

بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

هدف اصلی از انجام این تحقیق شناسایی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد است. بدین منظور، از مدل دنیسون که مدلی نسبتاً جدید و کامل است استفاده شده است. این مدل دارای چهار بُعد اصلی انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار، رسالت و سازگاری می‌باشد که برای ارزیابی هر بُعد اصلی سه شاخص تعریف شده است. داده‌های مربوط به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به صورت پیمایشی توسط پرسشنامه از اعضای هیئت علمی دانشگاه جمع‌آوری گردیده است. پایایی مربوط به ابزار سنجش با آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه شد و با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای به تعداد ۱۰۱ نفر تعیین شد. تحلیل‌های حاصل از یافته‌های تحقیق این نتیجه را محقق ساخت که بُعد انطباق‌پذیری بیشترین و بُعد درگیر شدن در کار و بُعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند. همچنین، در بین شاخص‌های دوازده گانه شاخص‌های تغییرپذیری و چشم‌انداز در حد بالایی قرار گرفته‌اند و برخی شاخص‌ها مانند هماهنگی و تیم‌سازی کمترین امتیاز را به دست آورده که نیازمند بهبود می‌باشند. از روش آنالیز واریانس چند متغیره جهت مقایسه چهار بُعد با یکدیگر و دوازده شاخص با همدیگر استفاده شد که مشخص شد ابعاد و شاخص‌ها با همدیگر تفاوت‌شان معنی‌دار است. همچنین، نتایج تحلیل عاملی نشان داد که از منظر پاسخ دهندگان چشم‌انداز بیشترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می‌گذارد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار، رسالت، سازگاری

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت (alizadeh7@gmail.com)

مقدمه

Archive of SID

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 می‌باشد. از جمله به این موارد می‌توان اشاره کرد: اولاً، دهه هشتاد دهه آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب و کارها می‌باشد؛ لذا بحث هماهنگی بین کارکنان این گونه سازمان‌ها، بحث روز بود. ثانیاً، در این دهه مشخص شد که سطوح مختلف عملکرد سازمان را می‌توان به نوع فرهنگ سازمان مرتبط دانست. ثالثاً، فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند؛ زیرا برخی از فرهنگ‌ها به راحتی قابل تقلید توسط رقبای نیستند و همچنین، از دلایل دیگر می‌توان به ظهور قدرت اقتصادی و صنعتی ژاپن به‌مثابه یک رقیب قابل توجه و مهم در برابر آمریکا اشاره کرد که محققان یکی از دلایل عمده آن را تفاوت‌های فرهنگی بین دو کشور دانسته‌اند (گافی و جونز، ۲۰۰۱: ۳؛ کوپین و کامرون، ۲۰۰۶: ۱۶).

در بین رشته‌های علمی مختلف بر روی مفهوم فرهنگ توافق نظری وجود ندارد؛ با وجود این، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به‌عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (کورت و چرمک، ۲۰۰۷: ۶۴۷؛ بیدختی، ۱۳۷۹: ۷). نزدیک به دو دهه است که نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران عرصه سازمان و مدیریت، به‌ویژه صاحب‌نظران 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 واترمن (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 رودرویی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می‌دهد. آن گونه که از شواهد موجود برمی‌آید، فرهنگ سازمانی پدیده‌ای 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

Archive of SID 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.

دیدگاه‌ها و نقطه نظرات پیرامون فرهنگ سازمانی

تعاریف بسیار متعددی از فرهنگ سازمانی شده است؛ اما در این جا سعی می‌شود به برخی از تعریف‌های رایج پرداخته شود. برخی از دانشمندان و صاحب‌نظران بر روی ارزش‌های فرهنگ سازمانی تأکید کرده‌اند. فرهنگ سازمانی نمایان‌گر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، مراسم و اسطوره‌هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می‌کنند. این ارزش‌های مشترک معین می‌کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند (رابینز، ۲۰۰۵: ۵۲).

هسته اصلی فرهنگ سازمانی را ارزش‌هایی تشکیل می‌دهند که اعضای سازمان همگی با هم در آن مشترک هستند و بر اساس این ارزش‌ها، رفتارهای درون سازمانی شکل می‌گیرند (حاجی کریمی، ۱۳۸۳: ۱۰۸). فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که توسط اعضای سازمان به‌طور گسترده پذیرفته شده است (سویی و دیگران، ۲۰۰۶: ۴).

برخی دیگر بر روی بخش‌های نامحسوس و نانوشته در سازمان متمرکز شده‌اند؛ لذا فرهنگ را همان چیزی می‌دانند که به‌عنوان یک پدیده درست، به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و نشان‌دهنده بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است (هادیزاده مقدم و حسینی، ۱۳۸۳: ۷۹).

و در نهایت، برخی دیگر به عوامل محیطی در تعریف فرهنگ سازمانی توجه کرده‌اند. ادگار شو *Archive of SID*

فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌داند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده کشف و یا پرورده می‌شود (شرمهورن و دیگران، ۲۰۰۵: ۴۳۸-۴۳۶). فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند (الوانی، ۱۳۸۳: ۴۷ و ۴۸). و همچنین، فرهنگ را نمودی از فرهنگ خرد جامعه در نظر گرفته‌اند که در درون سازمان‌های صنعتی، صنفی و اقتصادی شکل می‌گیرد (بیدختی، ۱۳۷۹: ۷).

با توجه به تعاریف متفاوتی که از فرهنگ سازمانی شده است، زمینه‌های تحقیقاتی گوناگونی اثر فرهنگ بر عملکرد سازمانی را مورد سنجش قرار داده‌اند. در این تحقیق، فرهنگ سازمانی به‌عنوان عاملی مؤثر در جهت ایجاد تغییر در سازمان مدنظر قرار می‌گیرد.

