

## ■ بررسی فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

براساس مدل دنیسون

راضیه مرتضوی آب الوان | احمد شعبانی | سعید رجایی پور | سیدعلی محمد آذربخش

## ■ چکیده

هدف: بررسی فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی براساس مدل دنیسون روش/ رویکرد پژوهش: روش توصیفی- پیمایشی. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد دنیسون با ۶۰ سؤال و چهار بخش گردآوری شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی، با استفاده از نرم‌افزار SPSS-20 انجام شد. یافته‌ها: هر چهار بُعد اصلی فرهنگ سازمانی در کتابخانه ملی دارای نمره متوسط و پایین‌تر است. بیشترین امتیاز در بُعد مشارکت پذیری و کمترین امتیاز در متغیر سازگاری حاصل شده است. بالاترین میانگین شاخص‌های فرهنگ سازمانی، مربوط به توانمندسازی با میانگین ۳/۳۱ و کمترین شاخص با میانگین ۲/۶۹ مربوط به توافق بود.

## کلیدواژه‌ها

فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، کتابخانه ملی، مشارکت پذیری، انعطاف پذیری، انطباق پذیری، رسالت پذیری

# بررسی فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل دنیسون

راضیه مرتضوی آب الوان<sup>۱</sup> | احمد شعبانی<sup>۲</sup> | سعید رجایی پور<sup>۳</sup> | سیدعلی محمد آذربخش<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۱۵ پذیرش: ۱۳۹۲/۹/۲۸

## مقدمه

فرهنگ سازمانی<sup>۵</sup>، نوعی برنامه‌ریزی اندیشه جمعی است که در سالیان اخیر به‌عنوان نوعی تفکر غالب در عرصه سازمان‌ها مطرح بوده است. این اندیشه جمعی، متمایزکننده اعضا از یک گونه به گونه دیگر است. هر کس به نوعی با جمع و گروه‌های انسانی کار کرده باشد، از وجود این پدیده مهم سازمانی آگاه است.

گسترش فناوری‌های متنوع و تأثیر آن بر زندگی علمی و اجتماعی در حوزه‌های مختلف حرفه‌ای دگرگونی‌های وسیعی را پدید آورده است. این تحول موجب شکل‌گیری کارکردهای گوناگونی در درون سازمان‌ها و نهادها شده است. فرهنگ نوین سازمانی در سطوح مختلف مدیریت و کارکنان موجب وابستگی به عوامل متعددی شده است. در این راستا فرهنگ به‌عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقش کلیدی را در این زمینه ایفا می‌کند. به‌نحو اساسی فرهنگ از منابع ذیل سرچشمه می‌گیرد:

۱. باورها، ارزش‌ها، و فرضیات بنیان‌گذاران سازمان‌ها؛

۲. تجارب آموخته‌شده توسط اعضای گروه‌ها به‌عنوان اجزای سازمان در طول زمان؛

۳. باورها، ارزش‌ها، و فرضیات جدید که توسط اعضا و رهبران تازه به سازمان آورده

می‌شوند (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷، ص ۳۲).

فرهنگ در یک سازمان به‌مثابه شخصیت در یک انسان است که شالوده وجودی آن

۱. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی (نویسنده مسئول).

rmortazavi2005@yahoo.com

۲. استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی

دانشگاه اصفهان

shabania@edu.ui.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی

دانشگاه اصفهان

srjaeepour@edu.ui.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی

دانشگاه اصفهان

azarbakhsh@yahoo.com

5. Organizational culture

6. Beliefs

7. Values

را تشکیل می دهد و باعث تشکل و انسجام سازمان در حرکت به سمت اهداف می شود. بر همین اساس فرهنگ سازمان مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک و استنباط، و شیوه تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (احمدی، ۱۳۸۶، ص ۲۷). حقیقت آن است که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان از جمله بر تدوین اهداف و استراتژی، رفتار فردی، میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت کوشی، و سطح اضطراب و مانند آن تأثیر می گذارد.

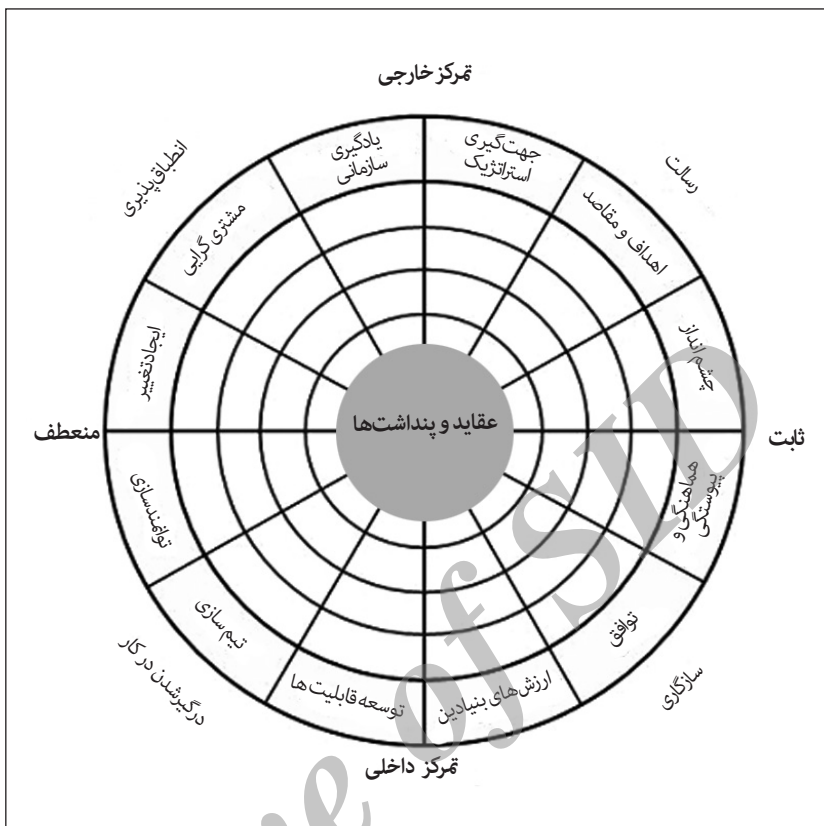
برای آگاهی از رفتار سازمان تحت شرایط مختلف باید الگوها و فرضیات اصلی و اصولاً فرهنگ آن سازمان را شناسایی کرد. هر سازمانی فرهنگ خاص خود را داراست؛ زیرا اولاً کارهایی که در یک سازمان رایج و تکراری است در سازمان دیگر چنین نیست، بنابراین فرضیات اصلی متفاوتند. ثانیاً عوامل متعددی در شکل گیری فرهنگ سازمان و اعضای آن دخیل هستند (شریف زاده و کاظمی، ۱۳۷۷، ص ۴۲).

