

## عارضه یابی فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون: مطالعه موردی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت

حجت رحمانی<sup>۱</sup>، فرخ افتخار<sup>۲</sup>، جلال سعیدپور<sup>۳</sup>، مسلم شریفی<sup>۴\*</sup>، روزبه هزبری<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۲/۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۲۰

### چکیده:

**زمینه و هدف:** این مطالعه تلاش دارد تا با استفاده از چارچوب پیمایش دنیسون، ابعاد و شاخص های فرهنگ سازمانی را در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت مورد بررسی قرار داده و از این رهگذر با شناخت نقاط قوت و ضعف، راهکارهای عملی جهت بهبود وضعیت ارائه دهد.

**مواد و روش ها:** مطالعه کاربردی حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی بود که به صورت میدانی اجرا گردید. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در ستاد سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت بود که بر اساس لیست کارکنان و به روش تصادفی سیستماتیک ۱۱۰ نفر انتخاب گردیدند. برای گردآوری اطلاعات از پیمایش فرهنگ سازمانی دنیسون بهره گرفته شد که به وسیله آن فرهنگ کلی سازمان و هر یک از ویژگی ها و شاخص های آن مورد سنجش قرار گرفته و نتایج با میانگین های جهانی مقایسه گردید.

**نتایج:** امتیاز کلی فرهنگ سازمانی در وضعیت متوسطی (۲/۸) قرار داشت و امتیاز چهار ویژگی اصلی نیز در فاصله ۲/۶ - ۲/۹ در نوسان بود. در شاخص های دوازده گانه بیشترین امتیاز (۳/۱) متعلق به ارزشهای بنیادین و کمترین (۲/۲) مربوط به مشتری مداری و توسعه قابلیت ها (۲/۴) بود که به عنوان نقاط قابل بهبود در فرهنگ سازمان مورد مطالعه شناخته شد.

**نتیجه گیری:** امتیازات فاصله قابل توجهی با میانگین های جهانی نشان می دهد اما در مقایسه با مطالعات داخلی تفاوت چندانی ندارد. ضعف فرهنگ سازمانی در دو شاخص مشتری مداری و توسعه قابلیت ها می تواند قابلیت تطابق این سازمان با تغییرات محیطی، عملکرد مطلوب سازمان را تحت تاثیر قرار دهد.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ سازمانی، بهداشت و درمان صنعت نفت، مدل دنیسون

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران  
<sup>۲</sup> پزشک، رئیس پژوهش و فناوری، پژوهشکده سلامت صنعت نفت، سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت  
<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی - گروه مدیریت خدمات بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی تهران  
<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مسئول گروه پژوهشی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی پژوهشکده سلامت صنعت نفت، (\* نویسنده مسئول)  
 تلفن تماس: ۰۲۱-۸۳۳۰۷۱۸۸، ۰۹۱۹۶۳۸۳۲۲۸، sharifimoslem@yahoo.com  
<sup>۵</sup> دانشجوی دکتری مدیریت اجرایی، مسئول گروه پژوهشی فناوری اطلاعات، پژوهشکده سلامت صنعت نفت

**مقدمه:**

پیش از آنکه از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی، به صورت گسترده پای فرهنگ به حوزه مطالعات سازمانی باز شود (دنیسون ۱۹۹۶)، الیوت ژاک<sup>۱</sup> در سال ۱۹۵۱ میلادی با کتاب "تغییر فرهنگ یک شرکت"<sup>۲</sup> اهمیت فرهنگ را - به عنوان یک ساختار اجتماعی غیر رسمی - در توضیح دلایل شکست سیاستهای رسمی شرکت برای ایجاد تعاملات سازنده با کارکنان نمایان کرده بود (۱). بعد از آن و در سال ۱۹۷۹ نیز اندرو پتیگرو<sup>۳</sup> فرهنگ را به عنوان "یک بافت اجتماعی که باعث ایجاد یک حس مشترک می گردد" به ادبیات سازمانی وارد کرد (۶).

