

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی براساس مدل سازمانی دنیسون کارکنان استانداری خراسان شمالی

محمود قربانی<sup>۱</sup>

مجید برکات<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: 92/06/21

تاریخ پذیرش: 92/12/15

### چکیده:

این پژوهش با هدف شناسایی رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی بر اساس مدل سازمانی دنیسون در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشد. در این راستا سوال اصلی پژوهش پیش رو این است که اساساً چه رابطه‌ای میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی وجود دارد فرضیه اصلی پژوهش این است که بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری رابطه معناداری وجود دارد.

از نظر هدف کاربردی و روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آن شامل کلیه کارکنان استانداری خراسان شمالی و حجم نمونه براساس جدول مورگان، 155 نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است برای ابزار گردآوری داده از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی (دنیسون 2000) و اثربخشی سازمانی (پارسونز 1969) بهره‌گرفته شده است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ برای هر دو پرسشنامه به ترتیب 0/964، 0/953 بدست آمده که روایی پرسشنامه‌ها توسط محققین مورد تایید قرار گرفته است. که یافته‌های پژوهش نشان داد که: نقش مولفه مشارکتی بیشترین و نقش انعطاف‌پذیری کمترین تاثیر را بر روی اثربخشی سازمانی کارکنان دارا می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** مدل دنیسون با مولفه‌های مشارکتی، انعطاف‌پذیری، فرهنگ سازمانی،

اثربخشی سازمانی

<sup>1</sup> دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، گروه مدیریت، بجنورد، ایران. Mhgh2020@gmail.com

<sup>2</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران.

**مقدمه:**

یکی از متغیرهای مهم در یک سازمان فرهنگ سازمانی آن سازمان می‌باشد. فرهنگ سازمانی می‌تواند تاثیر مثبتی بر شاخص‌های اثر بخشی سازمان چون عملکرد، اعتماد به نفس، نگرش، رفتار فردی، انگیزه، رضایت شغلی، سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای استراتژی‌ها داشته باشد. (اعرابی، 1386: 4)

با نگاهی به نقش و کارکردهای عمده فرهنگ سازمانی می‌توان به این نکته وقوف پیدا کرد که شاید هیچ متغیری در سازمان نتواند به اندازه فرهنگ، اعضای سازمان را یکپارچه، متحد و همسو نماید. مضاف به اینکه این اتحاد و همسویی در ارزش و باور مشترک دارد، در صورت مدیریت صحیح می‌تواند پایدار مانده بطوریکه خصایص شخصیتی و رفتاری تک تک اعضای سازمان را در این جهت شکل داده و بسیج نماید و بطور کلی فرهنگ بر نحوه تفکر در رفتار مدیریت و کارکنان اثر می‌گذارد. همچنین وجود یک فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان می‌تواند باعث بهبود در عملکرد و اثربخشی کارکنان شده و در نتیجه کارایی سازمان را نیز بالا ببرد. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد. (رحمان سرشت، 1371: 28)

مطالعات فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان قرار دارد و با تنظیم راهبرد سازمان در حوزه فرهنگی و ایجاد یک فرهنگ سازمان قوی، بقای سازمان را تضمین می‌کند و موجبات عکس العمل مطلوب سازمانی در برابر تغییرات را فراهم می‌آورد.

اثربخشی سازمانی، یکی از مباحث مهم و مورد توجه تمامی مدیران سازمان هاست، اما در مورد ویژگی‌های سازمان‌های اثربخش، توافق همگانی وجود ندارد. علت این امر شاید تمایز سازمان‌ها از نظر اهداف و مأموریت‌های خاص آن هاست. امروزه اثربخشی به طوری فزاینده بر ایجاد انگیزش، طرز تلقی، ذهنیت‌ها، ارزش‌ها و در واقع بر فرهنگ سازمانی استوار بوده و امکان رویارویی، شناخت و برخورد با جبهه‌ای گسترده از تلاطم محیطی را فراهم می‌آورد. اثربخشی رفتارهای منطقی و به عبارتی سیر رفتاری هماهنگ با محیط و استراتژی‌های سازمان را به وجود می‌آورد.

لذا با بررسی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون که به مولفه‌های مشارکتی، سازگاری، انعطاف پذیری و ماموریتی پرداخته است تلاش بر این بود که میزان تایید هریک از این مولفه‌ها در فرهنگ سازمانی استانداری خراسان شمالی محاسبه و بدست آید.

### فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>:

با توجه به اهمیت شناسایی فرهنگ و کارکردها و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان، مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است. مباحث عمده مورد توجه در غالب مدل‌ها، به مباحثی مانند تحول و ثبات، توجه به قابلیت‌ها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در برابر واگرایی چگونگی واکنش در برابر ابهام و نا اطمینانی و... است. الگوی مورد توجه در پژوهش حاضر، بررسی‌های مدل دنیسون است. پرسش‌های پژوهش بر اساس الگوی مورد نظر در این تحقیق مطرح خواهند شد. مبنای الگوی مورد استفاده در این بررسی مطالعه دنیسون است که در سال 2000 مطرح شده است. نامبرده در مطالعه و الگوی خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه مطرح کرده است:

### فرهنگ مشارکتی<sup>۲</sup>

تأکید اصلی این نوع فرهنگ بر دخالت دادن و مشارکت دادن افراد در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و تحولات شتابنده محیط برون سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از نظر فرهنگ مشارکتی دخالت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است و موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و پذیرش مسئولیت‌های سازمان به نحو فزاینده‌ای می‌شود. سازمان‌هایی که دارای چنین فرهنگی هستند به کارکنان خود اهمیت زیادی می‌دهند و از این جهت توانسته‌اند خود را با بازارهای در حال تغییر و پر رقابت تطبیق دهند. این سازمانها علاوه بر آنکه بر حفظ محیط داخلی خود تأکید دارند، تلاش می‌کنند تا با محوریت قرار دادن عامل انسانی، تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع، بیشتر اعمال کنند. مؤلفه‌های تبیین کننده فرهنگ مشارکتی عبارت است از: توانمندسازی، تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها (دنیسون، 2005).

<sup>1</sup> - Invojement culture

<sup>2</sup> - Bureaucratic cuiture

### فرهنگ سازگاری<sup>۱</sup>

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمانی تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیط ثابت پندارد و از نظر رفتاری نوعی تداوم رویه در پیش بگیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش انجام کارها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد، علائم، نشانه‌ها، قهرمانان و جشن‌ها موجب همکاری بیشتر، تأیید سنت‌ها و اجرای سیاست‌ها و روش‌های پابرجایی می‌شوند که در جهت تأمین اهداف به کار می‌آیند. در چنین سازمانی افراد مشارکت چندان فعالی ندارند، ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می‌شود. موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن بهره‌وری زیاد است. مؤلفه‌های فرهنگ تداوم رویه عبارت‌اند از: ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی و انسجام (دنیسون، 2005).

### فرهنگ انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup>

از ویژگی‌های این نوع فرهنگ این است که بر انعطاف‌پذیری تأکید داشته و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه دارد و می‌کوشد تا نیازهای مشتریان تأمین گردد. در این نوع فرهنگ هنجارها و باورهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد.

سازمان‌های دارای فرهنگ انطباق‌پذیر در مقابل طرح‌های جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و قادرند به سرعت تجدید ساختار نموده و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی در پیش گیرند. فرهنگ انطباق‌پذیری در واقع مشوق نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که میتواند سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمانها باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده دهند، ساختار خود را به سرعت تعدیل نموده و الزامات نوین را به آسانی به کار بگیرند. مؤلفه‌های اصلی فرهنگ انطباق-پذیری عبارت است از: ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی، یادگیری سازمانی (فرهی، 1384: 112)

<sup>1</sup> Consistency culture

<sup>2</sup> - Adaptability culture

### فرهنگ مأموریتی<sup>۱</sup>

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است میکوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه مشترک اعضای سازمان از جهت دستیابی به اهداف سازمان توجه زیادی می‌شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که سازمان باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند آن‌ها آینده سازمان را ترسیم می‌نمایند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند. عمده‌ترین مؤلفه‌های این نوع فرهنگ سازمانی عبارت است از: برخورداری از جهت‌گیری استراتژیک و آرمانی، چشم‌انداز محوری و شفاف بودن اهداف و مقاصد. (فرهی، 1384: 13).