اعضا با شناخت فرهنگ سازمانی خویش قادر خواهند بود پاسخ دو پرسش ذیل را به راحتی بیابند و به خوبی آن را ارائه دهند:

۱. سازمان دارای چه ماهیتی است و اهدافی که دنبال می کند، چیست؟
  ۲. رفتار و عمل اعضای سازمان باید چگونه باشد؟ (ممی زاده، ۱۳۷۵، ص ۸۲).
- به طور کلی در سازمان پدیده ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد؛ به ویژه فرهنگ برای مدیران در تدوین اهداف، تعیین استراتژی ها، و طراحی نظام های سازمانی بسیار مؤثر است (رجایی پور و یزدخواستی، ۱۳۸۸، ص ۲۰). برای ارزیابی فرهنگ حاکم بر سازمان ها تئوری ها و مدل های متعددی ارائه شده است. یکی از جدیدترین این مدل ها، مدل پروفیسور دانیل دنیسون<sup>۸</sup> است که نحوه عمل و چگونگی عملیات را تعیین می کند.
۱. دلایل متعددی برای انتخاب این مدل برای انجام این نوع مطالعه وجود دارد:
۱. جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدل های معرفی شده؛
  ۲. مبنای رفتارگرایی این مدل؛
  ۳. کامل بودن این مدل از نظر شاخص های اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی؛ و
  ۴. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی<sup>۹</sup>.
- درواقع دنیسون در ارائه این مدل عقیده دارد که فرهنگ سازمانی، به ارزش های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می شود که همچون شالوده ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می کنند. علاوه بر آن، هم ارزش ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می شوند. وی معتقد است که این اصول و ارزش ها ماندگارند، زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند.

8. Daniel Denison

9. Organizational level



شکل ۱

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون  
(دنیسون، ۲۰۰۰، ص ۲۳)

دنیسون چهار بُعد اساسی فرهنگ سازمانی را معرفی کرده، که عبارتند از :

**الف) درگیر شدن در کار (مشارکت پذیری):**<sup>۱۰</sup> کلمه مشارکت در لغت به معنی شرکت کردن است (معین، ۱۳۶۲، ص ۴۱۲۷). در تعریف اصطلاحی، مشارکت به معنی حالت یا وضعی است که فرد به گروهی خاص تعلق داشته و سهمی در آن دارد. اصطلاح «مشارکت پذیری» به فرایندی اشاره دارد که افرادی آن اقدام به عمل جمعی کرده یا رفتار خود را معطوف به تحقق هدفی مشترک کنند؛ اما گاهی به معنی شرکت فعالانه در گروه برای به ثمر رساندن یک فعالیت اجتماعی است (بیرو، ۱۳۷۵، ص ۲۵۷).

بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت پذیری) در مدل دنیسون شامل سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، و توسعه قابلیت‌هاست.

**۱. توانمندسازی:**<sup>۱۱</sup> منظور از توانمندسازی آن است که سازمان‌هایی که در آن افراد، قدرت، خلاقیت، و قابلیت مدیریت کار خود را دارند و باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت در قبال سازمان می‌شود (دنیسون، ۲۰۰۸).

**۲. جهت‌گیری تیمی:**<sup>۱۲</sup> منظور از جهت‌گیری تیمی آن است که سازمان به‌منظور نیل به

- 10. Involvement
- 11. Empowerment
- 12. Team orientation

اهداف مشترکی که همه کارکنان، خود را در قبال آنها مسئول می‌دانند، برای همکاری ارزش قائل می‌شود. سازمانی که برای انجام کارها به تلاش‌های تیمی وابسته است (دنیسون، ۲۰۰۸).  
**۳. توسعه قابلیت‌ها<sup>۱۳</sup>:** منظور از توسعه قابلیت‌ها آن است که سازمان به صورت مستمر در توسعه مهارت کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند تا رقابت‌پذیر بماند و نیازهای مستمر کسب و کار را رفع کند (دنیسون، ۲۰۰۸).

**(ب) سازگاری (انعطاف‌پذیری)<sup>۱۴</sup>:** منظور از سازگاری (انعطاف‌پذیری) آن است که سازمان به محیط خارجی و واکنش سریع در برابر تغییرهای محیطی به منظور تأمین نیازهای مشتریان توجه کامل دارد. در این راستا هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می‌گیرند که تقویت می‌شوند (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۶۳۳).  
بُعد سازگاری (انعطاف‌پذیری) در مدل دنیسون شامل سه شاخص ارزش‌های بنیادین، توافق، و هماهنگی و پیوستگی است.

