

## چارچوب ارزش های رقابتی: ابزاری مفید برای شناسایی فرهنگ سازمانی در سازمان ها

غلامرضا کاشانی<sup>۱\*</sup>، مسعود اسدی طاهری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دکتری، گروه حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۲</sup>دکتری، گروه حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۶، اصلاحیه: بهمن ۱۳۹۶، پذیرش: اسفند ۱۳۹۶

### چکیده:

در شرایطی که روزنامه های مکتوب کشور با کاهش تیراژ و مخاطب روبرو شده اند نقش سازمان آگهی های آن ها بعنوان بخش اقتصادی و رگ حیاتی روزنامه از اهمیت بیشتری برخوردار شده است که با توجه به پویاتر شدن بازار تبلیغات نسبت به گذشته و توسعه فضای مجازی، نیازمند تحول اساسی هستند. در همین راستا شناسایی فرهنگ موجود سازمان به منظور بکارگیری استراتژی های جدید و تعیین میزان آمادگی سازمان برای تغییر، ضروری بنظر میرسد. هدف مقاله حاضر شناسایی وضع موجود فرهنگ سازمانی و فرهنگ مطلوب سازمان به منظور تعیین میزان آمادگی سازمان برای تغییر است. برای تحقق هدف فوق از مدل ارزش های رقابتی کوئین استفاده شد که پرسشنامه آن برای ۱۱۰ نفر از جامعه آماری تحقیق در سازمان آگهی های روزنامه همشهری ارسال شد. برای بررسی پایایی ابزار پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده گردید و برای بررسی روایی سازه مدل از روش مقیاس گذاری چند بعدی استفاده شد که از نوآوری های پژوهش حاضر است. در گام بعد ضمن استخراج نیمرخ فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب با استفاده از آزمون های علامت زوج نمونه ای، ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون فریدمن وضعیت موجود فرهنگ سازمان تشریح شد. نتایج نشان داد فرهنگ موجود سازمان در الویت اول سلسله مراتبی و در الویت دوم تمرکز بر ارزش های فرهنگ بازار است و ارزش های فرهنگ ادهوکراسی که مبتنی بر نوآوری و کار آفرینی است کمتر در آن دیده می شود و وضع موجود با فرهنگ مطلوب از دیدگاه پاسخ دهندگان تفاوت دارد همچنین فرهنگ سازمان بیشترین همبستگی را با فرهنگ سلسله مراتبی نشان داد. نتایج کلی نشان میدهد سازمان با ویژگی های جدید بیشتر مورد توجه ذینفعان داخل و خارج سازمان است و انتظار آن است که ارزش هایی همچون نوآوری در کارها، خلاقیت، ریسک پذیری و کسب منابع جدید در سازمان بیشتر شده و از سوی دیگر ارزش های فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان کاهش یابد.

**واژه های اصلی:** فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار، فرهنگ قبیله ای، ارزش های رقابتی، مقیاس گذاری چند بعدی

### ۱- مقدمه

فوق این تیراژ به ۹۰۰/۰۰۰ نسخه در روز رسید که از این میزان تنها ۵۰۰/۰۰۰ نسخه روزنامه بفروش میرسد و مابقی برگشت میخورد. صالح آبادی (۱۳۹۵) میگوید با ظهور فضای مجازی و دیجیتالی شدن اخبار و اطلاعات، رسانه های بزرگ بخصوص روزنامه ها تا حدود زیادی ارزش خبری خود را از دست داده اند زمانی بود که مردم صبح پای کیوسک ها می رفتند و به انتظار آمدن روزنامه ها بودن اما الان این اخبار مرتبا در نرم افزارهای نصب شده مثل تلگرام، اینستاگرام و ... می آید. محمد علی وکیلی مدیر مسئول روزنامه ابتکار (۱۳۹۵) بیان می نماید که تکنولوژی های ارتباطی

در سال های اخیر خبر خوان ها و نرم افزار های اطلاع رسان که عمدتا در قالب شبکه های اجتماعی و با گستره انبوهی از مخاطبان به فعالیت می پردازند، نبردی خاموش اما تمام عیار را با رسانه های سنتی بویژه روزنامه های کاغذی آغاز کرده اند طوری که روز به روز بر تعداد نسخه های برگشتی آنان اضافه می شود. معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی پنجم آذر سال ۱۳۹۲ تیراژ روزنامه های کشور را ۱/۲۰۰/۰۰۰ نسخه اعلام کرد که بعد از گذشت ۴ سال طبق اعلام معاونت

\*reza\_ef\_kashani@yahoo.com

متعدد نشان میدهد که فرهنگ سازمانی مناسب و مدیریت صحیح آن، پیامدهایی نظیر، ارتقای عملکرد سازمان [15]، افزایش تمایل به تسهیم دانش [23]، افزایش رضایت شغلی [21]، بهبود تعهد کارکنان [17]، تشویق به نوآوری [10] و ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمان [8] به همراه خواهد داشت. لذا در همین راستا و با توجه به نیاز به تغییر در سازمان مذکور و شناسایی میزان آمادگی سازمان در ایجاد تغییر و همچنین نقش فرهنگ سازمانی در این مورد، در این مقاله سعی می شود تا فرهنگ موجود سازمان و ارزشهای آن و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارزشهای آن از دید ذینفعان داخلی و خارجی شناسایی شود تا ضمن شناسایی میزان شکاف میان وضع موجود و مطلوب، آمادگی سازمان برای تغییر مشخص شده و پیشنهادهایی در این خصوص به مدیران ارائه گردد. لذا سوالات تحقیق عبارتند از:

الف- وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در سازمان آگهی های همشهری چگونه است؟

ب- فرهنگ سازمانی مطلوب در شرایط ایده آل به منظور عملکرد بهتر در جذب آگهی ها از دید ذینفعان چه می تواند باشد؟

## ۲- ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق

### ۱-۲- فرهنگ سازمانی

شاین (۱۹۸۳) فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی میداند که یک گروه مشخصی آن را اختراع، کشف و توسعه میدهند تا بتواند از طریق آن بر مشکلات ناشی از انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی فائق آید. باس (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را چسبی میداند که مجموعه سازمان را به عنوان یک هویت و منبعی از شایستگی های متمایز در کنار هم نگه میدارد و به اعتقاد لوئیس (۱۹۸۳) فرهنگ تاثیر گسترده بر سازمان دارد زیرا تعریف فرهنگ سازمان تنها به کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان و رقبای آن محدود نمی شود بلکه نحوه تعامل سازمان با این بازیگران کلیدی را نیز در بر می گیرد [۳]

در مطالعات فرهنگ سازمانی سه رویکرد دیده می شود در رویکرد اول دسته بندی متفاوتی از فرهنگ سازمان بر اساس خرده فرهنگ های سازمانی صورت گرفته مثل مدل کوئین (۱۹۸۵) که چهار نوع فرهنگ سازمانی قبيله ای، ادوکراسی، بازار و سلسله مراتبی اشاره شده است. دسته دوم به ویژگی های فرهنگ سازمانی به عنوان مولفه هایی که به تحقق اهداف سازمان کمک میکند یا مانع آن می شود اشاره دارد. مطالعات هافستید (۲۰۰۴) که فرهنگ های ملی را بر اساس پنج بعد از هم تفکیک نموده از همین گروه است. دسته سوم همانند مدل دنیسون (۱۹۹۰) ترکیبی از دو رویکرد فوق است که چهار ویژگی اصلی سازمان (درگیر شدن در کار، انطباق پذیری،

