

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت خودروسازی سایپا

محمد رضا دارائی<sup>۱</sup>، الهه پارسا عمل<sup>۲</sup>

**چکیده:** سازمان‌ها از اجزای مهم و بنیادین پیکره جامعه امروزی اند و به دلیل رشد و توسعه نقش آن‌ها در جامعه، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها اهمیت روزافزونی یافته است. هدف از این پژوهش بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون بر ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در شرکت خودروسازی سایپاست. در فرایند پژوهش ۱۲۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد که روایی آن از طریق پانل صاحب‌نظران (خبگان و نخبگان) و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۹۷۱ تأیید شد. در تحلیل نتایج حاصل از داده‌ها، ابتدا وضعیت فرهنگ سازمانی شرکت سایپا با استفاده از آزمون t سنجیده و در نهایت با استفاده از آزمون تحلیل مسیر، فرضیه‌های تحقیق بررسی شد. نتایج بیانگر فرهنگ سازمانی بالاتر از حد متوسط شرکت خودروسازی سایپا و برآورد میزان تأثیر بسزای فرهنگ سازمانی آن بر مسئولیت اجتماعی این شرکت است. در این خصوص پیشنهاد می‌شود مسئولان و مدیران سازمان‌ها جهت ایجاد محیط رقابتی سالم برای کسب درآمد بیشتر و به دور از تخلفات قانونی و اخلاقی به ارتقای ابعاد مختلف فرهنگ در درون سازمان خود پردازند.

واژه‌های کلیدی: شرکت سایپا، فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
۲. کارشناس ارشد مدیریت MBA، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۱۸

نویسنده مسئول مقاله: الهه پارسا عمل

E-mail: elahe.parsa68@gmail.com

**مقدمه**

اساساً سازمان بر حسب نیاز عمومی و اجتماعی به وجود می‌آید و مبنای ایجاد آن نیاز به تولید کالا یا عرضه خدمت به جامعه است. لذا، نه سازمان می‌تواند خود را از جامعه جدا کند و نه جامعه می‌تواند بدون سازمان زندگی کند. از نتایج این رابطه لاینفک این است که هر تصمیم و عمل سازمان بر جامعه تأثیر می‌گذارد. این تأثیرگذاری باعث می‌شود آحاد جامعه، خود را در عملکرد سازمان سهیم بدانند و از سازمان مسئولیت خواسته شود و آن را حسابرسی کنند.

با وجود این واقعیت که هر سازمان یا شرکتی باید به نحو اقتصادی اداره شود، می‌توان گفت مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها<sup>۱</sup> هیچ تعارضی با جنبه سودآور بودن آن‌ها ندارد. لذا، تجارت نه تنها مسئولیت اقتصادی سودآور بودن و مسئولیت قانونی پیروی از قوانین برای رسیدن به منفعت اقتصادی است بلکه مسئولیت اخلاقی را نیز دربرمی‌گیرد (کارول، ۲۰۰۰؛ شاهین و زایری، ۲۰۰۷). به این ترتیب، می‌توان گفت مسئولیت اجتماعی شرکت وظیفه سازمان تعریف شده است که از طریق آن سازمان ضمن انجام فعالیت‌های اقتصادی خود به حقوق افراد احترام می‌گذارد و رفاه عمومی را ارتقا می‌دهد (مناکاتیل و رادلف، ۱۹۹۵؛ اوپوال و الکساندر و سالیوان، ۲۰۰۶؛ شاهین و زایری، ۲۰۰۷).

در جهان امروز هرگاه از بهره‌وری سازمانی بحث می‌شود مفهوم فرهنگ سازمانی نیز به ذهن راه می‌یابد و صاحب‌نظران می‌کوشند ضرورت توجه به آن به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار در سازمان‌ها را نشان دهند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، بر توانایی شرکت در تغییر جهت‌گیری راهبردی نیز مؤثر است. باید در نظر داشت، اتخاذ فرهنگ سازی مناسب هنر است و باید هنرمندانه به آن پرداخت. ویژگی و مبانی فرهنگی باید باورشوند و به باور افراد برسند تا در زندگی فردی و در سطح جامعه و سازمان نمود داشته باشند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

فرهنگ سازمانی منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار است، زیرا برخی فرهنگ‌ها را رقیباً به راحتی تقلید می‌کنند. لذا، زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخصه‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند.

### پیشینه پژوهش

از دیدگاه مدیریت، نقطه مشترک فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در ایجاد مزیت رقابتی در بازار است، با این تفاوت که فرهنگ سازمانی عملکرد سازمان را بهبود می‌دهد و مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبتی در سودآوری دارد (جکسون و رینو و ماتسمی، ۲۰۱۲). وادوک گریوز (۱۹۹۷) و اوریلترکی (۲۰۰۳) رابطه مثبتی بین عملکرد اجتماعی شرکت و عملکرد مالی آن پیدا کردند (یوبیس و آلاس، ۲۰۰۹). تحقیقات مارگولیس و همکاران (۲۰۰۸) بیانگر تأثیر معنادار مسئولیت اجتماعی بر سودآوری شرکت است. مارسلون مارویجک (۲۰۰۳) مفهوم مسئولیت اجتماعی را با بیان سه حوزه فعالیت شرکت، شامل حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و مدیریت محیطی بیان کرد. طبق نظر روزنویزش سرافینس (۲۰۰۷) تصویر ذهنی سازمان در جامعه و محیط بر مصرف‌کنندگان و مشتریان بسیار تأثیرگذار است (یوبیس و آلاس، ۲۰۰۹). ملو (۲۰۱۲) تأثیر فرهنگ سازمانی، عملکرد مالی و تصدی مدیریت را بر عملکرد اجتماعی شرکت<sup>۱</sup> بررسی کرد و تأثیر مثبت فرهنگ انسانی بر عملکرد اجتماعی را نتیجه گرفت. کوون (۲۰۰۲) بیان می‌کند فرهنگ سازمانی غنی، رهبری کارمندنگر و درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بر مسئولیت اجتماعی کارکنان و سازمان بیش از رهبری کارمحور تأثیر دارد. نجاتی و قاسمی (۲۰۱۳) در مقاله خود بیان می‌کنند مفهوم مسئولیت اجتماعی بر تعهد کارکنان تأثیرگذار است. جکسون و همکاران (۲۰۱۲) رابطه فرهنگ سازمانی و تغییرات در مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را در دوران رکود اقتصادی مطالعه کردند و بعد از مطالعه انواع فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که نوع غالب فرهنگ سازمانی مسئولیت اجتماعی را پیش‌بینی نمی‌کند اما حداقل بیانگر تطبیق مسئولیت اجتماعی در دوران رکود اقتصادی است. پژوهشگران بسیاری بیان کرده‌اند که فرهنگ سازمانی نقش بسزایی در مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها دارد، اما در همین حد متوقف شده‌اند و میزان این تأثیر را بیان نکرده‌اند (مایگنان و فرل، ۲۰۰۴؛ تورنتون و جیگرو، ۲۰۰۸؛ یوبیس و آلاس، ۲۰۰۹؛ جکسون و همکاران، ۲۰۱۲).

