

«مدیریت بهره وری»

سال هشتم - شماره 31 - زمستان 1393

ص ص 124 - 101

تاریخ دریافت مقاله: 93/01/20

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 93/06/15

بررسی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی در جهت بهبود فرهنگ و بهره وری سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از مدل دنیسون (مطالعه موردی: صندوق ضمانت صادرات ایران)

دکتر مصطفی مبلغی¹
الهام دانش^{2*}

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ابعاد و شاخص های مؤثر بر فرهنگ سازمانی جهت بهبود فرهنگ و بهره وری سازمانی بر اساس مدل دنیسون در صندوق ضمانت صادرات ایران در سال 1392 انجام شده است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است و ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش، پرسش نامه فرهنگ سازمانی شصت سوالی دنیسون می باشد. مدل دنیسون فرهنگ سازمانی را بر اساس چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت مورد ارزیابی قرار می دهد که برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه مذکور، سه شاخص تعریف شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات به کمک آزمون های T و ضریب همبستگی پیرسون انجام شده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کارکنان سازمان است که 108 نفر از آنها پاسخ گو بوده اند. در نهایت پس از جمع آوری و تحلیل داده های به دست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS، تصویر فرهنگ سازمان صندوق ضمانت صادرات ایران شکل گرفت و نتایج نشان داد که شاخص "توانمندسازی" با 64%، بیشترین و شاخص "توسعه قابلیت ها" با 55%، کم ترین اهمیت را در بین شاخص های فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران داشته و از میان چهار بعد، بعد "سازگاری" با کمترین درصد، بیشتر از بقیه ابعاد نیازمند بهبود است.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، بهره وری، مدل دنیسون، صندوق ضمانت صادرات ایران

¹ - عضو هیأت علمی، گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران، کرج (M_Moballegi@yahoo.com)

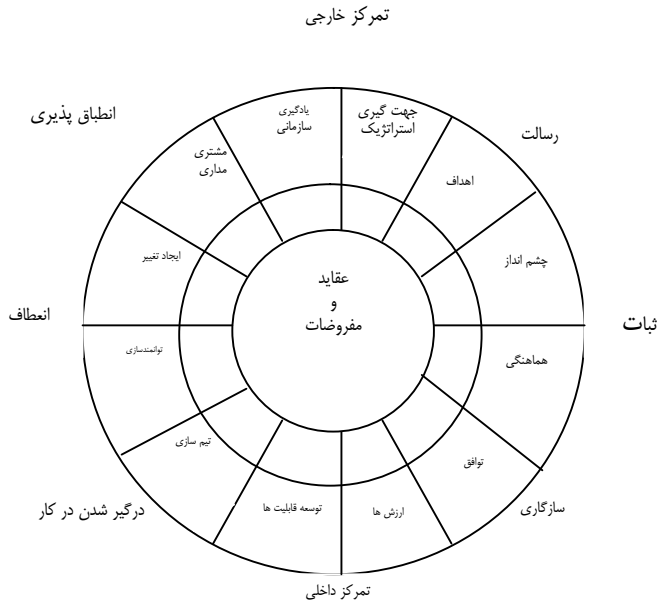
² - دانش آموخته کارشناسی ارشد گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران، کرج (نویسنده مسئول)

مقدمه

چندین دهه است که نظریه پردازان عرصه سازمان و مدیریت، به ویژه صاحب نظران حوزه رفتار سازمانی و متخصصان تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته‌اند که به وسیله صاحب نظران معروفی مورد نقد و طرح قرار گرفته و بیشتر از همه، اهمیت آن در کتاب «در جستجوی کمال» اثر پیترز واترمن¹ (1982) تجلی یافته است. این موضوع مهم «فرهنگ سازمانی» نام گرفت و بیشتر با جنبه غیرمادی و غیرملموس در سازمان شناخته شد و در مقاطع مختلف زمانی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت (فانی، حسین‌نژاد، 38، 1381). اولین قدم برای درک و مدیریت فرهنگ سازمانی، شناسایی فرهنگ حاکم در سازمان است. در این زمینه راه کارها و مدل‌های گوناگونی تاکنون ارائه شده است. در میان راه کارها و مدل‌های ارائه شده برای سنجش فرهنگ سازمانی، مدل ارائه شده از سوی دنیسون² دارای چند ویژگی مهم و اساسی می‌باشد، نخست این که این مدل بسیار ساده و شفاف است، ساده از نظر درک مفاهیم و از نظر شناخت ابعاد مختلف آن. دوم این که این مدل کاملاً کاربردی است. به کارگیری مدل دنیسون در شرکت‌ها، سازمان‌ها و واحدهای مختلف، اعم از تولیدی و خدماتی و نظایر آنها نوید کاربردی بودن آن است. سوم نتایج مدل کاملاً قابل فهم و مرتبط با مسائل مختلف سازمانی است به گونه‌ای که در صورت اجرای درست مدل نتایج به دست آمده زمینه مناسبی برای تغییر فرهنگ سازمان در جهت بهتر شدن آن و نهایتاً بهره‌وری سازمان فراهم می‌سازد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را می‌توان به عنوان یک ابزار شناختی قوی، برای درک فرهنگ سازمانی و آثاری که بر روی ابعاد مختلف بهره‌وری سازمان دارد، در اغلب سازمان‌ها مورد استفاده قرار داد و با بهبود هر یک از شاخص‌ها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، بر بهره‌وری سازمان افزود (دنیسون، 2010). دنیسون در سال 2000 چهار مؤلفه را برای بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی معرفی می‌نماید. وی بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی را برای دستیابی به عملکرد بهتر و افزایش بهره‌وری ضروری می‌داند (دنیسون، 2000). مدل دنیسون در شکل (1) نمایان است.

