



شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون^۱ مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی

دکتر عباس منوریان

عضو هیات علمی دانشگاه تهران

Monavarian@ut.ac.ir

امیر بختائی

کارشناس مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی

Bakhtaei@imi.ir

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، منابع انسانی، سازمان مدیریت صنعتی

چکیده

بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً بخشها و یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسایل را اولویت‌بندی کنند ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند.

در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان مدیریت صنعتی، مدل دنیسون که مدلی به نسبت جدیدتر و کاملتر است مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل که توسط آقای دانیل دنیسون و در پی مطالعات فراوان ایشان طراحی شده است، فرهنگ سازمانی را بر اساس ۴ بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و ماموریت یا رسالت مورد ارزیابی قرار می‌دهد. برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه مزکور، سه شاخص تعریف شده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پس از تعیین جامعه و نمونه آماری، پرسشنامه دنیسون در سه بخش کاری مشاوره و تحقیق، آموزش و پشتیبانی توزیع شد. در نهایت پس از جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمان مدیریت صنعتی بر اساس مدل دنیسون ترسیم شده است که گویای وضعیت فرهنگ این سازمان است. بر این اساس سازمان مدیریت صنعتی در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی از شاخصها از جمله "هماهنگی و پیوستگی" و "اهداف و مقاصد" نیازمند بهبود است.

^۱ . Denison Model

مقدمه

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمان 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 (۱). 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 و یا پرورده شده است. (۲). برخی دیگر 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 (۳).

بطور کلی وجه مشترک همه این تعاریف و تعاریف دیگری که از فرهنگ سازمانی صورت پذیرفته، وجود یک سلسله باورها، اعتقادات و ارزشهای مشترک بین اعضای یک سازمان است. از این رو فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزشهای مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند.

مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزا بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آنها با قدرت می‌توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک آن، تحت تأثیر قرار دهند.

با توجه به اینکه سازمان مدیریت صنعتی یک سازمان انسان محور است، فرهنگ سازمانی نقش به‌سزایی در میزان موفقیت این سازمان خواهد داشت. برای تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی موجود ابتدا می‌بایست فرهنگ حاکم را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قابل بهبود فرهنگی شناسایی شده و زمینه ارتقای فرهنگی فراهم آید. از اینرو هدف این پژوهش شناخت فرهنگ سازمان مدیریت صنعتی است که برای این منظور یکی از جدیدترین و کاراترین مدل‌های شناخت فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است.

اهمیت شناخت فرهنگ برای سازمانها

فرهنگ مهم است. مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی (که همیشه در کارند) ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد (۴).

فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزشها (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کنند و چطور عمل نمی‌کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (۵)

فرهنگ یک سازمان، باورها، نگرشها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند و در اکثر سازمانها، غالب موقعیتهای مدیریتی این چنین است. فرهنگ می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد (۶).

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیریهای جدید را در سازمان پایدار کرد (۷).

فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزشهای مشترک، تدبیرهای نمادین و آمانهای اجتماعی، اعضای سازمانها را به هم می‌پیوندد. (۸)

مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیق‌هایی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیتهای مدیران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگیهای آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد.

با عنایت به مطالب پیش‌گفته و با توجه به این که سازمان مدیریت صنعتی به عنوان سازمانی پویا، تحول و تغییر را در ابعاد مختلف مدیریتی و سازمانی در دستور کار قرار داده است، شناخت فرهنگ این سازمان به عنوان یکی از اجزاء استراتژیک محیط داخلی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر و اقدامی شایسته و ضروری قلمداد می‌گردد.

کارکردهای فرهنگ سازمانی

در یک سازمان، فرهنگ کارکردها و نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند. برای پی بردن به اینکه این کارکردها چگونه واقع می‌شوند بطور مختصر به ویژگی آموزنده این کارکردها اشاره می‌شود.

(۱) به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد. آنچه یک شرکت را برجسته می‌سازد، توانایی آن در جذب و پرورش و نگهداری افراد با استعداد است. (۸) رابینز در کتاب مدیریت رفتار سازمانی خود آورده است: فرهنگ، تعیین کننده مرز سازمانی است یعنی سازمانها را از هم تفکیک می‌کند و نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند (۹).

(۲) تعهد گروهی را آسان می‌سازد. تعهد را اصولاً می‌توان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمان جای دارد. زیرا پاداش خدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مدیران میانی از پاداش‌های سخاوتمندانه برخوردار می‌شوند (۸).

