

### آسیب شناسی فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه ای یزد با استفاده از مدل دنیسون

سعید سعید اردکانی

استادیار و مدیر گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه یزد

dr.saeida@gmail.com

نعیمه دره زرشکی

کارشناس مدیریت صنعتی

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد

N.Darehzereshki@gmail.com

#### چکیده

هدف اصلی از انجام این تحقیق آسیب شناسی فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه ای یزد با استفاده از شناسایی وضعیت موجود و محاسبه شکاف موزون شاخص های فرهنگ سازمانی در این شرکت می باشد. بدین منظور، از مدل دنیسون که مدلی نسبتاً جدید و کامل است، استفاده شده است. این مدل دارای چهار بعد اصلی انطباق پذیری، درگیر شدن در کار، رسالت و سازگاری می باشد که برای ارزیابی هر بعد اصلی سه شاخص تعریف شده است. داده های مربوط به مؤلفه های فرهنگ سازمانی به صورت پیمایشی توسط پرسشنامه از کارکنان شرکت برق منطقه ای یزد با مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد جمع آوری گردیده است. پایایی مربوط به ابزار سنجش با آلفای کرونباخ ۰/۹۸ محاسبه شد و با استفاده از فرمول کوکران نمونه ای به تعداد ۸۰ نفر تعیین شد. تحلیل های حاصل از یافته های تحقیق این نتیجه را محقق ساخت که بعد رسالت بیشترین و بعد انطباق پذیری کمترین امتیاز را به دست آورده اند. همچنین، در بین شاخص های دوازده گانه، شاخص های نیت و جهت استراتژیک و توانمندسازی در حد بالایی قرار گرفته اند و شاخص تیم گرایی کمترین امتیاز و بیشترین شکاف را به دست آورده که نیازمند بهبود می باشد.

**نکات کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، درگیر کار شدن، سازگاری، انطباق پذیری، رسالت، تحلیل شکاف موزون

### مقدمه

سازمان چیزی بیش از سطوح افقی و عمودی، واحدها و سلسله مراتب است. یک سازمان همانند یک فرد دارای یک شخصیت است. شخصیتی که دارای ویژگی های انعطاف پذیری، محافظه کاری، نوآوری... است. در سازمانها کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری با هم توافق می کنند و این همان فرهنگ سازمانی است. امروزه به تبع تحولاتی که در عرصه های مختلف جهانی اتفاق می افتد بیش از پیش به اهمیت و نقش فرهنگ سازمانی در موفقیتها و شکستها افزوده می شود. فرهنگ سازمانی جانمایه اصلی نگرشها، باورها و اعتقادات سازمان است که در کارکنان و عملکرد آنان تبلور میابد. این واژه در اوایل دهه ۱۹۸۰ بطور علمی و جدی توسط تنی چند از اندیشمندان در حوزه مدیریت و سازمان مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت.

عموماً عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزشهای افراد، اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودررویی اهداف پیش بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می دهد. آن گونه که از شواهد موجود برمی آید، فرهنگ سازمانی پدیده ای پیچیده می باشد که در عین حال در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش به سزایی دارد. لذا زمانی که سازمانها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخصهای آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند.

در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شده است که مبتنی بر نظریه ها و یافته های علمی است و علاوه بر تحقیقات انجام شده در امریکا، سایر تحقیقات در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تأیید می کنند. این مدل دارای چهار بعد سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق پذیری و رسالت م باشد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در مقایسه با سایر مدل های فرهنگ سازمانی، از مزایای زیر برخوردار است:

- به جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می زند.
- اندازه گیری را تا پایین ترین سطوح سازمان انجام می دهد.
- در تمام سطوح یک سازمان کاربرد دارد.

