

مجله اقتصادی

شماره‌های ۱ و ۲، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۹، صفحات ۹۳-۱۱۱

شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه کارکنان شاغل در اداره کل امور مالیاتی خوزستان)

علی عفری

کارشناس ارشد اقتصاد

afriali260@gmail.com

هدف تحقیق حاضر شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون است. این تحقیق با توجه به مبانی نظری، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش، از نوع توصیفی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون است که متغیرهای چهارگانه، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، مأموریت و سازگاری را می‌سنجد. جامعه آماری تحقیق کارکنان شاغل در ساختمان مرکزی اداره کل امور مالیاتی خوزستان که بالغ بر ۱۵۰ نفر هستند. نمونه تحقیق با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۷۵ نفر و به شکل تصادفی ساده از بین کارکنان شاغل در قسمت‌های واحد مالیاتی، واحد پشتیبانی و واحد انفورماتیک انتخاب شده‌اند. پس از تعیین نمونه آماری، پرسشنامه دنیسون در سه بخش کاری فوق توزیع شد در نهایت پس از جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمان اداره کل امور مالیاتی بر اساس مدل دنیسون ترسیم شد که گویای وضعیت فرهنگ این اداره است. بر این اساس اداره کل امور مالیاتی در تمام ابعاد در حد متوسط و بعضاً پایین‌تر از متوسط قرار گرفته است که در آن شاخص‌هایی از جمله توانمندسازی و گروه‌سازی نیاز به بهبود اساسی دارند.

واژگان کلیدی: درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، رسالت، سازگاری، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

۱. مقدمه

فرهنگ سازمان موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده 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 گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آوردند، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که یکی از علل مهم موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت توجه آن‌ها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند 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 این رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است؛ لذا کارکنان و مدیران توانمند می‌توانند با تکیه بر قدرت فرهنگ در سازمان، بر توانایی سازمان در تغییر جهت راهبردی آن تأثیر بگذارند. پس شناسایی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با بررسی نقاط فرهنگی قابل بهبود و عواملی مؤثر بر ارتقای موقعیت فرهنگی سازمان اهمیت بسزایی دارد. در این تحقیق با تکیه بر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون وضعیت فرهنگ سازمانی کارکنان شاغل در اداره کل امور مالیاتی خوزستان در بخش‌های پشتیبانی، حقوقی و انفورماتیک بررسی شده است.

۲. مبانی نظری

۲-۱. مفهوم فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای است که از گسترش وسیعی برخوردار است و علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در

نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر (۱۸۳۲-۱۹۱۷) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسان‌ها که از فرهنگ آن‌ها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزش‌های فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به‌درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. هرچند تاکنون به طور کامل ارزیابی قرار نشده است. فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند. در مورد اینکه فرهنگ چگونه به وجود می‌آید، باید گفت که فرهنگ پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردم، دین و مذهب، اقتصاد و شیوه معیشت مردم در پیدایش فرهنگ اثر گذاشته و در ترکیبی سازگار با یکدیگر مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای چیره را پدید می‌آورند که بر رفتار انسانی تأثیر می‌گذارد و ارتباط میان مردم را آسان می‌سازد. به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به عنوان پدیده‌ای که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است تجزیه و تحلیل کرد. به نظر وی، هنگامی که فردی فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت کند و سپس تغییر دهد.

پژوهشگران مسائل فرهنگی کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

۱. فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته

باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی

بازمی‌گردد؛

۲. در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند به کار می‌رود؛ در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آن‌ها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید.

۲-۲. تعریف فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آن‌ها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه شده که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت. فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند.