وضعیت خبر رسانی مطبوعات کاغذی را به خطر انداخته است. کاهش تیراژ روزنامه ها و به دنبال آن از دست رفتن منابع مالی خصوصا روزنامه های غیردولتی، زنگ خطری برای ادامه حیات آن ها در آینده است. در بین روزنامه های کشور روزنامه هایی همچون کیهان، اطلاعات و ایران رسما دولتی هستند و از منابع دولتی استفاده می کنند ولی روزنامه های دیگر منابع مالی آن ها بیشتر از طریق درج آگهی های تبلیغاتی، نیازمندی و تک فروشی است. روزنامه همشهری به صاحب امتیازی شهرداری تهران که توسط موسسه همشهری اداره می شود یکی از همین نوع روزنامه هاست. روزنامه همشهری از ابتدای فعالیت خود با ظاهر رنگی و جذابش توانست خوانندگان زیادی را جذب کند و در اردیبهشت ۱۳۷۲ تیراژ این روزنامه در یکصدمین شماره به ۱۰۰/۰۰۰ نسخه رسید و سه سال بعد در بهمن ۱۳۷۵ به ۴۰۰/۰۰۰ نسخه ارتقا یافت (ویکی پدیا) که این موضوع در رشد چشمگیر آگهی های تجاری در صفحات روزنامه نقش چشمگیری داشت به طوری که در سالیان متمادی رتبه یک جذب آگهی در روزنامه را در گزارش های اداره کل مطبوعات داخلی وزارت ارشاد به همراه داشت. همشهری آنلاین (۱۳۹۵) بیان میدارد که موسسه همشهری از طریق درآمدهای خود اداره شده و هیچ گونه کمک و اعتباری از شهرداری تهران دریافت نمی کند. این در حالی است که تحولات ذکر شده در جامعه و نقش فضای مجازی در خبر رسانی در تیراژ و میزان آگهی های روزنامه همشهری همچون سایر روزنامه های دیگر بی تاثیر نبوده و آگهی های تجاری که رگ حیاتی رسانه محسوب شده و استقلال نسبی آن را حفظ می نماید در این سال ها با خطر کاهش رو برو شده است که این موضوع در رویت صفحات روزنامه، محسوس است. تحولات فوق الذکر و شرایط فعلی جامعه نشان میدهد سازمان آگهی های روزنامه که بیشتر با بازار تجاری سر و کار دارد به منظور ادامه حیات روزنامه، بعنوان شریان اصلی اقتصادی آن و سهم بیشتر بازار آگهی های تجاری و با توجه به پویاتر شدن بازار تبلیغات و ظهور رسانه های جایگزین، نیازمند تحول اساسی است. در همین راستا قبل از هرگونه تغییری این سوال مطرح است که آیا سازمان مذکور آمادگی لازم برای تغییر و تحول را دارد یا خیر؟ شناسایی فرهنگ سازمان نقش بسزایی در ارزیابی میزان آمادگی سازمان ها برای تغییر را خواهد داشت. موقعیت هایی پیش می آید که مدیریت سازمان، استراتژی مناسبی را گسترش میدهد غافل از اینکه فرهنگی که می سازد برای اجرای این طرح های جدید کافی نیست. در چنین شرایطی می بایست فرهنگی تدارک دیده شود که با واقعیت های آینده همساز باشد [۲]. ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی، هنگامی مطرح می شود که باورهای استراتژیک و باورهای روزمره با هم تعارض و برخورد شدید دارند و این تعارض در حدی است که اجرای استراتژی جدید را کند یا متوقف می کند. بنابر این استراتژیست های سازمان باید سعی کنند باورها و تصمیمات راهبردی را جدا از فرهنگ بدنه جامعه وضع نمایند [۲] پژوهش های

ارزش‌های موجود در هر گروه عناوینی همچون روابط انسانی<sup>۲</sup>، بازار یا مأموریت<sup>۳</sup>، ادھوکراسی<sup>۴</sup> و سلسله‌مراتبی<sup>۵</sup> به هر کدام داده‌شده است از جمله کاربردهای این مدل می‌توان به تهیه چهار نوع فرهنگ‌سازمانی اشاره کرد و آنچه بیشتر از این مدل به ذهن می‌رسد توصیف چهار نوع فرهنگ‌سازمانی است، به طوری که هر خانه روی مدل ارائه‌دهنده ارزش‌ها، مفروضات و گرایش‌هایی است که مشابه عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان است.

### ۲-۳- فرهنگ سلسله‌مراتبی

از مهم‌ترین روش‌های سازمان‌دهی سازمان‌های عصر مدرن برمبنای نظریه جامعه‌شناس آلمانی ماکس وبر بود. او در سال ۱۹۰۰ سازمان‌های دولتی را مورد مطالعه قرارداد و مدل بوروکراسی را مطرح کرد و بر هفت اصل برای بوروکراسی مطرح کرد که عبارت بودند از: ۱- قوانین و مقررات ۲- حرفه‌گرایی<sup>۶</sup> - شایسته‌سالاری<sup>۷</sup> - جداسازی مالکیت از اداره ۵- سلسله‌مراتب ۶- غیرشخصی شدن کارها ۷- پاسخگویی این ویژگی‌ها در زمان خود اثرگذار بود و به سرعت در جهان فراگیر شد تا سال ۱۹۶۰ اکثر کتب و مطالعات سازمانی به این اصول می‌پرداختند و مدل وبر و بوروکراسی یک مدل ایده آل بود چراکه سازمان‌ها را به سمت ثبات و کارایی بیشتر سوق می‌داد. ویژگی فرهنگ‌سازمانی مطابق با این ساختار، رسمی سازی و سازمان‌دهی شغل و شاغل است. قوانین تعیین می‌نمایند که کارکنان چه کار باید بکنند. تمرکز بلندمدت بر کارایی، ثبات و پیش‌بینی فعالیت‌هاست؛ و قواعد و مقررات عامل ثبات سازمان است.

### ۲-۴- فرهنگ مأموریتی یا بازار

این نوع سازمان از مدل‌های معروف در دهه ۶۰ بود که در پاسخ به افزایش رقابت در میان سازمان‌ها مطرح شد. مفروضات این مدل‌سازمانی بر اساس کار ویلیامسون (۱۹۷۵) بیل اوچی (۱۹۸۱) بود که بر اساس این مفروضات، هدف افزایش اثربخشی سازمان‌ها بود که از مهم‌ترین این مفروضات کاهش هزینه دادوستد می‌باشد. به این طرح جدید ساختار بازار اطلاق شد. اصطلاح بازار مترادف با فعالیت‌های بازار و مصرف‌کنندگان آن نبود بلکه منظور سازمانی بود که به محیط بیرون سازمان توجه داشت. رقبا، مشتریان، اتحادیه‌ها و قوانین و مقررات دولتی را مورد بررسی دقیق قرار می‌دهد و بر خلاف سیستم سلسله‌مراتب که بر تخصصی شدن وظایف، کنترل و تمرکز

ثبات و مأموریت) را در نظر داشته و هر یک با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند.

در این بین مدل ارزش‌های رقابتی ارائه‌شده از طرف کوئین ویزگی‌ها و خصیصه‌های فرهنگی خاصی را ارائه می‌کند. بر اساس این مدل وجود توازن بین این چهار فرهنگ در مدل برای اثربخشی سازمان ضروری است و استفاده از مدل ارزش‌های رقابتی به‌عنوان چارچوبی برای مطالعه فرهنگ‌سازمانی گویای نوعی حرکت به سمت فاصله گرفتن از رویکرد کیفی است که وجه مشخص اکثر پژوهش‌های فرهنگی محسوب می‌شود [11] و [19] مدل مذکور بر این فرض مبتنی است که سازمانها را می‌توان با توجه به مجموعه‌ای از ابعاد یا ویژگی‌های فرهنگی که در کلیه سازمانها مشترک است از یکدیگر متمایز نمود. در این خصوص پژوهش‌های صورت گرفته داخلی و خارجی در بکارگیری مدل مذکور به منظور توصیف فرهنگ سازمان‌ها، موید همین موضوع است.

