



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

Assessing the Status of Organizational Culture in Cultural and Promotional Institutions

Jafar Rahmani 

Associate Professor, Department of Cultural Planning Management, Faculty of Management and Accounting, Tolo Mehr University, Qom, Iran. Email: 0384459@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 10 August 2025
Revised: 19 August 2025
Accepted: 30 August 2025
Published online: 14 June 2026

Keywords:
Organizational culture,
Adaptability,
Work engagement,
Consistency,
Mission.

ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of examining the organizational culture of cultural-promotional institutions (Mehrsadegh) based on the Denison model. This study is an applied research, grounded in theoretical and field foundations, and is descriptive in its methodological approach. The main data collection tool is the Denison Organizational Culture Standard Questionnaire, measuring the four variables of work involvement, adaptability, mission, and consistency. The statistical population of the study included 1,416 individuals (managers, experts, and reporters). The statistical sample for this study was determined to be 325 individuals, using the Cochran formula. Data analysis, using descriptive and inferential statistics (including independent t-tests, correlation, and factor analysis), revealed that the institution's organizational culture is well-positioned in terms of its mission and vision components. However, it is in an unfavorable position regarding work involvement (participation). Of the twelve indicators, the culture is strong in vision, organizational learning, team building, and goals/objectives. It is in an average to relatively weak position for the remaining indicators: core values, audience-centeredness, creating change, strategic orientation, capability development, agreement, empowerment, and coordination/continuity.

Cite this article: Rahmani, J. (2026). Assessing the Status of Organizational Culture in Cultural and Promotional Institutions. *Organizational Culture Management*, 24 (2), 197-212. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.400427.1008860>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.400427.1008860>

Publisher: University of Tehran Press.



وضعیت‌سنجی فرهنگ سازمانی نهادهای فرهنگی- تبلیغی

جعفر رحمانی

گروه مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران. رایانامه: 0384459@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۴

کلیدواژه:

انطباق‌پذیری،

درگیر شدن در کار،

سازگاری،

فرهنگ سازمانی،

مأموریت.

تحقیق حاضر با هدف شناخت وضعیت فرهنگ سازمانی نهادهای فرهنگی- تبلیغی (مهر صادق) بر اساس مدل دنیسون انجام گرفت. این تحقیق، با توجه به مبانی نظری و میدانی از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش از انواع تحقیقات توصیفی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون است که متغیرهای چهارگانه درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، مأموریت، و سازگاری را می‌سنجد. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۴۱۶ نفر (مدیران، کارشناسان، مبلغان) و نمونه آماری تحقیق بر اساس فرمول کوکران ۳۲۵ نفر بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با توجه به آمار توصیفی (آمار توصیفی همانند میانگین و انحراف معیار و رسم جدول‌ها و نمودارهای فراوانی و درصد) و آمار استنباطی (آزمون‌های تی مستقل، همبستگی، تحلیل عاملی) نشان‌دهنده آن است که فرهنگ سازمانی این نهاد در مؤلفه‌های چهارگانه (رسالت یا مأموریت، انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیر شدن در کار (مشارکت)) در مؤلفه رسالت و مأموریت دارای وضعیت مناسب و در مؤلفه‌های درگیر شدن در کار (مشارکت) در وضعیت آخر (نامناسب) قرار دارد. همچنین، در خصوص شاخص‌های دوازده‌گانه، فرهنگ سازمانی در شاخص‌های چشم‌انداز، یادگیری سازمانی، تیم‌سازی، اهداف، مقاصد در وضعیت مناسب و در شاخص‌های ارزش‌های بنیادین، مخاطب‌محوری، ایجاد تغییر، گرایش استراتژیک، توسعه قابلیت‌ها، توافق، توانمندسازی، هماهنگی و پیوستگی به ترتیب در وضعیت متوسط تا ضعف نسبی قرار دارد.

استناد: رحمانی، جعفر (۱۴۰۵). وضعیت‌سنجی فرهنگ سازمانی نهادهای فرهنگی- تبلیغی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۲) ۱۹۷-۲۱۲.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.400427.1008860>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.400427.1008860>

بیان مسئله

فرهنگ سازمانی نیرویی قدرتمند است که نحوه عمل کردن و چگونگی عملیات را در سازمان و نهادها تعیین می‌کند. فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها، و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. همانند افراد، سازمان‌ها نیز دارای شخصیت خاص و ویژه خود هستند. قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ سازمانی می‌گویند. اگر بین فرهنگ سازمانی با مأموریت و رسالت سازمان تناسب و هم‌نوایی وجود نداشته باشد، نمی‌توان اقدامات سازمانی را به صورت اثربخش و با بهره‌وری بالا انجام داد. عدم تناسب فرهنگ سازمانی با استراتژی‌های مد نظر مدیران پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته زیادی را در عملکرد مدیریت ایجاد می‌کند. مهم‌ترین هدف مدیران در سازمان ارتقای سطح کیفیت و کمیت محصولات و خدماتی است که بر اساس رسالت و مأموریت و اسناد راهبردی خود باید ایجاد کنند. رسیدن به این هدف متضمن رعایت اصول و توجه به متغیرهای متفاوت است. در این میان، نقش فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر بسیار مهم جهت ارتقای سطح بهره‌وری نیروی کار و عملکرد سازمانی حیاتی و غیر قابل انکار است. فرهنگ سازمانی را روح سازمان می‌نامند. فرهنگ سازمانی باورها و ارزش‌هایی است که موجب ایجاد هنجارهای مناسب در سازمان می‌شود. این هنجارها به نحوه رفتار افراد در سازمان‌ها شکل می‌دهد (Schwartz & Davis, 1981: 33). مطالعات پیترز^۱ و واترمن^۲ نشان می‌دهد سازمان‌های موفق دارای فرهنگ قوی (ارزش‌های قوی و مشترک بین کارکنان) هستند. شاین^۳ و هسکت^۴ فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها و مفروضاتی که بین اعضای یک سازمان مشترک است تعریف می‌کنند. تیچی^۵ فرهنگ سازمانی را به معنای چسب هنجاری می‌داند؛ به این معنی که کل سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد (Shahzad, et al, ۲۰۱۲, p.۶۷۳, p.۲۰۱۲). فرهنگ قوی در سازمان موجب خلق ارزش و قدرت برای همه گروه‌های ذی‌نفع می‌شود. اگر اتفاق نظر کاملی درباره ارزش‌های حاکم بر فرهنگ سازمانی وجود داشته باشد، سازمان دارای فرهنگی قوی است و اگر توافق چندانی وجود نداشته باشد آن فرهنگ ضعیف است (دافت^۶، ۱۳۷۷، ۶۳۹-۶۳۱). فرهنگ قوی به طور معنی‌دار با التزام و تعهد افراد به ارزش‌های اساسی و محوری سازمان، نگرش واحد به رسالت سازمانی، هماهنگی و همبستگی سازمانی، وفاداری، تعهد سازمانی، و کاهش ترک خدمت ارتباط دارد. زمانی که ارزش‌های فرهنگی به سازمان کمک می‌کند تا تغییر محیطی را پیش‌بینی کند و خود را با آن تطبیق دهد، تأثیر مثبت بر عملکرد دارد و زمانی که مانع انطباق سازمان با محیط می‌شود، تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی دارد (هچ^۷، ۲۰۰۶، ۳۷۶). در حاکمیت فرهنگ قوی و متناسب، بین اهداف سازمان‌ها و کارکنان هم‌سویی لازم وجود دارد و افراد حداکثر منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمان می‌دانند (رحمانی، ۱۳۹۴).

