

## مقایسه تطبیقی فرهنگ سازمانی شرکت‌های هواپیمایی و رابطه آن

### با کیفیت خدمات فرودگاهی

حمید رضا حکیمی پور<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۸/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۰

#### چکیده

یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر سرنوشت سازمان‌ها فرهنگ سازمانی است. هر سازمانی با یک نوع فرهنگ غالب به ارائه خدمات به مشتریان می‌پردازد؛ بنابراین هر شرکت هواپیمایی که فرهنگ سازمانی قوی‌تر و یکپارچه‌تری داشته باشد از سطح مطلوب‌تری از کیفیت خدمات برخوردار می‌باشد و رضایتمندی مشتریان و مسافران را بهتر و بیشتر کسب می‌نماید. در تحقیق حاضر با ارائه مدلی، رابطه بین فرهنگ سازمانی شرکت‌های هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است و فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل دنیسون که شامل چهار محور اصلی درگیر شدن در کار، سازگاری، یکپارچگی و مأموریت می‌باشد بررسی می‌شود. داده‌های مورد نیاز برای این تحقیق با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. این تحقیق از لحاظ ماهیت کاربردی، اما از نظر تجزیه و تحلیل پرسش‌ها، توصیفی و همبستگی است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی شرکت‌های هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد و شرکت هواپیمایی با فرهنگ مشارکتی در مقایسه با دیگر شرکت‌های هواپیمایی از سطح کیفیت خدمات فرودگاهی بالاتری برخوردار است.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ سازمانی، درگیر شدن در کار، سازگاری، یکپارچگی، مأموریت، کیفیت

خدمات

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

## ۱- مقدمه

یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر سرنوشت سازمان‌ها فرهنگ سازمانی است. در دنیای پیچیده و در حال تغییر امروزی، بقای سازمان‌ها درگرو، عوامل مختلفی است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها داشتن فرهنگ سازمانی قوی است. فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از باورها، آیین‌ها، اندیشه‌ها، آداب و ارزش‌های حاکم بر این مراکز دانست. مطالعات بسیاری نشان دادند که سازمان‌ها با پشتوانه قوی فرهنگی از اثربخشی بیشتری برخوردار هستند و از استراتژی‌های رقابتی کارآمدتری بهره‌مند هستند. رهبران سازمانی، مدیران و محققان دانشگاهی تمرکز و توجه روزافزونی بر فهم، مفهوم فرهنگ سازمانی دارند، عدم‌تغییر در این توجه روزافزون به این معناست که دلیل اولیه برای تشخیص فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم در اثربخشی سازمان، همچنان مورد تأکید است. با این فرض که فرهنگ سازمانی برای اثربخشی سازمانی حیاتی است، می‌توان نتیجه گرفت که وظیفه محوری مدیران درک و مدیریت فعال فرهنگ سازمان‌هاست. همسوئی هدف‌ها و مجموعه وظایف سازمان و جلب تمایل قلبی و برانگیختن انگیزه‌های درونی افراد جهت اجرای اهداف تدوین‌شده، مدیریت فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. بنابراین عقیده بر این است که فرهنگ سازمانی، رفتارهای موجود و عقاید مشترک را نهادی کرده و زبان مشترک ایجاد می‌کند. امروزه سازمان‌ها متوجه شده‌اند که مطلوب‌ترین و مناسب‌ترین خدمات، اگر نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده نسازند، مورد استقبال قرار نخواهند گرفت. در این خصوص اگر خدمت و کیفیت آن را ناشی از انتظارات فرد مشتریان تصور کنیم، متوجه می‌شوید که دیگر با تکیه بر استراتژی‌های سنتی نمی‌توان به موفقیت در ارائه خدمات نائل آمد. بنابراین توجه خاص به کیفیت مطلوب خدمات و پاسخگویی به انتظارات مشتریان به‌منظور حفظ بقای سازمان و افزایش سودآوری، می‌بایست از جمله اولویت‌های سازمان قرار گیرد. هر سازمانی با یک نوع فرهنگ غالب به ارائه خدمات به مشتریان می‌پردازد و تأثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان قابل بررسی می‌باشد و تأثیر بسزایی دارد. با توجه به موارد بیان‌شده هدف اصلی پژوهش این است مقایسه تطبیقی فرهنگ سازمانی شرکت‌های هواپیمایی و رابطه آن با کیفیت خدمات فرودگاهی مورد بررسی قرار گیرد.

