

شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز)

کامران رحیمی*

مریی دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تهران

علی شفیعی

مدرس آموزشکده فنی و حرفه‌ای پسران سقز، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، کردستان

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۱۰/۰۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۰۳

چکیده

بررسی فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند، ثانیاً مسایل را اولویت‌بندی کنند. ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را بهبود بخشند.

در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمانی بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز، مدل دنیسون^۱ که مدلی به نسبت جدیدتر و کاملتر است مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل که توسط آقای دانیل دنیسون و در پی مطالعات فراوان ایشان طراحی شده است، فرهنگ سازمانی را براساس چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت‌مورد ارزیابی قرار می‌دهد. برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه‌ی مذکور، سه شاخص تعریف شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. در نهایت پس از جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون ترسیم شده است که حکایت از فرهنگ سازمانی بیمارستان دارد. بر این اساس، بیمارستان مذکور در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط قرار دارد. با این وجود در برخی از شاخص‌ها از جمله یادگیری سازمانی، توافق و توسعه‌ی قابلیت‌ها ضعیف است و نیاز به بهبود دارد.

واژه‌های کلیدی

بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز، فرهنگ سازمانی و مدل دنیسون.

۱. مقدمه

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. برخی فرهنگ سازمانی را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است، برخی آن را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک می‌دانند که با مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه‌کلامها منتقل می‌شود (رابینز، ۱۳۸۷، ۲۴).

برخی مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف یا پرورده شده است (طوسی، ۱۳۷۲، ۱۵۵).

مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان در سازمان را شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی، تاثیر به‌سزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح داشته و می‌تواند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک آن، تحت تاثیر قرار دهد.

اهمیت فرهنگ سازمانی و ارزیابی آن به‌وسیله‌ی اسکات و همکارانش مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. تحقیقات ایشان نشان می‌دهد که ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی یک نقطه‌نظر در حال رشد می‌باشد که در حفظ و سلامتی توسعه‌ی سازمانی نقش اساسی دارد. تمایل به تغییر فرهنگ سازمانی برای حفظ و سلامتی رشد سازمان از این باور که فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط می‌باشد، نشأت می‌گیرد. مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیقاتی که در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد، زیرا مدیریت می‌تواند با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با محیط متغیر آماده کند.

اهداف مورد نظر در این پژوهش را به‌طور خلاصه می‌توان، شناسایی ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در بین پرسنل بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز و شناخت فرهنگ غالب در این بیمارستان عنوان کرد. قلمرو موضوعی تحقیق مولفه‌های مربوط به فرهنگ سازمانی است. با توجه به الگوی مورد استفاده، ۴ بعد فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار دارد که هر کدام توسط سه شاخص بررسی می‌شود. قلمرو مکانی تحقیق، بیمارستان تامین

اجتماعی شهرستان سقز و قلمرو زمانی تحقیق از ابتدای سال ۱۳۹۲ تا مهرماه همان سال است.

۲. روش‌شناسی و پیشینه‌ی تحقیق

این تحقیق از نظر نوع، کاربردی و برحسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی است. موتون اظهار داشت که منظور از نمونه، جمعیتی است که یک‌سری از اطلاعات را که محقق براساس این اطلاعات می‌خواهد در مورد موضوع تحقیق، بررسی و نتیجه‌گیری نماید، از آنها گرفته و مبنای نتیجه‌گیری قرار می‌دهد (Babbi & Mouton, 2001, 76). به‌علت کوچک بودن اندازه‌ی جامعه‌ی بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز از همه‌ی کارکنان بیمارستان برای شرکت در تحقیق مورد نظر، دعوت به‌عمل آمده است. بنابراین تعداد نمونه شامل تعداد کل جامعه‌ی آماری پرسنل بیمارستان می‌باشد. پرسنل بیمارستان براساس گروه شغلی در چهار گروه پرستاری، پزشکی، امور اداری و مالی و پاراکلینیکی طبقه‌بندی شدند. در این پژوهش تعداد ۳۵ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت ۲۸ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. داده‌ها توسط پرسشنامه‌ی استاندارد دنیسون جمع‌آوری شد. پرسشنامه‌ی مذکور توسط دنیسون (۲۰۰۰) طراحی شده است. این پرسشنامه شامل دو بخش سوالات عمومی و سوالات اختصاصی است. سوال‌های عمومی شامل گروه شغلی، جنسیت و مدرک تحصیلی می‌باشد، اما سوالات اختصاصی براساس هدف و مسأله‌ی تحقیق شامل سوالات مربوط به متغیرهای مورد تنظیم شده است.

