

## ارزیابی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با چابکی سازمانی جمعیت هلال احمر در

### حوادث

(مطالعه موردی: ستاد مرکزی)

حسن رضا زین آبادی<sup>۱</sup>، محمدرضا هداوندی<sup>۲</sup>،

ایوب ابراهیمی<sup>۳</sup>، کتایون فراهانی<sup>۴</sup>، یحیی صفی خانی<sup>۵</sup>

۱. دکترای مدیریت آموزشی، دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

Email:std\_mrhadvandi@khu.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۵. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

دریافت: ۹۶/۷/۴ پذیرش: ۹۷/۲/۲۳

### چکیده

**مقدمه:** در هر سازمانی انجام هر تغییر و تحول بنیادین فقط با شناخت دقیق نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی میسر است. قابل پیش بینی نبودن تغییرات مستمر در سطوح گوناگون نیز چابکی سازمانی را ضروری می سازد. به منظور کاهش خطر حوادث طبیعی و دامنه بحران ناشی از آن که مشکلات ناگهانی و غیرقابل پیش بینی پدید می آورد، سازمان های درگیر بحران باید چابک شوند.

**روش:** این تحقیق از نوع کاربردی و روش آن توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری ۲۵۰ نفر و نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۴۸ نفر و روش نمونه گیری تصادفی ساده از نوع بدون جایگزینی و ابزار اصلی تحقیق پرسشنامه

استاندارد فرهنگ سازمانی مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۶) و چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) است. روایی محتوایی آن با استفاده از نظر خبرگان و کارشناسان تأیید شد. ضریب پایایی به روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای پرسشنامه ها به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۹ و برای کل ابزار ۰/۹۲ به دست آمد. در تحلیل داده ها از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون دوربین واتسون، رگرسیون دومتغیره (خطی ساده) و چندگانه استاندارد استفاده شد.

**یافته ها:** فرهنگ بازاری (رقابتی) با میانگین (۲/۸۵) بالاترین رتبه فرهنگ سازمانی را به دست آورد. مقدار آماره آزمون ( $F=105/611$ ) برای بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی در سطح ( $P\text{-value}=0/01$ ) معنی دار است. نتایج رگرسیون چندگانه استاندارد نشان داد خرده فرهنگ بازاری با ضریب ( $\beta=0/457$ ) پیش بینی کننده شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی است و خرده فرهنگ سلسله مراتبی ( $\beta=0/397$ ) شاخص شایستگی چابکی سازمانی را پیش بینی می کند. هیچ کدام از خرده فرهنگ های سازمانی پیش بینی کننده مناسبی برای شاخص های انعطاف پذیری و سرعت، چابکی سازمانی نیستند.

**نتیجه گیری:** نتایج نشان داد که فرهنگ بازاری (رقابتی و نتیجه گرا) فرهنگ حاکم بر ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر است. همچنین فرهنگ سازمانی ( $\beta=0/672$ ) می تواند به طور مثبت و معنی دار چابکی سازمانی را پیش بینی کند. ۴۵ درصد از واریانس چابکی سازمانی به وسیله فرهنگ سازمانی

قابل توضیح و تبیین است و ۵۵ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود.

**کلمات کلیدی:** ارزیابی، فرهنگ سازمانی، چابکی سازمانی، جمعیت هلال‌احمر، حوادث طبیعی

#### مقدمه

در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی متوجه عامل استراتژیک و تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌های کسب و کار شدند که همان فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی قوی و منسجم نقش مؤثرتر کارکنان در سیستم و دستیابی سریع به اهداف سازمان را موجب می‌شود. [۱]

به دنبال تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی اهمیت روزافزونی یافته و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. [۲]

یکی از دلایل عمده توجه و علاقه به مطالعه فرهنگ سازمانی آن است که مفهوم فرهنگ نه فقط با تحلیل سازمان مرتبط است بلکه کمک می‌کند بدانیم در سازمان جایی که خرده فرهنگ‌ها و گروه‌های کاری باید با هم کار کنند چه می‌گذرد و اگر رویکردی فرهنگی به مسائل سازمان نداشته باشیم، از درک برخی پدیده‌ها ناتوان خواهیم بود. [۳]

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم به سرعت در حال تغییر است و در این محیط پیچیده سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند با طراحی استراتژی‌های مناسب و اجرای مؤثر آنها بقای خود را تضمین کنند. مهم‌ترین عامل موفقیت در این حرکت فرهنگ سازمانی است که با توجه به ارتباط استراتژی‌های جدید با فرهنگ سازمانی به جاست که شناخت کامل و دقیقی از فرهنگ سازمانی صورت گیرد. [۴]

انبوه مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی، نحوه نگرش دانش‌پژوهان و مدیران را نسبت به سازمان تغییر داد و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی به یکی از مهم‌ترین تخصص‌ها مبدل شد. [۵]

بسیاری از محققان همچون بارنی<sup>۱</sup> ۱۹۸۶، اوت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹ پفر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴ و یلیکینز و اوچی<sup>۴</sup> ۱۹۸۳ به فرهنگ سازمان به عنوان منبعی از مزیت رقابتی توجه کرده‌اند. [۶]

مارتینز و مارتینز<sup>۵</sup> فرهنگ سازمانی را به عنوان سیستمی از معانی مشترک که توسط اعضا حفظ و موجب تمایز یک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود، تعریف کرده‌اند. [۷]

آرنولد<sup>۶</sup> فرهنگ سازمانی را هنجارها، باورها، اصول و شیوه‌های رفتاری می‌داند که با هم ترکیب و شخصیتی مجزا به سازمان می‌دهند. [۸]

لویی<sup>۷</sup> نیز در نظریه خود بر مکان‌هایی که فرهنگ از آنجا نشأت می‌گیرد تأکید و عنوان می‌کند که درک شکل‌گیری یک فرهنگ خاص و منحصر به فرد در داخل سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های بزرگ اگر غیرممکن نباشد، اغلب مشکل است. [۹]

مطالعات نشان می‌دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان ضرورتی مهم در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان قرار دارد و تنظیم راهبرد سازمان در حوزه فرهنگی و ایجاد فرهنگ سازمان قوی، بقای سازمان را تضمین می‌کند. [۱۰]

1. Barney

2. Ott

3. Pfeffer

4. Wilkins & Ouchi

5. Martins & Martins

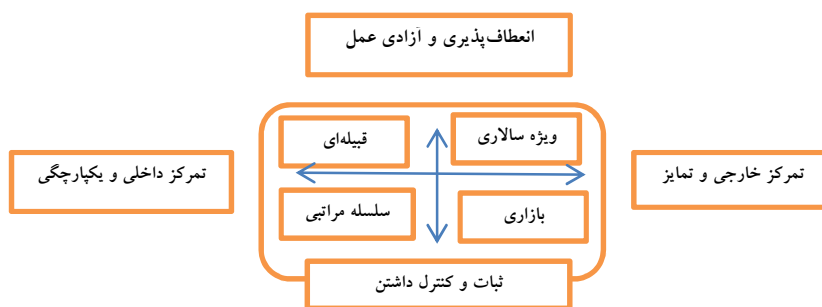
6. Arnold

7. Louise

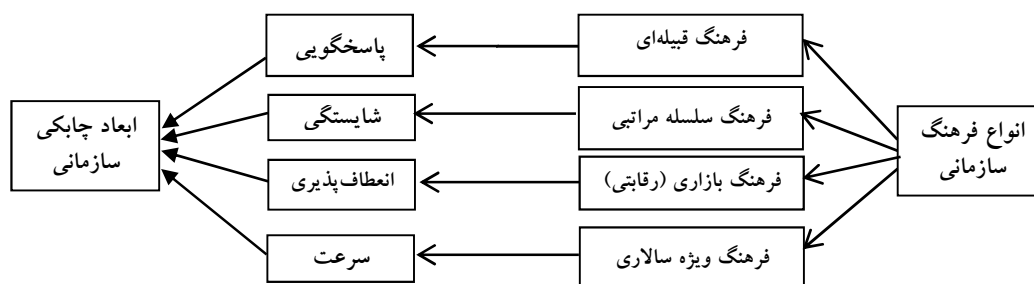
بنابراین سازمان‌های امروزی، قبل از هر چیز باید به ایجاد تغییرات بنیادین در بینش کارکنان و ایجاد تحول در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی و قبل از آن، شناسایی و بررسی دقیق فرهنگ سازمانی اقدام کنند. [۱۱]

محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می‌گذارد. [۱۲]

نمودار شماره ۱: مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۶)



نمودار شماره ۲: مدل مفهومی تحقیق



انسان‌ها تعریف می‌شود. سازمان پاداش ویژه ای برای کارهای گروهی، مشارکت و توافق آرا در نظر می‌گیرد.

