

تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمانهای نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزشهای انقلاب اسلامی

محمد رضا سلطانی *

دریافت مقاله: ۹۰/۱۲/۹

پذیرش نهایی: ۹۱/۹/۶

چکیده

اهدافی که این پژوهش در پی پاسخگویی بدانها است، عبارت است از: مطالعه وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و تعیین ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی مطلوب، مبتنی بر مبانی دینی و ارزشهای اسلام و انقلاب اسلامی. در پی این اهداف، تلاش شده است وضعیت موجود فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه، مبتنی بر ۱۶ مورد پژوهشی که تا کنون در زمینه این موضوع انجام شده است با استفاده از شیوه آماری فرا تحلیل^۱ مورد بررسی و ارزیابی قرار بگیرد. نتایج و یافته‌های تحقیق بیانگر دو سلسله از عوامل مثبت و منفی است که در یک سوی آن ارزشها و نقاط قوت فرهنگ سازمانی، و در سوی دیگر آسیبها، ناهنجاریها و نقاط ضعف قرار دارد.

الگوی مطلوب این پژوهش بر چهار نوع فرهنگ بومی مبتنی است با عناوین فرهنگ تربیت محور، فرهنگ دانش محور، فرهنگ معنا گرا، فرهنگ رابطه گرا (انسانگرا)، که ویژگیها و شاخصهای این فرهنگها به منظور سنجش اعتبار به خبرگان و صاحبان نظران دانشگاهی و فرماندهان و مدیران عالی صحنه اجرا، عرضه شد و الگوی مفهومی با مختصر اصلاحات با روایی خوب (۹۵.۳) به تأیید خبرگان رسید.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، مبانی دینی در مدیریت، ارزشهای اسلامی در مدیریت، فرهنگ سازمانی و مدیریت، نیروهای مسلح و مدیریت ارزشی.

1- Meta Analysis
mrs_soltan@yahoo.com

* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

مقدمه

هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۰). فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که در واقع ترکیبی از مجموعه تعهدات، اعتقادات و ارزشهای مشترک بین اعضای سازمان است و برای راهنمایی کارکنان در اجرای وظایف آن سازمان استفاده می‌شود (گوردن^۱، ۱۹۹۹: ۳۴۲).

در وضعیت فعلی، که بهبود نظامهای بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان نیز به عنوان سرچشمه همه تواناییهای سازمان جلوه گر شده و به عبارت دیگر، کامیابی و شکست سازمانها تا اندازه زیادی به فرهنگ آنها منوط است (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۲).

فرهنگ، الگوی اندیشیدن و عمل کردن است و همه اعتقادات، باورها، ارزشها، آرمانها، هنرها، فنون و آداب جامعه را در برمی‌گیرد و در رفتار و عملکرد هر فرد یا گروهی دیده می‌شود و آنان را از دیگر افراد متمایز می‌سازد. مهمترین عنصر هر سازمانی، انسانهایی هستند که در درون سازمان دارای مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، ارزشها و الگوی رفتارند که به هدایت کارها و نظارت بر سازمان می‌پردازند که این مجموعه، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد.

پرداختن به مطالعه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد از جمله مباحث مهمی است که در جهان امروز بخش عظیمی از وقت، بودجه و توجه صاحبانظران را به خود اختصاص داده است. در سازمانها بعضاً این سؤال مطرح است که چگونه می‌توان عملکرد مدیران و کارکنان را بهبود بخشید. آیا تحقق این امر صرفاً از طریق توجه به نیازهای مادی امکانپذیر است یا راه حل را باید در عواملی نظیر تغییر در ماهیت مشاغل جستجو کرد. بدون شک نمی‌توان به این سؤالات پاسخی صریح و قاطع داد ولی مسلم است که ساختار کار افراد یکی از مهمترین عواملی است که می‌تواند در ارتباط با ارتقای سطح فرهنگ سازمانی و عملکرد آنان نقشی مهم و مؤثر ایفا کند.

این تحقیق به دنبال یافتن سه پرسش اساسی به شرح زیر است:

ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی این سازمان از حیث نقاط قوت و آسیبها کدام است؟

ویژگیهای فرهنگ سازمانی مطلوب و آرمانی این سازمان کدام است؟

شاخصهای فرهنگ سازمانی مطلوب این سازمان کدام است؟

۱ - مفهوم شناسی پژوهش

۱-۱- تعاریف

فرهنگ: فرهنگ، نظامی نسبتاً منسجم متشکل از دو جزء مادی و غیر مادی است (پناهی، ۱۳۷۵: ۹۶).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در رو به رو شدن با مسائل برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف کرده اند، و توسعه داده‌اند و ثابت شده است که سودمند و با ارزش است و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد (شاین، ۱۹۹۲).

سطوح فرهنگ: فرهنگ را می‌توان از یک نظر در دو سطح پیدا و پنهان دسته بندی کرد؛ سطح پیدای آن شامل ارزشها و مصنوعات است و سطح ناپیدای آن را باورها، اعتقادات و مفروضات اساسی تشکیل می‌دهد. در یک دسته بندی دیگر فرهنگ را به سه سطح کلی مفروضات اساسی، ارزشها و مصنوعات تقسیم می‌کنند (شاین، ۱۹۹۲: ۷۷).

