

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم \_ شماره ۱۵ \_ زمستان ۱۳۸۹

ص ص ۷۶-۵۳

## شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون<sup>۱</sup>

(مورد مطالعه: شرکت پلی نار)

دکتر سلیمان ایران زاده\*<sup>۲</sup>

محسن محمودی اشان<sup>۳</sup>

### 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 بخشها و یا گروه های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسایل 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 شرکت پلی نار، 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 سازمانی را بر اساس چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت مورد ارزیابی قرار می دهد. برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه مذکور، سه شاخص تعریف شده است. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پس از تعیین جامعه و نمونه آماری، پرسشنامه دنیسون در سه بخش کاری اداری، بهره برداری و کنترل کیفی توزیع شده است. در نهایت پس از جمع آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمانی شرکت پلی نار بر اساس مدل دنیسون ترسیم شده است که گویای وضعیت فرهنگ این سازمان است. بر این اساس شرکت پلی نار در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی از شاخصها از جمله هماهنگی و یکپارچگی، اهداف و مقاصد، مشتری گرایی و توسعه قابلیتها نیازمند بهبود است.

**واژه های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، ویژگیهای فرهنگی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری، رسالت.

---

<sup>۱</sup>- Denison Organizational culture survey

<sup>۲</sup>- عضو هیئت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران [iranzadeh@iaut.ac.ir](mailto:iranzadeh@iaut.ac.ir)

<sup>۳</sup>- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی [m.mahmoudi2019@gmail.com](mailto:m.mahmoudi2019@gmail.com)

## مقدمه

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمان را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است، برخی آن را سلسله‌ای از ارزشهای مشترک می‌دانند، که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطوره‌ها و تکیه کلامها منتقل می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸، ۲۴).

برخی مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواریهای سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است (طوسی، ۱۳۷۲، ۱۵۵).

مرور نوشته‌های صاحب نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته و می‌تواند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت گیری استراتژیک آن، تحت تأثیر قرار دهد.

اهمیت فرهنگ سازمانی و ارزیابی آن بوسیله اسکات<sup>۱</sup> و همکارانش مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. تحقیقات ایشان نشان می‌دهد که ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی یک نقطه نظر در حال رشد می‌باشد که در حفظ و سلامتی توسعه سازمانی نقش اساسی دارد. تمایل به تغییر فرهنگ سازمانی برای حفظ و سلامتی رشد سازمان از این باور که فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط می‌باشد، نشأت می‌گیرد.

اسکات و همکارانش معتقد هستند که فرهنگ سازمانی از چهار بعد، عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Davidson, 2004, 15) :

اولاً، فرهنگ ممکن است باعث پیش برد کارایی اقتصادی شرکت از طریق ارتقاء اعتماد به نفس و سطح شخصیتی کارکنان در داخل سازمان شود.

ثانیاً، فرهنگ ممکن است از طریق ایجاد یک مکانیسم تشویقی از طریق افزایش بهره‌وری سازمان باعث افزایش داراییهای شرکت شود.

<sup>1</sup> - Scott

ثالثاً، فرهنگ ممکن است کلیه اهداف اقتصادی و اجتماعی را که سازمان بدنبال رسیدن به آنها می باشد تحت تأثیر قرار دهد.

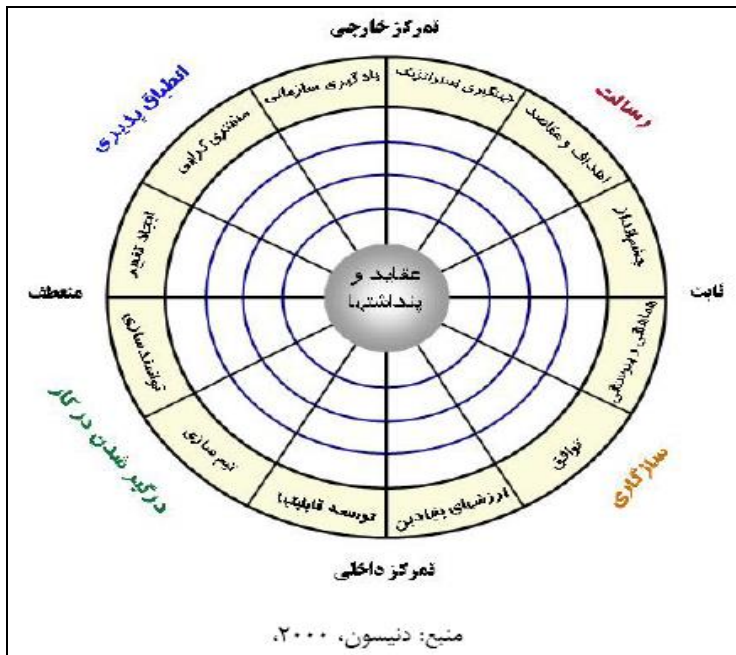
رابعاً، فرهنگ سازمانی ممکن است باعث تقویت ساختار ارتباطی و هماهنگی سازمان گردد. همچنین مطالعات انجام شده بوسیله اسکات و همکارانش نشان می دهد که تأثیر فرهنگ سازمانی در حفظ سلامتی سازمان از طریق ایجاد تیم های کاری، هماهنگی و همبستگی بین بخشهای مختلف که نهایتاً منجر به بهبود کیفیت مستمر می شود، صورت می گیرد مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیتهای مدیران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگیهای آن، مدیریت می تواند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده نماید.