۲- مبانی نظری و توسعه فرضیه‌ها

#### الف) فرهنگ سازمانی:

وبستر و دشپند (۱۹۹۸) بیان کردند که فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های اشتراکی است که به اعضای سازمان کمک می‌کند وظایف سازمانی را درک کنند و بر اساس آن‌ها افکار و رفتارهایشان را هدایت نمایند. (ظاهر و همکاران، ۲۱۱۱، ۱۴) در این پژوهش منظور از فرهنگ سازمانی، جو حاکم بر شرکت‌های مورد مطالعه است که با استفاده از یک پرسشنامه بررسی می‌شود که شامل مؤلفه‌های تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت می‌شود.

#### ب) کیفیت خدمات:

در بخش خدمات، ارزیابی کیفیت آن حین فرآیند ارائه خدمات انجام می‌گیرد. هر تماس مشتری به‌عنوان لحظه‌ای برای ایجاد اعتماد و فرصتی برای راضی و ناراضی کردن بشمار می‌رود. (فیتنر، ۱۳۸۲، ۲۱) از زمانی که نقش خدمات در زندگی روزمره آشکار شد، مقوله کیفیت خدمات نیز به‌عنوان مشخصه اصلی رقابت بین سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت به‌طوری‌که توجه به کیفیت خدمات، سازمان را از رقبایش متمایز ساخته و سبب کسب مزیت رقابتی می‌شود. (قبادیان، ۱۹۹۴، ۶۷)

در اینجا چند تعریف از کیفیت خدمات ارائه می‌شود:

الف) کیفیت خدمات: اندازه و جهت مغایرت بین ادراک مشتری از خدمت و انتظارات او می‌باشد. (گرونروس، ۲۱۱۱)

ب) کیفیت خدمات: قضاوت همه‌جانبه مشتری درباره ماهیت برتر خدمت نسبت به خدمات مشابه با مزیت‌های برجسته آن. (زیتمال، ۱۹۸۷)

ج) کیفیت خدمات: میزان سازگاری پایدار با انتظارات مشتری و شناخت مشتری از خدمت خاص (پاراسورامان، ۱۹۹۳)

بنابراین با توجه به مطالب بالا، فرضیه پژوهش به‌صورت زیر قابل بیان است:  
فرضیه اصلی

H<sub>1</sub>: بین فرهنگ سازمانی شرکت‌های هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود ندارد.  
فرضیه‌های فرعی

۱. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۶. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۷. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۸. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۹. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۱۰. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۱۱. بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۱۲. بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۱۳. بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

۱۴. بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد
۱۵. بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد .
۱۶. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد
۱۷. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد
۱۸. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد
۱۹. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
۲۰. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

### ۳. روش پژوهش

جامعه آماری تحقیق حاضر برای پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی کلیه کارکنان شرکت‌های هواپیمایی ماهان، ایران ایر، آسمان، تابان و ایران ایرتور به تعداد ۵۷۲ نفر می‌باشید و همچنین برای پرسشنامه کیفیت خدمات، مسافران این شرکت‌های هواپیمایی می‌باشند. تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت تحلیل کاربردی، اما از نظر تجزیه و تحلیل پرسش‌ها توصیفی و همبستگی است. در این تحقیق به مقایسه تطبیقی فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های هواپیمایی ماهان، آسمان، ایران ایر، ایران ایرتور و تابان و رابطه آن با کیفیت خدمات فرودگاهی پرداختیم. در این تحقیق از ابزار پرسشنامه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک استفاده شده است و پس از آن با تحلیل پردازش و تبدیل آن‌ها به اطلاعات به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شده است. بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهادی که ارائه می‌شود باید حالت تبیینی داشته باشد و شناخت‌های جدیدی را در راستای توسعه علم و دانش بیان کند و یا حالت کاربردی داشته باشد و راه‌حلی برای حل مسئله بیان کند. تحقیق حاضر به منظور مقایسه تطبیقی فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های

