

رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان با استفاده از مدل دنیسون

مصطفی حاجی آقایی کشتلی (Ph.D)*^۱، عبدالرضا حمدی اصل (M.A)^۲

چکیده

سابقه و هدف: بسیاری از صاحب‌نظران و محققان، فرهنگ سازمانی را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده‌اند. همچنین از مدت‌ها پیش، تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی، یکی از مهمترین شاخصه‌های عملکرد سازمان بوده است. پژوهشگران زیادی در این عرصه تلاش نمودند. از آن میان، دنیسون، جهت سنجش تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی، مدلی ارائه نمود که بنام خود او نام‌گذاری شد. این مدل از معتبرترین الگوهای پیمایش فرهنگ سازمانی است.

مواد و روش‌ها: در این مقاله، تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی را در اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان بعنوان جامعه مورد آزمون، بررسی خواهیم کرد. بدین منظور، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌ها و شاخص‌های آن را به عنوان متغیر مستقل و اثربخشی را به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفتیم. سپس به وسیله پرسشنامه مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از جامعه آماری پرداختیم. داده‌ها توسط نرم افزارهای SPSS20 و AMOS تجزیه و تحلیل گردید.

یافته‌ها: نتایج، گویای این مطلب بود که بعضی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان ارتباط معناداری با اثربخشی ندارند، اما هر چهار ویژگی تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی (درگیر کارشدن، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت) با اثربخشی ارتباط مثبت و معنادار دارند.

استنتاج: در این تحقیق فرهنگ سازمانی با اثربخشی ارتباط مثبت و معنادار دارند. همچنین پیشنهادها و راهکارهایی جهت افزایش فرهنگ سازمانی و در نتیجه افزایش اثربخشی را در اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان ارائه شده است.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، مدل دنیسون، آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان

*مؤلف مسئول: مصطفی حاجی آقایی کشتلی آدرس و تلفن: ۰۹۱۱۲۱۶۹۸۹۶ - E-mail: mostafahaji@mazust.ac.ir

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و فناوری مازندران، بهشهر، ایران

۲. کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی مرکز خلیج فارس، آبادان، ایران

مقدمه

شناسایی ادراکات و انتظارات کارکنان و مقایسه بخش‌ها و واحدهای گوناگون سازمان‌ها، مدیران را قادر به ازاله یا تقلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌نماید. در واقع تحقق این امر به منزله اصلاح اثر بخشی و افزایش بهره‌وری و به تبع آن تعالی سازمانی را دربرخواهد داشت. از چند دهه قبل اندیشمندان و محققان متعددی بر اهمیت فرهنگ به معنای اعم کلمه و فرهنگ سازمانی در معانی خاص آن تأکید داشته‌اند از مدت‌ها پیش، با صنعتی شدن کشورها و پیشرفت روزافزون صنایع، توجه به اثربخشی و افزایش آن به خصوص در فضای رقابتی بسیار شدید، مورد توجه عمیق قرار گرفت. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر کلیدی سازمان جایگاه ویژه‌ای در این تحقیقات دارد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی یکی از مهمترین شاخصه‌های عملکرد سازمان مورد توجه قرار گرفته و پژوهشگران زیادی در این عرصه تلاش نمودند. از آن میان، دنیسون، جهت سنجش تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی، مدلی ارائه نمود که بنام خود او نامگذاری شد. مدل دنیسون یکی از معتبرترین الگوهای پیمایش فرهنگ سازمانی می‌باشد که در بسیاری از کشورها و سازمان‌های گوناگون مورد آزمون قرار گرفته و نتایج روشنی ارائه نموده است.

