

شناسایی شاخص های موثر بر فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون

غلامحسین برکت^۱، فاطمه آوید مهر*^۲

۱. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

فاطمه آوید مهر

چکیده

بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع آوری اطلاعات عمل می کند و مدیران را قادر می سازد تا از این طریق اولاً بخش ها و یا گروه های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسائل را اولویت بندی کنند. ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدینوسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمانی سازمان ها، مدل دنیسون که مدلی به نسبت جدیدتر و کاملتر است مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل که توسط آقای دانیل دنیسون و در پی مطالعات فراوان ایشان طراحی شده است، فرهنگ مورد ارزیابی قرار می دهد. برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه مذکرو، سه شاخص تعریف شده است. در این پژوهش مطالعات دنیسون در سه بخش کاری اداری، بهره برداری و کنترل کیفی توزیع شده است. در نهایت پس از تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمانی سازمان ها براساس مدل دنیسون ترسیم شده است که گویای وضعیت فرهنگ این سازمان است. بر این اساس سازمان های مورد نظر در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی از شاخص ها و مولفه ها از جمله هماهنگی و یکپارچگی، اهداف و مقاصد، مشتری گرایی و توسعه قابلیت ها نیازمند بهبود است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، ویژگی های فرهنگی، سازگاری، انطباق پذیری.

۱- مقدمه

دهه هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسئله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از عوامل گوناگونی می باشد. از جمله به این موارد می توان اشاره کرد: اولاً دهه هشتاد دهه آغاز جهانی شدن سازمان ها و کسب و کارها می باشد؛ لذا بحث اصلی هماهنگی بین کارکنان این گونه سازمان ها، بحث روز بود. ثانیاً، فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت های رقابتی پایدار عمل کند؛ زیرا برخی از فرهنگ ها به راحتی قابل تقلید توسط رقبا نیستند و همچنین، از دلایل دیگر می توان به ظهور قدرت اقتصادی و صنعتی ژاپن به مثابه یک رقیب قالب توجه و مهم در آمریکا اشاره کرد که محققان یکی از دلایل عمده آن را تفاوت های فرهنگی بین دو کشور دانسته اند (گافی و جونز، ۲۰۰۱؛ ۳؛ کوپین و کامرون، ۲۰۰۶: ۱۶).

در زمینه های مدیریت و تئوری سازمانی، فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین مفاهیم مورد توجه است. دلیل این امر هم این است که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و بازدهی سازمانی است (زهیر و دیگران، ۲۰۱۱).

عمدتاً مفهوم فرهنگ از مطالعه تفاوت های قومی و ملی گوناگون در رشته های علوم اجتماعی به دست می آید (آکار، ۲۰۱۲). فرهنگ سازمانی را می توان الگویی مشترک میان افراد سازمان دانست (زمردیان، ۱۳۷۳). برخی از نظریه پردازان بر این باورند که فرهنگ، خود سازمان است و به عنوان چیزی دیده می شود که امکان تغییر و دستکاری آن وجود دارد (آکار، ۲۰۱۲).

مفاهیم بسیاری پیرامون ما وجود دارد که آنها را در قالب عبارت های مختلف در بیان مسائل روزانه خود به کار می بریم. وقتی می گوئیم هوا خوب است، در واقع هیچ کمیتی برای خوب بودن هوا نداریم تا آن را اندازه بگیریم و این خوب بودن کاملاً یک مفهوم کیفی است. در واقع مغز انسان با در نظر گرفتن عوامل گوناگون و بر پایه تفکر استنتاجی، جمله هایی را تعریف و ارزش گذاری می کند که الگو بندی آنها، به زبان و فرمول های ریاضی اگر ناممکن نباشد، کاری بسیار پیچیده خواهد بود. در جهان واقع نیز آدمی بسیاری از مفاهیم را به صورت فازی (به معنای غیردقیق و مبهم) درک می کند و به کار می بندد هر چند کلمات و مفاهیمی همچون گرم، سرد، بلند، کوتاه، پیر، جوان و نظایر آنها به عدد خاص و دقیقی اشاره ندارند، ذهن انسان با سرعت و انعطاف پذیری شگفت آوری همه را می فهمد و در تصمیم ها و نتیجه گیری های خود، به شمار می آورد. این در حالی است که ماشین فقط اعداد را می فهمد و ماهیتاً دقیق است (مکتبی فر، ۱۳۸۷).

