

## آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن در

### شرکت برق منطقه‌ای اصفهان

سید حسن علامه<sup>۱\*</sup>، محبوبه عسکری باجگرانی<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۱)

#### چکیده

در دنیای پیچیده امروز فراهم کردن مجموعه‌ای که بتواند سازمان کارآمدی را به وجود آورد، عوامل متعددی را می‌طلبد. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی فرهنگ حاکم در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان و تعیین فرهنگ مطلوب است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی-پیمایشی بوده و جامعه آماری آن همه کارکنان دارای مدرک تحصیلی بالاتر از دیپلم می‌باشند که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، متناسب با ماهیت کار (صف و ستاد) و مدرک تحصیلی، ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز پرسشنامه استاندارد کامرون و کوئین به کار گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد بین فرهنگ موجود و مطلوب شرکت شکاف بسیار عمیقی وجود دارد. فرهنگ موجود گرایش بالایی به فرهنگ سلسله‌مراتبی دارد، در حالی که کارکنان فرهنگ مطلوب برای سازمان را فرهنگ خانواده معرفی کردند.

#### کلیدواژگان

چارچوب ارزش‌های رقابتی، فرهنگ ادوکراسی، فرهنگ بازار، فرهنگ خانواده، فرهنگ سلسله‌مراتبی.

## مقدمه

هر سازمان الگوهای اعتقادی، افسانه‌ها، داستان‌ها، آداب و رسوم دارد که خود متأثر از فرهنگ جامعه‌ای است که سازمان را احاطه کرده است و وجود آن فرهنگ باعث می‌شود اعضا شناختی مشترک پیدا کنند و نوعی یکرنگی و همسویی بین آن‌ها مشاهده شود. کارکنان با شناخت فرهنگ سازمانی قادر خواهند بود به راحتی به پرسش‌هایی پاسخ دهند از جمله سازمان چه ماهیتی دارد؟ چه اهدافی را دنبال می‌کند؟ رفتار و عمل اعضای سازمان چگونه باید باشد؟

فرهنگ سازمانی بر همه جوانب سازمان تأثیرگذار است. فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی و سطح اضطراب و مانند آن مؤثر است. به طور کلی، در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد. بنابراین، هرگونه دگرگونی در سازمان بی‌توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نمی‌شود و اگر مدیران در صدد تغییر بهره‌وری و بالابردن عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آن توجه کنند.

فرهنگ هسته و بُعد مرکزی همه جوانب زندگی است و در بسیاری از سازمان‌ها اولویت برتر را به خود اختصاص داده است، حتی در سازمان‌هایی که به موضوعات فرهنگی توجه اندکی مبذول می‌شود، دانستن این موضوع که چگونه فکر، احساس و عملکرد افراد از طریق معانی و مفاهیم فرهنگی هدایت می‌شوند، اهمیت زیادی دارد. به عبارت دیگر، داشتن فهم عمیق و کلی از چگونگی تأثیر فرهنگ بر وظایف افراد و سازمان‌ها برای مدیران سطوح بالای سازمان اهمیت حیاتی دارد، اما درک این مقوله پیچیده و استفاده علمی از آن کاری بس دشوار و طاقت‌فرسا بوده و فهم دقیق آن نیازمند تلاش بسیار است. در این اثنا داشتن چارچوبی مناسب که در آن مفاهیم اصلی فرهنگ حفظ شده و درک مسائل سازمانی را تسهیل کند، گامی مؤثر در افزایش آگاهی و بهبود بینش مدیران و رهبران نسبت به فرهنگ سازمانی خواهد بود. در هر صورت تأکید بر اهمیت فرهنگ سازمانی عاملی

مؤثر در دستیابی به رشد و موفقیت سازمانی است (Alvesson, 2008, p.50). بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد با شناسایی فرهنگ سازمانی موجود و تعیین فرهنگ مطلوب، شکاف‌های موجود در راه دستیابی به اهداف سازمان شناسایی شده و راهکارهایی برای رفع موانع و کسب موفقیت‌های بیشتر در آینده بیان شود.

### بیان مسئله

فرهنگ سازمانی پدیده پیچیده‌ای است که در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش بسزایی دارد. اگر سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود، و ابعاد و شاخصه‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی مانند تعارض و عدم انسجام سازمانی و در نتیجه، ضعف عملکرد روبه‌رو می‌شوند (رحیم‌نیا و علی‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۴۸ و ۱۴۹). فرهنگ سازمانی به دلیل اثری که بر بنیان‌های فکری و عقیدتی کارکنان و نیز ارزش‌های نهادینه‌ای که در شخصیت افراد می‌گذارد، شاهرگ حیاتی موفقیت یا شکست همه برنامه‌های سازمانی است. فرهنگ سازمانی شناختی از سازمان ایجاد می‌کند که تأثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد، ایجاد احساس هویت و تعهد را تسهیل می‌کند و احتمال ثبات سازمان را بالا می‌برد (Cheung et al., 2010, p.7).

به عبارتی، بررسی فرهنگ سازمان به‌عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌کند از این طریق نخست، بخش‌ها یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه کنند، دوم، مسائل را اولویت‌بندی کنند، و سوم، ادراک و انتظارات کارکنان را شناسایی کنند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۴). بنابراین، شناسایی فرهنگ این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند تا با آگاهی بیشتر نسبت به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده کرده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند (محمودی و مرتجی، ۱۳۹۱، ص ۸۳۰)، و این گونه در جهت حصول فرهنگ مطلوب گام‌های مؤثری بردارند.

مطالعات تحلیلی متون نظری نوین مدیریت حاکی از آن است که اغلب شکست‌های سازمانی در راستای استقرار نظام‌ها و نظریه‌های نوین مدیریت مربوط به جنبه‌های نرم سازمان و زمینه‌های

فرهنگی سازمان است و به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌های ایرانی و به‌طور خاص، آن‌هایی که صبغه تاریخی بیشتر و منشأ دولتی دارند، فرهنگی بیگانه‌تر نسبت به الزامات عصر جدید و استقرار نظام‌های مدیریتی نوین دارند، که شرکت برق منطقه‌ای اصفهان نیز از این امر مستثنا نیست و علی‌رغم همه فعالیت‌ها و تلاش‌هایی که در زمینه بهبود و پیشرفت عملکرد خود داشته است، همچنان در رتبه‌بندی عملکرد در سطح ملی از بعضی رقبای فاصله قابل تأملی دارد. همان‌طور که بیان شد، بسیاری از ناکامی‌ها یا اشتباهات عملکردی در فرهنگ حاکم بر شرکت‌ها ریشه دارد، بنابراین، مسئولان شرکت برق منطقه‌ای اصفهان تصمیم گرفتند برای پرکردن شکاف موجود به آسیب‌شناسی فرهنگ حاکم بپردازند و نقاط ضعف و قدرت خود را در این راستا شناسایی کنند. در این زمینه مسئولان شرکت برق منطقه‌ای اصفهان بستر مناسبی را فراهم کردند تا در این پژوهش به شناخت فرهنگ موجود و اصلاح آن پرداخته شود. در این مقاله ابتدا در قالب متون نظری پژوهش عناصر فرهنگ سازمانی و ابزار ارزیابی آن بررسی می‌شود، سپس، میزان حاکمیت هر یک از ابعاد فرهنگ و ایجاد اصلاحات لازم برای بهبود فرهنگ حاکم در راستای دستیابی به فرهنگ مطلوب در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان شناسایی می‌شود.

### مبانی نظری پژوهش

دهه هشتاد را می‌توان مرحله آغازین مطالعه بر روی فرهنگ سازمانی دانست. اشتیاق به مطالعه در این زمینه در دهه یادشده از آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب‌وکارها ناشی شده بود، که مبحث هماهنگی بین کارکنان این گونه سازمان‌ها را در پی داشت. از دیگر سو، شناسایی ارتباط سطوح مختلف عملکرد با فرهنگ سازمان و آگاهی از این امر که فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار عمل کند، موجبات توجه روزافزون به مبحث فرهنگ سازمانی را فراهم کرد (Cameron & Quinn, 2011, p.18; Jones & Goffee, 2001).

نکته شایان توجه آن است که بعد از سپری شدن سال‌ها از مبدأ پیدایش مبحث فرهنگ، همچنان در میان رشته‌های علمی مختلف بر روی این مفهوم توافق نظر وجود ندارد، اما به‌طور کلی از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به‌عنوان زنجیره‌ای مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری

سازمان را فراهم کرده (Chermack & Korte, 2007, p.36)، و عاملی است که توسط منابع انسانی سازمان تقویت و نهادینه‌سازی می‌شود. همچنین، بر منابع انسانی به‌عنوان سرمایه مهم و استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد و یکی از عوامل مهم و مؤثر در بهره‌وری، رشد و شکوفایی استعدادها و به‌کارگیری توانمندی منابع انسانی سازمان است (Ansari et al., 2011, p.121).