**۱. ارزش‌های بنیادین<sup>۱۵</sup>:** منظور از ارزش‌های بنیادین آن است که اعضای سازمان، در مجموعه‌ای از ارزش‌هایی که باعث ایجاد هویت و مجموعه‌ای شفاف از انتظارات می‌شود شریک هستند (دنیسون، ۲۰۰۸).

**۲. توافق<sup>۱۶</sup>:** منظور از توافق آن است که سازمان قادر است در مورد موضوعات مهم به توافق برسد (دنیسون، ۲۰۰۸).

**۳. هماهنگی و یکپارچگی<sup>۱۷</sup>:** منظور از هماهنگی و یکپارچگی آن است که توابع و واحدهای مختلف در سازمان قادرند همکاری کنند تا به اهداف مشترکی برسند و مرزهای سازمانی مانع انجام کارها نمی‌شود (دنیسون، ۲۰۰۸).

**(ج) انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی)<sup>۱۸</sup>:** منظور از انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی) آن است که افراد به تداوم رویه در رفتار، انطباق با سنت‌های مرسوم، همکاری و تشریک مساعی اهمیت زیادی می‌دهند. هرچند در سازمان مشارکت چندان فعالی ندارند، ولی موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن کارایی زیاد آنهاست (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۶۳۳).  
این بُعد شامل سه شاخص تغییرپذیری، مشتری‌گرایی، و یادگیری سازمانی است.

**۱. ایجاد تغییر<sup>۱۹</sup>:** منظور از ایجاد تغییر آن است که سازمانی که قادر به ایجاد روش‌هایی برای رفع نیازهای متغیر است، قادر است وضعیت محیط کسب و کار را تشخیص دهد و به سرعت به روندهای فعلی پاسخ داده و تغییرات آینده را پیش‌بینی کند (دنیسون، ۲۰۰۸).

**۲. تمرکز بر مشتری<sup>۲۰</sup>:** منظور از تمرکز بر مشتری آن است که سازمان نیازهای مشتری را درک کرده و در مقابل آن واکنش نشان می‌دهد و نیازهای آتی آنها را پیش‌بینی می‌کند (دنیسون، ۲۰۰۸).

- 13. Capability development
- 14. Consistency
- 15. Core values
- 16. Agreement
- 17. Coordination and integration
- 18. Adoptability
- 19. Change creating
- 20. Customer focus

۳. **یادگیری سازمانی**<sup>۲۱</sup>: منظور از یادگیری سازمانی آن است که سازمان علائمی را از محیط دریافت و تفسیر کرده و مواردی را برای تشویق نوآوری، کسب دانش، و توسعه قابلیت‌ها بیان می‌کند (دنیسون، ۲۰۰۸).

د) **رسالت‌پذیری (مأموریت)**: رسالت‌پذیری (مأموریت) هر سازمان، در واقع علت اصلی تشکیل و دلیل تأسیس آن است. رسالت سازمان، مقصد اصلی و منحصربه‌فردی است که نوع، قلمرو عملیات، محصول و بازار سازمان و مشتریان سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۲۴۴)؛ یعنی رسالت (هدف‌های کلی سازمان)، بیان‌کننده ارزش‌ها، آرزوها و فلسفه وجودی سازمان است (دفت، ۱۳۸۰، ص ۴۷).  
بعده رسالت‌پذیری (مأموریت) در این مدل شامل سه شاخص جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد، و چشم‌انداز است.

۱. **جهت‌گیری استراتژیک**<sup>۲۲</sup>: منظور از جهت‌گیری استراتژیک آن است که در سازمان‌هایی با این مشخصه فرایندها، منتقل‌کننده اهداف سازمان بوده و برای هر کس شفاف می‌کند که چگونه برای حرکت در این جهت کار کند (دنیسون، ۲۰۰۸).

۲. **اهداف و مقاصد**<sup>۲۳</sup>: منظور، مجموعه‌ای شفاف از اهداف است که می‌توان آنها را به مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی پیوند زد و جهت کار هر شخص را برایش شفاف کرد (دنیسون، ۲۰۰۸).

۳. **چشم‌انداز**<sup>۲۴</sup>: منظور از چشم‌انداز آن است که سازمان و اعضای آن دیدگاهی مشترک نسبت به آینده مطلوب دارند. ارزش‌های محوری در این سازمان تجلی یافته و باعث می‌شود قلب و روح اعضای سازمان در خدمت آن باشند و در عین حال، افراد به‌خوبی هدایت شوند (دنیسون، ۲۰۰۸).

در مجموع از آنجا که فرهنگ سازمانی شکل‌دهنده رفتار اعضای سازمان اعم از مدیران و کارکنان در سطوح مختلف است، می‌تواند توانایی سازمان در ایجاد تغییر و جهت‌گیری استراتژیک را به‌نحو چشمگیری تحت تأثیر قرار دهد.

به تعدادی از پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است، اشاره می‌شود:  
در تحقیقی که عزیزاده و همکاران (۱۳۸۶) انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ابعاد انطباق‌پذیری بیشترین و ابعاد درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری) و ابعاد سازگاری کمترین امتیاز را به‌دست آورده‌اند.

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 بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)، انطباق‌پذیری، سازگاری (انعطاف‌پذیری)،

21. organizational learning  
22. Strategic Direction and Intent  
23. Goals and objectives  
24. Vision

و رسالت‌پذیری (مأموریت) در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری) و انطباق‌پذیری به‌دست آورده است.

