

## شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا))

سعید پاکدل<sup>۱\*</sup>، محسن ابراهیمی<sup>۲</sup>، ایمان ارسطو<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
  ۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، ایران
  ۳. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۴/۱۴)

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون انجام گرفت. این تحقیق، با توجه به مبانی نظری و عملی، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش، از انواع تحقیقات توصیفی - علی مقایسه‌ای است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون است که متغیرهای چهارگانه درگیرشدن در کار، انطباق‌پذیری، مأموریت و سازگاری را می‌سنجد. جامعه آماری تحقیق، شامل ۶۰ نفر از کارکنان شاغل در «مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا)» و نمونه آماری تحقیق، برابر با تعداد کل افراد جامعه آماری (۶۰ نفر) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با آزمون آماری شاخص ضریب تغییرات انجام گرفت. بر اساس، همه ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا)، کمتر از حد متوسط (عدد ۳) ارزیابی شد و این سازمان از نظر فرهنگ سازمانی، وضعیت مناسبی ندارد. همچنین، فرهنگ انطباق‌پذیری، وضعیت مناسب‌تر (بهترین وضعیت) و فرهنگ مأموریتی وضعیت نامناسب‌تری (بدترین وضعیت) نسبت به مؤلفه‌های دیگر را دارند. در بین شاخص‌های مطرح‌شده در مدل، شاخص ایجاد تغییر در بهترین وضعیت و شاخص اهداف و مقاصد در بدترین وضعیت قرار دارند.

### کلیدواژگان

انطباق‌پذیری، درگیرشدن در کار، سازگاری، مأموریت، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون.

## مقدمه

مدیران و کارکنان شاغل در سازمان، نسبت به الگوی رفتاری خاصی که در سازمان شکل گرفته است، توافق می‌کنند که این الگوی خاص رفتاری را فرهنگ سازمانی گویند (مرتضوی، ۱۳۷۶، ص ۲۸). فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>، در برگیرنده نظام باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترکی است که در سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد شاغل در آن سازمان را، هدایت می‌کند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۶، ص ۱) و بر شکل‌دهی رفتار کارکنان و مدیران در همه سطوح سازمانی و توانایی سازمان در تغییر جهت‌گیری راهبردی آن در فضای کسب‌وکار، تأثیر می‌گذارد (رابینز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴، ص ۵۱۱). براساس مطالعات اوچی و پیترز و واترمن<sup>۳</sup>، فرهنگ‌های متفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، می‌تواند به‌طور متفاوتی بر عملکرد آن‌ها اثر گذارد (Morhed & Grefen, 1999). به اعتقاد دنیسون<sup>۴</sup> فرهنگ سازمانی، به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی مربوط می‌شود که مانند شالوده‌ای محکم، به نظام مدیریتی سازمان خدمت می‌کند (Denison, 2000, pp.30-37).

کارکنان و مدیران توانمند می‌توانند با تکیه بر قدرت فرهنگ در سازمان، بر توانایی سازمان در تغییر جهت راهبردی آن، تأثیر گذارند. لذا شناسایی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با بررسی نقاط فرهنگی قابل بهبود و عواملی مؤثر بر ارتقای موقعیت فرهنگی سازمان، اهمیت بسزایی دارد. شناخت صحیح فرهنگ سازمانی، در تعیین سرنوشت سازمان تأثیر دارد. رهبران و مدیران سازمان، برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را مطابق با فرهنگ سازمان، سامان دهند و خود را برای رویارویی با تغییرات و تحولات آماده کنند و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری خود را در بازار و در میان رقبا، افزایش می‌دهند. در این تحقیق با تکیه بر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷)، وضعیت فرهنگ سازمانی مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا) بررسی شده است. سازمان‌های امروزی، قبل از هر چیز باید به ایجاد تغییرات بنیادین در بینش‌های کارکنان و

- 
1. Organizational Culture
  2. Robbinz
  3. Ochi & Peters & Waterman

ایجاد تحول در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی و قبل از آن، شناسایی و بررسی دقیق فرهنگ سازمانی اقدام کنند (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰، ص ۷۴). تجزیه و تحلیل وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد فرهنگ سازمانی کارآمد است. برخی از مهم‌ترین الگوها و ابزارهای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از مدل شناخت فرهنگ سازمانی هافستد (۱۹۸۰ و ۱۹۸۳)، الگوی فرهنگ سازمانی رایینز (۱۹۹۱)، الگوی بررسی فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> (۱۹۸۷)، ابزار سنجش فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، مدل نیمرخ فرهنگ سازمانی<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، الگوی سلامت فرهنگی<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) و مدل شناخت فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۰). «مدل فرهنگ سازمانی دنیسون»، از متداول‌ترین ابزارها در این زمینه است که در سطحی وسیع و با در نظر گرفتن ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی، مسائل مرتبط با فرهنگ سازمانی در سازمان را شناسایی می‌کند. بر این اساس، اهداف تحقیق حاضر به شرح است:

- تعیین وضعیت موجود فرهنگ سازمانی مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا).
- تعیین وضعیت و درجه اهمیت هر یک از ابعاد اصلی و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا).

### فرضیه‌های تحقیق

تحقیق حاضر در قالب فرضیه‌های زیر، موضوع تحقیق را بررسی می‌کند:

۱. فرهنگ سازمانی مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا) از نظر مؤلفه‌های چهارگانه (مأموریت سازمانی، درگیر شدن در کار، سازگاری و انطباق‌پذیری)، وضعیتی مناسب دارد.
۲. فرهنگ کلی سازمانی مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا)، مناسب است.

