

**ارزیابی و تحلیل فرهنگ سازمانی شهرداری قم بر اساس مدل دنیسون**

دکتر سعید عبدالمنافی (عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور)

Saeid\_manafi@yahoo.com

مریم بیات (دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت)

mbayat1359@yahoo.com

سید یوسف اکبری نسب (کارشناس ارشد مدیریت)

yousefakbarinasab@ymail.com

**چکیده:**

بررسی فرهنگ سازمان، مدیران را قادر می سازد تا واحدها و گروه های کاری را با یکدیگر مقایسه نموده و مسایل را اولویت بندی کنند. در این پژوهش مدل دنیسون انتخاب گردیده است که نسبت به مدل های دیگر از جامعیت بیشتری برخوردار است. این مدل که توسط آقای دانیل دنیسون و در پی مطالعات فراوان ایشان طراحی شده است، فرهنگ سازمانی را بر اساس چهار بعد مشارکت در سازمان، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت 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 واحدهای ستادی شهرداری قم از جمله معاونت برنامه ریزی و توسعه، معاونت خدمات شهری و اداره درآمد توزیع شد. در نهایت پس از جمع آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمانی شهرداری قم بر اساس مدل دنیسون ترسیم شده است که بیانگر وضعیت فرهنگ این سازمان است. بر این اساس وضعیت فرهنگ سازمانی شهرداری قم در شاخص های مشارکت در سازمان، سازگاری و رسالت متوسط به پائین ارزیابی شد و در نهایت پیشنهادات لازم جهت بهبود این شاخص ها ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** مدل دنیسون، مشارکت در سازمان، سازگاری، انطباق پذیری، سازگاری

## مقدمه:

نزدیک به دو دهه است که نظریه پردازان و صاحب نظران عرصه سازمان و مدیریت، به ویژه صاحب نظران حوزه رفتار سازمانی و متخصصان تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته اند که چندان ملموس و محسوس نیست. این موضوع توسط صاحب نظران معروفی نظیر وارن بنیس، ادگار شاین، ویلیام اوشی مورد نقد و طرح قرار گرفته و بیشتر از همه، اهمیت آن در کتاب در جستجوی کمال اثر پیترز واترمن (۱۹۸۲) تجلی یافته است لذا این موضوع مهم «فرهنگ سازمانی» نام گرفت و بیشتر با جنبه غیرمادی و غیرملموس سازمان شناخته شد و در مقاطع مختلف زمانی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت (فانی و حسین نژاد، ۱۳۸۱، ص ۳۸).

چالش اصلی موفقیت مدیریت امروز، یاری رساندن به کارکنان است به گونه ای که دارای روحیه رقابت پذیری بیشتر در شغل خود بوده و ارتباط بهتری با مسائل جهانی و فرصت های کاری موجود برای سازمان داشته باشند. از این رو سازمان ها نه تنها به ایجاد فرهنگی عمومی و مطلوب نیاز دارند، بلکه باید برای پیشینه کردن عملکرد کارکنان، ویژگی های فرهنگی شخصی را در خود ایجاد کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ص ۲۹). در نخستین اقدام باید جهت گیری های فرهنگی کارکنان را درک کرده و در مرحله دوم فرهنگ مطلوب را شناخته و آن را در سازمان به وجود آورد (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۱۲۹). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد (الوانی، ۱۳۷۸، ص ۴۳).

یکی از اصلی ترین وظیفه مدیران، شکل دهی و هدایت ارزش های اساسی و فرهنگ سازمانی می باشد. در واقع، نقش اساسی رهبران سازمان را مدیریت ارزش ها در سازمان می دانند. حتی برخی از دانشمندان عملکرد عالی را با دستیابی و حاکم بودن ارزش ها و هدف های متعالی در سازمان می سنجند. همچنین، بسیاری از محققان به این نتیجه رسیده اند که حتی اگر هدف سازمانی تنها سودآوری باشد، بدون توجه به ارزش های فرهنگ سازمانی نمی توان به اهداف خود دست یافت. در نتیجه، مدیران باید توجه و سرمایه گذاری لازم در مورد مدیریت فرهنگ سازمانی را داشته باشند (رحیم زاده و علیزاده، ۱۳۸۸، ص ۱۵۲).

## مفهوم فرهنگ سازمانی:

مفهوم فرهنگ از زوایای مختلفی حائز اهمیت است. شناخت فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می کند تا با آگاهی و دید کامل تری نسبت به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند (کاترین و همکاران، ۲۰۰۷). در واقع فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزش های مشترک تدبیرهای نمادین و آرمان های اجتماعی، اعضای سازمان ها را به هم می پیوندد (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۲۵). برخی از دانشمندان و صاحب نظران بر روی ارزش های فرهنگ سازمانی تأکید کرده اند. فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن ها را تحت تأثیر قرار می دهد. در هر سازمان، ارزش ها، نمادها، مراسم و اسطوره هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می کنند. این ارزش های مشترک معین می کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می دهند (رابینز، ۲۰۰۵، ص ۵۲).