با توجه به اهمیت شناسایی فرهنگ و کارکردها و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان، مدل های مختلفی برای پژوهش های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است. مباحث عمده مورد توجه در غالب مدل ها به مباحثی مانند تحول و ثبات، توجه به قابلیتها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در برابر واگرایی، چگونگی واکنش در برابر ابهام و نااطمینانی و ... است. الگوی مورد توجه در پژوهش حاضر، بررسیهای دنیسون می باشد.

پرسشهای پژوهش بر اساس الگوی مورد نظر در این تحقیق مطرح خواهند شد. مبنای الگوی مورد استفاده در این بررسی مطالعه دنیسون است که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. به نابه اهمیت موضوع، این مدل در زیر بطور خلاصه توضیح داده شده است. پرفسور دانیل دنیسون در سال ۲۰۰۰ تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگیهای فرهنگی را اینگونه برشمرد:

۱- درگیر شدن در کار، ۲- سازگاری، ۳- انطباق پذیری، ۴- ماموریت یارسالت

شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون



هر یک از این ویژگیها با سه شاخص اندازه گیری می شود:

۱- **درگیر شدن در کار:** سازمانهای اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروههای کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه گیری می شود:

۱-۱- **توانمندسازی**<sup>۱</sup>: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان

دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می کند.

۱-۲- **تیم سازی**<sup>۲</sup>: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش

داده می شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می کنند در

محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمانها برای انجام کارها به گروه ها

تکیه می کنند.

۱-۳- **توسعه قابلیتها**<sup>۳</sup>: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه

رقابت به طور مستمر به توسعه مهارتهای کارکنان می پردازد.

۲- **سازگاری (ثبات و یکپارچگی)**: 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 یافته اند

( حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیتهای سازمانی به خوبی هماهنگ و

پیوسته شده است. سازمانهایی با چنین ویژگیهایی، دارای فرهنگ قوی و

متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه

شاخص بررسی می شود:

۲-۱- **ارزشهای بنیادین**<sup>۴</sup>: اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی که

هویت و انتظارات آنها را تشکیل می دهند شریک هستند.

1 - Empowerment

2 - Team Orientation

3 - Capability Development

4 - Core Values

۲-۲- توافق<sup>۱</sup>: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد.

۲-۳- هماهنگی و پیوستگی<sup>۲</sup>: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کارکنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن بهم ریخته نیز نمی گردد.

۳-۳- انطباق پذیری: سازمانهایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری این سازمانها به حساب آورد.

سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند 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 ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

۱-۳-۱- ایجاد تغییر<sup>۳</sup>: سازمان قادر است راههایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرکهای جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۲-۳- مشتری گرایی<sup>۴</sup>: سازمان مشتریان را درک می کند و به آنها پاسخ می دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده برمی آید. در واقع مشتری گرایی درجه ای که سازمانها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد.

---

1 - Agreement

2 - Coordination & Integration

3 - Creating Change

4 - Customer Focus

۳-۳- یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>: میزان علائم محیطی را که سازمانها دریافت، ترجمه و تفسیر میکنند و فرصتهایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه تواناییها ایجاد می کند اندازه می گیرد.

۴-رسالت: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمانهایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می روند. سازمانهای موفق درک روشنی از اهداف و جهت گیری های استراتژیک خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

۱-۴- گرایش و جهت گیری استراتژیک<sup>۲</sup>: گرایشهای استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش(صنعت) مشارکت دهد.

۲-۴- اهداف و مقاصد<sup>۳</sup>: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کنند.

۳-۴- چشم انداز<sup>۴</sup>: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند.

**طیف های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی- خارجی:** همانطور که در مدل دنیسون دیده می شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده اند. محور عمودی در برگیرنده میزان و

<sup>1</sup> -Organizational Learning

<sup>2</sup> - Strategic Direction & Intent

<sup>3</sup> - Goals & Objectives

<sup>4</sup> - Vision

نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می شود (Denison, 2000, 2).

