

مطالعه‌ی تطبیقی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی

مطالعه‌ی موردی شرکت‌های پگاه فارس و شام شام

حمیدرضا رضوانی^۱، مازیار سهام خدم^۲

چکیده: در این مقاله گونه‌های فرهنگ سازمانی بررسی و مقایسه شده‌اند. مدل‌های بررسی شده عبارتند از: هریسون (۱۹۷۲) و هندی (۱۹۷۸)، دیل و کندی (۱۹۸۲)، کوئین (۱۹۸۸)، دشیپاند و ویستر (۱۹۸۹)، اشنايدر (۱۹۹۴)، سانفیلد (۱۳۷۳)، هلریگل و اسلوکام (۱۹۹۴)، ریچارد ال. دفت (۱۹۹۸)، کوئین و کامرون (۱۹۹۹)، دشیپاند و فارلی (۲۰۰۴)، دنیسون (۲۰۰۸). این گونه‌شناسی‌ها بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی جمع‌بندی شده و مدل دنیسون انتخاب شده است، که در آن چهار گونه‌ی اصلی فرهنگ سازمانی عبارتند از: انطباق‌پذیری، مشارکتی، مأموریتی، یکپارچگی. در این پژوهش جامعه‌ی آماری عبارت است از کارشناسان و مدیران شرکت‌های پگاه فارس و شام شام. از آنجایی که جامعه‌ی آماری محدود است، نمونه‌گیری انجام نشده است و همچنین ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است؛ بنابراین ۴۴ پرسشنامه از شرکت پگاه فارس و ۳۲ پرسشنامه از شرکت شام شام جمع‌آوری شده است. نتایج نشان داد، فرهنگ سازمانی غالب در هر دو شرکت، فرهنگ مأموریتی است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی، چارچوب ارزش‌های رقابتی، مدل دنیسون

۱- عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه مازندران، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۶/۹

نویسنده مسئول مقاله: مازیار سهام خدم

Email: m_sahamkhadam@hotmail.com

مقدمه

فرهنگ سازمانی یکی از عناصر مهم مدیریت تغییر در سازمان است که باید با سایر عناصر تشکیل دهنده سازمان هماهنگ باشد. با توجه به محیط پویایی که امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با آن مواجه هستند، نیاز به بازنگری و بررسی موضوعات تغییر مانند ساختار، تکنولوژی، استراتژی‌ها، فرهنگ و موارد دیگر در سازمان‌ها وجود دارد و مدیران سازمان‌ها به‌ویژه مدیران ارشد، باید قبل از مبادرت به هرگونه اقدام بنیادی سازمانی، فرهنگ سازمان خود را شناسایی کرده و آن را با تغییرات سازمانی مطابق کنند. بنابراین، در این پژوهش سعی شده است تا انواع گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی را مورد بررسی و مقایسه قرار داده و بر اساس آن گونه‌شناسی مناسب را برای دسته‌بندی نوع فرهنگ سازمانی انتخاب کرده و سپس به بررسی نوع فرهنگ سازمانی غالب در شرکت‌های پگاه فارس و شام در دو وضعیت موجود و مطلوب بپردازیم. بنابراین، اهداف اصلی در این پژوهش عبارتند از:

۱. بررسی تطبیقی گونه‌شناسی‌های مختلف فرهنگ سازمانی؛
۲. بررسی وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی و معیارهای آن در شرکت‌های پگاه فارس و شام؛
۳. بررسی وجود اختلاف معنادار بین دو وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی و معیارهای آن در شرکت‌های مورد بررسی؛
۴. تعیین نوع فرهنگ سازمانی غالب در دو وضعیت موجود و مطلوب در شرکت‌های مورد بررسی.

