

## سنجش و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری

ابوبکر کریمی\*، عباس عباس‌پور\*\*، حسین عبداللهی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۳/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۲۹

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی استانداری کردستان و تعیین وضعیت، اعتبارسنجی کمی و درجه اهمیت هر یک از ابعاد اصلی و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی انجام شده است. پژوهش حاضر برحسب هدف، کاربردی توسعه‌ای و سطح تحلیل، توصیفی-پیمایشی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته است. روایی و پایایی پرسشنامه به‌وسیله روایی محتوایی، سازه و آلفای کرونباخ (۰/۹۷۰) تأیید شد. روایی همگرا، از طریق میانگین واریانس استخراج‌شده (مقدار ۰/۵ و بالاتر) بررسی و تأیید شد. برای سنجش روایی واگرا، از معیار گیفن و اشتراک استفاده شد که نشان داد نشانگرهای هر سازه بیشترین بار عاملی را بر سازه موردنظر خود و کم‌ترین بار را بر سازه‌های دیگر دارد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان استانداری کردستان و فرمانداری‌های تابعه شاغل به‌کار در سال ۱۳۹۶ است (۶۹۴ نفر) که از طریق جدول مورگان و با روش نمونه‌گیری احتمالی، ۲۵۰ نفر انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تی تک‌نمونه‌ای، همبستگی پیرسون، فریدمن، همچنین برای اعتباریابی کمی مدل، به‌وسیله نرم‌افزار Amos، از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)، استفاده شد. نتایج آزمون فریدمن نشان داد که فرهنگ آینده‌نگری با میانگین ۳/۵۲ مهم‌ترین بعد و خرده‌فرهنگ غالب استانداری کردستان است. فرهنگ‌های بوروکراتیک، شهروندگرایی، اسلامی-سیاسی و تحول‌گرا در اولویت‌های دوم تا پنجم قرار دارند. با توجه به اینکه بارهای عاملی سؤالات قوی و مقادیر ضرایب مسیر و ضرایب استاندارد رابطه‌های داخل مدل مناسب بوده و اجزای مدل دارای همبستگی بسیار قوی هستند، بنابراین، از طریق روش معادلات ساختاری اعتبار کمی و صحت مدل سنجش فرهنگ سازمانی استانداری کردستان مورد تأیید قرار گرفت و بررسی شاخص‌های برازش ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که مدل طراحی‌شده از استحکام بالایی برای سنجش فرهنگ سازمانی استانداری کردستان برخوردار است.

**کلیدواژه:** فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ آینده‌نگری؛ فرهنگ بوروکراتیک؛ فرهنگ شهروندگرایی؛ فرهنگ اسلامی-سیاسی؛ فرهنگ تحول‌گرا

\*. دکترای مدیریت آموزشی از دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) aboubakr.karimi@yahoo.com

\*\* . دانشیار مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\*\* . دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

در سال‌های اخیر، فرهنگ‌سازمانی به موضوعی مهم در پژوهش‌های علمی تبدیل شده و همواره محققین علاقه‌مند بوده‌اند که فرهنگ سازمان را مورد شناسایی و ارزیابی قرار دهند تا دریابند افراد از چه زاویه‌ای به سازمان خود می‌نگرند (مخبر دزفولی و عباسی، ۱۳۹۰). بین دانشمندان و متخصصان در تعاریف، اقدامات و سطوح تجزیه و تحلیل فرهنگ‌سازمانی اختلاف نظر وجود دارد (ساکمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). الگوی رفتاری غالب، سیستمی یا نظام‌مند بودن آن (دنیسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات (شاین، ۲۰۱۷)، مشترک بودن و موردحمایت واقع شدن این هنجارها و ارزش‌ها توسط اعضای سازمان (کوئک و روسو<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸) و موجب تمایز سازمان‌ها از یکدیگر (رابینز، ۲۰۰۶، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۲)؛ وجوه مشترک تعدادی از تعاریف فرهنگ‌سازمانی هستند. با توجه به جایگاه و تعریف فرهنگ‌سازمانی، نکته حائز اهمیت این است که اعتقادات، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی تا چه اندازه می‌توانند در راستای تحقق مأموریت سازمان و اصلاح نظام‌های سازمانی دارای کارکردهای مثبت و حمایت‌کننده باشند. یافته‌های تحقیقات مختلف (فرهی، فضائی و ابراهیمی، ۱۳۹۴) مؤید، گره خوردن فرهنگ‌سازمانی به اثربخشی سازمانی هستند (فیشر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ پیترز، واترمن و روبرت<sup>۵</sup>، ۱۹۸۲ و عسگری، ابراهیمی و رمضان، ۱۳۹۵). تحقیق تجربی دنیسون و میشر<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۵ نشان داد که فرهنگ‌سازمانی، اثربخشی بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اما آسیب‌هایی که امروزه گریبانگیر سازمان‌های دولتی شده است، به عنوان نمونه؛ شکایت‌های کارکنان از تبعیض و بی‌عدالتی در واگذاری مسئولیت‌ها و پرداخت‌ها (شائمی برزکی، حاتم‌پور آذر خوارانی و رادمهر، ۱۳۹۲)، رکود کاری، کاهش بهره‌وری (فردین و یعقوبی، ۱۳۹۶؛ پارکر و برادلی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰)، بی‌انگیزگی (تقی‌نژاد، ۱۳۹۴)، غیبت و ترک محل کار (بیلی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹) درخواست‌های مکرر کارمندان دولت

1. Sackman
2. Denison's Organizational Culture Model
3. Cooke and Rousseau
4. Fisher
5. Peters, Waterman, & Robert
6. Mishra
7. Rachel Parker, Lisa Bradley
8. Timothy Bailey

مبنی بر انتقال و جابه‌جایی شغلی (رضایی‌نور و مهدوی، ۱۳۹۲)، در عمل نشان داده است که هنوز هم سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی به این مقوله، توجه کافی ننموده و در یک محیط آشفته و ناکارآمد، عمل می‌کنند. در چنین وضعیتی، سازمان‌های دولتی نیاز به راه‌هایی برای موفقیت دارند، یکی از راهکارهای کلیدی برای بقای سازمان در این چالش‌ها و تغییرات محیطی، شناسایی وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی و انجام تغییرات لازم به‌منظور ایجاد فرهنگ‌سازمانی قوی و مثبت است (ویسکانسین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). از این رو کاوش، دریافت بازخورد و سنجش فرهنگ در سازمان‌های مختلف از اهمیت بسزایی برخوردار است.

به نظر می‌رسد، فرهنگ‌سازمانی عبارت جادویی بود که به‌عنوان راهکار مدیریتی برای مشکلات سازمانی، مطرح شد. یعنی در واقع از زمانی که فکر بهبود سازمان در دنیا مورد توجه قرار گرفت، فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان سرچشمه همه توانایی‌ها و ناتوانی‌های سازمان، مطرح بوده است (کاسیدا، ۲۰۰۸؛ شاین، ۲۰۱۷). شرکت‌ها و سازمان‌های آینده‌نگر، به‌صورت مستمر، فرهنگ‌سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند تا نقاط ضعف و قوت را مشخص نمایند (یاچ و استودل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

برای همسویی اهداف اصلی سازمان با باورهای کارکنان و جلب تمایل قلبی آنان و رسیدن به تعهد سازمانی باید فرهنگ سازمان را شناخت (مهدوی، ۱۳۸۳: ۱۷۷). لذا، ارزیابی مستمر وضعیت فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان پایه و اساس همکاری، مشارکت، همدلی و هدایت کارکنان در جهت اهداف سازمان، یک امر ضروری در دنیای متحول کنونی قلمداد می‌شود. بنابراین، در پژوهش حاضر، مسئله اصلی شناخت و سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان است تا با ترسیم سیمای فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان و فرمانداری شهرستان‌های تابعه، نشان‌دادن اولویت ابعاد و مؤلفه‌های آن و ارائه راهکارهای کاربردی برای ارتقای فرهنگ‌سازمانی موجود؛ اطلاعات مفیدی در اختیار مسئولان و تصمیم‌سازان سازمان مذکور برای مدیریت هرچه‌بهرتر و ثمربخش‌تر قرار گیرد. بدین ترتیب سؤالات اصلی این تحقیق را می‌توان چنین برشمرد:

۱. وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی در استانداری کردستان چگونه است؟

1. Wisconsin  
2. Yauch & Stuedel

۲. اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده چگونه است؟
۳. مدل شناسایی و سنجش فرهنگ سازمانی استانداری کردستان، چگونه است؟
۴. راهکارهای ارتقای فرهنگ سازمانی کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استانداری کردستان، یکی از سازمان‌های سیاسی زیرمجموعه وزارت کشور است که دارای ۱۰ فرمانداری و ۳۱ بخش‌داری تابعه است. از مهم‌ترین وظایف آن می‌توان به: اعمال سیاست‌های عمومی دولت در ارتباط با وظایف دستگاه‌های اجرایی و مؤسساتی که از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کنند، نظارت و هماهنگی بین فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی و نهاد و سازمان‌های محلی و تأمین و حفظ امنیت داخلی و استقرار نظم و آرامش در استان کردستان را نام برد. شناخت هنجار، باور و ارزش‌های حاکم بر رفتار منابع انسانی این سازمان، از لحاظ تأثیرگذاری عملکرد آنها بر چگونگی فعالیت سایر دستگاه‌های استانی، بسیار حائز اهمیت است.

مطالعات فرهنگ سازمانی در سطوح مختلف تحلیل (سازمانی در برابر اجتماعی)، رویکردهای مختلف روش‌شناختی (مفهومی، کیفی و کمی) و سازه‌های مرتبط مختلفی به انجام رسیده است (حسینی و دیگران، ۱۳۸۹: ۵۷). همچنین از نظر فنزل<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) مدل‌های فرهنگ سازمانی، فرهنگ را به دو لایه اصلی تقسیم می‌کنند: ۱. جنبه‌های فیزیکی و غیرمستقیم سازمان و ۲. ایدئولوژی، ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان. با مطالعه ادبیات تحقیق، سه رویکرد در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی، به شرح جدول (۱)، قابل شناسایی است.