برخی دیگر بر روی بخش های نامحسوس و نانوشته در سازمان متمرکز شده اند؛ لذا فرهنگ را همان چیزی می دانند که به عنوان یک پدیده درست، به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و نشان دهنده بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است (هادیزاده مقدم و حسینی، ۱۳۸۳).

از منظری دیگر، فرهنگ سازمانی به مثابه نوعی ساز و کار کنترلی و مبادل های در مدیریت نیروی کار نگریسته می شود. استنباط این گروه از پژوهش ها این است که تأثیرگذاری بعضی ابتکارات بر عملکرد، مستلزم حمایت از ناحیه فرهنگ سازمانی است. ضمن آن که سایر پژوهشگران بیان نموده اند که فرهنگ سازمانی می تواند منبعی از مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان ها فراهم کند، خصوصاً وقتی که فرهنگ به عنوان یک منبع در سطح سازمان دیده شود که ارزشمند، کمیاب و تقلید از آن دشوار است (عباسی و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۹۳).

کوئین و کرث فرهنگ سازمانی را ارزش های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکردهایی که ویژگی های یک سازمان را مشخص می کند، می دانند که در چهار گونه فرهنگ سازمانی نمایان می شود. این چهار گونه شامل فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیک و فرهنگ توافقی می باشند و ۹ مؤلفه عمده سازمانی را که در هر یک از انواع فرهنگ های سازمانی وضعیت خاصی دارند، معرفی کرده اند که عبارتند از: هدف سازمان، معیار عملکرد سازمان، مرجع اختیار در سازمان، منبع قدرت، نحوه تصمیم گیری، سبک رهبری، شیوه پیروی و قبول معیار ارزشیابی اعضاء و انگیزش کارکنان (حسینی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۱۲۶).

از نظر شاین، فرهنگ سازمانی الگوی فرض های بنیادینی است که گروهی خاص با آموختن آن، راه مقابله با مسائلی چون انطباق بیرونی و انسجام درونی را آموخته و با کاربرد تجربی آن در عمل، الگوی معتبری حاصل می شود که می توان به عنوان شیوه درست تفکر و احساس درباره مسائل به اعضای جدید آموخت (شاین، ۱۳۸۳، ص ۲۳۸). وی فرهنگ سازمانی را مجموعه ای از ارزش ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری می داند که هویت هسته ای سازمان را شکل داده و در شکل گیری رفتار کارکنان نقش بسزایی دارد (شاین، ۱۹۹۲). با توجه به تعاریف متفاوتی که از فرهنگ سازمانی شده است، زمینه های تحقیقاتی گوناگونی اثر فرهنگ بر عملکرد سازمانی را مورد سنجش قرار داده اند. در این تحقیق، فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مؤثر در جهت ایجاد تغییر در سازمان مدنظر قرار می گیرد.

### پیشینه تحقیق:

اغلب مطالعات درباره فرهنگ سازمانی در پی کشف و تفسیر اساس فرایندهای سازمان هستند. فرهنگ سازمانی در کارکنان این توانمندی را به وجود می آورد تا بازدارنده های بنیادی بقا و سازگاری با محیط را از میان بردارند، فرایندهای درونی را پی ریزی کرده و در نهایت، سازگاری و بقای سازمان را در بستر زمان پابرجا سازند (مارتین، ۲۰۰۲). آنچه از بررسی یافته ها و تحقیقات برمی آید، بیانگر تأثیر فرهنگ سازمانی بر نحوه رفتارها می باشد، به گونه ای که امروزه در اغلب سازمان هایی که باورهای کلیدی و ارزش ها به طور مشتاقانه حفظ و گسترده شده اند، اعضای سازمان متعهدتر به این ارزش ها بوده و فرهنگ قوی تر است. رضایت در این سازمان ها

بیشتر و ترک خدمت و نقل و انتقالات کمتر است. افراد به شغل خود علاقه وافری دارند و آن را به نحو احسن انجام می دهند. در این حال، فرهنگ سازمان عاملی مثبت در جهت اثر بخشی بیشتر سازمان خواهد بود (مشبکی، ۱۳۷۷).