### ۲-۲- چارچوب ارزش‌های رقابتی<sup>۱</sup>

چارچوب ارزش‌های رقابتی از زمانی مطرح شد که محققین به دنبال پیدا کردن معیارهای مهم اثربخشی سازمان‌ها بودند. سوالاتی که در این زمینه مطرح بود عبارت بودند از اینکه: معیارهای اصلی برای تعیین اثربخشی سازمان کدام‌اند؟ جان کمیل و همکارانش (۱۹۷۴) یک لیست از ۳۹ شاخص ارائه کردند و مدعی شدند که این لیست برای تعیین اثربخشی سازمان جامع و کامل است. کوئین و رورباخ در سال ۱۹۸۳ لیست را تحلیل کردند و مشخص شد که امکان تحلیل و دسته‌بندی آن‌ها وجود دارد آن‌ها به دنبال ساده کردن لیست بودند با توجه به اینکه ۳۹ شاخص خیلی زیاد بود با استفاده از تحلیل آماری توسط دو محقق فوق‌رویی شاخص‌های اثربخشی، دو محور اصلی و چهار گروه یا دسته به دست آمد. شاخص‌ها درون چهار دسته قرار داده شدند. محور عمودی تأکید بر میزان کنترل بر رفتار کارکنان داشت، بطوریکه یک‌طرف آن کنترل بر رفتار و طرف دیگر انعطاف بر رفتار کارکنان بود. محور افقی نشان‌دهنده میزان تمرکز سازمان بر عوامل درونی و بیرونی سازمان دارد، لذا یک سرمحور تأکید بر درون مثل ادغام و یکی شدن و سر دیگر محور، تأکید بر بیرون سازمان مثل اهمیت دادن به مشتری، رقابت و تفکیک دارد. از تلاقی دو محور چهار گروه به دست می‌آید که معیارهای اثربخش در آن‌ها قرار داده‌شده است [19].

این چهار دسته، ارزش‌های اصلی برای قضاوت در خصوص اثربخشی سازمان را نشان می‌دهند. چیزی که در این مدل بیشتر به چشم می‌آید تضاد و رقابت ارزش‌های سازمان با یکدیگر است [۹] نام ارزش‌های رقابتی در الگوی مذکور ریشه در تقابل و رقابت میان ارزش‌های هر گروه دارد. لذا بر اساس

2 Clan

3 Market

4 Adhocracy

5 Hierarchy

6 Specialization

7 Meritocracy

<sup>1</sup> The competing values framework

در تصمیم‌گیری توجه دارد این ساختار بر فعالیت‌های بازار و محیط خارجی متمرکز است [11]

وظایف اصلی مدیریت در این نوع سازمان هدایت به‌سوی بهره‌وری، نتایج و سودآوری است. اعتقاد بر این است که اهداف روشن و اتخاذ استراتژی‌های تهاجمی، سازمان را به‌سوی بهره‌وری و سودآوری سوق خواهد داد. در فرهنگ بازار سازمان رقابت‌پذیر بوده و رهبران سازمان متقاضی فعالیت‌های بیشتر از کارکنان می‌باشند. پیروزی در رقابت را عامل حیات و استحکام سازمان می‌دانند و اهداف بلندمدت سازمان تحقق هدف‌های از قبل تعیین شده، نفوذ در بازار و کسب سهمیه بیشتر آن است.

#### ۲-۵- فرهنگ قبیله‌ای

سازمان‌های با این نوع فرهنگ به سازمان‌های خانوادگی شهرت دارند. ارزش‌هایی همچون همبستگی، مشارکت و احساس یکی بودن در این نوع فرهنگ سازمانی دیده می‌شود. برخلاف ارزش‌های سازمانی سلسله‌مراتب و بازار، کار گروهی، تعهد گروهی و توسعه منابع انسانی از ویژگی‌های این نوع فرهنگ است. وظیفه اصلی مدیریت، انسانی نمودن محیط کار، فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان، تعهد و روحیه کارکنان است

#### ۲-۶- فرهنگ ادھوکراسی

در کشورهای توسعه‌یافته که انتقال از عصر صنعتی به عصر اطلاعات صورت گرفته نمونه‌های جدیدی از سازمان ایجاد شده است. ساختارهایی که بیشتر به شرایط پیچیده و متغیر محیطی پاسخ می‌دهد و نمونه‌هایی از سازمان‌های قرن بیست و یکم هستند. وظایف اصلی مدیر پرورش زمینه کار برای کارآفرینی و خلاقیت کارکنان است. فرض بر آن است تطابق با محیط و نوآوری، سازمان را به‌سوی منابع جدید و سودآوری سوق می‌دهد. ادھوکراسی بر آنی بودن و موقتی بودن اصرار دارد و توانایی تغییر در شرایط پیچیده و تغییرات سریع را دارند. از اهداف اصلی یک ادھوکراسی زمینه‌سازی برای تطابق، انعطاف و خلاقیت در مواقع عدم اطمینان محیطی، ابهام و انفجار اطلاعات است. بیشتر این شکل سازمانی در صنایعی همچون نرم‌افزار، کمپانی‌های فیلم‌سازی و سازمان‌های فضایی دیده می‌شود. برخلاف فرهنگ بازار و سلسله‌مراتب، ادھوکراسی ها تمرکز اختیار ایجاد نمی‌کنند و در عوض قدرت را بین افراد توزیع می‌نمایند. تأکید بر کارکنان، آینده‌نگری و پذیرش ریسک از ویژگی آن‌هاست و همه افراد درگیر مسائل سازمان می‌شوند. کوئین و کامرون در سال ۱۹۸۳ در مطالعه مربوط به یک سازمان ادھوکرات به ویژگی‌های ذیل اشاره کرده‌اند ۱- ادھوکراسی دارای چارت سازمانی نیست و به طور مرتب در حال تغییر است. ۲- فضای فیزیکی سازمان می‌تواند موقتی باشد. سازمان می‌تواند دارای فضا نباشد و در هر لحظه که لازم شد آن را ایجاد کند ۳- وظیفه و نقش‌ها موقتی است و افراد برحسب

ضرورت می‌توانند نقش‌های متفاوتی را عهده‌دار باشند ۴- کارکنان به نوآوری تشویق شده و سازمان مجبور به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه در برخورد با مشکلات است. ادھوکراسی با سازمان‌های بزرگ دولتی ناسازگار هستند و تأکید سازمان در درازمدت بر رشد سریع و کسب منابع جدید است.

