

مقایسه تطبیقی فرهنگ سازمانی شرکت‌های هواپیمایی و رابطه آن

با کیفیت خدمات فرودگاهی

حمیدرضا حکیمی پور^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۶

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

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۱- مقدمه

یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر سرنوشت سازمان‌ها فرهنگ‌سازمانی است. در دنیای پیچیده و در حال تغییر امروزی، بقای سازمان‌ها درگرو، عوامل مختلفی است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها داشتن فرهنگ‌سازمانی قوی است. فرهنگ‌سازمانی 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 فرهنگ‌سازمانی دارند، عدم تغییر در این توجه روزافزون به این معناست که دلیل اولیه برای تشخیص فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم در اثربخشی سازمان، همچنان مورد تأکید است. با این فرض که فرهنگ‌سازمانی 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 فرهنگ‌سازمانی را شکل می‌دهد. بنابراین عقیده بر این است که فرهنگ‌سازمانی، 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 ازجمله اولویت‌های سازمان قرار گیرد. هر سازمانی با یک نوع فرهنگ غالب به ارائه خدمات به مشتریان می‌پردازد و تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان قابل‌بررسی می‌باشد و تأثیر بسزایی دارد. با توجه به موارد بیان‌شده هدف اصلی پژوهش این است مقایسه تطبیقی فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های هواپیمایی و رابطه آن با کیفیت خدمات فرودگاهی موردبررسی قرار گیرد.

۲- مبانی نظری و توسعه فرضیه‌ها

الف) فرهنگ سازمانی:

وبستر و دشنند (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. (طاهر و همکاران، ۱۴، ۲۱۱۱) 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 به طوری که 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 به صورت زیر قابل بیان است:

فرضیه اصلی

H₁: 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 هواپیمایی 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 فرهنگ‌سازمانی بر کیفیت خدمات فرودگاهی در شرکت‌های هواپیمایی مذکور به‌منظور 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 دست‌یافت.

نمونه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان شاغل در شرکت‌های هواپیمایی ماهان، آسمان، ایران ایر، ایران ایرتور و تابان 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 هواپیمایی تهیه‌شده 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 موردبررسی کمی از این فراتر رفته و تعداد 144 نفر موردبررسی قرارگرفته است. که البته نمونه موردبررسی کمی از این فراتر رفته و تعداد 386 نفر موردبررسی قرارگرفته است.

جدول (1) توزیع نمونه در جامعه

| شرکت هواپیمایی | 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 فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های 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 انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. |
| قبول | ۹۵ | بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی آسمان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. |
| قبول | ۹۵ | بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی ایران ایر و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. |
| قبول | ۹۵ | بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. |
| قبول | ۹۵ | بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. |

وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی 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 موردتوجه قرار گرفته است و به‌طورجدی درگیرشدن و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مختلف شرکت ماهان ایر موردحمایت 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 این

است که این شرکت هواپیمایی به خوبی منسجم و به سختی تغییر می‌یابد، لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری شرکت هواپیمایی آسمان به حساب آورد. در شرکت هواپیمایی تابان، فرهنگ غالب، فرهنگ سازگاری است که نشان‌دهنده توجه بیشتر به سه شاخص هماهنگی و پیوستگی، توافق و ارزشهای بنیادین می‌باشد و نشان از این است 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 به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارد.

وضعیت موجود کیفیت خدمات فرودگاهی در شرکتهای هواپیمایی ماهان، آسمان، ایران ایر، ایران اirtور 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 می‌باشد و به همین ترتیب بعد از آن فرهنگ مأموریتی و سپس فرهنگ سازگاری و در آخر فرهنگ انطباق‌پذیری می‌باشد. پس بنابراین کیفیت خدمات فرودگاهی در شرکتهای هواپیمایی به ترتیب بالاتر بودن سطح کیفیت خدمات فرودگاهی شامل: ۱- ماهان ایر (مشارکتی) ۲- ایران ایر و ایران اirtور (مأموریتی) ۳- تابان ایر (سازگاری) ۴- آسمان ایر (انطباق‌پذیری)