اردلان و همکارانش (۱۳۸۷) در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد-سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرار دادند. آن ها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد-سازمان و بعد درگیر شدن در کار پایین ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد - سازمان داشته است. منوریان و بختایی (۱۳۸۶) در پژوهش خود مدل دنیسون را در سازمان مدیریت صنعتی مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سازمان مدیریت صنعتی در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق پذیری به دست آورده است. با وجود این، در برخی شاخص ها از جمله هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است. رحیم نیا و علیزاده (۱۳۸۸) به بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد پرداختند. یافته های تحقیق این نتیجه را محقق ساخت که بعد انطباق پذیری بیشترین و بعد درگیر شدن در کار و بعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آورده اند. همچنین، در بین شاخص های دوازده گانه شاخص های تغییرپذیری و چشم انداز در حد بالایی قرار گرفته اند و برخی شاخص ها مانند هماهنگی و تیم سازی کمترین امتیاز را به دست آورده که نیازمند بهبود می باشند. در پژوهش براتی و دیگران (۱۳۸۹) که به بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران براساس مدل دنیسون پرداخته شد، اکثر افراد تحت بررسی در این بیمارستان وضعیت فرهنگ سازمانی بیمارستان را مناسب ارزیابی کردند. بیشترین امتیاز در بعد مشارکت در کار و کمترین امتیاز در متغیر سازگاری حاصل شده است. در مجموع هر چهار بعد اصلی فرهنگ دارای نمره متوسط و بالاتر بوده اند. بالاترین میانگین شاخص های فرهنگ سازمانی، مربوط به تیم سازی و کمترین شاخص مربوط به هماهنگی و پیوستگی بود. بیلماز و ارگان (۲۰۰۸) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است. همچنین، از نتایج این تحقیق بر می آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می باشد.

### چارچوب نظری تحقیق

در مورد فرهنگ سازمانی مدل ها و نگرش های مختلفی وجود دارد. عده ای از دانشمندان بر روی عوامل محیطی مؤثر بر فرهنگ سازمانی پافشاری بیشتری کرده اند، مانند چارلز هندی، هرسی و بلانچارد، لورش و لارنس. عده ای از دانشمندان فرهنگ سازمانی را با رویکرد بین فرهنگی مورد مطالعه قرار دادند، مانند گیت هافستد، کلاکهان و استرادبک. برخی دیگر بر کانون توجه سازمان تأکید داشتند، مانند ریچارد هال و رابرت کوئین و عده ای دیگر به ساختار داخلی سازمان و سیستم های پاداش دهی و مکانیزم های داخلی

توجه داشتند، مانند ماروین وایزبور، گردن و هاروی و براون. برخی دیگر بر روی مسائل روان شناختی و استراتژی متمرکز شدند، مانند استانی، دیویس و روی پاین. مباحث عمده مورد توجه در غالب مدل ها، به مباحثی مانند تحول و ثبات، توجه به قابلیت ها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در برابر واگرایی، چگونگی واکنش در برابر ابهام و نااطمینانی و... است. مدلی که در این تحقیق استفاده شده است، مدل دنیسون می باشد که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. در نوع شناسی ارایه شده توسط دنیسون و میشر فرهنگ سازمانی به چهار طبقه متشکل از دو بعد تقسیم بندی شده است. بعد اول عبارت است از حدی که محیط رقابتی به انعطاف پذیری یا ثبات نیاز دارد و بعد دوم، بیانگر حدی است که تمرکز و قدرت راهبردی درونی است یا بیرونی. از ترکیب دو بعد فوق، چهار طبقه شامل سازگاری، مشارکت سازمانی (درگیر شدن در کار)، انطباق پذیری و رسالت شکل می گیرد. طبقه انطباق پذیری با تمرکز راهبردی بر محیط بیرونی از طریق انعطاف پذیری و تغییر برای ارضای نیازهای مشتری مشخص می گردد. این طبقه فرهنگی، ارزش های کارآفرینانه، هنجارها و باورهای را تشویق می کند که از ظرفیت سازمان در بهره برداری از فرصت های محیطی حمایت می کند، اگر محیط نیاز به انعطاف پذیری و پاسخ گویی داشته باشد، فرهنگ انطباق پذیری بهترین تطابق را دارد (دفت، ۲۰۰۷، ص ۸۹).

امروزه بسیاری از سازمان ها برای شناخت ضعف ها و قوت های فرهنگ سازمانی خود و توسعه آن به مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است روی آورده اند. بیشتر پژوهش هایی که بر پایه این مدل در خارج از کشور انجام گرفته است، بر اهمیت آن در بهبود اثربخشی و عملکرد سازمان ها تأکید دارد. این مدل که توسط آقای دانیل دنیسون و در پی مطالعات فراوان ایشان طراحی شده است، فرهنگ سازمانی را بر اساس بعد مشارکت در سازمان، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت یا 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. پرسش های 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. نامبرده در مطالعه و الگوی خود ویژگی های فرهنگی را اینگونه مطرح کرده است:

مشارکت سازمانی (درگیر شدن در کار): این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت ها اندازه گیری می شود. سازگاری (ثبات و یکپارچگی): این ویژگی با سه شاخص ارزش های بنیادی، توافق و هماهنگی و پیوستگی اندازه گیری می شود. انطباق پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه گیری می شود. رسالت یا مأموریت: این ویژگی نیز با سه شاخص گرایش و جهت گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه گیری می شود. دلایل انتخاب این مدل به عنوان مدل مفهومی و نظری تحقیق عبارتند از (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۸، ص ۱۵۵):

- مبنای اصلی این مدل به این نکته اساسی استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد تأثیر می گذارد.
- این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان ها به کار می رود و مؤلفه هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند.