بسیاری از محققان ویژگی‌هایی را برای موفقیت سازمان‌ها در نظر می‌گیرند. برای مثال، مایکل پورتر شش ویژگی سازمان‌های موفق را بدین ترتیب برمی‌شمرد: ۱- موانع ورود زیاد؛ ۲- محصولات جانسین کم؛ ۳- سهم بازار بالا؛ ۴- قدرت چانه‌زنی پایین خریداران؛ ۵- قدرت چانه‌زنی پایین عرضه‌کنندگان؛ ۶- رقابت شدید بین رقبا (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۳۸۴). بی شک این ویژگی‌ها باید منجر به موفقیت مالی شرکت‌ها شود. با وجود این، بر اساس تحقیقات انجام گرفته توسط مؤسسه تحقیقاتی کامپوست ریتا سرویس^۱، در بیست سال اخیر اکثر شرکت‌های موفق امریکایی تقریباً هیچ کدام از این گونه مزایای رقابتی برخوردار نبوده‌اند. این شرکت‌های موفق عبارتند از: خطوط هوایی جنوب غربی^۲ (با ۷۷۵ درصد بازده سرمایه‌گذاری)، وال مارت^۳ (با ۸۰۷ درصد بازده سرمایه‌گذاری)، تی سون فود^۴ (با ۱۱۸ درصد بازده سرمایه‌گذاری)، سیر کویت سیتی^۵ (با ۴۱۰ درصد بازده سرمایه‌گذاری)، شرکت انتشاراتی بلنیوم^۶ (با ۶۸۹ درصد بازده سرمایه‌گذاری). اگر دقت کنیم در امریکا کمتر کسی به فکر ایجاد یک کسب و کار در زمینه‌های خطوط هوایی، خرده فروشی با تخفیف، توزیع کنندگان غذا، فروشندگان لوازم الکترونیکی و انتشارات می‌افتد. در صنایع ذکر شده در بالا موانع ورود کم است، محصولات جانسین زیاد است و

1- Composted Data Services 2005

2- Southwest Airlines

3- Wal Mart

4- Tyson Foods

5- Circuit City

6- Plenum Publishing

هیچ کدام از شرکت‌های پربازده بالا در موقعیت رهبری بازار قرار ندارند، و در حقیقت، دارای مزایای رقابتی شش گانه بالا نیستند؛ اما پربازده‌اند.

پس علت موفقیت این شرکت‌ها چیست؟ چگونه این شرکت‌ها توانسته‌اند موفق باشند در حالی که رقبایشان شکست خورده‌اند؟ عامل کلیدی موفقیت این شرکت‌ها بسیار ناملموس، کم سر و صدا و پنهان ولی بسیار قدرتمند است؛ حتی بسیار قدرتمندتر از عوامل بازار که در بالا ذکر شد (کویین و کامرون، ۲۰۰۶: ۳).

در تحقیقات انجام گرفته، ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی، اثربخشی شخصی و اثربخشی رهبری مشاهده شده است (کیوانتس و بوگلارسکی، ۲۰۰۷: ۲۰۴). در تدوین استراتژی سازمان، شناخت فرهنگ سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند (هدایتی، ۱۳۸۵: ۲). برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود؛ حتی در بعضی از تعاریف برای بیان تغییرات برنامه‌ریزی شده به تغییر فرهنگ اشاره شده است (الوانی، ۱۳۸۳، ۴۸). فرهنگ سازمانی نقش غیر قابل انکاری در موفقیت تغییرات کسب و کارها ایفا می‌کند (فیلیپ و مکون، ۲۰۰۴: ۶۲۵-۶۲۴).

آنچه از بررسی یافته‌ها و تحقیقات برمی‌آید، بیان‌گر تأثیر فرهنگ سازمانی بر نحوه رفتارها می‌باشد، به گونه‌ای که امروزه در اغلب سازمان‌هایی که باورهای کلیدی و ارزش‌ها به‌طور مشتاقانه حفظ و گسترده شده‌اند، اعضای سازمان متعهدتر به این ارزش‌ها بوده و فرهنگ قوی‌تر است. رضایت در این سازمان‌ها بیشتر و ترک خدمت و نقل و انتقالات کمتر است. افراد به شغل خود علاقه وافری دارند و آن را به نحو احسن انجام می‌دهند. در این حال، فرهنگ سازمانی مثبت در جهت اثر بخشی بیشتر سازمان خواهد بود (مشبکی، ۱۳۷۷). بالندگی سازمان به‌عنوان یک فرآیند برنامه‌ریزی شده با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر است. 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. در دهه اخیر، اهمیت فرهنگ سازمانی نزد مدیران و سازمان‌ها تغییر زیادی کرده است. در گذشته نه‌چندان دور مدیران سازمان‌ها به شش عامل مؤثر در بهره‌وری توجه داشتند؛ این عوامل عبارت بودند از: سرمایه، تکنولوژی، نیروی کار، مواد اولیه، بازار و مهارت‌های

مدیریتی. در این بین، محققان مدیریتی معتقدند که عامل مهمتری نیز وجود دارد که به شکل دهی، هدایت و تقویت شش عامل یاد شده می‌پردازد و آن «فرهنگ سازمانی» است.

بنابراین، تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمانی به حدی زیاد است که با بررسی زوایای آن می‌توان نسبت به چگونگی احساسات، رفتار و نگرش اعضای آن پی برد و عکس العمل احتمالی آنان را در مورد اتفاقات آتی مورد پیش‌بینی قرار داد.

فرهنگ سازمانی در واقع بخش مکمل عملکرد سازمان می‌باشد. غنای این فرهنگ سبب ایجاد همدلی در میان تک‌تک اعضای یک سازمان شده و به آنها کمک می‌کند تا همگی خود را در یک صف ببینند. نقشی که فرهنگ سازمانی در یک سازمان ایفا می‌کند به عملکرد فرهنگ سازمانی و نیز تأثیرات آن بر بخش‌های گوناگون سازمان تقسیم می‌شود. فرهنگ سازمانی کارکردهای زیادی دارد که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱- ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی شخصی و اثربخشی رهبری و با رضایت شغلی مشاهده شده است (کیواتس و بوگلارسکی، ۲۰۰۷: ۲۰۴؛ یمنی دوزی سرخابی و دیگران، ۱۳۸۰: ۲۹۵ و ۲۷۸).

