

## بررسی تطبیقی رابطه بین فرهنگ سازمانی با سلامت سازمانی در شرکت‌های دولتی ایران به منظور آرایه مدلی مطلوب

مهران دریا قلی بیگی<sup>۱</sup>، علیرضا منظری توکلی<sup>۲</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۳</sup>، ایوب شیخی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۲

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تطبیقی رابطه بین فرهنگ سازمانی با سلامت سازمانی در شرکت‌های دولتی ایران به منظور آرایه مدلی مطلوب (مطالعه موردی تطبیق شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان) انجام شد. ابتدا مولفه‌های هر یک از متغیرها با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای مورد شناسایی قرار گرفت و در ادامه با استفاده از نظرات خبرگان مورد تایید قرار گرفت. این پژوهش بر حسب هدف، توسعه‌ای- کاربردی است. روش گردآوری اطلاعات ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی است. ابتدا مولفه‌های فرهنگ سازمانی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای شناسایی شد و با استفاده از روش دلفی و نظرخواهی از خبرگان تحقیق مورد تایید قرار گرفتند. جامعه آماری این پژوهش شامل دو گروه خبرگان و کارمندان شرکت گاز و آب و فاضلاب شهری استان کرمان می‌باشد. برای بررسی فرضیات از آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون t دو نمونه‌ای و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss ۲۵ و اسمارت پی‌ال‌اس (Smart pls3) استفاده شد. نتایج حاصل از تطبیق نشان داد که از دیدگاه خبرگان مولفه‌ها در دو جامعه آماری تفاوتی ندارد و با مولفه‌های یکسان می‌توان فرهنگ سازمانی در دو شرکت را مورد سنجش قرار داد اما فرهنگ سازمانی در دو شرکت تفاوت معنی داری داشتند. همچنین نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ همانندی، فرهنگ انطباق‌پذیری و فرهنگ ماموریتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز و آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، شرکت گاز استان کرمان، شرکت آب و فاضلاب شهری

<sup>۱</sup> . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> . دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

a.manzari@iauk.ac.ir

<sup>۳</sup> . دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۴</sup> . استادیار دانشگاه شهید باهنر کرمان، ایران.

## مقدمه

سازمان‌های اثربخش مهم‌ترین وسایل دستیابی پیشرفت در یک جامعه هستند. در این میان سازمان‌هایی به اثربخشی می‌رسند که علاوه بر دیگر شرایط ضروری، از سلامت نیز برخوردار باشند (عباسپور، ۱۴۰۱: ۲). اصطلاح سلامت سازمانی که آن را در برابر تخلفات اداری و بعضاً در مقابل فساد اداری به کار می‌برند، مدت زیادی است که مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مختلف سازمانی قرار گرفته و تلاش کرده‌اند با ارائه تعاریف منطبق با اصول سازمانی در جهت رفع آن گام بردارند که وجه اشتراک اغلب تعاریف ارائه شده درباره تخلفات دستگاه‌های دولتی را می‌توان رشوه و سوءاستفاده از موقعیت‌های شغلی، برای نفع شخصی دانست (متحدیان، ۱۴۰۱: ۱۲۳). اختلال و ضعف در سلامت سازمانی از جمله پدیده‌های سازمانی است که روند توسعه کشورها را به طور چشمگیری با مشکل روبرو می‌کند. در عین حال با تمام برنامه‌ریزی‌ها و توجهی که از سوی کشورها در زمینه مبارزه با این پدیده صورت گرفته ولی باز شاهد روند روبه رشد آن در ابعاد گوناگون جامعه هستیم. در زمینه مبارزه با عوامل ضعف در سلامت سازمانی، صاحب‌نظران سازمانی معتقد به رویکردهایی هستند که بیشتر بر پیشگیری از بروز چنین پدیده‌ای باشد، تا اینکه بخواهد از طریق اعمال مجازات بر کارکنان خاطی با چنین پدیده گسترده‌ای مبارزه کند (حاجلو و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲).

از دیدگاه رویکردهای نظری مختلف در خصوص سلامت اداری مختلف در علم مدیریت سلامت به معنی عدم بیماری و نارسایی در یک ارگانسم (موجود زنده) است. سلامت نظام اداری مجموعه‌ای است از خصایص نسبتاً پایدار که انطباق با شرایط محیط، روحیه بالای نیروی کار، کفایت برای حل مشکلات، سرعت عمل و... را به همراه دارد. به طور کلی سلامت نظام اداری بر برآیند انجام کار اثربخش تاکید دارد که عوامل مختلف درون سازمانی و برون سازمانی و فردی بر آن موثر می‌باشند (کیانی، ۱۳۹۳: ۸۸).

تخلفات اداری از طریق هدایت ناصواب استعدادها و منابع بالقوه و بالفعل انسانی به سمت فعالیت‌های نادرست برای دستیابی به درآمدهای سهل‌الوصول، زمینه رکود در تمام ابعاد را فراهم می‌کند منجر به اختلال در روند توسعه می‌شود و دارای پیامدهای منفی دیگری چون عدم ثبات اقتصادی، بی‌انضباطی و رکود، توزیع نامناسب امکانات و تسهیلات و عدم عدالت اقتصادی و اجتماعی و آثار وضعی فراوانی چون تورم لجام گسیخته، کاهش درآمدها و قدرت خرید مردم و اختصاصی به جای خصوصی‌سازی و رانت‌خواری و... به دنبال دارد (حسنی، ۱۳۹۵: ۱۲۵). نظریه پردازان علم مدیریت معتقدند که عوامل و زمینه‌های گوناگونی وجود دارند که می‌تواند موجب اختلال و کاهش سلامت سازمانی به صورت بالقوه و بالفعل شوند. بر مبنای این عوامل و زمینه‌ها می‌توان راه‌هایی را شناسایی کرد که اثر بیشتری در کاهش و حذف پدیده فساد اداری در سازمان دارند. اگر سازمان را به صورت یک سیستم در نظر بگیریم، این سیستم از خرده سیستم‌های گوناگونی تشکیل شده است که یکی از مهم‌ترین آنها خرده سیستم منابع انسانی است. بر همین اساس در افزایش و رشد سلامت سازمانی و اداری، تمرکز بر روی عواملی که مستقیماً به بعد منابع انسانی سازمان مربوط می‌شود، می‌تواند تاثیر بیشتری در بهبود وضعیت سلامت اداری در سازمان داشته باشد هرچند که عوامل سازمانی دیگری همچون شفافیت قوانین اداری، شیوه رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، معنویت کاری، تعهد سازمانی و... در این زمینه موثرند. که در میان این عوامل و مولفه‌ها، متغیرهای فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (بیگلر و چترروز، ۱۳۹۴: ۷۶).