همان‌گونه که جدول (۱)، نشان می‌دهد، در رویکرد اول به بررسی خرده‌فرهنگ‌های سازمانی پرداخته می‌شود و دسته‌بندی‌های متفاوتی از فرهنگ سازمانی براساس خرده‌فرهنگ‌های غالب به دست می‌آید. مثلاً در مدل کوئین (۱۹۸۵)، چهار نوع فرهنگ (عقلایی، ایدئولوژیک، توافق و سلسله‌مراتبی) قابل شناسایی است. کوک و لافرتی و مؤسسه هم‌افزایی انسانی سه نوع فرهنگ سازمانی؛ سازنده، انفعالی / دفاعی و تهاجمی / تدافعی را معرفی کرده‌اند (فرهی بوزنجانی

1. Finzel

جدول ۱. مقایسه گونه‌های مطالعاتی فرهنگ‌سازمانی (خاک‌پور، ۱۳۹۰: ۹۵)

گونه	رویکرد پژوهشی مناسب	هدف مطالعه (تجربی)	مفروضات هستی‌شناسی	مداخله پژوهشی
مطالعات خرده‌فرهنگ‌ها	کمی	شناسایی فرهنگ مناسب	عینیت‌گرا- کارکردی	کمی- اثبات‌گرایانه
مطالعه ویژگی‌ها	کیفی	توصیف (نیمرخ فرهنگی)	ذهنیت‌گرا- تفسیری	کیفی- تفسیری
مطالعه دو مرحله‌ای	ترکیبی (انواعی از طرح‌های ترکیبی)	کشف، ساخت و اصلاح نظریه	حرکت از ذهنیت‌گرایی به عینیت‌گرایی	کیفی- کمی

و سنجدی، ۱۳۸۸). دسته دوم مطالعات، به ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی به‌ویژه مؤلفه‌هایی که به تحقق اهداف سازمان کمک کرده یا مانع آن می‌شوند، اشاره دارند. هافستد<sup>۱</sup> (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰) فرهنگ‌های ملی را براساس پنج بعد: فاصله قدرت، فردگرایی، مردانگی، اجتناب از عدم قطعیت و رویکرد بلندمدت از یکدیگر تفکیک نمود. دسته سوم از مطالعات فرهنگ‌سازمانی، تلفیق مطالعات نوع اول و دوم است به طوری که ابتدا ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و سپس این ویژگی‌ها به خرده‌فرهنگ‌های متمایز تقلیل می‌یابد. دنیسون، چهار محور اصلی؛ شامل ابعاد درگیر شدن در کار<sup>۲</sup>، یکپارچگی<sup>۳</sup>، انطباق‌پذیری<sup>۴</sup> و مأموریت<sup>۵</sup> را در نظر می‌گیرد که هر یک با ۳ مؤلفه اندازه‌گیری می‌شوند.

مطالعه فرهنگ‌سازمانی از جنبه‌های مختلف سبب شده است که پژوهشگران گونه‌شناسی‌های متفاوتی برای ارزیابی فرهنگ سازمان‌ها مطرح کنند (عبدالهی، هداوندی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). ابزارهای سنجش فرهنگ‌سازمانی به پژوهشگران کمک می‌کنند که چگونگی رفتار سازمان را درک کنند. تغییرات راهبردی سازمانی، بدون توجه به فرهنگ، غالباً عواقب منفی را به دنبال دارد (زاید عبدالرشید<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). اندازه‌گیری فرهنگ، کار ساده‌ای نیست. فرهنگ باید در سطوح مختلف، تجزیه و به‌طور کامل درک شود (لاکوس و فیپس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). بویل (۲۰۰۱) به نقل از کولن

1. Hofstede
2. Involvement
3. Consistency
4. Adaptability
5. Mission
6. Zabid Abdul Rashid
7. Lakos & Phipps

ریولانو (۲۰۱۲) معتقد است؛ ارزیابی فرهنگ سازمان‌ها یک وظیفه چالشی است. حتی شناسایی ویژگی‌های اصلی فرهنگ، مشکل‌ساز است. غالباً ارزش‌ها و مفروضات عمیق، به‌ندرت بیان می‌شوند. مهم‌ترین راهبردهای اکتشافی، معطوف به سؤال پرسیدن و گوش دادن است.

جدول ۲. دسته‌بندی ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی (کولن ریولانو، ۲۰۱۲)

ردیف	عنوان	طراح ابزار	خلاصه ابزار
۱	پیمایش فرهنگ سازمانی دنيسون	دنيسون و نیل <sup>۱</sup>	دارای ۶۰ سؤال در مقیاس ۵ نقطه‌ای لیکرت. برای سنجش ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد
۲	ابزار فرهنگ سازمانی	وندر پوست، دی کانینگ و اسمیت <sup>۲</sup>	مجموعه‌ای از ۱۵ عامل مهم که مستقل و از یکدیگر متفاوت هستند.
۳	ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی	کامرون و کوین <sup>۳</sup>	ارزیابی ۶ بعد کلیدی فرهنگ سازمانی، بر اساس مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی
۴	فرهنگ سازمانی مشخص	هریسون، استوکس و هرب <sup>۴</sup>	به اعضای سازمان کمک می‌کند تا جنبه‌های فرهنگ سازمانی را شناسایی کنند
۵	پرسشنامه فرهنگ سازمانی	کوک و لافرتی	یک تصویر لحظه‌ای از عامل فرهنگ از نظر رفتارهای اعضای در یک سازمان، فراهم می‌کند.
۶	مشخصات <sup>۵</sup> فرهنگ سازمانی	اوریلی، چتمن و کالدول	صحنه‌ای از فرهنگ عملیاتی سازمان را در مورد عقاید و نیازهای افراد به نمایش می‌گذارد. یکی از آزمون‌ها؛ کارت‌های مرتب‌شده، براساس درجه بیانیه‌های خاص هستند، از ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه
۷	ارزیابی فرهنگ سازمانی	لوین	این رویکرد برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شامل پنج بعد است، رهبری، هنجارها و شیوه‌ها، داستان‌ها و افسانه‌ها، سنت‌ها و آیین‌ها و نمادها

1. Denison and Neale
2. Van der Post, de Coning, and Smit
3. Cameron and Quinn
4. Harrison, Stokes, and Herb
5. Profile

همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، دنیسون و نیل، وندر پوست، دی کانینگ و اسمیت، کامرون و کویین، هریسون، استوکس و هرب، کوک و لافرتی، اوریلی، چتمن و کالدول و لوین؛ هر کدام ابزارهایی را برای سنجش فرهنگ‌سازمانی ارائه نمودند. به‌عنوان مثال، لوین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) یک چارچوب و رویکرد<sup>۲</sup> برای ارزیابی فرهنگ‌سازمانی<sup>۳</sup> را که شامل پنج بعد: رهبری، هنجارها و شیوه‌ها، داستان‌ها و افسانه‌ها، سنت‌ها و آیین‌ها<sup>۴</sup> و نمادهاست، پیشنهاد می‌کند. او پیشنهاد کرد که این مدل برای «کشف فرهنگ سازمان<sup>۵</sup>، در عین حال، با احترام به طبیعت پیچیده<sup>۶</sup> مورد استفاده قرار گیرد» (لوین، ۲۰۰۰: ۹۲).

فرهی بوزنجانی و سنجقی (۱۳۸۸) در بررسی انواع گونه‌شناسی‌های فرهنگ‌سازمانی، ۶ معیار (سادگی و قابل فهم بودن، قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق، توانایی درک تغییرات فرهنگی، دارا بودن چارچوب مفهومی، قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها و توانایی شناسایی ویژگی‌های ممتاز) را برای ارزیابی آنها شناسایی کردند که خلاصه نتایج کسب‌شده، در جدول (۳) نشان داده می‌شود:

نایتوپل<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای روی فرهنگ‌سازمانی، سازمان‌های اجتماعی شرکت‌های دولتی (SOEs) در اندونزی دریافت که فرهنگ‌سازمانی بر کیفیت مؤسسه تأثیر می‌گذارد. همچنین ابعاد و شاخص‌هایی که برای ساخت مدل مطالعه مورد استفاده قرار گرفتند، معنی‌داری قوی را نشان دادند.

شکنوا، یاشکا، سینوا، اگورا و کازنتو<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی سازمان‌های روسیه در منطقه نیژنی نووورو<sup>۹</sup>، را شناسایی نمودند. آنها دریافتند که تغییرات قابل توجهی در ساختار و ماهیت نهادها در روسیه وجود دارد. وجود اهداف مشترک و دخالت‌دادن کارکنان، منجر به فعال‌شدن ویژگی‌های مثبت کارکنان می‌شود. ایجاد انگیزه و

1. Levin
2. Approach
3. Assessing organizational culture
4. Traditions and rituals
5. Explore organization culture
6. Complex nature
7. Napitupulu
8. Shkunova, Yashkova, Sineva, Egorova, Kuznetsova
9. Nizhny Novgorod

تقویت رفتارهای مطلوب، باعث تحریک رویکرد خلاقانه به کار و افزایش کارآیی کار گروهی می شود.

جدول ۳. ارزیابی مقایسه‌ای گونه‌شناسی‌های مختلف فرهنگ سازمانی

ملاحظات	کوک و لافرتی	هندی	دنيسون	کامرون و کوئین	گونه‌شناسی‌ها	معیارها
یکسان در کلیه موارد	بالا	بالا	بالا	بالا	سادگی و قابل فهم بودن	
متوسط به جز مورد هندی	متوسط	نسبتاً بالا	متوسط	متوسط	قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق	
متوسط به جز مورد کوک	نسبتاً بالا	متوسط	پایین	متوسط	توانایی درک تغییرات فرهنگی	
متفاوت	نسبتاً بالا	نسبتاً بالا	پایین	متوسط	دارا بودن چارچوب مفهومی	
بالا	بالا	نسبتاً بالا	بالا	بالا	قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها	
متفاوت	بالا	پایین	متوسط	نسبتاً بالا	شناسایی ویژگی‌های ممتاز	
متفاوت	بالا	متوسط	متوسط	نسبتاً بالا	ارزیابی کلی	

گیتی‌فروز<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در رساله دکتری مدیریت به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اجرای لایحه سیگما شش در بخش دولتی، یک سازمان پولی در کالیفرنیا، براساس چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کوئین، پرداخت. نتایج بررسی وی نشان داد که فرهنگ‌های قبیله<sup>۲</sup> و سلسله‌مراتبی<sup>۳</sup> غالب بودند.