- مدل دنیسون شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی می باشد.
- این مدل تأثیر بسیار مستقیمی بر روی فرهنگ سازمانی دارند.
- این مدل چارچوبی جدید در بین مدل های فرهنگ سازمانی ارائه می نماید.
- از نظر شاخص های اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی مدلی کامل به حساب می آید.
- قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد.
- نمودار گرافیکی این مدل ویژگی های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین، در سطح ۱۲ شاخص به صورتی کاملاً واضح نشان می دهد. (شکل شماره یک)
- مدل دنیسون در خارج از کشور توسط سازمان های مختلف به طور وسیع استفاده شده است.

### جامعه آماری و روش نمونه گیری تحقیق:

در جهت بررسی فرهنگ سازمانی شهرداری قم بر اساس مدل دنیسون، پرسشنامه ای بر اساس اهداف و سؤالات تحقیق تهیه شد و به صورت حضوری در اختیار کارکنان شهرداری قم قرار گرفت. بر اساس برآورد صورت گرفته جامعه آماری کارشناسان ستادی این واحدها ۱۳۰ نفر می باشد. بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۹۸ نفر تعیین گردید (دو مرود از پاسخنامه ها به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد). روش نمونه گیری تحقیق با استفاده از روش نمونه گیری طبقه بندی و تصادفی ساده به عمل آمد. روایی این پرسشنامه در مطالعات پیشین مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی این پرسشنامه نیز با آزمون ضریب آلفای کرونباخ اندازه گیری و با نمره ۸۹ تأیید گردید که بیانگر پایایی بالای این پرسشنامه می باشد. پرسشنامه تحقیق شامل دو بخش بوده است. بخش نخست پرسش های جمعیت شناختی مطرح شد که شامل جنسیت، سابقه شغلی و تحصیلات بوده است و در بخش دوم پرسش های نگرشی که نظرات آنان درباره وضعیت متغیرها سنجیده شد. در این پرسشنامه از طیف پنج وجهی لیکرت استفاده شد و از پاسخ دهندگان خواسته شد نظر خود را در رابطه با هر سؤال مطابق با امتیازات درج شده اعلام کنند. بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی (جداول شماره ۱ تا ۳) در حدود ۱۲/۵ درصد پاسخ دهندگان زن و ۸۷/۵ درصد مرد بوده اند. ۲۱ درصد از پاسخ دهندگان مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر و ۶۷/۵ درصد دارای مدرک لیسانس و مابقی در حدود ۱۱/۵ درصد مدرک کاردانی داشته اند. به لحاظ سابقه شغلی بیشترین درصد فراوانی یعنی حدود ۱۶ درصد مربوط به کارشناسانی بوده که دارای سابقه شغلی کمتر از ۵ سال داشته اند و کمترین فراوانی با حدود ۳۲ درصد کارشناسان دارای سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال بوده است.

جدول شماره یک: وضعیت جنسیت

مرد		زن	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۸۷/۵	۸۴	۱۲/۵	۱۲

جدول شماره دو: وضعیت تحصیلات

فوق لیسانس و بالاتر		لیسانس		فوق دیپلم	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۲۱	۲۰	۶۷/۵	۶۵	۱۱/۵	۱۱