فرهنگ سازمانی یکی دیگر از متغیرها و عوامل سازمانی می باشد. فرهنگ سازمانی شیوه زندگی یک سازمان می باشد (منوریان، ۱۳۹۰: ۱۴). فرهنگ سازمانی ارزش‌هایی که به طور علنی اعلام شده اند را شامل می‌شود. فرهنگ سازمانی، انباشته‌ای از آموخته‌های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد. مک نامارا در رابطه با فرهنگ سازمانی معتقد است که آن شامل پیش فرض‌ها، ارزش‌ها، هنجارها و علائم ملموس (مصنوعات بشری) اعضای سازمان و رفتارهای آنها است (شاین، ترجمه فارسی، ۱۳۹۶: ۸۹) دلیل و کندی آدر تعریف فرهنگ سازمانی قوی، آن را فرهنگی می‌دانند که افراد تحت آن، اهداف سازمان را به خوبی می‌شناسد و در جهت آنها کار می‌کنند (شیخعلی زاده هریس، ۱۳۹۴).

متأسفانه بر اساس گزارشات بین‌المللی، ایران از نظر مولفه‌ها و شاخص‌های سلامت اداری در سال ۲۰۱۶ بین ۱۳۳ کشور در رتبه ۷۹ قرار داشته است براساس این گزارش امتیاز ایران در پیوستار ۰ تا ۱۰ امتیاز، برابر ۷/۳ است (رمضانی، ۱۳۹۵: ۸۷) که نشان‌دهنده گسترده بودن نسبتاً بالای پدیده تخلفات اداری و کاهش سلامت اداری در فضای اداری- اجرایی کشور بوده و علیرغم بکارگیری راهکارهای سلبی و برخورد‌های حقوقی و قانونی و اعمال مجازات و برخورد با کارکنان خاطی، متأسفانه هر روز در حال گسترش می‌باشد بر همین اساس به نظر می‌رسد وقت آن رسیده است که توجه بیشتری به رویکردها و راهکارهای پیشگیرانه داشته و در این رابطه مطالعه و پژوهش در راستای علت‌یابی و سبب‌شناسی عوامل مختلف (فردی، دورن‌سازمانی و برون‌سازمانی) انجام نشده است. با توجه به آنچه مطرح شد تحقیق در پی بررسی تطبیقی رابطه بین فرهنگ سازمانی با سلامت سازمانی در شرکت‌های دولتی ایران به منظور ارایه مدلی مطلوب (مطالعه موردی تطبیق شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان) است.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای ارزیابی تطبیقی فرهنگ سازمانی و ارائه یک الگوی بومی (در شرکت گاز استان کرمان و شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان) از مطالعات کتابخانه‌ای (مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و...) استفاده شد و همزمان با شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، از پرسشنامه دلفی فازی برای نظرسنجی از خبرگان مربوطه (شامل اساتید و متخصصان آگاه به موضوع مدیریت و تطبیقی) در راستای تأیید مولفه‌ها استفاده شد. به منظور نظرسنجی از خبرگان، از نوعی خاصی پرسشنامه به صورت باز و بسته استفاده شد. مولفه‌های شناسایی شده در اختیار خبرگان تحقیق قرار داده شد تا نظرشان را در مورد مناسب بودن مولفه‌ها با استفاده از متغیرهای کلامی بیان کنند. در ادامه متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی تبدیل شدند و میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول مینکووسکی دفازی یا فازی‌زدایی شدند. میانگین قطعی به دست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مؤلفه‌های الگوی پژوهش بود. به منظور فازی‌سازی نظرات خبرگان از اعداد فازی استفاده شد. اعداد فازی، مجموعه‌های فازی هستند که در مواجهه با عدم قطعیت در مورد یک پدیده به همراه داده‌های عددی تعریف می‌شود. در این مطالعه از عدد فازی مثلثی استفاده شده است. عدد فازی مثلثی با ۳ عدد حقیقی به صورت (L, M, U) نمایش داده می‌شود. کران بالا U بیشینه مقادیر عدد

فازی، L کران پایین کمینه مقادیر عدد فازی و M محتمل ترین مقدار یک عدد فازی است. اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکووسکی به شکل زیر محاسبه شده است.

فرمول (۱):

$$\chi = L + (U-M)/4$$

در گام بعدی، برای محاسبه میانگین نظرات پاسخ دهنده، میانگین فازی آنها محاسبه شد. بدین منظور از روابط زیر استفاده شد.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{فرمول (۲):}$$

فرمول (۳):

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$  ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است.

سپس برای اعتبارسنجی و قابلیت کاربرد مدل در جامعه آماری، مدل طراحی شده در جامعه هدف مورد آزمون قرار گرفت. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد ارزیابی تطبیقی مولفه‌های فرهنگ سازمانی و ارائه یک الگوی بومی است. همچنین بعد از تهیه و تعیین روایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی برای گردآوری داده‌های مربوط به سنجش وضعیت متغیرهای تحقیق و آمار استنباطی از پرسشنامه‌های ذیل استفاده شد:

پرسشنامه فرهنگ سازمانی: در این تحقیق برای سنجش فرهنگ سازمانی از مولفه‌های: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ همانندی، فرهنگ انطباق‌پذیری و فرهنگ ماموریتی و پرسشنامه ۵۳ سوالی استفاده شد.