چه رابطه‌ای 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 می‌گیرد و هرچه به سمت فرهنگ انطباق‌پذیری گرایش پیدا کند سطح کیفیت خدمات فرودگاهی پایین‌تر می‌آید. ترتیب اولویت فرهنگ سازمانی شرکتهای هواپیمایی جهت افزایش سطح کیفیت خدمات به شرح ذیل می‌باشد: • فرهنگ مشارکتی • فرهنگ مأموریتی • فرهنگ سازگاری • فرهنگ انطباق‌پذیری

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیات

• یافته‌های 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 می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

• یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه‌های 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 می‌توان 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. یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه‌های 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 ($r=0/0133$) بدست آمده است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان 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. بین فرهنگ سازگاری شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. - یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه‌های فرعی یازدهم تا پانزدهم برای بررسی این فرضیه میانگین امتیازات داده شده توسط پاسخگویان را بدست آورده و با محاسبه همبستگی بین فرهنگ انطباق‌پذیری و کیفیت خدمات فرودگاهی و استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن ($r=0/293$) بدست آمده است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که: بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت هواپیمایی ماهان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری

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

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه‌های 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 ($r=0/416$) بدست آمده است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان 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 ایران ایرتور و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ مأموریتی شرکت هواپیمایی تابان و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد.

۵- 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 می‌شود شرکتهای هواپیمایی فعال در فرودگاه‌های کشور تنها با داشتن یک فرهنگ مناسب و منعطف است که می‌توانند به تدریج الگوها و مدل‌های مورد نظر خود را در سازمان پیاده‌سازی کنند و سطح کیفیت خدمات را بالا برند.

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌های فرعی اول تا پنجم که در آن مشخص شد بین فرهنگ مشارکتی شرکتهای هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد، برای قوی‌تر کردن فرهنگ مشارکتی شرکتهای هواپیمایی پیشنهاد می‌گردد بر روی توانمندسازی کارکنان سرمایه‌گذاری شود، همچنین شرکتهای هواپیمایی را بر محور تیم‌های کاری تشکیل دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه دهند.

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌های 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 می‌گردد، شرکت‌های هواپیمایی به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ کنند، به‌گونه‌ای 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 فرضیه‌های فرعی یازدهم تا پانزدهم که در آن مشخص شد بین فرهنگ انطباق‌پذیری شرکت‌های هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد، پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های هواپیمایی به خوبی منسجم و به‌سختی تغییر یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را تقویت کنند به صورتی که ریسک‌پذیر بوده و از اشتباه خود پند بگیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را به وجود آورند و به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی شرکت در جهت ارزش قائل شدن برای مسافران و مشتریان باشند .

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌های فرعی شانزدهم تا بیستم که در آن مشخص شد بین فرهنگ مأموریتی شرکت‌های هواپیمایی و کیفیت خدمات فرودگاهی رابطه معناداری وجود دارد، پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های هواپیمایی با کمک داشتن مدیر عاملی قوی چشم‌انداز شرکت را مشخص کنند و یک فرهنگ قوی را خلق کرده که این چشم‌انداز 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 می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که تقویت فرهنگ مشارکتی در شرکت‌های هواپیمایی می‌تواند سطح کیفیت خدمات فرودگاهی را بالاتر برد پس بنابراین شرکت‌های هواپیمایی می‌توانند با بالا بردن سطح توانمندسازی کارکنان و همچنین افزایش تیم‌سازی 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 به عمل آمده پیشنهاداتی کوتاه و مفید جهت بهبود و ارتقاء فرهنگ سازمانی و بالا بردن سطح کیفیت خدمات فرودگاهی ارائه می‌گردد :

۱. درگیر کردن و مشارکت کارکنان در فعالیتهای مختلف شرکت
۲. گرفتن تصمیمات در سطحی که بیشترین اطلاعات موجود است
۳. برنامه‌ریزی کاری مداوم در امور مختلف شرکت
۴. مورد تشویق قرار دادن همکاری و تشریک‌مساعی در بین کارکنان
۵. تکیه بر کنترل و هماهنگی کارها به صورت افقی نه سلسله‌مراتبی
۶. سرمایه‌گذاری برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان
۷. توجه شرکتها به هماهنگی و پیوستگی و توافق بین قسمتهای مختلف
۸. تحقق وعده‌های داده شده توسط مدیران شرکت
۹. توجه به ارزشهای بنیادین شرکت
۱۰. درک روشنی از خواسته‌ها 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