ارزشها: برخی اصول کلی، ثابت و مطلق است که در هیچ وضعیتی تغییر نمی‌کند؛ اما مصداق آنها تغییرپذیر است (مصباح یزدی، ۱۳۷۶: ۶).

باورها و اعتقادات: ذهنیت مشترک ناخودآگاه جامعه، و عمیقترین لایه فرهنگی است که مبنای ارزشها و نگرشها است (فرهی و موحدی، ۱۳۷۷).

۱-۲- کارکردهای نظام فرهنگی در سازمانها

بر نظام فرهنگی هر سازمانی کارکردهای گوناگونی مترتب است که در اینجا به دلیل اهمیت و ارتباط موضوع به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱- ایجاد ارتباط جمعی

۲- ارائه هویت فرهنگی خاص به اعضا

۳- حفظ و تداوم بقای جامعه

۴- ایجاد و حفظ همبستگی و انسجام اجتماعی

۵- آسان سازی تعهد گروهی

۶- کمک به شکل دادن رفتار کارکنان

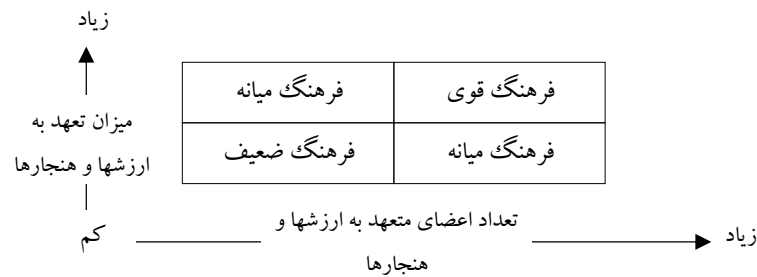
- ۷- بهبود اعتماد متقابل و ترغیب کارکنان به همکاری بیشتر
 - ۸- برخورداری از تفکری همسان در گرفتن تصمیم های سازمانی
 - ۹- دقت در فرایند نظام کنترل سازمان
 - ۱۰- کاهش مشکلات ارتباطی و بهبود روابط کاری
 - ۱۱- یکسان سازی ادراک، بینش و نگرش افراد سازمانی
 - ۱۲- توجیه و مقبول سازی رفتارهای سازمانی اعضا
- ۱- ۳- قوت و ضعف فرهنگ سازمانی

برخی صاحب نظران فرهنگ سازمانی را به فرهنگ قوی و ضعیف تقسیم کرده اند. در فرهنگ سازمانی قوی، ضمن اینکه بین عناصر آن سازگاری هست، اعضای سازمان در مورد اهمیت اعتقادات و ارزشهای مشترک، اتفاق نظر دارند و این ارزشها به عنوان ابزاری قوی بر تعهد و رفتار کارکنان تأثیر دارد (گوردن، ۱۹۹۹: ۷۹۸-۷۸۳).

ترنس دیل^۱ و آلن کندی^۲ برای فرهنگ سازمانی قوی اجزایی را به شرح زیر بر می شمارند:

- ۱- فلسفه مشترک فراگیر
 - ۲- علاقه مندی به افراد
 - ۳- شناخت قهرمانان
 - ۴- اعتقاد به شعائر و مراسم
 - ۵- درک مطلوب از انتظارات و قواعد غیر رسمی
 - ۶- اعتقاد اعضای سازمان به اینکه، آنچه غالب کارکنان انجام می دهند برای بقیه افراد نیز اهمیت لازم را دارد (شرمر هورن و همکاران، ۱۳۸۶: ۳۶).
- میزان قدرت و اقتدار فرهنگهای سازمانی مختلف را می توان بر اساس دو معیار بسیار مهم "تعداد اعضای متعهد به ارزشها" و "میزان تعهد اعضا به ارزشها" تعیین کرد؛ بدین ترتیب با قرار دادن این معیارها در کنار هم ماتریس چهار وجهی به دست می آید که بیانگر سه نوع فرهنگ سازمانی به شرح نمودار شماره ۱ است:

1- Terrence Deal
2- Allan Kennedy



نمودار شماره ۱: انواع فرهنگ سازمانی به لحاظ قوت و ضعف (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۳)

دیل و کندی^۱ بیان می‌کنند که در فرهنگهای قوی هر عضو سازمان از اهداف، شناخت کافی دارد و برای تحقق اهداف سازمانی فعالیت می‌کند. فرهنگ قوی، افراد را قادر می‌سازد در باره آنچه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته باشند به گونه‌ای که به کار بهتر منجر شود (دیل و کندی، ۱۹۸۲: ۲۲-۱۵).

فرهنگ سازمانی قوی، که بر ارزشهای اصلی سازمان مبتنی است بر رفتار افراد تأثیرات شدیدتری دارد و موجب می‌شود تا جا به جایی کارکنان بشدت کاهش یابد؛ سازمانهای مذهبی، مکتبهای اندیشه و شرکتهای ژاپنی هر یک نمونه‌ای از سازمانهایی هستند که فرهنگهای قوی دارند (رابینز، ۱۳۸۶).