پرسشنامه سلامت سازمانی: برای سنجش سلامت سازمانی از مدل مایلز (۱۹۶۹ ذکر شده در زنده‌مقدم، ۱۳۹۲) و مولفه‌های: تمرکز بر هدف، شایستگی ارتباطات، مشارکت در اختیار، به کارگیری منابع، اتحاد و همبستگی، نوآوری، استقلال، انطباق‌پذیری، شایستگی حل مساله و روحیه استفاده شد. هر سوال دارای ۵ گزینه است که طیف و امتیازبندی سوالات به صورت کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نسبتاً موافقم نمره ۳، مخالفم نمره ۲ و کاملاً مخالفم نمره ۱ است. با توجه به موارد گفته شده، این پژوهش از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است و از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است که به شیوه تحقیقات میدانی به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش از سه گروه تشکیل شده است: جامعه آماری خبرگان آگاه موضوع که در فرآیند ساخت مدل مشارکت داشته‌اند و شامل ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصین در حوزه مدیریت و تطبیق که به صورت گزینشی و هدفمند تارسیدن به اشباع نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری دوم شامل کارکنان شرکت گاز استان کرمان که در زمان انجام پژوهش که ۸۰۰ نفر بودند و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۲۶۰ نفر در نظر گرفته شد. جامعه آماری سوم شامل کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان کرمان که در زمان انجام پژوهش تعداد آنها ۸۴۴ نفر بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۲۶۶ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری در جامعه آماری دوم و سوم به علت همگن بودن افراد جامعه آماری تصادفی ساده در نظر گرفته شد. برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی از نظرات ۵ نفر از خبرگانی که در ساخت مدل به روش دلفی فازی مشارکت داشته‌اند، بهره گرفته شد. روایی محتوا نوعی روایی است که برای بررسی اجزای تشکیل‌دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود (سکاران، ترجمه فارسی، ۱۳۹۰: ۲۱۴).

روایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی با ضریب ۰/۹۶ مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای سنجش پایایی ابزار سنجش از آلفای کرونباخ استفاده شد و آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی در شرکت گاز پایایی به میزان ۰/۸۸ و در پرسشنامه سلامت سازمانی پایایی به میزان ۰/۹۱ تعیین گردید. همچنین در شرکت آب فاضلاب شهری پرسشنامه فرهنگ سازمانی پایایی به میزان ۰/۹۳ و در پرسشنامه سلامت سازمانی پایایی به میزان ۰/۸۹ تعیین گردید. در این پژوهش در قسمت توصیف داده‌ها به توصیف متغیرهای پژوهش توسط توزیع فراوانی و آماره‌های توصیفی پرداخته شد. برای بررسی فرضیات از آزمون آزمون t تک نمونه‌ای، t دو نمونه‌ای و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss ۲۵ و اسمارت پی‌ال‌اس (Smart pls3) استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

۱- مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان کرمان کدامند؟ این مرحله در پنج گام اصلی اجرا خواهد شد: در پاسخ به این سوال که مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان کرمان کدامند؟ به استخراج مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان کرمان پرداخته شده است. در این مرحله تعداد ۴ مولفه فرهنگ سازمانی به صورت زیر استخراج گردید:

جدول ۱- مولفه‌ها در خصوص تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان کرمان

| منبع   | مولفه‌ها     | بعد           |
|--|--------------|---------------|
| بوزوویچ (۲۰۰۷)، جکس و بریت (۲۰۱۰)، شاین (۱۳۹۶)، دنیسون (۲۰۰۱)، پاتل (۲۰۱۴)، سنگ (۲۰۱۰)، کامرون و کوپین (۲۰۰۶)، بارتن و گلد (۲۰۰۳)، مرزوقی و همکاران (۱۳۹۷)               | مشارکتی      | فرهنگ سازمانی |
| جکس و بریت (۲۰۱۰)، شاین (۱۳۹۶)، کامرون (۱۹۹۴)، دنیسون (۲۰۰۱)، پاتل (۲۰۱۴)، سنگ (۲۰۱۰)، کامرون و کوپین (۲۰۰۶)   | هماندنی      |               |
| بوزوویچ (۲۰۰۷)، شاین (۱۳۹۶)، کامرون (۱۹۹۴)، دنیسون (۲۰۰۱)، پاتل (۲۰۱۴)، کامرون و کوپین (۲۰۰۶)، برتن و گلد (۲۰۰۳)   | انطباق پذیری |               |
| بوزوویچ (۲۰۰۷)، جکس و بریت (۲۰۱۰)، شاین (۱۳۹۶)، کامرون (۱۹۹۴)، دنیسون (۲۰۰۱)، پاتل (۲۰۱۴)، سنگ (۲۰۱۰)، کامرون و کوپین (۲۰۰۶)، برتن و گلد (۲۰۰۳)، مرزوقی و همکاران (۱۳۹۷) | ماموریتی     |               |

پالایش و غربال شاخص‌ها با تکنیک دلفی فازی برای مولفه فرهنگ سازمانی در شرکت گاز: در این مرحله از خبرگان خواسته شده است که میزان تاثیرگذار بودن هر یک از مولفه‌ها در خصوص تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و همچنین تعیین میزان اهمیت هر یک را به صورت گزینه‌های کم، زیاد، متوسط انتخاب نماید.

جدول ۲- نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه اول برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز

| تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز |       |    | مولفه         |
|---|-------|----|---------------|
| زیاد                                      | متوسط | کم |               |
| ۱۶  | ۲     | ۲  | فرهنگ مشارکتی |
| ۱۶  | ۱     | ۳  | فرهنگ همانندی |

|                    |   |   |    |
|--------------------|---|---|----|
| فرهنگ انطباق پذیری | ۲ | ۴ | ۱۴ |
| فرهنگ ماموریتی     | ۵ | ۵ | ۱۰ |

جدول ۳- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه اول برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز |
|------|--------------------|---|
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۴/۸، ۶/۴، ۸/۴، ۸/۸                        |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۵/۳، ۷/۱، ۹/۱، ۹/۳                        |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۵/۷، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷                        |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹                            |

جدول ۴- نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه دوم برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های ساختار سازمانی در شرکت گاز |       |      |
|------|--------------------|--|-------|------|
|      |                    | کم   | متوسط | زیاد |
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۱  | ۱     | ۱۸   |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۱  | ۱     | ۱۸   |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۲  | ۱     | ۱۷   |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۴  | ۱     | ۱۵   |

جدول ۵- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه دوم برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز |
|------|--------------------|---|
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵                        |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵                        |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۴/۷، ۶/۲، ۸/۲، ۸/۷                        |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۵، ۶/۷، ۷/۵، ۹                            |

جدول ۶- اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه اول و دوم برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی شرکت گاز |
|------|--------------------|--|
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۰/۴                                    |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۰/۵۷۵                                  |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۰/۷۲۵                                  |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۰/۴۷۱                                  |

با توجه به آنکه اختلاف میانگین‌ها بیش از ۰/۲ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هنوز اجماع قابل قبولی بین نظر خبرگان وجود ندارد. لذا پس از محاسبه اختلاف نظر هر خبره نسبت به میانگین طبق رابطه (۳)، پرسشنامه جدید طراحی و توزیع گردید.