### اثربخشی سازمانی:<sup>۲</sup>

"اثر بخشی": اثر بخشی را توتو این چنین تعریف می‌کنند: فرایندهای جرخشی و مداوم است که از طرح برنامه شروع می‌شود و شامل تمام فعالیت‌هایی است که هم در جهت دستیابی به اهداف سازمان است و هم تعیین می‌کند که انجام آن‌ها تا چه اندازه خوب و مطلوب صورت گرفته است. (قربانی، 1379: 64)

### پیشینه پژوهش:

مطالعاتی بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون انجام گرفته که عبارتند از:

طیبه رستمیان در سال 1390 در قالب پایان نامه پرداخته وبه این نتیجه رسیده که بین فرهنگ سازمانی ومولفه‌های آن تفاوت معناداری وجود دارد.

اردلان و همکارانش (1387) در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد-سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای

<sup>1</sup> - Mission culture

<sup>2</sup> -toto

سازمانی یگانگی فرد - سازمان و بعد درگیر شدن در کار پایین ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد - سازمان داشته است.

منوریان و بختایی (1386) در پژوهش خود مدل دنیسون را در سازمان مدیریت صنعتی مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سازمان مدیریت صنعتی در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق پذیری به دست آورده است. با وجود این، در برخی شاخص‌ها از جمله هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است. همچنین، در این تحقیق مشخص شد طیف منعطف - ثابت سازمان مدیریت صنعتی به سمت منعطف تمایل دارد و در طیف تمرکز داخلی - خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است.

ییلماز و ارگان (2008) در تحقیقی تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها 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 برمی آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می‌باشد. الگوی مفهومی تحقیق

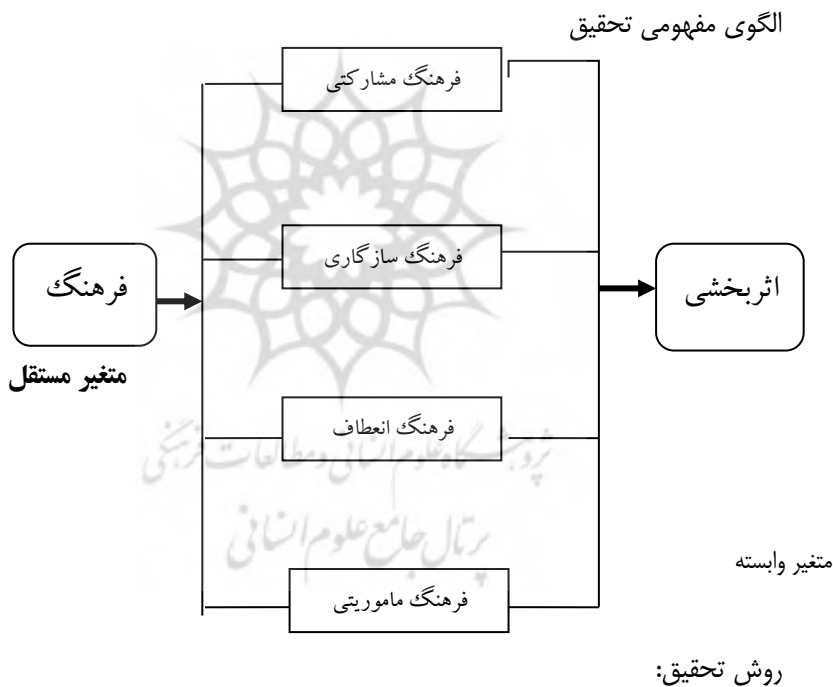
برای این پژوهش از مدل دنیسون استفاده شده است. در این الگو فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون به چهار مولفه مشارکتی، سازگاری، انعطاف پذیری و ماموریتی تقسیم شده است که هر کدام از مولفه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند در ارتباط مستقیم با اثربخشی سازمانی باشد. در این پژوهش فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و اثربخشی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

تحقیقات جدید دنیسون (2006) نشان داده که فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان رابطه عمیقی دارد. همچنین فرهنگ دریک سازمان موفق و مؤثر باید کلیه خصوصیات را از خودش بروز

دهد. بنابراین باید انطباق پذیر، بسیار سازگار و بسیار مشارکت جو باشد ولی ضمناً همه اعضا سازمان متفق القول از یک مأموریت مشترک تبعیت کنند.