تعداد سوالات اختصاصی در پرسشنامه شامل ۶۰ سوال و در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (طیف کاملاً مخالف با نمره‌ی یک و کاملاً موافق با نمره‌ی پنج) تدوین شده است. در این تحقیق روش آلفای کرونباخ جهت تعیین قابلیت پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است. آلفای کرونباخ یک ضریب است که میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه را با هم منعکس می‌کند. هر قدر آلفای کرونباخ به عدد یک نزدیکتر باشد، اعتبار سازگاری درونی بیشتر است (سکاران، ۱۳۸۰). با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب اعتبار برای مشارکت ۰/۸۶۹، سازگاری ۰/۹۹۹، انطباق‌پذیری ۰/۷۸۸ و رسالت ۰/۹۷۷ به‌دست آمد که این نشانه‌ی قابلیت بالای پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل

به اهمیت موضوع، در ادامه توضیح خلاصه این مدل آمده است. پروفیسور دانیل دنیسون تحقیقاتی در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این گونه برشمرد:

۱. درگیر شدن در کار^۲

۲. سازگاری^۳

۳. انطباق‌پذیری^۴

۴. ماموریت یا رسالت^۵

هر یک از این شاخص‌ها با سه ویژگی اندازه‌گیری می‌شود:

۱. **درگیر شدن در کار (مشارکت):** سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه‌ی سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه‌ی سطوح احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری نقش دارند و باور دارند که تصمیمات بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

همان‌طور که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کره‌ای اظهار داشته «درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که براساس آن فرد با جان و دل در شغل خود مشغول به کار می‌شود و هر آنچه را که در توان دارد در این راه به کار می‌گیرد». در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱-۱. **توانمندسازی:** افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسوولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۱-۲. **تیم‌سازی:** در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به‌طوری که کارکنان به مانند مدیران در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

۱-۳. **توسعه‌ی قابلیت‌ها:** سازمان به‌منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه‌ی رقابت به طور مستمر به توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

و حصول نتایج از داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون‌های آماری T-test و Anova توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

در ایران پژوهش‌های زیادی در راستای شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده است. برای این منظور مدل‌ها و الگوهای مختلفی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از جمله مدل‌هایی که برای این منظور به‌دفعات مورد استفاده قرار گرفته‌اند می‌توان به مدل کوپین، مدل لتوین، مدل هافستد و مدل استیفین رابینز اشاره کرد.