---

1. Armstrong
2. Organizational Culture Survey (OCS)
3. Organizational Culture Instrument (OCI)
4. Organizational Culture Profile (OCP)
5. Cultural Health Indicator (CHI)
6. Organizational Culture of Denison Model (OCDM)

### پیشینه تحقیق

مطالعات نشان می‌دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان ضرورتی مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان قرار دارد و تنظیم راهبرد سازمان در حوزه فرهنگی و ایجاد فرهنگ سازمان قوی، بقای سازمان را تضمین می‌کند. موبلی و همکاران (۲۰۰۵) در بررسی مدل دنیسون در سازمان‌های مختلف نشان دادند در سازمان‌های تولیدکننده مبیل، شاخص چشم‌انداز، بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت‌ها، کمترین امتیاز و در بیمارستان‌های دولتی، شاخص یادگیری سازمانی، بیشترین امتیاز و شاخص تغییرپذیری، کمترین امتیاز و را کسب کردند. گیلسپی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان‌سازی و فروشندگان اتومبیل با به‌کارگیری مدل دنیسون، نشان دادند بیشترین امتیاز در بعد درگیرشدن در کار و بعد رسالت و مأموریت، و کمترین امتیاز، در بعد انطباق‌پذیری وجود دارد. ییلماز و ارگان<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در بررسی تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمان‌ها نشان دادند بعد انطباق‌پذیری، بیشترین امتیاز و بعد سازگاری، کمترین امتیاز را دارند. نتایج تحقیق کامرانی و بابایی زکلیکی (۱۳۹۱) در بررسی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در شرکت برق منطقه‌ای تهران نشان داد متغیر درگیرشدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت و مأموریت، بالاتر از حد متوسط (عدد ۳) است و در مجموع، وضعیت فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای تهران، مثبت ارزیابی شده است. در تحقیق منوریان و بختایی (۱۳۸۹)، با عنوان «بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون»، نتایج نشان داد سازمان مدیریت صنعتی در همه ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. در تحقیق براتی مارنانی (۱۳۸۸) با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون، بیشترین امتیاز در بعد مشارکت در کار و کمترین امتیاز در متغیر سازگاری به دست آمده است. در تحقیق رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷) با

---

1. Gilspey

2. Yilmaz and Ergan

عنوان بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در دانشگاه فردوسی مشهد، بعد انطباق پذیری، بیشترین و بعد درگیر شدن در کار و بعد سازگاری، کمترین امتیاز را به دست آوردند.

جدول ۱. رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحقیق بر اساس سوابق تحقیق

مؤلفه‌های تحقیق	کامرانی و زکیلی (۱۳۹۱)	منوریان و بختایی (۱۳۸۹)	براتی مارنانی (۱۳۸۸)	موبلی و همکاران (۲۰۰۵)	گیلپی و همکاران (۲۰۰۸)
درگیر شدن در کار	بالاتر از متوسط	بالاتر از متوسط	بالاتر از متوسط	متوسط	بالاتر از متوسط
انطباق پذیری	بالاتر از متوسط	بالاتر از متوسط	متوسط	کمتر از متوسط	کمتر از متوسط
سازگاری	بالاتر از متوسط	بالاتر از متوسط	کمتر از متوسط	بالاتر از متوسط	متوسط
مأموریت	بالاتر از متوسط	بالاتر از متوسط	متوسط	بالاتر از متوسط	بالاتر از متوسط
نتیجه‌گیری کلی	بالاتر از متوسط	بالاتر از متوسط	متوسط	بالاتر از متوسط	بالاتر از متوسط

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع علی-مقایسه‌ای است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، شامل ۶۰ نفر از مدیران، سرپرستان و کارشناسان شاغل در «مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا)» در سال ۱۳۹۲ و نمونه آماری تحقیق، برابر با تعداد کل افراد جامعه آماری بود.

### ابزار تحقیق

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰) است (جدول ۲). در تحقیق

حاضر جهت تعیین روایی پرسشنامه، هم از روش روایی محتوا<sup>۱</sup> و هم روش روایی همگرا و واگرا به کار گرفته شده است. 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 به دست آمده از پرسشنامه و در نهایت، از طریق مشاوره با استادان و صاحب نظران، به صورت پرسشنامه‌ای نهایی تنظیم شد. در تعیین روایی به روش همگرا و واگرا که بر اساس روش مدل معادلات ساختاری انجام می‌گیرد، روش تحلیل عاملی اکتشافی به کار گرفته شد که نتایج طبق جدول ۳، حاکی از این است که روایی ابزار تحقیق از حیث روایی همگرا و واگرا، مناسب است زیرا مقادیر به دست آمده، بیشتر از ۷۰ درصد است که مناسب است.

جدول ۲. تشریح متغیرها تحقیق

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

## 1. Content Validity

جدول ۳. تحلیل عاملی اکتشافی برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا

متغیر اصلی تحقیق	ابعاد متغیر اصلی تحقیق
فرهنگ سازمانی	
۰,۷۸۰	درگیر شدن در کار
۰,۷۰۴	سازگاری
۰,۷۴۷	مأموریت
۰,۷۶۹	انطباق پذیری

در مرحله بعد برای ارزیابی روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> محاسبه شد که نتایج در جدول ۴، درج شده است:

جدول ۴. نتایج میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای تحقیق

میانگین واریانس استخراج شده	متغیرهای تحقیق
۰,۷۹۷	درگیر شدن در کار
۰,۷۷۴	سازگاری
۰,۷۹۰	مأموریت
۰,۸۰۳	انطباق پذیری

مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ۰,۵ است. طبق جدول ۴، همه مقادیر مربوط به میانگین واریانس استخراج شده، بالاتر از مقدار ۰,۵ است، لذا پرسشنامه حاضر، از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است. برای تعیین روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک متغیر با شاخص متغیرهای دیگر، از طریق مقایسه مجذور میانگین واریانس‌های استخراج شده با مقادیر ضرایب همبستگی بین متغیرها، مقایسه می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر از ضرایب همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر، بیشتر شده است که نمایانگر قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است.