۲. فرهنگ ادھوکراسی (توسعه‌گرا): سازمان‌هایی فرهنگ ادھوکراسی (ویژه‌سالاری) دارند که بر موقعیت‌یابی بیرونی و انعطاف‌پذیری زیاد و فردگرایی تأکید می‌ورزند. فضا و محیط کاری چنین سازمان‌هایی پویا، کارآفرین و خلاق است و کارکنانی خطرپذیر، همراه با رهبرانی نوآور و خلاق را ترغیب می‌کند. در سازمان‌های دارای فرهنگ ادھوکراسی تعهد به تجربه‌گرایی و نوآوری موجب همبستگی و انسجام سازمانی می‌شود. در این سازمان‌ها بر حرکت در خط مقدم و پیشتاز و پیشگام

۱. فرهنگ قبیله‌ای: سازمانی دارای فرهنگ قبیله‌ای است که بر حفظ بقا و انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد. مکان و فضای کاری سازمان‌ها با فرهنگ قبیله‌ای بسیار دوستانه است، جایی که کارکنان در بسیاری از موارد با یکدیگر اشتراک دارند. درست مثل اعضای یک خانواده بزرگ انسجام سازمانی از طریق وفاداری به سنت‌ها ایجاد می‌شود و تعهد سازمانی بسیار بالاست. سازمان بر منافع بلندمدت منابع انسانی و دستیابی به درجه بالایی از انسجام و اخلاق تأکید می‌ورزد. موفقیت در چنین سازمان‌هایی برحسب میزان حساسیت نسبت به مشتریان و علاقه به

قابل اعتماد کالا و خدمات، برنامه زمان‌بندی مشخص و هزینه کم تعریف می‌شود. [۱۶] امروزه مسائلی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند. واکنش سریع به نیازهای مشتریان، شرایط رقابتی بسیار سخت و افزایش سطح تحولات محیطی و پاسخگویی به حوادث است. در چنین محیطی نمی‌توان سازمان‌ها را به صورت سنتی و با روش‌های گذشته هدایت و کنترل نمود. لازمه واکنش مؤثر و مفید به این تغییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از آنها، دستیابی به چابکی سازمانی<sup>۱</sup> است. [۱۷]

چابکی شامل شیوه جدید انجام کارهاست و روند جدیدی برای ساخت، خرید و فروش، ارتباطات متنوع و متعدد و معیارهای جدید ارزشیابی عملکرد افراد و سازمان‌ها قلمداد می‌شود. [۱۸] چابکی را می‌توان به صورت همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصددند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند. [۱۹]

چابکی، توانایی سازمان برای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان محسوب می‌شود. [۲۰] چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت‌های حاصل از جذب مشتری توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای رویارویی با تغییرات

بودن در نوآوری و خلاقیت تأکید می‌شود. موفقیت، به معنای منحصر به فرد شدن و ارائه کالا یا خدمات جدید است. رهبر تولید یا خدمت خاص شدن در چنین فرهنگ سازمانی مهم است و سازمان بر ابتکار و آزادی عمل فردی تأکید می‌ورزد.

**۳. فرهنگ بازاری (رقابتی):** سازمانی دارای فرهنگ رقابتی است که بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و کنترل تأکید می‌ورزد. چنین سازمان‌هایی نتیجه‌گرا هستند و توجه اصلی آنها به اجرای درست کارهاست. کارکنان هدف جویند و با یکدیگر رقابت می‌کنند. رهبران چالش طلب، مولد و محرک‌هایی سخت‌کوش، و افرادی پیگیر و پایدار هستند. آن چیزی که سازمان را با هم متحد و یکپارچه می‌سازد، تأکید بر برنده شدن است. همگان به شهرت و به موفقیت علاقه دارند. در بلندمدت بر اقدامات رقابتی و دستیابی به اهداف و مقاصد کمی تأکید می‌شود. موفقیت برحسب میزان نفوذ در بازار تعیین می‌شود؛ رهبری بازار و قیمت هزینه، مهم و حرکت سازمان سخت‌کوشانه و رقابت‌آمیز است.

**۴. فرهنگ سلسله‌مراتبی:** سازمانی دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی است که بر ثبات و کنترل درونی تأکید می‌ورزد؛ در آنجا کارها به طور کامل رسمی و ساختار یافته‌اند و رویه‌ها به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد. حفظ و نگهداری ثبات و حرکت آرام سازمان بسیار حیاتی است. قوانین رسمی و خط‌مشی‌ها عامل انسجام و یکپارچگی سازمان‌اند. توجه بلندمدت سازمان بر حفظ ثبات و عملکرد بالا، همراه با کارایی و عملیات ماندگاری است. موفقیت برحسب تحویل

<sup>۱</sup> organizational agility

شریفی و ژانگ<sup>۳</sup> نیز چابکی سازمانی را در قالب چهار شاخص پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت به شرح زیر می‌سنجند:

- (۱) پاسخگویی<sup>۴</sup>: توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آنها؛
- (۲) شایستگی<sup>۵</sup>: توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان؛
- (۳) انعطاف‌پذیری و قابلیت سازگاری: توانایی برای جریان دادن به فرایندها و کسب هدف‌های مختلف با استفاده از تسهیلات یکسان؛
- (۴) سرعت: توانایی انجام فعالیت‌ها در کم‌ترین زمان ممکن. [۲۵]

این مدل‌ها انتخاب شدند زیرا ابعاد هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته در مدل‌های کامرون و کوئین و شریفی و ژانگ با سازوکار و عملیات سازمان مورد تحقیق، سازگاری بیشتری داشتند و اطلاعات مورد نیاز برای آنها بیشتر در دسترس بود. (نمودار شماره ۲) از طرفی در مدل‌های دیگر، مبنا شرکت‌های تولیدی و بازرگانی بود که تناسب زیادی با قلمرو مکانی تحقیق حاضر (ستاد مرکزی جمعیت هلال‌احمر) که محصول آن ارائه خدمت است وجود نداشت.

با توجه به توضیحات فوق و اهمیت موضوع و همچنین بررسی پیشینه که نشان می‌دهد تحقیقات اندکی رابطه میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی را بررسی کرده‌اند. محققان به این نتیجه رسیدند که در تحقیق حاضر پس از شناسایی فرهنگ سازمانی (با استفاده از مدل کامرون و کوئین

بنیادی و سطحی است و سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند. [۲۱]

چابکی سازمانی عامل مهمی است که مدیر بحران را قادر می‌سازد تا برخورد صحیح، سریع و مؤثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت‌های بالقوه پدید آمده بر اثر تغییر به بهترین نحو استفاده کند. برای بهبود و پیشرفت سازمان و تأمین اهداف و نیازهای آینده سازمان حرکت کند؛ همچنین خدمات بشردوستانه با کیفیت بالا و در مدت زمان نسبتاً کوتاه ارائه کند. [۲۲]

تورنگلین<sup>۱</sup> و همکاران بر مبنای مرور ادبیات جامع، مدلی مفهومی برای سازمان چابک ارائه کرده‌اند. در این مدل مهم‌ترین عامل محرک چابکی، تغییر است و می‌توان این تغییر را عمدتاً در نیازهای مشتری، ملاک‌های رقابتی، بازار، فناوری و مؤلفه‌های اجتماعی مشاهده کرد. از طرفی سازمان چابک برای مقابله و رویارویی با این تغییرات به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها نیاز دارد که انعطاف‌پذیری، شایستگی، پاسخگویی و سرعت از آن جمله‌اند. [۲۳]

