

شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران

ماهرخ مختاران^۱، رضا دهدری^{۲*}

^۱ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، ایران

^۲ کارشناس امور کارکنان، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، تهران، ایران

دریافت: ۹۴/۲/۳ پذیرش: ۹۴/۶/۱

چکیده

هدف از این پژوهش شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش و پخش بوده و روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری داده ها توصیفی می باشد. در این پژوهش، از مدل دنیسون استفاده شده که فرهنگ سازمانی را بر اساس ۴ بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق-پذیری و ماموریت یا رسالت مورد ارزیابی قرار می دهد. برای جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه و پس از تجزیه و تحلیل داده ها، فرهنگ سازمان بر اساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش و پخش در ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی از شاخص ها از جمله " تیم گرایی"، " توسعه قابلیت ها"، " انسجام" و " مشتری مداری" نیازمند بهبود است. نتایج به دست آمده از نرم افزار لیزرل نشان دهنده برازش مناسب مدل تحقیق بوده است.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، درگیر شدن، سازگاری، انطباق پذیری، رسالت

مقدمه

اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید، فرهنگ شما را هدایت می کند. فرهنگ خوب یا بد مفهوم ندارد. فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. مدیران باید هوشیار باشند که فرهنگ سازمانی با ماموریت و استراتژی های سازمان هم خوانی داشته باشد. بنابراین ملاک قضاوت در مورد یک فرهنگ، میزان هماهنگی

آن با وظایف آن سازمان است. فرهنگ سازمانی شمشیری دو لبه است. از یک سو بستری است که دست‌یابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند. لبه دوم فرهنگ سازمانی می‌تواند سدی باشد بر سر اعمال تغییرات در سازمان. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت سازمان‌ها شناخته شده است. به‌طوری‌که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که یکی از دلایل موفقیت ژاپن در صنعت و مدیریت، توجه آن‌ها به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید.

مبانی نظری

فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکرد هایی که ویژگی های یک سازمان را مشخص می‌کند که در ۴ گونه فرهنگ سازمانی نمایان می‌شود. این چهارگونه شامل قومی، ویژه سالاری سلسله مراتب می‌باشند. (کوئین ۱۹۹۹)

کریس آرجیس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند، تعریف می‌کند. ادگار شاین نیز معتقد است که فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسایل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسایل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از نمادها، مراسم و افسانه‌های اساطیری که مبادله می‌شوند تا ارزش‌ها و باورهای یک سازمان را به اعضایش بشناساند. (اوجی، ۱۹۸۱)

دنيسون فرهنگ سازمانی را در ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نماد‌های که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان اند، می‌داند. (دنيسون، ۲۰۰۱)

بر طبق جدیدترین تحقیقاتی که «رابینز» انجام داد، هفت ویژگی اصلی که در مجموع در برگیرنده جوهر و ماهیت فرهنگ سازمانی است، بیان می‌شود:

- ۱- نوآوری و پذیرش ریسک: میزانی که هر کارگر برای نوآور بودن و پذیرش ریسک برانگیخته است.
- ۲- توجه به جزئیات: میزانی که از هر کارگر انتظار می‌رود تا از خود دقت، تجزیه و تحلیل و توجه به جزئیات را نشان دهد.
- ۳- نتیجه‌گرایی: میزانی است که یک مدیر روی نتایج و پیامدها تمرکز می‌کند، به جای این‌که روی تکنیک‌ها و رویه‌های به کار گرفته شده برای به دست آوردن آن پیامدها تمرکز کند.
- ۴- توجه به افراد (مردم‌گرایی): میزانی که یک مدیر در درون شرایط حاصل از تأثیر پیامدها روی افراد در سازمان‌ها تصمیم‌گیری می‌کند.

۵- تیم‌گرایی (همکاری): میزانی که فعالیت‌ها ماوراها تیم سازماندهی شده به جای این‌که ماوراها افراد سازماندهی شود.

۶- جسارت (پرخاشگری): میزانی که افراد جسور هستند و رقابت جو؛ به جای این‌که سهل‌انگار باشند.

۷- ثبات: میزانی که فعالیت‌های سازمان بر حفظ وضع موجود در مقایسه با رشد تأکید می‌کند.

کارکردهای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی کارکردهای زیادی دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی شخصی و اثربخش رهبری و با رضایت شغلی مشاهده شده است. (کیوانتس و بوگلارسکی ۲۰۰۷)
۲. فرهنگ سازمانی موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می‌کند (شرمهورن و دیگران ۲۰۰۵).
۳. فرهنگ یک هویت گروهی می‌سازد که این هویت به اعضای گروه در هماهنگ سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند (فرامرز حق‌شناس شماره ۸۹)
۴. فرهنگ سازمانی به عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (باربوسا و کاردوسا ۲۰۰۷)

ویژگی فرهنگ سازمانی

اگرچه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه‌ای از جمع اجزای آن متفاوت باشد، ولی موضوعات ده‌گانه ذیل ویژگی‌های کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد، نشان می‌دهد.