۲-۳. ویژگی‌های فرهنگ

با بررسی‌های زیادی که از فرهنگ‌های مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید که علی‌رغم تفاوت‌های موجود، همه فرهنگ‌ها دارای ویژگی‌هایی مشترکی هستند که تعدادی از آن‌ها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

۱. فرهنگ آموختنی است. ذاتی نیست و خصوصیتی غریزی است و نظامی است که پس از

زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود؛

۲. فرهنگ آموخته می‌شود. انسان می‌تواند عادت‌های آموخته‌شده خود را به دیگران منتقل کند؛

۳. فرهنگ اجتماعی است. عادت‌های فرهنگی ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک‌اند؛

۴. فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است. عادت‌های گروهی که فرهنگ از آن‌ها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند؛

۵. فرهنگ خشنودی بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلای زندگی برآید از برآوردن آرمان‌های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی نهایی می‌بخشد می‌توانند پایدار بمانند؛
۶. فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است؛
۷. فرهنگ یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.
- همچنین فردلوتان نیز شش ویژگی با شرح زیر برای فرهنگ عنوان می‌کند:

- قابل یادگیری است؛
 - اشتراکی است؛
 - از یک نسل به نسل دیگر قابل انتقال است؛
 - نمادی است (استفاده از یک چیز برای نشان دادن چیز دیگری)؛
 - دارای الگو است (تغییر در یک بخش به تغییرات در بخش دیگر منجر می‌شود)؛
 - قابل تعدیل است.
- با توجه به مفهوم فرهنگ و ویژگی‌های آن می‌توان نتیجه گرفت که رفتار انسان اصولاً بر باورهای فرهنگی متکی است. باورهایی را فرهنگی می‌گوییم که به صورت نسبی در جامعه پذیرش زیادی دارند. منشأ این باورها متفاوت است. گاهی ریشه در شرایط تاریخی یا جغرافیایی یا مذهبی یا حوادث ویژه و یا در علم دارد؛ ولی آنچه مسلم است این است که بخش اعظمی از باورهای فرهنگی در قالب اصول اعتقادی ظاهر می‌شوند و یا همچنین می‌تواند از تعاملات سازمانی ناشی شود.

۲-۴. دیدگاه‌ها پیرامون فرهنگ سازمانی

به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آن‌ها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک الگویی از

مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند. به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آن‌ها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد، علی‌رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه کرده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ:

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است؛
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند؛
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود؛
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است؛
- حرکت آن کند و سخت است؛
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

۳. مطالعه پیشینه تحقیق

در این قسمت، مطالعات و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور به طور خلاصه ارائه می‌شود: گلیسپی^۱ و همکاران (۲۰۰۸)، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان‌سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده‌اند. آن‌ها برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان‌سازی

در بعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت حاصل شده است و کمترین امتیاز در بعد انطباق پذیری به دست آمده است؛ همچنین در رابطه با فروشندگان اتومبیل، بیشترین امتیاز در بعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز در بعد انطباق پذیری حاصل شده است.

ییلماز وارگان^۲ (۲۰۰۸) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمانها مورد مطالعه قرار داد. 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 شرکت های تولیدی دارد و توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری است.

مویلی و همکاران (۲۰۰۵) مدل دنیسون را در سازمان های مختلف چینی مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان های تولید کننده میل، شاخص چشم انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. در شرکت های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییر پذیری کمترین امتیاز را به دست آوردند و در نهایت، در شرکت های با فناوری بالا شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آوردند.

اردلان و همکارانش (۱۳۸۷) در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه های دولتی غرب کشور بررسی کردند. آن ها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه های غرب کشور حاکم است. همچنین در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد- سازمان و بعد درگیر شدن در کار پایین ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد- سازمان داشته است.

منوریان و بختایی (۱۳۸۶)، در پژوهش خود مدل دنیسون را در سازمان مدیریت صنعتی بررسی کردند. 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.

بر اساس این الگو پرسش‌های پژوهش به کل زیر مطرح خواهد شد:

۱. فرهنگ سازمانی در ارتباط با متغیر درگیر شدن چیست؟
۲. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری چگونه است؟
۳. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق‌پذیری چگونه است؟
۴. فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر رسالت چگونه است؟
۵. فرهنگ سازمان در سطح کلان چگونه است و در چه ابعادی نیاز به تغییر دارد؟

۴. اهداف تحقیق

هدف این تحقیق مقایسه نظرات کارکنان بخش‌های مالیاتی، پشتیبانی و انفورماتیک شاغل در اداره کل امور مالیاتی در مورد فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های موجود میان دیدگاه‌های آنان است.