بنابراین قلمرو موضوعی در این پژوهش محدود به فرهنگ سازمانی است که یکی از جنبه‌های انسانی سازمان است. قلمرو مکانی، محدود به شرکت‌های پگاه فارس و شام در استان فارس بوده که هر دو شرکت از صنایع مواد غذایی هستند و همچنین پژوهش در سال ۱۳۸۸ انجام شده است. فرضیه اصلی در این پژوهش عبارت است از: بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در شرکت پگاه فارس و شام اختلاف معناداری وجود دارد. با توجه به انواع و ابعاد فرهنگ سازمانی فرضیه‌های فرعی به این صورت تعریف شده‌اند:

۱. بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ مشارکتی در شرکت پگاه فارس و شام شام اختلاف معناداری وجود دارد.
۲. بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ یکپارچگی در شرکت پگاه فارس و شام شام اختلاف معناداری وجود دارد.
۳. بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ انطباق‌پذیری در شرکت پگاه فارس و شام شام اختلاف معناداری وجود دارد.
۴. بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ مأموریتی در شرکت پگاه فارس و شام شام اختلاف معناداری وجود دارد.

مبانی نظری پژوهش

به‌طور کلی تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. مفهوم فرهنگ در مباحث آکادمیک در طی ۲۵ سال اخیر بسیار مورد توجه و بحث قرار گرفته است. اغلب استفاده از واژگان برای تعریف فرهنگ سازمانی، جنبه‌ی مهم و کلیدی از فرهنگ را نشان می‌دهد و آن اندیشه‌ی به اشتراک گذاشتن برخی از چیزهاست. "فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی مشترکی است که یک گروه به‌وسیله‌ی آن یاد می‌گیرد، مسایل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی خود را حل کند و به اعضای جدید به‌عنوان راهی برای ادراک، تفکر و احساس در رابطه با آن مسایل، آموخته می‌شود" [۱۹]. "فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، ادراکات و شیوه‌های تفکر که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند" [۲].

در بررسی مفهوم فرهنگ سازمانی، گونه‌شناسی‌های مختلفی ارائه شده است. پس از مطالعه هر یک از این گونه‌شناسی‌ها، انواع فرهنگ سازمانی تطبیق داده شده‌اند که در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. تطبیق انواع فرهنگ سازمانی در گونه‌شناسی‌های مختلف

پژوهشگر	نوع فرهنگ	گونه اول	گونه دوم	گونه سوم	گونه چهارم
هریسون (۱۹۷۲) و هندی (۱۹۷۸) [۶]	قدرت‌مدار	وظیفه‌مدار	حمایت‌مدار	توفیق‌مدار	
دیل و کندی (۱۹۸۲) [۱۱]	فرآیندی	مرد خشن	سخت‌کوشی	مشروط شرکت	
کوئین (۱۹۸۸) [۱۶]	فرآیند داخلی	اهداف عقلایی	روابط انسانی	سیستم‌های باز	
دشپاند و ویستر (۱۹۸۹) [۱۲]	سلسله‌مراتبی	بازار	قبیله‌ای	ادهو کراسی	
اشنایدر (۱۹۹۴) [۲۰]	کنترل	رقابت و شایستگی	همکاری	تربیت و ترویج	
سانفیلد (۱۳۷۳) [۷]	سنگری	علمی	باشگاهی	تیمی	
هلریگل و اسلوکام (۱۹۹۴) [۱۵]	بوروکراتیک	رقابتی	مشارکتی	یادگیری	
ریچارد ال. دفت (۱۹۹۸) [۲]	بوروکراتیک	مأموریتی	مشارکتی	انعطاف‌پذیری	
کوئین و کامرون (۱۹۹۹) [۱۰]	سلسله‌مراتبی	بازار	قبیله‌ای	ادهو کراسی	
دشپاند و فارلی (۲۰۰۴) [۱۳]	بوروکراتیک	رقابتی	رضایتمندی	کارآفرینی	
دنسون (۲۰۰۸) [۱۴]	یکپارچگی	مأموریتی	مشارکتی	انطباق‌پذیری	

چارچوب ارزش‌های رقابتی^۱ (CVF)