### مروری بر ادبیات تحقیق

#### فرهنگ سازمانی

پژوهش در زمینه فرهنگ سازمانی کا تازه ای نیست. سابقه مطالعات بر روی پدیده فرهنگ در سازمان به دهه ۱۹۲۰ میلادی برمی گردد (دنیسون و نیل، ۱۹۹۶). این پژوهشها از یک پایه تئوریک جامع و یکپارچه برخوردار نبوده اند و بسیاری از عوامل مهم در مطالعات سازمانی را دربر نمی گیرند؛ اما انتشار این مطالعات، اهمیت مطالعات فرهنگ سازمانی را افزایش داد. نخستین تلاش منظم، جهت درک عملکرد سازمانی از دیدگاه فرهنگ در دهه ۱۹۲۰ و در مطالعات هاثورن اتفاق افتاد. یافته های این مطالعه بر اهمیت

فرهنگ کارگروهی و تاثیر مستقیم هنجارها بر بهره‌وری و نحوه نگرش کارکنان تاکید می‌کند و همچنین این یافته‌ها نشان می‌دهد که تاثیر این هنجارها بر بهره‌وری بیش از اثر تکنولوژی و شرایط ویژه شغل است (شوستر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶).

تاکنون تعاریف زیادی از فرهنگ سازمانی عنوان گردیده است در واقع، تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان پذیر نیست یعنی تعریفی که به طور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد (شریف‌زاده، ۱۳۷۷، ص ۱۴) در زیر تعریفی از فرهنگ سازمانی از دیدگاه اندیشمندان مختلف ارائه می‌شود: ریچارد موریس<sup>۲</sup> فرهنگ سازمانی را ارزش‌ها یا ادراکات مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد، تعریف می‌کند (Morris . ۱۹۹۲. P۲۸). جورج گوردون<sup>۳</sup> فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌گردد (Gordon ۱۹۹۱. P۳۹۶). همچنین گوردون در یک جای دیگر، فرهنگ سازمانی را الگوی اعتقادات و ارزش‌های مشترک و ثابت یک سازمان می‌داند که در طول زمان رشد و توسعه می‌یابد (Gordon , ۱۹۹۲. P۷۴۸).

دنسون<sup>۴</sup>، فرهنگ سازمانی را نیروی قدرتمند می‌داند که نحوه عمل کردن و چگونگی عملیات‌ها را تعیین می‌کند (Dennison ۱۹۸۴). او عقیده دارد، فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول‌ها و ارزش‌ها ماندگارند؛ زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. وی معتقد است که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به طور نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند و تاثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارند. دنسون بیان می‌دارد، فرهنگ به آسانی قابل رویت و تماس نیست؛ اما افراد سازمان به گونه‌ای با اهمیت، آن را به خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است. در بسیاری از سازمان‌ها این مهم‌ترین پیام و برداشت از فرهنگ است (دنسون، ۲۰۰۰)

### ضرورت مطالعه فرهنگ سازمانی

همانند افراد، سازمان‌ها نیز دارای شخصیت‌هایی می‌باشند؛ که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان می‌گویند (ممی زاده، ۱۳۷۳، ص ۷۶). وجود هویت فرهنگی، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مشترک اعضای سازمان‌ها، موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش‌ها، تعهد درونی به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت‌گیری اقدامات و در نتیجه موفقیت سازمان‌ها می‌شود. عبارت دیگر موفقیت چشمگیر سازمان‌ها در عوامل غیر ملموس قدرتمند فرهنگ سازمانی، در ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است (زاهدی، ۱۳۸۱، ص ۳۰). به گفته «لیند اسمیرسیچ» فرهنگ ما را بر می‌انگیزد و به ما دلیری می‌دهد تا درباره چیزی ماورای فرآیندهای فنی در سازمان سخن بگوییم. فرهنگ به ما اجازه می‌دهد تا در درون پیکر سازمان، نوعی از روح و روان را همراه با نوعی از رمز و راز پدید آوریم. سازمان با دستیابی به فرهنگ و بهره گرفتن از آن می‌تواند خود را از بند رها سازد و راه چاره تازه‌ای برای آن فراهم سازد (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۱۱).