هوایمایی ماهان، آسمان، ایران ایر، ایران ایرتور و تابان و رابطه آن با کیفیت خدمات فرودگاهی انجام گرفت. هدف از انجام این پژوهش نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت خدمات فرودگاهی در شرکت‌های هوایمایی مذکور به منظور شناخت ارتباط و تأثیر آن بر یکدیگر می‌باشد تا بر اساس این تحقیق بتوان به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات شرکت‌های مربوطه دست یافت.

نمونه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان شاغل در شرکت‌های هوایمایی ماهان، آسمان، ایران ایر، ایبران ایرتور و تایبان ایستگاه مشهد مقدس می‌باشد. جهت انجام نمونه‌گیری در این پژوهش، با توجه به در دسترس بودن کل جامعه مورد مطالعه، لیست کاملی از کارکنان شرکت‌های هوایمایی تهیه شده و از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید. در نمونه اولیه حداکثر انحراف معیار برآورد شده در مقیاس 1 تا 111، 35 شده است و با توجه به فرمول کوکران نمونه 111 نفره می‌تواند با اطمینان 95 درصد خطایی کمتر از 5 درصد در برآوردها ایجاد نماید.

$$n_0 = \frac{z_{\alpha}^2 s^2}{d^2} = \frac{1.96^2 \times 0.035^2}{0.05^2} \approx 188$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{188}{1 + \frac{188}{570}} \approx 141$$

که البته نمونه مورد بررسی کمی از این فراتر رفته و تعداد 144 نفر مورد بررسی قرار گرفته است. که البته نمونه مورد بررسی کمی از این فراتر رفته و تعداد 386 نفر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول (۱) توزیع نمونه در جامعه

شرکت هوایمایی	مسافران حمل شده در سال	تعداد پرسنل مشهد	تعداد پرسننامه فرهنگ‌سازمانی پر شده کارکنان	تعداد پرسننامه توزیع شده بین مسافران
ماهان	3476461	71	18	91
آسمان	3398311	151	37	91
ایران ایر	3215477	151	37	91
ایرتور	1251891	112	26	76
تابان	626115	111	26	41
مجموع	11958233	572	144	386

در تحلیل اطلاعات به دست آمده در این تحقیق سعی خواهد شد با تفکیک تحلیل‌ها بر اساس فرضیات به شکل مطلوب‌تری به بیان یافته‌ها پرداخته شود و در این راستا تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی نتایج فرضیه‌های تحقیق به کمک نرم‌افزارهای آماری STATISTICA، SPSS و EXCEL انجام گرفته است. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا برای توصیف داده‌ها از جداول و نمودارهای توزیع فراوانی و میانگین‌های هر سؤال و برای استنباط نتایج از نمونه مورد بررسی به جامعه و نیز بررسی همبستگی بین متغیرها از آزمون‌های ضریب همبستگی استفاده شده است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه در هر کدام از شرکت‌های هواپیمایی یک مقدار برای متوسط عملکرد ثبت شده است میتوان پذیرفت که در سطح ۵ درصد این فرضیه برای تمامی شرکت‌های هواپیمایی قابل پذیرش است و با اطمینان ۹۵ درصد فرضیات پذیرفته یا رد میشوند. نتایج در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲ بررسی آماری فرضیه‌ها

نتیجه	درصد اطمینان	فرضیه‌های تحقیق
رد	۹۵	بین فرهنگ سازمانی شرکت های هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود ندارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