۲- فرهنگ سازمانی موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می‌کند (شرمهورن و دیگران، ۲۰۰۵: ۴۳۸-۴۳۶).

۳- فرهنگ یک هویت گروهی می‌سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند (حاجی کریمی، ۱۳۸۳: ۱۰۸).

۴- فرهنگ سازمانی موجبات تعهد گروهی را فراهم می‌آورد (کینیکی و کریتنر، ۲۰۰۷: ۴۵).

۵- فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (باربوسا و کاردوسا، ۲۰۰۷: ۲۷۸).

۶- فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می‌باشد (فرانکوئیس، ۲۰۰۶: ۸۰-۷۹). یکی از اصلی‌ترین وظیفه مدیران، شکل‌دهی و هدایت ارزش‌های اساسی و فرهنگ سازمانی می‌باشد. در واقع، نقش اساسی رهبران سازمان را مدیریت ارزش‌ها در سازمان می‌دانند. حتی برخی از دانشمندان عملکرد عالی را با دستیابی و حاکم بودن ارزش‌ها و هدف‌های متعالی در سازمان می‌سنجند. همچنین، بسیاری از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که حتی اگر هدف سازمانی تنها سودآوری باشد، بدون توجه به

ارزش‌های فرهنگ سازمانی نمی‌توان به اهداف خود دست یافت. در نتیجه، مدیران باید توجه ویژه‌ای به سرمایه‌گذاری لازم در مورد مدیریت فرهنگ سازمانی را داشته باشند.

مطالعه پیشینه

در این قسمت، مطالعات و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور به‌طور خلاصه ارائه می‌گردد: اردلان و همکارانش (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 پایین‌ترین 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 بُعد 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 به‌دست 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 منعطف-ثابت سازمان مدیریت صنعتی به سمت منعطف تمایل دارد و در طیف تمرکز داخلی-خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است.

گیلوسی و همکاران (۲۰۰۸)، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان‌سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده‌اند. آنها برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان‌سازی در بُعد درگیر شدن در کار و بُعد رسالت حاصل شده است و کمترین امتیاز در بُعد انطباق‌پذیری به‌دست آمده است. همچنین، در رابطه با فروشندگان اتومبیل، بیشترین امتیاز در بُعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز در بُعد انطباق‌پذیری حاصل شده است.

ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بُعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و بُعد سازگاری کمترین امتیاز به‌دست آمده است. همچنین، از نتایج این تحقیق برمی‌آید که بُعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش

عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت *Archive of SID* تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد.

موبلی و همکاران (۲۰۰۵) مدل دنیسون را در سازمان‌های مختلف چینی مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان‌های تولیدکننده مبلی، شاخص چشم‌انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. در شرکت‌های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری‌گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان‌های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییرپذیری کمترین امتیاز را به دست آوردند و در نهایت، در شرکت‌های با فناوری بالا شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند.

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 (رایینز، 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 گیت 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 وایزبورد، گردن و هاروی و براون. برخی دیگر بر روی مسائل روان‌شناختی و استراتژی متمرکز شدند، مانند استانلی، 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:

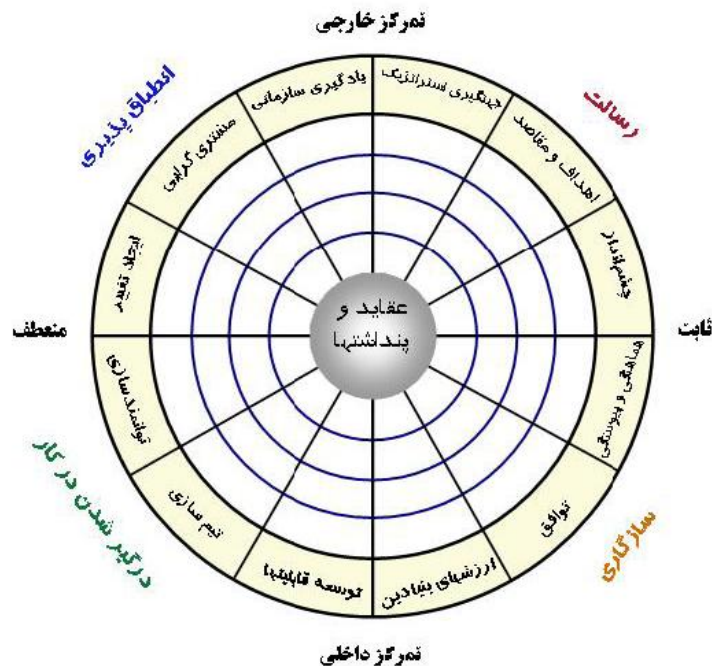
- مبنای اصلی این مدل به این نکته اساسی استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارد.

- این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان‌ها به کار می‌رود و مؤلفه‌هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می‌کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند.

- مدل دنیسون شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی می‌باشد.

Archive of SID

- این مدل تأثیر بسیار مستقیمی بر روی فرهنگ سازمانی دارند.
- 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 دو بُعد 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، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۰).