<sup>۱</sup> Schuster  
<sup>۲</sup> Richard, M. Morriss  
<sup>۳</sup> Grodon  
<sup>۴</sup> Dennison

### پیشنه تحقیق

با توجه به اهمیت شناسایی فرهنگ و کارکردها و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان، مدل های مختلفی برای پژوهش های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است . مباحث عمده مورد توجه در غالب مدل ها، به مباحثی مانند تحول و ثبات، توجه به قابلیتها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در برابر واگرایی چگونگی واکنش در برابر ابهام و نااطمینانی و ... است . الگوی مورد توجه در پژوهش حاضر، بررسیهای دنیسون است .

جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدلهای معرفی شده و مبنای رفتارگرایی این مدل و همچنین کامل بودن این مدل از نظر شاخص های اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی، از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می آید . قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگی های این مدل است (سایت مشاوره دنیسون) ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط مؤسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکتها و سازمانها در خارج از کشور بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است . یکی دیگر از مزایای مدل دنیسون نمودار گرافیکی آن است که ویژگی های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ شاخص که پیشتر نام برده شد بصورتی که کاملاً واضح فرهنگ سازمانی را نشان می دهد، ترسیم می کند .

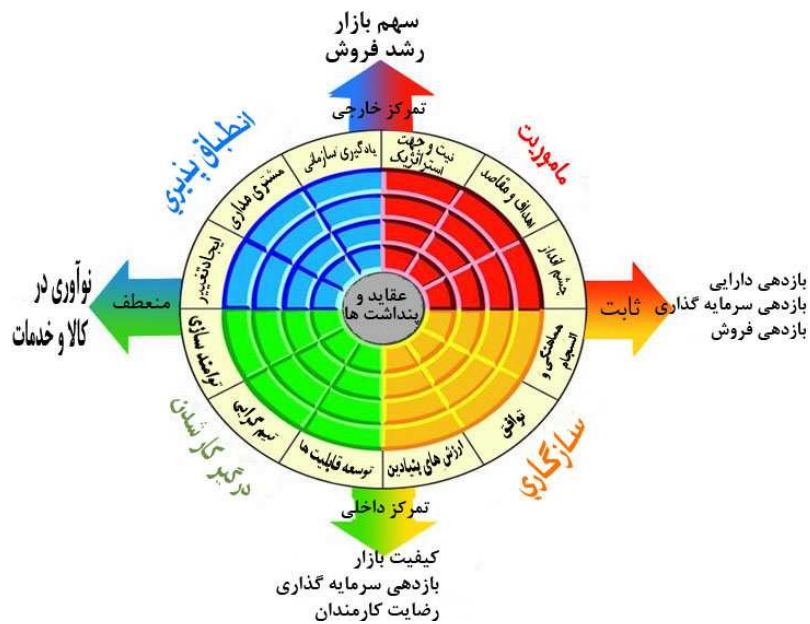
اردلان و همکارانش (۱۳۸۷) در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد - سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرار دادند . آنها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه های غرب کشور حاکم است . همچنین ، در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد - سازمان و بعد درگیر شدن در کار پایین ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد - سازمان داشته است .

منوریان و بختایی (۱۳۸۶) ، در پژوهش خود مدل دنیسون را در سازمان مدیریت صنعتی مورد بررسی قرار دادند . نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سازمان مدیریت صنعتی در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد . سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق پذیری به دست آورده است . با وجود این، در برخی شاخص ها از جمله هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است . همچنین، در این تحقیق مشخص شد طیف منعطف - ثابت سازمان مدیریت صنعتی به سمت منعطف تمایل دارد و در طیف تمرکز داخلی - خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است .

