

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## **دانشگاه هرمزگان**

### **دانشکده پردیس قشم**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک**

#### **عنوان:**

**بررسی فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب هرمزگان با استفاده از منطق فازی**

#### **استاد راهنما:**

**دکتر رضا احمدی کهنعلی**

#### **استاد مشاور:**

**دکتر جمشید جعفری دارابجردی**

#### **دانشجو:**

**مهدی عباسی**

**بهمن ۱۳۹۱**

تقدیم  
به:

مهمسر عزیزم با

و به با

«دروما در مهربانم»

به پاس مهربانی و معنایی که به زندگیم بخشیدند.

# سپاسگزاری

به نام آن که "انسان به چیزی از علمش احاطه ندارد جز آن چه او بخواهد."<sup>۱</sup>  
"قلم زبان خداست، قلم امانت آدم است، قلم ودیعه عشق است."<sup>۲</sup>

سپاس مر خدای را که قلم را آفرید و درهای قلمرو دانش را بر آدمی گشود و به معجزه کتابت راه را بر او هموار گردانید، هم او که بار امانت را به انسان سپرد تا به دوش کشد و کیمیای وجود خویش را خلق کند، تا همچون نگین بر انگشتری خلقت بدرخشد.

بر خود واجب می‌دانم که مراتب قدردانی و سپاس خودم را نسبت به کلیه عزیزانی که مرا در تهیه و انجام تحقیق حاضر یاری نموده‌اند ابراز دارم. بالاخص از جناب آقای دکتر رضا احمدی کهنعلی استاد راهنمای محترم و گرامی که از ابتدای این تحقیق با راهنمایی‌های بی‌منت و ارزشمند خودشان در جهت بالا بردن غنای این مجموعه از هیچ کوششی دریغ نورزیده‌اند، همچنین از کلیه اساتید طول تحصیل‌ام در دوره کارشناسی ارشد، بخاطر زحمات ارزنده‌شان در آموزش و انتقال دانسته‌های علمی به اینجانب، کمال تشکر و قدردانی را می‌نمایم.

---

<sup>۱</sup> (تلمیح از آیه ۲۵۵ سوره بقره)

<sup>۲</sup> (دکتر علی شریعتی / مقاله توتم پرستی)

## چکیده:

هدف کلی تحقیق حاضر بررسی فرهنگ سازمانی و ابعاد متعلق به فرهنگ از طریق منطق فازی در شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان و کلیه ادارات زیر مجموعه آن در استان می باشد. ابعاد فرهنگ سازمانی در این تحقیق با استفاده از تئوری مجموعه های فازی بیان شده و به چهار نوع بعد عمده (درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت) که توسط (دنيسون، ۲۰۰۰) دسته بندی می شوند .

این تحقیق از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش از نوع توصیفی- پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان و کلیه ادارات زیر مجموعه آن در استان به تعداد ۲۸۱ نفر می باشد. با توجه به اینکه جامعه آماری به طبقات مختلف تقسیم شده است لذا از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۶۰ نفر برآورد شده است. ابزار سنجش متغیرها و سوالات تحقیق، پرسشنامه استاندارد میباشد که قبلاً روائی و پایائی آنها مورد مطالعه و تأیید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل، و طبقه بندی اطلاعات جمع آوری شده، از روشهای آماری توصیفی (فراوانی، درصد، جدول، نمودار، میانگین و...) استفاده شده و تحلیل همه داده های توصیفی و استنباطی استفاده شده است. و در حالت قطعی و وضعیت فعلی تحلیل های حاصل از یافته های تحقیق این نتیجه را محقق ساخت که بعد در گیر شدن در کار و بعد رسالت بترتیب بیشترین امتیاز و بعد انطباق پذیری و سازگاری بترتیب کمترین امتیاز را در را بدست آورده اند. همچنین، در بین شاخص های دوازده گانه شاخص های توسعه قابلیتها و ارزشهای بنیادین بترتیب بیشترین امتیاز و شاخصهای تغییرپذیری و اهداف و مقاصد کمترین امتیاز را بدست آورده اند و در حالی که در حالت قطعی و وضعیت مطلوب برای ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی دنيسون ابعاد در گیر شدن در کار و رسالت بیشترین امتیاز و ابعاد انطباق پذیری و سازگاری امتیاز برابر کسب نموده اند و در بین شاخص های دوازده گانه شاخص های بترتیب توسعه قابلیتها و توانمند سازی بیشترین امتیاز و شاخص های تغییر پذیری و توافق بترتیب کمترین امتیاز را کسب نموده اند. و همچنین نتایج مطالعات در حالت فازی نشان داد که در وضعیت فعلی بیشترین درجه عضویت بترتیب مربوط به بعد در گیر شدن در کار و انطباق پذیری و کمترین درجه عضویت آن بترتیب مربوط به بعد سازگاری و رسالت است و در وضعیت مطلوب در حالت فازی درجه عضویت تمامی ابعاد برابر می باشد. همچنین در حالت فازی و وضعیت فعلی در بین شاخه های دوازده گانه شاخصهای به ترتیب توسعه قابلیتها و ارزشهای بنیادین بترتیب بیشترین درجه عضویت و شاخصهای تغییر پذیری و توافق بترتیب کمترین درجه عضویت را دارند و همچنین در حالت فازی و وضعیت مطلوب سازمانی کمترین درجه عضویت بترتیب مربوط به شاخص های تغییر پذیری و توافق و بقیه شاخصها درجه عضویت برابر دارند. لذا نهایتاً بر اساس یافته های تحقیق پیشنهادات اجرایی و تحقیقاتی ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدل دنيسون، انطباق پذیری، درگیر شدن در کار، رسالت، سازگاری، منطق فازی و آنتروپی فازی