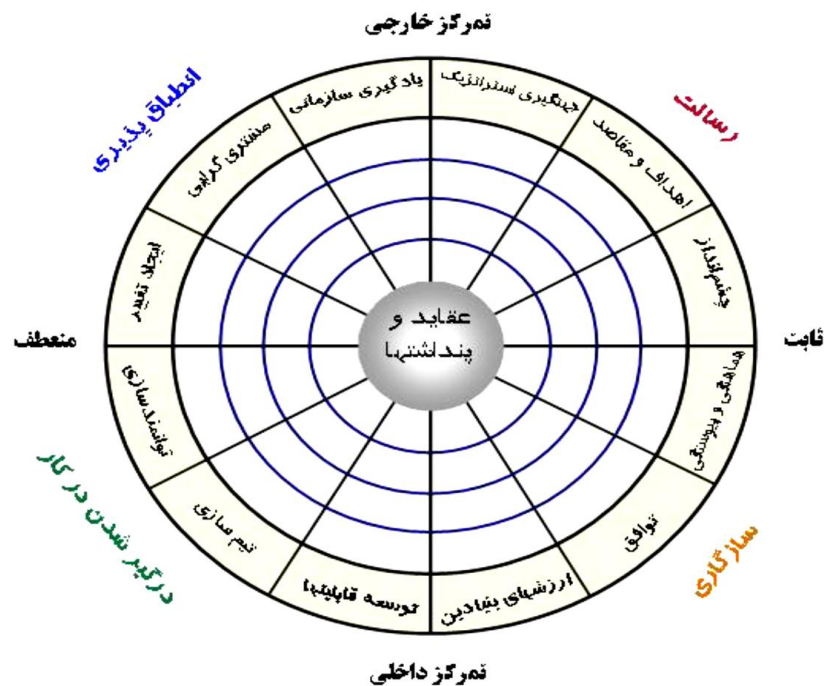
الگوی دنیسون با توجه به جدید بودنش به‌طور بسیار محدود مورد استفاده قرار گرفته است. از جمله‌ی این پژوهش‌ها می‌توان، بررسی فرهنگ سازمانی سازمان مدیریت صنعتی توسط عباس منوریان (۱۳۸۴)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد توسط فریبرز رحیم‌نیا و مسعود علیزاده (۱۳۸۸)، شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون مورد مطالعه: شرکت پلی‌نار توسط سلیمان ایران‌زاده و محسن محمودی‌اشان (۱۳۸۹) و بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران توسط احمد براتی مارنانی و همکاران (۱۳۸۹) را نام برد.

احمد براتی‌مارنانی و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران در مجموع هر چهار بعد اصلی فرهنگ، دارای نمره‌ی متوسط و بالاتر بوده است. آنها در بین مولفه‌های اصلی بهترین وضعیت را مشارکت، انطباق‌پذیری و رسالت اعلام کردند. با این وجود، در شاخص‌های تغییرپذیری و هماهنگی و پیوستگی نیاز به بهبود تشخیص داده شده است.

۳. مبانی نظری تحقیق

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.

الگوی مورد نظر در پژوهش حاضر مدل دنیسون می‌باشد. پرسش‌های پژوهش براساس الگوی مورد نظر در این تحقیق مطرح خواهند شد. مبنای الگوی مورد استفاده در این بررسی، مطالعه‌ی دنیسون است که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. بنا



شکل ۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (دنیسون، ۲۰۰۰)

بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله‌ی مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه‌ی ایجاد تغییر را دارند. آنها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قایل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱-۳. **ایجاد تغییر^۲**: سازمان قادر است راه‌هایی برای تامین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط موسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۲-۳. **مشتری‌گرایی^۳**: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصد تامین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایت‌مندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۳-۳. **یادگیری سازمانی^۴**: میزان علایم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه‌ی توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد.

۴. **رسالت**: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی ماوریت و رسالت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چگونه است، معمولاً به بی‌راهه

۲. **سازگاری (ثبات و یکپارچگی)**: تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش 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 است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگی قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

۱-۲. **ارزش‌های بنیادین^۹**: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظار آنها را تشکیل می‌دهند، شریک‌اند.

۲-۲. **توافق^{۱۰}**: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

۳-۲. **هماهنگی و پیوستگی^{۱۱}**: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کار کردن به هم نمی‌ریزد.

۳. **انطباق پذیری**: سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه هستند، به‌سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری

۴. فرهنگ بیمارستان در ارتباط با متغیر رسالت چگونه است؟

۵. فرهنگ بیمارستان در چه ابعادی نیاز به تغییر دارد؟
در تحقیق حاضر، پس از بررسی و مطالعه‌ی مدل‌های مختلف شناخت فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون به‌عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شده است. جدید و جامع بودن مدل دنیسون و همچنین مورد استفاده قرار گرفتن آن در خارج از کشور توسط سازمان‌های مختلف برای ارزیابی فرهنگ سازمانی، از جمله دلایل انتخاب این مدل به‌شمار می‌آیند.

