر اساس سن.

Table 4- Status of the 7 model components based on age.

متغیرها	استراتژی	ساختار	سیستم	کارکنان	مهارت	سبک	ارزش‌های مشترک
گزینه‌ها							
26-30	36.88	56.67	57.50	51.67	44.58	49.69	52.86
31-35	58.38	51.05	50.43	56.66	50.62	53.64	54.94
36-40	59.89	51.65	50.89	57.10	50.91	53.64	56.50
41-45	63.36	52.22	52.77	59.14	51.87	53.79	57.89
بیش از ۴۵	65.87	51.70	54.84	59.88	55.46	53.79	60.56

۴-۳-۲- مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بر اساس جنسیت

جدول ۵ وضعیت (درصد میانگین) مولفه‌های مدل را با توجه به جنسیت مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه نشان می‌دهد. با توجه این جدول، نتایج نشان می‌دهد:

۱. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی برای مردان است (۶۲٪).
۲. در مولفه ساختار وضعیت (درصد میانگین) برای مردان و زنان، با اختلاف بسیار ناچیز، یکسان است (حدود ۵۲٪).
۳. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سیستم مرتبط به مردان است (۵۲٪).
۴. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه کارکنان مرتبط به مردان است (۵۸٪).
۵. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه مهارت مرتبط به مردان است (۵۲٪).
۶. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سبک مرتبط به زنان است (حدود ۵۴٪).
۷. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ارزش‌های مشترک مرتبط به مردان است (حدود ۵۸٪).

به‌طورکلی بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی و برای مردان (۶۲٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای مولفه سیستم و برای زنان (۵۰٪) است.

جدول ۵- وضعیت ۷ مولفه مدل بر اساس جنسیت.

Table 5- Status of the 7 model components by gender.

متغیرها	استراتژی	ساختار	سیستم	کارکنان	مهارت	سبک	ارزش‌های مشترک
گزینه‌ها							
زن	58.11	51.58	50.23	56.35	50.90	54.29	54.85
مرد	62.49	51.79	52.44	58.45	52.16	53.68	57.86

۴-۳-۳- مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بر اساس نوع قرارداد

جدول ۶ وضعیت (درصد میانگین) مولفه‌های مدل را با توجه به نوع قرارداد مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه نشان می‌دهد. با توجه جدول ۶، نتایج نشان می‌دهد:

۱. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی مرتبط با نوع قراردادی است (۶۷٪).
۲. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ساختار مرتبط با نوع قراردادی است (۶۰٪).
۳. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سیستم مرتبط با نوع قراردادی است (حدود ۵۶٪).
۴. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه کارکنان مرتبط با نوع قراردادی است (۵۷٪).
۵. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه مهارت مرتبط با نوع قراردادی است (۶۷٪).
۶. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سبک مرتبط با نوع قراردادی است (۵۴٪).
۷. در مولفه ارزش‌های مشترک، وضعیت (درصد میانگین) کارکنان رسمی و قراردادی وضعیت یکسانی دارند (۵۷٪).

به‌طورکلی بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی و برای کارکنان قراردادی (۶۷٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه‌های ساختار و مهارت و برای کارکنان رسمی (حدود ۵۲٪) است.

جدول ۶- وضعیت ۷ مولفه مدل بر اساس نوع قرارداد.

Table 6- Status of the 7 model components based on contract type.

گزینه‌ها	متغیرها استراتژی	ساختار	سیستم	کارکنان	مهارت	سبک	ارزش‌های مشترک
رسمی	62.00	51.68	52.18	58.22	51.98	53.71	57.57
قراردادی	67.50	60.00	55.83	60.94	57.50	54.17	57.14

۴-۳-۴- مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ‌سازمانی بر اساس سابقه کار

جدول ۷ وضعیت (درصد میانگین) مولفه‌های مدل را با توجه به سابقه کار مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۷، نتایج نشان می‌دهد:

۱. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی مرتبط با سابقه کار بیش از ۲۰ سال (۶۵٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) مرتبط با سابقه کار کمتر از ۵ سال (حدود ۳۷٪) می‌باشد.
۲. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ساختار مرتبط با سابقه کار کمتر از ۵ سال و بیش از ۲۰ سال (۵۴٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) مرتبط با سابقه کار ۱۰-۵ سال (حدود ۴۸٪) می‌باشد.
۳. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سیستم مرتبط با سابقه کار کمتر از ۵ سال و بیش از ۲۰ سال (۵۴٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) مرتبط با سابقه کار ۱۰-۵ سال (حدود ۴۸٪) می‌باشد.
۴. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه کارکنان مرتبط با سابقه کار ۱۶ سال به بالا (۵۹٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) مرتبط با سابقه کار کمتر از ۵ سال (حدود ۵۰٪) می‌باشد.
۵. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه مهارت مرتبط با سابقه کار بیش از ۲۰ سال (۵۳٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) مرتبط با سابقه کار کمتر از ۵ سال (۳۹٪) می‌باشد.
۶. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سبک مرتبط با سابقه کار بیش از ۲۰ سال (۵۴٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) مرتبط با سابقه کار کمتر از ۵ سال (حدود ۴۲٪) می‌باشد.
۷. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ارزش‌های مشترک مرتبط به سابقه کار بیش از ۲۰ سال (حدود ۶۰٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) مرتبط به سابقه کار کمتر از ۵ سال (حدود ۴۳٪) می‌باشد.
۸. به‌طورکلی بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی و برای سابقه کار بیش از ۲۰ سال (۶۵٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه‌های ساختار و مهارت و برای سابقه کار کمتر از ۵ سال (۳۹٪) می‌باشد.

جدول ۷- وضعیت ۷ مولفه مدل بر اساس سابقه کار.

Table 7- Status of the 7 components of the model based on work history.

متغیرها	گزینه‌ها	استراتژی	ساختار	سیستم	کارکنان	مهارت	سبک	ارزش‌های مشترک
	کمتر از ۵ سال	36.67	39.17	54.17	49.69	39.38	41.67	42.53
	۵-۱۰ سال	56.47	49.68	47.77	55.45	48.67	52.45	53.44
	۱۱-۱۵ سال	60.18	52.00	51.15	57.66	51.49	53.77	56.87
	۱۶-۲۰ سال	63.38	52.80	53.07	59.06	52.84	53.53	57.77
	بیش از ۲۰ سال	65.11	51.78	54.06	59.28	53.31	54.49	59.68

۵-۳-۴- مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بر اساس میزان تحصیلات

جدول ۸- وضعیت (درصد میانگین) مولفه‌های مدل را با توجه به میزان تحصیلات مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۸، نتایج نشان می‌دهد:

۱. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی برای تحصیلات دیپلم (۷۶٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای کارشناسی ارشد و بالاتر (۵۹٪) است.
۲. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ساختار برای تحصیلات دیپلم (۷۰٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای کارشناسی ارشد و بالاتر (۴۸٪) است.
۳. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سیستم برای تحصیلات دیپلم (۶۲٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای کارشناسی ارشد و بالاتر (حدود ۵۰٪) است.
۴. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه کارکنان برای تحصیلات دیپلم (۶۵٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای کارشناسی ارشد و بالاتر (۵۶٪) است.
۵. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه مهارت برای تحصیلات دیپلم (۶۶٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای کارشناسی ارشد و بالاتر (حدود ۴۹٪) است.
۶. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سبک برای تحصیلات دیپلم (حدود ۵۸٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای کارشناسی ارشد و بالاتر (۵۲٪) است.
۷. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ارزش‌های مشترک برای تحصیلات دیپلم (۶۴٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای کارشناسی ارشد و بالاتر (۵۵٪) است.
۸. به‌طور کلی بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی و برای تحصیلات دیپلم (۷۰٪) و وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ساختار و برای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر (۴۸٪) است.