علیرغم تنوع و تفاوت های موجود میان این رویکردهای مختلف، می توان گفت در همه آنها فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها، ارزشها و مفروضات جمعی اعضای یک سازمان که به آنها اجازه می دهد تا به یک درک مشترک از مفاهیم و راه حلهای سازمانی دست یابند، در نظر گرفته شده است (۳) اما آنچه در این میان از آن به عنوان تغییر پارادایم یاد می شود تغییر نگاه به فرهنگ سازمانی از شناخت آن به عنوان یک مقوله ذهنی به سمت یک عامل کارکردی و تعیین کننده در جریان زندگی سازمانی است که به دنبال آن موضوع اندازه گیری فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری برای مدیریت کردن آن پا به عرصه می گذارد، (۴).

در سالهای اخیر سازمان های مختلف از جمله سازمان های بهداشتی با تحولات محیطی بسیاری مواجه شده اند شرط بقای سازمان ها توان همگامی و سازگاری بیشتر با این تحولات است که خود تغییرات گسترده سازمانی را طلب می کند (۵). بر همین اساس سازمان ها به خوبی ضرورت اجرای برنامه های تحول و کاربرد مدل های تعالی را درک کرده و با استفاده از ابزارهای مختلف به دنبال تغییر در نحوه پاسخگویی خود به تقاضاهای محیطی می باشند. از آنجا که بیشتر این تغییرات سازمانی به نیروی انسانی وابسته است، فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مهم و تاثیر گذار در اجرای موفق این برنامه ها است که باید به درستی شناخته، درک و مدیریت شود. تحقیقات پیترز و واترمن نشان داده که سازمانهای متعالی و برتر دارای فرهنگی قوی و مثبت اند زیرا فرهنگ قوی و مثبت تعهد افراد به سازمان را افزایش داده و به همسویی اهداف فرد و سازمان کمک می کنند و این خود اثربخشی سازمان بهبود می بخشد (۶)

یکی از جدیدترین و در عین حال رایج ترین مدل های موجود برای شناخت، اندازه گیری و عارضه یابی فرهنگ سازمانی و همچنین زمینه سازی برای بهبود آن در سطح سازمان مدل دنیسون است که در سالهای اخیر در سازمان های ایرانی و از جمله سازمان های بهداشتی و درمانی مورد استفاده قرار گرفته است (۷). مدل دنیسون تفاوت های روشنی با سایر ابزارها و مدل های قبل از خود دارد. دنیسون بیشتر به رفتارها توجه داشته و در محیط های کاری و با زبان کاری طراحی شده است و بر این اساس از آن برای عارضه یابی در فرهنگ سازمانی استفاده می شود، حال آنکه سایر مدلها بیشتر به جنبه های روانشناختی توجه داشته و اغلب با زبان آکادمیک و در محیط های دانشگاهی تولید شده اند و به همین دلیل نیز رابطه آنها با نتایج عملیات مبهم است و بیشتر به توصیف متغیرهای شناختی فرهنگ می پردازند (۸) توانمندی این مدل در کمی کردن عناصر کیفی فرهنگ و همچنین مطابقت آن با ارزش های رقابتی باعث شده است تا در بیشتر مطالعات از این مدل جهت تبیین نقش فرهنگ سازمان در بهبود شاخص های عملکردی سازمان استفاده گردد (۳)

از آنجایی که اهمیت پیمایش در فرهنگ سازمانی بر اساس این مدل و اثرات بهبود آن بر روی شاخص های عملکردی، مورد شناسایی و تایید قرار گرفته، امروزه بسیاری از سازمانها برای شناخت نقاط ضعف و قوت فرهنگ سازمانی خود و توسعه آن به این مدل روی آورده اند. انتظار می رود در سازمان های بهداشتی نیز، که با تغییرات مداوم محیطی روبرو بوده و با توجه به محوریت نیروی انسانی در این سازمانها، هم سویی اهداف فردی و سازمانی اهمیت بیشتری دارد، این ابزار در جهت خلق سیاستهای مناسب فرهنگی قابل استفاده باشد. با توجه به موارد فوق، در پژوهش حاضر به مطالعه فرهنگ سازمانی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت و تعیین نقاط قوت و ضعف آن بر اساس مدل دنیسون پرداخته می شود.

**مواد و روش کار:****پیمایش در فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون<sup>۴</sup>**

(DOCS): دنیسون در مدل خود فرهنگ را شامل چهار ویژگی می داند که هر یک از این چهار ویژگی به وسیله سه شاخص مورد سنجش قرار می گیرد.

