

جمهوری اسلامی ایران

وزارت نیرو

شرکت آب منطقه‌ای اردبیل

کمیته تحقیقات

(طرح تحقیقات کاربردی)

خلاصه مدیریتی پژوهش:

راهکارهای ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت آب منطقه‌ای اردبیل

سازمان مجری:

دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه

پژوهشگران:

حمیدرضا جلیلیان، مرتضی مرادی، اسفندیار فرجوند، محمدرسول الماسی فرد، رسول غلامزاده

زمان انتشار: زمستان ۱۴۰۴

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی توسعه‌یافته با رویکرد سلامت اداری و طراحی یک مدل مفهومی بهینه در شرکت آب منطقه‌ای استان اردبیل است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش کیفی از نوع اکتشافی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد می‌باشد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش گردآوری شده است. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان علمی و عملی آشنا با حوزه مدیریت، فرهنگ سازمانی و سلامت اداری در شرکت آب منطقه‌ای استان اردبیل بوده است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد و در مجموع ۲۱ نفر از مدیران ارشد، اعضای هیئت‌مدیره، معاونین و اساتید دانشگاهی واجد شرایط، در پژوهش مشارکت داشتند. فرآیند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها، از کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی پنج بعد اصلی مدل شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها گردید. در مجموع، چندین مقوله و زیرمقوله مفهومی استخراج شد که نشان‌دهنده نقش معنادار سلامت اداری در شکل‌گیری و ارتقای فرهنگ سازمانی توسعه‌یافته است. یافته‌ها حاکی از آن است که تقویت راهبردهای مدیریتی مبتنی بر سلامت اداری می‌تواند پیامدهایی نظیر افزایش شفافیت، بهبود پاسخگویی، ارتقای اعتماد سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی را به دنبال داشته باشد. در نهایت، مدل نهایی پژوهش با برخورداری از انسجام مفهومی، قابلیت استفاده به عنوان الگوی عملیاتی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی را داراست.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، سلامت اداری، نظریه داده‌بنیاد، روش‌شناسی کیو، شرکت آب منطقه‌ای

مقدمه

این سند، خلاصه‌ای جامع و سیاست‌محور از یافته‌های راهبردی پژوهش انجام‌شده با هدف «ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت آب منطقه‌ای اردبیل» است. در محیط پویای کنونی، به‌ویژه در بخش خدمات حیاتی مانند آب و فاضلاب، فرهنگ سازمانی نه یک مفهوم صرفاً آکادمیک، بلکه یک مزیت رقابتی (تادس بوگاله و دبلا^۱، ۲۰۲۴) و پیش‌شرط اصلی برای تحقق اثربخشی سازمانی است.

اهمیت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترکی است که رفتار کارکنان را جهت‌دهی می‌کند (ساخرکار^۲، ۲۰۲۱). در سازمان‌های دولتی، فرهنگ قوی و سالم، مستقیماً بر کیفیت ارائه خدمات، بهره‌وری، انطباق‌پذیری با مقررات، مزیت رقابتی (کلر و پرایس^۳، ۲۰۱۱؛ لنکوینی^۴، ۲۰۱۲) و مهم‌تر از آن، بر **سلامت اداری** تأثیر می‌گذارد.

پیوند فرهنگ و سلامت اداری

سلامت اداری به معنای نبود فساد، شفافیت رویه‌ها، پاسخگویی و رعایت اخلاق حرفه‌ای است. در سازمان‌هایی با فرهنگ معیوب (مانند فرهنگ سیاسی کاری، عدم شفافیت یا خویشتن‌داری)، ریسک بروز ناهنجاری‌های اداری افزایش می‌یابد. این پژوهش، با درک این پیوند حیاتی، بر این فرض استوار است که ارتقاء فرهنگ سازمانی، مسیر اصلی برای نهادینه‌سازی اصول سلامت اداری و بهبود عملکرد شرکت در ارائه خدمات حیاتی است (باقرزاده خداشهری و همکاران، ۱۴۰۲).