1. AVE

جدول ۵. ماتریس مقایسه‌ی مجذور میانگین واریانس استخراج‌شده و ضرایب همبستگی متغیرها (روایی واگرا)

ابعاد متغیرهای تحقیق	درگیر شدن در کار	سازگاری	مأموریت	انطباق‌پذیری
درگیر شدن در کار	۰٫۸۷۴			
سازگاری	۰٫۱۸۰	۰٫۹۰۶		
مأموریت	۰٫۱۸۷	۰٫۱۹۹	۰٫۸۸۶	
انطباق‌پذیری	۰٫۱۵۴	۰٫۲۰۳	۰٫۱۰۸	۰٫۸۲۳

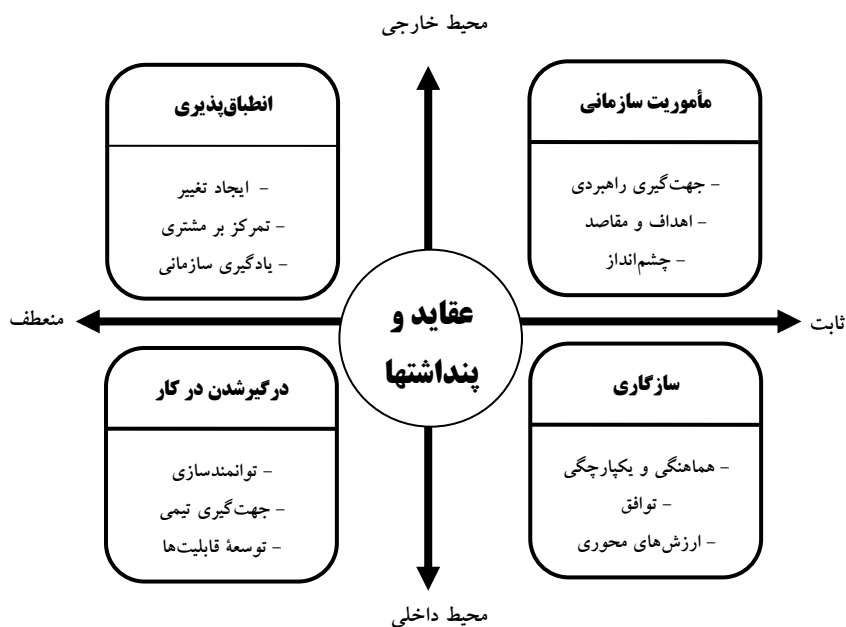
برای محاسبه اعتبار (پایایی) پرسشنامه، روش تحلیل عاملی اکتشافی به کار گرفته شد. در این روش، پایایی شاخص<sup>۱</sup> مد نظر قرار می‌گیرد. پایایی شاخص با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک متغیر با آن متغیر، محاسبه می‌شود که اگر مقدار حاصل برابر یا بیشتر از ۰٫۴ باشد (هالند، ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که پایایی ابزار، مناسب و قابل قبول است. پس از بررسی پایایی سؤال‌های پرسشنامه تحقیق حاضر، ضریب بارهای عاملی همه سؤال‌ها، بالاتر از ۰٫۴ به دست آمد. در نتیجه، پایایی سؤال‌های تحقیق، مطلوب و مناسب به دست آمد.

### چارچوب نظری تحقیق

در پژوهش حاضر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون به عنوان مدل مفهومی پژوهش، انتخاب شد (Denison & Neal, 2000, pp.30-31). این مدل، بر مبنای رفتار است، جنبه عملیاتی و کاربردی دارد، برای شناسایی مسائل و مشکلات سطوح مختلف سازمانی زیان عملیاتی را به کار می‌گیرد، تعامل نزدیک و تنگاتنگی با نتایج عملکردی دارد، پیاده‌سازی آن سریع و آسان است، قابلیت به‌کارگیری در همه سطوح سازمانی را دارد و نمودار گرافیکی را جهت تشریح ابعاد داخلی و خارجی و میزان انعطاف و ثبات فرهنگ سازمانی به کار می‌گیرد.

#### 1. Item Reliability





شکل ۱. چارچوب نظری (مدل مفهومی) تحقیق

در چارچوب نظری ۴ مؤلفه اصلی که هر یک ۳ شاخص زیرمجموعه دارد، شاخص فرهنگ سازمانی را محاسبه می کند. هر یک از مؤلفه ها، توسط ۱۵ سؤال (۵ سؤال برای هر شاخص) اندازه گیری می شود. در نهایت، شمای فرهنگ سازمانی قابل ترسیم خواهد بود. مؤلفه ها و شاخص های تشکیل دهنده مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، به شرح زیر است (Denison & Neal, 2000, pp.35-37).

