

شناخت فرهنگ سازمانی یکی از بهترین ابزارها در دست مدیران در جهت شناخت هرچه بهتر محیط و شرایط سازمان و مسائل و اولویت‌های آن و نیز فضای فکری و عوامل مؤثر بر عمل کارکنان در جهت بهبود شرایط و حرکت به سمت نقطه مطلوب است. هدف پژوهش حاضر بررسی فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی - اجتماعی زنان بر اساس مدل دنیسون است. این پژوهش با روش توصیفی مقطعی در تابستان ۱۳۹۰ صورت پذیرفته است. جامعه آماری آن اعضا و کارکنان شورای فرهنگی - اجتماعی زنان و حجم نمونه آن بالغ بر ۳۰ نفر و برابر با کل جامعه آماری مذکور می‌باشد. داده‌ها با کمک پرسشنامه و با روش پیمایش جمع‌آوری شده است. پرسشنامه تحقیق بر اساس پرسشنامه استاندارد دنیسون و بر اساس ابعاد چهارگانه درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت یا رسالت طراحی گردیده است. بر اساس یافته‌های تحقیق بیشترین امتیاز حاصل شده در میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی، مربوط به بعد سازگاری و کمترین امتیاز متعلق به بعد درگیری در کار بوده است. به‌طور کلی بر اساس یافته‌های تحقیق، فرهنگ سازمانی در شورای فرهنگی - اجتماعی زنان در حد متوسط ارزیابی گردیده است.

#### ■ واژگان کلیدی:

فرهنگ، فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، شورای فرهنگی اجتماعی زنان.

## بررسی فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی - اجتماعی زنان

### حامد مخبردزفولی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی  
mokhberh@yahoo.com

### غلامرضا عباسی

کارشناس ارشد روان‌شناسی  
gh.abbasi51@yahoo.com

## بیان مسئله

در خلال دهه‌های گذشته، فرهنگ در سازمان‌ها به موضوعی مهم در پژوهش‌های علمی بدل گشته است. فرهنگ سازمانی (به هر شیوه‌ای تعریف شود) همواره با مسئله ارزیابی مواجه بوده است. به عبارت دیگر همواره محققین علاقه‌مند بوده‌اند که فرهنگ سازمان را مورد شناسایی و ارزیابی قرار دهند تا دریابند افراد از چه زاویه‌ای به سازمان خود می‌نگرند. فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به‌میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و از این‌رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر، حائز اهمیت است. اعضای سازمان، برای حل مسائل مربوط به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی به‌عنوان بهترین شیوه جهت حل مسائل، فرهنگ مکتوب و حتی غیرمکتوب خود را به اعضای جدید آموزش می‌دهند. از این‌رو با برخورداری از ظرفیت لازم برای تغییر و تبدیل فرهنگ سازمانی، تغییر اعمال، افکار و احساسات بخش عظیمی از اعضای سازمان امکان‌پذیر می‌گردد. (بی. لاوسن و دیگران، ۱۳۸۱: ۴۵)

از آنجا که هیچ بهبودی در کار سازمان‌ها بدون شناخت کامل و همه‌جانبه فرهنگ سازمانی ممکن نیست، مطالعه فرهنگ سازمان‌های گوناگون همواره مورد توجه محققان بوده است.

در پژوهش حاضر، مسئله اصلی شناخت ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در شورای فرهنگی - اجتماعی زنان است تا با ترسیم سیمای فرهنگ سازمانی در این شورا و نشان دادن نقاط قوت و ضعف آن، اطلاعات مفیدی در اختیار مسئولان و تصمیم‌سازان سازمان مذکور جهت مدیریت هرچه بهتر و ثمربخش‌تر قرار گیرد. بدین ترتیب سؤال اصلی این تحقیق را می‌توان چنین برشمرد:

- وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد مختلف آن در شورای فرهنگی اجتماعی زنان چگونه است و نقاط قوت و ضعف آن چیست؟