در این مقاله، تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی را در اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان بعنوان جامعه مورد آزمون، بررسی خواهیم کرد. بدین منظور، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌ها و شاخص‌های آن را به عنوان متغیر مستقل و اثربخشی را به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفتیم. سپس به وسیله پرسشنامه مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از جامعه آماری پرداختیم. هدف اصلی از انجام این تحقیق شناسایی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با اثربخشی بر اساس مدل دنیسون می‌باشد. این مدل که نسبتاً "جدید و کامل است دارای چهار بعد اصلی انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار، رسالت و سازگاری می‌باشد. برای ارزیابی هر بعد، از سه شاخص استفاده خواهد شد که در ادامه روی آن بحث می‌شود. این تحقیق بمنظور رسیدن به اهداف زیر انجام شده است:

- شناخت ابعاد فرهنگ سازمانی در اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان.
- تعیین میزان و نوع همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان.

- تعیین میزان و نوع همبستگی بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در شرکت پالایش نفت

آبادان.

مدلی که در این پژوهش مورد استفاده قرار خواهد گرفت مدل دنیسون^۱ است. دلایل انتخاب این مدل به عنوان مدل مفهومی و نظری تحقیق عبارتند از:

- مبنای اصلی این مدل به این نکته اساسی استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد.

- این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان‌ها به کار می‌رود و مؤلفه‌هایی از فرهنگ سازمانی که نیارمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می‌کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند.

- این مدل تأثیر بسیار مستقیمی بر فرهنگ سازمانی دارد.

- این مدل چهارچوبی جدید در بین مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهد.

- از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی مدلی کامل به حساب می‌آید.

- قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد.

در این پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری و همچنین ضریب همبستگی به پردازش مدل پرداخته و آن را تجزیه و تحلیل می‌کنیم. همچنین آزمون مدل اندازه‌گیری در نرم افزار ایموس انجام می‌شود. فرضیه‌های اصلی تحقیق بشرح زیر است:

۱- چهار ویژگی (درگیرکارشدن، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت) فرهنگ سازمانی را پوشش می‌دهد.

۲- بین چهار ویژگی و اثربخشی اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان ارتباط وجود دارد.

۳- بین شاخص‌های ۱۲ گانه و اثربخشی نیز ارتباط وجود دارد.

بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود [۸]. یک سیستم که اعضاء آن دارای استنباط مشترک از آن هستند، از مجموعه‌ای ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد و برای آنها ارزش قائل است [۲]. تحقیقاتی که به تازگی انجام شده توانسته است هفت ویژگی اصلی را برشمارد که در مجموع فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. آنها عبارتند از (۱) خلاقیت و خطر پذیری (۲) توجه به جزئیات (۳) توجه به نتیجه (۴) توجه به افراد (۵) تشکیل

^۱Denison Model

تیم (۶ تحول ۷) ثبات یا پایداری [۳].

برخی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی از قبیل رفتار فردی و ارزش‌های گروهی، قابل مشاهده هستند. مانند سخت‌کوشی در کار، لباس پوشیدن به طرز محافظه کارانه و یا برخورد دوستانه با مشتریان. سایر ابعاد فرهنگ به سختی قابل مشاهده هستند. زیرا این ابعاد، بیانگر مفروضات پنهان، ارزش‌ها و اعتقادات بنیادین هستند. (اهمیت انجام کارها در بار اول)، (صداقت و اخلاق در تمامی ارتباطات متقابل) و (فراتر از حد انتظار مشتریان عمل کردن) [۳].