چارچوب ارزش‌های رقابتی رویکردی است که به‌طور اساسی برای توضیح مدل‌های گوناگون اثربخشی سازمانی ایجاد شده است [۱۸]. این چارچوب بر تنش‌ها و تضادهای اصلی در هر سیستم انسانی متمرکز است و تأکید اولیه بر روی تضاد بین ثبات و تغییر و تضاد بین محیط داخلی و محیط خارجی سازمان است. بعد از معرفی این چارچوب، مدل ارزش‌های رقابتی برای مدل‌سازی اشکال سازمانی، چرخه‌های زندگی سازمانی، نقش رهبری و فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است [۱۷]. در این مدل فرهنگ‌های سازمانی بر اساس ۲ بعد کانون توجه و میزان کنترل به ۴ نوع تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱. بعد کانون توجه، نشان‌دهنده‌ی عملکرد سازمان در رابطه با تغییرات سازمانی و بیانگر ۲ نوع گرایش سازمانی است: گرایش به تغییر و گرایش به ثبات و پایداری؛
۲. بعد میزان کنترل، یک تقسیم‌بندی معروف در تئوری‌های سازمانی را مشخص می‌کند: سازمان‌های ارگانیک و سازمان‌های مکانیک. با استفاده از این مدل

می‌توان انواع گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی را جمع‌بندی کرد که در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است:

کنترل کم ↑ میزان کنترل ↓ کنترل شدید	<p>موقعیت چهارم:</p> <p>توفیق‌مدار (هریسون و هندی) مشروط شرکت (دیل و کندی) سیستم‌های باز (کوئین) ادهو کراسی (دشپاد و وبستر) تربیت و ترویج (اشنایدر) تیمی (سانفیلد) یادگیری (هلریگل و اسلو کام) انعطاف (ریچارد ال دفت) ادهو کراسی (کوئین و کامرون) کارآفرینی (دشپاند و فارلی) انطباق‌پذیری (دنیسون)</p>	<p>موقعیت سوم:</p> <p>حمایت‌مدار (هریسون و هندی) سخت‌کوشی (دیل و کندی) روابط انسانی (کوئین) قبیله‌ای (دشپاد و وبستر) همکاری (اشنایدر) باشگاهی (سانفیلد) مشارکتی (هلریگل و اسلو کام) مشارکتی (ریچارد ال دفت) قبیله‌ای (کوئین و کامرون) رضایت‌مندی (دشپاند و فارلی) مشارکتی (دنیسون)</p>
	<p>موقعیت دوم:</p> <p>وظیفه‌مدار (هریسون و هندی) مرد خشن (دیل و کندی) اهداف عقلایی (کوئین) بازار (دشپاد و وبستر) رقابت و شایستگی (اشنایدر) علمی (سانفیلد) رقابتی (هلریگل و اسلو کام) مأموریتی (ریچارد ال دفت) بازار (کوئین و کامرون) رقابتی (دشپاند و فارلی) مأموریتی (دنیسون)</p>	<p>موقعیت اول:</p> <p>قدرت‌مدار (هریسون و هندی) فرآیندی (دیل و کندی) فرآیند داخلی (کوئین) سلسله‌مراتبی (دشپاد و وبستر) کنترل (اشنایدر) سنگری (سانفیلد) بوروکراتیک (هلریگل و اسلو کام) بوروکراتیک (ریچارد ال دفت) سلسله‌مراتبی (کوئین و کامرون) بوروکراتیک (دشپاند و فارلی) یکپارچگی (دنیسون)</p>
	← محیط داخلی	→ محیط خارجی

نمودار ۱. جمع‌بندی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی (CVF)

در هر یک از این گونه‌شناسی‌ها توضیحاتی در رابطه با ۴ نوع فرهنگ سازمانی داده شده است و از اصطلاحات خاصی برای توصیف فرهنگ سازمانی استفاده شده است، اما در مجموع مفهوم مشترکی را برای هر نوع از فرهنگ‌ها دارند. در ادامه به توضیح مختصری درباره‌ی هر فرهنگ، در چارچوب مدل ارزش‌های رقابتی پرداخته و همچنین معیارهایی را که برای سنجش و ارزیابی هر نوع فرهنگ سازمانی در گونه‌شناسی‌های مختلف استفاده شده‌اند، بیان می‌کنیم.

(۱) موقعیت اول (میزان کنترل شدید و کانون توجه داخلی)، این گونه سازمان‌ها در محیطی ساده قرار دارند و به درون سازمان توجه می‌کنند؛ بنابراین این گونه سازمان‌ها مقتضی سبک مدیریتی دیوان سالارانه هستند و از درجه تمرکز بالایی برخوردار هستند. معیارهایی که برای سنجش این نوع فرهنگ سازمانی توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند، در جدول شماره (۲) جمع‌بندی شده‌اند.