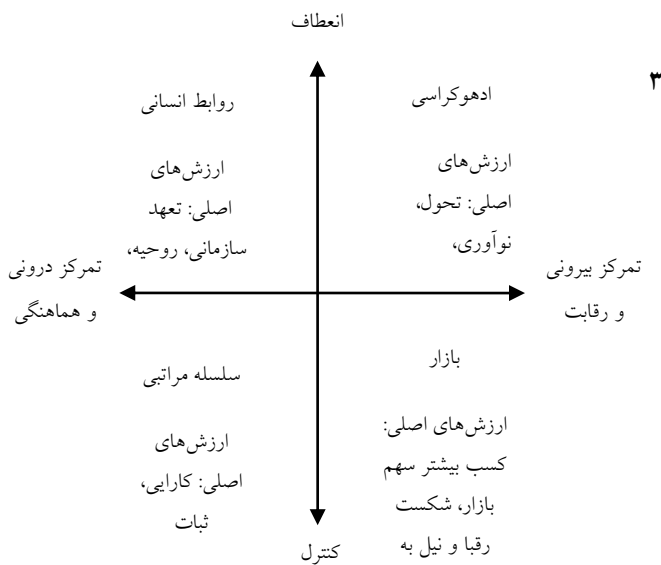
#### ۲-۷- پیشینه تحقیق

آدامز، داوسون و فوربور (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به شناخت فرهنگ غالب سازمانی در مرکز زایمان یک بیمارستان در استرالیا پرداختند. هدف از مطالعه، بررسی میزان آمادگی واحد مذکور در پذیرش قواعد جدید دولتی بود. نتایج با به کارگیری پرسشنامه ارزشهای رقابتی کوئین (۲۰۰۶) نشان داد فرهنگ غالب سازمان بوروکراتیک با تمرکز بر قواعد و رویه‌هاست و تمرکز کمتری بر انعطاف کارها، نوآوری در فعالیت‌ها و کار تیمی است. نتایج تحقیق نشان داد واحد مذکور آمادگی کمی برای ایجاد تغییر را دارد [۹].

ایگو و اسکیتمو (۲۰۰۵) در یک شرکت مهندسی مشاور در کشور استرالیا به شناسایی فرهنگ سازمان پرداختند. از آنجایی که رضایت ذینفعان و ارباب رجوع یا مشتری در شرکت‌های بازرگانی از اهمیت زیادی برخوردار است محققین به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نگاه ذینفعان داخلی و خارجی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد فرهنگ غالب شرکت، بازار محور است و برعکس، شرایط ایده آل و مورد تمایل ذینفعان خصوصاً ذینفعان داخلی تفاوت زیادی با آن چه هست را نشان می‌داد. نتایج از نقش مخرب فرهنگ حاکم در شرایط فعلی حکایت داشت [14]

مولر و نیلسن (۲۰۱۶) در مقاله‌ای به بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر مدل‌های توسعه‌ای در یک شرکت مهندسی پرداختند و این که آیا تعلق میان ارزشهای موجود در سازمان با ارزشهای مدل‌های توسعه‌ای همچون مدیریت کیفیت جامع لازم است یا خیر؟ برای شناسایی فرهنگ سازمان از مدل ارزش‌های رقابتی بهره گرفته شد که نتایج نشان داد شرکت مذکور نتیجه محور، سازمان یافته و بر اساس قوانین و مقررات است. استفاده از مدل فوق به خوبی فرهنگ غالب و خرده فرهنگ‌های سازمانی را به تصویر کشید [18].

سنسوسه، کاپانینگسیا و ویبو (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی فرهنگ سازمانی در دولت اندونزی پرداختند تا از این طریق با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد تغییر در سازمان، پیشنهادهایی در خصوص اجرای مدیریت دانش در دولت اندونزی ارائه دهند. برای اندازه‌گیری فرهنگ فعلی و مطلوب سازمان از پرسشنامه ارزش‌های رقابتی استفاده شد. از ۲۳۰ پرسشنامه برگشتی از ۳ وزارتخانه، وضعیت فرهنگ سازمانی بدست آمد که نشان می‌داد فرهنگ موجود سازمانی بوروکراتیک با تأکید بر کارایی، انسجام و پیش‌بینی‌پذیری کار هاست [20].



شکل (۱): مدل ارزش‌های رقابتی [19]

### ۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و از لحاظ ماهیت توصیفی محسوب می‌شود. از آنجاییکه در این تحقیق پیمایش صورت می‌گیرد توصیفی - پیمایشی محسوب می‌گردد. جامعه آماری تحقیق متشکل از کارکنان سازمان آگهی‌های روزنامه همشهری، مدیران و کارگزاران تبلیغاتی هستند که طرف قرار داد با سازمان بوده و در ازای ارائه آگهی به سازمان، کارمزد دریافت می‌کنند و جزو ذینفعان اصلی به حساب می‌آیند. جمعاً جامعه آماری تحقیق ۱۱۰ نفر می‌باشد که بعلت در دسترس بودن، پرسشنامه برای همه آن‌ها ارسال گردید. جمع آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد کوئین (۲۰۰۶) صورت گرفت که با توجه به ترجمه آن توسط محققین، پرسشنامه برای یکی از اساتید زبان خارجی دانشگاه ارسال شد و با اصلاحات جزئی مورد تایید قرار گرفت. پرسشنامه مذکور از ۶ مولفه تشکیل شده که شامل ویژگی‌های برجسته سازمان، یک رهبری، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، استراتژی‌های سازمان و معیارهای موفقیت در سازمان، می‌باشند که هر مولفه دارای ۴ گزینه می‌باشد که ۱۰ امتیاز توسط پاسخ دهندگان میان ۴ گزینه تقسیم می‌شود. میزان امتیاز به این بستگی دارد که پاسخ دهنده تا چه اندازه گزینه را مشابه با سازمان خود میداند. برای تشریح وضع موجود سازمان از آزمون‌های علامت زوج نمونه ای، ضریب همبستگی و فریدمن استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه بیست استفاده شده است. برای پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۱) در ۶۶ شرکت

در یک تحقیق در فدراسیون‌های ورزشی ایران به اعتبار یابی و خصوصیات روانسنجی ابزار ارزیابی فرهنگ سازمان بر مبنای مدل ارزش‌های رقابتی پرداخته شده. جامعه آماری تحقیق شامل ۵۲ فدراسیون ورزشی است و از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی در این تحقیق نشان داده است که مدل ارزش‌های رقابتی یک مدل چند بعدی است و در تحقیق هر ۴ مدل فرهنگ سازمان نمایان گردیده است. لذا با مشخص شدن ۴ نیم رخ فرهنگ سازمانی بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی، ابزار و چارچوب مناسبی جهت سنجش فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد و می‌تواند مدیران را در تشخیص فرهنگ سازمان یاری دهد [۴].

فرهی و همکاران (۱۳۹۶) الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی و سنجش وضعیت موجود بانک دی را انجام دادند الگوی مطلوب با پنج بعد، بیست و شش مولفه و دویست و هجده شاخص با رویکرد کیفی بدست آمد و با استفاده از رویکرد کمی وضع موجود سازمان اندازه‌گیری شد. برای این منظور از آزمون مقایسه میانگین، رگرسیون و تکرار مجدد بهره گرفته شد. نتایج نشان داد در بانک دی فرهنگ ارزش محور در وضعیت مطلوب تری نسبت به سایر ابعاد فرهنگ سازمان قرار دارد [۶].

### ۲-۸- مدل مفهومی پژوهش

پس از مطالعه مدل و چارچوب‌های مختلف در حوزه فرهنگ سازمانی، برای تهیه چارچوبی جهت مطالعه فرهنگ سازمان از مدل کوئین استفاده شد. ابعاد چهارگانه مدل فوق عبارتند از چهار نوع فرهنگ قبیلہ ای، ادھوکراسی، بازار و سلسله مراتبی که این چهار نوع فرهنگ بر اساس تلاقی دو محور توجه به درون سازمان یا توجه به بیرون سازمان و محور تاکید بر ثبات یا تغییر بدست آمده است. مولفه‌های هر یک از ابعاد فرهنگ شامل ویژگی‌های برجسته، سبک رهبری، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، استراتژی‌های مورد تاکید و معیارهای موفقیت سازمان می‌باشند که شاخص‌های هر یک از مولفه‌های فوق در چهار زمینه فرهنگی مطابق مدل ذیل متفاوت هستند.