زارعی متین به نقل از شارپین^۲ اعلام می‌کند: «با وجود این، فرهنگ قوی به روشهای مختلف و توسط صاحب نظران مختلف تحت عنوان چسبندگی و ارتباط (دیل و کندی، ۱۹۸۵)، توافق و یکنواختی (اوچی و پرایس^۳، ۱۹۹۳)، ثبات و شدت (شاین^۴، ۱۹۸۵)، موافقت و تناسب (شال^۵، ۱۹۸۵)، استوار (سات^۶، ۱۹۸۳)، نافذ (کوئین^۷، ۱۹۸۵) و به عنوان کنترل درونی (دیتوماسو^۸، ۱۹۸۷) تعریف شده است (زارعی متین ۱۳۷۴: ۲۸).

کرد نائیچ به نقل از گوردن دیدگاه پژوهشگران را در مورد فرهنگ قوی این گونه جمع بندی

- 1- Deul & Kennedy
- 2- Sharpin
- 3- Ouchi & Price
- 4- Schein
- 5- Schall
- 6- Sathe
- 7- Quin
- 8- Ditomaso

می‌کند: " فرهنگ قوی دارای انسجام، تجانس و همگونی، ثبات و جاذبه، توافق، استحکام و استواری، نفوذ و کنترل درونی است" (کرد نائیج، ۱۳۸۱: ۹۱).

۱- ۴ - گونه شناسی فرهنگ سازمانی

از زمانی که فرهنگ به عنوان یکی از موضوعات قابل بررسی و تأمل در سازمانها مورد توجه قرار گرفت، رویکردها و نگرشهای مختلفی در خصوص آن توسط اندیشمندان ابراز شد. این رویکردها به گونه‌ای شکل یافت که نتیجه آن برداشتهای گوناگون و جنبه‌های نظری در خصوص شاخصهای فرهنگی بود به طوری که تعاریف گوناگونی برای تشریح این پدیده اجتماعی مطرح شد. در هر یک از این تعاریف نکات قابل توجهی مطرح می‌شد از این رو، این مسئله سبب شد تا الگوهای گوناگونی برای معرفی فرهنگ سازمانها به وجود آید.

از آنجا که این تحقیق درصدد طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی است، ضروری است هر چند گذرا الگوهای فرهنگ سازمانی را مرور کند که تا کنون توسط اندیشمندان و صاحب‌نظران این عرصه طراحی و تبیین شده است؛ به همین منظور در قالب جدول شماره ۱، برخی از معروفترین الگوها را عرضه می‌کند که بر دو طیف از گونه شناسیها مبتنی است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۱: گونه شناسیهای فرهنگ سازمانی

فرهنگها				الگوها	معرفی مدل ها بر مبنای گونه های فرهنگ سازمانی
سلسله مراتبی	توافق و مشارکت	ایندولوژیک	عقلایی	کوئین (1985) Quinn	
فرهنگ ماکو	فرهنگ فرایندی	فرهنگ شرطی	فرهنگ کار	دیال و کندی (1988) Deal & Kennedy	
سنگری	گروهی	باشگاهی	علمی	سونن فیلد (1989) Sonnen field	
مبتنی بر تدریس	مشارکتی	مأموریتی	انعطاف پذیر	دانیل دنیسون (1995) Denison	
شبکه‌ای	شخصی	قدرتی	وظیفه‌ای	چارلز هندی (1981) Charles Handy	
-	تهاجمی / تدافعی	انفعالی/تدافعی	سازنده	کوک و لافرتی (1983) Cook & Lafferty	
اشتراکی	پراکنده	اجبری	شبکه‌ای	مکعب دو S	
یادگیرنده	مشارکتی	رقابتی	بوروکراتیک	هلریگل و اسلوکوم (1996) Hellrigel & Slocum	
سلسله مراتبی	بازاری	کارافرینی	باشگاهی	کامرون و کوئین (2006) Cameron & Quinn	
گلخانه‌ای	هدف محور	بوروکراتیک	قبیله‌ای	ترامپنارس (2005) Trompenaars, F	
شبکه‌ای	تکه تکه	سربازی	گروهی	رابینز و لانگتن (2001) Robinse & Lungthan	
تصادفی	هماهنگ	سامانه بسته	سامانه باز	اسلوبودنیک (2001) Slobodnik, Alan.J	
قانون‌نگرا	تحول‌نگرا	تعالی‌نگرا	آرمان‌نگرا	سلطانی (۱۳۸۹)	
ویژگیها و عوامل فرهنگ سازمانی				الگوها	معرفی مدل ها بر مبنای ویژگیها و عوامل فرهنگ سازمانی
*مرد سالار / زن سالار				کرت هافستد (1983) Hofstede	
*تمرکز / عدم تمرکز					
*فردگرایی / جمع‌گرایی					
*ابهام پذیری / ابهام‌گریزی					
*تعصب عملی				پیترز و واترمن (1982) Peters & Waterman	
*مشارکتی مداری					
*بهره‌وری انسانی					
*تشویق و ترغیب					
*تسهیل‌گری					
*استاندارد ها				لیت‌وین و استرینگر (Litwin & Stringer)	
*مسئولیت‌ها					
*حمایت رفتار					
*صمیمیت و گرمی					
*سبک مدیریت					
*انگیزه					
*هدف‌گذاری					
*تسهیل‌گری					
*کنترل					
*استراتژی					
*ساختار					
*شیوه مدیریت					
*مهارت					
*کارکنان					
*نظامها					
*هدایت و رهبری					
*خطرپذیری					
*یکپارچگی و وحدت					
*حمایت مدیریت					
*کنترل و نظارت					
*سامانه پاداش تعارض پذیر یا الگوی ارتباطی				رابینز (1997) Stephen, P. Robbins	
*هویت					