جدول ۲. معیارهای سنجش گونه اول فرهنگ سازمانی

معیارها	پژوهشگر
خروجی‌های قابل پیش‌بینی، ثبات و سفارش، قابلیت اطمینان، فرآیندهای متعادل	کوئین (۱۹۸۸)
رسمیت، قوانین و مقررات، سبک رهبری هماهنگ کننده و مجری، تأکید استراتژی بر ثبات و پایداری و کارایی عملیاتی	دشپاند و ویستر (۱۹۸۹)
انعطاف‌ناپذیری، قوانین و مقررات سخت، درجه‌ی بالای تمرکز، سبک رهبری تصدیق‌آمیز	هلریگل و اسلوکام (۱۹۹۴)
گرایش: کنترل، سبک رهبری: هماهنگ کننده، ناظر و سازمان دهنده، محرک‌های ارزش: کارایی، مناسبت، پایداری و یکنواختی	کوئین و کامرون (۱۹۹۹)
رسمی‌سازی، سبک رهبری هماهنگ کننده، وجود قوانین و مقررات و سیاست‌ها، پایداری	دشپاند و فارلی (۲۰۰۷)
ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و انسجام	دنسون (۲۰۰۸)

(۲) موقعیت دوم (میزان کنترل شدید و کانون توجه خارجی)، در این نوع سازمان‌ها با توجه به محیط رقابتی آن، مدیریت درصدد رقابت و افزایش سهم بازار است. همه‌ی افراد در جهت موفقیت سازمان تلاش می‌کنند. معیارهای سنجش این نوع فرهنگ سازمانی در جدول شماره (۳) نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. معیارهای سنجش گونه دوم فرهنگ سازمانی

معیارها	پژوهشگر
بهره‌وری و سودآوری، برتری خروجی، انجام کار، دستیابی به اهداف	کوئین (۱۹۸۸)
رقابت‌پذیری، دستیابی به اهداف، سبک رهبری قاطع و نتیجه‌گرا، تولید، تأکید استراتژیک بر مزیت رقابتی و برتری در بازار	دشپاند و ویستر (۱۹۸۹)
انطباق محیطی بالا، یکپارچگی کم، روابط قراردادی بین کارکنان و سازمان، وفاداری کم، هویت و یگانگی فرهنگی کم، دستیابی به اهداف کمی	هلریگل و اسلوکام (۱۹۹۴)
گرایش: رقابت، سبک رهبری: قاطع، رقیب و تولیدکننده، محرک‌های ارزش: سهم بازار، دستیابی به اهداف، سودآوری	کوئین و کامرون (۱۹۹۹)
گرایش به تولید، سبک رهبری مبتنی بر هدف، انجام وظایف، رقابتی بودن	دشپاند و فارلی (۲۰۰۷)
گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز	دنسون (۲۰۰۸)

(۳) موقعیت سوم (میزان انعطاف‌پذیری بالا و کانون توجه داخلی)، در این گونه سازمان‌ها یکپارچگی درونی بالایی وجود دارد و به دلیل اینکه کارها به صورت تیمی و گروهی انجام می‌شوند و افراد از تعهد و وفاداری زیادی نسبت به سازمان برخوردار هستند. معیارهای این گونه فرهنگ سازمانی در جدول شماره (۴) بیان شده‌اند.