درگیر شدن در کار<sup>۵</sup>: فرهنگ درگیری و مشارکت کارکنان در فعالیتهای مختلف سازمان باعث ایجاد حس مسئولیت

1Elliott Jaque

2The Changing Culture of a Factory

3Andrew Pettigrew

4Denison Organization Culture Survey

5Involvement

از امتیاز ۱ (کمترین امتیاز) برای عبارت "کاملاً" مخالفم تا امتیاز ۵ (بیشترین امتیاز) برای عبارت "کاملاً" موافقم توزیع می گردد. مطالعه حاضر یک تحقیق توصیفی و تحلیلی و از حیث هدف کاربردی است که در آن به مطالعه فرهنگ سازمانی در بهداشت و درمان صنعت نفت بر اساس مدل دنیسون و تعیین جایگاه فرهنگ این سازمان در بین سایر سازمانها در بخشهای مختلف جهان، شناخت نقاط قوت و ضعف فرهنگ این سازمان و ارائه راهکار جهت بهبود آن پرداخته خواهد شد. با توجه به اهداف این پژوهش، جامعه آماری مورد نظر در این مطالعه را تمامی کارکنان، کارشناسان و مدیران شاغل در ستاد سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تشکیل داده (۲۲۰ نفر) که بر اساس فرمول کوکران، نمونه ای به حجم ۱۱۰ نفر به روش سیستماتیک و بر اساس لیست کارکنان انتخاب گردیده و با مراجعه مستقیم پژوهشگر به دفتر کار پاسخگویان، پاسخها جمع آوری گردید. با توجه به اینکه افراد مختلف از گروههای شغلی و تحصیلی مختلف در این مطالعه حضور داشته اند ابتدا نسبت به اخذ مجوزهای لازم اقدام و سپس بر حسب مورد تکمیل پرسشنامه به صورت مصاحبه با فرد صورت گرفته است.

با توجه به هدف این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از پیمایش فرهنگ سازمانی دنیسون (DOCS، ۲۰۰۷) بهره گرفته شد که به وسیله آن فرهنگ کلی سازمان و هر یک از ویژگیها و شاخص های آن مورد سنجش قرار گرفت. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل، طبقه بندی و حصول نتایج از داده های جمع آوری شده، از آمار توصیفی و استنباطی بهره گرفته شد که با استفاده از نرم افزارهای آماری *Spss* و *Excel* انجام می گیرد؛ به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها از آماره هایی همچون: فراوانی، فراوانی نسبی، میانگین، انحراف استاندارد، جداول، نمودارهای مربوطه و غیره... و جهت تجزیه و تحلیل استنباطی یافته ها، از روشهای آماری چون: کلموگروف اسمیرنوف (جهت آزمون نرمال بودن توزیع داده ها)، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل ماتریس همبستگی بهره گرفته شد. جهت آزمون پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که طی آن میزان پایایی کلی پرسشنامه ( $\alpha = 0.83$ ) به دست آمد.

در بخشی از این مطالعه، برای روشن شدن وضعیت نسبی سازمان، تایید یافته های کلی حاصل از تحقیقات دنیسون و همکاران (۲۰۰۷) که با مشارکت ۱۶۰ سازمان از کشورهای مختلف و با تعداد پاسخگویان ۳۵۴۷۴ نفر انجام شده و در برخی مطالعات داخلی نیز مورد استفاده قرار گرفته است مورد مقایسه قرار گرفت.

تعهد سازمانی و قابلیت استقلال در کارکنان می گردد. این ویژگی با سه شاخص: توانمند سازی، تیم گرایی و توسعه قابلیت ها اندازه گیری می شود.

یکپارچگی ۱: ارزش ها و سیستم هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل داده و باعث ایجاد اتفاق نظر حتی بر سر مسائل حساس می گردد. این ویژگی با سه شاخص: ارزشهای بنیادین، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه گیری می شود.

سازگاری ۲: عبارت است از توجه به الزامات محیطی و پاسخگویی مناسب به تغییرات تقاضای محیط. این ویژگی با سه شاخص: ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی اندازه گیری می شود.

ماموریت ۳: تعریف و تعیین جهت های بلند مدت برای سازمان است. این ویژگی با سه شاخص: جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه گیری می شود.