در کل، با توجه به گفته مک‌ویلیامز (۲۰۰۶) که تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی سازمان را تحقیقی بحث‌پذیر معرفی می‌کند (جکسون و همکاران، ۲۰۱۲) با توجه به اینکه در متون مختلف، رابطه بین این دو مفهوم ذکر شده است، میزان و شدت این رابطه بیان نشده است. نیاز شرکت خودروسازی سایپا، یکی از شرکت‌های پیشرو در صنعت خودروسازی کشور، به تحلیل فرهنگ سازمانی خود و نیز توجه هرچه بیشتر مدیران ارشد آن به ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی سبب شد که این شرکت در تحقیق حاضر انتخاب و مطالعه شود. در این مقاله سعی بر

1. Corporate Social Performance (CSP)

این است تا پس از اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا، میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی آن شرکت سنجیده شود.

### **پیشینه تجربی**

#### **فرهنگ سازمانی**

تحقیقات درباره فرهنگ سازمانی از اوایل دهه ۱۹۸۰ با ظهور شرکت‌های ژاپنی و افزایش رقابت در صنایع تولید خودرو و الکترونیکی آغاز شد (اسکارفدیسون و گودلانگسون، ۲۰۱۳). به گفته رضوانی و سهام خدم (۱۳۹۰) فرهنگ سازمانی یکی از عناصر مهم مدیریت تغییر در سازمان است که باید با سایر عناصر تشکیل‌دهنده سازمان هماهنگ باشد. می‌توان آن را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری تعریف کرد که هویت اصلی سازمان را مشخص می‌کند و نقش پررنگی در شکل‌گیری رفتار کارکنان دارد و اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند (پیرایه و همکاران، ۲۰۱۱؛ رضوانی و سهام خدم، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که اعضای سازمان به طور گسترده می‌پذیرند. ریچارد موریس فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترکی تعریف می‌کند که اعضای سازمان حفظ می‌کنند (لمندی، ۲۰۰۷). به بیان ربیعی و آصف (۱۳۹۱) فرهنگ سازمانی وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. این در حالی است که بسیاری از محققان بیان می‌کنند فرهنگ سازمانی مزیت رقابتی در محیط کسب و کار است (فورتادو و فدیله، ۲۰۱۲). حتی مدیران سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری مناسب و تعدیل ساختار سازمان به همراه فرهنگ سازمانی اثربخش، سطح بیگانگی شغلی کارکنان خود را کاهش دهند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰). به علاوه، به گفته زارعی متین و همکاران (۱۳۸۹) فرهنگ سازمانی غنی در نهایت به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان می‌انجامد.

#### **ابعاد فرهنگ سازمانی**

دنسون، استاد رفتار سازمانی دانشگاه میشیگان، و همکارانش (۲۰۰۰) در مدل خود فرهنگ را شامل چهار ویژگی می‌دانند که هر یک از آن‌ها، دربرگیرنده سه شاخص فعالیت مدیریت است. این مدل به صورت افقی و عمودی به دو نیم تقسیم شده است تا بیان‌کننده ابعاد تمرکز داخلی/خارجی و ثابت/منعطف باشد (مارتانزوکرگو و گاریادودر، ۲۰۱۲). رویکرد این مدل تأکید بر جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که بر اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، به همین دلیل بر چهار ویژگی اصلی درگیر شدن در کارها، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت تأکید شده است. هر

یک از این ابعاد دربرگیرنده سه شاخص است که موجبات اندازه‌گیری این چهار ویژگی را فراهم می‌کند (جانووایس ویانگ و چو، ۲۰۰۶؛ پیرایه و همکاران، ۲۰۱۱).

**درگیرشدن در کارها<sup>۱</sup>.** این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود (دنيسون و همکاران، ۲۰۰۴). سازمان‌های اثربخش کارکنانشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. به این ترتیب، تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و آن‌ها خود را پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند (جانووایس ویانگ و چو، ۲۰۰۶). افراد در همه سطوح احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیم‌ها ایند که بر کارشان مؤثرند و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (پیرایه و همکاران، ۲۰۱۱).

**سازگاری<sup>۲</sup>.** این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش‌اند باثبات و یکپارچه‌اند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. در چنین شرایطی رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی این‌چنینی، فرهنگ قوی و متمایز و به طور کافی بر رفتار کارکنان خود نفوذ دارند (جانووایس ویانگ و چو، ۲۰۰۶).

**انطباق‌پذیری<sup>۳</sup>.** این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌هایی که به خوبی منسجم‌اند به سختی تغییر می‌یابند. لذا، یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار را مشتریان هدایت می‌کنند، ریسک‌پذیرند، از اشتباه خود پند می‌گیرند، ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند و به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش‌قابل‌شدن برای مشتریان‌اند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار دارند (جانووایس ویانگ و چو، ۲۰۰۶).

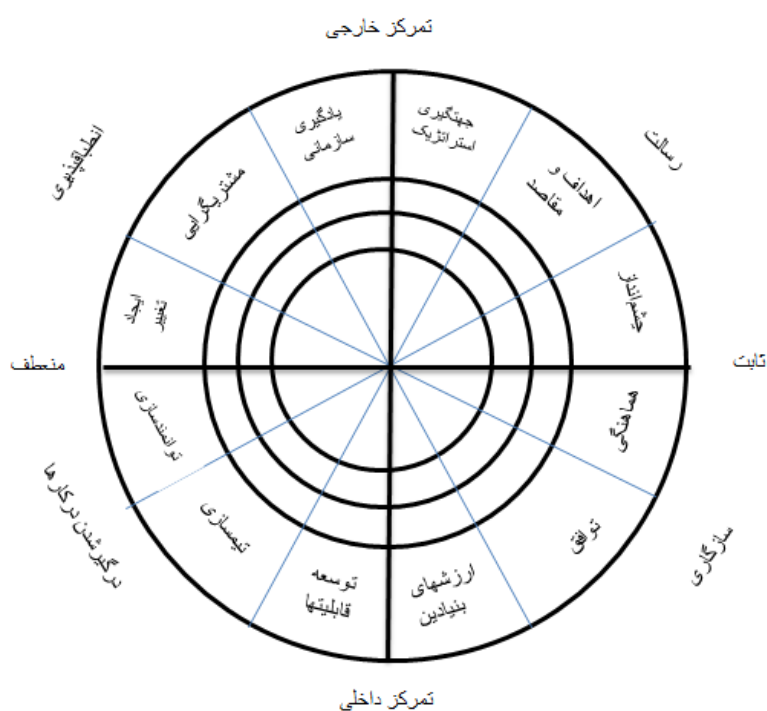
**رسالت<sup>۴</sup>.** این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه

---

1. Involvement  
2. Adaptability  
3. Consistency  
4. Mission

می روند. به عکس، سازمان های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و چشم انداز سازمان را به روشنی ترسیم می کنند (جانووینس ویانگ و چو، ۲۰۰۶).

