اولین کنفرانس ملی نقش علوم مدیریت و حسابداری
1st national conference on the role of management sciences and accounting
www.confm.ir
موسسه آموزش عالی سارویه
کد اختصاصی: ۰۲۲۳۰-۱۳۴۸۳

ارزیابی شاخص‌های فرهنگ سازمانی در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران خراسان شمالی

محمد سجادی شرمه
کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران
mohammadsajadisharmeh@gmail.com

چکیده: فرهنگ سازمانی نیرویی است که افراد را در سازمان به عمل وامی‌دارد و تأثیری قوی بر تمام اجزای سازمان دارد. فرهنگ سازمان همانند یک چسب واحدها و زیرسیستم‌های یک سازمان را به هم متصل می‌کند و نقش زیادی در عملکرد سازمان دارد. هدف اصلی این مقاله شناسایی فرهنگ سازمانی بانک قرض الحسنه ایران بر مبنای مدل دنیسون می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع کاربردی و از شاخه پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان بانک به تعداد ۷۳ نفر بوده اند که از روش تمام شماری استفاده گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شد. ابتدا روایی و پایایی پرسشنامه بررسی و سپس پرسشنامه بین همه اعضای بانک توزیع شد. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بانک قرض الحسنه مهر ایران در هر چهار بعد درگیرشدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

کلمات کلیدی: انطباق‌پذیری؛ درگیر شدن در کار، رسالت؛ سازگاری؛ فرهنگ سازمانی.

۱- مقدمه

فرهنگ سازمانی را نوعی از کنترل اجتماعی می دانند که بر تصمیمات کارکنان و رفتارهایشان تاثیر می گذارد. فرهنگ به طور ناخودآگاه افراد را به گونه ای هدایت می کند که با انتظارات سازمان سازگار شوند. فرهنگ شبیه چسبی است که کارکنان را به یکدیگر پیوند زده و به آن ها احساس تعلق به سازمان می بخشد (عامری، ۱۳۹۸). فرهنگ نشان دهنده یک پدیده پیچیده است، یک خودآگاه و ناخودآگاه ساخته شده اجتماعی و مشترک که رفتار و نگرش کارکنان را هدایت می کند (بیرن و همکاران، ۲۰۲۲). فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند (ایران زاده و محمودی اشان، ۱۳۸۷). ادگار شاین فرهنگ سازمانی را این چنین تعریف می‌کند: الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین، ابداع و کشف می‌کند یا ارائه می‌دهد تا بیاموزد که از عهده مسایل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی برآید (محجوب، ۱۳۸۸). از نظر فرنچ فرهنگ سازمانی عبارت است از جنبه‌های پنهان سازمان (باورها و تصورات، برداشت‌ها و طرز تلقی‌ها، تمایلات و گرایش‌ها، احساسات و معاملات و ارتباطات غیررسمی). اسپندر نیز فرهنگ را یک نظام اعتقادی بین اعضای یک سازمان تعریف کرده است (سعیدی، ۱۳۸۹). فرهنگ سازمان، با توصیف ویژگی های آن به عنوان الگوی یادگیری مشترک که می تواند از یک نسل به نسل دیگر منتق شود، توسعه می یابد (منگ و برگر، ۲۰۲۰). فرهنگ بیشترین تاثیر را بر پذیرش جریان های نوآوری ورودی و خروجی سازمان دارد (اسکالیزا و همکاران، ۲۰۲۲). ویژگی بارز تمام تعاریف، ناپیدا بودن فرهنگ سازمانی است. این ناپیدایی یا همان چیزی که ما آن را فرهنگ می‌نامیم در کنار هدف، یکپارچگی و انطباق به عنوان یکی از زیرسیستم‌های اصلی یک سیستم اجتماعی شناخته است که کلیت آن را تشکیل می‌دهند (مک کوئیلی و دیگران، ۲۰۰۷).

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایهٔ دیگر فرهنگ سازمانی، لایهٔ پایه‌ای و یا شالودهٔ اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد.

فرهنگ سازمانی کارکردهای مختلفی دارد. اسکات و همکارانش معتقد هستند که فرهنگ سازمانی از چهار بعد عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد:

۱- از طریق ارتقاء اعتمادبه‌نفس افراد باعث افزایش کارایی اقتصادی سازمان می‌شود.

۲- با ایجاد مکانیزم تشویقی باعث افزایش دارایی‌های سازمان می‌گردد.

۳- می‌تواند تمامی اهداف اقتصادی و اجتماعی سازمان را تحت‌الشعاع قرار دهد.

۴- باعث انسجام ساختاری سازمان و نیز افزایش هماهنگی بین واحدها می‌گردد (ایران زاده و محمودی اشان، ۱۳۸۹).