جدول ۸- وضعیت ۷ مولفه مدل بر اساس میزان تحصیلات.

Table 8- Status of the 7 components of the model based on education level.

متغیرها	گزینه‌ها	استراتژی	ساختار	سیستم	کارکنان	مهارت	سبک	ارزش‌های مشترک
	دیپلم	76.36	70.00	62.42	65.55	66.14	57.58	64.42
	کاردانی	62.46	58.12	56.67	61.09	55.76	54.64	59.12
	کارشناسی	65.95	56.15	55.82	60.91	56.31	56.25	60.82
	کارشناسی ارشد و بالاتر	59.27	48.28	49.52	56.27	48.87	52.06	55.32

۶-۳-۴- مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بر اساس واحد سازمانی

جدول ۹ وضعیت (درصد میانگین) مولفه‌های مدل را با توجه به واحد سازمانی که مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه، در آن فعالیت می‌کنند، نشان می‌دهد. با توجه این جدول، نتایج نشان می‌دهد:

۱. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی برای واحد شعب (۶۲٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای واحد ستاد مرکزی (حدود ۵۸٪) می‌باشد.
۲. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ساختار برای واحد شعب (حدود ۵۲٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای واحد ستاد مرکزی (۴۳٪) می‌باشد.
۳. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سیستم برای واحد شعب (۵۲٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای واحد ستاد مرکزی (حدود ۴۷٪) می‌باشد.
۴. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه کارکنان برای واحد شعب (۵۸٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای واحد ستاد مرکزی (۵۴٪) می‌باشد.
۵. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه مهارت برای واحد شعب (۵۲٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای واحد ستاد مرکزی (حدود ۴۶٪) می‌باشد.
۶. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سبک برای واحد شعب (حدود ۵۴٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای واحد ستاد مرکزی (۵۱٪) می‌باشد.
۷. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ارزش‌های مشترک برای واحد شعب و ستاد منطقه (حدود ۵۸٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای واحد ستاد مرکزی (حدود ۵۵٪) می‌باشد.
۸. به‌طورکلی بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی و واحد شعب و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه مهارت و برای واحد ستاد مرکزی (حدود ۴۶٪) می‌باشد.

جدول شماره ۹- وضعیت ۷ مولفه مدل بر اساس واحد سازمانی.

Table 9- Status of the 7 model components based on organizational unit.

گزینه‌ها	متغیرها استراتژی ساختار سیستم کارکنان مهارت سبک ارزش‌های مشترک						
	ستاد مرکزی	ستاد منطقه	شعب	۶۲.۰۵	۵۱.۷۷	۴۹.۸۷	۵۱.۵۷
ستاد مرکزی	۵۷.۹۴	۶۲.۸۱	۶۲.۰۵	۵۱.۷۷	۴۹.۸۷	۵۱.۵۷	۵۱.۵۷
ستاد منطقه	۵۷.۸۴	۶۲.۸۱	۶۲.۰۵	۵۱.۷۷	۴۹.۸۷	۵۱.۵۷	۵۱.۵۷
شعب	۵۷.۵۶	۶۲.۸۱	۶۲.۰۵	۵۱.۷۷	۴۹.۸۷	۵۱.۵۷	۵۱.۵۷

۷-۳-۴- مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بر اساس پست سازمانی فعلی

جدول ۱۰ وضعیت (درصد میانگین) مولفه‌های مدل را با توجه به پست سازمانی فعلی مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه نشان می‌دهد. با توجه این جدول، نتایج نشان می‌دهد:

۱. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی برای پست خدماتی (۷۸٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای کارمند عملیاتی (۵۸٪) می‌باشد.
۲. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ساختار برای پست خدماتی (۷۰٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای پست کارشناس/راهنما (حدود ۴۹٪) می‌باشد.
۳. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سیستم برای پست خدماتی (حدود ۶۲٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای پست کارشناس/راهنما (حدود ۵۰٪) می‌باشد.
۴. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه کارکنان برای پست خدماتی (حدود ۶۵٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای پست کارشناس/راهنما (حدود ۵۶٪) می‌باشد.

۵. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه مهارت برای پست خدماتی (۶۸٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای پست کارشناس/اراهبر (۴۹٪) می‌باشد.
۶. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه سبک برای پست خدماتی (حدود ۶۶٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای پست کارشناس/اراهبر (۵۲٪) می‌باشد.
۷. بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ارزش‌های مشترک برای پست خدماتی (۶۳٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) برای پست کارشناس/اراهبر و پست کارمند عملیاتی (حدود ۵۶٪) می‌باشد.
۸. به‌طورکلی بالاترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه استراتژی و برای پست خدماتی (۷۸٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) در مولفه ساختار و برای پست سازمانی کارشناس/اراهبر (حدود ۴۹٪) می‌باشد.

جدول ۱۰ - وضعیت ۷ مولفه مدل بر اساس میزان پست سازمانی فعلی.

Table 10- Status of the 7 components of the model based on the current organizational position.

متغیرها	استراتژی	ساختار	سیستم	کارکنان	مهارت	سبک	ارزش‌های مشترک
گزینه‌ها							
رییس/مدیر	68.21	53.98	55.22	62.66	54.88	52.84	62.20
معاون	63.05	50.57	53.79	59.67	51.33	55.04	58.35
رییس/معاون دایره	63.59	52.79	52.30	58.21	53.62	54.75	57.50
کارشناس/اراهبر	59.53	48.56	49.73	55.79	49.38	52.13	55.75
کارمند عملیاتی (اجرایی)	58.07	53.27	51.86	57.24	51.44	54.11	55.92
خدماتی	78.33	70.00	61.67	64.58	68.33	65.56	66.43

۴-۴- میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی

در این بخش، امتیاز فرهنگ سازمانی بانک در ۷ متغیر جمعیت شناختی بررسی می‌شود.

۴-۴-۱- میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس سن

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک در گروه سنی بیش از ۴۵ سال و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک در گروه سنی ۳۰-۲۶ سال قرار دارد.

جدول ۱۱ - میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس سن.

Table 11- Average score of bank organizational culture based on age.

گزینه‌ها	میانگین	درصد
26-30	2.50	49.98
31-35	2.68	53.69
36-40	2.72	54.37
41-45	2.79	55.86
بیش از ۴۵	2.87	57.43

۴-۴-۲- میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس جنسیت

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک برای مردان است (۵۶٪).

جدول ۱۲ - میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس جنسیت.

Table 12- Average score of bank organizational culture by gender.