## ضرورت تحقیق

چنان‌که پیش از این ذکر شد، در این پژوهش شورای فرهنگی - اجتماعی زنان به‌عنوان سازمان هدف انتخاب گردیده و سعی شده با کمک یکی از جدیدترین مدل‌های بررسی فرهنگ سازمانی، این مجموعه مورد پژوهش و بررسی قرار گیرد. این شورا یکی از اصلی‌ترین مراکز تصمیم‌سازی در حیطه مسائل فرهنگی بانوان جامعه ماست و تصمیمات آن جهت تصویب نهایی به‌طور مستقیم به شورای عالی انقلاب فرهنگی ارائه می‌شود. زنان، نیمی از جمعیت هر کشور هستند و به‌دلیل نقش تربیتی این قشر، تأثیر بر تمامی آحاد جامعه دارند لذا هر سازمانی که به‌نحوه با تصمیم‌سازی در حیطه زنان مرتبط است، دارای اهمیت ویژه بوده و ورود به مسائل و شناخت ابعاد مختلف سازمانی آن اهمیتی انکارناپذیر دارد. الزامات کار اجرایی و مسائل مختلف آن گاهی اهمیت شناخت علمی از محیط سازمان جهت مدیریت بهینه آن را مغفول می‌سازد و ضروری است که پژوهشگران در محیط دانشگاهی، با بررسی ابعاد مختلف مدیریتی سازمان‌های

گوناگون و ارائه نتایج تحقیقات به مدیران مربوط، پلی بین دانشگاه و فضای اجرایی و عملیاتی در جامعه ایجاد کرده و علم را به خدمت عمل درآورند.

### معرفی شورای فرهنگی اجتماعی زنان<sup>۱</sup>

شورای فرهنگی اجتماعی زنان یکی از شوراهای اقماری وابسته به شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌باشد که به منظور سیاست‌گذاری در مسائل فرهنگی - اجتماعی زنان و ایجاد هماهنگی‌های لازم، تشکیل و از تیر ماه سال ۱۳۶۷ کار خود را آغاز نموده است. این شورا از مجموع معاونت پژوهش و معاونت اطلاعات و آمار زنان تشکیل شده است. معاونت پژوهش با هدف هدایت، راهبری، کنترل و نظارت بر امور پژوهشی و معاونت اطلاعات و آمار به منظور گردآوری اطلاعات مربوط به زنان جهت بسط فعالیت‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تحقیقاتی تشکیل شده است. تمامی مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی که به‌نحوی به موضوع زنان و مسائل مربوط به ایشان پرداخته، به‌طور مستقیم به شورای فرهنگی اجتماعی زنان مربوط بوده است به‌نحوی که شورای مذکور با کار تخصصی در زمینه موضوعات گوناگون مربوط به زنان، پیشنهادهای کاربردی خود را برای تصویب به شورای عالی انقلاب فرهنگی ارائه می‌دهد. تاکنون بیش از ۹۰ مصوبه از مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌طور مستقیم مرتبط با شورای فرهنگی اجتماعی زنان بوده و این امر حکایت از اهمیت این شورا در بین شوراهای اقماری مرتبط با شورای عالی انقلاب فرهنگی دارد.

۲۰۳

### ادبیات تحقیق و چارچوب نظری

مطالعات فرهنگ سازمانی در سطوح تحلیل مختلف (سازمانی در برابر اجتماعی)، رویکردهای مختلف روش‌شناختی (مفهومی، کیفی و کمی) و سازه‌های مرتبط مختلفی به‌انجام رسیده است (حسینی و دیگران، ۱۳۸۹: ۵۷).

تعریف و اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی: تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به‌عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمانی را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است. برخی آن را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک مسلط همبسته می‌دانند که با مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه کلام‌ها منتقل می‌شود (رایینز، ۱۳۸۷: ۴۵). برخی مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف یا پرورده شده است (طوسی، ۱۳۷۲: ۵۳). از دیدگاه این متفکر که یکی از برجسته‌ترین پژوهشگران در حوزه فرهنگ سازمانی است، بزرگ‌ترین خطر برای درک فرهنگ این است

۱. برگرفته از وب سایت شورای فرهنگی اجتماعی زنان:

که آن را بیش از اندازه در ذهن خود ساده کنیم و از عباراتی نظیر «راه و روش بنگاه» و «ارزش‌های بنیادی بنگاه» برای تفسیر آن استفاده کنیم. وی برای تعریف فرهنگ، آن را در چند پرده تو در تو تفسیر می‌کند و بخش عمده فرهنگ را در این پرده‌های پوشیده، الگوی ذهنی مشترکی می‌داند که در میان اعضای سازمان، رایج و به‌عنوان محک‌های پذیرفته شده است (علی‌اکبری، ۱۳۸۹: ۱). برخی دیگر از صاحب‌نظران معتقدند فرهنگ تنها راه منحصر به فردی است که سازمان بر اساس آن فعالیت خود را انجام می‌دهد. به عبارتی فرهنگ جنبه انسانی سازمان است که با همبستگی هدف مشخص می‌شود (دیویس، ۱۳۷۳: ۲۴۰). به‌طور کلی باید گفت که فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات اساسی در یک سازمان است. بنابراین می‌توان با اطمینان بیان نمود که انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان‌پذیر است. هدف از شناخت و تبیین فرهنگ سازمانی، شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راهکارهای مناسب برای حل مشکلات درون و برون سازمان می‌باشد (عسکریان، ۱۳۸۸: ۱۰۲).

