

ارزیابی اثربخشی فرهنگ سازمانی واحدهای سازمانی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها

- نازیلا ادب آوازه*، مهرداد نیکبخت
- گروه مهندسی صنایع، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

*itmanager@iwnt.com

nikbakht2020@yahoo.com

چکیده: فرهنگ سازمانی موجبات سرآمدی سازمان را فراهم می‌سازد. اثربخشی سازمانی می‌تواند موجب موفقیت و یا شکست سازمان‌ها گردد و یکی از حساس‌ترین موضوعاتی است که در سازمان‌ها در ارتباط مستقیم با مفهوم فرهنگ سازمانی می‌باشد. فرهنگ سازمانی غنی باعث افزایش عملکرد و اثربخشی سازمانی می‌شود. در این پژوهش مدل تحلیل پوششی داده‌ها به منظور ارزیابی اثربخشی فرهنگ سازمانی ایجاد گردیده است. در این راستا دو سازه تکمیل شده مدل دنیسون و پارسونز برای شانزده واحد سازمانی یک شرکت فنی و مهندسی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. شاخص‌های اثربخشی فرهنگ سازمانی شامل یک نهاد و یک ستاده محور مدل مذکور را تشکیل داده‌اند. برای افزایش اثربخشی فرهنگ سازمانی در واحدهای ناکارا می‌توان با اجرای آموزش، تغییر افراد کلیدی، توسعه نظام مشارکتی، استقرار نظام ارزشیابی عملکرد با معیارهای مناسب و توسعه مدیریت بر مبنای هدف اقدام نمود.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، اثر بخشی سازمانی، تحلیل پوششی داده‌ها.

1- مقدمه

یکی از تحولات اساسی دنیای امروز، تغییر در شیوه نگرش به سازمان‌هاست. فرهنگ سازمانی در حکم مجموعه‌ای از ویژگی‌های بسیار مهم در برگیرنده ارزش‌های سازمان را مشخص می‌نماید. عامل تاثیر گذار و مهمی که موجب خودکنترلی، کارآمدی، نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها می‌شود، فرهنگ سازمانی حاکم بر آن‌ها است. اسکات و همکاران¹ معتقد هستند که ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی در حفظ و سلامتی توسعه سازمانی نقش اساسی دارد. تمایل به تغییر فرهنگ سازمانی برای حفظ و سلامتی رشد سازمان از این باور که فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط می‌باشد، نشات می‌گیرد [15].

سازمان‌ها باید فرهنگی را حاکم نمایند که کارکنان در آن انگیزه و توانایی لازم را برای انجام و ادامه فعالیت بیابند و با احساس تعلق نسبت به سازمان خود، بتوانند موجبات پایداری و اثربخشی سازمان را فراهم آورند [12]. چند مورد از مطالعاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام گرفته است، به این شرح است:

قربانی و همکاران، به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که در این سازمان، ارتباط مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی وجود داشته و در مجموع نتایج پژوهش، این عقیده را که فرهنگ سازمان به طور نزدیکی مرتبط با

1- Scott et al.

اثربخشی آن می‌باشد مورد حمایت قرار داده و نشان می‌دهد که مدل دنیسون را می‌توان به عنوان یک ابزار شناختی برای درک فرهنگ سازمانی و اثراتی که بر روی ابعاد مختلف اثربخشی دارد، در سازمان تربیت بدنی به کاربرد [11].

قربانی و برکات، پژوهشی جهت بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی براساس مدل سازمانی دنیسون کارکنان استانداری خراسان شمالی انجام داده اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که نقش مولفه مشارکتی بیشترین و نقش انعطاف پذیری کمترین تاثیر را بر روی اثربخشی سازمانی کارکنان دارا می‌باشد [10].

گل آور، تاثیر رابطه فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان را مورد بررسی قرار داده است. یافته این پژوهش بیانگر این بود که فرهنگ قوی باعث افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان می‌شود و اینکه با بررسی‌ها و ارائه یک مدل مفهومی فهمیدیم که میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد و اینکه فرهنگ در عملکرد و اثربخشی سازمانی نقش ویژه‌ای را ایفا می‌کند [12].

اسدی و تیمور نژاد، نقش تبیین‌کننده ابعاد فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی را بررسی نموده‌اند. این پژوهش در اداره کل مالیاتی جنوب تهران اجرا گردیده است. نتایج پژوهش بیانگر تاثیر هر چهار بعد فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی روانشناختی می‌باشد [1].

خوارزمی و همکاران، فرهنگ سازمانی در نیروهای ایستگاهی خط یک قطار شهری مشهد را بر اساس مدل دنیسون ارزیابی نمودند. نتایج پژوهش نشان داد در ابعاد چهارگانه مدل شکاف معناداری وجود دارد که بیشترین اختلاف در بعد درگیر شدن در کار است [6].

حمیدیان پور و منصور آبادی، پژوهشی با هدف تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر روی فرهنگ سازمانی انجام داده‌اند و چارچوبی مفهومی در این زمینه ارائه نموده‌اند. نتیجه پژوهش حاکی از این است که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت آفتاب درخشان فارس رابطه معناداری وجود دارد [5].

الوانی و همکاران، در پژوهشی به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شبکه بهداشت و درمان شهرستان زنجان بودند. نتایج نشان داد که بین متغیر فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد [2].

حسینیان و همکاران، تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارآگاهان پلیس بررسی نمودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که درگیر شدن کارکنان در کار، انطباق‌پذیری و کیفیت ماموریت سازمان در توانمندسازی کارآگاهان پلیس تهران تاثیر دارد [4].

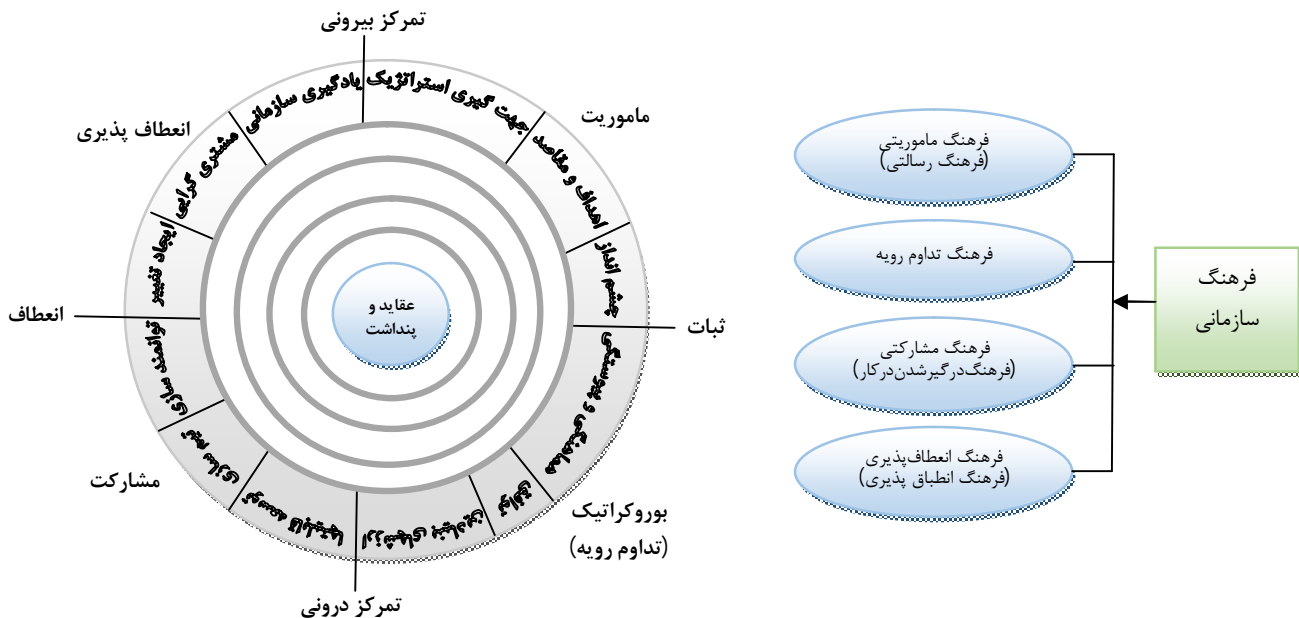
ایران زاده و محمودی اشان، به بررسی فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون در شرکت پلی نار پرداخته‌اند. در این پژوهش فرهنگ سازمانی در سه بخش اداری، بهره‌برداری و کنترل کیفی بررسی شد. براساس پژوهش به عمل آمده در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است [3].

شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم باید در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار گیرد. با شناخت دقیق فرهنگ سازمانی، امکان رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت میسر می‌شود.

امروزه استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها با سرعت فزاینده‌ای رو به گسترش بوده و به یکی از شاخه‌های فعال در علم تحقیق در عملیات تبدیل گردیده است. استفاده از مدل‌های تحلیل پوششی داده‌ها علاوه بر میزان کارایی نسبی، نقاط ضعف سازمان را در شاخص‌های مختلف تعیین نموده و با ارائه میزان مطلوب آن‌ها، خطی مشی سازمان را به سوی ارتقای کارایی سوق می‌دهد. بنابر تحولات سریع دنیای کنونی و اهمیت فرهنگ سازمانی و تاثیر آشکار فرهنگ بر عملکرد و به تبع آن موفقیت سازمان، پژوهشگران بر آن گردیدند تا به ارزیابی اثر بخشی فرهنگ سازمانی با روش تحلیل پوششی داده‌ها بپردازد.

1-1- فرهنگ سازمانی مدل دنیسون

مدل‌های گوناگونی از فرهنگ سازمانی وجود دارد. در این پژوهش از مدل دنیسون [14 و 15] بهره گرفته شده است، زیرا این مدل شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی می‌باشد و همچنین قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد. جدید بودن این مدل نسبت به سایر مدل‌ها و مبنای رفتارگرایی این مدل از دلایل دیگر انتخاب این مدل به شمار می‌آیند. دلیل دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را در چهار محور اصلی معرفی می‌نماید. طبق مدل دنیسون، در فرهنگ ماموریتی به دیدگاه مشترک اعضای سازمان از جهت دستیابی به اهداف سازمان توجه زیادی می‌شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیر سازمان، نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند. سازمانی که فرهنگ تداوم رویه بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمانی تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیط ثابت پندارد. موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و بهره‌وری زیاد است. از نظر فرهنگ مشارکتی دخالت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است. فرهنگ انطباق‌پذیری بر انعطاف‌پذیری تأکید داشته و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه دارد و می‌کوشد تا نیازهای مشتریان تامین گردد [1 و 16]. فرهنگ سازمان مدل دنیسون با سازه 60 گویه ای به بررسی چهار بعد (فرهنگ ماموریتی، فرهنگ تداوم رویه، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ انطباق‌پذیری) و دوازده مولفه (توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز) می‌پردازد [7]. در پرسشنامه دنیسون برای هر سازه، نمرات بین 60 الی 120 نمایانگر فرهنگ سازمانی ضعیف، نمرات بین 120 الی 180 نمایانگر فرهنگ سازمانی متوسط و نمرات بالاتر از 180 بیانگر فرهنگ سازمانی قوی خواهد بود. برای بیش از یک سازه، حدود مذکور در تعداد سازه ضرب خواهد شد. در مدل فرهنگ سازمانی دنیسون برای هر یک سازه، حدپایین نمرات 60 و حد بالای نمرات 300 می‌باشد.



شکل 1- فرهنگ سازمانی (دنیسون، 2005) [13]

1-2- الگوی اثربخشی سازمانی پارسونز

مدل پارسونز شامل چهار مولفه نوآوری (انطباق)، تعهد سازمانی (کسب هدف)، رضایت شغلی (یگانگی) و سلامت سازمانی (حفظ الگوها، روحیه) می‌باشد. براساس مدل کارکردهای چهارگانه ضروری نظام اجتماعی پارسونز (AGIL) میزان اثربخشی سازمانی با سازه 28 گویه‌ای استاندارد تعیین و بررسی خواهد شد (زکی و همکاران، 1385). از بین الگوهای اثربخشی، چارچوب پارسونز بیشترین کاربرد را در سازمان‌ها داشته است. در سازه اثربخشی سازمانی پارسونز، نمرات بین 28 تا 56 میزان اثربخشی سازمانی ضعیف، نمرات بین 56 تا 84 میزان اثربخشی سازمانی متوسط و نمرات بالای 84 میزان اثربخشی سازمانی بسیار خوب را نمایان می‌سازد. در مدل اثربخشی سازمانی پارسونز برای هر یک سازه، حدپایین نمرات 28 و حدبالای نمرات 140 می‌باشد. برای بیش از یک سازه، حدود مذکور در تعداد سازه ضرب خواهد شد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی در پژوهش‌های متعددی از قبیل کامرون و کوپین (2005)، ولف و پولتر به نقل از سیوان (2000)، امید و همکاران (1391)، سلمانی نژاد و همکاران (1391) به اثبات رسیده است [9].