همچنین در پژوهشی دیگر این نقش‌ها برای فرهنگ سازمانی بر شمرده شده است:

۱ـ فرهنگ سازمانی به کارکنان هویت سازمانی می‌بخشد.

۲ـ فرهنگ سازمانی با پایبند کردن افراد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، تعهد گروهی را آسان می‌سازد.

۳ـ فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی سازمان را تأمین می‌کند.

۴ـ فرهنگ سازمانی قوی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند.

۵ـ فرهنگ سازمانی با ایجاد قواعد و محدودیت‌ها بر وظایف و نحوهٔ عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد (کاویانی، ۱۳۹۰).

دیل و کندی در کتاب فرهنگ شرکتی اظهار داشته‌اند که فرهنگ‌های قوی (جایی که کارکنان به اهداف سازمانی تعهد داشته و آن را بپذیرند) عامل مهمی برای موفقیت سازمانی است؛ زیرا این فرهنگ‌ها منجر به بهره وری بالا و رضایت کارمندان می‌گردد (کانلیف، ۲۰۰۸)

مدل دنیسون برای ارزیابی فرهنگ سازمانی

دنیسون چهار بعد اساسی فرهنگ را که می‌توان به عنوان فرضیه از آن‌ها برای بررسی و تحقیق بر روی ویژگی‌های فرهنگی استفاده نمود معرفی کرد که عبارتند از: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت (دنیسون، ۱۹۹۰)

۱- *درگیر شدن در کار*: درگیر شدن در کار یا عجین شدن با شغل بعد اول مدل دنیسون می‌باشد. فرضیه درگیر شدن در کار بیانگر این موضوع است که کارایی سازمانی تابعی از سطح درگیر شدن در کار و سطح مشارکت اعضای یک سازمان می‌باشد. سطح بالای درگیر شدن در کار و مشارکت باعث ایجاد احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در کار می‌شود. این احساس مالکیت باعث رشد تعهد نسبت به سازمان و افزایش قابلیت‌های مربوط به عملکرد کارکنان در شرایط نامطمئن می‌گردد. مجموع این‌ها باعث کاهش نیاز به سیستم‌های رسمی کنترلی و افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱-۱- *توانمندسازی*: موجب می‌شود که افراد اختیار، ابتکار و توانایی لازم را برای اداره کردن کارشان داشته باشند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۱-۲- *تیم سازی*: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند.

۱-۳- *توسعه قابلیت‌ها*: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد (منوریان و بختائی، ۱۳۸۵).

۲- *سازگاری*: سازمان‌های سازگار گرایش‌های عمومی را توسعه داده و یک سیستم سازمانی را که مبتنی بر یک سیستم اداری داخلی بر پایه رضایت مندی و تأمین منافع طرفین می‌باشد، ایجاد می‌کنند. این سازمان‌ها با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت می‌گیرد. این ویژگی با سه شاخص زیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

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

۲-۲- *توافق*: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند.

۲-۳- *هماهنگی و پیوستگی*: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار می‌کنند. مرزهای سازمانی با این‌گونه کار کردن به‌هم‌ریخته نمی‌گردد (منوریان و بختائی، ۱۳۸۵)

۳- *انطباق‌پذیری*: انطباق‌پذیری سازمان را قادر خواهد ساخت تشخیص و پاسخ‌دهی بهتری نسبت به محیط خارجی و داخلی سازمان از خود نشان دهد. سازمان‌های انطباق پذیر ریسک می‌کنند، از اشتباهات خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند (ایران زاده و محمودی اشان، ۱۳۸۹). انطباق‌پذیری با سه شاخص سنجیده می‌شود:

۳-۱- *ایجاد تغییر*: سازمان قادر است روش‌های انطباق‌پذیری را برای تأمین نیازهای مربوط به تغییر ایجاد کند و محیط تجاری را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ سریع بدهد و تغییرات آینده را پیش‌بینی کند.

۳-۲- *مشتری‌گرایی*: نشان‌دهنده میزان توجه سازمان به تأمین رضایت مشتریان می‌باشد. سازمان‌های با عملکرد بالا دیدگاه مشتری‌گرا دارند تا محصول گرا.