۴. تحلیل داده‌ها

در این قسمت، ابتدا مشخصات جمعیت‌شناختی جامعه مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس نتایج تحلیل‌های آماری مدل گزارش می‌شود. براساس اطلاعات جمعیت‌شناختی حاصل از تحقیق مطابق جدول ۱، حدود ۶۷/۸۵ درصد از پاسخ‌دهندگان مردان و ۳۲/۱۵ درصد دیگر را زنان تشکیل داده‌اند. در رابطه با میزان تحصیلات، یافته‌های پژوهش نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به لیسانس با ۵۳/۵۷ درصد و کمترین فراوانی مربوط به فوق لیسانس با ۳/۵۷ درصد می‌باشد و همچنین از نظر موقعیت شغلی بیشترین فراوانی مربوط به امور اداری با ۴۲/۸۶ درصد بوده است. بخش‌های پرستاری، پاراکلینیکی و پزشکی به‌ترتیب دارای فراوانی ۳۵/۷۲ درصد، ۱۴/۲۸ درصد و ۷/۱۴ درصد بوده‌اند.

در این تحقیق و براساس طیف لیکریت پنج‌گزینه‌ی طراحی شده در پرسشنامه‌ی تحقیق، حداکثر و حداقل میانگین امتیازات هر بعد سازمانی به‌ترتیب برابر ۵ و ۱ می‌باشد. اگر امتیاز مولفه‌ای حداقل ۶۰ درصد از کل امتیازات قابل اکتساب را به‌دست آورد، آن مولفه مطلوب در نظر گرفته می‌شود. بنابراین عدد ۳ به‌عنوان حدی در نظر گرفته شده که امتیاز بالاتر از آن به‌عنوان مطلوب بودن وضعیت است.

می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به‌طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پردردسرتین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند ماموریتشان را تغییر دهند.

وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، رفتار و فرهنگ الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی کند. این ویژگی نیز با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱-۴. گرایش و جهت استراتژیک^{۱۵}: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمان را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

۲-۴. اهداف و مقاصد^{۱۶}: اهداف با استراتژی مدیریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابند و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

۳-۴. چشم‌انداز^{۱۷}: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی: همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود این مدل دارای دو محور افقی و عمودی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده‌اند. محور عمودی دربرگیرنده‌ی میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. 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.

براساس این الگو پرسش‌های پژوهش به شکل زیر مطرح خواهند شد:

۱. فرهنگ بیمارستان در ارتباط با متغیر درگیر شدن چگونه است؟
۲. فرهنگ بیمارستان در ارتباط با متغیر سازگاری چگونه است؟
۳. فرهنگ بیمارستان در ارتباط با متغیر انطباق‌پذیری چگونه است؟

جدول ۱. مشخصات پاسخگویان

مولفه‌های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۲/۱۵
	مرد	۶۷/۸۵
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۷/۸۶
	فوق دیپلم	۱۷/۸۶
	لیسانس	۵۳/۵۷
	فوق لیسانس	۳/۵۷
	دکتری	۷/۱۴
موقعیت شغلی	امور اداری	۴۲/۸۶
	پرستاری	۳۵/۷۲
	پاراکلینیکی	۱۴/۲۸
	پزشکی	۷/۱۴

بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز در سال ۱۳۷۴ در راستای کمک به ارتقاء وضعیت سلامت مردم شهرستان و ارائه خدمات مناسب به بیمه‌شدگان سازمان تامین اجتماعی تاسیس شد. این بیمارستان ۵۲ تختی در زمینی به مساحت ۶۳ هزار مترمربع احداث شده است. با توجه به افزایش جمعیت تحت پوشش بیمه‌ی درمانی، این بیمارستان نیاز به گسترش دارد. مهم‌ترین مشکلات این بیمارستان عبارت‌اند از: کمبود نیروی انسانی از جمله کادر پزشکی، جراح عمومی، متخصص زنان و زایمان، پاتولوژیست و نبود بخش کودکان، ICU و CCU به صورت استاندارد.