گزینه‌ها	میانگین	درصد
زن	2.69	53.76
مرد	2.78	55.55

۴-۴-۳- میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس نوع قرارداد

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک برای کارکنان قراردادی (۵۹٪) می‌باشد.

جدول ۱۳ - میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس نوع قرارداد.

Table 13- Average score of bank organizational culture based on contract type.

گزینه‌ها	میانگین	درصد
رسمی	2.77	55.33
قراردادی	2.95	59.01

۴-۴-۴- میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس نوع سابقه کار

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک برای کارکنان با سابقه کار بیش از ۲۰ سال (۵۷٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک در میان کارکنان با سابقه کار کمتر از ۵ سال (۴۳٪) می‌باشد.

جدول ۱۴ - میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس سابقه کار.

Table 14- Average score of the bank's organizational culture based on work experience.

گزینه‌ها	میانگین	درصد
کمتر از ۵ سال	2.17	43.32
۵-۱۰ سال	2.60	51.99
۱۱-۱۵ سال	2.74	54.74
۱۶-۲۰ سال	2.80	56.06
بیش از ۲۰ سال	2.84	56.81

۴-۴-۵- میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس میزان تحصیلات

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک برای کارکنان با تحصیلات دیپلم (۶۶٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک در میان کارکنان با تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر (۴۳٪) می‌باشد.

جدول ۱۵ - میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس میزان تحصیلات.

Table 15- Average score of bank organizational culture based on education level.

گزینه‌ها	میانگین	درصد
دیپلم	3.30	66.07
کاردانی	2.91	58.26
کارشناسی	2.94	58.88
کارشناسی ارشد و بالاتر	2.64	52.80

۴-۴-۶- میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس واحد سازمانی

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک در واحد سازمانی شعب (۵۶٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک در واحد سازمانی ستاد مرکزی (حدود ۵۱٪) می‌باشد.

جدول ۱۶ - میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس واحد سازمانی.

Table 16- Average score of bank organizational culture by organizational unit.

گزینه‌ها	میانگین	درصد
ستاد مرکزی	2.54	50.70
ستاد منطقه	2.74	54.81
شعب	2.82	56.36

۴-۴-۷ - میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس پست سازمانی فعلی

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک برای پست سازمانی خدماتی (حدود ۶۹٪) و پایین‌ترین وضعیت (درصد میانگین) فرهنگ سازمانی بانک برای پست سازمانی کارشناس/راهنما (حدود ۵۳٪) می‌باشد.

جدول ۱۷ - میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بانک بر اساس پست سازمانی فعلی.

Table 17- Average bank organizational culture score based on current organizational position.

گزینه‌ها	میانگین	درصد
رییس/مدیر	2.93	58.57
معاون	2.80	55.97
رییس/معاون دایره	2.81	56.11
کارشناس/راهنما	2.65	52.99
کارمند عملیاتی (اجرایی)	2.73	54.55
خدماتی	3.39	67.84

۴-۵ - تحلیل مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی به تفکیک سوالات هر مولفه

در این بخش، هر یک از مولفه‌های مدل بر اساس گویه‌ها یا سوالات مرتبط، موردبررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

در جدول ۱۸، وضعیت گویه‌های مولفه استراتژی با توجه به میانگین موردبررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد بالاترین میانگین و گویه موثرتر در این مولفه مرتبط به سوال ۱ (جهت‌گیری و اهداف بلندمدت بانک ما مشخص است و یک استراتژی روشن برای آینده وجود دارد) و پایین‌ترین میانگین مرتبط به سوال ۶ (چشم‌انداز بانک سپه به کارکنان، انگیزه و هیجان می‌دهد) می‌باشد.

جدول ۱۸ - وضعیت سوالات استراتژی.

Table 18- Status of strategy questions.

شماره گویه/سوال	گویه/سوال	میانگین
1	جهت‌گیری و اهداف بلندمدت بانک ما مشخص است و یک استراتژی روشن برای آینده وجود دارد.	3.39
2	رسالت و مأموریت روشنی در سازمان ما وجود دارد که به کار ما معنی و جهت می‌دهد.	3.37
3	مدیران ارشد بانک، اهداف بلند پروازانه، اما واقع‌بینانه معین می‌کنند.	3.01
4	مدیران ارشد، اهداف و معیارهای موفقیت بلندمدت را برای کارکنان روشن ساخته‌اند.	2.98
5	ما دیدگاه بلندمدت و چشم‌انداز مشترک از آینده بانک سپه داریم.	3.25
6	چشم‌انداز بانک سپه به کارکنان، انگیزه و هیجان می‌دهد.	2.59

در جدول ۱۹، وضعیت گویه‌های مولفه ساختار با توجه به میانگین موردبررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد بالاترین میانگین و گویه موثرتر در این مولفه مرتبط به سوال ۱۱ (دستورالعمل‌ها و مقررات متعدد وجود دارد و تبعیت از آن‌ها تشویق می‌شود) و پایین‌ترین میانگین مرتبط به سوال ۸ (هماهنگی پروژه‌ها و کارها، در واحدهای مختلف بانک آسان است) می‌باشد.

جدول ۱۹- وضعیت سوالات ساختار.
Table 19- Status of structure questions.

شماره گویه/سوال	گویه/سوال	میانگین
7	افراد واحدهای مختلف بانک سپه، دیدگاه و تفکر مشتری درباره رویه‌ها و روش‌های انجام کار دارند.	2.34
8	همانگی پروژه‌ها و کارها، در واحدهای مختلف بانک آسان است.	2.17
9	تصمیمات به‌طور معمول در سطحی که بهترین اطلاعات موجود است، گرفته می‌شود.	2.62
10	اطلاعات به‌طور وسیع در اختیار همه قرار دارد، لذا هرکس در موقع نیاز می‌تواند به آن دست یابد.	2.62
11	دستورالعمل‌ها و مقررات متعدد وجود دارد و تبعیت از آن‌ها تشویق می‌شود.	3
12	حدود اختیارات و مسئولیت‌ها، دقیق و مشخص است و در وظایف و اختیارات، ابهام و بلاتکلیفی وجود ندارد.	2.79

در جدول ۲۰، وضعیت گویه‌های مولفه سیستم با توجه به میانگین مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد بالاترین میانگین و گویه موثرتر در این مولفه مرتبط به سوال ۲۱ (جلسات دستور جلسه دارد و موضوع و زمان جلسات از قبل مشخص است و در ساعت مقرر شروع می‌شود) و پایین‌ترین میانگین مرتبط به سوال ۱۶ (پنهان‌سازی اطلاعات (به دلیل وجود جو عدم اعتماد یا وابسته نگه‌داشتن دیگران) وجود دارد) و ۱۷ (وقت خدمتی (توجه به پر کردن ساعت کاری نه بازده) به جای عملکرد وجود دارد) می‌باشد.

جدول ۲۰- وضعیت سوالات سیستم.
Table 20- System question status.