نهادهای فرهنگی - تبلیغی (مهر صادق) از طریق کارکردهای تبلیغی، آموزشی، تربیتی، پژوهشی در عرصه ملی و بین‌المللی فعالیت می‌کنند. فرهنگ سازمانی این نهادها باید بتواند با توجه به وجود محیط رقابتی، پیچیدگی و تلاطم محیط فعالیت، و نوع مخاطبان به صورت اثربخش عمل کند. با توجه به گستردگی کار این مؤسسه نیازمند فرهنگ سازمانی خاص خود است تا بتواند با استفاده از ظرفیت حداکثری کادر علمی و اجرایی از طریق بهره‌گیری از ظرفیت‌های درونی و بیرونی به ارتقای سطح بهره‌وری و عملکرد سازمانی نایل آید. این نهاد تبلیغی با توجه به مشکلات فراروی خود درصدد شناخت وضعیت فرهنگ سازمانی خود است تا بتواند آن را بهبود بخشد.

اهمیت موضوع

تحقیقات گولمن و همکارانش (۲۰۰۱) مقدار تأثیر فرهنگ سازمانی متعالی بر سودآوری سازمان را به میزان یک‌سوم برآورد کرده است. گولمن تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازده یکصد شرکت برتر را با شرکت‌های معمولی مقایسه کرده و نشان داده رشد عملکرد

1. Peters
2. Waterman
3. Shain
4. Heskett
5. Tichi
6. Daft
7. Hatch

و بازده شرکت‌های متعالی در سال ۲۰۰۰ پنج برابر شرکت‌های معمولی است (لیمن، ا می، ۲۰۰۳). فرهنگ سازمانی واقعیتی تأثیرگذار بر همه جنبه‌های عملکرد یک سازمان است. غنای فرهنگ سازمانی سبب ایجاد همدلی میان تک‌تک اعضای یک سازمان می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا همگی خود را در یک صف ببینند (رحیم‌نیا و علی‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۵۲). فرهنگ سازمانی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه سازمان شناخته شده است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی یا مانعی جدی در راه پیشرفت سازمان به شمار آید.

با توجه به نکات بیان شده مهم‌ترین مؤلفه انسجام‌دهنده نهاد فرهنگی- تبلیغی مورد پژوهش که در محیط ملی و فراملی فعالیت دارد کیفیت فرهنگ سازمانی آن است که باید به عنوان یک قلم دارایی منتج به افزایش اثربخشی این نهاد با هدف تحقق اهداف و اقداماتش باشد. بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی این مؤسسه موجب تشتت و نارضایتی درونی و ناتوانی این مؤسسه در تطابق بیرونی با محیط و اقداماتش می‌شود و در نهایت نارضایتی درونی و از دست دادن مخاطبان در سطح ملی و فراملی را افزایش می‌دهد.

مبانی نظری پژوهش

فرهنگ^۱ واژه‌ای مرکب از دو جزء «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوند و به معنی جلو و بالا و بر است و «هنگ» به معنی کشیدن و سنگینی و وزن است. فرهنگ از نظر لغوی به معنی «بالا کشیدن»، «برکشیدن»، و «بیرون کشیدن» است (روح‌الامینی، ۱۳۶۵: ۸). منجد/الطلاب واژه «ادب» را به کار برده و آن را «ملکه‌ای نفسانی که به شخص قدرت می‌بخشد تا خود را از ناهنجاری نگه دارد» معنی می‌کند (افرام البستانی، ۱۳۶۶: ۲۳۱). واژه فرهنگ سازمانی در سال ۱۹۷۶ با مقاله آقای پتی‌گرو، تحت عنوان «مطالعه فرهنگ‌های سازمانی» که در فصلنامه علمی- اداری *ASQ* به چاپ رسید، وارد مباحث دانشگاهی امریکا شد (مشبکی، ۱۳۷۷: ۴۳۸ - ۴۳۹). پیترز و واترمن در کتاب *در جست‌وجوی کمال* خود، که در همان سال منتشر شد، به موضوع فرهنگ سازمانی پرداختند. هم‌زمان با دیل و کندی، تحقیقات مؤثر مکنزی در سال ۱۹۸۲ با همکاری دانشگاه هاروارد و استنفورد صورت گرفت. اولین نوشته‌های منسجم و جامع در مورد فرهنگ سازمانی، که بر مبانی نظری قوی استوار است، به سال‌های ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ برمی‌گردد. از مهم‌ترین دستاوردها و نوشته‌های این دوره می‌توان به کتاب رهبری فرهنگ سازمانی نوشته توماس سرژیوانی و جان کاربالی در سال ۱۹۸۴ و کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری نوشته ادگار شاین در سال ۱۹۸۵ و کتاب فرهنگ و واقعیت‌های منسجم مربوط به آن نوشته وی جی سات در سال ۱۹۸۵ اشاره کرد (جی استیون، ترجمه نوروزی ۱۳۷۵، ۴۷). فرهنگ سازمانی^۲ را متشکل از باورها و انتظاراتی می‌دانند که موجب شکل‌گیری هنجارهای سازمانی می‌شود و هنجارها و نحوه رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و فراگردها و فعالیت‌های سازمانی را شکل می‌بخشد (شیوارتز و دویس^۳، ۱۹۸۱: ۳۳) دیویس^۴ فرهنگ سازمانی را الگویی از اندیشه‌ها و باورهای مشترک می‌داند که به اعضای یک سازمان معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی فراهم می‌آورد. شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادی می‌داند که اعضای گروه و سازمان برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی سیستم آن را یاد می‌گیرند (شاین، ۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی ادگار شاین یک الگوی سه‌سطحی است که مقوله فرهنگی را در سطح مصنوعات نمادین و ارزش‌های رفتاری و باورهای بنیادین بررسی می‌کند. طبق نظریه او، فرهنگ از سه سطح «مصنوعات»، «ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری»، و «باورها و مفروضات» تشکیل می‌شود. کامینگز^۵ فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از مفروضات بنیادین و ارزش‌ها و هنجارها، که شکل‌دهنده رفتار کارکنان در محیط کاری است، می‌داند (جی کامینگز، ۱۳۸۵: ۵۷۷). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از مفروضات

