

## نقد و بررسی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون به روش فراتحلیل

غلامرضا عسگری<sup>1\*</sup>، مسیح ابراهیمی<sup>2</sup>، مجید رمضان<sup>3</sup>

1- استادیار، گروه منابع انسانی، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

2- استادیار، گروه منابع انسانی، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

3- استادیار، گروه منابع انسانی، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

پذیرش: 1394/10/30

دریافت: 1394/4/16

### چکیده

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون یکی از مقبول‌ترین مدل‌های سنجش فرهنگ سازمانی است ولی استفاده از روش فراتحلیل در بررسی مقالات منتشر شده در درگاه جهاد دانشگاهی و درگاه نشریات دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس و علامه طباطبایی نشان داد که در تمامی این مقالات، مقادیر یکسانی برای فرهنگ‌های مشارکت، ثبات، انعطاف‌پذیری و مأموریت گزارش شده است. به منظور تعیین علت این پدیده، مقاله دنیسون و میسرا که در 1995 منتشر شده است، به دقت بررسی شد. مطالعه این پژوهش نشان داد که مدل فرهنگ سازمانی دنیسون دارای سه نقص اساسی است. اولین مسئله تقلیل فرهنگ سازمانی به چند مؤلفه محدود شامل میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مشخص بودن رویه‌های انجام کار در سازمان (ثبات)، انعطاف‌پذیری در برابر محیط و داشتن مأموریت مکتوب است. دومین نقص مدل دنیسون استفاده از طیف پنج‌گانه لیکرت برای سنجش خصیصه‌های فرهنگی است که موجب می‌شود مقادیر گزارش شده برای ابعاد چهارگانه به یکدیگر نزدیک باشند. نقص سوم به علت استفاده از آزمون همبستگی برای سنجش رابطه میان بهره‌وری و فرهنگ در پژوهش اصلی است که موجب تأیید ارتباط میان هر چهار فرهنگ و بهره‌وری شده است. از این رو برخلاف



هدف اولیه دنیسون که درصدد تبیین علل تفاوت بهره‌وری در میان شرکت‌های مورد بررسی و تعیین فرهنگ تأثیرگذار بر بهره‌وری شرکت‌ها بود، مدل نهایی اینک به‌طور همزمان شامل هر چهار خصیصه فرهنگی است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، میشر، فرا تحلیل.

## 1- مقدمه

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر مبنای دو مطالعه انجام شده توسط دنیسون در 1984 و دنیسون و میشر در 1995 طراحی شده است. دنیسون در پژوهش 1984 به این پرسش پرداخت که آیا سازمانهایی که کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند، نسبت به سایرین بهره‌وری بالاتری دارند. البته دنیسون در این تحقیق مشارکت را معادل فرهنگ سازمانی گرفت و بهره‌وری را براساس بازده دارایی‌ها<sup>1</sup> اندازه‌گیری کرد. او در نهایت مدعی شد که فرهنگ سازمانی (مشارکت) بر بهره‌وری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد [1، صص 4-22]. در سال 1995 و در ادامه پژوهش پیشین دنیسون با همکاری میشر فرهنگ را به چهار ویژگی مشارکت، ثبات هنجارها، انعطاف‌پذیری و مأموریت گسترش داد و تأثیر فرهنگ بر اثربخشی سازمانی را بررسی کرد [2، صص 204-223]. دستاورد پژوهش اخیر، ارائه مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بود که در جامعه علمی با اقبال بسیاری مواجه شد و توسط محققان متعدد ایرانی و خارجی به‌کار گرفته شد.

اکنون پس از دو دهه و انتشار گزارش‌های متعدد در زمینه به‌کارگیری مدل دنیسون، زمان برای بررسی اعتبار این مدل مناسب است. به بیان دقیق‌تر از آنجا که در این مدل، فرهنگ در قالب چهار خصیصه مشارکت، ثبات، انعطاف‌پذیری و مأموریت اندازه‌گیری می‌شود، از این رو انتظار می‌رود که استفاده از این مدل به تعیین نوع فرهنگ یا فرهنگ غالب سازمان‌های مورد مطالعه منجر شود. لیکن در تحقیقات انجام شده توسط فی و دنیسون [3] نصیری باری، محمدی فاتح، صمیمی [4] رحیم‌نیا و علیزاده [5] براتی مارنانی و همکاران [6] ایران‌زاده و محمودی اشان [7] قربانی، اسدی و شریفی [8] ضیایی، روشندل و نرگسیان [9] دانایی‌فرد، فانی



و براتی [10] کردنائیج، فانی و مسعودی [11] حقیقت منفرد و هوشیار [12] پیمانی‌زاد و قاسمعلی‌پور [13] کلاته سفیری و تندنویس [14] دارایی و پارسا عمل [15] ارضوانی و سهام خدَم [16] یزدخواستی و همکاران [17] مقادیر تقریباً یکسانی برای فرهنگ‌های چهارگانه گزارش شده است. در واقع تمامی فرهنگ‌های چهارگانه مدل دنیسون که با طیف لیکرت اندازه‌گیری می‌شوند، عموماً حول میانگین طیف لیکرت گزارش می‌شوند. به بیان دقیق‌تر می‌توان مدعی شد که مدل دنیسون توانایی تفکیک فرهنگ‌های موجود در سازمان‌ها را ندارد. با توجه به مقدمه ذکر شده هدف این پژوهش تعیین علت ناتوانی مدل دنیسون در تفکیک فرهنگ‌های چهارگانه است. به این منظور تحقیق حاضر در سه بخش تدوین شده است. بخش اول به پیشینه تحقیق در زمینه فرهنگ سازمانی اختصاص دارد. به این منظور پژوهش‌های متقدم در زمینه فرهنگ سازمانی و به‌طور خاص مقاله دنیسون و میسرا به صورت کامل تشریح شده است. در بخش دوم مقالات ایرانی منتشر شده در زمینه به‌کارگیری مدل دنیسون به روش فراتحلیل بررسی شده است تا ادعای همسان بودن مقادیر گزارش شده برای ابعاد چهارگانه بررسی شود. بخش سوم نیز به نقد مدل دنیسون و شناسایی نقایص روش‌شناسی موجود در مقاله دنیسون و میسرا اختصاص دارد. دستاورد نهایی این پژوهش تعیین علت یکنواختی در اندازه‌گیری فرهنگ‌های چهارگانه و عدم تعیین فرهنگ غالب در سازمان‌ها است.

## 2- پیشینه پژوهش

مفهوم فرهنگ از رشته انسان‌شناسی وارد حوزه سازمان و مدیریت شد. از این رو تا مدت‌ها روش تحقیق و نگاه انسان‌شناسان بر مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی حاکم بود [18]، ص 453]. هرچند انسان‌شناسان در مورد اینکه فرهنگ شامل چه مؤلفه‌هایی است، با یکدیگر توافق نداشتند [19]، ص 73]. البته مطابق معمول، هدف از وارد کردن مفهوم جدید به حوزه سازمان این بود که با استفاده از مفهوم فرهنگ بتوان عملکرد سازمان‌ها را بهبود داد [20]، ص 480].