در بین رشته های مختلف علمی بر روی مفهوم فرهنگ توافق نظری وجود ندارد؛ با وجود این، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می کند (کورت و چرمک، ۲۰۰۷: ۶۴۷؛ بیدختی، ۱۳۷۹: ۷). نزدیک به دو دهه است که نظریه پردازان و صاحب نظران عرصه سازمان و مدیریت، به ویژه صاحب نظران حوزه رفتاری و متخصصان تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته اند که چندان ملموس و محسوس نیست. این موضوع توسط صاحب نظران معروفی نظیر وارن بنیس، ادگار شاین، ویلیام اوشی مورد نقد و طرح قرار گرفته و بیشتر از همه، اهمیت آن در کتاب جستجوی کمال اثر پیترز واترمن (۱۹۸۲) تجلی یافته است. لذا موضوع مهم فرهنگ سازمانی نام گرفت و بیشتر با جنبه غیرمادی و غیرملموس در سازمان شناخته شد و در مقاطع مختلف زمانی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت (فانی و حسین نژاد، ۱۳۸۱: ۳۸).

در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شده است که مبتنی بر نظریه ها و یافته های علمی است و علاوه بر تحقیقات انجام شده در امریکا، سایر تحقیقات در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تایید می کنند. این مدل دارای چهار بعد سازگاری، درگیر شدن در کارها، انطباق پذیری و رسالت می باشد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در مقایسه با سایر مدل های فرهنگ سازمانی، از مزایای زیر برخوردار است:

- به جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می زند
- اندازه گیری را تا پایین ترین سطوح سازمان انجام می دهد
- در تمام سطوح یک سازمان کاربرد دارد.

۲- پیشینه تحقیق

در این قسمت، مطالعات و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور به طور خلاصه ارائه می گردد: اردلان و همکارانش (۱۳۸۷) 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. آنها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد که 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. منوریان و بختایی (۱۳۸۶)، در پژوهش خود مدل دنیسون را در سازمان مدیریت صنعتی مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سازمان مدیریت صنعتی در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت در خدمت وسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق پذیری به دست آورده است. با وجود این، در برخی شاخص ها از جمله هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است. همچنین، در این تحقیق مشخص شد طیف منعطف-

ثابت سازمان مدیریت صنعتی به سمت منعطف تمایل دارد و درطیف تمرکز داخلی- خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است. گیلپسی و همکاران (۲۰۰۸)، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده اند. آنها برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده کرده اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان سازی دربعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت حاصل شده است و کمترین امتیاز دربعد انطباق پذیری به دست آمده است. همچنین، در رابطه با فروشندگان اتومبیل، بیشترین امتیاز دربعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز دربعد انطباق پذیری حاصل شده است. ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) 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 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. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می باشد

۳- روش تحقیق

روش تحقیق در این مطالعه کتابخانه ای و تحلیلی است. با توجه به روش مورد نظر ابتدا مطالعه ای چند مقاله صورت گرفته و با کمک آن ابزار مناسبی برای پژوهش تدوین گردیده است، دلیل عمده و اصلی استفاده از این روش کمبود منابع مالی و ذیق وقت بوده است.

۴- نتایج تحقیق

۴-۱- دیدگاه ها و نظرات فرهنگ سازمانی

تعاریف بسیار متعددی از فرهنگ سازمانی شده است؛ اما در این جا سعی می شود به برخی از تعریف های رایج پرداخته شود. برخی از دانشمندان و صاحب نظران بر روی ارزش های فرهنگ سازمانی تأکید کرده اند. فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. در هر سازمان، ارزش ها، نمادها، مراسم و اسطوره هایی وجود دارند که دامنه در طول زمان تغییر می کنند. این ارزش های مشترک معین می کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می دهند (رابینز، ۵۲: ۲۰۰۵). هسته اصلی فرهنگ سازمانی را ارزش هایی تشکیل می دهند که اعضای سازمان همگی با هم در آن مشترک هستند و بر اساس این ارزش ها، رفتارهای درون سازمانی شکل می گیرند (حاجی کریمی، ۱۳۸۳: ۱۰۸). فرهنگ مجموعه ای از ارزش های کلیدی است که توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده است (سویی و دیگران، ۴: ۲۰۰۶). برخی دیگر بر روی بخش های نامحسوس و نانوشته در سازمان متمرکز شده اند؛ لذا فرهنگ را همان چیزی می دانند که به عنوان یک پدیده درست، به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و نشان دهنده بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است (هادیزاده مقدم و حسینی، ۷۹، ۱۳۸۳).