نمودار شماره (۱): مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

۱- درگیر شدن در کار^۱: 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^۲: 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^۳: 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^۴: 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

-
- 1- Involvement
 - 1-Consistency
 - 2-Adoptability
 - 3-Mission

Archive of SID مجبورند مأموریت اصلی شان را به طور مداوم تغییر دهند پُردردسرتترین 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؟

اهداف تحقیق

اهداف مورد نظر در این تحقیق را می‌توان به شرح زیر ذکر نمود:

- ۱- شناسایی ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی
- ۲- تعیین میزان و نوع همبستگی بین ابعاد اصلی و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی
- ۳- تعیین تفاوت بین ابعاد اصلی و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی
- ۴- مقایسه بین ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی

روش تحقیق

تحقیق انجام شده تحقیقی پیمایشی می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه و کتابخانه‌ای استفاده شده است. لذا بر اساس چارچوب نظری تحقیق، پرسشنامه استاندارد دنیسون به کار گرفته شد. این پرسشنامه حاوی ۶۰ سؤال می‌باشد که عوامل کیفی را به مقادیر کمی با استفاده از طیف ۵

Archive of SID قسمتی لیکرت تبدیل می کند. سطح یک گزینه‌ها معرف این است که پاسخ دهنده کاملاً با وضعیتی موجودی که مورد پرسش قرار گرفته، مخالف است و سطح پنجم نشان می دهد که پاسخ دهنده با وضعیتی که مورد پاسخ قرار گرفته کاملاً موافق است. در این تحقیق اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SPSS مورد جمع بندی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

هنگامی که با هدف مطالعه یک مفهوم مجموعه ای از ابزار اندازه گیری استفاده می کنیم، باید اطمینان حاصل کنیم که واقعاً به اندازه گیری همان مفهوم مورد نظر پرداخته ایم و مفهوم دیگری را به اشتباه نسنجیده ایم و همچنین، ابزار ما باید این قابلیت را داشته باشد که در طی زمان پایدار بوده و تغییر پذیری اندکی داشته باشد و هر زمان که مورد استفاده قرار بگیرد نتایج پایداری حاصل شود. بدین منظور، روایی پرسشنامه مورد نظر با مطالعه مقالات و کتب مرتبط در زمینه فرهنگ سازمان، مصاحبه و مشاوره با صاحب نظران رشته مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و برای سنجش میزان پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب به دست آمده ۰/۹۰ می باشد که نشان دهنده ضریب بالای پایایی ابزار سنجش است.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه اعضای هیئت علمی شاغل تمام وقت در دانشگاه فردوسی مشهد است که تعداد کل آنها ۶۶۷ نفر می باشند و برای محاسبه تعداد نمونه مناسب از فرمول کوکران استفاده شده است (عمیدی، ۱۳۷۸: ۹۱).

$$n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

n : حداقل حجم نمونه مورد نیاز

N : حجم جامعه

d : کران خطا

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

p : نسبت مورد بررسی

$$q = 1 - p$$

Z : عدد جدول توزیع نرمال

در این تحقیق، تعداد عناصر مورد مطالعه جامعه آماری ۶۶۷ نفر، کران خطا ۰/۰۹، نسبت مورد بررسی

۰/۵ و عدد جدول توزیع نرمال ۱/۹۶ می باشد. در نتیجه خواهیم داشت:

$$n = \frac{(1/96)^2 (0/5)(0/5)}{(0/09)^2} = \frac{0/9604}{(0/09)^2} = 118 / 5679$$

$$n = \frac{118 / 5679}{1 + \frac{118 / 5679}{667}} \cong 101$$

بنابراین، بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۰۱ نفر محاسبه می‌شود. در این تحقیق بر اساس *Archive of SID* انتخاب تعداد نمونه مورد نیاز از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده و رسیدن به یافته‌های تحقیق از فنون آماری گوناگونی استفاده شد و همچنین، از نرم‌افزارهای آماری SPSS و PASS بهره گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی مانند فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی تجمعی، میانگین داده‌ها، انحراف معیار، همبستگی، تحلیل عاملی و آنالیز واریانس چند متغیره استفاده شد. از روش‌های توزیع فراوانی و میانگین داده‌ها جهت توصیف داده‌ها استفاده شده است. از تحلیل همبستگی در این تحقیق برای تعیین نوع و درجه رابطه بین ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی استفاده شده است. تحلیل عاملی به منظور تعیین معیارهای مهمتر و مؤثرتر بر فرهنگ سازمانی و خلاصه‌سازی ابعاد چهارگانه و شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی از نظر پاسخ دهندگان مورد استفاده قرار گرفت. برای مقایسه چهار بُعد اصلی و دوازده شاخص ذی‌ربط با همدیگر از آنالیز واریانس چند متغیره استفاده شد. به عبارت دیگر، به‌طور همزمان میانگین پاسخ افراد به چهار بُعد رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیر شدن در کار، با روش آنالیز واریانس چند متغیره مقایسه شده است.

نتایج تحقیق

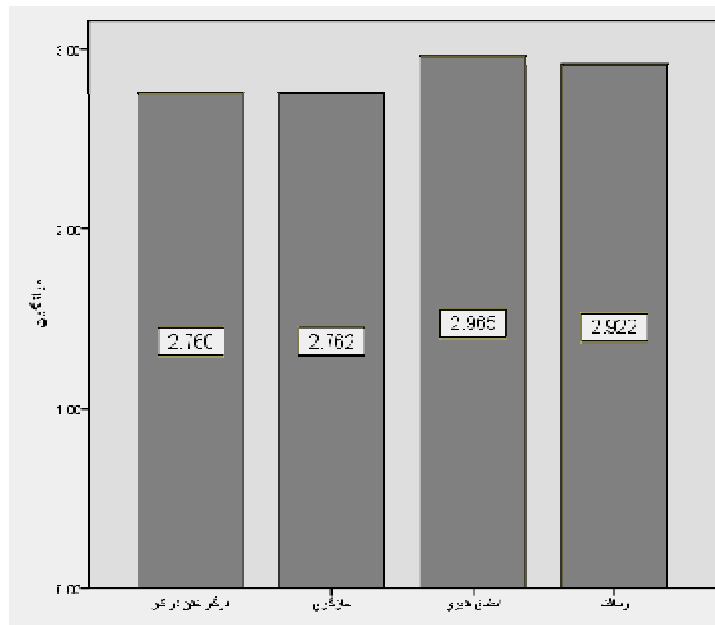
در این بخش ابتدا نتایج حاصل از پردازش داده‌های مربوط به فرهنگ سازمانی بر حسب شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی ارائه می‌شوند. بر اساس اطلاعات جمعیت‌شناختی حاصل از تحقیق در حدود ۹۵ درصد از پاسخ دهندگان مدرک دکترا و مابقی دارای مدرک فوق لیسانس می‌باشند. بر اساس مرتبه علمی ۶ درصد از پاسخ دهندگان مربی، ۵۷ درصد استادیار، ۲۲ درصد دانشیار و ۱۵ درصد از رتبه استادی برخوردارند. میانگین و انحراف معیار نظرات کل پاسخ‌دهندگان بر حسب چهار ویژگی فرهنگ سازمانی در جدول شماره (۱) ارائه شده‌اند.

ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار
درگیر شدن در کار	۲/۷۶۰	۰/۴۸
سازگاری	۲/۷۶۲	۰/۳۸
انطباق‌پذیری	۲/۹۶۵	۰/۳۵
رسالت	۲/۹۲۲	۰/۴۷

جدول شماره (۱): میانگین و انحراف معیار ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در کل دانشگاه

بر اساس یافته‌های تحقیق، دانشگاه مورد مطالعه در بُعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز را به دست آورده است و در مقابل، کمترین امتیاز در دو بُعد درگیر شدن در کار و سازگاری حاصل شده است که در

نمودار شماره (۲) نیز قابل مشاهده است. این خود نشان دهنده تأثیر بالای شاخص‌های سه‌گانه بُعد انطباق‌پذیری (شامل شاخص‌های تغییرپذیری، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی) در واحدهای مورد بررسی دانشگاه می‌باشد. همچنین، نتایج حاصل از تحقیق بیان‌گر بیشترین میزان تغییرپذیری در بُعد انطباق‌پذیری فرهنگ سازمانی از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه است. از طرف دیگر، نتایج تحقیق در مدل فرهنگ سازمانی مورد مطالعه نشان دهنده این واقعیت است که شاخص تیم‌سازی از میزان شدت بسیار کمتری نسبت به تمامی شاخص‌های دیگر در بُعد اصلی درگیر شدن برخوردار است و این خود نشان می‌دهد که در سازمان سطح فرهنگ کار گروهی، جهت اهداف مشترک بسیار پایین بوده و به آن کمتر بها داده شده است.



نمودار شماره (۲): نمودار ستونی میانگین ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه

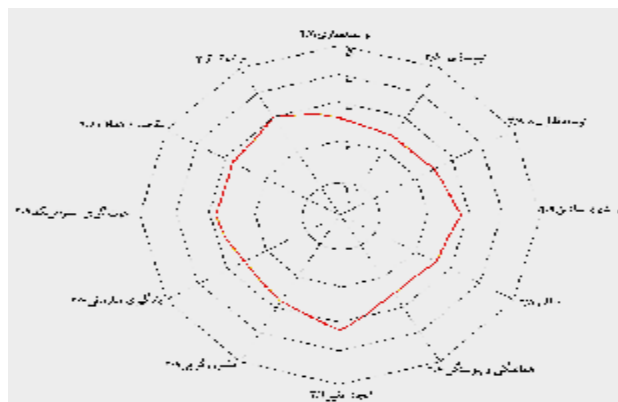
امتیاز شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه

بر اساس میانگین امتیاز به دست آمده برای شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی دانشگاه، شاخص‌های تغییرپذیری (۳/۲۲۰)، چشم‌انداز (۳/۰۲۱)، ارزش‌های بنیادی (۲/۹۷۲) و جهت‌گیری استراتژیک (۲/۹۱۶) به ترتیب از بیشترین امتیاز برخوردار بوده‌اند که نشان از مطلوب بودن این شاخص‌ها از نظر اعضای هیئت علمی شاغل در دانشگاه مورد مطالعه می‌باشد. همچنین، شاخص‌های تیم‌سازی (۲/۴۷۷)، هماهنگی و پیوستگی (۲/۵۶۰)، یادگیری سازمانی (۲/۷۶۳) و توافق (۲/۷۷۳) از کمترین امتیاز برخوردار شده‌اند. این امر گویای این مطلب است که در این شاخص‌ها، شرایط دانشگاه از وضعیت مناسبی برخوردار نبوده و نیاز به توجه بیشتر برای انسجام فرهنگ سازمانی دارد. جدول (۲) امتیازات حاصل از هر شاخص را به‌طور مجزا تعیین نموده است.

شاخص‌ها	نوانمندسازی	تیم‌سازی	قابلیت‌ها توسعه	ارزش‌های بنیادی	توافق	هماهنگی و پیوستگی	تغییرپذیری	مشتری‌مداری	سازمانی یادگیری	استراتژیک جهت‌گیری	مقاصد اهداف و مقاصد	چشم‌انداز
میانگین	۲/۸۴۴	۲/۴۷۷	۲/۸۵۸	۲/۹۷۹	۲/۷۷۳	۲/۵۶۰	۳/۲۲۰	۲/۹۰۴	۲/۷۶۳	۲/۹۱۶	۲/۷۷۶	۳/۰۲۱
انحراف معیار	۰/۵۷۳	۰/۶۰۰	۰/۵۶۹	۰/۵۵۰	۰/۴۵۴	۰/۵۰۲	۰/۵۱۸	۰/۴۳۲	۰/۵۶۰	۰/۵۳۶	۰/۵۷۹	۰/۵۲۶