۱. نوآوری فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلال که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.
۲. تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره‌پذیرند.
۳. جهت‌دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.
۴. یکپارچگی و وحدت: واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه‌های یکسان و هماهنگ عمل کنند.
۵. روابط مدیریت: مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آن‌ها حمایت می‌کنند.
۶. کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود.
۷. هویت: تا چه حدی اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.
۸. سیستم پاداش: تا چه حدی، پرداخت براساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.
۹. تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
۱۰. الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود (رابینز، ترجمه الوانی و دانایی فر ۱۳۷۶، ۳۸۲).

استیفن رابینز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

- ۱- گزینش: هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان برای آن‌ها اهمیت قائل است.
 - ۲- مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.
 - ۳- جامعه‌پذیری: مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند.
- انواع فرهنگ سازمانی را به شرح زیر می‌توان طبقه‌بندی نمود:

الگوی اقتضایی: بر اساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگی‌های زیر متصور است. فرهنگ مکانیکی در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیش‌تر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های استاندارد است. فرهنگ ارگانیکی در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیکی، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیر رسمی و بیش‌تر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار.

الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان: دانیل دنیسون الگویی را ارائه کرده که از یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آن‌ها را نشان می‌دهد. الگوی دنیس از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد.

یکی از معضلات عمده‌ای که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است چگونگی سنجش فرهنگ سازمانی است. برخی از محققان اعتقاد دارند سطح عمیق فرهنگ سازمانی مثل احساس معنا-داری، نماد شناسی و اعتقادات و مفروضات زیر بنایی آن را می‌توان از طریق روش‌های کلنیکی یا قوم-نگاری مورد بررسی قرار داد نه از طریق قیاسی. با وجود این بسیاری از محققان به سنجش قیاسی ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری در زمینه فرهنگ سازمانی بسنده کرده‌اند.

مدل دنیسون

دکتر دنیل دنیسون (استاد دانشگاه مدیریت بازرگانی میشیگان و مشاور مؤسسه بین‌المللی توسعه مدیریت لوزان سوییس) بر اساس بیش از ۱۵ سال تجربه تحقیقاتی در بیش از ۱۰۰۰ سازمان، به مطالعه فرهنگ سازمان‌ها پرداخته است. وی بدین نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی را می‌توان با اندازه‌گیری ۴ معیار سنجید:

- ✓ درگیر شدن (مشارکت)^۱
- ✓ قابلیت سازگاری^۲
- ✓ انطباق پذیری^۳
- ✓ رسالت (ماموریت)^۴

در این مدل، حول ۴ معیار فوق، ۶۰ سؤال (برای هر معیار ۱۵ سؤال) مطرح شده و در کل، شاخص فرهنگ سازمانی محاسبه می‌شود. دنیسون فرهنگ سازمانی را کاربردی برای تعیین ارزش‌ها، اعتقادات، فرضیات و شیوه‌های مشترکی می‌داند که نگرش و رفتار اعضا را در سازمان شکل می‌دهد و سپس هدایت می‌کند. (دنیسون، ۲۰۰۶)

درگیر شدن: سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. در این مدل سه ویژگی توانمندسازی، تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها مورد سنجش قرار می‌گیرد.

سازگاری: تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود: ۱- ارزش‌های بنیادین؛ ۲- توافق؛ ۳- هماهنگی و پیوستگی.

انطباق پذیری: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند و به سختی تغییر می‌یابند؛ لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.

این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱- ایجاد تغییر ۲- مشتری‌گرایی ۳- یادگیری سازمانی

¹Involvement

²Adoptability

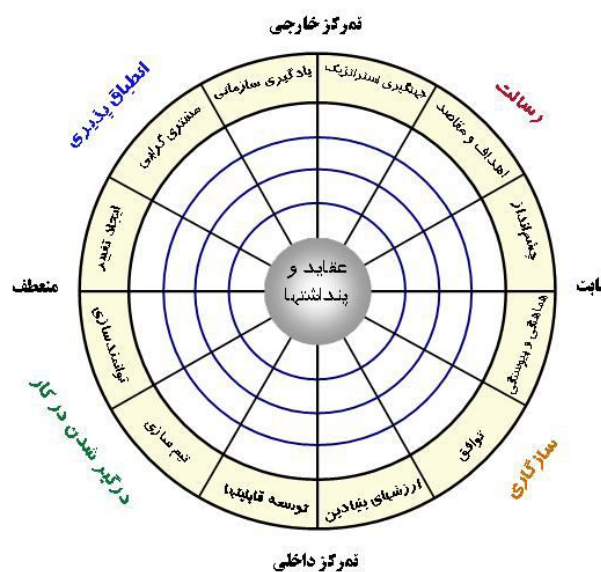
³Consistency

⁴Mission

رسالت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک خود دارند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱- نیت و جهت استراتژیک؛ ۲- اهداف و مقاصد؛ ۳- چشم انداز.

بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون

- این مدل تأثیر مستقیمی روی فرهنگ سازمانی دارند.
- این مدل چارچوبی جدید در بین مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه می‌نماید.
- از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی مدلی کامل به حساب می‌آید.
- قابلیت استفاده در تمام سطح سازمانی را دارد.
- گرافیکی این مدل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین، در سطح ۱۲ شاخص به صورتی کاملاً واضح نشان می‌دهد.
- مدل دنیسون در خارج از کشور توسط سازمان‌های مختلفی به طور گسترده برای ارزیابی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است.
- دانیل دنیسون تحقیقاتی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۰)



شکل ۱.

پیشینه تحقیق

شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون: در این مقاله براساس مدل دنیسون تصویر فرهنگ سازمانی شرکت پلی نار مورد مطالعه در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود برخی از شاخص‌ها از جمله هماهنگی و یکپارچگی، اهداف و مقاصد، مشتری‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها نیازمند بهبود است. (محسن محمودی اشان، ۱۳۸۹).

تحقیق عباس منوریان در سازمان مدیریت صنعتی تهران انجام شد که فرهنگ سازمانی این سازمان را مورد بررسی قرار داد و "نتایج حاصل نشان داد که سازمان مدیریت صنعتی در هر ۴ بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در حد متوسط و متوسط به بالا قرار دارد و بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انعطاف‌پذیری به دست آورده است. با این وجود در برخی شاخص‌ها از جمله هماهنگی و پیوستگی، و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است. در طیف منعطف- ثابت، سازمان مدیریت صنعتی به سمت منعطف تمایل دارد و در طیف تمرکز داخلی- تمرکز خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است. به عبارت دیگر سازمان تقریباً به محیط داخل و خارج به یک میزان توجه و تمرکز دارد." (منوریان و بختائی، ۱۳۸۵)

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

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

اهداف تحقیق

هدف اصلی: بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران بر اساس مدل دنیسون

اهداف فرعی:

- ۱- بررسی فرهنگ سازمانی در ارتباط با متغیر درگیر شدن
- ۲- بررسی فرهنگ سازمانی در ارتباط با متغیر سازگاری
- ۳- بررسی فرهنگ سازمانی در ارتباط با متغیر انطباق‌پذیری

۴- بررسی فرهنگ سازمانی در ارتباط با متغیر رسالت

سوالات تحقیق

- ۱- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن چگونه است؟
- ۲- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری چگونه است؟
- ۳- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق پذیری چگونه است؟
- ۴- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر رسالت چگونه است؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا نتایج آن مورد استفاده کارکنان و مدیران قرار خواهد گرفت و از نظر ماهیت گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل کارکنان، کارشناسان و مدیران شاغل در شرکت ملی پالایش و پخش می باشند که ۶۰۸ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی طبقه بندی ساده انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی بوده که از طریق مطالعه کتب داخلی و خارجی، اینترنت، مقالات و ... داده‌های ثانویه جمع آوری و داده‌های اولیه از طریق توزیع پرسشنامه گردآوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد و ...) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی و تحلیل معادلات ساختاری) استفاده گردید. نتایج به دست آمده از نرم افزار لیزرل نشان دهنده برازش مناسب مدل تحقیق بوده است.

آمار توصیفی

از نظر توزیع فراوانی محل خدمت نیز، ۱۲ درصد مربوط به کارکنان شاغل در ستاد پالایش و پخش، ۲۱ درصد شرکت ملی پخش، ۱۲ درصد شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت و ۵۶ درصد از آن‌ها شاغل شرکت پالایش نفت آبادان بودند. ۲۴ درصد از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم، ۱۱ درصد فوق دیپلم، ۴۳ درصد لیسانس و ۲۲ درصد فوق لیسانس و دکترا می باشند. ۲۶ درصد را بانوان و ۷۴ درصد را مردان تشکیل داده اند. ۷۲ درصد آن‌ها از کارکنان رسمی، ۷ درصد قرارداد مدت معین و ۲۰ درصد نیز قرارداد مدت موقت و پیمانکاری می باشند و در نهایت ۴۱ درصد از پرسنل دارای سابقه کاری زیر ۱۰ سال، ۲۱ درصد دارای سابقه کاری ۱۱ تا ۲۰ سال، ۳۱ درصد دارای سابقه کاری ۲۱ تا ۳۰ سال و ۶ درصد بالاتر از ۳۰ سال می باشند.

تحلیل آمار توصیفی

در جدول ۸ شاخص مرکزی از جمله میانگین و شاخص‌های پراکندگی از جمله انحراف معیار، کشیدگی و چولگی برای متغیرهای پیوسته و جداول فراوانی برای متغیرهای رده‌ای محاسبه شده است برای متغیرهای پیوسته مقدار میانگین حد وسط داده‌ها و انحراف معیار میزان پراکندگی داده‌ها را نشان می‌دهد چولگی

