

## طراحی الگوی مفهومی فرهنگ سازمان بهزیستی کشور در راستای توسعه

### پایدار به روش ساختاری - تفسیری

میترا گلستانی سروانی<sup>۱</sup>، مصطفی عسکریان<sup>۲\*</sup>، یلدا دلگشایی<sup>۳</sup>، امیرحسین محمودی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران

مرکز، تهران، ایران.

۲- استاد تمام گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد

تهران مرکزی، تهران، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد

اسلامی، تهران، ایران.

۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد،

تهران، ایران.

### چکیده

در دنیای امروز تمام ابعاد حیات سازمان‌ها دستخوش تغییر و تحول شده است اغلب صاحب‌نظران و نویسندگان معتقدند که سازمان‌ها درست مانند انسان‌ها دارای شخصیت و موقعیت هستند و از آن جایی که مدیران برای حفظ و بقای سازمان‌هایشان تلاش می‌کنند بنابراین به دنبال آن می‌باشند تا از طریق یک فرهنگ سازمانی قوی، سرآمد و ممتاز به عنوان سازمان‌هایی با انعطاف بالا و خلاق معرفی شوند و به سمت نوآوری و کیفیت در رقابت برتر حرکت کنند می‌توان گفت فرهنگ سازمانی عاملی مهم در رسیدن به توسعه است. این پژوهش نظر روش کیفی است که در ابتدا از روش فراترکیب (متاستز) به

بررسی و تحلیل منابع مرتبط با فرهنگ پرداخته و سپس با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری مدل آن طراحی شده است. به منظور خوشه بندی ابعاد فرهنگ نیز از روش MICMAC استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که چنانچه در مدل ساختاری پژوهش مشاهده می‌شود الگوی فرهنگ دارای ۷ بعد اصلی می‌باشد که در ۶ سطح طبقه‌بندی شده است سطح بندی مذکور نشان می‌دهد که از بین ابعاد ساختار سازمانی و مأموریت دارای بیشترین قدرت نفوذ و بعد سازگاری و بعد از آن خلاقیت دارای بیشترین وابستگی هستند.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، بهزیستی، ساختار سازمانی، عملکرد

#### مقدمه

دانشمندان برای نقش فرهنگ در موفقیت و عملکرد سازمان اهمیت بالایی قائل هستند و معتقدند که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد به همین دلیل مهمترین وظیفه مدیریت عالی سازمان را شناسایی شکل‌دهی و مدیریت فرهنگ سازمانی می‌داند (زارعی، ۱۳۸۸: ۲۹۹). امروزه از جمله رهیافت‌های جدید توسعه محیط کاری این است که خلاقیت و رشد شخصی کارکنان را پرورش دهند و توانایی‌های بالقوه آنان را بالفعل تبدیل کنند که لازمه این امر شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان و ارائه راهکارهای مطلوب و سازنده برای بهبود آن است یک فرهنگ سازمانی مطلوب می‌تواند محرکی برای بهره‌وری باشد و بازدهی کارکنان را افزایش دهد (عسکریان، ۱۳۹۱: ۲۲) فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر حائز اهمیت است. (پی‌لاوسن، ۱۳۸۱: ۶۲). فرهنگ سازمانی در بردارنده ارزش‌ها، باورها، معانی مشترک، رفتار، شیوه‌ها، رویه‌ها در یک سازمان می‌باشد (قوش و سریوستاوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). هر فرهنگ را می‌توان از طریق این ابعاد فرهنگی تعریف کرد: فاصله سلسله مراتبی بزرگ، کوچک، کنترل بی‌قراری شدید، کاهش، فردگرا (هافستد<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰؛ تانس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

<sup>۱</sup> - Ghosh, & Srivastava

<sup>۲</sup> - Hofstede

به طور کلی فرهنگ سازمانی درکی است که افراد سازمان در یک موقعیت کاری به کار می‌برند فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان وجود دارد نه در افراد. صفات ویژه‌ای است که به سازمان اختصاص دارد و نمایانگر مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. فرهنگ سازمانی «مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما، و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است» (مشبکی، ۴۳۸: ۱۳۸۰) هر فرهنگ را از طریق ابعاد فرهنگی: جهانگرایی، ویژگی خاص، فردگرایی، جمعیت‌گرایی، عاطفی، خنثی، ویژه، پراکنده، وضعیت به دست آمده، وضعیت مشخص شده، نگرش نسبت به زمان گذشت و روابط انسان با ماهیت تقسیم می‌شوند (تانس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

از آنجا که فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. (عسکریان، ۱۳۷۸: ۱۴۳) فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به این‌که برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است. بنابراین با توجه به آنچه تا کنون گفته شد مشخص گردید که هر سازمان فرهنگ سازمانی مخصوص به خود را دارد لذا لازم است مدیران تمام تلاش خود را در جهت غنی سازی و رشد فرهنگ سازمانی به کار گیرند تا بدین‌گونه بتوانند تعالی فرهنگ سازمانی را از نظر عملکرد مبتنی بر ارزش‌های غنی به بالندگی برسانند دستیابی به این امر مستلزم الگویی است که راه حرکت را سرعت می‌بخشد لذا محقق به دنبال طراحی الگوی است تا بتوان بر اساس آن راه را برای برنامه‌ریزی‌های آتی سازمان مشخص کرد.