شماره گویه/سوال	گویه/سوال	میانگین
13	در تصمیم‌گیری‌ها به کیفیت تاکید می‌شود تا کمیت.	2.43
14	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در برابر کیفیت بسیار مورد تاکید است.	2.94
15	روحیه تسهیم دانش و اطلاعات وجود دارد.	2.85
16	پنهان‌سازی اطلاعات (به دلیل وجود جو عدم اعتماد یا وابسته نگه‌داشتن دیگران) وجود دارد.	2.07
17	وقت خدمتی (توجه به پر کردن ساعت کاری نه بازده) به جای عملکرد وجود دارد.	2.07
18	کارکنان، معیارهای عملکرد روشن و مشخص و قابل سنجش برای کارها دارند.	2.72
19	ارایه پاداش‌های مادی و تسهیلات مناسب به همکاران رواج دارد و پاداش‌ها متناسب با نیازهای افراد تنظیم شده است.	2.16
20	پاداش‌های معنوی مانند لوح تقدیر و نشان لیاقت مرسوم است و آیین سپاسگزاری از همکاران مناسب است.	2.11
21	جلسات دستور جلسه دارد و موضوع و زمان جلسات از قبل مشخص است و در ساعت مقرر شروع می‌شود.	3.24
22	مدیریت زمان در جلسات، بهینه است و بیش از ۸۰٪ وقت جلسه به دستور جلسه می‌گذرد.	3.02
23	محیط کاری از سکوت، نور و روشنایی، تهویه مطبوع و هوای مناسب برخوردار است.	2.91
24	چیدمان کار متناسب با شرایط کاری طراحی شده است و میزان فضای کار برای افراد مناسب است.	2.81

در جدول ۲۱، وضعیت گویه‌های مولفه کارکنان با توجه به میانگین مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد بالاترین میانگین و گویه موثرتر در این مولفه مرتبط به سوال ۳۵ (پوشش متناسب با عرف جامعه و بر اساس مضامین مذهبی ترجیح داده می‌شود) و پایین‌ترین میانگین مرتبط به سوال ۳۲ (ارتقا بر اساس شایستگی بوده، فرایند ارتقا شفاف است و بر اساس معیارهای منصفانه صورت می‌گیرد) می‌باشد.

جدول ۲۱- وضعیت سوالات کارکنان.
Table 21- Status of employee questions.

شماره گویه/سوال	گویه/سوال	میانگین
25	همکاری در واحدهای مختلف بانک، به نحو شایسته‌ای مورد تشویق قرار می‌گیرد.	2.35
26	برای انجام کارها بیشتر از کار تیمی استفاده می‌شود تا کار فردی و سلسله مراتبی.	2.59
27	ارتباطات رسمی و سلسله مراتبی (نه غیررسمی و صمیمی) بسیار تشویق می‌شود.	2.91
28	ارتباطات بین همکاران دوستانه است و ارتباطات شفاهی بر ارتباطات کتبی ترجیح داده می‌شود.	3.1
29	بیشتر کارکنان به میزان زیادی در کارهایشان مشارکت داشته و فعال هستند.	2.89
30	برنامه‌ریزی برای کسب‌وکار، امری مستمر است و هرکس تا اندازه‌ای در این فرایند مشارکت دارد.	2.92
31	مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری افراد به‌طور مداوم با آموزش، منتورینگ و مربی‌گری در حال توسعه است.	2.73
32	ارتقا بر اساس شایستگی بوده، فرایند ارتقا شفاف است و بر اساس معیارهای منصفانه صورت می‌گیرد.	1.85
33	در بانک سپه رفتارهایی مانند خبرچینی مورد تایید مدیران می‌باشد.	2.61

جدول ۲۱- ادامه.

Table 21- Continued.

شماره گویه/سوال	گویه/سوال	میانگین
34	رعایت حریم خصوصی کارکنان مورد احترام است و کارکنان درباره اطلاعات شخصی همدیگر کنجکاوی نمی کنند.	2.97
35	پوشش متناسب با عرف جامعه و بر اساس مضامین مذهبی ترجیح داده می شود.	3.94
36	پوشش بر اساس سلیقه افراد است و کارکنان به پوشش آزاد و راحت علاقه دارند.	3.01
37	با فشارهای روانی مانند حجم کار، عدم همکاری همکاران، عدم درک متقابل بین همکاران و ... مواجه هستیم.	2.94
38	رفتارهای خشونت آمیز مانند تهدید، تحقیر، سرزنش و دادن القاب غیرمحترمانه بین همکاران وجود دارد.	3.58
39	دغدغه کار، حتی در زمان حضور در منزل موجب درگیری ذهنی می شود.	3.49
40	کارکنان راحت و با شور و شغف در کنار هم کار می کنند و جو بانک و فضای کار لذت بخش است.	2.72

در جدول ۲۲، وضعیت گویه های مولفه مهارت با توجه به میانگین مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد بالاترین میانگین و گویه موثرتر در این مولفه مرتبط به سوال ۴۳ (یادگیری بخش مهمی از کار روزمره ماست) و پایین ترین میانگین مرتبط به سوال ۴۶ (ما به خوبی نسبت به رقبا و سایر تغییرات در محیط بیرونی کسب و کارمان پاسخ می دهیم) می باشد.

جدول ۲۲- وضعیت سوالات مهارت.

Table 22- Status of skill questions.

شماره گویه/سوال	گویه/سوال	میانگین
41	نظرات و توصیه های مشتریان بر تصمیمات اثر می گذارد و اغلب منجر به ایجاد تغییر می شود.	2.47
42	در تصمیمات ما اغلب به خواسته و نیازهای مشتریان بی توجهی می شود.	2.83
43	یادگیری بخش مهمی از کار روزمره ماست.	3.46
44	به یادگیری و درک مشترک بین واحدهای مختلف بانک، به طور جدی توجه می شود.	2.82
45	شیوه انجام کارها، بسیار منعطف بوده و به سادگی قابل تغییر است.	2.28
46	ما به خوبی نسبت به رقبا و سایر تغییرات در محیط بیرونی کسب و کارمان پاسخ می دهیم.	2.1
47	نوآوری و ریسک پذیری مورد تشویق و پاداش قرار می گیرد.	2.31
48	ترس از شکست ایده، مانع نوآوری نیست و شکست کارکنان سریع فراموش می شود.	2.53

در جدول ۲۳، وضعیت گویه های مولفه سبک با توجه به میانگین مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد بالاترین میانگین و گویه موثرتر در این مولفه مرتبط به سوال ۵۴ (سلسله مراتب و انضباط اداری حاکم است و ورود و خروج منظم مورد تاکید است) و پایین ترین میانگین مرتبط به سوال ۵۰ (همه چیز از طرف مدیران دیکته می شود و آزادی عمل در حد اجرای دستورالعمل ها و بخشنامه ها است) می باشد.

جدول ۲۳- وضعیت سوالات سبک.

Table 23- Status of style questions.

شماره گویه/سوال	گویه/سوال	میانگین
49	کارکنان استقلال و آزادی عمل دارند.	2.13
50	همه چیز از طرف مدیران دیکته می شود و آزادی عمل در حد اجرای دستورالعمل ها و بخشنامه ها است.	1.5
51	رسیدن به اجماع، حتی بر سر مسایل پیچیده، بسیار آسان است.	2.33
52	توافق روشنی در مورد راه درست و نادرست انجام کارها وجود دارد.	2.79
53	دسترسی به مدیران بانک راحت است و کارکنان می توانند غیررسمی با مدیران صحبت کنند و با هم غذا بخورند.	3.31
54	سلسله مراتب و انضباط اداری حاکم است و ورود و خروج منظم مورد تاکید است.	4.08

در جدول ۲۴، وضعیت گویه های مولفه ارزش های مشترک با توجه به میانگین مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد بالاترین میانگین و گویه موثرتر در این مولفه مرتبط به سوال ۶۵ (کمک به هموعان مورد تقدیر است) و پایین ترین میانگین مرتبط به سوال ۶۱ (سنت های ملی مانند چیدن هفت سین، نوروز و چهارشنبه سوری و شب یلدا برای کارکنان بانک اهمیت دارند) می باشد.