طیف های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی- خارجی. همان طور که در مدل دنیسون هم مشخص است، این مدل دو محور عمودی و افقی دارد که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور دو انتهای تمرکز داخلی و تمرکز خارجی دارد. محور افقی به میزان انعطاف پذیری اشاره دارد که از یک سمت به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف ختم می شود (مارتانز و همکاران، ۲۰۱۲).



شکل ۱. نمودار مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

منبع: دنیسون ۲۰۰۰

### مسئولیت اجتماعی

هر چند تعریف دقیقی از مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها وجود ندارد، این مفهوم عموماً به شیوه‌ای از کسب‌وکار و نیز خلق ارزش‌های اجتماعی اطلاق می‌شود که مطابق و حتی فراتر از الزامات قانونی و اخلاقی عمل می‌کند و خواسته‌های عمومی و اقدامات قانونی در پاسخگویی به ارزش‌های گروه‌های ذی‌نفع را در نظر می‌گیرد (لوتکنهورست، ۲۰۰۴؛ وادوک و همکاران، ۲۰۰۲). اسمیت (۲۰۰۳) مسئولیت اجتماعی را فرایند ایجاد ثروت، ارتقای مزیت رقابتی و حداکثر کردن ارزش از ثروت ایجاد شده برای جامعه می‌بیند (زو و تن، ۲۰۰۸). مسئولیت اجتماعی وظیفه سازمان تعریف شده است که از طریق آن سازمان ضمن انجام فعالیت‌های خود به حقوق افراد احترام می‌گذارد و رفاه عمومی را ارتقا می‌دهد (مناکلاتیل و رادلف، ۱۹۹۵؛ اوپوال و همکاران، ۲۰۰۶؛ شاهین و زایری، ۲۰۰۷). یکی از تعاریف معروف را انجمن کسب‌وکار جهانی توسعه پایدار<sup>۱</sup>، در سال ۱۹۹۹ ارائه کرد و مسئولیت اجتماعی شرکت را تعهد مستمر کسب‌وکار برای رفتارهای اخلاقی و توسعه اقتصادی تعریف کرد، در صورتی که بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده آن‌ها به همراه بهبود کیفیت زندگی جامعه محلی به صورت گسترده برآورده شود (شاهین و زایری، ۲۰۰۷).

مسئولیت اجتماعی بیان می‌کند که تنها سودآوری هدف کسب‌وکار نیست. به علاوه، گفته می‌شود که سازمان‌های مسئول در برابر جامعه در عملکرد تجاری خود نیز موفق‌ترند و به اهدافی چون فروش محصولات، اعتمادسازی و کسب برند می‌رسند (چامویلابلوک و بوتچر، ۲۰۱۳). مسئولیت اجتماعی زیرمجموعه‌ای از وظایف شرکت دیده می‌شود که با فعالیت‌های داوطلبانه در قبال جامعه ارتباط دارد (وادوک، ۲۰۰۴؛ آروالو و آراویند، ۲۰۱۱). مسئولیت اجتماعی ممکن است روشی دیده شود که کسب‌وکارها با کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، دولت، سازمان‌های غیرانتفاعی و سهام‌دارانشان تعامل می‌کنند (آروالو و آراویند، ۲۰۱۱).

کارول زمینه‌های مختلفی از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را به منظور ارائه مدل با هم ترکیب کرد. به گفته او مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها فراتر از الزامات اقتصادی و قانونی است. کارول مسئولیت‌های اجتماعی هر بنگاه را در چهار بعد مطرح کرد که شامل مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه است (لمندی، ۲۰۰۷). کارول همان‌طور که در شکل ۲ آمده است، برای مسئولیت اجتماعی شرکت، مسئولیت‌های اقتصادی و قانونی را پایه‌های اولیه هرم در نظر می‌گیرد (جکسون و همکاران، ۲۰۱۲).

---

1. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)



شکل ۲. مدل مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌های کارول

منبع: کارول ۲۰۰۰

مسئولیت اقتصادی. مسئولیت اقتصادی پایه و اساس و شالوده همه ابعاد در هرم مسئولیت اجتماعی شرکت است. به عقیده کارول این بعد بعدی زیربنایی است، زیرا سازمان باید به منظور ابقای خود در بازار و منفعت‌رسانی به جامعه، سودآوری و بهره‌وری داشته باشد. در واقع، مسئولیت اقتصادی این‌گونه است که سازمان بتواند از طریق تولید باکیفیت خوب یا خدماتی که جامعه نیاز دارد و قیمت منصفانه برای مصرف‌کننده، سودآوری سرمایه‌ها را به حداکثر برساند (لنتوس، ۲۰۰۱؛ لمدی، ۲۰۰۷). مسئولیت اقتصادی متناسب با اصول، از طریق عرضه محصول باکیفیت عالی و با قیمت مناسب تحقق می‌یابد که خود باعث ایجاد مشتری جدید می‌شود (شاهین و زایری، ۲۰۰۷).

مسئولیت قانونی. مسئولیت قانونی و حقوقی که در درجه کمتری از اهمیت نسبت به بعد قبلی قرار دارد، نشان‌دهنده این اصل است که هر کسب و کار مستلزم پیروی از قوانین و مقررات تعیین شده به صلاح همگان است (جمالی و میرشک، ۲۰۰۶). وظایف قانونی مستلزم پیروی از قانون و احترام به مقررات است (شاهین و زایری، ۲۰۰۷).