بسیاری از محققان ویژگی هایی را برای موفقیت سازمان ها در نظر می گیرند. برای مثال، مایکل پورتر شش ویژگی سازمان های موفق را بدین ترتیب برمی شمرد: -۱) موانع ورود زیاد؛ -۲) محصولات جانشین کم؛ -۳) سهم بازار بالا؛ -۴) قدرت چانه زنی پایین خریداران؛ -۵) قدرت چانه زنی پایین عرضه کنندگان؛ -۶) رقابت شدید بین رقبای (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۳۸۴). بی شک این ویژگی ها باید منجر به موفقیت مالی شرکت ها شود. با وجود این، بر اساس تحقیقات انجام گرفته توسط مؤسسه تحقیقاتی کامپوست ریتا سرویس، در بیست سال اخیر اکثر شرکت های موفق امریکایی تقریباً هیچ کدام از این گونه مزایای رقابتی برخوردار نبوده اند. این شرکت های موفق عبارتند از: خطوط هوایی جنوب غربی (با ۷۷۵ درصد بازده سرمایه گذاری)، وال مارت (با ۸۰۷ درصد بازده سرمایه گذاری)، تی سون فود (با ۱۱۸ درصد بازده سرمایه گذاری)، سیر کویت سیتی (با ۴۱۰ درصد بازده سرمایه گذاری)، شرکت انتشاراتی بلنیوم (با ۶۸۹ درصد بازده سرمایه گذاری). اگر دقت کنیم در امریکا کمتر کسی به فکر ایجاد یک کسب و کار در زمینه های خطوط هوایی، خرده فروشی با تخفیف، توزیع کنندگان غذا، فروشندگان لوازم الکترونیکی و انتشارات می افتد. در صنایع ذکر شده در بالا موانع ورود کم است، محصولات جانشین زیاد است.

در بین رشته های علمی مختلف بر روی مفهوم فرهنگ توافق نظری وجود ندارد؛ با وجود این، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می کند (کورت و چرمک، ۶۴۷: ۲۰۰۷؛ بیدختی، ۱۳۷۹: ۷). نزدیک به دو دهه است که نظریه پردازان و صاحب نظران عرصه سازمان و مدیریت، به ویژه صاحب نظران حوزه

رفتار سازمانی و متخصصان تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته‌اند که چندان ملموس و محسوس نیست. این موضوع توسط صاحب‌نظران معروفی نظیر وارن بنیس، ادگار شاین، ویلیام اوشی مورد نقد و طرح قرار گرفته و بیشتر از همه، اهمیت آن در کتاب «در جستجوی کمال» اثر پیترز و اترمن (۱۹۸۲) تجلی یافته است. لذا این موضوع مهم «فرهنگ سازمانی» نام گرفت و بیشتر با جنبه غیرمادی و غیرملموس در سازمان شناخته شد و در مقاطع مختلف زمانی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت (فانی و حسین نژاد، ۱۳۸۱: ۳۸). عموماً عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودررویی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می‌دهد. آن گونه که از شواهد موجود برمی‌آید، فرهنگ سازمانی پدیده‌های پیچیده می‌باشد که در عین حال در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش به‌سزایی دارد. لذا زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند. در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شده است که مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های علمی است و علاوه بر تحقیقات انجام شده در امریکا، سایر تحقیقات در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تأیید می‌کنند. این مدل دارای چهار بُعد سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در مقایسه با سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی، از مزایای زیر برخوردار است:

- به جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می‌زند.
- اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان انجام می‌دهد.
- در تمام سطوح یک سازمان کاربرد دارد.