### مدل دنیسون فرهنگ سازمانی

پرفسور دانیل دنیسون (۲۰۰۰) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام و آن را در مدلی به شکل ذیل نمایش داده است:

شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون



همچنان که در این مدل مشاهده می‌شود ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را اینگونه برشمرده است:

۱. درگیر شدن در کار
۲. سازگاری
۳. انطباق‌پذیری
۴. ماموریت یا رسالت

هر یک از این ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱- **درگیر شدن در کار:** سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

همانطور که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کره‌ای اظهار داشته: «درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هر آنچه که در توان دارد در این راه بکار می‌گیرد. در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود.

۱/۱- توانمندسازی: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن برای کارشان را دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۱/۲- تیم‌سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

۱/۳- توسعه قابلیت‌ها: سازمان به منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

۲- **سازگاری (ثبات و یکپارچگی):** تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی دارای چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایز هستند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

۲/۱: ارزشهای بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند شریک‌اند.

۲/۲: توافق: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

۲/۳- هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب باهم کار کنند. با اینگونه کار کردن مرزهای سازمانی به هم ریخته نمی‌گردد.

۳- **انطباق پذیری:** سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.

سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۳/۱- ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی برای تامین نیازهای تغییر ایجاد کند، و می‌تواند محیط موسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۳/۲- مشتری‌گرایی: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صدد تامین آینده بر می‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۳/۳- یادگیری سازمانی: سازمان یادگیرنده جایی است که الگوهای ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یافته، و افراد دائماً می‌آموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. این گونه سازمان‌ها به جهت تشویق و نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها، علایم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت‌ها اعمال می‌کنند.

۴- **رسالت:** شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بی‌راهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

پردرسترین سازمانها، سازمانهایی هستند که مجبورند ماموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص و فرهنگی را برای پشتیبانی از این چشم انداز خلق می کند.

۴/۱- گرایش و جهت استراتژیک: گرایشهای استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش یا (صنعت) مشارکت دهد.

۴/۲- اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی ماموریت و افق دید سازمان پیوند می یابند و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کنند.

۴/۳- چشم انداز: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند.

بر اساس این مدل، سوالات پژوهش به شکل زیر مطرح می شوند:

۱. چهار ویژگی فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در شرکت برق منطقه ای یزد از چه وضعیتی برخوردار دار است؟
۲. شکاف موجود بین وضعیت فعلی و مطلوب شاخص های فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه ای یزد به چه صورت است؟

### اهداف تحقیق

اهداف مورد نظر در این تحقیق را می توان به شرح زیر ذکر نمود:

۱. شناسایی وضعیت موجود مولفه های فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه ای یزد.
۲. تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب شاخص های فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه ای یزد.
۳. ارائه راهکارهای پیشنهادی جهت بهبود نقاط قوت و رفع نقاط ضعف شاخص های فرهنگی.

### روش تحقیق

#### روش گردآوری اطلاعات

این تحقیق برحسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می‌باشد. برای جمع آوری اطلاعات از روش پرسشنامه و کتابخانه ای استفاده شده است. لذا بر اساس چارچوب نظری تحقیق، پرسشنامه استاندارد دنیسون به کار گرفته شد. این پرسشنامه حاوی ۶۰ سؤال می‌باشد و در این تحقیق به منظور سنجش وضعیت موجود و مطلوب هر یک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی، از کارکنان محترم شرکت برق منطقه ای یزد خواسته شده است تا نظرات خود در مورد میزان اهمیت و وضعیت موجود هر یک از این موارد در شرکت برق منطقه ای با استفاده از یک طیف ۷ گزینه ای بیان نمایند. در پاسخگویی به سنجش درجه اهمیت هر شاخص پاسخ‌دهندگان با توجه به اهداف و استراتژی‌های سازمان، درجه اهمیت هر یک از موارد را در ارتقای فرهنگ سازمانی برق منطقه ای مشخص و در سنجش وضعیت موجود هر شاخص، سازمان و شیوه‌هایی که معمولاً کارها در آن انجام می‌گیرد را به صورت کلی در نظر گرفته و وضعیت موجود هر یک از موارد را مشخص نموده‌اند.