1-3- مدل BCC ورودی محور

علت انتخاب این رویکرد این است که مدیریت کنترل بهتری بر نهاده‌ها داشته و برای افزایش کارایی به دنبال افزایش ستاده‌ها است. و همچنین به دلیل عدم وجود پژوهش‌هایی با تایید فرض بازده ثابت به مقیاس، مدل پایه (1) پیشنهاد شد:

Min θ

St:

$$\begin{aligned} qx_{io} - \sum_{i=1}^m \lambda_j x_{ij} &\geq 0, i = 1, \dots, m \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} &\geq y_{ro}, r = 1, \dots, s \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j &= 1 \\ \lambda_j &\geq 0, \forall j, q \end{aligned} \quad (1)$$

آزاد در علامت q

که در آن با اضافه شدن قید تحدب ($\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$) امکان مقایسه واحدهای تصمیم‌گیرنده با یکدیگر فراهم گردیده است. θ اندیس واحد تصمیم‌گیرنده تحت بررسی است. y_{ij} و x_{ij} نیز به ترتیب، مقادیر ستاده r ام و نهاده i ام برای واحد تحت بررسی (واحد o) است و همچنین، به ترتیب، مقادیر ستاده r ام و مقدار نهاده i ام برای واحد j ام است. s تعداد ستاده‌ها m تعداد نهاده‌ها و n بیانگر تعداد واحدهاست. از آنجا که حل مسایل ثانویه یا مدل پوششی به دلیل محدودیت‌های کمتر نیازمند حجم عملیات کمتری است، در این پژوهش از مدل پوششی BCC ورودی محور استفاده می‌شود.

2- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای است. چارچوب نظری پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و الگوی اثربخشی سازمانی پارسونز برگرفته شده است. نهاده، مجموع مولفه‌های فرهنگ دنیسون و ستاده نیز مجموع چهار مولفه الگوی پارسونز می‌باشد. برای تعیین بالاترین نسبت کارایی و دخالت دادن میزان نهاده‌ها و ستاده‌های سایر واحدهای تصمیم‌گیرنده در تعیین اوزان بهینه برای واحد تحت بررسی، مدل پایه BCC ورودی محور پیشنهاد می‌شود. از آنجا که مدل‌های ثانویه می‌توانند میزان بهبود بهینه (مجموعه مرجع) ورودی و خروجی‌های ناکارا را تعیین کنند، در این پژوهش از مدل پوششی BCC ورودی محور استفاده می‌شود.

تعریف 1-2- مجموع چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون (به ازای هر سازه، k) بالاتر از 180 مطلوب و فرهنگ سازمانی قوی محسوب می شود. در این راستا، بردار ورودی را در دو گروه ورودی مطلوب x^D (فرهنگ سازمانی قوی) و نامطلوب x^U (فرهنگ سازمانی متوسط و ضعیف) در نظر گرفته می شود. از آنجاییکه کارایی شاخصی است که توانایی مدیریت یک واحد تصمیم گیرنده را در استفاده بهینه از ورودی ها در جهت تولید خروجی ها می سنجد. هر چه یک واحد بتواند با مصرف ورودی کمتر خروجی بیشتری را تولید کند کارا تر است. از این رو، فرهنگ سازمانی مطلوب را بر 180 تقسیم نموده تا ارزش عددی کمتری یابد و 180 را بر فرهنگ سازمانی غیرمطلوب تقسیم می نماییم تا ارزش عددی بزرگتری یابد.

تعریف 2-2- نمره اثربخشی سازمانی بالای 84 (به ازای هر سازه، 1)، بیانگر میزان اثربخشی سازمانی مطلوب است. جهت برآورد نسبت صحیح اثربخشی سازمانی y_{ro} را بر 84 تقسیم می نماییم، تا نمرات بالاتر از 84 ارزش عددی بیشتری یابند.

مدل (2) از افزودن دو قید تعاریف (1-2) و (2-2) به مدل (1) جهت ارزیابی اثربخشی فرهنگ سازمانی پیشنهاد می شود.