هدف از این خلاصه ارائه نقشه راه اجرایی، متمرکز بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد، برای گذر از چالش‌های فرهنگی فعلی به سمت یک فرهنگ توسعه‌یافته متناسب با مأموریت حیاتی شرکت. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده (مصاحبه با خبرگان و داده‌های میدانی)، شرکت آب منطقه‌ای اردبیل با مجموعه‌ای از چالش‌های فرهنگی ساختاری مواجه است که اثربخشی کلی سازمان را تحت‌الشعاع قرار داده است، چالش‌های عمده شناسایی شده عبارت‌اند از؛

- **تضاد فرهنگی:** وجود شکاف معنادار میان فرهنگ رسمی اعلام‌شده (مستندات و ارزش‌های سازمانی) و فرهنگ عملیاتی (رفتار روزمره کارکنان).

¹⁵. Tadesse Bogale, & Debela

³. Sakhrekar

³. Keller & Price

⁴. Lencoini

- **عدم شفافیت رویه‌ها:** فقدان فرآیندهای شفاف در ارتقاء، تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌های کلیدی، که منجر به تضعیف اعتماد سازمانی شده است.
- **انفعال و سلسله‌مراتب سخت:** فرهنگ محافظه‌کار و سلسله‌مراتبی که مانع از خلاقیت، نوآوری و ارائه بازخورد سازنده از سطوح پایین‌تر می‌شود.
- **سیاست‌زدگی در انتصابات:** بروز ناهماهنگی در سیستم ارزیابی عملکرد و انتصابات که مفهوم شایسته‌سالاری را تضعیف کرده است.
- **مدیریت بحران‌های مقطعی:** تمرکز بیش از حد بر حل مشکلات فوری (فرهنگ واکنشی) به جای توسعه فرهنگ پیشگیرانه و سیستمی.

هدف اصلی پژوهش، طراحی چارچوبی مبتنی بر سلامت اداری برای توسعه فرهنگ سازمانی بود. این هدف به پرسش‌های مدیریتی زیر پاسخ می‌دهد:

۱. **عوامل تعیین‌کننده:** چه شرایط علی و زمینه‌ای در حال حاضر بر فرهنگ سازمانی شرکت حاکم است؟
۲. **مسیر تحول:** مقوله محوری (فرهنگ مطلوب) در شرکت چیست و چگونه می‌توان از شرایط موجود به آن دست یافت؟
۳. **راهبردها:** مهم‌ترین راهبردهای عملیاتی و سیاستی برای تقویت جنبه‌های مثبت و حذف جنبه‌های منفی فرهنگ چیست؟
۴. **پیامدها:** اجرای راهبردها چه پیامدهای قابل اندازه‌گیری در سطوح فردی، سازمانی و حاکمیتی به دنبال خواهد داشت؟

این پژوهش بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد (GTM) شکل گرفته است، با این تفاوت که ورودی اصلی تحلیل، مفاهیم مرتبط با سلامت اداری است.

منطق رویکرد: فرهنگ سازمانی نه صرفاً به عنوان مجموعه‌ای از نمادها، بلکه به عنوان تجلی سازمانی ارزش‌های اخلاقی و مدیریتی در نظر گرفته می‌شود. فرهنگ سالم، فرهنگی است که در برابر فساد اداری، ناکارآمدی و عدم شفافیت مقاومت می‌کند. بنابراین، تقویت فرهنگ سازمانی از منظر ارتقاء سلامت اداری، تضمین‌کننده پایداری سازمانی در بلندمدت است. پژوهش حاضر از رویکرد کیفی عمیق و روش نظریه داده‌بنیاد (GTM) بهره برده است. این روش به ما اجازه داد تا به جای آزمون فرضیات از پیش تعیین‌شده، مدل مناسب با واقعیت شرکت آب منطقه‌ای اردبیل را استخراج کنیم.

