



تبیین فرهنگ سازمانی در شرکت توزیع

نیروی برق مازندران

بر اساس الگوی فرهنگی گرت هافستد

دکتر صفائی قادیکلایی
عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران

ابراهیم اندرخورا
کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

چکیده:

پژوهش حاضر سعی نموده است تا ابعاد فرهنگی حاکم بر شرکت توزیع نیروی برق مازندران را با استفاده از پرسشنامه فرهنگی گرت هافستد، تبیین نماید. آنچه که به عنوان سؤالات تحقیق، مطرح گردیده عبارتند از: مردسالاری در مقابل زن سالاری - جمع گرایی در مقابل فرد گرایی - اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت؛ که شناخت این ابعاد، به مدیران کمک می کند تا در رسیدن به اهداف سازمانی موفق باشند. در این راستا، پس از تبیین کلیات طرح، به تفصیل موضوع فرهنگ سازمانی، ویژگیها و عناصر آن از دیدگاههای مختلف مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

مسائل مورد نظر برای انجام تحقیق جهت ارزیابی وضعیت فرهنگی شرکت توزیع نیروی برق مازندران در قالب پرسشنامه استاندارد هافستد و با در نظر گرفتن شاخصه های کلیدی تحقیق، توزیع و جمع آوری گردید، پس از تحقیق و بررسی و با بهره گیری از تحلیل آماری نرم افزار SPSS و آزمون میانگین، یافته های پژوهش حاکی از آن است که شرکت توزیع نیروی برق مازندران در ابعاد چهارگانه فرهنگی وضعیتی به شرح ذیل دارد: فرهنگ مرد سالاری حاکم بوده نگرش جمع گرایی در بین مدیران و رؤسای ادارات بیشتر رواج دارد، مدیران ریسک کمتری را می پذیرند و فاصله قدرت نیز زیاد است. لذا به منظور رسیدن به فرهنگ سازمانی مطلوب و تثبیت فرهنگ و ویژگیهای آن در سازمان در شرایط کنونی گامهای مؤثری می بایست برداشته شود.

از میان پیشنهاد های ارائه شده می توان به کاهش فاصله ارتباطی بین مدیران و نیروی انسانی فعال، تقویت روحیه و فرهنگ مشارکت، کاهش عوامل مؤثر برفشارهای عصبی، پرهیز از رفتار تشریفاتی و سیاسی، راه اندازی و تقویت سیستم نظام پیشنهادات، توجه به ریسک پذیری و برگزاری دوره های آموزشی مناسب و احیای فرهنگ سازمانی اشاره نمود.

واژه های کلیدی:

فرهنگ سازمانی - مرد سالاری در مقابل زن سالاری - فرد گرایی در مقابل جمع گرایی
اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت

1-1) مقدمه:

امروزه یکی از بحث انگیزترین مباحث مجامع گوناگون، بالخصوص در جوامع به اصطلاح در حال رشد فرهنگ سازمانی می باشد این واژه مفاهیمی را در بردارد که تأثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع گذارده است و از سوی دیگر رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان ادارات دارد.

توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه موضوع تازه ای نیست، اما ارزش و اهمیت آن چند دهه ای است که بیشتر مورد توجه قرار گرفته و اندیشمندان بسیاری به تحقیق و پژوهش در این زمینه پرداخته اند. در محدوده علم مدیریت و سازمان نیز متفکران بسیاری در پی یافتن تعریفی جامع برای آن و نیز تبیین ارتباط آن با ساختار سازمانی، و در نتیجه تبیین ویژگیها و عناصر فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر افراد سازمان پرداخته اند. فرهنگ هر ملتی مجموعه دستاوردهای آن ملت است. دستاوردهایی که افکار و رفتار آنان را شکل می دهد خواه مادی باشد و خواه معنوی - ماده و معنی و جسم و جان در زندگی انسان پیوندی ناگسستنی دارند و با رابطه تعاملی خویش حیات آدمی را تضمین می کنند بر این اساس تمدن هم که همیشه دستاوردهای مادی را در ذهن تداعی می کند جدای از فرهنگ نبوده و هرگز از سایه پر برکت آن دوری نگزیده است.

در بیست و چند سال گذشته، فرهنگ سازمانی مورد توجه خاص صاحب نظران قرار گرفته است و صدها محقق در خصوص فرهنگ سازمانی شروع به تحقیق نموده و کتب و مقالات فراوانی را به رشته تحریر در آوردند. مطالعه فرهنگ سازمانی تنها منحصر به مراکز علمی مدیریت نبوده، بلکه سازمانهای تولیدی، خدماتی و تجاری نیز توجه به فرهنگ سازمانی را رمز موفقیت سازمانها دانسته و معتقدند مدیرانی که به این عامل مهم توجه نموده و مدیریت خود را از این طریق اعمال می نمایند به موفقیتهای بی نظیری دست یافته اند و در زمینه بهره گیری از چالشهای محیطی برای پویا کردن فرهنگ سازمانی تلاش میکنند.