جدول ۴. معیارهای سنجش گونه سوم فرهنگ سازمانی

معیارها	پژوهشگر
کار تیمی، پیوستگی و روحیه افراد، مشارکت، وابستگی کارکنان	کوئین (۱۹۸۸)
مشارکت، کار تیمی، پیوند نزدیک، احساس قبیله‌ای، سبک رهبری مربی و تسهیل کننده، وفاداری و سنت، تأکید استراتژیک بر تعهد و اخلاق	دشپاند و ویستر (۱۹۸۹)
انطباق محیطی کم، یکپارچگی بالا، وفاداری، تعهد فردی، کار گروهی، سطح بالایی از پذیرش اجتماعی	هلریگل و اسلوکام (۱۹۹۴)
گرایش: مشارکت، سبک رهبری: تسهیلگر، مربی و تیم‌ساز، محرک‌های ارزش: تعهد، ارتباطات، بهبود و توسعه	کوئین و کامرون (۱۹۹۹)
موقعیت فردی، سبک رهبری مربیگری، رسم و سنت، وفاداری، پیوستگی و روحیه افراد	دشپاند و فارلی (۲۰۰۷)
توسعه‌ی قابلیت‌ها، تیم‌گرایی، توانمندسازی	دنیسون (۲۰۰۸)

(۴) موقعیت چهارم (انعطاف‌پذیری بالا و کانون توجه خارجی)، این گونه سازمان‌ها به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهند، در سازمان از تغییر ترسی وجود ندارد. افراد در سطح بالایی از دانش و مهارت قرار دارند. معیارهای سنجش این نوع فرهنگ در جدول شماره (۵) جمع‌بندی شده‌اند.

جدول ۵. معیارهای سنجش گونه چهارم فرهنگ سازمانی

معیارها	پژوهشگر
نوآوری و تغییر، خلاقیت، عدم تمرکز، پاسخ‌گویی به محیط	کوئین (۱۹۸۸)
کارآفرینی، سازگاری، خلاقیت، سبک رهبری کارآفرینی و منعطف و ریسک‌پذیر، تأکید استراتژیک بر نوآوری و رشد و دستیابی به منابع جدید	دشپاند و ویستر (۱۹۸۹)
تمایل به تغییر، گسترش و توسعه‌ی دانش، حساسیت و پاسخ‌گویی به تغییرات خارجی، محیط پیچیده، مزیت رقابتی، آگاهی درباره‌ی محیط، جمع‌آوری اطلاعات و فرآیند محیطی، توسعه‌ی خدمات، تشویق به نوآوری و یادگیری، تعهد سازمانی	هلریگل و اسلوکام (۱۹۹۴)
گرایش: خلاقیت، سبک رهبری: نوآور، کارآفرین، محرک‌های ارزش: ابتکار در محصول، تغییر و چالاکی	کوئین و کامرون (۱۹۹۹)
پویایی و کارآفرینی، ریسک‌پذیری، سبک رهبری نوآوری، تأکید بر رشد	دشپاند و فارلی (۲۰۰۷)
یادگیری سازمانی، مشتری‌مداری، ایجاد تغییر	دنیسون (۲۰۰۸)

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به اینکه مدل دنیسون بر اساس رفتار بوده و طراحی آن در محیط‌های کاری انجام شده است، در این پژوهش از مدل دنیسون استفاده شده است. در این مدل برای هر یک از انواع فرهنگ سازمانی سه معیار تعریف شده است که عبارتند از: (۱) فرهنگ مشارکتی؛ توانمندسازی، توسعه قابلیت‌ها و تیم سازی؛ (۲) فرهنگ یکپارچگی؛ ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و پیوستگی؛ (۳) فرهنگ انطباق‌پذیری؛ ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی، یادگیری سازمانی؛ (۴) فرهنگ مأموریتی؛ گرایش استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ مقایسه‌ی گونه‌شناسی‌های مختلف مطالعه‌ی تطبیقی است. همچنین از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، پژوهش پیمایشی است. جامعه‌ی آماری در این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های پگاه فارس و شام شام بوده و به دلیل محدود بودن جامعه‌ی آماری، نمونه‌گیری نشده و پرسشنامه‌ها به صورت سرشماری بین همه‌ی اعضای جامعه‌ی آماری توزیع شده است. ۴۴ پرسشنامه از شرکت پگاه و ۳۲ پرسشنامه از شرکت شام جمع‌آوری شده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات لازم در زمینه‌ی انواع گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی از روش مطالعه‌ی کتابخانه‌ای استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه برگرفته از این مدل دنیسون بوده و به دلیل اینکه سؤالات پرسشنامه از مقالات معتبر علمی استخراج شده است، نشان دهنده‌ی روایی پرسشنامه است. همچنین پیش از جمع‌آوری نهایی داده‌ها طی جلسات آموزشی تعداد ۲۰ پرسشنامه در اختیار مدیران شرکت‌های مورد بررسی قرار گرفت و سپس داده‌های به دست آمده وارد نرم‌افزار spss شده و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده که ضریب مورد نظر ۰/۸۸۸ محاسبه شده است که نشان‌دهنده‌ی پایایی مناسب پرسشنامه است.