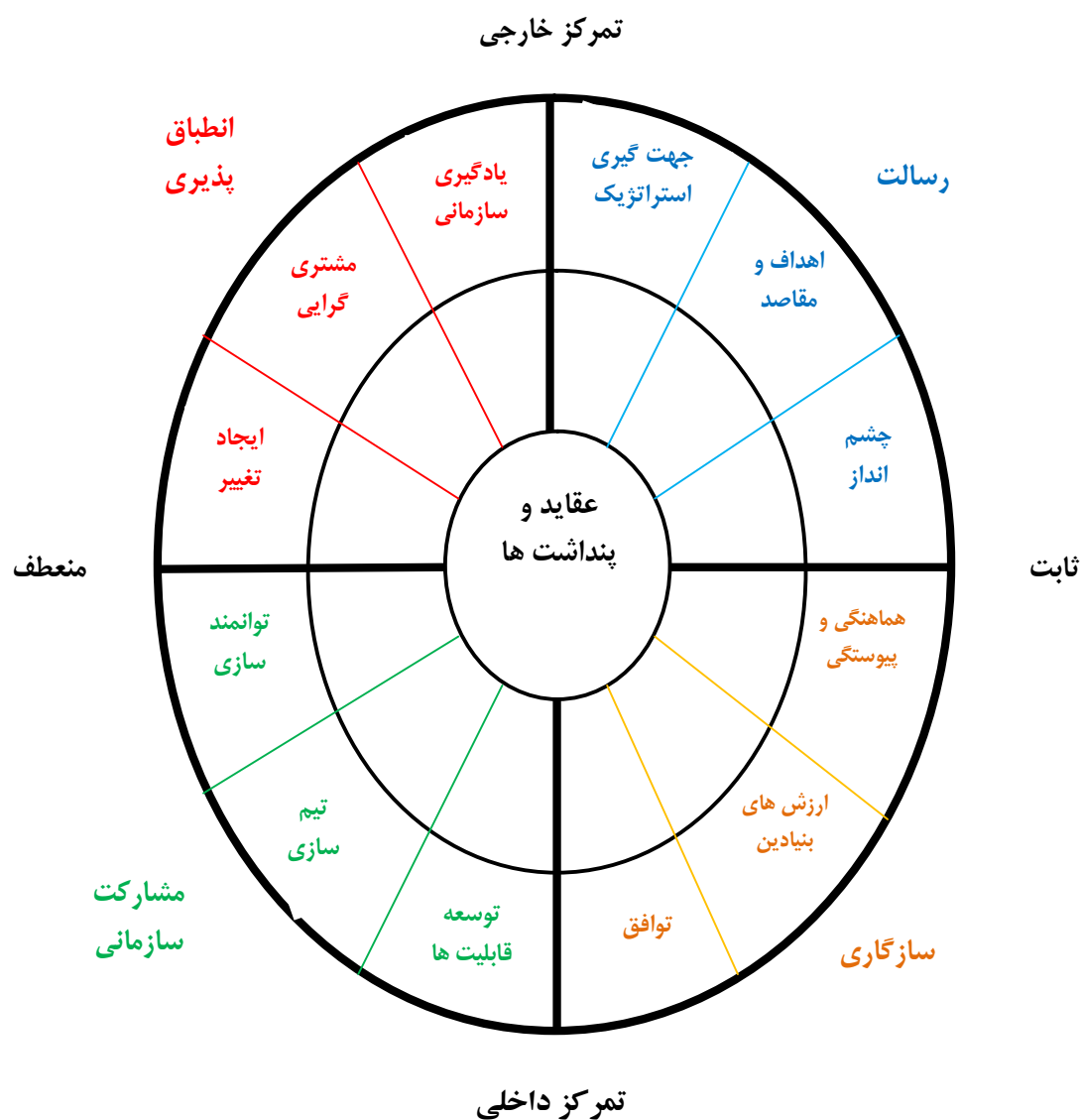
جدول شماره سه: وضعیت سابقه شغلی

بیش از ۱۵ سال		بین ۱۱ تا ۱۵ سال		بین ۶ تا ۱۰ سال		کمتر از ۵ سال	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۲۲	۲۱	۳۰	۲۹	۳۲	۳۱	۱۶	۱۵

پس از جمع آوری پرسشنامه ها، نتایج استخراج و با استفاده از نرم افزار تحلیل آماری SPSS جداول و نمودارها تهیه شد و سپس توصیف و تحلیل آمار و اطلاعات به دست آمده با استفاده از آزمون تی استیودنت (t) مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفت.

### پرسشنامه فرهنگ سازمانی:

پرسشنامه مذکور توسط دنیسون (۲۰۰۰) طراحی شده است. تعداد سوالات اختصاصی در پرسشنامه شامل ۶۰ سوال و در قالب مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت (طیف کاملا مخالف تا کاملا موافق) تدوین شده است. سوالات ۱ تا ۱۵ مؤلفه فرهنگ مشارکتی (شامل: توانمند سازی، تیم سازی، توسعه قابلیت ها)، سوالات ۱۶ تا ۳۰ مؤلفه فرهنگ سازگاری (شامل: ارزش های بنیادین، توافق، هماهنگی)، سوالات ۳۱ تا ۴۵ مؤلفه فرهنگ انطباق پذیری (شامل: ایجاد تغییر، مشتری محوری، یادگیری سازمانی) و سوالات ۴۶ تا ۶۰ مؤلفه فرهنگ مأموریتی (شامل: جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم انداز) را مورد سنجش قرار می دهند.