¹.Peters & Waterman

².Denison



شکل 1- مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (دنیسون، 2000)

در زمینه این مقاله، پژوهش هایی مشابه صورت گرفته که در ادامه به اختصار به برخی از آن ها اشاره می کنیم:

وحیدنیا و وفائی (1384) بر روی مقاله ای با عنوان آسیب شناسی فرهنگ سازمانی در استقرار چرخه بهره وری در سازمان ها به مطالعه پرداختند. نتایج مطالعات آنها نشان می دهد که نقش عوامل داخلی سازمان بخصوص مدیریت مالی سیستم کیفیت و رشد بهره وری بسیار بالاست هرچند عوامل خارجی نیز تاثیرگذار می باشند ولی نقش آنها کمتر و در حدود 15-20 درصد می باشد. شریف آبادی (1384) در مقاله ای با عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی شرکت چوفا) برای ارزیابی عملکرد از مدل ارزیابی عملکرد و برای ارزیابی فرهنگ سازمانی از مدل هفت عاملی رایتر استفاده کرد و نشان داد که همبستگی مثبت فرهنگ سازمانی و عملکرد مورد تایید قرار گرفته است. عطافر و ابرقویی و راسخ (1391) در مقاله ای با عنوان آسیب شناسی فرهنگ کار و تلاش در جهت ارتقای بهره وری در ایران با استفاده از رویکرد

فرا ترکیب به بررسی تحقیقاتی پرداختند که در راستای فرهنگ کار، بهره‌وری و در نهایت رشد می‌باشد. لاکاس¹ (2010) در تحقیق خود تحت عنوان تحلیل چند روشی فرهنگ سازمانی با استفاده از مطالعه بهبود یافته فرهنگ سازمانی دنیسون در آمریکا از روش زمینه‌ای جهت شناخت فرهنگ سازمانی استفاده کرده است. در نهایت راهکارهای مدیریت فرهنگ سازمانی و بهبود آن ارائه گردیده است. رحیم نیا و علیزاده (1386) در مقاله‌ای با عنوان بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد نشان دادند که بعد انطباق‌پذیری بیشترین و بعد درگیر شدن در کار و بعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند. هم‌چنین، در بین شاخص‌های دوازده‌گانه شاخص‌های تغییرپذیری و چشم‌انداز در حد بالایی قرار گرفته‌اند و برخی شاخص‌ها مانند هماهنگی و تیم‌سازی کمترین امتیاز را به دست آورده که نیازمند بهبود می‌باشند.

منوریان و امیر بختائی (1384) در مقاله‌ای با عنوان شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون نشان دادند که سازمان مدیریت صنعتی در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این حال در برخی از شاخص‌ها از جمله هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است. هم‌چنین سلیمان ایران‌زاده و محمودی‌اشان (1389) در مقاله‌ای با عنوان شناخت فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل دنیسون (مطالعه موردی شرکت پلی‌نار) نشان دادند که شرکت پلی‌نار در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این حال در برخی از شاخص‌ها از جمله هماهنگی و یکپارچگی، اهداف و مقاصد، مشتری‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها نیازمند بهبود است. اردکانی، دهقان و تقی‌پور (1391) در پژوهشی تحت عنوان: بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران دریافتند که از میان ابعاد فرهنگ سازمانی بعد مشارکت بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آوردند. بر اساس میانگین امتیاز به دست آمده برای شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی شاخص‌های تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها و شاخص ارزش‌های بنیادین بیشترین امتیاز را از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران به دست آورده‌اند. اردلان و همکارانش (1387) در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان

¹ - LaCasse

را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرار دادند. آنها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد-سازمان و بعد درگیر شدن در کار، پایین ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد-سازمان داشته است. گیلسپی¹ و همکاران (2008)، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده اند. آنها برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده کرده اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان سازی در بعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت حاصل شده است و کمترین امتیاز در بعد انطباق پذیری به دست آمده است. همچنین، در مورد فروشندگان اتومبیل، بیشترین امتیاز در بعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز در بعد انطباق پذیری حاصل شده است.

ییلماز و ارگان² (2008) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است. همچنین، از نتایج این تحقیق بر می آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می باشد. موبلی³ و همکاران (2005) مدل دنیسون را در سازمان های مختلف چینی مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان های تولیدکننده مبل، شاخص چشم انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. رامانایدو (2011) در پژوهشی تحت عنوان کشف رابطه بین رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی، تحول عاطفی و عملکرد کارکنان دریافت که فرهنگ سازمانی به طور مثبت با رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان ارتباط دارد. فرهنگ سازمانی و بهره وری از جمله مقوله های هستند که در سال های اخیر توجه بسیاری از صاحب نظران علوم رفتاری و مدیریت را به خود جلب کرده اند. تعاریف متعددی از بهره وری توسط سازمان ها و مراکز مختلف علمی و پژوهشی

¹. Gillespie

². Yilmaz & Ergan

³. Mobley

در سطح جهان ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به نسبت برون داده‌ها به درون داده‌ها اشاره کرد. بهره‌وری از معیارهای اصلی و اساسی تعالی سازمان هاست (وزیری، منصوری، 1389).

امروزه اهمیت بهره‌وری در زنجیره ارزش سازمان‌ها به حدی است که در حال حاضر آن را به عنوان اثر بخش‌ترین شاخص تعیین میزان موفقیت سازمان‌ها و مزیت رقابتی آنها می‌دانند. اما اکثر سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های دولتی بهره‌وری پایینی دارند و مسلماً برای رسیدن به بهره‌وری بالا باید اقداماتی اساسی در جهت بهبود فرهنگ سازمان انجام دهند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل تأثیرگذار، نقطه اهرمی برای ارتقای بهره‌وری به حساب می‌آید. اصولاً هدف از پرداختن به موضوع بهره‌وری و یا ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها، افزایش رقابت در صحنه‌های مختلف تجاری و کسب سود بیشتر است و این مهم محقق نمی‌گردد مگر در سایه توجه و دقت نظر به فرهنگ سازمان. افزایش بهره‌وری را باید در قالب یک نگرش فرهنگی مورد بررسی قرار داد، در نتیجه شناخت فرهنگ سازمانی حاکم در سازمان از ضرورت‌ها و اولویت‌های مدیران سازمان‌های بزرگ قرار دارد و هم‌چنین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند.