مدل نظری که در این پژوهش برای بررسی فرهنگ سازمانی مورد توجه بوده است، مدل دنیسون است. دانیل دنیسون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰ مدل مشهور خود را بر اساس تحقیقات متعدد خود در حیطه فرهنگ سازمان‌ها ارائه نمود. وی در مطالعه و ارائه الگوی خود ویژگی‌های فرهنگی را به شرح زیر مطرح نموده است:

۱- درگیر شدن در کار<sup>۲</sup>: سازمان‌های اثربخش 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 به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (براتی‌مارنانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۴).

این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی<sup>۳</sup>، تیم‌سازی<sup>۴</sup> و توسعه قابلیت‌ها<sup>۵</sup> اندازه‌گیری می‌شود: توانمندسازی: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند. تیم‌سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به‌طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

1. Daniel Denison
2. Involvement
3. Empowerment
4. Team Orientation
5. Capability Development

توسعه قابلیت‌ها: سازمان به‌منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد (براتی‌مارنانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۵).

۲- سازگاری<sup>۱</sup> (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش‌اند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشئت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند (براتی‌مارنانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۵).

این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادین<sup>۲</sup>، توافق<sup>۳</sup> و هماهنگی و پیوستگی<sup>۴</sup> اندازه‌گیری می‌شود.

ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند شریک‌اند.

توافق: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این‌گونه کار کردن به هم‌ریخته نیز نمی‌شود (براتی‌مارنانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۵).

۳- انطباق‌پذیری<sup>۵</sup>: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه‌اند، به‌سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد (براتی‌مارنانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۵).

این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر<sup>۶</sup>، مشتری‌گرایی<sup>۷</sup> و یادگیری سازمانی<sup>۸</sup> اندازه‌گیری می‌شود.

ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

مشتری‌گرایی: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصد تأمین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای را که سازمان‌ها در جهت رضایت مشتریان هدایت می‌شوند نشان می‌دهد.

1. Consistency
2. Core Values
3. Agreement
4. Coordination & Integration
5. Adaptability
6. Creating Change
7. Customer Focus
8. Organizational Learning

یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد (براتی‌مارنانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۵).

۴- رسالت یا مأموریت<sup>۱</sup>: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت یا مأموریت است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

پردازد سرترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریت‌شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (براتی‌مارنانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۶-۶۵).

این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک<sup>۲</sup>، اهداف و مقاصد<sup>۳</sup> و چشم‌انداز<sup>۴</sup>، اندازه‌گیری می‌شود.

گرایش و جهت استراتژیک: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

چشم‌انداز: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند (براتی‌مارنانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۶).

طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی: همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود، این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده است. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود (رجب‌بیگی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۵۵).

1. Mission
- 2- Strategic Direction & Intent
3. Goals & Objectives
4. Vision



نمودار ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

### دلایل انتخاب مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش

از آنجا که مدل دنیسون نسبت به سایر مدل‌های سنجش فرهنگ سازمانی، شاخص‌های اندازه‌گیری به نسبت کامل‌تری را ارائه می‌دهد و نیز از جدیدترین مدل‌های ارائه شده در خصوص سنجش فرهنگ سازمانی است، این مدل برای پژوهش حاضر انتخاب گردید. از دلایل دیگر انتخاب این مدل آن است که این مدل را می‌توان در تمامی سطوح سازمان به کار برد. ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط مؤسسات مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌ها در خارج از کشور به‌طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. از مزایای دیگر مدل دنیسون، نمودار گرافیکی آن است که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ شاخص که پیش از این بدان اشاره گردید، به‌صورتی که کاملاً وضع فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد، ترسیم می‌کند (منوریان و بختائی، ۱۳۸۷: ۱۳۶).

از مزایای دیگر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون نسبت به سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی آن است که این مدل به جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می‌زند و اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان انجام می‌دهد (رحیم‌نیا و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۴۹).