## بیان مساله

<sup>3</sup> - Tănase

<sup>1</sup> - Tănase

هر سازمانی شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (روبینس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۹۵) فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک سو پیوند دهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر عامل تفکیک کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است (کی وی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۲۱۱). افزون بر این به لحاظ اینکه فرهنگ ایجاد کننده شیوه زندگی در سازمان است از عمده‌ترین زیربناهای رفتار سازمانی بشمار می‌رود. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عواملی است که تاثیرات آن در نهایت در عملکردی که به کارایی اعضای سازمان مربوط است باز می‌گردد (عسکریان، ۲۰۰۷: ۸۹ - ۹۰) در حالی که نمادهای ظاهری فرهنگ سازمانی مثل زبان، مراسم، نظم و انضباط به راحتی قابل رویت و دسترسی هستند بخش عمیق‌تر و غیر ظاهری فرهنگ سازمانی به راحتی قابل دسترس نیست (قلی پور، ۲۰۰۳: ۲۱۸). فرهنگ سازمانی، عامل اصلی در رفتار سازمانی است، به نحوی که مردم در یک سازمان با عمل کردن از درون و با تعیین فرض‌ها، ارزش‌ها، باورها، آداب و رسوم، هنجارها و نگرش‌هایی که بر اساس آن اعضای سازمان در فعالیت‌های روزمره خود در سازمان هدایت می‌کنند (جانسیجویس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). فرهنگ بر رفتار، تصمیم‌گیری، استراتژی‌های سازمانی و عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. کارکنان به غیر از انگیزه، معمولاً نسبت به کار رضایت را نشان نمی‌دهند، از این رو کمتر متعهد هستند و بیشتر به سمت سازمان می‌روند. حتی اگر فرصتی برای ترک نداشته باشند، احتمالاً یک نگرش جداگانه یا احساسی و روانشناختی از سازمان جدا می‌شود. به همین دلیل، پیشنهاد می‌شود که انگیزه کارکنان یکی از شخصیت‌های تعیین کننده برای تعیین قصد کارکنان برای ثبات و ترک سازمان می‌باشد (یوسف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ کوسومو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان مؤثر است و امروزه اهمیت آن به حدی است که دانشمندان مدیریت، وظیفه‌ی اساسی رهبران سازمان را تغییر و تحول و وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب می‌دانند. تمام موضوعات

<sup>2</sup> - Robbins

<sup>1</sup> - Ke Wei

<sup>2</sup> - Janicijevic

<sup>3</sup> - Yusof

<sup>4</sup> - Koesmono

سازمانی از جمله ساختار و رفتار تحت تأثیر فرهنگ حاکم در سازمان به ویژه فرهنگ مدیریت سازمان است (زارعی، ۱۳۸۷: ۳۰). پژوهش‌های انجام شده نشان دادند: چریستین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سخنرانان دانشگاه خصوصی پاپوا نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی و عملکرد معلمان خصوصی دانشگاهی معتبر در استان پاپوا دارد. فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی و عملکرد سخنرانان دانشگاه‌های خصوصی در پاپوا دارد. این بدان معنی است که در فرهنگ سازمانی که متشکل افراد حرفه‌ای و سازمانی توانسته است تعهدات سازمان‌های خصوصی دانشگاهی در استان پاپو را تشویق کند.

کایا و اسکیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان رابطه فرهنگ سازمان و عدالت آن در حرفه بهداشت نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی و عدالت به یکدیگر تأثیر می‌گذارند، عناصر متنوع می‌تواند تا حد زیادی بر نتایج تعیین شده تأثیر بگذارد. برای اصلاح فرهنگ در سازمان به کارکنان و مسئولین سازمان بستگی دارد.

خاکپور در مقاله‌ای تحت عنوان "سنخ‌شناسی مفهوم فرهنگ سازمانی" به این نتیجه رسید که تعاریف، نظریه‌ها و الگوهای متنوعی در مورد فرهنگ سازمانی ارائه شده است و فرهنگ سازمانی به طرق گوناگون مورد مطالعه، بررسی و سنجش قرار گرفته است. گوناگونی و تنوع این مطالعات، چه به لحاظ تئوری‌پردازی و چه به لحاظ روش‌شناسی تا حدی موجب سردرگمی این حوزه علمی شده است. با وجود این به زعم محققان، بلوغ یک مفهوم علمی همیشه با توسعه روش‌شناسی پژوهش آن همراه است (خاکپور، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در حوزه مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده

<sup>1</sup> - Christian

<sup>2</sup> - Kaya & Secim

است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است.