امروزه، یکی از وجوه قدرت و تمایز سازمان‌ها، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان است و چهره درون و برون آن را از نظر پایبندی‌های کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان می‌دهد. در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی دریافته‌اند که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل استراتژیک و تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها، اهمیت ویژه‌ای دارد (Ahmadi et al., 2010, p.374)، اما نکته مهم آن است که فرهنگ سازمانی عاملی است که صحت و درستی آن بنا بر شرایط برای سازمان‌های مختلف، متفاوت است. بنابراین، مهم‌ترین پرسشی که مطرح می‌شود این است که «فرهنگ درست برای سازمان چیست؟» (Blanchard, 2010, p.244). به‌عبارت بهتر، آگاهی از آنچه که باید باشد (فرهنگ درست) و ارزیابی آنچه موجود است (فرهنگ حاکم)، این امکان را فراهم می‌کند تا شکاف موجود شناسایی، و گام‌های مؤثری برای بهبود آسیب‌ها طراحی شود.

پاسخگویی صحیح به پرسش یادشده ملزم به داشتن چارچوبی مناسب است که در آن مفاهیم اصلی فرهنگ حفظ شود و درک مسائل سازمانی و دستیابی به فرهنگ مطلوب را تسهیل کند (Alvesson, 2002, p.47). برای تحقق این مهم مدل‌های متفاوتی مانند مدل دنیسون (۱۹۹۰) با چهار مؤلفه فرهنگ انعطاف‌پذیر، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مبتنی بر تداوم و مدل شاین (۱۹۹۹) با مؤلفه‌های جلوه‌های ظاهری، ارزش‌های مورد حمایت، باورهای مشترک نهفته و مدل فرهنگ ملی هافستد (۲۰۰۱) با مؤلفه‌های فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، مردسالاری در مقابل زن‌سالاری، دیدگاه بلندمدت در برابر دیدگاه کوتاه‌مدت و ... ارزیابی شد؛ اما به دلیل اینکه هدف پژوهش حاضر بررسی فرهنگ با ماهیتی کاملاً سازمانی بوده که رویکردی مبتنی بر عملکرد داشته باشد، هیچ‌یک از مدل‌های یادشده به لحاظ

ماهیت و رویکرد، اهداف پژوهش حاضر را پوشش نمی‌داد. بنابراین، در این پژوهش چارچوب ارزش‌های رقابتی، که رویکردی بسیار مشهور برای فرهنگ بوده و فرهنگ را به عملکرد سازمانی مرتبط می‌کند، اتخاذ شده است. این چارچوب در سازماندهی و تعبیر و تفسیر آرایه و تنوع گسترده‌ای از پدیده‌های سازمانی مفید است. چارچوب ارزش‌های رقابتی از درجه‌سازگاری و تناسب زیادی با برنامه‌های طبقه‌بندی فرهنگی برخوردار است، به طوری که شیوه تفکر افراد، ارزش‌ها و مفروضات آنان و روش‌های پردازش اطلاعات توسط کارکنان را به سادگی سازماندهی و طبقه‌بندی می‌کند (Cameron & Quinn, 2011, p.23).

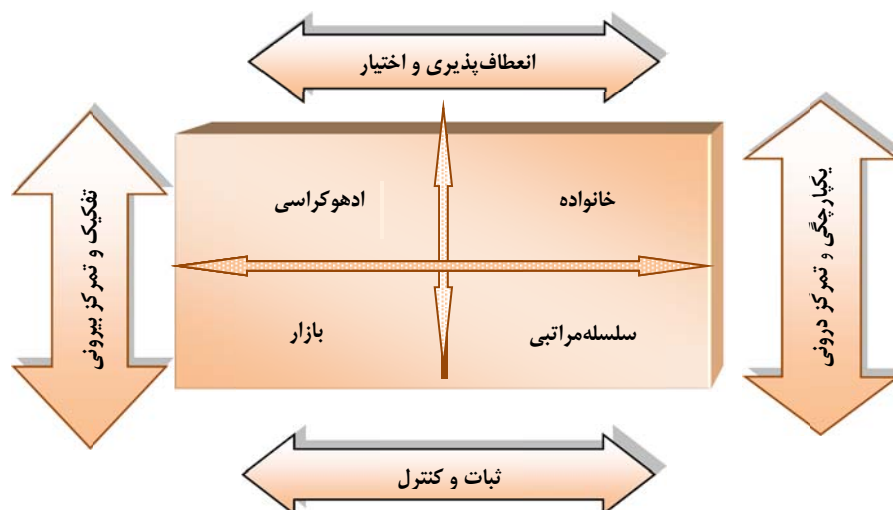
### چارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF)

چارچوب ارزش‌های رقابتی<sup>۱</sup> امکان درک ارزش‌های اساسی فرهنگ سازمانی و اتخاذ تصمیم‌های لازم برای انطباق سازمان با شرایط مطلوب را برای مدیران فراهم می‌کند (حاجی‌پور و نظری‌پور کاشانی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۹). این چارچوب تمایز بین فرهنگ‌های سازمانی را در امتداد دو بُعد به تصویر می‌کشد:

الف) بُعد ساختار: این بُعد شامل انعطاف‌پذیری در یک طرف، تا کنترل در طرف مقابل است. این بُعد تمایز بین سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند الگوهای رفتاری سازگار را تعریف کنند با سازمان‌هایی که اجازه می‌دهند کارکنانشان رفتارهای مورد نظرشان را داشته باشند، دربرمی‌گیرد.

ب) بُعد تمرکز: این بُعد شامل تمرکز خارجی تا تمرکز داخلی می‌شود. تمرکز داخلی بر عوامل داخلی سازمان مانند رضایت کارکنان تأکید کرده، در حالی که تمرکز خارجی بر توانایی‌های سازمان در انجام دادن وظیفه در محیط تأکید می‌کند (Gregory et al., 2008, p.682).

دو بُعد ساختار و تمرکز در کنار یکدیگر چهار مربع فرهنگی را تشکیل می‌دهند که هر یک، چهار دسته معیار و ارزش‌های متفاوتی را برای داوری و قضاوت درباره سازمان‌ها فراهم می‌کند. برای روشن شدن مطلب، چارچوب ارزش‌های رقابتی در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. چارچوب ارزش‌های رقابتی (Cameron & Quinn, 2011, p.39)

درباره این چهار مربع فرهنگی شایان توجه است که مربع‌هایی که در قطر قرار می‌گیرند، نسبت به هم مفروضات متناقض و رقابتی دارند. برای مثال، مربع سمت راست بالا، ارزش‌هایی را که بر تمرکز داخلی و سازماندهی تأکید می‌کنند، شناسایی می‌کند. در حالی که مربع سمت چپ پایین، ارزش‌هایی را که بر تمرکز بیرونی و کنترل تأکید می‌کنند، شناسایی می‌کند. برای آشنایی بیشتر با فرهنگ‌های یادشده در ادامه، خصوصیات و ویژگی‌های هر بعد توضیح داده می‌شود.

### فرهنگ سلسله‌مراتبی

سازمانی فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> دارد که بر ثبات و کنترل درونی تأکید می‌کند، برای انجام دادن کارها، کاملاً رسمی و ساختاریافته عمل می‌کند و رویه‌ها در این ساختار به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری را باید انجام دهد (Cameron & Quinn, 2011, p.42).

### فرهنگ بازار

سازمانی فرهنگ بازار<sup>۲</sup> دارد که بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و کنترل تأکید می‌کند. چنین

1. Hierarchy culture  
2. Market culture

سازمان‌هایی نتیجه‌گرا<sup>۱</sup> بوده و توجه اصلی آن‌ها بر انجام‌دادن درست کارها است. کارکنان با یکدیگر رقابت می‌کنند و در پی دستیابی به اهداف‌اند. در این فرهنگ، تأکید بلندمدت سازمان بر اقدام‌های رقابتی و دستیابی به هدف‌ها و مقاصد کمی است (Cameron & Quinn, 2011, p.45). این نوع از فرهنگ تأکید خاصی بر مزیت رقابتی در بازار می‌کند و معتقد است محیط عاملی تهدیدکننده است که باید آن را به فرصت تبدیل کرد. در این فرهنگ اثربخشی سازمانی از طریق بهره‌وری اندازه‌گیری می‌شود که از سازوکار بازار به‌دست آمده باشد (Guner, 2001, p.78).

### فرهنگ خانواده

سازمانی فرهنگ خانواده<sup>۲</sup> دارد که بر حفظ بقا و انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید می‌کند. مکان و فضای کاری سازمان‌های با فرهنگ خانوادگی بسیار دوستانه است، جایی که کارکنان در بسیاری از موارد مانند اعضای خانواده‌ای بزرگ با یکدیگر اشتراک دارند (Cameron & Quinn, 2011, p.47).