### پرسش‌های تحقیق

- بر اساس الگوی دنیسون، پرسش‌های پژوهش حاضر به قرار زیر می‌باشد:
۱. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن چیست؟
  ۲. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری چیست؟
  ۳. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق‌پذیری چیست؟
  ۴. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر رسالت چگونه است؟
  ۵. فرهنگ سازمان در سطح کلان چگونه است و در چه ابعادی نیاز به تحول و بهبود دارد؟

### پیشینه تحقیق در ایران

در ایران پژوهش‌های متعددی در راستای شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده است. برای این منظور مدل‌ها و الگوهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از جمله مدل‌هایی که برای این منظور به دفعات مورد استفاده قرار گرفته است می‌توان به مدل کوپین، مدل لتوین، مدل هافستد و مدل استیفن رابینز اشاره کرد (منوریان و بختائی، ۱۳۸۷: ۱۳۸).

از اولین تحقیقاتی که در ایران بر اساس مدل دنیسون صورت پذیرفته، می‌توان به پژوهشی اشاره کرد که در شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران توسط دکتر عباس منوریان انجام گردیده است که در آن بررسی سازگاری یا عدم سازگاری فرهنگ سازمانی شرکت مزبور با استراتژی‌های مورد نظر شرکت و نیز استراتژی‌های آینده آن مدنظر بوده است. بر اساس نتایج این تحقیق، امتیاز متغیرهای درگیر شدن در کار و سازگاری در شرکت پتروشیمی چندان مطلوب نبوده اما متغیر انطباق‌پذیری در حد متوسط و متغیر رسالت در حد قابل قبول قرار داشته است (منوریان و بختائی، ۱۳۸۷: ۱۳۸). در تحقیق دیگری که برای بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور صورت پذیرفته، چهار مؤلفه مشارکت، انطباق‌پذیری، سازگاری و مأموریت، بر اساس مدل دنیسون مورد ارزیابی قرار گرفته است. بر مبنای یافته‌های تحقیق، سازمان مذکور، در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط ارزیابی می‌شود. بیشترین امتیاز تقریباً در توافق و ارزش‌های بنیادین و کمترین در هماهنگی، ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی، مشاهده شده است (رجب‌بیگی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۶۱-۱۵۲).

تحقیق دیگری برای شناخت فرهنگ سازمانی در سازمان مدیریت صنعتی صورت پذیرفته است که مبنای آن الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون بوده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، سازمان مدیریت صنعتی در تمام ابعاد چهارگانه مدل مذکور، در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی شاخص‌ها از جمله «هماهنگی و پیوستگی» و «اهداف و مقاصد» نیازمند بهبود ارزیابی شده است (منوریان و بختائی، ۱۳۸۷: ۱۵۴-۱۳۲).

در پژوهش دیگری تحت عنوان بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون که در سال ۱۳۸۸ صورت پذیرفته، نتایجی بدین قرار به دست



آمده است: اکثر افراد تحت بررسی در این بیمارستان (۷۲ درصد) وضعیت فرهنگ سازمانی بیمارستان را در حد مطلوب ارزیابی کرده‌اند. بیشترین امتیاز در بعد مشارکت در کار (فرهنگ مشارکتی) و کمترین امتیاز در متغیر سازگاری حاصل شده است. در مجموع هر چهار بعد اصلی فرهنگ دارای نمره متوسط و بالاتر بوده‌اند. بالاترین میزان شاخص‌های فرهنگ سازمانی، مربوط به تیم‌سازی با میانگین ۴/۲۴ و کمترین شاخص با میانگین ۳/۲۴ مربوط به هماهنگی و پیوستگی بوده است. در مجموع اکثر شاخص‌ها در وضعیت مطلوب قرار داشته‌اند (براتی‌مارنایی و دیگران، ۱۳۸۹: ۷۲-۶۳).

پژوهش دیگری نیز با عنوان بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، به انجام رسیده است که در آن مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به صورت پیمایش توسط پرسشنامه از اعضای هیئت علمی دانشگاه جمع‌آوری شده است. تحلیل‌های حاصل از یافته‌های تحقیق این نتیجه را مشخص ساخته است که بعد انطباق‌پذیری بیشترین و بعد درگیر شدن در کار کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند. همچنین در بین شاخص‌های دوازده گانه‌ای که در این تحقیق برای چهار بعد مطرح در مدل دنیسون طراحی شده، شاخص‌های تغییرپذیری و چشم‌انداز در حد بالایی قرار گرفته‌اند و برخی شاخص‌ها مانند هماهنگی و تیم‌سازی کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند که نیازمند بهبود می‌باشند. از روش آنالیز چندمتغیره جهت مقایسه چهار بعد با یکدیگر و دوازده شاخص با همدیگر استفاده شده که مشخص گردیده ابعاد و شاخص‌ها با همدیگر تفاوت معنادار دارند و همچنین نتایج تحلیل عاملی نشان داده است که از منظر پاسخگویان، چشم‌انداز بیشترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می‌گذارد (رحیم‌نیا و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۴۷).