Min θ

St:

$$(q x_{io} / 180 * k) - \sum_{i=1}^m (\lambda_j x_{ij} / 180 * k) \geq 0, i = 1, \dots, m, i \in D \quad (2)$$

$$(180 * k / q x_{io}) - \sum_{i=1}^m (\lambda_j 180 * k / x_{ij}) \geq 0, i = 1, \dots, m, i \in U$$

$$\sum_{j=1}^n (\lambda_j y_{rj} / 84 * l) \geq (y_{ro} / 84 * l), r=1, \dots, s$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

$$\lambda_j \geq 0, \forall j, q \text{ آزاد در علامت}$$

چون الگوی مدل ثانویه ورودی محور است، تابع هدف سعی در کاهش میزان سطح ورودی ها (θ) با ثابت نگه داشتن سطح خروجی ها دارد. در واقع θ یک متغیر واقعی تصمیم و λ یک بردار غیرمنفی متغیرهای تصمیم می باشد که در این مدل انتخاب هر بردار λ مجاز، یک حد بالا برای ستاده ها و یک حد پایین برای داده های DMU_0 ایجاد می کند و در مقابل این محدودیت های θ مرتبط با $\lambda \geq 0$ گزینه بهتر برای مرتبط شدن با $\theta^* = \min$ ارائه می دهد، این امر موجب می شود که θ^* به عنوان الگوی هدف سایر واحدهای ناکارا میزان بهبود بهینه را بیان دارد.

تعریف 2-3- در مدل (2) یک واحد تصمیم گیرنده وقتی کارا است که:

$$\theta^* = 1$$

3- یافته ها

شانزده واحد تصمیم گیرنده (واحدهای سازمانی یک شرکت فنی و مهندسی) را در نظر می گیریم که هر کدام از آن ها، یک نهاده (نمره فرهنگ سازمانی) را برای تولید یک ستاده (نمره اثربخشی) مصرف کنند. داده های نهاده و ستاده در جدول (3) آمده است.

امتیاز مولفه های فرهنگ سازمان براساس مدل دنیسون در جدول (1) و امتیاز مولفه های اثربخشی سازمانی براساس مدل پارسونز در جدول (2) ارائه شده است. مدل (2) در نرم افزار لینگو اجرا و وضعیت کارایی بدست آمده در جدول (4) آورده شده است. همانگونه که مشاهده می شود، از شانزده واحد تصمیم گیرنده، واحدهای شماره 10، 14 و 16 کارا و سایر واحدها ناکارا می باشند.

جدول 1- امتیاز مولفه‌های فرهنگ سازمان براساس مدل دنیسون

DMU ₁	DMU ₂	DMU ₃	DMU ₄	DMU ₅	DMU ₆	DMU ₇	DMU ₈	DMU ₉	DMU ₁₀	DMU ₁₁	DMU ₁₂	DMU ₁₃	DMU ₁₄	DMU ₁₅	DMU ₁₆	
11	9	14	8	14	15	9	17	20	9	16	15	9	17	16	17	توانمند سازی
13	18	12	13	14	17	17	20	15	17	22	18	12	19	12	16	تیم‌گرایی
13	15	10	15	14	11	12	9	21	13	12	11	19	18	13	12	توسعه قابلیت‌ها
10	13	8	14	8	12	13	16	13	18	15	18	12	19	17	14	ارزش‌های بنیادین
11	17	9	12	17	15	14	12	13	10	16	12	14	19	16	13	توافق
14	10	17	16	17	14	10	16	19	18	15	11	14	18	14	18	انسجام و هماهنگی
18	13	15	15	18	17	11	13	16	23	15	20	14	18	11	16	ایجاد تغییر
12	9	11	11	12	17	15	19	14	15	16	8	14	14	18	18	مشتری‌مداری
13	13	13	12	13	15	11	19	13	14	11	20	13	12	12	19	یادگیری سازمانی
11	14	16	14	8	9	15	11	15	14	18	10	14	19	18	20	نیت و جهت استراتژیک
12	14	11	18	13	13	13	16	15	17	15	17	13	19	22	19	اهداف و مقاصد
15	15	11	12	14	15	12	15	15	12	15	14	12	19	23	18	چشم‌انداز
38	43	38	44	35	37	40	42	45	43	48	41	39	57	63	57	فرهنگ ماموریتی
35	40	34	42	42	41	37	44	45	46	46	41	40	56	47	45	فرهنگ بوروکراتیک
37	42	36	36	42	43	38	46	56	39	50	44	40	54	41	45	فرهنگ مشارکتی
43	35	39	38	43	49	37	51	43	52	42	48	41	44	41	53	فرهنگ انعطاف‌پذیری
153	160	147	160	162	170	152	183	189	180	186	174	160	211	192	200	نمره فرهنگ سازمانی مدل دنیسون
متوسط								قوی			متوسط			قوی		تفسیر فرهنگ سازمانی