منبع: مؤلف

۲ - روش شناسی پژوهش

این تحقیق شامل دو طیف مطالعه کیفی است: در بخش اول از روش تحقیق توصیفی - تحلیلی (اسنادی - کتابخانه‌ای) و در بخش دوم از روش پژوهش میدانی - پیمایشی محدود استفاده شده است. بنابراین، پژوهش از حیث هدف، ذیل تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد و از نظر نتایج در زمره تحقیقات کاربردی است و به لحاظ نوع داده، تحقیق کیفی به شمار می‌رود.

در این تحقیق برای رسیدن به اجماع نظر خبرگان در مورد ابعاد، ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه تعداد قابل توجهی از خبرگان (استادان دانشگاه و فرماندهان و مدیران عرصه اجرا) شناسایی و ۳۴ پرسشنامه به شیوه غیر تصادفی بین آنها توزیع شد و پس از پیگیریهای فراوان، ۳۰ نسخه جمع‌آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و روایی آن ۹۵/۳ تعیین شد که از قوت و اتقان خوب عوامل و شاخصهای فرهنگ سازمانی مطلوب حکایت دارد.

در بخش مربوط به بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی نمونه آماری آن، صرفاً پژوهش‌های انجام شده (۱۹ تحقیق) در زمینه فرهنگ سازمانی بوده است که فهرست آن عرضه خواهد شد. در این تحقیق از داده‌های آماری توصیفی استفاده شده است بدین معنی که داده‌های پرسشنامه درباره ویژگیها و شاخصها به کمک نرم افزار Spss مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

۳ - یافته های پژوهش

۳-۱ - وضعیت موجود فرهنگ سازمانی

۳-۱-۱ - فرایند تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش با استفاده از فرا تحلیل

برای مطالعه و شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی سازمان مورد نظر با استفاده از روش فرا تحلیل، اقداماتی انجام شد که شامل سه مرحله اساسی زیر است:

الف - تلخیص پژوهشها درباره فرهنگ سازمانی

۱- خلاصه کردن و تنظیم مطالعات و پژوهشها درباره فرهنگ سازمانی در قالب پروژه‌های

درون سازمانی

۲- خلاصه کردن و تنظیم پژوهشها تحت عنوان فرهنگ سازمانی در قالب پایان نامه

کارشناسی ارشد توسط کارکنان سازمان

۳- خلاصه کردن و تنظیم پژوهش‌هایی که توسط کارکنان نیروهای مسلح در قالب پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری انجام شده است.

۴- تهیه خلاصه مطالعات و پژوهش‌هایی که در سازمانهای وابسته در مورد " فرهنگ جهادی / نهادی " صورت گرفته است.

۵- بررسی همه جانبه مطالعات و پژوهش‌های یاد شده و انتخاب پژوهش‌هایی که به لحاظ امکان و جامعیت علمی می‌توانست موضوع فرا تحلیل قرار بگیرد.

۶- تلخیص ۱۹ پژوهش که در زمینه فرهنگ سازمانی، عوامل فرهنگی، آسیب‌شناسی فرهنگی - اجتماعی و گزارشهای سازمانهای ذی ربط درباره آسیبها و ناهنجاریهای فرهنگی - اجتماعی کارکنان انجام گرفته بود.

ب- بررسی شکلی و محتوایی پژوهش‌ها

۱- بررسی شکلی این پژوهش‌ها در سطح کلان

۲- بررسی محتوایی پژوهش‌های ذکر شده ناظر بر ادبیات تحقیق

۳- بررسی و تطبیق پژوهش‌ها از نظر اهداف اصلی و فرعی تحقیق

۴- بررسی و تطبیق پژوهش‌ها از نظر سؤالات اصلی و فرعی پژوهش

۵- بررسی و تطبیق پژوهش‌ها از جنبه فرضیه‌ها

۶- بررسی و تحلیل متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش‌ها

۷- بررسی الگوهای استفاده شده در تحقیقات

۸- بررسی مطالعات و تحقیقات از نظر روش‌شناسی تحقیق

۹- بررسی و تطبیق پژوهش‌ها از نظر شیوه‌های آماری استفاده شده

۱۰- بررسی و تطبیق پژوهش‌ها از نظر ابزار گردآوری اطلاعات

۱۱- بررسی و تطبیق پژوهش‌ها از نظر یافته‌های تحقیقات

۱۲- بررسی و تطبیق پژوهش‌ها از نظر نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ج- تحلیل یافته‌ها، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۱- بررسی، تطبیق و ارزشیابی نتایج پژوهش‌ها