هیلگزربرگ<sup>۲</sup> و همکارانش در مقاله‌ای برای کاربرد مفهوم چابکی در سازمان‌های خدماتی سه سؤال را مورد توجه قرار دادند: چگونه می‌توان چابکی را تعریف کرد؟ چگونه می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های چابکی را اندازه‌گیری نمود؟ به چه شکل، شکاف‌های میان سطح واقعی چابکی و چابکی مورد نیاز را اندازه‌گیری کنیم؟ [۲۴]

<sup>3</sup>. Sharifi & Zhang

<sup>4</sup>. responsiveness

<sup>5</sup>. competency

<sup>1</sup>. Torng Lin

<sup>2</sup>. Hillegersberg

۲۰۰۶) به بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر در حوادث پردازند. در این تحقیق محققان درصدد پاسخگویی به این فرضیات می‌باشند. میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر در حوادث رابطه وجود دارد. میان خرده فرهنگ‌های سازمانی با هر یک از شاخص‌های چابکی سازمانی (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر در حوادث رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق، با توجه به مبانی نظری و عملی از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تمامی کارکنان ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر ۲۵۰ نفر (به جزء نیروهای خدماتی و مدیران) می‌باشند. نمونه‌گیری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۴۸ نفر تعیین و ۱۳۰ پرسشنامه تکمیل شد که ۱۲ درصد افت داشت. نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده از نوع بدون جایگزینی می‌باشد. در این روش پس از تهیه فهرست جامعه آماری برای هر یک از اعضای جامعه شماره یا کدی تهیه می‌شود، سپس شماره‌ها روی تکه‌هایی از کاغذ نوشته می‌شوند. تکه‌های کاغذ در ظرفی قرار داده و خوب به هم زده می‌شوند، سپس نمونه‌ای با حجم معین از آن انتخاب می‌شود. در این تحقیق ابزار از دو پرسشنامه تشکیل شده است. الف) برای ارزیابی و شناسایی فرهنگ سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر از پرسشنامه استاندارد ۲۴ سوالی مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۶) استفاده

شده است. متغیرهای ۶ گانه شامل ۱) ویژگی غالب ۲) رهبری سازمان ۳) سبک مدیریت کارکنان ۴) همبستگی سازمانی ۵) تأکیدات راهبردی سازمان و ۶) معیارهای موفقیت را بر اساس طیف لیکرت (۱) خیلی کم ۲- کم ۳- متوسط ۴- زیاد ۵ خیلی زیاد) اندازه‌گیری می‌کند. ب) برای اندازه‌گیری چابکی سازمانی از پرسشنامه استاندارد ۲۵ سوالی چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) بر اساس طیف لیکرت (۱- خیلی کم ۲- کم ۳- متوسط ۴- زیاد ۵- خیلی زیاد) استفاده شده است که متغیرهای ۴ گانه ۱) پاسخگویی ۲) شایستگی ۳) انعطاف‌پذیری و ۴) سرعت را می‌سنجد. با عنایت به اینکه پرسشنامه‌ها استاندارد بوده و در پژوهش‌های متعدد به کار برده شده‌اند از قبل روایی و پایایی آن تأیید شد. لذا مجدداً روایی (محتوایی و صوری) آن با استفاده از نظر خبرگان (استاد راهنما) و کارشناسان تأیید شد. پایایی کل متغیرهای پرسشنامه به روش همسانی درونی با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ مورد آزمایش قرار گرفت. ضریب پایایی با استفاده از نرم‌افزار SPSS-۲۳ روی یک نمونه ۳۰ نفری محاسبه و مقدار آن طبق جدول زیر برای کل سئوالات ۰/۹۲ و برای سئوالات فرهنگ سازمانی ۰/۸۸ و برای سئوالات چابکی سازمانی ۰/۸۹ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی نظیر فراوانی، درصد و میانگین، انحراف معیار و در آمار استنباطی از ماتریس همبستگی، آزمون دوربین واتسون، رگرسیون دو متغیره و چندگانه استاندارد استفاده شده است. پایایی محاسبه شده ابزار تحقیق به تفکیک در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول شماره ۱: میزان آلفای کروناخ مقیاس های پرسشنامه

ردیف	مقیاس	تعداد گویه	ضریب آلفای کروناخ
۱	فرهنگ سازمانی	۲۴	۰/۸۸
۲	چابکی سازمانی	۲۵	۰/۸۹
۳	فرهنگ سازمانی با چابکی سازمانی	۴۹	۰/۹۲

### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی شامل توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه از نظر جنسیت، تحصیلات، وضعیت استخدامی و سابقه کار در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول شماره ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی و اطلاعات توصیفی نمونه آماری

جنسیت	فراوانی	درصد	تحصیلات	فراوانی	درصد	سابقه کار (سال)	فراوانی	درصد	وضعیت استخدامی	فراوانی	درصد
مرد	۷۲	۵۵/۴	دیپلم	۸	۶/۲	زیر ۵	۱۹	۱۴/۶	رسمی	۵۴	۴۱/۵
زن	۵۸	۴۴/۶	کاردانی	۱۵	۱۱/۵	۵ تا ۱۰	۲۶	۲۰	پیمانی	۵۰	۳۸/۵
جمع	۱۳۰	۱۰۰	کارشناسی	۸۰	۶۱/۵	۱ تا ۱۵	۴۵	۳۴/۶	قراردادی	۲۶	۲۰
			فوق لیسانس	۲۶	۲۰	۱۵ تا ۲۰	۲۸	۲۱/۵	جمع	۱۳۰	۱۰۰
			دکتر	۱	۰/۸	۲۰ به بالا	۱۲	۹/۲			
			جمع	۱۳۰	۱۰۰	جمع	۱۳۰	۱۰۰			

نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که بیشترین سطح تحصیلات کارشناسی ۸۰ نفر و بیشترین سابقه کار ۴۵ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال می‌باشد و بیشتر کارمندان از نظر وضعیت استخدامی در گروه رسمی و پس از آن پیمانی قرار دارند.

به منظور ارزیابی وضع موجود فرهنگ سازمانی، توزیع میانگین مربوط به انواع فرهنگ سازمانی (فرهنگ ادوکراسی (ویژه سالاری) فرهنگ قبیله‌ای (گروهی، تعاونی یا همکاری)، فرهنگ سلسله‌مراتبی (مراتب‌گرا و محافظه کارانه) و فرهنگ رقابتی (بازاری) در ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: توزیع میانگین انواع فرهنگ سازمانی

متغیر	سئوالات	میانگین	رتبه	سطوح ارزیابی
				مطلوب نسبتاً مطلوب نامطلوب
فرهنگ ویژه سالاری	۱ و ۲۱ و ۱۷ و ۱۳ و ۹ و ۵ و ۱	۲/۶۶	۴	*
فرهنگ قبیله‌ای (گروهی)	۲۲ و ۱۸ و ۱۴ و ۱۰ و ۶ و ۲	۲/۷۶	۳	*
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۲۳ و ۱۹ و ۱۵ و ۱۱ و ۷ و ۳	۲/۸۱	۲	*
فرهنگ بازاری (رقابتی)	۲۴ و ۲۰ و ۱۶ و ۱۲ و ۸ و ۴	۲/۸۵	۱	*

نتایج جدول شماره ۳ توزیع میانگین انواع فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد که در بین انواع فرهنگ سازمانی بیشترین میانگین رتبه مربوط به فرهنگ رقابتی (نتیجه‌گرا) (۲/۸۱) می‌باشد. پس از آن به ترتیب فرهنگ

سلسله‌مراتبی (مراتب‌گرا و محافظه‌کارانه) (۲/۸۱) و فرهنگ قبیله‌ای (طایفه‌ای، تعاونی یا همکاری، تیم‌گرا) (۲/۷۶) و فرهنگ ویژه سالاری (توسعه‌گرا) (۲/۶۶) در اولویت‌های بعدی قرار دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت از نظر کارکنان ستاد مرکزی جمعیت هلال‌احمر فرهنگ غالب، فرهنگ رقابتی (نتیجه‌گرا) می‌باشد. همه گونه‌های فرهنگ سازمانی در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی شدند.