انتشار مقاله «فرهنگ شرکت: ارزش‌های مستحکمی که شکست یا موفقیت را جادو می‌کنند»، در مجله بیزینس ویک در 1980 را می‌توان سرآغاز توجه به فرهنگ سازمانی دانست



[21] ص 339]. بر مبنای این مقاله، این ایده که سازمان‌ها فرهنگی‌هایی دارند که معانی مشترک، ارزش‌ها و باورها را تولید می‌کنند و علاوه بر این هر سازمان افسانه‌ها، داستان‌ها و اسطوره‌های خاص خود را دارد و با مراسم‌ها، جشن‌ها و تشریفات آذین‌بندی می‌شود، مقبول همگان افتاد. در تأیید این مدعا تحقیق بارلی، میروگاش (1988) نشان می‌داد هفتادوپنج درصد نویسندگانی که طی ژوئن 1982 تا دسامبر 1984 مقاله‌ای در زمینه فرهنگ سازمانی تولید کردند تا پیش از این زمان به مبحث فرهنگ نپرداخته بودند [22، ص 54]. هرچند موج ایجاد شده دستاورد چندانی نداشت و به زودی فرهنگ به سازه‌ای مبدل شد که شامل همه چیز بود و هیچ چیز نبود [23، ص 194].

کتاب «در جستجوی کمال»<sup>1</sup> نوشته پیترز و واترمن در 1982 توجه بیشتر محققان به فرهنگ سازمانی را جلب کرد. کتابی که موفقیت شرکت‌های بزرگ آمریکایی را به هشت خصیصه فرهنگی موجود در آنها نسبت می‌داد [24، ص 190]. البته سابقه اولین توجه به فرهنگ سازمانی را می‌توان در دهه 1970 مشاهده کرد. دوره‌ای که این مفهوم چندان شناخته شده نبود و نویسندگان بیشتر از مفهوم اجتماعی کردن<sup>2</sup> استفاده می‌کردند.

در این دهه شرکت‌های آی‌بی‌ام و جنرال‌الکترونیک از مفهوم اجتماعی کردن برای ایجاد یکنواختی در خصوص رفتارهای کارکنان استفاده می‌کردند و این فرایند را اقدام مناسبی در خصوص درونی کردن ارزش‌های سازمانی در کارکنان می‌دانستند. فرایندی که شکست در پذیرش آن موجب می‌شد تا کارمندان محرومیت‌های زیادی را تجربه کنند. در واقع پذیرش هنجارهای سازمانی برای بقا و پیشرفت فردی در سازمان ضروری بود. لیکن وایت و ادگار شاین به این فرایندها حمله کردند و مدعی شدند که سازمان‌ها با این اقدام، روحیه نوآوری و ظرفیت خلاقیت کارکنان را نابود می‌کنند [25، ص 338].

لازم به ذکر است که در دهه هفتاد و موفقیت شرکت‌هایی ژاپنی باعث شد که ادگار شاین که مدرک دکتری خود را در 1952 در رشته روانشناسی اجتماعی از دانشگاه هاروارد گرفته بود، به مفهوم فرهنگ علاقه‌مند شود. شاین با مطالعه شرکت‌های ژاپنی و با پذیرش نقش

1. این کتاب از طریق نقد و بررسی این اثر که توسط علی مفتخر انجام شد و در فصلنامه دانش مدیریت دوره 11 زمستان 1369 به چاپ رسید به علاقمندان رشته مدیریت معرفی می‌شود.

2. Socialization



اجتماعی کردن در هم‌راستا کردن اهداف فردی و سازمانی، از مدیران درخواست نمود اجتماعی کردن را به‌گونه‌ای بازتعریف کنند که به‌وسیله آن بتوان ارزش‌ها، باورها و شیوه‌های انجام کار در سازمان را (در همه موارد) به همه کسانی که در سازمان هستند و مایلند در آن بمانند منتقل کرد [26، صص 55-68]. در واقع شاین معتقد بود که مفهوم فرهنگ باید جایگزین اجتماعی‌سازی شود. از این رو با توجه به نقش مدیریت در ساخت فرهنگ سازمانی، مقاله‌ای با عنوان «نقش بنیانگذار در ایجاد فرهنگ سازمانی» در سال 1983 نوشت و تعریف خود از فرهنگ را در این مقاله ارائه کرد [27، صص 13-28].

مقاله بعدی شاین «به سوی یک نظریه در خصوص فرهنگ سازمانی» بود که در مجله بررسی‌های اسلون<sup>1</sup> منتشر شد. هر چند این مقاله تقریباً بازنشر مقاله «نقش بنیانگذار» است. در مقاله جدید شاین تعریف خود از فرهنگ سازمانی را مطرح کرد. مطابق این تعریف، فرهنگ، الگویی از مفروضات اساسی است که یک گروه به‌واسطه یادگیری اختراع نموده، کشف کرده یا توسعه داده تا با استفاده از آنها بر مسائل انطباق بیرونی و انسجام درونی فایق شود و از آنجا که این الگو به‌خوبی کارکرد خود را نشان داده است، از این رو معتبر محسوب می‌شود لذا به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص این مسائل به اعضای جدید آموزش داده می‌شود.» همچنین شاین در این مقاله مدل سه‌سطحی فرهنگ سازمانی شامل مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و مصنوعات را ارائه کرد و نحوه تحکیم و تقویت فرهنگ سازمانی را نیز تشریح نمود [28، صص 3-16].

البته مدل سه‌سطحی شاین با انتقاداتی همراه شد. به‌عنوان مثال هیچ (1993) در مقاله «پویایی‌های فرهنگ سازمانی» متذکر شد که شاین، نمادگرایی و فرایندها را که اجزای مهم فرهنگ سازمانی هستند، از قلم انداخته است. علاوه بر این در خصوص نحوه شکل‌گیری مفروضات، ارزش‌ها و مصنوعات سکوت کرده است [29، ص 567]. البته شاین در مقاله‌ای که در فوریه 1990 در نشریه روانشناسی آمریکا منتشر کرد، به این مطلب اذعان نمود که اطلاعات ما در خصوص نحوه شکل‌گیری فرهنگ محدود است [30، ص 115]. از سوی دیگر هدف از ورود فرهنگ به حوزه مدیریت تلاش برای بهبود عملکرد شرکت‌ها بود. البته اندازه‌گیری تأثیر



فرهنگ بر عملکرد شرکت‌ها کار دشواری بود. یکی از این مشکلات ناتوانی در مشاهده مستقیم و اندازه‌گیری فرهنگ بود [30، ص 109].