۵. قلمرو تحقیق

- قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی تحقیق مؤلفه‌های مربوط به فرهنگ سازمانی است. با توجه به الگوی مورد استفاده، چهار بعد فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار دارد که هر بعد توسط سه شاخص بررسی می‌شود
- قلمرو مکانی: قلمرو مکانی تحقیق کارکنان شاغل در قسمت‌های مالیاتی، پشتیبانی و انفورماتیک در اداره کل امور مالیاتی خوزستان است.
- قلمرو زمانی: محدوده زمانی تحقیق از ابتدای مرداد ۱۳۹۶ تا مهرماه همان سال است.

۶. چهارچوب نظری تحقیق

در تحقیق حاضر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون به عنوان مدل مفهومی تحقیق انتخاب شد. دانیل دنیسون^۱ (۲۰۰۰) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه برشمرد:

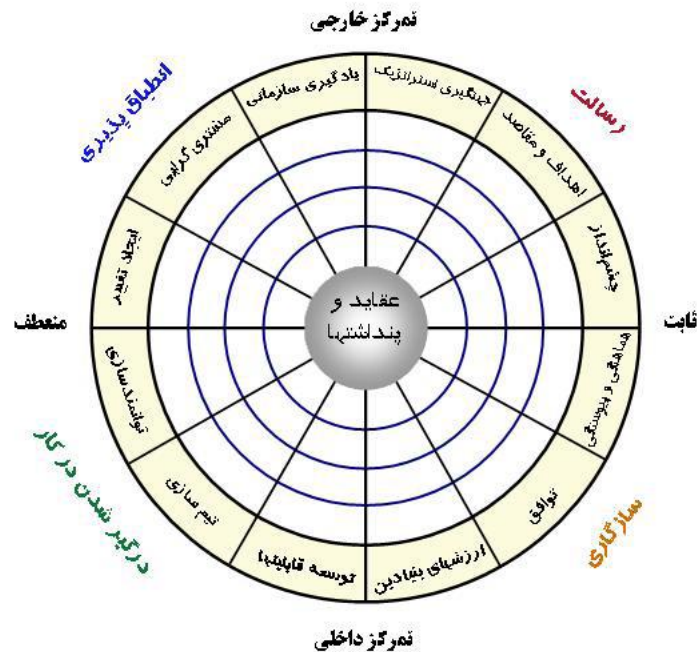
۱. درگیر شدن در کار؛
۲. سازگاری؛
۳. انطباق پذیری؛
۴. مأموریت یا رسالت.

در چارچوب نظری چهار مؤلفه اصلی که هر یک سه شاخص زیرمجموعه دارد، شاخص فرهنگ سازمانی را محاسبه می‌کند. هر یک از مؤلفه‌ها، توسط پانزده سؤال که شامل هر پنج سؤال برای هر شاخص اندازه‌گیری می‌شود. در نهایت، شمای فرهنگ سازمانی قابل ترسیم خواهد بود. هر یک از مؤلفه‌ها همراه با شاخص‌های آن‌ها در زیر تعریف شده است.

۱. درگیر شدن در کار: این ویژگی‌ها با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و خود را پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. این مؤلفه شامل سه شاخص اصلی است:

- توانمندسازی: دادن اختیار و استقلال و توانایی مدیریت کارها. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند؛
 - گروه‌سازی: انجام دادن کارها به طور مشترک برای رسیدن به اهداف؛
 - توسعه قابلیت‌ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.
- ۲. سازگاری (ثبات رویه):** سازگاری به عنوان ارزش‌ها و مفاهیمی شناخته می‌شوند که پایه و اساس یک فرهنگ غنی‌اند و انسجام، هماهنگی و کنترل را به وجود می‌آورند.
- ارزش‌های بنیادین: خلق مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک و انتظارات مشخص که در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند شریک‌اند؛
 - توافق: توافق بر مباحث اصلی در سازمان؛ یعنی اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند؛

