

## مدل سنجش سطح سرمایه فرهنگی شرکت ملی نفت ایران

حبیب‌ا... رعنائی<sup>۱</sup> - احمد غفاریانیا<sup>۲</sup>

### چکیده

این مقاله، برگرفته از پژوهشی است که با هدف طراحی مدلی برای مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی نفت ایران انجام شده است. مدل پیشنهادی به طور همزمان به چند حوزه مشخص توجه دارد. بر مبنای این مدل هرچند ویژگی‌های فرهنگی موجود و مطلوب از مهمترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی محسوب می‌شوند ولی لازم است علاوه بر آنها، عوامل شکل دهنده و تأثیرگذار بر فرهنگ از یک سو و نتایج و پیامدهای فرهنگ از سوی دیگر نیز مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه، علاوه بر شناخت فرهنگ موجود ایجاد تغییرات مورد نیاز در مولفه‌های فرهنگی حاکم بر سازمان ضروری است تا ضمن استقرار ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای مطلوب، پیشرفت‌های مثبتی در شاخص‌های عملکردی سازمان بوجود آمده و اثربخشی پایدار سازمان در بلند مدت تضمین گردد. در مسیر طراحی این مدل ابتدا به مرور روش‌شناسی‌ها و مدل‌های مختلفی که در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته، ساخته و با توجه به نتیجه حاصل از این بررسی‌ها، به این موضوع اشاره شده که چارچوب ارزش‌های رقابتی از جمله مدل‌های قدرتمندی است که بر مبنای آن می‌توان شناخت کاملی از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کسب نمود. بعلاوه در فرآیند مدل‌سازی بر این متغیرهای اثرگذار بر فرهنگ

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه شیراز، ranaee@yahoo.com

۲. رئیس پژوهش و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، aghaffarnia@yahoo.com

سازمانی و نیز شاخص‌های عملکردی مختلفی که کارکردهای فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت ملی نفت ایران را نشان می‌دهند نیز مورد توجه قرار گرفته و در مدل پیشنهادی وارد شده است.

#### واژه‌های کلیدی

سرمایه فرهنگی، مدیریت فرهنگ سازمانی، چارچوب ارزش‌های رقابتی.

#### مقدمه

تعداد زیادی از پژوهش‌گران از جمله هافستد و شاین، از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان، به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته و توجه فراوانی به این مقوله نموده‌اند. این افراد معتقدند با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ، می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان مورد استفاده قرار داد، در نتیجه باید در سازمان، فرهنگ را مدیریت نمود. نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی ابتدا به صورت کلی تری تحت عنوان "اثربخشی سازمانی"، توسط نویسندگان و پژوهشگرانی مانند پیترز و واترمن (۱۹۸۲) و دیل و کندی (۱۹۸۲) مطرح شد و سپس کاتر و هسکت (۱۹۹۲) با تأکید بر اهمیت تناسب میان سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند. این پارادایم، مدافع وجود فرهنگ یکپارچه در سازمان است. تأکید این دیدگاه بر جلوه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که توافق و تعبیر مشترک و سازگاری از آنها در میان اعضای سازمان وجود دارد.

در این حالت مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، الگوها و انتظارات رفتاری، هدایت‌کننده فعالیت‌های افراد و سازمان‌ها بوده و نقش مدیران، ایجاد فرهنگ و شکل‌دهی آن است. به این ترتیب قدرت نظریه‌های فرهنگی به طور خاص، در محیط‌هایی بیشتر خواهد بود که در آن اعمال کنترل‌های مستقیم و استفاده از مکانیزم‌های رسمی برای هدایت فعالیت‌ها دشوار و یا در صورت امکان‌پذیر بودن، استمرار و حفظ آنها بسیار مشکل یا غیرممکن باشد.

## بیان مساله

شرکت ملی نفت ایران رویکرد مدیریت سرمایه‌های فکری<sup>۱</sup> را به عنوان چارچوبی برای پیشبرد فعالیتها و انجام اقدامات اصلاحی و دگرگونی‌های سازمانی و مدیریتی خود برگزیده است. بر مبنای این رویکرد، سرمایه فرهنگی<sup>۲</sup> به عنوان یکی از سرمایه‌های سازمانی<sup>۳</sup> شرکت محسوب شده و لازم است برای اندازه‌گیری و مدیریت آن، اقدامات مختلفی طراحی و به مرحله اجرا در آید. گام‌های اولیه در این زمینه طی سال‌های ۱۳۸۱ و ۱۳۸۳ با اجرای دو پژوهش در خصوص پایش فرهنگ سازمانی در مدیریت امور اداری شرکت ملی نفت برداشته شد.

مطالعات مذکور بر مبنای ۱۴ متغیر بوده که اکثر آنها از مدل مطرح شده توسط استیفن رابینز استخراج گردیده و سپس متغیرهای دیگری به آنها افزوده شده و صرفاً به توصیف وضع موجود فرهنگ سازمانی واحد فوق‌الذکر پرداخته و بر اساس اهداف مورد انتظار در آن دوره زمانی، موضوعات و محورهای دیگری را دنبال نکرده است.

در مراحل بعد در چارچوب پیشنهادات مشاور بین‌المللی شرکت ملی نفت در حوزه منابع انسانی در قالب ۱۳ برنامه اجرایی برای ایجاد تغییرات بنیادی در شرکت نفت، تقویت و بهبود فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از برنامه‌های اجرایی در دستور کار شرکت قرار گرفت و تلاش شد تا ضمن تعمیق تلاش‌های گذشته، عمق و دامنه موضوع و نیز قلمرو سازمانی اجرای آن گسترده‌تر شده و با طرح ایده مدیریت سرمایه‌های فکری، مقوله مدیریت فرهنگ سازمانی در سطح شرکت ملی نفت نهادینه شود.

بر مبنای برنامه‌ریزی انجام شده، پاسخگویی به این موضوع، در سه مرحله اصلی به انجام می‌رسد که عبارتند از:

مرحله اول: طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی،

مرحله دوم: اجرای آزمایشی مدل در یکی از شرکت‌های فرعی،

مرحله سوم: تعمیم مدل به کلیه شرکت‌های فرعی تابعه شرکت ملی نفت ایران.

1. Intellectual Capital  
2. Cultural Capital  
3. Organizational Capital

## ادبیات موضوع

برخی از پژوهشگران یا سازمان‌ها و موسسات مشاوره‌ای مدیریت تلاش کرده‌اند تا چارچوب‌های مفهومی، مدل‌ها یا ابزارهای اندازه‌گیری خاصی را برای شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه نمایند. هدف آنها تمرکز بر محتوای فرهنگ و شناسایی مصادیق ارزش‌های موجود در فرهنگ یک سازمان بوده است. برخی از این مطالعات فاقد چارچوب‌های نظری منسجم و یا تئوری مشخصی است ولی برخی دیگر از پشتوانه نظری قوی برخوردار بوده و بر مبنای تئوری‌های موجود سازمان و مدیریت طراحی شده‌اند. برخی از مطالعات و مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی از مبانی متنوع و چارچوب‌های متفاوتی برخوردار هستند. نمونه‌ای از این مطالعات و مدل‌ها عبارتند از:

۱. مدل‌هاستد (Hofstede, 1980, 1983a, 1983b, 1983c, 1983d)
  ۲. مدل رایبیز، (Robbins, 1991)
  ۳. مدل بررسی فرهنگ سازمان<sup>۱</sup> (OCS) (Glaser, et al., 1987)
  ۴. ابزار سنجش فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> (OCI) (Van de post et al., 1997)
  ۵. مدل نیمرخ فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> (OCP)، (O'Reilly et al., 1991)
  ۶. مدل سلامت فرهنگی<sup>۴</sup> (CHI) (EMERGE International, 2005)
  ۷. ابزار تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها<sup>۵</sup> (CTT) (www.valuescenter.com)
- تعداد دیگری از مدل‌ها نیز از چارچوب‌ها و مبانی نظری مشترکی دارند. این مدل‌ها عموماً بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی<sup>۶</sup> کوئین و رورباخ طراحی شده‌اند و توسط پژوهشگران و مشاوران زیادی در بررسی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. به عنوان نمونه، تعدادی از مدل‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی عبارتند از:

---

1. Organizational Culture Survey
2. Organizational Culture Instrument
3. Organizational Culture Profile
4. Cultural Health Indicator
5. Values-Based Cultural Transformation Tools®
6. Competing Values Approach

۱. تئوری چند سطحی تجانس<sup>۱</sup> (Quinn, & Kimberly, 1984)
۲. الگوی شناخت فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> (OCAI)،  
(Cameron, 2004; Cameron & Quinn, 1999)
۳. فهرست موجودی فرهنگ سازمان<sup>۳</sup> (OCI)،  
(Cooke & Lafferty, 1983; Cooke & Szumal, 2000)
۴. مدل شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۴</sup> (DOCS)،  
(www.denisonconsulting.com)
۵. مدل سنجش فضای سازمانی<sup>۵</sup> (OCM)، (Patterson et. al, 2005)
۶. مدل شرکت ارزش‌های رقابتی (www.competingvalues.com)

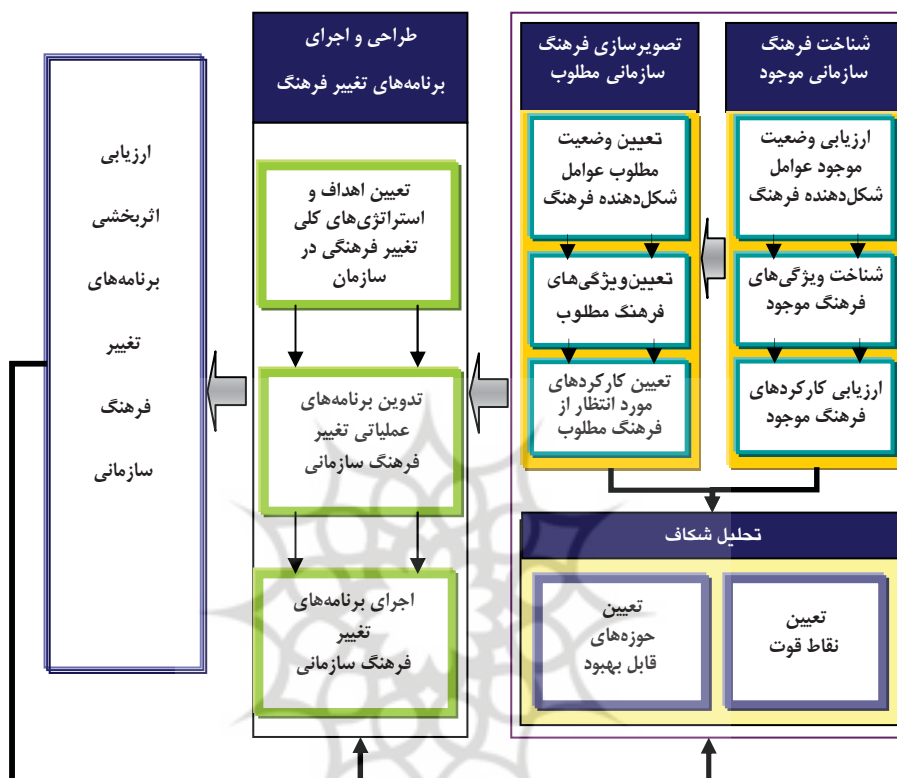
### مدل ارزیابی فرهنگ سازمانی مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی

مدل پیشنهادی با نگاه کارکردی به فرهنگ، این ایده را دنبال می‌کند که «مدیریت فرهنگ سازمانی» یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی جزء شرایط لازم برای موفقیت است. بنابراین یکی از مهم‌ترین نقش‌های مدیران سازمان‌ها، ایجاد فرهنگ و شکل‌دهی به آن است. یک مدل جامع در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی باید به طور همزمان به چند حوزه مشخص توجه کافی داشته باشد. ویژگی فرهنگ موجود و مطلوب از مهمترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود ولی علاوه بر آن عوامل شکل‌دهنده و اثرگذار بر فرهنگ از یک سو و نتایج و پیامدهای فرهنگ نیز از سوی دیگر مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه، علاوه بر شناخت فرهنگ موجود ایجاد تغییرات مورد نیاز در مولفه‌های فرهنگی حاکم بر سازمان به منظور استقرار ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای مطلوب، ایجاد پیشرفت‌های مثبت در شاخص‌های عملکردی سازمان تضمین و اثربخشی پایدار سازمان در بلندمدت ضروری است. مجموعه این اقدامات که در شکل ۱ نشان داده شده است طی فرآیندی انجام می‌گیرد که می‌توان آنرا فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی نامید.

---

1. A Multilevel Theory of Congruence  
2. Organizational Culture Assessment Instrument  
3. Organizational Culture Inventory  
4. Denison's Organizational Culture Survey  
5. Organizational Climate Measure

شکل ۱. فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی



اجرای کامل این فرآیند مستلزم وجود چارچوب عملیاتی مشخصی است که بتواند به شکلی ملموس و عینی، امکان مدیریت موثر فرهنگ سازمانی را برای مشاوران، مدیران و کارشناسان سازمان‌ها فراهم نماید. <sup>۱</sup> کوک و لافرتی تحت عنوان فهرست موجودی (سیاهه) با مروری بر مدل‌های موجود (که فهرست آنها در قسمت قبل مورد اشاره قرار گرفت)، الگوی ارائه شده توسط کوک و لافرتی<sup>۱</sup> تحت عنوان فهرست موجودی (سیاهه) فرهنگ سازمان (OCI)، مورد توجه قرار گرفت. دلیل انتخاب این الگو این است که در آن به طور همزمان به عوامل زیر توجه شده است:

1. Cooke & Lafferty

۱. فرهنگ مطلوب و ارزش‌های مورد انتظار مدیران ارشد سازمان،
۲. فرهنگ موجود و ارزش‌های حاکم بر سازمان،
۳. عوامل علی موثر بر ارزش‌های فرهنگی حاکم بر سازمان، به عنوان اهرم‌های اصلی تغییر و

۴. کارکردهای فرهنگ سازمانی و پیامدها و نتایج آن برای سازمان.

مدل OCI توسط کوک و لافرتی در سال ۱۹۸۳ طراحی و در سال ۲۰۰۰ توسط کوک و زومال توسعه یافت. بر مبنای این مدل، فرهنگ حاکم بر یک سازمان به طور مستقیم نه توسط ارزش‌های مطلوب و مورد نظر مدیران ارشد سازمان (فرهنگ مطلوب) و نه تحت تاثیر ماموریت و فلسفه حاکم بر آن سازمان شکل می‌گیرد، بلکه هنجارهای رفتاری و انتظارات شکل گرفته در یک سازمان مستقیماً تحت‌الشعاع ساختارهای درونی، نظام‌های مدیریتی، فناوری‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های موجود در آن سازمان قرار دارد که عوامل علی نامیده می‌شوند. این عوامل به نوبه خود، انتظارات و نرم‌های رفتاری خاصی را در سازمان شکل داده یا تقویت نموده و از این طریق بر میزان اثربخشی سیستم در سطح فردی، گروهی و سازمانی تأثیر می‌گذارند.<sup>۱</sup>

با الهام گرفتن از این الگو و ایجاد تغییرات متناسب با اهداف پژوهش در شرکت ملی نفت ایران در آن، چارچوبی عملیاتی برای اجرای فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی گردید (شکل ۲). مدل پیشنهادی بر این فرض مبتنی است که مدیران ارشد سازمانی دارای فلسفه مدیریتی منسجمی بوده و به دنبال استقرار ارزش‌ها و هنجارهای خاصی در سازمان هستند (فرهنگ مطلوب). اولین گام در مدیریت فرهنگ سازمانی، احصاء و شفاف‌سازی ارزش‌های اساسی مورد نظر مدیران ارشد سازمان و ایجاد اجماع بر سر این ارزش‌ها میان این افراد است. مدیران مذکور باید ارزش‌های مورد نظر خود را به صورت آگاهانه و شفاف در بیانیه ماموریت سازمان اعلام و در عین حال به شیوه‌های مختلف آنها را به مدیران میانی، مدیران عملیاتی و کارکنان سازمان منتقل نمایند.

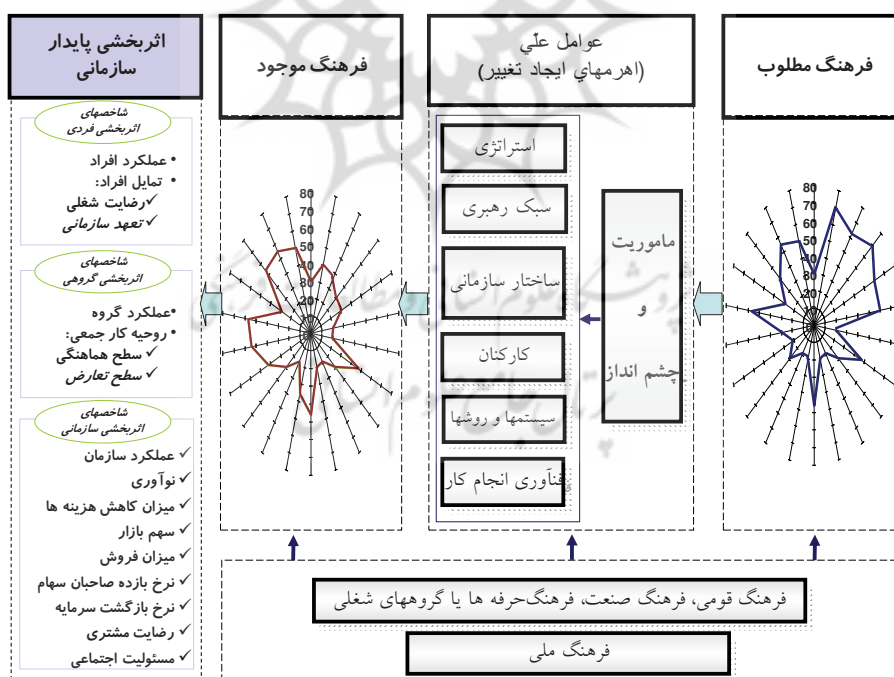
در گام بعد ضروری است این ارزش‌ها به شکل عینی در استراتژی‌ها، سبک

1. Cooke & Szumal, 2000

رهبری، ساختار سازمانی، نظام ارزشی کارکنان، سیستم‌ها، روش‌ها و نظام‌های مدیریتی و حتی نوع فن‌آوری‌های مورد استفاده در سازمان تجلی یافته و آنها را تحت تاثیر قرار دهد. در این صورت می‌توان انتظار داشت که در عمل، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، حاوی ارزش‌ها و هنجارهایی باشد که منعکس کننده ارزش‌های مورد انتظار مدیران ارشد سازمان بوده و با فرض مناسب بودن این ارزش‌ها، اثربخشی پایدار سازمانی تامین شده و شاخص‌های اثربخشی در سطح فردی، گروهی و سازمانی بهبود خواهد یافت.

عوامل علی مورد اشاره در شکل ۲ فقط در برگیرنده مجموعه متغیرهایی است که در کنترل مدیریت سازمان بوده و مدیران می‌توانند به عنوان اهرم‌های ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان از آنها استفاده کنند. در کنار این عوامل، ارزش‌ها، هنجارها و نمودهای فرهنگ ملی، فرهنگ قومی، فرهنگ صنعت و فرهنگ حرفه‌ها نیز بر شکل‌گیری و تحول

شکل ۲. چارچوب عملیاتی مدیریت فرهنگ سازمانی





فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارند ولی به این دلیل که این عناصر در محیط پیرامونی سازمان قرار داشته و مدیریت سازمان به طور مستقیم قدرت اثرگذاری بر آنها را ندارد، به عنوان عوامل زمینه‌ای مورد توجه قرار گرفته‌اند.

هرچند رابطه تعریف شده میان عوامل و متغیرهای مورد اشاره در شکل ۳ رابطه‌ای منطقی است ولی در بیشتر موارد به دلیل آنکه ارزش‌ها و هنجارهای مورد نظر مدیران ارشد سازمان (فرهنگ مطلوب) عملاً در استراتژی‌ها، سبک رهبری، ساختار سازمانی، نظام ارزشی کارکنان، سیستم‌ها، روش‌ها و نظام‌های مدیریتی و فناوری‌های مورد استفاده در سازمان لحاظ نشده‌اند. ارزش‌ها و هنجارهای موجود در سازمان (فرهنگ موجود) تفاوت معناداری با ارزش‌ها و هنجارهای مورد انتظار داشته و نوعی شکاف بین فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود در سازمان بوجود می‌آید.

مدیریت موثر فرهنگ سازمانی مستلزم آن است که با بروز شکاف میان فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود، ضمن مشخص نمودن دلایل آن، تمهیدات لازم برای رفع شکاف فرهنگی از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگ به عمل آمد و در نهایت اثربخشی این برنامه‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد.

### چارچوب شناخت فرهنگ سازمانی

در مدل پیشنهادی برای شناخت فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمان، از چارچوب ارزش‌های رقابتی استفاده شده است. برای این منظور مطابق بسیاری از مدل‌های موجود در این حوزه، روش گونه‌شناسی فرهنگی مورد استفاده قرار گرفته است. بهره‌گیری از گونه‌شناسی در مطالعه فرهنگ سازمانی، تشخیص نوع فرهنگ غالب در سازمان و میزان قدرت آن کمک موثری می‌کند و می‌تواند مبنایی برای توصیف وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در هر یک از گونه‌ها باشد نیز سر نخ‌هایی را برای ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی فراهم آورد (Cameron & Quinn, 1999).

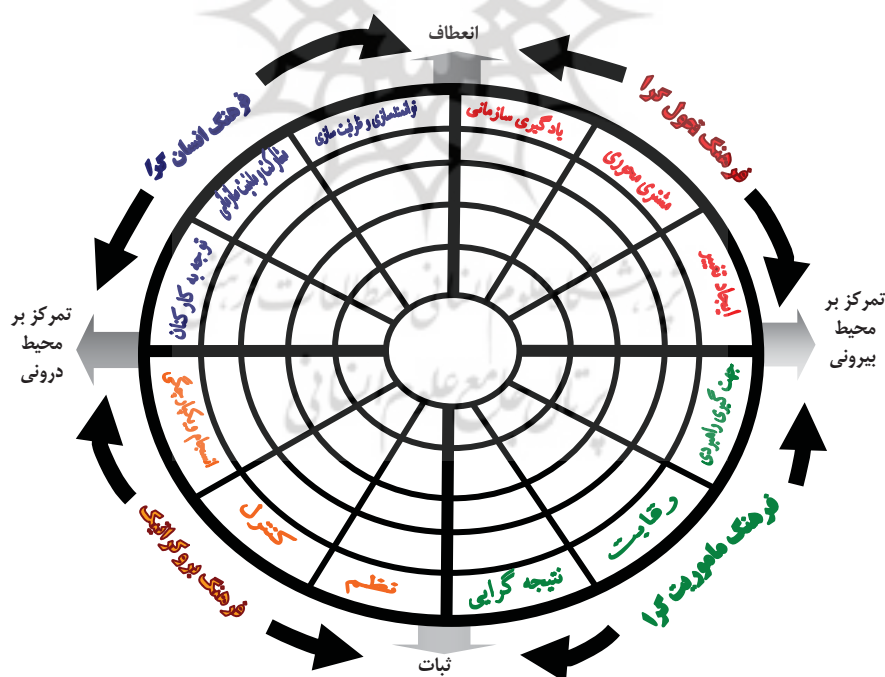
پس از طراحی مدل اولیه مدیریت فرهنگ سازمانی (حاوی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های سنجش فرهنگ سازمانی)، به منظور متناسب‌سازی این مدل با ویژگی‌های شرکت‌های فرعی و تابعه شرکت ملی نفت و نهایی‌سازی آن، تعداد معدودی از مدیران و

کارشناسان شرکت انتخاب و دیدگاه‌های آنها در خصوص میزان تناسب ارزش‌های مورد اشاره و شاخص‌های اندازه‌گیری آنها گردآوری شده است. در مدل پیشنهادی گونه‌های فرهنگی متناسب با هر یک از مدل‌های چهارگانه موجود در چارچوب ارزش‌های رقابتی به صورت زیر نامگذاری و پیشنهاد شده است:

۱. فرهنگ انسان‌گرا، متناظر با مدل روابط انسانی،
۲. فرهنگ تحول‌گرا، متناظر با مدل سیستم‌های باز،
۳. فرهنگ ماموریت‌گرا، متناظر با مدل عقلایی،
۴. فرهنگ بروکراتیک، متناظر با مدل فرآیندهای داخلی.

به این ترتیب، هر یک از این چهار گونه فرهنگی، مبین یکی از چهار مدل اصلی موجود در تئوری سازمان می‌باشد. ارزش‌های اساسی مورد تاکید در هر یک از این گونه‌های فرهنگی در شکل ۳ آورده شده است.

شکل ۳. مدل‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی



### ارزیابی و تعیین اعتبار مدل مفهومی

به منظور تعیین اعتبار مدل مفهومی، از آلفای کرونباخ (پایایی) و تحلیل عاملی تاییدی (روایی) استفاده شده است. جدول ۱ نشان می‌دهد که آلفای کرونباخ سوالات همه ابعاد گونه‌های فرهنگ سازمانی و کل پرسشنامه بزرگتر از ۰/۷۰ می‌باشد. بنابراین ابزار اندازه‌گیری پژوهش پایا می‌باشد.

جدول ۱. آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه

نتیجه	معیار پذیرش	آلفای کرونباخ	بعد
قابل قبول	۰/۷۰	۰/۸۷	فرهنگ ماموریت‌گرا
قابل قبول		۰/۸۹	فرهنگ تحول‌گرا
قابل قبول		۰/۹۲	فرهنگ انسان‌گرا
قابل قبول		۰/۸۰	فرهنگ بوروکراتیک
قابل قبول		۰/۹۵	کل پرسشنامه

به منظور سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تاییدی به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شده است. برای نشان دادن نتایج حاصله، ابتدا ارزش‌های محوری و نیز شاخص‌های پیش‌بینی شده برای سنجش هر یک از گونه‌های فرهنگی مورد بحث قرار گرفته و سپس خروجی‌های مدل اندازه‌گیری گونه‌های فرهنگ سازمانی در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. در تحلیل نتایج حاصله، شاخص‌های تناسب و برازش مدل اندازه‌گیری نیز در جداول ذیل هر مدل اندازه‌گیری نشان داده شده است.

بر مبنای چارچوب مفهومی طراحی شده، گونه‌های فرهنگی، ارزش‌های محوری و نیز شاخص‌های منتخب برای ارزیابی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از ارزش‌های مذکور به شرح زیر است:

#### ۱. فرهنگ ماموریت‌گرا

##### ۱-۱. جهت‌گیری راهبردی

- Q1) شفافیت ماموریت  
Q2) تاکید بر برنامه ریزی و مشخص ساختن اهداف  
Q3) شفاف بودن جهت گیری های بلندمدت و راهبردها  
Q4) سازگاری اقدامات کوتاه مدت با چشم اندازها، اهداف و راهبردهای بلندمدت

۱-۲. نتیجه گرایی

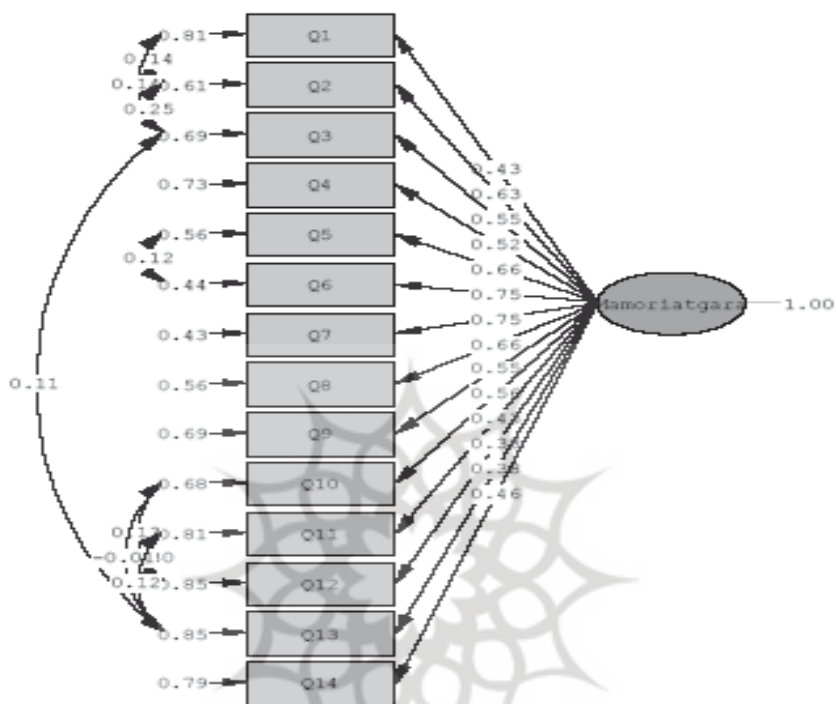
- Q5) تاکید بر سودآوری فعالیتها،  
Q6) تاکید بر بهره وری،  
Q7) تاکید بر عملکرد، خروجی ها و بازده کار،  
Q8) تاکید بر صرفه جویی در هزینه ها،  
Q9) اعمال فشار جهت تحقق به موقع اهداف.  
۱-۳. رقابت و توفیق گرایی  
Q10) توجه به حفظ و تقویت جایگاه رقابتی سازمان،  
Q11) رقابت شدید بین واحدهای مختلف،  
Q12) رقابت شدید بین اعضاء،  
Q13) تعیین اهداف واقع بینانه و در عین حال چالشی،  
Q14) انتظارات بالا از افراد.

خروجی های مدل اندازه گیری فرهنگ ماموریت گرا در حالت تخمین استاندارد در شکل ۴ قابل مشاهده است.

۲. فرهنگ تحول گرا:

- ۲-۱. یادگیری سازمانی  
Q15) تاکید بر خلاقیت و نوآوری،  
Q16) نگاه سیستمی به مسائل،  
Q17) تاکید بر کار تیمی،

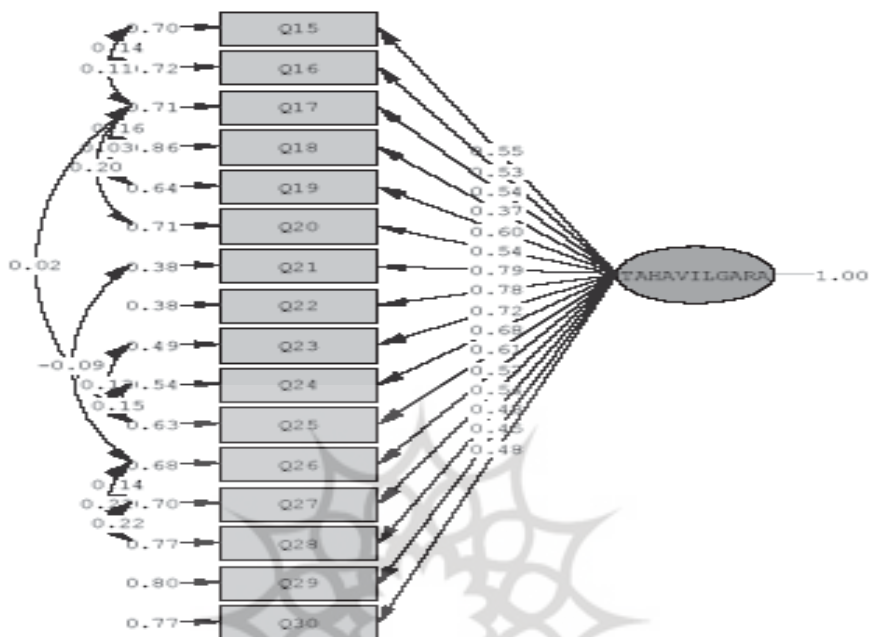
شکل ۴. مدل اندازه‌گیری فرهنگ مأموریت‌گرا در حالت تخمین استاندارد



فرهنگ مأموریت‌گرا			
شاخص	معیار پذیرش	مقدار در مدل	نتیجه
<b>X<sup>2</sup>/df</b>	کمتر از ۴	۲،۲۸	پذیرش مدل
<b>RMSEA</b>	کمتر از ۰،۰۸	۰،۰۷	
<b>NNFI</b>	بیشتر از ۰،۹	۰،۹۶	
<b>AGFI</b>	بیشتر از ۰،۹	۰،۸۸	

- Q18) تاکید بر ریسک کردن و بلند پروازی،  
Q19) تاکید بر یادگیری، تجربه کردن و آزمودن شیوه‌های جدید،  
Q20) اهمیت مستندسازی و تسهیم دانش و اطلاعات سازمانی،  
۲-۲. مشتری محوری  
Q21) طراحی محصولات/خدمات متناسب با نیازها، خواست‌ها و انتظارات مشتری،  
Q22) کیفیت محصولات/خدمات متناسب با نیازها، خواست‌ها و انتظارات مشتری،  
Q23) سرعت عمل در پاسخگویی به نیازهای مشتریان،  
Q24) احترام به مشتریان،  
Q25) پای بندی به تعهدات سازمان نسبت به مشتریان،  
۲-۳. تغییر پذیری  
Q26) وجود باور و آمادگی سازمان برای ایجاد تغییرات مهم سازمانی،  
Q27) کنش و واکنش موثر سازمان در مقابل تغییرات حاصله در عوامل محیطی،  
Q28) ایجاد دگرگونی‌های اساسی در سازمان،  
Q29) انعطاف در ضوابط، روش‌ها و رویه‌های انجام کار،  
Q30) همکاری واحدهای مختلف برای ایجاد تغییر در سازمان فرهنگ ماموریت گرا،  
خروجی‌های مدل اندازه گیری فرهنگ تحول گرا در حالت تخمین استاندارد در شکل ۵ قابل مشاهده است.  
۳. فرهنگ انسان گرا:  
۳-۱. توانمندسازی و ظرفیت سازی  
Q31) تاکید بر فراهم ساختن فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی برای کارکنان،  
Q32) تاکید بر تفویض اختیارات،

شکل ۵. مدل اندازه‌گیری فرهنگ تحول‌گرا در حالت تخمین استاندارد



فرهنگ تحول‌گرا			
شاخص	معیار پذیرش	مقدار در مدل	نتیجه
<b>X<sup>2</sup>/df</b>	کمتر از ۴	۲،۰۹	پذیرش مدل
<b>RMSEA</b>	کمتر از ۰،۰۸	۰،۰۶	
<b>NNFI</b>	بیشتر از ۰،۹	۰،۹۷	
<b>AGFI</b>	بیشتر از ۰،۹	۰،۸۸	

(Q33) تاکید بر توسعه دانش، مهارت و شایستگی‌های کارکنان،

(Q34) اهمیت به تخصص و شایسته‌سالاری،

(Q35) تاکید بر توسعه و غنی‌سازی مشاغل کارکنان،

۳-۲. توجه به کارکنان

Q36) تاکید بر رفاه کارکنان و خانواده آنها،

Q37) حفظ احترام و کرامت انسانی افراد،

Q38) تاکید بر رفتار و برخورد منصفانه و عادلانه،

Q39) توجه به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان،

Q40) توجه به بهداشت و سلامت جسمی و روانی کارکنان،

۳-۳. مدنیت سازمانی

Q41) مشارکت کارکنان،

Q42) مسئولیت پذیری و پاسخگویی،

Q43) تاکید بر اعتماد و اطمینان متقابل همان کارکنان و سازمان،

Q44) تاکید بر ابعاد انسانی در روابط سازمانی (گذشت و فداکاری / نوع

دوستی)،

Q45) تاکید بر اجتماعی سازی کارکنان،

خروجی های مدل اندازه گیری فرهنگ انسان گرا در حالت تخمین استاندارد در شکل

۶ ارائه شده است.

۴. فرهنگ بروکراتیک

۴-۱. کنترل

Q46) تاکید بر اجرای دقیق قوانین، مقررات، آیین نامه ها و دستورالعمل ها،

Q47) تاکید بر رعایت نظم و انضباط،

Q48) تاکید بر انجام کنترل های مستقیم،

Q49) تاکید بر قدرت قانونی افراد،

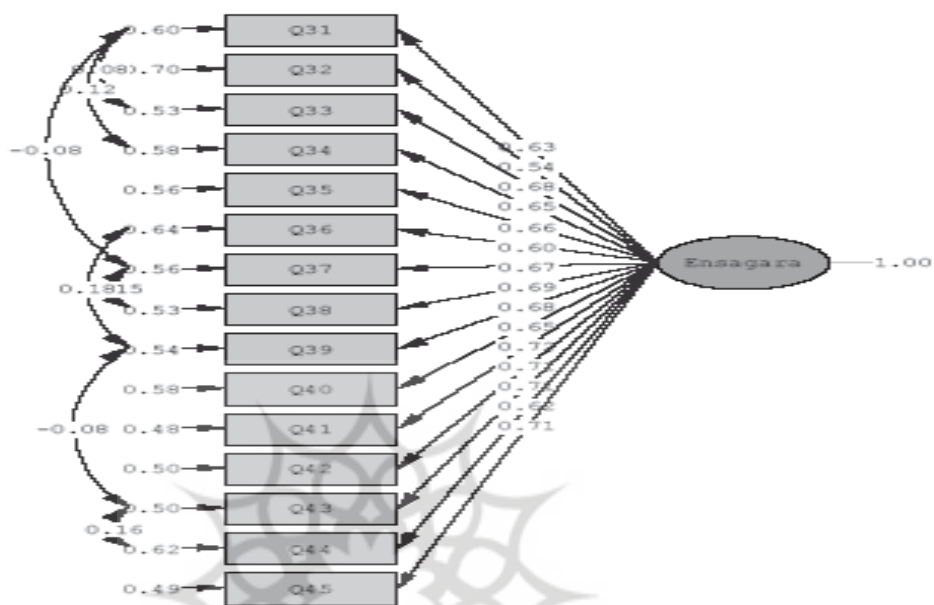
Q50) تاکید بر رعایت سلسله مراتب سازمانی،

۴-۲. حفظ ثبات

Q51) استمرار و مداومت در تولید و عرضه محصولات و خدمات فعلی سازمان،



شکل ۶. مدل اندازه‌گیری فرهنگ انسان‌گرا در حالت تخمین استاندارد



فرهنگ انسانگرا			
نتیجه	مقدار در مدل	معیار پذیرش	شاخص
پذیرش مدل	۱،۷۷	کمتر از ۴	<b>X<sup>2</sup> /df</b>
	۰،۰۵	کمتر از ۰،۰۸	<b>RMSEA</b>
	۰،۹۹	بیشتر از ۰،۹	<b>NNFI</b>
	۰،۹۰	بیشتر از ۰،۹	<b>AGFI</b>

(Q52) تاکید بر حفظ ارزش‌های محوری موجود،

(Q53) تاکید بر انجام تغییرات تدریجی،

(Q54) تاکید بر انجام تغییرات جزئی و غیر اساسی

### ۴-۳. انسجام و یکپارچگی

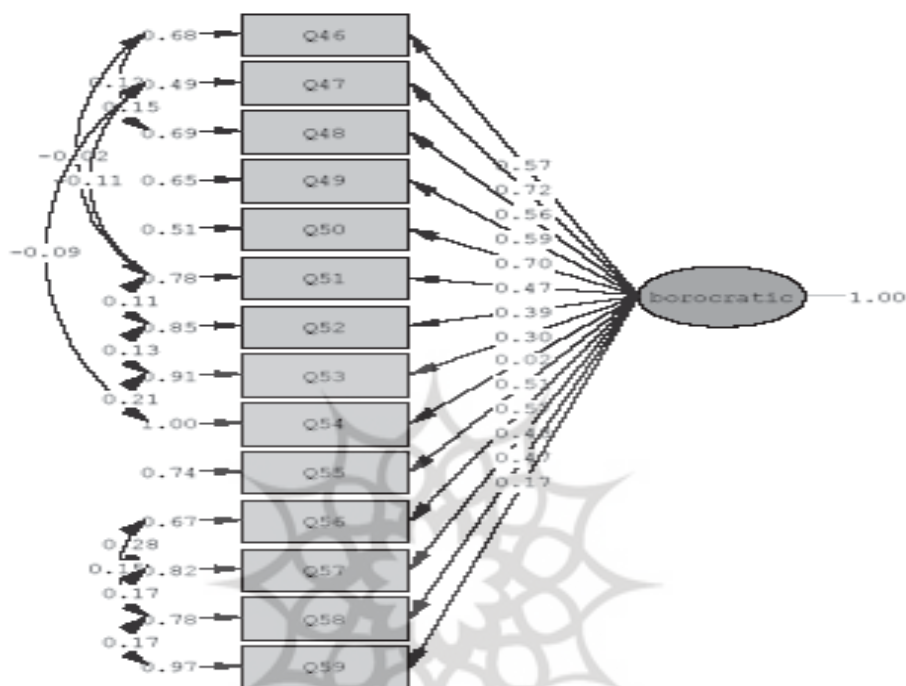
- Q55) تاکید بر آداب، رسوم و سنت‌های سازمانی،
  - Q56) تاکید بر هماهنگی بین افراد و واحدهای مختلف،
  - Q57) تاکید بر هم‌نوایی و متحدالشکل بودن افراد و فعالیت‌ها،
  - Q58) تاکید بر تمرکز در تصمیم‌گیری،
  - Q59) تاکید بر ارتباطات یکسویه و از بالا به پایین،
- خروجی‌های مدل اندازه‌گیری فرهنگ بروکراتیک در حالت تخمین استاندارد در شکل ۷ ارائه است.

### ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل پیشنهادی

در این قسمت نتایج حاصل از اجرای مدل پیشنهادی در مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران بر مبنای الگوی معرفی شده ارائه گردیده است. توصیف فرهنگ موجود در این بخش مبتنی بر یافته‌های حاصل از ۷۳ پرسشنامه است که در اردیبهشت ۱۳۸۷ این نمونه آماری منتخب کارکنان و مدیران این مدیریت توزیع و گردآوری شده است. بر مبنای تحلیل انجام شده، در حال حاضر ترکیب نسبتاً همسانی از ارزش‌ها و ویژگی‌های چهارگونه فرهنگی مورد بررسی در مدیریت اکتشاف قابل مشاهده است. هرچند تفاوت گسترده و بنیادی در زمینه میزان حاکمیت این ارزش‌ها وجود ندارد. ولی وضعیت این ارزش‌ها در فرهنگ کنونی حاکم بر مدیریت اکتشاف را می‌توان در شکل ۸ مشاهده نمود.

بر اساس بررسی‌های انجام شده، در وضع موجود تمایز شدید و گسترده‌ای میان گونه‌های فرهنگی موجود در مدیریت اکتشاف قابل مشاهده نیست و نمی‌توان گونه فرهنگی خاصی را به عنوان فرهنگ غالب مدیریت اکتشاف مورد اشاره قرار داد. نتایج حاکی از آن است که در این چارچوب، گونه‌های فرهنگی بروکراتیک و ماموریت‌گرا تقریباً در یک سطح و بطور نسبتاً همسان، کمی بالاتر از دو گونه دیگر قرار داشته و پس از آن، ویژگی‌های مربوط به گونه‌های فرهنگی تحول‌گرا و نهایتاً انسان‌گرا با اختلاف بسیار اندک در مرتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

شکل ۷. مدل اندازه‌گیری فرهنگ بروکراتیک در حالت تخمین استاندارد



فرهنگ بوروکراتیک			
نتیجه	مقدار در مدل	معیار پذیرش	شاخص
پذیرش مدل	۱,۶۹	کمتر از ۴	<b>X<sup>2</sup>/df</b>
	۰,۰۵	کمتر از ۰,۰۸	<b>RMSEA</b>
	۰,۹۶	بیشتر از ۰,۹	<b>NNFI</b>
	۰,۹۱	بیشتر از ۰,۹	<b>AGFI</b>

### شکل ۸. وضعیت موجود ارزش‌های اساسی مدیریت اکتشاف



مروری بر نکات تفصیلی مربوط به وضعیت ارزش‌های فرهنگی و نیز شاخص‌های تعیین‌کننده هر ارزش نشان می‌دهد که مدیریت اکتشاف به لحاظ ضرورت رسمیت بخشیدن و شکل‌دهی به تلاش‌های خود و نیز به دلیل ساختار دولتی و نیز تبعیت از نظام سازمانی و مدیریتی حاکم بر مجموعه شرکت ملی نفت به تدریج گرایش خاصی به ویژگی‌های فرهنگ بروکراتیک پیدا نموده و ارزش‌های محوری این نوع فرهنگ به تدریج در آن توسعه یافته است.

از سوی دیگر بنا به ماهیت و فلسفه وجودی مدیریت اکتشاف، به تدریج ارزش‌های محوری فرهنگ ماموریت‌گرا، اولویت و اهمیت خود را برای اشخاص کلیدی آن نمایان ساخته و نوعی توافق بر سر ضرورت حرکت به سمت جهت‌گیری راهبردی، نتیجه‌گرایی و رقابت و توفیق‌گرایی را ایجاد نموده است. به نظر می‌رسد علی‌رغم تلاش‌های انجام شده در این زمینه، هنوز این گونه فرهنگی بر مدیریت اکتشاف حاکم نشده است.

به تدریج و همزمان با حرکت به سمت توسعه ارزش‌های ماموریت‌گرا، از طریق ایجاد تغییرات سازمانی، مدیریتی و عملیاتی در مدیریت اکتشاف و ایجاد آمادگی و بستر

اولیه برای پذیرش این تغییرات در سطح این مدیریت، تلاش‌های جدی برای شکل بخشیدن به ارزش‌های محوری فرهنگ تحول‌گرا با تاکید ویژه بر موضوعاتی نظیر مشتری‌گرایی، یادگیری سازمانی و کار تیمی نیز صورت گرفته و در حال انجام است. به نظر می‌رسد این تلاش‌ها همواره تحت‌الشعاع مأموریت مدیریت اکتشاف و الزامات خاص عملیاتی حاکم بر فعالیت‌های آن قرار دارد.

در نهایت ملاحظه می‌شود که علیرغم تمایلات مدیریتی ابراز شده در خصوص حاکم ساختن نوعی فرهنگ انسان‌گرایانه، اقدامات انجام شده در این حوزه عمدتاً تحت تاثیر چارچوب‌های پروکراتیک و قوانین و مقررات محدودکننده و ساختار مدیریت اکتشاف قرار داشته و به همین دلیل ارزش‌های موردنظر در این گونه فرهنگی در پایین‌ترین سطح قرار دارند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این مقاله الگوی مشخصی را برای مدیریت فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهد. مهمترین مزیت این الگو آن است که در طراحی آن از آخرین دیدگاه‌ها و مدل‌های ارائه شده توسط پژوهشگران مختلف استفاده شده و ضمن تبیین فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی، مدل عملیاتی مشخصی را برای این منظور ارائه می‌دهد.

مهمترین ویژگی این مدل آن است که روابط میان متغیرهای مختلف، اعم از متغیرهای علی، میانجی و پیامدی را مورد توجه قرار داده و در شناخت فرهنگ سازمانی نیز چارچوب مستحکم و شناخته شده ارزش‌های رقابتی را با تمرکز بر ارزش‌های اساسی مورد تاکید در هر گونه فرهنگی و شاخص‌های مورد نیاز برای ارزیابی آنها در اختیار پژوهشگران، مدیران و کارشناسان قرار می‌دهد.

با توجه به اینکه سنجش ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری، مناسب بودن مدل پژوهش را تایید می‌کند، بکارگیری و آزمون این مدل در سازمان‌های مختلف کشور می‌تواند گام ارزنده‌ای در توسعه آن برداشته و نقش سازنده‌ای در بومی‌سازی دانش مدیریت در ایران ایفا کند.

## منابع و مآخذ

1. Cameron Kim S. and Robert E. Quinn (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison Wesley Longman.
2. Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). Level V: Organizational Culture Inventory (Form I). Plymouth, MI: Human Synergistics
3. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using The Organizational Culture Inventory To Understand The Operating Cultures Of Organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), Handbook Of Organizational Culture And Climate. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Denison, D.R. & Spreitzer, G. (1991). Organizational Culture And Organizational Development: A Competing-Values Approach. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), Research In Organizational Change And Development, 5th Edition: 1-21. Greenwich, Ct: JAI Press.
5. EMERGE International. Putting Cultural Due Diligence to Work: The Four-Phase Process, Available at : [http://www.emergeinternational.com/cultural due diligence working.htm](http://www.emergeinternational.com/cultural%20due%20diligence%20working.htm)
6. EMERGE International. The Cultural Health Indicator™ (CHI) - The next generation of the employee opinion survey ,Available at: <http://www.emergeinternational.com>
7. Glaser, S.R., Zamanous, S., & Hacker, K.,1987.Measuring and interpreting organizational culture. Management Communication Quarterly, 1(2), 173-198.
8. Hofstede, Geert (1980) Culture's Consequences. Beverly Hills, CA: Sage.
9. Hofstede, Geert (1980a) "Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions."In J.B.Deregowski, S.Dziurawiec and R.C.Annis(eds.), Expiscations in Cross-Cultural Psychology: 335-355. Lisse, Neth.: Swets and Zeitlinger.
- 10.Hofstede, Geert (1980c) "The cultural relativity of organizational practices and theories." Journal of International Business Studies, 14: 75-89.
- 11.Hofstede, Geert (1980d) "National cultures revisited." Behavior Science Research, 18: 285-305.
- 12.<http://www.Competingvalues.com/assessments/index.html>
- 13.Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance.

New York: The Free Press.

14. O'Reilly, C.A., J. A. Chatman, & D.F. Caldwell. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
15. Ouchi, W. & Wilkins, A. (1985), "Organizational Culture", *Annual Review Of Anthropology*, Vol. 11 Pp.457-83.
16. Patterson, M., West, M.A., Shackleton, V., et al. (2005) Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 26, Issue 4, Pages 379 - 408
17. Peters, Tom, and Robert Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.
18. Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* (pp. 295-313). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
19. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
20. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
21. valuescenter (2005) "Quantifiable Performance Improvements Based on Cultural Transformation at a Major Hospital" *Cultural Transformation Tools®*. available at : [www.valuescenter.com](http://www.valuescenter.com)
22. van de Post, W.Z., de Coning, T.J., & Smit, E.vd.M.1997. An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4),147-168.



پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو د مرستیالو  
پرتال جامع علومو انساني