جدول ۲۴ - وضعیت سوالات ارزش‌های مشترک.

Table 24 - Status of shared values questions.

شماره	گویه/سوال	میانگین
55	یک منشور اخلاقی به‌عنوان راهنمای رفتار اعضای بانک وجود دارد که معیار رفتار مطلوب و نامطلوب است.	3.35
56	مجموعه‌ای روشن و پایدار از اصول اخلاقی وجود دارد که شیوه درست انجام کار ما را سازمان‌دهی کند.	3.27
57	مدیران ارشد به آنچه می‌گویند، عمل می‌کنند.	2.58
58	مجموعه‌ای بارز از ارزش‌های سازمانی در بانک سپه وجود دارد که در عمل رعایت می‌شود.	2.88
59	دوری از تبعیض، تعهد و پایبندی به اخلاقیات، صداقت، شفافیت و صراحت، جزو ارزش‌های اصیل مدیران است.	2.68
60	خودرأیی در بین مدیران ضد ارزش تلقی می‌شود و در روابط مدیران و کارکنان نگاه از بالا به پایین وجود ندارد.	2.43
61	سنت‌های ملی مانند چیدن هفت‌سین، نوروز و چهارشنبه‌سوری و شب یلدا برای کارکنان بانک اهمیت دارند.	1.77
62	جشن‌های مذهبی مانند تولد ائمه اطهار، عید غدیر، عید قربان، نیمه شعبان، روز زن و ... اغلب برگزار می‌شود.	3.1
63	بانک سپه چیزهای زیادی به کارکنان داده است و کارکنان از بودن در بانک احساس افتخار دارند.	2.93
64	شهرت بانک برای کارکنان حس هویت و افتخار ایجاد می‌کند و با کار در بانک به آینده امیدوارتر می‌شوند.	3.34
65	کمک به هم‌نوعان مورد تقدیر است.	3.74
66	کارکنان در فعالیت‌های بشردوستانه مانند کمک‌رسانی به زلزله و سیل، آزادی زندانیان، بیماری‌های خاص و ... مشارکت می‌کنند.	3.63
67	کارکنان مطمئن هستند که مدیران از آن‌ها در هنگام مشکلات زندگی و مسایل مالی حمایت می‌کنند.	2.31
68	مدیران به‌عنوان پناهگاه و امید کارکنان، در حل مشکلات شخصی آن‌ها هستند.	2.25

۵- بحث و نتیجه‌گیری

۱-۵- بحث

نتایج تحلیل و بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی بانک بر اساس مدل ارزش، اخلاق و فرهنگ سازمانی در بخش قبل ارائه گردید. در این بخش جمع‌بندی از نتایج حاصل شده ارائه می‌گردد.

۱-۱-۵- نتایج بررسی و تحلیل وضعیت ۷ مولفه مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی

همان‌طور که در بخش قبل مشخص گردید، بررسی وضعیت ۷ مولفه مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که به‌طور کلی وضعیت همه مولفه‌های مدل بهم نزدیک بوده و نیازمند توجه و برنامه‌ریزی به‌منظور اقدامات توسعه‌ای و بهبود می‌باشد، زیرا نتایج نشان می‌دهد که در همه مولفه‌ها، وضعیت در میانه قرار دارند (یا متوسط است). به‌طور خاص، مولفه ساختار دارای کمترین میانگین در میان مولفه‌ها است که در نتیجه می‌تواند اولویت برنامه‌های اقدام در جهت توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی بانک با توجه به مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی قرار گیرد.

۱-۲-۵- نتایج بررسی و تحلیل رتبه‌بندی مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی

نتایج رتبه‌بندی مولفه‌های مدل نشان می‌دهد که ترتیب اهمیت و اولویت مولفه‌ها با توجه به نظرات کارکنان عبارت‌اند از: استراتژی، کارکنان، ارزش‌های مشترک، سبک، ساختار، مهارت و سیستم.

۱-۳-۵- نتایج بررسی و تحلیل مولفه‌های مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی

سن: نتایج نشان می‌دهد که در گروه سنی ۳۰-۲۶ سال، استراتژی پایین‌ترین امتیاز را دارد و به معنای آن است که از نظر این گروه سنی، بانک در اتخاذ رویکرد استراتژیک، به‌صورت موثر عمل نکرده است. همچنین استراتژی، مولفه‌ای است که از نظر گروه سنی ۴۵ سال به بالا در مقایسه با سایر گروه‌های سنی، بیشتر مورد توجه بانک بوده یا به عبارتی ۶۶٪ آن‌ها معتقد هستند که بانک رویکرد استراتژیک دارد. به‌طور کلی بیشتر کارکنان با گروه سنی ۳۰-۲۶، وضعیت مولفه‌های مدل را پایین‌تر از سایر گروه‌ها ارزیابی کرده‌اند و کارکنان با گروه سنی بیش از ۴۵ سال، وضعیت مولفه‌های مدل را بهتر از سایرین ارزیابی کرده‌اند.

جنسیت: نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه زنان وضعیت مولفه سبک بهتر است. از دیدگاه مردان (که تعداد زیادی از نمونه‌ها مرد بوده‌اند) سایر مولفه‌ها وضعیت بهتری دارند. مولفه استراتژی از دیدگاه مردان وضعیت بهتری دارد.

نوع قرارداد: نتایج نشان می‌دهد که کارکنان قراردادی وضعیت همه مولفه‌ها را کمی بهتر از کارکنان رسمی ارزیابی کرده‌اند.

سابقه کار: نتایج نشان می‌دهد که کارکنان با سابقه کاری بیش از ۲۰ سال، وضعیت مولفه‌های مدل را بهتر از سایر کارکنان ارزیابی کرده‌اند و کارکنان با سابقه کار کمتر از ۵ سال، وضعیت مولفه‌های مدل را پایین‌تر از سایرین ارزیابی کرده‌اند. به نظر می‌رسد که کارکنان با سابقه کار بالا، ارزیابی بهتر از وضعیت فرهنگ سازمانی بانک دارند در حالی که کارکنان با سابقه پایین‌تر ارزیابی پایینی دارند.

میزان تحصیلات: نتایج نشان می‌دهد که کارکنان با پایین‌ترین تحصیلات وضعیت فرهنگ را بهتر از سایرین ارزیابی کرده‌اند. در حالی که کارکنان با تحصیلات بالاتر، ارزیابی پایینی از وضعیت فرهنگ سازمانی بانک دارند.

واحد سازمانی: نتایج نشان می‌دهد که کارکنان واحد شعب ارزیابی بهتری از مولفه‌های مدل دارند، در حالی که کارکنان ستاد مرکزی ارزیابی پایین از وضعیت مولفه‌های مدل دارند.