2-1) سازمان و فرهنگ سازمانی:

فیل از اینکه به موضوع فرهنگ سازمانی اشاره نمائیم ارائه تعریفی از سازمان ما را کمک می کند تا ارتباط بین فرهنگ و سازمان را بیش از پیش حس نمائیم. فیفز و شرود استادان دانشگاه کالیفرنیا جنوبی می گویند: سازمان مجموعه ای از روابط منظم و عقلایی است که بین گروهی از افراد که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند و کثرت آنان به قدری است که نمی توانند به هم در تماس نزدیک باشند، برای تأمین هدفهای مشترک خاصی برقرار می شود. سازمان مجموعه ای است متشکل از منابع (انسانی، مالی و مادی) که به طور هماهنگ جهت نیل به هدف یا اهدافی مشخص فعالیت میکنند.

با یک نگرش سیستمی، سازمان به عنوان سیستم بازی تلقی میگردد که با محیط پیرامون در تعامل است و بر آن اثر میگذارد و گاهی اثر نیز می پذیرد. این تعامل باعث گردیده تا بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت، آنرا جزئی از محیط اجتماعی بدانند و جایگاه ویژه ای را در مطالعات علوم اجتماعی بدان اختصاص دهند.

فرهنگ سازمانی اصطلاحی است که جو داخلی یا شخصیت سازمان را در اختیار خودش می گیرد این که چگونه باید کار کرد، لباس مناسب کدام است، و آیا تصمیم کارفرما را مورد سؤال قرار دادن قابل قبول است یا نه، همه بوسیله فرهنگ سازمانی تعیین می شوند. از آنجا که گروههای کاری جزئی از سازمان بزرگ هستند، فرهنگ نظام بزرگتر برای رفتار اعضایی که جزء خرده نظامها هستند، معیارهایی تعیین می کند. روشی که معمولاً تمامت کارهای سازمان به آن روش صورت می گیرد تعیین کننده اصلی روشهای اجرایی کارهایی است که در گروههای درون سازمان انجام می پذیرد. فرهنگ سازمانی، نظامی از ارزشها و باورهای مشترک است که در تعامل با افراد، ساختار و نظامهای سازمان، هنجارهای رفتاری ... را شکل می دهند. به زعم یکی از اندیشمندان مدیریت «ادگار شاین» هر فرهنگ سازمانی دارای سه سطح به شرح ذیل می باشد:

سطح اول: که سطح فوقانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد، شامل رفتارها، علائم و نمادهای فیزیکی است. سطح دوم: که سطح میانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد، شامل هنجارها، باورها، ارزشها و نگرشهاست. سطح سوم: که سطح تحتانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد، شامل مفروضات و اعتقادات بنیادی و اساسی است. سازمانها از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ سازمانی بی اطلاع اند، در فرآیندهای تغییر سازمانی عمدتاً به انجام تغییرات فیزیکی و قابل لمس در کوتاه مدت می پردازند، حتی گاهی از مفهوم فرهنگ سازمانی بر اثر آن بی بهره اند. به هر حال مطالعات زیادی در این مورد نشان می دهد که مدیران موفق، به شناسایی، تغییر، توسعه و هدایت فرهنگ سازمانی پرداخته، از این طریق بر رفتار فردی در سطح سازمانی تاثیر گذاشته و موجبات دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم می کنند.

3-1) چگونگی تشکیل فرهنگ و عوامل مؤثر بر آن:

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. هر سازمان به محض آنکه بوجود می‌آید در همان مراحل آغازین در درون خود، نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می‌سازد طی حیاتیاتش آنرا به شیوه‌ای خاص پرورش میدهد. به عبارتی دیگر می‌توانیم بگوییم در هر سازمان وضعیتها و جریاناتی از قبیل حدود استقلال افراد در انجام وظایف محوله، کمیت و کیفیت مقررات، حدود حمایت مدیران از مرئوسان، وضعیت انتصابات، ارتباطات میان افراد و نظایر آن وجود دارد که احتمالاً از هر مؤسسه دیگر تفاوت دارد، این خصوصیات و احساسات، برداشتهای افراد را در سازمان شکل میدهد و زیربنای تشکیل فرهنگ پی‌ریزی می‌شود. اما آنچه که به عنوان عوامل مؤثر در تشکیل فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد عبارتند از:

الف) نقش مؤسس یا مؤسسان: هر فرهنگی بویژه فرهنگهای قوی بازتابی از ارزشهای مؤسس یا مؤسسان خویش است، این ارزشها از همان آغاز تکوین سازمان، در ذهن مستعد و کوچک بنیانگذاران و کارکنان اولیه حک شود و سپس بصورت آداب و رسوم جاری یک سازمان و روشهای کلی انجام فعالیتها، جلوه گر خواهد شد. البته این نقش پذیری از مؤسسان معمولاً در حالتی است که افراد سازمان توسط مؤسس آن استخدام شده باشند. و استخدام شدگان برداشتهای اولیه خود را در عمل منطبق با روشهای جاری سازمان بیابند.