اردلان و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرار دادند. آنها نشان دادند که هر چهار بُعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد که بُعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد - سازمان، و بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری) پایین‌ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد - سازمان داشته است.

اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی رابطه بین انطباق‌پذیری سازمانی (ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی) و مشارکت‌پذیری (تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، توانمندسازی) در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که میان ابعاد انطباق‌پذیری و مشارکت‌پذیری کارشناسان ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد و میزان انطباق‌پذیری سازمانی و مشارکت‌سازمانی و تمامی متغیرهای آنها در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی در سطح متوسط به بالا بوده است.

در تحقیقی که عباسی و پریخ (۱۳۸۸) انجام دادند این نتیجه حاصل شد که امتیازات سازمان در ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی در حد متوسط به پایین ارزیابی می‌شود. همچنین میان اجرای مدیریت دانش و الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد عباسی مقدم و علیزاده (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مشارکت و انطباق‌پذیری سازمانی در میان کارکنان بیمارستان امام خمینی (ره) تهران پرداختند. داده‌های مورد نیاز تحقیق با استفاده از پرسشنامه دنیسون به‌دست آمد. نتایج این تحقیق نشان داد که میزان مشارکت‌پذیری سازمانی ۵۳/۴۴ درصد و میزان انطباق‌پذیری سازمانی ۵۲/۳۷ درصد بوده است و بین مشارکت سازمانی و انطباق‌پذیری سازمانی و همچنین زیرمتغیرهای آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از پژوهش مک‌گاری و ولف (۲۰۰۰) در خصوص ارزیابی فرهنگ سازمانی در دو درمانگاه در وزارت بهداشت ویرجینیا نشان داد که بُعد رسالت‌پذیری در میان افراد مورد بررسی از میزان درک بیشتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار بوده است.

دیویدسون (۲۰۰۴) نیز با استفاده از مدل دنیسون به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مالی در یک بانک سرمایه‌گذاری در آفریقای جنوبی پرداخته است. نتایج نشان داد که وجود این ابعاد در میان کارمندان از درجه معناداری برخوردار نبوده است و تنها بُعد سازگاری

نسبت به سایر ابعاد از درک بیشتری توسط کارمندان برخوردار بود.

موبلی و همکاران (۲۰۰۵) مدل دنیسون را در سازمان‌های مختلف چینی مورد سنجش قرار دادند. در سازمان‌های مورد بررسی، بعد رسالت‌پذیری و شاخص چشم‌انداز بیشترین امتیاز، و بعد درگیر شدن در کار و شاخص توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. باتوجه به مطالب پیش گفته و باتوجه به اینکه کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران مرجع مهم و علمی اطلاعاتی در کشور محسوب می‌شود و نماد برجسته‌ای از حوزه فرهنگ ملی به حساب می‌آید و از طرفی نیز به‌عنوان سازمانی پویا، تحول و تغییر را در ابعاد مختلف فرهنگی، خدماتی، علمی و سازمانی در دستور کار قرار داده است، شناخت فرهنگ این سازمان به‌عنوان یکی از اجزاء استراتژیک محیط داخلی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر و اقدامی شایسته و ضروری قلمداد می‌شود.

بر این قرار چهار مؤلفه اساسی مدل دنیسون مشتمل بر میزان مشارکت‌پذیری، سازگاری (انعطاف‌پذیری)، انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی)، و رسالت‌پذیری (مأموریت) در بین مدیران و کارکنان این سازمان مورد توجه واقع شده است و در میان آنها ارزیابی کمی صورت می‌پذیرد تا تحولات موجود فرهنگ سازمانی در این سازمان گسترده مورد سنجش قرار گیرد. سؤالاتی که در این پژوهش مورد نظر است عبارتند از:

۱. میزان درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری) در فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران تا چه حد است؟
۲. میزان سازگاری (انعطاف‌پذیری) در فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران تا چه حد است؟
۳. میزان انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی) در فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران تا چه حد است؟
۴. میزان رسالت‌پذیری (مأموریت) در فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران تا چه حد است؟
۵. آیا بین ادراکات مدیران و کتابداران در خصوص فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس ویژگی‌های رشته تحصیلی، نوع مسئولیت، و نوع استخدام تفاوت وجود دارد؟

## روش پژوهش

روش پژوهش پیمایشی - توصیفی است که به بررسی فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی براساس مدل دنیسون می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش حاضر ۳۳۵ نفر از مدیران و کتابداران



این کتابخانه است که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، با حجم جامعه محدود تعداد ۱۰۴ نفر با شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان افراد نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد مدل دنیسون است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها در بهمن ماه ۱۳۹۰ بین ۱۰۴ نفر از پاسخ‌گویان توزیع و نهایتاً پس از تکمیل جمع‌آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای بررسی روایی ابزار این پژوهش، ابتدا پرسشنامه در اختیار متخصصین در حوزه مدیریت و کتابداری در دانشگاه اصفهان و کارشناسان حوزه روش تحقیق قرار گرفت و سپس با اعمال نظرات این متخصصان، روایی پرسشنامه مورد تأیید واقع شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه، پرسشنامه در یک نمونه ۳۰ نفری اجرا شد و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ محاسبه شد. پس از انجام پژوهش در گروه ۱۰۴ نفری، پایایی به روش آلفای کرونباخ مجدداً محاسبه شد که در ابعاد مشارکت‌پذیری (۰/۸۷)، انعطاف‌پذیری (۰/۸۵)، ثبات و یکپارچگی (۰/۷۸) و رسالت‌پذیری (۰/۷۶) به‌دست آمده است. تجزیه و تحلیل آماری این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، و میانگین و انحراف معیار در قالب جدول و نمودار استفاده شد. در سطح آمار استنباطی از روش آماری آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای،  $t$  مستقل، تحلیل واریانس یک‌طرفه، و آزمون تعقیبی ال‌اس‌دی<sup>۲۵</sup> استفاده شده است.