در واقع تعاریف موجود از فرهنگ سازمانی به‌خصوص تعریف شاین به‌گونه‌ای است که نمی‌توان فرهنگ را در قالب یک کمیت عددی واحد اندازه‌گیری نمود [31، ص 210]. از این رو محققانی نظیر بیلز و همکاران (1991) با مبنا قراردادن تعریف شاین و مدل سه‌سطحی اوت<sup>1</sup> (1989) در اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، به طور صرف به مفروضات اساسی موجود در سازمان نظیر مشارکت کارکنان اکتفا کردند [32، ص 517]. اقدامی که دنیسون در سال 1985 انجام داد و در تحقیق خود در اندازه‌گیری فرهنگ به مشارکت کارکنان اکتفا نمود.

گفتنی است دنیسون در پژوهشی که در سال 1984 انجام داد به سراغ 34 شرکت آمریکایی رفت تا رابطه میان فرهنگ و اثربخشی سازمان‌ها را بررسی کند. او در این تحقیق از بازده دارایی‌ها به‌عنوان معیار سنجش بهره‌وری استفاده کرد. از سوی دیگر با تقلیل فرهنگ سازمانی و محدود کردن آن به میزان مشارکت کارکنان، اطلاعات مورد نیاز برای سنجش فرهنگ را از 43747 کارمند شاغل در این شرکت‌ها جمع‌آوری نمود. سپس براساس یافته‌های پژوهش مدعی شد که مشارکت کارکنان (فرهنگ) بر بهره‌وری کوتاه‌مدت و حیات بلندمدت سازمان‌ها تأثیرگذار است [1، ص 24].

مقاله دیگری که به بررسی رابطه میان فرهنگ و عملکرد پرداخت، در سال 1988 و توسط سافولد منتشر شد. سافولد معتقد بود که فرهنگ به صورت غیر مستقیم و از طریق فرایندهای واسطه‌ای نظیر یادگیری سازمانی و رهبری بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. البته این تحقیق در قالب یک مدل پیشنهادی به تبیین رابطه میان فرهنگ و عملکرد پرداخت و فاقد پشتوانه میدانی بود [33، ص 554].

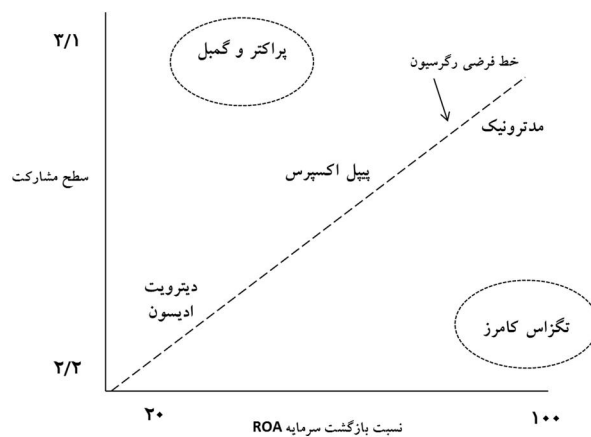
در پژوهش بعدی دنیسون در 1995 با همکاری میسرا، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان را پیگیری کرد. تحقیق اخیر براساس یافته‌های تحقیق 1984 دنیسون شکل گرفته بود. در این پژوهش دنیسون تعریف کیسینگ (1974) فرهنگ را مبنای کار خود قرار داد. مطابق نظر کیسینگ «فرهنگ الگویی از رفتارهای سرایت‌کننده اجتماعی است که برای

---

1. Ott



مرتبط کردن اجتماعات انسانی با مجموعه زیست‌بوم‌های مرتبط به خدمت گرفته می‌شود». همان گونه که شکل 1 نشان می‌دهد یافته‌های تحقیق اول دنیسون نشان می‌داد که در برخی از شرکت‌های مورد مطالعه نظیر پیپل اکسپرس، مد تروونیک و دیترویت ادیسون رابطه معناداری میان بهره‌وری و پیش‌فرض فرهنگی موجود در سازمان (مشارکت کارکنان) مشاهده می‌شود. لیکن در برخی دیگر از شرکت‌ها رابطه میان فرهنگ و عملکرد معنادار نیست، برای مثال در شرکت پراکتر و گمبل که میزان مشارکت کارکنان در بالاترین میزان است، بهره‌وری شرکت پایین است و در شرکت تگزاس کامرز که میزان بازدهی سرمایه به بالاترین مقدار مشاهده می‌شود، مشارکت کارکنان در کمترین مقدار خود در میان 34 شرکت مورد بررسی است.



شکل 1 رابطه میان فرهنگ و عملکرد سازمان (دنیسون و میشر، 1995)

دنیسون و میشر به بررسی دقیق‌تر پنج شرکت عنوان شده در شکل 1 پرداختند تا علت این تفاوت‌ها را توضیح دهند. یافته‌ها نشان داد که در شرکت تگزاس کامرز تعریف جمعی از رفتارها و سیستم‌ها به‌گونه‌ای است که از کارکنان انتظار می‌رود تا از قوانین و هنجارهای شرکت (بایدها و نبایدها) تبعیت کنند. در واقع در این شرکت هنجارهای سازمانی جایگزین مشارکت داوطلبانه کارکنان شده بود. برای رسیدن به این هدف، شرکت یک نظام‌نامه داخلی تهیه کرده بود که برای تعیین بازار، شناسایی فرصت‌های وام‌دهی، تأیید و نظارت بر وام‌ها



استفاده می‌شد. این نظامنامه بر محور ارزش‌های مطلوب بانک تنظیم شده بود. ارزش‌هایی که نشان می‌داد شرکت تگزاس کامرز (به‌عنوان یک بانک متوسط) چگونه به‌خوبی مسئولیت‌های کارکنان، پاداش افراد و مدیریت بر مبنای اعداد را تعیین کرده است. از این رو براساس عملکرد موفقیت‌آمیز شرکت تگزاس کامرز، دنیسون و همکار او مدعی شدند که ثبات در ارزش‌ها یا حضور هنجارهای پذیرفته شده که تعیین‌کننده رفتار کارکنان می‌باشد، عاملی است که براساس آن می‌توان عملکرد مناسب برخی از شرکت‌ها را توضیح داد.