### الگوی مفهومی تحقیق

برای این پژوهش از مدل دنیسون استفاده شده است. در این الگو فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون به چهار مولفه مشارکتی، سازگاری، انعطاف پذیری و مأموریتی تقسیم شده است که هر کدام از مولفه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند در ارتباط مستقیم با اثربخشی سازمانی باشد. در این پژوهش فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و اثربخشی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



جامعه آماری: شامل کلیه کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشد. حجم نمونه: بر اساس جدول مورگان تعداد 155 نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است.

شیوه نمونه گیری: با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و جامعه آماری مورد مطالعه از روش نمونه گیری تصادفی-طبقه‌ای ساده استفاده شده است.

در این تحقیق به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از مطالعات کتابخانه‌ای به منظور دستیابی به پیشینه تحقیق و مبانی نظری انجام گرفته است و در مرحله پیمایشی و انجام مراحل تحقیق از دونه‌پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (2000) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی پارسونر (1969) استفاده شد است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای هر دو پرسشنامه به ترتیب 0/953، 0/964 بدست آمده که روایی پرسشنامه‌ها توسط محققین و صاحب‌نظران مورد تایید قرار گرفته است جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از بسته نرم افزاری SPSS18 استفاده شده است. برای بررسی وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است

یافته‌های پژوهش:

فرضیه اصلی

فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1393 رابطه وجود دارد.

جدول 4-4: آزمون همبستگی پیرسون

همبستگی پیرسون	
0/622	مقدار آزمون
0/000	کمترین سطح معناداری
155	تعداد

با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0/05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی همبستگی با شدت قوی (0/622) وجود دارد. یعنی با بالا رفتن فرهنگ سازمانی اثربخشی سازمانی نیز بالا می‌رود.

فرضیه اول

بین درگیر شدن در کار (مشارکت) اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1393 رابطه وجود دارد.



جدول 4-5: آزمون همبستگی پیرسون

همبستگی پیرسون	
0/649	مقدار آزمون
0/000	کمترین سطح معناداری
155	تعداد

با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر درگیر شدن در کار و اثربخشی سازمانی همبستگی با شدت قوی (0/649) وجود دارد. یعنی با بالارفتن مشارکت سازمانی، اثربخشی سازمانی نیز بالا می‌رود.

فرضیه دوم

بین سازگاری و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1391 رابطه وجود دارد.

جدول 4-6: آزمون همبستگی پیرسون

همبستگی پیرسون	
0/637	مقدار آزمون
0/000	کمترین سطح معناداری
155	تعداد

با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر سازگاری و اثربخشی سازمانی همبستگی با شدت متوسطی (0/637) وجود دارد. یعنی با بیشتر شدن سازگاری سازمانی و اثربخشی سازمانی نیز بالا می‌رود.

فرضیه سوم

بین انعطاف پذیری و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1393 رابطه وجود دارد.

جدول 4-7: آزمون همبستگی پیرسون

همبستگی پیرسون	
0/595	مقدار آزمون
0/000	کمترین سطح معناداری
155	تعداد

با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر انطباق پذیری و اثربخشی سازمانی همبستگی با شدت شدیدی (0/595) وجود دارد. یعنی با بیشتر شدن انطباق پذیری سازمانی، اثربخشی سازمانی نیز بالا می‌رود.

فرضیه چهارم

بین مأموریت (رسالت) و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1393 رابطه وجود دارد.

جدول 4-8: آزمون همبستگی پیرسون

همبستگی پیرسون	
0/625	مقدار آزمون
0/000	کمترین سطح معناداری
155	تعداد

با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر مأموریت (رسالت) و اثربخشی سازمانی همبستگی با شدت بالایی (0/625) وجود دارد. یعنی با بالا رفتن رسالت سازمانی، اثربخشی نیز بالا می‌رود.

پیشنهاد براساس یافته‌های پژوهش:

نتایج حاصل از فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی رابطه وجود دارد.

یافته‌های پژوهش: با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی همبستگی با شدت قوی (0.560) وجود دارد.