در ایران پژوهشهای متعددی در راستای شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده است. برای این منظور مدلها و الگوهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته اند. از جمله مدلهایی که برای این منظور به دفعات مورد استفاده قرار گرفته است می توان به مدل کویین، مدل لتوین، مدل هافستد و مدل استیفن رابینز اشاره کرد. الگوی دنیسون با توجه به جدید بودنش بطور بسیار محدود مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از محدود پژوهشهایی که از این مدل استفاده شده توسط منوریان و بختائی (۱۳۸۴) انجام شده است. مسائل مورد توجه ایشان در این پژوهش که در سازمان مدیریت صنعتی انجام شده است، عبارتند از:

۱- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت چگونه است؟

۲- فرهنگ سازمان در سطح کلان چگونه است و در چه ابعادی نیاز به تغییر دارد؟

محققین برای شناخت فرهنگ سازمانی سازمان مدیریت صنعتی، چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت را مورد ارزیابی قرار داده اند و برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه مذکور سه شاخص تعریف کرده اند. بر این اساس سازمان مدیریت صنعتی در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی از شاخصها از جمله "هماهنگی و پیوستگی" و "اهداف و مقاصد" نیازمند بهبود است.

در پژوهش حاضر نیز پس از بررسی و مطالعه مدلهای مختلف شناخت فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شده است.



جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدل‌های معرفی شده و مبنای رفتارگرایی این مدل و همچنین کامل بودن این مدل از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی، از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می‌آیند. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگی‌های این مدل است ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط مؤسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکتها و سازمانها در خارج از کشور بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. یکی دیگر از مزایای مدل دنیسون نمودار گرافیکی آن است که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ شاخص که پیشتر نام برده شد بصورتی که کاملاً وضع فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد، ترسیم می‌کند و اهداف تحقیق عبارتست از شناخت فرهنگ سازمانی کل سازمان (فرهنگ کلان)، شناخت خرده فرهنگهای موجود در بخشهای مختلف سازمان و مقایسه نظرات کارکنان بخشهای مختلف سازمان در مورد فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های موجود میان دیدگاههای آنان.

### مواد و روش

در این بخش ابتدا روش تحقیق، جامعه آماری تحقیق، روش نمونه‌گیری و محاسبه تعداد نمونه‌ها بیان می‌گردد، سپس ابزار جمع‌آوری اطلاعات و وسایل کار و در انتها روش تجزیه و تحلیل اطلاعات تحقیق بحث می‌شود. این تحقیق برحسب هدف از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می‌باشد که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی در شرکت پلی‌نار می‌پردازد.

### جامعه و نمونه آماری

موتون اظهار داشت که منظور از نمونه، جمعیتی هست که یک سری اطلاعات را که محقق براساس این اطلاعات می‌خواهد در مورد موضوع تحقیق، بررسی و

نتیجه گیری نماید، از آنها گرفته و مبنای نتیجه گیری قرار می دهد (Babbi & Mouton, 2001, 76).

به علت نسبتاً کوچک بودن اندازه جمعیت شرکت پلی نار، از همه کارمندان ( $n=135$ ) که شامل مدیریت نیز می باشد برای شرکت در تحقیق مورد نظر، دعوت بعمل آمده است. بنابراین تعداد نمونه شامل کل جامعه آماری یعنی ۱۳۵ نفر کارکنان شرکت می باشد.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه که در آنها از پرسشنامه، مصاحبه و یا مشاهده برای جمع آوری اطلاعات صورت میگیرد در این تحقیق نیز از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده ها استفاده شده است.

برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه دنیسون استفاده شده است. این پرسشنامه قبلاً توسط دنیسون در چند تحقیق در خارج از کشور استفاده شده است.

منظور از روایی این است که مقیاس و محتوای ابزار یا سئوالات مندرج در ابزار دقیقاً، متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد. به عبارت دیگر، داده های گردآوری شده از طریق ابزار مازاد بر نیاز تحقیق نباشد یا به عبارت دیگر، عین واقعیت را بخوبی نشان دهد (حافظ نیا، ۱۳۸۲، ۱۵۵).

به همین منظور از پرسشنامه ای استفاده گردید که قبلاً مورد تأیید اساتید راهنما، مشاور و سایر متخصصین مدیریت قرار گرفته بود.

پایایی ابزار نیز که از آن به اعتبار دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می شود، عبارتست از این که اگر وسیله اندازه گیری که برای سنجش متغیر وصفی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل می شود، به عبارت دیگر ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرار پذیری و سنجش یکسان برخوردار باشد (همان منبع، ۱۵۵).