قبول	۹۵	بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.
قبول	۹۵	بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در شرکت‌های هواپیمایی ماهان، آسمان، ایران ایر، ایران ایرتور و تابان چگونه است؟ در شرکت هواپیمایی ماهان، فرهنگ غالب فرهنگ مشارکتی می‌باشد که نشان از این است که سه شاخص توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت‌ها بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و به‌طور جدی درگیر شدن و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مختلف شرکت ماهان ایر مورد حمایت قرار گرفته و حس مسئولیت و مالکیت در آن‌ها به وجود آمده است. در شرکت هواپیمایی ایران ایر و ایران ایرتور فرهنگ غالب، فرهنگ مأموریتی می‌باشد که نشان‌دهنده توجه بیشتر به سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز می‌باشد و کارکنان شرکت هواپیمایی ایران ایر و ایران ایرتور با داشتن درک روشنی از رسالت و مأموریت شرکت خود قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب، آینده سازمان را شکل دهند. در شرکت هواپیمایی آسمان فرهنگ غالب، فرهنگ انطباق‌پذیری یا فرهنگ یکپارچگی است که نشان‌دهنده توجه بیشتر به سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی است و این نشان‌دهنده اینست که این شرکت هواپیمایی بخوبی منسجم و به‌سختی تغییر می‌یابد، لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری



بیرونی را می توان مزیت و برتری شرکت هواپیمایی آسمان بحساب آورد. در شرکت هواپیمایی تابان، فرهنگ غالب، فرهنگ سازگاری است که نشاندهنده توجه بیشتر به سه شاخص هماهنگی و پیوستگی، توافق و ارزشهای بنیادین می باشد و نشان از اینست که شرکت هواپیمایی تابان به سبب برخورداری از یک فرهنگ با ثبات، هماهنگ و منسجم گرایش بالایی به اثربخشی دارد و اینکه دارای فرهنگ قوی و متمایز است و بطور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارد.

وضعیت موجود کیفیت خدمات فرودگاهی در شرکتهای هواپیمایی ماهان، آسمان، ایران ایر، ایران ایرتور و تابان چگونه است؟ با توجه به میانگین امتیازهای بدست آمده و همچنین میانگین رتبه بدست آمده شرکتی که دارای فرهنگ غالب مشارکتی است دارای سطح کیفیت خدمات بالاتری می باشد و به همین ترتیب بعد از آن فرهنگ مأموریتی و سپس فرهنگ سازگاری و در آخر فرهنگ انطباق پذیری می باشد. پس بنابراین کیفیت خدمات فرودگاهی در شرکت های هواپیمایی بترتیب بالاتر بودن سطح کیفیت خدمات فرودگاهی شامل: ۱ - ماهان ایر (مشارکتی) ۲ - ایران ایر و ایران ایرتور (مأموریتی) ۳ - تابان ایر (سازگاری) ۴ - آسمان ایر (انطباق پذیری)

چه رابطه ای میان فرهنگ سازمانی و کیفیت خدمات فرودگاهی وجود دارد؟ با توجه به نتایج بدست آمده هرچه فرهنگ سازمانی شرکتهای هواپیمایی به سمت فرهنگ مشارکتی سوق داده شود کیفیت خدمات فرودگاهی در سطح بالاتری قرار می گیرد و هرچه به سمت فرهنگ انطباق پذیری گرایش پیدا کند سطح کیفیت خدمات فرودگاهی پایینتر می آید. ترتیب اولویت فرهنگ سازمانی شرکتهای هواپیمایی جهت افزایش سطح کیفیت خدمات بشرح ذیل می باشد: • فرهنگ مشارکتی • فرهنگ مأموریتی • فرهنگ سازگاری • فرهنگ انطباق پذیری

یافته های پژوهش مربوط به فرضیات

• یافته های پژوهش مربوط به فرضیه اصلی برای بررسی این فرضیه میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان را بدست آورده و با محاسبه همبستگی بین فرهنگ سازمانی و کیفیت خدمات فرودگاهی و استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن ( $r = 0/509$ ) بدست آمده است