هنگامی که با هدف مطالعه یک مفهوم مجموعه ای از ابزار اندازه‌گیری استفاده می‌کنیم، باید اطمینان حاصل کنیم که واقعاً به اندازه‌گیری همان مفهوم مورد نظر پرداخته‌ایم و مفهوم دیگری را به اشتباه نسنجیده‌ایم و همچنین، ابزار ما باید این قابلیت را داشته باشد که در طی زمان پایدار بوده و تغییر پذیری اندکی داشته باشد و هر زمان که مورد استفاده قرار بگیرد نتایج پایداری حاصل شود. بدین منظور، روایی پرسشنامه مورد نظر با مطالعه مقالات و کتب مرتبط در زمینه فرهنگ سازمان، مصاحبه و مشاوره با صاحب نظران رشته مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و برای سنجش میزان پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب به دست آمده ۹۸٪ می‌باشد که نشان دهنده ضریب بالای پایایی ابزار سنجش است.

#### قلمرو زمانی و مکانی تحقیق

قلمرو زمانی این تحقیق سال ۱۳۸۸ می‌باشد و انجام این تحقیق از طی ۶ ماه (ابتدای تیر سال ۱۳۸۸ آغاز و تا پایان دی ماه همین سال) به طول انجامیده است. مکان انجام تحقیق شرکت برق منطقه‌ای یزد می‌باشد.

#### جامعه و نمونه آماری تحقیق

همان‌گونه که قید شد پژوهش حاضر در شرکت برق منطقه‌ای یزد صورت گرفته است، لذا جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شرکت برق منطقه‌ای یزد با مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش حاضر کیفی است برای محاسبه تعداد نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2} \Rightarrow n = \frac{126 \times (1.96)^2 \times 0.8^2}{0.1^2(125) + (1.96)^2 \times 0.8^2} \cong 80$$



در این پژوهش جامعه آماری ۱۲۶ نفر بوده، ضریب خطا ۵٪، درصد موفقیت ۵۰ درصد و دقت برآورد نیز برابر ۱٪ است. در نتیجه بر اساس فرمول کوکران، تعداد نمونه آماری در این تحقیق با بکارگیری روش نمونه گیری تصادفی ۸۰ نفر است. که پس از پخش و جمع آوری ۱۰۰ پرسشنامه، تعداد ۸۰ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

### نتایج پژوهش

جهت دریافت نظرات جامعه مورد پژوهش، پرسشنامه سنجش درجه اهمیت و وضعیت موجود شاخصهای فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقهای یزد، در اختیار آنها قرار گرفت. سوالات این پرسشنامه در دو بخش عمومی و تخصصی طراحی گردیده است. بخش اول شامل سوالاتی در مورد مشخصات پاسخ دهندگان می باشد و بخش دوم شامل ۶۰ سوال می باشد که در آن میزان اهمیت و وضعیت موجود شاخصهای فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقهای یزد مورد پرسش قرار می دهد. در این مرحله ابتدا مشخصات عمومی پاسخ دهندگان (۸۰ نفر)، و پس از آن نتیجه پاسخ به هر سوال به صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده و رسیدن به یافته های تحقیق از فنون آماری گوناگونی استفاده شده و همچنین از نرم افزار آماری SPSS بهره گرفته شده است.

### آمار توصیفی پاسخ دهندگان

جدول ۱- جنسیت پاسخ دهندگان

شرح	تعداد	درصد
مرد	۶۱	۸۰.۲۶٪
زن	۱۵	۱۹.۷۴٪
جمع	۷۶	۱۰۰

جدول ۲- سطح تحصیلات پاسخ دهندگان

شرح	تعداد	درصد
کارشناسی	۵۲	۷۵.۳۶٪
کارشناسی ارشد	۱۷	۲۴.۶۴٪
جمع	۶۹	۱۰۰

بر اساس اطلاعات بدست آمده، حدود ۸۰ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۲۰ درصد آنها زن می باشند که سطح تحصیلات آنها حدود ۷۵ درصد کارشناسی و بقیه دارای مدرک کارشناسی ارشد می باشند.