### فرهنگ ادھوکراسی

فرهنگ ادھوکراسی<sup>۳</sup> تمرکز خارجی و انعطاف‌پذیری محیط، خلاقیت و پویایی را در سازمان تشویق می‌کند. در این نوع فرهنگ، تعهد به تجربه‌کردن و نوآوری وجود دارد (Hellriegel et al., 2002, p.66).

چهار بعد فرهنگ که بیان شد، خود توسط شش مؤلفه کلیدی فرهنگ ارزیابی می‌شوند. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از:

۱. ویژگی‌های حاکم بر سازمان<sup>۴</sup>.

۲. سبک رهبری<sup>۵</sup> و رویکردی که براساس آن این سبک در سراسر سازمان نفوذ می‌کند.

- 
1. Result oriented
  2. Clan culture
  3. Adhocracy culture
  4. Dominant characteristics
  5. Organizational leadership



۳. مدیریت کارکنان<sup>۱</sup> یا سبکی که مشخص می‌کند چگونه با کارکنان رفتار می‌شود و محیط کاری آنان شبیه چیست.

۴. عامل نگهدارنده سازمان<sup>۲</sup> (چسب سازمانی) که سازمان را منسجم می‌کند.

۵. معیار موفقیت<sup>۳</sup> که تعیین می‌کند موفقیت در سازمان چگونه تعریف شده و چه چیز پاداش داده می‌شود.

۶. تأکید راهبردی<sup>۴</sup> که مشخص می‌کند کدام حوزه‌ها محرک استراتژی سازمان هستند.

این مؤلفه‌ها در ترکیب با یکدیگر جمعاً می‌توانند انعکاسی از ارزش‌های اساسی یک سازمان و مفروضات ضمنی دربارهٔ روش و نحوهٔ عمل یک سازمان باشند (Cameron & Quinn, 2011, p.173).

پژوهش‌های گذشته نیز نشان می‌دهد این شش مؤلفه تصویر کاملی از نوع فرهنگ حاکم در یک سازمان ارائه می‌کند. بنابراین، با استناد به چهار بعد فرهنگ سازمانی و شش مؤلفه ارزیابی‌کننده آن بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی، برای سنجش سطح حاکمیت هر یک از فرهنگ‌ها و تشخیص فرهنگ مطلوب در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی به کار گرفته شده است که در ادامه، بیشتر توضیح داده می‌شود.

#### ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI)

اگرچه روش‌های متنوعی در ارزیابی فرهنگ سازمانی وجود دارد در این پژوهش برای تعیین و تشخیص فرهنگ شرکت برق منطقه‌ای اصفهان ابزار OCAI<sup>۵</sup> به کار گرفته شده است. این ابزار بر مدل نظری چارچوب ارزش‌های رقابتی استوار است. این ابزار در بیش از ۱۰۰۰ شرکت جهان به کار گرفته شده و از ابزارهای مهم پیش‌بینی عملکرد سازمانی است. این ابزار بسیار کاربردی بوده و در تشخیص جنبه‌های مهم فرهنگ اساسی یک سازمان بسیار دقیق است (Cameron & Quinn, 2011, p.27).

- 
1. Management of employees
  2. Organization glue
  3. Criteria of success
  4. Strategic emphases
  5. Organizational Culture Assessment Instrument

چارچوب ارزش‌های رقابتی به نوعی مرتبط با نمایش تجمیعی شناختی الگوهای یادگرفته‌شده در طول زمان است. در این چارچوب، محققان ارزش‌ها را به‌عنوان یک «اندازه متوسط» از فرهنگ می‌بینند، یعنی یک رویکرد که وجود سطوح عمیق‌تر فرهنگ مانند مفروضات و باورهای منجر به فرهنگ را انکار نمی‌کند، همچنین، به سمت سطوح اولیه یعنی رفتارها، نمادها و مصنوعات که بسیار محسوسند، هم حرکت نمی‌کند (حاجی‌پور و نظرپور کاشانی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۹). این ابزار چهار فرهنگ خانواده، ادھوکراسی، بازار و بوروکراسی را در دو وضعیت موجود و مطلوب را ارزیابی می‌کند.

### ترسیم نیم‌رخ فرهنگ سازمانی

آمارشناس معروف جان توکی<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) معتقد است بینش و درک به وسیله آزمون‌های آماری بر روی داده‌ها ایجاد نمی‌شود، بلکه به وسیله تصاویری از داده‌ها ایجاد می‌شود. او مدعی بود شیوه بسیار مؤثر در تفسیر اعداد، رسم تصویر، جدول یا نمودار همراه با آن‌ها است. تصاویر نسبت به آزمون آماری یا تکنیک‌های پیچیده ریاضی درک بهتری را برای افراد ایجاد می‌کنند و بستر مناسبی برای انجام دادن مقایسه فراهم می‌کنند تا جایی که به وسیله تجزیه و تحلیل تصاویر و اشکال در مقایسه با نگاه کردن به نتایج و تحلیل‌های عددی می‌توان الگوهای جالب توجه بیشتری را شناسایی کرد.

به دلیل اینکه شیوه تجزیه و تحلیل این پژوهش مطابق با مدل توکی است، ترسیم تصویری از داده‌های فرهنگ سازمانی مزیتی بزرگ در درک بهتر شرایط فرهنگی شرکت به شمار می‌رود. گام‌های ترسیم نیم‌رخ<sup>۲</sup> فرهنگ سازمانی به شرح زیر است:

۱. اعداد ستون وضعیت موجود بررسی می‌شود: ابتدا متوسط امتیازات گزینه‌های مربوط به فرهنگ‌های چهارگانه در وضعیت موجود محاسبه شده، و هر امتیاز در مربع مربوط به همان فرهنگ ثبت می‌شود.

۲. نقطه‌های مشخص شده در هر مربع به یکدیگر وصل می‌شود: اتصال نقطه‌ها در هر مربع یک

1. John Tukey

2. Profile

تصویر چهار گوشه را ایجاد می‌کند. این نقشه یک تصویر از فرهنگی را که هم اکنون در سازمان وجود دارد، نمایش می‌دهد.

۳. اعداد ستون وضعیت مطلوب بررسی می‌شود: گام‌های اول و دوم مجدداً براساس اعداد ستون وضعیت مطلوب تکرار می‌شوند. در این زمان برای اتصال نقطه‌ها از یک خط‌چین استفاده می‌شود تا فرهنگ مطلوب از فرهنگ موجود به‌سادگی تمییز داده شود. داشتن هر دو نمودار در یک شکل اجازه می‌دهد حوزه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب مقایسه شود و جاهایی که تغییر فرهنگی لازم است، شناسایی شود (Cameron & Quinn, 2011, pp.74&75).

### فرضیه‌های پژوهش

با استناد به چهار نوع فرهنگ سازمانی منتج از مدل کامرون و کوئین، و شش مؤلفه ارزیابی‌کننده موجود در ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر بیان می‌شود:

#### فرضیه اصلی

بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان تفاوت معنادار وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نظر ویژگی‌های حاکم بر سازمان تفاوت معنادار وجود دارد.

بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نظر سبک رهبری تفاوت معنادار وجود دارد.

بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نظر مدیریت کارکنان تفاوت معنادار وجود دارد..

بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نظر عامل نگهدارنده سازمان تفاوت معنادار وجود دارد.

بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نظر معیار موفقیت تفاوت معنادار وجود دارد.

بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نظر تأکیدات راهبردی تفاوت معنادار وجود دارد.

### روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف از انجام‌دادن این پژوهش، تشخیص فرهنگ موجود و تعیین فرهنگ

مطلوب در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان است، می‌توان گفت این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. در این پژوهش روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و نیز روش میدانی مانند پرسشنامه به کار گرفته شد و هدف آن شناخت صفات، ترجیحات، ویژگی‌ها و رفتار افراد جامعه از طریق مراجعه به آنان است. بنابراین، می‌توان گفت که نوع پژوهش حاضر براساس ماهیت و روش پژوهش، توصیفی و از نوع پیمایشی است.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد کامرون و کوئین (۲۰۱۱) به کار گرفته شد. این پرسشنامه شامل ۲۴ پرسش برای وضع موجود و ۲۴ پرسش برای وضع مطلوب است. برای سنجش روایی پرسشنامه روایی محتوا بررسی شد که به این منظور در مرحله اول تعدادی از استادان متخصص در حوزه موضوع پژوهش پرسشنامه را بررسی کردند و در مرحله دوم از نظرهای تعدادی صاحب‌نظران شرکت برق منطقه‌ای اصفهان به کار گرفته شد و بدین طریق روایی محتوای پرسشنامه تأیید شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضرایب آن در جدول ۱ بیان شده است و مؤید پایایی ابزار پژوهش است.