۳-۳- *یادگیری سازمانی*: عبارت است از فرایندی که در آن سازمان، اطلاعات و علائم محیطی را دریافت، ترجمه و رمزگشایی کرده و به عنوان تجربیات و اطلاعات داخلی مورد استفاده قرار می‌دهد (ایران زاده، محمودی، ۱۳۸۹)

۴- *رسالت*: یک فرهنگ بیانگر تعاریف مشترک از اهداف و وظایف یک سازمان می‌باشد. درک رسالت سازمان به سازمان اجازه می‌دهد که جریان رفتاری خود را بر پایه آینده مطلوبی که سازمان در آرزوی رسیدن به آن موقعیت است، طراحی نماید. رسالت با سه شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

۴-۱- *گرایش و جهت‌گیری استراتژیک*: گرایش‌های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد. و هر شخص درک درستی از مسیر حرکت سازمان دارد.

۴-۲- *اهداف و مقاصد*: اهداف و مقاصد روشن می‌توانند با مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان پیوند یافته و سمت و سوی واضح کار افراد را مشخص کنند.

۴-۳- *چشم‌انداز*: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد، ارزش‌های بنیادی را نمایان می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند (منوریان و بختائی، ۱۳۸۵).

۲- روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان بانک قرض الحسنه مهر خراسان شمالی به تعداد ۷۳ نفر بودند که از نظرات همه آن‌ها استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه دنیسون استفاده شد. پرسشنامه شامل ۶۰ سؤال و بر اساس طیف پنج‌تایی لیکرت تنظیم شده است. روایی ظاهری پرسشنامه با نظر ۳ نفر از اساتید مدیریت دانشگاه های خراسان شمالی بررسی شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و پایایی متغیرها به شرح زیر به دست آمد که نشان دهنده پایایی پرسشنامه است.

جدول ۱. پایایی ابزار تحقیق

بعد فرهنگ	ضریب آلفای کرونباخ
درگیرشدن در کار	۰،۸۱
سازگاری	۰،۸۴
انطباق پذیری	۰،۷۹
رسالت	۰،۸۵

۳- نتایج پژوهش:

پس از جمع‌آوری پرسشنامه و تحلیل آن‌ها امتیاز هر یک از ابعاد فرهنگ بانک قرض الحسنه مهر خراسان شمالی بدین قرار به دست آمد:

جدول ۲. امتیاز شاخص‌های فرهنگی بانک قرض الحسنه مهر خراسان شمالی

شاخص	میانگین (از ۵)
توانمندسازی	۳,۴۷
تیم سازی	۳,۳۲
توسعه قابلیت‌ها	۳,۷۵
ارزش‌های بنیادین	۳,۰۸
توافق	۳,۱۷
هماهنگی و پیوستگی	۳,۲۱
ایجاد تغییر	۳,۷۹
مشتری‌گرایی	۴,۰۱
یادگیری سازمانی	۳,۶۶
جهت‌گیری استراتژیک	۳,۵۳
اهداف و مقاصد	۳,۲۴
چشم‌انداز	۳,۵۷

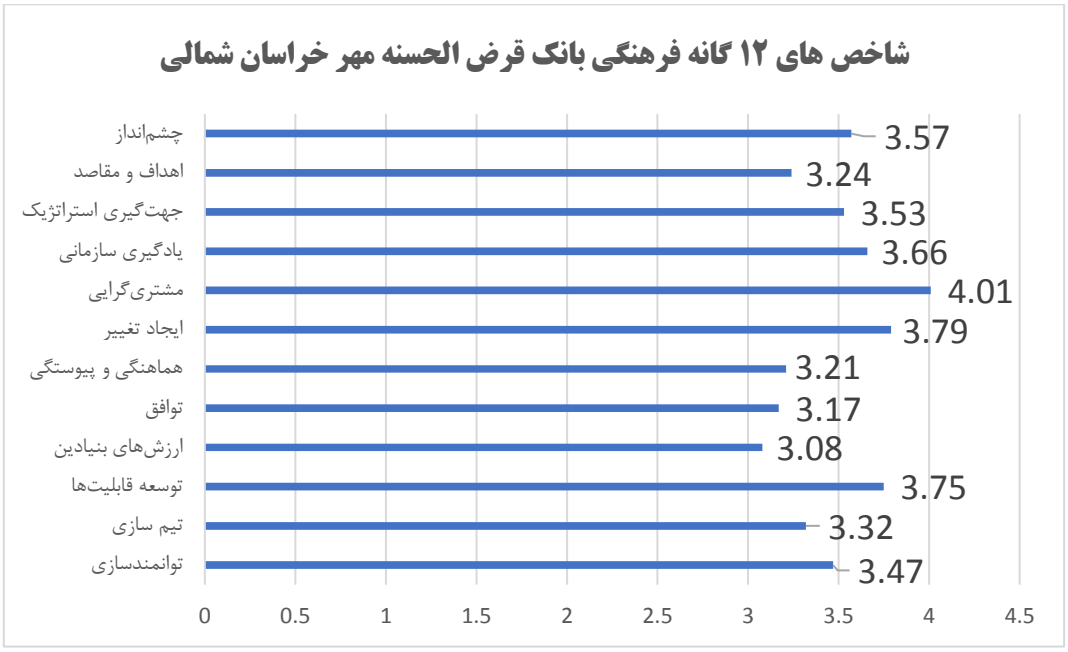
چنان که مشاهده می‌کنید بانک در دو شاخص فرهنگی مشتری گرایی و ایجاد تغییر بیش‌ترین امتیاز و در دو شاخص ارزش های بنیادین و توافق کمترین امتیاز را دارد. که این موارد را می‌توان به عنوان قوت‌ها و ضعف‌های فرهنگی بانک در نظر بگیریم.