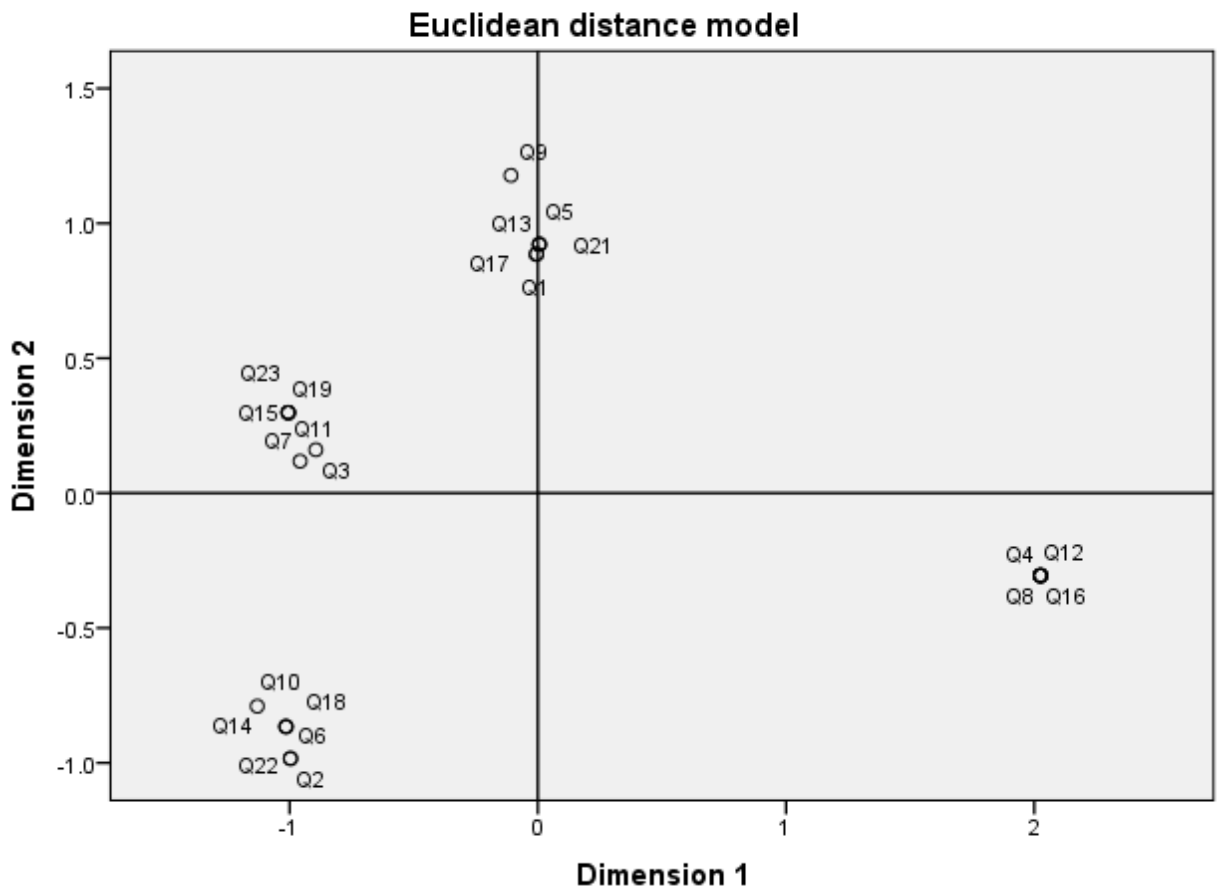
جدول (۱): مختصات سوالات پرسشنامه بر روی ابعاد مدل

ردیف	سوالات	بعد اول	بعد دوم
۱	سوال ۱	-۰/۰۰۶۷	۰/۸۸۴۲
۲	سوال ۲	-۰/۹۹۶۶	-۰/۹۸۴۶
۳	سوال ۳	-۰/۸۹۴۶	۰/۱۶۰۷
۴	سوال ۴	۲/۰۲۶۱	-۰/۳۰۵۰
۵	سوال ۵	-۰/۰۰۵۲	۰/۸۸۶۸
۶	سوال ۶	-۰/۹۹۷۰	-۰/۹۸۳۲
۷	سوال ۷	-۰/۹۵۸۲	۰/۱۱۸۴
۸	سوال ۸	۲/۰۲۴۷	-۰/۳۰۵۳
۹	سوال ۹	-۰/۱۰۸۲	۱/۱۷۷۷
۱۰	سوال ۱۰	-۱/۱۳۰۵	-۰/۷۸۹۹
۱۱	سوال ۱۱	-۱/۰۰۶۱	۰/۲۹۸۵
۱۲	سوال ۱۲	۲/۰۲۴۷	-۰/۳۰۶۱
۱۳	سوال ۱۳	۰/۰۰۵۴	۰/۹۲۲۰
۱۴	سوال ۱۴	-۱/۰۱۵۲	-۰/۸۶۴۶
۱۵	سوال ۱۵	-۱/۰۰۶۰	۰/۲۹۸۵
۱۶	سوال ۱۶	۲/۰۲۴۵	-۰/۳۰۵۹
۱۷	سوال ۱۷	۰/۰۰۵۷	۰/۹۲۲۱
۱۸	سوال ۱۸	-۱/۰۱۴۹	-۰/۸۶۵۶
۱۹	سوال ۱۹	-۱/۰۰۵۸	۰/۲۹۸۵
۲۰	سوال ۲۰	۲/۰۲۴۲	-۰/۳۰۵۷
۲۱	سوال ۲۱	۰/۰۰۶۰	۰/۹۲۲۲
۲۲	سوال ۲۲	-۱/۰۱۴۵	-۰/۸۶۶۷
۲۳	سوال ۲۳	-۱/۰۰۵۶	۰/۲۹۸۸
۲۴	سوال ۲۴	۲/۰۲۳۹	-۰/۳۰۵۷