در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شده است.

۱- بررسی و مطالعه پرسشنامه ها و سؤلهایی که در تحقیقات مشابه مورد استفاده قرار گرفته اند.

۲- مطالعه مقالات و کتب متعدد در رابطه با موضوع فرهنگ سازمانی، مدل‌های مربوط و کلیه مسایل مرتبط با آن.

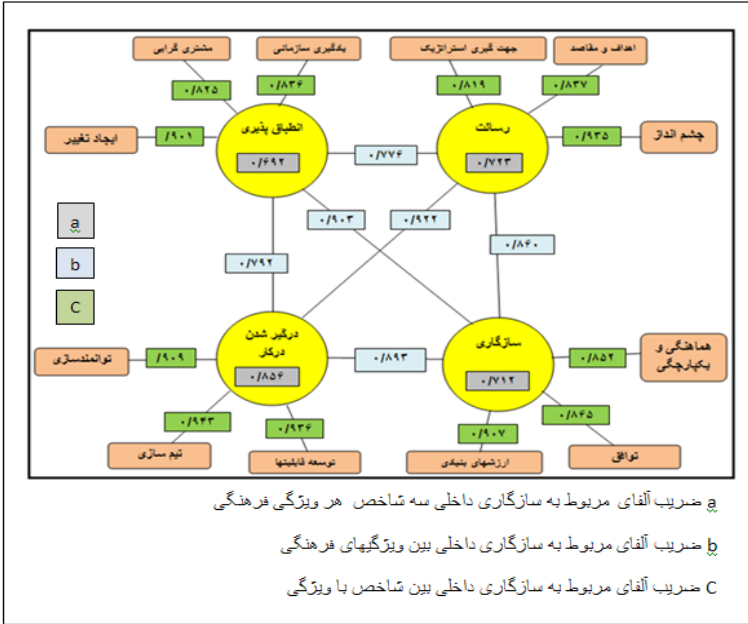
۳- مشاوره با افراد صاحب نظر و اخذ راهنمایی از آنان.

در این تحقیق چون وسیله اندازه گیری پرسشنامه دنیسون می باشد لذا پس از ترجمه سوالات به زبان فارسی، از آزمون ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی وسیله اندازه گیری استفاده شده است.

مقدار ضریب آلفایین دامنه (صفر تا یک) می باشد، که ضریب یک بیانگر پایایی کامل سوالات و پایداری درونی آنها است. در حالی که ضریب صفر بیانگر عدم وجود پایداری درونی سوال هاست و همچنین خاطر نشان می سازد پایایی بالای ۶۰٪ مورد قبول میباشد (صائی، ۱۳۸۰، ۴۵).

کلیه مراحل محاسبه توسط نرم افزار (SPSS12) انجام شده است. نتایج محاسبه آلفای کرونباخ مربوط به ارزیابی سازگاری درونی بین ابعاد و ویژگیهای فرهنگی در شرکت پلی نار در شکل زیر نشان داده شده است. که در این شکل ضریب آلفا بین شاخص های هر ویژگی فرهنگی (a)، بین شاخص ها با ویژگی فرهنگی مربوطه (b) و بین ویژگیهای فرهنگی (c) نشان داده شده است. چنانچه در شکل ۲ نیز نشان داده شده است ضرایب آلفای بدست آمده حداقل ۰/۶۹۲ و حداکثر ۰/۹۴۳ می باشد که این خود بیانگر اعتبار سازگاری درونی بالای پرسشنامه می باشد.

شکل ۲: نتایج تحلیل قابلیت اطمینان ارزیابی فرهنگ سازمانی در شرکت



### روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج از داده های جمع آوری شده در این تحقیق با در نظر گرفتن روش انجام تحقیق از یک سلسله فنون آماری مرتبط استفاده گردیده و برای سهولت، در استفاده از این فنون آماری از نرم افزار SPSS بهره گیری شده است. به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده های تحقیق از آمارهایی همچون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی، میانگین و... نمودارهای مربوطه استفاده گردیده است.