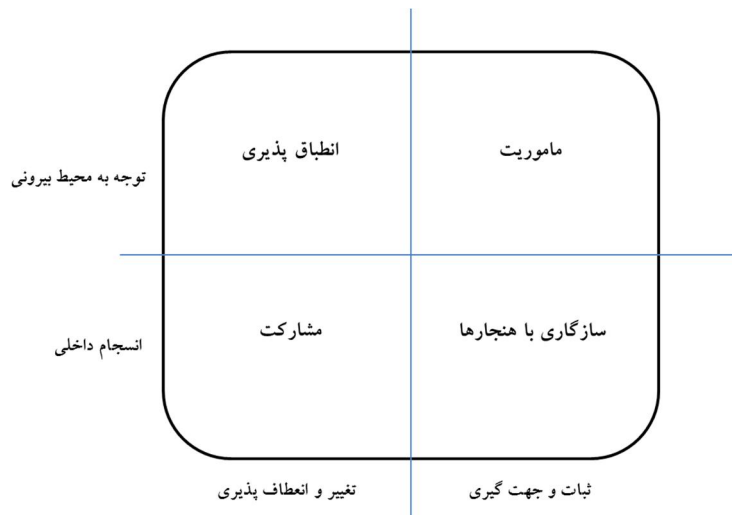
بررسی دقیق‌تر شرکت مدترونیک - که یک شرکت سازنده محصولات پزشکی است - نشان داد که پاسخگویی سریع مهندسان شرکت به نیازهای بیماران و پزشکان، مهم‌ترین عامل رشد سازمان است. از سوی دیگر بررسی شرکت کمتر موفق پراکتر و گمبل نشان داد که این شرکت توانایی محدودی در پاسخگویی به نیازهای مشتریان دارد. از این رو محققان فرض کردند که برخی از شرکت‌ها باورهایی را در میان کارکنان ترویج می‌کنند که هدف آن دریافت و تفسیر اطلاعات محیطی و تبدیل آنها به تغییرات رفتاری و ساختاری در سازمان است. از این رو مدعی شدند که انطباق‌پذیری یا توانایی تغییر داخل سازمان جهت پاسخ به محیط، ویژگی سازمان‌های موفق نظیر مدترونیک است.

ادامه بررسی‌ها نشان داد که شرکت‌های دیگری هم هستند که موفقیت آنها به سبب اتخاذ راهبردهایی است که به‌واسطه اجرای آنها اهداف اقتصادی و غیر اقتصادی شرکت همزمان محقق می‌شوند. برای این منظور مدیران، معانی مشخص و جهت‌گیری‌های خاصی را برای کارکنان خود تعیین می‌کردند. شاهد این مدعا، شرکت دیترویت ادیسون است که توانسته بود مأموریت اصلی خود، یعنی ساخت کارخانه‌های بزرگ برق را تغییر داده و مأموریت جدیدی برای خود تعیین کند که شامل ارائه گزینه‌های ایمن‌تر و کارآمدتر انرژی به مشتریان بود. به‌زعم دنیسون و میشر، وضعیت اخیر (تعیین مأموریت و جهت‌گیری) مخالف وضعیت قبلی، یعنی انطباق‌پذیری است [2، ص 215]. زیرا در این حالت بر ثبات فرایندهای داخلی سازمان و مأموریت آن تأکید می‌شود و تأکید بر ظرفیت انطباق‌پذیری موقعیتی و تغییر وجود ندارد. چارچوب ارائه شده در شکل 2 مجموع حالت‌های متصور در مدل دنیسون را نشان می‌دهد. حالت‌هایی که دنیسون به طور صریح ادعا کرد، متناقض هستند [2، ص 216].

دنیسون و میشر برای آزمون کردن مدل مفهومی تحقیق سراغ مدیران ارشد 764 سازمانی



آمریکایی رفتند و با مطرح کردن هشت سؤال (هر وضعیت فرهنگی شامل دو سؤال) به بررسی وضعیت‌های چهارگانه مشارکت، ثبات، انعطاف‌پذیری و مأموریت پرداختند. علاوه بر این برای سنجش بهره‌وری از معیارهای کمی بازده دارایی‌ها و رشد فروش یکساله و سه‌ساله سازمان استفاده کردند. یافته‌های این پژوهش که با استفاده از آزمون همبستگی به‌دست آمده بود، نشان داد که شاخص سودآوری با ویژگی‌های مأموریت و سازگاری همبستگی دارد و میزان رشد فروش شرکت را می‌توان با استفاده از ویژگی مشارکت و انطباق‌پذیری پیشی‌بینی کرد [2، ص 219].



شکل 2 مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و میسرا (1995)

گفتنی است که اولین گونه‌شناسی فرهنگی را می‌توان به سنگه، متیو و داس (1979) نسبت داد که به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر دریافتی‌های مدیران پرداختند. این محققان بر اساس ویژگی‌هایی نظیر کیفیت رهبری، ابزارهای انگیزش، تهییج تعهد، الگوهای ارتباطی، سازمان را به چهار دسته سازمان‌های، استبدادی، سخاوتمند، مشارکت‌جو و دموکراتیک تقسیم کردند [34، ص 7]. البته کامل‌ترین شکل، گونه‌شناسی فرهنگ را می‌توان در مدل کوپین و کامرون (2006) مشاهده کرد. این محققان براساس شش معیار رهبری سازمان، مدیریت کارکنان، چسب سازمان، تأکید استراتژیک و معیارهای موفقیت، سازمان‌ها را در قالب چهار نوع فرهنگ



سلسله مراتبی، بازاری، قبیله‌ای و ادھوکراسی دسته‌بندی کردند. به نظر اینها هر سازمان براساس شش معیار ذکر شده دارای یک نیمرخ<sup>1</sup> مشخص است که آن را از سایرین متمایز می‌کند. این تمایز نیز به واسطه شاخص‌های طراحی شده برای سنجش فرهنگ و تعیین فرهنگ غالب است. در واقع سؤال‌های ارائه شده در ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی<sup>2</sup> به گونه‌ای تدوین شده است که امکان مشاهده همزمان فرهنگ‌های چهارگانه وجود ندارد [35].

### 3- روش شناسی تحقیق

این تحقیق به روش فراتحلیل انجام شده است. در روش فرا تحلیل، پژوهشگر نتایج تحقیقات متعدد و مختلف را با هم ترکیب کرده و نتایج جدید و منسجم را با استفاده از روش‌های نیرومند آماری استخراج می‌کند [36]. اطلاعات مورد نیاز این پژوهش، مجموعه‌ای از گزارش‌های منتشر شده در زمینه به‌کارگیری مدل دنیسون است که در نشریات دانشگاهی به چاپ رسیده است. این گزارش‌ها با مراجعه به درگاه جهاد دانشگاهی<sup>3</sup> و درگاه نشریات دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس و علامه طباطبایی گردآوری شد. به این منظور تمام نشریات رشته مدیریت و رشته‌های مرتبط به صورت تمام شمار و همچنین با استفاده از واژگان فرهنگ سازمانی، دنیسون و مدل فرهنگی جستجو شد. بررسی‌ها نشان داد که در 14 مقاله از مدل دنیسون استفاده شده است. لیکن در 3 مقاله انحراف معیار مربوط به ویژگی‌های فرهنگی گزارش نشده بود. همچنین در یک مقاله اطلاعات مربوط به دو سازمان به صورت مستقل گزارش شده بود. در نهایت اطلاعات مربوط به 12 سازمان در تحلیل نهایی منظور شد. گفتنی است که مقالات منتشر شده توسط دنیسون از جمله مقاله دنیسون و فی (2003) و دنیسون و همکاران (2012) فاقد انحراف معیار بود. از این رو این مقالات در تحلیل‌ها وارد نشد. لذا امکان مقایسه نتایج تحقیقات داخلی با تحقیقات دنیسون فراهم نشد. جدول 1 فهرست مقالات مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد. ابزار مورد استفاده برای تحلیل داده‌ها و همچنین رسم نمودارهای انباشت<sup>4</sup> نرم‌افزار EXCELL2010 بود.