#### بحث و تفسیر:

- تحقیقات جدید دنیسون (2006) نشان داده که فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان رابطه عمیقی دارد. همچنین فرهنگ دریک سازمان موفق و مؤثر باید کلیه خصوصیات را از خودش بروز دهد. بنابراین باید انطباق پذیر، بسیار سازگار و بسیار مشارکت جو باشد ولی ضمناً همه اعضا سازمان متفق القول از یک مأموریت مشترک تبعیت کنند. (دنیسون، 2006)

بن - مارکولیدز و هک (2009) در مطالعات خود در زمینه فرهنگ سازمانی و عملکرد، فرهنگ سازمانی را مجموعه نظام‌های ارزشی سازمان و باورها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان بیان کرده و میگویند فرهنگ سازمان به وسیله ساختار و اهداف، ارزشها و وظایف سازمان، جو، ارزشها و باورهای شخصی شکل می‌گیرد با این فرض که عوامل مذکور بر عملکرد سازمان مؤثر است. (مارکولیدز و هک، 2009)

ابراین نتایج این تحقیق با نتایج مارکولیدز و هک (2009)، دنیسون (2006) مطابقت دارد.

فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را درجهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم. با توجه به اینکه سازمانی همانند استانداری که یک دستگاه نظارتی می‌باشد و یک نهاد انسان محور و زمینه ساز پرورش نیروی انسانی ماهر و توانای کشور است، کار تعلیم و تربیت نسل آینده و نقش بنیادی و کلیدی در میزان موفقیت سازمانها را بر عهده دارد و باید سعی در جهت استفاده از دانش موجود در سازمان داشته باشد تا بتواند در محیط پر رقابت دنیای امروز صاحبان دانایی یا همان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان را حفظ نماید.

بنابراین نتایج فرضیه اصلی تحقیق هم راستا با نظرات و پژوهش‌های فوق می‌باشد.

نتایج حاصل از فرضیات فرعی

فرضیه اول :

بین مشارکت سازمانی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1393 رابطه وجود دارد.

یافته‌های پژوهش: با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر درگیر شدن در کار و اثربخشی سازمانی همبستگی با شدت قوی (0.502) وجود دارد

بحث و تفسیر:

- مهدی رحمانی (1384) در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان گلستان به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. (مهدی رحمانی، 1384)

- پتی و همکاران (1995) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان در دوازده موسسه وابسته به کارخانجات برق و الکترونیک و نشان داده‌اند که با توجه به کارگروهی و تشکیل سیستم‌های کاری نیز به کارگیری سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد می‌تواند عامل مهمی در بهبود عملکرد سازمانی (بهره‌وری) باشد. (پتی و همکاران، 1995)

بنابراین نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق مهدی رحمانی (1384) پتی و همکاران (1995) مطابقت دارد.

سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

سازمان‌های موفق آنهایی هستند که به افراد به عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان توجه کرده اند و هدفشان فراهم نمودن فرصت رشد و تعالی برای کارکنان می‌باشد و این تعهد، یک ارزش اساسی است که در متن فرهنگ سازمان نهفته بوده و رمز موفقیت سازمان را تشکیل می‌دهد.

بنابراین نتایج فرضیه اصلی تحقیق هم راستا با نظرات و پژوهش‌های فوق می‌باشد.

فرضیه دوم:

بین سازگاری و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1393 رابطه وجود دارد.

یافته‌های پژوهش: با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر سازگاری و اثربخشی همبستگی با شدت متوسطی (0.362) وجود دارد

بحث و تفسیر:

- سلیمی (1379) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین درک فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان سازمان کشاورزی استان مازندران به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه وجود دارد. (سلیمی، 1379).

- نوروزی در سال (1384) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی واحدهای تولیدی و بهره‌وری کارکنان شرکت پارس سوئیچ، انجام داده است، که نتیجه نشانگر تأیید فرضیه کلی می‌باشد. یعنی بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. (نوروزی، 1384)

- مطالعات سافولد (1988) نشان می‌دهد که رابطه فرهنگ و عملکرد سازمانی ضرورتاً یکنواخت نیست و ارزشهای فرهنگی مشروع و پیچیده هستند و دامنه وسیعی از رفتارهای سازمانی را تحت کنترل خود قرار می‌دهند. در ابتدا ارزشهای قوی یک فرهنگ ممکن است به افزایش بهره‌وری منجر گردد. اما اگر کنترل‌های فرهنگی به طور فزاینده و بسیار شدید باشد احتمال موانعی از سوی

الگوی‌های فرهنگی ایجاد می‌شود و این موانع می‌توانند باعث کاهش بهره‌وری گردند. (سافولد، 1988)

بنابراین نتایج این تحقیق با نتایج نوروزی در سال (1384)، سلیمی (1379)، سافولد (1988)، مطابقت دارد.