هریسون و برد<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۴ یک توصیف تجربی از فرهنگ سازمانی تعدادی از سازمان‌های دولتی در استرالیا را ارائه دادند. آنها فرهنگ سازمان‌های دولتی را در طول زمان با فرهنگ

1. Gityforoze
2. Clan
3. Hierarchal
4. Graeme L Harrison, Kevin M Baird



سازمان‌های خصوصی مقایسه کردند. هریسون و برد دریافتند که نوع فرهنگ و تغییر فرهنگ در سازمان‌های دولتی با سازمان‌های خصوصی، متفاوت است. همچنین تغییرات کمی در فرهنگ‌های ادارات دولتی<sup>۱</sup> ایجاد شده است و سازمان‌های دولتی از هم‌تایان بخش خصوصی خود در عوامل فرهنگی جهت رسیدن به نتیجه و نوآوری، عقب افتاده‌اند. توجه به جزئیات مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل فرهنگی سازمان‌های خصوصی استرالیاست.

عبدالهی، هداوندی و ابراهیمی (۱۳۹۵) در تحقیقی، فرهنگ‌سازمانی جمعیت هلال‌احمر را براساس مدل کامرون و کوئین، شناسایی نمودند. یافته‌ها نشان داد که به ترتیب اولویت فرهنگ‌های رقابتی، سلسله‌مراتبی، گروهی و ویژه‌سالاری، حاکم بر ستاد مرکزی جمعیت هلال‌احمر بوده است.

صالحی، میرسپاسی و فرهنگی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان شناسایی فرهنگ‌سازمانی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران براساس مدل دنیسون، دریافتند که «درگیر شدن در کار»، «سازگاری (ثبات و یکپارچگی)» و «انطباق‌پذیری» در وضعیتی مناسب قرار ندارند و پایین‌تر از حد متوسط هستند، اما «مأموریت» در وضعیت متوسط قرار دارد؛ یعنی براساس آزمون فریدمن «مأموریت» مهم‌ترین مؤلفه از ابعاد اصلی فرهنگ‌سازمانی در سازمان صداوسیماست.

در مطالعه‌ای با عنوان شناخت فرهنگ‌سازمانی براساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران که توسط مختاران و دهدری (۱۳۹۴) انجام شد، دریافتند که فرهنگ سازمان در شرکت ملی پالایش و پخش در ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته و در برخی شاخص‌ها از جمله تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، انسجام و مشتری‌مداری نیازمند بهبود است.

فاتحی (۱۳۹۳) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به موضوع شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی مدارس اثربخش مقطع متوسطه شهرستان رفسنجان و مقایسه آن با مدل فرهنگ‌سازمانی کوک و لافرتی؛ پرداخت. وی دریافت که ارزش‌های فرهنگی مدارس اثربخش شامل چهار بعد اجتماعی، اعتقادی، اخلاقی و آموزشی است.

1. Government departments

پاکدل، ابراهیمی و ارسطو (۱۳۹۳) مطالعه فرهنگ سازمانی مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی را براساس مدل دنیسون، انجام دادند، آنها چنین نتیجه گرفتند که این سازمان از نظر فرهنگ سازمانی، وضعیت مناسبی ندارد. همچنین فرهنگ انطباق‌پذیری، بهترین وضعیت و فرهنگ مأموریتی بدترین وضعیت نسبت به مؤلفه‌های دیگر را دارند. بین شاخص‌های مطرح‌شده در مدل، شاخص ایجاد تغییر در بهترین وضعیت و شاخص اهداف و مقاصد در بدترین وضعیت قرار دارند. در پژوهشی که در مورد سنجش فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد طبق مدل دنیسون انجام گرفت، محقق شد که وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد از نظر ویژگی درگیر شدن در کار، سازگاری و انطباق‌پذیری در سطح مطلوبی قرار ندارد، اما از نظر ویژگی رسالت در سطح متوسط قرار دارد (میر، میر و خلیل‌زاده، ۱۳۹۲).

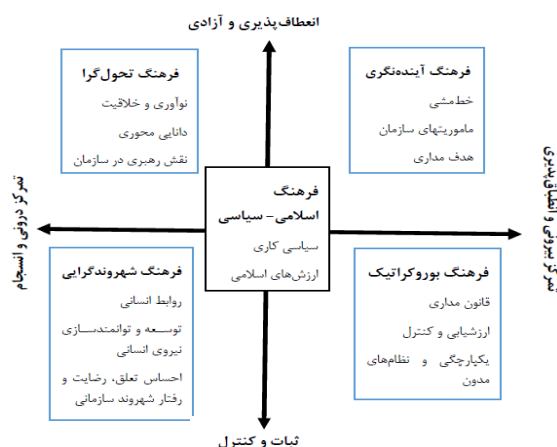
## مدل مفهومی و سؤالات پژوهش

مطالعه کمی حاضر، متأثر از یک بخش مطالعات کیفی برای طراحی و اعتباریابی مدل بومی سنجش فرهنگ سازمانی استاندارد کردستان، است؛ یعنی با استفاده از روش کیفی و براساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان داخل سازمانی، که شناخت کاملی نسبت به سازمان داشتند، مدل اولیه سنجش فرهنگ سازمانی استاندارد کردستان طراحی شد. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری‌شده در قالب فایل Word وارد نرم‌افزار ان‌ویو<sup>۱</sup> و برای تحلیل، کدگذاری شد. پس از انجام ۱۶ مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. در متن حاصل از انجام ۱۶ مصاحبه، تعداد ۳۲۵ کدگذاری صورت گرفت (مجموع تعداد گره‌ها<sup>۲</sup> در نرم‌افزار ان‌ویو). همچنین میانگین تعداد کدگذاری اولیه برای هر نفر ۱۷ و میانگین تعداد ارجاع‌ها برای هر نفر ۲۰ بوده است. از طریق تکنیک دلفی فازی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل اعتبارسنجی کیفی شد. بعد از مرحله دلفی فازی، فهرست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده در اختیار چند نفر از اساتید دانشگاه و مدیران وزارت کشور که در حوزه فرهنگ سازمانی تخصص داشتند، قرار گرفت که از صحیح و مناسب بودن معادل و اصطلاحات

1. QSR Nvivo 10  
2. Nodes

انتخاب شده برای نامگذاری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اطمینان حاصل شد. براین اساس، مدل نهایی سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان تدوین شد که شامل ۵ بعد (فرهنگ: تحول‌گرا، شهروندگرایی، آینده‌نگری، بوروکراتیک و اسلامی-سیاسی)، ۱۴ مؤلفه و ۵۴ شاخص است.<sup>۱</sup> در شکل ۱ مدل فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان، نشان داده شده است. با این اوصاف، سؤالات پژوهش به شرح زیر است:

۱. وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی در استانداری کردستان چگونه است؟
۲. اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده چگونه است؟
۳. مدل شناسایی و سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان، چگونه است؟
۴. راهکارهای ارتقای فرهنگ‌سازمانی کدامند؟



شکل ۱. مدل فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان

۱. روش‌شناسی و یافته‌های این بخش به صورت تفصیلی در مقاله دیگری ارائه شده است. در این مقاله به دلیل تمرکز بر سنجش وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی و اعتبارسنجی کمی، از ذکر مراحل مربوط به بخش کیفی پژوهش و جزئیات طراحی مدل بومی فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان، خودداری شده است. برای کسب اطلاعات بیشتر به منبع زیر مراجعه فرمایید: عباس‌پور، عباس؛ کریمی، ابوبکر؛ عبدالحی، حسین و تقوی‌فرد، محمدتقی (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی مدل سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال دهم، شماره دوم: ۷۵-۱۰۶.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف، از نوع کاربردی توسعه‌ای و از حیث سطح تحلیل، توصیفی و از گروه پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی استانداری کردستان و فرمانداری‌های تابعه شاغل به کار در سال ۱۳۹۶ است که ۶۹۴ نفر هستند. از روش نمونه‌گیری احتمالی<sup>۱</sup> (جدول اعداد تصادفی) که مستلزم انتخاب تصادفی افراد براساس یک روال نظام‌مند است، استفاده شده است. براساس جدول مورگان، ۲۵۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته است. پژوهشگر برای هر کدام از شاخص‌های مدل فرهنگ‌سازمانی، اقدام به طراحی سؤال کرد. در طراحی سؤالات از پرسشنامه‌های معتبر از قبیل؛ کامرون و کوئین (۱۹۹۸) دنیسون (۱۹۹۷)، رابینز (۱۹۹۱) و ادبیات موضوع هم کمک گرفته شد. پرسشنامه دارای ۵۴ سؤال پنج‌گزینه‌ای است. در بخش آمار توصیفی<sup>۲</sup> از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی<sup>۳</sup> از آزمون‌های تی تک‌نمونه‌ای<sup>۴</sup>، فریدمن<sup>۵</sup>، ضریب همبستگی پیرسون، همچنین برای اعتباریابی کمی مدل از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۶</sup> مرتبه اول و دوم و مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. از طریق مشاوره با متخصصین آمار، برای تخمین مدل‌های معادله ساختاری از روش آماری واریانس<sup>۷</sup> و ضریب حداقل مربعات تعمیم‌یافته<sup>۸</sup> از نرم‌افزار اموس<sup>۹</sup> نسخه ۲۴، استفاده شد. مدل‌های ساختاری بر پایه واریانس رابطه‌های مدل را به‌صورت جداگانه بررسی می‌کند تا اگر در قسمتی از مدل مشکل یا ضعفی وجود داشته باشد، مشکل روی کل ارزیابی ما از مدل تأثیر نگذارد (پهلوان شریف، ۱۳۹۴). روش حداقل مربعات تعمیم‌یافته، رویکرد پیش‌بینی‌کننده دارد که روی سازه‌های نهایی هدف در مدل تمرکز می‌کند و سعی می‌کند که واریانس توضیح داده‌شده آنها را افزایش دهد (زینی‌وندنژاد و راشد، ۱۳۹۵).