1. culture
2. organizational cultur
3. Schwartz and Davis
4. Daivis
5. Comicomngez

اساسی که افراد سازمان در مواجهه با مسائل برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی آن را ایجاد کرده و توسعه داده‌اند بر همه پدیده‌های سازمانی، از جمله رفتار کارکنان و عملکرد گروه‌ها و سازمان و میزان خلاقیت و نوآوری، تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی بر همه تعاملات سازمانی اثر می‌گذارد (صادقی و لطف‌الله‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۰۸). دفت فرهنگ سازمانی را مجموعه ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط از شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند می‌داند. قدرت فرهنگ بیانگر میزان توافقی است که بین اعضای سازمان در رابطه با اهمیت ارزش‌های خاص وجود دارد. اگر اتفاق نظر کاملی درباره اهمیت این ارزش‌ها وجود داشته باشد، سازمان دارای فرهنگی قوی است و اگر توافق چندانی وجود نداشته باشد، آن فرهنگ ضعیف است (دفت، ۱۹۸۴-۱۳۱-۱۴۰۰). استنالی دیوسی فرهنگ سازمانی را الگویی از روش‌ها و باورهای مشترک دانسته است که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی فراهم می‌کند (dz، ۱۹۸۴، ۱). اورایی فرهنگ سازمانی را یک نظام نظارت اجتماعی بالقوه می‌داند که برابر نظارت رسمی قرار دارد. بنابراین، از دیدگاه مدیریت، فرهنگ سازمانی می‌تواند در قالب آن دسته از باورها و انتظارات مشترک و همگانی که از افراد سازمانی داریم یک نظارت اجتماعی به شمار آید. این باورها و انتظارات هنجارها و ارزش‌هایی را پدید می‌آورند که با نیرومندی رفتار افراد و گروه‌ها را شکل می‌بخشد. به عبارت دیگر، آنچه را اورایی نظارت اجتماعی می‌خواند می‌توان همان نظام غیر رسمی دانست که دربرگیرنده کنش‌ها و میان‌کنش‌های غیر رسمی و احساسی است (اورایی، ۱۹۸۹: ۱۲). هر قدر التزام و تعهد افراد به ارزش‌های اساسی بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش‌ها معتقد باشند فرهنگ سازمانی قوی‌تر است و تأثیر بیشتری بر رفتار اعضای سازمان دارد. سازمان‌های مذهبی، مکتب‌های اندیشه، و شرکت‌های ژاپنی هر یک نمونه‌ای از سازمان‌هایی هستند که فرهنگ‌های بسیار قوی دارند. در یک فرهنگ سازمانی قوی توافق بیشتری درباره رسالت سازمان وجود دارد و وحدت هدف موجب همبستگی، وفاداری، تعهد سازمانی، و کاهش ترک خدمت می‌شود. فرهنگ سازمانی ضعیف به صورت فرهنگ‌های پراکنده و خرده‌فرهنگ است که از فردی به فرد دیگر متفاوت است و در آن وحدت هدف و تعهد سازمانی وجود ندارد. در این سازمان‌ها فاصله بین اهداف سازمانی افراد معمولاً زیاد به چشم می‌خورد و توافق گروهی بسیار اندک است (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰: ۱۰۶۵). لوتانز دو عامل گستردگی و شدت را تعیین‌کننده قوت و ضعف فرهنگ می‌داند. گستردگی نشان‌دهنده تعداد افرادی است که ارزش‌های اصلی فرهنگ را پذیرفته‌اند و شدت درجه تعهد افراد سازمان به این ارزش‌های محوری است. لوتانز شدت را متأثر از دو عامل می‌داند: آشنایی و پاداش. برای اینکه افراد سازمان ارزش‌های فرهنگی را بپذیرند باید آن‌ها را بشناسند. بسیاری از سازمان‌ها این کار را با یک برنامه توجیهی آغاز می‌کنند که ضمن آن فلسفه و شیوه عمل سازمان به کارکنان جدید آموزش داده می‌شود. شدت پذیرش تحت تأثیر پاداش، یعنی تقدیر و ترفیع، افرادی است که این ارزش‌های محوری را پذیرفته‌اند که به دیگر کارکنان کمک می‌کند این ارزش‌ها را بهتر بشناسند. از دیگر الگوهای سنجش فرهنگ سازمانی می‌توان به الگوی هافستد و مطالعات لامرز^۱ و هیکسن^۲ و رایبیز^۳ (۲۰۲۳) اشاره کرد.

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

دنیسون^۴ معتقد است فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها، و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها هم نظام مدیریتی باعث تقویت آن اصول می‌شوند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند. (دنیسون و همکاران^۵، ۲۰۰۶). فرهنگ یک سازمان، به مثابه بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها بازی می‌کند. فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است که شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهد و باعث تشکل و انسجام سازمان در حرکت به سمت اهداف می‌شود. از آنجا که فرهنگ سازمانی شکل‌دهنده رفتار

1. Lammers
2. Hickson
3. Robbins
4. Denison
5. Denison et al

اعضای سازمان اعم از کارکنان و مدیران در سطوح مختلف است، می‌تواند ایجاد تغییر و جهت‌گیری استراتژیک را به نحو چشمگیری تحت تأثیر قرار دهد (فرخی، ۱۳۹۴: ۹۷). بر اساس این مدل، فرهنگ سازمانی چهار بعد مشارکت (درگیر شدن در کار)^۱، سازگاری^۲ (ثبات و یکپارچگی)، انطباق‌پذیری^۳، و رسالت^۴ دارد. تعهد به مشارکت (درگیر شدن در کار) به معنای این است که سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌کنند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند، و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد می‌شوند و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. همچنین بعد سازگاری (ثبات و یکپارچگی) نشان می‌دهد سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند باثبات و یکپارچه‌اند و رفتارهای کارکنان از ارزش‌های بنیادی نشئت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند و فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. انطباق‌پذیری نیز یعنی سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه‌اند به‌سختی تغییر می‌کنند. بنابراین، یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. از طرف دیگر بعد مأموریت (رسالت) را می‌توان مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی دانست. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند؛ طوری که اهداف استراتژیک را تعریف و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند (Denison, 2006: 2-13). دنسون برای به تصویر کشیدن فرهنگ سازمان و ارزیابی آن از مدلی خاص استفاده کرده است. این مدل دربرگیرنده چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان است (عفری، ۱۳۹۴). این چهار ویژگی به وسیله دوازده شاخصه، که مدل را تشکیل می‌دهند، اندازه‌گیری می‌شوند.