مسئولیت اخلاقی. مسئولیت اخلاقی مهم‌ترین بعدی است که کارول مطرح کرده است. این بعد انتظارات جامعه از سازمان را مطرح می‌کند و مبنی بر این است که سازمان به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه توجه دارد و به آن‌ها احترام می‌گذارد و فراتر از چارچوب قوانین مکتوب عمل می‌کند (جمالی و میرشک، ۲۰۰۶). این بعد در واقع فعالیت‌هایی است که از افراد جامعه انتظار

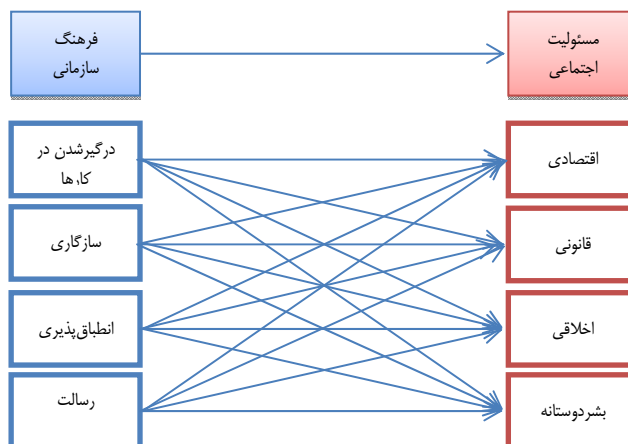


می رود انجام دهند اگرچه به عنوان قانون مطرح نشده باشد (لمندی، ۲۰۰۷). مسئولیت‌های اخلاقی شامل پای‌بندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، عدالت، انصاف و احترام به حقوق مردم است. کسانی که مسئولیت‌های اخلاقی را می‌پذیرند، مانع از آسیب رساندن خود و دیگران به جامعه می‌شوند (جمالی و میرشک، ۲۰۰۶).

مسئولیت بشردوستانه. مسئولیت بشردوستانه، تلاش داوطلبانه سازمان به منظور رسیدگی به مسائل و معضلات جامعه است (شت، ۲۰۰۶). این مسئولیت یعنی صرف‌نظر کردن از پول و زمان در جهت خدمات‌رسانی، همکاری‌ها و کمک‌های داوطلبانه که در مورد مشروعیت و حد و مرز مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بر این موضوع اتفاق نظر وجود ندارد (جمالی و میرشک، ۲۰۰۶). لمندی (۲۰۰۷) معتقد است در این مسئولیت، نقش شرکت به صورت داوطلبانه و تصمیمی است که نه به دلایل اقتصادی یا الزام‌های قانونی، بلکه از بعد اخلاقیات هم انتظار آن نمی‌رود و هدف تنها کمک به بهبود کیفیت زندگی است. جامعه بشری در یک یا دو دهه گذشته به طور روزافزون با اقداماتی مانند کمک‌های خیریه، برنامه‌های خدمات اجتماعی، اقدامات داوطلبانه کارکنان، حمایت از محیط‌زیست، برنامه‌های اعطای وام و تلاش برای بهبود سطح زندگی روبه‌رو بوده است. شرکت‌ها به طور روزافزون سعی تا کمک‌های خود را در راستای نیازهای مبرم مشتریان و مصرف‌کنندگان قرار دهند. کارول معتقد است دیدگاه مسئولیت‌های بشردوستانه طرفداران بیشتری نسبت به رفاه عمومی دارد، چرا که این امر به صورت داوطلبانه است و افراد بیشتری در آن سهیم‌اند و احتمالاً کمک‌های مؤثرتری هم اهدا می‌شود، در حالی که کمک‌های حکومتی برای رفاه عمومی به این اندازه مؤثر نیستند و به دلیل وجود تشریفات اداری و لزوم طی مراحل قانونی، سرعت اعطای آن‌ها بسیار پایین‌تر است (جمالی و میرشک، ۲۰۰۶).

### مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف، مدل دنیسون مدل نظری پژوهش انتخاب شد. جدید بودن مدل دنیسون، همچنین کامل بودن این مدل از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش فرهنگ سازمانی، از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می‌آیند. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگی‌های این مدل است. همچنین، مدل دنیسون 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. شکل ۳ چارچوب مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به مباحث مطرح در قسمت متون تحقیق، در این پژوهش برای اندازه‌گیری شدت تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت خودروسازی سایپا از چارچوب مفهومی شکل ۳ استفاده شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی این پژوهش عبارت است از فرهنگ سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا بر مسئولیت اجتماعی آن تأثیر معناداری دارد. در راستای این فرضیه، فرضیه های فرعی هدف مندی مطرح شده است (جدول ۱).

جدول ۱. فرضیه های تحقیق

رسالت شرکت سایپا بر مسئولیت اقتصادی آن تأثیر معناداری دارد.
رسالت شرکت سایپا بر مسئولیت قانونی آن تأثیر معناداری دارد.
رسالت شرکت سایپا بر مسئولیت اخلاقی آن تأثیر معناداری دارد.
رسالت شرکت سایپا و مسئولیت بشردوستانه آن تأثیر معناداری دارد.
انطباق پذیری در شرکت سایپا بر مسئولیت اقتصادی آن تأثیر معناداری دارد.
انطباق پذیری در شرکت سایپا بر مسئولیت قانونی آن تأثیر معناداری دارد.
انطباق پذیری در شرکت سایپا بر مسئولیت اخلاقی آن تأثیر معناداری دارد.
انطباق پذیری در شرکت سایپا بر مسئولیت بشردوستانه آن تأثیر معناداری دارد.
سازگاری فرهنگی در شرکت سایپا بر مسئولیت اقتصادی آن تأثیر معناداری دارد.
سازگاری فرهنگی در شرکت سایپا بر مسئولیت قانونی آن تأثیر معناداری دارد.
سازگاری فرهنگی در شرکت سایپا بر مسئولیت اخلاقی آن تأثیر معناداری دارد.
سازگاری فرهنگی در شرکت سایپا بر مسئولیت بشردوستانه آن تأثیر معناداری دارد.
درگیر شدن در کار در شرکت سایپا بر مسئولیت اقتصادی آن تأثیر معناداری دارد.
درگیر شدن در کار در شرکت سایپا بر مسئولیت قانونی آن تأثیر معناداری دارد.
درگیر شدن در کار در شرکت سایپا بر مسئولیت اخلاقی آن تأثیر معناداری دارد.
درگیر شدن در کار در شرکت سایپا بر مسئولیت بشردوستانه آن تأثیر معناداری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با توجه به ماهیت، از نوع تحقیق‌های کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از روش تحلیل مسیر و رگرسیون خطی استفاده شد. پیش از آن با تأیید دو پیش شرط استفاده از آزمون پارامتریک، یعنی نرمال بودن توزیع جامعه و استقلال داده‌ها (تصادفی بودن داده‌ها)، آزمون  $t$  استیودنت تک‌نمونه‌ای آزمون پارامتریک به منظور بررسی فاصله اطمینان برای میانگین استفاده شد. ابزار تحقیق حاضر پرسشنامه بود که سؤال‌های آن در طیف لیکرت طبقه‌بندی شد. نرم‌افزار آماری SPSS برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش ۱۷۰ مدیر (ارشد، میانی و وظیفه‌ای) و مهندسان شرکت خودروسازی سایپا در سال ۱۳۹۲ بودند. با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۱۱۸ نفر برآورد شد. پرسشنامه بین همه ۱۷۰ نفر افراد جامعه توزیع و ۱۲۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش به دو قسمت تقسیم می‌شود که سی‌وشش سؤال بخش نخست برگرفته از پرسشنامه استاندارد دنیسون است که بارها در تحقیقات متعدد استفاده شده است. این تعداد از پرسش‌ها با نظر خبرگان از شصت سؤال پرسشنامه دنیسون این گونه انتخاب شد که هر متغیر از دوازده متغیر مدل دنیسون با سه سؤال و جمعاً با سی و شش سؤال مورد پرسش قرار گرفت. در دوازده سؤال بخش دوم با استفاده از مدل کارول نیز هر متغیر با سه سؤال، برای سنجیدن مسئولیت اجتماعی با نظر خبرگان طراحی شد.