جدول شماره ۴: ماتریس همبستگی، خرده فرهنگ‌های سازمانی با ابعاد چابکی سازمانی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ قبیله‌ای	۱								۱۶/۵۸	۳/۵۸
فرهنگ ویژه سالاری	۰/۶۴	۱							۱۵/۹۶	۵/۷۷
فرهنگ بازاری	۰/۸۲	۰/۵۷	۱						۱۷/۱۲	۳/۷۷
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۸۷	۱					۱۶/۸۷	۳/۹۰
شاخص پاسخگویی	۰/۵۷	۰/۴۸	۰/۶۵	۰/۶۱	۱				۱۵/۵۸	۳/۶۹
شاخص شایستگی	۰/۵۴	۰/۳۹	۰/۶۱	۰/۶۳	۰/۵۹	۱			۲۲/۶۳	۴/۸۹
شاخص انعطاف‌پذیری	۰/۳۶	۰/۲۶	۰/۴۲	۰/۴۲	۰/۴۳	۰/۵۷	۱		۱۶/۴۲	۴/۶۴
شاخص سرعت	۰/۳۸	۰/۳۳	۰/۴۹	۰/۴۴	۰/۵۷	۰/۵۴	۰/۵۷	۱	۱۰/۴۵	۲/۱۱

$P < 0.01$  سطح دو دامنه  $N = 130$  به روش حذف مقدار مفقود برای متغیرها

نتایج جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که رابطه بین خرده فرهنگ‌های سازمانی و ابعاد چابکی سازمانی در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بیشترین همبستگی بین خرده فرهنگ بازاری (رقابتی) و شاخص سرعت چابکی سازمانی ( $r = 0.87$ ) و کمترین همبستگی بین خرده فرهنگ ادوکرآسی و شاخص انعطاف‌پذیری ( $r = 0.26$ ) می‌باشد. نتایج همچنین نشان داد که متغیرهای پژوهش (گونه‌های فرهنگی سازمانی با ابعاد چابکی سازمانی) از همبستگی قابل قبولی برخوردارند. با توجه به اینکه فرضیه‌های تحقیق بر اساس این رابطه‌ها قرار دارند، لذا معنی‌داری آنها برای ادامه تحلیل مهم هستند.

جدول شماره ۵: آزمون دوربین واتسون

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین $R^2$	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد	دوربین واتسون
۱	۰/۶۷۲	۰/۴۵۲	۰/۴۴۵	۹/۷۶۳	۱/۸۷۱

الف - متغیر پیش‌بینی کننده: فرهنگ سازمانی ب- متغیر وابسته: چابکی سازمانی  
 به منظور بررسی یکی از مفروضات رگرسیون که استقلال خطاها از یکدیگر می‌باشد. از آزمون دوربین واتسون (جدول شماره ۵) استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که مقدار آماره آن (۱/۸۷۱) در فاصله ۱/۵ و ۲/۵ قرار دارد. به عبارت دیگر فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون برای بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی استفاده کرد.  
 فرضیه اصلی بیانگر این است که میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال‌احمر در حوادث رابطه وجود دارد؟



جدول شماره ۶: مدل رگرسیون دو متغیره فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی

مدل	R	R <sup>2</sup>	sig	F	T	sig T	B	Beta
۱	۰/۶۷۲	۰/۴۵۲	۰/۰۰۰	۱۰۵/۶۱۱	۶/۲۰۰	۰/۰۰۰	۲۴/۸۴۷	۰/۶۷۲

به منظور بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی از تحلیل رگرسیون ساده (دو متغیره) استفاده شد. نتایج جدول شماره ۶ نشان می دهد که مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی برابر با ۱۰۵/۶۱۱ در سطح (P=۰/۰۰۱) معنی دار است. و چون مقدار آن کمتر از ۰/۰۰۵ است نشان می دهد که t مربوط به متغیر فرهنگ سازمانی در سطح ۹۹ درصد معنی دار است. مقدار R<sup>2</sup> نشان می دهد که ۰/۴۵۲ از واریانس چابکی سازمانی به وسیله فرهنگ سازمانی تبیین می شود. ضرایب رگرسیون بتا نیز بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی ( $\beta=۰/۶۷۲$ ) می تواند به طور مثبت و معنی دار چابکی سازمانی را پیش بینی کند. در فرضیه فرعی اول به بررسی رابطه میان خرده فرهنگ های سازمانی با شاخص پاسخگویی، چابکی سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر در حوادث می پردازد.

جدول شماره ۷: خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه استاندارد رابطه میان خرده فرهنگ های سازمانی با شاخص پاسخگویی،

چابکی سازمانی

متغیرهای پیش بین	B	SEB	Beta	T	sig T
فرهنگ قبیله ای (گروهی)	۰/۲۰-	۰/۱۴۱	-۰/۰۱۹	-۰/۱۴۲	۰/۸۸۷
فرهنگ ویژه سالاری	۰/۰۹۷	۰/۰۵۶	۰/۱۵۱	۱/۷۲۰	۰/۰۸۸
فرهنگ بازاری (رقابتی)	۰/۴۴۷	۰/۱۴۴	۰/۴۵۷	۳/۰۹۹	۰/۰۰۲
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۱۳۱	۰/۱۴۴	۰/۱۳۹	۰/۹۱۵	۰/۳۶۲
مقدار ثابت	۴/۴۹۹	۱/۲۱۵			
	۰/۴۴۲=۲R	F=۲۴/۷۱۲ (۴ و ۲۵)			۰/۰۰۱ < P

برای بررسی رابطه بین خرده فرهنگ های سازمانی و شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه استاندارد استفاده شد. نتایج جدول شماره ۷ نشان می دهد که مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه میان هر یک از خرده فرهنگ های سازمانی و شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی برابر با ۲۴/۷۱۲ در سطح (P=۰/۰۰۱) معنی دار است و چون مقدار آن کمتر از ۰/۰۰۵ است نشان می دهد که t مربوط به متغیر خرده فرهنگ های، بازاری و ویژه سالاری در سطح فراتر از ۰/۰۱ معنی دار است. مقدار t برای فرهنگ قبیله ای (گروهی) معنادار نیست. مقدار R<sup>2</sup> نشان می دهد که ۰/۴۴۲ از واریانس شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی به وسیله خرده فرهنگ های سازمانی تبیین می شود. ضرایب رگرسیون بتا نیز بیانگر آن است که خرده فرهنگ بازاری (رقابتی)  $\beta=۰/۴۵۷$  می تواند به طور مثبت و معنی دار شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی را پیش بینی کند. بنابراین خرده فرهنگ بازاری (رقابتی)  $\beta=۰/۴۵۷$  پیش بینی کننده بهتری برای شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی است.

فرضیه فرعی دوم به بررسی رابطه میان خرده فرهنگ‌های سازمانی با شاخص شایستگی، چابکی سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال‌احمر در حوادث می‌پردازد.