جدول ۸. آمار توصیفی جهت متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد	میانگین	میانه	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
توانمندسازی	608	3/18	3/20	0/74	-0/20	-0/38	1/00	4/80
تیم گرایی	608	2/89	2/90	0/77	-0/05	-0/20	1/00	5/00
توسعه قابلیت‌ها	608	2/82	2/80	0/74	-0/13	-0/50	1/00	4/80
ارزشهای بنیادین	608	3/00	3/00	0/70	-0/16	-0/30	1/00	5/00
توافق	608	3/14	3/20	0/62	-0/41	0/47	1/00	4/80
انسجام و هماهنگی	608	2/92	3/00	0/62	-0/20	0/08	1/00	4/60
ایجاد تغییر	608	3/07	3/00	0/63	-0/06	0/86	1/00	5/00
مشتری گرایی	608	2/88	3/00	0/59	0/21	0/73	1/00	5/00
یادگیری سازمانی	608	3/12	3/20	0/64	-0/61	0/72	1/00	5/00
نیت و جهت استراتژیک	608	3/15	3/20	0/65	-0/44	0/68	1/00	5/00
اهداف و مقاصد	608	3/01	3/00	0/77	-0/28	-0/30	1/00	5/00
چشم انداز	608	3/02	3/00	0/62	-0/01	0/06	1/00	5/00
درگیر شدن	608	2/96	3/00	0/65	-0/08	-0/31	1/13	4/67
سازگاری	608	3/02	3/00	0/55	-0/29	0/34	1/00	4/80
انطباق پذیری	608	3/04	3/07	0/49	-0/36	0/89	1/00	4/71
رسالت	608	3/06	3/07	0/59	-0/25	-0/08	1/00	4/60

مثبت چوله به راست بودن و چولگی منفی چوله به چپ بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد در صورتی که چولگی نزدیک صفر باشد داده‌ها متقارن هستند. کشیدگی نیز اوج یا بلندی داده‌ها را نشان می‌دهد. در صورتی که کشیدگی مثبت باشد توزیع داده‌ها از توزیع نرمال بلندتر و اگر مقدار آن منفی باشد توزیع آن کوتاهتر (پختر) از توزیع نرمال است.

با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی متغیرها (انحراف کمی از مقدار صفر دارند) توزیع متغیرها نرمال به نظر می‌رسد. (میزان کشیدگی و چولگی توزیع نرمال صفر است). علاوه بر این موضوع مطابق قضیه حد مرکزی توزیع میانگین متغیرها خواه توزیع اولیه متغیر نرمال باشد یا نباشد، به توزیع نرمال گرایش دارد. بنابراین توجیه نرمال بودن این شاخص‌ها با استفاده از این قضیه هم امکان پذیر است.

بررسی سوالات با استفاده از آزمون t:

سوال اول:

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن چگونه است؟

مرحله اول: فرض صفر و فرض مقابل به صورت آماری زیر نوشته می شود.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن کمتر از حد متوسط است
فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن بیشتر از حد متوسط است

مرحله دوم: محاسبه آماره آزمون و توزیع آماری آن می باشد. آماره آزمون دارای توزیع t و نمونه مقدار آن برای متغیر درگیر شدن به صورت زیر محاسبه می گردد.

$$t = \frac{2/96 - 4}{0/65 / \sqrt{608}} = 1/36$$

جدول ۹. آزمون میانگین تک نمونه ای برای بررسی سوال اول و مولفه های آن

سوالات	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	نتیجه
توانمندسازی	608	3/18	0/74	6/13	607	میزان این مولفه بیش از مقدار متوسط است
تیم گرایی	608	2/89	0/77	-3/50	607	میزان این مولفه کمتر از مقدار متوسط است
توسعه قابلیتها	608	2/82	0/74	-6/05	607	میزان این مولفه کمتر از مقدار متوسط است
درگیر شدن	608	2/96	0/65	-1/36	607	میزان این مولفه با مقدار متوسط تفاوت معناداری ندارد

سوال دوم:

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری چگونه است؟

مرحله اول: فرض صفر و فرض مقابل به صورت آماری زیر نوشته می شود.

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری کمتر از حد متوسط است

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری بیشتر از حد متوسط است

مرحله دوم: مقدار آماره آزمون به صورت زیر محاسبه می گردد.

جدول ۱۰. آزمون میانگین تک نمونه ای برای بررسی سوال دوم و مولفه های آن

سوالات	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	نتیجه
ارزشهای بنیادین	608	3/00	0/70	-0/02	607	میزان این مولفه با مقدار متوسط تفاوت معناداری ندارد
توافق	608	3/14	0/62	5/42	607	میزان این مولفه بیش از مقدار متوسط است
انسجام و هماهنگی	608	2/92	0/62	-3/34	607	میزان این مولفه کمتر از مقدار متوسط است
سازگاری	608	3/02	0/55	0/77	607	میزان این مولفه با مقدار متوسط تفاوت معناداری ندارد

سوال سوم:

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق پذیری چگونه است
مرحله اول: فرض صفر و فرض مقابل به صورت آماری زیر نوشته می شود.

$$H_0 : \mu \leq 3$$

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق پذیری کمتر از حد متوسط است

$$H_1 : \mu > 3$$

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق پذیری بیشتر از حد متوسط است

مرحله دوم: مقدار آماره آزمون به صورت زیر محاسبه می گردد.