خدمت‌وسه فرهنگ سازمانی در این بیمارستان در نظر گرفته شده است. جدول شماره ۲ وضعیت مولفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی و جدول شماره ۳ وضعیت شاخص‌های مولفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی در بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز را نشان می‌دهد.

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که هر چهار بعد اصلی فرهنگ سازمانی در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارند که از این میان، رسالت (با میانگین عددی ۳/۲۴۸) بالاترین امتیاز و مشارکت (با میانگین عددی ۳/۰۷۱) کمترین امتیاز را کسب کرده است. بنابراین فرهنگ غالب در بیمارستان مذکور، فرهنگ رسالتی است.

جدول ۲. مولفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی

مولفه‌های اصلی	میانگین عددی	میانگین درصدی	انحراف معیار	p-value Test value=3
مشارکت	۳/۰۷۱	۶۱/۴۲	۰/۸۴۶	۰/۴۴۲
سازگاری	۳/۱۱۲	۶۲/۲۴	۰/۸۲۹	۰/۲۱۹
انطباق‌پذیری	۳/۱۴۵	۶۲/۹	۰/۹۰۵	۰/۱۴۴
رسالت	۳/۲۴۸	۶۴/۹۶	۰/۸۵۱	۰/۰۰۹

می‌باشد. ۳ شاخص توسعه‌ی قابلیت‌ها با میانگین عددی ۲/۶۶ یادگیری سازمانی با میانگین عددی ۲/۷۸۵ و توافق با میانگین عددی ۲/۸۹۲ در وضعیت پایین‌تر از متوسط قرار دارند که از کمترین امتیاز برخوردار شده‌اند.

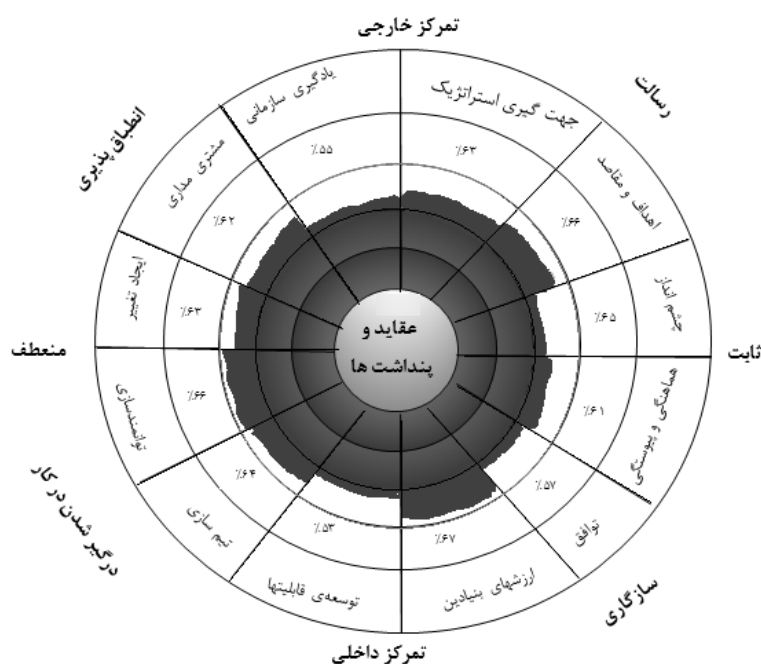
یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که در بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز از بین ۱۲ شاخص فرهنگی، ۹ شاخص در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارد که از بین آنها ارزش‌های بنیادین با میانگین عددی ۳/۳۵۴ بهترین وضعیت را دارا