1. Probabilistic Sampling
2. Descriptive Statistical
3. Inferential Analysis
4. One sample T-Test
5. Friedman
6. Confirmatory Factor Analysis
7. Variance Based Structural Equation Modelling
8. Generalized least squares
9. Amos

برای تعیین روایی پرسشنامه از شاخص نسبت روایی محتوایی<sup>۱</sup> (CVR) که توسط لاوشه طراحی شده است، استفاده شد. برای بررسی پایایی، در ابتدا، پرسشنامه به ۶۰ نفر از نمونه‌ها تحویل داده شد. ۵۴ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل نموده و عودت دادند که به وسیله نرم‌افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> پایایی پرسشنامه‌ها محاسبه شد. میزان آلفای کرونباخ به دست آمده (۰/۹۷۰)، است که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول و تأیید شده است.

برای سنجش نرمال بودن داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۳</sup> و شاپیرو-ویلک<sup>۴</sup> استفاده شده که نتایج آن در جدول (۴) آمده است. معنی‌داری آماری این شاخص‌ها به طور آرمانی در سطح آلفای ( $P < 0/001$ ) بیانگر تخطی از نرمال بودن تک‌متغیری است (میزر، گامست و گارینو، ۱۳۹۱: ۱۰۷). در ستونی که معنی‌داری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک آورده شده است، ملاحظه می‌شود که نتیجه به دست آمده برای تمام ابعاد (غیر از فرهنگ تحول‌گرا) بالای ۰/۰۰۱ است، که نشان‌دهنده نرمال بودن این ابعاد است. شاخص‌های چولگی<sup>۵</sup>، کشیدگی<sup>۶</sup> و نمودار هیستوگرام نیز برای بررسی نرمال بودن انجام شد که مشخص شد، به جزء بعد فرهنگ تحول‌گرا که چولگی مثبت دارد (۳/۳)، بقیه ابعاد فرهنگ‌سازمانی از توزیع نرمال برخوردار هستند.

## یافته‌های پژوهش

### بررسی توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

۸۰/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان پژوهش را مردان و ۱۹/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین ۸۱/۹ درصد پاسخگویان متأهل و ۱۸/۱ درصد مجرد هستند. بیشترین میزان سن پاسخ‌دهندگان متعلق به طبقه ۳۵ تا ۳۹ سال با ۲۹/۳ درصد و کم‌ترین مقدار برای ۵۵ تا ۵۹ سال با ۲/۶ درصد است. نزدیک به ۷۹ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات لیسانس و

1. Content validity ratio
2. Cronbach Alpha
3. Kolmogorov- Smirnov
4. Shapiro- Wilk
5. Skewness
6. Kurtosis

جدول ۴. آزمون نرمال بودن متغیرهای فرهنگ سازمانی

ردیف	ابعاد	کولموگروف - اسمیرنوف			شاپیرو - ویلک	
		آماره	درجه آزادی	سطح معنی داری	آماره	درجه آزادی
۱	فرهنگ آینده‌نگری	۰/۰۶۳	۲۳۲	۰/۰۲۵	۰/۹۸۸	۲۳۲
۲	فرهنگ شهروندگرایی	۰/۰۷۰	۲۳۲	۰/۰۰۸	۰/۹۹۰	۲۳۲
۳	فرهنگ بوروکراتیک	۰/۰۵۶	۲۳۲	۰/۰۷۸	۰/۹۸۸	۲۳۲
۴	فرهنگ تحول‌گرا	۰/۰۸۷	۲۳۲	۰/۰۰۰	۰/۹۶۰	۲۳۲
۵	فرهنگ اسلامی - سیاسی	۰/۰۶۹	۲۳۲	۰/۰۰۹	۰/۹۸۴	۲۳۲
	فرهنگ سازمانی (کل ابعاد)	۰/۰۴۶	۲۳۲	۰/۲۰۰	۰/۹۹۰	۲۳۲

فوق‌لیسانس هستند و پاسخ‌دهندگان رسمی و پیمانی با ۷۳ درصد، بیشترین مشارکت را در این پژوهش به خود اختصاص دادند.

### وضعیت موجود فرهنگ سازمانی استانداری کردستان

در پاسخ به سؤال «وضعیت موجود فرهنگ سازمانی استانداری کردستان چگونه است؟» از آزمون برابری میانگین‌ها برای یک نمونه (تی تک نمونه‌ای) استفاده شد. نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد با توجه به مقادیر آزمون تی و سطوح معنی داری (کم‌تر از ۰/۰۵) ابعاد؛ فرهنگ آینده‌نگری، شهروندگرایی، تحول‌گرا، اسلامی - سیاسی و مؤلفه‌های خط‌مشی، مأموریت‌های سازمان، توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، قانون‌مداری، ارزشیابی و کنترل، یکپارچگی و نظام‌های مدون، نوآوری و خلاقیت، دانایی محوری، نقش رهبری در سازمان، سیاسی‌کاری و ارزش‌های اسلامی با سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا نمود میانگین‌های نمونه مورد بررسی دارای تفاوت معنادار با میانگین جامعه (مقدار مرجع) می‌باشند، اما برای بعد فرهنگ بوروکراتیک و مؤلفه‌های هدف‌مداری، روابط انسانی و احساس تعلق، رضایت و رفتار شهروند سازمانی مقادیر

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسه ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی

متغیر	اندازه نمونه	مقدار مرجع <sup>۱</sup>	میانگین	مقدار تی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین
فرهنگ آینده‌نگری	۲۳۲	۲۱	۲۱/۹۴	۲/۵۲۸	۰/۰۱۲	۰/۹۳۵
فرهنگ شهروندگرایی	۲۳۲	۵۷	۵۴/۹۷	-۲/۲۵۵	۰/۰۲۵	-۲/۰۳۴
فرهنگ بوروکراتیک	۲۳۲	۴۲	۴۱/۰۱	-۱/۵۰۷	۰/۱۳۳	-۰/۹۸۷
فرهنگ تحول‌گرا	۲۳۲	۲۷	۲۰/۵۰	-۱۳/۳۴۷	۰/۰۰۰	-۶/۵۰۴
فرهنگ اسلامی - سیاسی	۲۳۲	۱۵	۱۳/۳۹	-۶/۰۹۲	۰/۰۰۰	-۱/۶۱۲
خط‌مشی	۲۳۲	۹	۸/۰۹	-۴/۹۹۵	۰/۰۰۰	-۰/۹۰۵
مأموریت‌های سازمان	۲۳۲	۶	۷/۷۳	۱۴/۸۱۱	۰/۰۰۰	۱/۷۲۸
هدف‌مداری	۲۳۲	۶	۶/۱۱	۰/۸۸۷	۰/۳۷۶	۰/۱۱۲
روابط انسانی	۲۳۲	۲۱	۲۰/۵۹	-۱/۰۹۱	۰/۲۷۶	-۰/۴۰۹
توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی	۲۳۲	۱۵	۱۳/۶۹	-۴/۹۳۲	۰/۰۰۰	-۱/۳۱۰
احساس تعلق، رضایت و رفتار شهروند سازمانی	۲۳۲	۲۱	۲۰/۶۹	-۰/۸۷۰	۰/۳۸۵	-۰/۳۱۵
قانون‌مداری	۲۳۲	۱۸	۱۸/۹۴	۳/۲۳۳	۰/۰۰۱	۰/۹۴۴
ارزشیابی و کنترل	۲۳۲	۱۲	۱۰/۸۲	-۵/۴۸۳	۰/۰۰۰	-۱/۱۸۱
یکپارچگی و نظام‌های مدون	۲۳۲	۱۲	۱۱/۲۵	-۳/۲۸۱	۰/۰۰۱	۰/۷۵۰
نوآوری و خلاقیت	۲۳۲	۹	۶/۷۲	-۱۳/۲۷۵	۰/۰۰۰	-۲/۲۸۴
دانایی محوری	۲۳۲	۶	۴/۷۴	-۱۰/۰۵۰	۰/۰۰۰	-۱/۲۵۹
نقش رهبری در سازمان	۲۳۲	۱۲	۹/۰۴	-۱۲/۹۱۲	۰/۰۰۰	-۲/۹۶۱
سیاسی‌کاری	۲۳۲	۹	۷/۹۶	-۵/۳۷۹	۰/۰۰۰	-۱/۰۴۳
ارزش‌های اسلامی	۲۳۲	۶	۵/۴۳	-۴/۳۹۳	۰/۰۰۰	-۰/۵۶۹

۱. عدد مرجع به این شکل محاسبه شد، بعد از جمع کردن سؤالات مربوط به هر بعد از طریق نرم‌افزار Spss، تعداد سؤالات آن بعد، ضربدر عدد ۳ (گزینه متوسط در طیف سؤالات پرسش‌نامه) شد.

آزمون تی بالاتر از ۵ صدم است که نشان‌دهنده عدم تفاوت معنی‌دار میانگین‌های نمونه موردبررسی این بعد و مؤلفه‌های مدل فرهنگ‌سازمانی با میانگین جامعه (مقدار مرجع) است. از طرف دیگر، با توجه به کوچک‌تر بودن میانگین نمونه موردبررسی یا وضع موجود (به‌غیر از بعد فرهنگ آینده‌نگری و مؤلفه‌های مأموریت‌های سازمان، هدف‌مداری و قانون‌مداری) از میانگین مطلوب جامعه، نتیجه گرفته می‌شود که در اکثر موارد میزان این مؤلفه‌ها و انواع فرهنگ‌ها به‌طور معنی‌داری کم‌تر از حد مطلوب و موردانتظار در فرهنگ‌سازمانی استاندارد کردستان است.