طیف های ثابت - منعطف ۴ و تمرکز داخلی - خارجی ۵: این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده اند. محور عمودی در برگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می شود. در این پیمایش به منظور بررسی فرهنگ سازمانی از ابزار پرسشنامه ((فرهنگ سازمانی دنیسون)) استفاده می شود. این ابزار دربرگیرنده چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان است. این چهار ویژگی در قالب عبارتهایی از مجموعه فعالیت های مدیریت بیان می شوند که به وسیله دوازده شاخص که مدل را تشکیل می دهند، اندازه گیری می شوند. این دوازده شاخص عبارتند از (توانمندسازی، تیم گرایی، توسعه قابلیت ها، ارزشهای بنیادین، توافق، هماهنگی و انسجام، ایجاد تغییر، مشتری مداری یادگیری سازمانی، جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز) می باشند، در پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۶۰ سوال مطرح شده که به ترتیب هریک از شاخص ها توسط ۵ سوال مورد بررسی قرار می گیرد. مقیاس این پرسشنامه لیکرت ۵ گزینه ای است و گزینه های هر سوال شامل عبارت:

۱- کاملاً مخالفم ۲- مخالفم ۳- نه موافق و نه مخالف (بدون نظر) ۴- موافقم ۵- کاملاً موافقم می باشد. نحوه امتیاز دهی نیز

- 1 Consistency
- 2 Adaptability
- 3 Mission
- 4 Stable\Flexible
- 5 Internal\External focus

**نتایج:**

موجود در پایگاه اطلاعاتی دنیسون به میزان قابل توجهی کمتر است اما در مقایسه با یک سازمان داخلی که پیش از این و با همین مدل مورد بررسی قرار گرفته است شرایط بهتری را نشان می دهد (جدول شماره ۱)

یافته ها نشان می دهد میزان شاخص های دوازدهگانه فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه (جدول شماره ۲) در دامنه ای از ۲/۲۷ (مشتري مداری) تا ۳/۱۱ (ارزشهای بنیادین) قرار دارد. این میزان ها در مقایسه با میانگین سازمان های

**جدول ۱: نتایج بررسی شاخص های فرهنگ سازمانی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت**

سازمان های موجود در پایگاه اطلاعاتی دنیسون		سازمان داخلی		سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت		شاخص های فرهنگ سازمانی
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۷۱	۳/۳۱	۰/۵۶	۲/۷۳	۰/۴۱	۲/۹۶	توانمند سازی
۰/۷۷	۳/۴۰	۰/۶۵	۲/۳۴	۰/۷۳	۲/۸۳	تیم گرایی
۰/۶۹	۳/۴۱	۰/۶۱	۲/۲۹	۰/۴۱	۲/۴۹	توسعه قابلیت ها
۰/۶۶	۳/۵۰	۰/۶۳	۲/۶۳	۰/۴۴	۳/۱۱	ارزش های بنیادین
۰/۶۶	۳/۲۲	۰/۶۴	۲/۵۴	۰/۴۹	۲/۹۲	توافق
۰/۷۳	۳/۰۳	۰/۶۳	۲/۴۵	۰/۵۳	۲/۷۷	هماهنگی
۰/۶۹	۳/۱۰	۰/۵۹	۲/۵۱	۰/۳۸	۲/۸۲	ایجاد تغییر
۰/۶۹	۳/۳۷	۰/۵۹	۲/۵۷	۰/۲۳	۲/۲۷	مشتري مداری
۰/۷۱	۳/۱۳	۰/۶۱	۲/۶	۰/۳۹	۲/۸۱	یادگیری سازمانی
۰/۸۲	۳/۴۱	۰/۶۹	۲/۴۳	۰/۵۸	۲/۷۸	جهت استراتژیک
۰/۶۹	۳/۴۴	۰/۶۶	۲/۴۴	۰/۵۸	۲/۸۶	اهداف و مقاصد
۰/۷۳	۳/۰۲	۰/۷۳	۲/۵۱	۰/۵۶	۲/۷۰	چشم انداز

محیط بیرونی است. از طرفی در محور عمودی یا تمرکز داخلی - تمرکز خارجی مدل دنیسون نیز توزیع امتیازات در ویژگی های چهارگانه گرایش سازمان مورد مطالعه را به تمرکز داخلی نشان می دهد (جدول شماره ۲)