درگیر شدن در کار

فرهنگ سازمانی که ویژگی آن «درگیر شدن بالای کارکنان در کار» باشد، به طور قوی، مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت و مسئولیت را در آن‌ها به وجود می‌آورد. حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتر به سازمان می‌شود و قابلیت‌های استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. در این گونه فرهنگ کارکنان به سیستم‌های کنترل ضمنی و داوطلبانه تأکید دارند تا به سیستم‌های رسمی و روشن و بوروکراتیک و سازمان به طور پیوسته کارکنان خود را توانمند می‌سازد و قابلیت‌های آن‌ها را در همه سطوح سازمان ارتقا می‌دهد. در نتیجه همه افراد سازمان از مهارت و توانایی لازم برای تصمیم‌گیری در زمینه کار خود برخوردارند و همچنین به دلیل دریافت اطلاعات از اعضای سازمان کیفیت تصمیمات و اجرای آن‌ها بالاست. شاخص‌های ویژگی درگیر شدن در کار عبارت‌اند از:

الف) توانمندسازی: دادن اختیار و استقلال و توانایی مدیریت کارها. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

ب) تیم‌گرایی: انجام دادن کارها به طور مشترک برای رسیدن به اهداف.

ج) توسعه قابلیت‌ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت، به طور مستمر، به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

سازگاری (ثبات و یکپارچگی)

سازگاری عبارت است از ارزش‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌های یکپارچه به سبب برخورداری از یک فرهنگ باثبات و هماهنگ و منسجم گرایش بالایی به اثربخشی دارند. در این‌گونه سازمان‌ها رفتار اعضا ریشه در

1. involvement
2. consistency
3. adaptability
4. mission

مجموعه‌ای از ارزش‌های اساسی مشترک دارد و کارکنان دارای مهارت بالایی برای دستیابی به توافق حتی بر سر مسائل پیچیده هستند. سازگاری افراد را قادر می‌سازد تا واکنش مناسبی را در شیوه‌ای قابل پیش‌بینی به یک محیط غیر قابل پیش‌بینی (با تأکید بر اصولی بر مبنای ارزش‌ها) از خود نشان دهند. شاخص‌های ویژگی سازگاری (ثبات و یکپارچگی) عبارت‌اند از:

الف) هماهنگی و انسجام: همکاری منسجم واحدها و تعامل مطلوب سازمانی، که در آن مرزهای سازمانی در عین همکاری کامل به هم نمی‌ریزد.

ب) توافق: توافق بر مباحث اصلی در سازمان یعنی اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند.

ج) ارزش‌های بنیادین: خلق مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک و انتظارات مشخص و ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را در سازمان شکل می‌دهند.

انطباق‌پذیری

انطباق‌پذیری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت. سازمان‌های انطباق‌پذیر دربرگیرنده مجموعه‌ای از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت و تفسیر و اعمال علائم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می‌دهند و شانس بقا و رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برند. انطباق‌پذیری به سه روش بر اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد: نخست، توانایی درک و واکنش به محیط بیرونی؛ سازمان‌های موفق تمرکز زیادی بر مخاطبان بیرونی و رقبای خود دارند. دوم، توانایی برای واکنش به مخاطبان درونی بدون توجه به سطح یا بخش یا عملکرد. سوم، توانایی دوباره‌سازی و رسمی کردن مجدد مجموعه‌ای از رفتارها و فرایندهایی که به سازمان اجازه انطباق‌پذیری می‌دهند. سازمانی که از توانایی پاسخ‌گویی منطبقانه برخوردار نباشد از اثربخشی لازم هم برخوردار نخواهد بود. شاخص‌های ویژگی انطباق‌پذیری عبارت‌اند از:

الف) ایجاد تغییر: تلاش در برآورده کردن نیازهای متغیر و پیش‌بینی تغییرات آینده؛ سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط سازمان را بشناسد.

ب) مشتری‌مداری: سازمان مخاطبان خود را درک می‌کند و به نیازهای آن‌ها واکنش نشان می‌دهد.

ج) یادگیری سازمانی: تحلیل داده‌های محیطی در کسب اطلاعات و توسعه ظرفیت‌ها.

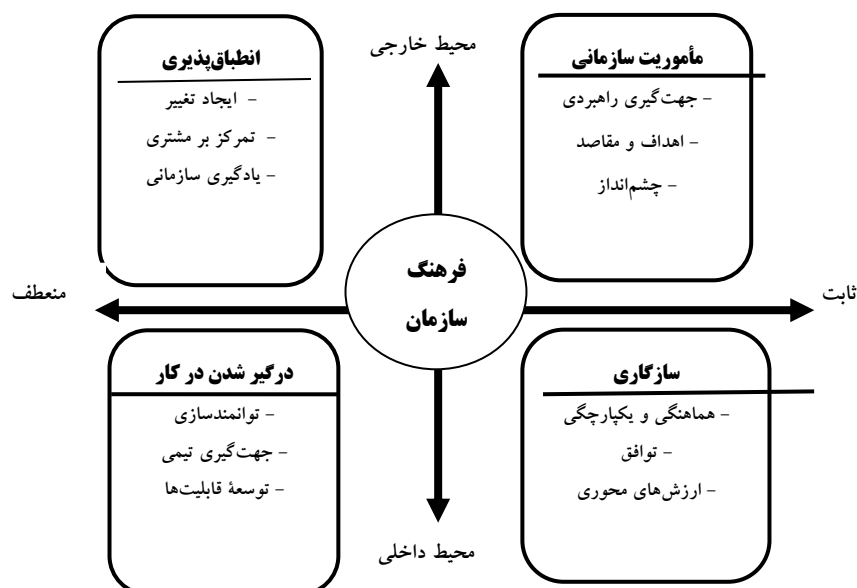
مأموریت (رسالت)

مأموریت یا رسالت یک سازمان ارائه‌دهنده اهداف و معانی و مفهیمی از سازمان است که به وسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. افراد با داشتن درک روشن از مأموریت سازمان قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. اگر مأموریت سازمانی درونی شود و سازمان به وسیله آن شناسایی شود، به تعهد کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان کمک خواهد کرد. شاخص‌های ویژگی مأموریت عبارت‌اند از:

الف) نیت و جهت استراتژیک: تعیین مقاصد استراتژیک روشن و واضح سازمان.

ب) اهداف و مقاصد: تدوین مجموعه‌ای روشن از اهداف سازمان، طوری که سمت‌وسوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

ج) چشم‌انداز: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی فرهنگ سازمانی (Denison & Neal, 2000: 30-31)

پیشینه پژوهش

از مهم ترین تحقیقات انجام شده در کشور و خارج از کشور در رابطه با موضوع می توان به تحقیقات زیر اشاره کرد: گلپسی و همکارانش (۲۰۲۳) ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده اند. آن ها برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده کرده اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان سازی در بعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت حاصل شده است و کمترین امتیاز در بعد انطباق پذیری به دست آمده است. همچنین، در رابطه با فروشندگان اتومبیل بیشترین امتیاز در بعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز در بعد انطباق پذیری حاصل شده است.