۲- ترکیب نتایج پژوهش‌ها و مقایسه آنها با یکدیگر

۳- استنتاج و جمع‌بندی داده‌ها

- ۴ - جمع‌بندی، تحلیل و تطبیق پیشنهادهای تحقیقات
- ۵ - مشخص کردن و تحلیل وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به نتایج مطالعات و پژوهش‌ها در قالب فرا تحلیل
- ۶ - استخراج ارزشها و نقاط قوت فرهنگ سازمانی که حاصل یافته‌های مشترک اغلب تحقیقات انجام شده بوده است.
- ۷ - استخراج آسیبها و ناهنجاریهایی که دامنگیر فرهنگ سازمانی بوده است و اغلب پژوهش‌های انجام شده بدانها اشاره کرده‌اند.
- به دلیل مراعات اختصار به فهرست تحقیقات انجام شده مرتبط با فرهنگ سازمانی در قالب جدول شماره ۲ اشاره می‌شود:

جدول شماره ۲: فهرست منابع مورد استفاده در پژوهش

سال	مقطع تحصیلی	حامی تحقیق	پژوهشگر	عنوان تحقیق	مشخصات شماره پژوهش
۱۳۷۸	کارشناسی ارشد	دانشگاه	احمد مظلوم	بررسی تطبیق فرهنگ سازمانی موجود و فرهنگ سازمانی مطلوب کارکنان	۱
۱۳۷۷	کارشناسی ارشد	دانشگاه	محمد رضا هاشمیان	بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان	۲
۱۳۸۰	کارشناسی ارشد	دانشگاه	محمد حسین بابایی	بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های مدیریتی خط مشی، قوانین و مقررات، ارزشها و اعتقادات در فرهنگ سازمانی	۳
۱۳۸۳	کارشناسی ارشد	دانشگاه	مریم نادی	بررسی فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله	۴
۱۳۷۸	کارشناسی ارشد	دانشگاه	مهدی محمدی زاده	شناخت فرهنگ سازمانی دانشگاه امام حسین (ع)	۵
۱۳۸۸	کارشناسی ارشد	دانشگاه	محمد بردبار	شناخت ارزشهای نسل اول، دوم و سوم در سازمان	۶
۱۳۸۹	دکتری	دانشگاه	محمد رضا سلطانی	طراحی و تبیین مدل مدیریت فرهنگ سازمانی	۷

ادامه جدول شماره ۲: فهرست منابع مورد استفاده در پژوهش

۱۳۸۸	پروژه تحقیقاتی	سازمان	محمد رضا سلطانی	شناخت جو و فرهنگ سازمانی سازمان ...	۸
۱۳۸۴	پروژه تحقیقاتی	سازمان	برزو فرهی بوزنجانی	بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب نیروهای مسلح	۹
۱۳۷۹	-	سازمان	سازمان مورد نظر	آسیب شناسی فرهنگی - اجتماعی کارکنان و خانواده‌ها	۱۰
۱۳۸۳	-	سازمان	سازمان مورد نظر	بررسی عوامل مؤثر بر منزلت اجتماعی کارکنان	۱۱
۱۳۸۳	-	سازمان	سازمان مورد نظر	بررسی مولفه‌های فرهنگی نظام شخصیت کارکنان و عوامل مؤثر بر آن	۱۲
۱۳۷۸	-	سازمان	سازمان مورد نظر	بررسی عوامل فرهنگی - اجتماعی کارکنان و علل گرایش آنان به شغل دوم	۱۳
۱۳۸۳	-	سازمان	سازمان مورد نظر	گزارش سازمانهای ذی ربط در مورد موضوع مشکلات فرهنگی اجتماعی	۱۴
۱۳۸۴	-	سازمان	سازمان مورد نظر	بررسی و تحلیل میزان تخلفات و جرائم کارکنان	۱۵
۱۳۸۵	-	سازمان	سازمان مورد نظر	نظر سنجی از کارکنان آسیب دیده در خصوص علل ابتلای آنها به ناهنجاری‌های اجتماعی	۱۶
۱۳۸۴	-	سازمان	سازمان مورد نظر	آسیب شناسی فرهنگی - اجتماعی کارکنان	۱۷
۱۳۸۵	-	سازمان	سازمان مورد نظر	بررسی سبک زندگی فرهنگی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن	۱۸
۱۳۷۸	-	سازمان	سازمان مورد نظر	بررسی وضعیت اعتقادی، سیاسی، اخلاقی و معنوی کارکنان	۱۹

۳-۲- ویژگیها و نقاط قوت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی

مجموع یافته‌های مشترک اغلب تحقیقات یاد شده، که از طریق فرا تحلیل به دست آمد، حکایت دارد که پس از گذشت سه دهه از عمر این سازمان، ارزشها و ویژگیهای فرهنگی برجسته‌ای بر آن حاکم است که هم چنان می‌تواند به عنوان نقطه اتکا و ارزشهای مثبت و مقوم فرهنگی، مورد توجه دست اندرکاران و برنامه‌ریزان قرار گیرد. می‌توان با طراحی ساز و کارهای لازم از آنها حفظ و حراست کرد و نیز بر ترویج و توسعه آنها در سازمان، پای فشرد؛ هم چنین یافته‌ها نشان می‌دهد که این سازمان در ابعادی دچار آسیبها و نقاط ضعف در حوزه فرهنگ سازمانی شده که لازم است نسبت به عرضه برنامه‌های اصلاحی یا تغییر آنها اقدام کرد. در اینجا فهرست وار به این دو بخش پرداخته می‌شود:



جدول شماره ۳: تبیین وضعیت موجود فرهنگ و ارزشهای سازمانی از حیث ویژگیها و نقاط قوت

ابعاد	شاخصهای تبیین وضعیت موجود فرهنگ و ارزشهای سازمانی (مزیت ها و نقاط قوت)
فردی	عزم و اراده جدی کارکنان به دفاع از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن و پیروی عاشقانه از ولایت فقیه
	حضور کارکنان در مأموریتها سخت و دشوار و تحمل نا ملایمات با آغوش باز
	حضور دلسوزانه و ایثارگرانه قاطبه کارکنان در مأموریتهای خطرناک مثل جنگ تحمیلی و مبارزه با اشرار و ضد انقلاب
	برخورداری قاطبه کارکنان از روحیه انقلابی و سجایای اخلاقی همچون: تقوا، ایثار، تعهد و دلسوزی
	برخورداری کارکنان از روحیه جهاد، شهادت طلبی، شهامت و شجاعت
	برخورداری کارکنان از روحیه استکبار ستیزی، ظلم ستیزی و نفرت از دشمنان اسلام و انقلاب اسلامی
	عشق و دلدادگی اعضا به امام خمینی و پیروی مطلق از ولایت فقیه (رهبر معظم انقلاب)
	ایمان و باور و نیز التزام عملی اعضای سازمان به اجرای اوامر و تدابیر مقام معظم رهبری در سازمان و زندگی فردی
	شجاعت و جسارت مدیران عالی سازمان به ایجاد تغییر و بهبود وضع موجود
	برخورداری کارکنان از روحیه استکبار ستیزی، ظلم ستیزی و نفرت از دشمنان اسلام و انقلاب اسلامی
	عشق و دلدادگی به امام خمینی و پیروی مطلق از ولایت فقیه (رهبر معظم انقلاب)
	ولایتمداری و جوشش عشق به رهبری در بدنه سازمان
	سازمانی
اراده رهبران و مدیران عالی سازمان به چابک سازی سازمان و انعطاف پذیری بیشتر آن	
کوچک و چند حرفه ای سازی سازمان به عنوان مبنای تحقق اهداف و مأموریتهای استراتژیک	
شناخت و بهره گیری از قوتها و فرصتها و ایجاد ظرفیتهای جدید سازمانی	
افتخار به هویت سازمانی و تعهد و تعلق خاطر کارکنان به سازمان	
دلبستگی و علاقه مندی کارکنان به سازمان متنوع و مسئولیتهایی که به عهده دارند.	
تلقی کارکنان از شغل خود به عنوان ادای تکلیف شرعی	
وفاداری کارکنان به آرمانهای امام خمینی و شهیدان و ارزشهای سازمانی	
عزت و افتخار اعضا به اینکه مسئول اصلی آنها مقام معظم رهبری است.	
برخورداری سازمان از کارنامه درخشان عملکرد ۳۰ ساله در دفاع از اسلام، انقلاب و میهن اسلامی	
افتخار کارکنان به ایفای نقش و ادای وظایف مهم در نظام اسلامی	
دلبستگی خیل عظیم کارکنان به سازمان و عدم انفکاک از آن به رغم پیش بینی امتیازات قابل توجه برای بازنشستگی	
واکنش مناسب سازمان به تحولات محیطی و باقی نماندن در پوسته مکانیکی و بوروکراتیکی	
ایجاد وحدت فرماندهی و مدیریت در سازمان و سهولت و امکانپذیری طرحریزی و اجرای راهبردها و برنامه ها	

۳ - ۳ - آسیبها و نقاط ضعف وضعیت موجود فرهنگ سازمانی

از آنجا که آسیب شناسی فرهنگ سازمانی به بهسازی و تغییر و تحول فرهنگ سازمانی کمک شایانی می کند به دلیل اهمیت موضوع و با توجه به نتایج و یافته های تحقیقات و بررسیهای مختلفی که در فرایند "فرا تحلیل" به دست آمده، آسیبها و نقاط ضعفی بر شماری می شود که دامنگیر

فرهنگ سازمانی این سازمان بوده است.