نظامی برای اندازه گیری فرهنگ سازمانی از پرسشنامه مذکور استفاده کردند که ضریب آلفای کرونباخ را برای هر یک از انواع فرهنگ سازمانی محاسبه کردند. لذا در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات مربوط به هر فرهنگ سازمانی بدست آمد که عبارتند از: برای فرهنگ سازمانی قبیله ای ۰/۷۶۵، فرهنگ ادوکراسی ۰/۷۱، فرهنگ بازار ۰/۷۲۱ و فرهنگ سلسله مراتبی، ۰/۹۰۹ است که ضرایب بدست آمده از مقدار استاندارد ۰/۷۰ بیشتر بوده و پایایی ابزار برای هر یک از انواع فرهنگ سازمانی قابل قبول می باشد. برای بررسی روایی واگرا و همگرا ابزار جمع آوری داده در پژوهش حاضر از روش مقیاس گذاری چند بعدی استفاده شد. روایی را این گونه می توان تعریف کرد که یک تحقیق تا چه حد دقیقاً آنچه را که قصد ارزیابی اش را داشته، سنجیده است [۷]. مقیاس گذاری چند بعدی یک تکنیک تحلیل داده برای جستجوی ساختار شباهت (یا تفاوت) بین داده ها بوسیله مدل های فاصله فضایی است که در ابتدا توسط گاتمن<sup>۸</sup> ۱۹۵۴ معرفی شده است. مقیاس بندی چند بعدی در ساخت آزمون، ارزیابی روایی آزمون و در مدل یابی پاسخ های آزمون استفاده می شود (جانستون، ۱۹۹۵) کوئین و اسپرینتر (۱۹۹۱) برای روایی پرسشنامه خود از این روش بهره گرفتند. مقیاس گذاری چند بعدی متغیرها را به نقاطی در یک پیکر بندی چند بعدی تبدیل کرده و تشابهات و تفاوت های بین آن ها را به صورت فاصله بین نقاط نشان می دهد [۵]. تحلیل عاملی و مقیاس گذاری چند بعدی را شبیه بهم می دانند چرا که هر دو روش فضای متناسبی از ساختار ها را ارائه می دهند که در تحلیل عاملی به نام عامل و در مقیاس گذاری چند بعدی به نام ابعاد نامیده می شود [13] نتایج بکارگیری از مقیاس گذاری چند بعدی نشان میدهد برازش مناسبی از داده ها بر روی مدل ایجاد شده است عبارتی سوالات مرتبط با یک فرهنگ سازمانی دارای فواصل اقلیدسی کمتر و در روی مدل در یک چهار خانه قرار گرفته اند که نشان دهنده روایی همگرا و سوالات هر فرهنگ سازمانی با سوالات فرهنگ سازمانی متضاد طبق مدل ارزش های رقابتی، در چهار خانه های مقابل هم و با فواصل اقلیدسی بیشتر قرار گرفته اند. روش مقیاس گذاری چند بعدی مختصات سوالات را روی ابعاد مدل نشان داده که مختصات سوالات مربوط به هر فرهنگ سازمانی مشابه بوده و با مختصات سوالات مربوط به سایر فرهنگ های سازمانی دیگر مدل، متفاوت است. جدول شماره ۱ و شکل شماره ۲ نشان دهنده وضعیت فوق میباشد

<sup>8</sup> Guttman

## Derived Stimulus Configuration



شکل (۲): مقیاس گذاری چند بعدی سوالات پرسشنامه

بدست آمده هیچ یک از سوالات از پرسشنامه حذف نگردید و در مدل باقی ماندند بدین ترتیب که سوالات ۱، ۵، ۹، ۱۳، ۱۷ و ۲۱ برای فرهنگ قبيله، سوالات ۲، ۶، ۱۰، ۱۴، ۱۸ و ۲۲ برای فرهنگ ادهوکراسی، سوالات ۳، ۷، ۱۱، ۱۵، ۱۹ و ۲۳ برای فرهنگ بازار و سوالات ۴، ۸، ۱۲، ۱۶، ۲۰ و ۲۴ برای فرهنگ سلسله مراتبی می باشند.

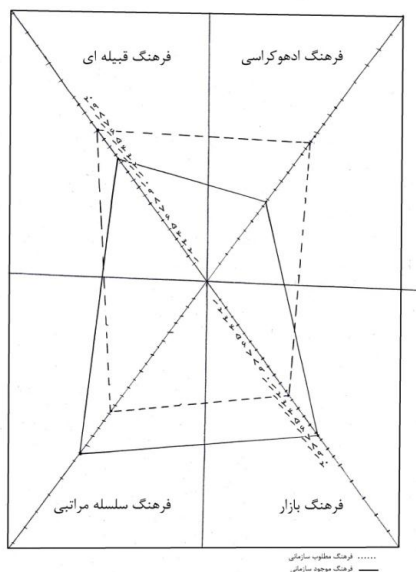
### ۴- یافته ها

از ۱۱۰ پرسشنامه ارسالی ۹۷ مورد از طرف پاسخ دهندگان برگشت شد. از میان پاسخ دهندگان ۵۵/۷٪ کارمند، ۸/۲٪ مدیر و ۳۶/۱٪ کارگزار تبلیغاتی به سوالات پاسخ دادند. بیشتر پاسخ دهندگان با سابقه فعالیت بیش از ۵ سال می باشند که نشان دهنده آشنایی آن ها با وضع موجود سازمان و اعتبار پاسخ هاست. نتایج نشان می دهد که فرهنگ غالب سازمان از دیدگاه پاسخ دهندگان سلسله مراتبی و با تمرکز بر ارزش های فرهنگ بازار است لذا ارزشهای فعلی سازمان مبتنی بر کارایی، ثبات و به کار گیری قواعد و

سر انجام معناداری مختصات بدست آمده باید از نظر آماری بررسی شود که برای این منظور از شاخص  $RSQ$  استفاده می شود. این شاخص نوعی ضریب همبستگی است که هر چه به عدد یک نزدیک تر باشد بیان گر آن است که می توان مختصات تولید شده را تایید کرد [16]. شاخص  $RSQ$  بدست آمده برای مختصات سوالات پرسشنامه بر روی نقشه برابر با ۰/۹۹۷۰۵ است که مناسب ارزیابی می شود. برای بررسی برازش داده ها در مدل از معیار مناسب سازی کروسکال بنام استرس بهره گرفته شد که نشان دهنده تفاوت بین مجاورت های ورودی و فواصل خروجی در یک نقشه چند بعدی است. ارزش های تابع استرس بین صفر و یک است که تابع استرس کوچک تر نشان دهنده مدل بهتری از داده های ورودی است. در پژوهش حاضر ارزش تابع استرس ۰/۰۲۹۵۸ بدست آمده که مناسب ارزیابی می شود. بر اساس نقشه تولید شده نشان داده می شود که مدل ارزش های رقابتی توانسته فرهنگ سازمانی را اندازه گیری نماید و نیمرخ هر چهار فرهنگ سازمانی پدیدار شده است. لذا بر اساس معناداری هر یک از سوالات بر ابعاد نقشه

فرهنگ قبیله ای همچون تمرکز بر توسعه منابع انسانی، اعتماد میان کارکنان و مدیران و همچنین توسعه ارتباطات مد نظر است که با کاهش تمرکز بر ارزش های فرهنگ بازار و سلسله مراتبی همراه خواهد بود. در شکل شماره ۳ ترکیب ۲ وضعیت فعلی و مطلوب از نگاه پاسخ دهندگان به تصویر کشیده شده که عدم تجانس و تفاوت میان دو وضع موجود و مطلوب سازمان را نشان می دهد.

مقررات در کارها و همچنین تاکید بر خروجی ها، پیروزی بر رقبا، کسب سهم بیشتر بازار و تحقق اهداف از قبل تعیین شده است. در بررسی وضعیت موجود، تمرکز کمتری بر ارزش های فرهنگ ادھوکراسی دیده می شود. همچنین نتایج نشان می دهد وضع مطلوب فرهنگ سازمانی از دیدگاه پاسخ دهندگان می باشد تمرکز بیشتر بر ارزش های فرهنگ ادھوکراسی همچون نوآوری، کسب منابع جدید و کار آفرینی است و همچنین توجه بیشتر به



شکل (۳): مقایسه نیمرخ وضع موجود و مطلوب

مقایسه وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با وضعیت مطلوب از دیدگاه پاسخ دهندگان و معنی داری این اختلاف و با در نظر گرفتن توزیع ابعاد فرهنگ سازمانی از آزمون ناپارامتریک علامت زوج نمونه ای بهره گرفته شد. نتایج با توجه به سطح معنی داری نشان میدهد به جز اختلاف میان فرهنگ قبیله ای موجود و فرهنگ قبیله ای مطلوب، اختلاف میان وضع موجود و مطلوب مابقی ابعاد فرهنگ سازمانی، معنی دار است. به منظور تعیین میزان همبستگی فرهنگ سازمان با ابعاد آن از تحلیل همبستگی استفاده شد برای این منظور نمره کل فرهنگ سازمان محاسبه و رابطه آن با سایر ابعاد فرهنگ سازمان با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن تعیین شد.