ب) نقش مدیریت عالی: معمولاً فرهنگ سازمانی به چیزهایی بها میدهد که مورد توجه مدیریت عالی است، مدیران عالی سازمان معمولاً فرهنگ مؤسس را حفظ و تقویت می‌کنند، ولی اگر چنانچه این فرهنگ بازدارنده هدفها و استراتژیهای آنها باشد، آنرا تغییر خواهند داد. گفته‌ها و رفتارهای مدیران ارشد که موجب تثبیت هنجارها می‌شود، این هنجارها پس از انتقال به سطوح پایین تر موجب می‌شود که افراد بدانند در سازمان چه مقدار آزادند. چه طرز فکر و رفتاری مجاز است و چه رفتارهایی موجب افزایش دستمزد، ترفیعات و دیگر پاداشها می‌شود.

ج) جامعه پذیری: جامعه پذیری فرایندی است که طی آن باورها و ارزشها و پیش فرضهای فرهنگ آموخته می‌شود. سازمانهایی که دارای فرهنگ سازمانی قوی هستند، معمولاً این فرایند را تحت کنترل دقیق خود دارند. بطوریکه سعی می‌کنند به هر فردی که تازه وارد سازمان می‌شود، با آموزش گام به گام، همه چیز مربوط به سازمان را بیاموزند و بطور معمول مراحل زیر را طی می‌کنند.

1) از آنجائیکه باورها و ارزشها پیش فرضهایی محکم و روشن دارند، سازمانها سعی میکنند افرادی را به استخدام خود درآورند که بتوانند خود را با فرهنگ موجود سازمان انطباق دهند و عناصر آن را جذب کنند.

2) سازمانها سعی می‌کنند در افراد تازه وارد نوعی فروتنی و تواضع بوجود آورند تا به راحتی پذیرای هنجارهای سازمان بشوند.

3) حتی مدیران با تجربه و دارای تحصیلات دانشگاهی که وارد سازمان می‌شوند امید دارند تا از سطوح پایین کار خود را شروع کنند، تا با نحوه کار سازمان و واقعتهای درون سازمانی به خوبی آشنا شوند.

4) سازمانها از نظام پاداشها و ترفیع بیشتر، برای تشویق کارکنانی استفاده می‌کنند که در حوزه‌هایی که فرهنگ سازمانی همسو است و عملکرد خوبی دارند، فعال می‌باشند.

5) سازمانها برای راهنمایی عضو جدید، باورها و ارزشها و پیش فرضهای فرهنگ سازمانی خود را به شیوه‌های مختلف تشریح می‌کنند و بر اهمیت آنها تأکید می‌ورزند.

6) سازمانها اعضای تازه وارد را در معرض فولکورها، شعارها، مناسک و مراسمی قرار می‌دهند که معرف فرهنگ سازمانی است.

7) سازمانها از مدلها و الگوهایی که با فرهنگ سازمانی همخوانی دارد و افرادی که معرف آن هستند، برای ارائه نمونه‌ای که اعضای جدید از آن تمديد کنند استفاده می‌نمایند.

8. ساختار سازمانی: ساختار در ایجاد فرهنگ سازمانی نقش تعیین کننده‌ای دارد، در ساختارهای هرمی، کاهش تعهد، افزایش تنشها و تعارضات بین فردی، کاهش نفوذ مدیران، کاهش تولید و بهره‌وری که نهایتاً منجر به فرهنگی غیر اثر بخش می‌شود، قابل پیش بینی است.

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که تاثیر فرهنگ سازمانی بر روی تصمیم گیرندگان در سطوح سازمانی نیز به یک اندازه نیست. هر اندازه به سمت سطوح بالاتر مدیریت حرکت می‌شود ملاحظه می‌گردد که فرهنگ نسبت به ساختار از تاثیر بیشتری بر تصمیمات برخوردار است و کسانی که در سطوح بالاتر سازمان قرار دارند کمتر تحت تاثیر اجبار قرار می‌گیرند، زیرا آنها خود تصمیماتی را روی ساختارها انجام می‌دهند که بر روی فرهنگ دیگران تاثیر می‌گذارند.

د) انتخاب: تصمیم گیری برای انتخاب افراد (استخدام) به هر طریقی اتخاذ شود، در ایجاد فرهنگ سازمانی مؤثر خواهد بود.

ه) الزامات محیطی و رویدادهای حساس:

برخی ویژگیهای فرهنگی در اثر شرایط محیطی و ضرورت‌های ناشی از نیازها و انتظارات محیط بوجود می‌آید، برخی موقعیتهای بحرانی ممکن است موجب شود که یک سازمان برای بقاء خود، نگرشها و رفتارهای خاصی را از کارکنان طلب نماید. بعضا چیز انباشته از هیجان یا رویدادی اضطراب آور ممکن است اتفاق افتد و پس از آن در شمار مفروضات قرار گیرد که در موارد مشابه به آن تکیه کنند.

