



## تبیین فرهنگ سازمانی وزارت جهاد کشاورزی با استفاده از مدل دنیسون

امیر نعیمی<sup>۱</sup>، غلامرضا پزشکی راد<sup>۲\*</sup>، حسن صدیقی<sup>۳</sup>

دانشگاه تربیت مدرس، گروه ترویج و آموزش کشاورزی

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی با استفاده از مدل دنیسون انجام شد. روش تحقیق، پیمایشی بوده و از نوع مطالعات توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان وزارت جهاد کشاورزی بودند (N=۱۲۲۲). حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۹۵ نفر تعیین شد (n=۲۹۵). روش نمونه گیری، طبقه ای تناسبی بود. ابزار تحقیق، پرسشنامه بود که روایی ظاهری و محتوایی آن توسط پانلی از متخصصان ترویج و آموزش کشاورزی و مدیریت تایید شد. برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه آزمون مقدماتی (پیشاهنگ) انجام شد و مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۵ محاسبه شد. نتایج بدست آمده نشان داد بیشترین و کمترین امتیاز در بعد "انطباق پذیری" و بعد "درگیر شدن در کار" بدست آمد. به طور کلی امتیاز ابعاد فرهنگ سازمانی کمتر از سطح متوسط بود. بیشترین و کمترین امتیاز شاخص های فرهنگ سازمانی را به شاخص های "توافقی" و "توانمند سازی" بدست آوردند. بر اساس نتایج آزمون همبستگی، بین ابعاد چهار گانه فرهنگ سازمانی همبستگی مثبت و معنی داری در سطح یک درصد مشاهده شد.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، وزارت جهاد کشاورزی

### مقدمه

امروزه سازمان ها در محیط متلاطم تغییر به حیات سازمانی خود ادامه می دهند و برای تحقق بخشیدن به ماموریت های خویش، به تحول و همگون سازی ساختار و فرایندهای خود به نیازهای محیطی نیازمندند و برای تنظیم موثر و آگاهانه فرایند تغییر، قبل از هر چیز به تغییر بنیادی در بینش ها و تحول در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و شیوه زندگی حاکم بر سازمان می پردازند و قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند (Price, 2003). فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> موضوعی است که نزدیک به نیم قرن است که در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت شناسان، جامعه شناسان و اخیراً روان شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است (Cebreira et al., 2001).

E-mail: pezeszki@modares.ac.ir

\* نویسنده مسئول

<sup>2</sup>Organizational Culture



جوامع امروزی به «جامعه سازمانی»<sup>۳</sup> شهرت یافته‌اند و سازمان‌ها نیز به مانند جوامع، دارای فرهنگ منحصر به فرد هستند که موجب تمایز آنها از یکدیگر می‌شود. هر سازمان از فلسفه، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای می‌تواند خاصی برخوردار می‌باشد. فرهنگ سازمانی به مثابه سرچشمه فرآیندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرش‌ها و طرز تلقی اعضای سازمان است (یزدخواستی و همکاران، ۱۳۸۸). بنابراین هر سازمان دارای فرهنگی است که رفتار کاری سازمان را شکل می‌دهد به منظور اینکه سازمان‌ها از اثربخشی لازم برخوردار شوند باید متناسب با مأموریت، تکنولوژی، حجم عملیات و متغیرهای دیگر از فرهنگ سازمانی مقتضی برخوردار باشند. ادگار شاین<sup>۴</sup> نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: "یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود." (Schein, 2004). جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

از طرف دیگر، یکی از اصلی‌ترین وظیفه مدیران، شکل‌دهی و هدایت ارزش‌های اساسی و فرهنگ سازمانی می‌باشد. در واقع، نقش اساسی رهبران سازمان را مدیریت ارزش‌ها در سازمان می‌دانند. حتی برخی از دانشمندان عملکرد عالی را با دستیابی و حاکم بودن ارزش‌ها و هدف‌های متعالی در سازمان می‌سنجند. همچنین، بسیاری از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که حتی اگر هدف سازمانی تنها سودآوری باشد، بدون توجه به ارزش‌های فرهنگ سازمانی نمی‌توان به اهداف خود دست یافت. در نتیجه، مدیران باید توجه و سرمایه‌گذاری لازم در مورد مدیریت فرهنگ سازمانی را داشته باشند. به طور کلی وجه مشترک همه این تعاریف و تعاریف دیگری که از فرهنگ سازمانی صورت پذیرفته، وجود یک سلسله باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای یک سازمان است. از این رو فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان بوجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند (Francois, 2006). مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آنها با قدرت می‌توانند توانایی یک سازمان را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک آن، تحت تأثیر قرار دهند.