جدول ۱. ضرایب پایایی به تفکیک هر یک از ابعاد فرهنگ

آلفای کرونباخ		فرهنگ سازمانی و ابعاد آن
وضعیت مطلوب	وضعیت موجود	
۰/۸۴	۰/۸۳	فرهنگ سازمانی
۰/۸۵	۰/۹۷	ویژگی‌های حاکم بر سازمان
۰/۸۶	۰/۸۳	سبک رهبری
۰/۸۱	۰/۷۱	مدیریت کارکنان
۰/۷۰	۰/۷۳	عامل نگهدارنده سازمان
۰/۸۲	۰/۸۰	معیار موفقیت
۰/۷۶	۰/۸۱	تأکیدات راهبردی

### جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش متشکل از همه کارکنان دارای مدرک تحصیلی بالاتر از دیپلم شرکت برق منطقه‌ای اصفهان است که تعداد این افراد ۴۷۳ نفر است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با ماهیت شغل و مدرک تحصیلی افراد است.

برای تعیین حجم نمونه یک مطالعه مقدماتی با توزیع پرسشنامه بین ۳۰ نفر از کارکنان شرکت برق منطقه‌ای اصفهان انجام گرفت. بنا به ماهیت متفاوت این پرسشنامه مبنی بر تعیین میزان حاکمیت فرهنگ‌های چهارگانه در طیف گسترده‌ای از اعداد بین ۵ تا ۱۰۰ برای تعیین حجم نمونه فرمول ۱ به کار گرفته شد.

$$n \geq \frac{N(t)^2(pq)}{(N-1)d^2 + (t)^2(pq)} \quad (1)$$

بنابر فرمول ۱ حجم نمونه این پژوهش عبارت است از:

$$n_1 \geq \frac{473 \times (1/96)^2 \times (0/25)}{(472)(0/05)^2 + (1/96)^2(0/25)} = 210 \quad (2)$$

بنابراین، ۲۱۰ پرسشنامه بنابر ماهیت شغل (صف و ستاد) و مدرک تحصیلی بین کارکنان شرکت برق منطقه‌ای اصفهان به صورت تصادفی توزیع و جمع‌آوری شد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای ارزیابی سطح حاکمیت فرهنگ‌های خانواده، سلسله‌مراتبی، ادھوکراسی و بازار شش مؤلفه ویژگی‌های غالب سازمان، نوع رهبری، مدیریت کارکنان، عامل نگهدارنده سازمان، معیار موفقیت در سازمان و تأکیدات راهبردی سازمان به کار گرفته شد. در ادامه، برای بررسی تفاوت فرهنگ موجود و مطلوب از نظر هر یک از مؤلفه‌های بیان‌شده، نتایج آزمون ویلکاکسون و پس از آن نیم‌رخ‌های فرهنگی منتج از داده‌ها ارائه شده است.

جدول ۲ نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش مبنی بر تفاوت بین فرهنگ موجود و مطلوب

شرکت برق منطقه‌ای اصفهان از نظر شش مؤلفه مؤثر بر فرهنگ را نشان می‌دهد. همه فرض‌های آماری در قالب مشابهی به شرح زیر طراحی شد، با این تفاوت که در هر فرض یک مؤلفه جدید جایگزین شد.

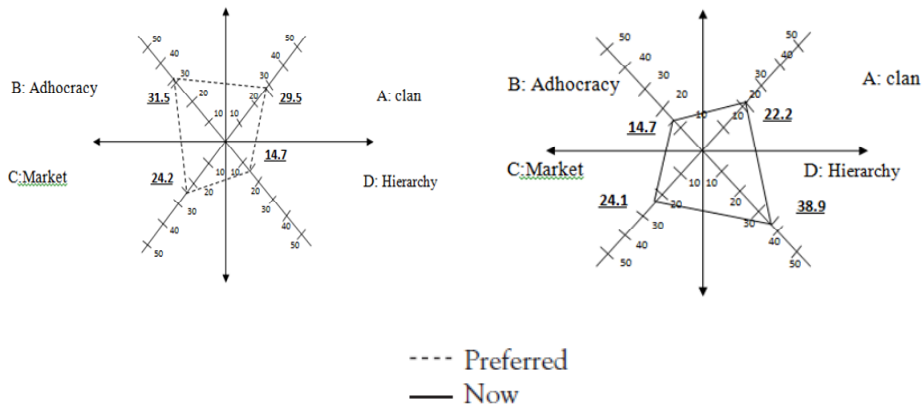
فرض صفر: بین فرهنگ موجود و مطلوب سازمان از نظر ویژگی‌های غالب سازمان تفاوت وجود ندارد.

فرض یک: بین فرهنگ موجود و مطلوب سازمان از نظر ویژگی‌های غالب سازمان تفاوت وجود دارد.

جدول ۲. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی با آزمون ویلکاکسون

فرضیه	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی	تعداد	آماره آزمون	ضریب معناداری	نتیجه آزمون
اول	ویژگی‌های حاکم بر سازمان	۲۱۰	۱۰/۲۴۱-	۰/۰۰۱	تأیید
دوم	سبک رهبری	۲۱۰	۹/۵۱-	۰/۰۴۱	تأیید
سوم	مدیریت کارکنان	۲۱۰	۸/۵۱-	۰/۰۰۸	تأیید
چهارم	عامل نگهدارنده سازمان	۲۱۰	۱۱/۰۵۱-	۰/۰۲۱	تأیید
پنجم	معیار موفقیت	۲۱۰	۹/۰۶۶-	۰/۰۱۴	تأیید
ششم	تأکیدات راهبردی	۲۱۰	۹/۷۴۲-	۰/۰۱۰	تأیید

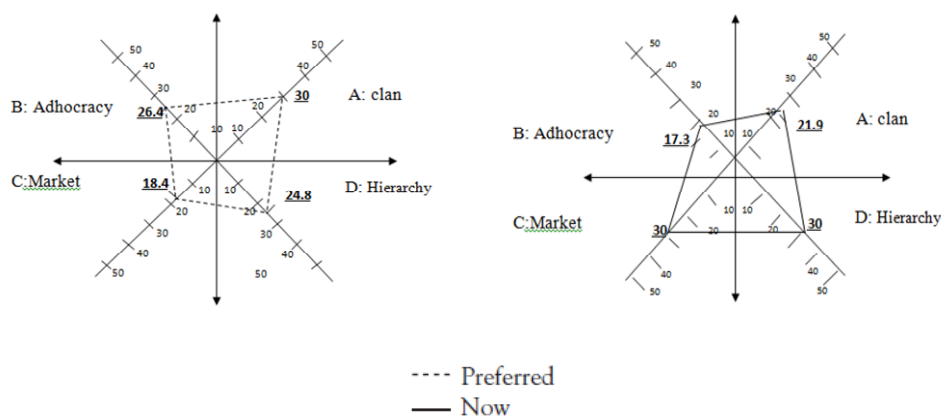
همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، سطح معناداری همه آزمون‌های یادشده کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد، بنابراین، همه فرضیه‌های فرعی پژوهش تأیید شد. نشانگر نیم‌رخ‌های فرهنگی شرکت برق منطقه‌ای اصفهان در دو وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه کارکنان به تفکیک شش مؤلفه کلیدی در ادامه به صورت شکل‌های مختلف ترسیم شده است.



شکل ۲. مقایسه نیم‌رخ فرهنگ موجود و مطلوب از نظر ویژگی‌های غالب سازمان

میانگین مؤلفه ویژگی‌های غالب سازمان در وضعیت موجود نشان می‌دهد ویژگی‌های غالب سازمان تبعیت زیادی از فرهنگ سلسله‌مراتبی دارند. در حقیقت، ویژگی بارز شرکت برق منطقه‌ای اصفهان این است که مکانی بسیار کنترل‌شده و به‌شدت ساختاریافته است و روش‌های رسمی انجام‌دادن کار بر کارکنان حاکم است.

حال آنکه در تحلیل‌های انجام‌گرفته برای تشخیص فرهنگ مطلوب، میانگین مؤلفه ویژگی‌های غالب سازمانی در بعد فرهنگ ادوکراسی به بالاترین میزان خود رسیده است. کارکنان معتقدند شرکت باید پویا و کارآفرین باشد تا آن‌ها بتوانند با شهامت بیشتری مخاطره کنند. دومین فرهنگ مطلوب که از دیدگاه کارکنان معرف ویژگی غالب سازمانی است، فرهنگ خانواده است. نکته شایان توجه آن است که ویژگی غالب فرهنگ بازار در هر دو وضعیت تقریباً یکسان است. میانگین مؤلفه ویژگی غالب فرهنگ سلسله‌مراتبی به‌طور چشمگیری کاهش یافته است، به‌صورتی که از ۳۸٫۹ در وضعیت موجود به ۱۴٫۷ در وضعیت مطلوب رسیده است. این امر نشان می‌دهد برای رسیدن به فرهنگی مطلوب از نظر ویژگی‌های غالب سازمانی، باید از فرهنگ سلسله‌مراتبی به سمت فرهنگ ادوکراسی حرکت کرد. بنابراین، فرضیه فرعی اول مبنی بر تفاوت بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نظر ویژگی‌های غالب سازمانی پذیرفته می‌شود.