جدول ۱۱. آزمون میانگین تک نمونه ای برای بررسی سوال سوم و مولفه های آن

سوالات	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	نتیجه
ایجاد تغییر	608	3/07	0/63	2/81	607	میزان این مولفه بیش از مقدار متوسط است
مشتری مداری	608	2/88	0/59	-4/87	607	میزان این مولفه کمتر از مقدار متوسط است
یادگیری سازمانی	608	3/12	0/64	4/71	607	میزان این مولفه بیش از مقدار متوسط است
انطباق پذیری	608	3/04	0/49	1/80	607	میزان این مولفه بیش از مقدار متوسط است

سوال چهارم:

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر رسالت چگونه است؟
مرحله اول: فرض صفر و فرض مقابل به صورت آماری زیر نوشته می شود.

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق پذیری کمتر از حد متوسط است

فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق پذیری بیشتر از حد متوسط است

مرحله دوم: مقدار آماره آزمون به صورت زیر محاسبه می گردد.

جدول ۱۲. آزمون میانگین تک نمونه ای برای بررسی سوال چهارم و مولفه های آن

سوالات	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	نتیجه
نیت و جهت استراتژیک	608	3/15	0/65	5/50	607	میزان این مولفه بیش از مقدار متوسط است
اهداف و مقاصد	608	3/01	0/77	0/46	607	میزان این مولفه با مقدار متوسط تفاوت معناداری ندارد
چشم انداز	608	3/02	0/62	0/68	607	میزان این مولفه با مقدار متوسط تفاوت معناداری ندارد
رسالت	608	3/06	0/59	2/45	607	میزان این مولفه بیش از مقدار متوسط است

جدول ۱۳. مقایسه بین شرکت ملی پالایش و پخش و متوسط جهانی

میانگین		متغیرها
متوسط جهانی	شرکت ملی پالایش و پخش	
3/31	3/18	توانمندسازی
3/40	2/89	تیم گرایی
3/41	2/82	توسعه قابلیتها
3/50	3/00	ارزشهای بنیادین
3/22	3/14	توافق
3/03	2/92	انسجام و هماهنگی
3/10	3/07	ایجاد تغییر
3/37	2/88	مشتری گرایی

3/13	3/12	یادگیری سازمانی
3/41	3/15	نیت و جهت استراتژیک
3/47	3/01	اهداف و مقاصد
3/30	3/02	چشم انداز
3/37	2/96	درگیر شدن
3/25	3/02	سازگاری
3/20	3/04	انطباق پذیری
3/39	3/06	رسالت

ادامه جدول ۱۳. مقایسه بین شرکت ملی پالایش و پخش و متوسط جهانی

میانگین کل نمرات هر سوال به صورت جداگانه تعیین گردید. از آن جا که در پرسشنامه از طیف لیکرت ۵ گزینه ای استفاده شد برای امتیاز دهی و گرفتن میانگین سوالات، به گزینه کاملاً مخالفم عدد ۱ داده شده و به گزینه کاملاً موافقم عدد ۵ اختصاص یافت. بدین ترتیب نتایج زیر به دست آمد که بالاترین میانگین نشان دهنده بیشترین موافقت پاسخ دهندگان به سوالات بوده و پایینترین میانگین بیانگر بیشترین مخالفت پاسخ دهندگان به سوالات بوده است.