مک گرگور^۱ (۱۹۶۰) معتقد بود بسیاری از مدیران تصورات اشتباهی در مورد کسانی که برای آنها کار می‌کنند، دارند. او برای نخستین بار فرم‌هایی جهت سنجش فرهنگ سازمانی بر اساس مطالعات هاثورن را پیشنهاد کرد [۱۲]. پرت، لاولر و هاکنم^۲ (۱۹۷۵) تأکید می‌کنند که تغییر و فعالیت‌های توسعه سازمان در خلأ اتفاق نمی‌افتند و فرهنگ سازمان نقش حیاتی در درجه موفقیت این تلاش‌ها دارد [۱۳]. ساکنم^۳ (۱۹۹۱) اشاره کرده است که دانشگاهیان، ابتدا سعی کردند تا فرهنگ را در سازمان درک کنند، در حالیکه حرفه‌ای‌ها به طور مکرر به کنترل و پیش‌بینی توجه داشتند. خرده فرهنگ‌ها در یک سازمان بزرگ ایجاد می‌شوند و مسائل، وضعیت‌ها و تجاربی که اعضا با آن‌ها مواجه شده‌اند را منعکس می‌سازند [۱۴]. اگرچه رابطه میان فرهنگ سازمان و عملکرد سازمان کاملاً مشخص است اما مدارک و تحقیقات اثباتی در زمینه پیوند میان فرهنگ و عملکرد سازمانی رشد چندانی نداشته است [۱]. فیشر^۴ (۲۰۰۰) مطالعاتی را در جهت تأیید مدل نظری دکتر دنیسون در زمینه فرهنگ سازمان و اثربخشی آن بر شاخص‌های عملکردی آغاز کرد. به نظر فیشر این مدل کارآمد به عنوان ابزاری شناخته شده است که می‌تواند سازمان‌ها را از جنبه‌های مختلف یاری رساند. فیشر همچنین روشن می‌کند که چگونه قدرت فرهنگ (توافق همگانی در مورد فرهنگ) با عملکرد سازمانی مرتبط است [۱۰].

در تحقیق دیگر دنیسون مطالعات گسترده‌ای را در زمینه عملکرد سازمان و رابطه آن با فرهنگ در ۶۰ شرکت مختلف از نظر اندازه، بخش و نوع صنعت انجام داده است [۹].

در این مطالعات، فرهنگ سازمانی از طریق نظرسنجی در چهار بعد یکپارچگی، درگیر کارشدن، سازگاری و

^۱McGregor

^۲Porter, Lawler, Hackman

^۳Sackman

^۴Fisher

مأموریت مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های این مطالعات، نشان دهنده رابطه میان فرهنگ سازمان‌ها و عملکرد جاری آن‌ها است. این مطالعات مشخص می‌کند که عملکرد کیفی قابل مشاهده در سطح سازمان، ابزاری جهت پیش بینی عوامل عملکرد عالی سازمان هستند. کیفیت و رضایت کارکنان، عوامل عملکردی هستند که از نشانگرهای فرهنگ سازمانی تأثیر بسیاری می‌پذیرند [۴].

والمحمدی (۱۳۹۰) روی شناخت فرهنگ سازمانی در شرکت‌های داروسازی تهران و تأثیر آن به بهبود کیفیت جامع در سازمان‌های مذکور مطالعه کردند. آنها میزان تأثیر فرهنگ سازمانی در اثربخشی را با استفاده از مدل ساختاری محاسبه کردند [۱۶]. ساموئل سون و لیند بلاد (۲۰۱۵) روی تأثیر فرهنگ سازمانی در تدریس در کشورهای سوئد و فنلاند مطالعه کردند. نتایج آنها کمک شایانی به مدیریت مدارس در این کشورها نمود [۱۵]. میت لند و همکاران (۲۰۱۵) یک مطالعه مروری روی فرهنگ سازمانی در ورزش انجام دادند. آنها ۳۳ مطالعه موردی سیستماتیک در حوزه فرهنگ سازمانی در ورزش انجام دادند [۱۱]. بلیس و همکاران (۲۰۱۵) روی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی در بانک‌های کشور یونان کار کردند. نتایج تحقیقات آنها نشان می‌دهد که تأثیر زیادی بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد [۶]. بارتولوتی و همکاران (۲۰۱۵) روی اجرای موفق و ناب پروژه‌ها با استفاده از فرهنگ سازمانی مناسب بحث کردند. آنها نشان دادند که با فرهنگ سازمانی شایسته می‌توان نتایج خوبی از اجراهای مناسب گرفت [۷].