## یافته‌ها

در جدول ۱ سؤال کلی پژوهش مورد محاسبه قرار گرفت. به‌منظور دست‌یابی به پاسخ سؤال کلی پژوهش، ۶۰ سؤال استاندارد مدل دانیل دنیسون در پرسشنامه منظور شد که ابتدا میانگین، انحراف معیار، و خطای معیار نمرات محاسبه شد، سپس با استفاده از  $t$  تک‌متغیره، تحلیل آماری انجام گرفت.

مؤلفه	آماره	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	Sig	t
فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی ایران	۲/۸۹	۰/۵۷	۰/۵۸	۰/۰۰۰	۵۰/۲۴	

جدول ۱

یافته‌های آزمون  $t$  تک‌متغیره، مقایسه میانگین  
بامیانگین فرضی ( $X=۳$ )

برحسب یافته‌های جدول ۱،  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای

25. LSD

۰/۰۸ بیشتر است و از آنجا که میانگین مشاهده شده نیز از میانگین فرضی ( $X=3$ ) کمتر است، بنابراین پاسخ گویان معتقدند میانگین امتیازات کلی «فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی بر اساس مدل دنیسون» کمتر از سطح متوسط است.

ابعاد فرهنگ سازمانی	میانگین	میانگین فرضی	انحراف معیار	Sig	t
درگیر شدن در کار (مشارکت پذیری)	۳/۰۱	۳	۰/۶۳	۰/۰۰۰	۴۸/۲۳
سازگاری (انعطاف پذیری)	۲/۸۴	۳	۰/۶۵	۰/۰۰۰	۴۴/۲۵
انطباق پذیری (ثبات و یکپارچگی)	۲/۹۱	۳	۰/۵۱	۰/۰۰۰	۵۸/۳۰
رسالت پذیری (مأموریت)	۲/۸۳	۳	۰/۶۹	۰/۰۰۰	۴۱/۳۷

## جدول ۲

میانگین و انحراف معیار ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی ایران

باتوجه به اینکه مدل فرهنگ سازمانی دنیسون از چهار بُعد اساسی یعنی درگیر شدن در کار (مشارکت پذیری)، سازگاری (انعطاف پذیری)، رسالت پذیری (مأموریت) و انطباق پذیری (ثبات و یکپارچگی) تشکیل شده، بنابراین سؤال اصلی تحقیق از چهار سؤال ویژه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است؛ به عبارت دیگر میزان وجود هر کدام از این ابعاد در کتابخانه ملی به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است.

در جدول ۲ سؤالات ۱ - ۴ مورد بررسی قرار گرفته است. براساس یافته‌های این جدول، میانگین چهار بُعد فرهنگ سازمانی به ترتیب عبارت است از: درگیر شدن در کار (مشارکت پذیری) با میانگین ۳/۰۱، رسالت پذیری (مأموریت پذیری) با میانگین ۲/۸۳، سازگاری (انعطاف پذیری) با میانگین ۲/۸۴، و انطباق پذیری (ثبات و یکپارچگی) با میانگین ۲/۹۱. با مقایسه میانگین هر کدام از ابعاد با میانگین فرضی ( $X=3$ )، در جدول ۲ دیده می‌شود که تنها میانگین بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت پذیری) بیشتر از حد متوسط بوده است و سه بُعد دیگر یعنی رسالت پذیری (مأموریت)، انطباق پذیری (ثبات و یکپارچگی) و سازگاری (انعطاف پذیری) کمتر از حد متوسط به دست آمده‌اند.

در سؤال ۵ ادراکات مدیران و کتابداران در خصوص فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان (رشته تحصیلی، نوع مسئولیت، و نوع استخدام) مورد بررسی قرار گرفته است.

Sig	F	انحراف معیار	میانگین	رشته تحصیلی	شاخص آماری
					مؤلفه‌ها
۰/۶۷	۰/۱۸	۰/۶۶	۲/۹۳	کتابداری	درگیر شدن در کار (مشارکت پذیری)
		۰/۶۰	۳/۱۰	غیرکتابداری	
۰/۹۳	۰/۰۰	۰/۶۳	۲/۸۳	کتابداری	سازگاری (انعطاف پذیری)
		۰/۶۷	۲/۸۴	غیرکتابداری	
۰/۶۱	۰/۲۵	۰/۵۰	۲/۹۴	کتابداری	انطباق پذیری (ثبات و یکپارچگی)
		۰/۵۱	۲/۸۸	غیرکتابداری	
۰/۰۵	۳/۸۸	۰/۷۵	۲/۷۵	کتابداری	رسالت پذیری (مأموریت)
		۰/۶۳	۲/۹۰	غیرکتابداری	

### جدول ۳

آماره آزمودنی‌ها برحسب رشته تحصیلی با توجه به مؤلفه‌های پژوهش

برحسب اطلاعات جدول ۳، بین میانگین نمرات پاسخ‌گویان در خصوص میزان وجود ابعاد چهارگانه مدل فرهنگ سازمانی دنیسون درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)، سازگاری (انعطاف‌پذیری)، انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی)، و رسالت‌پذیری (مأموریت) در کتابخانه ملی فقط در خصوص بُعد رسالت‌پذیری (مأموریت) تفاوت معنی‌دار وجود داشت؛ به گونه‌ای که در این بُعد پاسخ‌گویان با تحصیلات غیرکتابداری با میانگین ۲/۹۰، در مقایسه با پاسخ‌گویان با تحصیلات کتابداری با میانگین ۲/۷۵ میزان وجود این بُعد فرهنگ سازمانی را بیشتر ارزیابی کرده‌اند و در مورد دیگر ابعاد فرهنگ سازمانی نظرات مشابه و یکسانی نسبت به سؤال‌های پژوهش ابراز داشتند.