جدول ۷- نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه سوم برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز |       |      |
|------|--------------------|---|-------|------|
|      |                    | کم  | متوسط | زیاد |
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۲   | ۴     | ۱۴   |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۱   | ۱     | ۱۸   |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۲   | ۱     | ۱۷   |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۳   | ۲     | ۱۵   |

جدول ۸- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه سوم برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز |
|------|--------------------|---|
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۵/۸، ۷/۸، ۹/۸، ۹/۸                        |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹                            |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۵/۳، ۷/۱، ۹/۱، ۹/۳                        |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۵/۳، ۷/۱، ۹/۱، ۹/۳                        |

جدول ۹- اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه دوم و سوم برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی شرکت گاز |
|------|--------------------|--|
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۰/۲                                    |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۰/۱۷۵                                  |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۰                                      |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۰                                      |

در جدول ۹ با توجه به اینکه میانگین نظرات خبرگان در دو گام دوم و سوم برای فرهنگ سازمانی شرکت گاز در همه سوالات پژوهش کمتر از ۰/۲ است بنابراین شرط توقف روش دلفی بر آورده شده است و دیگر نیازی به تکرار روش دلفی نیست.

نتایج حاصل از نظرسنجی از خبرگان نشان داد که مولفه‌های سنجش فرهنگ سازمانی در دو شرکت یکسان است.

**۲- مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری کدامند؟** این مرحله در پنج گام اصلی اجرا خواهد شد: در پاسخ به این سوال که مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری کدامند؟ به استخراج

مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان پرداخته شده است. در این مرحله تعداد ۴ مولفه فرهنگ سازمانی به صورت زیر استخراج گردید:

**جدول ۱۰- مولفه‌ها در خصوص تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان**

| منبع          | مولفه‌ها   | بعد          |
|---------------|--|--------------|
| فرهنگ سازمانی | بوزوویج (۲۰۰۷)، جکس و بریت (۲۰۱۰)، شاین (۱۳۹۶)، دنیسون (۲۰۰۱)، پاتل (۲۰۱۴)، سنگ (۲۰۱۰)، کامرون و کوپین (۲۰۰۶)، بارتن و گولد (۲۰۰۳)، مرزوقی و همکاران (۱۳۹۷)        | مشارکتی      |
|               | جکس و بریت (۲۰۱۰)، شاین (۱۳۹۶)، کامرون (۱۹۹۴)، دنیسون (۲۰۰۱)، پاتل (۲۰۱۴)، سنگ (۲۰۱۰)، کامرون و کوپین (۲۰۰۶)   | همانندی      |
|               | بوزوویج (۲۰۰۷)، شاین (۱۳۹۶)، کامرون (۱۹۹۴)، دنیسون (۲۰۰۱)، پاتل (۲۰۱۴)، کامرون و کوپین (۲۰۰۶)، بارتن و گولد (۲۰۰۳)   | انطباق پذیری |
|               | بوزوویج (۲۰۰۷)، جکس و بریت (۲۰۱۰)، شاین (۱۳۹۶)، کامرون (۱۹۹۴)، دنیسون (۲۰۰۱)، پاتل (۲۰۱۴)، سنگ (۲۰۱۰)، کامرون و کوپین (۲۰۰۶)، بارتن و گولد (۲۰۰۳) و همکاران (۱۳۹۷) | ماموریتی     |

در این مرحله از خبرگان خواسته شده است که میزان تاثیرگذار بودن هر یک از مولفه‌ها در خصوص تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و همچنین تعیین میزان اهمیت هر یک را به صورت گزینه‌های کم، زیاد، متوسط انتخاب نماید.

**جدول ۱۱- نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه اول فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان**

| تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان |       |    | مولفه              |
|--|-------|----|--------------------|
| زیاد   | متوسط | کم |                    |
| ۱۵   | ۴     | ۱  | فرهنگ مشارکتی      |
| ۱۶   | ۲     | ۲  | فرهنگ همانندی      |
| ۱۵   | ۴     | ۱  | فرهنگ انطباق پذیری |
| ۱۴   | ۴     | ۲  | فرهنگ ماموریتی     |

**جدول ۱۲- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه اول فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان**

| تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب | مولفه‌ها           | ردیف |
|--|--------------------|------|
| ۴/۷، ۶/۲، ۸/۲، ۸/۷                       | فرهنگ مشارکتی      | ۱    |
| ۵، ۶/۷، ۷/۵، ۹                           | فرهنگ همانندی      | ۲    |
| ۵، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷                         | فرهنگ انطباق پذیری | ۳    |
| ۵/۸، ۷/۸، ۹/۸، ۹/۸                       | فرهنگ ماموریتی     | ۴    |

**جدول ۱۳- نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه دوم فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان**



| تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب |       |    | مولفه‌ها           | ردیف |
|--|-------|----|--------------------|------|
| زیاد                                     | متوسط | کم |                    |      |
| ۱۵                                       | ۴     | ۱  | فرهنگ مشارکتی      | ۱    |
| ۱۴                                       | ۴     | ۲  | فرهنگ همانندی      | ۲    |
| ۱۸                                       | ۱     | ۱  | فرهنگ انطباق پذیری | ۳    |
| ۱۷                                       | ۱     | ۲  | فرهنگ ماموریتی     | ۴    |

جدول ۱۴- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه دوم فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان

| تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب | مولفه‌ها           | ردیف |
|--|--------------------|------|
| ۵/، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷                        | فرهنگ مشارکتی      | ۱    |
| ۵/۸، ۷/۸، ۹/۸، ۹/۸                       | فرهنگ همانندی      | ۲    |
| ۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹                           | فرهنگ انطباق پذیری | ۳    |
| ۵/۳، ۷/۱، ۹/۱، ۹/۳                       | فرهنگ ماموریتی     | ۴    |

جدول ۱۵- اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه اول و دوم فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان

| تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی شرکت آب | مولفه‌ها           | ردیف |
|---------------------------------------|--------------------|------|
| ۰/۰۷۵                                 | فرهنگ مشارکتی      | ۱    |
| ۰/۱۷۵                                 | فرهنگ همانندی      | ۲    |
| ۰                                     | فرهنگ انطباق پذیری | ۳    |
| ۰/۱                                   | فرهنگ ماموریتی     | ۴    |