به منظور بررسی روایی سؤال‌های پرسشنامه، از مطالعات نظری-تطبیقی استفاده شد. در این تحقیق به منظور افزایش روایی، پرسشنامه در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه، کارکنان و مدیران شرکت سایپا قرار گرفت و با کسب نظر و پیشنهادهای آنان اصلاحات لازم انجام شد. لازم به ذکر است برای بررسی پایایی پرسشنامه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد. در این پژوهش مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۷۱ به دست آمد.

جدول ۲. آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	تعداد سؤال‌ها	آلفا
درگیرشدن در کارها	۹	۰/۷۷۸
سازگاری	۹	۰/۷۲۷
انطباق‌پذیری	۹	۰/۷۱۲
رسالت	۹	۰/۸۰۵
مسئولیت اجتماعی	۱۲	۰/۸۶۰
آلفای کل	۴۸	۰/۹۷۱

### یافته‌های پژوهش

با استفاده از مدل دنیسون، شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری هر یک از چهار مؤلفه اصلی درگیر شدن در کارها، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت‌شناسایی شد. به این صورت که توانمندسازی، تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها شاخص‌های اندازه‌گیری مؤلفه درگیر شدن در کارها، ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی و پیوستگی شاخص‌های مورد اندازه‌گیری مؤلفه سازگاری، ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی شاخص‌های انطباق‌پذیری و در نهایت جهت‌گیری راهبردی، اهداف و چشم‌انداز شاخص‌های اندازه‌گیری مؤلفه رسالت انتخاب شدند. به منظور تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا از روش  $t$  تک‌نمونه‌ای استفاده شد. در پرسشنامه این پژوهش بر اساس طیف لیکرت حداکثر و حداقل امتیاز هر بعد از فرهنگ سازمانی به ترتیب ۵ و ۱ بود. مقدار عددی ۳ حدی در نظر گرفته شد که امتیاز بالاتر از آن مطلوب بودن وضعیت است. بنابراین، اگر مؤلفه‌ای حداقل ۶۰ درصد از کل امتیاز قابل اکتساب را به دست آورد، آن مؤلفه مطلوب در نظر گرفته می‌شود. جدول ۳ میانگین امتیازات شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی و جدول ۴ میانگین مؤلفه‌های اصلی فرهنگ را در نمونه مورد مطالعه نشان می‌دهند.

جدول ۳. میانگین امتیازات شاخص‌های فرهنگ سازمانی

ردیف	شاخص‌ها	میانگین کلی				T value=۳	
		میانگین عددی	میانگین درصدی	واریانس	ضریب تغییرات		
t	p-value						
۲/۴۷۵	۰/۰۰۰	۰/۵۳۲	۰/۲۸۳	۶۷/۴۷	۳/۳۷	توانمندسازی	۱
۳/۴۷۳	۰/۰۰۰	۰/۵۹۸	۰/۳۵۷	۷۱/۷۳	۳/۵۸۶	تیم‌سازی	۲
۲/۵۲۸	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۰/۲۷۱	۶۷/۴۷	۳/۳۷	توسعه قابلیت‌ها	۳
۲/۳۲۹	۰/۰۰۰	۰/۳۰۵	۰/۳۰۵	۶۷/۲۷	۳/۳۶	ارزش‌های بنیادین	۴
۲/۱۶۶	۰/۰۰۰	۰/۵۶۹	۰/۳۲۴	۶۶/۹۳	۳/۳۸	توافق	۵
۲/۷۰۲	۰/۰۰۰	۰/۴۹۵	۰/۲۴۵	۶۷/۵۳	۳/۳۸۶	هماهنگی و پیوستگی	۶
۲/۶۳	۰/۰۰۰	۰/۵۲۱	۰/۲۷۱	۶۷/۷۳	۳/۲۷۶	ایجاد تغییر	۷
۲/۰۱۴	۰/۰۰۰	۰/۴۸۸	۰/۲۳۸	۶۵/۵۳	۳/۲۷۷	مشتری‌گرایی	۸
۲/۷۷۳	۰/۰۰۰	۰/۳۷۹	۰/۱۴۴	۶۷/۹۳	۳/۳۹۷	یادگیری سازمانی	۹
۳/۳۸۳	۰/۰۰۰	۰/۶۱۱	۰/۳۷۴	۷۱/۶۷	۳/۵۸۳	جهت‌گیری راهبردی	۱۰
۳/۳۸۳	۰/۰۰۰	۰/۶۳۹	۰/۴۰۸	۷۲/۰۲	۳/۶۱	اهداف	۱۱
۳/۰۲	۰/۰۰۰	۰/۵۰۵	۰/۲۵۵	۶۸/۶	۳/۴۳	چشم‌انداز	۱۲

نتایج در ستون‌های میانگین جدول ۳ بیانگر بالاتر از میانگین بودن همه شاخص‌هاست. لذا با توجه به ۰/۰۰۰ بودن مقدار معناداری هر دوازده شاخص، بالاتر از میانگین بودن همه شاخص‌های فرهنگ سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند. بر اساس میانگین امتیازات به دست آمده برای شاخص‌های دوازده گانه فرهنگ سازمانی شرکت سایپا، شاخص‌های اهداف (۳/۶۸)، تیم‌سازی (۳/۵۸۶)، و جهت‌گیری راهبردی (۳/۵۸۳) به ترتیب بیشترین امتیازها را داشتند که نشان از مطلوب بودن این شاخص‌ها از نظر کارکنان شرکت مورد مطالعه است. همچنین، شاخص مشتری‌گرایی (۳/۲۷۷) کمترین امتیاز را داشت که این امر گویای متوسط بودن شرایط شرکت در این شاخص است. لذا، نیاز است که برای انسجام فرهنگی بیشتر به این شاخص توجه بیشتری شود.