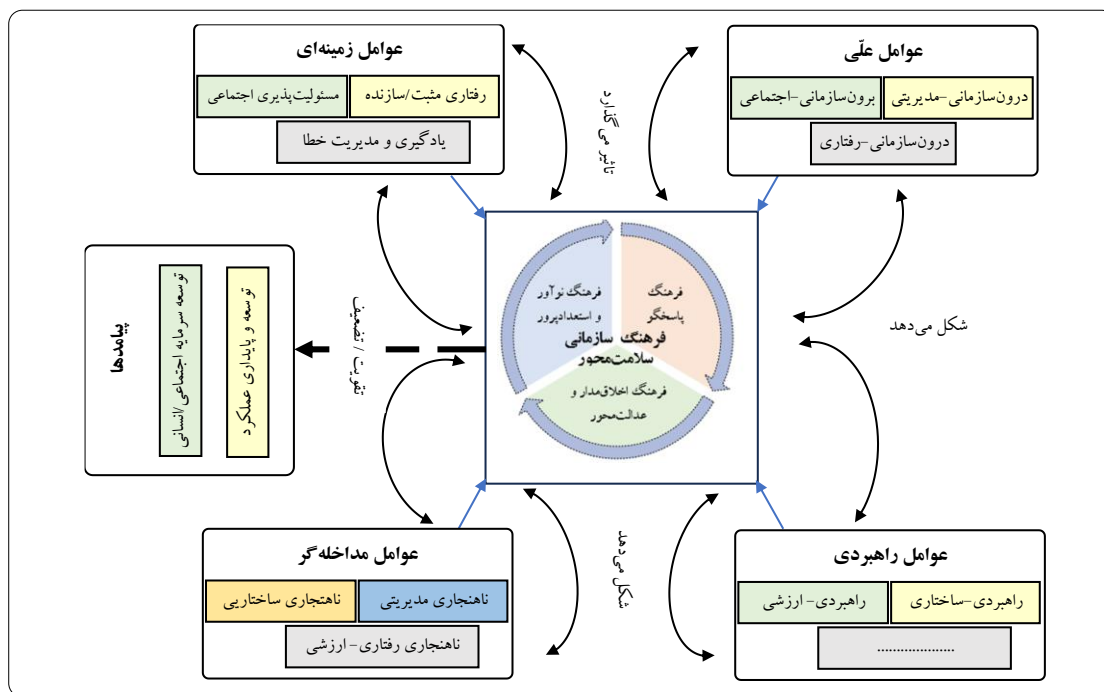
مراحل اصلی پژوهش:

۱. **نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی:** مصاحبه با مدیران ارشد، معاونین، رؤسای واحدها و کارشناسان کلیدی (جمعاً ۳۰ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته).

۲. **کدگذاری متوالی**: داده‌ها ابتدا به کدهای باز (مفاهیم اولیه)، سپس کدهای محوری (دسته‌بندی مفاهیم) و در نهایت کدهای انتخابی (مدل نهایی) تبدیل شدند.

۳. **اشباع نظری**: فرآیند مصاحبه و تحلیل تا جایی ادامه یافت که هیچ مفهوم جدیدی از داده‌ها استخراج نشد و روابط بین مقوله‌ها تثبیت گردید. این امر اطمینان می‌دهد که مدل استخراج شده بازتابی جامع از واقعیت سازمانی است.

مدل زیر، هسته راهبردی پژوهش بوده و نشان‌دهنده روابط متقابل میان عوامل تأثیرگذار، راهبردها و پیامدهای مطلوب فرهنگ سازمانی در شرکت است.



مدل مفهومی استخراج شده حاصل از تحلیل داده‌ها

شرایط علی^۱: عوامل ریشه‌ای که وضعیت فرهنگ فعلی را شکل داده‌اند (مثلاً ساختار خشک، رهبری سنتی)

شرایط زمینه‌ای^۲: بستر نهادی و محیطی که بر انتخاب راهبردها تأثیر می‌گذارد (مثلاً محیط نهادی، فرهنگ بومی منطقه).

^۱ . Causal Conditions

^۲ . Contextual Conditions

شرایط مداخله‌گر^۱: عواملی که باید مدیریت شوند تا راهبردها مؤثر واقع شوند (مثلاً بی‌ثباتی مدیریتی کوتاه‌مدت، محدودیت مالی).

مقوله محوری^۲ (فرهنگ سازمانی توسعه‌یافته مبتنی بر سلامت اداری): تمرکز بر شفافیت، اخلاق و شایسته‌سالاری.

راهبردها^۳: دامات مشخصی که برای تحقق مقوله محوری باید انجام شود (مثلاً بازمهندسی فرآیندها).