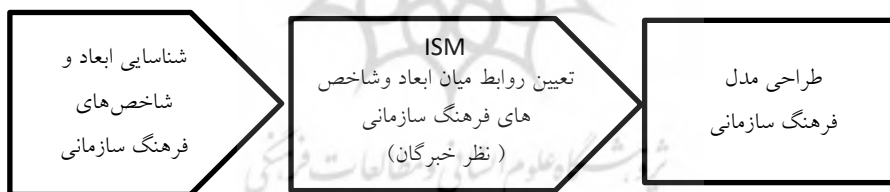
با توجه به آنچه تا کنون گفته شد مشخص شد که هر سازمانی فرهنگ خاص خود را دارد امروزه مدیران باید تلاش کنند تا بتوانند عملکرد فرهنگ خود را غنی بخشند. با توجه به اینکه سازمان بهزیستی به عنوان سازمانی حساس و مردمی نقش مهمی در حمایت از افراد جامعه را به عهده دارد و با تحت پوشش قرار دادن بسیاری از افراد نیازمند، کم بضاعت، بی‌سرپرست، معلول و ... خدمات مهم فرهنگی، اجتماعی، پزشکی، توانبخش و ... را انجام می‌دهد، فقر فرهنگی موجب فقر عملکرد می‌شود و در رفتار ارباب رجوع انعکاس نامطلوبی را به وجود می‌آورد سازمان بهزیستی کشور اگر به فقر فرهنگی دچار شود با توجه به ارباب رجوع‌اش که متشکل از افراد نیازمند، کم بضاعت، بی‌سرپرست، معلول و به طور کلی افراد مستضعف جامعه تشکیل شده با بکارگیری فرهنگ فقیر دچار مسائل فراوانی محقق قصد دارد با طرح این سوال که الگوی فرهنگ سازمان بهزیستی کشور کدام است؟ بتواند با پاسخگویی به این سوال از مشکل سازمان بکاهد ذبا توجه به آنچه گفته شد طراحی الگوی فرهنگ سازمان بهزیستی کشور جهت رفع این امر ضروری است لذا در راه

غنی‌سازی فرهنگ سازمان بهزیستی این سؤال پیش می‌آید که الگوی فرهنگ سازمان بهزیستی کشور کدام است که با پاسخگویی و طراحی الگو بتوان از مواجهه شدن این سازمان با مسائل مربوط به خود جلوگیری نماید.

### مدل مفهومی تحقیق

بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین موضوعات مدیریت است، بنابر این، ادبیات گسترده‌ای در زمینه فرهنگ سازمانی ارائه شده است. هر یک از اندیشمندان این حوزه به یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی اشاره کرده‌اند، ولی تا کنون در زمینه روابط میان ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدیریت، مدل جامع و عملیاتی ارائه نشده است.

در این تحقیق، با بررسی ادبیات در زمینه فرهنگ سازمانی، ابعاد و شاخص‌های آن شناسایی شده در گام بعد بر اساس نظرات متخصصین مدل فرهنگ سازمانی اعتباریابی شده است. و در نهایت با استفاده از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری روابط بین ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در قالب مدل نهایی آنها ترسیم شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی فرهنگ سازمانی

### روش انجام پژوهش

از نظر روش این تحقیق از نوع «کیفی» است که در ابتدا از روش فراترکیب (متاستز) به بررسی و تحلیل منابع مرتبط با موضوع پرداخته و سپس از رویکرد ساختاری - تفسیری برای تحلیل و استخراج مدل مفهومی فرهنگ سازمانی استفاده می‌گردد در این تحقیق محقق به طراحی مدل مفهومی پرداخته است زیرا در تحقیقات کیفی بر خلاف تحقیقات کمی که مدل نظری طراحی می‌شود هدف طراحی مدل مفهومی است.

منظور از روش فراترکیب بررسی اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه است فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد این روش دانش فعلی را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را در زمینه مسائل بوجود می‌آورد در اصل فراترکیب روش یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری است تا بر اساس آن ابعاد و شاخص‌ها شناسایی شده و سپس از طریق خبرگان مورد بحث و بررسی قرار گیرند

### متدولوژی تحقیق

برای انجام این پژوهش از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و بهم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع ساختاردهی می‌شوند (وارفیلد<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴: ۵۱). مدل سازی ساختاری تفسیری فرایندی متعامل است که در آن، مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختاربندی می‌شوند (آذر، ۱۳۹۲: ۶۷) این روش، یک روش ساختار تفسیری است که در سال ۲۰۰۶ توسط آگاروال<sup>۲</sup> مطرح گردید و در سال ۲۰۰۷ توسط کانون<sup>۳</sup> در مقاله‌ای ارائه شد. در این روش ابتدا به شناسایی عوامل مؤثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه شده است. روش ساختاری تفسیری با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. این روش با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. این روش می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود همچنین می‌تواند برای تجزیه و