جدول 2- امتیاز مولفه‌های اثربخشی سازمانی براساس مدل پارسونز

DMU ₁	DMU ₂	DMU ₃	DMU ₄	DMU ₅	DMU ₆	DMU ₇	DMU ₈	DMU ₉	DMU ₁₀	DMU ₁₁	DMU ₁₂	DMU ₁₃	DMU ₁₄	DMU ₁₅	DMU ₁₆	
14	27	12	22	27	30	21	22	24	25	23	21	16	30	25	28	نوآوری
26	14	18	18	12	20	18	24	25	27	30	25	20	24	27	20	تعهد سازمانی
15	12	15	15	18	13	12	25	25	20	26	15	15	25	29	23	رضایت شغلی
15	24	15	19	19	17	19	20	29	28	24	19	19	30	24	27	سلامت سازمانی
70	77	60	74	76	80	70	101	103	102	102	80	70	110	105	108	نمره اثربخشی سازمانی پارسونز
متوسط								بسیار خوب			متوسط			بسیار خوب		تفسیر اثربخشی

جدول 3- مجموعه داده‌های اندازه‌گیری اثربخشی فرهنگ سازمانی واحدهای سازمانی شرکت فنی و مهندسی

نمره اثربخشی سازمانی پارسونز	نمره فرهنگ سازمانی مدل دنیسون	DMU	نمره اثربخشی سازمانی پارسونز	نمره فرهنگ سازمانی مدل دنیسون	DMU
103	189	DMU ₉	70	153	DMU ₁
102	180	DMU ₁₀	77	160	DMU ₂
102	186	DMU ₁₁	60	147	DMU ₃
80	174	DMU ₁₂	74	160	DMU ₄
70	160	DMU ₁₃	76	162	DMU ₅
110	211	DMU ₁₄	80	170	DMU ₆
105	192	DMU ₁₅	70	152	DMU ₇
108	200	DMU ₁₆	101	183	DMU ₈

جدول 4- میزان کارایی محاسبه شده با نرم افزار لینگو مطابق مدل (2)

کارایی		کارایی	
0,895735	DMU ₉	0,725118	DMU ₁
0,853081	DMU ₁₀	0,758294	DMU ₂
0,881517	DMU ₁₁	0,696682	DMU ₃
0,824645	DMU ₁₂	0,758294	DMU ₄
0,758294	DMU ₁₃	0,767772	DMU ₅
1	DMU ₁₄	0,805687	DMU ₆
0,909953	DMU ₁₅	0,720379	DMU ₇
0,947867	DMU ₁₆	0,867299	DMU ₈

بر اساس یافته‌های پژوهش در ابعاد ماموریتی، واحد شماره 15 بهترین وضعیت و واحد 5 از شرایط نامطلوبی برخوردار است. در ابعاد تداوم رویه یا بوروکراتیک، واحد شماره 14 بهترین وضعیت و واحد 3 از شرایط نامطلوبی برخوردار است. در ابعاد مشارکتی، واحد شماره 9 بهترین وضعیت و واحد 3 و 4 از شرایط نامطلوبی برخوردار است. در ابعاد انعطاف‌پذیری، واحد شماره 16 بهترین وضعیت و واحد 2 از شرایط نامطلوبی برخوردار است. همچنین یافته‌های تحقیق بیانگر این است بعد ماموریتی بیشترین امتیاز و بعد انعطاف‌پذیری کمترین امتیاز را اخذ نموده است. در شرکت مورد مطالعه فرهنگ غالب، فرهنگ ماموریتی است و در رتبه دوم ابعاد انعطاف‌پذیری، در رتبه سوم ابعاد مشارکتی و در نهایت رتبه نهایی را ابعاد بوروکراتیک به خود اختصاص داده اند. رتبه پایین وضعیت فرهنگ بروکراتیک، بیانگر عملکرد بهینه سازمان می‌باشد.

4- بحث و نتیجه گیری

نتایج مطالعات نشان داد که واحد 14 اثربخشی فرهنگ مطلوب و در سایر واحدها پایین تر از حد مجاز ارزیابی شده است. واحد شماره 14 کارا و سایر واحدها ناکارا شناسایی شدند. برای کاهش تاثیرات احتمالی ناشی از اثربخشی تاثیر فرهنگ سازمانی ضعیف در ایستگاه‌های ناکارا باید فرهنگ سازمانی را بهبود و ارتقا بخشید.

تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق شرکت در برنامه‌های آموزشی عمومی از مهم‌ترین روش‌های بهبود فرهنگ سازمانی است. تغییر افراد کلیدی به ویژه تغییر در پست‌های کلیدی با فرهنگ مطلوب سازمانی، موجب تغییر الگوی اعتقادات و ارزش‌های حاکم بر سازمان خواهد شد. از دیگر روش‌های بهبود فرهنگ سازمانی ایجاد توسعه نظام مشارکتی در سازمان است که منجر به پرورش حس وفاداری و تعهد افراد به سازمان می‌شود. تدوین معیارهای ارزشیابی عملکرد براساس ارزش‌های فرهنگ سازمانی موجبات ارتقای فرهنگ سازمانی را فراهم می‌آورد. توسعه مدیریت بر مبنای هدف بر مشارکت فعال کارکنان در تعیین اهداف و ارزیابی مسایل تاکید می‌نماید، و نقش مدیر به نقش مشاور و تسهیل‌کننده تغییر پیدا می‌نماید. توصیه می‌گردد تلاش بیشتری در جهت پیاده‌سازی فرهنگ‌های مشارکتی و انعطاف‌پذیری سازمان جهت پاسخگویی مناسب‌تر و ایجاد بستر مناسب برای سوق سازمان به موفقیت صورت گیرد.

فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان، بهره‌وری و اثربخشی سازمان تاثیر بگذارد. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. مدیریت دانش در افزایش اثربخشی سازمان موثر خواهد بود.

5- مراجع

- [1] اسدی، احمد، تیمور نژاد، کاوه، بررسی نقش تبیین کنندگی ابعاد فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، 1397.
- [2] الوانی، سید مهدی، محمدی، سمیه، میرزایی، مهدی، تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره وری نیروی انسانی، فصلنامه مدیریت، 1391، شماره 28.
- [3] ایران زاده، سلیمان، محمودی اشان، محسن، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، فراسوی مدیریت، شماره 1389، 15، صص 53 تا 76.
- [4] حسینیان، ش، جعفری، م، بهرامی نکو، م، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارآگاهان پلیس آگاهی افتب، پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی، 1390، شماره 12، صص 33 تا 58.
- [5] حمیدیان پور، ف، منصور آبادی، ف.س، بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی، مدیریت فردا، 1395، شماره 47، صص 59 تا 73.
- [6] خوارزمی، امیدعلی، باخرزی قزالحصار، سید محمد، هزاره، وحید، ارزیابی فرهنگ سازمانی در نیروهای ایستگاهی خط یک قطار شهری مشهد براساس مدل دنیسون، 1397، شماره 33، صص 97 تا 110.
- [7] رحیم نیا، فریبرز، علیزاده، مسعود، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، 1387، دوره دهم، شماره 1.
- [8] زکی، محمد علی، ادیبی سده، مهدی، یزدخواستی، بهجت، بررسی اثربخشی سازمانی مدارس آموزش و پرورش شهر اصفهان، نشریه علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، 1385، شماره 47، صص 27 تا 43.
- [9] شعبانی بهار، غلامرضا، لقمانی، محسن، قویمی، امین، نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان، مطالعات مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی در ورزش، 1393، سال اول، شماره 4، صص 91 تا 101.
- [10] قربانی، محمود، برکات، مجید، 1392، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی براساس مدل سازمانی دنیسون کارکنان استانداری خراسان شمالی، دوره 9، شماره 37، زمستان 1392، صفحه 1-22.
- [11] قربانی، محمد حسین، اسدی، حسن، شریفی، مسلم، 1388، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون، دوره 7، شماره 14، از صفحه 107 تا صفحه 118.
- [12] گل آور، زهرا، تاثیر رابطه فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان، کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، 1394.

[11] Davidson, G (2004), the relationship between organizational culture and financial performance in the South African investment bank, unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria.

[12] Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.

[13] Denison, D. (2005). <http://www.Denisonculture.com/culture/culture link\Htm>

[14] Kumar Pradhan, R, Lalatendu, P. Kesari Jena , L. (2017), "Transformational leadership and psychological empowerment The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 30 Iss 1 pp.82 – 95.