## ادبیات پژوهش

مطالعات مختلفی در رابطه با موضوع انجام گرفته که به برخی از آنها اشاره می‌شود: رحیم نیا و علیزاده (۱۳۸۸) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که در بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی از نظر اعضای هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و ابعاد درگیر شدن در کار و سازگاری کمترین امتیاز را کسب کردند. همچنین در سطح شاخص‌های فرهنگ سازمانی، بیشترین امتیاز به نشانگرهای تغییر‌پذیری و چشم‌انداز و کمترین امتیاز به نشانگرهای هماهنگی و تیم‌سازی اختصاص داده شد. در این تحقیق مشخص شد که مولفه‌های فرهنگ سازمانی باهمدیگر رابطه معنی‌داری دارند و نشانگر چشم‌انداز بیشترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی دارد. شرمهرون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای نشان دادند که فرهنگ سازگاری موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می‌کند. حاجی کریمی (۱۳۸۳) در مطالعه خود بیان کرده است که فرهنگ یک هویت گروهی می‌سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ‌سازی و انطباق خویش با

<sup>3</sup>Organizational Society

<sup>4</sup> Edgar Schein

<sup>5</sup>Schermerhorn



سیاست‌ها، ماموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند. کینیکی و کریتر<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) نیز نشان دادند که فرهنگ سازمانی موجبات تعهد گروهی را فراهم می‌آورد. باربوسا و کاردوسا<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه خود به این نکته اشاره کرده‌اند که فرهنگ سازمانی به یک کنترل کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند. فرانکوئیس<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می‌باشد. اردلان و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهش خود نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است. همچنین در این تحقیق مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی و بعد درگیر شدن پایین‌ترین همبستگی را با سایر ابعاد داشته است. منوریان و بختایی (۱۳۸۶) در مطالعه سازمان مدیریت صنعتی با استفاده از مدل دنیسون نشان دادند که سطح ابعاد فرهنگ سازمانی در این سازمان در سطح متوسط و بالاتر قرار دارد. در این مطالعه، متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق پذیری بهترین وضعیت را به دست آوردند و متغیرهای هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است. همچنین، در این تحقیق مشخص شد طیف منعطف - ثابت سازمان مدیریت صنعتی به سمت منعطف تمایل دارد و در طیف تمرکز داخلی - خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است. گیلسپی<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیق خود نشان دادند که بیشترین امتیاز را ابعاد درگیر شدن در کار و رسالت و کمترین امتیاز را بعد رسالت بدست آورده‌اند. در تحقیق ییلماز<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۸) مشخص شد که بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز را کسب کرده است. موبلی<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیقی مدل دنیسون را در سازمان‌های مختلف چینی بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که در سازمان‌های تولید کننده میل نشانگر چشم انداز بیشترین امتیاز و نشانگر توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. در شرکت‌های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری‌گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان‌های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییر پذیری کمترین امتیاز را به دست آوردند و در نهایت در شرکت‌های با فناوری بالا (High Tech.) شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۷) ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی دنیسون را در سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیدند که سازمان مذکور در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط بود. بیشترین امتیاز را ابعاد توافق و ارزش‌های بنیادین و کمترین امتیاز را ابعاد هماهنگی، ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی (تمرکز بر ارباب رجوع) کسب نمودند.

با توجه به اینکه یکی از اهداف وزارت جهاد کشاورزی ارتقای بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرایی مرتبط در بخش کشاورزی می‌باشد، بنابراین شناخت فرهنگ سازمانی این وزارت و بهره‌گیری از نتایج بدست آمده می‌تواند نقش بسزایی در روند بهبود فعالیت‌های کارکنان ایفاء نماید. برای تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی موجود ابتدا می‌بایست فرهنگ حاکم را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قابل بهبود فرهنگی شناسایی شده و زمینه ارتقای فرهنگی فراهم آید. از طرفی دیگر تاکنون تحقیقی در زمینه بررسی فرهنگ سازمانی در این وزارت صورت نگرفته است. از این‌رو این تحقیق قصد دارد فرهنگ سازمانی را در معاونت‌های ستادی وزارت جهاد کشاورزی مورد بررسی قرار دهد که برای این منظور یکی از جدیدترین و کارآترین مدل‌های شناخت فرهنگ سازمانی (مدل دنیسون) مورد استفاده قرار گرفته است. در مورد فرهنگ سازمانی مدل‌ها و نگرش‌های مختلفی وجود دارد. عده‌ای از دانشمندان بر روی عوامل محیطی مؤثر بر فرهنگ سازمانی پافشاری بیشتری کرده‌اند، مانند چارلز هندی<sup>۱۲</sup>، هرسی و بلانچارد<sup>۱۳</sup>، لورش و لارنس<sup>۱۴</sup>. عده‌ای از دانشمندان فرهنگ سازمانی را با رویکرد بین-

<sup>6</sup>Kinicki and Kreitner

<sup>7</sup>Barbosa and Cardosoki

<sup>8</sup>Francois

<sup>9</sup>Gillespie

<sup>10</sup>Yilmaz

<sup>11</sup>Mobley

<sup>12</sup> Charles Handy

<sup>13</sup> Hersey and Blanchard



فرهنگی مورد مذاقه قرار داده‌اند، مانند گرت هافستد<sup>۱۵</sup>، کلاکوهون و استرادبک<sup>۱۶</sup>. برخی دیگر برکانون توجه سازمان تأکید داشتند، مانند ریچارد هال<sup>۱۷</sup> و کوئین و کمرون<sup>۱۸</sup> و عده ای دیگر به ساختار داخلی سازمان و سیستم‌های پاداش‌دهی و مکانیزم‌های داخلی توجه داشتند، مانند ماروین و ایزبورن<sup>۱۹</sup>، گردن<sup>۲۰</sup> و براون<sup>۲۱</sup>. برخی دیگر بر روی مسائل روان شناختی و استراتژی متمرکز شدند، مانند دیویس<sup>۲۲</sup> و روی پاین<sup>۲۳</sup> (Rabinson, 2005). در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف شناخت فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شد. مهمترین دلایل انتخاب این مدل عبارتند از:

- مبنای رفتارگرایی<sup>۲۴</sup> این مدل؛
- کامل بودن این مدل از نظر شاخص‌های اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی؛
- قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگی‌های این مدل است.
- در سال‌های اخیر این مدل توسط مؤسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌ها در خارج از کشور بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است.
- یکی دیگر از مزایای مدل دنیسون نمودار گرافیکی آن است که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ شاخص که پیشتر نام برده شد بصورتی که کاملاً وضع فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد، ترسیم می‌کند.

### روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. از نظر گردآوری داده‌ها، میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها و قابلیت تعمیم از نوع مطالعات توصیفی - همبستگی می‌باشد که به روش پیمایش انجام شد. جامعه آماری مورد مطالعه تحقیق، ۱۲۲۲ نفر از کارکنان وزارت جهاد کشاورزی با مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند که در معاونت‌های ستادی پنج‌گانه این وزارت مشغول فعالیت می‌کنند (N=۱۲۲۲). حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۹۵ نفر بدست آمد (n=۲۹۵) که افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تناسبی مورد مطالعه قرار گرفتند. روش تحقیق مورد استفاده، روش ترکیبی (کمی - کیفی) در قالب رهیافت غالب - کمتر غالب<sup>۲۵</sup> بود به عبارت دیگر بخش کمی تحقیق بر بخش کیفی غالب بوده است (عباسی، ۱۳۸۹). که در بخش کیفی تحقیق از مصاحبه همگرا و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به منظور توافق‌سنجی در زمینه تعیین و تعدیل مدل مورد استفاده و نشانگرهای مورد استفاده برای تدوین ابزار تحقیق استفاده شد. در بخش کمی برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد که دارای دو بخش ذیل است: در بخش اول برای سنجش فرهنگ سازمانی وزارت جهاد کشاورزی از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۲۶</sup> استفاده شد (شکل ۱). این مدل از ۶۰ گویه در قالب چهار زیر بخش: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالتی تشکیل شده است که هر کدام از زیر بخش‌ها ۱۵ گویه را شامل می‌شوند که با طیف لیکرت پنج قسمتی (۱: کاملاً مخالفم، ۲: مخالفم، ۳: بی نظرم، ۴: موافقم، ۵: کاملاً موافقم) مورد سنجش قرار گرفتند. روایی