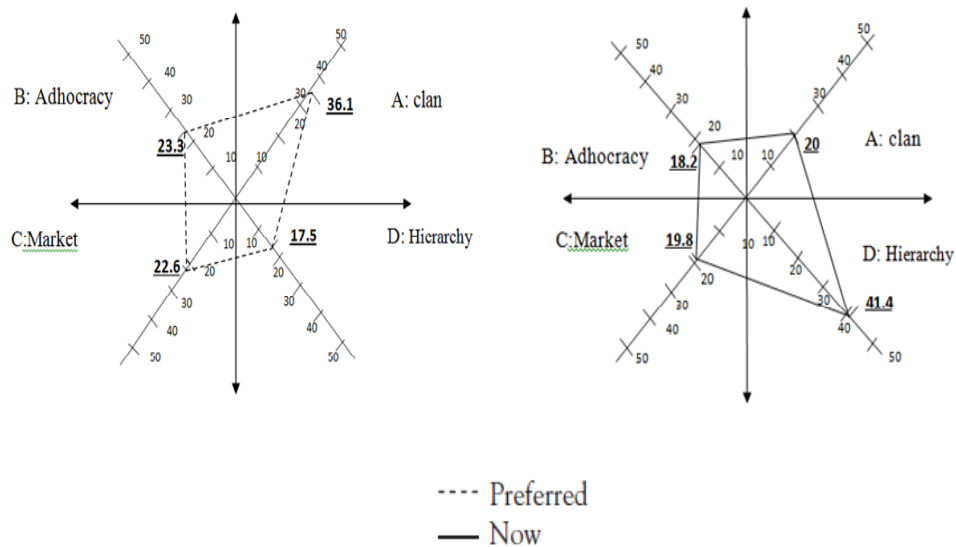
شکل ۳. مقایسه نیم‌رخ فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب، از نظر سبک رهبری در سازمان

طبق نتایج تحلیل آماری میزان حاکمیت فرهنگ‌های چهارگانه در وضعیت موجود از نظر سبک رهبری به ترتیب، فرهنگ سلسله‌مراتبی برابر با ۳۰، فرهنگ بازار برابر با ۳۰، فرهنگ خانواده برابر با ۲۱٫۹ و فرهنگ ادوکراسی برابر با ۱۷٫۳ به دست آمد. این بدان معناست که تکاپوی شدید و نتیجه‌گرایی از نمونه‌های مشهود رفتار مدیران شرکت محسوب می‌شود. در رفتار مدیریت شرکت عموماً هماهنگی، سازماندهی و تأکید بر کارایی و انجام‌دادن روان کارها مشهود است. حال آنکه طبق تحلیل‌های آماری انجام‌گرفته، کارکنان معتقدند سبک رهبری سازمان باید گرایش به فرهنگ خانواده داشته باشد، یعنی مدیریت شرکت عموماً الگوی راهنمای کارکنان باشد، امور آنان را تسهیل کند و توجه زیادی نسبت به نیازها و حتی آمال و انتظارات آنان داشته باشد.

نکته شایان توجه این است که میزان کاهش میانگین فرهنگ بازار از فرهنگ سلسله‌مراتبی بیشتر است. به این معنا که پذیرش سبک رهبری که گرایش به فرهنگ سلسله‌مراتبی دارد، برای کارکنان مقبولیت بیشتری نسبت به سبک رهبری فرهنگ بازار دارد.

براساس توضیحات یادشده، فرضیه فرعی دوم نیز مبنی بر تفاوت فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب از نظر سبک رهبری تأیید می‌شود.

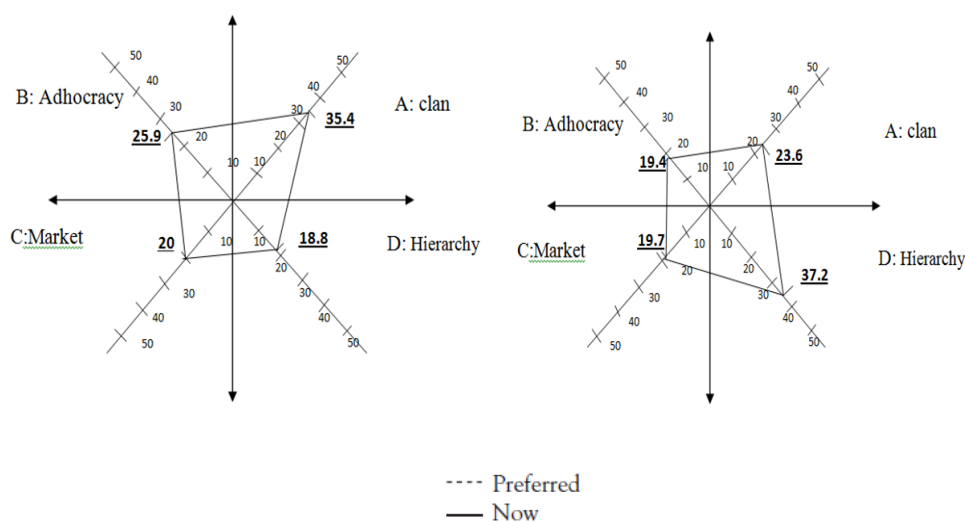




شکل ۴. مقایسه نیم‌رخ فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب، از نظر مدیریت کارکنان در سازمان

طبق نتایج تحلیل آماری، میانگین این مؤلفه در فرهنگ سلسله‌مراتبی برای وضعیت موجود برابر با ۴۱/۴ است. این عدد حاکمیت شدید فرهنگ سلسله‌مراتبی را در مدیریت کارکنان به اثبات می‌رساند. تفاوت میانگین این فرهنگ با سه فرهنگ دیگر بسیار زیاد است. در حقیقت، ویژگی سبک مدیریتی حاکم بر شرکت برق منطقه‌ای اصفهان پیروی از دستورات و ثبات در روابط است. دامنه امتیاز سه فرهنگ دیگر تقریباً در یک سطح است و این نشان می‌دهد سه فرهنگ دیگر زیر سلطه فرهنگ سلسله‌مراتبی به صورت خنثی عمل می‌کنند و تأثیر زیادی ندارند.

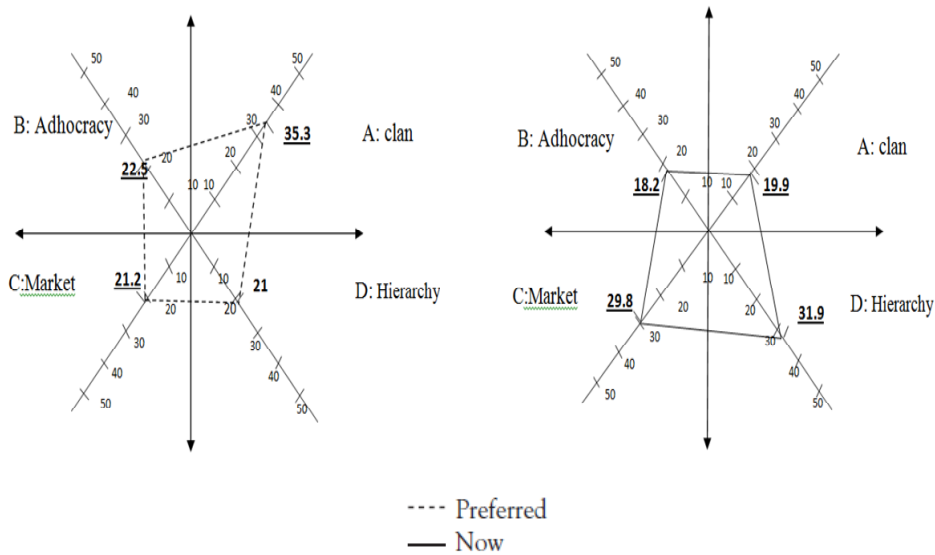
تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد در وضعیت مطلوب، میانگین مؤلفه مدیریت کارکنان در بعد فرهنگ خانواده برابر با ۳۶/۱، فرهنگ ادوکرسی برابر با ۲۳/۳، فرهنگ بازار برابر با ۲۲/۶ و فرهنگ سلسله‌مراتبی برابر با ۱۷/۵ است. همان‌طور که از ارقام به‌دست‌آمده مشخص است، کارکنان معتقدند فرهنگ سلسله‌مراتبی باید به پایین‌ترین حد خود رسیده و سبک مدیریت کارکنان به سمت فرهنگ خانواده سوق می‌یابد.