1. Profile
2. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
3. www.sid.ir
4. Forest plot



گفتنی است که هدف نهایی این پژوهش بررسی علت همسان بودن ابعاد مدل دنیسون در گزارش‌های منتشر شده است. برای پاسخگویی به این مسئله و با توجه به الزامات فراتحلیل، نگارندگان مقادیر گزارش شده برای فرهنگ‌های مطرح شده در بعد «توجه به درون سازمان» و بعد «توجه به بیرون سازمان» را در دو گروه مستقل قرار دادند و فرهنگ‌های موجود در هر بعد را صورت زوجی با یکدیگر مقایسه کردند. به بیان دقیق‌تر در زوج اول میانگین فرهنگ ثبات با فرهنگ سازگاری و در زوج دوم میانگین فرهنگ‌های مأموریت و انطباق‌پذیری با یکدیگر مقایسه شدند. به این ترتیب اگر تفاوت معناداری در میانگین هر یک از زوج‌ها وجود نداشته باشد، هدف پژوهش در خصوص تأیید این مطلب که مدل دنیسون در تفکیک فرهنگ‌های سازمانی ناتوان است، محقق شده است.

جدول 1 فهرست مقالات و مقادیر گزارش شده برای ابعاد دنیسون

محققان	سال انتشار	جامعه تحقیق	تعداد نمونه	مشارکت	ثبات	مأموریت	انطباق‌پذیری
رحیم‌نیا، علیزاده	1388	دانشگاه فردوسی	101	2/76	2/762	2/965	2/922
براتی و همکاران	1389	بیمارستان ه. نژاد	130	3/79	3/45	3/58	3/70
ایران‌زاده، محمودی	1389	شرکت پلی نار	135	3/02	3/03	2/94	2/93
قربانی، اسدی،	1388	تربیت بدنی (ج.ا.)	169	2/45	2/55	2/45	2/53
کردنائیچ، فانی،	1390	32 شرکت لبنی	115	2/9	2/7	3/10	3/15
یزدخواستی، آذربخش،	1393	کتابخانه ملی ج.ا.	104	3/01	2/84	2/91	2/83
حقیقت منفرد،	1389	ملی نفت ایران	70	4/83	4/75	4/83	5
پیمانی‌زاد، قاسمعلی	1391	تربیت بدنی خراسان	35	47/43	48/66	48/77	46/77
کلاته، تندنویس	1391	تربیت بدنی تهران	102	36/20	37/79	38/46	39/82
دارایی، پارسا عمل	1392	شرکت سایپا	127	3/443	3/362	3/541	3/353
رضوانی، سهام خدم	1390	پکاه فارس	20	2/74	2/8	2/86	3/13
	1390	شام شام	20	2/93	3/03	3/08	3/1



گفتنی است که کلید اصلی در فرا تحلیل، محاسبه اندازه اثر<sup>1</sup> است [37]. اندازه اثر، میزانی است که حضور پدیده مورد نظر در جامعه را نشان می‌دهد و برای پژوهش‌های انجام شده در خانواده‌های r (همبستگی) و خانواده d (تفاوت‌سنجی) به اشکال مختلف محاسبه می‌شود که در این پژوهش برای مقایسه میانگین‌ها از روش هگزر<sup>2</sup> (رابطه 1) استفاده شده است.

$$ES = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2(n_1-1) + s_2^2(n_2-1)}{n_1+n_2-2}}} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_{pooled}} \quad \text{رابطه 1 (محاسبه اندازه اثر):}$$

همچنین انحراف معیار داده‌ها (رابطه 2)، وزن هر مطالعه (رابطه 3) و آماره کوکران (رابطه 4) به صورت زیر محاسبه شده است.

$$SE = \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2} + \frac{ES}{2(n_1 + n_2)}} \quad \text{رابطه 2 (انحراف معیار داده‌ها):}$$

$$w = \frac{1}{SE^2} \quad \text{رابطه 3 (وزن هر مطالعه):}$$

$$Q = \sum (w * ES^2) - \frac{[\sum (w * ES)]^2}{\sum w} \quad \text{رابطه 4 (آماره کوکران):}$$

#### 4- یافته‌های پژوهش

اولین گام برای مقایسه فرهنگ‌های مأموریتی و انطباق‌پذیری محاسبه آماره‌های مورد نیاز است. برای این منظور داده‌های پژوهش‌های 12 گانه تحقیق، وارد نرم‌افزار شد و مقادیر اندازه اثر، انحراف معیار و وزن مطالعه به تفکیک هر مقاله و همچنین کلیه مطالعات محاسبه شد. همچنین در سطح اطمینان 95 درصد، حدود بالا و پایین اندازه اثرات محاسبه گردید و در جدول 2 گزارش شد. تحلیل این جدول نشان می‌دهد که در تحقیقات مورد بررسی، به استثنای مقاله دارایی و همکاران، تفاوت معناداری میان میانگین گزارش شده برای فرهنگ‌های مأموریت و

1. Effective Size  
2. Hedges, L



انطباق پذیری مشاهده نمی‌شود. علاوه بر این از آنجا که فاصله اطمینان کل مطالعات در بازه یک مقدار مثبت (0/02) و یک مقدار منفی (-0/15) قرار گرفته است، از این رو در میان تمام پژوهش‌ها، تفاوت میان فرهنگ‌های مأموریت و انطباق‌پذیری معنادار نیست.

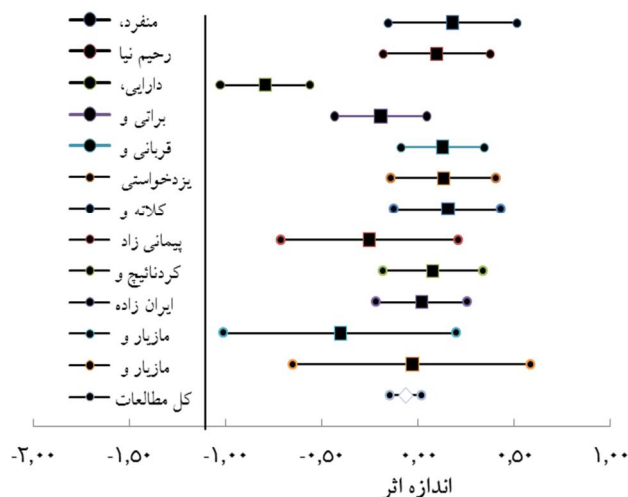
جدول 2 اندازه اثر و فاصله اطمینان فرهنگ‌های مأموریت و انطباق‌پذیری