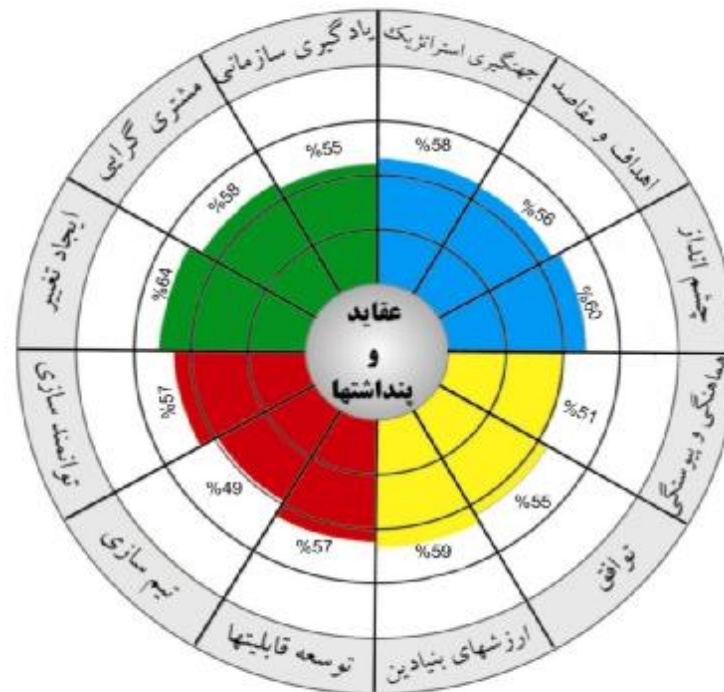
جدول شماره (۲): امتیاز شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی دانشگاه

همچنین، نمودار راداری تصویری کلی از امتیازات حاصله را برای کل دانشگاه بر اساس شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی مورد مقایسه قرار داده است.



نمودار شماره (۳): نمودار راداری امتیاز به دست آمده برای شاخص‌های دوازده‌گانه

همان‌طور که در نمودار شماره (۴) مشاهده می‌شود، تصویر کلی فرهنگ سازمانی بیان‌گر این امر است که دانشگاه بهترین وضعیت را در ابعاد اصلی انطباق‌پذیری و رسالت دارد و از نظر درگیر شدن در کار و سازگاری از شرایط نامطلوبی برخوردار است. یافته‌های تحقیق نشان دهنده این مطلب است که تغییرپذیری و چشم‌انداز با بیشترین امتیاز به ترتیب (۳/۲) و (۳) را به دست آورده‌اند.



نمودار شماره (۴): تصویر عمومی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه

امتیازات به دست آمده گویای این مطلب است که سازمان قادر است راه‌هایی را برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید و همچنین، وضعیت شاخص چشم‌انداز سازمانی وجود دیدگاه مشترک از وضعیت مطلوب آینده را نشان می‌دهد. این شاخص ارزش بنیادی منسجم را ابراز می‌کند، و نشان دهنده اتفاق نظر بر روی جهت‌گیری مشترک افراد است.

از طرف دیگر، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که تیم‌سازی و هماهنگی کمترین امتیاز را به ترتیب (۲/۴۸) و (۲/۵۷) به دست آورده‌اند. بر اساس این نتایج، سازمان باید برای کار گروهی در جهت اهداف مشترک ارزش بیشتری قائل شود و برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه کند و همچنین، در این سازمان واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت نمی‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند.

ارتباط بین ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی

جدول شماره (۳) ضریب همبستگی خطی پیرسون بین میزان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌طور که نتایج حاصله نشان می‌دهد، بین تمامی ابعاد همبستگی نسبتاً مطلوبی وجود دارد؛ اما بیشترین میزان همبستگی بین دو بُعد انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد (۰/۶۷۴). لذا با توجه به معنی‌داری آن در سطح خطای ۵ درصد می‌توان گفت که اگر سازمان درک روشنی از اهداف و جهت خود به دست آورد، بالطبع انسجام درونی و انطباق‌پذیری بیرونی سازمان بیشتر می‌شود.

رسالت	انطباق‌پذیری	سازگاری	درگیر شدن در کار	
۰/۶۰۳	۰/۶۰۵	۰/۵۲۲	۱/۰۰۰	درگیر شدن در کار
۰/۶۴۱	۰/۶۰۳	۱/۰۰۰	۰/۵۲۲	سازگاری
۰/۶۷۴	۱/۰۰۰	۰/۶۰۳	۰/۶۰۵	انطباق‌پذیری
۱/۰۰۰	۰/۶۷۴	۰/۶۴۱	۰/۶۰۳	رسالت

جدول شماره (۳): میزان ارتباط بین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی

همچنین، ضرایب همبستگی به دست آمده بین دوازده شاخص در کل دانشگاه نشان دهنده این مطلب است که بیشترین ارتباط بین دو شاخص چشم‌انداز و یادگیری سازمان، به میزان ۰/۶۳۵ می‌باشد و از نظر آماری معنادار است. بنابراین، این گونه می‌توان استدلال کرد که اگر سازمان دیدگاه مشترکی از وضعیت

مطلوب آینده در بین اعضای هیئت علمی ایجاد کند می‌تواند هر چه بیشتر از خلاقیت و توانایی‌های اعضای هیئت علمی بهره‌مند گردند.

تحلیل عاملی ابعاد فرهنگ سازمانی

تحلیل عاملی جهت تعیین معیارهای مهمتر و مؤثرتر بر فرهنگ سازمانی و خلاصه‌سازی ابعاد چهارگانه و شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی از منظر پاسخ‌دهندگان انجام گرفت. بر اساس نتایج تحلیل عاملی با ۸۲/۷ درصد واریانس تنها دو عامل دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک می‌باشند. با توجه به مدل ضرایب شاخص‌ها دو عامل مشخص می‌شوند، که با استفاده از شیوه خلاصه‌سازی و روش مؤلفه‌های اصلی در این تحقیق عامل اول رسالت سازمانی و عامل دوم درگیر شدن در کار به‌دست آمدند که این موضوع نشان می‌دهد از منظر پاسخ‌دهندگان (با توجه به عامل اصلی اول که به تنهایی ۷۰/۷ درصد واریانس کل ابعاد فرهنگ سازمانی را بیان می‌کند) رسالت سازمانی بیشترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می‌گذارد. جدول شماره (۴) نتایج ضرایب ابعاد چهارگانه در عوامل اصلی اول و دوم را نشان می‌دهد.