(۳) ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند زیرا کارکنان با احساس اطمینان از امنیت شغلی، فضایی را که آینده‌ای غیر معمول از تعهد پرهیجان به سخت کوشی و پذیرش نظارت‌های دقیق است برای سازمان به وجود می‌آورند (۸). فرهنگ از نظر اجتماعی همچون چسبی به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند (۱۰).

(۴) فرهنگ با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود رفتار آنان را شکل می‌بخشد. در این صورت نخبگان به شغل تمام وقت دست می‌یابند و شغل خود را از پائین‌ترین مرتبه آغاز می‌کنند و به وسیله کارکنان موفق، با اصول بنیادی در سازمان آشنا می‌شوند (۸). همچنین فرهنگ موجب اتحاد و یکپارچگی اعضا می‌شود به گونه‌ای که آنها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند (۱۱).

(۵) فرهنگ سازمان بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت سازمان تاثیر می‌گذارد و با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت، بیان می‌کند که مدیر چه کاری را می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند. عمل مدیر باید مورد تائید فرهنگ سازمان قرار گیرد، در غیر این صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تائید قرار نمی‌گیرد.

(۶) فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها در رفتار کارکنان می‌شود. به طوری که شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرشها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی را موجب می‌شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان درآید (۹).

(۷) فرهنگ به سازمان کمک می‌کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد (۱۱).

چارچوب نظری تحقیق

با توجه به اهمیت شناسایی فرهنگ و کارکردها و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان، مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است. مباحث عمده مورد توجه در غالب مدل‌ها، به مباحثی مانند تحول و ثبات، توجه به قابلیت‌ها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در برابر واگرایی، چگونگی واکنش در برابر ابهام و نااطمینانی و ... است. الگوی مورد توجه در پژوهش حاضر، بررسیهای دنیسون است.

پرسشهای 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 ویژگیهای فرهنگی را اینگونه مطرح کرده است:



- درگیر شدن در کار^۲: این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود.
- سازگاری^۳ (ثبات و یکپارچگی): این ویژگی با سه شاخص ارزشهای بنیادی، توافق و هماهنگی و پیوستگی اندازه‌گیری می‌شود.
- انطباق‌پذیری^۴: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود.
- رسالت یا ماموریت^۵: این ویژگی نیز با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود.

بر اساس این الگو پرسشهای پژوهش به شکل زیر مطرح خواهد شد:

۱. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن چیست؟
۲. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری چگونه است؟
۳. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق‌پذیری چگونه است؟
۴. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر رسالت چگونه است؟
۵. فرهنگ سازمان در سطح کلان چگونه است و در چه ابعادی نیاز به تغییر دارد؟

اهداف تحقیق

- اهداف مورد نظر در این پژوهش را به طور خلاصه می‌توان به شرح زیر بیان کرد:
- الف: شناخت فرهنگ سازمانی کل سازمان (فرهنگ کلان)
- ب: شناخت خرده فرهنگهای موجود در بخشهای مختلف سازمان
- ج: مقایسه نظرات کارکنان بخشهای مختلف سازمان در مورد فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های موجود میان دیدگاههای آنان

قلمرو تحقیق

- قلمرو موضوعی:** قلمرو موضوعی تحقیق مؤلفه‌های مربوط به فرهنگ سازمانی است. با توجه به الگوی مورد استفاده، ۴ بعد فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار دارد که هر بعد توسط ۳ شاخص، بررسی می‌شود.
- قلمرو مکانی:** قلمرو مکانی تحقیق، سازمان مدیریت صنعتی (دفتر تهران) است.
- قلمرو زمانی:** محدوده زمانی تحقیق از ابتدای سال ۱۳۸۴ تا آذرماه همان سال است.