و با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ سازمانی شرکتهای هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

• یافته های پژوهش مربوط به فرضیه های فرعی اول تا پنجم برای بررسی این فرضیه میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان را بدست آورده و با محاسبه همبستگی بین فرهنگ مشارکتی و کیفیت خدمات فرودگاهی و استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن ( $r = 0/0697$ ) بدست آمده است و با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که: بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ مشارکتی شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. یافته های پژوهش مربوط به فرضیه های فرعی ششم تا دهم برای بررسی این فرضیه میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان را بدست آورده و با محاسبه همبستگی بین فرهنگ سازگاری و کیفیت خدمات فرودگاهی و استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن ( $r = 0/133$ ) بدست آمده است و با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که: بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. یافته های پژوهش مربوط به فرضیه های فرعی یازدهم تا پانزدهم برای بررسی این فرضیه میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان را بدست آورده و با محاسبه همبستگی بین فرهنگ انطباق پذیری و کیفیت خدمات فرودگاهی و استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن ( $r = 0/293$ ) بدست آمده است و با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که: بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت

خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ انطباق پذیری شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

یافته های پژوهش مربوط به فرضیه های فرعی شانزدهم تا بیستم برای بررسی این فرضیه میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان را بدست آورده و با محاسبه همبستگی بین فرهنگ مأموریتی و کیفیت خدمات فرودگاهی و استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن (۴=۰/۴۱۶) بدست آمده است و با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که: بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

### پیشنهادات

● با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه اصلی که در آن مشخص شد بین فرهنگ سازمانی شرکتهای هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد، مشخص می شود شرکتهای هواپیمایی فعال در فرودگاههای کشور تنها با داشتن یک فرهنگ مناسب و منعطف است که می توانند بتدریج الگوها و مدلهای مورد نظر خود را در سازمان پیاده سازی کنند و سطح کیفیت خدمات را بالا برند.

● با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه های فرعی اول تا پنجم که در آن مشخص شد بین فرهنگ مشارکتی شرکتهای هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد، برای قوی تر کردن فرهنگ مشارکتی شرکتهای هواپیمایی پیشنهاد می گردد بر

روی توانمند سازی کارکنان سرمایه گذاری شود، همچنین شرکتهای هواپیمایی را بر محور تیم های کاری تشکیل دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه دهند .

● با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه های فرعی ششم تا دهم که در آن مشخص شد بین فرهنگ سازگاری شرکتهای هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد، برای تقویت فرهنگ سازگاری شرکتهای هواپیمایی پیشنهاد می گردد، شرکتهای هواپیمایی به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ کنند، به گونه ای که رفتار کارکنان نشأت گرفته از ارزشهای مرکزی شرکت شده و مهارتهای کارکنان برای به توافق رسیدن در حل مسائل را تحت تأثیر قرار دهند .

● با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه های فرعی یازدهم تا پانزدهم که در آن مشخص شد بین فرهنگ انطباق پذیری شرکتهای هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد، پیشنهاد می گردد که شرکتهای هواپیمایی به خوبی منسجم و به سختی تغییر یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را تقویت کنند بصورتی که ریسک پذیر بوده و از اشتباه خود پند بگیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را بوجود آورند و به طور مستمر در حال بهبود توانایی شرکت در جهت ارزش قائل شدن برای مسافران و مشتریان باشند .

● با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه های فرعی شانزدهم تا بیستم که در آن مشخص شد بین فرهنگ مأموریتی شرکتهای هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد، پیشنهاد می گردد که شرکتهای هواپیمایی با کمک داشتن مدیر عاملی قوی چشم انداز شرکت را مشخص کنند و یک فرهنگ قوی را خلق کرده که این چشم انداز را پشتیبانی کند تا شرکتهای هواپیمایی با داشتن درک روشنی از رسالت و مأموریت خود قادر باشند با تصویر یک آینده مطلوب، آینده شرکت را شکل دهند .