### وضعیت موجود ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی

میانگین نظرات کل پرسش شوندهگان به چهار ویژگی و دوازده شاخص فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقهای در جدول شماره ۳ خلاصه شده است

جدول ۳- میانگین نظرات کل پرسش شوندهگان به چهار ویژگی و دوازده شاخص فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقهای یزد

ویژگیها	میانگین	شاخصها	میانگین	درصد میانگین
درگیر شدن کار	۴.۳۰	توانمندسازی	۴.۶۶	۶۶.۶۶
		تیم گرایی	۳.۹۸	۵۶.۸۷
		توسعه قابلیت ها	۴.۲۳	۴۲.۳
سازگاری	۴.۳۱	ارزشهای بنیادین	۴.۳۶	۶۲.۳۹
		توافق	۴.۱۹	۴۱.۹۱
		هماهنگی و انسجام	۴.۳۹	۳۰.۷۴
انطباق پذیری	۴.۲۴	ایجاد تغییر	۴.۲۵	۶۰.۷۱
		مشتری مداری	۴.۴۵	۴۴.۵۳
		یادگیری سازمانی	۴.۰۴	۲۸.۲۸
رسالت	۴.۵۰	نیت و جهت استراتژیک	۴.۷۰	۶۷.۱۷
		اهداف و مقاصد	۴.۶۴	۴۶.۴۹
		چشم انداز	۴.۱۸	۲۹.۲۶

بر اساس یافتههای تحقیق، سازمان مورد مطالعه در ویژگی رسالت بیشترین امتیاز را بدست آورده است و در مقابل کمترین امتیاز در بعد انطباق پذیری حاصل شده است. این خود نشان دهنده تاثیر بالای شاخصهای سه گانه ویژگی رسالت (شامل شاخصهای نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز می باشد).

از طرفی دیگر، نتایج تحقیق در مدل فرهنگ سازمانی مورد مطالعه نشان دهنده این واقعیت است که شدت بسیار کمتری نسبت به تمامی شاخص

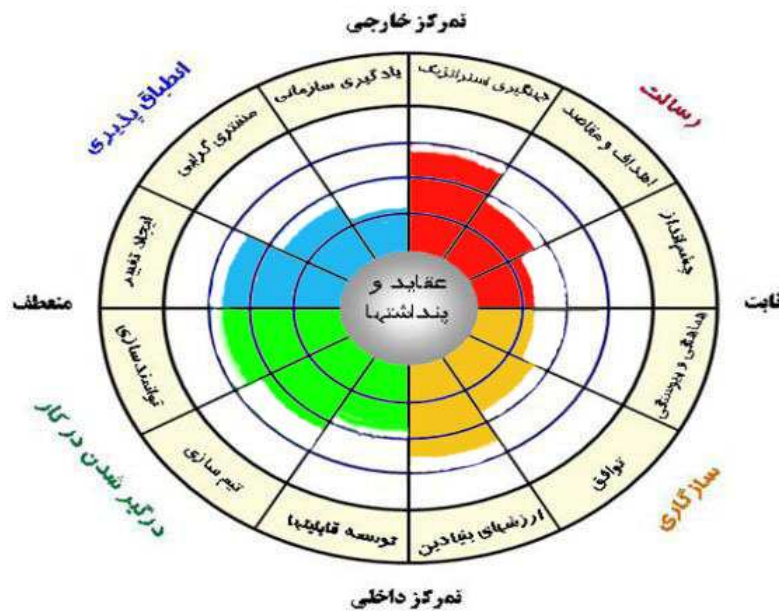
در سازمان سطح فرهنگ کار گروهی، جهت اهداف مشترک بسیار پایین بوده و به آن کمتر بها داده شده است.