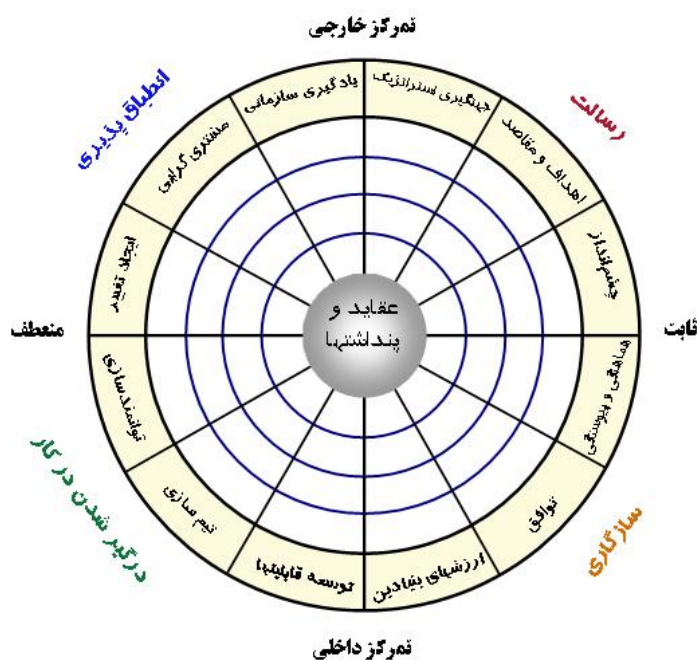
2. Involvement
3. Consistency
4. Adaptability
5. Mission

مدل دنیسون:

پروفسور دانیل دنیسون (۲۰۰۰) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگیهای فرهنگی را اینگونه برشمرد:

- ۱- درگیر شدن در کار
- ۲- سازگاری
- ۳- انطباق پذیری
- ۴- ماموریت یا رسالت

شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون



منبع: دنیسون، ۲۰۰۰،

هر یک از این ویژگیها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱- **درگیر شدن در کار:** 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 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 مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

همانطور که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کره‌ای اظهار داشته: «درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هرآنچه که در توان دارد در این راه به کار می‌گیرد. در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱/۱- توانمندسازی: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسؤولیت در سازمان ایجاد می‌کند.



۱/۲- تیم‌سازی^۷: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمانها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.
۱/۳- توسعه قابلیتها^۸: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

۲- **سازگاری (ثبات و یکپارچگی)**: 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 ب توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) 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:

۲/۱- ارزشهای بنیادین^۹: اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند شریک‌اند.
۲/۲- توافق^{۱۰}: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.
۲/۳- هماهنگی و پیوستگی^{۱۱}: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن به هم ریخته نیز نمی‌گردد.

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

سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۳/۱- ایجاد تغییر^{۱۲}: 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.
۳/۲- مشتری‌گرایی^{۱۳}: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمانها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.
۳/۳- یادگیری سازمانی^{۱۴}: 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.

۴- **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 جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.
پر درسترین 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.

7. Team Orientation
8. Capability Development
9. Core Values
10. Agreement
11. Coordination & Integration
12. Creating Change
13. Customer Focus
14. Organizational Learning



۴/۱- گرایش و جهت استراتژیک^{۱۵}: گرایشهای استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

۴/۲- اهداف و مقاصد^{۱۶}: اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند.

۴/۳- چشم‌انداز^{۱۷}: 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.

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 کرده‌اند. 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 (۱۲).

دلایل انتخاب مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش

در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف شناخت فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شد. جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدل‌های معرفی شده و مبنای رفتارگرایی^{۱۸} این مدل و همچنین کامل بودن این مدل از نظر شاخصهای اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی، از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می‌آیند. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگیهای این مدل است (۱۳). ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط مؤسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکتها و سازمانها در خارج از کشور بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. یکی دیگر از مزایای 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 پیشتر نام برده شد بصورتی که کاملاً وضع فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد، ترسیم می‌کند.

معرفی سازمان مدیریت صنعتی

سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۴۱ به منظور کمک به بهبود سیستمها و روشهای مدیریت و ارتقای سطح کارایی موسسه‌های دولتی و خصوصی از طریق اجرای برنامه‌های مناسب آموزشی و نیز کمک به سیاستگذاران در یافتن کمبودها و تنگناهای اجرای طرحها تاسیس گردید. لذا فلسفه ایجاد این سازمان، به عنوان یک هسته بومی، گسترش دستاوردهای مدیریت علمی بوده است. اهداف سازمان مدیریت صنعتی شامل موارد ذیل می‌باشد:

- کمک به سازمانهای دولتی و خصوصی به منظور بهبود سیستمها و روشهای مدیریت افزایش کارایی از طریق اجرای برنامه‌های مناسب آموزشی
- کمک به مدیران و سیاستگذاران در پیدا کردن کمبودها و تنگناهای اجرایی طرحها از طریق مشاوره و تحقیق در مقوله‌های مدیریت

سازمان مدیریت صنعتی در راستای رسالت خود که کمک به گسترش مفاهیم علمی مدیریت به منظور کمک به توسعه ظرفیت مدیریت در کشور است. سعی نموده است با درک نقش حساس و حیاتی مدیریت در استفاده مناسب از ذخایر عظیم معنوی و مادی جامعه در