محقق	تعداد نمونه	اندازه اثر	انحراف معیار	وزن مطالعه	حد پایین	حد بالا	تفاوت میان میانگین‌ها
منفرد و ..	70	0/18	0/17	34/24	-0/16	0/51	معنادار نیست.
رحیم نیا و ..	101	0/10	0/14	49/90	-0/18	0/37	معنادار نیست.
دارایی و ...	127	-0/79	0/12	70/51	-1/03	-0/56	معنادار است.
براتی و ...	130	-0/19	0/12	66/61	-0/43	0/05	معنادار نیست.
قربانی و ...	169	0/13	0/11	83/17	-0/09	0/34	معنادار نیست.
یزدخواستی	104	0/13	0/14	51/16	-0/14	0/41	معنادار نیست.
کلاته و ...	102	0/15	0/14	50/03	-0/12	0/43	معنادار نیست.
پیمانی‌زاد	35	-0/25	0/24	18/07	-0/71	0/21	معنادار نیست.
کردنائیج و ..	115	0/08	0/13	56/95	-0/18	0/34	معنادار نیست.
ایران‌زاده و	135	0/02	0/12	67/34	-0/22	0/26	معنادار نیست.
مازیار و ....	20	-0/40	0/31	10/53	-1/01	0/20	معنادار نیست.
مازیار و ...	20	-0/03	0/32	10/04	-0/65	0/59	معنادار نیست.
کل مطالعه	1128	-0/064	0/042	--	-0/15	0/02	معنادار نیست.



البته تصمیم‌گیری در خصوص فاصله اطمینان کل پژوهش‌ها به آماره کوکران و تأیید همگونی<sup>1</sup> مطالعات بستگی دارد. فرض صفر پژوهش این است که تحقیقات همگون هستند. براساس رابطه 4، آماره کوکران عدد 52/96 به دست آمد. لیکن با حذف مقاله دارایی و همکاران که در آن، اندازه اثر نشان‌دهنده تفاوت فرهنگ‌های مأموریتی و انطباق‌پذیر بود، مقدار جدید 8/41 به دست آمد. گفتنی است که آماره کوکران از تابع توزیع کای دو تبعیت می‌کند. در این راستا مقدار کای دو برای 11 مشاهده (با حذف پژوهش دارایی و همکاران) و خطای یک درصد عدد 23/20 است. از آنجا که آماره کوکران از مقدار بحرانی کوچک‌تر است، لذا دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مطالعات مورد بررسی همگن بوده و کلیه پژوهش‌ها در یک اندازه حقیقی مشترک هستند [38]. به بیان دقیق‌تر تفاوت‌های موجود در نمودار انباشت ترسیم شده در شکل 3 ناشی از خطاهای نمونه‌گیری است.

مقایسه مقادیر گزارش شده برای فرهنگ مأموریتی و فرهنگ انطباقی



شکل 3 نمودار انباشت برای مقایسه فرهنگ مأموریتی و فرهنگ انطباق‌پذیر



مقایسه فرهنگ مشارکت و ثبات نیز همانند رویه به کار رفته برای مقایسه فرهنگ مأموریت و انطباق‌پذیری انجام و مقادیر مربوط در جدول گزارش شد. تحلیل این جدول نشان می‌دهد که در تمامی تحقیقات مورد بررسی، به‌استثنای مقاله کردناییج و همکاران، تفاوت معناداری میان فرهنگ‌های مشارکت و ثبات مشاهده نمی‌شود. علاوه بر این از آنجا که فاصله اطمینان کل مطالعات در بازه یک مقدار مثبت (0/15) و یک مقدار منفی (-0/01) قرار گرفته است، از این رو در میان کلیه پژوهش‌ها، تفاوت میان فرهنگ‌های مشارکت و ثبات معنادار نیست.

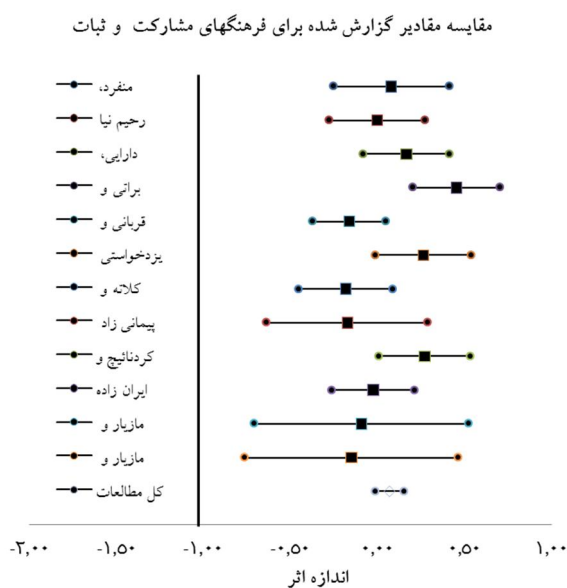
جدول 3 اندازه اثر و فاصله اطمینان فرهنگ‌های مشارکت و ثبات

محقق	تعداد نمونه	اندازه اثر	انحراف معیار	وزن مطالعه	حد پایین	حد بالا	تفاوت میان مقادیر ارائه شده برای فرهنگ‌ها
منفرد و ..	70	0/08	0/17	34/65	-0/25	0/41	معنادار نیست.
رحیم‌نیا و ..	101	0/00	0/14	50/50	-0/28	0/28	معنادار نیست.
دارایی و ...	127	0/17	0/13	62/20	-0/08	0/42	معنادار نیست.
براتی و ...	130	0/45	0/13	61/50	0/21	0/70	معنادار نیست.
قربانی و ...	169	-0/16	0/11	86/24	-0/37	0/05	معنادار نیست.
یزدخواستی	104	0/27	0/14	50/33	-0/01	0/54	معنادار نیست
کلاته و ...	102	-0/18	0/14	52/17	-0/45	0/09	معنادار نیست.
پیمانی زاد و ..	35	-0/17	0/24	17/88	-0/63	0/29	معنادار نیست.
کردناییج و ..	115	0/27	0/13	55/60	0/01	0/54	معنادار است.
ایران‌زاده و ..	135	-0/02	0/12	97/69	-0/26	0/22	معنادار نیست.
مازیار و ....	20	-0/09	0/31	10/11	-0/71	0/53	معنادار نیست.
مازیار و ...	20	-0/15	0/31	10/19	-0/76	0/47	معنادار نیست.
کل مطالعه	1128	0/07	0/042	--	-0/01	0/15	معنادار نیست.

همچنین آماره کوکران برای جدول فوق، عدد 24/38 به‌دست آمد. علاوه بر این حتی با حذف مقاله کردناییج و همکاران که در آن اندازه اثر نشان‌دهنده تفاوت فرهنگ‌های مشارکتی و ثبات بود، مقدار جدید 20/24 به‌دست آمد. در نتیجه از آنجایی که آماره کوکران از مقدار



بحرانی (23/20) کوچک‌تر است، می‌توان نتیجه گرفت که مطالعات مورد بررسی همگن هستند. از این رو تفاوت‌های موجود در اندازه اثرهای مشهود در نمودار انباشت (شکل 4) ناشی از خطاهای نمونه‌گیری است.