تحلیل توصیفی داده‌ها

در تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از آمار توصیفی وضعیت متغیرها در هر یک از انواع چهارگانه فرهنگ سازمانی بررسی شده که در جدول‌های شماره (۶) و (۷) نشان داده شده

است. سپس با مقایسه‌ی وضعیت موجود و مطلوب هر یک از متغیرها، فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شوند.

جدول ۶. توزیع فراوانی انواع فرهنگ سازمانی در دو وضعیت در شرکت پگاه فارس

انواع فرهنگ سازمانی	وضعیت موجود			وضعیت مطلوب		
	میانگین	انحراف معیار	تعداد متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد متغیرها
مشارکتی	۲/۷۴۲۴	۰/۹۲۷۴۰	۳	۴/۲۰۲۰	۰/۷۷۹۲۲	۳
یکپارچگی	۲/۸۰۰۵	۰/۹۴۵۶۶	۳	۴/۱۱۶۲	۰/۹۰۳۸۰	۳
انطباق پذیری	۲/۸۶۱۱	۰/۹۴۰۴۶	۳	۴/۲۹۲۹	۰/۷۹۵۵۹	۳
مأموریتی	۳/۱۳۱۳	۰/۹۷۱۹۸	۳	۴/۳۴۰۹	۰/۷۵۴۶۹	۳

جدول ۷. توزیع فراوانی انواع فرهنگ سازمانی در دو وضعیت در شرکت شام شام

انواع فرهنگ سازمانی	وضعیت موجود			وضعیت مطلوب		
	میانگین	انحراف معیار	تعداد متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد متغیرها
مشارکتی	۲/۹۳۴۰	۰/۹۸۷۲۸	۳	۴/۱۱۴۶	۰/۹۵۴۰۳	۳
یکپارچگی	۳/۰۳۱۲	۰/۹۷۸۳۷	۳	۴/۱۳۵۴	۰/۹۴۳۹۳	۳
انطباق پذیری	۳/۰۸۳۳	۰/۹۸۰۶۵	۳	۴/۱۵۶۳	۰/۸۹۹۰۳	۳
مأموریتی	۳/۱۰۰۷	۰/۹۵۹۲۴	۳	۴/۲۶۷۴	۰/۷۸۴۰۲	۳

با توجه به جدول‌های شماره (۵) و (۶)، در وضعیت موجود در بین انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ مأموریتی در هر دو شرکت بیشترین میانگین را دارد. بنابراین، می‌توان بیان کرد، در وضعیت موجود شرکت‌های مورد بررسی فرهنگ سازمانی غالب، فرهنگ مأموریتی است.

تحلیل استنباطی و آزمون فرضیه‌ها

برای اینکه بفهمیم از آزمون‌های آمار پارامتریک استفاده شود تا ناپارامتریک، نرمال بودن توزیع داده‌ها را با آزمون کولموگراف - اسمیرنوف و نیز تصادفی بودن داده‌ها را با آزمون دور (گردش)^۱ انجام دادیم. نتایج این آزمون‌ها نشان داد، باید از آزمون‌های آمار

1. Run test

ناپارامتریک استفاده شود. با توجه به مقیاس متغیرها و نوع فرضیه‌ها از آزمون آماری ویلکاکسون استفاده شده است که نتایج آزمون فرضیه‌ها در نگاره شماره (۹) نشان داده شده است.