در بررسی ابعاد سازمانی متوجه می شویم در محور افقی یا محور ثابت - منعطف با آنکه سازمان از نظر محیطی در شرایط متلاطمی است اما همچنان بر مسائل داخلی خود تاکید بیشتری دارد و کمتر به دنبال انعطاف پذیری و هماهنگی با

**جدول ۲: بررسی ابعاد ثابت و تمرکز سازمانی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت**

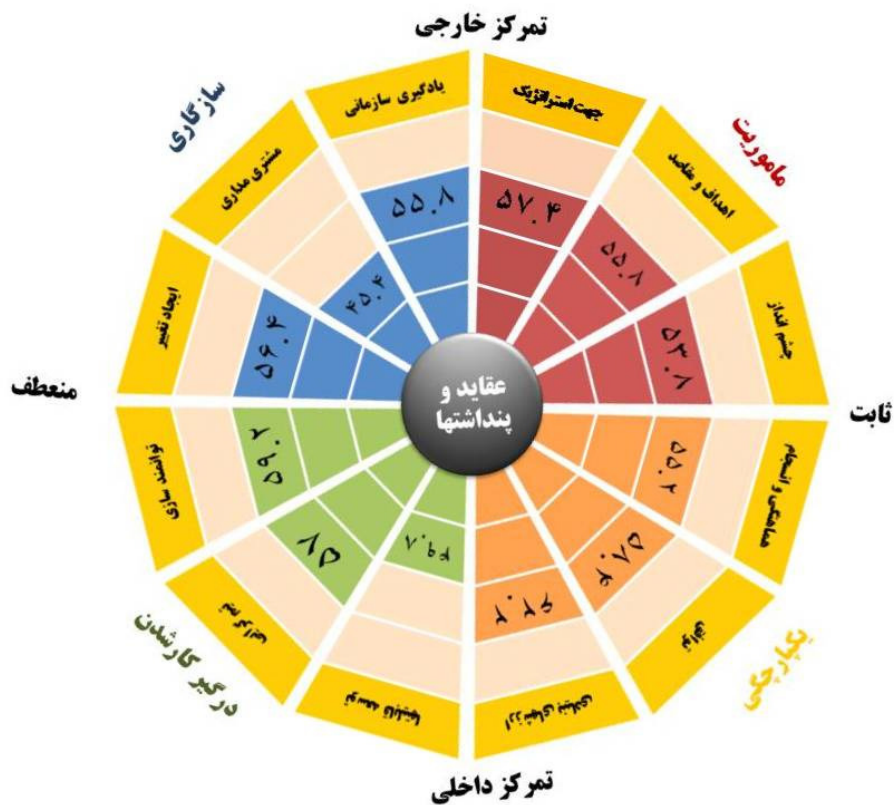
نتیجه: رویکرد سازمانی	درصد	میانگین	بعد سازمانی
گرایش به ثابت	۵۶/۹	۲/۸۴	ثبات
	۵۴/۴	۲/۷۲	انعطاف پذیری
گرایش به تمرکز داخلی	۵۶/۸	۲/۸۴	تمرکز داخلی
	۵۴/۲	۲/۷۱	تمرکز خارجی

مشخص نمود (منوربان و همکاران ۱۳۸۷). شمای سازمانی بر اساس درصد امتیازات هر یک از شاخص ها در قالب چارک های ۲۵، ۵۰، ۷۵ و ۱۰۰ درصد طراحی و ترسیم می گردد. در شمای سازمان مورد مطالعه به جز دو شاخص بقیه شاخص ها در چارک سوم یعنی ۵۰ تا ۷۵ درصد قرار می گیرد (نمودار شماره ۱)

اما هدف اصلی مطالعات در پیمایش های فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون جمع آوری اطلاعات و ارائه یک شمای سازمانی<sup>۱</sup> است تا بر اساس آن بتوان به صورت عینی وضع موجود را درک کرده و جهت گیری های کلی را در سطح سیاستگذاری

<sup>1</sup>Organizational profile

نمودار ۱: شمای فرهنگ سازمانی در بهداشت و درمان صنعت نفت



### بحث و نتیجه گیری :

یافته های پژوهش نشان می دهد که فرهنگ در این سازمان با امتیاز ۲/۸ و یا ۵۶٪ در وضعیت متوسطی قرار دارد. این نتیجه چندان غافلگیر کننده نیست. مطالعات پیشین در سایر سازمان های ایرانی نیز کمابیش وضعیت مشابهی را نشان داده بود (۸) (۹) (۱۰). البته مطالعه براتی و همکاران (۷) در یک بیمارستان ایران وضعیت بسیار بهتری را نشان داده بود. اما در مطالعه حاضر شاخص مشتری مداری (از شاخص های سازگاری) با ۴۵٪ و توسعه قابلیتها (از شاخص های درگیر شدن در کار) یا ۴۹٪ کمترین امتیاز را داشته اند.