۱. درگیر شدن در کار<sup>۱</sup> (مشارکت): درگیر شدن در کار عبارت است از ایجاد توانایی، اختیار انجام دادن کار و مسئولیت پذیری در افراد. شاخص های زیرمجموعه این مؤلفه، به شرح زیر است:

۱.۱. توانمندسازی<sup>۲</sup>: دادن اختیار و استقلال و توانایی مدیریت کارها؛

1. Involvement  
2. Empowerment

- ۲.۱. جهت‌گیری تیمی<sup>۱</sup>: انجام‌دادن کارها به‌طور مشترک برای رسیدن به اهداف؛
- ۳.۱. توسعه قابلیت‌ها<sup>۲</sup>: سرمایه‌گذاری سازمان در بهبود مهارت‌های کارمندان.
۲. انطباق‌پذیری (یکپارچگی)<sup>۳</sup>: انطباق‌پذیری (یکپارچگی)، عبارت است از تلاش برای برآورده‌کردن تقاضاهای محیط تجاری. شاخص‌های زیرمجموعه این مؤلفه، به شرح زیر است:
- ۱.۲. هماهنگی و انسجام<sup>۴</sup>: همکاری منسجم واحدها و تعامل وظایف متفاوت سازمان؛
- ۲.۲. توافق<sup>۵</sup>: توافق بر مباحث اصلی در سازمان؛
- ۳.۲. ارزش‌های محوری<sup>۶</sup>: خلق مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک و انتظارات مشخص.
۳. سازگاری (ثبات رویه)<sup>۷</sup>: سازگاری (ثبات رویه) به عنوان ارزش‌ها و مفاهیمی شناخته می‌شوند که پایه و اساس یک فرهنگ غنی‌اند و انسجام، هماهنگی و کنترل را به وجود می‌آورد. شاخص‌های زیرمجموعه این مؤلفه، به شرح زیر است:
- ۱.۳. ایجاد تغییر<sup>۸</sup>: تلاش در برآورده‌کردن نیازهای متغیر و پیش‌بینی تغییرات آینده؛
- ۲.۳. تمرکز بر مشتری<sup>۹</sup>: درک مشتریان خود را می‌کند و واکنش به نیازهای آن‌ها؛
- ۳.۳. یادگیری سازمانی<sup>۱۰</sup>: تفسیر داده‌های محیطی در کسب اطلاعات و توسعه ظرفیت‌ها؛
۴. مأموریت<sup>۱۱</sup>: مأموریت، یعنی راستا و جهت بلندمدت و معنی‌دار سازمان. شاخص‌های زیرمجموعه این مؤلفه، به شرح زیر است:

- 
1. Team Orientation
  2. Capability Development
  3. Adaptability
  4. Coordination & Integration
  5. Agreement
  6. Core Values
  7. Consistency
  8. Creating Change
  9. Customer Focus
  10. Organization Learning
  11. Mission

- ۱.۴. جهت‌گیری راهبردی<sup>۱</sup>: تعیین مقاصد راهبردی روشن و واضح سازمان؛
- ۲.۴. اهداف و مقاصد<sup>۲</sup>: تدوین مجموعه‌ای واضح و روشن از اهداف و مقاصد؛
- ۳.۴. چشم‌انداز<sup>۳</sup>: ایجاد دیدگاه مشترکی درباره آینده مطلوب.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل داده‌ها، با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS و با محاسبه شاخص ضریب تغییرات<sup>۴</sup> انجام گرفت. مقدار بالای ضریب تغییرات، نشان‌دهنده نابرابری بیشتر در توزیع متغیر مورد نظر و مقدار کمتر آن، به معنی توافق آرا و افکار یا دیدگاه‌های مخاطبان نسبت به مقوله مورد سنجش است (منصورفر، ۱۳۸۸).

با رتبه‌بندی متغیرهای پنهان تحقیق از طریق بررسی ضریب تغییرات (جدول ۷)، به ترتیب، متغیر انطباق‌پذیری با ضریب تغییرات ۰/۲۱، متغیر سازگاری با ضریب تغییرات ۰/۲۲، متغیر مأموریت با ضریب تغییرات ۰/۲۷ و متغیر درگیر شدن در کار با ضریب تغییرات ۰/۲۸، از نظر وضعیت موجود و میزان تأثیر بر فرهنگ سازمانی، در اولویت‌های اول تا چهارم جای گرفتند. بدین معنا که سازمان یادشده از نظر وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، بهترین وضعیت را در متغیر انطباق‌پذیری و بدترین وضعیت را در متغیر درگیر شدن در کار دارد.

جدول ۶. جدول امتیاز متغیرهای پنهان

متغیرهای پنهان	میانگین درصدی	میانگین عددی	انحراف معیار	ضریب تغییرات	رتبه‌بندی
درگیر شدن در کار	۵۲/۶	۲/۶۳	۰/۷۳۶	۰/۲۸	۴
سازگاری	۵۳/۶	۲/۶۸	۰/۵۹۶	۰/۲۲	۲
انطباق‌پذیری	۵۴/۶	۲/۷۳	۰/۵۷۸	۰/۲۱	۱
مأموریت	۵۲/۰	۲/۶۰	۰/۶۹۴	۰/۲۷	۳

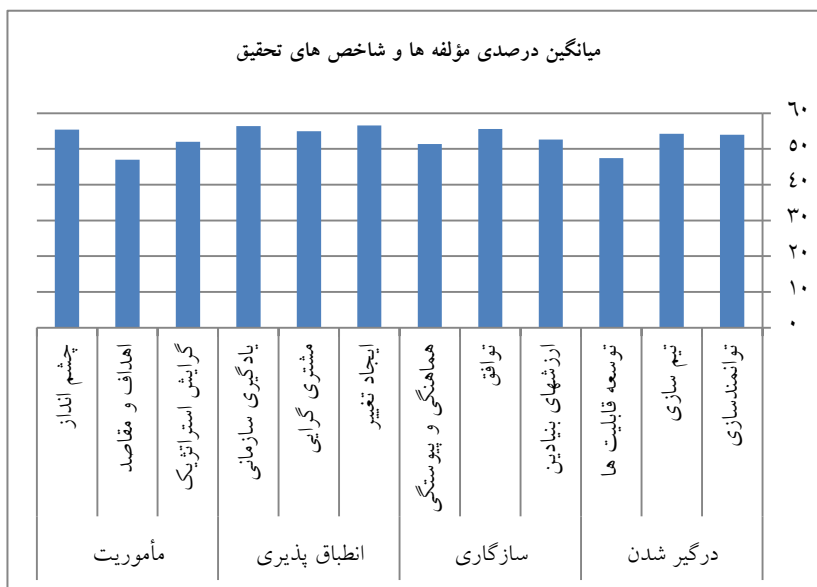
1. Strategic Direction and Intent
2. Goals and Objectives
3. Vision
4. Coefficient of Variation (CV)