جدول ۸. آزمون فرضیه‌ها و نتایج آن

شماره فرضیه	H ₀	مقدار آماره آزمون	(P-Value)	سطح معناداری (α)	نتیجه آزمون ویلکاکسون
۱) (۱)	بین میانگین نمرات فرهنگ مشارکتی در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت پگاه فارس اختلاف معناداری وجود ندارد	۱۵/۷۹۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
	بین میانگین نمرات فرهنگ مشارکتی در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت شام شام اختلاف معناداری وجود ندارد	۱۲/۱۷۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
۲) (۲)	بین میانگین نمرات فرهنگ یکپارچگی در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت پگاه فارس اختلاف معناداری وجود ندارد	۱۴/۴۵۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
	بین میانگین نمرات فرهنگ یکپارچگی در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت شام شام اختلاف معناداری وجود ندارد	۱۱/۶۳۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
۳) (۳)	بین میانگین نمرات فرهنگ انطباق‌پذیری در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت پگاه فارس اختلاف معناداری وجود ندارد	۱۵/۳۹۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
	بین میانگین نمرات فرهنگ انطباق‌پذیری در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت شام شام اختلاف معناداری وجود ندارد	۱۲/۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
۴) (۴)	بین میانگین نمرات فرهنگ مأموریتی در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت پگاه فارس اختلاف معناداری وجود ندارد	۱۴/۵۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
	بین میانگین نمرات فرهنگ مأموریتی در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت شام شام معناداری وجود ندارد	۱۲/۱۵۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
۵) (۵)	بین میانگین نمرات فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت پگاه فارس اختلاف معناداری وجود ندارد	۳۰/۰۷۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد
	بین میانگین نمرات فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب در شرکت شام شام اختلاف معناداری وجود ندارد	۲۳/۶۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H ₀ رد

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی، به چارچوب ارزش‌های رقابتی جهت تطبیق انواع فرهنگ سازمانی در گونه‌شناسی‌های مختلف توجه نشده است. در جدول شماره (۹) شباهت‌ها و تفاوت‌های پژوهش‌های قبلی با این پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۹. شباهت‌ها و تفاوت پژوهش‌های قبلی با این پژوهش

پژوهشگر	عنوان پژوهش	تشابه با این پژوهش	تفاوت با این پژوهش
حییب کمرخانی (۱۳۸۵) [۸]	رابطه فرهنگ سازمانی با میزان بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی	مدل‌های کوئین و مک گارث، هریسون و هندی، دنیسون بررسی شده است.	از مدل کوئین و مک گارث برای ارزیابی فرهنگ سازمانی استفاده شده است و مطالعه‌ی تطبیقی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی انجام نشده است.
منصوره مرادی حقیقی (۱۳۸۵) [۹]	رابطه بین فرهنگ سازمانی و سطح تمایل زیردستان با سبک تصمیم‌گیری مدیران	مدل‌های هریسون، کندی، کوئین و گارث، دنیسون بررسی شده‌اند.	از مدل ریچارد ال. دفت برای طبقه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی استفاده شده است و مطالعه‌ی تطبیقی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی انجام نشده است.
ناصر دارابی (۱۳۸۰) [۱]	بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس	به بررسی موضوع فرهنگ سازمانی پرداخته شده است.	از مدل رابینز برای سنجش فرهنگ سازمانی استفاده شده و مطالعه‌ی تطبیقی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی انجام نشده است.
ناصر عسگری (۱۳۸۴) [۵]	بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی یکی از عوامل سازمانی بررسی شده است.	از مطالعه‌ی تطبیقی انواع گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی و مدل ارزش‌های رقابتی استفاده نشده است.

با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل تغییر در سازمان‌ها، می‌توان بیان کرد فرهنگ سازمانی باید با عوامل دیگر سازمان، ساختار، تکنولوژی و نیروی انسانی هماهنگ باشد و تغییر در هر یک از عوامل، باید در جهت و همراستای عوامل دیگر باشد [۴]. بنابراین برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود تا این هماهنگی بین فرهنگ سازمانی با ساختار، تکنولوژی و استراتژی بررسی شود. همچنین می‌توان در جهت تغییر عوامل درونی و تشکیل‌دهنده‌ی فرهنگ سازمانی (مانند ارزش‌ها، باورها، آداب، رسوم، مراسم و جشن‌ها، آیین‌نامه‌ها، شعارها و علائم) [۳]، پژوهش‌هایی انجام داد. مطالعات نشان