در مطالعه اسدی و همکاران (۱۳۸۸) نیز توسعه قابلیتها کمترین امتیاز را داشته است. همزمان در هر دو مطالعه ارزشهای بنیادین بیشترین امتیاز را داشته اند. پایین بودن امتیاز این دو شاخص باعث شده است تا امتیاز دو بعد سازگاری و درگیر شدن در کار کاهش یافته و در مجموع در محور افقی مدل، سازمان گرایش بیشتری به ثبات نشان دهد. این در حالی است که شرایط محیطی برای سازمان های بهداشتی از جمله بهداشت و درمان صنعت نفت در وضعیت متغیری است و انعطاف پذیری در برابر این شرایط یک الزام است. همزمان

سازگاری نیاز به داشتن کارکنانی توانا دارد و این توانمندی خود در گرو توسعه قابلیت های آنهاست. ضعف در این دو بعد می تواند عملکرد کلی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد (۱۱). امتیاز پایین در شاخص توسعه قابلیت ها می تواند دال بر این باشد که در این سازمان به تجربه، مهارت، آموزش، اطلاعات و توانمندی های کارکنان توجه کمتری شده است. در بررسی ها متوجه می شویم که سوال شماره ۱۵ که به مهارت مورد نیاز در برخورد با مسایل کاری می پردازد و همچنین سوال شماره ۱۱ که موضوع تفویض اختیار را مورد پرسش قرار داده امتیاز کمتری کسب کرده اند. از طرفی ضعف فرهنگ در شاخص مشتری مداری نیز می تواند نشان دهنده دیدگاه انفعالی نسبت به مشتری مداری باشد. در این شاخص پاسخگویان با این گزینه که توصیه های مشتریان اغلب منجر به ایجاد تغییرات می گردد کمترین موافقت (۴۲٪) را نسبت به سایر گزینه ها داشته اند. این در حالی است که امتیاز دو شاخص دیگر یعنی یادگیری سازمانی و ایجاد تغییرات بالاتر از مشتری مداری است که خود می تواند نشانه همسو نبودن اطلاعات موجود در سازمان با نیازهای مشتریان باشد. (۶).

کلی سازمان را ارتقا دهد. این نتیجه یا سایر مطالعات در این زمینه از جمله مطالعات دنیسونکه پژوهشی جهت بررسی ارتباط میان انطباق پذیری سازمانی و مشارکت سازمانی بر روی ۱۰۲ سازمان از صنایع مختلف در آمریکا انجام داده است و همچنین با مطالعات دیگری که تمامی این مطالعات با ابزاری مشابه با ابزار به کار گرفته شده در پژوهش حاضر انجام گرفته است، همخوانی دارد. (۱۱) و (۱۲) و (۱۳)

نکته قابل توجه دیگر متوازن بودن نسبی امتیاز همه ابعاد است. دنیسون معتقد است به دلیل تنقاز های درونی میان ابعاد مختلف فرهنگ، بهترین وضعیت ممکن برای یک سازمان رشد متوازن ابعاد مختلف است (۱) اما بررسی همبستگی میان ویژگی های مختلف، وضعیت مثبتی را رقم می زند به نحوی که از مجموعه همبستگی ها می توان به این نتیجه رسید که تغییرات مثبت در امتیاز هر یک از ویژگی ها می تواند ویژگی های دیگر و همچنین کل فرهنگ سازمان و به تبع آن عملکرد