### یافته های تحقیق

آمار توصیفی در اشکال میانگین حسابی و انحراف معیار برای انجام محاسبه و بررسی بر روی ابعاد مختلف در ارزیابی فرهنگی سازمانی دنیسون مورد استفاده قرار

گرفته است. میانگین و انحراف معیارهای بدست آمده طی اجرای شناخت فرهنگ سازمانی دنیسون در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱: آمار توصیفی ارزیابی فرهنگ سازمانی دنیسون در شرکت پلی نار

متغیر	میانگین	انحراف
توانمند سازی	۳/۵۱۹	۰/۶۳۷۸
تیم سازی	۳/۱۳۳	۰/۸۳۲۲
توسعه قابلیت‌ها	۲/۴۳۳	۰/۷۱۲۴
ارزشهای بنیادی	۳/۶۴۴	۰/۶۲۶۱
توافق	۳/۲۲۲	۰/۶۶۹۹
هماهنگی و یکپارچگی	۲/۲۷۰	۰/۶۶۳۲
ایجاد تغییر	۳/۲۵۹	۰/۷۰۳۵
تمرکز بر روی مشتری	۲/۰۹۲	۰/۵۸۴۳
یادگیری سازمانی	۳/۴۷۴	۰/۵۸۱۲
جهت‌گیری استراتژیک	۳,۲۲۲	۰/۵۹۱۸
اهداف و مقاصد	۲/۴۵۴	۰/۹۶۱۳
چشم انداز	۳/۱۷۸	۰/۶۸۵۳

با توجه به جدول شماره ۱ بطور خلاصه می‌توان گفت کارکنان شرکت پلی نار درک و برداشتشان از توانمند سازی، ارزشهای بنیادی، یادگیری سازمانی و جهت‌گیری سازمانی بطور قطع مثبت بوده است. در عین حال درک و برداشت آنها از توسعه قابلیت‌ها، هماهنگی و یکپارچگی، مشتری‌گرایی و اهداف و مقاصد در کل در سطح پایینی قرار دارد.

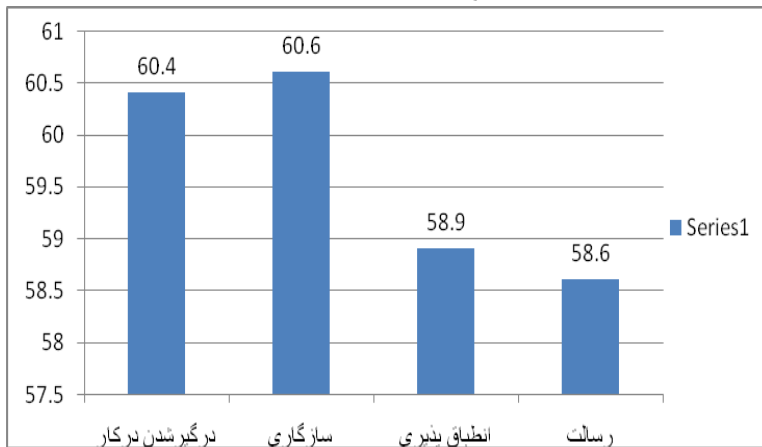
میانگین نظرات کل پرسش‌شوندگان در ارتباط با چهار ویژگی مختلف فرهنگ سازمانی در جدول شماره ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲: امتیاز کل سازمان

میانگین کلی امتیاز		ابعاد اصلی
درصدی	عددی	
۶۰/۴۰	۳/۰۲	درگیر شدن در کار
۶۰/۶۰	۳/۰۳	سازگاری
۵۸/۹	۲/۹۴	انطباق پذیری
۵۸/۶	۲/۹۳	رسالت

براین اساس شرکت پلی نار بیشترین امتیاز را در بعد سازگاری (۶۰/۴۰=امتیاز) به دست آورده است در مقابل کمترین امتیاز در بعد رسالت (۵۸/۶۰=امتیاز) حاصل شده است که در نمودار زیر مشخص شده است.

نمودار ۱- امتیاز کل سازمان



### امتیاز بخشهای کاری از ابعاد اصلی

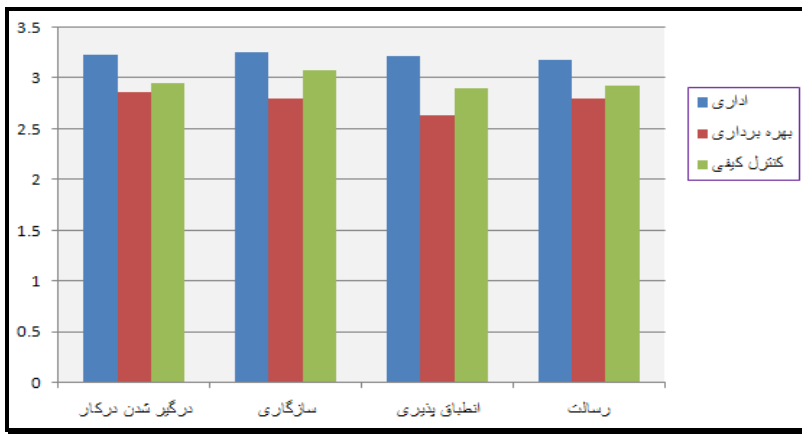
نظرات کارکنان بخشهای مختلف کاری در شرکت پلی نار نسبت به متغیرها و شاخصهای مختلف فرهنگ سازمانی در جدول شماره ۳ و نمودار ۲ قابل مقایسه می باشد.