سازمان‌هایی که اغلب اثر بخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند.

بنابراین نتایج فرضیه اصلی تحقیق هم راستا با نظرات و پژوهش‌های فوق می‌باشد.

فرضیه سوم

بین انعطاف‌پذیری و واثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1393 تا 1391 رابطه وجود دارد.

یافته‌های پژوهش: با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر انطباق‌پذیری و واثربخشی سازمانی همبستگی با شدت متوسطی (0.478) وجود دارد

بحث و تفسیر:

منوریان و بختایی (1386) در پژوهش خود مدل دنیسون را در سازمان مدیریت صنعتی مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سازمان مدیریت صنعتی در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، سازگاری و رسالت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق‌پذیری به دست آورده است. با وجود این، در برخی شاخص‌ها از جمله هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است. همچنین، در این تحقیق مشخص شد طیف منعطف-ثابت سازمان مدیریت

صنعتی به سمت منعطف تمایل دارد و در طیف تمرکز داخلی -خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است. (منوریان و بختایی، 1386)

- حصاری (1387) در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و میزان آمادگی برای تغییر در دبیرستان‌های شهر بجنورد (از دیدگاه مدیران) به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی و میزان آمادگی برای تغییر در دبیرستان‌های شهر بجنورد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (حصاری، 1387)

- کاترو هسکت (1992) فرهنگ‌های 227 سازمان آمریکایی را در 25 صنعت مطالعه نمودند. با موضوع «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد اقتصادی بلند مدت» نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی عامل مهم در تعیین موفقیت یا شکست سازمان در آینده است. مدیران سازمانهایی که دارای فرهنگ سازمانی انطباق پذیر هستند صرفاً به مشتریان و کارمندان خود فکر می‌کنند و در مواقع ضروری تغییرات مفیدی را شکل می‌دهند و حتی خطراتی را هم امتحان می‌کنند. (کاترو هسکت، 1992)

- نتایج مطالعات گوردن (1992) نشان داد که فرهنگ قوی بدون ملاحظه محتوای آن و دادن ارزش اساسی به انطباق پذیری با عملکرد بهتر (در سازمان) ملازم و همراه هستند. مطالعات گوردن بیانگر این است که فرهنگ قوی از نظر انسجام، توافق و سازگاری و فرهنگ مناسب از نظر محتوا نتایج مثبتی تولید می‌کنند. اما ترکیبی از انسجام، توافق و سازگاری و محتوا قدرتمندتر است. (گوردن، 1992)

- بنابراین نتایج این تحقیق با نتایج منوریان و بختایی (1386)، حصاری (1387)، کاترو هسکت (1992)، گوردن (1992) مطابقت دارد.

سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه و هماهنگ هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.

سازمان سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قایل برای مشتریان هستند.

در تضمین جریان اثربخشی وجود یک فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی است. در واقع فرهنگ سازمانی زیر بنای اثربخشی سازمانی است. اگر سازمان نتواند همچنان که دانش خویش را تغییر می‌دهد، انطباقی نوین و مبتکرانه با محیط پیدا کند، فرهنگ سازمانی آسیبی جدی خواهد دید. بنابراین نتایج فرضیه اصلی تحقیق هم راستا با نظرات و پژوهشهای فوق می‌باشد.

#### فرضیه چهارم

بین مأموریت (رسالت) و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان شمالی در سال 1393 رابطه وجود دارد.

یافته‌های پژوهش: با توجه به نتایج به دست آمده کمتر شدن کمترین سطح معناداری بدست آمده از 0.05 دال بر تأیید فرضیه می‌باشد. و بین دو متغیر مأموریت (رسالت) و اثربخشی همبستگی با شدت متوسطی (0.491) وجود دارد

#### بحث و تفسیر:

مجدی (1377) در باره تأثیر فرهنگ سازمانی بر انتخاب سبک مدیریت مدیران استان ایلام به این نتیجه رسید که رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد و مدیران استان بیشتر از سبک لیبرال استفاده می‌کنند. (مجدی، 1377)