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول کلیات</b>
۲	۱-۱ مقدمه
۳	۲-۱ بیان مسئله
۴	۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق
۴	۴-۱ اهداف تحقیق
۵	۵-۱ سوالات تحقیق
۶	۶-۱ روش پژوهش
۶	۷-۱ قلمرو تحقیق
۶	۸-۱ محدودیت های تحقیق
۶	۹-۱ واژه های کلیدی تحقیق
۶	۱-۹-۱ فرهنگ سازمانی
۶	۲-۹-۱ ابعاد چهارگانه فرهنگ دنیسون
۶	۱-۲-۹-۱ درگیر شدن در کار
۷	۲-۲-۹-۱ سازگاری
۷	۳-۲-۹-۱ انطباق پذیری
۷	۴-۲-۹-۱ ماموریت یا رسالت
۷	۳-۹-۱ منطق فازی
۷	۱۰-۱ آنتروپی فازی
	<b>فصل دوم پیشینه تحقیق</b>
۹	۱-۲ مقدمه
۹	۲-۲ فرهنگ سازمانی
۹	۱-۲-۲ مبانی نظری فرهنگ سازمانی
۱۱	۱-۱-۲-۲ ویژگیهای فرهنگ
۱۲	۲-۱-۲-۲ مفهوم پردازش فرهنگ سازمانی
۱۳	۳-۱-۲-۲ شکل گیری و پیدایش فرهنگ سازمانی
۱۵	۴-۱-۲-۲ تداوم فرهنگ سازمانی
۱۶	۵-۱-۲-۲ نقش فرهنگ

۱۸	۶-۱-۲-۲ قدرت فرهنگ
۱۸	۷-۱-۲-۲ تعریف فرهنگ سازمانی
۲۰	۸-۱-۲-۲ اهمیت و شناخت فرهنگ سازمانی
۲۱	۹-۱-۲-۲ هدف و مزیت مطالعه فرهنگ سازمانی
۲۱	۱۰-۱-۲-۲ فرهنگ سازمانی
۲۳	۱۱-۱-۲-۲ سطوح فرهنگ سازمانی
۲۳	۱-۱۱-۱-۲-۲ سطح اول
۲۳	۲-۱۱-۱-۲-۲ سطح دوم
۲۴	۳-۱۱-۱-۲-۲ سطح سوم
۲۴	۱۲-۱-۲-۲ انواع فرهنگ سازمانی
۲۴	۱-۱۲-۱-۲-۲ فرهنگ قوی
۲۵	۲-۱۲-۱-۲-۲ فرهنگ میانه
۲۵	۳-۱۲-۱-۲-۲ فرهنگ ضعیف
۲۵	۴-۱۲-۱-۲-۲ فرهنگ کلی
۲۵	۵-۱۲-۱-۲-۲ خرده فرهنگ ها
۲۵	۱۳-۱-۲-۲ مدیریت فرهنگ سازمانی
۲۷	۱-۱۳-۱-۲-۲ شناسایی فرهنگ سازمانی موجود
۲۷	۲-۱۳-۱-۲-۲ شناسایی فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب
۲۷	۳-۱۳-۱-۲-۲ مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی
۲۸	۴-۱۳-۱-۲-۲ تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
۲۹	۵-۱۳-۱-۲-۲ روشهای تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
۲۹	۶-۱۳-۱-۲-۲ ارزیابی برنامه های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
۲۹	۷-۱۳-۱-۲-۲ حفظ و حمایت فرهنگ سازمانی
۳۰	۱۴-۱-۲-۲ ارتباط فرهنگ سازمانی و شخصیت مدیر
۳۰	۱-۱۴-۱-۲-۲ فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خودکفا
۳۱	۲-۱۴-۱-۲-۲ فرهنگ وسواسی در برابر فرهنگ پر اعتماد
۳۱	۳-۱۴-۱-۲-۲ فرهنگ پرهیزکننده در برابر فرهنگ تعالی خواه و کامیابی جو:
۳۱	۴-۱۴-۱-۲-۲ فرهنگ سیاستمدار در برابر فرهنگ هدفمدار:

۳۱	۵-۱۴-۱-۲-۲ فرهنگ دیوانسالار در برابر فرهنگ آفریننده:
۳۱	۱۵-۱-۲-۲ روشهای مطالعه فرهنگ سازمانی
۳۲	۱-۱۵-۱-۲-۲ روش کمی:
۳۲	۲-۱۵-۱-۲-۲ روش کیفی:
۳۲	۱۶-۱-۲-۲ عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی
۳۳	۱۷-۱-۲-۲ انواع فرهنگ سازمانی
۳۳	۱-۱۷-۱-۲-۲ الگوی برنز و استاکر
۳۳	۲-۱۷-۱-۲-۲ الگوی دنیسون
۳۵	۳-۱۷-۱-۲-۲ الگوی دیویس
۳۵	۴-۱۷-۱-۲-۲ الگوی چارلز هندی
۳۶	۵-۱۷-۱-۲-۲ الگوی کوئین
۴۸	۶-۱۷-۱-۲-۲ الگوی فیزی
۴۸	۷-۱۷-۱-۲-۲ مدل پارسونز
۴۹	۸-۱۷-۱-۲-۲ الگوی پیترز و واترمن
۵۰	۹-۱۷-۱-۲-۲ الگوی کرت لوین
۵۰	۱۰-۱۷-۱-۲-۲ الگوی پنینگر
۵۱	۱۱-۱۷-۱-۲-۲ الگوی هافستد
۵۳	۱۲-۱۷-۱-۲-۲ الگوی دوریس و میلر
۵۳	۲-۲-۲ پیشینه تجربی تحقیق
	<b>فصل سوم روش تحقیق</b>
۵۷	۱-۳ مقدمه
۵۷	۲-۳ روش تحقیق
۵۷	۳-۳ جامعه و نمونه آماری
۵۹	۴-۳ برآورد حجم نمونه
۵۹	۵-۳ روش جمع آوری اطلاعات
۶۰	۶-۳ روایی و پایایی سؤالات پرسشنامه
۶۰	۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها
۶۰	۱-۷-۳ آمار توصیفی



۶۱	۲-۷-۳ روش فازی
۶۱	۸-۳ مبانی نظری تفکر فازی
۶۱	۹-۳ نظریه مجموعه‌های فازی
۶۲	۱۰-۳ اعداد فازی
۶۲	۱-۱۰-۳ : عدد فازی ذوزنقه ای
۶۳	۲-۱۰-۳ : اعداد فازی مثلثی
۶۴	۱۱-۳ اعمال پایه بر روی مجموعه های فازی
۶۴	۱۲-۳ جمع اعداد فازی
۶۵	۱۳-۳ میانگین فازی
۶۶	۱۴-۳ تابع عضویت فرهنگ سازمانی
۶۷	۱۵-۳ ارزیابی و سنجش فرهنگ با رویکرد فازی
۶۹	۱۶-۳ آنتروپی فازی
	<b>فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده‌های آماری</b>
۷۱	۱-۴ مقدمه
۷۱	۲-۴ توصیف جمعیت شناختی
۷۱	۱-۲-۴ جنسیت
۷۲	۲-۲-۴ وضعیت تأهل
۷۳	۳-۲-۴ سطح تحصیلات
۷۴	۴-۲-۴ سن
۷۵	۳-۴ مدل دنیسون
۷۶	۴-۴ توصیف آماری ابعاد فرهنگ سازمانی
۷۷	۵-۴ توصیف آماری شاخص های فرهنگ سازمانی
۸۰	۶-۴ بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی با استفاده از روش فازی
۸۰	۱-۶-۴ تعیین تابع عضویت
۸۱	۲-۶-۴ محاسبه درجه عضویت شاخص های فرهنگ سازمانی
۸۴	۳-۶-۴ میانگین درجه عضویت وضعیت موجود، ابعاد چهارگانه فرهنگ
۸۴	۴-۶-۴ میانگین درجه عضویت وضعیت مطلوب ، ابعاد چهارگانه فرهنگ
۸۵	۵-۶-۴ اولویت بندی ابعاد چهارگانه وضعیت موجود به روش آنتروپی فازی