جدول ۱۶- نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه سوم فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان

| تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب |       |    | مولفه‌ها           | ردیف |
|--|-------|----|--------------------|------|
| زیاد                                     | متوسط | کم |                    |      |
| ۱۴                                       | ۴     | ۲  | فرهنگ مشارکتی      | ۱    |
| ۸  | ۱۰    | ۲  | فرهنگ همانندی      | ۲    |
| ۱۵                                       | ۴     | ۱  | فرهنگ انطباق پذیری | ۳    |
| ۱۶                                       | ۲     | ۲  | فرهنگ ماموریتی     | ۴    |

جدول ۱۷- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه سوم فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب |
|------|--------------------|--|
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۵/۲، ۶/۹، ۸/۹، ۹/۲                       |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۵/۷، ۷/۸، ۹/۸، ۹/۸                       |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۴/۷، ۶/۲، ۸/۲، ۸/۷                       |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۵، ۶/۷، ۷/۵، ۹                           |

جدول ۱۸- اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه دوم و سوم فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان

| ردیف | مولفه‌ها           | تعیین مولفه‌های فرهنگ سازمانی شرکت آب |
|------|--------------------|---------------------------------------|
| ۱    | فرهنگ مشارکتی      | ۰/۲                                   |
| ۲    | فرهنگ همانندی      | ۰/۱۷۵                                 |
| ۳    | فرهنگ انطباق پذیری | ۰                                     |
| ۴    | فرهنگ ماموریتی     | ۰/۰۵                                  |

در جدول ۱۸ با توجه به اینکه میانگین نظرات خبرگان در دو گام دوم و سوم در همه سوالات پژوهش کمتر از ۰,۲ است بنابراین شرط توقف روش دلفی برآورده شده است و دیگر نیازی به تکرار روش دلفی نیست.

۳- آیا بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان تفاوت وجود دارد؟ برای مقایسه میانگین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان از روش تحلیل t دو نمونه‌ای (متغیرها کمی نرمال) استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول ۱۹ آورده شده است.

جدول ۱۹- نتایج تحلیل t دو نمونه‌ای جهت نظرات آزمودنی‌ها در خصوص مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان

| متغیر              | شرکت | میانگین | انحراف معیار | T       | درجه آزادی | p- مقدار |
|--------------------|------|---------|--------------|---------|------------|----------|
| فرهنگ مشارکتی      | گاز  | ۴/۲۳۶۳  | ۰/۷۰۳۲۷      | ۹۷/۱۲۹  | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                    | آب   | ۴/۲۷۱۴  | ۰/۶۹۰۵۱      | ۱۰۰/۸۸۹ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| فرهنگ همانندی      | گاز  | ۴/۲۴۷۴  | ۰/۷۴۷۲۹      | ۹۱/۶۴۸  | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                    | آب   | ۴/۳۱۷۱  | ۰/۶۶۲۸۹      | ۱۰۶/۲۱۷ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| فرهنگ انطباق پذیری | گاز  | ۴/۲۲۷۹  | ۰/۷۴۴۸۳      | ۹۱/۵۲۸  | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                    | آب   | ۴/۲۶۹۲  | ۰/۶۶۶۹۸      | ۱۰۴/۳۹۴ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| فرهنگ ماموریتی     | گاز  | ۴/۲۶۹۸  | ۰/۶۸۶۶۶      | ۱۰۰/۲۶۶ | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                    | آب   | ۴/۲۷۶۶  | ۰/۶۵۵۵۴      | ۱۰۶/۳۹۹ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |

\* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار (p<۰/۰۵)

نتایج نشان دهنده آن است که تفاوت معنی داری بین میانگین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان وجود دارد ( $P < 0/05$ ) و با توجه به میانگین محاسبه شده مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان نسبت به شرکت گاز بیشتر است.

**۴- آیا بین مولفه‌های سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان تفاوت وجود دارد؟** برای مقایسه میانگین مولفه‌های سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان از روش تحلیل t دو نمونه‌ای (متغیرها کمی نرمال) استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول ۲۰ آورده شده است.

**جدول ۲۰- نتایج تحلیل t دو نمونه‌ای جهت نظرات آزمودنی‌ها در خصوص مولفه‌های سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان**

| متغیر            | شرکت | میانگین | انحراف معیار | T       | درجه آزادی | p- مقدار |
|------------------|------|---------|--------------|---------|------------|----------|
| تمرکز بر هدف     | گاز  | ۴/۱۵۶۴  | ۰/۸۳۲۸۲      | ۸۰/۴۷۴  | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۱۷۲۷  | ۰/۷۷۲۸۱      | ۸۸/۰۶۲  | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| شایستگی ارتباطات | گاز  | ۴/۱۰۶۴  | ۰/۸۱۳۴۷      | ۸۱/۳۹۷  | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۲۸۱  | ۰/۸۱۸۸۸      | ۸۴/۲۰۹  | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| مشارکت در اختیار | گاز  | ۴/۱۷۸۴  | ۰/۶۵۵۴۶      | ۱۰۲/۷۸۸ | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۱۵۵  | ۰/۷۵۰۳۴      | ۹۱/۶۳۰  | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| بکارگیری منابع   | گاز  | ۴/۲۱۱۵  | ۰/۷۲۷۰۸      | ۹۳/۳۹۹  | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۱۵۲  | ۰/۵۵۷۰۵      | ۱۲۳/۴۱۴ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| اتحاد و همبستگی  | گاز  | ۴/۲۲۶۲  | ۰/۶۹۶۳۳      | ۹۷/۸۶۳  | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۳۸۲  | ۰/۶۸۲۲۱      | ۱۰۱/۳۲۱ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| نوآوری           | گاز  | ۴/۲۶۱۵  | ۰/۶۳۰۴۵      | ۱۰۸/۹۹۴ | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۶۴۲  | ۰/۶۳۶۳۴      | ۱۰۹/۲۹۱ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| استقلال          | گاز  | ۴/۲۹۶۶  | ۰/۶۰۶۳۷      | ۱۱۴/۲۵۵ | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۵۷۷  | ۰/۶۹۲۴۷      | ۱۰۰/۲۷۹ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| انطباق پذیری     | گاز  | ۴/۲۹۷۴  | ۰/۷۱۷۱۹      | ۹۶/۶۱۹  | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۹۸۶  | ۰/۶۸۰۴۱      | ۱۰۳/۰۳۶ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| شایستگی حل مساله | گاز  | ۴/۲۹۶۲  | ۰/۶۳۱۳۴      | ۱۰۹/۷۲۴ | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۶۶۹  | ۰/۶۶۰۴۸      | ۱۰۵/۳۶۴ | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |
| روحیه            | گاز  | ۴/۲۲۱۴  | ۰/۶۷۱۲۵      | ۱۰۱/۴۰۵ | ۲۵۹        | <۰/۰۰۱*  |
|                  | آب   | ۴/۲۳۵۶  | ۰/۷۲۴۶۶      | ۹۵/۳۲۸  | ۲۶۵        | <۰/۰۰۱*  |

\* در سطح ۰/۰۵ معنی دار ( $p < 0/05$ )

نتایج نشان دهنده آن است که تفاوت معنی داری بین میانگین مولفه‌های سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان با شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان وجود دارد ( $P < 0/05$ ) و با توجه به میانگین محاسبه شده بیشتر مولفه‌های سلامت سازمانی در شرکت آب بیشتر از شرکت گاز است.