<sup>14</sup> Lorsch and Lawrence

<sup>15</sup> Gerard Hendrik Hofstede

<sup>16</sup> Kluckhohn and stradback

<sup>17</sup> Richard hall

<sup>18</sup> Quinn and Cameron

<sup>19</sup> Marvin and Izburn

<sup>20</sup> Gorden

<sup>21</sup> Brown

<sup>22</sup> Davis

<sup>23</sup> Roy Pine

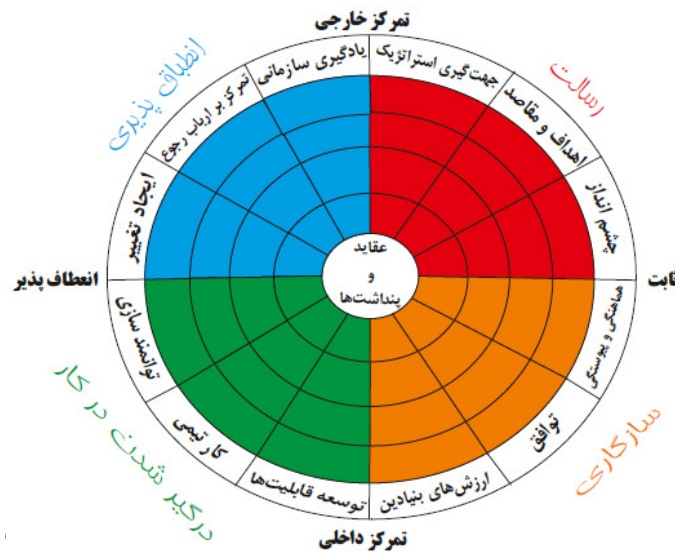
<sup>24</sup> Behaviorally Based

<sup>25</sup> Dominant- Less Dominant

<sup>26</sup> Denison Organizational Culture Survey



ظاهری و محتوایی ابزار تحقیق توسط جمعی از اعضای هیات علمی ترویج و آموزش کشاورزی و مدیریت مورد تایید قرار گرفت. برای تعیین پایایی ابزار تحقیق آزمون مقدماتی (پیش‌آزمون) انجام گرفت بدین منظور تعداد ۳۵ پرسشنامه در بین افراد جامعه آماری تحقیق (لازم به ذکر است این افراد در توزیع نهایی پرسشنامه‌ها مورد مطالعه قرار نگرفتند) توزیع و جمع آوری شد. مقدار آلفای کرونباخ بین ۰/۷۱ تا ۰/۸۵ بدست آمد و فقط یک گویه به علت آلفای کرونباخ اندک حذف شد (جدول ۱). در مرحله جمع‌آوری اطلاعات برای بالابردن درصد بازگشت پذیری پرسشنامه‌ها در هر معاونت از تکنیک مطالعه پیگیر<sup>۲۷</sup> استفاده شد و پس از دو مرحله پیگیری ۲۵۷ پرسشنامه با ضریب بازگشت ۸۷ درصد جمع‌آوری شد. در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از نرم افزارهای Corel Draw X6 و مایکروسافت اکسل<sup>۲۸</sup> ۲۰۱۰ و SPSS نسخه ۱۸ استفاده شد. برای بیان نتایج در قسمت آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار، درصد، فراوانی و نمودارهای راداری و در قسمت آمار استنباطی برای تعیین همبستگی مولفه‌ها و نشانگرهای مورد مطالعه از ضریب همبستگی اسپنر استفاده شد.



فرهنگ سازمانی دنیسون

جدول ۱- مقدار کرونباخ آلفای بخش‌های مختلف فرهنگ سازمانی

مولفه	گویه	آلفای کرونباخ	میزان پایایی*
فرهنگ مشارکتی	۱۵	۰/۸۵	خوب
فرهنگ سازگاری	۱۵	۰/۸۰	خوب
فرهنگ انطباق پذیری	۱۴	۰/۷۱	قابل قبول
فرهنگ رسالتی	۱۵	۰/۸۴	خوب
	۵۹	۰/۹۵	عالی

\* منبع: (George and Mallery (2003)

## یافته‌های پژوهش

### ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان

<sup>27</sup>Follow up Study

<sup>28</sup> Microsoft excel



نتایج بدست آمده نشان می دهد کمتر از سه چهارم پاسخگویان مرد (۱۶۰ نفر) و بیش از یک سوم آنها (۸۷ نفر) زن بودند. میانگین سنی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی تقریباً ۴۲ سال می باشد که در رده سنی میانسال قرار می گیرد سن جوانترین و مسن ترین کارمند به ترتیب ۲۷ و ۵۷ سال بود. سن اکثریت کارکنان (۱۷۶ نفر) بین ۳۳ و ۴۸ سال بود و فقط ۲۶ نفر کمتر از ۳۲ سال و ۵۵ نفر بیشتر از ۴۹ سال سن داشتند. میانگین سابقه اشتغال پاسخگویان نزدیک به ۱۸ سال بود که دامنه آن بین ۱ و ۳۵ سال بدست آمد. سابقه شغلی نزدیک به نیمی از پاسخگویان (۴۸/۲ درصد) بین ۱۱ و ۲۰ سال، کمتر از یک سوم (۳۱/۵۰ درصد) بیش از ۲۱ سال و مابقی (۲۰/۲ درصد) ۱۰ سال و کمتر بود. به لحاظ سابقه مدیریت، اکثریت کارکنان (۷۹ درصد) تجربه مدیریت در معاونت های وزارت نداشتند و فقط ۹ نفر ۲۲ سال و بیشتر در این زمینه سابقه داشتند. میانگین سابقه مدیریتی کمتر از ۲ سال (۱/۷۴) بدست آمد که کمترین و بیشترین آن صفر و ۲۸ سال بود. سطح سواد سه چهارم پاسخگویان (۱۸۲ نفر) کارشناسی و مابقی (۶۵ نفر) کارشناسی ارشد بود. رشته تحصیلی بیش از نیمی (۱۵۰ نفر) غیر کشاورزی و مابقی (۸۶ نفر) کشاورزی بود. از نظر محل فعالیت پاسخگویان، کمتر از نیمی (۱۲ نفر) در معاونت مدیریت و توسعه منابع انسانی، ۴۰ نفر در معاونت امور تولیدات گیاهی، ۴۱ نفر در معاونت تولیدات امور دامی، ۳۹ نفر در معاونت برنامه ریزی و اقتصادی و ۲۵ نفر در معاونت آب، خاک و صنایع فعالیت می کردند. وضعیت استخدامی بیش از نیمی از کارکنان (۱۵۳ نفر) رسمی، کمتر از یک چهارم (۵۲ نفر) قراردادی و مابقی (۴۱ نفر) پیمانی بودند.

### توصیف مولفه های فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی

به طور کلی، همانطور که جدول ۲ نشان می دهد از بین ابعاد ۴ گانه فرهنگ سازمانی بعد فرهنگ انطباق پذیری (میانگین ۲/۸۷) بالاترین الویت و بعد فرهنگ مشارکتی (میانگین ۲/۷۰) پایین ترین الویت را دارند. امتیاز کلی فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی ۲/۸۰ بدست آمد که نشان می دهد فرهنگ سازمانی در این وزارت از وضعیت مناسبی برخوردار نمی باشد و نیازمند بهبود است (جدول ۲).