4-1) ابعاد فرهنگی و ویژگیهای آن:

«گرت هافستد» بعد از مطالعاتی دریافت که چهار بعد فرهنگی وجود دارد که به کمک آن می‌توان چگونگی و چرایی رفتار مختلف در فرهنگهای مختلف را تشریح نمود. اطلاعات تحقیق وی بوسیله دو پرسشنامه از صدو شانزده هزار پاسخ دهنده در 70 کشور مختلف جمع آوری گردید.

هافستد در مطالعه خود ابعاد فرهنگ را به چهار دسته تقسیم می‌کند:

فاصله قدرت

اجتناب از عدم اطمینان

فرد گرایی

مرد سالاری

1) فاصله قدرت:

فاصله قدرت حدی است که افراد، مؤسسات و سازمانهای کم قدرت می‌پذیرند که قدرت بطور نابرابر توزیع شود. در کشورهایی که افراد آن به طور کورکورانه از دستورات مافوقهای خود پیروی می‌کنند، فاصله قدرت در آن کشورها زیاد است. در بسیاری از جوامع کارکنان سطوح عملیاتی تمایل دارند که دستورات را همانند یک رویه اطاعت کنند. در بعضی از جوامع که فاصله قدرت زیاد است حتی در سطوح عالی سازمان نیز اطاعت محض از مافوقها دیده میشود. کشورهای مکزیک، کره شمالی و هند از جمله کشورهایی هستند که فاصله قدرت در آنها زیاد است. بطور کلی در کشورهایی که فاصله قدرت کم است، سازمانها غیر متمرکز بوده و دارای ساختار مسطح تری هستند و نیروهای انسانی دارای شرایط احراز شغلی بالایی هستند. در مقابل در کشورهایی که فاصله قدرت زیاد است، سازمانها متمرکز و دارای ساختار بلند هستند و همچنین نسبت سرپرستان در آنها بالاست و افراد سطوح عملیاتی دارای شرایط احراز شغلی پایینی هستند.

2) اجتناب از عدم اطمینان:

حدی است که افراد احساس می‌کنند که در موقعیتهای مبهم مورد تهدید قرار می‌گیرند. برای اجتناب از چنین موقعیتهایی برای خود باورها و حتی نهادهایی ایجاد می‌کنند. در کشورهایی که افراد آن عدم اطمینان را دوست ندارند، نیاز امنیت در آنها بالاست و به تخصصها و دانش اعتقاد زیادی دارند. کشورهای آلمان، ژاپن و اسپانیا اینگونه هستند. در فرهنگهایی که کمتر از عدم اطمینان اجتناب می‌کنند، افراد تمایل به ریسک پذیری دارند همانند دانمارک و انگلستان. در کشورهایی که فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان در آنها زیاد است ساختار دهی فعالیتهای سازمانی در آنها زیاد است، قوانین مکتوب بیشتر است، مدیران ریسک کمتری می‌کنند، ترک خدمت نیروی کار کم است و کارکنان از ابهام شغلی کمتری برخوردارند.

3) فرد گرایی:

فردگرایی عبارت است از تمایل افراد به مراقبت از تنها منافع خود و خانواده شان. هافستد این تفاوت فرهنگی را بر روی یک پیوستار اندازه گیری می‌کند که در یک طرف طیف فردگرایی و در طرفی دیگر جمع گرایی قرار دارد. جمع گرایی عبارت است از تمایل افراد به وابستگی به گروهها و اجتماعات و مراقبت از یکدیگر به اعضای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر احساس می‌کنند.

همانند سایر ابعاد فرهنگی، اثرات فردگرایی و جمع گرایی به روشهای مختلفی قابل اندازه گیری است. هافستد در یافت که کشورهای ثروتمند امتیاز فردگرایی بالاتری دارند و در کشورهای فقیرتر فرهنگ جمع گرایی بیشتر است. کشورهای کانادا، ایالات متحده آمریکا، استرالیا، دانمارک و سوئد دارای فرهنگ فردگرایی هستند و تولید ناخالص داخلی نیز در این کشورها بسیار بالاست. برعکس در کشورهای گوام، پاکستان و تعدادی از کشورهای آمریکای جنوبی فرهنگ جمع گرایی حاکم است و علاوه بر آن نیز تولید ناخالص ملی نیز در این کشورها پایین است. در کشورهایی که فرهنگ جمع گرایی وجود دارد، از اخلاق کاری حمایت بیشتری می‌شود، ابتکارات فردی وسیعتر است و ترفیعات مبتنی بر ارزش بازاری است.