با توجه به اهمیت بهره‌وری در زندگی سازمانی و اجتماعی، برای شناخت و بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر صندوق ضمانت صادرات ایران، مدل دنیسون که یکی از مدل‌هایی است که اکثر پژوهشگران از آن استفاده کرده‌اند و مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های علمی است و علاوه بر تحقیقات انجام شده در آمریکا، سایر تحقیقات در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تأیید می‌کنند، انتخاب شد. حال مسأله این است که وضعیت فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران با رویکرد مدل دنیسون چگونه می‌باشد. به منظور دسترسی به اهداف با استفاده از مدل چهار مؤلفه و دوازده شاخصی دنیسون، به مرور ادبیات و بررسی مسأله پرداخته شد. سؤال تحقیقی نیز به صورت زیر قابل طرح است:

سؤال اصلی این است که وضعیت موجود فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت

صادرات ایران بر اساس مدل دنیسون چگونه است؟

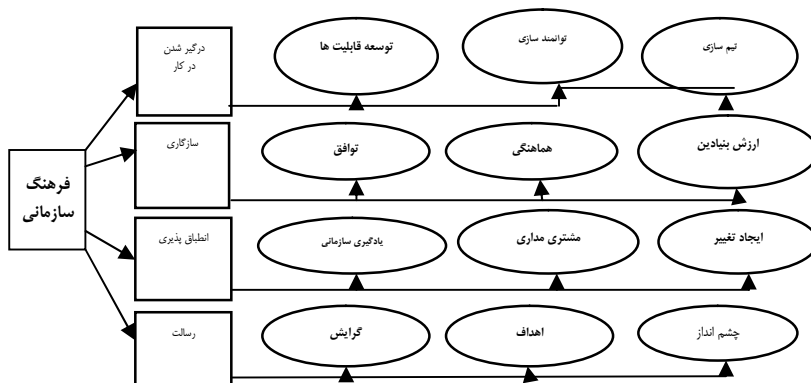
همچنین سؤال های فرعی تحقیق این است که:

- 1- از حیث متغیر درگیر شدن در کار، فرهنگ سازمانی حاکم بر صندوق ضمانت صادرات ایران در چه وضعیتی قرار دارد؟
 - 2- از حیث متغیر سازگاری، فرهنگ سازمانی حاکم بر صندوق ضمانت صادرات ایران در چه وضعیتی قرار دارد؟
 - 3- از حیث متغیر انطباق پذیری، فرهنگ سازمانی حاکم بر صندوق ضمانت صادرات ایران در چه وضعیتی قرار دارد؟
 - 4- از حیث متغیر رسالت، فرهنگ سازمانی حاکم بر صندوق ضمانت صادرات ایران در چه وضعیتی قرار دارد؟
- هدف اصلی در این تحقیق شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر صندوق ضمانت صادرات ایران است و اهداف فرعی عبارتند از: آگاهی از وضعیت متغیرهای ماموریت، سازگاری، انطباق پذیری و درگیر شدن در صندوق ضمانت صادرات ایران.

ابزار و روش

این تحقیق برحسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می باشد که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران می پردازد. داده های تحقیق به وسیله پرسش نامه و کتابخانه ای فراهم شده است. محتوای کلی سؤال های پرسش نامه به دو دسته تقسیم شده است: سؤال های جمعیت شناختی و سؤال های نگرشی. سؤال های جمعیت شناختی خصوصیات کلی پاسخ دهندگان از قبیل جنسیت، سن و مانند آن است. سؤال های نگرشی با هدف کشف دیدگاه ها و نظرات پاسخ دهندگان نسبت به ویژگی ها و شاخص های فرهنگ سازمانی براساس پرسش نامه استاندارد دنیسون تنظیم شده است. لذا بر اساس چارچوب نظری تحقیق، پرسش نامه استاندارد دنیسون به کارگرفته شد. این پرسش نامه حاوی 60 سؤال می باشد که عوامل کیفی را به مقادیر کمی با استفاده از طیف 5 قسمتی لیکرت تبدیل می کند. داده های جمع آوری شده از طریق پرسش نامه، با استفاده از نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. جامعه آماری شامل کل اعضا است که 140 نفر می باشند. به علت در دسترس بودن افراد و به صلاح دید استادان از این جامعه نمونه گیری صورت نگرفت و کل جامعه مورد تحقیق واقع شد. از 140

پرسش نامه توزیع شده، 32 نفر پاسخ ندادند. برای روایی محتوایی پرسش نامه از ابزارهایی مانند، بررسی و مطالعه پرسش نامه و سؤال‌های موجود در تحقیقات مشابه، مطالعه مقالات و کتب مرتبط با موضوع و مشاوه با افراد صاحب نظر استفاده شده است. با توجه به این که در این تحقیق تغییری در مدل اصلی داده نشده است، می‌توان روایی مدل را از استاندارد بودن آن طبق تأیید مرکز مشاوره دنیسون و همچنین از نتایج مورد تأییدی که حاصل از استفاده از آن در سازمان‌های دیگر است، بیان کرد. در این تحقیق روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسش نامه مورد استفاده قرار گرفته است. پایایی مربوط به ابزار سنجش با آلفای کرونباخ 0,81 محاسبه شد. همچنین مدل مفهومی پژوهش حاضر با توجه به ابعاد اصلی و شاخص‌ها ترسیم گشته است. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی مانند جداول فراوانی، میانگین‌ها، نمودارها، درصدها و انحراف معیار جهت تعیین وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی و روش‌های آمار استنباطی مانند نرمال بودن متغیرها، ضریب همبستگی پیرسون، بررسی زوجی بین ابعاد و آزمون فرضیه‌ها برای سنجش ارتباط بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و سنجش ارتباط بین ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان و پاسخگویی به سئوالات پرسش نامه استفاده شده است. در شکل (2) مدل مفهومی پژوهش حاضر ترسیم گشته است.



شکل 2- مدل مفهومی پژوهش

یافته ها

امتیاز کل سازمان از ابعاد اصلی: میانگین نظرات کل پرسش شوندگان به چهار ویژگی مختلف فرهنگ سازمانی در جدول شماره (1) خلاصه شده است.

جدول 1: امتیاز کلی سازمان

میانگین	انحراف معیار	
1,15	3,01	درگیر شدن
1,09	3,00	سازگاری و ثبات
1,07	3,02	انطباق
1,09	3,02	رسالت

صندوق ضمانت صادرات ایران، بیشترین امتیاز را در بعد انطباق و رسالت کسب نموده است که نسبت به سایر ابعاد از حد مطلوب تری برخوردار است. همچنین کمترین امتیاز را در بعد سازگاری به دست آورده است که نسبت به سایر ابعاد مطلوبیت کمتری دارد.

امتیاز کل سازمان از شاخص های پژوهش: فرهنگ سازمانی در شاخص های دوازده گانه مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه تجزیه و تحلیل به شرح زیر تشریح شده است.