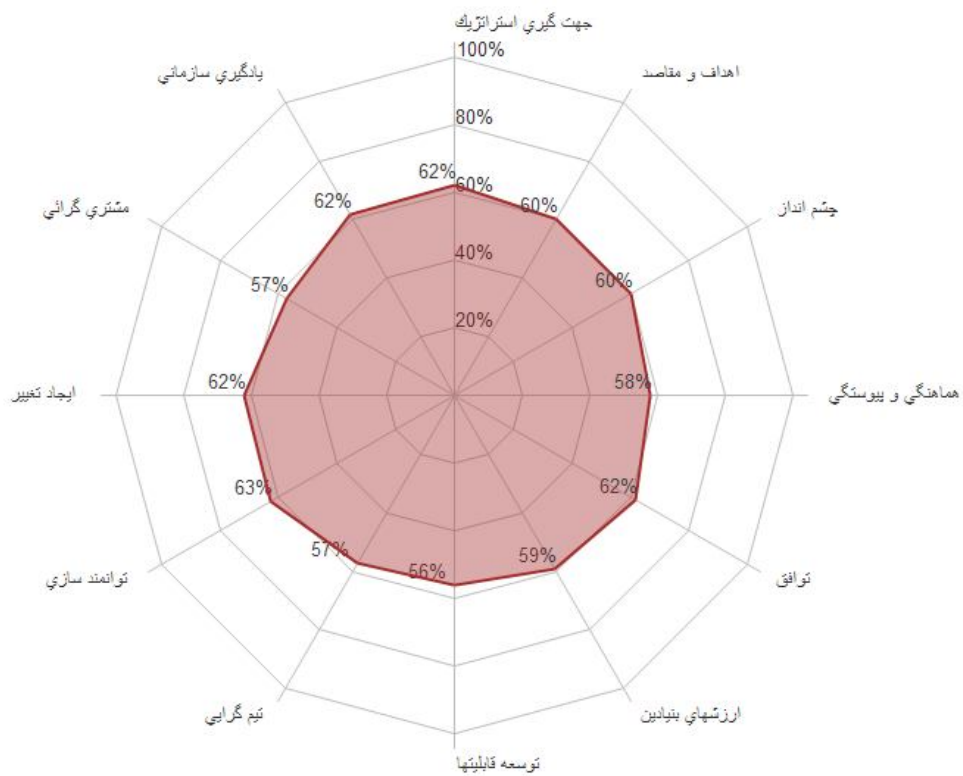
جدول ۱۴. بالاترین میانگین سوالات

سوال ۱۱	به گونه‌ای تفویض اختیار شده است که افراد میتوانند رأساً تصمیم‌گیری و اقدام کنند.
سوال ۱۶	مدیران ((به آنچه می‌گویند، عمل می‌نمایند)).
سوال ۶	کار گروهی در بخش‌های مختلف شرکت به نحو شایسته‌ای مورد تشویق قرار می‌گیرد.
سوال ۱۷	یک سبک مدیریتی مشخص وجود دارد.
سوال ۲۸	همه‌هنگ ساختن پروژه‌ها در بخش‌های مختلف سازمان ، آسان است.

جدول ۱۵. پایینترین میانگین سوالات

سوال ۱۹	بی‌توجهی به ارزش‌های اصلی شرکت، ما را به دردسر خواهد انداخت.
سوال ۳۴	تلاش‌ها برای تغییر، معمولاً با مقاومت رو به رو می‌شود.
سوال ۵۷	تفکر کوتاه مدت ، اغلب چشم انداز بلند مدت ما را به مخاطره می‌اندازد.
سوال ۴	کارکنان شرکت اعتقاد دارند که می‌تواند اثرات مثبتی داشته باشند.
سوال ۴۳	یادگیری هدف مهمی از کار روزمره ما است.

در نمودار عنکبوتی زیر (شکل ۲) درصد میانگین هر شاخص مشخص شده است:



شکل ۲. نمودار عنکبوتی ابعاد مدل دنیسون

برازش مدل تحقیق

برازش مدل به این معنی است که ماتریس واریانس-کوواریانس مشاهده شده یا ماتریس واریانس-کوواریانس پیش‌بینی شده توسط مدل باید مقادیری نزدیک به هم داشته باشد یا اصطلاحاً برازش داشته باشند. هرچه مقادیر ما در دو ماتریس به هم نزدیک تر باشند مدل دارای برازش بیشتری است. در مدل یابی معادلات ساختاری هنگامی می‌توان به برآوردهای مدل اعتماد کرد که مدل دارای برازش کافی باشد. تمامی شاخص‌های برازش به کار رفته نشان می‌دهد که این مدل دارای برازش خوبی است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق دارای توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی تحقیق دارد. با توجه به استاندارد بودن مدل، یافته‌های لیزرل قابلیت اعتماد را دارد. با توجه به برازش قابل قبول مدل، نیاز به اقدام جهت بهبود مدل وجود ندارد.

جدول ۱۵. شاخص های برازش مدل نهایی

نتیجه	مقدار	دامنه مورد قبول	عنوان شاخص
تایید مدل	۲ / ۸۷	$X^2/df \leq 3$	X^2/df
تایید مدل	۰ / ۰۵۰	RMSEA < 0.09	RMSEA
تایید مدل	۰ / ۹۰۲	GFI > 0.9	GFI
تایید مدل	۰ / ۸۶۴	AGFI > 0.85	AGFI
تایید مدل	۰ / ۹۳۸	CFI > 0.90	CFI
تایید مدل	۰ / ۹۴۳	IFI > 0.90	IFI

نتیجه گیری از یافته های تحقیق

سوال اول: فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن چگونه است؟
مقدار آماره آزمون برای مولفه درگیر شدن برابر با ۱/۳۶- است. فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای این مولفه رد نمی شود؛ یعنی میزان درگیر شدن تفاوت معناداری با مقدار متوسط ندارد.

سوال دوم: فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری چگونه است؟
مقدار آماره آزمون برای مولفه سازگاری برابر با ۰/۷۷ است. فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای این مولفه رد نمی شود؛ یعنی میزان سازگاری تفاوت معناداری با مقدار متوسط ندارد.