	عوامل اصلی	
	۱	۲
درگیر شدن در کار	۰/۸۰۷	۰/۵۲۲
سازگاری	۰/۸۲۱	-۰/۴۴۸
انطباق‌پذیری	۰/۸۶۰	۰/۰۲۸
رسالت	۰/۸۷۲	-۰/۰۹۰

جدول شماره (۴): ضرایب ابعاد چهارگانه در عوامل اصلی اول و دوم

بر اساس نتایج تحلیل عاملی به‌دست آمده از شاخص‌های دوازده‌گانه، با ۸۳/۸ درصد واریانس هفت شاخص مشخص شدند. این گونه می‌توان استنباط کرد که از منظر پاسخ‌دهندگان هفت شاخص جزء مهمترین شاخص‌های اثرگذار بر روی فرهنگ سازمانی می‌باشند. با استفاده از شیوه خلاصه‌سازی هفت شاخص انتخاب شده به ترتیب اهمیت عبارتند از: چشم‌انداز، ارزش‌های بنیادین، توسعه قابلیت‌ها، توانمندسازی، مشتری‌مداری، اهداف و مقاصد و در نهایت، جهت‌گیری استراتژیک.

برای مقایسه چهار بُعد روش آنالیز واریانس چند متغیره به کار گرفته شده است. به عبارت دیگر، به طور همزمان میانگین پاسخ افراد به چهار بُعد رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیر شدن در کار، با روش آنالیز واریانس چند متغیره مقایسه گردیده و آنگاه جهت تشخیص تفاوت‌ها به صورت دو به دو با استفاده از آزمون کمترین تفاوت معنی‌دار^۱ نتایج پاسخ افراد به هر یک از چهار شاخص دو به دو مقایسه گردیده است. در نهایت، با توجه به جدول ملاحظه شد که هر چهار بُعد تفاوت معنی‌داری با هم دارند. این‌گونه می‌توان استدلال کرد که از منظر پاسخ‌دهندگان این چهار بُعد کاملاً قابل تفکیک می‌باشند و همپوشانی با یکدیگر ندارند. سپس هر چهار بُعد دو به دو با یکدیگر مقایسه شدند که بر اساس روش کمترین تفاوت معنادار، بیشترین تفاوت بین درگیر شدن در کار و انطباق‌پذیری به دست آمد. بر اساس مقایسه دوازده شاخص مشخص شد که هر دوازده شاخص تفاوت معنی‌داری با هم دارند و پاسخ‌دهندگان توانسته‌اند شاخص‌ها را از یکدیگر تفکیک نمایند. سپس شاخص‌ها دو به دو مورد مقایسه قرار گرفته که بر اساس روش کمترین تفاوت معنی‌دار در سطح خطای ۵ درصد بیشترین تفاوت معنی‌دار بین دو شاخص تیم‌سازی و تغییرپذیری به دست آمد. جدول شماره (۵) نتایج آزمون کمترین تفاوت معنی‌دار را برای ابعاد فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد.

ابعاد	تفاوت میانگین	انحراف معیار	سطح معنی‌داری
سازگاری درگیر شدن در کار	-۰/۰۰۲	۰/۰۵۰	۰/۹۶۸
انطباق‌پذیری رسالت	-۰/۲۰۵	۰/۰۴۶	۰/۰۰۰
درگیر شدن در کار سازگاری	۰/۰۰۲	۰/۰۵۰	۰/۰۹۶۸
انطباق‌پذیری رسالت	-۰/۲۰۳	۰/۰۳۹	۰/۰۰۰
درگیر شدن در کار انطباق‌پذیری	۰/۲۰۵	۰/۰۴۶	۰/۰۰۰
سازگاری رسالت	۰/۲۰۳	۰/۰۳۹	۰/۰۰۰
درگیر شدن در کار رسالت	۰/۰۴۳	۰/۰۴۳	۰/۳۰۴
درگیر شدن در کار رسالت	۰/۱۶۲	۰/۰۵۰	۰/۰۰۲
سازگاری انطباق‌پذیری	۰/۱۶۰	۰/۰۴۴	۰/۰۰۰
انطباق‌پذیری	-۰/۰۴۳	۰/۰۴۲	۰/۳۰۴

جدول شماره (۵): نتایج آزمون کمترین تفاوت معنی‌دار بر اساس روش مقایسه دو به دو

1- Least Significant Difference

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 دانشگاه فردوسی مورد آزمون قرار گیرد. بر اساس چارچوب نظری تحقیق پرسشنامه استاندارد دنیسون به کار گرفته شد و از نرم‌افزارها و تکنیک‌های آماری متنوع جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش استفاده شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که چهار بُعد فرهنگ سازمانی شامل رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیر شدن در کار در دانشگاه فردوسی مشهد حاکم است که این موضوع دال بر تأیید مدل فرهنگ سازمانی دنیسون می‌باشد که در تحقیقات قبلی توسط پژوهش‌گران نیز به کار برده شده است. همچنین، دانشگاه مورد مطالعه در بُعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز (۲/۹۶۵) را به دست آورده است. این نتایج مؤید نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) درباره تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه می‌باشد که در این تحقیق بُعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز (۳/۶۶) را به دست آورد. و همچنین، مؤید تحقیقات موبلی و همکاران (۲۰۰۵) می‌باشد، در این تحقیق نیز بُعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز را به دست آورده است. 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، ریسک‌پذیر هستند، از اشتباه خود عبرت می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً عملکرد بهتری تجربه کرده‌اند.