نکته: در برشماری و استخراج مطالب این بخش تمام مطالعات و پژوهش‌ها، اعم از پژوهش‌های میدانی درون سازمانی، پایان‌نامه‌های تحصیلی، بررسی‌های ستادی و گزارشها مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول شماره ۴: تبیین وضعیت موجود فرهنگ و ارزشهای سازمانی از نظر آسیبها و نقاط ضعف

ابعاد	شاخصهای تبیین وضعیت موجود فرهنگ و ارزشهای سازمانی (آسیبها و نقاط ضعف)
فردی	کمرنگ شدن روحیه برادری و صمیمیت بین مدیران و آحاد کارکنان
	کاهش سطح معنویت و ارزشها و سجایای اخلاقی بین برخی از مدیران
	تأثیر پذیری برخی از کارکنان از آسیبها و ناهنجاریهای فرهنگ ملی و فراملی
	در معرض آسیب قرار گرفتن بخش قابل توجهی از کارکنان به دلیل روی آوردن به شغل دوم برای تأمین معیشت زندگی
سازمانی	رسوخ روحیه دنیا طلبی و تجمل گرایی بین برخی از مسئولان سازمان
	ضعف در نظام تشویق و حمایت از خلاقیت، نوآوری و خطر پذیری
	عدم تشویق و حمایت از خطرپذیری و ترجیح کارکنان به دوری از تحمل نامالیمات و خطرهای ناشی از سختی کار
	عدم حاکمیت جز مثبت چالش طلبی در سازمان
	مشارکت ضعیف کارکنان در تصمیم گیریها
	برخوردار نبودن نظام جامع توسعه فرهنگی
	وارد نشدن مباحث فرهنگ سازمانی در دوره های آموزشی و سرفصل کتابهای درسی
	تغییرات ساختاری مکرر، بلا تکلیفی طولانی نیروها و جا به جایی بی در پی مسئولان
	رها شدگی، بلا تکلیفی و بدون شغل شدن برخی از مدیران به دلیل تغییرات مستمر
	ضعیف بودن ضریب امنیت شغلی و حاکمیت نوعی بی ثباتی در بدنه سازمان به دلیل تغییر و تحولات مستمر و بی حساب
	ضعف سازمان در عرضه خدمات عدالت محور، کفایت‌مندانانه و پاسخگو به نیازهای معیشتی و رفاهی کارکنان
	وجود ضعف و بیماری در نظام ارزشیابی عملکرد و متکی نبودن آن به شایستگی های اخلاقی و معنوی کارکنان
	میدان ندادن به افراد جوان برای تصدی مسئولیتها و ابراز شایستگیها و لیاقتها
	بسته و دستوری بودن سبک مدیریت مدیران در برخی از سازمانهای تابع

۴ - طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب

۴ - ۱ - دلایل انتخاب معیارها و شاخصهای فرهنگ سازمانی مطلوب

در استخراج ویژگیها (معیارها) و شاخصهای فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان مورد نظر، ابعاد

و عوامل مهمی مد نظر قرار گرفته است که به آنها اشاره می شود:

توجه به مبانی دینی و ارزشهای اسلامی و انقلابی

توجه به انتظارات حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری از سازمان یاد شده

تأکید بر عوامل ناظر بر بُعد انسانی سازمان

اهتمام به بُعد محیطی و پویایی سازمانی

تأکید بر مطلوبیتهای و جهتگیریهای اصلی سازمان (رسالت، مأموریت، چشم انداز، راهبردها و اهداف)

توجه به بُعد ساختاری و ابعاد مرتبط با جنبه های رسمیت و قانونمداری سازمان

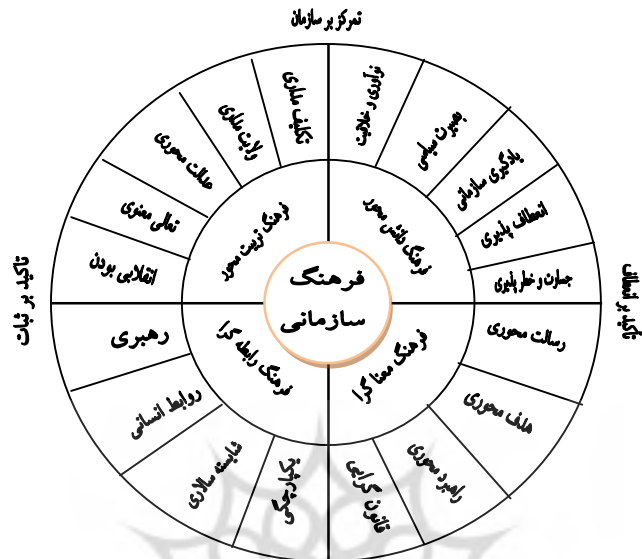
توجه به ارزشهای مشترک انواع فرهنگهای سازمانی در اغلب الگوهای مطالعاتی

۴ - ۲ - تشریح الگوی مفهومی پژوهش

در این پژوهش تلاش شد تا با توجه به موضوع تحقیق، الگویی طراحی شود تا مبتنی بر آن بتوان ابعاد، ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان مورد مطالعه را معرفی کرد و در پی آن بتوان نظر خبرگان را نیز جویا شد.

در این تحقیق تلاش می شود بر ویژگیها و عواملی از فرهنگ تأکید شود که از بار معنوی، تربیتی و انسانمداری خوبی برخوردار باشد؛ بر این اساس فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان مورد نظر با توجه به دو محور اصلی طراحی شد که در یک سو توجه به انعطاف پذیری و ثبات و در محور دیگر تأکید بر رابطه مداری و وظیفه مداری قرار دارد.