جدول شماره ۳: امتیاز بخشهای مختلف کاری سازمان (در سطح ۴ بعد اصلی)

بخش کاری			ابعاد اصلی
کنترل کیفی	بهره برداری	اداری	
۲/۹۵	۲/۸۷	۳/۲۳	درگیر شدن در کار
۳/۰۸	۲/۸۰	۳/۲۶	سازگاری
۲/۹۰	۲/۶۴	۳/۲۲	انطباق پذیری
۲/۹۳	۲/۸۰	۳/۱۸	رسالت

همانطور که در جدول فوق مشخص است در بخش کاری اداری بالاترین امتیاز مربوط به بعد فرهنگی سازگاری (  $3/26 =$  امتیاز) می باشد و در بخش کاری بهره برداری بعد درگیر شدن در کار ( $2/87 =$  امتیاز) بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و نهایتاً در بخش کاری کنترل کیفی نیز ویژگی فرهنگی سازگاری ( $3/08 =$  امتیاز) بالاترین امتیاز را کسب نموده است. در نمودار زیر هم امتیاز متغیرها در سه بخش کاری نمایش داده شده است. همانطور که دیده می شود در رابطه با چهار بعد فرهنگی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت بخش اداری بالاترین امتیاز را کسب نموده است.

نمودار ۲: امتیاز بخش های کاری (در سطح ابعاد اصلی)



### امتیاز بخشهای کاری از شاخص ها

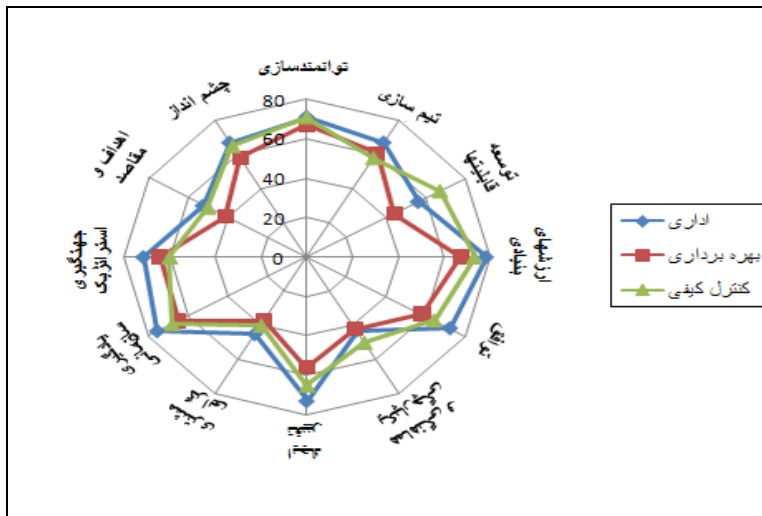
بخش کاری اداری بالاترین امتیاز را در شاخص ارزشهای بنیادی (امتیاز=۳/۹۱) و کمترین امتیاز را در شاخص هماهنگی و یکپارچگی (امتیاز=۲/۱۴) کسب نموده است و در بخش بهره برداری بالاترین امتیاز مربوط به ارزشهای بنیادی (امتیاز=۳/۳۷) و پایین ترین امتیاز مربوط به مشتری گرایی (امتیاز=۳/۹۱) می باشد و در بخش کنترل کیفی نیز ارزشهای بنیادی بزرگترین امتیاز (امتیاز=۳/۶۳) و مشتری گرایی (امتیاز=۲/۰۳) کمترین امتیاز را بخود اختصاص داده اند. جزئیات بیشتر در مورد امتیاز شاخص ها در بخشهای کار در جدول زیر نشان داده شده است.



جدول ۴: امتیاز بخشهای مختلف کاری سازمان (در سطح شاخص ها)

میانگین بخش کاری			شاخصها	عوامل اصلی
کنترل کیفی	بهره برداری	اداری		
۳/۵۶	۳/۳۵	۳/۵۵	توانمندسازی	درگیر شدن در کار
۲/۹۲	۳/۰۴	۳/۳۵	تیم سازی	
۲/۳۷	۲/۲۱	۲/۷۸	توسعه قابلیتها	
۳/۶۳	۳/۳۷	۳/۹۱	ارزشهای بنیادی	سازگاری
۳/۲	۲/۸۸	۳/۶۲	توافق	
۲/۴	۲/۱۲	۲/۱۴	هماهنگی و یکپارچگی	
۳/۲۷	۲/۸۲	۳/۶۶	تغییر پذیری	انطباق پذیری
۲/۰۳	۱/۸۴	۲/۲۴	مشتری گرایی	
۳/۴	۳/۲۶	۳/۷۵	یادگیری سازمانی	
۳/۰	۳/۱۷	۳/۵۷	جهت گیری استراتژیک	رسالت
۲/۵۳	۲/۰۳	۲/۵۸	اهداف و مقاصد	
۳/۲۵	۲/۸۸	۳/۳۷	چشم انداز	