جدول شماره ۸: خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه استاندارد رابطه میان خرده فرهنگ‌های سازمانی با شاخص شایستگی،

چابکی سازمانی

متغیرهای پیش‌بین	B	SEB	Beta	T	sig T
فرهنگ قبیله‌ای (گروهی)	-۰/۶۹	۰/۱۹۲	-۰/۰۱۹	-۰/۳۶۰	۰/۷۱۹
فرهنگ ویژه سالاری	۰/۰۲۶	۰/۰۷۶	-۰/۰۵۱	۰/۳۴۱	۰/۷۳۴
فرهنگ بازاری (رقابتی)	۰/۳۷۹	۰/۱۹۶	۰/۰۳۱	۱/۹۲۷	۰/۰۵۶
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۴۹۸	۰/۱۹۵	۰/۳۹۷	۲/۵۵۰	۰/۰۱۲
مقدار ثابت	۸/۴۷۷	۱/۶۵۳			

$۲R = ۰/۴۱۲$   $F = ۲۱/۹۲۴$   $(۴ و ۱۲۵) P < ۰/۰۰۱$

برای بررسی رابطه بین خرده فرهنگ‌های سازمانی و شاخص شایستگی، چابکی سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه استاندارد استفاده شد. نتایج جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه میان هر یک از خرده فرهنگ‌های سازمانی و شاخص شایستگی چابکی سازمانی برابر با ۲۱/۹۲۴ در سطح  $(P=۰/۰۰۱)$  معنی‌دار است. و چون مقدار آن کمتر از ۰/۰۰۵ است نشان می‌دهد که t مربوط به متغیر خرده فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی در سطح فراتر از ۰/۰۱ معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۴۱۲ از واریانس شاخص شایستگی چابکی سازمانی به وسیله خرده فرهنگ‌های سازمانی تبیین می‌شود. ضرایب رگرسیون بتا نیز بیانگر آن است که خرده فرهنگ سلسله‌مراتبی  $\beta=۰/۳۹۷$  می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار شاخص شایستگی چابکی سازمانی را پیش‌بینی کند. بنابراین خرده فرهنگ سلسله‌مراتبی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای شاخص شایستگی چابکی سازمانی می‌باشد.

فرضیه فرعی سوم به بررسی رابطه میان خرده فرهنگ‌های سازمانی با شاخص انعطاف‌پذیری، چابکی سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال‌احمر در حوادث می‌پردازد.

جدول شماره ۹: خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه استاندارد رابطه میان خرده فرهنگ‌های سازمانی با شاخص انعطاف‌پذیری،

چابکی سازمانی

متغیرهای پیش‌بین	B	SEB	Beta	T	sig T
فرهنگ قبیله‌ای (گروهی)	-۰/۶۱	۰/۲۱۴	-۰/۰۴۷	-۰/۲۸۵	۰/۷۷۶
فرهنگ ویژه سالاری	۰/۰۱۰	۰/۰۸۵	۰/۰۱۳	۰/۱۲۰	۰/۹۰۴
فرهنگ بازاری (رقابتی)	۰/۳۰۹	۰/۲۱۹	۰/۲۵۱	۱/۴۱۰	۰/۱۶۱
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۲۴۷	۰/۲۱۸	۰/۲۳۰	۱/۲۵۸	۰/۲۱۱
مقدار ثابت	۷/۳۶۵	۱/۸۴۲			

$۲R = ۰/۱۸۸$   $F = ۷/۲۲۱$   $(۴ و ۱۲۵) P < ۰/۰۰۱$

جدول شماره ۱۰: خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه استاندارد رابطه میان خرده فرهنگ‌های سازمانی با شاخص سرعت،

چابکی سازمانی

متغیرهای پیش بین	B	SEB	Beta	T	sig T
فرهنگ قبیله‌ای (گروهی)	-۰/۱۱۲	۰/۱۲۹	-۰/۱۳۸	-۰/۸۶۹	۰/۳۸۶
فرهنگ ویژه سالاری	۰/۰۵۰	۰/۰۵۲	۰/۱۰۰	۰/۹۷۹	۰/۳۳۰
فرهنگ بازاری (رقابتی)	۰/۳۶۶	۰/۱۳۳	۰/۴۷۳	۲/۷۶۲	۰/۰۰۷
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۰۶۱	۰/۱۳۲	۰/۰۸۲	۰/۴۶۵	۰/۶۴۳
مقدار ثابت	۴/۲۰۵	۱/۱۱۵			

$F_{0/246} = 2R = 10/203$  (۴ و ۱۲۵)  $P < 0/001$

فرضیه فرعی چهارم به بررسی رابطه میان خرده فرهنگ‌های سازمانی با شاخص سرعت، چابکی سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر در حوادث می‌پردازد.

برای بررسی رابطه بین خرده فرهنگ‌های سازمانی و شاخص سرعت، چابکی سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه استاندارد استفاده شد. نتایج جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه میان هر یک از خرده فرهنگ‌های سازمانی و شاخص سرعت چابکی سازمانی برابر با ۱۰/۲۰۳ در سطح (P=۰/۰۰۱) معنی‌دار است و چون مقدار آن کمتر از ۰/۰۰۵ است نشان می‌دهد که ترکیب چهار خرده فرهنگ به شکل معنی‌دار شاخص سرعت چابکی سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. ارقام ضریب بتا، مقدار t و sig t نشان می‌دهد که هیچکدام از متغیرهای پیش‌بین (خرده فرهنگ‌های سازمانی) سهم معنی‌داری در معادله رگرسیون ندارند. بنابراین هیچ یک از خرده فرهنگ‌های سازمانی پیش‌بینی کننده مناسبی برای شاخص سرعت چابکی سازمانی نیستند. در واقع اثر این خرده فرهنگ‌ها در شاخص سرعت چابکی سازمانی معنادار نیست. به بیان دیگر میزان

برای بررسی رابطه بین خرده فرهنگ‌های سازمانی و شاخص انعطاف‌پذیری، چابکی سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه استاندارد استفاده شد. با توجه به نتایج جدول شماره ۹، مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه میان هر یک از خرده فرهنگ‌های سازمانی و شاخص انعطاف‌پذیری چابکی سازمانی برابر با ۷/۲۲۱ در سطح (P=۰/۰۰۱) معنی‌دار است. و چون مقدار آن کمتر از ۰/۰۰۵ است نشان می‌دهد که ترکیب چهار خرده فرهنگ به شکل معنی‌دار شاخص انعطاف‌پذیری چابکی سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. ارقام ضریب بتا، مقدار t و sig t نشان می‌دهد که هیچ یک از متغیرهای پیش‌بین (خرده فرهنگ‌های سازمانی) سهم معنی‌داری در معادله رگرسیون ندارند. بنابراین هیچکدام از خرده فرهنگ‌های سازمانی پیش‌بینی کننده مناسبی برای شاخص انعطاف‌پذیری چابکی سازمانی نیستند. در واقع اثر این خرده فرهنگ‌ها در شاخص انعطاف‌پذیری چابکی سازمانی معنادار نیست. به بیان دیگر میزان ضریب بتای خرده فرهنگ‌های سازمانی در پیش‌بینی شاخص انعطاف‌پذیری چابکی سازمانی در سطح خطای بالای ۰/۰۵ معنی‌دار نیستند.

ضریب بتای خرده فرهنگ‌های سازمانی در پیش‌بینی شاخص سرعت چابکی سازمانی در سطح خطای بالای ۰/۰۵ معنی‌دار نیستند.

## بحث

در این پژوهش به دنبال ارزیابی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با چابکی سازمانی ستاد مرکزی جمعیت هلال‌احمر در حوادث بودیم. براین اساس پس از ارزیابی وضع موجود فرهنگ سازمانی به پیش‌بینی متغیرهای فرهنگی اثرگذار بر چابکی سازمانی و شاخص‌های آن پرداختیم. نتایج این تحقیق نشان داد که در بین انواع فرهنگ سازمانی بیشترین میانگین و کمترین رتبه مربوط به فرهنگ رقابتی (نتیجه‌گرا) (۲/۸۵) می‌باشد. و پس از آن به ترتیب فرهنگ سلسله‌مراتبی (مراتب‌گرا و محافظه کارانه) (۲/۸۱) و فرهنگ قبیله‌ای (طایفه‌ای، تعاونی یا همکاری، تیم‌گرا) (۲/۷۶) و فرهنگ ویژه سالاری (توسعه‌گرا) (۲/۶۶) در اولویت‌های بعدی قرار دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت از نظر کارکنان ستاد مرکزی جمعیت هلال‌احمر فرهنگ غالب، فرهنگ رقابتی (نتیجه‌گرا) می‌باشد. سازمان‌های با فرهنگ رقابتی نتیجه‌گرا هستند و توجه اصلی آنها به اجرای درست کارهاست. کارکنان هدف جویند و با یکدیگر رقابت می‌کنند. رهبران چالش طلب، مولد و محرک‌هایی سخت‌کوش و افرادی پیگیر و پایدار هستند. آن چیزی که سازمان را با هم متحد و یکپارچه می‌سازد، تأکید بر برنده شدن است. همگان به شهرت و به موفقیت علاقه دارند. در بلندمدت بر اقدامات رقابتی و دستیابی به اهداف و مقاصد کمی تأکید می‌شود.