از تحقیقات دیگری که در زمینه فرهنگ سازمانی و بر اساس مدل دنیسون در ایران انجام شده می‌توان به پژوهشی تحت عنوان «شناخت فرهنگ مدرسه براساس مدل دنیسون» اشاره کرد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و معلمان دبیرستان‌های پسرانه و دخترانه نواحی پنجگانه و منطقه جی شهرستان اصفهان در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق نشان داده است که مدارس متوسطه شهر اصفهان، در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است با وجود این در برخی از شاخص‌ها از جمله «ایجاد تغییر» و «توسعه قابلیت‌ها» و «اهداف و مقاصد» نیازمند بازنگری و بهبود است (سلیمی و دیگران، ۱۳۸۵: ۳).

### روش تحقیق و حجم نمونه

پژوهش حاضر بر حسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب سطح تحلیل از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می‌باشد که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی اجتماعی زنان پرداخته شده است.

تحقیق توصیفی همان گونه که از نامش به وضوح می‌توان دریافت، توصیف عینی واقعی و منظم حوادث، رویدادها و موضوعات مختلف می‌باشد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۵: ۲۳).

جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان شورای فرهنگی اجتماعی زنان می‌باشد. حجم نمونه در این پژوهش با جامعه آماری برابر است و به دلیل کم بودن تعداد کارکنان این شورا، تمامی ۳۰ نفر ایشان مورد پرسش واقع شده‌اند. ابزار سنجش و گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه‌ای است که بر اساس مدل دنیسون و ابعاد و شاخص‌های مطرح در این مدل طراحی شده است. این پرسشنامه به صورت استاندارد بوده و شاخص‌ها و پرسش‌های آن در تمام تحقیقاتی که در داخل و خارج کشور بر اساس مدل دنیسون طراحی و اجرا می‌شود مشابه است.

### روایی و پایایی تحقیق

مفهوم روایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. اگر وسیله جمع‌آوری اطلاعات از صفت جامعیت و مانعیت برخوردار نباشد و یا به عبارتی نتواند، همه آنچه را که مدنظر است به درستی اندازه‌گیری نماید و یا نتواند مانع شود تا آنچه را که نمی‌خواهیم بسنجیم در یافته‌ها دخالت نماید، نتایج حاصله دور از واقعیت خواهد بود. به لحاظ پیشگیری از این امر، باید ابتدا اعتبار علمی پرسشنامه محقق گردد (منوریان و بختائی، ۱۳۸۷: ۱۰). در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه سعی شد تا مقالات و کتب مرتبط با موضوع مورد مطالعه قرار گرفته و تمام ابعاد موضوع مدنظر قرار گیرد. در گام بعدی تحقیقات مشابهی که در کشور با استفاده از مدل دنیسون صورت پذیرفت مطالعه شده و در آخر با افراد صاحب‌نظر در این موضوع مشورت گردید. نکته مهم آن است که همان‌طور که پیش از این ذکر شد، پرسشنامه این تحقیق همان پرسشنامه مدل دنیسون است که استاندارد بوده و در تحقیقات داخلی و خارجی بارها مورد استفاده قرار گرفته است و همین موضوع اطمینان در خصوص روایی پرسشنامه را بالا می‌برد.

مفهوم پایایی یا قابلیت اعتماد با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. یکی از روش‌های محاسبه قابلیت اعتماد استفاده از فرمول آلفای کرونباخ است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. ضریب آلفای کرونباخ بین صفر و یک متغیر است. مقدار صفر این ضریب نشان‌دهنده عدم قابلیت اعتماد و +۱ نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کامل است (سکاران، ۱۳۸۰: ۵۶).

برای تعیین ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه، از نرم‌افزار SPSS استفاده شد و این عدد ۰/۹۱ تعیین گردید که رقمی قابل قبول برای این پرسشنامه است.