بیلماز وارگان (۲۰۱۹) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و برای بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است. همچنین، از نتایج این تحقیق برمی آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت های تولیدی دارد و توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری است.

موبلی و همکارانش (۲۰۰۵) مدل دنیسون را در سازمان های مختلف چینی مورد سنجش قرار دادند؛ از جمله در سازمان های تولیدکننده مبل شاخص چشم انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. در شرکت های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییرپذیری کمترین امتیاز را به دست آوردند. در نهایت، در شرکت های با فناوری بالا شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آوردند.

اردلان و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد-سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه های دولتی غرب کشور مورد بررسی قرار دادند. آن ها نشان دادند هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه های غرب کشور حاکم است. همچنین در این پژوهش مشخص شد بعد رسالت بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد-سازمان و بعد درگیر شدن در کار پایین ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد-سازمان داشته است.

رضا سپهوند (۱۳۹۵) پژوهش «سنجش ابعاد و شاخص های مؤثر بر فرهنگ سازمانی در دانشگاه لرستان» را انجام دادند. بدین منظور از مدل دنیسون، که مدل جدید و کاملی است، استفاده شده است. روش تحقیق این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد دانیل دنیسون است که روایی آن بعد از

مصاحبه با خبرگان تأیید شد و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۹۰ درصد به دست آمد. جامعه آماری مورد نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه لرستان به تعداد ۲۵۰ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۹۰ نفر انتخاب شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که دانشگاه لرستان از نظر هر چهار مؤلفه اصلی انطباق‌پذیری، رسالت، درگیر شدن در کار، و سازگاری در وضعیت نامطلوبی قرار دارد و فقط در شاخص‌های ارزش‌های بنیادین و چشم‌انداز در وضعیت مطلوب قرار دارد.

منوربان و بختایی (۱۳۸۶) در پژوهش خود مدل دنیسون را در سازمان مدیریت صنعتی مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد سازمان مدیریت صنعتی در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، سازگاری، و رسالت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق‌پذیری به دست آورده است. با وجود این، در برخی شاخص‌ها از جمله هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است. همچنین، در این تحقیق مشخص شد طیف منقطع ثابت سازمان مدیریت صنعتی به سمت منقطع تمایل دارد و در طیف تمرکز داخلی- خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است.

پروژه تحقیقاتی فرهنگ و رهبری سازمانی، شناسایی شاخصه‌های مؤثر در فرهنگ سازمانی شرکت‌های ایرانی (وزارت صنایع، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵). در این تحقیق با توجه به مدل رایینز وضعیت فرهنگ سازمانی از طریق تعیین یک حجم نمونه ۶۰ نفری مورد بررسی قرار گرفته و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب تعیین شده است.

دارابی، ناصر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی، ۱۳۸۰. در این تحقیق با توجه به مدل دنیسون فرهنگ سازمانی حاکم بر یک محیط آکادمیک از طریق تعیین یک حجم نمونه ۵۲ نفری از مدیران و استادان و دانشجویان مورد بررسی قرار گرفته‌اند و شاخص‌های فرهنگ سازمانی موجود ارزیابی شده‌اند.

حجت‌الله ییلویی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، بررسی عوامل فرهنگی و تأثیر آن بر الگوهای تصمیم‌گیری مدیران، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۹. در این پژوهش محقق نقش فرهنگ سازمانی بر نظام تصمیم‌گیری را در تعدادی از سازمان‌های خدماتی و آموزشی مورد بررسی قرار داده و از طریق تعیین حجم نمونه (۹۰ مدیر ارشد و میانی و سرپرستان عملیاتی) به صورت تکمیل پرسشنامه و مصاحبه مورد بررسی قرار داده است.

نکویی مقدم، محمود، بهزادی گودری، بررسی رابطه بین انواع فرهنگ‌های سازمانی با مؤلفه‌های موفقیت سازمانی در بیمارستان‌های منتخب دولتی استان کرمان (۱۳۸۸). در این تحقیق با توجه به مدل دنیسون فرهنگ سازمانی حاکم در بیمارستان‌های منتخب دولتی استان کرمان مورد بررسی قرار گرفتند و محقق از طریق روش و مطالعه میدانی فرهنگ سازمانی مناسب را در بیمارستان با توجه به مأموریت و مشتریان تعیین کرده است.

روش و ابزار تحقیق

روش تحقیق با توجه به ماهیت آن، که توصیفی^۱، مقطعی و از نوع پیمایشی^۲ است. در این نوع تحقیق، هدف شناخت و فراهم آوردن شرایط برای بهبود یا حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۸۰) و بر اساس هدف کاربردی^۳ است. از طرفی چون رفتارهای مورد مطالعه در گذشته به وقوع پیوسته است تحقیق حاضر را می‌توان در زمره تحقیقات پس از وقوع نیز قلمداد کرد (سرمد، ۱۳۸۰: ۸۲). جامعه آماری در این تحقیق مدیران و کارشناسان و مبلغان مؤسسه فرهنگی-تبلیغی مهر صادق بود.

بر اساس داده‌های جدول ۱، جمع افراد مؤسسه (پیمانی، قراردادی، و ...) ۱۴۱۶ نفر بود که نمونه آماری مورد نیاز بر اساس فرمول کوکران ۹۳ نفر مدیران و کارشناسان و ۲۳۲ نفر مبلغان بودند که با توجه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای افراد انتخاب شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی بود. جهت انجام دادن این تحقیق اطلاعات به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده است. برای گردآوری اطلاعات در بخش کتابخانه‌ای تحقیق به منابع موجود در کتابخانه‌ها

1. research descriptive
2. survey research
3. applied research

(کتاب، رساله، مقاله، نشریه‌های مرتبط با موضوع) مراجعه شد و در قسمت میدانی جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه سنجش فرهنگ سازمانی با توجه به مدل دنیسون (برای سنجش فرهنگ سازمانی مهر صادق در وضعیت موجود) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۶۰ سؤال است که عوامل کیفی را به مقادیر کمی با استفاده از طیف پنج قسمتی لیکرت تبدیل می‌کند. سطح یک گزینه معرف این است که پاسخ‌دهنده کاملاً با وضعیت موجود، که مورد پرسش قرار گرفته، مخالف است و سطح پنج نشان می‌دهد پاسخ‌دهنده با وضعیتی که مورد پاسخ قرار گرفته کاملاً موافق است. در این تحقیق اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار spss تجزیه و تحلیل شد.