نتایج این تحقیق با یافته‌های مهدیزاده و حسن‌زاده (۱۳۹۲) در زمینه حاکم بودن فرهنگ بازاری در کتابخانه سهند همخوانی دارد. [۲۶]

این نتایج با یافته‌های ایگو و اسکیت‌مور<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) که در آسیب شناسی فرهنگ سازمانی یک شرکت مشاوره مهندسی استرالیا بر پایه ارزش‌های رقابتی به بررسی فرهنگ حاکم پرداختند و نشان دادند که فرهنگ حاکم بر شرکت فرهنگ بازاری (رقابتی) بود هم جهت و همسو می‌باشد. [۲۷]

همچنین نتایج این تحقیق با تحقیق سعیدی (۱۳۸۹) و حیدری، پاپ‌زن و کرمی (۱۳۹۰) کوچکی و همکاران (۱۳۹۱) و علیمردانی و همکاران (۱۳۹۳) که نشان دادند اولویت فرهنگ با فرهنگ سلسله‌مراتبی است، همسو نیست. [۳۰، ۱۵، ۲۸، ۲۹]

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه اصلی، مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی برابر با ۱۰۵.۶۱۱ در سطح (P= ۰/۰۰۱) معنی‌دار است. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی به شکلی معنادار چابکی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

نتایج این فرضیه با تحقیق قربانی‌زاده، هورمنش و غلامحسینی (۱۳۹۰) ملکی و بازیار (۱۳۹۲) طاهریان پور (۱۳۹۲) دادگر (۱۳۹۲)، شبانی و همکاران (۱۳۹۳) موسوی حسینی، اسبقیان، اکبری دیباور و عابدینی، (۱۳۹۴) و باقری حسین آبادی (۱۳۹۴) و علیرضایی و پاشایی هولاسو (۱۳۹۵) لیواری و لیواری (۲۰۱۰) همخوانی دارد. [۳۱، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۸، ۳۹]

<sup>۱</sup> Tony Igo & Martin Skitmore

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است و وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، منجر به افزایش انگیزه و کارایی کارکنان و در نهایت موجب افزایش چابکی سازمان می‌شود. چابکی سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند رقابتی شناخته می‌شود که توانایی پاسخگویی در محیط‌های با عدم قطعیت و تغییرات بالا را داراست.

در این تحقیق، همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد، چهار فرضیه فرعی مبنی بر رابطه اثرگذار گونه‌های فرهنگ سازمانی (مدل کامرون و کوئین) روی ابعاد چابکی سازمانی ارائه شده است. برای دستیابی به اهداف تحقیق، این فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج به دست آمده از فرضیه فرعی ۱ نشان داد که مقدار آماره آزمون  $F$  برای بررسی رابطه میان هر یک از خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی برابر با  $24/712$  در سطح  $(P=0/001)$  معنی‌دار است. مقدار  $t$  برای فرهنگ قبیله‌ای  $(-0/360)$  معنادار نیست. ضرایب رگرسیون بتا نیز بیانگر آن است که خرده فرهنگ بازاری (رقابتی)  $\beta=0/457$  بیشتر از گونه‌های دیگر فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی را پیش‌بینی کند. با توجه به مقدار کم ضریب بتا  $(-0/019)$  فرهنگ قبیله‌ای (گروهی) قابلیت پیشگویی‌کننده ندارد. نتایج این فرضیه با تحقیق مهدیزاده و حسن‌زاده (۱۳۹۱) و بریو (۲۰۰۳) در زمینه حاکم بودن فرهنگ قبیله‌ای (گروهی) همخوانی ندارد. [۲۶ و ۴۰]

یکی از دلایلی که فرهنگ قبیله‌ای (گروهی) رتبه پایین را در میان نوع‌های دیگر فرهنگ آورده می‌تواند حاکمیت کمتر فرهنگ گروهی در ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر باشد. محوریت این فرهنگ انسجام درونی سازمان و تقویت روحیه کارکنان است. در این فرهنگ تأکید بر کارهای گروهی، مشارکت و رشد و توسعه کارکنان می‌باشد. سازمان بر توسعه محیط کاری کارکنان تأکید دارد. جایی که کارکنان، مشارکت، تعهد و وفادری، داشته باشند کارها تسهیل می‌شود. در چنین محیطی افراد با هم تعامل دارند، دانش و ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و با ایجاد یک رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروه‌ها فرایند تسهیم دانش را تسهیل می‌کنند و به نحو مطلوبی انتقال دانش در بین کارکنان سازمان صورت می‌گیرد.

نتایج به دست آمده از فرضیه فرعی ۲ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمون  $F$  برای بررسی رابطه میان هر یک از خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و شاخص شایستگی چابکی سازمانی برابر با  $21/924$  در سطح  $(P=0/001)$  معنی‌دار است. مقدار  $t$  برای فرهنگ قبیله‌ای (گروهی) معنادار نیست. ضرایب رگرسیون بتا نیز بیانگر آن است که خرده فرهنگ سلسله‌مراتبی  $\beta=0/397$  بیشتر از گونه‌های دیگر فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار شاخص شایستگی چابکی سازمانی را پیش‌بینی کند. نتایج این پژوهش با تحقیق سعیدی (۱۳۸۹) کابوسی، حیدری و گرجی (۱۳۹۲) همخوانی ندارد. [۲۸ و ۴۱]

در سازمان‌هایی که فرهنگ سلسله‌مراتبی حاکم است بر ثبات و کنترل درونی تأکید می‌شود، کارها به طور

کامل رسمی و ساختاریافته‌اند و رویه‌ها به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد. حفظ و نگهداری ثبات و حرکت آرام سازمان بسیار حیاتی است. قوانین رسمی و خط‌مشی‌ها عامل انسجام و یکپارچگی سازمان‌اند. توجه بلندمدت سازمان بر حفظ ثبات و عملکرد بالا، همراه با کارایی است. موفقیت برحسب تحویل قابل‌اعتماد کالا و خدمات، برنامه زمان‌بندی مشخص و هزینه کم تعریف می‌شود. محوریت این فرهنگ ثبات و حفظ وضع موجود است.