دنیسون برای به تصویر کشیدن فرهنگ سازمانی از یک مدل استفاده نموده است. این مدل (شکل ۱) دربر گیرنده چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمانی یعنی: درگیر کار شدن، سازگاری، یکپارچگی و مأموریت است. این چهار ویژگی در قالب عبارتهایی از مجموعه فعالیت‌های مدیریت بیان می‌شوند. فعالیت‌های مدیریت شامل عملکردهای روشنی هستند که با چهار ویژگی فرهنگ سازمانی مرتبط می‌باشند و از اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضات مسلط بر سازمان نشأت گرفته و به وسیله آن‌ها نیز تقویت می‌شوند. به عبارت دیگر، هریک از ویژگی‌های فرهنگ به وسیله سه شاخص فعالیت مدیریت مورد سنجش قرار می‌گیرد و هریک از این شاخص‌ها نیز به نوبه خود به وسیله پنج سؤال اندازه‌گیری می‌شود. پس از سنجش تمامی ویژگی‌ها و شاخص‌ها و قرار دادن امتیاز هریک از آن‌ها در مدل، شکل حاصل را (شمای سازمانی)^۱ می‌نامند. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است [۳].

^۱Organization profile



شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

مواد و روشها:

این تحقیق از نوع پیمایشی بوده است و جامعه آماری آن کارکنان شرکت پالایش نفت آبادان و به تعداد ۴۵ نفر بوده است. به دلیل نوع تحقیق و تنوع جامعه و موضوع مورد مطالعه و در نتیجه پیچیدگی نمونه آماری جهت دسترسی سریعتر به نظرات پرسش شونده‌گان، بهترین روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه در نظر گرفته شد. پرسشنامه‌ای که جهت پیمایش فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفت، پرسشنامه برگرفته از مدل دکتر دنیسون بود. از آنجایی که سؤالات این پرسشنامه، بطور کلی برای همه سازمان‌ها و ادارات تنظیم شده بود، لذا پس از مشورت با متخصصین، تغییراتی جزئی در بعضی پرسش‌ها (مانند تغییر کلمه مشتری به کارمند) داده شد. در پرسشنامه مذکور، از آنجا که سؤالات از مقیاس‌های نسبی بهره‌مند بودند، از طیف لیکرت استفاده شد و به ترتیب برای گزینه‌های کاملاً "موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً" مخالفم ضرایب ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شد و بدین ترتیب اطلاعات کیفی ناپارامتریک با مقادیر کمی و عددی تعبیر شدند و در محاسبه‌ها ملاک عمل قرار گرفت. در این مقاله، پایایی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد که مطابق جدول ۱ برابر با ۰/۷۹۱٪ شد که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه مذکور می‌باشد.

جدول ۱: مقدار آلفای کرونباخ

Cronbach,sAlpha	N of Item
.791	60

متغیرهای مستقل تحقیق:

- ۱- درگیر کار شدن: فرهنگ سازمانی که ویژگی آن (درگیر شدن بالای کارکنان در کار) باشد، به طوری قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیتهای مختلف سازمان، مورد تشویق قرار می دهد و حس مالکیت و مسؤلیت را در آنها به وجود می آورد، حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتری به سازمان شده و قابلیت های استقلال را در کارکنان افزایش می دهد.
 - ۲- یکپارچگی: یکپارچگی عبارت است از ارزش ها و سیستم هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می دهند. سازمان یکپارچه به سبب برخورداری از یک فرهنگ با ثبات، هماهنگ و منسجم گرایش بالایی به اثربخشی دارند.
 - ۳- سازگاری: سازگاری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیتهای سازمان های سازگار، دربر گیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می دهد و شانس بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می برد.
 - ۴- مأموریت: مأموریت، شامل تعریف و تعیین جهت های طولانی مدت برای سازمان است. مأموریت یا رسالت یک سازمان ارائه دهنده اهداف، معانی و مفاهیمی از سازمان است که بوسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. مأموریت یک سازمان جهت های روشن و اهدافی است که برای تعریف یک مسیر مناسب برای فعالیتهای سازمان و اعضای آن به کار می رود [۳] و [۲].
- با توجه به اینکه هر ویژگی در مدل فرهنگ سازمانی دنیسون خود به سه شاخص تقسیم می شود، لذا دوازده متغیر مستقل دیگر را نیز به شرح زیر جهت بررسی ارتباط با اثربخشی در نظر گرفتیم: توانمندسازی، تیم گرایی، توسعه قابلیت ها، هماهنگی و انسجام، توافق، ارزش های بنیادین، ایجاد تغییر، مشتری مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم انداز.
- به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و بررسی وجود ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته در این پژوهش، از نرم افزار آماری AMOS21,SPSS22 استفاده شده است. کلیه داده ها (جواب های پرسشنامه) را به صورت