با رتبه‌بندی متغیرهای آشکار تحقیق از طریق بررسی ضریب تغییرات (جدول ۸)، به ترتیب، مؤلفه یادگیری سازمانی با ضریب تغییرات ۰/۱۹، مؤلفه مشتری‌گرایی با ضریب تغییرات ۰/۲۲، مؤلفه چشم‌انداز با ضریب تغییرات ۰/۲۳، مؤلفه توافق با ضریب تغییرات ۰/۲۸، مؤلفه ارزش‌های بنیادین با ضریب تغییرات ۰/۲۷، مؤلفه هماهنگی و پیوستگی با ضریب تغییرات ۰/۲۹، مؤلفه توانمندسازی با ضریب تغییرات ۰/۲۹، مؤلفه گرایش راهبردی با ضریب تغییرات ۰/۳۰، مؤلفه ایجاد تغییر با ضریب تغییرات ۰/۳۰، مؤلفه تیم‌سازی با ضریب تغییرات ۰/۳۱، مؤلفه توسعه قابلیت‌ها با ضریب تغییرات ۰/۳۴ و مؤلفه اهداف و مقاصد با ضریب تغییرات ۰/۳۷، از نظر وضعیت موجود و میزان تأثیر بر فرهنگ سازمانی، در اولویت‌های اول تا چهارم جای گرفته‌اند. بدین معنا که سازمان یادشده از نظر وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، بهترین وضعیت را در مؤلفه یادگیری سازمانی و بدترین وضعیت را در مؤلفه اهداف و مقاصد دارد.

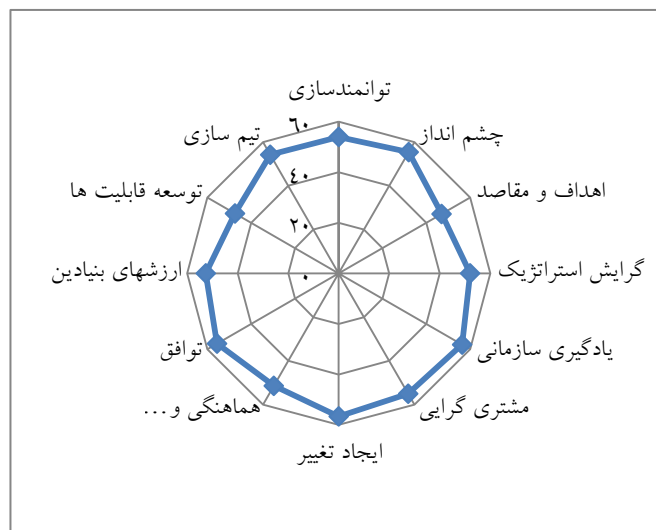
جدول ۷. امتیاز مؤلفه‌های متغیرهای آشکار

رتبه‌بندی	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین عددی	میانگین درصدی	مؤلفه‌های آشکار
۷	۰/۲۹	۰/۷۸۸	۲/۷۰	۵۴	توانمندسازی
۱۰	۰/۳۱	۰/۸۴۵	۲/۷۱	۵۴/۲	تیم‌سازی
۱۱	۰/۳۴	۰/۸۰۲	۲/۳۷	۴۷/۴	توسعه قابلیت‌ها
۵	۰/۲۷	۰/۷۱۲	۲/۶۳	۵۲/۶	ارزش‌های بنیادین
۴	۰/۲۶	۰/۷۱۵	۲/۷۸	۵۵/۶	توافق
۶	۰/۲۹	۰/۷۴۵	۲/۵۷	۵۱/۴	هماهنگی و پیوستگی
۹	۰/۳۰	۰/۸۳۷	۲/۸۳	۵۶/۶	ایجاد تغییر
۲	۰/۲۲	۰/۶۰۰	۲/۷۵	۵۵	مشتری‌گرایی
۱	۰/۱۹	۰/۵۳۷	۲/۸۲	۵۶/۴	یادگیری سازمانی
۸	۰/۳۰	۰/۷۸۶	۲/۶۰	۵۲	گرایش استراتژیک
۱۲	۰/۳۷	۰/۸۷۸	۲/۳۵	۴۷	اهداف و مقاصد
۳	۰/۲۳	۰/۶۴۷	۲/۷۷	۵۵/۴	چشم‌انداز

شکل‌های ۲ و ۳، امتیازهای مربوط به هر یک از متغیرهای چهارگانه و مؤلفه‌های آن‌ها را بر اساس میانگین‌های درصدی، نشان می‌دهد.