جدول ۱. فراوانی و درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش

آزمودنی‌ها	حجم جامعه		حجم نمونه	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
مدیران و کارشناسان	۲۴۵	۱۷/۳۰	۹۳	۲۸/۶۱
مبلغان	۱۱۷۱	۸۲/۷۰	۲۳۲	۷۱/۳۹
جمع	۱۴۱۶	۱۰۰	۳۲۵	۱۰۰

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد دنیسون بود. در تحقیق حاضر جهت تعیین روایی پرسشنامه هم روش روایی محتوا^۱ هم روش روایی همگرا و واگرا به کار گرفته شد. در تعیین روایی به روش محتوا ابتدا پرسشنامه فرهنگ سازمانی، که مبتنی بر مدل دنیسون است و در تحقیقات مشابه به کار گرفته شده بود، با یک‌دیگر مقایسه شد. سپس، با بررسی اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسشنامه و در نهایت از طریق مشاوره با استادان و صاحب‌نظران به صورت پرسشنامه‌ای نهایی بومی و تنظیم شد. در تعیین روایی به روش همگرا و واگرا، که بر اساس روش مدل معادلات ساختاری انجام می‌شود، روش تحلیل عاملی اکتشافی به کار گرفته شد.

جدول ۲. تشریح متغیرها تحقیق

متغیرهای پنهان	متغیرهای آشکار	تعداد کل گویه‌ها (سوالات)
درگیر شدن در کار	توانمندسازی	۵
	تیم‌سازی	۵
	توسعه قابلیت‌ها	۵
انطباق‌پذیری	ارزش‌های بنیادین	۵
	توافق	۵
	هماهنگی و پیوستگی	۵
سازگاری	ایجاد تغییر	۵
	مشتری‌گرایی	۵
	یادگیری سازمانی	۵
مأموریت	گرایش راهبردی	۵
	اهداف و مقاصد	۵
	چشم‌انداز	۵
جمع کل گویه‌ها (سوالات)		۶۰

سؤال اصلی

- وضعیت فرهنگ سازمانی مهر صادق با توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌ها چگونه است؟

سوالات فرعی

- وضعیت فرهنگ سازمانی مهر صادق با توجه به مدل از نظر مؤلفه‌های چهارگانه (مأموریت سازمانی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری) چگونه است؟

- وضعیت فرهنگ سازمانی نهاد مهر صادق از نظر شاخصه‌های هر یک از مؤلفه‌های چهارگانه (مأموریت سازمانی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری) چگونه است؟

مؤلفه‌ها و متغیرهای عملیاتی

طبق الگوی دنیسون جهت سنجش فرهنگ سازمانی چهار مؤلفه اصلی وجود دارد که هر یک سه شاخص زیرمجموعه دارد. هر یک از مؤلفه‌ها توسط ۱۵ سؤال (۵ سؤال برای هر شاخص) اندازه‌گیری می‌شود. در نهایت، شمای فرهنگ سازمانی قابل ترسیم خواهد بود. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بدین شرح است (Denison & Neal, 2000: 35-37).

جدول ۳. الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی دنیسون

ردیف	مؤلفه	شاخص	نمرکز
۱	درگیر شدن در کار (مشارکت)	۱. اختیار دادن به کارمندان (آزادی عمل، مسئولیت، و ...)	مهرکز بر درون
		۲. کار تیمی کردن (تیم‌سازی)	
		۳. توسعه مستمر قابلیت‌های کارکنان	
۲	سازگاری (هماهنگی و یکپارچگی)	۱. ارزش‌های محوری (تعهد به آن)	مهرکز بر بیرون
		۲. دارای توان توافق بین بخش‌ها و مدیران و معاونت‌ها	
		۳. توان ایجاد هماهنگی و پیوستگی	
۳	انطباق‌پذیری	۱. توان ایجاد تغییر (استقبال از تغییرات مطلوب)	مهرکز بر بیرون
		۲. مخاطب‌محوری	
		۳. یادگیری سازمانی	
۴	رسالت یا مأموریت	۱. وجود چشم‌انداز مقبول	مهرکز بر بیرون
		۲. داشتن جهت‌گیری استراتژیک مشخص	
		۳. وجود اهداف روشن	

روش تجزیه و تحلیل

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های توصیفی (آمار توصیفی همانند میانگین و انحراف معیار و رسم جدول‌ها و نمودارهای فراوانی و درصد) و در آمار استنباطی از آزمون‌های تی مستقل، همبستگی، و تحلیل عاملی استفاده شده است.

روایی و اعتبار (پایایی) ابزار (پرسشنامه)

جدول ۴. مؤلفه‌های اصلی و فرعی فرهنگ سازمانی دنیسون

مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار	مؤلفه‌های فرعی فرهنگ سازمانی	تعداد سؤالات	میانگین	انحراف معیار
مشارکت	55.29	13.328	توانمندسازی	۵	56.52	16.828
			تیم‌سازی	۵	54.10	14.182
			توسعه قابلیت‌ها	۵	55.88	13.637
انطباق‌پذیری	56.26	11.063	ارزش‌های بنیادین	۵	58.30	15.064
			توافق	۵	55.10	9.989
			هماهنگی و پیوستگی	۵	55.85	13.288
سازگاری	52.85	10.412	ایجاد تغییر	۵	52.18	12.650
			مشتری‌گرایی	۵	55.85	14.652
			یادگیری سازمانی	۵	51.04	10.326
مأموریت	60.86	9.244	گرایش راهبردی	۵	64.27	11.258
			اهداف و مقاصد	۵	59.50	12.304
			چشم‌انداز	۵	59.29	10.808
جمع کل گویه‌ها (سؤال‌ها)				۶۰	56.49	9.875

جدول ۵. تحلیل عاملی اکتشافی برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا متغیرهای تحقیق

متغیر اصلی تحقیق	فرهنگ سازمانی دنیسون
مؤلفه‌های اصلی تحقیق	
مشارکت	.809
سازگاری	.797
مأموریت	.840
انطباق‌پذیری	.716

جدول ۶. میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرهای تحقیق

مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی	میانگین واریانس استخراج‌شده
مشارکت	.900
سازگاری	.893
مأموریت	.916
انطباق‌پذیری	.846

جدول ۷. ماتریس ضرایب همبستگی مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی

مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی	مشارکت	سازگاری	مأموریت	انطباق‌پذیری
مشارکت		.749	.787	.656
سازگاری	.749		.757	.665
مأموریت	.787	.757		.705
انطباق‌پذیری	.656	.665	.705	

همچنین آماره‌های مربوط به سنجش توزیع نرمال متغیرهای تحقیق را با دقت آلفای بیشتر از $0/05$ ($\alpha > 0/05$) نشان می‌دهد. بر اساس نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، همه متغیرهای پژوهش با احتمال آلفای بین $0/01$ تا $0/05$ دارای توزیع نرمال هستند.

جدول ۸. نتایج آزمون همبستگی بین فرهنگ درون سازمانی و فرهنگ برون سازمانی و فرهنگ سازمانی دنیسون در اعضای مبلغان و مدیران- کارشناسان

گروه‌ها	متغیرها	فرهنگ درون سازمانی	فرهنگ برون سازمانی	فرهنگ سازمانی دنیسون
مبلغان	فرهنگ درون سازمانی		.848	.797
	فرهنگ برون سازمانی	.848		.743
مدیران- کارشناسان	فرهنگ درون سازمانی		.827	.965
	فرهنگ برون سازمانی	.827		.946
	فرهنگ سازمانی دنیسون	.965	.946	

داده‌های جدول ۸ نتایج آزمون همبستگی بین فرهنگ درون سازمانی و فرهنگ برون سازمانی و فرهنگ سازمانی دنیسون در مبلغان و مدیران- کارشناسان را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده بین متغیرهای فرهنگ درون سازمانی و فرهنگ برون سازمانی و فرهنگ سازمانی دنیسون در مبلغان و مدیران- کارشناسان به صورت دو به دو همبستگی بالایی مشاهده می‌شود. میزان همبستگی بین فرهنگ سازمانی دنیسون در مدیران و کارشناسان کمتر از همبستگی بین فرهنگ سازمانی دنیسون در مبلغان است.

جدول ۹. میانگین و انحراف معیار و رتبه مؤلفه‌های فرعی فرهنگ سازمانی

رتبه‌بندی	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین درصدی	بیشترین امتیاز	کمترین امتیاز	متغیرهای آشکار
11	0.258	15.064	58.30	92	28	توانمندسازی
3	0.181	9.989	55.10	84	36	تیم‌سازی
9	0.238	13.288	55.85	96	24	توسعه قابلیت‌ها
5	0.197	11.063	56.26	85	35	ارزش‌های بنیادین
10	0.242	12.650	52.18	84	28	توافق
12	0.262	14.652	55.85	88	24	هماهنگی و پیوستگی
7	0.202	10.326	51.04	84	24	ایجاد تغییر
6	0.197	10.412	52.85	85	28	مشتری‌گرایی
2	0.175	11.258	64.27	92	40	یادگیری سازمانی
8	0.207	12.304	59.50	100	28	گرایش استراتژیک
4	0.182	10.808	59.29	84	36	اهداف و مقاصد
1	0.152	9.244	60.86	89	37	چشم‌انداز

با رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از طریق بررسی ضریب تغییرات (جدول ۹)، مؤلفه‌های فرعی توانمندسازی ۰/۲۸۵، تیم‌سازی ۰/۱۸۱، توسعه قابلیت‌ها ۰/۲۳۸، ارزش‌های بنیادین ۰/۱۹۷، توافق ۰/۲۴۲، هماهنگی و پیوستگی ۰/۲۶۲، ایجاد تغییر ۰/۲۰۲، مشتری‌گرایی ۰/۱۹۷، یادگیری سازمانی ۰/۱۷۵، گرایش استراتژیک ۰/۲۰۷، اهداف و مقاصد ۰/۱۸۲، و چشم‌انداز ۰/۱۵۲ به دست آمده است. بر اساس تحلیل آماری و با استفاده از ضریب تغییرات، مقدار بالای ضریب تغییرات نشان‌دهنده نابرابری بیشتر در توزیع متغیر مورد نظر و مقدار کمتر به معنی توافق آرا و دیدگاه‌های مخاطبان درباره مقوله مورد سنجش است. بنابراین بر اساس ضریب تغییرات و رتبه‌بندی متناسب با آن بهترین مؤلفه‌ها چشم‌انداز و یادگیری سازمانی و تیم‌سازی و بدترین مؤلفه‌ها هماهنگی و پیوستگی و توانمندسازی و توافق هستند.

جدول ۱۰. میانگین و انحراف معیار و رتبه مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی

رتبه‌بندی	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین درصدی	بیشترین امتیاز	کمترین امتیاز	فرهنگ	مؤلفه‌های سازمانی
۴	0.241	13.328	55.29	93	25	مشارکت	
۳	0.197	11.063	56.26	85	35	سازگاری	
۳	0.197	10.412	52.85	85	28	انطباق‌پذیری	
۱	0.152	9.244	60.86	89	37	مأموریت	
۲	0.174	9.875	56.49	88	31	فرهنگ سازمانی	

با رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از طریق بررسی ضریب تغییرات (جدول ۱۰) مؤلفه مشارکت با ضریب تغییرات ۰/۲۴۱، مؤلفه سازگاری با ضریب تغییرات ۰/۱۹۷، مؤلفه انطباق‌پذیری با ضریب تغییرات ۰/۱۹۷، مؤلفه مأموریت با ضریب تغییرات ۰/۱۵۲، و مؤلفه اصلی فرهنگ سازمانی با ضریب تغییرات ۰/۱۷۴ وضعیت موجود و میزان تأثیر بر فرهنگ سازمانی را نشان داده است. بر اساس تحلیل آماری و با استفاده از ضریب تغییرات، مقدار بالای ضریب تغییرات نشان‌دهنده نابرابری بیشتر در توزیع متغیر مورد نظر و مقدار کمتر به معنی توافق آرا و دیدگاه‌های مخاطبان نسبت به مقوله مورد سنجش است. بنابراین مؤلفه‌های مأموریت، انطباق‌پذیری، سازگاری، و مشارکت به ترتیب دارای رتبه اول تا سوم در توافق آرا و دیدگاه‌های مخاطبان نسبت به مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی هستند. به عبارت دیگر، در سازمان یادشده از نظر وضعیت موجود فرهنگ سازمانی بهترین وضعیت در متغیر مأموریت و بدترین وضعیت در متغیر مشارکت به دست آمده است.

بر اساس نتایج به دست آمده، مؤلفه اصلی فرهنگ سازمانی با رتبه دوم در کل نظام فرهنگی سازمان مهر صادق در جایگاه مناسب قرار دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی بر مبنای نظریه دنیسون در مهر صادق در جایگاه مطلوب و قابل قبول قرار دارد.