جدول ۴. میانگین امتیازات مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی

T value=۳		میانگین کلی				شاخص‌ها	ردیف
t	p-value	ضریب تغییرات	واریانس	میانگین درصدی	میانگین عددی		
۱/۰۹۸	۰/۰۰۰	۰/۴۷۷	۰/۲۲۸	۶۸/۸۷	۳/۴۴۳	درگیر شدن در کارها	۱
۰/۹۱۱	۰/۰۰۰	۰/۴۷	۰/۲۲۱	۶۷/۲۶	۳/۳۶۲	سازگاری	۲
۰/۹۶۹	۰/۰۰۰	۰/۴۳	۰/۱۸۵	۶۷/۰۶	۳/۳۵۳	انطباق‌پذیری	۳
۱/۲۲۳	۰/۰۰۰	۰/۵۲۴	۰/۲۷۴	۷۰/۳۴	۳/۵۴۱	رسالت	۴

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد فرهنگ مشارکتی (درگیر شدن در کارها)، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالتی در شرکت سایپا، در سطح مطلوبی قرار دارند اما فرهنگ غالب در شرکت مذکور فرهنگ رسالتی (۳/۵۴۱) است. فرهنگ انطباق‌پذیری نیز با کمترین امتیاز (۳/۳۵) در وضعیت کمتر از بقیه قرار دارد.

در مرحله دوم از تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش تحلیل مسیر، آثار مستقیم و غیرمستقیم هر یک از متغیرها بر متغیر پاسخ (وابسته) بررسی شد. با استفاده از این روش میزان رابطه مؤلفه‌های اصلی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و ابعاد مسئولیت اجتماعی مدل کارول برآورد و تعیین شد. با عنایت به مسئله اصلی این پژوهش یعنی اندازه‌گیری شدت تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت خودروسازی سایپا، ابعاد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه به دست آمده از مدل کارول متغیرهای وابسته و ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، درگیر شدن در کارها، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت متغیرهای مستقل در نظر گرفته

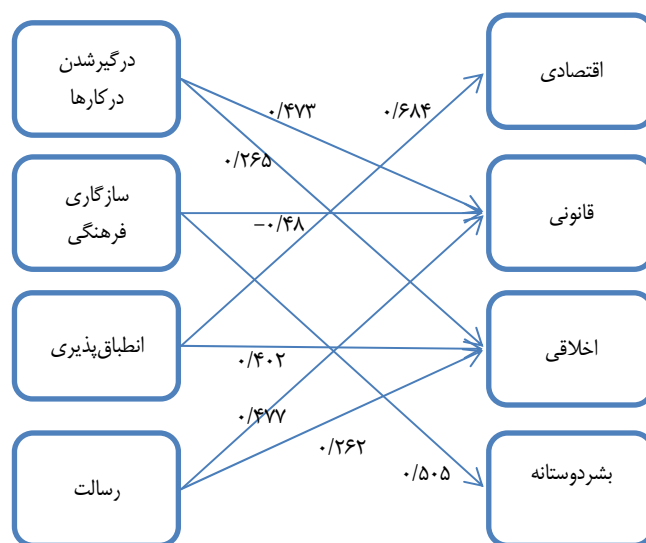
می‌شوند. در نهایت، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق بر اساس روش تحلیل مسیر به شرح جدول ۵ ارائه می‌شود.

جدول ۵. نتایج آزمون تحلیل مسیر بر چهار بعد مسئولیت اجتماعی کارول

نتیجه آزمون	t	Beta	sig	
بعد مسئولیت اقتصادی				
درگیر شدن در کارها	۱/۶۴۱	۰/۲۲۷	۰/۱۰۴	تأثیر معناداری ندارد.
سازگاری	-۰/۵۶۹	-۰/۰۷۸	۰/۵۷۰	تأثیر معناداری ندارد.
انطباق‌پذیری	۵/۱۹۱	۰/۶۸۴	۰/۰۰۰	تأثیر معناداری دارد.
رسالت	-۱/۳۰۱	-۰/۱۴۰	۰/۱۹۶	تأثیر معناداری ندارد.
بعد مسئولیت قانونی				
درگیر شدن در کارها	۳/۶۹۴	۰/۴۷۳	۰/۰۰۰	تأثیر معناداری دارد.
سازگاری	-۳/۷۹۸	-۰/۴۸	۰/۰۰۰	تأثیر معناداری دارد.
انطباق‌پذیری	۲/۳۸۹	۰/۲۹۲	۰/۱۹	تأثیر معناداری ندارد.
رسالت	۴/۷۸۵	۰/۴۷۷	۰/۰۰۰	تأثیر معناداری دارد.
بعد مسئولیت اخلاقی				
درگیر شدن در کارها	۲/۲۶۶	۰/۲۶۵	۰/۰۲۶	تأثیر معناداری دارد.
سازگاری	-۰/۳۹۹	-۰/۰۴۶	۰/۶۹۱	تأثیر معناداری ندارد.
انطباق‌پذیری	۳/۵۹۲	۰/۴۰۲	۰/۰۰۰	تأثیر معناداری دارد.
رسالت	۲/۸۷۱	۰/۲۶۲	۰/۰۰۵	تأثیر معناداری دارد.
بعد بشردوستانه				
درگیر شدن در کارها	۰/۵۰۱	۰/۰۶۹	۰/۶۱۷	تأثیر معناداری ندارد.
سازگاری	۳/۷۰۶	۰/۵۰۵	۰/۰۰۰	تأثیر معناداری دارد.
انطباق‌پذیری	۱/۷۴۷	۰/۲۳۰	۰/۰۸۴	تأثیر معناداری ندارد.
رسالت	-۰/۵۷۵	-۰/۰۶۲	۰/۵۶۶	تأثیر معناداری ندارد.