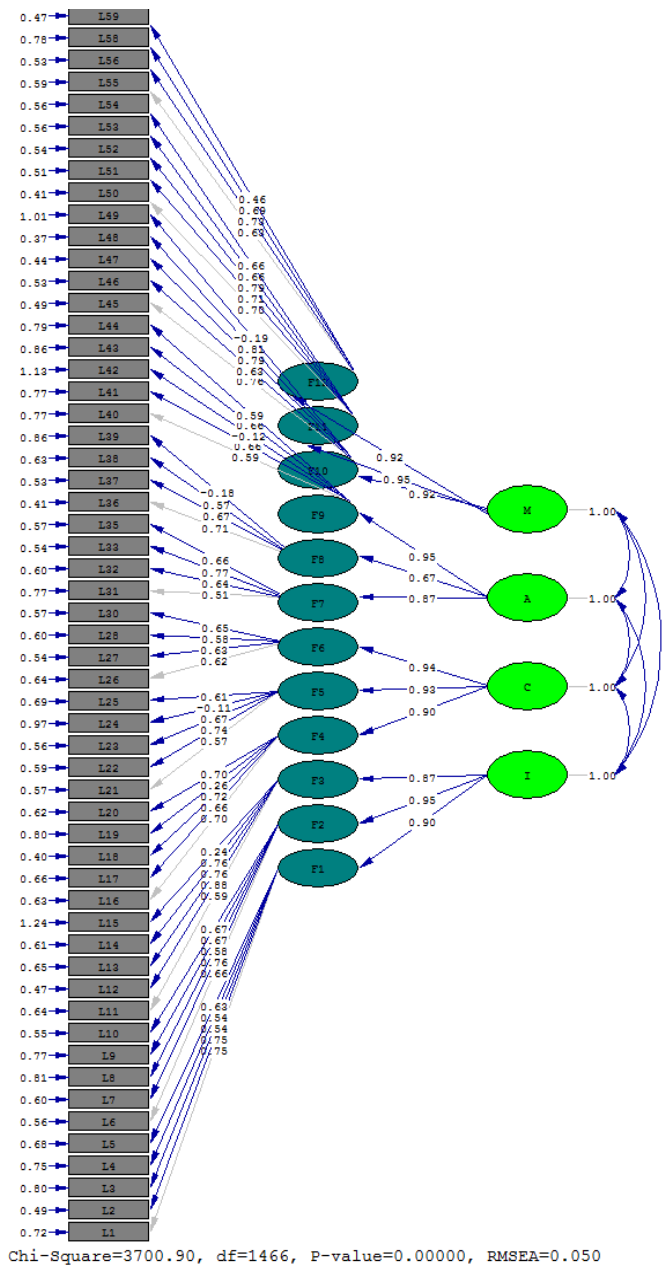
سوال سوم: فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق پذیری چگونه است؟
مقدار آماره آزمون برای مولفه انطباق پذیری برابر با ۱/۸۰ است. فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای این مولفه رد می شود؛ یعنی میزان انطباق پذیری بیش تر از حد متوسط است و مقدار میانگین آن برابر با ۳/۰۴ است.

سوال چهارم: فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر رسالت چگونه است؟
مقدار آماره آزمون برای مولفه رسالت برابر با ۲/۴۵ است. فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای این مولفه رد می شود یعنی میزان رسالت بیش تر از حد متوسط است و مقدار میانگین آن برابر با ۳/۰۶ است.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

براساس یافته های پژوهش و با توجه به نتایج به دست آمده از همچنین مصاحبه با برخی از کارکنان و مدیران خبره، پیشنهادات زیر ارائه می گردد.

پیشنهاد پژوهش در ارتباط با سوال اول:



شکل ۲. تحلیل عاملی نهایی سه مرحله ای

- ترغیب کارکنان به فعال شدن آن‌ها در کارها
- ایجاد وب سایت داخلی جهت دسترسی بیشتر کارکنان به اطلاعات مورد نیاز
- اتخاذ تصمیمات در سطحی که بهترین اطلاعات موجود است
- تشویق کارکنان به انجام کارها از طریق کار تیمی
- ارزیابی تیمی به جای ارزیابی فردی

- سرمایه گذاری بیشتر جهت افزایش قابلیت های کارکنان
 - به گونه ای تفویض اختیار شود که افراد بتوانند راساً تصمیم گیری کنند
- پیشنهاد پژوهش در ارتباط با سوال دوم
- یک سبک مدیریتی مشخص وجود داشته باشد
 - مدیران به آنچه می گویند عمل کنند
 - مجموعه ای از ارزش های روشن و پایداری ایجاد گردد که به شیوه انجام کارها جهت دهد و بتواند رفتار صحیح را از غلط مجزا کند
 - در انجام کار از یک روش پیش بینی شده و با ثبات استفاده شود
 - از افرادی که دارای دیدگاه و چشم اندازهای مشترکی هستند در واحد ها استفاده نماییم
 - اهداف عملکردی به خوبی بین سطوح مختلف توزیع گردد
 - مدیران توجه بیشتری در امر برقراری ارتباط با کارکنان داشته باشند
- پیشنهاد پژوهش در ارتباط با سوال سوم
- شیوه انجام کارها منعطف شده و به سادگی قابل تغییر باشد
 - امکان پاسخ در محیط بیرونی به رقبا محیا شود
 - با شیوه های جدید و پیشرفته انجام کار سازگاری و انطباق حاصل گردد
 - واحدهای مختلف را برای ایجاد و همکاری با یکدیگر ترغیب نماییم
 - و تمامی کارکنان تشویق به شناخت عمیق از خواسته ها و نیازهای ارباب رجوع گردد
 - در تصمیمات تلاش شود نظرات ارباب رجوع نادیده گرفته نشود
 - نوآوری و ریسک پذیری مورد تشویق و پاداش قرار گیرد
 - به شکست به عنوان فرصتی برای یادگیری و پیشرفت نگریسته شود
 - به جزئیات مهم توجه شود
- پیشنهاد پژوهش در ارتباط با سوال چهارم
- جهت و هدف بلند مدتی ترسیم گردد
 - چشم انداز روشنی که به کار کارکنان معنی و جهت دهد تعیین گردد مدیران در هدف گذاری واقع بین باشند
 - کارکنان پیشرفت کاری خود را به سمت اهداف تعیین شده مورد ارزیابی قرار دهند
 - مدیران تفکر و دیدگاه بلند مدت را جایگزین تفکر کوتاه نمایند