جدول 2: میانگین کلی امتیاز مربوط به شاخص ها

امتیاز شاخص ها		
میانگین	انحراف معیار	
3,21	1,14	توانمندسازی
3,02	1,13	تیم سازی
2,76	1,12	توسعه قابلیتها
3,11	1,11	ارزشهای بنیادین
2,91	1,10	توافق
2,92	1,04	هماهنگی و پیوستگی
2,88	1,09	ایجاد تغییر
3,10	1,01	مشتری گرایی
3,11	1,08	یادگیری سازمانها
3,08	1,10	گرایش
3,06	1,09	اهداف و مقاصد
2,93	1,07	چشم انداز

صندوق ضمانت صادرات ایران، بیشترین امتیاز را در شاخص توانمندسازی کسب نموده است که نسبت به سایر شاخص‌ها حد مطلوب تری دارد. همچنین کمترین امتیاز را در شاخص توسعه قابلیت‌ها به دست آورده است که نسبت به سایر شاخص‌ها مطلوبیت کمتری را نشان می‌دهد. همچنین، نمودار راداری تصویری کلی از امتیازات حاصله را برای کل سازمان بر اساس شاخص‌های دوازده گانه فرهنگ سازمانی مورد مقایسه قرار داده است.



شکل 3- شکل راداری میانگین کلی امتیاز شاخص‌ها

بررسی نرمال بودن متغیرها: جدول شماره (3) شاخص‌های توزیع را نشان می‌دهد. همانگونه که مشخص است، از آنجایی که خطای استاندارد ضریب چولگی و خطای استاندارد ضریب کشیدگی در محدوده بین 2- و 2+ قرار دارد، بنابراین می‌توان پذیرفت که داده‌های پژوهش به صورت نرمال توزیع شده‌اند.

جدول 3 - شاخص‌های سنجش پراکندگی

درگیری	سازگاری	انطباق	رسالت	
1620	1620	1620	1620	تعداد
-0,048	-0,034	-0,103	-0,098	چولگی
0,061	0,061	0,061	0,061	خطای استاندارد چولگی
-0,983	-0,936	-0,874	-0,846	کشیدگی
0,122	0,122	0,122	0,122	خطای استاندارد کشیدگی

جدول 4 ضریب همبستگی خطی پیرسون بین میزان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌طور که نتایج آن نشان می‌دهد، بین تمامی ابعاد

همبستگی مستقیم، مثبت و ناقص وجود دارد و بیشترین میزان همبستگی بین دو بعد انطباق پذیری و رسالت می باشد. لذا با توجه به معنی داری آن در سطح خطای 5 درصد می توان گفت که اگر سازمان درک روشنی از اهداف و جهت خود به دست آورد، بالطبع انسجام درونی و انطباق پذیری بیرونی سازمان بیشتر می شود.

جدول 4- ضریب همبستگی پیرسون برای 4 بعد اصلی

درگیر شدن	ضریب پیرسون	انطباق	سازگاری و ثبات	رسالت	sig
درگیر شدن	1	0,293	0,258	0,295	0,05
سازگاری و ثبات	0,293	1	0,223	0,295	0,05
انطباق	0,258	0,223	1	0,329	0,05
رسالت	0,295	0,295	0,329	1	0,05

با توجه به جدول شماره 4 رتبه بندی همبستگی بین ابعاد به ترتیب از بیشترین تا کمترین همبستگی به شرح زیر است: رسالت و انطباق (0,329)، رسالت با سازگاری و درگیر شدن هر دو با (0,295)، سازگاری با درگیر شدن (0,293)، انطباق با درگیر شدن (0,258)، انطباق با سازگاری (0,223).

ضرایب همبستگی به دست آمده بین دوازده شاخص نشان دهنده این مطلب است که بین شاخص ها همبستگی مستقیم، مثبت و ناقص وجود دارد. بیشترین ارتباط بین دو شاخص گرایش و اهداف و مقاصد می باشد و لذا با توجه به معنی داری آن در سطح خطای 5 درصد می توان گفت که از نظر آماری معنادار است. بنابراین، می توان این گونه استدلال کرد که اگر سازمان دیدگاه مشتری کی از وضعیت مطلوب آینده در بین کارکنان ایجاد کند می توان هرچه بیشتر از خلاقیت و توانایی های آنها بهره مند گردید. با توجه به جدول زیر رتبه بندی همبستگی بین شاخص ها به صورت بیشترین و کمترین همبستگی بدین شرح است: گرایش با اهداف (0,478) و مشتری مداری با توسعه (0,140).

جدول 5- ضریب همبستگی پیرسون برای ابعاد 12 گانه

sig	چشم انداز	اهداف و مقاصد	گرایش	یادگیری سازمانها	مشتری گزینی	ایجاد تغییر	هماهنگی و پیوستگی	توافق	ارزشهای بنیادین	توسعه قابلیتها	تیم سازی	توانمندسازی	ضریب پیرسون
0,05	0,205	0,347	0,226	0,189	0,227	0,332	0,181	0,288	0,323	0,404	0,380	1	توانمند سازی
0,05	0,363	0,441	0,306	0,293	0,281	0,282	0,271	0,379	0,406	0,331	1	0,380	تیم سازی
0,05	0,201	0,293	0,349	0,217	0,140	0,234	0,150	0,248	0,265	1	0,331	0,404	توسعه قابلیتها
0,05	0,307	0,400	0,276	0,341	0,283	0,214	0,381	0,359	1	0,265	0,406	0,323	ارزشهای بنیادین
0,05	0,274	0,371	0,286	0,263	0,296	0,454	0,377	1	0,359	0,248	0,379	0,288	توافق
0,05	0,204	0,252	0,158	0,197	0,338	0,304	1	0,379	0,381	0,150	0,271	0,181	هماهنگی و پیوستگی
0,05	0,232	0,379	0,259	0,236	0,338	1	0,304	0,454	0,214	0,234	0,282	0,332	ایجاد تغییر
0,05	0,234	0,301	0,191	0,180	1	0,335	0,338	0,296	0,283	0,140	0,281	0,227	مشتری گزینی
0,05	0,448	0,381	0,291	1	0,180	0,236	0,197	0,263	0,341	0,217	0,293	0,189	یادگیری سازمانها
0,05	0,277	0,478	1	0,291	0,191	0,259	0,158	0,286	0,276	0,349	0,306	0,226	گرایش
0,05	0,434	1	0,478	0,381	0,301	0,379	0,252	0,371	0,400	0,293	0,441	0,347	اهداف و مقاصد
0,05	1	0,434	0,277	0,448	0,234	0,232	0,204	0,274	0,307	0,201	0,363	0,205	چشم انداز

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران از بعد درگیر شدن

در کار در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

$$H_0: \mu_x \leq 3$$

$$H_1: \mu_x > 3$$

جدول 6- مقایسه میانگین نمره فرهنگ سازمانی با میانگین فرضی 3

	sig	خطای میانگین استاندارد	انحراف معیار	میانگین	T
درگیر شدن	3,441	3,0125	1,1483	0,02853	0,948

بر اساس یافته های جدول 6 مقدار t مشاهده شده از مقدار بحرانی در سطح خطای 5 درصد بزرگ تر می باشد. بنابراین فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران از بعد درگیر شدن در کار، بالاتر از متوسط قرار دارد، یعنی فرضیه H_0 رد و فرضیه تحقیق پذیرفته می شود.

فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران از بعد سازگاری در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

$$H_0: \mu_x \leq 3$$

$$H_1: \mu_x > 3$$

جدول 7- مقایسه میانگین نمره فرهنگ سازمانی با میانگین فرضی 3

	sig	خطای میانگین استاندارد	انحراف معیار	میانگین	T
سازگاری	0,385	0,02701	1,08704	3,00	3,02

بر اساس یافته های جدول 7 مقدار t مشاهده شده از مقدار بحرانی در سطح خطای 5 درصد بزرگ تر می باشد. بنابراین فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران از بعد درگیر شدن در کار، بالاتر از متوسط قرار دارد، یعنی فرضیه H_0 رد و فرضیه تحقیق پذیرفته می شود.

فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران از بعد انطباق پذیری در حد کمتر از متوسط قرار دارد.

$$H_0: \mu_x \geq 3$$

$$H_1: \mu_x < 3$$

جدول 8- مقایسه میانگین نمره فرهنگ سازمانی با میانگین فرضی 3

	sig	خطای میانگین استاندارد	انحراف معیار	میانگین	T
انطباق پذیری	0,284	0,02648	1,06569	3,0284	4,849

بر اساس یافته های جدول 8 مقدار t مشاهده شده از مقدار بحرانی در سطح خطای 5 درصد بزرگ تر می باشد. بنابراین فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات

ایران از بعد انطباق پذیری، بالاتر از حد متوسط قرار دارد، یعنی فرضیه H_0 پذیرفته و فرضیه تحقیق رد می‌شود.

فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران از بعد رسالت در حد کمتر از متوسط قرار دارد.

$$H_0: \mu_x \geq 3$$

$$H_1: \mu_x < 3$$

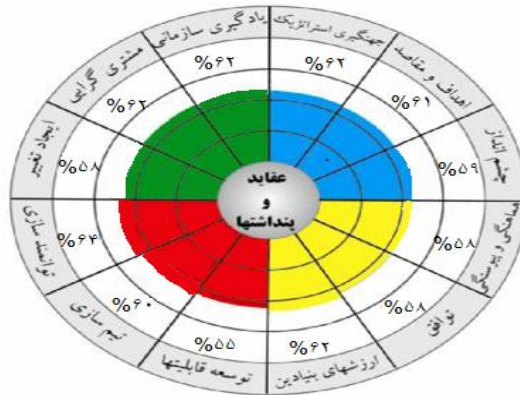
جدول 9- مقایسه میانگین نمره فرهنگ سازمانی با میانگین فرضی 3

	sig	خطای میانگین استاندارد	انحراف معیار	میانگین	T
رسالت	0,338	0,02703	1,08812	3,0259	4,658

بر اساس یافته‌های جدول 9 مقدار t مشاهده شده از مقدار بحرانی در سطح خطای 5 درصد بزرگ‌تر می‌باشد. بنابراین فرهنگ سازمانی صندوق ضمانت صادرات ایران از بعد رسالت، بالاتر از حد متوسط قرار دارد، یعنی فرضیه H_0 پذیرفته و فرضیه تحقیق رد می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در شکل 4 مشاهده می‌شود، تصویر کلی فرهنگ سازمانی در راستای دست‌یابی به هدف اصلی تحقیق بیان‌کننده این امر است که صندوق ضمانت صادرات ایران بهترین وضعیت را در ابعاد اصلی انطباق‌پذیری و رسالت دارد و از نظر درگیر شدن در کار و سازگاری در شرایط نزدیک به مطلوب قرار دارد. یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده این مطلب است که شاخص توانمندسازی دارای بیشترین امتیاز، شاخص توسعه قابلیت‌ها دارای کمترین امتیاز و شاخص‌های دیگر در حد متوسط و بالاتر قرار دارند و در کل سازمان از حد متوسط بالاتر است. سازمان در برخی ابعاد و شاخص‌ها از جمله سازگاری و توسعه قابلیت‌ها نیازمند بهبود است. در طیف منعطف-ثابت سازمان بیشتر به منعطف تمایل دارد و در بعد تمرکز خارجی-داخلی سازمان بیشتر به تمرکز خارجی تمایل است. برای پاسخ به اهداف فرعی تحقیق و آگاهی از وضعیت ابعاد به تفسیر ابعاد پرداخته شده است.



شکل 4 - تصویر کلی سازمان

تفسیر بعد رسالت: همان گونه که نتایج نشان می دهند نمرات شاخص های بعد رسالت به ترتیب شامل گرایش (62 درصد)، اهداف (61 درصد) و چشم انداز (59 درصد) است. زمانی که نمره گرایش بالاتر از اهداف باشد، این موضوع بیان کننده این است که سازمان ممکن است از نظر زمانی برای اجرایی کردن و عملی کردن رسالت خود دچار مشکل باشد. در منصب قدرت ممکن است رویا پردازانی برجسته وجود داشته باشند که برای تبدیل رویاها به واقعیت از لحاظ زمانی دارای مشکل باشند. احساس قوی و روشن سازمانی از رسالت بر بهره وری اثر گذار است. برای آنکه افراد در سازمان ها بیشتر بتوانند به سوی اهداف مورد نظر خود حرکت کنند، نیازمند یک هماهنگی و اشتراک مساعی هستند. لذا، این موضوع می تواند در یک قالب کلی در سایه به کارگیری گسترده فرهنگ بهره وری در محیط کار حاصل گردد.

تفسیر بعد درگیری: همان گونه که نتایج نشان می دهند نمرات شاخص های بعد درگیری به ترتیب شامل توانمند سازی (64 درصد)، تیم سازی (60 درصد) و توسعه قابلیت ها (55 درصد) است. وقتی که توانمند سازی بالاتر از توسعه قابلیت ها باشد، اغلب نشان دهنده این است که افرادی در این سازمان تصمیم گیری می کنند که از مهارت و قابلیت لازم برخوردار نیستند. این مسأله ممکن است مصیبت بالقوه ای

باشد که انتظار وقوع می‌کشد و زمانی اتفاق می‌افتد که آنها فکر می‌کنند با گفتن کلمات سحر آمیز، افراد هم‌چنان برای گرفتن تصمیمات کاری، قابل و شایسته باقی می‌مانند، بدون این که به تجربه، مهارت، آموزش، اطلاعات و توانایی آن‌ها توجهی شود. درگیر شدن بالای کارکنان در کارها، نقش با اهمیتی در عملکرد و بهره‌وری آنها دارد.