در مجموع امتیازات کسب شده توسط بخشهای کاری در سطح شاخص ها، ارزشهای بنیادی، توافق، ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی و جهتگیری استراتژیک در بخش اداری بترتیب با کسب ۳/۹۱، ۳/۶۲، ۳/۳، ۳/۷۵ و ۳/۵۷ امتیاز، بالاترین سطح و شاخص های توسعه قابلیتها، هماهنگی و یکپارچگی، مشتری گرایی و اهداف و مقاصد در بخشهای بهره برداری و کنترل کیفی بترتیب با کسب ۲/۲۱، ۲/۱۲، ۱/۸۴ و ۲/۰۳ امتیاز کمترین سطح را کسب نموده اند. نمودار زیر امتیازات حاصله بخشهای کاری از شاخص های دوازده گانه را با یکدیگر مقایسه کرده است.



نمودار ۳: نمودار راداری امتیاز بخش‌های کاری (در سطح شاخص‌ها)

تصویر کلی فرهنگ سازمانی شرکت پلی نار براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در نهایت چنانچه براساس اطلاعات به دست آمده، نمای فرهنگ سازمانی را در شرکت پلی نار ترسیم شود تصویری همانند شکل ۳ به دست خواهد آمد. همانطور که در شکل زیر مشاهده می شود شرکت پلی نار، بهترین وضعیت را در شاخص‌های ارزشهای بنیادی و توانمندسازی دارا می باشد و کمترین امتیاز را در شاخص‌های اهداف، هماهنگی و یکپارچگی، توسعه قابلیت‌ها و مشتری گرایی کسب نموده است. شاخص‌های دیگر در حد متوسط و بالاتر قرار دارند. در طیف منعطف-ثابت سازمان بیشتر به ثابت تمایل دارد و در بعد تمرکز خارجی-داخلی سازمان بیشتر به تمرکز داخلی تمایل دارد.



شکل ۳: تصویر فرهنگ سازمانی کل سازمان (شرکت پلی نار)

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از پژوهش بیانگر این است که شرکت پلی نار در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است و در مورد شاخصهای فرهنگی، بهترین وضعیت را در شاخصهای ارزشهای بنیادی و توانمندسازی دارا می باشد. با این وجود در برخی از شاخصها از جمله هماهنگی و یکپارچگی، اهداف و مقاصد، مشتری گرایی و توسعه قابلیتها نیازمند بهبود است. در طیف منعطف-ثابت سازمان بیشتر به ثابت تمایل دارد و در بعد تمرکز خارجی-داخلی سازمان بیشتر به تمرکز داخلی تمایل دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق به نظر می آید که سازمان باید در مورد شاخصهایی که امتیاز پایین کسب نموده به نکات زیر توجه نماید:

### ۱- توسعه قابلیتها

در ارتباط با امتیاز پایین کسب شده برای توسعه قابلیتها، سازمان ها باید بصورت مستمر در مورد توسعه مهارتهای کارمندان، در جهت حفظ موقعیت رقابتی و تأمین نیازهای تجاری شرکت تحقیق و بررسی نماید.

پرایس معتقد است که در ارتباط با امتیاز پایین کسب شده برای توسعه قابلیتها، باید اطلاعات مربوط به عملکرد، کیفیت، رقابت و مشتریان از سرتاسر سازمان جمع آوری گردد. باید از افرادی که در ارتباط نزدیک با کارومشتری ها هستند از طریق درگیر کردنشان در تصمیم گیریها، کسب نظرو جلب همکاری نمود. طرح ریزی سازمان باید بر پایه فعالیتهای تیمی باشد و بوسیله تشویق مهارتهای چندگانه کارها غیرانفرادی گردند، بطوریکه کارکنان بفهمند چگونه در محیطهای دیگر کارها را انجام دهند و چگونه لازم است که آنها باهم در جهت ایجاد ارزشهایی که مورد نظر مشتریان می باشد باهم کار کرده و همکاری نمایند. به کارها و معلومات تیمی پاداش داده شود. مدیران باید یک تمرکز قوی بر روی بخشهای مختلف در جهت تنظیم اهداف، بازنگری عملکرد، و گرفتن بازخورد از اهدافی که به آنها رسیده اند داشته باشند (Davidson, 2004, 121).