<sup>1</sup> - Warfield

<sup>2</sup> - Agarwal

<sup>3</sup> - Kannan



تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مسأله تعریف شده‌اند، استفاده شود. طراحی مدل ساختاری تفسیری روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر؛ این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب مدل به کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکان‌پذیر شود. مدل سازی ساختاری تفسیری در ادبیات مختلفی بکار گرفته شده است که خلاصه‌ای از آن در جدول زیر ارائه شده است.

تحقیق بر اساس فرآیند فوق گام به گام انجام شده و بخش‌بندی عمده بخش کیفی و کمی به صورت جدول طبق شرح ذیل بیان شده است:

جدول ۱. موارد کاربرد مدل سازی ساختاری تفسیری

منبع	هدف اصلی	رویکرد
(واتسون <sup>۱</sup> ، ۱۹۷۸)	توسعه کاربرد <i>ISM</i> در حوزه تصمیم‌گیری گروهی جهت ارزیابی تکنولوژی‌های مختلف	<i>ISM</i>
(راوی و شانکار <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۵)	تجزیه و تحلیل روابط میان موانع اجرای لجستیک معکوس	<i>ISM</i>
(مودلی <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۳)	تجزیه و تحلیل عوامل رفتاری انسانی موثر بر اجرای مدیریت زنجیره تامین سبز در صنایع معدن هند	<i>ISM</i>
(وانگ <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۸)	تجزیه و تحلیل تعاملات میان موانع صرفه جویی انرژی در چین	<i>ISM</i>

بر اساس تئوری وارفیلد در مدل‌سازی ساختاری تفسیری باید تعداد خبرگان بین ۱۲ الی ۲۵ نفر انتخاب شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۲) براین اساس، برای تعیین نمونه پژوهشی از جامعه آماری تحقیق، پژوهشگران ملاک خبرگی را براساس دو شاخص میزان تجربه در امر مدیریت فرهنگ سازمانی و سطح تحصیلات در نظر گرفته شده‌اند که حداقل دارای مدرک

<sup>1</sup> - Watson

<sup>2</sup> - Ravi & Shankar

<sup>3</sup> - Muduli

<sup>4</sup> - Wang

تحصیلی دکتری بوده‌اند و مطابق جدول ۲، تعداد ۲۱ نفر خبره که دارای دو ملاک خبرگی فوق بوده‌اند، به عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۲. نمونه پژوهش براساس شاخص‌های خبرگی

شاخص خبرگی	نماد	شرط	تعداد خبرگان حائز شرط
میزان تجربه	$\alpha$	$\alpha \geq 10$	۳۲
مدرک تحصیلی	$\beta$	دکتری $\beta \geq 10$	۳۴
نمونه پژوهش	$\alpha \cap \beta$	دکتری $\alpha \geq 10$ و $\beta \geq 10$	۲۱

در این تحقیق، با بررسی ادبیات موضوع، ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی شناسایی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تفسیر روابط بین ابعاد و شاخص‌های آن بکار رفته است. زیرا مدل مذکور یک روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخص‌ها است. برای اجرای مدل، سه گام اصلی زیر ضروری است که در ادامه هر یک از آنها تشریح می‌شود.

- ۱ - شناسایی ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی
- ۲ - تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد و شاخص‌ها با استفاده از *ISM*
- ۱-۲ - تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری
- ۲-۲ - تشکیل ماتریس دریافتی
- ۲-۳ - تعیین روابط و سطح‌بندی بین ابعاد و شاخص‌ها
- ۳ - طراحی مدل فرهنگ سازمانی

### گام ۱: شناسایی ابعاد و شاخص‌ها

در این تحقیق، ابتدا با بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه فرهنگ سازمانی، ابعاد و شاخص‌های آن شناسایی شده است. سپس ابعاد و شاخص‌های حاصله توسط بیست و یک نفر از خبرگان و متخصصین موضوع فرهنگ سازمانی، با استفاده از روش دلفی، مورد

ارزیابی قرار گرفته و نهایی شده. ابعاد و شاخص‌های حاصل از ادبیات پس از اعمال نقطه نظرات متخصصین به شرح زیر است:

جدول ۳. ابعاد ویژه فرهنگ سازمانی و شاخص‌های آن

مفهوم اصلی	ابعاد	شاخص‌ها
فرهنگ سازمانی	سازگاری	پذیرش نوآوری، ایجاد تغییر
	ماموریت	اهداف، استراتژی
	توجه به کارکنان	اطمینان از تناسب انگیزه و ارزش‌های کارکنان با شغل به کار گماره شده، جذاب ساختن مشاغل و هماهنگ نمودن آنها با ارزش‌ها و انگیزه‌های کارکنان، تعیین هدف‌ها به صورت روشن، چالش انگیز، جذاب
	ساختار سازمانی	سلسله مراتب، تعیین حیطه اختیارات، تصمیم‌گیری متمرکز در حین انجام تصمیمات دوایر
	خلاقیت	ایجاد زمینه بروز تفکر و نبوغ فردی، انعطاف‌پذیری
	ثبات	توافق، هماهنگی، ادغام
	رضایت کارکنان	ایجاد همبستگی بین مدیریت و کارکنان، سیستم پاداش، ثبات شغلی

بر اساس ادبیات و نظرات متخصصین مدل فرهنگ سازمانی شامل ۷ بعد و ۱۸ شاخص است که ابعاد عبارتند از: سازگاری، مأموریت، توجه به کارکنان، ساختار سازمانی، خلاقیت، ثبات و رضایت کارکنان

#### گام ۲: تعیین رابطه بین ابعاد و شاخص‌ها

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری. در این مرحله، متغیرها به صورت دویه دو با هم بررسی می‌شوند و پاسخ‌دهنده با استفاده از نمادهای ذیل به تعیین روابط متغیرها می‌پردازد:



V							۶. ثبات
							۷. رضایت کارکنان

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری شاخص های "فرهنگ سازمانی"

18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	۶	۵	۴	۳	۲	۱	J	I
A	A	A	A	A	V	V	A	A	V	V	V	V	V	V	A	X			۱
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V	V	V	A				۲
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
																			18

## مرحله ۲) ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود - تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر- یک) حاصل گردیده است. برای استخراج ماتریس دریافتی، باید در هر سطر عدد یک را جایگزین علامت های V و X و عدد صفر را جایگزین علامت های O و A در ماتریس خود - تعاملی ساختاری شود، پس از تبدیل تمام سطرها، نتیجه حاصله ماتریس دریافتی اولیه نامیده می شود. سپس روابط ثانویه بین بعد / شاخص ها کنترل شده است و سپس در صورت نیاز ماتریس ثانویه برای رسیدن به ماتریس نهایی ایجاد می شود ایجاد ماتریس دسترسی نهایی. پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد کردن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می آید.

## جدول ۶. ماتریس خوددریافتی ساختاری ابعاد "فرهنگ سازمانی"

قدرت نفوذ	J							I
	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۴	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱. سازگاری
۶	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۲. ماموریت
۵	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۳. توجه به کارکنان
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴. ساختار سازمانی
۲	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۵. خلاقیت
۳	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۶. ثبات
۳	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۷. رضایت کارکنان
	۵	۵	۶	۲	۳	۳	۷	وابستگی

جدول ۷. ماتریس خود دریافتی ساختاری شاخص های "فرهنگ سازمانی"

قدرت نفوذ	J															I				
	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4		3	2	1	
۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	۱۵	۹	وابستگی

مرحله ۳) تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص ها

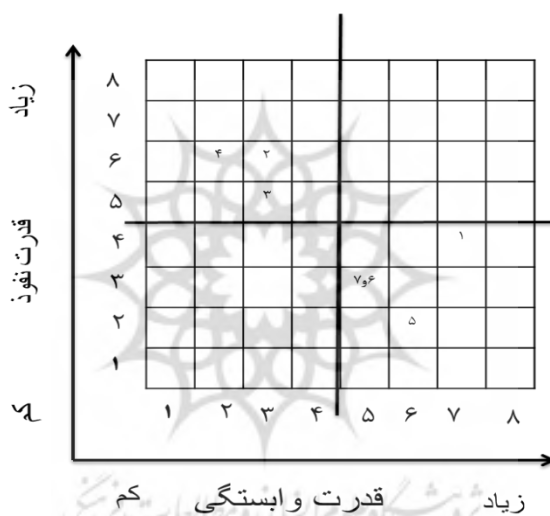
برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر بعد/ شاخص از ماتریس دریافتی استخراج نمود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد/ شاخص و ابعاد / شاخص‌هایی که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد/ شاخص و مجموعه ابعاد / شاخص‌هایی که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه هر یک از بعد/ شاخص‌ها مشخص می‌شود. یعنی تعداد بعد/ شاخص‌های که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد/ شاخص‌ها بر اساس مجموعه‌های حاصله سطح‌بندی می‌شوند. بطور معمول، ابعاد / شاخص‌هایی که مجموعه خروجی و مجموعه روابط دو طرفه یکسان داشته باشند، ابعاد / شاخص‌های سطح بالایی سلسله مراتب را تشکیل می‌دهند. بنابر این ابعاد / شاخص‌های سطح بالایی منشا هیچ بعد/ شاخص دیگری نخواهند بود. هنگامی که سطح بالایی تعریف گردید، از دیگر ابعاد/ شاخص‌ها تفکیک می‌شود. سپس به‌واسطه یک فرآیند همسان، سطوح بعدی مشخص می‌شوند.