نتایج این پژوهش نشان داد که دانشگاه فردوسی مشهد کمترین امتیاز را در بُعد درگیر شدن در کار (۲/۷۶) و بُعد سازگاری (۲/۷۶۲) به دست آورده است. این نتایج حاکی است که دانشگاه باید تلاش بیشتری در جهت توانمند ساختن کارکنان و ایجاد گروه‌های کاری اثربخش انجام دهد تا اینکه اعضای آن به کارشان متعهدتر شده و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس کنند. از طرف دیگر، باید به

همکاری و توافق در مسائل، اهمیت بیشتری دهد تا اینکه دیدگاه‌های مشترکی در خصوص بخش‌های مختلف دانشگاه به وجود آید و توازن مطلوبی از هدف‌ها در سطوح مختلف دانشگاه ایجاد شود و روند همکاری و هماهنگی طرح‌هایی که در بخش‌های مختلف در حال اجراست، تسهیل شود. این نتایج، مباحث ارائه شده توسط ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) در مورد تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان مورد مطالعه تأیید می‌کند.

نتایج تحقیق مشخص کرد که دانشگاه فردوسی مشهد در شاخص تغییرپذیری بیشترین و در شاخص تیم‌سازی کمترین امتیاز را به دست آورده است و این خود نشان می‌دهد 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 شاخص‌های فرهنگ سازمانی مشخص شد که بیشترین میزان همبستگی بین دو بُعد انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد. این نتایج مطالعه گیلسپی و همکاران (۲۰۰۸) را تأیید می‌نماید به طوری که آنها در مطالعه خود نشان داده‌اند که همبستگی مثبت و قوی میان دو بُعد انطباق‌پذیری و رسالت وجود دارد. از طرف دیگر، با استفاده از تحلیل عاملی مشخص شد که از نظر اعضای هیئت علمی، بُعد رسالت سازمانی و شاخص چشم‌انداز بیشترین امتیاز را در فرهنگ سازمانی داشته، و نهایتاً بررسی تفاوت معنی‌داری ابعاد و شاخص‌های مدل مشخص کرد که از دید پاسخ‌دهندگان ابعاد اصلی و شاخص‌های فرهنگ سازمانی کاملاً قابل تفکیک می‌باشند و همپوشانی با یکدیگر ندارند.

در پژوهش اردلان و همکاران (۱۳۸۷)، بُعد درگیر شدن در کار بیشترین امتیاز و بُعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد در دانشگاه‌های مورد مطالعه این محققین، کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها بیشتر دخالت داده می‌شوند و در جهت توانمند کردن کارکنان از طریق بهبود مهارت‌ها و ارتباطات تلاش بیشتری صورت گرفته است. از طرف دیگر، بُعد انطباق‌پذیری در دانشگاه فردوسی امتیاز بیشتری را به دست آورده است که این امر نشان می‌دهد دانشگاه فردوسی از روش‌های جدید و پیشرفته‌تری 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 بُعد درگیر شدن در کار بیشترین امتیاز (۳/۲۶) و بُعد رسالت کمترین امتیاز (۳/۰۶) را داشته‌اند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۶: ۱).

در نهایت، نتایج این تحقیق بیان‌گر آن است که دانشگاه فردوسی مشهد با توجه به مدل مفهومی دنیسون در هر چهار بُعد درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، رسالت و سازگاری در حد متوسط و پایین‌تر

از متوسط قرار دارد. بنابراین، جهت ارتقاء و بهبود هر یک از ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی (SID) *Archive of* اقداماتی مشخص و برنامه‌ریزی شده صورت گیرد.

منابع

- اردلان، محمد رضا؛ سلیمی، قربانعلی؛ رجائی پور، سعید؛ و مولوی، حسین (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، شماره ۴۷، صص ۹۷-۱۳۱.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- بیدختی، حسین (۱۳۷۹). فرهنگ سازمانی، زمینه‌های پیدایش و نمودها، روش، سال نهم، شماره پنجاه و هشتم، صص ۶-۱۳.
- 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.
- دیویس، استنلی (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی، چاپ اول.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۵). تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، تهران: انتشارات صفار، چاپ پانزدهم.
- عمیدی، علی (۱۳۸۱). نظریه نمونه‌گیری و کاربردهای آن، تهران: مرکز نشر دانشگاهی، جلد اول، چاپ دوم.
- علی احمدی، علیرضا؛ فتح‌اله، مهدی؛ و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات تولید دانش، چاپ ششم.
- فانی، علی اصغر؛ و حسین نژاد، حمید (۱۳۸۱). فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، صص ۳۸-۴۲.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- منوریان، عباس؛ و بختایی، امیر (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران صص ۱-۱۵.
- مومنی، هوشنگ (۱۳۸۴). اندیشمندان مدیریت، تهران: انتشارات ستاره سپهر، چاپ اول.

هادیزاده مقدم، اکرم؛ و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۳). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی مولد و نوآوری *Archive of SID*

سازمان اقتصادی کوثر، پیام مدیریت، شماره نهم و دهم، صص ۹۵-۷۷.

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

یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ پرداختچی، محمد حسن؛ و ترابی کیا، هایده (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 ۳۰۶-۲۷۷.

- 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.
- 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.
- 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.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. (2007). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Third Edition, New York: NY.
- Korte, R. and Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39, 645- 656.
- 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.
- Mobley H., Wang, L., Fang K. (2005). Organizational culture: Measuring and developing it in your organization, *Harvard Business Review China*, 128-139.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper & Search Row
- Philip, G. and McKeown, L. (2004). Business Transformation and Organizational culture, *Journal of European Management*, 22(6), 624-636.
- Quinn, R and Cameron, K. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*, The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.
- 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.
- 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.

Archive of SID 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*, 290-306.