### یافته‌های تحقیق

پرسشنامه پژوهش حاضر در دو بخش ویژگی‌های شخصی پاسخگویان و پرسش‌های مربوط به سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی تنظیم گردیده که نتایج و یافته‌های هر بخش به شرح زیر است:

#### ۱- ویژگی‌های پاسخگویان

مطابق با یافته‌های تحقیق میانگین سن پاسخگویان به پرسشنامه پژوهش حاضر حدود ۳۶ سال می‌باشد. جدول شماره یک ویژگی سنی پاسخگویان را نشان می‌دهد.

جدول ۱: مشخصات سنی جمعیت نمونه

سن	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین
	۳۶/۳۵	۸/۷۴	۲۵	۵۳

در خصوص وضعیت تأهل نمونه مورد مطالعه، ۳۳/۳۳ درصد پاسخگویان را مجردان و ۵۰ درصد را متأهلان تشکیل داده‌اند. حدود ۱۶/۶۶ درصد به این سؤال پاسخی نداده‌اند. در خصوص وضعیت تحصیلی پاسخگویان، ۶/۶۶ درصد دیپلم، ۵۰ درصد لیسانس، ۱۰ درصد فوق لیسانس و بالاتر و ۲۰ درصد سایر موارد بوده‌اند. ۱۳/۳۳ درصد پاسخگویان به این سؤال پاسخ نداده‌اند. وضعیت استخدام پاسخگویان نیز مطابق نتایج تحقیق به شرح زیر است: ۲۳/۳۳ درصد پاسخگویان رسمی و پیمانی، ۵۰ درصد قراردادی، ۱۰ درصد شرکتی و ۶/۶۶ درصد سایر موارد بوده است. ۱۰ درصد نیز به این پرسش پاسخ نداده‌اند. جدول شماره دو وضعیت تأهل، تحصیلات و وضعیت استخدام پاسخگویان را نشان می‌دهد.

جدول ۲: ویژگی‌های توصیفی کارکنان شورای فرهنگی اجتماعی زنان

درصد	فراوانی		
۳۳/۳۳	۱۰	مجرد	وضعیت تأهل
۵۰	۱۵	متأهل	
۱۶/۶۶	۵	موارد بی پاسخ	
۶/۶۶	۲	دیپلم	تحصیلات
۵۰	۱۵	لیسانس	
۱۰	۳	فوق لیسانس و بالاتر	
۲۰	۶	غیره	
۱۳/۳۳	۴	موارد بی پاسخ	

۲۳/۳۳	۷	رسمی و پیمانی	وضعیت استخدام
۵۰	۱۵	قراردادی	
۱۰	۳	شرکتی	
۶/۶۶	۲	سایر	
۱۰	۳	موارد بی پاسخ	

۲- وضعیت فرهنگ سازمانی در شورای فرهنگی - اجتماعی زنان بر اساس مدل دنیسون  
پیش از ارائه یافته‌ها در این بخش لازم است توضیح مختصری در باب نحوه نمره‌دهی در پرسشنامه دنیسون ارائه گردد. پرسشنامه مبتنی بر مدل دنیسون که در تحقیق حاضر از آن استفاده شده، مشتمل بر سؤالاتی است که به صورت طیفی مطرح شده و در آن پاسخگو در مواجهه با گویه‌های مختلف مربوط به هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های اصلی و فرعی پاسخ‌هایی بین کاملاً مخالف، مخالف، متوسط، موافق و کاملاً موافق را انتخاب می‌کند که در تجزیه و تحلیل آن، به هر پاسخ به ترتیب نمراتی بین ۱ تا ۵ داده می‌شود و با توجه به این نمرات، میانگین هر بعد اصلی و فرعی تعیین می‌گردد که عددی بین ۱ تا ۵ است. عدد ۵ بیانگر بهترین وضعیت برای فرهنگ مربوطه در سازمان و عدد ۱ بیانگر بدترین وضعیت برای بعد فرهنگی مورد نظر است. در تحلیل این نمرات، نمره ۳ متوسط و نمرات بالاتر از آن مطلوب ارزیابی می‌شود.

الف- امتیازات مربوط به مؤلفه‌های اصلی: جدول شماره سه، میانگین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در شورای فرهنگی اجتماعی زنان را نشان می‌دهد. بر این اساس بعد سازگاری با ۳/۰۱، مأموریت (رسالت) با ۲/۹۸، انطباق‌پذیری با ۲/۴۹ و درگیری در کار با ۲/۲۰ بیشترین تا کمترین امتیازات را کسب نموده‌اند.