محدودیت های تحقیق

- عدم همکاری لازم در پاسخ به سوالات و بی میلی برخی کارکنان در پر کردن پرسشنامه
- کمبود نیروی انسانی ماهر در این زمینه

- وجود روحیه محافظ کارانه در کارشناسان و پرسنل سازمان به دلیل عدم تمایل به ارائه پاسخ های حقیقی

منابع

۱. اشنايدر، بارسو «مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها» ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹
۲. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۸
۳. بیدختی، حسین، فرهنگ سازمانی، زمینه‌های پیدایش و نمودها، روش، سال نهم، شماره پنجاه ۱۳، هشتم، صص ۶، ۱۳۷۹
۴. جاناناتان اچ- ترنروال بیگی، پیدایش نظریه جامع‌شناختی، ترجمه عبدالعلی لسایی‌زاده، شیراز، مرکز دانشگاه شیراز ۱۳۷۱
۵. حق‌شناس، فرامرز (تعاریف فرهنگ و ...) فصلنامه دانشگاه انقلاب، شماره ۸۹
۶. حقیقی، محمدعلی و دیگران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۲، چاپ دوم، ص ۵۱۵
۷. خاکی، غلامرضا، راهبرد مجازی‌سازی دولت، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۵۸، ص ۲۵، ۱۳۸۱
۸. خلیلی شوینی، سیاوش، روشهای تحقیق در علوم انسانی. انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۷۵
۹. دیویس، استنلی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی، چاپ اول، ۱۳۷۳
۱۰. رایبیز، استیفن پی، مدیریت رفتار سازمانی، فرزاد امیدواران و دیگران، تهران، کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۵، چاپ اول، ص ۳۷۴
۱۱. رایبیز، استیفن پی، رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی ۱۳۸۱
۱۲. شاین ادگار، فرهنگ سازمانی، ترجمه محمدابراهیم محبوب، تهران انتشارات فرا، ۱۳۸۳
۱۳. طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ص ۳، ۱۳۷۲
۱۴. گی‌روشه، کنش اجتماعی، ترجمه هما زنجانی‌زاده، مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۶۷
۱۵. منوریان، عباس، بختائی، امیر، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در سازمان مدیریت صنعتی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، ۱۳۸۴
16. Barbosa, I. and Cardoso, C.C. (2007). Managing diversity in academic organization challenge to organizational culture, Journal of Woman in management Review, 22(4), 274-288
17. Cameron, Kim. (2004). "A Process for changing Organizational Culture", in Michael Drive (Ed), The handbook of Organizational Development.
18. Davidson, G. (2004). "The relationship between organizational culture and financial performance in the South African investment bank". Unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria.



19. Denison.(2006). Organization culture and effectiveness. Available at [http://www.tnellent/ organization culture.pdf](http://www.tnellent/organization%20culture.pdf).
20. Denison ,D (2111). Organizational culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? Reprinted in S. Cartwright and C. Cooper. 2111 . The Handbook of Organizational Culture. London: John Wiley & Sons
21. Gillespie , A.M.,Denison D., Haaland S .,Smerk R and Neale W . (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction : Result from two companies in different industries , European Journal of work and organizational psychology.
22. Kwantes, C.T. and Boglarsky, C.A.(2007). Perception of Organizational culture , leadership effectiveness and personal effective ness across six countries, Journal of International Management.
23. Mobley, H.; Wang, L.; Fang K. (2005). "Organizational culture: Measuring and developingit in your organization". Harvard Business Review china , 3:128-139.
24. Ouchi,William G.(1981),Theory Z:"How American Business Can Meet the Japanese Challenge "; Reading MA: Addison-Wesley Publish Co.
25. Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership. Second Edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
26. Schein, E. (1996). Are you corporate cultured? Personnel Journal 65 (11.33-96 .)
27. Schein, Edgar h. (2004). Organizational culture and leadership. San francisco: john Wiley and sons, inc.
28. Schermerhorn,J.: Hunt ,J. and Osborn, R.,(2005). Organizational Behavior, New York : John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.
29. Turakova, Alexandra, (2010),The applying Denison model for the analysis of corporate culture, Slovak university of Technology, Bratislava SK-812- 43 , Vazovov5
30. Quinn,R.E.(1999). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance ,San Francisco:Jossey-Bass.