پست سازمانی فعلی: نتایج نشان می‌دهد که کارکنان با پست خدماتی ارزیابی بهتری از مولفه‌های مدل دارند، در حالی که کارکنان با پست کارشناس/راهنما ارزیابی پایین از وضعیت مولفه‌های مدل دارند.

۲-۵- نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر، شناسایی و مدیریت فرهنگ سازمانی بانک بوده است. نتایج تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی بانک بر اساس مدل اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی نشان داد که اگرچه هیچ‌یک از مولفه‌ها در وضعیت نامطلوب قرار ندارند، اما تمامی آن‌ها در سطح متوسط ارزیابی شده‌اند و بنابراین فرهنگ سازمانی بانک در وضعیت قابل بهبود قرار دارد. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی در بسیاری از سازمان‌های بزرگ، به‌ویژه بانک‌ها، در میان سطح قرار داشته و نیازمند مداخله و مدیریت فعال است [11]. قرار گرفتن همه مولفه‌ها در سطح متوسط بیانگر آن است که اگرچه زیرساخت فرهنگی در بانک وجود دارد اما از انسجام، یکپارچگی و عمق لازم برای نهادینه شدن ارزش‌ها و رفتارهای مورد انتظار برخوردار نیست. پایین‌ترین میانگین متعلق به مولفه ساختار است که این موضوع لزوم بازنگری در ساختارهای رسمی، رویه‌ها و هم‌ترازی ساختاری با فرهنگ مطلوب را نشان می‌دهد. این نتیجه با دیدگاه شاین [20] همخوان است که تأکید می‌کند ناهماهنگی بین ساختار رسمی و ارزش‌های ادعایی، از عوامل اصلی ضعف فرهنگ و مقاومت در برابر تغییر است.

رتبه‌بندی مولفه‌ها نیز نشان داد که «استراتژی، کارکنان و ارزش‌های مشترک» بیشترین اهمیت را از دید کارکنان دارند، در حالی که مولفه‌های «مهارت» و «سیستم» کمترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. این الگو نشان می‌دهد که کارکنان بیشتر به جهت‌دهی کلان بانک، تعاملات انسانی و ارزش‌های مشترک توجه دارند و این سه حوزه پیشران اصلی فرهنگ محسوب می‌شوند. هم‌سویی این یافته با پژوهش‌های پیشین قابل مشاهده است؛ برای مثال، کاتر و هسکت [21]. نشان می‌دهند که فرهنگ‌هایی که با استراتژی‌های کلان همسو هستند، بیشترین تأثیر را بر عملکرد بلندمدت دارند و سازمان‌هایی که کارکنان را به‌عنوان حاملان اصلی فرهنگ در نظر می‌گیرند، موفق‌ترند.

تحلیل نتایج بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان داد که برداشت کارکنان از فرهنگ سازمانی به شکل معناداری تحت تأثیر سن، سابقه، تحصیلات، نوع قرارداد، پست سازمانی و واحد محل خدمت قرار دارد. کارکنان جوان‌تر، کم‌تجربه‌تر و دارای تحصیلات بالاتر، ارزیابی پایین‌تری از فرهنگ سازمانی داشته‌اند. این اختلاف نگرش با گزارش‌های مشابه در بخش بانکداری مطابقت دارد؛ برای نمونه، تحقیق در سال ۲۰۱۷ نشان داد که کارکنان جدیدتر و افراد تحصیل کرده معمولاً انتقادپذیرتر بوده و حساسیت بیشتری نسبت به عدم انسجام فرهنگی، عدالت سازمانی یا ضعف در ساختارها دارند [17]. همچنین کارکنان با سابقه بیش از ۲۰ سال، وضعیت فرهنگ را مطلوب‌تر دیده‌اند که با یافته‌های تحقیق اوپوکو و همکاران [14] همسو است و نشان می‌دهد تجربه بیشتر با احساس امنیت روانی و همسویی بیشتر با ارزش‌های سازمان همراه است.

اختلاف ارزیابی میان کارکنان ستاد و شعب نیز از یافته‌های مهم پژوهش است. کارکنان شعب عملکرد فرهنگی بانک را مطلوب‌تر می‌دانند، درحالی‌که کارکنان ستادی ارزیابی پایین‌تری داشته‌اند. این تفاوت در سازمان‌های بزرگ رایج است، زیرا فاصله از تصمیم‌گیری‌های مرکزی و شناخت کمتر از فرآیندهای اجرایی باعث می‌شود ادراک کارکنان شعب مثبت‌تر و ادراک کارکنان ستادی انتقادی‌تر باشد [15]. این یافته اهمیت توجه به «خرده‌فرهنگ‌ها» را نیز نشان می‌دهد؛ موضوعی که شاین [20] آن را یکی از چالش‌های کلیدی فرهنگ‌سازمانی مطرح می‌کند.

نکته قابل توجه دیگر، نقاط قوت بانک است که می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای برنامه‌ریزی فرهنگی مورد استفاده قرار گیرد. نتایج نشان داد که کارکنان جهت‌گیری استراتژیک بانک، نظام مدیریت جلسات، رفتار محترمانه میان کارکنان، اهمیت یادگیری، نظم و انضباط و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی را نقاط قوت فرهنگ‌سازمانی می‌دانند. این نقاط قوت با ادبیات پژوهشی نیز همسو است؛ مطالعات دنیسون [22] و همین‌طور کمرون و کوپین [7] تایید می‌کنند که وجود جهت‌گیری استراتژیک، اخلاق حرفه‌ای، نظم و حمایت از یادگیری از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده فرهنگ‌های قوی و موثر هستند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بانک از ظرفیت‌های مثبت فرهنگی برخوردار است اما برای رسیدن به یک فرهنگ‌سازمانی اثربخش و یکپارچه، نیاز به تمرکز، اولویت‌بندی و مداخله هدفمند در ساختار، مهارت‌ها، سبک رهبری و نظام‌های پشتیبان وجود دارد. توجه ویژه به گروه‌های جمعیت‌شناختی که فرهنگ را کمتر مطلوب ارزیابی کرده‌اند (کارکنان جوان، تحصیل‌کرده، ستادی و کم‌سابقه) ضروری است؛ چراکه این گروه‌ها در آینده حاملان اصلی فرهنگ‌سازمانی خواهند بود و نادیده گرفتن دیدگاه آن‌ها می‌تواند به بروز شکاف فرهنگی و کاهش انگیزش منجر شود. ادبیات پژوهش تاکید می‌کند که سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند فرهنگ اثربخش ایجاد کنند که ارزش‌های مورد انتظار را از سطح شعار به نظام‌های واقعی مدیریت عملکرد، ساختار، آموزش، رویه‌های منابع انسانی و سبک رهبری پیوند بزنند [21]، [20]. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بانک مسیر قابل‌قبولی را آغاز کرده است اما نیازمند برنامه‌ریزی فرهنگی مبتنی بر داده، استفاده از مزیت‌های موجود و رفع شکاف‌های ساختاری و ادراکی است تا بتواند فرهنگ‌سازمانی پایدار، پویا و همسو با مأموریت خود ایجاد و حفظ کند.