شکل ۵. مقایسه نیم‌رخ فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب، از نظر عامل نگهدارنده سازمان

براساس تحلیل آماری داده‌ها، میانگین مؤلفه عامل نگهدارنده سازمان برای وضعیت موجود در فرهنگ سلسله‌مراتبی برابر با ۳۷٫۲، فرهنگ خانواده برابر با ۲۳٫۶، فرهنگ بازار برابر با ۱۹٫۷ و فرهنگ ادوکراسی برابر با ۱۹٫۴ است. نتایج یادشده نشان می‌دهد در شرکت برق منطقه‌ای قوانین، دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌های رسمی انجام‌دادن کار اعضای سازمان را به هم پیوند می‌زنند. نکته شایان توجه اینکه به‌طور استثنا در تجزیه و تحلیل این مؤلفه، فرهنگ خانواده رتبه دوم را به خود اختصاص داده است و دومین فرهنگ تأثیرگذار در عامل نگهدارنده شرکت برق است. این عامل تغییر را امکان‌پذیر و سرعت آن را تسریع می‌کند.

تحلیل‌های آماری، میانگین این مؤلفه را در وضعیت مطلوب برای فرهنگ خانواده برابر با ۳۵٫۴، فرهنگ ادوکراسی برابر با ۲۵٫۹، فرهنگ بازار برابر با ۲۰ و فرهنگ سلسله‌مراتبی برابر با ۱۸٫۸ برآورد کرده است. با توجه به تفاوت موجود در اولویت‌های فرهنگ مطلوب و موجود فرضیه فرعی چهارم مبنی بر تفاوت فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود از نظر عامل نگهدارنده سازمان تأیید می‌شود.

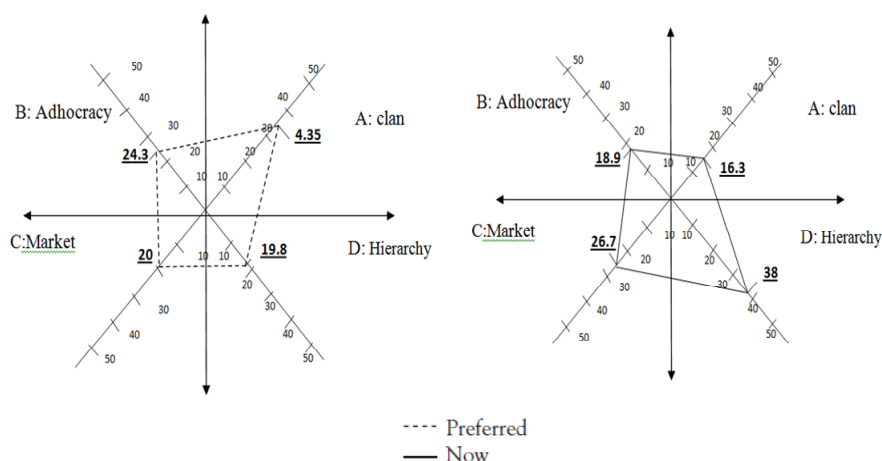


شکل ۶. مقایسه نیم‌رخ فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب، از نظر معیار موفقیت سازمان

حاکمیت فرهنگ سلسله‌مراتبی در وضعیت موجود نشان می‌دهد موفقیت در شرکت برق منطقه‌ای بر مبنای کارایی تعریف می‌شود. یعنی به‌کارگیری حداقل منابع (مالی، انسانی، فیزیکی و جز آن) برای رسیدن به حداکثر بازده منطقی و دستیابی، از عمده‌ترین استانداردهای شرکت برای رسیدن به هدف تولید برق مطمئن و پایدار محسوب می‌شود.

به‌دلیل نزدیکی میزان میانگین فرهنگ بازار به فرهنگ سلسله‌مراتبی نباید از تأثیر آن نیز غافل ماند. بنابراین، علاوه بر معیارهای یادشده، موفقیت در شرکت برق منطقه‌ای بر مبنای موفقیت در صنعت برق کل کشور و سرآمدبودن در این صنعت نسبت به سایر شرکت‌ها تعریف می‌شود. پیشتازی در جلب رضایت مشتریان و مشتریان در این شرکت حیاتی است.

نتایج تحلیل آماری در وضعیت مطلوب نشان می‌دهد فرهنگ خانواده با میانگین ۳۵/۳ باید برای تعیین معیار موفقیت در سازمان اولویت داشته باشد. تفاضل این فرهنگ با سه فرهنگ دیگر مؤید تأثیرگذاری فوق‌العاده این فرهنگ در موفقیت آتی شرکت است.



شکل ۷. مقایسه نیمرخ فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب، از نظر تأکیدات راهبردی سازمان

نتایج آماری در وضعیت موجود نشان‌دهنده حاکمیت قوی فرهنگ سلسله‌مراتبی در تأکیدات راهبردی است، به طوری که تأکید شرکت بر دوام و ثبات بوده و کارایی، کنترل و انجام‌دادن بدون اشکال عملیات برای شرکت مهم است.

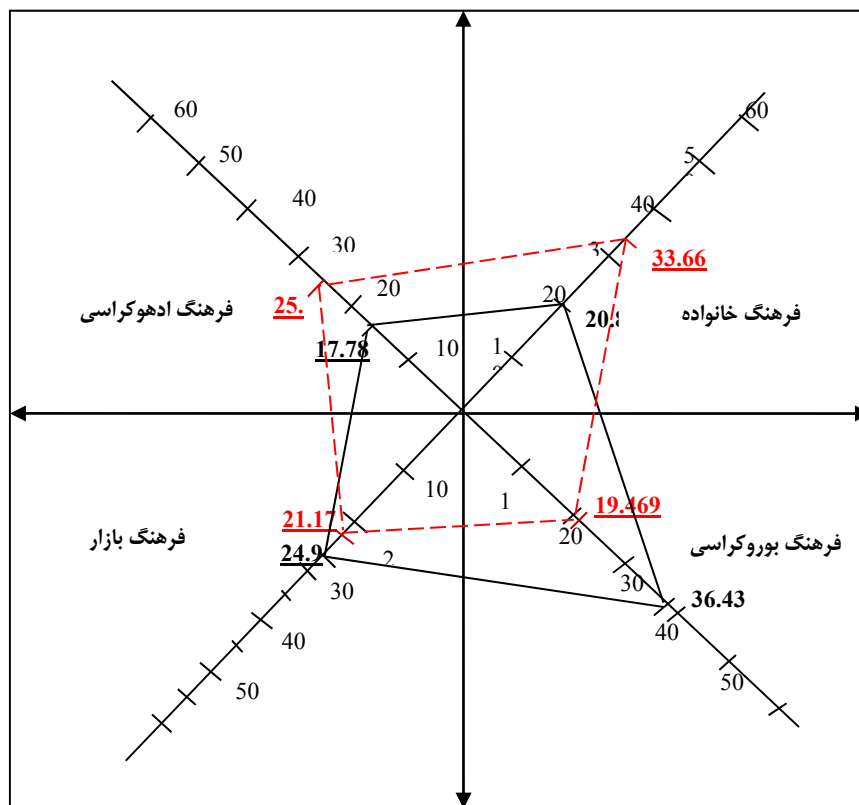
اما در وضعیت مطلوب این اولویت عکس می‌شود. یعنی طبق دیدگاه کارکنان میزان حاکمیت فرهنگ سلسله‌مراتبی باید به حداقل ممکن برسد و در عوض فرهنگ خانواده باید برای تعیین تأکیدات راهبردی در اولویت قرار گیرد. بنابراین، فرضیه ششم نیز مبنی بر تفاوت فرهنگ موجود و مطلوب از نظر تأکیدات راهبردی تأیید می‌شود.

جدول ۳. مقایسه میزان حاکمیت فرهنگ‌های چهارگانه بر شرکت برق منطقه‌ای اصفهان

نوع فرهنگ	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۳۶,۴۳۱	۱۸,۶۱۵
فرهنگ بازار	۲۴,۹۴۵	۲۱,۳۷۰
فرهنگ خانواده	۲۰,۸۶۶	۳۳,۶۶۶
فرهنگ ادوکراسی	۱۷,۷۸۷	۲۶,۳۷۳

برای آزمون فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تفاوت فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب شرکت برق منطقه‌ای اصفهان، ابتدا میانگین امتیاز هر چهار فرهنگ به صورت مجزا محاسبه شد. سپس، نتایج در قالب جدول و نمودار مقایسه شده است.

برای تسهیل درک تفاوت‌های موجود بین دو فرهنگ موجود و مطلوب، دو نمودار منطبق بر هم در شکل ۸ نشان داده شده است. همان‌طور که در شکل مشهود است، وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ شرکت برق منطقه‌ای اصفهان بر هم منطبق نبوده و فرضیه اصلی پژوهش نیز تأیید می‌شود.