جدول ۳: میانگین امتیازات مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی

انحراف استاندارد	میانگین عددی	
۰/۷۴	۲/۹۸	مأموریت (رسالت)
۰/۵۶	۳/۰۱	سازگاری
۰/۸۰	۲/۱۹	درگیری در کار
۰/۶۴	۲/۴۹	انطباق‌پذیری

ب- امتیازات مربوط به شاخص‌های ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی  
جدول شماره چهار میانگین امتیازات شاخص‌های فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۴: میانگین امتیازات شاخص‌های فرهنگ سازمانی

انحراف استاندارد	میانگین عددی		
۰/۸۴	۳/۰۲	گرایش و جهت استراتژیک	مأموریت
۰/۶۸	۲/۶۹	چشم‌انداز	
۰/۸۰	۳/۱۰	اهداف و مقاصد راهبردی	
۰/۹۴	۲/۶۱	ارزش‌های بنیادین	سازگاری
۰/۹۸	۳/۰۴	توافق	
۰/۸۸	۳/۴۰	هماهنگی و پیوستگی	
۱/۰۱	۲/۵۳	تیم‌سازی	درگیری در کار
۰/۷۳	۱/۷۸	توسعه قابلیت‌ها	
۰/۹۴	۲/۲۸	توانمندسازی	
۰/۷۸	۲/۵۸	ایجاد تغییر	انطباق‌پذیری
۰/۸۲	۲/۹۸	روابط محیطی (مشتري‌گرایی)	
۰/۷۳	۲/۳۳	یادگیری سازمانی	

بر اساس جدول فوق، شاخص اهداف و مقاصد در بعد رسالت، شاخص هماهنگی و پیوستگی در بعد سازگاری، شاخص تیم‌سازی در بعد درگیری در کار و شاخص روابط محیطی در بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیازات را از میان شاخص‌های دوازده‌گانه به خود اختصاص داده‌اند. هنگامی که داده‌های جدول فوق را بر نمودار گرافیکی مدل دنیسون پیاده کنیم (نمودار شماره دو)، یک شمای کلی از وضعیت فرهنگ سازمانی در شورای فرهنگی اجتماعی زنان به دست می‌آید. نگاهی به این نمودار روشن می‌سازد که شورای فرهنگی، اجتماعی زنان به لحاظ فرهنگ سازمانی، در ابعاد سازگاری و رسالت وضعیت قابل قبولی دارد و در ابعاد انطباق‌پذیری و به خصوص درگیر شدن در کار نیازمند توجه و برنامه‌ریزی در جهت بهبود است. نمودار فرهنگ سازمانی منطبق با دیاگرام مدل دنیسون همچنین نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در شورای مورد بررسی از جهت تمرکز داخلی و خارجی تقریباً وضعیت مشابهی دارد و از حیث میزان انعطاف‌پذیری، بیشتر ثابت و غیرمنعطف است.



نمودار ۲: شمای کلی فرهنگ سازمانی در شورای فرهنگی - اجتماعی زنان

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی اجتماعی زنان وابسته به شورای عالی انقلاب فرهنگی بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بود که بر اساس چهار بعد مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت صورت پذیرفت. بر اساس نتایج تحقیق وضعیت ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی در شورای فرهنگی اجتماعی زنان، در حد متوسط ارزیابی می‌گردد. نتایج نشان می‌دهد که بعد سازگاری، بعد غالب در فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی اجتماعی زنان است. بدین ترتیب باید گفت که در مجموعه مورد بررسی این تحقیق، رفتار کارکنان متأثر از ارزش‌های بنیادین سازمان بوده و فعالیت‌های سازمانی در آن به خوبی هماهنگ شده است و در واقع به دلیل قوی بودن در این بعد از ابعاد چهارگانه مدل دنیسون، فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی - اجتماعی زنان را می‌باید قوی و متمایز قلمداد کرد.

چنانچه پیش از این گفتیم، بعد رسالت یا مأموریت به نوعی مهم‌ترین بعد از ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی است و سازمانی موفق‌تر است که درک بهتری از اهداف و جهت حرکت خود داشته باشد. بر اساس پژوهش حاضر از این بعد نیز، شورای فرهنگی اجتماعی زنان در وضعیتی بالاتر از متوسط و قابل قبول قرار دارد.