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و نتایج ارایه شده، چند راهکار و پیشنهاد در راستای مدیریت اخلاق، ارزش و فرهنگ‌سازمانی بانک ارایه می‌گردد:

۱. استفاده از ابزارهای متنوع و متفاوت اطلاع‌رسانی به‌منظور افزایش آگاهی کارکنان از اصول اخلاقی، ارزشی و فرهنگ‌سازمانی بانک سپه: بررسی‌های متنوع در فصول قبل نشان داد که بانک نیاز دارد از سازوکارها و ابزارهای مناسب برای آشنا سازی کارکنان و مدیران با اصول اخلاقی، ارزشی و فرهنگی بانک استفاده نمایند، زیرا کارکنان و مدیران اطلاعات زیادی در این مورد نداشتند. در نتیجه پیشنهاد می‌شود در گام اول مطابق با مدل (برونی‌سازی- عینی سازی- درونی سازی) با ابزارهای متنوع و مقتضی در سطح بانک آگاهی کارکنان سطوح مختلف از اصول اخلاقی، ارزشی و فرهنگی افزایش یابد. چراکه بسیاری از رفتارهای ضد فرهنگ، نارضایتی، عدم سازگاری رفتاری و... در اثر ناآگاهی و بی‌اطلاعی از انتظارات و اصول موردنظر سازمان رخ می‌دهند.
۲. توسعه، بهبود و بازنگری سیستم‌ها، رویه‌ها، فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در حوزه (فرایندهایی چون مدیریت عملکرد، جبران خدمات و پاداش، ارتقا، روابط کار و سلامت جامع کارکنان): با توجه به اینکه نگرش‌ها و ادراکات کارکنان یکی از اصلی‌ترین عوامل شکل‌دهنده رفتار آن‌هاست تا زمانی که ادراک بی‌عدالتی در رویه‌های سازمانی وجود دارد و کارکنان مدیریت منابع انسانی بانک را بدون توجه و دغدغه توسعه و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌بینند، نمی‌توان از کارکنان انتظار رفتارهای مطلوب سازمانی یا مشارکت در جهت فرهنگ‌سازی رفتارهای مطلوب داشت. لذا پیشنهاد می‌شود به‌موازات آگاهی بخشی در مورد اصول اخلاقی، ارزشی و فرهنگ‌سازمانی بانک، سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی نیز مورد بازنگری و بهبود قرار گیرد. به‌عنوان مثال در مدیریت عملکرد، برای ارزیابی عملکرد کارکنان از شاخص‌های *EVC* استفاده شود.
۳. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران به‌منظور اطلاع‌رسانی و همسو کردن آن‌ها با اهداف فرهنگ‌سازی: آموزش مدیران در مورد اخلاق، ارزش و فرهنگ‌سازمانی به‌منظور اطلاع‌رسانی به آن‌ها و همسو کردن آن‌ها با اهداف فرهنگ‌سازی یکی از الزامات ابتدایی در حوزه توسعه و بهبود فرهنگ‌سازمانی بانک می‌باشد. تا زمانی که مدیران آگاه و متعهد نباشند و درستی اقدامات مدیریت فرهنگ‌سازمانی را نپذیرفته باشند، هیچ‌یک از اقدامات در جهت فرهنگ‌سازی به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. بسیاری از مشکلات از عدم آگاهی مدیران حاصل شده است. برای مثال، برخی از رفتارهای تبعیض‌آمیز با کارکنان، عدم اطلاع کارکنان از ارزش‌ها (یا باید و نبایدهای رفتاری در بانک) و... غیر عمد و ناشی از عدم آگاهی است. لذا از آن‌جایی که مدیران الگوی نقش هستند و نیز از آن‌جایی که رفتار آن‌ها بر نگرش‌ها و ادراکات کارکنان بسیار تاثیر گذار است، آموزش مدیران باید یک اولویت اصلی در برنامه‌های مدیریت اخلاق، ارزش و فرهنگ‌سازمانی باشد.