Sig	F	انحراف معیار	میانگین	رشته تحصیلی	شاخص آماری
					مؤلفه‌ها
۰/۲۸	۱/۱۷	۰/۶۸	۳/۰۸	مدیر	درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)
		۰/۵۹	۲/۹۶	کتابدار	
۰/۵۳	۰/۳۹	۰/۶۷	۲/۹۲	مدیر	سازگاری (انعطاف‌پذیری)
		۰/۶۳	۲/۷۷	کتابدار	
۰/۵۶	۰/۳۳	۰/۵۱	۲/۹۷	مدیر	انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی)
		۰/۵۰	۲/۸۶	کتابدار	
۰/۷۱	۰/۱۳	۰/۷۱	۲/۹۰	مدیر	رسالت‌پذیری (مأموریت)
		۰/۶۸	۲/۷۷	کتابدار	

### جدول ۴

آماره آزمودنی‌ها برحسب نوع مسئولیت با توجه به مؤلفه‌های پژوهش

برحسب اطلاعات جدول ۴، اختلاف مشاهده‌شده بین میانگین نمرات پاسخ‌گویان در خصوص میزان وجود ابعاد چهارگانه مدل فرهنگ سازمانی دنیسون درگیر شدن در

کار (مشارکت‌پذیری)، سازگاری (انعطاف‌پذیری)، انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی)، و رسالت‌پذیری (مأموریت) در کتابخانه ملی برحسب متغیر جمعیت‌شناختی نوع مسئولیت معنادار نبود، یعنی مدیران و کتابداران نظرات مشابه و یکسانی نسبت به سؤال‌های پژوهش ابراز داشتند.

Sig	F	انحراف معیار	میانگین	نوع‌استخدام	شاخص آماری
					مؤلفه‌ها
۰/۰۵	۳/۷۹	۰/۷۲	۲/۹۴	رسمی	درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)
		۰/۵۰	۳/۱۱	غیررسمی	
۰/۰۸	۲/۹۷	۰/۷۲	۲/۷۱	رسمی	سازگاری (انعطاف‌پذیری)
		۰/۵۲	۲/۹۹	غیررسمی	
۰/۲۰	۱/۶۲	۰/۵۵	۲/۸۵	رسمی	انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی)
		۰/۴۴	۲/۹۸	غیررسمی	
۰/۰۱	۶/۵۲	۰/۷۸	۲/۷۰	رسمی	رسالت‌پذیری (مأموریت)
		۰/۵۵	۲/۹۷	غیررسمی	

## جدول ۵

آماره آزمودنی‌ها برحسب نوع‌استخدام  
باتوجه به مؤلفه‌های پژوهش

برحسب اطلاعات جدول ۵، اختلاف مشاهده‌شده بین میانگین نمرات پاسخ‌گویان درخصوص میزان وجود ابعاد چهارگانه مدل فرهنگ سازمانی دنیسون درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)، سازگاری (انعطاف‌پذیری)، انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی)، و رسالت‌پذیری (مأموریت) در کتابخانه ملی برحسب متغیر جمعیت‌شناختی نوع‌استخدام، درخصوص سه بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)، سازگاری (انعطاف‌پذیری)، و رسالت‌پذیری (مأموریت) تفاوت معنی‌دار وجود داشت. به‌گونه‌ای که در بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)، پاسخ‌گویان با نوع‌استخدام غیررسمی با میانگین ۳/۱۱، در مقایسه با پاسخ‌گویان با نوع‌استخدام رسمی با میانگین ۲/۹۴، میزان وجود این بُعد فرهنگ سازمانی را بیشتر ارزیابی کرده‌اند. همچنین در دو بُعد سازگاری (انعطاف‌پذیری) و رسالت‌پذیری (مأموریت)، پاسخ‌گویان با نوع‌استخدام غیررسمی به‌ترتیب با میانگین ۲/۹۹ و ۲/۹۷ در مقایسه با پاسخ‌گویان با نوع‌استخدام رسمی با میانگین ۲/۷۱ و ۲/۷۰ میزان وجود این دو بُعد فرهنگ سازمانی را بیشتر عنوان کرده‌اند.

اختلاف مشاهده‌شده بین میانگین نمرات پاسخ‌گویان درخصوص میزان وجود انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی) معنادار نبود و پاسخ‌گویان رسمی و غیررسمی نظرات مشابه و یکسانی نسبت به بُعد انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی) ابراز داشتند. درمجموع