شکل 4 نمودار انباشت برای مقایسه فرهنگ‌های مشارکت و ثبات

## 5- نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش تعیین علت ناتوانی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در تفکیک فرهنگ‌های چهارگانه بود. به این منظور در پیشینه پژوهش، مقاله دنیسون و میسرا به صورت کامل تشریح شد. در بخش دوم مقالات ایرانی منتشر شده در زمینه به‌کارگیری مدل دنیسون به روش فراتحلیل بررسی و ادعای همسان بودن ابعاد چهارگانه تأیید شد. با تأیید همسان بودن مقادیر چهارگانه فرهنگ سازمانی، فرصت بررسی علل و عوامل ایجادکننده این نقیصه و همچنین نقد مدل دنیسون فراهم شده است.





در این راستا مطالعه مقالات دنیسون و میشرا نشان می‌دهد که این پژوهش در روش‌شناسی و به تبع آن طراحی مدل اندازه‌گیری دارای نقاط ضعف متعددی است. نقطه ضعف اول مدل فرهنگ سازمانی دنیسون به سبب استفاده از آزمون همبستگی برای تعیین رابطه میان فرهنگ و اثربخشی ایجاد شده است. استفاده از این آزمون موجب ایجاد یک خطای فاحش در نتیجه‌گیری و تفسیر داده‌ها توسط نویسندگان شده است. به بیان دقیق‌تر از آنجا که هدف پژوهش دنیسون و میشرا تبیین علل تفاوت در بازده دارایی‌های شرکت‌های مورد بررسی است، از این رو دنیسون باید برای بررسی فرضیات چهارگانه خود که هدف آن تأیید وجود چهار فرهنگ (ویژگی) مختلف در سازمان‌ها است، از آزمون‌های تفاوت‌سنجی نظیر تحلیل واریانس یا آزمون استقلال استفاده می‌کرد. برای اجرای این آزمون دنیسون باید 764 شرکت مورد بررسی را براساس نوع فرهنگ تعیین شده در قالب 4 گروه دست‌بندی می‌نمود سپس با استفاده از آزمون آماری مناسب نشان می‌داد که در میان فرهنگ‌های (ویژگی) چهارگانه پیشنهاد شده در پژوهش، درخصوص مقدار بهره‌وری تفاوت وجود دارد (ندارد)، در حالی که دنیسون با استفاده از آزمون همبستگی وجود رابطه میان اثربخشی و هر چهار فرهنگ (ویژگی) مورد را تأیید کرده است. به بیان دقیق‌تر دنیسون در تبیین علل تفاوت در میان شرکت‌ها ناتوان بوده است و به هدف واقعی تحقیق که تبیین علل تفاوت ایجاد شده در عملکرد شرکت‌ها است، دست نیافته است. علاوه بر این آزمون همبستگی یک آزمون بدون جهت است. در واقع از آنجا که بهره‌وری در یک طرف معادله و چهار فرهنگ (ویژگی) پیشنهاد شده در طرف دیگر معادله قرار دارند، می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که بهره‌وری عامل ایجادکننده چهار نوع فرهنگ سازمانی است! استدلالی که دفاع از آن دشوار است.

البته دنیسون و همکارانش در سال 2012 تلاش کردند به برخی از اشکالات وارد بر مدل دنیسون و میشرا پاسخ دهند. در این زمینه دنیسون با مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های مدل خود با مدل کویین و کامرون از دیدگاه اولیه خود عقب‌نشینی کرد و مدعی شد که هر چند مدل او همانند مدل کامرون و کویین براساس ارزش‌های رقابتی بنا شده است، لیکن مدل او یک مدل گونه‌شناسی فرهنگی نیست بلکه یک مدل برای ترسیم نیمرخ صفات فرهنگی است [39، ص 151].



علاوه بر این دنیسون و همکارانش در سال 2012 با استفاده از آزمون‌های متعدد آماری تلاش کردند همبستگی میان ابعاد مدل خود را نشان دهند. این اقدام موجب تضعیف بیشتر مدل دنیسون از جنبه روش‌شناختی شده است. در واقع از آن جایی که دنیسون معتقد است مدل پیشنهادی براساس ارزش‌های رقابتی تدوین شده است، از این رو باید استقلال میان ابعاد چهارگانه مدل خود را تأیید کند تا نشان دهد ارزش‌های مشخص شده در مدل با یکدیگر همبستگی ندارند. به‌طور دقیق‌تر محققان باید تعامد<sup>1</sup> میان چهار ویژگی مشارکت، ثبات، مأموریت و انطباق‌پذیری را نشان دهند. مطابق منطق آماری، هنگامی که دو بردار (دو ویژگی فرهنگی) از یکدیگر مستقل باشند، این دو ویژگی بر یکدیگر عمود (متعامد) هستند، از این رو همبستگی میان آنها صفر است [40، ص 97]. لازم به ذکر است یکی از آزمون‌هایی که برای سنجش تعامد استفاده می‌شود، آزمون همبستگی است. در این راستا همبستگی گزارش شده در مقاله دنیسون و همکاران (2012) که در میان ابعاد این مدل انجام شده نشان می‌دهد ابعاد (ویژگی‌های) مدل دنیسون از یکدیگر مستقل نیستند، به بیان دقیق‌تر مأموریت، انطباق‌پذیری، ثبات و مشارکت به یکدیگر وابسته هستند [39، ص 155]. از این رو دنیسون نمی‌تواند مدعی شود که مدل او دارای دو بعد داخلی - بیرونی و بعد ثبات - انعطاف است.

ضعف دوم مدل دنیسون به ماهیت داده‌ها و روش جمع‌آوری اطلاعات باز می‌گردد. در واقع دنیسون اطلاعات مربوط به ابعاد فرهنگ را در قالب نظرسنجی و در طیف پنج‌گانه لیکرت جمع‌آوری کرد. در حالی که اطلاعات مربوط به سودآوری، نرخ بازده دارایی‌ها در شکل مقادیر کمی تهیه شده است. از این رو ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی در بازه یک تا پنج نوسان می‌کند. این شیوه گردآوری اطلاعات موجب می‌شود در صورتی که پاسخ‌دهندگان دچار خطاهای رایج اسناد شامل آسان‌گیری یا اعتدال‌گرایی گردند، مقدار فرهنگ‌ها در مقادیر نزدیک به یکدیگر و حول میانگین داده‌ها گزارش شوند. پدیده‌ای که در تمامی گزارش‌های منشتر شده در خصوص مدل دنیسون مشاهده می‌شود.

در نهایت باید عنوان کرد که هر چند مدل دنیسون به‌عنوان یکی از اولین مدل‌های ارائه شده در زمینه اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی دارای پشتوانه نظری و میدانی کافی است، لیکن به دلیل

---

1. Orthogonally test



اشکالات روش‌شناختی موجود در پژوهش اولیه، گزارش‌های منتشر شده نشان از ضرورت بازنگری در این مدل دارد. علاوه بر این با عقب‌نشینی دنیسون از ادعای گونه‌شناسی فرهنگی [39، ص 151] ارزش این مدل به‌عنوان یک مدل تعیین فرهنگ غالب به‌شدت کاهش یافته است.