#### جدول ۸. تعیین روابط و سطوح و ابعاد "فرهنگ سازمانی"

ابعاد	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
سازگاری	۶ و ۵ و ۲ و ۱	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۲ و ۱	۱
ماموریت	۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	۴ و ۲ و ۱	۲ و ۱	۵
توجه به کارکنان	۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	۴ و ۳ و ۲	۳	۴
ساختار سازمانی	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۴	۴	۶
خلاقیت	۵ و ۱	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۵ و ۱	۱
ثبات	۷ و ۶ و ۱	۶ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۱	۳
رضایت کارکنان	۷ و ۵ و ۱	۷ و ۶ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۷	۲

جدول تعیین روابط و سطوح شاخص‌های "فرهنگ سازمانی" بدلیل محدودیت مقاله ارائه نشده است با استفاده از داده‌های جدول ۶ می‌توان ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی را

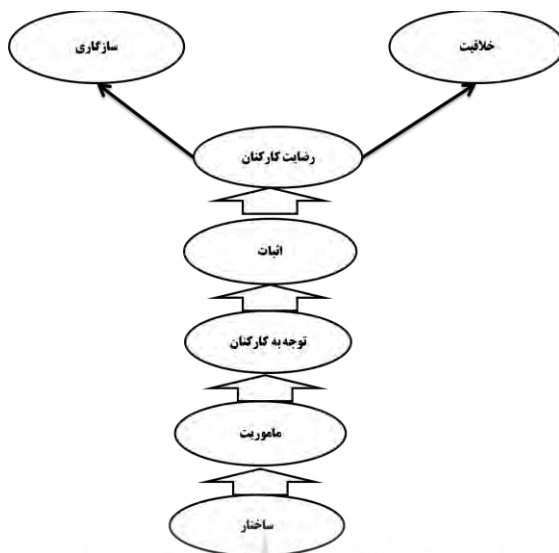
- بر اساس قدرت نفوذ هر بعد و شاخص در بعد و شاخص دیگر و میزان وابستگی هر بعد و شاخص را در ابعاد و شاخص‌های دیگر در چهار سطح زیر دسته‌بندی کرد:
- ۱ - سطح استقلال، ابعاد و شاخص‌هایی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر شاخص‌ها دارد.
  - ۲ - وابستگی، ابعاد و شاخص‌هایی که وابستگی زیادی بر دیگر ابعاد و شاخص‌ها دارند.
  - ۳ - ارتباط، ابعاد و شاخص‌هایی که رابطه دوطرفه با یکدیگر دارند.
  - ۴ - نفوذ (عدم وابستگی)، ابعاد و شاخص‌هایی که بر ابعاد و شاخص‌های دیگر نفوذ قابل توجه‌ای دارند.



زیاد قدرت و وابستگی کم  
 نمودار ۲. ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی ابعاد

گام ۳) طراحی مدل فرهنگ سازمانی  
 با اجرای قسمت‌های مختلف فرآیند اجرای تحقیق و الهام داده‌های بخش کمی و کیفی مدل نهایی فرهنگ سازمانی بهزیستی کشور به شرح زیر ترسیم شده است.





### نتیجه گیری

طراحی الگوی مفهومی فرهنگ سازمان مستلزم یافتن ابعاد اصلی و تاثیرگذار در این رابطه و برقراری ارتباط بین آنهاست از این رو در این مقاله ابتدا سعی شد از طریق روش فراترکیب و با مطالعه پژوهش‌های پیشین ابعاد شناسایی و سپس از طریق روش ساختاری تفسیری ارتباطات بین ابعاد مشخص گردد و چنانچه در مدل ساختاری پژوهش مشاهده می‌شود مدل دارای ۷ بعد است که در ۶ سطح طبقه‌بندی شده‌اند.

مدل یکپارچه فرهنگ سازمانی از بررسی و تحلیل روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌های "فرهنگ سازمانی" در جدول ۸ استخراج شده است در مدل مذکور بعد ساختار سازمانی به عنوان مبنای مدل است، زیرا بر بیشتر ابعاد تأثیر می‌گذارد و ابعاد سازگاری و خلاقیت که در سطح اول قرار گرفته‌اند بیشترین تأثیرپذیری را از سایر ابعاد دارند.