تفسیر بعد سازگاری: همان گونه که نتایج نشان می‌دهند نمرات شاخص‌های بعد سازگاری به ترتیب شامل ارزش‌های بنیادین (62 درصد) و توافق و هماهنگی هر دو (58 درصد) است. وقتی که توافق، پایین‌تر از ارزش‌های بنیادین است، ممکن است سازمان دارای نیت خوبی باشد، اما زمانی که اختلاف نظر و عقیده پیش می‌آید، سازمان همبستگی خود را از دست می‌دهد. در طول بحث هر کسی ناگهان و بدون برنامه صحبت می‌کند، افراد به صحبت‌های دیگران بی‌توجهی می‌کنند و گوشه‌گیری یکی از رفتارهایی است که اغلب مشاهده می‌شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری می‌باشد لذا می‌توان با بکارگیری نگرش‌های مثبت کاری موجبات ارتقا بهره‌وری را فراهم نمود

تفسیر بعد انطباق‌پذیری: همان گونه که نتایج نشان می‌دهند نمرات شاخص‌های بعد انطباق‌پذیری به ترتیب شامل یادگیری سازمانی و مشتری‌گرایی هر دو (62 درصد) و ایجاد تغییر (58 درصد) است. وقتی مشتری‌مداری بالاتر از ایجاد تغییر باشد، بیان نشان می‌دهد که ممکن است سازمان در برآورده کردن نیازهای امروز مشتریان موفق باشد، اما برای نیاز فردای مشتریان، آماده نیست. این موضوع گویای یک دیدگاه انفعالی نسبت به مشتری‌مداری است. در این حالت ممکن است تلاش‌های زیادی برای راضی کردن مشتری بدون توجه به الگوها و روندهایی که در محیط و حوالی آن به وقوع می‌پیوندد، انجام گیرد. در این حالت سازمان گرایش دارد که یک گام عقب‌تر از مشتری باشد تا یک گام جلوتر. روشن است که کیفیت رضایت مشتریان تأثیری مستقیم بر روی بهره‌وری سازمانی دارد.

تفسیر تمرکز خارجی: همان گونه که نتایج نشان می‌دهند سازمان به سمت تمرکز خارجی متمایل است. سازمان‌های کارآفرین تمرکز زیادی بر روی استفاده از محیط بیرونی به عنوان اهرم دارند، بدون اینکه تمرکز بر روی سیستم‌ها، کنترل و فرایندها داشته باشند. سازمان ممکن است کنترل مورد نیاز برای اداره، نگهداری و رشد

سازمانی را نداشته باشد که سرانجام مشکلاتی را در ارائه خدمات به مشتریان تجربه خواهد کرد.

تفسیر انعطاف: همان گونه که نتایج نشان می دهند سازمان به سمت انعطاف متمایل است. سازمان هایی با انعطاف بالا یا تمایل به سمت منعطف شدن، نسبت به سازمان هایی که به سمت ثبات تمایل دارند در مواجهه با مشکلات بیرونی و در مواجهه با رقبا موفق تر عمل می کنند و به نیازهای کارمندان و مشتریان سریع تر پاسخ می دهند. طبق نتایج به دست آمده، 75 درصد از پاسخ دهندگان مرد و 25 درصد از پاسخ دهندگان زن هستند. همچنین (19,44) درصد را افراد متأهل و (80,56) درصد را افراد مجرد تشکیل می دهند. بیشترین رده سنی افراد بین 40 تا 50 سال (43,52) درصد) است. ترتیب بیشترین درصد مدارک تحصیلی افراد شامل دکتری (37,04)، فوق لیسانس (33,33)، لیسانس (7,41)، دیپلم (14,81) و زیر دیپلم (7,41) می باشد که حاکی از بالا بودن سطح تحصیلی افراد است. بیشترین درصد سابقه کار افراد با 41,67 در صد مربوط به افرادی با سابقه کاری بین 10 تا 15 سال است. 62,04 افراد به صورت رسمی در سازمان استخدام شده اند که بیشترین نوع استخدام در سازمان است. طبق نتایج به دست آمده در میان چهار بعد، بیشترین امتیاز مربوط به ابعاد انطباق و رسالت است که این خود نشان دهنده تأثیر بالای شاخص های سه گانه بعد انطباق پذیری شامل شاخص های (تغییرپذیری، مشتری مداری و یادگیری سازمانی) است و سازگاری دارای کمترین امتیاز است. در میان شاخص ها، شاخص توانمندسازی دارای بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت ها دارای کمترین امتیاز است. از میان سه شاخص بعد درگیر شدن در کار بیشترین امتیاز مربوط به توانمندسازی و کمترین امتیاز مربوط به توسعه قابلیت ها است. از میان سه شاخص بعد سازگاری بیشترین امتیاز مربوط به ارزش های بنیادین و کمترین امتیاز مربوط به توافق است. از میان سه شاخص بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز مربوط به یادگیری سازمانی و کمترین امتیاز مربوط به ایجاد تغییر است. از میان سه شاخص بعد رسالت بیشترین امتیاز مربوط به گرایش و جهت گیری استراتژیک و کمترین امتیاز مربوط به چشم انداز است. از نظر تقسیم به صورت افقی سازمان به سمت تمرکز خارجی و از نظر تقسیم عمودی سازمان به سمت انعطاف متمایل تر است.

همان‌طور که نتایج محقق نشان می‌دهد، بین تمامی ابعاد همبستگی نسبتاً مطلوبی وجود دارد، اما بیشترین میزان همبستگی بین دو بعد انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد. همچنین بین تمامی شاخص‌ها همبستگی نسبتاً مطلوبی وجود دارد، اما بیشترین میزان همبستگی بین گرایش و اهداف و مقاصد می‌باشد.

با توجه به نتایج، بین تمام ابعاد همبستگی وجود دارد و این ابعاد در سازمان مورد نظر جواب‌داده‌اند و با توجه به این که سطح معنی‌داری برابر با صفر است می‌توان صحت وجود همبستگی بین ابعاد را تایید کرد. با این حال نتایج نشان می‌دهند که میزان تاثیرگذاری ابعاد بر یکدیگر متفاوت است. بیشترین همبستگی بین انطباق و رسالت و کمترین همبستگی بین انطباق و سازگاری وجود دارد. انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک‌پذیر هستند، از اشتباه خود عبرت می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش‌قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً بهبود بهره‌وری را تجربه کرده‌اند.