اعداد (از ۱ تا ۵) در این نرم افزار وارد کردیم و آزمون ضریب همبستگی پیرسون^۱ را بین متغیرهای تعریف شده اعمال کردیم. کلیه مراحل محاسبات آماری و جداول مربوطه در ادامه به تفصیل، شرح داده خواهد شد. همچنین جهت تعیین و جمع بندی و نمره دهی هر کدام از شاخص ها و ویژگی ها (هر پنج سؤال مربوط به یک شاخص بود) و محاسبه میانگین ها و درصدهای مربوط به شاخص ها و ویژگی ها، از نرم افزار Microsoft Office Excel 2010، استفاده شده است.

یافته ها

در این تحقیق هشتاد و سه درصد از پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها مرد هستند. ۴۲٪ پاسخ دهندگان بالای ۲۰ سال سابقه ۲۵٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۳۳٪ زیر ۱۰ سال سابقه کار دارند. گزارش موردی-خطی، از تک تک سوالات پرسشنامه به همراه ارزش هر یک از این سوالات در سازمان تشکیل شده است و در جدول شماره ۲ آمده است. در این جدول، در جلوی هر یک از سوالات، یک ارزش درصدی میانگین کلی پاسخ های داده شده به آن سوال، نمایش داده می شود.

در ادامه کار و به منظور تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه های اصلی و فرعی از نرم افزارهای SPSS و AMOS استفاده می نماییم و با استفاده از مدل معادلات ساختاری و همچنین ضریب همبستگی به پردازش مدل پرداخته و آن را تجزیه و تحلیل می کنیم.

همچنین آزمون مدل اندازه گیری در نرم افزار ایموس شامل تحلیل تاییدی می باشد که به بررسی اعتبار افتراقی می پردازد. این مفهوم اشاره به این موضوع دارد که متغیرهای مشاهده شده یا گویه های یک پرسشنامه تا چه حد سازه های خود را دقیقاً می سنجند. بنابراین ما در اینجا دارای ۴ سازه می باشیم و باید تک به تک این سازه ها را با گویه های خود مورد بررسی قرار دهیم. در حقیقت سازه ها در اینجا همان متغیرهای مکنون می باشند و می بایست توسط گویه های آن ها که همان سئوالات و متغیرهای ظاهر می باشند مورد سنجش قرار گیرند. ضریب همبستگی بین این شاخص ها و فرهنگ سازمانی که در جدول ۲ آمده است.