پیامدها^۴: نتایج نهایی و مطلوب حاصل از اجرای موفق راهبردها در سطوح مختلف.

شرایط علی، ریشه‌های اصلی وضعیت فرهنگی فعلی را تشکیل می‌دهند که مدیریت ارشد باید مستقیماً آن‌ها را هدف قرار دهد:

ساختار سازمانی؛ ساختار سخت و متمرکز که انعطاف‌پذیری لازم برای واکنش سریع به تغییرات اقلیمی و فنی را سلب کرده است.

رهبری و الگوهای مدیریتی؛ گرایش به رهبری آمرانه و تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا؛ عدم تفویض اختیار مبتنی بر شایستگی.

قوانین و مقررات داخلی؛ وجود قوانین داخلی متعدد، گاه متناقض، که مسیرهای گریز را برای عدم پاسخگویی باز می‌گذارد.

فقدان نظام جبران خدمات متناسب؛ ناکارآمدی سیستم پاداش و ارتقاء مبتنی بر عملکرد واقعی، که موجب دلسردی نخبگان می‌شود.

این شرایط، زمینه اجرای راهبردها را فراهم یا محدود می‌کنند و درک آن‌ها برای انطباق فرهنگی ضروری است:

• **فرهنگ بومی و منطقه‌ای:** انتظار بالای جامعه محلی از سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی، همراه با حساسیت

نسبت به مسائل عدالت توزیع منابع آب.

• **ساختار اداری عمومی کشور:** تحمیل ساختارهای اداری متمرکز و بوروکراسی غالب بر شرکت‌های منطقه‌ای.

^۱ . Intervening Conditions

^۲ . Core Category

^۳ . Strategies

^۴ . Consequences

- **محیط نهادی و قانونی :** وابستگی شدید به تصمیمات وزارت نیرو و سازمان‌های نظارتی بالادستی، که نیازمند هماهنگی استراتژیک است.
- **ماهیت ماموریت :** کارکرد حیاتی و غیرقابل جایگزین آب، که فشار مضاعفی بر لزوم عملکرد بدون خطا و پاسخگو بودن ایجاد می‌کند.

این عوامل، بر اثربخشی راهبردهای پیشنهادی تأثیر می‌گذارند و باید پیش از اجرای کامل راهبردها، کنترل شوند:

- **بی‌ثباتی مدیریتی و تغییرات مکرر مدیران :** تغییرات مکرر در سطح مدیر عاملی و معاونین، اجرای پروژه‌های بلندمدت فرهنگی را مختل می‌سازد. **توصیه :** ایجاد مکانیزم‌های نهادینه برای حفظ مسیر استراتژیک فرهنگ، فارغ از تغییرات مدیریتی.
- **محدودیت منابع مالی و فنی :** کمبود بودجه برای آموزش‌های تخصصی، ارتقاء سامانه‌های فناوری اطلاعات شفاف‌ساز و سیستم‌های سنجش عملکرد.
- **فشارهای بیرونی و ذی‌نفعان :** لزوم مدیریت انتظارات بخش‌های مختلف کشاورزی، صنعتی و شهری تحت نظارت استانداری، که می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌های داخلی فشار وارد کند.
- **مقاومت در برابر تغییر (سنت‌گرایی) :** وجود لایه‌هایی از کارکنان با سابقه طولانی که به ساختارهای موجود عادت کرده‌اند و هرگونه شفافیت را تهدید تلقی می‌کنند.

مقوله محوری که به عنوان هدف نهایی فرهنگ‌سازی تعریف شد، “فرهنگ سازمانی توسعه‌یافته مبتنی بر سلامت اداری” است. این فرهنگ بر سه ستون اصلی استوار است:

الف) فرهنگ شفافیت^۱

- تمام رویه‌های کاری، از تخصیص بودجه تا ارزیابی عملکرد، قابل ردیابی و توضیح باشند.
- تصمیمات بر اساس داده‌ها و منطق سازمانی اتخاذ شده، نه ملاحظات شخصی یا سیاسی.