نتایج به‌دست آمده از فرضیه فرعی ۳ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه میان هر یک از خرده فرهنگ‌های سازمانی و شاخص انعطاف‌پذیری چابکی سازمانی برابر با ۷/۲۲۱ در سطح (P= ۰/۰۰۱) معنی‌دار است. مقدار t برای فرهنگ قبیل‌های (-۰/۰۴۷) معنادار نیست. ارقام ضریب بتا، مقدار t و sig نشان می‌دهد که هیچکدام از متغیرهای پیش‌بین (خرده‌فرهنگ‌های سازمانی) سهم معنی‌داری در معادله رگرسیون ندارند. بنابراین هیچکدام از خرده فرهنگ‌های سازمانی پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای شاخص انعطاف‌پذیری چابکی سازمانی نیستند. نتایج این فرضیه با تحقیق سعیدی (۱۳۸۹) مهدیزاده و حسن‌زاده (۱۳۹۲) همسو نیست. [۲۷ و ۲۸]

یزدانی و سالارزهی (۱۳۹۳) در تحقیقی که در زمینه ارتباط میان ابعاد فرهنگ سازمانی با قابلیت‌های چابکی سازمانی در سیستان و بلوچستان انجام دادند با استفاده از آزمون رگرسیون به این نتیجه رسیدند

که اثر متغیر انعطاف‌پذیری بر چابکی سازمانی معنادار است. [۴۲]

این یافته نیز با نتایج این تحقیق همسو نیست. نتایج به‌دست آمده از فرضیه فرعی ۴ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه میان هر یک از خرده فرهنگ‌های سازمانی و شاخص سرعت چابکی سازمانی برابر با ۱۰/۲۰۳ در سطح (۰/۰۰۱) معنی‌دار است. مقدار t برای فرهنگ بازاری (رقابتی) (۰/۱۳۸) معنادار نیست. نتایج این فرضیه با تحقیق سعیدی (۱۳۸۹) مهدیزاده و حسن‌زاده (۱۳۹۲) همخوانی دارد. [۲۸ و ۲۶]

### نتیجه‌گیری

از آنجایی که فرهنگ سازمان نقش عمده‌ای در موفقیت سازمان دارد. سازمان‌های با فرهنگ سازمانی مناسب و چابک، توانایی پاسخگویی بیشتری به حوادث و شرایط بحرانی دارند. نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی حاکم فرهنگ بازاری (رقابتی) بود، رابطه معنی‌داری میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی وجود دارد. تحلیل یافته‌ها نشان داد که رابطه معنی‌داری میان هر یک از خرده فرهنگ‌های سازمانی با شاخص‌های پاسخگویی و شایستگی چابکی سازمانی وجود دارد. از میان خرده فرهنگ‌های سازمانی، خرده فرهنگ بازاری (رقابتی) با ضریب بتای  $\beta=0/457$  می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی را پیش‌بینی کند. همچنین خرده فرهنگ سلسله‌مراتبی با ضریب بتای  $\beta=0/397$  می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار شاخص شایستگی، چابکی سازمانی را پیش‌بینی کند. از سویی دیگر هیچکدام از

خرده فرهنگ‌های سازمانی نمی‌توانند به طور مثبت و معنی‌دار شاخص انعطاف‌پذیری و شاخص سرعت چابکی سازمانی را پیش‌بینی کنند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ بازاری (رقابتی) بهترین پیش‌بینی‌کننده شاخص پاسخگویی چابکی سازمانی و خرده فرهنگ سلسله‌مراتبی بهترین پیش‌بینی‌کننده شاخص شایستگی چابکی سازمانی می‌باشند. یافته‌های این تحقیق فقط به ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر قابل تعمیم است. بنابراین برای تعیین رابطه میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی در بخش‌های دیگر جمعیت نیاز به تحقیق‌های دیگری می‌باشد. از محدودیت‌های پژوهش این است که برخی از آزمودنی‌ها علاقه‌ای به کارهای پژوهشی نداشتند از این رو جلب همکاری آنان تا حدی دشوار بود.

### پیشنهادها

- مدیران از مفهوم فرهنگ سازمانی و نقش آن در رفتار و عملکرد سازمان شناخت بیشتری به‌دست آورند همچنان که امروزه دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند. مهم‌ترین وظیفه مدیران سازمان، ایجاد، توسعه و پرورش ارزش‌های فرهنگی مطلوب است. - با توجه به اینکه یکی از شاخص‌های چابکی سازمانی انعطاف‌پذیری است. سازمان برای عملکرد بهتر در مواجهه با بحران باید از ویژگی‌های ساختارهای ارگانیک که قوانین و ضوابط انعطاف‌پذیر داشته و برخوردار از مزایای عدم تمرکز استفاده نماید تا زمینه را برای توسعه چابکی سازمان ایجاد کند. - یکی از شاخص‌های چابکی سازمانی سرعت است بنابراین به منظور ارائه خدمات سریع و به‌موقع

به آسیب‌دیدگان حوادث باید تیم‌سازی در سطح بخش‌های درگیر مدیریت بحران انجام شود.

- آموزش چگونگی شناسایی، معرفی و ترویج نمادها و ارزش‌های مثبت فرهنگ سازمانی و شیوه نهادینه‌سازی آن‌ها در سازمان در اولویت قرار گیرد. - آموزش و توسعه کارکنان از طریق برگزاری کارگاه‌ها به منظور آشنایی آنها با ارزش‌های حاکم بر جامعه و سازمان و رفتار متناسب با فرهنگ مورد پذیرش سازمان و تشویق آنها به مشارکت و کار گروهی مورد توجه مدیران قرار گیرد.

- هرچه کارکنان منسجم‌تر و یکپارچه‌تر و نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند؛ اصطلاحاً از فرهنگ قوی‌تری برخوردارند. بنابراین ارزش‌ها، باورها و عقاید در بین کارکنان مشترک می‌شود و در پی آن احساس همدلی افزایش می‌یابد. - با توجه به اینکه هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد خاص خود را دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد، مدیران می‌توانند از فرهنگ سازمانی به عنوان یک اهرم قدرتمند برای هدایت و تقویت رفتار سازمانی به منظور افزایش سرعت در پاسخگویی به نیازهای آسیب‌دیدگان حوادث استفاده نمایند.

### سپاسگزاری

بدون شک هیچ تحقیقی بدون همکاری میسر نمی‌باشد، لذا محققان بر خود لازم می‌دانند از تمامی همکاران ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر که نهایت مساعدت و همکاری را در تکمیل پرسشنامه‌ها داشته‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

## References

1. Absari, M, Teimuri, H and Deloi, M, R. Investigating the components of organizational culture with cultural pathology approach, Culture Strategy Quarterly. 2008. No. 4: 120[In Persian]
2. Iranzadeh, S and Mahmoudi, M. Recognition & evaluation of organizational culture in the framework of Denison's model. Tabriz: Forozesh. 2010 [In Persian]
3. Mohammadzadeh, M, Chabok, A, Mousavi Khatat, M, Masoudiasl, Yerevan and Karimloo, M. Existing and desirable organizational culture from the viewpoint of staff members of the Rehabilitation Centers of Tehran Welfare Organization. Journal of Rehabilitation. 2010. Vol.11, No.4, No.33: 84 [In Persian]
4. Ziaei, M S, Roshandel Arbatani, T and Nargesian A. Investigating the relationship between organizational culture and organizational commitment among Tehran University Librarians: Based on Denison's Organizational Culture Model. Journal of Library and Information Research. 2011. Forty-fifth year, No.55: 50[In Persian]
5. Pourkazemi, Mm, H and Shakeri Novae, G. The Study of Organizational Culture of Tehran University's Schools of Management and its Role in the Efficiency of Colleges. Quarterly Journal of Humanities. 2004. Vol 8, No.36: 38[In Persian]
6. Ghorbani, M ,H, Asadi, H and Sharifi, M. The relationship between organizational culture and effectiveness in the physical education organization based on the Denison model. Journal of Sport Sciences, 2009. 7<sup>th</sup> year, Vol.2, No.14. 107[In Persian]
7. Martins, N. & Martins, E. Organizational culture, In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (Eds), Organisational.2003
8. Arnold, J. Work psychology: understanding human behavior in the workplace, 4<sup>th</sup> edition. London: Prentice Hall Financial Times. 2005
9. Hodge, B.J, et al. Organization theory, 4edition, Boston : Allyn and Bacon.1991
10. Pakdel, S, Ebrahimi, M and Aristotle, e. Understanding the organizational culture based on Denison's model. Journal of Management of Organizational Culture, Vol 12, Issue 4. 2014: 744[In Persian]
11. Armstrong, Michael. Human Resources Management Strategies. Translated by Khodayar Abili, Tehran: Fara, 2001
12. Robbins, Stephen P. Organizational Behavior, Translation by Ali Parsaeian and Mohammad Arabi, Tehran: Institute for Cultural Studies and Research, Seventh Edition. 2006
13. Soltani, M, R, Farahi Bozanjani, B and Sanjaqi, M,E. Recognition and managing organizational culture, Tehran: Imam Hossein University. Publishing & Printing Institute.2016 [In Persian]
14. Iranzadeh, S, and Mahmoudi, M. Recognition and evaluating organizational culture within the Denison model. Tabriz: Forgive. 2010[In Persian]
15. Kouchaki Siahhalehsar M, GhayoumiA, Hassanmoradi N. The feasibility study of organizational culture and knowledge management in Iranian Gas Transmission Corporation. Journal of Occupational and Organizational Consulting, 2013. Vol 4, No. 12. [In Persian]
16. Cameron, K. S. and Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based of the competing values framework, San Francisco: Jossey-Bass.2006
17. Jafar Nejad, A, Shahae, B. Organizational agility and agile production, Tehran: Mehrban Book Institute. 1986. [In Persian]
18. Dove, R. Knowledge management, Responsibility, and the agile Enterprise, Journal of knowledge Management.1999. No 10:18-35
19. Vernadat, F.Research agenda for agile manufacturing, LGIPM, ENIM/ University International Journal of Agile Management Systems, 1999: 37-40.
20. Dolatmodli, Mahshid. Strategies for achieving agility in organizations, Web Magazine, No. 7. 2008[In Persian]
21. Shahae, Behnam. Aspect human agility organization, Tadbir Monthly, 17th, No. 175. 2009 .[In Persian]
22. Molahossiani, A, Mostafavi, S. Assessment of organizational agility using fuzzy logic, Tadbir Monthly, Eighteenth, No. 186. 2008: 5-3. [In Persian]
23. Torng Lin, C and et al. Agility evaluation using fuzzy logic, Int. J. Production Economics, 2005. pp.1-16
24. Hillegersberg, J & et al. Business agility requirements in financial services, Journal of Rotterdam School, F management, Erasmus University Rotterdam. 2005
25. Sharifi, H; Zhang, Z. A methodology for achieving agility in manufacturing organization, international journal of production economics, No.62; 1999: pp7-22.
26. Mehdizadeh, M, Hassanzadeh, M. The study of organizational culture in Tabriz university libraries based on Cameron and Queen Model. Journal of Knowledge (Science Library and Information Science and Information Technology), 2014. Iss.22:97-85. [In Persian]