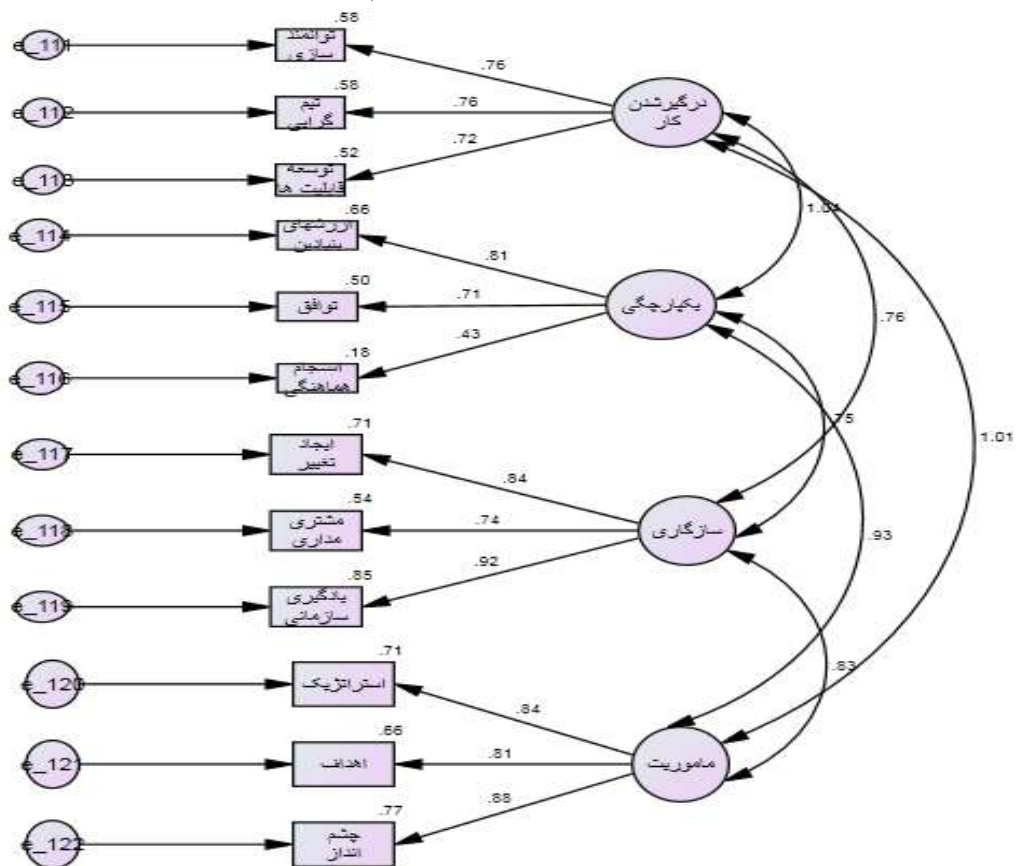
جدول ۲ جدول ضریب همبستگی میان شاخص ها و فرهنگ سازمانی

شاخص ها	درگیر کار شدن	یکپارچگی	سازگاری	ماموریت
فرهنگ سازمانی	۰/۸۲۵	۰/۷۲۲	۰/۵۵۲	۰/۸۳۳

همان گونه که دیده می شود بین شاخص ها و فرهنگ سازمانی ارتباط قوی و معنی دار وجود دارد.

^۱Pearson Correlation

اکنون می‌خواهیم ببینیم بین چهار شاخص درگیر کار شدن، یکپارچگی، سازگاری و ماموریت نیز ارتباط معنی داری وجود دارد یا خیر. بر این اساس مدل شکل ۲ را طراحی نموده ایم.



شکل ۲ آزمون کلی مدل

بحث و نتیجه‌گیری

در این قسمت نتایج و یافته‌های حاصل از تحقیق، جهت تأیید یا رد فرضیه‌های فرعی و اصلی ارائه می‌گردد. قبل از اعلام نتایج تحقیق به بررسی و مقایسه مقدار میانگین متغیرهای مستقل و وابسته در حوزه مورد تحقیق و سازمان‌های موجود در پایگاه اطلاعاتی دنیسون در جدول ۳ می‌پردازیم:

جدول ۳: میانگین و انحراف معیار متغیرهای مستقل

سازمان‌های موجود در پایگاه اطلاعاتی دنیسون		آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان		شاخص‌های فرهنگ سازمانی
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
.۷۱	۳/۳۱	.۶۳	۳/۱۲۸	۱- توانمندسازی
.۷۷	۳/۴۰	.۷۱	۳/۲۰	۲- تیم‌گرایی
.۶۹	۳/۴۱	.۶۹	۳/۱۲۸	۳- توسعه قابلیت‌ها
.۶۶	۳/۵۰	.۶۳	۳/۳۹۴	۴- ارزش‌های بنیادین
.۶۶	۳/۲۲	.۶۴	۳/۴۳۸	۵- توافق
.۷۳	۳/۰۳	.۶۲	۲/۹۴۴	۶- هماهنگی و انسجام
.۶۹	۳/۱۰	.۴۹	۳/۲۸۹	۷- ایجاد تغییر
.۶۹	۳/۳۷	.۵۶	۳/۳۷۸	۸- مشتری‌مداری
.۷۱	۳/۱۳	.۶۴	۳/۶۳۳	۹- یادگیری سازمانی
.۸۲	۳/۴۱	.۷۶	۳/۴۲۸	۱۰- نیت و جهت استراتژیک
.۶۹	۳/۴۴	.۶۸	۳/۴۷۲	۱۱- اهداف و مقاصد
.۷۳	۳/۰۲	.۶۲	۳/۳۰	۱۲- چشم‌انداز