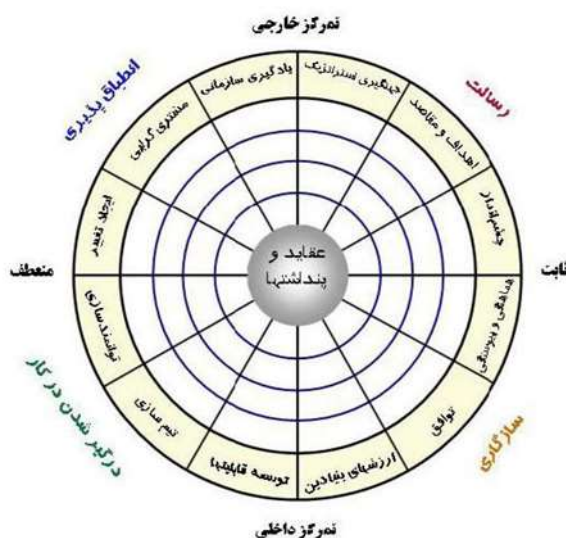
۴-۲- الگوی نظری تحقیق

اگر فرهنگی وجود داشته باشد و برای بررسی و تحلیل مدنظر قرار گیرد، باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند (رابینز، ۱۳۸۵: ۳۸۱). در مورد فرهنگ سازمانی مدل‌ها و نگرش‌های مختلفی وجود دارد. عده‌ای از دانشمندان بر روی عوامل محیطی مؤثر بر فرهنگ سازمانی پافشاری بیشتری کرده‌اند، مانند چارلز هندی، هرسی و بلانچارد، لورش و لارنس. عده‌ای از دانشمندان فرهنگ سازمانی را با رویکرد بین فرهنگی مورد مذاقه قرار داده‌اند، مانند گِیرت هافستد، کلاکهان و استرادبک. برخی دیگر بر

کانون توجه سازمان تأکید داشتند، مانند ریچارد هال و رابرت کوئین و عده‌ای دیگر به ساختار داخلی سازمان و سیستم‌های پاداشدهی و مکانیزم‌های داخلی توجه داشتند، مانند ماروین وایزبور، گردن و هاروی و براون. برخی دیگر بر روی مسائل روان‌شناختی و استراتژی متمرکز شدند، مانند استانی، دیویس و روی پاین. مدلی که در این تحقیق استفاده شده است مدل دنیسون می‌باشد که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. دلایل انتخاب این مدل به‌عنوان مدل مفهومی و نظری تحقیق عبارتند از:

- مبنای اصلی این مدل به این نکته اساسی استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارد.
- این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان‌ها به‌کار می‌رود و مؤلفه‌هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به‌خوبی مشخص می‌کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند.
- مدل دنیسون شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی می‌باشد.

- این مدل چارچوبی جدید در بین مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه می‌نماید.
 - از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی مدلی کامل به حساب می‌آید
 - قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد
 - نمودار گرافیکی این مدل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دایره تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین، در سطح ۱۲ شاخص به صورتی کاملاً واضح نشان می‌دهد.
- مدل دنیسون در خارج از کشور توسط سازمان‌های مختلفی به‌طور گسترده برای ارزیابی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. دانیل دنیسون تحقیقاتی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند دنیسون همکاران، (۲۰: ۲۰۰۰)



نمودار شماره (۱) مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

درگیر شدن در کار: این ویژگی‌ها با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

۲- سازگاری: این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند.

۳- انطباق‌پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شوند. سازمان‌هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک پذیر هستند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار را تجربه می‌کنند.

۴- رسالت: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شوند. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند، وضعیت موجودشان چیست معمولاً، به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به‌طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند. سازمان‌هایی که مجبورند مأموریت اصلی‌شان را به‌طور مداوم تغییر دهند پرت‌ترین سازمان‌ها هستند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییر در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند. طیف‌های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی- خارجی: همان‌طور که در مدل دنیسون هم مشخص است، این مدل دارای دو محور عمودی و افقی می‌باشد که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور دارای دو انتهای تمرکز داخلی و تمرکز خارجی می‌باشد. محور افقی به میزان انعطاف‌پذیری اشاره دارد که از یک سمت به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف ختم می‌شود. بر اساس این مدل، سؤالات پژوهش به شکل زیر مطرح می‌شوند:

۱- فرهنگ سازمانی در خصوص ابعاد چهارگانه مدل دنیسون از چه وضعیتی برخوردار است؟

۲- رابطه بین ابعاد اصلی و شاخص‌های مدل فرهنگ سازمانی دنیسون به چه میزان است؟

۳- تفاوت بین ابعاد اصلی و همچنین، شاخص‌های فرهنگ سازمانی چگونه است؟

۵- نتیجه‌گیری

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به حساب می‌آید. لذا برای انجام هرگونه اقدام جدیدی در سازمان توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود. در حقیقت هرگونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نخواهد شد. همچنین، اگر مدیران درصدد افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی می‌باشند، باید به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. لذا در این پژوهش تلاش شده است تا مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در سازمان مورد آزمون قرار گیرد. بر اساس چارچوب نظری تحقیق پرسشنامه استاندارد دنیسون به‌کار گرفته شد و از نرم افزارها و تکنیک‌های آماری متنوع جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش استفاده شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که

چهاربعد فرهنگ سازمانی شامل رسالت، انطباق پذیری، سازگاری و درگیر شدن در کار در سازمان ها حاکم است که این موضوع دال بر تأیید مدل فرهنگ سازمانی دنیسون می باشد که در تحقیقات قبلی توسط پژوهشگران نیز بکار برده شده است. همچنین، دانشگاه مورد مطالعه در بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز ۲.۹۶ را به دست آورده است. این نتایج مؤید نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط ییلماز و ارگان ۲۰۰۸ درباره تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمان های مورد مطالعه می باشد که در این تحقیق بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز ۳.۶۶ را به دست آورد. و همچنین، مؤید تحقیقات موبلی و همکاران ۲۰۰۵ می باشد، در این تحقیق نیز بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز را به دست آورده است. سازمان هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک پذیر هستند، از اشتباه خود عبرت می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان ها معمولاً عملکرد بهتری تجربه کرده اند.

نتایج تحقیق مشخص کرد که در اکثر سازمان ها در شاخص تغییرپذیری بیشترین و در شاخص تیم سازی کمترین امتیاز را به دست آورده اند و این خود نشان می دهد که در سازمان سطح فرهنگ کار گروهی جهت اهداف مشترک بسیار پایین بوده و به آن کمتر بها داده شده است. در تحلیل همبستگی و ارتباط شاخص های فرهنگ سازمانی مشخص شد که بیشترین میزان همبستگی بین دوبعد انطباق پذیری و رسالت می باشد. این نتایج مطالعه گیل سپی و همکاران (۲۰۰۸) را تأیید می نماید به طوری که آنها در مطالعه خود نشان داده اند که همبستگی مثبت و قوی میان دوبعد انطباق پذیری و رسالت وجود دارد. و نهایتاً بررسی تفاوت معنی داری ابعاد و شاخص های مدل مشخص کرد که از دید پاسخ دهندگان ابعاد اصلی و شاخص های فرهنگ سازمانی کاملاً قابل تفکیک می باشند و همپوشانی با یکدیگر ندارند.

در پژوهش اردلان و همکاران (۱۳۸۷) بعد درگیر شدن در کار بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آورده اند. این موضوع نشان می دهد در سازمان های مورد مطالعه این محققین، کارکنان در برنامه ریزی ها بیشتر دخالت داده می شوند و در جهت توانمند کردن کارکنان از طریق بهبود مهارت ها و ارتباطات تلاش بیشتری صورت گرفته است. از طرف دیگر بعد انطباق پذیری در دانشگاه فردوسی امتیاز بیشتری را به دست آورده است که این امر نشان می دهد دانشگاه فردوسی از روش های جدید و پیشرفته تری همراه با مشارکت کارکنان جهت انجام تغییرات لازم استفاده کرده است تا حداقل مقاومت کارکنان در مقابل تغییر وجود داشته باشد. نتایج تحقیق دیگری نشان داد که بعد درگیر شدن در کار بیشترین امتیاز (۳.۲۶) بعد رسالت کمترین امتیاز (۳.۰۶) را داشته اند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۶: ۱). در نهایت، نتایج این تحقیق بیان گر آن است که سازمان ها با توجه به مدل مفهومی دنیسون در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، رسالت و سازگاری در حد متوسط و پایین تر از متوسط قرار دارد. بنابراین، جهت ارتقاء و بهبود هر یک از ابعاد و شاخص های فرهنگ سازمانی باید اقداماتی مشخص و برنامه ریزی شده صورت گیرد.