### بررسی رابطه درونی ابعاد فرهنگ‌سازمانی

سطوح معنی‌داری قیدشده در جدول (۶) نشان می‌دهد که در تمامی موارد، همبستگی‌ها در سطح کم‌تر از ۰/۰۱ معنی‌دار است. ضرایب همبستگی نشان می‌دهد که میزان همبستگی بین بعد فرهنگ شهروندگرایی (۰/۹۵۸) با مدل فرهنگ‌سازمانی استاندارد کردستان از بقیه ابعاد بیشتر است و فرهنگ اسلامی - سیاسی (۰/۵۹۰) دارای ضعیف‌ترین همبستگی با این مدل است. همچنین بین ابعاد مدل فرهنگ‌سازمانی، قوی‌ترین همبستگی بین فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ شهروندگرایی (۰/۸۷۱) و ضعیف‌ترین رابطه مربوط به فرهنگ اسلامی - سیاسی و فرهنگ آینده‌نگری (۰/۵۴۷) است.

### اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با به‌کارگیری آزمون فریدمن

ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده فرهنگ‌سازمانی استاندارد کردستان از طریق آزمون تحلیل واریانس فریدمن اولویت‌بندی شد. برای رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها، فرض‌های آماری زیر بررسی شد:

فرض H0: رتبه میانگین همه ابعاد فرهنگ‌سازمانی با هم برابرند.

فرض H1: حداقل رتبه میانگین یک زوج از ابعاد فرهنگ‌سازمانی با یکدیگر تفاوت معنی‌دار

دارند.



جدول ۶. نتایج همبستگی بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان

فرهنگ اسلامی- سیاسی	فرهنگ تحول‌گرا	فرهنگ بوروکراتیک	فرهنگ شهروندگرایی	فرهنگ آینده‌نگری	ابعاد		آماره
					همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری ۲ طرفه	
				۰/۷۵۶	همبستگی پیرسون	فرهنگ شهروندگرایی	
				۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری ۲ طرفه		
			۰/۸۷۱	۰/۷۷۲	همبستگی پیرسون	فرهنگ بوروکراتیک	
			۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری ۲ طرفه		
		۰/۷۷۸	۰/۷۸۹	۰/۶۳۲	همبستگی پیرسون	فرهنگ تحول‌گرا	
		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری ۲ طرفه		
	۰/۵۶۶	۰/۶۱۶	۰/۵۹۳	۰/۵۴۷	همبستگی پیرسون	فرهنگ اسلامی- سیاسی	
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری ۲ طرفه		
۰/۵۹۰	۰/۸۷۲	۰/۹۴۳	۰/۹۵۸	۰/۸۳۴	همبستگی پیرسون	فرهنگ سازمانی	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری ۲ طرفه	استانداری کردستان	

جدول (۷) معنی داری آزمون فریدمن را نشان می دهد. مقدار مجذور کای<sup>۱</sup> به دست آمده برابر با ۱۲۴۵/۹۷۸ است، که در سطح خطای کم تر از ۰/۰۰۱ قرار دارد. معنی دار بودن آزمون فریدمن بدین معناست که رتبه بندی ابعاد و مؤلفه های فرهنگ سازمانی استانداری کردستان از نظر پاسخ دهندگان با معنا و متفاوت است و می توان بین مؤلفه ها و ابعاد، رتبه بندی را انجام داد. بنابراین فرض H0 رد می شود.

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی ابعاد و مؤلفه های فرهنگ سازمانی

کای دو محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
۱۲۴۵/۹۷۸	۱۸	۰/۰۰۰	رد فرض صفر

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی

ابعاد و مؤلفه ها	رتبه میانگین	اولویت	میانگین	حداقل	حداکثر
فرهنگ آینده نگری	۱۲/۸۵	اول	۳/۵۲	۱	۵
فرهنگ شهروند گرایی	۱۱/۷۹	سوم	۳/۳۷	۲	۵
فرهنگ بوروکراتیک	۱۲/۳۰	دوم	۳/۴۳	۱	۵
فرهنگ تحول گرا	۷/۱۳	پنجم	۲/۷۵	۱	۵
فرهنگ اسلامی - سیاسی	۹/۳۲	چهارم	۳/۰۷	۱	۵

در جدول (۸) ملاحظه می شود فرهنگ آینده نگری مهم ترین بعد از ابعاد فرهنگ سازمانی استانداری کردستان است. پس از آن به ترتیب فرهنگ های بوروکراتیک، شهروند گرایی، اسلامی - سیاسی و تحول گرا در اولویت های دوم تا پنجم قرار دارند.

1. Chi-Square

## بررسی مدل تحقیق

### روایی سازه

روایی سازه به دو صورت روایی همگرایی<sup>۱</sup> و روایی افتراقی<sup>۲</sup> دیده می‌شود. روایی همگرایی تعیین می‌کند که آیا اندازه‌های درون یک سازه به‌طور مناسب و قوی با هم همبسته‌اند و روایی افتراقی آزمون می‌کند که آیا اندازه‌های درون یک سازه به‌طور قوی با سازه‌های دیگر مرتبط نشده‌اند (هیر، ۲۰۱۰، نقل از زینی‌وندنژاد و راشد، ۱۳۹۵). جهت سنجش شاخص روایی همگرا، فرنل ولارکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۱)، استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۴</sup> (AVE) یعنی، میانگین واریانس مشترک بین سازه و نشانگرهایشان را پیشنهاد می‌کنند. این شاخص میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های نشان‌دهنده خود را نشان می‌دهد. برای این شاخص حداقل مقدار ۰/۵ در نظر گرفته شده است و این بدین معناست که متغیر پنهان مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده‌پذیرهای خود را تبیین می‌کند. همچنین یکی دیگر از شاخص‌های روایی همگرا، پایایی ترکیبی<sup>۵</sup> است که به دلیل اینکه هنگام محاسبه از بارهای عاملی گویه‌ها استفاده می‌کند، بنابراین، بر ضریب آلفای کرونباخ که وزن برابری به گویه‌ها می‌دهد، برتری دارد (فرنل و لارکر، ۱۹۸۱). محققان مقدار ۰/۷ را به عنوان معیاری معتدل برای اعتبار مرکب پیشنهاد می‌کنند. همچنین بر اساس مقادیر معیار ضریب تعیین<sup>۶</sup> (R2) در جدول (۹)، شدت تأثیر متغیرهای درونی مدل اندازه‌گیری پرسشنامه در متغیر بیرونی (فرهنگ‌سازمانی) برای ابعاد فرهنگ شهروندگرایی، بوروکراتیک، تحول‌گرا و اسلامی - سیاسی قوی و برای بعد فرهنگ آینده‌نگری متوسط است. همچنین به‌منظور سنجش روایی افتراقی یا واگرا، از معیار کیفن و اشتراک<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) استفاده شده است، طبق این معیار، خروجی نرم‌افزار اموس، نشان داد که نشانگرهای هر سازه بیشترین بارعاملی را بر سازه مورد نظر خود و کم‌ترین بار را بر سازه‌های دیگر دارند.

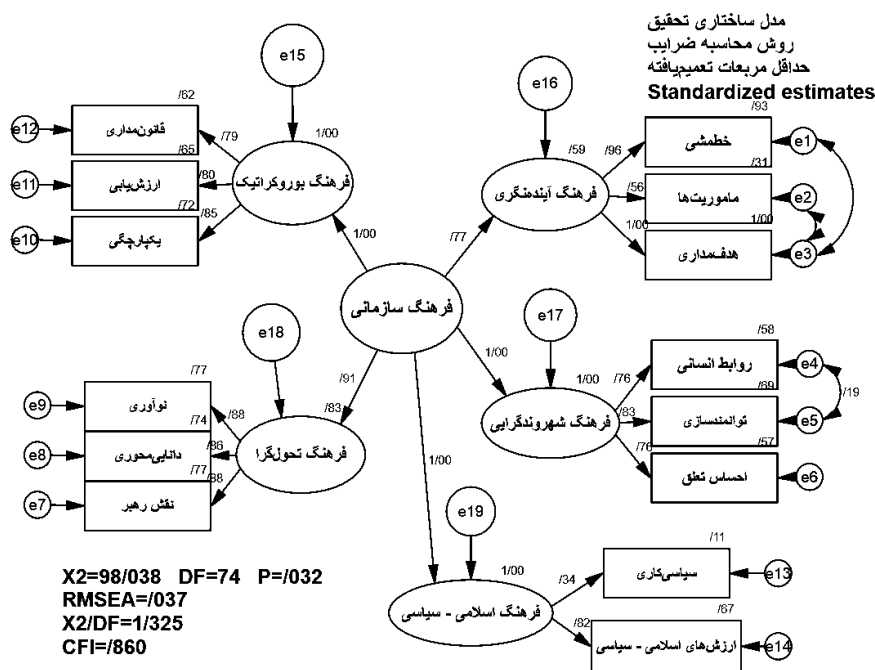
1. Convergent
2. Discriminant
3. Larcker
4. Average Variance Extracted
5. Composite Reliability
6. Squared Multiple Correlation
7. Gefen & Straub