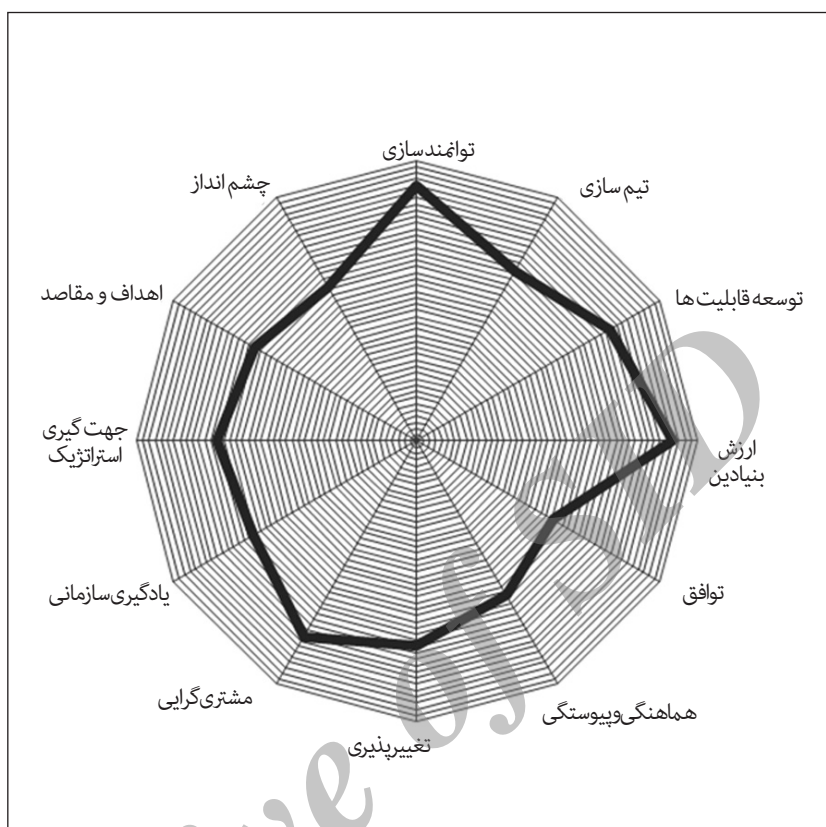
بر اساس یافته‌های تحقیق، وضعیت شاخص‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی موجود در کتابخانه ملی به تفصیل در جدول ۶ و شکل ۲ درج شده است.

انحراف معیار	میانگین	شاخص‌ها	ابعاد اصلی
۰/۷۱	۳/۲۱	توانمندسازی	درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)
۰/۷۶	۲/۸۶	تیم‌سازی	
۰/۶۵	۲/۹۸	توسعه قابلیت‌ها	
۰/۷۵	۳/۰۴	ارزش‌های بنیادین	سازگاری (انعطاف‌پذیری)
۰/۸۰	۲/۶۹	توافق	
۰/۶۶	۲/۷۸	هماهنگی و پیوستگی	
۰/۵۵	۲/۹۰	تغییرپذیری	انطباق‌پذیری (ثبات و یکپارچگی)
۰/۵۲	۲/۹۹	مشتری‌گرایی	
۰/۸۰	۲/۸۳	یادگیری سازمانی	
۰/۸۶	۲/۸۸	جهت‌گیری استراتژیک	رسالت‌پذیری (مأموریت)
۰/۷۱	۲/۸۲	اهداف و مقاصد	
۰/۷۰	۲/۷۸	چشم‌انداز	

## جدول ۶

امتیاز شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی  
کتابخانه ملی ایران

برحسب داده‌های جدول ۶ طبق امتیازات شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی، بیشترین امتیازها به ترتیب متعلق به شاخص توانمندسازی با میانگین ۳/۲۱ مربوط به بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری) و شاخص ارزش‌های بنیادین با میانگین ۳/۰۴ مربوط به بُعد سازگاری (انعطاف‌پذیری) است. در همین راستا کمترین امتیازها به ترتیب متعلق به شاخص توافق با میانگین ۲/۶۹ مربوط به بُعد سازگاری (انعطاف‌پذیری)، و شاخص‌های چشم‌انداز مربوط به بُعد رسالت‌پذیری (مأموریت)، و هماهنگی و پیوستگی مربوط به بُعد سازگاری (انعطاف‌پذیری) با میانگین یکسان ۲/۷۸ است. این وضعیت در نمودار راداری (شکل ۲) ترسیم شده است.



شکل ۲

نمودار راداری امتیاز به دست آمده برای شاخص‌های دوازده گانه فرهنگ سازمانی از نظر مدیران و کتابداران کتابخانه ملی ایران

### نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد میانگین امتیازات کلی «فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی براساس مدل دنیسون» کمتر از سطح متوسط است و بیشترین امتیاز را در بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری) (با میانگین ۳/۰۱) به دست آورده است که این ناشی از توجه کتابخانه ملی به دو شاخص مهم یعنی ارزش‌های بنیادین و توانمندسازی در محیط کتابخانه است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که کمترین امتیاز در بُعد رسالت‌پذیری (مأموریت) با میانگین ۲/۸۳ حاصل شده است که این امر می‌تواند ناشی از جهت‌گیری استراتژیک نادرست کتابخانه ملی و ناشناخته ماندن اهداف و مقاصد و ارزش‌های بنیادین موجود در کتابخانه باشد.

همچنین امتیاز مربوط به بُعد سازگاری (انعطاف‌پذیری) با میانگین ۲/۸۴ با اختلاف بسیار اندک (۰/۰۱) با بُعد رسالت‌پذیری (مأموریت) در کتابخانه ملی به دست آمده است. این امر می‌تواند ناشی از بی‌توجهی به چشم‌انداز کتابخانه ملی، عدم وجود توافق و هماهنگی و پیوستگی نسبت به مسائل و سیاست‌های موجود در میان سیاست‌گذاران و کارکنان، عدم

گرایش به تغییر در وضعیت موجود کتابخانه، بی توجهی به خواست‌ها و انتظارات مراجعین و کم توجهی به یادگیری سازمانی در میان کارکنان باشد.