## References

1. Daniel Denison, Levi R. G. Nieminen, Lindsey Kotrba, (2012) Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys, International Institute for Management Development (manuscript is currently under peer review)
2. Daniel Dauber, Gerhard Fink and Maurice Yolles (2012) A Configuration Model of Organizational Culture, SAGE Open 2012 2: originally published online 22 March <http://www.sagepublications.com>
3. Victoria MiroshnikDipakBasu (2012), Organizational Culture as a Resource; A Review, KEIEI TO KEIZAI, Vol.92 No.1
4. Edwinah Amah (2012) Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian Banking Industry, European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.8,
5. Denison, D.R. (2000), Organizational Culture: can it be a key lever for driving organizational change?. New York; International Institute for Management Development
6. Monavareian, A., Sharifi, M., Ghorbani, M., (2008), Organizational culture based on Denison model, shiraz university publish center {in persian}
7. Barati, A., et al., (2010) A Study on Organizational Culture at HashemiNezhad Hospital, Based on Denison Model (Tehran 2009) Journal of Health Administration; 13 (40); [Persian]
8. Asadi, H., Ghorbani, M., Sharifi, M., (2009), The impact of organizational culture on organizational effectiveness. Journal of movement Science & sport, vol 14; [Persian]
9. Tajik H. (2001), The impact of organizational culture on organizational effectiveness [M.Sc. Thesis]. Tehran: Islamic Azad University, Science and Research Branch; [Persian]
10. HasanZadeh MS. ; (2004), The impact of organizational culture on staff empowerment [M.Sc. Thesis]. Tehran: TarbiatModarres University. [Persian]
11. Coffey, V. (2003). 'The organization culture and effectiveness of companies involved in public sector housing construction in Hong Kong'. CIBTG 23 international conference, Hong Kong.
12. Denison, D.R. Janovics, J. Young, J. Cho, H.J. (2005), 'diagnosing organizational cultures: validating a model and method'. Working paper, IMD 2005-11, International Institute for Management Development Lausanne, pp.1-33
13. Smerek, R. E. & Denison, D. R. (2007). 'Social Capital in Organizations: Understanding the Link to Firm Performance'. In G. T. Solomon (Ed.), Proceedings of the sixty-sixth annual meeting of the Academy of Management (CD), ISSN 1543-8643.

## Fault Finding on Organizational Culture Based on Denison Model: A Case Study in Petroleum Industry Health Organization

RahmaniH<sup>1</sup>, EftekhariF<sup>2</sup>, SaeedpourJ<sup>3</sup>, Sharifi M<sup>\*4</sup>, HojabriR<sup>5</sup>

Submitted: 2013.4.27

Accepted: 2013.8.11

### Abstract

**Background:** This study attempts to review dimensions and indicators of organizational culture in Petroleum Industry Health Organizations utilizing Denison navigation framework and provide practical solutions to improve the situation based on strengths and weaknesses identification.

**Material and Methods:** This applied study was a descriptive - analytical one which performed using field assessment. Population study included all staffs of the organization's headquarters in Petroleum Industry Health Organization using systematic random sampling based on employees list and 110 staffs were selected finally. Surveying Organizational Culture Denison (DOCS, 2007) was used for data collection in which the overall culture Organization and its characteristics and indicators were measured and the results compared with the global average.

**Results:** The overall score of the corporate culture was in the middle status (2.8) and score of four main characters had fluctuation in the range 2.6 to 2.9. Fundamental values (3.1) had the most score and customer orientation (2.2) and development of capabilities (2.4) obtained the least scores in 12<sup>th</sup> indicators which these two indicators were identified as significant points to improve organizational culture.

**Conclusion:** The scores revealed considerable distance with average global rates, but the scores are similar to other Iranian studies. The weakness of organizational culture in two indicators including "customer orientation" and "development of capabilities" can affect optimal organization performance through organization's compliance ability with environmental changes.

**Keywords:** Organizational Culture, Petroleum Industry Health Organization, Denison Model

<sup>1</sup>Assistant Professor. Department of Health Services management, Allied Medical School, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup>MD, Head of Research and Technology Department, Iranian Petroleum Health Industry Organization

<sup>3</sup>Ph.D. Candidate in Health Care Management, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>4</sup>Ph.D. Candidate in Health Care Management, head of health care management research group, health economic research center, Iranian Petroleum Health Industry Organization (\* Corresponding author)  
sharifimoslem@yahoo.com, Tel: 021-83307188 091963832280

<sup>5</sup>Head of Information Technology Research Group, Health Economic Research Center, Iranian Petroleum Health Industry Organization