۶- منابع

- اردکانی سعید (۱۳۸۹). مقاله آسیب‌شناسی فرهنگ‌سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای یزد با استفاده از مدل دنیسون .
- اردلان، محمدرضا؛ سلیمی، قربانعلی، رجایی پور، سعید و مولوی ، حسین (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرد- سازمان با فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه‌های غرب کشور. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷ .
- اسلام پور، مریم (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و حاکمیت اصول شایستگی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان‌نامه 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 فرهنگ‌سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱، ص ۱۶ .

- روحی عزیزی، مریم و مهدوی، مژگان (۱۳۸۸). راهکارهای تغییر فرهنگ سنتی سازمانی به فرهنگ کارآفرینی. در بخش تعاون، شماره ۱۸۸.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۷). روشهای تغییر فرهنگ سازمانی. مجله دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۴۶، ص ۱۲۶.
- سلطانی، علی (۱۳۹۱). مقاله ارائه مدلی جهت سنجش کیفیت خدمات اتوبوسرانی درون شهری شیراز از دید مسافران.
- سلیمی، قربانعلی و علیزاده، قدرت (۱۳۸۶). شناخت مدرسه بر اساس مدل دنیسون، سایت تبیان. ۰۶۰.
- سید جوادین، سید رضا، کیماسی مسعود (۱۳۸۲). ارزیابی کیفیت خدمات سازمان تأمین اجتماعی از منظر، نشریه فرهنگ مدیریت، شماره ۳.
- سیدجوادین، سیدرضا و کیماسی، مسعود (۱۳۸۴). مدیریت کیفیت خدمات. انتشارات نگاه دانش تهران..
- سیدی، امیر و ایزدی (۱۳۹۷). سارا فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد رفتار شهروندی. طوسی، محمدعلی (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. مقاله تاثیر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بر کیفیت خدمات.
- غفاریان، وفا و جهانگیری، آناهیتا (۱۳۸۷). مقاله کیفیت و رقابت‌پذیری. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۹۹، ص 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 و مهر حسینی اردکانی، عباس (۱۳۹۱). مقاله بررسی تأثیر ابعاد کیفیت خدمات مبتنی بر تکنولوژی بر رضایت و وفاداری مشتریان.
- منوریان، عباس؛ شریفی، مسلم و قربانی، حسین (۱۳۸۷). فرهنگ سازمانی باتکیه برمدل دنیسون، چاپ اول، انتشارات دانشگاه شیراز.

- الوانی، سید مهدی و ریاحی، بهروز (۱۳۸۲). سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول .
- الوانی، مهدی و 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.
- گرت (۱۳۸۵). فرهنگ و سازمان. مترجمان: فرهنگی، علی اکبر؛ کاووسی، اسماعیل و رشیدپور، علی. انتشارات پژوهشکده تحقیقات استراتژیک .
- هرسی، پل و بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ هفتم، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی .

Büchel, B., Nieminen, L., Armbruster- Domeyer, H., & Denison, D. (2013). Managing stakeholders in team- based innovation: The dynamics of knowledge and trust networks. *European Journal of Innovation Management*.

Harrison, R. (1972). Understanding your organizations character Harvard Business Review May- June 1972. <http://www.denisonconsultinR.com>

ien, E., H. (1996). Defining organizational culture. *The Manchester Review*, P.2-12.

Knapp. (2007). Denison, consulting members. adapted from <http://www.denison consulting.com> Bjorn Anderson, The Benchmarking workbook.

Quinn, R. (1999). *Diagnosing culture & changing organizational culture* Newyork; Addison Wesley.

Quinn, R. (1999) *Diagnosing culture & changing organizational culture*. Newyork : Addison Welse. p 11-24.

Shien, E. H. (1985-2005). *organizational culture & leadership*, 3rd Ed, JosseyBass.