بین نظرات پاسخ‌گویان کتابخانه ملی براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی آنها از جمله رشته تحصیلی (کتابداری و غیر کتابداری) و نوع مسئولیت (مدیر و کتابدار) تفاوت معنادار وجود ندارد. همچنین بین نظرات پاسخ‌گویان کتابخانه ملی براساس نوع استخدام (رسمی و غیررسمی) در سه بُعد درگیر شدن در کار (مشارکت‌پذیری)، سازگاری (انعطاف‌پذیری)، و رسالت‌پذیری (مأموریت) تفاوت معناداری وجود دارد.

باتوجه به اینکه امتیاز کلی کتابخانه ملی پایین‌تر از سطح متوسط است، برای بهبود کل شاخص‌های فرهنگ سازمانی می‌توان موارد ذیل را مورد توجه قرار داد:

- باتوجه به کسب کمترین امتیاز در شاخص توافق، سیاست‌های سازمانی، اهداف و رویکردها مرتباً باید برای ایجاد و حصول سازگاری (انعطاف‌پذیری) در کتابخانه ملی آموزش داده شود و مورد توجه جدی قرار گیرد.

- متناسب با امتیاز پایین شاخص چشم‌انداز، مشخص است که درک درستی از این شاخص در میان کارکنان وجود ندارد. مهم‌ترین راهکار ضمن اطلاع‌رسانی مداوم و پیوسته، نگارش محورهای چشم‌انداز مربوط به هر حوزه فعالیت در قالب تابلو و پوستر و نصب آن در مکان‌های مربوطه است.

- باتوجه به کسب امتیاز بالنسبه پایین مربوط به شاخص هماهنگی و پیوستگی، توجه افراد در مورد اینکه یادگیری روزانه را جزء کارهای خود قرار دهند، لازم است و پیشنهاد داده می‌شود که به‌منظور افزایش قابلیت‌های فردی، روزانه فرصتی را صرف مطالعه مطالب علمی در راستای وظایف شغلی خود کنند و نیز با برگزاری جلسات دوستانه در میان کارکنان و انتقال تجارب و رهنمودها به همدیگر، به توسعه دانش و هماهنگی و پیوستگی بیشتر کمک کنند.

- باتوجه به کسب امتیاز بالنسبه خوب شاخص توانمندسازی نسبت به سایر شاخص‌ها، برنامه‌ریزی کاری به‌صورت مستمر و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان از طریق حمایت بیشتر از نظام پیشنهادها در سازمان، مورد توجه قرار گیرد.

## منبع

- احمدی، مسعود (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی*. چاپ اول. تهران: کوہسار.
- اردلان، محمدرضا؛ و دیگران (۱۳۸۷). «بررسی رابطه یگانگی فرد-سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان)». *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۴(۴۷): ۹۷-۱۳۱.

اسدی، حسن؛ گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین (۱۳۸۸). «رابطه بین انطباق پذیری و مشارکت سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». *نشریه علوم حرکتی و ورزش*، ۷ (۱۳): ۱۲۷ - ۱۳۶.

بیرو، آلن (۱۳۷۵). *فرهنگ علوم اجتماعی*. ترجمه باقر ساروخانی. تهران: کیهان.  
دفت، ریچارد (۱۳۸۰). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد دوم. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

رایبیز، استیفن (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی. سازمانی.

رجایی پور، سعید؛ یزدخواستی، علی (۱۳۸۸). *فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی*. اصفهان: نشر کنکاش.

رضائیان، علی (۱۳۷۹). *مبانی سازمان و مدیریت*. چاپ اول. تهران: سمت.  
شریف زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی (۱۳۷۷). *مدیریت و فرهنگ سازمانی: بررسی مفاهیم، نظریات و الگوها برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی*. تهران: نشر قومس.

عباسی، زهره؛ مهری پریخ (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری». *دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش*. تهران: مؤسسه اطلاع رسانی نفت، گاز و پتروشیمی.

عباسی مقدم، محمدعلی؛ حسین علیزاده، اعظم (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین مشارکت و انطباق پذیری سازمانی در میان کارکنان بیمارستان امام خمینی (ره) تهران». *پیاورد سلامت دانشگاه علوم پزشکی تهران*، ۵ (۵): ۲۵ - ۳۲.

علیزاده، مسعود؛ رحیمی نیا، فریبرز (۱۳۸۶). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد». *مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی*، ۱۰ (۱): ۱۴۷ - ۱۷۰.

معین، محمد (۱۳۶۲). *فرهنگ فارسی*. ج. ۳. تهران: امیرکبیر.  
ممی زاده، جعفر (۱۳۷۵). *توسعه سازمان: دانش بهسازی و نوسازی سازمان*. تهران: روایت.  
منوریان، عباس؛ بختابی، امیر (۱۳۸۶). «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی». *چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت*، تهران.

Davidson, G. (2004). "The relationship between organisational culture and financial performance in the South African investment bank". Unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria.



- Denison, DR. (2000). *Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* New York; International Institute for Management Development.
- (2008). "Bringing corporate culture to the bottom line Organizational Dynamics. developing it in your organization". *Harvard Business Review China*, 128-139.
- Mc Garvy, E.; Wolfe, R. (2000). "Virginia childhood prevention project". Organisational assessment report. Retrieved February 22, 2005, from: <http://www.findarticles/p/articles>
- Mobley, H.; Wang, L.; Fang K. (2005). "Organizational culture: Measuring and developing it in your organization". *Harvard Business Review china*, 3:128-139.

#### استناد به این مقاله:

مرتضوی آب الوان، راضیه؛ شعبانی، احمد؛ رجایی پور، سعید و آذریخش، سیدعلی محمد (۱۳۹۳). «بررسی فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل دنیسون». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*. ۲۵ (۱): ۲۴-۴۰.