4) مرد سالاری:

هافستد مرد سالاری را اینگونه تعریف کرده است: موقعیتی که ارزشهای غالب در جامعه عبارتند از: پول، موقعیت و چیزهای مادی. هافستد این بعد را بر روی یک پیوستار اندازه گیری می‌کند که در یک سوی آن مرد سالاری و در سوی دیگر زن سالاری قرار دارد. به عقیده هافستد زن سالاری عبارت است از: یک

موقعیتی که ارزشهای غالب در جامعه عبارتند از: به فکر دیگران بودن و کیفیت زندگی. ژاپن از جمله کشورهایی است که دارای فرهنگ مرد سالاری است در ژاپن اهمیت زیادی به کسب درآمد داده می شود، افراد دوست دارند مورد تقدیر قرار گیرند و پیشرفت کنند. همچنین دوست دارند زندگی کاریشان چالشی باشد. از دیدگاه ژاپنیها موفقیت عبارت است از: مورد تقدیر قرار گرفتن و ثروت و مکان کاری پر استرس. در ژاپن افراد تشویق می شوند تا مستقلانه تصمیم بگیرند و تعدادی از مدیران معتقدند که کارکنان باید تحت کنترل قرار گیرند. نروژ کشوری است که دارای فرهنگ زن سالاری است. در این کشور افراد به مشارکت اهمیت زیادی می دهند، خواهان امنیت شغلی هستند، جو دوستانه را ترجیح می دهند و افراد به تصمیم گیری گروهی تشویق می شوند. موفقیت در فرهنگ زن سالاری عبارت است از: ارتباطات سازمانی، محیط پر نشاط، محیط کاری با استرس کم، تفویض اختیار بیشتر از سوی مدیران به کارکنان و آزادی بیشتر برای کارکنان.

1-5 روش و قلمرو تحقیق:

به منظور بررسی و تبیین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق مازندران از روش تحقیق توصیفی استفاده شده است. با عنایت به پراکندگی استقرار نیروهای مورد نظر در سطح استان پس از انتخاب پرسشنامه و تهیه آن به تعداد نمونه مورد نیاز، پرسشنامه ها بصورت حضوری در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفته و توضیحاتی در خصوص پرسشنامه و هدف تحقیق ارائه گردید. پاسخ دهندگان پس از تکمیل پرسشنامه در زمان تعیین شده آن را به آدرس ستاد مشترک و محل کار پژوهشگر ارسال نمودند که مراحل بعدی استخراج و جمع بندی اطلاعات ارائه شده با استفاده از منابع کتابخانه ای پس از آن صورت پذیرفت. با عنایت به ماهیت موضوع تحقیق و به منظور تعیین نوع اطلاعات مورد نیاز و همچنین مشخص نمودن متغیرهایی که می توانسته در ارتباط با موضوع تحقیق نقش اساسی و مهمی داشته باشند، ابتدا بررسیها و مطالعاتی در مورد فرهنگ سازمانی انجام گرفت که در این بررسیها و مطالعات بیشتر از طریق مشورت و راهنمایی با استاد راهنما و مشاور صورت گرفت. این مطالعات و اطلاعات باعث شد تا به کمک آگاهیها و شناخت قبلی چهارچوب تحقیق ایجاد و در مراحل بعدی پژوهش پیگیری شود.

پس از انتخاب جامعه آماری یعنی مدیران و رؤسای ادارات شرکت توزیع نیروی برق مازندران به تعداد 44 نفر، پرسشنامه فوق به صورت حضوری در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت.

شرکت توزیع نیروی برق مازندران بعنوان یکی از 8 شرکت وابسته به شرکت برق منطقه ای استانهای مازندران و گلستان فعالیت خود را از تاریخ 71/7/1 با تعداد 1800 نفر نیروی انسانی وبا موضوع فعالیتهای:

- 1) بهره برداری از شبکه های توزیع برق
- 2) نگه داری از تأسیسات (3) توسعه و اصلاح شبکه های توزیع (4) پذیرش مشترکین جدید (5) قرائت کنتور، توزیع قبوض برق و وصول بهای مصرفی برق آغاز نمود.

محدوده فعالیت شرکت در سال 1371 از شرقی ترین نقطه استان یعنی شهرستان کلاله تا غربی ترین شهرستان یعنی رامسر ادامه داشته و تعداد کل مشترکین 737307 مشترک بوده است. در سال 1377 شرکت توزیع برق گلستان پس از تشکیل استان گلستان آغاز به کار نموده و لذا محدوده جغرافیایی فعالیت شرکت توزیع از کلاله به شهرستان بهشهر محدود گردید. در فروردین ماه 1378 شرکت توزیع غرب مازندران تشکیل و محدوده جغرافیایی فعالیت شرکت به شهرستان بابلسر محدود گردید، لذا در زمان انجام پروژه یعنی اسفند ماه 1381 محدوده فعالیت شرکت توزیع نیروی برق مازندران عبارت است از: شهرستان بهشهر در شرق - شهرستان بابلسر در غرب - شهرستان پل سفید در جنوب (گدوک) - شهر امل در جنوب غربی (امامزاده حسن) می باشد که به تعداد 644000 مشترک در محدوده تعریف شده و در روستاهای دور و نزدیک استان خدمات برق ارائه می نماید. در زمان انجام تحقیق تعداد نیروی انسانی فعال شرکت 1185 نفر می باشد که تعداد 868 نفر در قالب نیروهای قراردادی - رسمی و 317 نفر بصورت خدماتی مشغول به کار می باشند که در این مجموعه تعداد 44 نفر بعنوان معاونین، مدیران و رؤسای ادارات مشغول می باشند.