27. Igo, Tony & Skitmore, Martin. Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 2006; Vol. 6 Issue : (2): pp. 121-139.
28. Saeedi, P. Identify the organizational culture based on Queen & Garrett model. *Journal of Educational Psychology*, Islamic Azad University, Tonekabon Branch, 2011, first issue, No. 2: 56-49. [In Persian]
29. Heidari, H, Popzan A, creamy D. Karami Darabkhani R. The relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship components (Agricultural Jihad Organization of Kermanshah city). *Journal of initiative and creativity in human sciences*, 2012. No. 3: 155- 146. [In Persian]
30. Alimardani, M, Farahani, A. Ghasemi, SH & et al. The study of organizational culture in the General Directorate of Youth and Sports Qom province. *Journal of Management and Exercise Physiology of North*, 2015. Iss.2, No.1: 27-20. [In Persian]
31. GhorbaniZadeh, V, Hormanesh, F and Gholam Hosseini, H. The role of learning culture and knowledge management in organizational agility, *Journal of Management Studies in development and Evaluation*, Vol. 21, No.65, 2011.pp47-72.[In Persian]
32. Maleki, R and Bazyar, N. The relationship between organizational culture and organizational agility in the agricultural bank of Khuzestan province. *International Management Conference, Challenges and Solutions*, Shiraz.2013.[In Persian]
33. Taherianpour, F. Investigating the relationship between organizational culture and improving agility methods in rural water and wastewater Company. Master's Thesis. Payame Noor University of Tehran. 2013.[In Persian]
34. Dadghar, Mohammad Amin. A study of the simple and multiple relationships between organizational culture and organizational agility in comprehensive medical and non-medical universities of Zahedan. Master's Thesis. University of Sistan and Baluchestan. 2010.[In Persian]
35. Shabani, R, Hojjati, A and Ebrahimi, S. M.Z. Investigating the relationship between organizational agility types of organizational agility (case study: Kazeroun city education administration), *International Conference on Accounting and Management*. 2014.[In Persian]
36. Mousavi Hosseini, S. A, Shervin Asbaghian, S. M and Akbari Dibavar, A and et al. Investigating the relationship between organizational culture and organizational agility in the General Office of Sports and Youth of East Azarbaijan Province. *International Conference on New Directions in Management, Economics, and Accounting*. 2015.[In Persian]
37. Bagheri Hosseinabadi, Z. The effect of organizational culture on the ability of agility of government organizations using the denison model and Sharifi and Zhang Model, Master's Thesis, Islamic Azad University, Najaf Abad. 2015.[In Persian]
38. Alirezaee, A and Pashaei Holasow, A. The effect of organizational culture on organizational agility abilities, *Journal of Management Researches in Iran*, Vol 20, No. 2, Summer, 2016, pp. 176-149.
39. Livari, J. Iivari, N. The relationship between organizational culture and the development of agile methods. *Information and Software Technology*, 2010. Vol 53 Iss 5.
40. Berrio ,Angel A. An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extention*, 2003.Vol.41, No.2
41. Kaboosi, M, Heidari, H and Gorgi, M. B. The study of the status of organizational culture and its relation with knowledge management processes in Golestan province police. *Journal of Human Resources Promotion*, Naja, No. 31, 8<sup>th</sup>. 2013.[In Persian]
42. Yazdani. Abdolhamid, Salarzahi. Habiballa. Investigate the relationship between dimensions of organizational culture (based on Denison model) with organizational agility capabilities in Civil Registration in Sistan and Baluchestan. *Journal of Novel Applied Sciences*. 2014. Pp: 1654-1660. Available: www.jnasci.org

## Evaluation of organizational culture and its relationship with organizational agility in Red Crescent society in disasters (case study: central headquarters)

**Hassan Reza Zeinabadi**, PhD in Educational Management, Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Corresponding author: Mohammad Reza Hadavandi**, PhD student in Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Email:**std\_mrhadavandi@khu.ac.ir

**Ayoub Ebrahimi**, PhD student in Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Katayoun Farahani**, PhD student in Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Yahya Safikhani**, PhD student in Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Received:** September 26, 2017

**Accepted:** May 13, 2018

### Abstract

**Background:** Any fundamental transformation can only be achieved through understanding the strengths and weaknesses of organizational culture precisely. The unpredictability of continuous changes at various levels also requires the organizational agility. In order to reduce the risks of natural disasters and extent of the resulting crisis, which creates sudden and unpredictable problems, the organizations involved in the crisis need to be agile.

**Method:** In this descriptive correlational research, which is applied, about 250 people were selected and 148 ones were studied with Krejcie and Morgan table by simple random sampling without replacement. Data were gathered by using Cameron & Quinn model OCHA questionnaire and the questionnaire of organizational agility by Sharifi and Zhang. The content validity was confirmed by the judgment of experts and reviewers. The reliability coefficient of internal consistency (Cronbach's alpha) for the questionnaires was 0.88 and 0.89, respectively, and for the whole tool was 0.92. In data analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and two-variable (Simple linear) and multiple regression were used.

**Findings:** The competitive market achieved the highest rank of organizational culture (average=2.85). In addition, the value of test statistic is significant for determining the relationship between organizational culture and organizational agility ( $F=105.611$ ) ( $P\text{-value}=0.000$ ). The standard multiple regression analysis showed that the competitive subculture is the predictor of organizational agility accountability indicator ( $\beta=0.47$ ) responsibility indicator the agility of enterprise is. In addition, the hierarchical subculture predicts the competency index of organizational agility ( $\beta=0.397$ ). None of the organizational subcultures is not good predictor of flexibility, speed, and organizational agility.

**Conclusion:** The results showed that competitive culture is the dominant culture of the headquarters of Red Crescent society. Also, organizational culture ( $\beta=0.672$ ) can positively and significantly predict the organizational agility. About 45% of organizational agility variance can be explained by organizational culture. Moreover, 55% refers to other factors outside the model.

**Keywords:** evaluation, organizational culture, organization agility, Red Crescent society, natural disasters