میزان شاخص‌های دوازده گانه فرهنگ سازمانی در آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان از دامنه ۲/۹۴۴ (هماهنگی و انسجام) تا ۳/۶۳۳ (یادگیری سازمانی) بوده است. میانگین تمامی شاخص‌های فرهنگ سازمانی ۳/۳ می‌باشد که اختلافی با میانگین سازمان‌های موجود در جایگاه اطلاعاتی دنیسون (۳/۳) ندارد. اما میانگین شاخص (هماهنگی و انسجام) کمتر از همین شاخص در سازمان‌های موجود در پایگاه اطلاع‌رسانی دنیسون است. از طرف دیگر، شاخص‌های (توافق) و (هماهنگی و انسجام) و (یادگیری سازمانی) و (نیت و جهت استراتژیک) و (اهداف و مقاصد) و (چشم‌انداز) از حد میانگین سازمان‌های موجود در جایگاه

اطلاعاتی دنیسون بیشتر هستند.

هم چنین در جدول ۴ درصد میانگین مربوط به شاخص های دوازده گانه و همین طور، هر چهار ویژگی تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی در اداره آزمایشگاه شرکت پالایش نفت آبادان ارائه شده است. همان طور که مشاهده می گردد، ویژگی سازگاری، کمترین مقدار را در بین چهار ویژگی فرهنگ سازمانی دارا می باشد. سایر ویژگی ها در حد متوسط رو به بالا قرار دارند.

جدول ۴ درصد میانگین مربوط به شاخص های دوازده گانه ویژگی ها

		درصد ویژگی ها	درصد شاخص ها	شاخص های فرهنگ سازمانی
ویژگی های فرهنگ سازمانی	درگیر کار شدن	۶۳/۳	۶۲/۶	۱- توانمند سازی
			۶۴	۲- تیم گرایی
			۶۲/۵	۳- توسعه قابلیت ها
	یکپارچگی	۶۵/۱	۶۷/۸	۴- ارزش های بنیادین
			۶۸/۷	۵- توافق
			۵۸/۸	۶- هماهنگی و انسجام
	سازگاری	۶۱/۵	۶۵/۷	۷- ایجاد تغییر
			۶۷/۵	۸- مشتری مداری
			۷۲/۶	۹- یادگیری سازمانی
	مأموریت	۶۸	۶۸/۵	۱۰- نیت و جهت استراتژیک
			۶۹/۴	۱۱- اهداف و مقاصد
			۶۶	۱۲- چشم انداز

همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می شود، از دوازده فرضیه فرعی، شش فرضیه رد و شش فرضیه تایید می شود. هر چهار فرضیه اصلی این پژوهش مورد تایید قرار می گیرد.

یک فرهنگ اثربخش باید در تمام نواحی قوی بوده و قابلیت تغییر و بهبود را داشته باشد. اولین گام در یک فرآیند که برای تغییر فرهنگ و تحول سازمانی طراحی شده است شناخت فرهنگ موجود است. با وجود این، مهم ترین بخش از فرآیند، تبدیل شمای سازمانی به عمل است. برای کمک به این فرآیند مجموعه ای از

پیشنهادها که می‌توان به عنوان منبعی سودمند آنها را به کاربرد ارائه می‌گردد. بدین منظور، پیشنهادها را در چهار دسته، جهت بهبود هر چهار ویژگی فرهنگ سازمانی ارائه می‌کنیم. این پیشنهادها برگرفته از بسته کلی پیشنهادی دکتر دنیسون می‌باشد که مختصری از آن به شرح زیر آمده است:

مشارکت: با توجه به ساختار کلی، سازمان وزارت نفت (و به تبع آن شرکت پالایش نفت آبادان) یک سازمان تمرکزگرا بوده و در نتیجه تصمیمات کلی و اصلی در سازمان مرکزی اتخاذ گردیده و فرصت ابراز عقیده و تصمیم در رده‌های پایین ضعیف و یا ناممکن است و این امر مشارکت واقعی در تحقق اهداف را آن گونه که مدنظر است میسر نمی‌سازد.