جدول ۲- میانگین، انحراف معیار و رتبه مولفه های فرهنگ سازمانی (n=۲۵۷)

رتبه	انحراف معیار	میانگین*	مولفه
۱	۰/۶۰	۲/۸۷	فرهنگ انطباق پذیری
۲	۰/۵۷	۲/۸۴	فرهنگ سازگاری
۳	۰/۶۲	۲/۷۹	فرهنگ رسالتی
۴	۰/۷۲	۲/۷۰	فرهنگ مشارکتی
	۰/۶۳	۲/۸۰	کل

\* ۱: کاملاً مخالفم، ۲: مخالفم، ۳: بی نظرم، ۴: موافقم، ۵: کاملاً موافقم

### توصیف نشانگرهای فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی

نتایج بدست آمده در جدول ۳ نشان می دهد که امتیاز کلیه نشانگرهای فرهنگ سازمانی در معاونت های ستادی وزارت جهاد کشاورزی در سطح متوسط می باشد. به طوریکه دامنه میانگین نشانگرها بین ۲/۶۰ تا ۲/۹۸ می باشد. در رابطه با مولفه فرهنگ مشارکتی، نشانگر "توسعه قابلیت ها" (میانگین ۲/۸۲)؛ مولفه فرهنگ سازگاری، نشانگر "توافق" (میانگین ۲/۹۸)؛ مولفه فرهنگ انطباق پذیری نشانگر "یادگیری سازمانی" (میانگین ۲/۹۷) و در زمینه مولفه فرهنگ رسالتی نشانگر "اهداف و مقاصد" (میانگین ۲/۸۲) بیشترین امتیاز را به خود اختصاص دادند (جدول ۳). به طور کلی از بین نشانگرهای ۱۲ گانه فرهنگ سازمانی شاخص "توافق" (میانگین ۲/۹۸) بیشترین امتیاز و شاخص "توانمندسازی" (میانگین ۲/۶۰) کمترین امتیاز را کسب نمودند (شکل ۲).

جدول ۳- میانگین، انحراف معیار و رتبه نشانگرهای فرهنگ سازمانی (n=۲۵۷)



مولفه	نشانه‌گرها	میانگین*	انحراف معیار	رتبه
فرهنگ مشارکتی	توسعه قابلیت ها	۲/۸۳	۰/۷۵	۱
	کار تیمی	۲/۶۸	۰/۸۹	۲
	توانمندسازی	۲/۶۰	۰/۸۱	۳
فرهنگ سازگاری	توافق	۲/۹۸	۰/۶۲	۱
	ارزش‌های بنیادین	۲/۸۶	۰/۷۳	۲
	هماهنگی و پیوستگی	۲/۷۰	۰/۷۴	۳
فرهنگ انطباق پذیری	یادگیری سازمانی	۲/۹۷	۰/۷۲	۱
	تمرکز بر ارباب رجوع	۲/۸۲	۰/۷۲	۲
	ایجاد تغییر	۲/۸۱	۰/۷۷	۳
فرهنگ رسالتی	اهداف و مقاصد	۲/۸۲	۰/۷۹	۱
	گرایش و جهت گیری استراتژیک	۲/۸۰	۰/۷۴	۲
	چشم انداز	۲/۷۶	۰/۶۹	۳

\* ۱: کاملاً مخالفم، ۲: مخالفم، ۳: بی نظرم ۴: موافقم، ۵: کاملاً موافقم



شکل ۲- امتیاز شاخص‌های فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی

## توصیف مولفه‌های فرهنگ سازمانی به تفکیک معاونت‌های ستادی وزارت جهاد کشاورزی

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که در کلیه معاونت‌های ستادی مورد مطالعه فرهنگ انطباق پذیری بالاترین اولویت را کسب کرده است. به طور کلی، همانطور که جدول ۴ نشان می‌دهد از نظر امتیاز کل فرهنگ سازمانی، معاونت برنامه ریزی بالاترین امتیاز (۲/۹۱) را به خود اختصاص داده است که بیانگر وضعیت مناسب فرهنگ سازمانی در این معاونت نسبت به معاونت‌های دیگر است. پایین‌ترین امتیاز فرهنگ سازمانی را معاونت امور تولیدات گیاهی (۲/۶۴) به خود اختصاص داده است و معاونت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی، امور تولیدات دامی و آب، خاک و صنایع به ترتیب در الویت‌های دوم، سوم و چهارم از نظر سطح فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرند (جدول ۴).



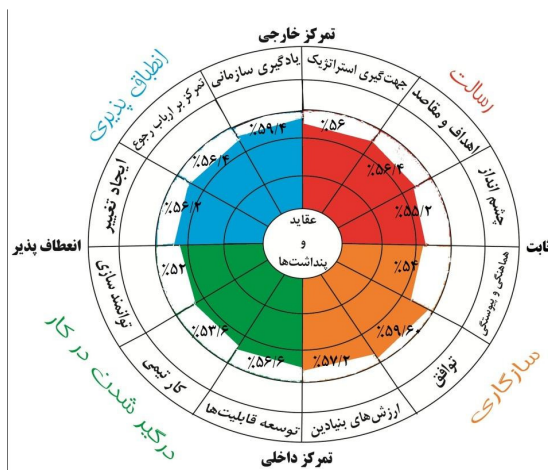
جدول ۴- میانگین، انحراف معیار و رتبه مولفه‌های فرهنگ سازمانی در معاونت‌های ستادی (n=۲۵۷)