بعد از مشخص شدن سوالات هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ قبیله ای، ادھوکراسی، بازار و سلسله مراتبی) نمره هر کدام از آنها از نظر پاسخ دهندگان محاسبه شد. به عنوان مثال امتیاز فرهنگ قبیله ای با میانگین سوالات ۱، ۵، ۹، ۱۳، ۱۷ و ۲۱ بدست آمد. در ادامه از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع ابعاد فرهنگ سازمانی اشاره شده استفاده گردید که Sig محاسبه شده برای هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ قبیله ای ۰/۴۰۳، فرهنگ ادھوکراسی ۰/۰۰۵، فرهنگ بازار ۰/۰۴۰ و فرهنگ سلسله مراتب ۰/۰۰۰) بدست آمد که به جز فرهنگ قبیله ای که Sig آن بالاتر از ۰/۰۵ می باشد توزیع مابقی ابعاد غیر نرمال شد. به منظور بررسی



جدول (۲): نتایج آزمون علامت زوج نمونه ای

	فرهنگ سلسله مراتبی موجود - فرهنگ سلسله مراتبی مطلوب	فرهنگ بازار موجود - فرهنگ بازار مطلوب	فرهنگ ادهوکراسی موجود - فرهنگ ادهوکراسی مطلوب	فرهنگ قبیله ای موجود - فرهنگ قبیله ای مطلوب
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۱

جدول (۳): ضریب همبستگی ابعاد فرهنگ سازمان با فرهنگ کل سازمان

	فرهنگ سازمان
ضریب همبستگی	-۰/۱۱۸
سطح معناداری	۰/۵۳۵
تعداد	۹۷
ضریب همبستگی	-۰/۴۱۸*
سطح معناداری	۰/۰۲۲
تعداد	۹۷
ضریب همبستگی	۰/۳۰۱
سطح معناداری	۰/۱۰۵
تعداد	۹۷
ضریب همبستگی	۰/۴۵۳*
سطح معناداری	۰/۰۱۲
تعداد	۹۷

مولفه های ابعاد فرهنگ سازمان (ویژگی های برجسته سازمان، سبک رهبری، مدیریت کارکنان، معیارهای موفقیت در سازمان، استراتژی های مورد تاکید و همبستگی سازمانی) از دیدگاه پاسخ دهندگان از آزمون فریدمن استفاده شده است.

با توجه به مقدار Sig بدست آمده مشخص می شود رابطه فرهنگ سازمان با ابعاد فرهنگ ادهوکراسی و سلسله مراتب معنی دار در سطح ۰/۰۵ است که این رابطه برای فرهنگ ادهوکراسی معکوس و برای فرهنگ سلسله مراتبی مثبت می باشد. همچنین به منظور بررسی یکسان بودن الویت

جدول (۴): نتایج آزمون فریدمن

	میانگین رتبه
ویژگی های برجسته	۳/۵
سبک رهبری	۳/۵
مدیریت کارکنان	۳/۵
همبستگی سازمانی	۳/۵
استراتژی های مورد تاکید	۳/۵
معیارهای موفقیت سازمان	۳/۵

تعداد	۹۷
کای اسکور	۰/۰۰۰
درجه آزادی	۵
سطح معنا داری	۱/۰۰۰

موجود ترجیح می‌دهند. فرهنگ ادهوکراسی با تکیه بر ارزش هایی همچون نوآوری، خلاقیت در کارها و کسب منابع جدید در بازار، دارای تمرکز کمتری در میان چهار فرهنگ دیگر است از سویی دیگر بر اساس یافته های بدست آمده از آزمون همبستگی که نشان می‌دهد فرهنگ ادهوکراسی با فرهنگ کل سازمان در شرایط موجود همبستگی منفی دارد لذا از دیدگاه پاسخ دهندگان وضعیت فرهنگ سازمان برای نوآوری و بکارگیری سیاست های مبتکرانه و جدید مناسب به نظر نمی رسد و نشان می‌دهد سازمان از آمادگی کمی برای پذیرش سیاست های جدید برخوردار است و فرهنگ کل سازمان با ارزش های فرهنگ ادهوکراسی در تضاد است در حالی که ارزش های فرهنگ سلسله مراتبی دارای بیشترین همبستگی مثبت با فرهنگ کل سازمان است که این یکی از مهم ترین و با ارزش ترین یافته های تحقیق حاضر محسوب میگردد. فرهنگ بازار بعنوان دومین فرهنگ مورد توجه در شرایط فعلی شناخته شده است و از آنجائیکه بر اساس مدل ارزش های رقابتی ارزش های فرهنگ بازار در تقابل با ارزش های فرهنگ قبیله ای است لذا مشخص شد که سازمان بر تحقق اهداف از پیش تعیین شده و پیروزی بر رقبا با استفاده از کنترل بر کارها تمرکز بیشتر دارد و توجه کمتری بر درگیری کارکنان در کارها، کار تیمی در تحقق اهداف دیده می شود لذا از نگاه پاسخ دهندگان، سازمان برای شرایط بهتر در رسیدن به اهداف خود به کار تیمی و توسعه منابع انسانی بیشتر، نیازمند است.

نتایج کلی نشان می‌دهد سازمان با ویژگی های جدید که در تقابل با ویژگی های حال حاضر است بیشتر مورد توجه ذینفعان داخل و خارج سازمان است و انتظار آن است که ارزش هایی همچون کار تیمی برای حل مشکلات، اعتماد بیشتر میان مدیران و سایر ذینفعان، نوآوری در کارها، خلاقیت و ریسک پذیری بیشتر در سازمان رویت شود و مدیران بر تقویت فرهنگ سازمانی ادهوکراسی اصرار بیشتری نشان دهند. لذا بر اساس یافته های فوق که نشان می‌دهد فرهنگ کل سازمان بیشترین همبستگی را با فرهنگ های ادهوکراسی و سلسله مراتبی دارد در همین راستا پیشنهاد های کاربردی به شرح ذیل مطرح میگردد:

- کارکنان به ریسک پذیری بیشتر در کارهای خود تشویق شده و آستانه تحمل مدیران در خصوص اشتباهات احتمالی اولیه افزایش یابد.

- سبک مدیریت کارکنان بر اساس اجماع و کار تیمی خصوصا برای مسائل مرتبط با خود پرسنل، شکل گیرد

با توجه به مقدار sig بدست آمده که بیش از ۰/۰۵ است ادعای یکسان بودن رتبه (الویت) مولفه های فرهنگ سازمانی مورد تایید است.

#### ۵- نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی فرهنگ موجود و غالب سازمان و فرهنگ مطلوب سازمانی است. عدم تطابق باورهای استراتژیک و باورهای روزمره در سطح عملیات سازمان منجر به کندی استراتژی های جدید خواهد شد و روند تغییر را متوقف خواهد کرد لذا شناسایی فرهنگ موجود سازمان و ارزش های آن به منظور تغییر ضروری بنظر می رسد. تغییر سازمانی به عنوان تلاشی برنامه ریزی شده برای افزایش اثر بخشی و سلامت سازمان از طریق برنامه ریزی فرایندهای سازمان، با استفاده از دانش رفتار سازمانی است و هم چنین تغییر سازمانی را شکسته شدن روندها و ساختارهای موجود به منظور ایجاد ساختارهای جدید از جمله فرهنگ و راهبرد در سازمان تعریف کرده اند [22] برای تحقق هدف فوق و پاسخ به سوالات تحقیق از مدل ارزش های رقابتی استفاده شد. پیشینه تحقیق در خصوص بکارگیری پرسشنامه مدل فوق، حاکی از آن بود که مدل ارزش های رقابتی می تواند فرهنگ سازمانی غالب و مطلوب را به خوبی در سازمان ها شناسایی نماید. جمع آوری داده ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد کوئین (۲۰۰۶) صورت گرفت. در ادامه ضمن استخراج نیم رخ فرهنگ سازمانی موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی از نگاه ذینفعان سازمان، وضعیت موجود سازمان با استفاده از آزمون های مقایسه میانگین، ضریب همبستگی و آزمون فریدمن تشریح و بررسی شد.