۸۸	۶-۶-۴ اولویت بندی ابعاد چهارگانه وضعیت مطلوب
	<b>فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات</b>
۹۲	۱-۵ مقدمه
۹۲	۲-۵ نتیجه گیری و بحث
۹۲	۱-۲-۵ بحث در خصوص آمار توصیفی
۹۳	۲-۲-۵ بحث در خصوص نتایج فازی
۹۴	۳-۲-۵ مقایسه نتایج آماری در وضعیت قطعی و فازی
۹۴	۳-۵ پیشنهادات
۹۴	۱-۳-۵ پیشنهادات کاربردی
۹۵	۲-۳-۵ پیشنهادات تحقیقاتی
۹۶	فهرست منابع

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۳۰	جدول (۱-۲) فرهنگ های سازمان و انواع شخصیت
۴۷	جدول (۲-۲) انواع فرهنگ های سازمانی
۵۸	جدول (۱-۳) آمار شهرستانها و تعداد کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان
۵۹	جدول (۲-۳) تعداد و نحوه توزیع سوالات پرسشنامه فرهنگ سازمانی
۶۰	جدول (۳-۳) پایائی متغیرهای اصلی تحقیق
۶۷	جدول (۴-۳) انواع فرهنگ و ارزش ها
۶۸	جدول (۵-۳) اعداد ارزشها برای هر سطح تصمیم و نوع فرهنگ
۷۱	جدول (۱-۴) توزیع فراوانی و درصد پاسخهای نمونه آماری به سؤال جنسیت
۷۲	جدول (۲-۴) توزیع فراوانی و درصد پاسخهای نمونه آماری به سؤال وضعیت تأهل
۷۳	جدول (۳-۴) توزیع فراوانی و درصد پاسخ های نمونه آماری به سؤال سطح تحصیلات
۷۴	جدول (۴-۴) توزیع فراوانی و درصد پاسخهای نمونه آماری به سؤال سن
۷۶	جدول (۵-۴) آمار توصیفی ابعاد سازمان در وضعیت موجود و مطلوب
۷۹	جدول (۶-۴) شاخص های آمار توصیفی ابعاد فرهنگ سازمانی را در وضعیت موجود و مطلوب
۸۳	جدول (۷-۴) میانگین و درجه عضویت شاخص های فرهنگ سازمانی
۸۸	جدول (۸-۴) سطوح تصمیم فرهنگی و مقدار آنتروپی فازی را برای ابعاد چهارگانه فرهنگ در وضعیت موجود
۹۰	جدول (۹-۴) سطوح تصمیم فرهنگی و مقدار آنتروپی فازی را برای ابعاد چهارگانه فرهنگ در وضعیت مطلوب

## فهرست شکلها

صفحه

عنوان

۳۶

شکل (۱-۲) ارتباط خرده فرهنگ ها یا فرهنگ کلی سازمان

۶۳

شکل (۱-۳) اعداد فازی دوزنقه ای

۷۵

شکل (۱-۴) مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (منبع : دنیسون، 2000 )