اسداله کرد نائیج در سال (1380) در دانشگاه تربیت مدرس تهران اجرا شده است. هدف اصلی «طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط درسازمان‌های صنعتی کشور» نام برده شده است نتایج پژوهش به شرح زیر اعلام شده است: بین استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط آن، ارتباط تعاملی وجود دارد. سازمانهایی که محیط شان پویا است و فرهنگ سازمانی ضعیف دارند، استراتژی تهاجمی به کار می‌رود. سازمان‌هایی که محیط شان پایدار است و فرهنگ سازمانی ضعیف دارند، استراتژی واکنش به کار می‌رود. سازمان‌هایی که محیط شان پایدار است و فرهنگ سازمانی قوی دارند، استراتژی تدافعی بکار می‌رود. ( کرد نائیج، 1380)

در تحقیقی میرعلی و همکاران (1388) با موضوع بررسی نقش میانجی گر مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ و راهبرد با اثربخشی سازمانی پرداخته اند و نشان دادند که مدیریت دانش در رابطه



بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی و نسبتاً در رابطه بین راهبرد و اثربخشی سازمانی نقش میانجی بازی می‌کند. این مقاله یافته‌های جدیدی را بر ادبیات مدیریت دانش می‌افزاید و بر اهمیت نقش تعاملی فرهنگ و راهبرد سازمانی در اثرگذاری بر اثربخشی سازمانی تأکید می‌کند. (میرعلی و همکاران، 1388)

ییلماز و ارگان (2008) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها 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 برمی‌آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می‌باشد. (ییلماز و ارگان، 2008) بنابراین نتایج این تحقیق با نتایج، اسداله کرد نائج در سال (1380)، مجدی (1377)، ییلماز و ارگان (2008)، میرعلی و همکاران (1388)، مطابقت دارد.

شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و مشخص کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

پردرد سرتین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریت شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم انداز را پشتیبانی می‌کند.

در سازمان‌های بزرگ گرایش به سمت مدیران ارشدی است که در زمینه‌های اساسی همچون امور مالی یا سایر جنبه‌های مدیریت مهارت دارند تا مهارت فنی در زمینه خاص تخصصی آن سازمان.

بنابراین نتایج فرضیه اصلی تحقیق هم راستا با نظرات و پژوهش‌های فوق می‌باشد.

## بحث و نتیجه گیری:

نتایج حاصله از ضریب همبستگی میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی و همچنین بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی، وجود رابطه معناداری را نشان می‌دهد. وجود همبستگی مثبت میان فرهنگ سازمانی و اثر بخشی سازمانی بیانگر این موضوع می‌باشد، که به هر میزان که فرهنگ سازمانی قوی تری بر سازمان حاکم باشد، به همان میزان می‌توان اثربخشی بالاتری به دست یافت و به همان میزانی که فرهنگ ضعیفی بر سازمان حاکم باشد، اثربخشی آن نیز کمتر محقق می‌شود. بنابراین، بهبود فرهنگ سازمانی می‌تواند اثربخشی سازمان را افزایش دهد، نتایج این پژوهش با یافته‌های مارکولیدز و هک (2009)، دنیسون (2006) در یک راستا می‌باشد.

نتایج حاصل از بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی نشان می‌دهد که بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی محاسبه شده حاکی از آن است، که مولفه فرهنگ مشارکتی بیشترین مقدار همبستگی را با اثربخشی سازمانی دارد بعد از آن به ترتیب مولفه فرهنگ سازگاری، مولفه فرهنگ ماموریتی و مولفه انعطاف پذیری، کمترین میزان همبستگی را با اثربخشی سازمانی دارند. با توجه به یافته‌های پژوهش، به نظر می‌رسد که میان مولفه‌های فرهنگ سازمانی، مشارکت بدان سبب بیشترین ضریب همبستگی را در اثربخشی سازمانی دارد که افراد به ندرت وقتی از هم جدا می‌شوند، کار می‌کنند. افراد اغلب در قالب گروه‌ها کار می‌کنند و اثر بخشی گروهی، مشارکت تمام اعضاء سازمان را می‌طلبد. با توجه به مشارکت اعضا به دلیل اثرات هم افزایی، باعث می‌شود که سازمان به سطوح بالاتری از عملکرد، نسبت به مجموع عملکردشان دست یابد، که این امر بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد این یافته‌ها با یافته‌های پژوهشی مهدی رحمانی (1384) پتی و همکاران (1995) در یک راستا است.