شکل ۲. نمودار ستونی سازمان در سطح مؤلفه‌ها و شاخص‌ها



شکل ۳. نمودار رادار سازمان در سطح شاخص‌ها

دنيسون بيان می کند فرهنگ، به آسانی قابل رؤیت و تماس نیست، اما افراد سازمان به گونه ای با اهمیت، آن را به خوبی می شناسند و قانون فرهنگ، از هر قانون دیگری قوی تر است (ایرانزاده و محمودی، ۱۳۸۹، ص ۶۳). دنيسون (۲۰۰۰)، فرهنگ سازمانی را نیرویی قدرتمند می داند که نحوه عمل کردن و چگونگی عملیات ها را تعیین می کند. وی معتقد است پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به طور نزدیکی با راهبردهای سازمانی مرتبطاند و بر افرادی که در سازمان کار می کنند، تأثیر بسیار زیادی دارند. طبق نتایج تجزیه و تحلیل داده ها:

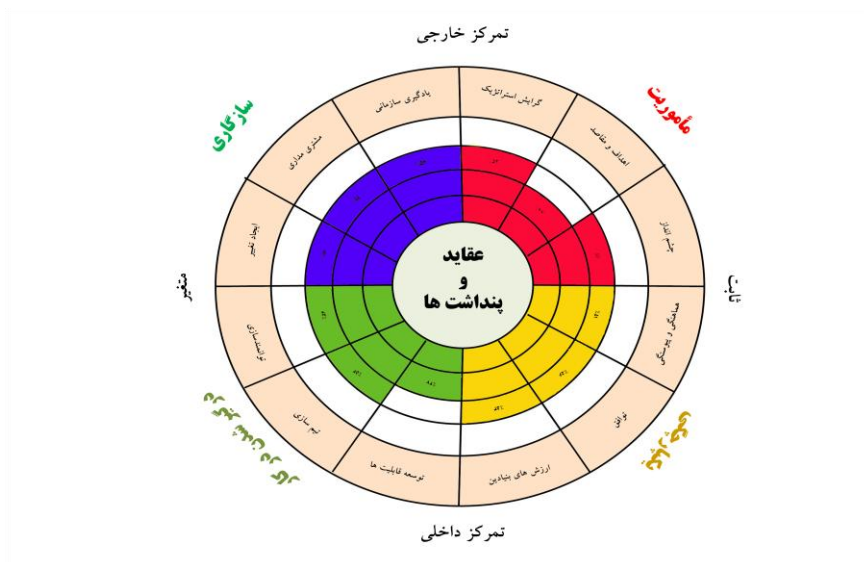
- متغیر انطباق پذیری با ضریب تغییرات ۰/۲۱، اولویت اول اهمیت و تأثیر بر فرهنگ سازمانی را دارد. در بین مؤلفه های مربوطه، به ترتیب، مؤلفه های یادگیری سازمانی، مشتری گرایی و ایجاد تغییر، با ضرایب تغییرات ۰/۱۹، ۰/۲۲ و ۰/۳۰، در اولویت های اول تا سوم اند.

- متغیر سازگاری با ضریب تغییرات ۰/۲۲، اولویت دوم اهمیت و تأثیر بر فرهنگ سازمانی را دارد. در بین مؤلفه های مربوطه، به ترتیب، مؤلفه های توافق، ارزش های بنیادین و هماهنگی و پیوستگی با ضرایب تغییرات ۰/۲۷، ۰/۲۸ و ۰/۲۹، در اولویت های اول تا سوم اند.

- متغیر مأموریت با ضریب تغییرات ۰/۲۷، اولویت سوم اهمیت و تأثیر بر فرهنگ سازمانی را دارد. در بین مؤلفه های مربوطه، به ترتیب، مؤلفه های چشم انداز، گرایش راهبردی، و اهداف و مقاصد با ضرایب تغییرات ۰/۲۳، ۰/۳۰ و ۰/۳۷، در اولویت های اول تا سوم قرار دارند.

- متغیر درگیر شدن در کار با ضریب تغییرات ۰/۲۸، اولویت چهارم اهمیت و تأثیر بر فرهنگ سازمانی را دارد. در بین مؤلفه های مربوطه، به ترتیب، مؤلفه های توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت ها با ضرایب تغییرات ۰/۲۹، ۰/۳۱ و ۰/۳۴، در اولویت های اول تا سوم هستند.

همچنین طبق نتایج، سازمان تحت بررسی از نظر گرایش به محیط داخلی یا خارجی، تمرکز داخلی و از نظر میزان گرایش به عدم ثبات (انعطاف پذیری) یا ثبات (انعطاف ناپذیری)، وضعیت ثبات دارد. شمای فرهنگ سازمانی مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا)، در قالب شکل ۴، نمایش داده شده است:



شکل ۴. شمای فرهنگ سازمانی مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا)

### نتیجه‌گیری کلی

نتایج تحقیق نشان می‌دهد سازمان تحت بررسی در فرهنگ انطباق‌پذیری، وضعیت مناسب‌تر (بهترین وضعیت) نسبت به فرهنگ‌های سازگاری، مشارکتی و مأموریتی (بدترین وضعیت) دارد. این نتایج با نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات ییلماز و ارگان (۲۰۰۸)، رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷) و منوریان (۱۳۸۹)، همسو و با نتایج تحقیقات گیلسپی و همکاران (۲۰۰۸)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵) و براتی مارنانی (۱۳۸۸)، ناهمسو است. انطباق‌پذیری، به میزان توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت‌های سازمان‌های انطباق‌پذیر اشاره دارد و از طریق توانایی درک و واکنش به محیط بیرونی و فعالیت‌های مشتریان و رقبای سازمان، قابلیت واکنش نسبت به کارکنان بدون توجه به سطوح سازمانی و توانمندی بازسازی و رسمی کردن مجدد مجموعه‌ای از رفتارها و فرایندهایی که به سازمان اجازه انطباق‌پذیری می‌دهند، بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد (Kolia, )