از جمله نتایج دیگر تحقیق می‌توان بر نتایج ماتریس نفوذ - همبستگی اشاره کرد در این ماتریس شاخص‌های فرهنگ سازمانی با توجه به قدرت نفوذ هر شاخص در شاخص‌های دیگر و میزان وابستگی هر شاخص به شاخص‌های دیگر در چهار سطح تقسیم‌بندی شده است. سطح‌بندی مذکور نشان می‌دهد که از بین ابعاد ساختار سازمانی و مأموریت دارای بیشترین قدرت نفوذ و بعد سازگاری و بعد از آن خلاقیت دارای بیشترین وابستگی هستند

## پیشنهادات

۱. ارائه راهکارهایی جهت افزایش سطح رضایت کارکنان
۲. سیستم تنبیه باید برای همه پرسنل در همه سطوح سازمانی وجود داشته باشد.
۳. تنبیه باید بلافاصله بعد از رفتار نامناسب صورت پذیرد
۴. برای تشویق کارکنان باید هم از پاداشهای باطنی استفاده شود هم ظاهری (پاداش باطنی: مشارکت در تصمیم گیری، آزادی عمل بیشتر در کار و پاداش ظاهری: پاداش مالی، افزایش حقوق و دستمزد و...)
۵. ایجاد شرایط خوب کاری و تفریحات سالم برای کارکنان
۶. افزایش سطح علمی کارکنان
۷. افزایش کاربرد مناسب نیروی انسانی، با توجه به تخصص و برنامه آموزشی صحیح و هدفدار، منطبق با اهداف سازمان
۸. بررسی ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی، خانوادگی و تجربیات افراد و استفاده از این ویژگی‌ها و سوابق در سپردن مسوولیتها و تصدی‌ها
۹. استفاده از نیروی جوان، با انگیزه و متخصص
۱۰. استفاده از افراد با وجدان کاری بالا و پایبند به اصول
۱۱. تفویض اختیار به کارکنان و مشورت با آنها
۱۲. افزایش جلب اعتماد کارکنان (پایبندی به تعهدات و قول‌های خود، اطلاعات خود را صادقانه به اشتراک گذارید، احترام گذاشتن به همه کارمندان، منصف و سازگار باشید، از سرزنش و عذر و بهانه دوری کنید، پاسخگو باشید)
۱۳. تقسیم کار بر اساس رضایت و علاقه مندی کارکنان به شغل مورد تصدی
۱۴. ایجاد بستر مناسب جهت افزایش امنیت شغلی کارکنان (رسمی کردن کارکنان، حقوق ثابت، حمایت مافوق از زیردستان و...)
۱۵. افزایش حس مسوولیت و دلسوزی جهت ایجاد انگیزش کاری در بعضی از موارد، هم برای مدیران و هم برای کارکنان
۱۶. افزایش میل کارکنان برای انجام وظایف محوله
۱۷. شفاف سازی و مستند سازی ارائه خدمات به شهروندان

۱۸. نظارت بر حسن رفتار کارکنان واحدهای تابعه با ارباب رجوع
۱۹. ایجاد فضای مناسب، خدمات رفاهی و ساماندهی محیط کار
۲۰. بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به شهروندان
۲۱. راه اندازی واحد اطلاع رسانی و راهنمایی ارباب رجوع یا مشتری
۲۲. نظرسنجی از شهروندان بر حسب سنجش نظر ارباب رجوع
۲۳. شناسایی فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها در جهت پیشبرد اهداف سازمان
۲۴. ایجاد راهکارهایی جهت افزایش هماهنگی با تغییرات محیطی جهت بقا سازمان
۲۵. افزایش هماهنگی و انسجام بین اعضا
۲۶. به روز رسانی اهداف سازمان و افراد همسو با تغییرات محیطی
۲۷. ارائه راه حل‌هایی جهت حذف تضاد و بی‌نظمی‌های ناشی شده از تغییرات
۲۸. افزایش دانش افراد سازمان
۲۹. برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۳۰. ارائه راهکارهایی جهت افزایش توافق بین مدیران، کارمندان و ارباب رجوع
۳۱. ایجاد هماهنگی بین مدیران و کارکنان
۳۲. ایجاد هماهنگی بین کارکنان و ارباب رجوع
۳۳. افزایش هماهنگی بین سازمان با سازمان‌های وابسته
۳۴. ارائه راهکارهایی جهت ادغام فعالیت‌های سازمان با سایر ارگان‌های دولتی یا خصوصی
۳۵. افزایش حس امنیت شغلی در کارکنان
۳۶. ارائه استراتژی‌های متناسب با فرهنگ سازمان
۳۷. تعیین و بررسی چشم اندازهای سازمان بر اساس نیاز موجود
۳۸. استفاده از افراد متخصص برای هر تصدی
۳۹. توجه به تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران و کارکنان
۴۰. تعیین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت براساس توانایی‌های موجود در سازمان
۴۱. مشخص کردن حیطه کنترل مدیران
۴۲. تعیین جایگاه افرادی که به صورت گروهی در یک واحد کار می‌کنند

۴۳. ارائه راهکارهایی که بوسیله آن همه گروه‌ها بتوانند هماهنگ و منسجم باهم کار کنند

۴۴. دادن آگاهی و شناخت به کارکنان درباره اهداف و وظایف سازمانی و جایگاه افراد در آن

۴۵. افزایش مشارکت نیروی انسانی در روند تصمیم‌گیری

۴۶. استفاده از افراد توانمند برای پیشبرد اهداف سازمان

۴۷. توسعه بخش مدیریت منابع انسانی

۴۸. کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی و دسته جمعی

۴۹. ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان (اتکا به کارکنان در انجام امور و تصمیم‌گیری‌ها، کارکنان و مدیران خود را جدا از هم ندادند، کارکنان خود را بخشی از سازمان بدانند و ...)