15 . Strategic Direction & Intent

16 . Goals & Objectives

17 . Vision

18 . Behaviorally Based



پیشبرد هدف نظام جمهوری اسلامی ایران، تمامی توان خود را حول محورهای مشاوره، آموزش تحقیق و تکنولوژی اطلاعات در مقوله‌های مدیریت بکار گیرد. سازمان مدیریت صنعتی بیش از ۲۵۰۰ طرح مشاوره‌ای برای موسسه‌های گوناگون در بخش‌های دولتی و غیر دولتی اجرا کرده و همچنین آموزش بیش از ۱۵۰۰۰۰ مدیر، کارشناس و کارمند مشاغل در حدود ۲۵۰۰ سازمان را به انجام رسانیده است.

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.

الگوی دنیسون با توجه به جدید بودنش بطور بسیار محدود مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از معدود پژوهش‌هایی که از این مدل استفاده شده توسط آقای دکتر عباس منوریان انجام شده است. مسائل مورد توجه ایشان در این پژوهش که در شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران، انجام شد عبارتند از:

۱. آیا فرهنگ سازمانی شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران، با استراتژی‌های موردنظر شرکت سازگاری دارد؟
۲. اگر شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران در صدد تغییر استراتژی خود برآید، فرهنگ سازمانی شرکت با آن سازگاری خواهد داشت؟

در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمانی شرکت بازرگانی پتروشیمی، چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس نتایج 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 دارد. لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر علاوه بر چهار بعد مدل دنیسون، ۱۲ شاخص این مدل نیز اندازه‌گیری و نمایش داده شده است لذا شاید بتوان گفت که در این پژوهش برای اولین بار در ایران از مدل دنیسون بطور کامل استفاده شده است.

روش تحقیق

این تحقیق برحسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می‌باشد که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان مدیریت صنعتی می‌پردازد. تحقیق توصیفی همانگونه که از نامش به وضوح می‌توان دریافت، توصیف عینی، واقعی و منظم حوادث، رویدادها و موضوعات مختلف می‌باشد (۱۴).

در توضیح روش پیمایشی آقای دیانتی از وایزبرگ چنین بیان می‌کند: هرگاه مطالعات به گردآوری اطلاعات درباره مردم و نحوه تفکرشان محدود باشد و از آنان درباره خودشان و دیگران سؤال شود، به تحقیق پیمایشی پرداخته است (۱۵).



تعریف جامعه آماری

قلمروی مکانی این تحقیق سازمان مدیریت صنعتی است که مرکزیت آن در تهران می‌باشد و با توجه به هدف این پژوهش، جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق کلیه مشاوران، کارشناسان و کارمندان اداری و پشتیبانی شاغل در سازمان مدیریت صنعتی هستند که میزان تحصیلات آنها بالاتر از دیپلم بوده و تعدادشان ۱۷۷ نفر است.

با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش حاضر کیفی است برای محاسبه تعداد نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است.

$$n = \frac{NZ\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 P(1-P)}{\sum (N-1) \times \varepsilon^2 + Z\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 P(1-P)}$$

n : تعداد نمونه آماری
N : تعداد جامعه آماری
 α : ضریب خطا
P : درصد موفقیت
 ε : دقت برآورد

در این پژوهش جامعه آماری ۱۷۷ نفر بوده، ضریب خطا ۵٪، درصد موفقیت ۵۰٪ و دقت برآورد نیز برابر ۸٪ است. در نتیجه خواهیم داشت:

$$Z\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 = Z(25\%) = 1.96$$

$$n = \frac{177(1.96)^2 (.25)}{176(.08)^2 + (1.96)^2 (.25)} = \frac{170}{2.0868} \cong 82$$

بنابراین بر اساس فرمول کوکران، تعداد نمونه آماری در این تحقیق با بکارگیری روش نمونه گیری تصادفی ۸۲ نفر است.



ابزارهای اندازه‌گیری (روش گردآوری داده‌ها)

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است و همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه که در آنها از پرسشنامه، مصاحبه و یا مشاهده برای جمع‌آوری اطلاعات صورت می‌گیرد، از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۰) استفاده گردید. این پرسشنامه قبلاً توسط دنیسون در چند تحقیق در خارج از کشور استفاده شده است.

تعیین روایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری

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. در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شده است.