^۱ . Transparency Culture

ب) فرهنگ پاسخگویی و اخلاق اداری^۱

- هر فردی در هر سطحی، مسئول نتایج اعمال خود باشد.
- وجود یک سیستم کارآمد برای گزارش تخلفات بدون ترس از تلافی^۲
- ارج نهادن به صداقت حرفه‌ای به عنوان ارزش اصلی.

ج) فرهنگ شایسته‌سالاری و مالکیت^۳

- تأکید بر دانش، تجربه و توانمندی در انتصابات و ارتقاء.
 - ایجاد حس مالکیت در کارکنان نسبت به موفقیت و شکست‌های سازمان، نه صرفاً انجام وظایف محوله.
- این فرهنگ، سازمانی را شکل می‌دهد که به‌طور ذاتی در برابر فساد مقاوم بوده و به‌طور مستمر به دنبال بهبود کارایی است.

برای گذار به مقوله محوری، مجموعه‌ای از راهبردهای هم‌راستا با اصول سلامت اداری پیشنهاد می‌شود. این راهبردها باید در دستور کار فوری هیئت مدیره قرار گیرند:

- **اقدام - ۱:** تدوین ماتریس شفافیت برای ۱۰ فرآیند حیاتی (مثلاً تخصیص آب کشاورزی، مناقصات تجهیزات، ارتقاء شغلی).
- **هدف مدیریتی:** کاهش ابهام و حذف فرصت‌های تصمیم‌گیری سلیقه‌ای.
- **ابزار پیشنهادی:** استقرار داشبوردهای مدیریتی مبتنی بر داده برای پایش لحظه‌ای وضعیت پروژه‌ها و تخصیص منابع.
- **اقدام - ۲:** تعریف دقیق شایستگی‌های احراز پست‌های کلیدی مدیریتی (جدا از سوابق سازمانی صرف) و اجرای ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه.
- **اهداف مدیریتی:** جایگزین کردن روابط با صلاحیت، به‌ویژه در سطوح میانی و ارشد.

^۱ . Accountability & Ethics

^۲ . Whistleblowing System

^۳ . Meritocracy & Ownership

- **ابزار پیشنهادی:** طراحی نظام امتیازدهی عملکرد که حداقل ۴۰ درصد آن مبتنی بر شاخص‌های اخلاقی و شفافیت باشد.
 - **اقدام-۳:** تدوین منشور اخلاقی به‌روز شده و اجرایی کردن سیستم گزارش‌دهی امن (بدون افشای هویت گزارش‌دهنده).
 - **هدف مدیریتی:** ایجاد محیطی که در آن، اخلاق مداری تشویق و تخلف اداری پرهزینه باشد.
 - **ابزار پیشنهادی:** برگزاری کارگاه‌های اجباری اخلاق در محیط کار برای تمامی مدیران.
 - **اقدام-۴:** تفویض اختیارات عملیاتی همراه با پاسخگویی مشخص به مدیران صف و سطوح پایین‌تر.
 - **هدف مدیریتی:** افزایش سرعت عمل و کاهش بروکراسی.
 - **ابزار پیشنهادی:** ایجاد تیم‌های چابک^۱ برای حل مسائل عملیاتی منطقه‌ای (مانند مدیریت مصرف آب در شرایط بحران).
- اجرای راهبردهای فوق، منجر به دگرگونی ساختاری و عملکردی در شرکت خواهد شد:

پیامدهای مورد انتظار

- سطح فردی:** افزایش تعهد عاطفی، کاهش فرسودگی شغلی ناشی از ناصداقتی محیط، رشد حس عدالت و تعلق سازمانی.
- سطح سازمانی:** افزایش بهره‌وری عملیاتی به دلیل کاهش اتلاف زمان در فرآیندهای غیرضروری؛ کاهش ریسک‌های حقوقی و فساد داخلی؛ بهبود در ارائه خدمات به مشتریان.
- سطح نهادی (حاکمیتی):** بهبود رابطه با سازمان‌های ناظر (وزارت نیرو) از طریق ارائه گزارش‌های قابل اعتماد و مبتنی بر واقعیت؛ تقویت وجهه عمومی شرکت در ارائه خدمات عمومی.