همچنین بر اساس میانگینهای بدست آمده برای شاخصهای دوازده گانه فرهنگ سازمانی شرکت برق منطقهای یزد، شاخصهای نیت و جهت استراتژیک (۴.۷)، توانمند سازی (۴.۶۶) و اهداف و مقاصد (۴.۶۴) به ترتیب بیشترین امتیاز را برخوردار بوده اند که نشان دهنده مطلوب بودن این شاخصها از نظر پاسخ دهندگان می باشد.

همچنین شاخصهای تیم گرایی (۳.۹۸)، یادگیری سازمانی (۴.۰۴)، چشم انداز (۴.۱۸) و توافق (۴.۱۹) از کمترین امتیاز برخوردار شده اند. این امر گویای این مطلب است که در این شاخصها، شرایط برق منطقهای از وضعیت مناسب برخوردار نیست و نیاز به توجه بیشتری برای انسجام فرهنگ سازمانی دارد.

### نمای کلی فرهنگ سازمانی

همانطور که نمودار شماره ۱ مشاهده می شود، تصویر کلی فرهنگ سازمانی بیانگر این امر است که شرکت برق منطقه ای یزد بهترین وضعیت را در ویژگی رسالت و شاخص های نیت و جهت استراتژیک، توانمند سازی، ارزش های بنیادین، ایجاد تغییر دارد. و همچنین شاخص های یادگیری سازمانی، چشم انداز و هماهنگی و انسجام از شرایط مناسب برخوردار نمی باشند.



نمودار شماره ۱- تصویر عمومی از شاخص های فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه ای یزد

### تحلیل شکاف موزون

در این بخش برآن هستیم تا با استفاده از اهمیت شاخص ها و وضعیت موجود آنها، شکاف موزن هر یک از شاخص های فرهنگ سازمانی را محاسبه نمائیم. شکاف هر یک شاخص ها از تفاضل وضعیت موجود شاخص از وضعیت ایده آل یعنی عدد ۷ بدست می آید. با ضرب تفاضل بدست آمده در اهمیت شاخص مورد نظر، شکاف موزن محاسبه می گردد. در ادامه به یافته های هر یک از شاخص های فرهنگ سازمانی خواهیم پرداخت.

نتایج بدست آمده حاکی از این است که بیشترین شکاف بدست آمده در بین شاخص های فرهنگ سازمانی به ترتیب مربوط به شاخص تیم گرایی و یادگیری سازمانی است. در نتیجه با توجه به اهمیت این شاخص ها در ارتقای فرهنگ سازمانی شرکت مذکور، از وضعیت موجود مطلوبی برخوردار نیستند. در مقابل کمترین شکاف ها مربوط به شاخص نیت و جهت استراتژیک و مشتری-مداری است. بنابراین به نظر پاسخ دهندگان با توجه به اهمیت این دو شاخص در ارتقای فرهنگ سازمانی شرکت مورد مطالعه، از وضعیت موجود مطلوبی برخوردارند و شرکت برق منطقه ای یزد در این زمینه به خوبی عمل نموده است.