● با توجه به اینکه سطح کیفیت خدمات فرودگاهی شرکت هواپیمایی ماهان نسبت به بقیه شرکتهای هواپیمایی بالاتر می باشد می توان نتیجه گرفت که تقویت فرهنگ مشارکتی در شرکتهای هواپیمایی می تواند سطح کیفیت خدمات فرودگاهی را بالاتر برد پس بنابراین شرکتهای هواپیمایی می توانند با بالا بردن سطح توانمندسازی کارکنان و همچنین افزایش

تیم سازی و توسعه قابلیت‌های کارکنان در همه سطوح باعث افزایش سطح کیفیت خدمات فرودگاهی شرکت‌هایشان شوند و رضایتمندی مسافران را بهتر و بیشتر کسب نمایند.

● در مجموع با توجه به تحقیق بعمل آمده پیشنهاداتی کوتاه و مفید جهت بهبود و ارتقاء فرهنگ سازمانی و بالابردن سطح کیفیت خدمات فرودگاهی ارائه می گردد :

۱. درگیر کردن و مشارکت کارکنان در فعالیتهای مختلف شرکت
۲. گرفتن تصمیمات در سطحی که بیشترین اطلاعات موجود است
۳. برنامه ریزی کاری مداوم در امور مختلف شرکت
۴. مورد تشویق قرار دادن همکاری و تشریک مساعی در بین کارکنان
۵. تکیه بر کنترل و هماهنگی کارها بصورت افقی نه سلسله مراتبی
۶. سرمایه گذاری برای ارتقاء مهارت های کارکنان
۷. توجه شرکتها به هماهنگی و پیوستگی و توافق بین قسمتهای مختلف
۸. تحقق وعده های داده شده توسط مدیران شرکت
۹. توجه به ارزشهای بنیادین شرکت
۱۰. درک روشنی از خواسته ها و نیازهای مشتریان
۱۱. حمایت از نوآوری و خالقیت کارکنان
۱۲. برقراری ارتباط نزدیک بین بخشهای مختلف
۱۳. روشن کردن مسیر استراتژیک شرکت برای کارکنان
۱۴. برقراری توافق گسترده بین کارکنان در ارتباط با اهداف

#### منابع

- اردکانی سعید، (۱۳۸۹)، مقاله آسیب شناسی فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه ای یزد با استفاده از مدل دنیسون .
- اردلان محمد رضا، سلیمی قربانعلی، رجایی پور سعید و مولوی ، حسین، (۱۳۸۷) بررسی رابطه فرد- سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاههای غرب کشور، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷ .

اسلام پور مریم، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و حاکمیت اصول شایستگی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد .

ایران زاده سلیمان (۱۳۷۷) مدیریت فرهنگ سازمان، انتشارات تبریز .  
آذر عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۶)، آمار و کاربرد آن در مدیریت ، جلد دوم، انتشارات تبریز .

رحیم نیا فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۷)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱ ص ۱۶ .

روحی عزیزی، مریم و مهدوی، مژگان (۱۳۸۲) ، مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی، مجله تعاون، آبان و آذر  
۸۲ ص ۱۱۸ .

روحی عزیزی، مریم و مهدوی، مژگان (۱۳۸۸)، راهکارهای تغییر فرهنگ سنتی سازمانی به فرهنگ کارآفرینی در بخش تعاون، شماره ۱۸۸ .

زارعی متین، حسن (۱۳۷۸)، روشهای تغییر فرهنگ سازمانی، مجله دانش مدیریت سال دوازدهم، شماره ۴۶، ص ۱۲۶ .

سایت سازمان هواپیمایی کشوری .

سلطانی، علی (۱۳۹۱)، مقاله ارائه مدلی جهت سنجش کیفیت خدمات اتوبوسرانی درون شهری شیراز از دید مسافران .

سلیمی قربانعلی و علیزاده، قدرت ا... (۱۳۸۶)، شناخت مدرسه براساس مدل دنیسون، سایت تبیان . ۰۶۰

سید جوادین سید رضا، کیماسی مسعود (۱۳۸۲)، ارزیابی کیفیت خدمات سازمان تأمین اجتماعی از منظر کارکنان نشریه فرهنگ مدیریت شماره ۳ .