**۵- آیا بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد؟ ضریب مسیر**  
بین متغیر فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان که به مقدار  $0/792$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $10/006$  می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۶- آیا بین فرهنگ مشارکتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد؟ ضریب مسیر**  
بین متغیر فرهنگ مشارکتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان که به مقدار  $0/499$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $7/968$  می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ مشارکتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۷- آیا بین فرهنگ همانندی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد؟ ضریب مسیر**  
بین متغیر فرهنگ همانندی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان که به مقدار  $0/635$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $7/394$  می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ همانندی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۸- آیا بین فرهنگ انطباق پذیری و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد؟ ضریب**  
مسیر بین متغیر فرهنگ انطباق پذیری و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان که به مقدار  $0/506$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $8/433$  می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ انطباق پذیری و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۹- آیا بین فرهنگ ماموریتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد؟ ضریب مسیر**  
بین متغیر فرهنگ ماموریتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان که به مقدار  $0/421$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $7/852$  می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ ماموریتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۱۰- آیا بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود**  
**دارد؟ ضریب مسیر** بین متغیر فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان که به مقدار  $0/871$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $11/293$  می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۱۱- آیا بین فرهنگ مشارکتی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود**  
**دارد؟ ضریب مسیر** بین متغیر فرهنگ مشارکتی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان که به مقدار  $0/809$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $7/968$  می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ مشارکتی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۱۲- آیا بین فرهنگ همانندی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود دارد؟** ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ همانندی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان که به مقدار ۰/۵۸۲ و همچنین آماره t به مقدار ۷/۳۹۴ می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ همانندی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۱۳- آیا بین فرهنگ انطباق پذیری و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود دارد؟** ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ انطباق پذیری و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان که به مقدار ۰/۶۳۷ و همچنین آماره t به مقدار ۸/۴۳۳ می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ انطباق پذیری و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود دارد.

**۱۴- آیا بین فرهنگ ماموریتی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود دارد؟** ضریب مسیر بین متغیر بین فرهنگ ماموریتی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان که به مقدار ۰/۶۱۱ و همچنین آماره t به مقدار ۷/۸۵۲ می باشد. بنابراین می توان گفت: بین فرهنگ ماموریتی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه وجود دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

۱- نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از تحقیق همسو با نتایج تحقیقات مرزوقی و همکاران (۱۳۹۷)، عظیمی و همکاران (۱۳۹۹)، الماسی و نعمتی (۱۳۹۵)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، ربیعی و بیگدلی (۱۳۹۰)، بهشتی راد و صادقی فر (۱۳۹۳)، دودک و همکاران (۲۰۱۲)، پاتریک (۲۰۰۷) و ماهر (۲۰۰۵) است. نتایج تحقیق مرزوقی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داده است که انواع فرهنگ سازمانی قبیله ای، موقتی، بازاری و سلسله مراتبی و جوّ سازمانی توسعه ای با سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنادار و جوّ داخلی، منطقی و گروهی با سلامت سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد. سلامت سازمانی دانشگاه به وسیله فرهنگ سازمانی قبیله ای، موقتی و بازاری و جوّ سازمانی توسعه ای، داخلی و منطقی به صورت مستقیم پیش بینی شده است و فرهنگ سلسله مراتبی از طریق جوّ داخلی و منطقی و فرهنگ قبیله ای از طریق جوّ توسعه ای و منطقی، به صورت غیرمستقیم، سلامت سازمانی دانشگاه را پیش بینی نموده اند. همچنین همه شاخص های برازش مطلق و نسبی، برازش مطلوب داده ها را نشان دادند. عظیمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی دریافتند که بین عوامل اجتماعی و فرهنگی با سلامت سازمانی همبستگی معنی داری وجود دارد. نتایج تحقیق الماسی و نعمتی (۱۳۹۵) نشان داد که فرهنگ سازمانی بر سلامت سازمانی با نقش میانجی یگانگی فردی و سازمانی اثر مثبت و معنی داری دارد. احمدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و با سلامت سازمانی را نشان دادند. بررسی ربیعی و بیگدلی (۱۳۹۰) مشخص شد که فرهنگ سازمانی در جهت ارتقای سلامت نظام اداری مؤثر بوده است. بهشتی راد و صادقی فر (۱۳۹۳) مشخص شد که بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی از نظر اعضای هیأت علمی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. دودک و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش به این نتیجه رسیدند که توزیع نمرات فرهنگ سازمانی با توزیع نمرات در سلامت سازمانی به شکل معناداری با یکدیگر ارتباط دارند. نتایج پژوهش های پاتریک (۲۰۰۷) و ماهر (۲۰۰۵) به طور جداگانه نشان داد که فرهنگ سازمانی منجر به افزایش متغیرهای سازمانی نظیر عملکرد

سازمانی، انگیزه و موفقیت شغلی، نوآوری، ابتکار و سلامت سازمانی می شود. فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی به شکل معناداری با یکدیگر در ارتباط هستند و فرهنگ سازمانی منجر به افزایش متغیرهای سازمانی نظیر عملکرد، انگیزه، نوآوری، ابتکار و سلامت سازمانی می شود (دودک و همکاران، ۲۰۱۲). فرهنگ به عنوان باورهای مشترک بین افراد سازمان و یا ارزش‌هایی که به وسیله سازمان حمایت می شوند، خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می کند و به کمک آنها کارها و امور روزمره انجام می گیرد که تاثیر بیشتری بر اثربخشی سازمان می گذارد. چنین ارزش‌های مشترک تأثیری بر رفتار اعضای سازمانی دارد، زیرا آنها بر اساس ارزش‌ها برای رفتار خود تصمیم می گیرند، در واقع یک فرهنگ منسجم و قوی، آگاهی بیشتری پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان برای کارکنان به همراه خواهد داشت که احساس مسئولیت و تعهد و ارزش‌ها و هنجارها و در نهایت سلامت سازمانی را افزایش می دهد.