جدول ۵- محاسبه شکاف موزن شاخصهای فرهنگ سازمانی

ویژگیها	شاخصها	وضعیت موجود	شکاف اهمیت	شکاف موزون
درگیر شدن کار	توانمندسازی	۴.۶۶	۲.۳۳	۱۴.۴۴۶
	تیم گرایی	۳.۹۸	۳.۱۸	۱۹.۵۲۵۲
	توسعه قابلیت ها	۴.۲۳	۲.۷۶	۱۵.۲۳۵۲
سازگاری	ارزشهای بنیادین	۴.۳۶	۲.۶۳	۱۶.۲۲۷۱
	توافق	۴.۱۹	۲.۸۰	۱۵.۹۳۲
	هماهنگی و انسجام	۴.۳۹	۲.۶۰	۱۴.۳۲۶
انطباق پذیری	ایجاد تغییر	۴.۲۵	۲.۷۵	۱۴.۹۸۷۵
	مشتری مداری	۴.۴۵	۲.۵۴	۱۳.۶۶۵۲
	یادگیری سازمانی	۴.۰۴	۲.۹۵	۱۶.۳۷۲۵
رسالت	نیت و جهت استراتژیک	۴.۷۰	۲.۲۹	۱۲.۸۲۴
	اهداف و مقاصد	۴.۶۴	۲.۳۵	۱۴.۴۹۹۵
	چشم انداز	۴.۱۸	۲.۸۱	۱۵.۶۷۹۸

### نتیجه گیری

در این پژوهش بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و با بکارگیری پرسشنامه این مدل به سنجش وضعیت موجود و میزان اهمیت هر یک از مولفه‌های فرهنگی در شرکت برق منطقه‌ای یزد پرداخته است. و با استفاده از داده‌های بدست آمده به تحلیل وضعیت موجود و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی این شرکت با توجه نظرات پاسخ‌دهندگان پرداخته است. با توجه به نتایج بدست آمده از مطالعه وضعیت موجود ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای یزد این شرکت در ویژگی رسالت از وضعیت مطلوبی برخوردار است در حالی که ویژگی انطباق‌پذیری در این شرکت از امتیاز کمتری را دارا می‌باشد.

بطور کلی نتایج در مورد تحلیل وضعیت موجود و شکاف موزون موجود بین شاخصهای فرهنگی این شرکت، نشان می‌دهد که این شرکت در شاخصهای نیت و جهت استراتژیک، مشتری‌مداری، توانمندسازی، ارزشهای بنیادین، ایجاد تغییر و اهداف و مقاصد سازمانی از وضعیت مطلوبی برخوردار است؛ لذا شرکت مربوطه می‌تواند به عنوان نقاط قوت مولفه‌های فرهنگی این سازمان برای بهبود و تقویت این شاخصها برنامه‌ریزی نماید.

### منابع:

- Denison, D and Neale, w. (۱۹۹۶). Denison Organizational culture survey. Ann Arbor, MI:Aviat.
- Schuster, F.E. (۱۹۸۶). The Schuster Report: The Proven connection between people and profits. New York: Wiley.

۳. شریف‌زاده، فتاح و مهدی کاظمی (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمان. تهران: نشر قومس.
۴. Morris. M. Richard (۱۹۹۲). Effective organizational culture is key to a company long-term success. Industrial management.
۵. Gordon. G, George (۱۹۹۱). Predicting corporate, performance from organizational culture, Journal of management studies, vol. ۲۹, No: ۶۰.
۶. Denison, D.R. (۱۹۸۴). Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational Dynamics, ۱۳(۲), ۴-۲۲.
۷. Denison , D. R. (۲۰۰۰). Organizational culture: can it be a key lever for Driving Organizational change? In cooper, C.L., Carwright, S. & Earley, P.C (EDS), The International Handbook of Organizational Culture and Climate (pp. ۳۴۷-۳۷۶). Chichester :John wiley & Sons.
۸. ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳). "مدیریت فرهنگ سازمان"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۵.
۹. زاهدی، سید محمد (۱۳۸۱). "تغییر فرهنگ سازمانی"، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷.
۱۰. طوسی، سید محمد (۱۳۸۱). فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، چاپ اول.
۱۲. <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>
۱۳. اردلان، محمد رضا؛ سلیمی، قربانعلی؛ رجائی پور، سعید؛ و مولوی، حسین. (۱۳۸۷) بررسی رابطه یگانگی فرد-سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان)، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷، صص ۱۳۱-۹۷.
۱۴. منوریان، عباس؛ و بختایی، امیر. (۱۳۸۶) شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت تهران صص ۱۵-۱.