یافته‌های این پژوهش نیاز به بازنگری در سطح سیاست‌های کلان وزارت نیرو را برجسته می‌سازد:

^۱ . Agile Teams

- **سیاست‌گذاری در زمینه مدیریت منابع انسانی:** ضرورت تدوین دستورالعملی برای تضمین استمرار مدیران موفق در سطح شرکت‌های منطقه‌ای، حتی در صورت تغییرات کلان مدیریتی، به منظور حفظ ثبات فرهنگی.
- **طراحی نظام ارزیابی عملکرد منطقه‌ای:** تدوین شاخص‌های مشترک سلامت اداری برای تمامی شرکت‌های آب منطقه‌ای که در ارزیابی نهایی عملکرد آن‌ها لحاظ شود.
- **الزام به استقرار زیرساخت‌های فناوری شفافیت:** سرمایه‌گذاری متمرکز وزارت نیرو برای تجهیز شرکت‌ها به سامانه‌های یکپارچه و ضد دستکاری در ثبت داده‌های فنی و مالی.

اقدامات سریع زیر، برای ایجاد اعتماد اولیه و نشان دادن تعهد مدیران و سیاستگذاران شرکت به تغییر فرهنگی حیاتی هستند:

۱. **تشکیل کارگروه تحول فرهنگی:** انتصاب یک تیم بین‌واحدی با اختیارات مستقیم از مدیرعامل برای پیگیری اجرای مدل پارادایمی.
۲. **شفاف‌سازی دو فرآیند کلیدی:** انتخاب دو فرآیند پرچالش (مثلاً درخواست مرخصی‌های طولانی‌مدت و فرآیند خرید ملزومات اداری) و مستندسازی کامل و عمومی‌سازی رویه‌های جدید آن.
۳. **اجرای «ساعت پاسخگویی مدیرعامل»:** تعیین یک بازه زمانی هفتگی که مدیرعامل بدون واسطه و با حضور معاونین، به سؤالات کارکنان پاسخ می‌دهد.

اقدامات زیر نیازمند طراحی تفصیلی و تخصیص منابع هستند:

۱. **نظام‌سازی شایسته‌سالاری در انتصابات میانی:** طراحی و اجرای "مرکز ارزیابی و توسعه مدیران" برای تعیین صلاحیت مدیران واحدها و رؤسای بخش‌ها، به جای انتصاب صرفاً بر اساس سابقه.
۲. **بازنگری ساختار پاداش و تنبیه:** اصلاح آیین‌نامه‌های داخلی به گونه‌ای که مزایای کارکنان متعهد و شفاف، به‌طور ملموس بیشتر از سایرین باشد و تخلفات اخلاقی منجر به تنزل رتبه شود.

۳. **اجرای کامل سیستم گزارش دهی اخلاقی:** راه اندازی سامانه امن گزارش دهی با مدیریت نظارت و بازرسی و تضمین عدم تبعیض علیه گزارش دهندگان.

هدف نهایی، تبدیل این راهبردها به ارزش های درونی سازمان است:

۱. **ادغام فرهنگ در آموزش بدو استخدام:** بازنویسی برنامه های آموزشی بدو استخدام کارکنان جدید با تمرکز بر استانداردهای اخلاقی آب منطقه ای و نقش آن ها در سلامت اداری کشور.

۲. **استقلال نهادی واحد بازرسی:** تقویت واحد بازرسی و نظارت داخلی به طوری که گزارش های آن مستقیماً به هیئت مدیره و بالاترین سطح مدیریتی ارسال شود، بدون دخالت مدیران عملیاتی.

۳. **سرمایه گذاری در فرهنگ خلاقیت:** ایجاد ساختارهای غیررسمی برای تبادل دانش بین واحدها (مانند کنفرانس های سالانه نوآوری در مصرف آب) برای شکستن دیوارهای سازمانی.