- ۱- بررسی و مطالعه پرسشنامه‌ها و سؤالهایی که در تحقیقات مشابه مورد استفاده قرار گرفته‌اند.
 - ۲- مطالعه مقالات و کتب متعدد در رابطه با موضوع فرهنگ سازمانی، مدل‌های مربوط و کلیه مسایل مرتبط با آن.
 - ۳- مشاوره با افراد صاحب‌نظر و اخذ راهنمایی از آنان.
- در این تحقیق روش آلفای کرونباخ جهت تعیین قابلیت پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است. آلفای کرونباخ یک ضریب است که میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه را با هم منعکس می‌کند. آلفای کرونباخ برحسب میانگین داخلی میان پرسشهایی که یک مفهوم را می‌سنجد محاسبه می‌شود و هر قدر آلفای کرونباخ به عدد یک نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است. (۱۶)
- با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب اعتبار پرسشنامه سازمانی ۰,۹۴ و اعتبار اجزای مختلف به شرح جدول زیر تعیین گردید.

جدول ۱: ضرایب اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی				سؤالهای متغیر
رسالت	انطباق‌پذیری	سازگاری و انسجام	درگیر شدن در کار	
۰,۹۰۸	۰,۷۰۷	۰,۷۷۹	۰,۷۸۶	ضریب اعتبار

روشهای تجزیه و تحلیل آماری

برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج از داده‌های جمع‌آوری شده در این تحقیق ن با در نظر گرفتن روش انجام تحقیق از یک سلسله فنون آماری مرتبط استفاده گردیده و برای سهولت، در استفاده از این فنون آماری از نرم‌افزار SPSS بهره‌گیری شده است. به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق از آمارهایی همچون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی، میانگین و ... نمودارهای مربوطه استفاده گردیده است.

نتایج پژوهش

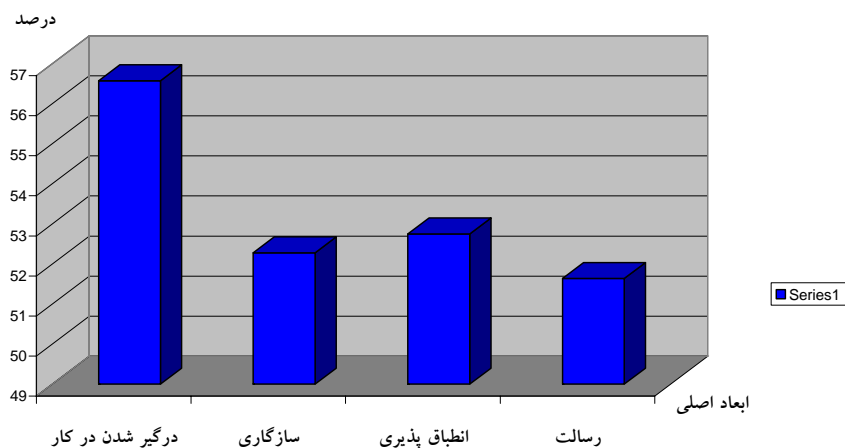
امتیاز کل سازمان از ابعاد اصلی: میانگین نظرات کل پرسش شوندگان به چهار ویژگی مختلف فرهنگ سازمانی در جدول شماره ۲ خلاصه شده است.

جدول شماره ۲: امتیاز کلی سازمان

میانگین کلی امتیاز		ابعاد اصلی
درصدی	عددی	
۵۶,۶۷	۳,۲۶	درگیر شدن در کار
۵۲,۲۷	۳,۰۹	سازگاری
۵۲,۷۵	۳,۱۱	انطباق پذیری
۵۱,۶۴	۳,۰۶	رسالت

بر این اساس، سازمان مدیریت صنعتی بیشترین امتیاز را در بعد درگیر شدن در کار به دست آورده است در مقابل کمترین امتیاز در متغیر رسالت حاصل شده است که در نمودار زیر مشخص شده است.