شکل ۸. مقایسه نیم‌رخ فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان

ارقام شکل ۸ نشان می‌دهد در وضعیت موجود میزان حاکمیت سلسله‌مراتبی از دیگر

فرهنگ‌ها بیشتر بوده و خصوصیات این فرهنگ بیش از دیگر فرهنگ‌ها در سازمان حکمفرما است. بعد از فرهنگ سلسله‌مراتبی به ترتیب، فرهنگ بازار، فرهنگ خانواده و فرهنگ ادھوکرآسی بیشترین حاکمیت را در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان دارند. توجه به این نکته ضروری است که این یافته درباره جاری بودن فرهنگ سلسله‌مراتبی در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان با یافته‌های پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد. کامرون و کوئین (۲۰۱۱) بعد از بررسی بیش از ۱۰۰۰ سازمان مختلف در سراسر جهان، نیم‌رخ‌های فرهنگی سازمان‌های مختلف را طبقه‌بندی کردند و به این نتیجه دست یافتند که نیم‌رخ فرهنگی حاکم بر سازمان‌های دولتی عموماً از نوع فرهنگ سلسله‌مراتبی است. این نتیجه در پژوهش مشابهی نیز که توسط حسینی سرخوش و همکاران (۱۳۸۸) در شرکت برق منطقه‌ای تهران انجام گرفته است، به دست آمد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها در وضعیت مطلوب نشان داد به ترتیب اولویت، فرهنگ خانواده، فرهنگ ادھوکرآسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی باید بر سازمان حاکمیت داشته باشد. بدین معنا که فرهنگ خانواده باید بالاترین تأثیرگذاری را بر سازمان داشته باشد و از حاکمیت فرهنگ سلسله‌مراتبی تا حد زیادی کاسته شود. این اولویت‌بندی با نتایج پژوهش دباغی و همکاران (۱۳۸۹) همراستا است. به طوری که آنان نیز بعد از پیاده‌سازی ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی در شرکت ملی نفت ایران به اولویت‌بندی عیناً مشابهی با اولویت‌بندی پژوهش حاضر دست یافتند.

### بحث و نتیجه

پژوهش حاضر به بررسی و شناخت فرهنگ موجود و تشخیص فرهنگ مطلوب در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان پرداخته است. نتایج تحلیل آماری در این پژوهش حاکی از آن است که در وضعیت موجود میزان حاکمیت فرهنگ سلسله‌مراتبی از دیگر فرهنگ‌ها بیشتر بوده و خصوصیات این فرهنگ بیش از دیگر فرهنگ‌ها در سازمان حکمفرما است. نتیجه یادشده با اغلب مطالعات داخلی و خارجی که با به‌کارگیری این ابزار انجام گرفته، همراستا است. از این میان، می‌توان به پژوهش‌های کامرون و کوئین (۲۰۱۱)، و پژوهش حسینی سرخوش و همکاران (۱۳۸۸) در

شرکت برق منطقه‌ای تهران، پژوهش دباغی و همکاران (۱۳۸۹) در شرکت ملی نفت ایران و پژوهش منوریان و همکاران (۱۳۹۱) در شرکت بیمه اشاره کرد.

طبق تحلیل‌های آماری یادشده می‌توان نتیجه گرفت شرکت برق منطقه‌ای اصفهان در حال حاضر شرکتی بسیار رسمی و ساختاریافته است. قوانین و دستورالعمل‌ها تعیین می‌کنند که کارکنان چه کاری را انجام دهند. مدیران به‌عنوان رهبر به نقش خود به‌عنوان هماهنگ‌کننده‌ها و سازمان‌دهنده‌های خوب مباحثات می‌کنند. حفظ عملکرد سازمان، در یک روند ثابت، بسیار حیاتی است. سیاست‌ها و قوانین رسمی سازمان را منسجم نگه می‌دارد. تأکیدات بلندمدت سازمان بر حفظ ثبات، کارایی، تداوم عملیات و پایین نگهداشتن هزینه‌ها است. همه عوامل یادشده بیان‌کننده حاکمیت بلامنازع فرهنگ سلسله‌مراتبی است، در حالی که دنیسون و اسپریتزر<sup>۱</sup> این امر را مطلوب ندانسته و بیان کرده‌اند که تأکید زیاد بر یک نوع فرهنگ، موجب عملکرد بد می‌شود و قوت آن ربع از چارچوب، تبدیل به ضعف می‌شود (Skerlavaj et al., 2007, p.348). هارننگتون و گویماراس (۲۰۰۵) نیز بیان کرده‌اند به‌دلیل اینکه فرهنگ سلسله‌مراتبی بر ثبات و کنترل تأکید می‌کند، احتمالاً به مقاومت در برابر تغییرات و نیز پذیرش کمتر تغییرات محیط خواهد شد و هنگامی که دیوان‌سالاری همراه با فرهنگ سلسله‌مراتبی و تعلل‌های دیوان‌سالار حذف شوند، ارتباطات، حل مسئله خلاقانه، و زمان برگشت سریع برای نوآوری، تسهیل خواهد شد (Harrington & Guimaraes, 2005, p.48).

البته نباید از ویژگی‌های دیگر فرهنگ تأثیرگذار یعنی فرهنگ بازار نیز غافل ماند. براساس حاکمیت فرهنگ بازار در درجه دوم، این شرکت یک سازمان نتیجه‌گرا است. عامل نگهدارنده سازمان تأکید بر برنده‌شدن است. شرکت در صدد دستیابی به اهداف قابل اندازه‌گیری است. بعد از تشخیص و تشریح شرایط کنونی فرهنگ شرکت برق منطقه‌ای، باید با توجه به شرایط شرکت اعم از کارکنان، بازار، محصول، قوانین و مقررات جامعه و جز آن مشخص شد کدام‌یک از فرهنگ‌های چهارگانه، شرکت را در دستیابی به اهداف استراتژیک و رسیدن به تعالی و رشد پایدار یاری می‌کنند. تحلیل آماری نتایج داده‌های پژوهش نشان داد میانگین مجموع مؤلفه‌های فرهنگ خانواده در

1. Denison & Spreitzer

وضعیت مطلوب برابر با ۳۳/۶۶۶، میانگین مجموع مؤلفه‌های فرهنگ ادهوکراسی در وضعیت مطلوب برابر با ۲۶/۳۷۳، میانگین مجموع مؤلفه‌های فرهنگ بازار در وضعیت مطلوب برابر با ۲۱/۳۷ و میانگین مجموع مؤلفه‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی در وضعیت مطلوب برابر با ۱۸/۶۱۵ است. طبق دیدگاه کارکنان، شرکت برق منطقه‌ای اصفهان برای دستیابی به پیشرفت روزافزون باید درصدد ایجاد بسترهای مناسبی برای حاکمیت فرهنگ خانواده باشد. کریتنر و گرور<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که برای افزایش اثربخشی و بهبود یادگیری سازمانی فرهنگ خانواده از میان فرهنگ‌های چهارگانه در اولویت بالاتری قرار دارد. این نتیجه در پژوهش حاجی‌پور و نظریور کاشانی (۱۳۸۹) و امین‌بیدختی و همکاران (۱۳۹۰) نیز تأیید شد و علاوه بر این در پژوهش آنان مانند پژوهش حاضر فرهنگ ادهوکراسی اولویت دوم را به خود اختصاص داده است. به‌طوری که امین‌بیدختی و همکاران (۱۳۹۰) فرهنگ خانواده را به‌عنوان اولویت اول معرفی کرده، و بیان کرده‌اند این فرهنگ، احساس اعتماد و امنیت را به کارکنان منتقل می‌کند و ضمن توجه به تحقق برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان به علایق کارکنان توجه می‌شود و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت می‌دهند و در اولویت دوم فرهنگ وضعیت‌سالار در سازمان محیطی خلاق، کارآفرین و پویا برای کارکنان فراهم می‌کند و در زمانی که فرهنگ خانواده برای مدیران در محیط‌های پیچیده و محیط‌های متغیر مشکل‌ساز می‌شود، فرهنگ ادهوکراسی در مقابل تغییرات با نظرهای جدید و استفاده از منابع دانش جدید واکنش مناسب نشان می‌دهد. در نتیجه، ترکیب اولویت‌های اول و دوم فرهنگ سازمانی، بهترین زمینه فرهنگی را در سازمان ایجاد می‌کند، به‌طوری که کارکنان در محیطی سرشار از اعتماد و آرامش به درک، فهم و عرضه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و به‌کارگیری عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق می‌شوند.

به‌طور کل، همان‌طور که از ارقام یادشده مشخص است بین میزان حاکمیت فرهنگ‌های چهارگانه در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شکاف عمیقی وجود دارد و در حقیقت، فرهنگ شرکت باید به نقطه مقابل وضعیت کنونی انتقال یابد.