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۱۳	نمودار (۱-۲) منابع فرهنگ سازمانی
۱۵	نمودار (۲-۲) شیوه شکل گیری فرهنگ سازمانی
۱۷	نمودار (۳-۲) نقش فرهنگ سازمان
۱۷	نمودار (۴-۲) ارتباط سطوح سه گانه فرهنگ
۲۶	نمودار (۵-۲) فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی
۴۵	نمودار (۶-۲) الگوی ارتباط میان فرهنگ، محیط و استراتژی سازمان
۶۳	نمودار (۱-۳) اعداد فازی ذوزنقه ای
۶۴	نمودار (۲-۳) عدد فازی مثلثی
۶۶	نمودار (۳-۳) تابع عضویت ارزش های سازمانی
۷۱	نمودار (۱-۴) درصد پاسخ های نمونه آماری به سؤال جنسیت
۷۲	نمودار (۲-۴) درصد پاسخ های نمونه آماری به سؤال وضعیت تأهل
۷۳	نمودار (۳-۴) درصد پاسخ های نمونه آماری به سؤال سطح تحصیلات
۷۴	نمودار (۴-۴) درصد پاسخ های نمونه آماری به سؤال سن
۷۷	نمودار (۵-۴) آمار توصیفی ابعاد فرهنگ سازمان در وضعیت موجود و مطلوب
۷۹	نمودار (۶-۴) نمودار رادار مربوط به شاخص ها وضعیت موجود و مطلوب
۸۰	نمودار (۷-۴) تابع عضویت ارزش های سازمانی .

# فصل اول

## طرح تحقيق

تحقیق دیدن چیزی است که دیگران نمی توانند ببینند و اندیشیدن درباره چیزی است که دیگران نمی توانند بی اندیشند. این امر نیازمند دیدی عمیق و موشکافانه است که تنها از طریق کنش و واکنشهای علمی - پژوهشی در شرایط محیطی مناسب توسط دانشگاهیان و نخبگان جامعه میسر می شود (مایو و همکاران، ۱۳۷۷) عوامل فرایندی و دروندادی بسیاری در بهره وری تحقیقات مؤثرند، از جمله برنامه ریزی راهبردی، وجود ساختارها، روش ها، دستورالعمل ها، سازماندهی، استفاده از تجهیزات، تکنولوژی، امکانات کالبدی و مالی، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی (طیبی، ۱۳۷۶) که از میان این عوامل، فرهنگ سازمانی می تواند منابع انسانی را کارآمدتر و ارزشمندتر در راستای هم افزایی عوامل در تحقق اهداف عالی سازمانها، همسو کند و بهره وری را افزایش دهد.

فرهنگ سازمانی که در برگیرنده اعتقادات، باورها، آئینها، رسوم و ارزشهای مشترک در یک سازمان میباشد و رفتار افراد را شکل داده، مفهوم بخشیده و هدایت میکند. فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر میشود. یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند از مجموعه ای ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می نهد یا برای آنها ارزش قائل است. فرهنگ سازمانی چشم اندازی تازه برای ارزیابی سازمانهاست. و آن را نیروی اجتماعی تعریف می کنند که معرفت و ادراک اعضای سازمان را از مفاهیم و واقعیتها تشکیل داده، الگوهای رفتار سازمانی را کنترل میکند و موجب تعلق یا عدم تعلق افراد به سازمان میشود (سلیمی، ترکمانی، ۱۳۸۴، ۶۰) بر این اساس، فرهنگ یک سازمان زمینه مساعدی را فراهم می آورد که استراتژیست های سازمان می توانند با استفاده از آن، مسیر فعالیتهای مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژیها را تعیین کنند. اگر فرهنگ سازمانی تسهیل کننده سیاستهای آن در جهت بقا و رضایتمندی مشتریان و بهبود و تداوم کیفیت حرکت کند، در آن صورت، مدیریت را قادر می سازد تا با هر نوع مقاومت برای سازگاری با تحولات محیطی برای به دست آوردن محصولات مناسب مقابله کند. چنانچه فرهنگ سازمانی یک شرکت به گونه ای باشد که تغییرات استراتژیک را با توجه به پویایی های محیطی و حفظ موقعیت رقابتی برای رضایت مشتریان تأیید نکند، نه تنها باعث به دست آوردن محصول اثربخش در سازمان نخواهد شد، بلکه تهدیدی برای بقای سازمان شده و عنصری غیر مولد در آن تلقی میگردد (نادری خورشیدی، ۱۳۸۴، ۵۸).

از دیگر روی سازمانها و موسسات می دانند که برای بقاء در دنیای رقابتی امروز نه تنها بایستی با آنچه در خارج از سازمان رخ می دهد مرتبط باشند بلکه با آنچه بصورت درونی آشکار می شود نیز ارتباط داشته باشند. هر سازمان بر مبنایی منظم از ارزشهای سازمانی تشکیل می شود یعنی اصول راهبردی پایان ناپذیری از آنچه را که برای یک سازمان اهمیت دارد نشان میدهند. ارزشهای سازمانی فرضیاتی ناخودآگاه و عقایدی در نهاد فرهنگ سازمان هستند که به تمام تصمیمات اتخاذ شده در تمام سطوح جهت می دهند. اعضای سازمان بدون ارزشهای سازمانی سیستم های ارزشی فردی را دنبال می کنند که در دوران کودکی شان از جامعه ای که به آن تعلق دارند کسب کرده اند. این ارزشها ممکن است کنشی را که برای سازمان مطلوب

است ارتقاء داده یا ندهند. بنابراین ارزشهای سازمانی بایستی برای ایجاد همگرایی بین ارزشهای فردی و سازمانی تثبیت و ارتقا یابند که در ایجاد تداوم حرکت به سمت چشم انداز، ضروری است.

طبق گفته ( مک دونالد و گاندز، ۱۹۹۲ ) ، چشم انداز و ارزشهای سازمانی بصورت غیر قابل تفکیکی ارتباط داشته و بصورت دو به دو یکدیگر را پشتیبانی می کنند. (تا حدی که اعضای سازمان ادراکات مشابهی از ارزشهای سازمانی داشته باشند و آنها ارزشهای سازمان را ارایه دهند. ) ارزشهای سازمانی چارچوبی کاری برای فرهنگ را فراهم می کنند که تقریباً بروی تمام تلاشهای سازمان، از اجرای استراتژی تا پذیرش و اجرای فرایندهای جدید، تاثیر می گذارند. یک روش متداول که فرهنگ سازمانی می تواند عملیاتی و کاربردی شود از طریق ارزشهای سازمانی امکانپذیر است. ارزش سازمانی می تواند به دو گروه اصلی دسته بندی شود : ارزشهای درونی و ارزشهای حمایتی . ارزشهای درونی روشهایی که یک دادوستد(تبادل) انجام می دهد را تعریف می کنند ، اگرچه استراتژیها و اقدامات تجاری بطور بی پایان با یک دنیای در حال تغییر، که در آن ،شرایط ممکن است تغییر کرده و به یک سازمان برای حفظ آنها خسارت وارد کنند، سازگار می شوند.(کولینز وپوراس، ۱۹۹۶) می گویند، ارزشهای درونی اصول و مرامنامه اصلی در سازمان هستند که یک نشان و هویتی را از سازمان ارائه می دهند که این نشان همزمان که سازمان رشد می کند، تغییر میکند و توسعه می یابد، و سازمان آن را حفظ می کند. از طرف دیگر، ارزشهای حمایتی ارزشهایی هستند که یک سازمان ادعای محافظت از آنها را کرده و دیدگاه آینده آن را مشخص می کند. این تحقیق روشی فازی برای شناسایی ابعاد و فرهنگ سازمانی ارایه میدهد. قضاوتهای شخصی و ابهامات مرتبط با حضور ابعاد و فرهنگ سازمان که از این ابعاد فرهنگی ناشی می شوند نشان از نیاز به استفاده از یک روش فازی می باشد. در جاهاییکه عدم اطمینان، از ناتوانی در اجرای اندازه گیری های لازم احساس می گردد، مجموعه ای فازی یک روش ریاضی مناسب برای نشان دادن و محاسبه این تردید ها ارایه می دهد. از آنجاییکه مجموعه های فازی بوسیله توابع عضویت فازی، عدم اطمینان در اندازه گیری ها رانشان نمی دهند، داشتن یک معیار برای تشخیص و ارزیابی این تردیدها ضروری است .لذا در اینجا، تردیدهای حضور درجه عضویت ابعاد فرهنگ بوسیله منطق رایج یعنی آنترپوی فازی اندازه گیری می شوند.

## ۱-۲ بیان مسئله

شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان با دارا بودن ۱۴ اداره در شهرستانها، متولی اصلی شبکه آبرسانی به شهرها محسوب می گردد. از آنجایی که رساندن آب شرب بهداشتی و سالم به مردم ازجمله مهمترین زیرساخت های توسعه در یک منطقه به شمار می روند، لذا نقش این شرکت در پیشبرد برنامه های توسعه و همچنین اقتصاد استان بسیار حائز اهمیت می باشد. فعالیتهای این شرکت در استان اهمیت اساسی و نقش کلیدی دارد. و همچنین از آنجا که شناخت عوامل فرهنگی در یک سازمان می تواند نسبت به هموار کردن راههای رسیدن به تغییر هدفمند و تسریع در دستیابی به اهداف مدیریت کمک بسزایی داشته باشد، بررسی نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی در این شرکت می تواند کمک قابل توجهی به شناسایی عوامل تأثیرگذار در فرآیند ارائه خدمت و در راستای دستیابی به توسعه پایدار باشد.



از فرهنگ سازمانی همچون دیگر پدیده های سازمانی به صورت های مختلف تعریف به عمل آمده است. با عنایت به مطالب فوق الذکر شناخت فرهنگ سازمانی موجود و بررسی این نکته که فرهنگ می تواند تسهیل کننده توسعه پایدار در سازمان باشد امری مهم به حساب می آید. بر این اساس در تحقیق حاضر سعی شده است تا ابعاد و ارزشهای مرتبط با ابعاد فرهنگ سازمانی از طریق منطق فازی در شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان مورد بررسی قرار گرفته و به این سؤال اصلی پاسخ داده شود که: فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب هرمزگان در ابعاد مختلف چگونه است؟ و فاصله بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب محاسبه و تحلیل شود.

### ۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق

اهمیت فرهنگ سازمانی بر کسی پوشیده نیست. فرهنگ از عناصر بسیار مهم یک سازمان محسوب میگردد که میتواند سازمانها را به قله های موفقیت برساند یا اینکه آن را به سراشیبی سقوط و شکست بکشاند. فرهنگ سازمانی در دانش مدیریت و رفتار سازمانی نیز سهم بسزایی دارد. بر پایه نظریه ها و پژوهشهای جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی مدیریت را تشکیل داده است و جمعیت شناسان و جامعه شناسان و حتی اقتصاد دانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه ها و پژوهشهای زیادی را مطرح ساخته اند. بنابراین می توان گفت که یکی از دلایل توجه به فرهنگ سازمانی و اهمیت آن این است که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می توان آن را از نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آورد. لذا فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان بوده و پذیرش آن از سوی کارکنان در راستای بقا و پویایی سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از سوی دیگر آگاهی و شناخت فرهنگ سازمانی واکنش به مسائل را عادی و غالب می سازد و اعضاء به جای جلوگیری از نواقص به رفع آنها می پردازند.

با توجه به اینکه شرکت آب و فاضلاب و زیر مجموعه های آن در استان هرمزگان باید دارای ویژگیهای خاص باشند تا بتوانند از طریق عرضه آب سالم بر بهداشت عمومی تأثیر بگذارند. در این تحقیق سعی بر آن است که مهمترین متغیر مؤثر بر رشد، یعنی فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان بررسی شود. نتایج حاصله می تواند شناخت دقیق، نگاه جدید و توجه خاص مسئولان را به عواملی که تأثیر بیشتری در فرهنگ سازمانی دارند، جلب نماید.

### ۱-۴ اهداف تحقیق

هدف کلی تحقیق حاضر عبارت است بررسی و تحلیل فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب هرمزگان با رویکرد فازی اهداف فرعی آن عبارتند از

الف- شناخت فرهنگ موجود سازمانی شرکت آب و فاضلاب بر اساس رویکرد فازی

ب- شناخت فرهنگ مورد انتظار سازمانی شرکت آب و فاضلاب بر اساس رویکرد فازی

ج- تعیین شکاف بین فرهنگ موجود و مورد انتظار

د- ارائه راهکارهایی در جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی

**هدف های اساسی تحقیق:**

اهداف علمی و کاربردی - استفاده کنندگان احتمالی از نتایج تحقیق

**هدف کلی:**

هدف کلی تحقیق حاضر عبارت است بررسی و تحلیل فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب هرمزگان با رویکرد فازی

**اهداف فرعی تحقیق:**

الف- شناخت فرهنگ موجود سازمانی شرکت آب و فاضلاب بر اساس رویکرد فازی

ب- شناخت فرهنگ مورد انتظار سازمانی شرکت آب و فاضلاب بر اساس رویکرد فازی

ج- تعیین شکاف بین فرهنگ موجود و مورد انتظار

**اهداف کاربردی تحقیق:**

هدف کاربردی پژوهش حاضر نیز عبارت است از:

ارائه پیشنهادهای عملی به منظور بهبود فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان و کلیه ادارات زیر مجموعه آن در استان هرمزگان.

### **۱-۵ سوالات تحقیق**

با توجه به اینکه این تحقیق از نوع اکتشافی می باشد، به جای فرضیه از سوال استفاده شده است.