- هماهنگی و انسجام: همکاری منسجم واحدها و تعامل وظایف متفاوت سازمان، که در آن مرزهای سازمانی با این کارها به هم ریخته نمی‌شود.
- ۳. **انطباق‌پذیری:** این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.
- ایجاد تغییر: تلاش در برآورده کردن نیازهای متغیر و پیش‌بینی تغییرات آینده. سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد؛
- مشتری‌گرایی: سازمان مشتریان خود را درک می‌کند و به نیازهای آن‌ها واکنش نشان می‌دهد؛
- یادگیری سازمانی: تحلیل داده‌های محیطی در کسب اطلاعات و توسعه ظرفیت‌ها
- ۴. **رسالت:** این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شوند. 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 استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.
- گرایش و جهت استراتژیک: تعیین مقاصد استراتژیک روشن و واضح سازمان؛
- اهداف و مقاصد: تدوین مجموعه‌ای روشن از اهداف سازمان به طوری که سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند؛
- چشم‌انداز: سازمان دیدگاه مشترکی از وضعیت آینده دارد.



شکل ۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

۵. طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی: همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود، این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود.

۷. روش تحقیق

این تحقیق بر حسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی است که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی در کارکنان شاغل در قسمت‌های پشتیبانی، واحد مالیاتی و انفورماتیک اداره کل امور مالیاتی خوزستان می‌پردازد. لذا بر اساس چارچوب نظری تحقیق، پرسشنامه استاندارد دنیسون به کار گرفته شد.

۷-۱. ابزارهای اندازه‌گیری (روش گردآوری داده‌ها)

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه و کتابخانه‌ای استفاده شده است. لذا بر اساس چارچوب نظری تحقیق، پرسشنامه استاندارد دنیسون به کار گرفته شد. این پرسشنامه حاوی شصت سؤال است که عوامل کیفی با استفاده از طیف پنج‌قسمتی لیکرت تبدیل می‌کند. سطح یک گزینه معرف این است که پاسخ دهنده کاملاً با وضعیت موجود که مورد پرسش قرار گرفته، مخالف است و سطح پنجم نشان می‌دهد که پاسخ دهنده با وضعیتی که مورد پاسخ قرار گرفته کاملاً موافق است. در این تحقیق اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

۷-۲. جامعه آماری

قلمرو مکانی این تحقیق کارکنان شاغل در ساختمان مرکزی اداره کل امور مالیاتی خوزستان است که با توجه به هدف تحقیق، جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق کارکنان شاغل در قسمت‌های مالیاتی، پشتیبانی و انفورماتیک اداره کل امور مالیاتی خوزستان هستند و تعداد این کارکنان ۱۵۰ نفر است.

با توجه به کیفی بودن متغیرهای پژوهش برای محاسبه تعداد نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است.

n: تعداد نمونه آماری؛

N: تعداد جامعه آماری؛

q: ضریب خطا؛

P: درصد موفقیت؛

e: دقت برآورد.

$$n = \frac{Nz(a/2)^2 P(1-P)}{\sum(N-1) \times e^2 + Z(a/2)^2 P(1-P)}$$

$$Z(a/2)^2 = Z(25\%) = 1/96$$

$$n = \frac{150(1/96)^2(0/25)}{149(0/08)^2 + (1/96)^2(0/25)} = \frac{144}{1/914} \cong 75$$

در این تحقیق جامعه آمار ۱۵۰ نفر بوده، ضریب خطا ۵ درصد، موفقیت ۵۰ درصد و دقت

برآورد برابر ۸ درصد است.

بنابراین، بر اساس فرمول کوکران تعداد نمونه آماری در این تحقیق با به کارگیری نمونه گیری تصادفی ۷۵ نفر است.

۳-۷. تعیین روایی و اعتبار ابزار اندازه گیری

در این تحقیق روش آلفای کرونباخ برای تعیین قابلیت پرسشنامه استفاده شده است. آلفای کرونباخ ضریبی است که میزان همبستگی مثبت اعضای مجموعه را با هم منعکس می کند. آلفای کرونباخ بر حسب میانگین داخلی میان پرسش هایی که یک مفهوم را می سنجد محاسبه می شود و هر قدر آلفای کرونباخ به عدد یک نزدیک تر باشد، اعتبار سازگاری درونی بیشتر است.