مولفه	توسعه و مدیریت منابع انسانی (n=۱۱۲)		امور تولیدات گیاهی (n=۴۰)		امور تولیدات دامی (n=۴۱)		برنامه ریزی اقتصادی (n=۳۹)		آب، خاک و صنایع (n=۲۵)	
	رتبه	SD	رتبه	SD	رتبه	SD	رتبه	SD	رتبه	SD
فرهنگ مشارکتی	۴	۰/۷۰	۴	۲/۷۵	۴	۰/۷۴	۳	۲/۸۰	۴	۲/۴۸
فرهنگ سازگاری	۲	۰/۵۴	۲	۲/۹۲	۲	۰/۵۴	۴	۲/۷۳	۲	۲/۷۴
فرهنگ انطباق پذیری	۱	۰/۶۰	۱	۲/۹۳	۱	۰/۴۹	۱	۲/۸۸	۱	۲/۹۰
فرهنگ رسالتی	۳	۰/۶۵	۳	۲/۸۲	۳	۰/۵۷	۲	۲/۸۴	۳	۲/۷۵
امتیاز کل		۰/۵۵		۲/۸۶		۰/۵۰		۲/۸۱		۲/۷۲

\* ۱: کاملاً مخالفم، ۲: مخالفم، ۳: بی نظرم، ۴: موافقم، ۵: کاملاً موافقم

### تصویر کلی فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی بر اساس مدل دنیسون

با توجه به یافته‌های تحقیق شمای فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی ترسیم شد. همانطور که شکل ۳ نشان می‌دهد معاونت‌های ستادی وزارت جهاد کشاورزی بهترین وضعیت را در رابطه با شاخص‌های توافق و یادگیری سازمانی دارد و کمترین امتیاز نیز به شاخص توانمند سازی بر می‌گردد. به منظور تعیین وضعیت طیف منعطف - ثابت و تمرکز داخلی - خارجی وزارت جهاد کشاورزی از آزمون مقایسه میانگین t همبسته<sup>۲۹</sup> استفاده شد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که در طیف منعطف - ثابت وزارت جهاد کشاورزی اختلاف معنی داری وجود ندارد ولی اختلاف معنی داری در سطح یک درصد بین تمرکز داخلی و تمرکز خارجی وزارت جهاد کشاورزی مشاهده شد که نشان می‌دهد که تمرکز وزارت جهاد کشاورزی به محیط خارج (میانگین ۲/۸۳) نسبت به محیط داخلی (میانگین ۲/۷۷) بیشتر است (جدول ۵).



<sup>29</sup> Paired sample T test





### شکل ۳- شمای کلی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد کشاورزی

جدول ۵- مقایسه طیف ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی وزارت جهاد کشاورزی (n=۲۵۷)

تایف	میانگین	انحراف معیار	t	Sig.
ثابت	۲/۸۲	۰/۶۱	۱/۵۲	۰/۱۳
منعطف	۲/۷۹	۰/۵۴		
تمرکز داخلی	۲/۷۷	۰/۶۰	۲/۵۶*	۰/۰۱
تمرکز خارجی	۲/۸۳	۰/۵۷		

$p \leq 0.01^*$

### همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی

برای تعیین همبستگی بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که بین همه ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی همبستگی مثبت و معنی داری در سطح یک درصد وجود دارد. بیشترین مقدار همبستگی بین فرهنگ مشارکتی و فرهنگ رسالتی مشاهده شد. همچنین همبستگی قوی<sup>۳۰</sup> بین فرهنگ سازگاری و فرهنگ مشارکتی، بین فرهنگ رسالتی و انطباقی وجود دارد. همچنین بعد انطباق‌پذیری فرهنگ سازمانی ارتباط قابل توجهی<sup>۳۱</sup> را با ابعاد مشارکت و سازگاری نشان داد. همچنین ارتباط قابل توجهی بین بعد رسالتی و بعد سازگاری فرهنگ سازمانی مشاهده شد (جدول ۶).

جدول ۶- ماتریس همبستگی بین مولفه های فرهنگ سازمانی (n=۲۵۷)

متغیر	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
فرهنگ مشارکتی (X <sub>1</sub> )	۱			
فرهنگ سازگاری (X <sub>2</sub> )	۰/۷۵**	۱		
فرهنگ انطباق پذیری (X <sub>3</sub> )	۰/۶۷**	۰/۶۵**	۱	
فرهنگ رسالتی (X <sub>4</sub> )	۰/۷۶**	۰/۶۵**	۰/۷۳**	۱

<sup>30</sup> Very Strongly Association

<sup>31</sup> Substantial Association



$p \leq 0.01^{**}$

## بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

به منظور شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به حساب می‌آید. لذا برای انجام هرگونه اقدامی جدیدی در سازمان توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است. زیرا با فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود. در حقیقت هرگونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی موثر واقع نخواهد شد. در حقیقت هرگونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی موثر واقع نخواهد شد. همچنین، اگر مدیران درصدد افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند باید به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. بنابراین این تحقیق با هدف بررسی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در معاونت‌های ستادی وزارت جهاد کشاورزی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) در وزارت جهاد کشاورزی حاکم است که این موضوع بیانگر تایید مدل فرهنگ سازمانی دنیسون می‌باشد که با سایر تحقیقات مورد اشاره در این تحقیق نیز مطابقت دارد. نتایج بدست آمده بیانگر این است که سطح ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی در حد متوسط می‌باشد که با نتیجه تحقیق منوریان و بختایی (۱۳۸۶)، رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۷) و رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) مطابقت دارد. بنابراین این وزارت باید برای ارتقاء سطح هر یک از این ابعاد راهبردها و برنامه‌های ویژه‌ای را اتخاذ کند تا بتواند به مسیر رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت خود را هموارتر سازد. معاونت‌های پنج‌گانه وزارت جهاد کشاورزی در بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز (۲/۸۷) را کسب نمودند که با نتیجه تحقیق رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸)، رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۷)، منوریان و بختایی (۱۳۸۶)، ییلماز و ارگان (۲۰۰۸)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵) همخوانی دارد. سازمان‌هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک‌پذیر هستند، از اشتباه خود عبرت می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً عملکرد بهتری تجربه کرده‌اند.