طبق نتایج به دست آمده، می‌توان شاخص‌ها و ابعاد را به ترتیب بیشترین امتیاز در سازمان رتبه‌بندی کرد. شاخص‌ها به ترتیب بیشترین امتیاز عبارتند از: توانمندسازی، (یادگیری سازمانی، مشتری‌گرایی، گرایش، ارزش‌های بنیادین)، اهداف، تیم‌سازی، چشم‌انداز، (هماهنگی، توافق، ایجاد تغییر)، توسعه قابلیت‌ها، ابعاد به ترتیب بیشترین امتیاز عبارتند از: (انطباق، رسالت)، درگیر شدن در کار، سازگاری. سازمان‌هایی که از سازگاری پایینی دارند، اغلب از این که بسیاری از جزئیات مهم مورد بی‌توجهی و فراموشی قرار می‌گیرد، شکایت می‌کنند و همه توانایی آواز خواندن از روی یک سرود مشابه را ندارند. مشتریان اغلب از این نوع سازمان‌ها ناامید می‌شوند، به این سبب به نظر نمی‌رسد در این سازمان‌ها کسی بتواند برای تمامی سازمان صحبت کند و هیچ مجموعه‌درستی از ارزش‌ها وجود ندارد. برای بهبود این بعد در سازمان می‌توان، ارزش‌های بنیادین را شناسایی و سپس با آنها زندگی کرد. به صورت فعال برای ایجاد همبستگی رفتار و ارزش‌های بنیادین تلاش کرد، ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها و فرهنگ را به عنوان بخش دائمی آموزش قرار داد. تجربیات مشترکی را برای افراد بخش‌های مختلف سازمان فراهم آورد.

نتایج حاصل از پژوهش برای رسیدن به پاسخ سؤال اصلی گویای این است که صندوق ضمانت صادرات ایران در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است و در طیف منعطف-ثابت سازمان بیشتر به انعطاف تمایل دارد و در بعد تمرکز خارجی-داخلی سازمان بیشتر به تمرکز خارجی تمایل دارد ولی برای رسیدن به وضعیت مطلوب نیاز به بهبود در ابعاد و شاخص ها دارد که این پاسخی برای سؤال اصلی تحقیق است.

بیشترین درصد در تصویر کلی سازمان مربوط به توانمندسازی با 64 درصد است که با وجود اینکه از حد متوسط بالاتر است ولی با حد متوسط فاصله چندانی ندارد و کمترین درصد مربوط به شاخص توسعه قابلیت ها با 55 درصد است که نشان دهنده ضعف سازمان در این شاخص است. از میان چهار بعد، بعد سازگاری با کمترین درصد بیشتر از بقیه ابعاد نیازمند بهبود است و رسالت و انطباق با بیشترین درصد در وضعیت بهتری قرار دارند.

نتایج به دست آمده برای پاسخ به سؤالات فرعی از حیث متغیرهای تحقیق نشان می دهند که میزان متغیر در گیر شدن در کار در صندوق ضمانت صادرات ایران از متوسط بالاتر است. در میان ابعاد چهار گانه، با توجه به اینکه ابعاد رسالت و انطباق هردو در جایگاه اول قرار گرفته اند، بعد درگیری مقام دوم را کسب نموده است. با توجه به اینکه مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهار نظرها، تصمیم گیری و اجرای نظرات آنها فضایی را در سازمان به وجود می آورد که موجب توسعه نیروی انسانی و توانمندسازی آنها می گردد، این طور به نظر می رسد که توجه به این قسمت در سازمان مفید باشد. همچنین به وجود آوردن آگاهی لازم نسبت به رشد بهره وری برای سازمان به مفهوم افزایش منافع می باشد. میزان متغیر سازگاری در صندوق ضمانت صادرات ایران از متوسط بالاتر است. در میان ابعاد چهار گانه، با توجه به اینکه ابعاد رسالت و انطباق هردو در جایگاه اول قرار گرفته اند، بعد سازگاری مقام سوم را کسب نموده است. با توجه به نتایج تحقیق به نظر می رسد که میزان سازگاری در سازمان تا حدی وجود دارد. کارکنان تا حدی که کمی بیش از حد متوسط است قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند و کارکنان سازمان مورد مطالعه در مجموعه ای از ارزش ها که به وجود آورنده احساس هویت و انتظارات واضح و روشن آنها می باشد تا حدی سهیم هستند. میزان هماهنگی در سازمان مورد مطالعه تقریباً بالا است و لازم است زمینه های لازم

برای افزایش میزان هماهنگی واحدهای سازمانی، برای رسیدن به اهداف مشترک فراهم شود. علاوه بر این نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که میزان متغیر انطباق پذیری در صندوق ضمانت صادرات ایران از متوسط بالاتر است. در میان ابعاد چهار گانه، ابعاد رسالت و انطباق هردو در جایگاه اول قرار گرفته‌اند. به نظر می‌رسد سازمان مورد مطالعه می‌تواند با اجرایی‌روش‌هایی علمی تمایل و انگیزه برای ایجاد تغییر و تحولات لازم در سازمان را در میان کارکنان افزایش دهد چرا که سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که فرصت‌های یادگیری را برای تمامی اعضای خود فراهم می‌کنند و دائماً در حال تغییر هستند. هر چقدر آموزش، بعد تخصصی‌تر داشته باشد رابطه نزدیکی با بهره‌وری دارد. هماهنگی ساختار فرهنگ سازمانی و ساختار آموزشی نیروی انسانی به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. نهایتاً نتایج در مورد متغیر رسالت نشان می‌دهند که میزان این متغیر در صندوق ضمانت صادرات ایران از متوسط بالاتر است. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند.

با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد که جهت‌گیری راهبردی مناسبی در سازمان مورد مطالعه وجود دارد و البته لازم است چشم‌انداز سازمان به طور واضح مشخص شود و در اختیار کارکنان قرار گیرد و در این زمینه از نظرات کارکنان نیز استفاده شود. فرهنگ بهره‌وری در نتیجه وجود سه ویژگی (کوشش، دانش و بینش) در نیروی کار جامعه می‌تواند موجب پیدایش عادات مثبت جهت ارتقای بهره‌وری گردد و اگر فعالیت‌های مردم جامعه آمیخته به این ویژگی‌ها گردد می‌توان حاکمیت تفکر بهره‌وری یعنی افزایش روبه‌رشد نسبت ستاده به داده را در آن جامعه و یا سازمان پذیرفت و نسبت به آن آینده‌نگری کرد.