شکل شماره یک: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (دنیسون، ۲۰۰۰)

### شیوه تحلیل

در بررسی تمامی ابعاد فرض صفر و فرض مقابل به صورت ذیل تعریف شده اند:

فرض صفر: عدم وضعیت مناسب فرهنگ سازمانی شهرداری قم از نظر شاخص X

فرض مقابل: وضعیت مناسب فرهنگ سازمانی شهرداری قم از نظر شاخص X

$H_0: \mu \leq 3$  فرض صفر

$H_1: \mu > 3$  فرض مقابل



که در فرض های فوق  $\mu$  میانگین جواب سؤال مربوطه است که با استفاده از طیف لیکرت سنجیده می شود. برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون T یک طرفه استفاده می شود.

۱- مقدار آماره T که با مقدار آن در جدول تی استیودنت در سطح اطمینان ۹۵٪ مقایسه می شود و در صورتی که مقدار بدست آمده از عدد جدول یعنی ۱/۹۶ بزرگتر باشد فرضیه مورد پذیرش قرار می گیرد.

۲- حد بالا و پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ اگر بازه شامل عدد صفر نباشد فرضیه پذیرفته می گردد.

۳- سطح معنادار بودن (Sig) در سطح اطمینان ۹۵٪ که مقدار آن کمتر از ۰/۰۵ باشد فرضیه مقابل پذیرفته می گردد.

برای تصمیم گیری در مورد بزرگتر یا کوچکتر از مقدار میانگین ۳، باید به علامت و حد پائین و بالا توجه کنیم. اگر هر دو حد دارای علامت منفی باشند، مقدار میانگین کوچکتر از ۳، وضعیت نامناسب و اگر هر دو حد دارای علامت مثبت باشند، مقدار میانگین بزرگتر از ۳، وضعیت مناسب را نشان می دهد.

**بررسی فرضیه اول:** در این آزمون، فرض صفر عبارتست از: فرهنگ سازمانی شهرداری قم از نظر مشارکت در سازمان از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

$H_0: \mu \leq 3$  فرض صفر

$H_1: \mu > 3$  فرض مقابل

$\text{Sig. (2-tailed)} = p\text{-value} = .014 < .05 = \alpha$

#### آزمون میانگین نمونه ارزیابی بعد مشارکت در سازمان (با میزان خطای ۰/۰۵)

سطح معنی داری ۰/۰۱۴ کمتر از ۰/۰۰۵ می باشد ولی با توجه به این که مقدار t برابر با ۲/۵۶- که کمتر از ۱/۹۶ می باشد و حد بالا و پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ هر دو منفی بوده و میانگین این شاخص برابر با ۲/۸۱ کمتر از ۳ می باشد، لذا فرض صفر مبنی بر عدم وضعیت مناسب بعد مشارکت در سازمان تأیید می شود.

جدول شماره چهار: آزمون فرضیه اول ( $m=3$ )

مؤلفه	N	T	Df	سطح معنادار	انحراف معیار	میانگین	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان در سطح ۹۵ درصد	
								حد پائین	حد بالا
مشارکت در سازمان	۹۶	-۲/۵۶	۹۵	۰/۰۱۴	۰/۴۷	۲/۸۱	-۰/۱۸	-۰/۳۲	-۰/۰۳

**بررسی فرضیه دوم:** در این آزمون، فرض صفر عبارتست از: فرهنگ سازمانی شهرداری قم از نظر سازگاری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

$H_0: \mu \leq 3$  فرض صفر

$H_1: \mu > 3$  فرض مقابل

Sig.(2-tailed)=p-value=.006 < .05 =  $\alpha$

#### آزمون میانگین نمونه ارزیابی بعد سازگاری (با میزان خطای ۵٪)

سطح معنی داری ۰.۰۰۶ کمتر از ۰.۰۵ می باشد ولی با توجه به این که مقدار t برابر با ۲.۸۸- که کمتر از ۱.۹۶ می باشد و حد بالا و پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ هر دو منفی بوده و میانگین این شاخص برابر با ۲.۸۰ کمتر از ۳ می باشد، لذا فرض صفر مبنی بر عدم وضعیت مناسب بعد سازگاری سازمان تأیید می شود.

جدول شماره پنج: آزمون فرضیه دوم (m=3)

مؤلفه	N	T	Df	سطح معنادار	انحراف معیار	میانگین	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان در سطح ۹۵ درصد	
								حد بالا	حد پائین
سازگاری	۹۶	-۲.۸۸	۹۵	.۰۰۶	.۴۴	۲.۸۰	-۱۹	-۰.۰۵	-۰.۳۲

**بررسی فرضیه سوم:** در این آزمون، فرض صفر عبارتست از: فرهنگ سازمانی شهرداری قم از نظر انطباق پذیری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

$H_0: \mu \leq 3$  فرض صفر

$H_1: \mu > 3$  فرض مقابل

Sig.(2-tailed)=p-value=.619 > .05 =  $\alpha$

#### آزمون میانگین نمونه ارزیابی بعد انطباق پذیری (با میزان خطای ۵٪)

سطح معنی داری ۰.۶۱۹ بیشتر از ۰.۰۵ می باشد ولی با توجه به این که مقدار t برابر با ۰.۵۰۱ که بیشتر از ۱.۹۶ می باشد و حد بالا مثبت و حد پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ منفی بوده و از طرفی میانگین این شاخص برابر با ۳.۰۲ که بیشتر از ۳ می باشد، لذا فرض صفر مبنی بر عدم وضعیت مناسب بعد انطباق پذیری سازمان رد می شود.