نمودار ۱: امتیاز کل سازمان

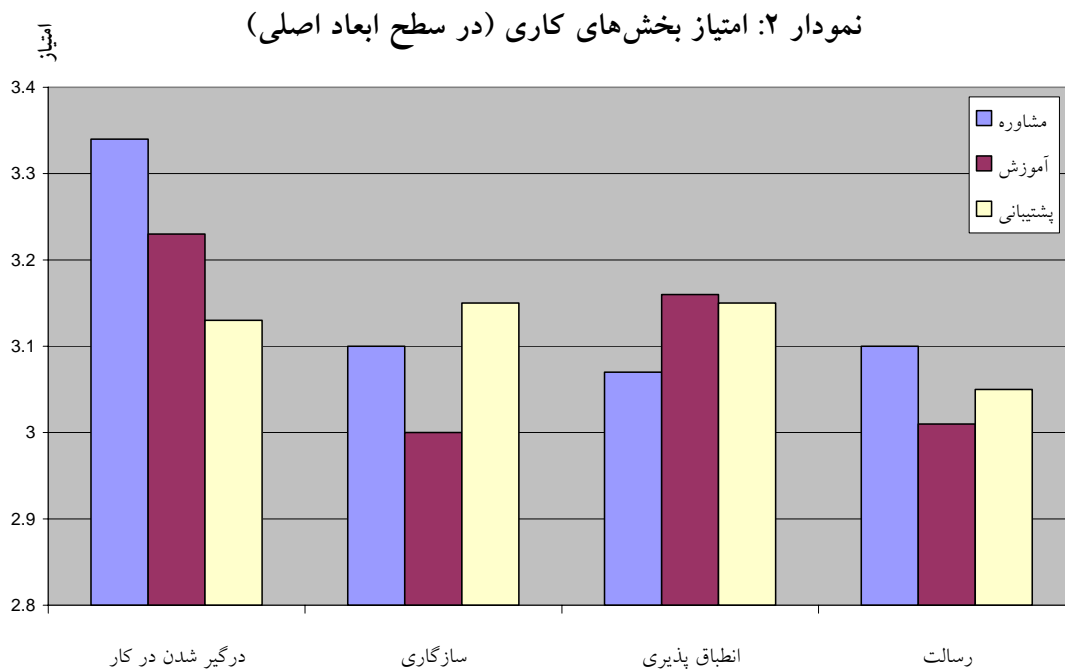


امتیاز بخشهای کاری از ابعاد اصلی: نظرات کارکنان بخشهای مختلف کاری در سازمان مدیریت صنعتی نسبت به متغیرها و شاخصهای مختلف فرهنگ سازمانی در جدول شماره ۳ و نمودار ۲ قابل مقایسه می‌باشد.

جدول ۳: امتیاز بخشهای مختلف کاری سازمان (در سطح ۴ بعد اصلی)

بخش کاری			ابعاد اصلی
پشتیبانی	آموزش	مشاوره	
۳,۱۳	۳,۲۳	۳,۳۴	درگیر شدن در کار
۳,۱۵	۳	۳,۱۰	سازگاری
۳,۱۵	۳,۱۶	۳,۰۷	انطباق پذیری
۳,۰۵	۳,۰۱	۳,۱۰	رسالت

همانطور که در جدول فوق مشخص است در بخش‌های کاری مشاوره و تحقیق و همچنین بخش آموزش، بیشترین امتیاز مربوط به متغیر درگیر شدن در کار است و در بخش کاری پشتیبانی بیشترین امتیاز را متغیرهای سازگاری و انطباق‌پذیری کسب نموده‌اند. در نمودار زیر هم امتیاز متغیرها در سه بخش کاری نمایش داده شده است. متغیرهای درگیر شدن در کار و رسالت بیشترین امتیاز را در بخش مشاوره به دست آورده‌اند. متغیر سازگاری بیشترین امتیاز را در بخش پشتیبانی کسب کرده است. و سرانجام متغیر انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز را در بخش آموزش از آن خود کرده است.



امتیاز بخش‌های کاری از شاخص‌ها: بخش کاری مشاوره و تحقیق بیشترین امتیاز در شاخص توسعه قابلیت‌ها و کمترین امتیاز را در شاخص هماهنگی و پیوستگی کسب نموده است. بخش آموزش بیشترین امتیاز را در شاخص مشتری‌گرایی و کمترین امتیاز را در شاخص هماهنگی و پیوستگی به دست آورده است. بخش پشتیبانی نیز بیشترین امتیاز را در شاخص ارزش‌های بنیادین و کمترین امتیاز را در شاخص هماهنگی و پیوستگی کسب نموده است. جزئیات بیشتر به امتیاز شاخص‌ها در بخش‌های کاری در جدول زیر نشان داده شده است.