برای بهبود فرهنگ و بهره‌وری سازمانی، در ابتدا باید راه‌کارهای بهبود مناسب برای سازمان تدوین شود و بعد از تصویب راه‌کارها، به اجرا درآیند. از این رو باید با انجام شیوه‌های گوناگون از قبیل: مصاحبه، تشکیل نشست‌های هم‌اندیشی با کارکنان سازمان و ارائه تحلیل مناسب از وضع موجود به تدوین برنامه‌های بهبود دست یابند و پس از اجرای برنامه‌های بهبود، اثربخشی برنامه‌ها ارزیابی شوند. به طور کلی در صندوق ضمانت صادرات ایران، باید مدیران در جهت ارتقا و رفع نقاط ضعف سازمان به کارکنان و کار آن‌ها اهمیت و ارزش بیشتری قائل شوند و برای آنان تسهیلات

ویژه ای را در نظر بگیرند تا در جهت اعمال تغییرات، کارکنان همکاری بیشتری داشته باشند. هم چنین مدیران سازمان باید راهکارهای مناسبی را برای بهبود شیوه های کار در سازمان ارائه نمایند تا سازمان به رشد و تعالی و بهره وری دست یابد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهایی برای بهبود سازمان ارائه می شود: افزایش سطح تحصیلات کارکنان، افزایش آگاهی کارکنان درباره اهداف سازمان، برگزاری دوره های توجیهی جهت افزایش همکاری افراد برای ایجاد تغییرات در سازمان، کسب مهارت های جدید و ارتقای تخصصی با کمک آموزش، کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها بصورت گروهی و دسته جمعی، انجام درست کارها از بدو امر، بالا رفتن سطح آموزش مستمر و مداوم نیروی کار. با توجه به رتبه بندی امتیازات، مشخص شد که ابعاد رسالت و انطباق دارای بیشترین امتیاز هستند که این امر می تواند به عنوان نقطه قوت سازمان تلقی شود. همچنین سازگاری با کمترین امتیاز می تواند نقطه ضعف سازمان باشد. در میان شاخص ها، شاخص توانمندسازی دارای بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت ها دارای کمترین امتیاز است. در تصویر کلی مشاهده می شود که ابعاد و شاخص ها با درصد کمی از میانگین بالاتر هستند. با توجه به این اطلاعات می توان نقاط قوت و ضعف را شناسایی کرده و با توجه به همبستگی بین آنها از نقاط قوت جهت بهبود نقاط ضعف سازمان، استفاده کرد. مثلا برای بهبود بعد سازگاری، می توان از نتایج همبستگی ابعاد استفاده کرد. سازگاری دارای بیشترین همبستگی با بعد درگیر شدن در کار است. در گیر شدن در رتبه بندی دارای وضعیت بهتری نسبت به سازگاری است. در نتیجه با بهبود در درگیر شدن، هم بعد درگیری و هم بعد سازگاری بهبود می یابد.

در انتها پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه می شود. این مدل را می توان برای دیگر سازمان ها، در جهت ارتقای سازمان به کار گرفت. همچنین می توان بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی، صندوق ضمانت صادرات ایران را در سال آینده انجام داده و نتایج را با پژوهش ارائه شده مقایسه کرد. از موارد پیشنهادی دیگر می توان به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مقیاس های اثربخشی سازمانی، بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر رشد فروش در سازمان، بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت مشتریان و بازدهی سهام اشاره کرد.

منابع:

- اردکانی، صمد و دهقان، حمید و تقی پور خداداد (1391)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران، اولین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمانها.
- اردلان، محمدرضا و سلیمی، قربانعلی و رجائی پور، سعید و مولوی، حسین (1387)، بررسی رابطه یگانگی فرد-سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان)، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره 47، صص 97-131.
- الوانی، سیدمهدی (1378)، مدیریت عمومی، نشرنی.
- ایران زاده، سلیمان و محمودی اشان، محسن (1389)، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: شرکت پلی نار)، مجله فراسوی مدیریت، شماره 15، صص 53-76.
- بختیایی، امیر (1386)، پایان نامه کارشناسی ارشد، بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان مدیریت صنعتی، دانشگاه علوم و تحقیقات.
- رابینز، استیفن (1390)، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها و کاربردها)، (ترجمه: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگ. (تاریخ انتشار به زبان اصلی 1998).
- رحیم نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (1388)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، شماره 35، صص 147-170.
- شریف آبادی، علی (1384)، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی شرکت چوفا)، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
- عطاfer، علی و ابرقویی، محمد اسماعیل و راسخ، مریم (1391)، آسیب شناسی فرهنگ کار و تلاش در جهت ارتقای بهره‌وری در ایران، همایش ملی فرهنگ سازی اصلاح رفتارهای اقتصادی در ایران امروز.
- منوریان، عباس و بختیایی، امیر (1384)، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
- منویان، عباس و قربانی، محمدحسین و شریفی، مسلم ریا (1387)، فرهنگ سازمانی با تکیه برمدل دنیسون، مرکز نشر دانشگاه شیراز.

- وحیدنیا، احمد و وفائی، رضا (1384)، آسیب شناسی فرهنگ سازمانی در استقرار چرخه بهره‌وری در سازمانها، ششمین همایش کیفیت و بهره‌وری در صنعت برق.
- وزیری و منصوری (1389)، شناسایی اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی با روش MADM، مجله آموزش مدیریت.
- Denison, D. R. (2000), Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), the handbook of organizational culture. London: John Wiley & Sons.
 - Denison, D; Janovics, G; Young, G; Cho, J, H. (2006), Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, <http://www.denisonconsulting.com>
 - Denison, D. R. (2010), Denison Model. [online] <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>
 - Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R. and Neale W. (2008), Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, European Journal of work and organizational psychology.
 - LaCasse, A. J. (2010), A Multi Method Organizational Culture Analysis of State Correctional Institution Using a Modified Denison Organizational Culture Survey. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, USA: Minnesota University.
 - Mobley H., Wang, L., Fang K. (2005), Organizational culture: Measuring and developing it in your organization, Harvard Business Review China, 128-139.
 - Ramanaidu, S.K.(2011), Uncovering The Relationship between Transformational Leadership, Organizational Culture, Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution. Doctoral Dissertation,

University of Newcastle. Faculty of Business and Law, Newcastle Business School.

- Yilmaz, C. and Ergan, E. (2008), 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*, 290-306.