لذا به صورت خلاصه می توان گفت قلمرو مکانی تحقیق در محدوده روستاها و شهرهای ساری - نکاء - بهشهر - قائمشهر - پل سفید - زیراب - جویبار - بابل - بابلسر امل می باشد.

تحقیق حاضر از دی ماه سال 1381 آغاز و تا شهریور ماه سال 1382 ادامه یافته است.

از نظر موضوعی تحقیق حاضر با عنوان فرهنگ سازمانی با بهره گرفتن از ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی به دنبال بررسی وضعیت این ابعاد در شرکت توزیع نیروی برق مازندران می باشد. ابعاد چهارگانه فرهنگی هافستد عبارتند از: مرد سالاری در مقابل زن سالاری (MF) فردگرایی در مقابل جمع گرایی (IC)، اجتناب از عدم اطمینان (UA) و فاصله قدرت (توزیع قدرت) (PD)

1-6 نتایج توصیف سئوالات تحقیق

با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول ذیل :

عوامل فرهنگی	N	mean	Std . Deviation	Variance
lc	44	4	/890	/790
uA	44	4/07	/970	/950
pD	44	3/14	/750	/490
mf	44	3/07	/760	/580

- نتایج توصیف سئوالات تحقیق به شرح ذیل ارائه میگردد :
- 1) تحلیل آماری و نتایج این تحلیلها در خصوص ابعاد چهار گانه فرهنگی هافستد نشان دهنده این است که فرهنگ مرد سالاری در شرکت توزیع نیروی برق مازندران حاکم بوده و لذا ارزشهای غالب در سازمان عبارتند از: پول، موفقیت و چیزهای مادی. کسب درآمد برای نیروی انسانی اهمیت زیادی داشته و افراد دوست دارند مورد تقدیر و قدردانی قرار گیرند و پیشرفت کنند. اعتقاد و باور اکثر مدیران بر اساس نتایج تحقیق این است که کارکنان باید تحت کنترل قرار گیرند.
 - 2) تحلیل آماری و نتایج حاصله نشان دهنده این می باشد که در شرکت توزیع نیروی برق مازندران فرهنگ جمع گرایی حاکم می باشد و لذا در این فرهنگ تمایل افراد به وابستگی به گروهها یا اجتماعات و مراقبت از یکدیگر به ازای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر احساس می کنند زیاد می باشد. ابتکارات فردی در سازمان مورد تشویق قرار می گیرد و مشارکت گروهی کمتر مشاهده می شود.
 - 3) نتایج بدست آمده نشان دهنده این می باشد که در شرکت توزیع نیروی برق مازندران فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان زیاد است، قوانین مکتوب بسیار زیادی وجود دارد، مدیران ریسک کمتری می پذیرند، ساختاردهی فعالیتهای سازمانی زیاد است و ترک خدمت نیروی کار در پایین ترین سطح قرار داشته و کارکنان از ابهام شغلی کمی برخوردارند.
 - 4) نتایج تحلیلهای انجام شده در خصوص بعد چهارم فرهنگی هافستد نشان دهنده این است که فاصله قدرت در شرکت توزیع نیروی برق مازندران زیاد بوده و بر همین اساس می توان نتیجه گرفت که شرکت دارای ساختار بلند و متمرکز می باشد و همچنین نسبت سرپرستان در شرکت بالا بوده و افراد سطوح عملیاتی دارای شرایط احراز شغلی پایینی هستند. اطاعت از مافوق حتی در سطوح بالایی سازمان نیز مشاهده می گردد. بی تفاوتی نسبت به بحرانهای مستمر، کارکردن همراه با مشکلات بجای حل مشکلات از جمله نشانه هائیکه در فرهنگ سازمانی شرکت توزیع مازندران بر اساس ابعاد چهار گانه فرهنگی هافستد مشهود است.
 - 5) وضعیت تعامل عوامل چهار گانه فرهنگ سازمانی در شرکت توزیع مازندران

حالات	وضعیت رابطه	معتادار	عدم وجود رابطه
کلاس اول	رابطه IC با UA		
	رابطه IC با PD		
	رابطه IC با MF		
کلاس دوم	رابطه UA با IC		
	رابطه UA با PD		
	رابطه UA با MF		
کلاس سوم	رابطه PD با IC		
	رابطه PD با UA		
	رابطه PD با MF		
کلاس چهارم	رابطه MF با IC		
	رابطه MF با UA		

باتوجه به اطلاعات ارائه شده در جدول فوق بین عوامل IC - UA و PD رابطه معناداری وجود دارد، بدین معنی که در پاسخهای ارائه شده به عوامل چهار گانه فرهنگی بین پاسخهای داده شده فردگرایی در مقابل جمع گرایی - اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت (توزیع) ارتباط معناداری وجود دارد. و در پاسخ های ارائه شده بین عامل مرد سالاری در مقابل زن سالاری با بقیه عوامل رابطه معناداری مشاهده نگردیده است.