جدول ۹. شاخص‌های روایی سازه

متغیرهای پنهان	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	آلفای کرونباخ
خط‌مشی	۰/۵۱	۰/۷۴	۰/۹۳۰	۰/۸۰۶
مأموریت‌ها	۰/۵۰	۰/۷۰	۰/۳۱۲	۰/۸۱۱
هدف‌مداری	۰/۵۰	۰/۷۰	۱/۰۰۰	۰/۷۴۸
فرهنگ آینده‌نگری	۰/۵۵	۰/۷۵	۰/۵۹۱	۰/۸۸۳
روابط انسانی	۰/۶۲	۰/۷۷	۰/۵۸۲	۰/۸۶۶
توانمندسازی	۰/۵۷	۰/۷۶	۰/۶۹۲	۰/۸۳۸
احساس تعلق	۰/۵۹	۰/۸۲	۰/۵۷۴	۰/۸۵۷
فرهنگ شهروندگرایی	۰/۵۵	۰/۷۳	۱/۰۰۰	۰/۹۳۳
قانون‌مداری	۰/۵۵	۰/۷۳	۰/۶۱۹	۰/۷۹۸
ارزش‌یابی	۰/۵۴	۰/۷۵	۰/۶۴۵	۰/۷۹۸
یکپارچگی	۰/۵۴	۰/۷۵	۰/۷۲۰	۰/۸۴۴
فرهنگ بوروکراتیک	۰/۵۵	۰/۷۴	۱/۰۰۰	۰/۹۱۰
نقش رهبری	۰/۵۴	۰/۷۶	۰/۷۷۲	۰/۸۵۱
نوآوری	۰/۵۲	۰/۷۲	۰/۷۷۱	۰/۷۹۰
دانایی	۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۷۴۲	۰/۸۷۰
فرهنگ تحول‌گرا	۰/۵۸	۰/۷۲	۰/۸۲۶	۰/۹۳۳
سیاسی‌کاری	۰/۵۰	۰/۷۰	۰/۱۱۴	۰/۷۱۸
ارزش‌های اسلامی	۰/۵۰	۰/۷۰	۰/۶۶۸	۰/۸۲۹
فرهنگ اسلامی - سیاسی	۰/۴۹	۰/۶۹	۱/۰۰۰	۰/۷۰۹
رهبری آموزشی	۰/۵۱	۰/۷۰	۱/۰۰۰	۰/۷۸۳
نیازسنجی	۰/۵۲	۰/۷۳	۱/۰۰۰	۰/۷۸۴
طراحی	۰/۵۲	۰/۷۳	۱/۰۰۰	۰/۸۲۸
مدیریت اجرا	۰/۴۹	۰/۶۹	۱/۰۰۰	۰/۶۲۴
ارزش‌یابی	۰/۵۲	۰/۷۵	۰/۷۳۰	۰/۸۳۵
نظام آموزش	۰/۶۷	۰/۸۵	۱/۰۰۰	۰/۹۳۰

### مدل‌سازی معادلات ساختاری

نتایج آماره‌های معادلات ساختاری و ضرایب مدل نهایی فرهنگ‌سازمانی استاندارد کردستان (شامل همه ابعاد و مؤلفه‌های آن) در شکل (۲) مشاهده می‌شود و شاخص‌های منتخب برای برازش مدل در جدول (۱۰) آمده است.



شکل ۲. مدل تحلیل معادلات ساختاری فرهنگ‌سازمانی استاندارد کردستان  
به همراه ضرایب مسیر مدل

باتوجه به داده‌های مندرج در جدول (۱۰)، نتایج زیر قابل برداشت است؛ در زمینه شاخص‌های مطلق، باید گفت که شاخص  $\chi^2$  - دو معنی‌دار (CMIN) با مقدار  $98/038$  و سطح معنی‌داری (P) برابر با  $0/032$ ، نتایج مطلوبی را در ارتباط با مدل مورد بررسی نمایش نمی‌دهد. در مورد

شاخص‌های نسبی باید گفت که مقدار  $0/037$  برای شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA)، مدل مورد بررسی را در وضعیت بسیار مناسب گزارش می‌کند و شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با  $0/939$  است که به‌عنوان شاخص برازش بسیار خوب در نظر گرفته می‌شود. همچنین مقدار خی-دو نسبی (CMIN/DF) برابر با  $1/325$  محاسبه شده و این مقدار نیز حکایت از وضعیتی ایدئال برای مدل مورد بررسی دارد. شاخص‌های موجز (PNFI و PCFI) به ترتیب  $0/510$  و  $0/699$  بیانگر تناسب و برازش مناسب مدل است. شاخص‌های تطبیقی IFI با مقدار  $0/873$  بیانگر عدم تناسب مدل و CFI با مقدار  $0/860$  بیانگر عدم تأیید نیکویی برازش مدل است. همچنین هر سازه با متغیرهای مشاهده شده، ضریب قابل قبول دارند که مقدار آنها بالای  $0/3$  است و سازه‌ها هم باهم همبستگی دارند از این رو، در مجموع نیکویی برازش مدل نهایی پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۱۰. شرح شاخصهای منتخب برای گزارش نیکویی برازش مدل  
فرهنگ سازمانی استانداری کردستان

نوع شاخص	شاخص	مقدار محاسبه شده برای مدل	مقدار قابل قبول برای تأیید برازش مدل	نتیجه
مطلق	CMIN	۹۸/۰۳۸	P (بزرگ‌تر از ۰/۰۵)	عدم تأیید نیکویی برازش مدل
	DF	۷۴		
	P	۰/۰۳۲		
نسبی	RMSEA	۰/۰۳۷	کوچک‌تر از ۰/۰۸	تأیید نیکویی برازش مدل
	GFI	۰/۹۳۹	۰/۹	تأیید نیکویی برازش مدل
	CMIN/DF	۱/۳۲۵	بین ۱ تا ۳	تأیید نیکویی برازش مدل
موجز	PNFI	۰/۵۱۰	بزرگ‌تر از ۰/۵	تأیید نیکویی برازش مدل
	PCFI	۰/۶۹۹	بزرگ‌تر از ۰/۵	تأیید نیکویی برازش مدل
تطبیقی	IFI	۰/۸۷۳	بزرگ‌تر از ۰/۹	عدم تأیید نیکویی برازش مدل
	CFI	۰/۸۶۰	بزرگ‌تر از ۰/۹	عدم تأیید نیکویی برازش مدل

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سؤال اول پژوهش، به بررسی چگونگی وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان می‌پردازد. همان‌طور که مشاهده شد، تنها بعد فرهنگ آینده‌نگری از مقدار مرجع (میانگین) بالاتر و وضعیت مطلوبی دارد. این موضوع نشان‌دهنده این است که در این سازمان، چشم‌انداز و خط‌مشی به‌درستی تدوین شده و کارکنان دیدگاه بلندمدتی در مواجهه با موقعیت و وضعیت سازمان دارند. فرهنگ گرا با میانگین  $20/50$  از مقدار مرجع ۲۷ در وضعیت نامطلوبی به نسبت سایر ابعاد فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان قرار دارد. فرهنگ تحول‌گرا که کارکرد اصلی آن معمولاً در محیط‌های پویا، چالشی، رقابتی و در شرایط متلاطم و پیچیده است، از یک‌سو بر متغیرهای محیط خارجی و ازسوی دیگر، بر رابطه‌مداری، تأکید دارد. ارزش‌های غالب این فرهنگ، به آسانی قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال تغییرات محیطی موردنیاز سازمان را داشته و با هوشمندی شانس بقا، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. به همین سبب، بر ارزش‌های محوری، همچون دانایی محوری، نوآندگی، خطرپذیری و نقش رهبری، تأکید می‌ورزد. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های فرهی، ابراهیمی، سلطانی و هوشنگی (۱۳۹۶) که دریافتند، فرهنگ انسان‌محور و محیط‌محور نیازمند توجه بیشتری هستند؛ تحقیق صالحی، میرسپاسی و فرهنگی (۱۳۹۴) که نتیجه گرفتند، بعد انطباق‌پذیری شامل تغییر و تحول، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی در وضعیت مناسبی قرار نداشته و پایین‌تر از حد متوسط هستند؛ مطالعه فرهی بوزنجانی، سهرابی و حق‌جو (۱۳۹۴)، که ناجا برای بعد فرهنگ بوروکراتیک نسبت به بعد انسان‌گرایی وزن بیشتری قایل است و میر و خلیل‌زاده (۱۳۹۲) وضعیت فرهنگ‌سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد از نظر ویژگی درگیرشدن در کار، سازگاری و انطباق‌پذیری در سطح مطلوبی قرار ندارد، اما از نظر ویژگی رسالت در سطح متوسط قرار دارد؛ هماهنگ است. نتایج این مطالعه، با پژوهش‌های خارجی نیز همخوان است. به‌عنوان مثال لاکاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) دریافت، ویژگی مأموریت در مؤسسه یادشده در سطح بالا و ویژگی سازگاری در سطح پایین است. اما با نتایج تحقیقات گیتی‌فروز (۲۰۱۸) غالب‌بودن خرده‌فرهنگ بوروکراتیک در سازمان دولتی کالیفرنیا و پاکدل، ابراهیمی و

1. LaCasse

ارسطو (۱۳۹۳) که گزارش کردند، فرهنگ انطباق‌پذیری، بهترین وضعیت و فرهنگ مأموریتی بدترین وضعیت نسبت به مؤلفه‌های دیگر را دارند، ناسازگار است.