درگیر کار شدن: لازمه تحقق این ویژگی ایجاد انگیزه برای ورود به این مقوله است در حالی که رابطه سالاری و انتصابات مبتنی بر آن که اکثرا جایگزین شایسته سالاری گردیده روحیه و تمایل از صمیم قلب درگیر کار شدن را به وظیفه اجباری انجام امور مبدل می‌سازد و در دراز مدت آثار نامیمون خود را نمایان خواهد کرد. یکپارچگی: لازمه یکپارچگی ایجاد جوی معتدل در تقسیم همه امور است و همچنان که در انجام وظایف افراد بصورت ید واحده جهت نیل به اهداف سازمان تلاش می‌نمایند در ثمرات ناشی از افزایش بهره‌وری سازمان نیز به شکلی منصفانه سهم باشند و بگونه‌ای از دریافت پاداش‌ها و تشویق‌های مادی و معنوی برخوردار باشند.

ماموریت: سرپرستان و مدیران نباید گرفتار روزمرگی و باری به هر جهت انجام امور شوند که از تبیین ماموریت سازمان به نیروهای تحت سرپرستی و مدیریت خود غافل باشند به نحوی که عمده نیروها از استراتژی و اهداف سازمانی خود بی‌اطلاع یا با دانش اندکی باشند. ترغیب و یاری افراد رده پایین در شناسایی اهداف سازمان علاوه بر احترام به شخصیت نیروها موجبات احساس تملک سازمان را در آنان افزایش داده موجبات ایجاد انگیزه جهت نیل به اهداف فراهم می‌سازد.

منابع و مأخذ

- ۱- دانایی فرد و الوانی و آذر، حسن و سید مهدی و عادل (۱۳۸۷): روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکردی جامع، انتشارات صفار- اشراقی.
- ۲- ممی زاده، جعفر (۱۳۷۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵.
- ۳- منوریان، عباس، قربانی، محمد حسین، شریفی، مسلم (۱۳۸۷): فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسن، شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ اول.
- ۴- نصیری، پرویز، احمدی، علی اکبر (۱۳۹۱): تحلیل آماری، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- ۵- والمحمدی، چنگیز (۱۳۹۰) مدیریت کیفیت و بهره وری (چاپ دوم) تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب
- 6- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., Sdrolias, L., (2015), Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 12, 314–323.
- 7- Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P., (2015), Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices, *International Journal of Production Economics*, 160, 182–201.
- 8- Collins, J. Porras. 1991. Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review* 34(1): 30-53.
- 9- Dennis, J.M., Phinney, J.S., & Chuateco, L.I. (2005). The role of motivation, parental support, and peer support in the academic success of ethnic minority first-generation college students. *Journal of College Student Development*, 46(3), 223-236.
- 10- Fisher, C.J. 1997. Corporate culture and perceived business performance: A study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance. Denison, California School of professional psychology, Los Angeles.
- 11- Maitland, A., Hills, L.A., Rhind, D.J., (2015), Organisational culture in sport – A systematic review, *Sport Management Review*, In press.
- 12- McGregor, D.M. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York, NY.
- 13- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- 14- Sackmann, S (1991) *Cultural Knowledge In Organizations*, London, Sage
- 15- Samuelsson, K., Lindblad, S., (2015), School management, cultures of teaching and student outcomes: Comparing the cases of Finland and Sweden, *Teaching and Teacher Education*, 49, 168–177.
- 16- Valmohammadi, C., Roshanzamir, S., (2015), The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance, *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178.