۲- نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین فرهنگ مشارکتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز و آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از تحقیق همسو با نتایج تحقیقات احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، ربیعی و بیگدلی (۱۳۹۰) و بهشتی راد و صادقی فر (۱۳۹۳) است. احمدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ مشارکتی با سلامت سازمانی را نشان دادند. بررسی ربیعی و بیگدلی (۱۳۹۰) مشخص شد که فرهنگ سازمانی مشارکتی در جهت ارتقای سلامت نظام اداری مؤثر بوده است. بهشتی راد و صادقی فر (۱۳۹۳) مشخص شد که بین فرهنگ مشارکتی و سلامت سازمانی از نظر اعضای هیأت علمی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. میزانی که یک سازمان بر مشارکت، همکاری و کار تیمی در میان کارکنان تأکید دارد به میزان قابل توجهی بر بهبود روابط و در نتیجه سلامت سازمانی مؤثر خواهد بود. سازمان‌ها با فرهنگ مشارکتی افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می دهند، اعضای سازمان را به کارشان متعهد کرده و خود را به عنوان پاره‌ای 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 گیر شدن بالای کارکنان در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است، به طور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان، مورد تشویق قرار می دهد و حس مالکیت و مسئولیت را در آنها به وجود می آورد. حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتری به سازمان شده و قابلیت‌های استقلال را در کارکنان افزایش داده و در نتیجه التزام به دستیابی به سلامت اداری و دوری از فساد افزایش خواهد یافت.

۳- نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین فرهنگ همانندی و سلامت سازمانی در شرکت گاز و آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات احمدی و همکاران (۱۳۹۱) و دودک و همکاران (۲۰۱۲) است. احمدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و با سلامت سازمانی را نشان دادند. دودک و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش به این نتیجه رسیدند که توزیع نمرات فرهنگ سازمانی با توزیع نمرات در سلامت سازمانی به شکل معناداری با یکدیگر ارتباط دارند. همانندی و هماهنگی درونی توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت سازمان‌های انعطاف پذیر است که در برگیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می دهند و شانس بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می برد. همانندی و انطباق با ارزش‌ها، آداب و رسوم سازمانی و استفاده از آنها در جهت بهبود عملکرد سازمانی موجب ارتقای سلامت سازمانی خواهد شد.

۴- نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین فرهنگ انطباق پذیری و سلامت سازمانی در شرکت گاز و آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از تحقیق با نتایج حاصل از تحقیق عباسی مقدم و حسین علیزاده (۱۳۹۰) همخوان است. در صورتی که فرهنگ انطباق و انعطاف در سازمان وجود داشته باشد، سازمان و کارکنان می‌تواند رفتار، ساختار و سیستم خود را برای بقا در تغییرات محیطی تغییر دهد و کارکنان خود را به فعالیت و تلاش به بهترین نحو، مورد نظر مشتری تشویق کند که این انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های انطباق پذیر به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر و توانایی پاسخگویی منطبقانه را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. تمرکز به مشتری یا مشتری مداری، اهمیت دادن به ادراک مشتریان از کیفیت خدمات، وفاداری و خدمت به مشتری، رفتارهای مشتری مدارانه و توجه به فروش نشان دهنده انطباق پذیری سازمان است. انطباق پذیری بیرونی با شاخص‌های یادگیری سازمانی، مشتری مداری و پیشرو فعال مشخص شده است و زمینه بهبود و ارتقای سلامت سازمانی را فراهم خواهد آورد.

۵- نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین فرهنگ ماموریتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز و آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از تحقیق همسو با نتایج تحقیقات الماسی و نعمتی (۱۳۹۵) و احمدی و همکاران (۱۳۹۱) است. نتایج تحقیق الماسی و نعمتی (۱۳۹۵) نشان داد که فرهنگ ماموریتی بر سلامت سازمانی اثر مثبت و معنی داری دارد. احمدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ ماموریتی با سلامت سازمانی را نشان دادند. سازمانی که به دنبال فرهنگ ماموریتی است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ ماموریتی به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کنند قرار می‌گیرند و رهبران سازمان دارای دید مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌کنند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و در راستای تحقق سلامت اداری و سلامت سازمانی گام بر خواهند داشت.

در این راستا پیشنهاد می‌گردد تا کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله علاقمندی و اشتیاق زیادی از خود نشان دهند، تصمیم‌گیری توسط سطوحی از سازمان صورت گیرد که بهترین و کاملترین اطلاعات سازمان در آن موجود باشد، دسترسی کلیه افراد این سازمان به اطلاعات ضروری مورد نیاز، به سهولت انجام شود، افراد به اثرات مثبت نقش خود در انجام امور سازمان معتقد باشند، کلیه افراد سازمان در فرایند برنامه‌ریزی سهیم باشند، اعضای سازمان فعالانه به همکاری همه جانبه با بخش‌ها و واحدهای سازمانی و با یکدیگر تشویق شوند، وظایفی که توسط افراد سازمان انجام می‌گیرد بگونه‌ای طراحی شود که خود را عضوی از تیم کاری مربوطه بدانند، سازمان بر همکاری‌های افقی بجای کنترل‌های عمودی تکیه داشته باشد، بهره‌گیری از تیم‌های کاری، به عنوان اولین سنگ بنا و شالوده سازمان در نظر گرفته شود، کارها در این سازمان، به گونه‌ای سازماندهی شود که ارتباط بین کارها با اهداف سازمان توسط کارکنان به آسانی قابل درک باشد، افراد در تصمیم‌گیری، از توانایی لازم برخوردار باشند، توانایی‌های افراد برای کسب قابلیت تصدی سایر مشاغل افزایش یابد، بطور مداوم سرمایه‌گذاری بر روی مهارت کارکنان انجام شود و به قابلیت‌های افراد سازمان به عنوان یک منبع مهم از مزیت رقابتی نگریسته شود تا سلامت سازمانی بهبود یابد.