در این پژوهش تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پژوهش با استفاده از روش تحلیل رگرسیون خطی بررسی و ارتباط معناداری بین آن‌ها مشاهده شد. همان‌طور که از ضرایب استاندارد شده حاصل برمی‌آید در مجموع تأثیر انطباق‌پذیری بر بعد اقتصادی با بتای ۰/۶۸۴ و سازگاری بر بعد بشردوستانه با بتای ۰/۵۰۵ نسبت به سایر متغیرها بسیار بیشتر بود؛ به این معنا که انحراف استاندارد در متغیر انطباق‌پذیری ۰/۶۸۴ بعد اقتصادی را بهبود می‌دهد و به عکس کاهش انحراف استاندارد در متغیر انطباق‌پذیری موجب کاهش ۰/۶۸۴ در متغیر اقتصادی می‌شود. همچنین، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که سازگاری فرهنگی با بعد قانونی رابطه منفی معناداری دارد؛ به این معنا که بین سازگاری فرهنگی با این بعد رابطه

معکوسی برقرار است. با توجه به نتایج جدول ۵، درگیر شدن در کارها، سازگاری و رسالت بر بعد اقتصادی، سازگاری فرهنگی بر بعد اخلاقی و سه بعد درگیر شدن بر کارها، انطباق پذیری و رسالت بر بعد بشردوستانه تأثیر معناداری ندارد. بر اساس اطلاعات به دست آمده و با در نظر گرفتن ضرایب استاندارد مربوط به معادلات مسیری می توان مدل مسیری تحقیق حاضر را ترسیم کرد. در شکل ۴، میزان تأثیر هر متغیر به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر بردارهای مربوط مشخص شده است.



شکل ۴. مدل تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرکت خودروسازی سایپا

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی مهم و بنیادی در جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای سازمان است. لذا، به هنگام جهت‌گیری‌های جدید، فرهنگ سازمانی مانند اهرمی انجام تغییرات را در سازمان تسهیل می‌کند. لذا، در این پژوهش تلاش شده است تا مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در شرکت خودروسازی سایپا آزمون شود. بر اساس چارچوب نظری تحقیق، پرسشنامه استاندارد دنیسون به کار گرفته شد و از نرم‌افزار SPSS و آزمون t تک‌نمونه‌ای جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش استفاده شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد هر چهار مؤلفه اصلی فرهنگ سازمانی شامل رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیر شدن در

کارها در شرکت سایپا حاکم است که این موضوع دال بر تأیید مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است که در تحقیقات قبلی نیز پژوهشگران به کار برده‌اند. شرکت سایپا در بعد رسالت بیشترین امتیاز (۳/۵۴۱) را به دست آورد که این نتایج مؤید نتایج پژوهش‌های یالماز و ارگان (۲۰۰۸) درباره تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه خود است. طبق یافته‌های این محققان رضایت کارکنان تحت تأثیر فرهنگ مشارکتی قرار دارد. اسکارفدینسون (۲۰۱۳) در تحقیق خود روی سیزده شرکت ایسلندی، فرهنگ مشارکت و سازگاری را فرهنگ غالب سازمان‌های مورد مطالعه خود معرفی می‌کند. در سازمان مورد مطالعه موبلی (۲۰۰۵) نیز بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز را به دست آورد. یکپارچگی درونی و حاکم شدن فرهنگ رسالتی مزیت و برتری سازمان به حساب می‌آید، زیرا روشن بودن چشم‌انداز، اهداف و جهت‌گیری‌های سازمان موجب می‌شود کارکنان با تعهد به رسالت سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان تلاش کنند.

نتایج بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی حاکی از آن است که در سازمان مورد مطالعه ابعاد تیم‌سازی، جهت‌گیری راهبردی و پیروی از اهداف وضعیت بهتری نسبت به سایر ابعاد دارند؛ به این معنا که در این شرکت به کار گروهی در جهت اهداف مشترک ارزش داده می‌شود، به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگویند. چنین سازمانی برای رسیدن به نتیجه، بر تلاش گروهی اتکا می‌کند. در سازمان‌هایی که در آن‌ها به کار تیمی ارزش داده می‌شود و مسئولیت، استقلال و آزادی افراد بالاست میزان ابتکار و عملکرد افراد افزایش خواهد یافت. از طرفی، شاخص مشتری‌گرایی کمترین امتیاز را نسبت به سایر شاخص‌ها کسب کرده است. این نتایج حاکی از آن است که شرکت باید تلاش بیشتری در راستای مشتری‌مداری انجام دهد.

مسئولیت اجتماعی مجموعه وظایف و تعهداتی است که هر سازمان باید در جهت حفظ و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند انجام دهد و انجام این مهم بدون وجود فرهنگ سازمانی مناسب میسر نخواهد بود. بنابراین، در قسمت دوم مقاله به اندازه‌گیری شدت تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، در شرکت خودروسازی سایپا پرداخته شده است. مبانی نظری و نتایج و یافته‌های تحلیلی اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق عملیات میدانی بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی شرکت سایپاست. فرض اصلی تحقیق با بیان شانزده فرضیه فرعی آزمایشی، و هشت فرضیه فرعی آن تأیید شد. ضرایب به‌دست آمده از آزمون تحلیل مسیر بیانگر این امر است که مؤلفه انطباق‌پذیری عاملی تأثیرگذار بر مسئولیت اقتصادی، قانونی و اخلاقی شرکت است. به علاوه، این بعد از فرهنگ سازمانی



دنيسون دارای بیشترین تأثیر بر مسئولیت اقتصادی شرکت است. بنابراین، هرچه فرهنگ سازمانی انطباق پذیرتر باشد، سازمان کمتر دچار تعارض و عدم انسجام خواهد شد و عملکرد اقتصادی آن بهبود خواهد یافت. طبق نتایج پژوهش، فرهنگ سازگاری مهم ترین عامل در مسئولیت بشردوستانه و خیرخواهانه شناخته شد. سازمان هایی که مشتریان آن را هدایت می کنند و به طور مستمر در حال بهبود توانایی های خود در جهت ارزش قایل شدن برای مشتریان و بهبود عرضه خدمات به مشتریان اند، فرهنگ سازمانی سازگار علاوه بر ارزش آفرینی برای مشتریان، سازمان را به انجام فعالیت های خیرخواهانه در جامعه هدایت می کند.

در راستای تأیید یافته های تحقیق حاضر، مطالعات متعدد دیگری نیز تأثیر فرهنگ سازمانی را بر مسئولیت اجتماعی سازمان بررسی و تأیید کرده اند. از جمله کوون (۲۰۰۲) که تأثیر فرهنگ سازمانی غنی و کارمندنگر را بر مسئولیت اجتماعی کارکنان و سازمان بیش از فرهنگ سازمانی کارمحور می داند؛ اما، چگونگی تأثیرگذاری آن و مؤلفه های تأثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی سازمان را مطالعه نکرده است. نتایج تحقیقات نجاتی (۲۰۱۳) بر شرکت های کشورهای در حال توسعه نیز ضمن هم راستایی با نتایج پژوهش حاضر، پیروی شرکت از مسئولیت های اجتماعی را عاملی برای افزایش تعهد کارکنان بیان می کند. طبق گفته جکسون و همکاران (۲۰۱۲) اگرچه نمی توان فرهنگ سازمانی را تنها عامل تأثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی شرکت ها دانست، اما بی تردید فرهنگ سازمانی یکی از مهم ترین عوامل مؤثر بر مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت هاست. لذا، با توجه به سطح مطلوب فرهنگ سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا، انتظار می رود این شرکت به مسئولیت های اجتماعی خود نیز توجه مضاعف داشته باشد و همواره در راستای رضایت جامعه گام بردارد.