داد، فرهنگ سازمانی غالب در هر دو شرکت، فرهنگ مأموریتی است و بین دو وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در این دو شرکت اختلاف معناداری وجود دارد. از روی نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و تحلیل توصیفی داده‌ها، در جهت تقویت فرهنگ سازمانی غالب (فرهنگ مأموریتی) و تغییر شاخص‌های آن (گرایش استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز)، پیشنهادهایی برای شرکت‌های پگاه فارس و شام شام ارایه می‌شوند: ۱. جهت و هدف بلندمدتی برای سازمان تهیه شود و در اختیار کارکنان و کارمندان قرار بگیرد؛ ۲. مدیران باید به طور مداوم پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده را پیگیری کنند و کارکنان سازمان باید درک روشنی از کارهای مورد نیاز برای موفقیت بلندمدت سازمان داشته باشند؛ ۳. مدیران عالی و رهبران باید دیدگاه بلندمدتی داشته باشند و بتوانند برنامه‌ریزی‌های بلندمدتی را برای سازمان اعمال کنند. باید به این نکته توجه شود که مدیران عالی و رهبران اهداف سازمان را به خوبی برای کارکنان روشن سازند؛ ۴. چشم‌اندازی مشترک به چیزی که سازمان در آینده به آن تبدیل خواهد شد، در سازمان وجود داشته باشد. علاوه بر این در مسیر چشم‌انداز سازمان، انگیزه‌ی کافی برای کارکنان فراهم شود تا تحقق آن امکان‌پذیر شود.

منابع

۱. دارابی ناصر (۱۳۸۰). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران.
۲. دفت ریچارد. ال (۱۳۸۳). تئوری و طراحی سازمان، اعرابی و پارسایان، فرهنگ و مدیریت، ۶۵۸/۴، جلد دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، ص ۶۳۱.
۳. رضوانی حمیدرضا، سهام خدم مازیار (۱۳۸۸). ویژگی‌ها و راهکارهای تبدیل فرهنگ ضعیف به قوی در تحول سازمانی، دومین همایش ملی تحول اداری و توسعه پایدار استان مازندران، سخنرانی، ۱۸ اسفند ماه ۸۸.
۴. شنایدرسوزان سی، بارسو ژان لوئی (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، ص ۱۲۷.

۵. عسگری ناصر (۱۳۸۴). بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران.
۶. فیزی دینا. سی (۱۳۸۴). مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی انواع و تغییر فرهنگ، میرسپاسی، ۳۰۲/۳۵، تهران، انتشارات میر، چاپ اول: ۱۷-۱۹.
۷. قاسمی بهروز (۱۳۸۲). تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران، انتشارات هیئت، چاپ اول: ۴۴۵-۴۴۷.
۸. کمرخانی حبیب (۱۳۸۵). رابطه فرهنگ سازمانی با میزان به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت، مقطع کارشناسی ارشد، تهران.
۹. مرادی حقیقی منصوره (۱۳۸۵). رابطه بین فرهنگ سازمانی و سطح تمایل زبردستان با سبک تصمیم‌گیری مدیران، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت، مقطع کارشناسی ارشد، تهران.
10. Cameron K.S., Quinn R.E (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading, MA: Addison-Wesley.
11. Deal T.E, Kennedy, A.A (1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.
12. Deshpande, R, Webster, F.E (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, p: 3 - 15.
13. Deshpande, R., Farley, J.U, (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey, *International Journal of Research in Marketing*, 21, p: 3-22.
14. Denison D.R, Gillespie M.A, Haaland S, Smerek, R, Neale, W.S, (2008). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 17: 112-132.
15. Hellringel D, Slocum J (1994). *Management*, 6th Edition, New York: Addison-Wesley.

16. Quinn R.E (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey- Bass.
17. Quinn R.E, Kimberly, J.R (1984). *The management of transitions*. New York: Dow Jones- Irwin, p: 298.
18. Quinn R.E, Rohrbach J (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3): 363–377.
19. Schein, Edgar H, (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd, Published by Jossey-Bass a Wiley Imprint, p: 17.
20. Schneider W.F (1994). *The Reengineering Alternative: A plan for making your current culture work*. New York, Irwin.