1-7- پیشنهادات:

(به طور کلی، فرهنگ سازمانی پدیده ای واقعی و نیرومند است. تغییر دادن آن کار دشواری است و برای این تغییر، پشتیبانی چندانی از داخل یا خارج سازمانی نخواهید یافت. اگر هنگام تجدید نظر در استراتژی سازمان با مساله ای در فرهنگ سازمانی مواجه شدید، بکوشید تا حتی الامکان از آن بپرهیزید و اگر ناگزیر از رویارویی مستقیم با فرهنگ سازمانی هستید با دقت گام بردارید و انتظار چندانی هم به تغییر سریع آن نداشته باشید.)

آنچه که به عنوان یک واقعیت باید پذیرفت این مهم می باشد که بین فرهنگ سازمانی با ساختار و رفتار سازمانی رابطه ای تعاملی دارد اما فرهنگ سازمانی دارای ویژگیهای خاصی است که اگر به شکل صحیح مورد توجه قرار گرفته و اعضای سازمان در مورد اهمیت عوامل آن اتفاق نظر داشته باشند، سازمان به اهداف خود نزدیکتر خواهد شد. پس از این مقدمه با توجه به یافته های تحقیق به طور مختصر، چند پیشنهاد به شرح ذیل مطرح می گردد:

- 1) به منظور کوچک کردن ساختار سازمانی با اتخاذ تصمیم اقتضایی و با توجه به واقعتهای موجود سازمانی برون سپاری بخشهایی که قابلیت تعیین شاخص برای اندازه گیری میزان کارائی را دارند پیشنهاد می گردد، اگر چه فرهنگ سازی و آماده نمودن بستر لازم و کافی برای واگذاری این فعالیتها از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد.
- 2) با توجه به ویژگی فرهنگی فاصله زیاد قدرت، پایین بودن شرایط احراز شغلی در سطح عملیاتی یکی از مشکلات سازمانها با چنین ویژگی فرهنگی است لذا پیشنهاد می شود با ارائه تعریف و اجرای منطقی دستوالعملهای مرتبط با احراز مشاغل، بستر لازم را برای رشد سازمانی نیروهای عملیاتی فراهم نمایند.
- 3) اطاعت پذیری بدون تحلیل و علاقمندی در سطوح مختلف یکی دیگر از نشانه های فاصله زیاد قدرت است به منظور تعدیل اثرات منفی این متغیر فرهنگی اجرای کامل دستور العمل نظم پیشنهادات - برگزاری جلسات مدیریتی در سطوح ستادی و صف - توسعه فرهنگ نقد و پرسشگری - استقبال از نظرات مخالف و تصمیم گیری بر مبنای نظرات کارشناسی، پیشنهاد می گردد.
- 4) ساختار دهی زیاد فعالیتها و وجود قوانین مكتوب زیاد از یک سو عدم پذیرش ریسک در حد مناسب از سوی مدیران از جمله ویژگیهای اجتناب از عدم اطمینان بالاست. پیشنهاد می شود با بازنگری جدی دستورالعملها، کانون توجه در تصویب قوانین به تفکیک قوانین و افزایش بهره وری معطوف گردد و سازمان ابزار لازم را برای توسعه فرهنگ ریسک پذیری در مدیران فراهم نماید.
- 5) به منظور جلب اعتماد نیروی انسانی و تقویت روحیه ریسک پذیری مدیران به دنبال کاهش عوامل ایجاد کننده فشارهای عصبی باشند و رفتار تشریفاتی و کاملا سیاسی را به پایین ترین سطح ممکن تقلیل داده، اختلاف نظر را به راحتی در سازمان پذیرا باشند. تعامل و رقابت را در یک وضعیت مناسب نگهداری نموده و به صورت سازنده نیز مورد بهره برداری قرار دهند.
- 6) تمایل افراد به وابستگی به گروهها یا اجتماعات و مراقبت از دیگران به ازای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر احساس میکنند از جمله نشانه های فرهنگ جمع گرایی است، لذا به منظور کاهش اثرات منفی فرهنگی پیشنهاد می گردد با تبیین درست و شفاف اهداف سازمانی و بازنگری جدی در ساختار و رفتار حاکم بر سازمان، فرهنگ سازمانی تبیین و تقویت گردد و به موازات این حرکت از خرده فرهنگهای موجود از جمله گروههای متشکل که به واسطه تخصص (فنی - کامپیوتر - مالی) یا به دلیل قومیت (ساری - بابل - امل - قائمشهر) یا گرایشهای سیاسی و ... میباشند، به منظور احیای فرهنگ سازمانی