سیدجوادین سیدرضا، و کیماسی مسعود، مدیریت کیفیت خدمات، انتشارات نگاه دانش تهران، ۱۳۸۴ .

سیدی امیر و ایزدی سارا (۲۱۱۳)، فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد رفتار شهروندی .

طوسی محمد علی (۱۳۸۳)، بالندگی سازمانی، چاپ سوم، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی .

عبداللهی جمال (۱۳۹۱)، ارزیابی کیفیت خدمات بانک با استفاده از مدل سروکوال .  
علیپور شیرسوار، حمیدرضا و نورافکن وحید (۲۱۱۳)، مقاله تاثیر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بر کیفیت خدمات .

غفاریان وفا، جهانگیری آناهیتا (۲۱۱۸)، مقاله کیفیت و رقابت پذیری .  
فصلنامه دانش مدیریت (۱۳۸۵)، سال ۱۹، ش ۷۴ .

فیزی، دایانا، سی (۱۳۸۴)، مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگهای سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی، چاپ اول، انتشارات میر .

کاوسی اسماعیل، قیومی عباسعلی، (۱۳۸۸)، مهندسی فرهنگ در سطح سازمانهای ایرانی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، دفترگسترش و تولید علم .

متیان محمدعلی، مهر حسینی اردکانی عباس (۱۳۹۱)، مقاله بررسی تأثیر ابعاد کیفیت خدمات مبتنی بر تکنولوژی بر رضایت و وفاداری مشتریان .

منوریان، عباس و شریفی، مسلم و قربانی، حسین (۱۳۸۷)، فرهنگ سازمانی باتکیه بر مدل دنیسون، چاپ اول، انتشارات دانشگاه شیراز .

الوانی سید مهدی و ریاحی بهروز، سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران (۱۳۸۲)، چاپ اول .

الوانی مهدی، دانایی فرد حسن (۱۳۸۸)، گفتارهایی در فلسفه تئوریهای سازمان دولتی، انتشارات صفار .

هادیزاده مقدم، اکرم و مریم طهرانی (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین سبکهای عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمانهای دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، سال اول، شماره ۱، بهار ۱۳۸۸ .  
هافستد، گرت (۱۳۸۵)، فرهنگ و سازمان، مترجمان: فرهنگی، علی اکبر و کاوسی، اسماعیل و رشیدپور، علی، انتشارات پژوهشکده تحقیقات استراتژیک .

هرسی، پل و بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۸۲)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ هفتم، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی .

1. Abor, Ann (2008) organizational culture & Diagnosis: a work shop for 'leveraging change USA

2. Buchel .B Denison ,D(Y..r). Knowledge Denisty & Success of new Development, Lausanne.
3. DonaId Waters, Global Lagistics & Distribution Planing.
4. Harrison R.1972 Understanding your organizations character Harvard Business Review Mauy- June 1972.
5. <http://www.denisonconsultinR.com>
6. ien, Edgar H(1996). Defining organizational culture. The Manchester Review. P.2-12.
7. Knapp,(2007)Denison,conculuting members, adapted from <http://www.denison consulting.com> Bjorn Anderson, The Benchmarking workbook.
8. misson and consistency in experts of physical education organization of Islamic Republic of Iran,3 internatinal congress on physical education,
9. Quinn R(1999) Diagnosing culture & changing organizational culture Newyork;Addision Wesly.
10. Quinn. R(1999)Diagnosing culture & changing organizational culture.Newyork : Addison Welse.p 11-24.
11. Shien, E.H.(1985-2005) organizational culture & leadership, 3rd Ed, JosseyBass.
12. sports medicine, expercise & yogic sciences , February 12-15,(2008) India.
13. U.S. Patent and Trademark office, Benchmarking work book, hobani, M.H.Asadi,H (2008). The relationship between organizationa