## منابع

- Abbaspour, Sakineh, 2023, Identifying and prioritizing the factors affecting the invisibility of employees in the workplace using the Fuzzy Dimtel technique (Case study: Social Security Organization of Kerman), Master's Thesis of Public Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch. (Persian).
- Ahmadi, Seyyed Fakhreddin and Najarian Kakhki, Mohammad and Sediqi, Seyyed Mahdi. (2011). Investigating the relationship between organizational culture and organizational health of employees of Islamic Azad University, Kainat branch, the second international conference on management, entrepreneurship and economic development. (Persian).
- Almasi, Mustafa & Nemati, Leila (2016). The effect of organizational culture on organizational health with mediating role of individual union organization. *Journal of Cultural Management*, 10(32), 99-111.
- Azimi, H., Jafari, M., & Fallahi, L. (2020). Studying the Effect of Social - Cultural Factors on Organizational Health and the Mediating Role of Core Value. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(95), 137-160. doi: 10.22054/jmsd.2020.43485.3358 (Persian).
- Beheshtirad, Ruqiyeh and Sadeghifar, Majid (2014). Explaining the relationship between organizational culture and organizational health from the perspective of academic staff members of Urmia University. *Educational Leadership & administration*, 8(2), 67-87. (Persian).
- Bigler, Mahmoud and Chatrooz, Azadeh (2014). Corruption and administrative health, Tehran, Tandis Publications. (Persian).
- Bratton, J & Gold, J. (2003). Human resource management. New York: Palgrave Macmillon.
- Bozovic, Jelena, 2007, Business ethics banking- UDC 174: 336,7, Economics and organization- vol.4, no.2, pp.173-182.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Denison, D, 2001, Organizational Culture and Corporate Social Responsibility: Can it be a key lever for Driving Organizational Change? International Institute for Management Development. Denison@imd, Chapter 2.
- Dodek, Peter M. MD, MHSc and et al. (2012). Organizational and safety culture in Canadian intensive care units: Relationship to size of intensive care unit and physician management model. *Journal of Critical Care*, 27, 11-17.
- Hajlo, Mohammad Hossein & Pourqaz, Gurban Mohammad & Rostami, Golnaz & Mousavi-Ortebalaghi, Sayyed Rafi. (2022). Improving administrative health and combating corruption: in line with the implementation of courses approved by the strategic committee for the education of government employees, published by Jihad Academic Publishing Organization, Tehran. (Persian).
- Jex, S. M & Britt, T. W. (2015). Organizational Psychology, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken
- Kayani, B., 2013, the relationship between family functioning and identity styles, self-differentiation and the ability to resolve conflicts in adolescents, applied psychology master's thesis, Razi University. (Persian).
- Maher, M. (2005). School culture, Motivation and achievement: Michigan E. J. 310- 385.
- Patel, T.G. (2014) . Gender differences in perceptions of organizational climate . MSc. thesis, Auburn University.
- Manourian, Abbas (2015). Dennison Model Organizational Culture, Tehran, Jame Kitab Publishing House. (Persian).
- Marzooqi Rahmat Elah, Turkzadeh Jafar, Badri Gregari Rahim, Raboi Rajab. (2017). Examining the structural relationships between types of culture and organizational health through the mediation of types of organizational climate. *Education and training scientific-research quarterly*. 34 (2):113-132. (Persian).
- Patricia, K. (2007). An investigation of the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture, marywood, university, abstract internet.



- Rbee'i, A., & Bigdeli, M. (2013). Boosting Administrative Integrity of State and Public Organizations; A Cultural Pathology. *Religion & Communication*, 18(39), 187-205. doi: 10.30497/rc.2013.1318 (Persian).
- Ramezani, Qasim and Noorani Moghadam, Abdul Reza (2016). Solutions for increasing administrative health in organizations, management and entrepreneurship studies, winter, third period, number ۴, ۱۰۰. ۱۰۰ ۱۴. (Persian).
- Senge, Peter M. (2010). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Century Business.
- Shain, Edgar. (2016). *Management culture*. Translated by Mohammad Ibrahim Mahjoub. Fra publications. Tehran. (Persian).
- Sheikh Alizadeh Haris, Mehboob. (2014). the effect of organizational culture on the level of organizational commitment of sports managers. *Research in Sports Management and Movement Behavior (Motion and Sports Sciences)*, 11(22), 191-200. (Persian).
- Tahidian, Reza (2022). *Improving administrative health and combating corruption*, Tehran, Farazma Pardazash Publications. (Persian).
- Zandmoghadam, Raziéh. (2012). *Investigating the relationship between the spiritual intelligence of employees with their level of creativity and organizational health in the executive bodies of Kerman city*, master's thesis in public administration, Islamic Azad University, Rafsanjan branch. (Persian).

**A comparative study of the relationship between organizational culture and organizational health in Iran's state-owned companies in order to provide a suitable model**

Mehran Darya Qolibeigi<sup>1</sup>, Alireza Manzari Tavakoli<sup>\*</sup>, Sanjar Selajgeh<sup>‡</sup>, Ayoub Sheikhi<sup>†</sup>

### Abstract

This research was conducted with the aim of comparative investigation of the relationship between organizational culture and organizational health in Iran's state-owned companies in order to provide a suitable model (a case study of the comparison of the Gas Company of Kerman province with the urban water and Sewage Company of Kerman province). First, the components of each of the variables were identified according to library studies and then confirmed using experts' opinions. According to the purpose, this research was developmental-applicative. The data collection method was a combination of library and field studies. First, the components of organizational culture were identified through library studies and confirmed by using the Delphi method and asking the opinions of research experts. The statistical population of this research includes two groups of experts and employees of the Gas, Water and Urban Wastewater Company of Kerman province. One-sample t-test, two-sample t-test and structural equation modeling were used to check the hypotheses. 25 spss and Smart pls3 software were used for data analysis. The results of the comparison showed that from the point of view of the experts, the components in the two statistical communities were not different, and with the same components, the organizational culture in the two companies can be measured, but the organizational culture in the two companies had a significant difference. Also, the results showed that there was a positive and significant relationship between the organizational culture and its components: collaborative culture, identity culture, adaptability culture, mission culture and organizational health in the city gas and water and sewage company of Kerman province.

**Key words:** organizational culture, organizational health, Gas Company of Kerman province, urban water and Sewage Company

<sup>1</sup>. Ph.D student, Department of Public Administration, Kerman Branch, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kerman, Iran

<sup>\*</sup>. Associate Professor, Educational Management Department, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran, responsible author: a.manzari@iauk.ac.ir

<sup>‡</sup>. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

<sup>†</sup>. Assistant Professor of Shahid Bahonar University, Kerman, Iran