سؤال دوم این پژوهش، به اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، می‌پردازد. همان‌گونه که ملاحظه شد، فرهنگ آینده‌نگری در اولویت اول، فرهنگ بوروکراتیک دوم، فرهنگ شهروندگرایی سوم، فرهنگ اسلامی-سیاسی چهارم و فرهنگ تحول‌گرا در رتبه پنجم قرار دارد. به بیان دیگر، در استانداری کردستان و در وضعیت موجود، فرهنگ آینده‌نگری، خرده‌فرهنگ غالب است و بعد از آن فرهنگ بوروکراتیک و سپس فرهنگ شهروندگرایی قوی و از جایگاه بهتری به نسبت سایر ابعاد فرهنگ سازمانی، برخوردار هستند. یکی از مواردی که این نتیجه را تبیین می‌نماید، این است که، سازمان حاکمیتی است و روح تبعیت‌پذیری از قوانین و اجرای سیاست‌های دولت در آن نهادینه شده است، به همین دلیل، ابعاد فرهنگ آینده‌نگری و بوروکراتیک در آن بیشتر مورد توجه است. مورد دیگر، بحث تغییرات سریع مدیریتی در استانداری کردستان و فرمانداری‌های تابعه است که مدیران در زمان مدیریت کوتاه خود بیشتر به فکر انجام وظایف سازمانی و مأموریت‌های سازمان هستند تا توجه به نوآوری و توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی. همچنین مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از نظر پاسخ‌دهندگان به ترتیب مأموریت‌های سازمان، قانون‌مداری، احساس تعلق، رضایت و رفتار شهروند سازمانی، روابط انسانی، هدف‌مداری، یکپارچگی و نظام‌های مدون، توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، ارزشیابی و کنترل، خط‌مشی، سیاسی‌کاری، ارزش‌های اسلامی، نقش رهبری در سازمان، دانایی محوری و نوآوری و خلاقیت هستند. براساس آزمون فریدمن، صالحی، میرسپاسی و فرهنگی (۱۳۹۴) دریافتند، مأموریت مهم‌ترین مؤلفه فرهنگ سازمانی در سازمان صداوسیماست. قناتی، کردنائیج و یزدانی (۱۳۸۹) در بررسی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دانشگاه تهران، این نتیجه را به دست آوردند که شاخص‌های خطرپذیری و خلاقیت در وضعیت نامناسبی قرار دارند. مطالعه رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) در بین شاخص‌های دوازده‌گانه نشان داد، در فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی مشهد، شاخص‌های تغییرپذیری و چشم‌انداز در حد بالایی قرار گرفته‌اند؛ این یافته‌ها، با نتایج این تحقیق، هم‌راستا هستند. اما با یافته پاکدل، ابراهیمی و ارسطو (۱۳۹۳) که شاخص ایجاد تحول و نوآوری



در بهترین وضعیت و شاخص اهداف و مقاصد در بدترین وضعیت قرار دارند، هماهنگ نیست. برای پاسخ به سؤال سوم؛ یعنی، مدل‌شناسایی و سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان، چگونه است؟ از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به اینکه بارهای عاملی اکثر سؤالات قوی و مقادیر ضرایب مسیر و ضرایب استاندارد رابطه‌های داخل مدل همه بالای  $0/3$  و مناسب بوده و اجزای مدل دارای همبستگی بسیار قوی هستند، بنابراین، از طریق روش معادلات ساختاری اعتبار کمی و صحت مدل سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان مورد تأیید قرار گرفت و بررسی شاخص‌های برازش تک‌تک ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی نشان داد که مدل طراحی شده از استحکام بالایی برای سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان برخوردار است. همچنین معلوم شد که انتخاب مفاهیم، ابعاد و شاخص‌ها از دقت بالا و مناسبی برخوردار بوده است. این نتایج هم‌راستا با نتایج مطالعه ناپیتوپیل (۲۰۱۸) است.

با استنباط از نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای، می‌توان راهکارهایی برای ارتقای فرهنگ سازمان به شرح زیر ارائه کرد: مقایسه میانگین ابعاد فرهنگ‌سازمانی نشان داد که وضعیت موجود فرهنگ تحول‌گرا در استانداری کردستان و فرمانداری‌های تابعه، از مقدار مرجع بسیار پائین‌تر است ( $20/50$  از  $27$ ) و نیازمند توجه بیشتر مدیران به این بعد از فرهنگ‌سازمانی است. همچنین فقط  $18/10$  درصد از پاسخگویان وضعیت موجود شاخص‌های فرهنگ تحول‌گرا را در سطح زیاد و خیلی زیاد توصیف کردند. لذا پیشنهادهای زیر در راستای تقویت فرهنگ تحول‌گرا، ارائه می‌شود: مدیران ارشد سازمان؛ اعم از استاندار، معاونین استاندار، مدیران ستادی و فرمانداران با نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین آشنا و نسبت به ایجاد سازوکار انگیزه‌بخشی در سازمان و شکل‌دادن فضای اعتماد به‌طوری که کارکنان احساس‌های سالم را در روابط کاری‌شان تجربه نمایند، اقدام کنند. شکنوا، یاشکا، سینوا، آگورا و کازنتو (۲۰۱۸) در مطالعه روی فرهنگ‌سازمانی سازمان‌های روسیه دریافتند که دخالت‌دادن کارکنان در تصمیمات، منجر به فعال‌شدن ویژگی‌های مثبت کارکنان می‌شود، لذا باید نظرات کارکنان را در تصمیمات سازمانی دخالت‌داده و کارها را به گونه‌ای تنظیم نمایند که به‌وسیله تیم‌ها انجام شود. همچنین مدیران باید از توانایی نفوذ در افراد، ویژگی استقلال، مهارت حرفه‌ای، انگیزه درونی و حساسیت بالا برخوردار باشند و فقط بر قدرت پست سازمانی به‌عنوان ابزار هدایت کار، تکیه نکنند.

علی‌رغم اهمیت مؤلفه‌های دانایی محوری و نوآوری و خلاقیت که در ادبیات موضوع اشاره شد (همان منبع، ۲۰۱۸)، نتایج نشان داد که ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان، سؤالات مؤلفه دانایی محوری و ۵۱/۳ درصد نیز سؤالات مؤلفه نوآوری و خلاقیت را در سطح کم و خیلی کم ارزیابی نموده‌اند. بنابراین، نشان می‌دهد که در استانداردهای کردستان و فرمانداری‌های تابعه به این مؤلفه‌ها توجه نمی‌شود و کارکنان و مدیران رغبت چندانی به خطرپذیری در تصمیم‌گیری خود ندارند و کارکنان به خلاق بودن تشویق نمی‌شوند؛ لذا نگرش مدیران نسبت به اینکه، لازمه بقا و پایداری هر نظام اجتماعی سازگاری و انطباق‌پذیری با تغییر و تحول محیطی و فناورانه است و به کارکنان اجازه داده شود که نسبت به ارتقای شاخص‌های عملکردی خود و کشف روش‌های نو و بهینه انجام امور تلاش نموده و به افراد خلاق و نوآور پاداش داده شود؛ تغییر کند. همچنین باید فضایی در سازمان حاکم شود که کارکنان اهمیت یادگیری را درک کنند و این اطمینان به آنها داده شود که از فعالیت‌های مربوط به یادگیری آنها پشتیبانی می‌شود. باید راهبردهای مختلفی مانند؛ فراهم کردن فرصت و وقت کافی برای یادگیری کارکنان، پاداش دادن به افراد و واحدهایی که یاد می‌گیرند و یاد می‌دهند و توجه ویژه به افراد متخصص، برای دانایی محوری در سازمان تدوین شود.

طبق آزمون فریدمن، وضعیت بعد فرهنگ اسلامی - سیاسی در حد متوسط و طبق آزمون تی، مقدار میانگین آن، ۱۳/۳۹ که پائین‌تر از مقدار مرجع (۱۵) است. همچنین ۵۸/۶ درصد از پاسخگویان اظهار نمودند که در استانداردهای کردستان و فرمانداری‌های تابعه، سیاسی کاری در حد زیاد و خیلی زیاد وجود دارد و ۳۱ درصد هم از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که ارزش‌های اسلامی در سطح کم و خیلی کم اجرایی و عملی می‌شود. لذا لازم است در این زمینه بازنگری‌هایی به عمل آمده و توجه بیشتری به ارزش‌های اسلامی و دینی در فعالیت‌های مختلف سازمان معمول و تعاملات سازمانی بر مبنای صداقت، راستی، عدالت و برابری انجام گیرد. همچنین در راستای کاهش سیاسی کاری نباید اجازه داده شود که گروه‌ها و احزاب سیاسی بر کارکنان و عملکرد این سازمان نفوذ و اثرگذاری داشته باشند.

طبق نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای، مقدار فرهنگ شهروندگرایی (۵۴/۹۷) در سطح معنی‌داری ۰/۰۲۵ کم‌تر از میانگین (۵۷) است که نشان‌دهنده ضرورت توجه جدی به این بعد فرهنگی

اثرگذار و مهم است. بنابراین، باید نگرش مدیران به اینکه نیروی انسانی عامل اساسی راهبردی سازمان بوده و سرمایه‌گذاری در راستای توسعه منابع انسانی به تحول و توسعه در سایر ارکان سازمانی منجر می‌شود، تغییر پیدا کند. لذا به صورت واضح و برگرفته از شاخص‌های بعد فرهنگ شهروندگرایی، پیشنهادهایی جهت بهبود وضعیت موجود این بعد فرهنگی، به شرح زیر ارائه می‌شود:

**روابط انسانی:** شاخص‌های این مؤلفه شامل انتقادپذیری، برگزاری مراسم، حفظ کرامت کارکنان، حریم خصوصی و ارتباطات است. با توجه به اینکه مقدار میانگین مؤلفه روابط انسانی ۲۰/۵۹ از مقدار متوسط (۲۱) کم‌تر است، بنابراین در راستای بهبود شاخص‌ها، ۳ پیشنهاد ارائه می‌شود:

۱. فضایی فراهم شود که کارکنان بتوانند انتقادات خود را مطرح و مدیران در سطح بالایی تحمل شنیدن نظرات همدیگر را داشته باشند؛
۲. به طور منظم، برنامه‌ها و مراسم برای هم‌اندیشی و تعامل بیشتر کارکنان با هم، برگزار شود؛
۳. انجام مناسبات سازمانی بر اساس احترام و حفظ کرامت کارکنان بوده و به حریم خصوصی آنها احترام گذاشته شود.

**توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی:** شاخص‌های این مؤلفه؛ شامل سرمایه‌گذاری آموزشی، خودکنترلی، رشد کارکنان و شناسایی توانمندی‌هاست. با توجه به اینکه مقدار میانگین مؤلفه توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی ۱۳/۶۹ از مقدار متوسط (۱۵) کم‌تر است، بنابراین در راستای بهبود شاخص‌ها، ۲ پیشنهاد ارائه می‌شود:

۱. به صورت مستمر زمینه بروز استعداد افراد از طریق آموزش و فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی برای آن‌ها فراهم شود؛
۲. در سازمان، تأکید بر خودکنترلی باشد تا کنترل خارجی (کنترل توسط قوانین و مقررات).