### ۲- هماهنگی و یکپارچگی

به منظور توسعه درک کارکنان در ارتباط با بعد فرهنگی هماهنگی و یکپارچگی، دنیسون پیشنهاد کرد که علائم و تابلوها در بخشهای مختلف نصب شوند. و در مورد چشم انداز و رسالت باید همیشه در تصمیم گیریها و بازنگریهای عملکردها این نکته مد نظر گرفته شود که افراد سازمان بدانند که عملکرد آنها چقدر همسو با چشم انداز و رسالت سازمان می باشد. همچنین دنیسون پیشنهاد کرده است، برای توسعه هماهنگی و یکپارچگی باید تمرکز ویژه ای بر روی

پایه ریزی فعالیتها بر مبنای تفهیم و به تصویر کشیدن ارزشهای بنیادی، گرفته شود. بدین منظور باید بطور فعالانه در ایجاد ارزشهای بنیادی و همسویی رفتاری در زمینه فرهنگی اقدام شود و در نتیجه باید ارزشهای بنیادی و مهارتها بعنوان قسمتی از استراتژیهای رقابتی سازمان توسعه داده شده و مدنظر قرار گیرد. بالا بردن سطح تعامل و ارتباط بین افراد و گروهها و افزایش تعداد افراد درگیر در حل مشکلات، طرح ریزی اهداف و تولید ایده های تازه باید مورد تشوق قرار گرفته شود (Denison, 2006).

### ۳- مشتری گرایی

در واقع مشتری گرایی نشان دهنده میزان چرخش سازمانها در جهت تأمین رضایت مشتریان می باشد. سازمان باید مشتریان را درک کند و به آنها پاسخ داده و پیشاپیش درصدد تأمین نیازهای آینده آنها برآید. باید تعیین و تبیین مأموریت های سازمان در راستای منافع و خواسته های مشتریان انجام گیرد و مدیریت ارشد سازمان متعهد شود بصورت دائمی موضوع رضایت مشتریان را مد نظر قرار دهد و همچنین سازمان باید در جهت، گزینش کارکنان مناسب، آموزش و بازآموزی کارکنان، ارزیابی دائمی نظرات مشتریان، بهره گیری از تکنولوژی روز برای دستیابی به رضایت مشتریان و اقدام برای حرکت به فراسوی انتظارات مشتریان تلاش نماید.

### ۴- اهداف و مقاصد

اهداف و مقاصد روشن می توانند با مأموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان پیوند یافته و سمت و سوی واضح کار افراد را مشخص کنند. تحقیقات انجام شده بوسیله دیویدسون در یک شرکت مالی در آفریقای جنوبی نشان دهنده سطح پایین امتیاز مربوط به اهداف و مقاصد بود. او اظهار نمود که علت این موضوع اینست که، کارمندان از اهداف و مقاصد سازمان که برای درک مأموریت و چشم انداز سازمان یک امر لازم و ضروری می باشد نا آگاه هستند (Davidson, 2004, 122).

---

بانکو معتقد است که برای اینکه فعالیتهای سازمانی بصورت بهره‌ور و کارا انجام گیرد باید سازمان این توانایی را داشته باشد که جهت حرکت‌های آینده‌اش را طراحی نماید و شناخت و درک دقیقی از اینکه سازمان به کجا می‌خواهد برسد و برنامه‌ریزی‌ش برای رسیدن به این موقعیت چیست، داشته باشد (Denison, 1990, 97).

---

**References:**

Babbie, E & Mouton, J (2001), the practice of social research, Cape Town: Oxford University Press.

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

Denison, D (1990), corporate culture and organisational effectiveness, New York, John Wiley & Sons.

Denison, Daniel (2000), "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" Inter national Institute for Management Development, Denison@imd, and Chapter2.

Denison, D (2006), Organisational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russia? Retrieved February 22.

Hafez Nia, M. (2003). An Introduction to the Research Methodology in the Humanities. Tehran: Samt Publication, (In Persian).

Manourian, A., & Bakhtai, A. (2005). Understanding of Organizational Culture Based on Denison's Model at Industrial Management Organization. Fourth International Management Conference, (In Persian).

Robbins, S. (1999). Organizational Behavior. Translated by: A. Parsayian & S. Mohammad Arabi, Cultural Research Bureau, (In Persian).

Sekaran, U. (2001). Research Methods in Management. Translated by: M. Saabi & M. Shirazi, Government Education Management Center, (In Persian).

Tusi, M. A. (1993). Organizational Culture. Tehran: Government Education Management Center, (In Persian).