## پیشنهادهای کاربردی

- یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ خانواده از منظر کارکنان باید بیشترین حاکمیت را در بین فرهنگ‌های چهارگانه داشته باشد، بنابراین، پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران با ایفای سبک مربیگری ضمن اجتناب شدید از تحقیر دیگران و حاکم ساختن جوّ حمایت از کارکنان، نسبت به ارائه بازخور صادقانه به آنان احساس تعهد کرده و از طریق ایجاد امکان گفت‌وگو و مباحثه بین کارکنان زمینه رشد و یادگیری و بازآفرینی کارکنان را فراهم کنند. به عبارت بهتر، به منظور تقویت عملکرد مثبت به طور منظم آن دسته از رفتارهای کارکنان را که به بهبود و حفظ عملکرد مناسب و شایسته منجر می‌شود، به آنان بازخور داده شود و ضمن به کارگیری ابزار قدردانی و تحسین، فرایند ارزیابی عملکرد را نه فقط به عنوان یک ابزار سنجش ارتقای بهره‌وری بلکه به عنوان یک ابزار حمایتی که به رشد کارکنان منجر می‌شود، به کار گرفت.

۲. با به کارگیری سازوکارهایی مانند دعوت از خانواده کارکنان برای مشاهده عینی وضعیت و جایگاه کاری افراد، شرکت خانواده‌ها در مراسم مختلف مثل جشن‌های موفقیت کارکنان، فراهم کردن تسهیلاتی برای ایجاد امکان همراهی خانواده کارکنان هنگام مأموریت‌های کاری، برنامه‌ریزی برای تفریحات دسته‌جمعی و کوه‌گشت‌ها و جز آن بستر مناسبی برای کسب تجربه زندگی جمعی و گروهی توسط کارکنان در خارج از سازمان، فراهم شود.

۳. فرصت‌های مناسب و متناوبی برای کارکنان فراهم شود تا بتوانند بدون ترس، خجالت و شرم حرف خود را بیان کنند و تجربه‌های مختلف خود را با دیگران (همکاران، سرپرستان و مدیران ارشد) در میان بگذارند.

- یافته‌های پژوهش بیان می‌کند نقش مدیر به عنوان راهنمای کارکنان در مؤلفه رهبری سازمان بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. در نتیجه پیشنهاد می‌شود مدیران به‌ویژه مدیران عالی و سپس، مدیران میانی شرکت برای ایفای مؤثر نقش رهبری خود، روش‌های جدید انجام دادن کار را شخصاً الگوپردازی کنند و از طریق درگیر شدن در کار با دیگران به آزادسازی انرژی و قابلیت‌های ذهنی افراد کمک کرده و سطوحی از قابلیت‌های متفاوت افراد را بارور کنند.

زمانی که شروع تغییرات در رفتار مدیران مشهود شود و رفتارشان به الگویی برای کارکنان مبدل شود، انتظارات اجتماعی از مدیران و کارکنان تغییر خواهد کرد و این امر باعث پرورش جانشینانی شایسته در سازمان خواهد شد و ظرفیت فرهنگ رهبری را به عنوان پیش درآمد و پیش شرط اصلی تغییر فرهنگ سازمانی ارتقا خواهد بخشید.

- مهم ترین شاخص های مؤلفه «معیار موفقیت» در وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی از نظر کارکنان، توسعه منابع انسانی و بذل توجه و حمایت کافی از کارکنان و مسائل آنان است. بنابراین، پیشنهاد می شود شرکت نسبت به سنجش انگیزش و کیفیت زندگی کاری کارکنان با روش های علمی و در قالب پروژه های پژوهشی اهتمام ورزند.

- از آنجا که رشد و توسعه انسان ها، اعتماد آفرینی و ایجاد فضای باز از منظر کارکنان مهم ترین ارزش های مؤلفه «تأکیدات راهبردی» در وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی تلقی شده است، بنابراین، پیشنهاد می شود:

۱. مسئولان شرکت فضایی را برای بیان انتقادهای باز و ظاهراً غیرسازنده فراهم کنند، به طوری که کارکنان بدون ترس از انتقام بتوانند روی پای خود بایستند و چهره به چهره انتقادهای خود را با بیان دلایل مربوط به سرپرستان و مدیران بیان کنند.

۲. مبنای تصمیم ها، به ویژه تصمیم هایی که برای کارکنان اهمیت دارد، شفاف سازی شود. همه مدیران سازمان نسبت به تعهداتی که در قبال کارکنان متقبل شده اند، متعهد شوند. رفتار و کردار مدیریت از روندی ثابت و سازگار پیروی کنند تا زمینه ساز ایجاد جو اعتماد متقابل در سازمان شود.

- یافته های پژوهش حاکی از آن است که تصمیم گیری بر مبنای توافق عمومی و مشارکت دادن کارکنان از مهم ترین عوامل فرعی مؤلفه «مدیریت کارکنان» در وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان تلقی می شود. بنابراین، پیشنهاد می شود:

۱. به کارکنان اجازه داده شود تا در کشف، شناسایی و انتخاب روش های انجام دادن کار آزادی عمل نسبی داشته و نظرهای مشورتی آنان در تصمیم های مرتبط با کار، اخذ و اعمال شود.

۲. مشارکت مشاوره‌ای به‌عنوان بهترین و مؤثرترین شکل مشارکت غیرمستقیم کارکنان در سازمان به‌طور گسترده به‌کار گرفته شده و فرایند تفویض اختیار در شرکت به صورت اصولی عملیاتی شود.

## منابع و مأخذ

۱. امین بیدختی، علی اکبر، مکوند حسینی، شاهرخ، و احسانی، زهرا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان. *فصلنامه راهبرد*، سال ۲۰، شماره ۵۹، صفحات ۲۱۶-۱۹۱.
۲. حاجی پور، بهمن، و نظرپور کاشانی، حامد (۱۳۸۹). اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۴، شماره ۱، صفحات ۲۰۸-۱۸۱.
۳. حسینی سرخوش، سید مهدی، فرهی بوزنجانی، برزو، و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۸). اثر میانجی گری فرهنگ سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی. *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ۲، شماره ۱، صفحات ۱۰۵-۸۷.
۴. دباغی، آزاده، ملک، امیرمهدی، و شفیعی، سعید (۱۳۸۹). معرفی ابزار خاکستری ارزیابی فرهنگ سازمانی و پیاده سازی آن در معاونت مهندسی ساختار و بهره‌وری شرکت ملی نفت ایران. *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۴، شماره ۱۳، صفحات ۸۴-۶۱.
۵. رحیم نیا، فریرز، و علی زاده، مسعود (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. *مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی*، دوره ۱۰، شماره ۱، صفحات ۱۷۰-۱۴۷.
۶. محمودی میمند، محمد، و مرتجی، نجمه سادات (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی از دیدگاه فرهنگ سازمانی. *مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی*، جلد دوم، قم: انتشارات جباری.
۷. منوریان، عباس، قلی پور، آرین، احمدی، حیدر، و شعبانی، اسماعیل (۱۳۹۱). شناسایی فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش های رقابتی کوئین و تأثیر آن بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی. *پژوهش نامه بیمه*، سال ۲۷، شماره ۱، صفحات ۴۸-۲۵.
۸. منوریان، عباس، و بختایی، امیر (۱۳۸۴). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی. *چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت*.

9. Ahmadi, S. A., Alavi, A., & Safdarian, A. (2010). Comparison of the existing status of organizational culture in Isfahan University of Medical Sciences with Desired Conditions. *Health Information Management*, 7(3), 370-379.
10. Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
11. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture*. London: Routledge.
12. Ansari, M. E., Shaemi, A. B., & Safari, A. (2011). Providing organizational culture management with context approach (A case study: a manufacturing company). *Journal of Applied Sociology*, 22(2), 121-142.
13. Blanchard, K. (2010). *Leading at a higher level*. United States of America: Blanchard Management Corporation.
14. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. 3<sup>th</sup> ed., San Francisco: Jossey-Bass.
15. Cheung, S., On, W., Peter, S., Wu, P., Ada, W.Y. (2010). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal Project Management*, 29(1), 33-44.
16. Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, Ch. L. (2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
17. Goffee, R., & Jones, G. (2001). Organizational culture: A sociological perspective, *Handbook of organizational culture and climate*. San Francisco: John Wiley.
18. Guner, B. D. (2001). Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. *International Business Review*, 10(1), 71-89.
19. Harrington, S. J., & Guimaraes, T. (2005). Corporate Culture, Absorptive Capacity and IT Success", *Information and Organization*, 15(1), 39-63.
20. Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Solcum, J. W. (2002). *Management: A competency based approach*. Australia: Southwestern.
21. Korte, R., & Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenarioplanning. *Journal of Futures*, 39, 645- 656.
22. Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrijar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture- the missing link between business process change and organizationla performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
23. Tukey, J. W. (1977). *Exploratory data analysis*. Boston: Addison-Wesley.