**احساس تعلق، رضایت و رفتار شهروند سازمانی:** شاخص‌های این مؤلفه شامل جامعه‌پذیری، رضایت از شغل، علاقه به کار، مسئولیت‌پذیری، حمایت سازمان، وفاداری کارمند و کسب هویت

- است. با توجه به اینکه مقدار میانگین مؤلفه احساس تعلق، رضایت و رفتار شهروند سازمانی ۲۰/۶۹ از مقدار متوسط (۲۱) کم تر است، بنابراین در راستای بهبود شاخص ها، ۲ پیشنهاد ارائه می شود:
۱. به کارمندان تازه استخدام یا منتقل شده از سایر دستگاه ها، در بدو ورود، از طریق آموزش، فرهنگ سازمانی استانداری کردستان را انتقال دهند.
  ۲. مدیران نسبت به رضایت شغلی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن، حساس باشند.

## منابع

- پاکدل، سعید؛ ابراهیمی، محسن و ارسطو، ایمان (۱۳۹۳). شناخت فرهنگ‌سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی تینا)، **مدیریت فرهنگ‌سازمانی**، دوره دوازدهم، شماره چهارم: ۷۴۱-۷۶۱.
- پهلوان شریف، سعید (۱۳۹۴). **مدل‌سازی معادلات ساختاری با Amos**. تهران: بیشه.
- تقی‌نژاد، حسین (۱۳۹۴). فرهنگ‌سازمانی و شناخت و مدیریت آن در سازمان، **کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی**، مشهد، مؤسسه تحقیقاتی رایمند پژوه، [http://www.civilica.com/Paper-MCED01-MCED01\\_121.html](http://www.civilica.com/Paper-MCED01-MCED01_121.html).
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد و شریفی، سیدمهدی (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو، **مدیریت دولتی**، شماره چهارم: ۷۴-۵۵.
- خاک‌پور، عباس (۱۳۹۰). **سنجش‌شناسی مطالعات فرهنگ‌سازمانی، راهبرد فرهنگ**، شماره چهارده و پانزده: ۹۸-۸۳.
- رایبیز، اس. پی. (۲۰۰۶). **رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)**، جلدهای دوم و سوم: گروه (ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی)، (۱۳۹۲). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ شانزدهم.
- رحیم‌نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ‌سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی مشهد، **مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی**، دوره دهم، شماره اول: ۱۰۱-۷۹.
- رضایی نور، جلال و مهدوی، محمدمهدی (۱۳۹۲). ارائه مدلی کاربردی جهت ارزیابی فرهنگ‌سازمانی در راستای حمایت از برنامه‌های دانشی سازمان، **دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک**، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران، [http://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10\\_026.html](http://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10_026.html).
- زینی و نندنژاد، فرشته و راشد، فاطمه (۱۳۹۵). **آزمون فرضیه‌های پژوهش با مدل‌سازی معادلات ساختاری**، تهران: جامعه‌شناسان.
- شائمی برزکی، علی؛ حاتم‌پور آذرخواارانی، فاطمه و رادمهر، رضا (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه، **تحقیقات نظام سلامت**، دوره نهم، شماره شش: ۶۳۰-۶۳۹.

- صالحی، محمدرضا؛ میرسپاسی، ناصر و فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره سیزدهم، شماره سوم: ۸۵۷-۸۷۸.
- عبداللهی، بیژن؛ هداوندی، محمدرضا و ابراهیمی، ایوب (۱۳۹۵). شناسایی فرهنگ سازمانی جمعیت هلال احمر براساس مدل کامرون و کوئین (مورد مطالعه: ستاد مرکزی)، *امداد و نجات*، دوره هفتم، شماره یک و دو: ۱۱۵-۱۲۸.
- عسگری، غلامرضا؛ ابراهیمی، مسیح و رمضان، مجید (۱۳۹۵). نقد و بررسی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون به روش فراتحلیل، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ششم، شماره اول: ۱۸۷-۲۰۹.
- فاتحی، نسیم، (۱۳۹۳). *شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مدارس اتریش مقطع متوسطه شهرستان رفسنجان و مقایسه آن با مدل فرهنگ سازمانی کوک و لافرتی*، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده)، دانشگاه هرمزگان، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- فردین، مرضیه و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره پانزدهم، شماره چهارم: ۷۳۵-۷۶۵.
- فرهی بوزنجانی، برزو و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۸). ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی، *راهبرد فرهنگ*، دوره دوم، شماره پنجم: ۲۳-۴۶.
- فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا و هوشنگی، مهدی (۱۳۹۶). سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته، *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره ششم، شماره دوم: ۱-۲۵.
- فرهی، علی؛ فضائی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران، *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره چهارم، شماره چهارم: ۳۱-۶۴.
- قناتی، سوسن؛ کردنائیج، اسداله و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران، *توسعه کارآفرینی*، دوره سوم، شماره دهم: ۱۱۵-۱۳۳.
- مخبر دزفولی، حامد و عباسی، غلامرضا (۱۳۹۰). بررسی فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی-اجتماعی زنان، *راهبرد فرهنگ*، دوره چهارم، شماره سیزدهم: ۲۰۱-۲۱۶.
- مختاران، ماهرخ و دهدری، رضا (۱۳۹۴). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، *فرایند نو*، شماره پنجاه: ۹۱-۱۰۹.

مهدوی، عبدالمحمد (۱۳۸۳). مکانیزم‌ها و الگوهای تغییر و تحول و مدیریت فرهنگ‌سازمانی، مصباح، شماره پنجاه و یکم: ۱۹۵-۱۷۵.

میر، علی؛ میر، سعید و خلیل‌زاده، معصومه (۱۳۹۲). سنجش فرهنگ‌سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد براساس مدل دنیسون، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز، [http://www.civilica.com/Paper-ICMM01-ICMM01\\_0052.html](http://www.civilica.com/Paper-ICMM01-ICMM01_0052.html)

میزر، لاورنس اس؛ گامست، گلن و گارینو، ا.جی (۱۳۹۱). پژوهش چندمتغیر کاربردی (طرح و تفسیر)، ترجمه حسن پاشا شریفی و دیگران، تهران: رشد.

Bailey, T. L. (2009). **Organizational Culture, Macro And Micro Empowerment Dimensions, And Job Satisfaction: An Application Of Concurrent Mixed And Multi-Level Methods In The Federal Sector.** (Unpublished doctoral dissertation). Touro International University. College of Business Administration, Phd.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1998). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing framework.** Reading, MA: Addison-Wesley Longman. Inc.

Casida, J. (2008). Linking nursing unit's culture to organizational effectiveness: A measurement tool. **Nursing Economics**, 26(2), 106-110.

Cooke, R.A. & Rousseau, D.M. (1988). Behavior norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group and Organization Studies**, 13(3), 245-273.

HYPERLINK

"[http://search.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/Colon+Riollano,+Carlos/\\$N?accountid=26226](http://search.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/Colon+Riollano,+Carlos/$N?accountid=26226)" \o "Click to search for more items by this author" Colon Riollano, C. (2012). **Uniformity of organizational culture with the Organizational Project Management Maturity Model: An exploratory investigation.** (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Phd.

Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, 6(2), 204-223.

Denison, D. R. (1997). **Corporate culture and organizational effectiveness.** Ann Arbor, MI: Aviat.

Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). **Culture in the multinational corporations.** San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Fisher, C. J. (2000). Like it or not...culture matters. **Employment Relations Today**, Summer, 43-52.

Finzel, H. W. (1989). **A descriptive model for discerning organizational culture,** (Unpublished doctoral dissertation). Fuller Theological Seminary University, Phd.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39-50.

Gityforoze, S. (2018). **Exploring The Relationship Between Organizational Culture And Implementation Of Lean Six Sigma In The Public Sector: A Case Study Of A County Agency In California,**(Unpublished doctoral dissertation). La Verne California University, Phd.

Gefen, D. & Straub, D.W. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example, **Communications of the AIS**, 16 (5), 91-109.

Harrison, G. L. & Baird, K. M. (2014). The organizational culture of public sector organizations in Australia. **Australian Journal of Management**, vol. 40:4, pp 613-629.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. & Sanders, G. (1990). **Measuring organizational cultures: A quantitative and qualitative study across twenty cases**. *Administrative Sciences Quarterly*, 35(2) 286- 316.
- LaCasse, A. J. (2010). **A Multi Method Organizational Culture Analysis OF A State Correctional Institution Using A Modified Denison Organizational Culture Survey**. (Unpublished doctoral dissertation). Minnesota University, USA, Phd.
- Lakos, A. & Phipps, S. E. (2004). Creating a culture of assessment: A catalyst for organizational change. *Portal: Libraries and the Academy*, 4(3), 345-361.
- Levin, I. M. (2000). Five windows into organization culture: An assessment framework and approach. *Organization Development Journal*, 18, 83-93.
- Napitupulu, I. H. (2018). Organizational Culture in Management Accounting Information System: Survey on State-owned Enterprises (SOEs) Indonesia. *Global Business Review*, 19(3), 556-571.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Peters, T. J., Waterman, J. & Robert, H. (1982). **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York, NY: Harper & Row, Publishers.
- Quinn, J. (1985). **Managing Innovation :Controlled Chaos**. Harvard Business Review.
- Robbins, p. stephon, "Management", third edition, prenticehall, 1991, P: 75.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), **Handbook of organizational culture and climate** (pp. 188-224). London: Sage.
- Schein, E. (2017). **Organizational culture and leadership** (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Shkunova, A., Yashkova, E., Sineva, N., Egorova, A. & Kuznetsova, S. (2018). General trends in the development of the organizational culture of Russian companies. *Economic Sciences*, 12(8), 2472-2480.
- Wisconsin, M. (2018). **Cultivating change: the relationship between organizational Culture, leadership style and communication style with Organizational Change**, (Unpublished Master dissertation). Marquette University, Master.
- Yauch, C. A. & Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481.
- Zabid, A. R. (2004). "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss 2, pp. 161-179.