2002). کسب امتیاز بالا در مؤلفه انطباق‌پذیری در سازمان تحت بررسی، نشان‌دهنده این موضوع است که هماهنگی و پیوستگی مناسبی بین کارکنان برقرار است و از این طریق، گرایش نزدیکی در راستای نیل به کارایی و اثربخشی وجود دارد. سازمان‌هایی انطباق‌پذیر، در مواجهه با طرح‌های جدید به سرعت واکنش نشان می‌دهند و توان دارند که تجدید ساختار کنند و مشوق هنجارهای رفتاری هستند که می‌تواند آن‌ها را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین، یاریگر باشد. در این زمینه، می‌توان پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح کرد:

- متناسب کردن ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی، منابع و امکانات و توانمندی‌های منابع انسانی سازمان

- به اشتراک‌گذاری دانش، تجربه و بصیرت‌های کارکنان با یکدیگر

- الگوبرداری از تجارب موفق سازمان‌های موفق

- شناسایی هوشمندانه منابع مقاومت در مقابل تغییر و تلاش در جهت تسهیل یا مرتفع کردن آن‌ها

- برقراری ارتباط نزدیک با کارکنان و تفهیم و توجیه دلایل و ضرورت‌های ایجاد تغییر در سازمان به آن‌ها و مشارکت‌دادن آنان در فرایندهای تغییر سازمانی

- تلاش در جهت ایجاد تعهد سازمانی از طریق برقراری عدالت در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌های توسعه، بازخورد مؤثر و منصفانه درباره عملکرد شغلی

بر اساس نتایج، فرهنگ سازگاری، دومین رویکرد قالب فرهنگی در سازمان تحت بررسی محسوب می‌شود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات کامرانی (۱۳۹۱)، براتی (۱۳۸۸) و منوریان (۱۳۸۹) همسو و با نتایج تحقیقات گیلسپی و همکاران (۲۰۰۸)، بیلماز و ارگان (۲۰۰۸) و رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷)، ناهمسو است. سازمان مبتنی بر فرهنگ سازگاری، تأکید بیشتری بر امور درون‌سازمانی دارد و محیط فعالیت آن، محیطی است که ثبات نسبی دارد و از نظر رفتاری، نوعی تداوم و ثبات را در انجام‌دادن فعالیت‌های سازمانی، دنبال می‌کند (رابینز، ۱۳۷۷، ص ۱۲۳). سازمان‌های یکپارچه و سازگار، به سبب برخورداری از فرهنگ باثبات، هماهنگ و منسجم، به



اثربخشی گرایش دارند. سازگاری، کارکنان را قادر می‌کند در مواجهه با محیط‌های پیش‌بینی‌ناپذیر بر اساس شیوه‌ای پیش‌بینی‌پذیر، واکنش مناسبی نشان دهند. در این زمینه، می‌توان پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح کرد:

- ایجاد سیستم‌های کنترلی مبتنی بر خودکنترلی و فراتر از کنترل‌های رسمی سازمانی
- نزدیک کردن کارکنان به یکدیگر و حذف فواصل بین سطوح مختلف کاری در سازمان
- خلق ارزش‌های بنیادین سازمانی مورد قبول تصمیم‌گیرندگان سازمانی
- به‌کارگیری روش برنده- برنده در مذاکرات، تعاملات و برخوردهای درون و برون سازمانی
- شناسایی منابع ایجادکننده تعارض و بررسی میزان تأثیر و ابعاد تأثیرگذاری آن‌ها
- پس از فرهنگ سازگاری، فرهنگ مشارکت رویکرد غالب فرهنگی در سازمان تحت بررسی محسوب می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیقات گیلسی و همکاران (۲۰۰۸)، منوریان (۱۳۸۹) و رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷)، همسو و با نتایج تحقیقات ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) و کامرانی (۱۳۹۱)، ناهمسو است. هدف سازمان مشارکت‌پذیر، پاسخگویی سریع به نیازها و به‌کارگیری حداکثر توانمندی بازدهی کارکنان سازمان در فعالیتهای مختلف است که باعث افزایش حس تعلق، تعهد و مسئولیت‌پذیری در افراد سازمان و در نتیجه، افزایش توان سازمان در رقابت با سازمان‌های دیگر می‌شود (Yousef, 2000, p.16). در این زمینه، می‌توان پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح کرد:
- توانایی کارکنان در انجام دادن امور و فعالیت‌ها با رویکرد همکارانه و مشارکتی
- ایجاد علاقمندی در کارکنان نسبت به کار و تلاش در سازمان
- ایجاد تمایل به شناسایی و ابراز هویت در کارکنان، از طریق معرفی خود با سازمان
- تسهیم اطلاعات مربوط به ابعاد و جنبه‌های مختلف کاری
- جبران خدمات کارکنان متناسب با فعالیتهای کاری افراد
- واگذاری اختیارات وسیع به کارکنان، متناسب با اهداف و سیاست‌های سازمان
- به‌کارگیری ابزار آموزشی برای توانمند کردن کارکنان برای به‌عهده‌گرفتن مسئولیت‌های سازمانی