مطالعات سافولد (1988) نشان می‌دهد که رابطه فرهنگ و عملکرد سازمانی ضرورتاً یکنواخت نیست و ارزشهای فرهنگی مشروع و پیچیده هستند و دامنه وسیعی از رفتارهای سازمانی را تحت کنترل خود قرار می‌دهند. در ابتدا ارزشهای قوی یک فرهنگ ممکن است به افزایش بهره‌وری منجر گردد. اما اگر کنترل‌های فرهنگی به طور فزاینده و بسیار شدید باشد احتمال موانعی از سوی

الگوی‌های فرهنگی ایجاد می‌شود و این موانع می‌توانند باعث کاهش بهره‌وری گردند. (سافولد، 1988)

نتایج مطالعات گوردن (1992) نشان داد که فرهنگ قوی بدون ملاحظه محتوای آن و دادن ارزش اساسی به انطباق پذیری با عملکرد بهتر (در سازمان) ملازم و همراه هستند. مطالعات گوردن بیانگر این است که فرهنگ قوی از نظر انسجام، توافق و سازگاری و فرهنگ مناسب از نظر محتوا نتایج مثبتی تولید می‌کنند. اما ترکیبی از انسجام، توافق و سازگاری و محتوا قدرتمندتر است. (گوردن، 1992)

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان هر چه بیشتر از پیش سعی در شناخت و بهبود فرهنگ سازمانی با توجه به نقش تعیین کننده در اثر بخشی سازمانی نمایند. و این امر محقق نمی‌شود، جز از طریق مشارکت همه اعضاء سازمان در تصمیم گیریها و سیاست گذاریهای برای اداره سازمان و توجه هر چه بیشتر به سمت رشد فردی افراد، به مدیران توصیه می‌شود مشارکت کارکنان را محور برنامه‌های خود قرار دهند و از این طریق زمینه ایجاد انگیزه به کار را در کارکنان افزایش دهند، در این راستا مشارکت گروهی را بر مشارکت‌های فردی ترجیح دهند. توجه به هدف گذاری را در اولویت کارهای سازمان قرار دهند؛ چرا که تعیین هدف‌های واضح و روشن و به دور از هرگونه ابهام و مشارکت همگانی در تحقق آنها، می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در اثربخشی سازمان داشته باشد.

**کتابنامه:**

- 1- اعرابی، سید محمد. (1386) انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی، **مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول** شماره 55
- 2- رحمان سرشت، حسین (1371) **تمرکز وعدم تمرکز سازمانی**. تهران. انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی
- 3- حافظ نیا، محمد رضا. (1380). **مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی**، تهران: انتشارات سمت.
- 4- رایبیز استیفن پی. (1386). **مبانی رفتار سازمانی**. ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی. چاپ هجدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 5- شاین ادگار. (1388). **فرهنگ سازمانی**. ترجمه محبوب محمدابراهیم. تهران: انتشارات فرا.
- 6- قربانی محمود، کرامتی محمدرضا (1381). **ارزشیابی عملکرد کارکنان** انتشارات پژوهش توس
- 7- دفت ریچارد ال (1374) **تئوری سازمان و طراحی ساختار**، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، جلد دوم، تهران: مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- 8- فرحی بوزنجانی، برزو (1384) بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مرکز تحقیقات و پژوهش‌های ناجا
- 9- قربانی محمود. (1379). **مدیریت تعارض و اثربخشی سازمانها**، تهران، انتشارات پژوهش توس

ALAVI, m and leidner d. e. 2000. Review knowledge management and knowledge

management system: conceptual foundations and research issues. Organization studies, 14(4):335 -343.

BAITHAZARD, Pieer. A, & Cook, Robert. A. 2004. Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior

Performance Continuum. Proceedings of the 37 HAWAii International Conferences on System Sciences.

BRANDT Michael, Jones. D. B. A. 2009. Orgaizational Culture and Knowledge Management: AN Empirical Investigation of U. S. Manufacturing Firms. Nova Southeastern University, DAI-A71/01. Access The Complete dissertation;[http:// gradworks. umi. com](http://gradworks.umi.com).

BLAKLER,f. 1995. The knowledge, knowledge work and organization: an overview and interation. organization studies, 16(6):1021-1046.

Denison,Danaiel. 2000. "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?":[www. denisonconsulting. com](http://www.denisonconsulting.com).





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی