

## بررسی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون

(مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی تهران)

نیلوفر امیری قلعه رشیدی<sup>۱</sup>، علیرضا نمازی شبستری<sup>۲</sup>، علیرضا عرب یارمحمدی<sup>۳</sup>، مریم مزینانی<sup>۴</sup>، سپیده مسعود سینکی<sup>۵</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۸/۷/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۱۴

### چکیده:

**زمینه و هدف:** هدف از انجام این پژوهش بررسی فرهنگ سازمانی جاری در دانشگاه علوم پزشکی تهران بود که با شناسایی آن در راستای تقویت فرهنگ سازمانی دانشگاه گامی برداشته شود.

**مواد و روش‌ها:** پژوهش حاضر، مطالعه‌ای توصیفی - مقطعی و از نظر هدف کاربردی - پیمایشی می‌باشد که در سال ۹۷ در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۰۶ نفر محاسبه و تحلیل شد. در این مطالعه برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد بررسی فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار SPSS و روش‌های آماری توصیفی و استنباطی شامل آزمون میانگین تک نمونه‌ای و آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

**نتایج:** میانگین فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران، در هر یک از مؤلفه‌ها، فرهنگ درگیر شدن در کار (۲/۲۹)، فرهنگ سازگاری (۲/۶۳)، فرهنگ انطباق‌پذیری (۲/۶۶) و فرهنگ رسالت (۲/۵۸) بود که این میزان فرهنگ بالاتر از متوسط را در تمام ابعاد مورد نظر دنیسون نشان می‌داد.

**نتیجه‌گیری:** سازمان باید در مورد مؤلفه‌های انطباق‌پذیری (خرده‌فرهنگ یادگیری سازمانی) و درگیر شدن در کار (توسعه قابلیت‌ها) که امتیاز پایین‌تری کسب کرده است با تحقیق و بررسی بیشتر اقداماتی اصلاحی انجام دهد.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ سازمانی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت

<sup>۱</sup> رئیس گروه ارزیابی عملکرد ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه طب سالمندی؛ مدیر توسعه سازمان و سرمایه انسانی، ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> معاون مدیر توسعه سازمان و سرمایه انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۵</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران، شبکه علمی آموزشی و تحقیقی یوسرن

(USERN)، تهران، ایران. (\* نویسنده مسئول) Email: sepideh\_m\_s60@yahoo.com

## مقدمه

فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها در سازمان است که بر افکار و رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد (۱). اعتقاد بر این است فرهنگ و مذهب منبع تأثیرگذار مفروضات فرهنگی اولیه هستند (۲). فرهنگ سازمانی مطلوب می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمان به مدیران کمک شایانی بکند همانگونه که یک فرهنگ سازمانی نامطلوب می‌تواند در برابر تغییرات مقاومت کند و با اهداف و وظایف سازمان هماهنگی نداشته باشد. گروهی از پژوهشگران مدیریت و مدیران سازمان‌ها معتقد هستند که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌ها است، بنابراین شناخت دقیق و کامل از فرهنگ سازمانی بسیار کمک‌کننده است (۳).

فرهنگ سازمان نشان‌دهنده شخصیت سازمان است. فرهنگ یک سازمان توسط اعضای جدیدی که به سازمان وارد می‌شوند به راحتی درک می‌شود (۴). اگرچه تعیین مرزهای واژه فرهنگ دشوار است اما هر کس هنگام برخورد با فرهنگ آن را در می‌یابد. فرهنگ هر نوع سازمان با توجه به ورودی‌ها و خروجی‌های آن متفاوت است، مثلاً فرهنگ یک بیمارستان با فرهنگ یک دانشگاه متفاوت است (۵). موفقیت، رشد و یا شکست یک سازمان در گرو عملکرد مدیران و کارکنان آن سازمان است، یک فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند منجر به افزایش عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان بشود (۶). فرهنگ سازمان بر تمام جنبه‌های سازمان اعم از تدوین استراتژی، مشارکت کارکنان، رضایت شغلی، انگیزش و ... تأثیر گذار است (۷) و از عوامل مختلفی نیز همچون اعتباربخشی سازمان‌ها (اجتماعی کردن و اولویت‌های آن) تأثیر می‌پذیرد (۸). دنیسون می‌گوید: مشارکت اساتید، محققان و مشاوران سازمان در حوزه فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد بینش متفاوت در سازمان شده و در نتیجه عملکرد را توسعه می‌دهد (۹). کسب فرهنگ پایدار نیز در گرو چگونگی ایفای نقش رهبران و مدیران جهت نهادینه‌سازی سیستماتیک فرهنگ و عملکرد پایدار است (۱۰).

به دلیل ماهیت پیچیده فرهنگ سازمانی نظریات و الگوهای متفاوتی برای اندازه‌گیری آن به وجود آمده است. الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون یکی از جدیدترین و جامع‌ترین الگوهای شناسایی فرهنگ سازمانی است که بسیاری از سازمان‌ها برای شناخت فرهنگ سازمانی خود از این مدل بهره می‌گیرند (۱۱)، دنیل دنیسون در سال

۲۰۰۰ پژوهش‌هایی مبنی بر شناخت فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام داده است. او در الگوی خود این مؤلفه‌ها را برای فرهنگ برشمرده است (۱۲):

۱- درگیر شدن در کار (مشارکت)<sup>۱</sup>: سازمان‌های اثربخش افراد را توانمند می‌سازند و به دنبال توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع خود هستند. هم‌چنین سازمان را بر محوریت گروه‌های کاری و تیم‌ها تشکیل می‌دهند. اعضای سازمان در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیمات مدیران نقش دارند و وظایف و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان مرتبط است آن‌ها به کار خود متعهد هستند و خود را جزئی از پیکر سازمان می‌دانند. ابعادی که در این مؤلفه اندازه‌گیری می‌شوند شامل: توانمندسازی، تیم محوری و توسعه قابلیت‌ها است.

۲- سازگاری<sup>۲</sup>: رفتار کارکنان در سازمان‌های اثربخش از ارزش‌های بنیادین منشأ می‌گیرد. مدیران و کارکنان مهارت رسیدن به توافق را کسب کرده‌اند و این سازمان‌ها با ثبات و یکپارچه هستند و از نفوذ کافی بر کارکنان برخوردارند. ابعادی که در این مؤلفه اندازه‌گیری می‌شوند: ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی است.

۳- انطباق‌پذیری<sup>۳</sup>: سازمان‌هایی که ظرفیت ایجاد تغییر را دارند و یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی مزیت برتری آن‌ها محسوب می‌شود. این سازمان‌ها برای مشتریان ارزش زیادی قائل هستند و به وسیله آن‌ها هدایت می‌شوند. ابعادی که در این مؤلفه اندازه‌گیری می‌شوند شامل: ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی است.

۴- رسالت (مأموریت)<sup>۴</sup>: مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت است. فرهنگ رسالت بیان می‌کند که این سازمان می‌داند در چه وضعیتی قرار دارد و می‌داند که به کجا می‌خواهد برسد و مسیر صحیح دستیابی به اهداف را شناسایی کرده است. رهبر قوی باید چشم‌انداز سازمان را ترسیم کند و فرهنگی را خلق کند که از این چشم‌انداز حمایت کند. ابعادی که در این مؤلفه اندازه‌گیری می‌شوند شامل: جهت استراتژیک، اهداف و چشم‌انداز است.

همان‌گونه که نتایج تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که نوع فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی، عملکرد سازمانی (۱۳)، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، سطح رضایت، اضطراب، استرس شغلی،

<sup>1</sup> Involvement (Empowerment, Team Orientation, Capability Development)

<sup>2</sup> Consistency (Core Values, Agreement, Coordination & Integration)

<sup>3</sup> Adaptability (Creating Change, Customer Focus, Organizational Learning)

<sup>4</sup> Mission (Strategic Direction & Intent, Goals & Objectives, Vision)

محاسبه گردید که در نهایت پس از حذف موارد ناقص و مخدوش مورد تعداد ۳۰۶ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه بررسی فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی دنسون بود که ابعاد فرهنگ سازمانی را می‌سنجد. پرسشنامه شامل دو سؤال عمومی از جنس و محل خدمت و ۳۶ سؤال تخصصی بود. سؤالات تخصصی ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی را اندازه‌گیری می‌کردند. برای هر کدام از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی ۹ سؤال و برای هر بعد ۳ سؤال در نظر گرفته شده بود. سؤالات در قالب مقیاس لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) تقسیم‌بندی شده بود که برای تحلیل نتایج گزینه کاملاً موافقم عدد ۱ و گزینه کاملاً مخالفم عدد ۵ را نشان می‌دهد و بالاترین میانگین نشان‌دهنده بیشترین مخالفت پاسخ‌دهندگان و پایین‌ترین میانگین نشان‌دهنده بیشترین موافقت آن‌ها با سؤالات است. روایی پرسشنامه دنسون به روش محتوا تأیید شده است اما به منظور بررسی اعتبار بیشتر روایی صوری پرسشنامه‌ها نیز بررسی شد. برای بررسی روایی صوری پرسشنامه، نظرات کارشناسان و اساتید درباره ضعف‌ها و کاستی‌های پرسشنامه دریافت شد و گویه‌های نامفهوم مشخص شدند. پس از انجام دادن اصلاحات پرسشنامه در شهریور ۹۷ با اطمینان دادن به نمونه‌های پژوهشی مبنی بر محرمانه ماندن کلیه پاسخ‌ها بین کارکنان ستادی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی تهران (معاونت‌ها) توزیع شد. محاسبه پایایی پرسشنامه توسط ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات مربوط به هر مولفه در نرم‌افزار spss انجام شد. ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ نشان‌دهنده پایایی مناسب سؤالات است که در این پرسشنامه برای سؤالات مؤلفه درگیر شدن ضریب ۰/۸۵ و مؤلفه سازگاری ضریب ۰/۷۱ و مؤلفه انطباق‌پذیری ضریب ۰/۷۸ و مؤلفه رسالت ضریب ۰/۸۱ به دست آمد (۱۸). پایایی کل پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۹۲. به دست آمد (۱۸). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار و...) و آزمون میانگین تک نمونه‌ای و آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. تحلیل یافته‌ها در نرم‌افزار spss نسخه ۲۵ صورت گرفت.

افسردگی، فرسودگی شغلی، بهره‌وری و کارایی، تأثیر بسزایی دارد (۱۴). به‌طور کلی ارزیابی فرهنگ سازمانی به‌طور غیرمستقیم با تجزیه و تحلیل روابط میان صفات کارکنان و نتایج شغلی آن‌ها کاربرد گسترده‌ای دارد (۱۵). اگرچه فرهنگ سازمانی در بسیاری از مطالعات مورد بررسی قرار گرفته است لکن در کشور ما هنوز هم یکی از دغدغه‌های اولویت‌دار بشمار می‌آید. در بخش دولتی نیز مدیران همواره به دنبال شکل‌دهی فرهنگ در جهت کسب عملکرد بهتر در بخش دولتی و هدایت بهینه سازمان‌های دولتی هستند (۱۶). در حوزه سلامت نیز مدیران در پی نهادینه‌سازی و فرهنگ‌سازی کارمندان در خصوص اعتباربخشی و بهبود کیفیت می‌باشند (۱۷). از آنجا طبق دستورالعمل‌های وزارت بهداشت؛ دانشگاه‌های تابعه موظف به انجام سنجش فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل دنسون می‌باشند لذا دانشگاه علوم پزشکی تهران نیز اقدام به سنجش فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل دنسون نموده است. مدل دنسون در تمام سطوح سازمانی قابلیت استفاده دارد و از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی بسیار کامل است، به همین دلایل این مدل برای پژوهش حاضر استفاده شد. این پژوهش به دنبال شناخت فرهنگ کلان سازمان و شناخت خرده فرهنگ‌های موجود در بخش‌های گوناگون سازمان است.

### مواد و روش‌ها:

نظر به اینکه پژوهش حاضر به توسعه‌ی دانش کاربردی در یک زمینه‌ی خاص توجه دارد، می‌توان آن را به لحاظ هدف در زمره‌ی تحقیقات کاربردی قرار دارد و بر اساس چگونگی به دست آوردن و تحلیل داده‌های موردنیاز نیز، می‌توان آن را جزو پژوهش‌های مقطعی از نوع توصیفی به شمار آورد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران و معاونت‌های مربوطه است که با توجه به اینکه جامعه مشخص و محدود بود با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۱۰ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری ابتدا نمونه‌گیری طبقه‌ای شامل معاونت‌های مختلف و سپس نمونه‌گیری تصادفی ساده از هر معاونت در دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌باشد. در این تحقیق، کل جامعه شامل ۱۶۰۰ نفر بود که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۱۰ نفر

جدول ۱: ابعاد و شاخص های مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

مفهوم	بعد	شاخص
فرهنگ سازمانی دنیسون	درگیر شدن در کار	توانمندسازی
		تیم محوری
		توسعه قابلیت‌ها
	سازگاری	ارزش‌های بنیادین
		توافق
		انسجام و هماهنگی
	انطباق پذیری	تغییر
		مشتری مداری
		یادگیری سازمانی
	رسالت (مأموریت)	جهت‌گیری استراتژیک
		اهداف
		چشم‌انداز

**یافته‌ها:**

در پژوهش حاضر ۳۰۶ نفر شرکت کردند که ۱۰۸ نفر (۳۵ درصد) نمونه را زنان و ۱۹۸ نفر (۶۵ درصد) را مردان تشکیل می‌دهند.

از نظر میزان تحصیلات بیشتر پاسخگویان فوق‌لیسانس هستند (۳۷ درصد) و بعد از آن تحصیلات دکتری و لیسانس هرکدام با ۲۰ درصد قرار دارند. ۱۲ درصد پاسخگویان تحصیلات دیپلم و ۱۱ درصد تحصیلات فوق‌دیپلم دارند. بررسی وضعیت

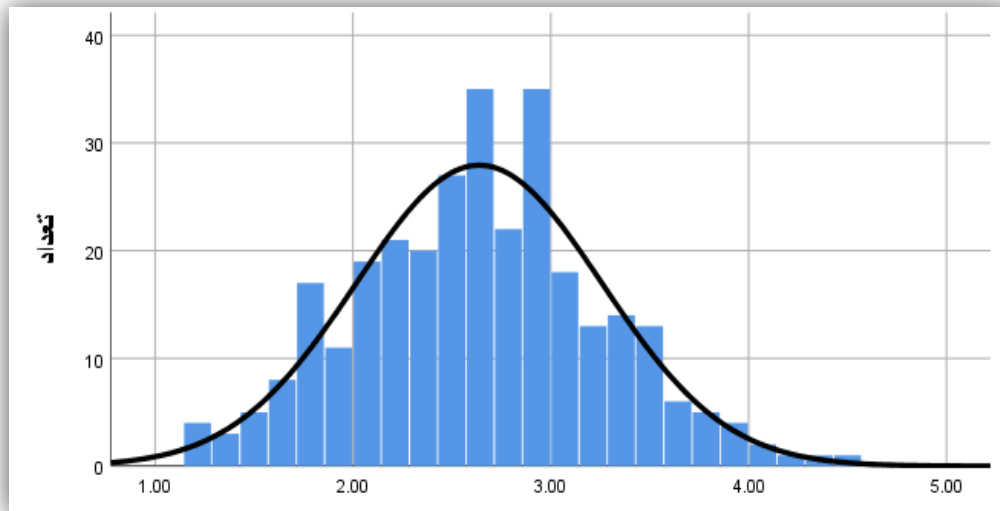
سنی افراد نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخگویان را افراد ۴۱ تا ۵۰ ساله با ۳۷ درصد شامل می‌شوند و بعد از آن افراد بالای ۵۰ سال (۲۶ درصد)، افراد ۳۱ تا ۴۰ سال (۲۱ درصد) و افراد ۲۰ تا ۳۰ سال (۱۶ درصد) قرار دارند. بررسی رشته شغلی که در جدول ۱ به ترتیب بیشترین تعداد مرتب شده است نشان می‌دهد که رشته اداری مالی با ۳۲ درصد بیشترین تعداد را در نمونه پژوهش دارد و بعد از آن رشته خدمات با ۲۴ درصد و بهداشتی درمانی با ۲۲ درصد قرار دارد.