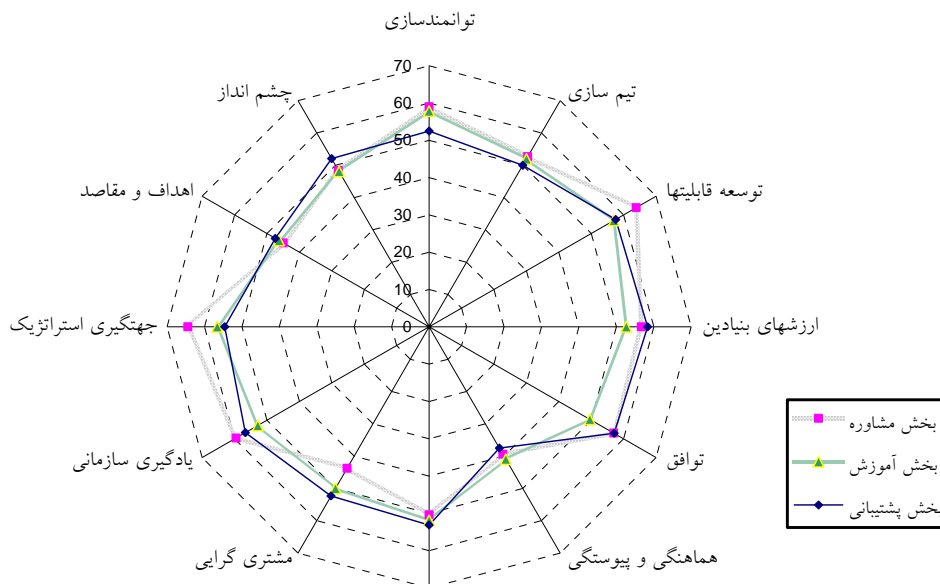
جدول شماره ۴: امتیاز بخش‌های مختلف کاری (در سطح شاخص‌ها)

عوامل اصلی	شاخصها	میانگین بخش کاری		
		مشاوره	آموزش	پشتیبانی
درگیر شدن در کار	توانمندسازی	۳,۳۶	۳,۳۱	۳,۱
	تیم سازی	۳,۱۰	۳,۰۸	۳
	توسعه قابلیت‌ها	۳,۵۹	۳,۲۳	۳,۲۳
سازگاری	ارزشهای بنیادین	۳,۲۶	۳,۱۰	۳,۳۳
	توافق	۳,۲۷	۲,۹۸	۳,۲۸
	هماهنگی و پیوستگی	۲,۵۷	۲,۶۳	۲,۵

عوامل اصلی	شاخصها	میانگین بخش کاری		
		مشاوره	آموزش	پشتیبانی
انطباق پذیری	تغییر پذیری	۳,۰۱	۳,۰۷	۳,۱۲
	مشتری گرایی	۲,۸۴	۳,۳۲	۳,۰۹
	یادگیری سازمانی	۳,۳۸	۳,۱۱	۳,۲۶
رسالت	جهتگیری استراتژیک	۳,۵۷	۳,۲۶	۳,۱۸
	اهداف و مقاصد	۲,۸	۲,۸۵	۲,۸۹
	چشم انداز	۲,۹۳	۲,۹۲	۳,۰۸

در مجموع امتیازات کسب شده توسط بخشها کاری در سطح شاخصها، شاخصهای توسعه قابلیتها و جهتگیری استراتژیک در بخش کاری مشاوره و تحقیق به ترتیب با کسب ۳,۵۷ و ۳,۵۹ امتیاز در بالاترین سطح و شاخص هماهنگی و پیوستگی در بخشهای پشتیبانی، مشاوره و تحقیق به ترتیب با ۲,۵ و ۲,۵۷ امتیاز در پایینترین سطح واقع شده‌اند. نمودار ذیل امتیازات حاصله بخشهای کاری از شاخصهای دوازده‌گانه را با یکدیگر مقایسه کرده است.

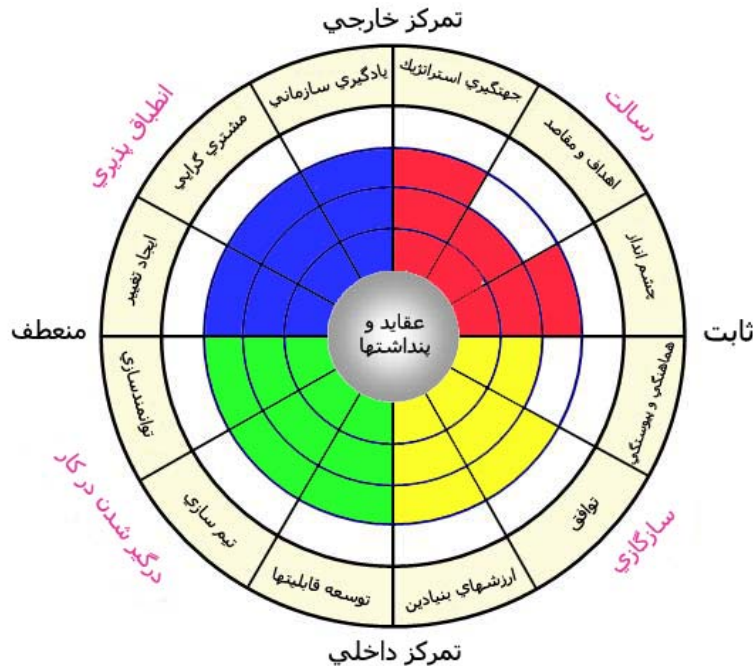
نمودار ۳: نمودار راداری امتیاز بخشهای کاری (در سطح شاخصها)