در جدول بعد امتیاز بانک در هر یک از ۴ بُعد اصلی را مشاهده می‌نمایید. شرکت فقط در بعد رسالت امتیاز بالاتر از میانگین را کسب کرده است (۵۱ درصد) و در سه بعد درگیر شدن با کار، سازگاری و انطباق‌پذیری وضعیت فرهنگی شرکت پایین تر از حد میانگین است. در این وضعیت فرهنگ سازمانی نیازمند توجه و دقت بیشتر است.

جدول ۳. امتیاز ابعاد فرهنگی بانک قرض الحسنه مهر خراسان شمالی

ابعاد فرهنگی	امتیاز شرکت بر حسب عدد (از ۵)
درگیر شدن در کار (عجین شدن با کار)	۳,۵۱
سازگاری	۳,۱۵
انطباق‌پذیری	۳,۸۲
رسالت	۳,۴۴

شکل زیر نمودار شاخص‌های ۱۲گانه فرهنگ سازمانی بانک قرض الحسنه مهر خراسان شمالی را نشان می‌دهد. در مورد بانک مورد مطالعه می‌توانیم به این نتیجه برسیم که شاخص‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی در حد متوسط به بالا قرار دارد.



شکل ۱. شاخص های ۱۲ گانه فرهنگی بانک قرض الحسنه مهر ایران- خراسان شمالی

۴- نتیجه‌گیری:

فرهنگ سازمانی یکی از پیچیده ترین واژه‌های ادبیات مدیریت است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. اوچی، پیترز و واترمن در پرفروش‌ترین کتاب‌هایشان بر اهمیت فرهنگ سازمان به عنوان شرط موفقیت سازمان‌ها تأکید کرده‌اند. پژوهشگران در زمینهٔ فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد. همان‌گونه که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه می‌بایست در زمینهٔ شخصیتی آن‌ها کاوش صورت گیرد، برای ایجاد بالندگی سازمانی باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. در این پژوهش بر مبنای مدل دنیسون که چارچوب کاملی از ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهد، به اندازه‌گیری فرهنگ سازمان بانک قرض الحسنه خراسان شمالی پرداخته شد تا نقاط ضعف و قوت بانک در این زمینه نمایان گردد. نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی بانک قرض الحسنه مهر خراسان شمالی در حد بالاتر از متوسط قرار دارند.

منابع

[1] ایران زاده، س؛ محمودی اشان، م. (۱۳۸۹). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: شرکت پلی نار)، فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۵، ۷۶-۵۳.

[2] ایران زاده، س؛ محمودی، م. (۱۳۸۹). شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی در چهارچوب مدل دنیسون، تبریز: انتشارات فروزش.

[3] سعیدی، پ. (۱۳۸۹). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کوئین و گارت، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی، سال اول، شماره ۲، ۵۹-۴۹.

[4] شاین، ا. (۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی، ترجمه محمدابراهیم محجوب، تهران: نشر فرا.

[5] عامری، م. (۱۳۹۸). فرهنگ سازمانی در نیروهای مسلح از دیدگاه اسلام و انقلاب، پنجمین کنفرانس علوم انسانی و مطالعات مدیریت، تهران.

[6] منوریان، ع؛ بختائی، امیر. (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

[7] Byrne, Z. S., Cave, K. A., & Raymer, S. D. (2022). Using a generalizable photo-coding methodology for assessing organizational culture artifacts. Journal of Business and Psychology, 37(4), 797-811.

[8] Cunliffe, a. n. (2008), organization theory, London: SAGE Publications.

[9] Denison, D (1990), corporate culture and organizational effectiveness, New York: John Wiley & Sons.

[10] Meng J, Berger, B (2020). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust ,Public Relations Review, 45.

[11] Mc Auley, J; Duberly, J & Johnson, P (2007). Organization Theory, London: Prentice Hall/Financial Times.

[12] Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Jabbour, C. J. C., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. Journal of Business Research, 140, 264-279.