- تشویق کارکنان به به‌کارگیری روش‌های مشارکتی مانند تیم‌های خودگردان و حلقه‌های کیفیت در انجام‌دادن امور سازمانی با هدف بهبود عملکرد سازمانی
  - برنامه‌ریزی مدون برای به‌روزرسانی دانش و اطلاعات کارکنان
  - تقویت مشارکت با تکیه بر فرایند هدفگذاری مبتنی بر روش مدیریت بر مبنای هدف
  - توجه به روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان
  - توجه عمیق به تفاوت‌های فردی بین کارکنان در هنگام واگذاری مسئولیت‌های سازمانی
  - گردآوری ایده‌های نوین سازمانی با ایجاد اتاق‌های فکر و نظام پیشنهادها
- در نهایت، فرهنگ مأموریتی، آخرین اولویت را نسبت به رویکردهای فرهنگی دیگر در سازمان تحت بررسی، کسب کرد. این موضوع نشان‌دهنده این است که در این سازمان، چشم‌انداز به‌درستی تدوین نشده است و کارکنان دیدگاه بلندمدتی در مواجهه با موقعیت و وضعیت سازمان ندارند. این نتیجه با نتایج تحقیقات ییلماز و ارگان (۲۰۰۸)، گیلسی و همکاران (۲۰۰۸) و منوریان (۱۳۸۹)، همسو و با نتایج تحقیقات موبلی و همکاران (۲۰۰۵)، براتی مارنانی (۱۳۸۸) و رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷) ناهمسو است. اگر اهداف و مقاصد سازمان به‌طور صحیح و مشخص تدوین نشده باشد، به سردرگمی و ابهام در کارکنان منجر می‌شود و جهت برنامه‌های راهبردی سازمان را با اختلال مواجه می‌کند. درک مأموریت سازمان، ایجاد تصور آینده‌ای مطلوب و شکل‌دهی رفتار فعلی سازمان را در پی دارد. درونی‌شدن مأموریت سازمانی، به تعهد کارکنان و سازمان، نسبت به یکدیگر و نسبت به سازمان‌های دیگر و در نهایت، موفقیت سازمان، منجر خواهد شد (Chiang et al., 2012, pp.63-83). در این زمینه، پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح می‌شود:
- پرهیز از محدودیت‌نگری در بیان مأموریت سازمان
  - به‌کارگیری فرایندهای مشارکتی برای بهره‌مندی از افکار و عقاید سطوح مختلف سازمانی
  - توجه به خواسته‌ها و نیازهای گروه‌های ذی‌نفع درون و برون‌سازمانی
  - توسعه فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی در تعیین راهبرد و جهت حرکت راهبردی سازمان
  - بهبود دیدگاه و بینش کارکنان نسبت به موقعیت فعلی و آینده سازمان

- مأموریت سازمانی باید نمایانگر فرصت‌های سازمانی باشد و بلندپروازانه و برانگیزاننده باشد و به ایجاد تعهد کاری، رضایت شغلی و احساس هویت کارکنان بینجامد.

در نهایت، سازمان تحت بررسی از نظر گرایش به محیط داخلی یا خارجی، وضعیت تمرکز داخلی دارد. بدین معنا که توجه اصلی خود را بر محیط داخلی قرار می‌دهد و بین کارکنان سازمان، فضای رقابت جویی حاکم است. این امر اگرچه ممکن است به پویایی درون‌سازمانی در برخی جنبه‌ها منجر شود و به تسریع فرایند درگیر شدن کارکنان در امور و تقویت فرایند مشارکت کمک کند و نیز خلق انطباق‌پذیری (یکپارچگی) را در سازمان کمک کند، پیامدهایی مانند مقاومت در برابر تغییر، جلوگیری از ورود افکار نوآورانه و خلاقانه به سازمان، ایجاد فضای تعارض در سازمان، غافل شدن از جریان تحولات حادث شده در محیط برون‌سازمانی و بی‌توجهی عمیق به موقعیت و وضعیت رقبا و وضعیت بازارهای کسب‌وکار را نیز به دنبال دارد.

## منابع و مأخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). *راهبردهای مدیریت منابع انسانی*. ترجمه خدایار ابیلی، تهران، فرا.
۲. ایرانزاده، سلیمان؛ محمودی، محسن (۱۳۸۹). *شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی در چهارچوب مدل دنیسون*. تهران، فروزش.
۳. پورکاظمی، محمدحسین؛ شاکری نوائی، غلامرضا (۱۳۸۳). «بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها». *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ویژه‌نامه مدیریت، دوره ۸، پیاپی ۳۶، صفحات ۶۲-۳۷.
۴. رابینز، استیفن (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسایان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد». *مطالعات تربیتی*، دوره دهم، شماره ۱، صفحات ۱۷۰-۱۴۸.
۶. رابینز، استیفن (۱۳۷۷). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه قاسم کبیری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
۷. مرتضوی، مهدی (۱۳۷۶). *بررسی فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۸. منصورفر، ک (۱۳۸۸). *روش‌های آماری*. تهران، دانشگاه تهران.
۹. منوریان، عباس؛ بختایی، امیر (۱۳۸۶). *شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)*. تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، صفحات ۱-۱۵.
10. Chiang, Chung-Yean; Hillmer, Canan Kocabasoglu; Suresh, Nallan (2012). "An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility". *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 63-83.
11. Denison, D. R.; W. S. Neal (2000). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Published by Denison Consulting, LLC.
12. Forbes, David.; Seená, Sara (2006). "The Value of a Mission Statement in an

- Association of not for profit Hospitals". *International journal of health care quality assurance*, 19(4-5), 409-419.
13. Hair J.F., Jr.; Black W.C.; Babin B.J.; Anderson R.E; Tatham R.L. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.), New Jersey, Pearson Education.
  14. Kolia, Martin (2002). *Relationship between organizational culture, organizational climate and organizational effectiveness*. PhD Thesis in Organizational Behaviour, Available at www. Proquest. Com.
  15. Mobley, H.; Wang, L.; Fang, K. (2005). "Organizational culture: Measuring and developing it in your organization". *Harvard Business Review*, 3, 600-601.
  16. Morhed; Grefen, M.V. (1999). "Change in Romanian Organizations: a management culture approach". *Journal of Organizational Change, Management*, 19(6), 747-752.
  17. Yilmaz, C.; Ergan, E. (2008). "Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy". *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.
  18. Yousef, D. A. (2000). "Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country". *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.