نتایج تحقیق نشان داد که وزارت جهاد کشاورزی کمترین امتیاز را در بعد درگیر شدن در کار (۲/۷۰) بدست آورد که حاکی از این است که وزارت جهاد کشاورزی در هر یک از معاونت‌های خود باید از قابلیت‌های موجود جهت توانمندسازی و ایجاد گروه‌های کاری استفاده نماید تا اینکه اعضا بتوانند نسبت به مسئولیت‌های خود تعهد بیشتری داشته باشند و خود را به عنوان عضوی از وزارت احساس کنند. نتیجه بدست آمده با تحقیق منوریان و بختایی (۱۳۸۶)، گلیسی و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی ندارد. در سطح شاخص‌های فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی این نتیجه بدست آمد که شاخص توافق (۲/۹۸) بیشترین امتیاز و شاخص توانمندسازی (۲/۶۰) کمترین امتیاز داشتند که با نتایج تحقیق رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۷) همخوانی و با نتیجه تحقیق رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) همخوانی ندارد.

تحلیل مقایسه‌ای طیف ثابت - منقطع و تمرکز داخلی - خارجی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در وزارت جهاد کشاورزی نشان داد که این وزارت بیشتر به سمت محیط خارجی تمرکز دارد و بین طیف ثابت و منقطع اختلافی وجود ندارد که با نتیجه تحقیق منوریان و بختایی (۱۳۸۶) و رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۷) همخوانی ندارد.

نتایج تحلیل همبستگی در سطح مولفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با همدیگر در سطح یک درصد همبستگی وجود دارد که با نتیجه تحقیق رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) همخوانی دارد. وجود همبستگی زیاد بین فرهنگ مشارکتی و فرهنگ رسالتی حاکی از آن است که هر چه قدر کارکنان درک بیشتری از وظایف و اهداف سازمان داشته باشند می‌توانند بیشتر در فعالیت و برنامه‌های سازمان مشارکت داشته باشند و سازمان را در رسیدن به اهداف خود یاری کنند. همبستگی قوی بین فرهنگ سازگاری و فرهنگ مشارکتی بیانگر آن است که هر چه قدر کارکنان در انجام فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان بیشتر با همدیگر توافق و هماهنگی داشته باشند در نتیجه سازمان از ثبات و یکپارچگی بهتری برخوردار خواهد بود و کارکنان بیشتر در انجام امور مشارکت خواهند داشت. بین فرهنگ رسالتی و انطباقی نیز همبستگی قوی مشاهده شد که نشان می‌-



دهد اگر سازمان درک روشن و صحیحی از اهداف و رسالت خود داشته باشد بالطبع انسجام درونی و انطباق پذیری آن با محیط بیرون بیشتر می شود. ارتباط قابل توجهی بین بعد انطباق پذیری فرهنگ سازمانی را با ابعاد مشارکت و سازگاری وجود دارد که بدین معناست که هر چقدر کارکنان در انجام فعالیت های سازمان با همدیگر توافق و مشارکت داشته باشند بنابراین انسجام درونی سازمان و انطباق پذیری بیرونی آن نیز بیشتر خواهد بود. همچنین ارتباط قابل توجهی بین بعد رسالتی و بعد سازگاری فرهنگ سازمانی مشاهده شد که بیانگر آن است هر چه سازمان و اجزای آن در انجام امور و فعالیت های مربوطه سازگاری و هماهنگی بیشتری باهم داشته باشند در نتیجه سازمان از ثبات و یکپارچگی بیشتری برخوردار خواهد بود و می تواند وظایف و رسالت خود را در پیشبرد اهداف سازمان به خوبی انجام دهد که با نتیجه تحقیق اردلان و همکاران (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

با توجه به اینکه سطح مولفه های فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی مطلوب نمی باشد موارد ذیل جهت بهبود و ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی وزارت جهاد کشاورزی پیشنهاد می شود: بکارگیری استراتژی های بهبود سازمانی در هر یک از معاونت های وزارت جهاد کشاورزی اعم از مهندسی مجدد، بهبود مستمر و مهندسی ارزش؛ بهاء دادن به نقطه نظرات و پیشنهادهای ارباب رجوع و کارکنان به طوریکه به ایجاد تغییر رویه ها و روش ها در سازمان بیانجامد. با توجه به بالا بودن امتیاز یادگیری سازمانی در این تحقیق، برای به نیل به ایجاد سازمان یادگیرنده ضروری به نظر می رسد که روند اجرای چرخه مدیریت دانش در وزارت تقویت شود. با توجه به اینکه نشانگر توانمندسازی کمترین امتیاز را در این تحقیق بدست آورد پیشنهاد می شود به منظور افزایش توانمندی کارکنان از نظام پیشنهادها حمایت بیشتری شود، برنامه ریزی کاری به صورت مستمر صورت گیرد و به کارکنان تفویض اختیار بیشتری داده شود تا قابلیت ها و استعداد های بالقوه آنها کشف شود. با توجه به اهمیت روحیه کار جمعی در سازمان پیشنهاد می شود اهداف سازمان به تفکیک واحدهای سازمانی برای کارکنان بازگو شوند، استراتژی کلی سازمان و هر یک از واحدها به تفکیک نوشته شود به طوریکه چشم انداز، ماموریت، اهداف خرد و کلان و مسیر استراتژی برای انجام مدیریت استراتژیک مشخص شود.