در تحقیق حاضر پیشنهاد می شود با توجه به نتایج حاصل از اثبات فرضیه ها در خصوص تأثیر بسزای درگیر کردن کارکنان، سازگاری، انطباق پذیری و شناخت رسالت بر افزایش مسئولیت پذیری اجتماعی می توان این گونه نتیجه گیری کرد که ضروری است به جای قراردادن قواعد و مقررات از پیش تعیین شده سازمانی و بدون توجه به نظر کارکنان، از مشارکت کارکنان استفاده شود تا با ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان و با درگیر کردن هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم گیری ها، آن ها را توانمندتر ساخت و با نهادینه کردن ارزش های بنیادی در سطوح مختلف سازمان و ایجاد توافق و هماهنگی، میزان سازگاری کارکنان با فرهنگ جاری را افزایش داد. همچنین، پیشنهاد می شود به منظور ایجاد جوی اخلاقی در سازمان، بیانیه ای تهیه و ابلاغ گردد که به روشنی کارکنان را به درک و انجام رفتارهای اخلاقی و مشارکت در ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب هدایت کند. به این وسیله این شرکت با استفاده از مزیت رقابتی فرهنگ سازمانی می تواند در

ابعاد مختلف اقتصادی، پیروی از قوانین و اخلاقیات سرآمد سایر شرکت‌های خودروسازی در کشور شود و در بین آحاد جامعه شرکتی حامی جامعه و دوستدار بشر شناخته شود.

## منابع

- تسلیمی، م.؛ بازرگان، ع.؛ موسی‌خانی، م.؛ الوداری، ح. (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور). *مدیریت دولتی*، ۳(۸): ۳۸-۱۹.
- ربیعی، ع.، آصف، ه. (۱۳۹۱). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. *مدیریت دولتی*، ۴(۱۰): ۵۹-۴۵.
- رضوانی، ح.؛ سهام‌خدم، م. (۱۳۹۰). مطالعه تطبیقی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی مطالعه موردی شرکت‌های پگاه فارس و شام شام. *مدیریت دولتی*، ۳(۶): ۹۲-۷۹.
- زارعی‌متین، ح.؛ جندقی، غ.؛ خنیفر، ح.؛ حیدری، ف. (۱۳۹۰). طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت‌های مشتری محور. *مدیریت دولتی*، ۳(۸): ۷۴-۵۴.
- زارعی‌متین، ح.؛ الوانی، م.؛ جندقی، غ.؛ احمدی، ف. (۱۳۸۹). ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران. *مدیریت دولتی*، ۲(۵): ۵۶-۳۹.
- Arevalo, J. A. & Aravind, D. (2011). Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance*, 11(4): 399-414.
- Carroll, A.B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1): 33-42.
- Chomvilailuk, R. & Butcher, K. (2013). The effect of CSR knowledge on customer liking, across cultures. *International Journal of Bank Marketing*, 31(2): 98-114.
- Denison, D. & Cho, H. & Young, j. (2000). Diagnosing Organizational Culture : a model and method, Working paper, International for management development.
- Denison, D. & Haaland, S. & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1): 98-109
- Fortado, B. & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 22(4): 283-298

- Jaakson, K. & Reino, A. & Mõtsmees, P. (2012). Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn?. *Baltic Journal of Management*, 7(2): 202-216.
- Jamali, D. & Mirshak, R. (2006). Corporate Social Responsibility Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72:243-262.
- Janovics, J. & Young, J. & Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *International Institute for Management Development*, 23.
- Koene, A. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance – Local leadership effects in china organizations. *The Leadership Quarterly*, 13 (3):193-215.
- Iamandi, I. (2007). Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business EnvironmentA Comparative Theoretical Approach. *Romanian Economic Journal*, 23: 3-18.
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (2): 595-630.
- Luetkenhorst, W. (2004). Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, 39(3): 157-168.
- Manakkalathil, J. & Rudolf, E. (1995). Corporate social responsibility in a globalizing market. *SAM Advanced Management Journal*, 47: 29-32.
- Martínez-Iñigo, D. & Crego, A. & Garcia-Dauder, S. & Domínguez-Bilbao, R. (2012). Organizational culture as a source of change in trade unions. *Employee Relations*, 34(4): 394-410.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1): 3-19.
- Margolis, J.D. & Elfenbein, H.A. & Walsh, J.P. (2008). Do well by doing good? Don't count on it. *Harvard Business Review*, 86 (1): 19.
- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8 (1): 33-47.
- Mobley, H. & Wang, L. & Fang K. (2005). Organizational culture: Measuring and developing it in your organization, *Harvard Business Review China*, 3: 128-139.
- Nejati, M. & Ghasemi, S. (2013). Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country. *Journal of Global Responsibility*, 4(2): 263-275.

- Oppewal, H. & Alexander, A. & Sullivan, P. (2006). Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13: 261-74.
- Pirayeh, N. & Mahdavi, A. M. & Nematpour, A. M. (2011). Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10): 1991-8178.
- Shahin, A. & Zairi, M. (2007). Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7): 753-770.
- Sheth, h. (2006). *Beyond The Game: Corporate Social Responsibility in the Sports Industry*. A thesis submitted to the faculty of the University of North Carolina at Chapel Hill.
- Skarphedinsson, G., & Gudlaugsson, T. (2013). Psychometric Properties of the Icelandic Version of the Denison Organizational Culture Survey. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4): 13-23.
- Thornton, C.H. & Jaeger, A.J. (2008). The role of culture in institutional and individual approaches to civic responsibility at research universities. *The Journal of Higher Education*, 79 (2): 160-82.
- Übuis, Ü. & Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility *ENGINEERING ECONOMICS*, 1(61): 90-99.
- Waddock, S., Bodwell, C. and Graves, S. (2002). Responsibility: The new business imperative. *The Academy of Management Executive*, 16(2): 132-147.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: companies, academics and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1): 5-42.
- Yilmaz, C. & Ergun, 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*, 43(3), 290-306.
- Zhu, D. & Tan, K.H. (2008). Issues and challenges of CSR practices in textile industry: an empirical study in Suzhou, China. *Management and Enterprise Development Journal*, 5(6): 759-772.