نتایج تحقیق در خصوص اندازه گیری فرهنگ سازمان با تحقیقات قبلی همسو بود در این خصوص نتایج با تحقیق آدامز، داوسون و فوریور (۲۰۱۶)، ایگو و اسکیتمو (۲۰۰۵)، مولر و نیلسن (۲۰۱۶)، سنسوسه، کایانینگسیا و ویبو (۲۰۱۵) مطابقت داشت و نشان داد مدل ارزش های رقابتی و پرسشنامه آن توانسته فرهنگ موجود و مطلوب را نمایان سازد و تفاوت میان آن ها را نشان دهد [14,18,20] و [۹]. یافته ها نشان داد درک اکثریت پاسخ دهندگان از وضع فرهنگ موجود سازمان، سلسله مراتبی با تمرکز بر بخشنامه و کنترل بر کارهاست. اعتماد کمی میان مدیران با سایر ذینفعان برقرار است و برای کنترل کارها از قوانین و مقررات استفاده می شود و مدیران حفظ ثبات و انسجام را در شرایط

- تفویض اختیار برخی امور به منظور کاهش سلسله مراتب و پیچیدگی در کارها به کارکنان واجد صلاحیت و شایسته در دستور کار مدیران قرار گیرد.

از محدودیت های تحقیق حاضر می توان به عدم اعتماد برخی کارکنان به محرمانه بودن پاسخ ها اشاره کرد که گرد آوری داده ها را تا حدودی با مشکل مواجه نمود. محققین طی برگزاری جلسات گروهی و بعضا تماس تلفنی ضمن اطلاع رسانی در خصوص نتایج تحقیق، اطمینان لازم را در خصوص عدم افشای پاسخ ها ایجاد نمودند و تا حدود زیادی از مشکل فوق کاسته شد.

- همبستگی سازمانی بر اساس وفاداری و اعتماد شکل گیرد و از بخشنامه ها برای حل مسائل جزئی کمتر استفاده شود.

- معیار موفقیت سازمان به مواردی همچون نوآوری و منحصر به فرد بودن در بازار تغییر یابد و مدیران برای نهادینه کردن آن در سازمان تلاش نمایند.

- رهبران سازمان در نقش تسهیل کنندگی کارها و بعنوان مربی ظاهر شوند و از کنترل شدید کار پرهیز نمایند.

- مکانیزم های پاداش برای ایده های نو در نظر گرفته شود و همه ذینفعان سازمان برای آن تشویق گردند.

### منابع و مأخذ

- [۱] حجازی، الهه، نقش، زهرا، (۱۳۹۲)، مقیاس بندی چند بعدی و سودمندی آن در حوزه های مختلف روانشناسی، فصلنامه اندازه گیری تربیت، شماره ۱۳، سال چهارم، ص ۱۸۰- ۱۷۰
- [۲] دیویس، استانی، (۱۹۸۴)، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میر سپاسی، پریچهرمعمد گرجی، تهران: انتشارات مروارید.
- [۳] سپهوند، رضا، زرنگاریان، یوسف، محمدی، مهدی، (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر شایستگی های بین فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسان، شماره ۲، سال نهم، ۶۸- ۴۷
- [۴] عباسی، همایون، سجادی، سید نصراله، کاظم نژاد، انوشیروان، (۱۳۹۲)، اعتبار یابی ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) بر مبنای مدل چارچوب ارزش رقابتی (CVF) در سازمان ها (فدراسیون ها) ی ورزشی ایران، دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکت، شماره ۵، سال ۳، ۹۷- ۸۵
- [۵] فرمانی، سعید، (۱۳۹۱)، مقیاس بندی چند بعدی: مفاهیم و کاربردها در روان شناسی، مجله بر خط دانش روان شناختی، شماره ۳، سال اول، ۴۱- ۷
- [۶] فرهی، علی، ابراهیمی، الهام، سلطانی، محمدرضا، هوشنگی، مهدی، (۱۳۹۶)، سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۲، سال ششم، ۲۱- ۵
- [۷] فقیهی، ابوالحسن، علیزاده، محسن، (۱۳۸۴)، روایی در تحقیق کیفی، فرهنگ مدیریت، شماره نهم، تابستان ۱۳۸۴.
- [۸] مشبکی اصفهانی، اصغر، خلیلی شجاعی، وهاب، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان ها (وزارت نیرو به عنوان مورد)، فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، دوره ۲۱، شماره ۴، ۵۶- ۳۷
- [9] Adams, C., Dawson, A., (2016), **Competing Values Framework: A Useful Tool to Define the Predominant Culture in a Maternity Setting in Australia**, Woman and birth, 656(2016), 2 – 7.
- [10] Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D., (2013), **Organizational Culture and Innovation: A meta-Analytic Review**, Journal of Product Innovation Management, 30(4), 763–781.
- [11] ] Cameron, k., Quinn, R., (2006), **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, United States of America: jossy – bass
- [12] Cooper, R. B., Quinn, R.E., (1993), **Implication of the Competing Values Framework for Management Information Systems**, Human resource management, 32(1), 175 – 201.
- [13] Erosa, V. E., Garcia, J.V., (2015), **Managers Readiness for Organizational Change: Exploring the Intercultural Competence Connection**, Journal of business & economic policy, vol2,no.1, 98 - 116
- [14] Igo, T., skitmore, M., (2006), **Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the competing Values Framework**, construction innovation, vol.6( 2), 121 – 139.
- [15] Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H., Harrison, S., Konteh, F., Walshe, K., (2013), **The Relationship between Organizational Culture and Performance in acute Hospitals**, Social Science & Medicine, 76, 115-125
- [16] Jaworska, N., chupetlovska, A., (2009), **A Review of Multidimensional Scaling (MDS) and Its Utility in Various Psychological Domains**, Tutorials in quantitative methods for psychology. 5(1), 1 – 10
- [17] Messner, W., (2013), **Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in the Indian IT Services Sourcing Industry**, Journal of Indian Business Research, 5(2), 76-100.

- [18] Muller, S. D., Nielsen, P. A., (2013), **Competing Values in Software Process Improvement: a Study of Cultural Profiles**, Information technology & people, vol.6( 2 ), 146 – 171
- [19] Quinn, R., Rohrbaugh, J., (1983), **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis**, Management science, 29(83), 363 – 377
- [20] Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., Wibowo, W.C., (2015), **Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesia Government Human Capital Management**, computer science, 72(2015), 485 – 494
- [21] Tong, C., Tak, W., Wong, A., (2015), **The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong**, International Journal of Human Resource Studies, 5(1), 19-47.
- [22] Weeks, W. A., Roberts, J. C., Lawrence, B., Jones, E., (2004), **Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: an Empirical Investigation**, Journal of Personal Selling and Sales Management, 24(1), 7-17.
- [23] Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., Coffey, V., (2013), **Organizational Culture and Willingness to Share Knowledge: A Competing Values Perspective in Australian Context**, International Journal of Project Management, 31(8), 1163–1174.