جدول ۲: ویژگی‌های عمومی نمونه (n=۳۰۶)

ویژگی	فراوانی	درصد فراوانی
جنس	مرد	۱۹۸
	زن	۱۰۸
تحصیلات	دیپلم	۳۷
	فوق‌دیپلم	۳۲
	لیسانس	۶۱
	فوق‌لیسانس	۱۱۴
سن	دکتری	۶۲
	۲۰ تا ۳۰ سال	۴۸
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۵
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۱۴
رشته شغلی	بیشتر از ۵۰ سال	۷۹
	اداری مالی	۹۸
	خدمات	۷۴
	بهداشتی و درمانی	۶۶
	آموزشی و فرهنگی	۳۸
سایر رشته‌ها	۳۰	۱۰

نرمال بودن توزیع داده‌ها در این مطالعه می‌باشد. شکل ۱ نمودار هیستوگرام نرمال بودن توزیع متغیر فرهنگ سازمانی است که با توجه به نمودار هیستوگرام می‌توان توزیع فرهنگ سازمانی را نرمال یا تقریباً نرمال دانست و از آزمون‌های پارامتریک مانند تی تک نمونه‌ای و همبستگی پیرسون استفاده کرد.

در بررسی توزیع داده‌ها و از مقایسه میانگین، میانه و نما (به‌عنوان مثال: میانگین ۲.۶۹، میانه ۲.۶۶ و نما ۲.۶۷ در بعد درگیر شدن در کار) که تقریباً نزدیک به هم هستند و یکی از خصوصیات اصلی دارا بودن توزیع نرمال است و هم‌چنین بررسی چولگی و کشیدگی داده‌ها و نمودارهای توزیع (هیستوگرام - نمودار جعبه و خط box plot) نشان‌دهنده



شکل ۱- نمودار هیستوگرام توزیع متغیر فرهنگ سازمانی

توصیفی، از آزمون T تک نمونه‌ای در تحلیل و بررسی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده می‌نماییم:  
 $H_0$ : میانگین  $< 3$  فرهنگ سازمان کمتر از متوسط است.  
 $H_1$ : میانگین  $> 3$  فرهنگ سازمان بیشتر از حد متوسط است.

بالاترین میانگین نشان‌دهنده بیش‌ترین مخالفت پاسخ‌دهندگان به سؤالات بوده و پایین‌ترین میانگین بیان‌گر بیش‌ترین موافقت پاسخ‌دهندگان به سؤالات بوده است. طبق یافته‌های به‌دست‌آمده از بررسی نرمال‌یته در تحلیل

جدول ۳: آزمون T تک نمونه‌ای در تحلیل ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی دنیسون

Test Value = 3				
درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	ابعاد
۳۰۵	-۹.۴۲	۰.۸۰۸	۲.۵۶	توانمندسازی
۳۰۵	-۶.۶۳	۰.۸۸۴	۲.۶۷	تیم محوری
۳۰۵	-۲.۹۱	۰.۸۸۲	۲.۸۵	توسعه قابلیت‌ها
۳۰۵	-۷.۱۸	۰.۷۳۳	۲.۶۹	درگیر شدن در کار
۳۰۵	-۸.۰۵	۱.۰۷۴	۲.۵۰	ارزش‌های بنیادین
۳۰۵	-۵.۰۵	۰.۸۶۰	۲.۷۵	توافق
۳۰۵	-۸.۹۱	۰.۶۸۱	۲.۶۵	انسجام و هماهنگی
۳۰۵	-۹.۱۵	۰.۶۹۳	۲.۶۳	سازگاری
۳۰۵	-۱۰.۲۹	۰.۷۹۰	۲.۵۳	ایجاد تغییر
۳۰۵	-۶.۸۷	۰.۶۹۴	۲.۷۲	مشتری مداری
۳۰۵	-۵.۶۹	۰.۸۱۰	۲.۷۳	یادگیری سازمانی

Test Value = 3				
ابعاد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی
انطباق پذیری	۲.۶۶	۰.۶۴۵	-۹.۰۶	۳۰۵
جهت استراتژیک	۲.۴۷	۰.۸۲۰	-۱۱.۰۸	۳۰۵
اهداف	۲.۶۴	۱.۲۸۱	-۴.۸۷	۳۰۵
چشم انداز	۲.۶۲	۰.۷۶۲	-۸.۶۱	۳۰۵
رسالت	۲.۵۸	۰.۷۶۸	-۹.۵۳	۳۰۵

میانگین فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران، در هر یک از مؤلفه‌ها، فرهنگ درگیر شدن در کار (۲/۲۹)، فرهنگ سازگاری (۲/۶۳)، فرهنگ انطباق پذیری (۲/۶۶) و فرهنگ رسالت (۲/۵۸) بود که این میزان فرهنگ بالاتر از متوسط را در تمام ابعاد مورد نظر دنیسون نشان می‌دهد. پایین‌ترین سطح فرهنگ مربوط به فرهنگ درگیر شدن در کار و خرده‌فرهنگ توسعه قابلیت‌ها بود و بالاترین آن مربوط به فرهنگ رسالت و خرده‌فرهنگ جهت استراتژیک بود. هم‌چنین آزمون تی میزان سطح مطلوبیت فرهنگ سازمانی را برای تمام مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران بالاتر از متوسط نشان داد.

همبستگی متغیرها: در جدول ۳ با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون به بررسی همبستگی بین متغیرهای پژوهش پرداخته شد. چون نتیجه توزیع متغیر فرهنگ

سازمانی تقریباً نرمال است از آزمون پارامتریک همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج همبستگی در جدول ۳ آمده است. نتایج نشان می‌دهد تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با یکدیگر و با فرهنگ سازمانی همبستگی دارند و جهت تمامی روابط مثبت است ( $p < 0.01$ ). بررسی روابط نشان می‌دهد رابطه قوی بین تمامی مؤلفه‌ها با فرهنگ سازمانی وجود دارد که شدت رابطه از حداقل ۸۶٪ برای رابطه رسالت و فرهنگ سازمانی تا حداکثر ۹۳٪ برای رابطه درگیر شدن در کار و فرهنگ سازمانی است. بین تمامی مؤلفه‌ها با یکدیگر نیز رابطه مثبت وجود دارد و شدت تمامی روابط قوی و قابل توجه است. شدت رابطه بین مؤلفه‌ها از حداقل ۶۴٪ برای سازگاری و رسالت تا حداکثر ۸۵٪ برای درگیر شدن در کار و انطباق پذیری است.

جدول ۴- ماتریس همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱. درگیر شدن در کار	۱				
۲. سازگاری	۰/۷۵***	۱			
۳. انطباق پذیری	۰/۸۵***	۰/۷۶***	۱		
۴. رسالت	۰/۷۰***	۰/۶۴***	۰/۷۴***	۱	
۵. فرهنگ سازمانی	۰/۹۲***	۰/۸۸***	۰/۹۳***	۰/۸۶***	۱

توجه:  $p \leq 0.01$  = \*\*\*

فرهنگ سازمانی (بر اساس مدل دنیسون) حاکم بر کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران است. یافته‌های این پژوهش نشان داد بالاترین سطح مطلوبیت فرهنگ سازمانی مربوط به مؤلفه رسالت (۲/۵۸) است. این مؤلفه شامل ابعاد جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و چشم‌انداز است که با بالا بودن سطح این مؤلفه‌ها می‌توانیم نتیجه بگیریم کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران به خوبی از اهداف استراتژیک و مقاصد و چشم‌انداز سازمان خود، آگاه هستند و یک دیدگاه مشترک و واضح و روشن نسبت به آینده بین کارکنان این سازمان وجود دارد

## بحث

آگاهی از فرهنگ سازمانی کلید بدست آوردن شناخت از رفتار سازمانی کارکنان و بررسی عملکرد آنان است (۱۹). برای پیاده‌سازی اقدامات جدید در هر سازمانی توجه به فرهنگ آن مجموعه بسیار ضروری است. در واقع هیچ جهت‌گیری جدیدی در سازمان بدون توجه به فرهنگ مؤثر واقع نخواهد شد. مدیرانی که به دنبال افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمانی هستند با توجه به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی می‌توانند به اهداف خود دست یابند. این پژوهش به دنبال شناسایی

سازمان هم چون محیط دانشگاه علوم پزشکی تهران مؤلفه درگیر شدن در کار در وضعیت مناسبی قرار ندارد و مؤلفه رسالت نسبت به بقیه مؤلفه‌ها در سطح بالاتری قرار دارد که نتایج به دست آمده پژوهش ما را تأیید می‌کند (۲۴). در محیط پژوهش آنان کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها مشارکت می‌کنند و سازمان به دنبال بهبود ارتباطات و مهارت‌های کارکنان است. مختاران و دهدری در پژوهش شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران همه ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی در سطح متوسط و بالاتر از متوسط قرار داشتند اما همانند نتایج به دست آمده از محیط پژوهش ما، بیان کرده‌اند که تیم محوری و توسعه قابلیت‌ها نیازمند بهبود است (۲۵).