جدول ۱. ضرایب اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی

رسالت	انطباق پذیری	سازگاری و انسجام	درگیر شدن در کار	سؤال های متغیر
%۸۴۲	%۷۹۵	%۸۳۱	%۸۱۲	ضریب اعتبار

مأخذ: یافته های پژوهش

۴-۷. روش های تجزیه و تحلیل آماری

برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج از داده های جمع آوری شده در این تحقیق با در نظر گرفتن روش انجام تحقیق از یک سلسله فنون آماری مرتبط استفاده شده و برای سهولت در استفاده از فنون آماری از نرم افزار spss بهره گیری شده است. به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده های تحقیق از آمارهایی همچون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی، میانگین و غیره استفاده شده است.

۸. نتایج پژوهش

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

جدول ۲. امتیاز کلی سازمان

میانگین کل امتیاز		ابعاد اصلی
درصدی	عددی	
%۵۲/۲۴	۲/۶۰	درگیر شدن در کار
%۵۳	۲/۶۴	سازگاری
%۵۳/۲۶	۲/۶۶	انطباق پذیری
%۵۴/۷۲	۲/۷۳	رسالت

مأخذ: یافته های پژوهش

بر این اساس اداره کل امور مالیاتی بیشترین امتیاز را در بعد رسالت به دست آورده است و در مقابل، کمترین امتیاز در متغیر درگیر شدن در کار حاصل شده است که در نمودار زیر مشخص شده است.



نمودار ۱. امتیاز کل سازمان

امتیاز بخش‌های کاری از ابعاد اصلی: نظرات کارکنان بخش‌های مختلف کاری در اداره کل امور مالیاتی نسبت به متغیرها و شاخص‌های مختلف فرهنگ سازمانی در جدول (۲) و نمودار (۲) قابل مقایسه است.

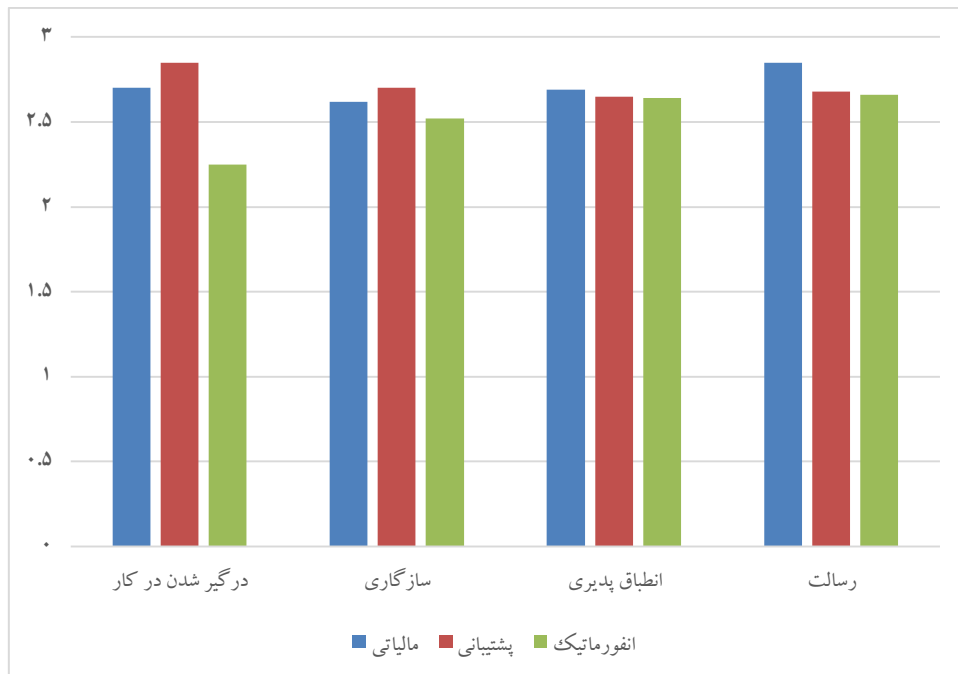
جدول ۳. امتیاز بخش‌های مختلف کاری سازمان (در سطح چهار بعد اصلی)

بخش کاری			ابعاد اصلی
انفورماتیک	پشتیبانی	مالیاتی	
۲/۲۵	۲/۸۵	۲/۷۰	درگیر شدن در کار
۲/۵۲	۲/۷۰	۲/۶۲	سازگاری
۲/۶۴	۲/۶۵	۲/۶۹	انطباق پذیری
۲/۶۶	۲/۶۸	۲/۸۵	رسالت

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول مشخص است، در بخش‌های کاری واحد مالیاتی، واحد پشتیبانی و واحد انفورماتیک بیشترین امتیاز به متغیر رسالت در بخش مالیاتی، همچنین در بخش پشتیبانی متغیر درگیر شدن در کار بیشترین امتیاز را کسب کرده و در نهایت در بخش انفورماتیک مجدد بخش رسالت بیشترین امتیاز را کسب کرده است.