جدول ۱۱. وضعیت شاخص های فرهنگ سازمانی مهر صادق

مؤلفه	شاخص	رتبه شاخص در مؤلفه	وضعیت	رتبه شاخص در کل	وضعیت در کل
مأموریت	چشم انداز	۱	خوب	۱	خوب
	گرایش استراتژیک	۳	ضعیف	۸	ضعیف
	اهداف و مقاصد	۲	متوسط	۴	خوب
انطباق پذیری	توان ایجاد تغییر	۳	ضعیف	۷	ضعیف
	ایجاد تغییر	۲	متوسط	۶	متوسط
	مخاطب محوری	۱	خوب	۲	خوب
سازگاری	یادگیری سازمانی	۱	خوب	۲	خوب
	ارزش های محوری	۱	خوب	۵	متوسط
	توافق بین بخش ها	۲	متوسط	۱	ضعیف
	هماهنگی و پیوستگی	۳	ضعیف	۱	ضعیف
	توانمندی سازی	۳	ضعیف	۱	ضعیف
درگیر شدن در کار (مشارکت)	کار تیمی کردن	۱	خوب	۳	خوب
	توسعه مستمر قابلیت ها	۲	متوسط	۹	ضعیف

فرهنگ سازمانی مهر صادق در وضعیت موجود

نتیجه

با توجه به داده های تحلیل شده وضعیت فرهنگ سازمانی مهر صادق در هر یک از بخش ها و به صورت کلی در جدول ۱۱ مشاهده می شود. مؤسسه مهر صادق باید برنامه ریزی لازم را نسبت به بهبود شاخصه های گرایش استراتژیک، اهداف و مقاصد، میزان تغییر پذیری، توافق بین بخش ها، هماهنگی و پیوستگی بین واحدها، و توسعه قابلیت های محوری خود در دستور کار قرار دهد و با بررسی وضعیت موجود نسبت به تقویت آن ها اقدام کند و هماهنگی با آن نسبت به ارتقای شاخص هایی که در وضعیت خوب (چشم انداز، یادگیری سازمانی، تیم سازی، اهداف و مقاصد) هستند عنایت و توجه داشته باشند.

پیشنهاد

جهت افزایش اثربخشی فرهنگ سازمانی این نهاد با توجه به نقاط ضعف پیشنهادهایی ارائه می شود.

- تعریف نقش ها و تکالیف همه بخش ها در فرایند تحقق چشم انداز از سطوح عالی تا سطوح عملیاتی به گونه ای که زیرساخت لازم برای پاسخگویی فراهم شود.
- ارزیابی و پالایش و پرهیز سازمان از اقدامات و فعالیت هایی که دارای راهبرد نیستند.
- توانمندسازی کارکنان در بخش هدف گذاری، توانمندسازی مدیران و کارشناسان در استخراج اهداف، و تبدیل اهداف کلان به اهداف میان مدت و کوتاه مدت.
- مشارکت و تعامل نظام مند بخش ها در هدف گذاری.
- فعال سازی بخش مدیریت کنترل استراتژیک در بخش توسعه و فناوری.
- سیاست گذاری در خصوص یادگیری سازمانی.
- ایجاد سازکار و زمینه های لازم در خصوص چگونگی به اشتراک گذاری دانش ضمنی در مهر صادق.
- مدیریت ارتباط با مخاطب.
- طراحی سیستم سنجش رضایت مخاطبان از طریق تدوین شاخص های ارزیابی خدمات مانند:

- طراحی نظام پیشنهادهای مخاطبان.
 - افزایش تعامل‌بخش کارشناسی با مراکز پژوهشی و آموزشی در درون و بیرون سازمان.
 - فعال کردن واحدهای اندیشه‌ای.
 - تدوین کدهای اخلاقی، تدوین و استقرار و نهادینه‌سازی منشور اخلاقی سازمان.
 - عملیاتی کردن منشور سازمانی.
۱۰. افزایش تعاملات بخشی از طریق ایجاد نظام مدیریت مشارکتی در تصمیم‌گیری.
۱۱. ایجاد سازکار و زمینه‌های لازم در خصوص چگونگی به‌اشتراک‌گذاری دانش ضمنی در مهر صادق، ایجاد و تقویت ارزش‌ها و شاخص‌هایی مانند اعتماد، یادگیری مستمر، نوآوری، مسئولیت‌پذیری، و مشارکت‌پذیری بین اعضا به منظور تقویت حس وفاداری و تعلق به سازمان.
۱۲. کاهش سلسله‌مراتب سازمانی از طریق ایجاد ساختار تخت، یکپارچه، تأکید بر نقش گروه‌ها، تیم‌ها، و کاهش سلسله‌مراتب سازمانی، عدم تمرکز در نظام تصمیم‌گیری

منابع

- اورایی، چارلز (۱۹۸۹). شرکت‌ها، فرهنگ، تعهد، انگیزش، و نظارت اجتماعی در سازمان‌ها. *بازبینی مدیریت*. کالیفرنیا. ایران‌زاده، سلیمان و محمودی، محسن (۱۳۸۹). *شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی در چهارچوب مدل دنیسون*. تهران: فروزش.
- دفت، ریچارد (۱۴۰۰). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیویس، کیت (۱۳۷۳). *رفتار انسانی در کار*. ترجمه طوسی. تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمانی، جعفر (۱۳۹۴). *مدیریت فرهنگی*. قم: انتشارات المصطفی.
- رحیم‌نیا، فریبرز و علی‌زاده، مسعود (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون. *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی*، دانشگاه فردوسی مشهد، د ۱۰، ش ۱، ۱۴۷ - ۱۷۰.
- سرمد، زهره و همکاران (۱۳۷۹). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگاه.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ترجمه برزو فرهی. جوان.
- عفری، علی (۱۳۹۴). *شناخت فرهنگ سازمانی اداره کل امور مالیاتی خوزستان بر اساس مدل دنیسون*. *مجله علمی-پژوهشی سازمان مالیاتی کشور*.
- فرخی، محسن (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با وجدان کاری و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، س ۷، ش ۲.
- گولمن، دانیل (۱۳۷۹). *رفتارهای اثربخش رهبری (پیوند سبک‌های رهبری با جوسازی و هوش عاطفی)*. *فردای برق*، ش ۱۲.
- لیمن، ا. می (۲۰۰۳). *خلق محیطی متعالی برای کار کردن: درس‌هایی از یکصد شرکت برتر*. *گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی مرکز مدیریت اروپا، ونیز - ایتالیا*. ترجمه محمدعلی بابایی زکلیکی و بهزاد ابوالعلائی.
- مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم (۱۳۷۷). *مدیریت دانش با محوریت نوآوری*. *مدیریت و توسعه*، د ۴، ش ۱۶.
- منوریان، عباس و بختایی، امیر (۱۳۸۶). *شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)*. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، ۱ - ۱۵.
- هچ، ماری جو (۲۰۰۶). *نظریه سازمان*. ترجمه حسن دانایی‌فرد. مهربان.
- Denison, D. R. & Neal, W. S. (2020). Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide. Published by Denison Consulting, LLC.
- Dimention lessons from Nucor steel. *Solan management Review*, 42(1).
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell D.F. (20203). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14(1), 487-516.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell D. F. (2021). People and organizational culture:
- Rhoades, L & et al, 2001, Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 825-836.
- Robbins, P. Stephen (2000). *Organizational behavior*. Prentice Hall nithe Edition.
- Schwartz, H. & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 30- 48.
- Shahzad, F., Luqman, R., Rashid khan, A., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No. 9, 975-985
- Shahzad, F. et al. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal Of contemporary Research In Business*, Vol 3, No. 9, 975-985.
- Shein, E. (1987). *The Art of managing Human Resources*. OXFORD.
- Stephen, P. Robbins, *organizational Behavior*. 4th Edition.