جدول شماره شش: آزمون فرضیه سوم ( $m=3$ )

مؤلفه	N	T	Df	سطح معنادار	انحراف معیار	میانگین	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان در سطح ۹۵ درصد	
								حد بالا	حد پائین
انطباق پذیری	۹۶	.۵۰۱	۹۵	.۶۱۹	.۳۴	۳.۰۲	.۰۲۵	.۱۲	-.۰۷

**بررسی فرضیه چهارم:** در این آزمون، فرض صفر عبارتست از: فرهنگ سازمانی شهرداری قم از نظر رسالت سازمان از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

$H_0: \mu \leq 3$  فرض صفر

$H_1: \mu > 3$  فرض مقابل

$\text{Sig. (2-tailed)} = p\text{-value} = .۴۱۴ > .۰۵ = \alpha$

#### آزمون میانگین نمونه ارزیابی بعد رسالت سازمان (با میزان خطای ۰.۵٪)

سطح معنی داری ۰.۴۱۴ بیشتر از ۰.۰۵ می باشد و مقدار  $t$  برابر با ۸۲۵- که کمتر از ۱.۹۶ می باشد و حد پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ منفی بوده و میانگین این شاخص برابر با ۲.۹۳ که کمتر از ۳ می باشد، لذا فرض صفر مبنی بر عدم وضعیت مناسب بعد رسالت سازمان تأیید می شود.

جدول شماره هفت: آزمون فرضیه چهارم ( $m=3$ )

مؤلفه	N	T	Df	سطح معنادار	انحراف معیار	میانگین	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان در سطح ۹۵ درصد	
								حد بالا	حد پائین
رسالت	۹۶	-۸۲۵	۹۵	.۴۱۴	.۵۱	۲.۹۳	-.۰۶	.۰۹	-.۲۱

#### نتایج تحقیق

بدون تحلیل و ارزیابی کلی فرهنگ سازمانی نمی توان موفقیت برنامه های رشد و توسعه سازمان را تضمین کرد و به همین جهت فرهنگ سازمانی مطلوب و مناسب می توان سازمان را در تحقق اهداف استراتژیک خود یاری کند. لذا در این پژوهش تلاش شده است تا فرهنگ سازمانی شهرداری قم بر اساس مدل دیسون که مدل جامع و کاملتری نسبت به مدل های دیگر است مورد ارزیابی قرار گیرد. بر اساس چارچوب نظری تحقیق، پرسشنامه استاندارد دیسون به کار گرفته شد و از نرم افزارها و تکنیک های آماری متنوع جهت تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش استفاده شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بعد انطباق پذیری بیشترین را به دست آورده

است. این امر نشان دهنده تأثیر شاخص های سه گانه بعد انطباق پذیری (شامل شاخص های تغییرپذیری، مشتری مداری و یادگیری سازمانی) در واحدهای مورد بررسی شهرداری قم می باشد. با استفاده از آزمون فریدمن متغیر های مورد سنجش بر اساس میانگین نمرات مشخص شده است که میزان تأثیر گذاری متغیر ها را بر متغیر وابسته مورد سنجش قرار می دهد. همچنین، نتایج حاصل از تحقیق بیانگر بیشترین میزان تغییر پذیری در بعد انطباق پذیری فرهنگ سازمانی از نظر کارشناسان ستادی شهرداری قم است. از طرف دیگر نتایج تحقیق در مدل فرهنگ سازمانی مورد مطالعه نشان دهنده این واقعیت است که شاخص تیم گرایی از میزان شدت بسیار کمتری نسبت به تمامی شاخص های دیگر در بعد اصلی مشارکت سازمانی برخوردار است و این خود نشان می دهد که در سازمان سطح فرهنگ کار گروهی، جهت اهداف مشترک بسیار پایین بوده و به آن بهای کمتری داده شده است. این نتایج مؤید نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) و رحیم نیا و علیزاده (۱۳۸۸) درباره تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمان های مورد مطالعه می باشد. عمده تحقیقاتی که در کشور ما در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده حاکی از این بوده که فرهنگ سازمانی در اکثر سازمان ها و مؤسسات از وضعیت نامطلوبی برخوردار بوده است. با توجه به این که شهرداری قم از نظر بعد مشارکت در سازمان و سازگاری امتیاز پائینی را کسب نموده است، لذا باید تلاش بیشتری در جهت توانمند ساختن کارکنان و ایجاد گروه های کاری اثربخش انجام دهد تا این که اعضای آن به کارشان متعهدتر شده و خود را به عنوان بخشی از پیکره سازمان احساس کنند. از طرف دیگر، باید به همکاری و توافق در مسائل، اهمیت بیشتری دهد تا اینکه دیدگاه های مشترکی در خصوص واحدهای مختلف شهرداری به وجود آید و توازن مطلوبی از اهداف و مقاصد در بخش های مختلف شهرداری قم ایجاد شود و روند همکاری و هماهنگی طرح هایی که در بخش های مختلف در حال اجراست تسهیل شود.