۱- وضعیت فرهنگ موجود سازمانی شرکت آب و فاضلاب بر اساس رویکرد فازی چگونه است؟

۲- وضعیت فرهنگ مورد انتظار شرکت آب و فاضلاب بر اساس رویکرد فازی چگونه است؟

۳- آیا بین فرهنگ موجود و مورد انتظار شکافی وجود دارد؟

## ۶-۱ روش پژوهش

داده های مربوط به مؤلفه های فرهنگ سازمانی به صورت توصیفی و پیمایشی توسط پرسشنامه از پرسنل شرکت آب و فاضلاب هرمزگان جمع آوری گردیده و با استفاده از فرمول کوکران نمونه ای به تعداد ۱۶۰ نفر تعیین شد و داده ها با استفاده از روشهای آماری و روش فازی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## ۷-۱ قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق حاضر بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس رویکرد فازی و قلمرو مکانی نیز در شرکت آب و فاضلاب استان و ادارات زیر مجموعه آن در استان هرمزگان و قلمرو زمانی تحقیق حاضر از بهمن ماه ۱۳۹۱ تا شهریور ماه ۱۳۹۲ خاتمه یافته است.

## ۸-۱ محدودیت های تحقیق

به دلیل انجام نشدن تحقیقات فارسی در این زمینه و وجود یک مقاله انگلیسی معتبر، مبنای قوی برای انجام این کار وجود نداشت .

۱- وقت گیر بودن جمع آوری اطلاعات از سازمانهای مربوط.

## ۹-۱ واژه های کلیدی تحقیق

### ۱-۹-۱ فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، شیوه خاص یا مبنایی است که سازمانی را از سازمانهای دیگر متمایز می سازد و در واقع به آن سازمان شخصیت منحصر به فرد می بخشد. فرهنگ سازمانی منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال اینکه آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می یابد. لذا ثبات رفتاری را افزایش و ابزاری برای رسمی سازی سازمان و جانشینی برای قوانین و مقررات است بطوریکه حتی می تواند نافذتر از کنترل رسمی سازمان عمل کند و نهایتاً منجر به عملکرد بیشتر و بهره وری بالاتر می شود(زرنگار، ۱۳۸۵، ۱۳۰).

### ۲-۹-۱ ابعاد چهارگانه فرهنگ دنیسون

(دانیل دنیسون ، ۲۰۰۰ ) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگی های فرهنگی را اینگونه برشمرد:

۱-۲-۹-۱ درگیر شدن در کار : این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم سازی ، و توسعه قابلیت ها اندازه گیری می شود. سازمان های اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور تیم های کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند . تعهد در بین افراد سازمان افزایش می یابد و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند.

۱-۹-۲-۲ سازگاری : این ویژگی با سه شاخص ارزش های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه گیری می شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش های بنیادین نشأت گرفته است .

۱-۹-۲-۳ انطباق پذیری : این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر ، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه گیری می شوند. سازمان هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می یابند . لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک پذیر هستند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند.

۱-۹-۲-۴ مأموریت یا رسالت : این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت گیری استراتژیک ، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه گیری می شوند. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان هایی که نمی دانند به کجا می روند ، وضعیت موجودشان چیست ، معمولا به بیراهه می روند.

### ۱-۹-۳ منطق فازی

مجموعه فازی شامل تمامی مواردی است که هر گروه آنها یا عناصر زیرمجموعه آنها دارای خاصیت تدرّج تابع عضویت هستند. بدین معنا که بین عدم تعلق کامل و وابستگی کامل به مجموعه ای معین، قابلیت پذیرش نسبی مقادیری تقریبی و محدود از عضویت نیز وجود دارد و این خاصیت به صورت طیفی است، یعنی کرانه قطعی وجود ندارد. به عبارتی مجموعه های فازی شامل طبقاتی از موضوعاتی است که فاقد مرزهای مشخص جهت تفکیک موضوعات هر طبقه از موضوعات طبقات دیگر است.

### ۱-۱۰ آنتروپی فازی

تابع آنتروپی فازی عدم قطعیت در اینکه آیا یک شاخص یا بعد در فرهنگ سازمانی به یک آن فرهنگ خاص تعلق دارد یا خیر را نشان می دهد. در واقع آنتروپی فازی اندازه ای برای درجه بی نظمی است. هر چه درجه بی نظمی بالاتر باشد، آنتروپی آن بیشتر است. آنتروپی فازی کمیتی غیراحتمالی است که میزان فازی بودن و ابهام در فرهنگ مورد مطالعه را نشان میدهد.