جدول ۳. مولفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی

شاخص‌ها	میانگین عددی	درصد میانگین	انحراف معیار	p-value Test value=3
توانمندسازی	۳/۳۱۸	۶۶/۳۶	۰/۷۲۴	۰/۰۲۸
تیم‌سازی	۳/۲۳۴	۶۴/۶۸	۰/۸۴۱	۰/۱۵۲
توسعه‌ی قابلیت‌ها	۲/۶۶۰	۵۳/۲	۰/۸۳۹	۰/۰۴۲
ارزش‌های بنیادین	۳/۳۵۴	۶۷/۰۸	۰/۹۱۱	۰/۰۴۹
توافق	۲/۸۹۲	۵۷/۸۴	۰/۶۸۵	۰/۴۱۵
همراهی و پیوستگی	۳/۰۸۹	۶۱/۷۸	۰/۸۳۹	۰/۵۷۸
تغییرپذیری	۳/۱۵۰	۶۳	۰/۷۲۳	۰/۲۸۰
مشتری‌مداری	۳/۱۴۲	۶۲/۸۴	۰/۹۹۸	۰/۴۵۶
یادگیری سازمانی	۲/۷۸۵	۵۵/۷	۰/۷۳۸	۰/۱۳۶
جهت‌گیری استراتژیک	۳/۱۶۰	۶۳/۲	۰/۶۲۴	۰/۱۸۴
اهداف و مقاصد	۳/۳۲۱	۶۶/۴۲	۱/۰۵۵	۰/۱۱۹
چشم‌انداز	۳/۲۶۱	۶۵/۲۲	۰/۸۴۳	۰/۱۱۲

بالاترین امتیاز را ارزش‌های بنیادین و کمترین امتیاز را توسعه‌ی قابلیت‌ها به‌دست آورده‌اند. از لحاظ طیف منعطف - ثابت و تمرکز داخلی - خارجی بیمارستان مذکور تمایل به طیف ثابت داشته و تمرکز آن بیشتر بر روی محیط خارجی می‌باشد.

در نهایت اگر براساس اطلاعات به‌دست آمده نمای فرهنگ سازمانی در بیمارستان تامین اجتماعی سقز ترسیم شود، تصویری همانند شکل ۲ به‌دست خواهد آمد. همان‌طور که در این شکل مشاهده می‌شود از بین مولفه‌های اصلی بالاترین امتیاز را رسالت و کمترین امتیاز را مشارکت و از بین شاخص‌ها



شکل ۲. نمای فرهنگ سازمانی بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز

۵. نتیجه گیری

تحقیقاتی که در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد، زیرا مدیریت می‌تواند با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با محیط متغیر آماده نماید. بنابراین در تحقیق حاضر، پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف شناخت فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون به‌عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که چهار بعد فرهنگ سازمانی شامل، رسالت، انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار و سازگاری در بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز حاکم است که این موضوع دال بر تایید مدل فرهنگ سازمانی دنیسون می‌باشد که در تحقیقات قبلی توسط پژوهشگران نیز به‌کار برده شده است.

طبق نتایج تحقیق، فرهنگ غالب در بیمارستان مذکور رسالت می‌باشد. این بدان معنا است که بیمارستان ماموریت خود را می‌داند و به بیراهه نمی‌رود. در چنین سازمانی کارکنان اهداف سازمان را می‌دانند و برای رسیدن به آن اهداف تلاش می‌کنند. نتایج این پژوهش مشخص کرد که در بیمارستان تامین اجتماعی شهرستان سقز از بین ۱۲ شاخص فرهنگی، ۹ شاخص در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارد که از بین آنها ارزش‌های بنیادین با میانگین عددی ۳/۳۵۴ بهترین وضعیت را دارا می‌باشد. سه شاخص توسعه‌ی قابلیت‌ها با میانگین عددی ۲/۶۶ یادگیری سازمانی با میانگین عددی ۲/۷۸۵ و توافق با میانگین عددی ۲/۸۹۲ در وضعیت پایین‌تر از متوسط قرار دارند که از کمترین امتیاز برخوردار شده‌اند. بنابراین سازمان باید در رابطه با این شاخص‌ها نکات زیر را در نظر بگیرد:

۱. **توافق:** وضعیت ضعیف شاخص توافق نشان می‌دهد که کارکنان بیمارستان در اختلافات مهم به توافق نمی‌رسند. باید رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت پیدا کنند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شود.