در نمودار زیر امتیاز متغیرها در سه بخش کاری نمایش داده شده است. متغیرهای رسالت در بخش‌های مالیاتی و انفورماتیک بیشترین امتیاز را به دست آورده‌اند و در بخش پشتیبانی متغیر درگیر شدن در کار امتیاز بیشتری گرفته است.



نمودار ۲. امتیاز بخش‌های کاری (در سطح ابعاد اصلی)

امتیاز بخش‌های کاری از شاخص‌ها: بخش کاری مالیاتی بیشترین امتیاز را در شاخص چشم‌انداز و کمترین امتیاز را در شاخص گروه‌سازی کسب کرده است. در بخش پشتیبانی بیشترین امتیاز در شاخص توسعه قابلیت‌ها و کمترین امتیاز را در شاخص‌های هماهنگی و یادگیری سازمانی به دست آورده است.

جدول ۴. امتیاز بخش‌های مختلف کاری (در سطح شاخص‌ها)

میانگین بخش کاری			شاخص‌ها	عوامل اصلی
انفورماتیک	پشتیبانی	مالیاتی		
۲/۳۰	۲/۸۹	۲/۸۵	توانمندی سازی	درگیر شدن در کار
۲/۱۴	۲/۷۰	۲/۵۴	تیم‌سازی	
۲/۳۱	۲/۹۶	۲/۷۱	توسعه قابلیت‌ها	
۲/۶۰	۲/۸۵	۲/۷۰	ارزش‌های بنیادین	سازگاری
۲/۵۴	۲/۶۴	۲/۵۶	توافق	
۲/۴۲	۲/۵۹	۲/۶۰	هماهنگی	
۲/۶۳	۲/۶۲	۲/۷۴	تغییرپذیری	
۲/۶۸	۲/۷۴	۲/۷۱	مشتری‌گرایی	انطباق‌پذیری
۲/۶۱	۲/۵۹	۲/۶۲	یادگیری سازمانی	رسالت
۲/۶۱	۲/۷۳	۲/۷۳	جهت‌گیری استراتژیک	
۲/۷۰	۲/۷۱	۲/۹۵	اهداف و مقاصد	
۲/۶۷	۲/۶۰	۲/۸۷	چشم‌انداز	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در مجموع امتیازات کسب‌شده توسط بخش‌های کاری در سطح شاخص‌ها، شاخص‌های توسعه قابلیت‌ها با ۲/۹۶ و اهداف و مقاصد با ۲/۹۵ امتیاز در بالاترین سطح و شاخص‌های تیم‌سازی و توانمندسازی در بخش انفورماتیک با ۲/۱۴ و ۲/۳۰ امتیاز در پایین‌ترین سطح قرار دارند. تصویر کلی فرهنگ سازمانی اداره کل امور مالیاتی بر اساس مدل دنیسون: اگر بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده نمای فرهنگ سازمانی در اداره کل امور مالیاتی ترسیم شود، تصویری همانند نمودار زیر به دست خواهد آمد. همان‌طور که در نمودار مشاهده می‌شود اداره کل امور مالیاتی بهترین وضعیت را در متغیرهای رسالت و انطباق‌پذیری به دست آورده است؛ و در سمت دیگر کمترین امتیاز به متغیر درگیر شدن در کار (شاخص‌های توانمندسازی و تیم‌سازی) تعلق دارد که کمتر از حد متوسط هستند دیگر شاخص‌ها در حد متوسط قرار گرفته‌اند. در طیف منعطف- ثابت اداره کل

امور مالیاتی به سمت ثابت تمایل دارد و میزان تمرکز داخلی - خارجی نیز تمایل به تمرکز خارجی بیشتر است.