پاکدل و همکاران که در پژوهش خود به شناخت فرهنگ سازمانی در مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی پرداخته‌اند به این نتیجه دست یافته‌اند که؛ همه ابعاد فرهنگ سازمانی در آن محیط کمتر از حد متوسط و در وضعیت نامناسبی قرار دارند و مؤلفه رسالت نسبت به دیگر مؤلفه‌ها در بدترین وضعیت قرار دارد که با توجه به تفاوت جامعه نمونه در این پژوهش با پژوهش ما می‌توان تفاوت در نتایج را توجیه کرد (۲۶). گیلسی و همکاران پژوهشی با عنوان شناخت فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با رضایت مشتری در صنایع گوناگون را انجام دادند که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان‌سازی در بعد درگیر شدن در کار و کمترین امتیاز در بعد انطباق‌پذیری بدست آمده است. هم‌چنین در مورد فروشندگان اتومبیل بیشترین امتیاز در بعد سازگاری و کمترین امتیاز در بعد انطباق‌پذیری وجود داشته است (۲۷).

در پژوهش موبلی و همکاران فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مختلف چینی با استفاده از مدل دنیسون سنجیده شده و این نتایج منتشر شده است: در بیمارستان‌های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییرپذیری کمترین امتیاز را بدست آورده‌اند. در شرکت‌های بیمه نیز شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز را به دست آورده‌اند و کمترین امتیاز متعلق به شاخص مشتری‌گرایی بود. نتایج سازمان‌های تولیدکننده مبل به نتایج پژوهش فعلی ما نزدیک‌تر بود و بیشترین امتیاز را در شاخص چشم‌انداز و کمترین امتیاز را در شاخص توسعه قابلیت‌ها نشان داد (۲۸). دانشگاه علوم پزشکی تهران از نظر وضعیت موجود فرهنگ سازمانی بهترین وضعیت را در بعد جهت‌گیری استراتژیک (۲/۴۷) و بدترین وضعیت را در بعد توسعه قابلیت‌ها (۲/۵۸) دارد. نتایج حاصل از آزمون میانگین دوجمله‌ای نشان داد که در بین کارکنان معاونت‌های دانشگاه علوم

(۲۰). کمترین نمره کسب‌شده در فرهنگ سازمانی مربوط به مؤلفه درگیر شدن در کار (مشارکت) بود که ابعاد این مؤلفه شامل: توانمندسازی، تیم محوری و توسعه قابلیت‌ها است. پایین‌تر بودن فرهنگ سازمانی در این مؤلفه نشان می‌دهد سازمان به تشکیل گروه‌های کاری و فعالیت‌های تیمی و توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های منابع خود توجه کافی نمی‌کند. سازمان‌هایی که به کار تیمی ارزش بدهند کارکنانی با استقلال، آزادی بالا و مسئولیت‌پذیر خواهند داشت که منجر به افزایش عملکرد و ابتکار اعضای آن سازمان خواهد شد (۱). یالماز و آرگون در پژوهش خود با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی نشان دادند که رضایت کارکنان با میزان فرهنگ درگیر شدن در کار در هر سازمان رابطه مستقیم دارد (۲۱). با استقرار فرهنگ درگیر شدن در کار در سازمان مدیریت دانش نیز بهبود پیدا خواهد کرد، پژوهش عبدالمحمد بیان می‌کند که ۸۶ درصد واحدهای مورد مطالعه فرهنگ درگیر شدن در کار را در استقرار مدیریت دانش موثر دانسته‌اند (۲۲).

در پژوهش اردلان و همکاران بعد درگیر شدن در کار بالاترین و بعد سازگاری پایین‌ترین نمره را اخذ کرده‌اند که تفاوت میان محیط پژوهش این محققین با دانشگاه علوم پزشکی تهران را نشان می‌دهد. در محیط پژوهش آنان کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها مشارکت می‌کنند و سازمان به دنبال بهبود ارتباطات و مهارت‌های کارکنان است. سازمان دانشگاه علوم پزشکی تهران از نظر وضعیت موجود فرهنگ سازمانی بهترین وضعیت را در بعد جهت‌گیری استراتژیک (۲/۴۷) و بدترین وضعیت را در بعد توسعه قابلیت‌ها (۲/۵۸) دارد. نتایج حاصل از آزمون میانگین دوجمله‌ای نشان داد که در بین کارکنان معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران تمام مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی الگوی دنیسون در سطح بالاتر از متوسط قرار دارند. بالا بودن فرهنگ سازمانی در مؤلفه سازگاری نشان می‌دهد که بین کارکنان این سازمان ارزش‌های محوری مورد توجه زیادی است و کارها با هماهنگی بالایی انجام می‌شود و درباره روش انجام کارها توافق وجود دارد. از قرار داشتن فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری در سطح بالاتر از متوسط می‌توان نتیجه گرفت که این سازمان قدرت پذیرش ریسک و تغییر بالایی را دارد، هم‌چنین نظرات مشتریان در این سازمان برای تصمیم‌گیری‌ها مهم قلمداد می‌شود و دانشگاه علوم پزشکی تهران پیوسته به دنبال ارزش قائل شدن برای مشتریان است (۲۳).

صالحی و همکاران در پژوهش خود مبنی بر شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسیدند که در آن

فضایی در سازمان حاکم شود که کارمندان اهمیت یادگیری را درک نمایند. هم‌چنین در حوزه «یادگیری سازمانی» به نظر می‌رسد ایجاد بستر مناسب توسعه واحد آموزش کارکنان گام توسعه‌ای مناسبی باشد. پیشنهاد می‌شود پروتکل‌های ارتقا و توسعه قابلیت‌ها در دانشگاه پایه‌گذاری گردد تا بسترهای مناسب فرهنگی توسعه یابد. بعد «جهت‌گیری استراتژیک» بهترین وضعیت فرهنگ را در دانشگاه دارا می‌باشد که نشان‌دهنده این است که دانشگاه گرایش‌های استراتژیک خود را به‌صورت روشن جهت تحقق اهداف سازمانی نشان داده است و چشم‌انداز و مأموریت برای کارکنان بدون ابهام است و هر شخص می‌تواند با تکیه بر قدرت تفکر راهبردی، خودش را در آن حوزه مشارکت دهد. لذا باید سیاستی اتخاذ گردد تا این مسیر به‌طور مستمر ادامه یابد.

#### سپاسگزاری

پژوهش حاضر با حمایت‌های معاون محترم توسعه سازمان جناب آقای دکتر بیگلر انجام گردیده است که بدین‌وسیله نهایت قدردانی و تشکر از ایشان به عمل می‌آید. در پایان نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند که از تمامی کارکنان محترم دانشگاه که در این طرح شرکت نموده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را اعلام می‌نمایند.

#### کد اخلاق

از نتایج پژوهش حاضر در طرح تحقیقاتی HSR دارای کد ۳۹۷۰۴-۶۴-۰۲-۹۷ با عنوان پیاده‌سازی تعالی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران استفاده شده است. در اجرای این مطالعه تمام موارد مربوط به کد اخلاق اعم از محرمانه بودن، عدم ذکر نام افراد، اخذ رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان رعایت شده است.

پزشکی تهران تمام مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی الگوی دنیسون در سطح بالاتر از متوسط قرار دارند. بالا بودن فرهنگ سازمانی در مؤلفه سازگاری نشان می‌دهد که بین کارکنان این سازمان ارزش‌های محوری مورد توجه زیادی است و کارها با هماهنگی بالایی انجام می‌شود و درباره روش انجام کارها توافق وجود دارد. از قرار داشتن فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری در سطح بالاتر از متوسط می‌توان نتیجه گرفت که این سازمان قدرت پذیرش ریسک و تغییر بالایی را دارد، هم‌چنین نظرات مشتریان در این سازمان برای تصمیم‌گیری‌ها مهم قلمداد می‌شود و دانشگاه علوم پزشکی تهران پیوسته به دنبال ارزش قائل شدن برای مشتریان است.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در هر سازمانی برای ایجاد جهت‌گیری‌های جدید و تغییرات به اهرم فرهنگ نیاز داریم زیرا فرهنگ هر سازمان رفتار و عملکرد کارکنان آن را نشان می‌دهد. هم‌چنین یکی از عوامل مؤثر در پیاده‌سازی تعالی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران وجود بستر مناسب فرهنگی در دانشگاه بوده است. سازمان باید در مورد مؤلفه‌هایی که امتیاز پایین‌تری کسب کرده است اقداماتی اصلاحی انجام دهند. به‌طور مثال برای ارتقا رتبه «توسعه قابلیت‌ها» کارکنان نیاز است که سازمان به دنبال ایجاد موقعیت رقابتی و تأمین منابع خود از طریق توسعه قابلیت‌های کارمندان باشد. باید نظر افرادی که ارتباط نزدیکی با کار و مشتری‌ها دارند جلب شده و در تصمیم‌گیری‌ها همکاری کنند. سازمان باید به‌وسیله تشویق مهارت‌های چندگانه به کارکنان آموزش دهد که چگونه در جهت ارزش‌های سازمان فعالیت‌های تیمی را پایه‌ریزی کنند؛

#### References

1. Tsui Tsui A. S., Zhang Z., Wang H., Xin, K.R., Wu J.B. Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, Archive of SID. 2006; 17: 113-117.
2. Mazur B. Basic assumptions of organizational culture in religiously diverse environments. *International Journal of Contemporary Management*. 2015; 14(3): 115-132.
3. Fany AS, HosseiniNejad H. Comparative study on the Ministry of Jihad agriculture: Organizational Culture. *Journal of Tadbir*. 2002; 13(130):38-46 [In Persian]
4. Philip G, McKeown L. Business Transformation and Organizational culture. *Journal of European Management*. 2004; 22(6): 624-636.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd Ed.). Hoboken, NJ: Wiley. 2011; 9.
6. Denison D, Cho H.J, Young J. *Diagnosing Organizational Culture: a model and method*, working paper, International for management development. 2000.
7. Barbosa I, Cardoso C.C. Managing diversity in academic organization: a challenge to organizational culture. *Journal of Woman in management Review*. 2007; 22 (4): 274- 288.
8. Teodoro M.P, Hughes A.G. Socializer or Signal? How Agency Accreditation Affects Organizational Culture. *Public Administration Review Journal*. 2012; 72(4): 583-591. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02531.x.