۲. **توسعه‌ی قابلیت‌ها:** وضعیت ضعیف شاخص توسعه‌ی قابلیت‌ها نشان می‌دهد که به توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان اهمیت داده نمی‌شود. برای بهبود این شاخص باید بیمارستان

به‌منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه‌ی رقابت به‌طور مستمر به توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان بپردازد و به آموزش کارکنان اهمیت بدهد.

پرایس معتقد است که در ارتباط با امتیاز پایین کسب شده برای توسعه‌ی قابلیت‌ها، باید اطلاعات مربوط به عملکرد، کیفیت، رقابت و مشتریان از سرتاسر سازمان جمع‌آوری گردد. باید از افرادی که در ارتباط نزدیک با کار و مشتری‌ها هستند از طریق درگیر شدنشان در تصمیم‌گیری‌ها، کسب نظر و جلب همکاری نمود. طرح‌ریزی سازمان باید بر پایه‌ی فعالیت‌های تیمی باشد و به‌وسیله‌ی تشویق مهارت‌های چندگانه کارها غیرانفرادی گردند، به‌طوری که کارکنان بدانند چگونه کارها را در محیط‌های دیگر انجام دهند و چگونه در جهت ایجاد ارزش‌هایی که مورد نظر مشتریان می‌باشد با هم کار کرده و همکاری نمایند. به کارها و معلومات تیمی پاداش داده شود. مدیران باید یک تمرکز قوی بر روی بخش‌های مختلف در جهت تنظیم اهداف، بازنگری، عملکرد و گرفتن بازخورد از اهدافی که به آنها رسیده‌اند داشته باشند (Davidson, 2004, 121).

۳. **یادگیری سازمانی:** ضعیف بودن یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که سازمان فضا را برای خلاقیت و افزایش توانایی‌ها ایجاد نمی‌کند. بنابراین اگر مدیران بیمارستان می‌خواهند که فرهنگ بیمارستان بهتر شود باید به سه شاخصی که بیمارستان در آن ضعیف است، اهمیت بیشتری بدهند.

پی‌نوشت‌ها

منابع

۱. ایران‌زاده، سلیمان و محمودی‌اشان، محسن (۱۳۸۹)، «شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون مورد مطالعه: شرکت پلی نار»، فراسوی مدیریت، سال چهارم، ش ۱۵، صص ۷۶ - ۵۳.
۲. براتی‌مارناتی، احمد و همکاران (۱۳۸۹)، «بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران»، مدیریت سلامت، ج ۱۳، ش ۴۰، صص ۷۲ - ۶۳.
۳. رابینز، استیفن (۱۳۷۸)، «رفتار سازمانی»، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. رحیم‌نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۸)، «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد»، مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، ش ۱، صص ۱۷۰-۱۴۸.
۵. سکاران، اوما (۱۳۸۰)، «روش‌های تحقیق در مدیریت»، ترجمه‌ی محمد صائبی و محمود شیرازی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲)، «فرهنگ سازمانی»، چاپ‌اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
۷. متوریان، عباس (۱۳۸۴)، «بررسی فرهنگ سازمانی سازمان مدیریت صنعتی»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۵-۱.
8. Babbie, E. & Mouton, J. (2001), "The practice of social research," Cape Town: Oxford university press.
9. Davidson, G. (2004), "The relationship between organizational culture and financial performance in the South African investment bank," Unpublished masters thesis, University of South Africa, Pretoria.
10. Denison, D. (2000), "Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational culture?" International institute for management development, Denison@imd, and chapter 2.

1. Denison model
2. Involvement
3. Consistency
4. Adaptability
5. Mission
6. Empowerment
7. Team orientation
8. Capability development
9. Core values
10. Agreement
11. Coordination & intergration
12. Creating change
13. Customer focus
14. Organizational learning
15. Strategic direction & intent
16. Goals & objectives
17. Vision