تصویر کلی فرهنگ سازمان مدیریت صنعتی بر اساس مدل دنیسون

در نهایت چنانچه بر اساس اطلاعات به دست آمده، نمای فرهنگ سازمانی در سازمان مدیریت صنعتی ترسیم شود تصویری همانند نمودار ۴ به دست خواهد آمد. همانطور که در نمودار زیر مشاهده می‌شود سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق‌پذیری به دست آورده است. کمترین امتیاز نیز به شاخصهای اهداف و مقاصد و هماهنگی و پیوستگی تعلق دارد که کمتر از حد متوسط هستند. ۱۰ شاخص دیگر در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته‌اند. در طیف منعطف-ثابت سازمان مدیریت صنعتی به سمت منعطف تمایل دارد. و در میزان تمرکز داخلی و تمرکز به خارج نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نمی‌شود.

نمودار ۴: تصویر فرهنگ سازمانی کل سازمان



محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش به مانند سایر پژوهشها و مطالعات، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله این محدودیتها می‌توان به این موارد اشاره کرد. برخی از آزمودنیها اعتقاد چندانی به این قبیل کارها نداشتند و از اینرو جلب همکاری آنان تا حدی دشوار بود. برخی نیز به دلیل نگرانی از فاش شدن اطلاعاتشان، بخش اول پرسشنامه که مربوط به ویژگیهای آزمودنیها بود مانند بخش کاری، سابقه کاری، تحصیلات و ... را بطور کامل تکمیل نکردند. به نظر می‌رسد عده‌ای هم در پاسخگویی به سوالات بیش از اندازه محافظه‌کاری کرده‌اند و بیشتر حد وسط را علامت‌گذاری کرده‌اند. ضمن اینکه استفاده از پرسشنامه خود به عنوان یک محدودیت تلقی می‌شود. بدین معنا که پرسشنامه، نگرش افراد را بررسی می‌کند، نه واقعیت را، که این امر می‌تواند به عنوان یک محدودیت تلقی شود.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش بیانگر این است که سازمان مدیریت صنعتی در هر ۴ بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق‌پذیری 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.

منابع و مراجع

۱. رایبیز، استیفن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، دفتر پژوهشهای فرهنگی
۲. طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۳. دیویس، استانی. ترجمه ناصر میرسپاسی. (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمان، چاپ اول، ص ۲۴۰
۴. شاین، ادگار. ترجمه محمدابراهیم محجوب. (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی، تهران. انتشارات فرا
۵. ممی‌زاده، جعفر. (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵.
۶. آرمسترانگ، مایکل. ترجمه خدایار ابیلی. (۱۳۸۰). رهبردهای مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات فرا، ص ۷۴
۷. الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، نشرنی، ص ۴۳
۸. طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۱۵۵
۹. رایبیز، استیفن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی، تهران
۱۰. محمودی، مهدی. (۱۳۸۴). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. مجله تدبیر، شماره ۱۶۰
۱۱. ابراهیمی بجدنی، مریم. (۱۳۸۲). پایان نامه: فرهنگ سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان. ص ۲۵
12. Denison, Daniel (2000). "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" Inter national Institute For Management Developent, Denison@imd. Chapter2.
13. <http://www.denisonconsulting.com>
۱۴. خلیلی شورینی، سیاوش. (۱۳۷۵). روشهای تحقیق در علوم انسانی. انتشارات یادواره کتاب
۱۵. دیانتی، م، ج. (۱۳۶۹). روش تحقیق در کتابداری. انتشارات مرکز نشر دانشگاهی
۱۶. سکاران، اوما. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. (۱۳۸۰). روشهای تحقیق در مدیریت. مرکز آموزش مدیریت دولتی