9. Nieminen L.R.G., Hooijberg R., Kotrba L. Daniel R. Denison: Corporate Culture Teacher, Scholar, and Consultant. In: Szabla D., Pasmore W., Barnes M., Gipson A. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. 2017; 421-434.
10. Leleux B., van der Kaaij J. Encouraging a Culture of Sustainability. In: *Winning Sustainability Strategies*. Palgrave Macmillan, Cham. 2019; 153-170.
11. Maximini D. Organizational Culture Models. In: *The Scrum Culture. Management for Professionals*. Cham. 2018; 187-204.
12. Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R., Neale W. Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, *European Journal of work and organizational psychology*. 2008.
13. Manggis I., Yuesti A., Saptia I. K. The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*. 2018; 9(07): 20901-20916. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/07/553>
14. Quinn R, Cameron K. *Diagnosing and changing organizational culture*. The Jossey-Bass publishing, Revised Edition. 2006.
15. Van Hoorn A. Organizational Culture in the Financial Sector: Evidence from a Cross-Industry Analysis of Employee Personal Values and Career Success. *J Bus Ethics*. 2017; 146(2): 451-467. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2932-6>
16. Dull M, Tech V. Leadership and Organizational Culture: Sustaining Dialogue between Practitioners and Scholars. *Public Administration Review Journal. Academic-Practitioner Exchange: Organizational Culture*. 2010; 857-866.
17. Jennings E.T. Organizational Culture and Effects of Performance Measurement. *Public Administration Review Journal*. 2012; 1-2. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02636.x.
18. Kafashi M. *Application of spss software in social research*. Tehran Publishing House: Fujian. 2014. [In Persian]
19. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc., Ninth Edition. 2005.
20. Francois H. Organizational culture and performance measurement systems. *Journal of Accounting, Organizations and Society*. 2006; 31: 77-103.
21. Yilmaz C, Ergun E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*. 2008; 43(3): 290-306
22. Abdulmohammad B. Investigate Based Denison organizational culture model based on matching state and private banks. Tehran: [MSc Thesis]. Public Management. Shahid Beheshti University. 2007. [In Persian]
23. Robbins S.P. *Management, eighth edition*, entice Hall of India. 2005.
24. Salehi S.M.R, Mirsepasi N, Farhangi A. Survey on Organizational Culture Based on the Denison Model; Case Study: Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization. *Organizational culture management*. 2015; 13(3): 857-878. [In Persian]
25. Mokhtaran M, Dehdari R. Understanding the Organizational Culture Based on the Denison Model at Iran National Petroleum Refining and Distribution Company. *Farayand no Journal*. 2016; 10(50): 91-109. [In Persian]
26. Pakdel S, Ebrahimi M, Arastou E. Recognizing the organizational culture based on the Denison model: The complex of Shiraz and Dudley flour factories (Tina). *Management of organization culture Journal*. 2015; 12(4): 741-761. [In Persian]
27. Gillespie M A, et al. Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of work and organizational psychology*. 2008; 17(1): 112-132. DOI: 10.1080/13594320701560820.
28. Mobley W H., Wang L, and Fang K. *Organizational Culture*. 2005.

# Survey on Organizational Culture Based on the Denison Model; Case Study

Tehran University of Medical Sciences

Niloufar Amiri Ghale Rashidi<sup>1</sup>, Alireza Namazi Shabestari<sup>2</sup>, Alireza Arab Yarmohamadi<sup>3</sup>, Maryam Mazinani<sup>4</sup>, Sepideh Masoud Sinaki<sup>5\*</sup>

Submitted: 2019.2.3

Accepted: 2019.10.12

## Abstract

**Background & Aim:** The purpose of this study was to investigate the current organizational culture in Tehran University of Medical Sciences, which is to be considered in order to strengthen organizational culture.

**Material & Method:** The present study is a descriptive cross-sectional study and an applied research-based survey that was conducted in Tehran University of Medical Sciences in 2019. The sample size was calculated and analyzed using Cochran's formula for 306 people. In this study, Denison's Organizational Culture Questionnaire was used to collect data. Data were analyzed using SPSS software, descriptive statistical methods, one-sample mean and Pearson Correlation Tests.

**Results:** The average of organizational culture in Tehran University of Medical Sciences, in each component, culture of Involvement (2.29), culture of consistency (2.63), culture of adaptability (2.66) and culture of mission (2.58), Which represented a higher-than-average culture in all aspects of Denison's view.

**Conclusion:** The organization should do some corrective actions with respect to the components of adaptability (subculture of organizational learning) and Involvement (Capability Development), which has earned a lower score.

**Key words:** Organizational culture, Involvement, Consistency, Adaptability, Mission

<sup>1</sup> Head of Staff Performance Appraisal Department, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Geriatric Medicine and Gerontology, Chair of Human Resource Management, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

<sup>3</sup> Deputy Director Department of Human Resource Management, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

<sup>4</sup> MA student of Health Services Management, Faculty of Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

<sup>5</sup> PhD student of Human Resource Management, SRBIAU Branch, Islamic Azad University; Department of Human Resource Management, Tehran University of Medical Sciences; Member of Universal Scientific Education and Research Network (USERN), Tehran, Iran. (\*corresponding author) Email: sepideh\_m\_s60@yahoo.com