- که همانا در برگیرنده ارزشهای اساسی پذیرفته شده از سوی اکثریت اعضاء همچون وفاداری به سازمان - کیفیت خدمات - رضایت ارباب رجوع و بطور کلی انتفاع سازمانی است بهره برداری گردد.
- (7) به منظور افزایش درآمد و انتفاع سازمانی که بواسطه غالب بودن فرهنگ جمع گرایی در سطح مناسبی قرار ندارد پیشنهاد می گردد، با تمرکز بر آموزش و اطلاع رسانی به منظور افزایش آگاهی و دانش همکاران در خصوص نقش هر یک از مدیران در موفقیت و شکست سازمانی در مجموعه فعالیتها و مسئولیتها و وابستگی موفقیتهای فردی به توفیق سازمانی است اما به موازات این حرکت مدیران سطوح بالا، تصمیم گیرندگان و سیاستگذاران سازمان می بایست تلاش نمایند تا الگوهای عملی مناسبی برای کارکنان سازمان باشند و در کنار این حرکت اگر افراد یا گروههایی که دارای نگرشها و ارزشهای مطلوب هستند را شناسایی نموده ایم به طریق مقتضی تشویق و مورد حمایت قرار دهیم.
- (8) وجود ارزشهای غالب چون پول، موفقیت و چیزهای مادی و تمایل افراد به تقدیر و پیشرفت شخصی از جمله نشانه های فرهنگ مرد سالاری حاکم بر شرکت است. به منظور تعدیل اثرات منفی این عامل فرهنگی پیشنهاد می گردد با فرهنگ سازی مناسب و جدی وابستگی انتفاع فردی را به انتفاع سازمان و نقش این نگرش در حیات موفق سازمان را برای مجموع مدیران و دست اندرکاران تبیین نموده و توسعه فرهنگ مشارکت و تشویق نیروها برای تصمیم گیریهای گروهی مورد توجه قرار گیرد.
- (9) غرور کاذب در خصوص توانایی بالقوه انجام هر کاری و استرس بالا در محیط کار از جمله نشانه های فرهنگ مرد سالاری است. پیشنهاد می شود به منظور کاهش استرس و افزایش توانایی نیروها در سازمان وظایف و اختیارات به طور کلی و دقیق تعریف شده و بر اساس شناخت از نیروهای موجود واگذار گردد، ارتباطات انسانی - ایجاد محیط پرنشاط و تفویض اختیار بیشتر از سوی مدیران و کارکنان مورد توجه تصمیم گیرندگان قرار گیرد.
- (10) با توجه به تواناییهای ویژه زنان در برخی از مشاغل و وجود نیروهای متخصص و تحصیل کرده در سطح جامعه و سهم نقش آفرینی این جامعه بزرگ در منافع ملی و سازمانی، پیشنهاد می گردد، در جذب و گزینش نیروهای جدید، زنان نیز مانند مردان مورد توجه قرار گرفته و بر اساس شایستگی و لیاقت و گزینشهای علمی در واگذاری مشاغل حتی سطح بالای سازمان، به جای جنسیت، توانایی و شایستگی مورد توجه قرار گیرد.

1-8) نتیجه گیری:

آنچه که بعنوان نتیجه کلی تحقیق می توان به آن اشاره نمود این مطلب می باشد که مشکلات موجود در سازمان ریشه در جذب و گزینش نیروی انسانی جدید - اعتقادات و باورهای سطوح بالایی سازمان - شیوه مدیریت و ساختار بلند همراه با قوانین و دستورالعملهای بسیار زیاد دارد. مشارکت نیروها تقریباً در پایین ترین سطح ممکن قرار داشته و وابستگی افراد به گروههای رسمی و غیر رسمی در درون و برون سازمان چشمگیر می باشد. ارزشهای غالب در سازمان منافع فردی و گروهی است و منافع سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته و اکثر مدیران اعتقاد دارند که کنترل کارکنان باید افزایش یابد.

منابع:

- 1- روان شناسی سازمانی - رفتار سازمانی - رابرت بی، لاونسن - زنگ شن ترجمه دکتر رمضان حسن زاده - دکتر مجتبی طبری - ترانه عنایتی - منوچهر نوری چاپ اول 1381
- 2- فرهنگ سازمانی، محمد طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی 1372
- 3- مدیریت فرهنگ سازمانی، دکتر سلیمان ایران زاده، چاپ اول تابستان 1377
- 4- مدیریت فرهنگ سازمانی، دکتر ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی چاپ دوم 1376
- 5_Kilman _ Ralph H. Beyond "The quick fix, managment five tracks to organizational succes." san fran Co. jossey buss CA. 1989
- 6_Lathans. "Fred organizational Behavior." New York me- Grow-Hill, 1992
- 7_Trance E. Dcaland Allan A. "Kennedy corporate cultures," Third Edition, 1982
- 8_Stephen- P. Robbins "Management" Third Edition, 1991
- 9_Edgar H. Schein. "Coming to anew Awareness of organizational culture" Sloun management Review, 1984