## منابع

- اردلان، محمدرضا، سلیمی، قربانعلی، رجائی پور، سعید. و مولوی، حسین. (۱۳۸۷). بررسی رابطه یگانگی فرد - سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان). *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*. ۴۷: ۱۳۱-۹۷.
- حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۸۳). توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقاء مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها، فرهنگ، ارزش ها و اخلاقیات. *پیام مدیریت*. ۹ و ۱۰: ۹۷-۱۱۵.
- رجب بیگی، مجتبی، درویش، حسن، سعید عصر، میترا و فتحی، فرهاد (۱۳۸۷). بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور. *پژوهش و سازندگی*. ۸۱: ۱۶۱-۱۵۲.
- رحیم نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد. *مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد*. ۱۰(۱): ۱۷۰-۱۴۷.
- عباسی، عنایت (۱۳۸۹). *طراحی و تبیین الگوی دانشگاه گیرنده کشاورزی*. رساله گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران (منتشر نشده).
- منوریان، عباس و بختایی، امیر (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی). تهران: چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.



- یزدخواستی، علی، رجایی پور، سعید و مولوی، حسین (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور. *جامعه‌شناسی کاربردی*. ۲۰(۲): ۱-۲.
- Barbosa, Iris. and Cardoso, Cabral - Cardoso. (2007). Managing Diversity in Academic Organization: A Challenge to Organizational Culture. *Journal of Woman in management Review*. 22 (4): 274-288.
- Cabrera, Angel. Cabrera, Elizabeth. and Barajas, Sebastian. (2001). The key to Organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change. *International Journal of Information Management*. 21(3): 245-261.
- Denison, Daniel. Janovics, Jay. Young, Joana. and Cho, Hee, Jae, (2000). *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method*. Working paper. International institute for management development. Switzerland.
- Francois, Henri. (2006). Organizational Culture and Performance Measurement Systems. *Journal of Accounting, Organizations and Society*. 31: 77-103.
- George, David. and Mallery, Paul. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (4<sup>th</sup> Edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Gillespie, Michael. Denison, Daniel. Haaland, Stephanie. Smerek, Ryan. and Neale William. (2008). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Result From Two Companies in Different Industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(1):112 - 132.
- Kinicki, Angelo. and Kreitner, Robert. (2007). *Organizational Behavior*. (3<sup>rd</sup> Edition). New York: McGraw-Hill.
- Price, C. Andera. (2003). *A Culture Assessment OF XYZ Manufacturing Company*. Unpublished Thesis of Training and Development Department, The Graduate School University of Wisconsin-Stout
- Mobley H. William. Wang, Lena. Fang Kate. (2005). Organizational Culture: Measuring and developing it in Your Organization. *China, Harvard Business Review Magazine*. 128-139.
- Robbins, P. Stephan. (2005). *Management*. (8<sup>th</sup> Edition). India: Entice Hall.
- Schein, Edgar. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3<sup>rd</sup> Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. and Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. Ninth edition. New York. John Wiley and Sons Inc.
- Yilmaz, Cengiz and Ergun, Ercan. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy. *Journal of World Business*. 43(3): 290-306.



## Explaining Organizational Culture of Jihad-e-Keshavarzi Ministry Based on Denison Model

Amir Naeimi<sup>\*1</sup>, Gholameza Pezeshki Rad<sup>2</sup>, Hasan Sadighi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. Student of Agricultural Extension and Education, Tarbiat Modares University, Theran, Iran, <sup>2,3</sup>  
Associate Professors of Agricultural Extension and Education Department, Tarbiat Modares University,  
Theran, Iran

### Abstract

The purpose of this study was to investigate organizational culture in ministry of agriculture based on Denison model. Research method of this survey was descriptive and correlation. Statistical population consisted of the agriculture ministry staffs (N=1222). According Krejcie and Morgan table, 295 staffs were selected through stratified random sampling method. Face and content validity of the questionnaire was established by panel of agricultural education and management faculty members. A pilot test was conducted to determine the reliability of the questionnaire. Cronbach's alpha was calculated 0.95. Descriptive findings showed that aspects of "adaptability" and "involvement" had maximum and minimum scores respectively. The total score on the four main aspects of OC was less than medium. Also, indicators such as: "agreement" and "empowerment" gained highest and lowest scores. The correlation results showed that there is a positive and significant correlation between OC components.

**Key Words:** Organizational Culture (OC), Denison Model, Jihad-e-Keshavarzi Ministry