منابع

- [۱] اردلان، محمد رضا؛ سلیمی، قربانعلی؛ رجائی پور، سعید؛ و مولوی، حسین، ۱۳۸۷، بررسی رابطه یگانگی فرد-سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان)، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷، صص ۹۷۰-۱۳۱
- [۲] الوانی، سید مهدی، ۱۳۸۳، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- [۳] بیدختی، حسین، ۱۳۷۹، فرهنگ سازمانی، زمینه های پیدایش و نمونها، روش، سال نهم، شماره پنجاه و هشتم، صص ۱۳-۶

[۴] حاجی کریمی، عباسعلی، ۱۳۸۳، توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها، فرهنگ، ارزش‌ها و اخلاقیات، پیام مدیریت، شماره نهم و دهم، صص ۹۷-۱۱۵

[۵] دیویس، استنلی، ۱۳۷۳، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی، چاپ اول.

[۶] رابینز، استیفن، ۱۳۸۳، تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، تهران: انتشارات صفار، چاپ پانزدهم.

[۷] عمیدی، علی، ۱۳۸۱، نظریه نمونه‌گیری و کاربردهای آن، تهران: مرکز نشر دانشگاهی، جلد اول، چاپ دوم.

[۸] علی احمدی، علیرضا؛ فتح‌مهاله، و دی؛ تاجالدین، ایرج، ۱۳۸۲، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات تولید دانش، چاپ ششم.

[۹] فانی، علی اصغر؛ و حسین نژاد، حمید، ۱۳۸۱، فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، صص ۳۸-۴۲.

[۱۰] مشبکی، اصغر، ۱۳۷۷، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.

[۱۱] منوریان، عباس؛ و بختایی، امیر، ۱۳۸۶، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه:

[۱۲] سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران صص ۱۰-۱۵

[۱۳] مومنی، هوشنگ، ۱۳۸۴، اندیشمندان مدیریت، تهران: انتشارات ستاره سپهر، چاپ اول.

[۱۴] هادیزاده مقدم، اکرم؛ و حسینی، ابوالحسن، ۱۳۸۳، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی مولد و نوآوری در سازمان اقتصادی کوثر، پیام مدیریت، شماره نهم و دهم، صص ۷۷-۹۵

[۱۵] هدایتی، هاشم، ۱۳۸۵، نقش فرهنگ در انتخاب مدل استراتژی، اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک، تهران، ۵ و ۶ اسفند، صص ۱-۲۰.

[۱۶] یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ پرداختچی، محمد حسن؛ و ترابی کیا، هاید، ۱۳۸۰، پژوهشی در خصوص ارتباط فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران، فصلنامه علوم انسانی دانشگاه الزهراء، شماره سی و نهم، صص ۲۷۷-۳۰۶

[۱۷] Barbosa, I. and Cardoso, C.C. (2007). Managing diversity in academic organization: a challenge to organizational culture, *Journal of Woman in management Review*, 22 (4), 274-288.

[۱۸] Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development. Francois, H. (2006). Organizational culture and performance measurement systems, *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.

[۱۹] Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R. and Neale W. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, *European Journal of work and organizational psychology*. Goffee, R. and Jones, G. (2001). Organizational Culture: a sociological perspective, *Handbook of organizational culture and climate*, John Wiley, First Edition.

[۲۰] Kinicki, A. and Kreitner, R. (2007). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Third Edition, New York: NY.

[۲۱] Korte, R. and Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39, 645- 656.

[۲۲] Kwantes, C.T. and Boglarsky, C.A. (2007). perception of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, *Journal of International Management*, 13, 204-230.

[۲۳] Mobley H., Wang, L., Fang K. (2005). Organizational culture: Measuring and developing it in your organization, *Harvard Business Review China*, 128-139.

[۲۴] Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper Search Row

[۲۵] Quinn, R and Cameron, K. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.

[۲۶] Robbins, S.P. (2005). *Management*, eighth edition, entice Hall of India Schermerhorn, J.; Hunt, J. and Osborn, R., (2005). *Organizational Behavior* , New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.

[۲۷] Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. and Wu J.B (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, 17, 113-117.

[۲۸] Yilmaz, C. and 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*, 290-30