در این زمینه باید متذکر شد در مدل‌هایی که برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی ارائه می‌شود، محققان فرهنگ را به چند خصیصه شامل باورها یا رفتارهای مشهود تقلیل می‌دهند. این عامل نیز به دلیل تعدد باورها و رفتارهایی است که از آنها به‌عنوان مفروضات اساسی سازمان یاد می‌شود. پیش‌فرض‌هایی که دنیسون به نقل از ون در پوست و همکاران (1997) تعداد آنها را دست‌کم 114 مورد می‌داند [39، ص 147]. از این رو محققان علاقه‌مند به فرهنگ سازمانی می‌توانند با در نظر گرفتن ترکیبات مختلف از باورها و رفتارهای مشهود سازمانی، مدل‌های فرهنگی متعددی ارائه کنند. مدل‌هایی که هر کدام می‌تواند اثربخشی سازمانی را به‌گونه‌ای پیش‌بینی کنند.

در خاتمه با توجه به تشریح نحوه شکل‌گیری، ساخت و همچنین نقایص مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، به علاقه‌مندان این حوزه پیشنهاد می‌شود تا با در نظر گرفتن باورها و رفتارهای مشهود و حاکم بر سازمان‌های ایرانی، مدل‌های بومی و ملی را برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی پیشنهاد و آزمون کنند.

## 6- منابع

- [1] Denison D. R. (1984) "Bringing corporate culture to bottom line", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2.
- [2] Denison D. R. , Mishra A. K. (1995) "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, No. 2.
- [3] Fey C. F., Denison D. R. (2003) "Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?" *Organization Science*, Vol. 14, No. 6.
- [4] نصیری‌باری ح، محمدی فاتح ا، صمیمی م. (1389) «بررسی فرهنگ سازمانی دانشگاه افسری امام علی (ع) براساس مدل دنیسون»، مدیریت نظامی، دوره دهم، شماره 40.



- [5] رحیم‌نیا ف، علیزاده م. (1388) «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد»، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره 1، 1388.
- [6] براتی مارنانی ا، قادری ا، گوهری م؛ صادقی ا. (1389) «بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد براساس مدل دنیسون» مدیریت سلامت، دوره سیزدهم، شماره 40.
- [7] ایرانزاده س، محمودیی اشان م. (1389) «شناخت مدل فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون، شرکت پلی نار»، فراسوی مدیریت، دوره چهارم، شماره 15.
- [8] قربانی م، اسدی ح، شریفی م. (1388) «ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون»، علوم حرکتی و ورزش، دوره چهاردهم، شماره 2.
- [9] ضیایی م، روشندل اربطانی ط، نرگسیان ع. (1390) «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون»، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره پنجاه و پنجم، شماره 44.
- [10] دانایی‌فرد ح، فانی ع، براتی ا. (1390) «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره هشتم، شماره 2.
- [11] کردنایبج ا، فانی ع، مسعودی ز. (1390) «فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دوازدهم، شماره 2.
- [12] حقیقت منفرد ج، هوشیار آ. (1389) «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران»، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره چهارم، شماره 11.
- [13] یمانی‌زاده ح، قاسمعلی‌پور ح. (1391) «رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی خراسان رضوی»، مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، دوره یکم، شماره 1.



[14] کلاته سفیری م.، تندنویس ف. (1391) «رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران»، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره دهم، شماره 20.

[15] دارایی م.، پارسا عمل، ا. (1392) «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت خودروسازی سایپا»، مدیریت دولتی، دوره پنجم، شماره 4.

[16] رضوانی ح؛ سهام خدم م. (1390) «مطالعه تطبیقی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی مطالعه موردی شرکت‌های پگاه فارس و شام شام»، مدیریت دولتی، دوره ششم، شماره 3.

[17] یزدخواستی ب.، آذربخش ع. م.؛ مرتضوی آب الوان ر. (1393) «رابطه بین جنیست و فرهنگ سازمانی مورد مطالعه: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی» زن در توسعه و سیاست، دوره دوازدهم، شماره 3.

[18] Ouchi W. G., Wilkins A. L. (1985) "Organizational culture", *Annual Review of Sociology*, Vol. 11.

[19] Keesing R. M. (1974) "Theories of culture", *Annual Review of Anthropology*, Vol. 3.

[20] Wilkins A. L. , Ouchi W. G. (1983) "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3.

[21] Smircich L. (1983) "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3.

[22] Barely S. R., Meyer G. W., Gash D. C. (1988) "Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No.1.

[23] Allaire Y., Firsirotu M. E. (1984) "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, Vol. 5, No.3.

[24] McCurdy H. E. (1992) "NASA's organizational culture", *Public Administration Review*, Vol. 52, No. 2.



- [25] Dingara P. O., Pathak, V. K. (1972) "Organizational culture and managers", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 8, No. 2.
- [26] Shein E. H. (1981) "Does Japanese management style have a message for American managers?" *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 4.
- [27] Schein E. H. (1983) "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1.
- [28] Schein E. H. (1984) Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2 .
- [29] Hatch M. J. (1993) "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4.
- [30] Schein E. H. (1990) "Organizational culture", *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2.
- [31] Marcoulides G. A., Heck R. H. (1993) "Organizational culture and performance: Proposing and testing a model", *Organization Science*, Vol. 4, No. 2.
- [32] Byles C. M., Aupperle K. E., Arogyaswamy, B. (1991) "Organizational culture and performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 3, No. 4.
- [33] Saffold G. S. (1988) "Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond "Strong" Culture", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4.
- [34] Singh P., Das G. S. (1978) "Organizational culture and its impact on commitment to work", *Journal of Industrial Relations*, Vol. 13, No. 4.
- [35] Cameron K. S., Quinn R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: The Jossey-Bass.
- [36] محمدی م. ع.؛ وداهیرا؛ سیفی ع.؛ مشتاق ر. (1391) « فراتحلیل مطالعات فقر در ایران»، *رفاه اجتماعی*، دوره دوازدهم، شماره 45.
- [37] ازکیا م، توکلی م. (1385) « فراتحلیل مطالعات رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی»، *نامه علوم اجتماعی*، شماره 27.



[38] گنجی ک، تقوی س، عطیمی ف. (1394) «فرا تحلیل متغیرهای همبسته با خلاقیت»، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره چهارم، شماره 4.

[39] Denison D., Nieminen L., Kotrba L. (2012) "Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23, No. 1.

[40] عسگری غ، سنجقی م، نوربخشیان م. (1393) «جابجایی عوامل انگیزاننده و نگهدارنده هرزبرگ: واقعیت یا تضاد»، پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی، دوره چهارم، شماره

2.