برای اطمینان از موفقیت، باید شاخص های مشخصی تعریف شود:

شاخص پیشنهادی - دوره پایش

سلامت اداری: نرخ گزارش های تخلف تأیید شده (به ازای هر ۱۰۰ نفر). دوره پایش - فصلی

شفافیت: درصد فرآیندهای حیاتی دارای داشبورد پایش آنلاین. دوره پایش - سالانه

شایسته سالاری: درصد انتصابات مدیریتی که بر اساس ارزیابی مرکز توسعه مدیران انجام شده است. دوره پایش - سالانه

پاسخگویی: میانگین زمان پاسخگویی به شکایات رسمی مشتریان و ذی نفعان. دوره پایش - ماهانه

تعهد فردی: امتیاز شاخص تعهد سازمانی در نظرسنجی کارکنان. دوره پایش - سالانه

نتایج این پژوهش تأیید می کند که شرکت آب منطقه ای اردبیل برای ارتقاء عملکرد و کسب مشروعیت سازمانی در بلندمدت، نیازمند یک جهش فرهنگی است. بقای سازمان در مواجهه با چالش های تأمین آب در منطقه، مستلزم گذار از فرهنگ محافظه کار بوروکراتیک به فرهنگ توسعه یافته مبتنی بر سلامت اداری است.

پیام کلیدی برای مدیران ارشد:

تحول فرهنگی نه یک هزینه، بلکه سرمایه‌گذاری ضروری برای پایداری عملیاتی است.

تغییر فرهنگ، نیازمند تعهد مدیریت به اجرای سخت‌ترین راهبردها (شفافیت و شایسته‌سالاری) حتی در برابر مقاومت‌های داخلی است. سازمان باید بپذیرد که "فرهنگ، استراتژی را برای صبحانه می‌خورد" (پیتر دراکر). اجرای منسجم راهبردهای ارائه‌شده در این خلاصه، شرکت را قادر خواهد ساخت تا به یک نهاد کارآمد، پاسخگو و قابل اعتماد در خدمت‌رسانی به جامعه هدف تبدیل شود.

اقدام فوری

"اختصاص منابع مشخص و تعیین جدول زمانی برای آغاز اجرای راهبردهای کوتاه‌مدت تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی"

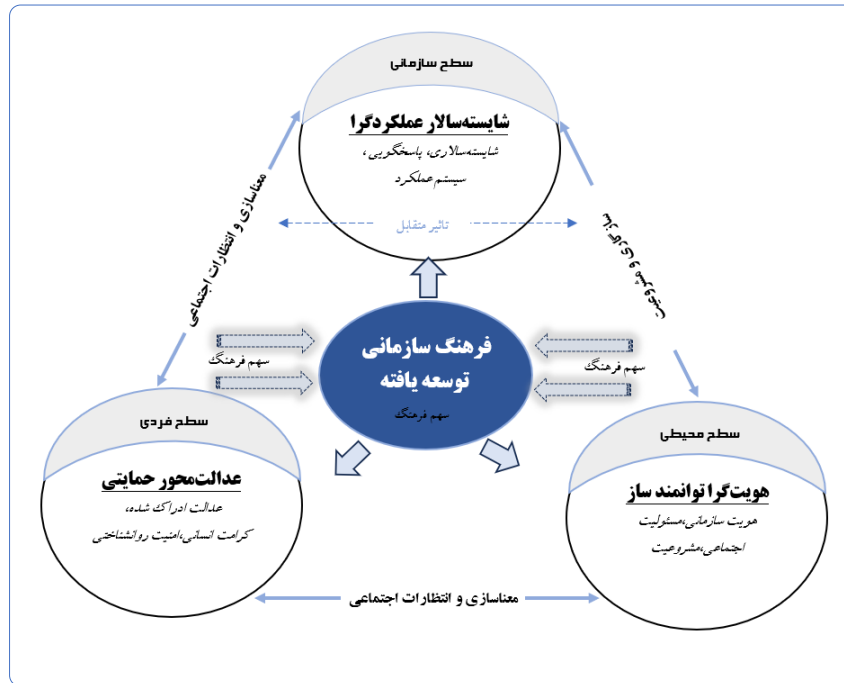
در بخش دیگر، پژوهش با هدف شناخت الگوهای فکری مدیران و متخصصان شرکت آب منطقه‌ای استان اردبیل در زمینه پیشایندها و عوامل مؤثر بر ارتقاء فرهنگ سازمانی انجام شده است. روش به‌کاررفته، روش‌شناسی کیو^۱ است که برای طبقه‌بندی ذهنیات و درک تفاوت‌های ادراکی میان افراد به کار می‌رود.