در دو بعد دیگر یعنی انطباق و درگیر شدن با کار وضعیت به حد کافی مطلوب نیست. نتایج نشان می‌دهد که در این دو بعد، سازمان مورد بررسی، امتیازی پایین‌تر از حد متوسط کسب نموده است که در این بین امتیاز بعد درگیر شدن با کار از همه پایین‌تر است. به عبارت

دیگر، شورای فرهنگی - اجتماعی زنان، در توانمند سازی کارکنان و جذب آنان به عنوان عضوی از پیکره خود به نحوی که کارکنان خود را جزئی از مجموعه احساس کرده و حس مالکیت و مسئولیت در قبال مجموعه احساس کنند دارای ضعف است که این امر توجه متولیان و مدیران را می‌طلبد. همچنین در بعد دیگر یعنی انطباق نیز که امتیاز کسب شده اندکی پایین‌تر از حد میانگین است، سازمان نیازمند برنامه‌ریزی و توجه بیشتر است. بدین معنی که این مجموعه باید هم به یکپارچگی درونی و هم به انطباق‌پذیری بیرونی توجه بیشتری مبذول دارد. در این مسیر لازم است تغییرات لازم را برای تأمین هرچه بیشتر نیازهای مجموعه در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده، پیش‌بینی کند، به تشویق خلاقیت و توسعه توانایی‌های اعضای خود بپردازد و روابط بیرونی خود را به خصوص با سازمان‌ها و مجموعه‌هایی که دارای هدف‌های مشترک و زمینه‌های کاری مشابه یا هم‌راستا هستند (مانند شورای عالی انقلاب فرهنگی که شورای فرهنگی اجتماعی زنان از شوراهای اقماری آن است)، بهبود بخشد.

چنانچه پیش از این اشاره کردیم، با توجه به محورهای عمودی و افقی دیاگرام مدل دنیسون، فرهنگ سازمانی در مجموعه مورد بررسی از جهت تمرکز داخلی و خارجی تقریباً وضعیت مشابهی دارد یعنی سازمان تقریباً به محیط داخل و خارج به یک میزان توجه دارد و در طیف منعطف - ثابت، بیشتر تمایل به ثبات و عدم انعطاف دارد.

## منابع

۱. براتی مارنانی، احمد؛ اعظم قادری؛ محمودرضا گوهری و احمد صادقی. (۱۳۸۹). بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون. مدیریت سلامت. دوره ۱۳. (۴۰). صص ۱۵۴-۱۳۲.
۲. بی. لاوسن، رابرت و زنگ شنن. (۱۳۸۱). روان‌شناسی سازمانی: رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها). رمضان حسن‌زاده. تهران: ساوالان.
۳. حسینی، فرشید؛ حمزه رایج؛ مهرداد استیری و سیدمهدی شریفی. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر پیرو. نشریه مدیریت دولتی. شماره ۴. صص ۷۴-۵۵.
۴. خلیلی شورینی، سیاوش. (۱۳۷۵). روش‌های تحقیق در علوم انسانی. انتشارات یادواره کتاب.
۵. دیویس، استانی. (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمان. ناصر میرسپاسی. چاپ اول.
۶. رابینز، استیفن. (۱۳۸۷). رفتار سازمانی. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رجب‌بیگی، مجتبی؛ حسن درویش؛ میترا سعیدعصر و فرهاد فتحی. (۱۳۸۷). بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری. نشریه پژوهش و سازندگی در منابع طبیعی. شماره ۸۱. زمستان ۱۳۸۷. ۱۵۲-۱۶۱.
۸. رحیم‌نیا، فریبرز و مسعود علیزاده. (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 ۱. صص ۱۷۰-۱۴۷.
۹. سکاران، اوما. (۱۳۸۰). روش‌های تحقیق در مدیریت. محمد صائبی و محمود شیرازی. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. سلیمی، قربانعلی و قدرت‌الله علیزاده. (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ مدرسه براساس مدل دنیسون. سایت تیان. <http://www.tebyan.net/index.aspx?pid=934&articleID=353139>
۱۱. شاین، ادگار. (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی. محمدابراهیم محجوب. تهران: انتشارات فرا.
۱۲. طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۳. عسگریان، محمد. (۱۳۸۸). مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال ششم. شماره ۲۴. صص ۱۲۴-۱۰۱.
۱۴. علی‌اکبری، فاطمه. (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی. فصلنامه کیسون. دوره جدید. شماره ۴۵. تابستان ۱۳۸۹. صص ۱-۳.
۱۵. منوریان، عباس و امیر بختائی. (۱۳۸۷). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون؛ مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی. در: چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.