شکل ۲. تصویر کلی فرهنگ سازمانی اداره کل

۹. محدودیت‌های پژوهش

پژوهش انجام گرفته با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌کنیم:

۱. تجربه کم آزمودنی‌ها در زمینه فرهنگ سازمانی که تفسیر معانی آن برای آزمودنی‌ها مشکل بود؛

۲. به دلیل نگرانی از فاش کردن اطلاعات شخصی برخی از آزمودنی‌ها بخش اول پرسشنامه را از جمله سابقه کار و میزان تحصیلات را به طور کامل تکمیل نکرده‌اند؛

۳. محافظه کار بودن آزمودنی‌ها در پاسخ به سؤالات و در نظر گرفتن حد وسط پاسخ‌ها، مشکلاتی بود که در طول پژوهش وجود داشت؛ ضمن اینکه استفاده از پرسشنامه خود یک محدودیت تلقی می‌شود. بدین معنا که پرسشنامه نگرش افراد را بررسی می‌کند نه واقعیت را.

۱۰. نتایج

نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که اداره تحت بررسی در فرهنگ رسالت، وضعیت مناسب‌تری نسبت به فرهنگ‌های سازگاری، مشارکتی و انطباق‌پذیری دارد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات ییلماز و ارگان (۲۰۰۱) و اردلان و همکاران (۱۳۸۷) هم‌سو و با تحقیقات، منوریان و بختیایی (۱۳۸۹) ناهم‌سو است. همچنین نتایج تحقیق مشخص کرد که اداره کل امور مالیاتی خوزستان در شاخص توسعه قابلیت‌ها با ۲/۹۶ امتیاز و اهداف و مقاصد با ۲/۹۵ امتیاز در بالاترین سطح و در شاخص‌های تیم‌سازی با ۲/۱۴ امتیاز و توانمندسازی با ۲/۳۰ امتیاز در پایین‌ترین سطح واقع شده‌اند. در نهایت نتایج این تحقیق بیانگر آن است که اداره کل امور مالیاتی خوزستان با توجه به مدل مفهومی دنیسون در هر چهار بعد، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، رسالت و سازگاری در حد متوسط و پایین‌تر از متوسط قرار دارد. بنابراین، جهت ارتقا و بهبود هر یک از ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی باید اقداماتی مشخص و برنامه‌ریزی شده صورت گیرد.

منابع

- ابراهیمی بجدنی، مریم (۱۳۸۲). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان. پایان‌نامه. ص ۲۵.
- اردلان، محمدرضا؛ سلیمی، قربانعلی؛ رجائی پور، سعید و حسین مولوی (۱۳۸۷). «بررسی رابطه یگانگی فرد- سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور». فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره ۱۴. شماره ۴۷. صص ۱۳۱-۹۷.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه خدایار ایلی. تهران: انتشارات فرا.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

- دیانی، محمدحسین (۱۳۶۹). *روش تحقیق در کتابداری*. تهران: انتشارات مرکز نشر دانشگاهی.
- رایینز، استیفن (۱۳۸۵). *تئوری سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد. تهران: انتشارات صفار. چاپ پانزدهم.
- رایینز، استیفن (۱۳۷۷). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه قاسم کبیری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- رایینز، استیفن (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیم‌نیا، فربرز و مسعود علیزاده (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد». *مطالعات تربیتی*. دوره ۱۰. شماره ۱. صص ۱۷۰-۱۴۸.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). *فرهنگ سازمانی*. ترجمه محمدابراهیم محجوب. تهران: انتشارات فرا.
- محمودی، مهدی (۱۳۸۴). «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری». *مجله تدبیر*. شماره ۱۶۰.
- مرتضوی، مهدی (۱۳۷۶). «بررسی فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت. دانشگاه تهران.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- منوریان، عباس و امیر بختائی (۱۳۸۹). «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی». *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*. تهران. صص ۱۵-۱.
- منصورفر، کریم (۱۳۸۸). *روش‌های آماری*. تهران: دانشگاه تهران.
- مؤمنی، هوشنگ (۱۳۸۴). *اندیشمندان مدیریت*. تهران: انتشارات ستاره سپهر. چاپ اول.