در مرحله نخست، از ترکیب مصاحبه‌ها و ادبیات نظری، ۳۶ عامل مؤثر بر ارتقاء فرهنگ سازمانی استخراج شد. سپس با تحلیل عاملی و براساس معیارهایی مانند ملاک کایزر و نمودار اسکری پلات، این عوامل در قالب سه ذهنیت^۲ اصلی دسته‌بندی شدند.

^۱ . Q-Methodology

^۲ . Factor

۱. فرهنگ شایسته سالار عملکردگرا: تمرکز بر شایستگی، خلاقیت، پاسخگویی و نتایج در سطح سازمان.
۲. فرهنگ عدالت محور حمایتی: تأکید بر کرامت انسانی، انصاف و حمایت در سطح فردی.
۳. فرهنگ هویت گرای توانمندساز: توجه به هویت مشترک، توانمندسازی و مسئولیت اجتماعی در سطح محیطی.



این سه الگو، دیدگاه‌های متفاوتی در مورد عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهند و نشان‌دهنده شیوه‌های متفاوت مدیران در درک، ارزیابی و اولویت‌بندی عوامل ارتقاء فرهنگ سازمانی هستند؛ این الگوها به مدیران کمک می‌کنند تا:

- درک عمیق‌تری از تفاوت‌های ذهنی و برداشت‌های موجود در سازمان داشته باشند؛
- تعارض‌های پنهان در برداشت‌ها و انتظارات کارکنان را بهتر شناسایی کنند؛
- برنامه‌ریزی دقیق‌تری برای مداخلات فرهنگی انجام دهند؛
- سیاست‌ها و تصمیمات ارتقاء فرهنگ سازمانی را با شناخت الگوهای واقعی ذهنی کارکنان هدفمندتر کنند.

به‌طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتقاء فرهنگ سازمانی نه تنها تابع عوامل ساختاری، بلکه به شدت تحت تأثیر ادراکات ذهنی مدیران و متخصصان است، و مدیریت موفق فرهنگ نیازمند توجه جدی به این تفاوت‌های شناختی است.

منابع:

- باقرزاده خداشهری، راحله، آزاده دل، محمدرضا و باقرزاده خداشهری، راضیه، (۱۴۰۲)، طراحی مدل حکمرانی شایسته برای ارتقای سلامت اداری نظام مالیاتی، پژوهشنامه مالیات، ۳۳(۵۹)، ۱۰۵-۱۲۸.
- SakhrekarAssociate, S., SamdaniAssociate, N., Ogale, S., & Parashar, R. (2021). Organizational Culture. *Ilkogretim Online*, 20(1), 6630-6639.
- Keller, S., & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly*, 2, 94-107.
- Lencioni, P. (2002), *The Five Dysfunctions of a Team*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.

Strategies for Enhancing Organizational Culture

In Regional Water Company of Ardabil

Abstract

The aim of the present study was to identify the dimensions and components of a developed organizational culture based on an administrative health approach and to design an optimal conceptual model for Ardabil Regional Water Company. This research is applied in terms of purpose and qualitative–exploratory in nature, conducted using the Grounded Theory approach. Data were collected through semi-structured interviews and a systematic review of the relevant literature. The statistical population consisted of academic and professional experts with expertise in management, organizational culture, and administrative health within Ardabil Regional Water Company. Sampling was carried out using purposeful and snowball sampling methods, and a total of 21 experts, including senior managers, board members, deputies, and university faculty members, participated in the study. The data collection process continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed through open, axial, and selective coding in accordance with the Grounded Theory methodology. The results of data analysis led to the identification of six main dimensions of the final model, including causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, the core category, strategies, and consequences. Several categories and subcategories were extracted, indicating the significant role of administrative health in shaping and enhancing a developed organizational culture. The findings revealed that strengthening management strategies based on administrative health results in positive organizational outcomes such as increased transparency, improved accountability, enhanced organizational trust, and improved organizational performance. Ultimately, the validated model demonstrates strong conceptual coherence and can be utilized as a practical and evaluative framework for managers and policymakers in public sector organizations.

Keywords: Organizational Culture, Administrative Health, Grounded Theory, Q-Methodology, Ardabil Regional Water Company