جدول شماره هشت: نتایج آزمون آماری فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون آماری T-TEST

نتیجه آزمون	برآورد فاصله ای		سطح معنادار	t	انحراف معیار	میانگین	شماره فرضیه
	حد پائین	حد بالا					
رد فرضیه	-.۳۲	.۰۳	.۰۱۴	-۲.۵۶	.۴۷	۲.۸۱	۱
رد فرضیه	-.۳۲	-.۰۵	.۰۰۶	-۲.۸۸	.۴۴	۲.۸۰	۲
تأیید فرضیه	-.۰۷	.۱۲	.۶۱۹	.۵۰۱	.۳۴	۳.۰۲	۳
رد فرضیه	-.۲۱	.۰۹	.۴۱۴	-۸.۴۵	.۵۱	۲.۹۳	۴

### Evaluating and analyzing the organizational culture of municipality of Qom in the light of Denison Model

#### Abstract

Evaluating Organizational culture enables the managers to compare the units and group works together and prioritize the issues. In this study, Denison Model is selected and this model possesses further universality than the other ones. Designed after the numerous studies by Mr. Daniel Denison, organizational culture is investigated based on four dimensions including participation in organization, consistency, adaptability and mission. To analyze each of these dimensions, three indexes are defined. Questionnaire was utilized as the means for data gathering in the study. After maintenance of statistical population and sample, Denison's questionnaire was dispersed in equities of Qom municipality including Department of Planning and Development, Department of Urban Services and Revenue. Finally, after gathering and analyzing the data, the image of the organizational culture of the municipality of Qom based on Denison's model is illustrated; this issue indicates the status of culture in this organization. Accordingly, the status of organizational culture in the indexes of Participation in the organization, adaptability and mission was evaluated lower-middle, and finally the required suggestions in improvement of the indexes.

**Key terms:** Denison Model, Participation in the organization, consistency, adaptability

#### منابع و مأخذ:

- آرمسترانگ، م (۱۳۸۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مترجم: خدایار ایلی، چاپ اول، تهران: انتشارات فرا.
- اردلان، محمد رضا و سلیمی، قربانعلی و رجائی پور، سعید و مولوی، حسین (۱۳۸۷)، بررسی رابطه یگانگی فرد-سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان)، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷، صص ۱۳۱-۹۷.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۸)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- رابینز، استفان (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- حسینی، سید احمد و بیگی نیا، عبدالرضا و فدائی، کیومرث (۱۳۹۰)، بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و نظام پیشنهادها (مطالعه موردی: آموزش و پرورش شیراز)، فصلنامه مقاله های پژوهشی مدیریت، شماره ۱، پائیز ۱۳۹۰.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، فرهنگ سازمانی، مترجم: محمدابراهیم محبوب، تهران: انتشارات فرا.
- طوسی، م (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، چاپ پنجم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فانی، علی اصغر و حسین نژاد، حمید (۱۳۸۱)، فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، صص ۳۸-۴۲.

- منوریان، عباس و بختایی، امیر (۱۳۸۶)، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران صص ۱۵-۱.
- عباسی، رسول و دیگران (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر کارآفرین سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری، فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره اول، بهار ۱۳۹۲، صص ۸۷-۱۰۶.
- رحیم نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۸)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره اول.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- هادیزاده مقدم، اکرم و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۳)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی مولد و نوآوری در سازمان اقتصادی کوثر، پیام مدیریت، شماره نهم و دهم، صص ۹۵-۷۷.
- Catherine T.Kwantes, Cheryl A. Boglarsky. (2007), Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, Journal of International Management, Volume 13, Issue 2, pp. 204-230.
- Daft, R. L. (2007), Organization Theory and Design (9th ed. ). Cincinnati, OH: South-Western.
- Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
- Robbins, S.P. (2005). Management, eighth edition, entice Hall of India Schermerhorn, J.; Hunt, J. and Osborn, R., (2005). Organizational Behavior , New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.
- Martin, J. (2002); Organizational Culture: Mapping the Terrain; Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yilmaz, C. and Ergan, E. (2008) . Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, Journal of World Business, 290-306.