۴. بررسی دوره‌ای (سالانه یا هر دو سال یکبار) وضعیت اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی بانک: انجام هر اقدام توسعه‌ای و بهبوددهنده در ارتباط با فرهنگ سازمانی، نیازمند آن است که به‌صورت مستمر و در دوره‌های زمانی مناسب، وضعیت فرهنگ سازمانی موردبررسی قرار گیرد. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود بانک به‌صورت دوره‌ای و سالانه یا هر دو سال یکبار، با توجه به پرسشنامه اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی، وضعیت موجود خود را بررسی کند و چگونگی پیشرفت خود در جهت بهبود فرهنگ سازمانی را تحلیل نماید تا مشخص شود آیا برنامه‌ها و اقدامات انجام‌شده در حوزه اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی در جهت درست حرکت کرده‌اند و اثرگذار بوده‌اند یا خیر. همچنین پیشنهاد می‌شود که با توجه به کاربرگ شماره ۲ مدل ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، به‌صورت دوره‌ای (مثلاً سالانه)، وضعیت فرایند اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی نیز از دیدگاه متخصصان مدیریت منابع انسانی مورد ارزیابی قرار گیرد تا خود بانک هم از وضعیت اقدامات خود در این فرایند، خود ارزیابی داشته باشد.
۵. ایجاد، توسعه و بهبود مکانیزم‌هایی برای صدای کارکنان: به‌منظور آگاهی از مشکلات کارکنان و محیط کار که می‌تواند مانع رفتار کارکنان در راستای اصولی ارزش و فرهنگی بانک شود، نیاز است بسترهای ارتباطی و دریافت نظرات کارکنان در ارتباط با مسایل مختلف توسعه و بهبود یابد تا مسئولان بانک از مشکلات سریع‌تر آگاه شوند و در راستای حل آن‌ها تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند. از این طریق به کارکنان نشان داده می‌شود که نظرات و نقش آن‌ها در بانک مهم می‌باشد.
۶. الگو بودن رهبران: اینکه رهبران اصول ارزشی و فرهنگی را در رفتار و تصمیمات خود نشان دهند و برای کارکنان الگو باشند، به ایجاد اعتماد در کارکنان نسبت به حسن نیت بانک در برنامه‌ها و اقدامات فرهنگی کمک بسیاری می‌کند. در صورتی که کارکنان رفتارهای غیراخلاقی، ضد ارزشی و ضد اصولی فرهنگی را در مدیران و رهبران خود ببینند، به اصول اخلاقی، ارزشی و فرهنگی بانک تن نمی‌دهند. پس لازم است اصول اخلاقی، ارزشی و فرهنگی بانک در رهبران نهادینه شود.
۷. ارتقای شفافیت در مورد شرایط، تصمیمات و سیستم‌های بانک: صداقت با کارکنان، شفاف‌سازی سیستم‌هایی چون مدیریت منابع انسانی، در دسترس گذاشتن اطلاعات موردنیاز کارکنان و مدیران و تقویت ارتباطات داخلی در مورد دلیل تصمیمات اعتماد را گسترش داده و در راستای اجرایی شدن اصول اخلاقی، ارزشی و فرهنگی بانک موثر خواهد بود.
۸. ایجاد هماهنگی بین فرهنگ بانک و اهداف و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت: لازم است توجه شود که اهداف و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت متناسب با شرایط فرهنگی بانک باشد و تا قابل اجرا شدن و تحقق باشند و بر فرهنگ سازمان اثرات مخرب نگذارند.
۹. تدوین و یکپارچه‌سازی نظام راهبردی فرهنگ سازمانی: نتایج مطالعه نشان داد که اگرچه استراتژی یکی از مؤلفه‌های دارای امتیاز نسبتاً مناسب بود، اما در برخی گروه‌های سنی و تحصیلی، برداشت کارکنان از رویکرد استراتژیک بانک ضعیف است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود بانک نقشه راه فرهنگ سازمانی تدوین نماید که شامل ارزش‌های مورد انتظار، رفتارهای قابل مشاهده، شاخص‌های سنجش و مسئولیت واحدها باشد.
۱۰. ترجمه استراتژی کلان بانک به زبان رفتاری: شفاف‌سازی اینکه هر واحد و هر شغل چگونه باید ارزش‌ها و راهبردهای کلان را در رفتار روزمره پیاده‌سازی کند.
۱۱. کاهش پیچیدگی ساختار و تقویت شفافیت جریان اطلاعات: این شامل مواردی چون بازنگری در سطوح سلسله‌مراتب، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها به‌صورت شفاف، ایجاد فرآیندهای ارتباطی منظم بین ستاد و شعب و سایر موارد مرتبط می‌تواند باشد.
۱۲. طراحی نظام یکپارچه جلسات، گزارش‌دهی و نظارت: مطابق یافته‌ها، کارکنان مدیریت جلسات را مناسب ارزیابی کرده‌اند؛ لازم است این نقطه قوت به سایر فرآیندها تعمیم یابد.
۱۳. توسعه سرمایه انسانی با تمرکز بر یادگیری، مهارت‌ها و سبک رهبری: نتایج نشان داد که یادگیری و نظم از نقاط قوت فرهنگ بانک هستند، اما مهارت، سبک مدیریت و برداشت کارکنان جدیدتر نیازمند تقویت است. به‌عنوان مثال برنامه‌های آموزشی هدفمند برای گروه‌های مختلف کارکنان پیشنهاد می‌شود، همچون آموزش‌های ویژه برای کارکنان جوان (زیر ۳۰ سال) درباره استراتژی، فلسفه وجودی بانک و مسیرهای توسعه. همچنین آموزش‌های رهبری اخلاق‌مدار برای مدیران میانی می‌تواند موثر باشد.
۱۴. ایجاد نظام مربی‌گری و منتورینگ میان کارکنان باسابقه و جدید: یافته‌های شما نشان داد که کارکنان باسابقه برداشت بهتری از فرهنگ دارند؛ انتقال این تجربه می‌تواند شکاف فرهنگی را کاهش دهد.
۱۵. تقویت ارزش‌های مشترک از طریق اقدامات اجتماعی و هویت‌ساز: یکی از نقاط قوت فرهنگ سازمانی بانک، عملکرد مناسب در حوزه مسئولیت اجتماعی بود. می‌توان این نقطه قوت را به سکوی پرش تبدیل کرد، از طریق طراحی برنامه جامع مسئولیت اجتماعی و با مشارکت کارکنان شعب و واحدها و شفاف‌سازی ارزش‌هایی که این برنامه‌ها پشتیبانی می‌کنند.
۱۶. توسعه نمادها، مراسم و روایت‌های فرهنگی داخلی: برای این کار می‌توان اقداماتی همچون مستندسازی تجربیات اخلاقی، مشتری‌مداری و موفقیت‌های شعب، بازطراحی نمادهای بصری یا آیین‌های مشترک برای تقویت هویت سازمانی و ... انجام داد.
۱۷. بهبود تجربه کارکنان در شعب و ستاد: نتایج نشان داد که کارکنان شعب ارزیابی مثبت‌تری از فرهنگ دارند، درحالی که کارکنان ستاد ارزیابی منفی‌تری دارند. این نتیجه نیاز به اقدام ویژه برای ترمیم شکاف فرهنگی بین ستاد و شعب را نشان می‌دهد. گفت‌وگوی منظم مدیریت ارشد با کارکنان ستاد،

بازطراحی فرآیندهای ستادی با رویکرد مشتری محور داخلی، ایجاد کمیته‌های فرهنگی با حضور نمایندگان از شعب و ستاد برای رفع گلوگاه‌های ارتباطی و موارد مشابه، می‌توانند به این مهم کمک کنند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمامی افراد موثر در انجام این پژوهش قدردانی می‌نمایند.

منابع مالی

این پژوهش بدون حمایت مالی انجام شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع گزارش نشده است.

منابع

- [1] Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- [2] Pirjol, F., & Maxim, R. G. (2012). Organizational culture and its way of expression within the organization. *Annals of the university of oradea, economic science series*, 21(2), 371–376. https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2012i2p371-376.html?utm_source
- [3] Foote, M. F., & Ruona, W. E. A. (2008). Institutionalizing ethics: A synthesis of frameworks and the implications for HRD. *Human resource development review*, 7(3), 292–308. <https://doi.org/10.1177/1534484308321844>
- [4] Liedtka, J. (2000). In Defense of Strategy as Design. *California management review*, 42(3), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41166040>
- [5] Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behavior. *Business ethics quarterly*, 8(3), 447–476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- [6] Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- [7] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, 3rd Edition*. <https://uat.store.wiley.com/>
- [8] Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of managerial psychology*, 21(8), 709–732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>
- [9] Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- [10] Brown, A. (1992). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & organization development journal*, 13(2), 3–6. <https://doi.org/10.1108/01437739210009545>
- [11] Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- [12] Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Organizational culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of management studies*, 39(5), 673–706. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00004>
- [13] Abodunde, S. M., Unachukwu, J. C., Jooda, T. D., & Togun, O. R. (2021). Influence of organizational culture and innovation on Banks' Performance: A quantitative approach. *Asian journal of education and social studies*, 20(4), 42–49. <https://doi.org/10.9734/AJESS/2021/v20i430493>
- [14] Opoku, E. O., Hongqin, C., & Aram, S. A. (2022). The influence of organizational culture on employee performance in the banking sector: Evidence from GCB Bank, Ghana. *European journal of business and management research*, 7(2), 168–175. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1345>
- [15] Shahzad, K., Hong, Y., Muller, A., DeSisto, M., & Rizvi, F. (2024). An investigation of the relationship between ethics-oriented HRM systems, moral attentiveness, and deviant workplace behavior. *Journal of business ethics*, 192(3), 591–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05513-x>
- [16] Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM--firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>

- [17] Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- [18] Schein, E. H., & others. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3–16. <https://psychsafety.com/wp-content/uploads/2025/04/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>
- [19] Mearns, K. J., & Flin, R. (1999). Assessing the state of organizational safety—culture or climate? *Current psychology*, 18(1), 5–17. <https://doi.org/10.1007/s12144-999-1013-3>
- [20] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- [21] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. Free Press. https://openlibrary.org/books/OL28275957M/Corporate_Culture_and_Performance?utm_source
- [22] Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. <https://www.academia.edu/download/93242180/bca7bed9ec950897bcb10df36678cfb1dab1.pdf>