۵۰. بالا بردن حس اعتماد به نفس کارکنان

۵۱. کاهش حس ترس از شکست و انتقاد

۵۲. اجرای برنامه‌هایی جهت افزایش و تقویت تمرکز کارکنان

۵۳. ایجاد زمینه بروز تفکر و نبوغ فردی کارکنان

۵۴. گزینش افراد مبتکر و خلاق به عنوان کارکنان سازمان

## منابع

۱. آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
۲. بی‌لاوسن، رابرت و زنگ، شن (۱۳۸۱). روانشناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها)، مترجم رمضان حسن زاده، تهران: نشر ساوالان.
۳. زارعی‌متین، حسن (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، رویکرد اقتصادی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۵. عسکریان، مصطفی (۱۳۷۸). *جامعه شناسی آموزش و پرورش با تاکید بر نقش تربیت*، تهران: انتشارات طوس.
۶. عسکریان، مصطفی (۱۳۸۸). *روابط انسانی و رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات امیرکبیر.
۷. عسکریان، مصطفی (۱۳۹۱). *مدیریت منابع انسانی: استخدام، به کارگماری، نگهداری* موسسه، تهران: انتشارات امیرکبیر.
۸. قلی پور، آرین (۱۳۸۰). *سبک رهبری عامل تعیین کننده ساختار سازمانی رسمی، مجله دانش مدیریت*، سال چهاردهم، تابستان، شماره ۵۳، ص ۲۱۸.
۹. مشبکی، اصغر (۱۳۸۷). *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات ترمه.
۱۰. مشبکی، اصغر (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی*، تهران: نشر ترمه چاپ دوم، تهران.
11. Askarian, M. (2007). **Organization and Education management**. Tehran. Amir Kabir.
12. Christian, F. (2018). Organization Culture And Lecturer Performance: Case Of Papua Private Universities. **International Journal of Economics Management and Social Science**, 1(2), 73-77.
13. Ghosh, S., & Srivastava, B.K. (2014). Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture. **Global Business Review**, 15(3), 583-596.
14. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. London. Sage.
15. Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. **Economic annals**, 58(198), 35-60.
16. Kaya, S., & Secim, H. (2018). Research on the Relationship between Organization Culture and Its Justice in the Health Profession. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, 61.
17. Ke, w, Wei, K (2008). organizational culture and leadership in ERP implementation, **Decision support system**, 45, pp208.218.
18. Koesmono HT (2014) The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya. **Educational Research International**, 3: 25-39.
19. Muduli, K., Govindan, K., Barve, A., Kannan, D. and Geng, Y. (2013). Role of behavioural factors in green supply chain management implementation in Indian mining industries. **Resources, Conservation and Recycling**, 76(0): 50-60

20. Ravi, V. and Shankar, R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics, *Technological Forecasting and Social Change*, 72(8): 1011-1029.
21. Robbins, Stephen P. (2005), *Essential of Organizational Behavior*, eighth edition, Prentice. Hall
22. Tănase, I. A. (2015). **The importance of organizational culture based on culture transfer.** ". Management and Innovation for Competitive Advantage.
23. Wang, G., Wang, Y. and Zhao, T. (2008). Analysis of interactions among the barriers to energy saving in China, *Energy Policy*, 36(6): 1879- 1889.
24. Warfield, J.W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modelling, IEEE transcript on systems, *Men and Cybernetics*, 4(1): 51-81.
25. Watson, R. (1978). Interpretive structural modeling—A useful tool for technology, *Technological Forecasting and Social Change*, 11(2): 165-185.
26. Yusof HSM, Said NSM, Ali SRO, (2016) A Study of Organizational Culture and Employee Motivation in Private Sector Company. **J Appl Environ**, 6: 50-54.
27. Agarwal A., Shanker R., Tiwari M.K. (2007). Modeling agility of supply chain, **Industrial Marketing Management**, 36 (4):443–457.
28. Kannan, G., Pokharel, Sh. and Sasi Kumar, P. (2009). A hybrid approach using ISM and fuzzy TOPSIS for the selection of reverse logistics provider. Resources, **Conservation and Recycling**, 54(1): 28-36