با توجه به این دو بعد مهم جهتگیری راهبردی سازمان و با توجه به رویکردهایی که در برشمردن و استخراج ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی وجود دارد، چهار نوع فرهنگ و مؤلفه های الگوی تحقیق در نمودار شماره ۲ ترسیم شده است.



نمودار شماره ۲: ابعاد، ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی الگوی مفهومی (نگارنده، ۱۳۹۰)

اکنون به تشریح مختصر هر یک از ابعاد و ویژگیهای فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه پرداخته می شود:

۱ - فرهنگ تربیت محور: این فرهنگ در پی طراحی، اجرا و ترویج عوامل و ویژگیهایی است که انسان سازمانی را به رشد و کمال معنوی سوق می دهد و او را در طریق هدایت پیامبران و ائمه معصومین علیهم السلام قرار خواهد داد تا با تمسک بدان سعادت، فلاح و رستگاری در دنیا و عقبی را نصیب خود گرداند. عواملی که این فرهنگ را تبیین می کند عبارت است از: اعتلای معنوی، تکلیف گرایی، ولایتمداری، عدالت محوری و انقلابی بودن.

مهمترین شاخصهای پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی عبارت است از:

- ادای وظیفه به عنوان تکلیف شرعی
- پذیرش مسئولیت به عنوان تکلیف شرعی
- برتری تکلیف گرایی بر نتیجه گرایی
- شیفته خدمت بودن
- التزام به دستورهای معصومین (ع)
- التزام به ولایت فقیه
- مراعات انصاف و عدالت در مراودات
- عدالت در واگذاری مسئولیتها
- رعایت حقوق قانونی و سازمانی
- رشد تقوا و فضائل اخلاقی کارکنان
- انس با قرآن
- انس با دهاعای وارد شده

- اجرای منویات امام و رهبری
- توجه به شایستگی های معنوی کارکنان
- تقدیم ارزشهای معنوی بر مادی
- آمادگی همه جانبه
- پیروی ولایی
- شناخت فرصتها و بهره گیری از آنها
- اعطای استحقاقی های افراد
- استفاده از ظرفیتهای مردمی
- تعادل در توزیع امکانات
- پذیرش مسئولیتهای اجتماعی

۲ - فرهنگ دانش محور: این فرهنگ بر رشد و ارتقای علمی، افزایش توانمندیها و مهارتها، پویایی و آمادگی رویارویی با تحولات محیطی، رقابت طلبی و استفاده از فرصتها و قوتهای سازمان و کارکنان، تأکید دارد. عواملی که این فرهنگ را معرفی می کند و مورد سنجش قرار می دهد عبارت است از: خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش، آموزش و توانمند سازی کارکنان و انعطاف پذیری.

مهمترین شاخصهای پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی عبارت است از:

- تشویق کارکنان خلاق
- آموزش و توانمند سازی
- فضا سازی نوآورانه
- یادگیری مستمر
- عدم هراس از شکست و ناکامی
- قابل تغییر بودن روشها
- حمایت از نوآوری
- واکنش مناسب به تحولات محیطی
- شجاعت در نظریه پردازی
- اتخاذ روشهای نو
- آینده نگری
- همکاری در ایجاد تغییر
- آمادگی رویارویی با تهدیدات نرم
- جسارت و شجاعت
- روشن بینی
- عدم هراس از اقدامات بزرگ و پر مخاطره
- هدایت صحیح در وضعیت پیچیده
- تشویق خطرپذیری
- تأکید بر تحقیق و توسعه علمی
- بهبود وضع موجود
- تبادل مستمر تجربیات
- رقابت طلبی

۳ - فرهنگ معناگرا: تأکید این فرهنگ بر رسالت محوری و برخورداری سازمان از چشم اندازی بلند مدت و نشاط انگیز و راهبردها و اهدافی مدون، شفاف و امید بخش است. عواملی که این فرهنگ را تبیین می کند عبارت است از: رسالت محوری، راهبرد محوری، هدف محوری و

قانونگرایی به عنوان یک ارزش.

مهمترین شاخصهای پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی عبارت است از:

- روشن و شفاف بودن مأموریت سازمان
- نشاط انگیز بودن مأموریت
- برخورداری از چشم اندازی آرمانی
- اجماع کارکنان بر تحقق رسالت
- مدون و شفاف بودن استراتژیهای سازمان
- امید آفرین بودن راهبردها
- توافق جمعی بر تحقق راهبردها
- مدون و انگیزه بخش بودن قوانین و مقررات
- آسانی فرایندها و روشها
- خوشبینی اعضا
- تلقی ارزشی از قوانین

۴ - فرهنگ رابطه گرا: در این فرهنگ بر حاکمیت روابط و مناسبات انسانی، کار گروهی و مشارکتی و توجه به ابعاد انسانمداری، تأکید می شود. عواملی که این فرهنگ را معرفی می کند و مورد سنجش قرار می دهد، عبارت است از: رهبری، روابط صمیمی، کار گروهی، انسجام و مشارکت.

مهمترین شاخصهای پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی عبارت است از:

- رهبری مشارکتی
- توجه به روحیات کارکنان
- نفوذ عاطفی بر پیروان
- خود باوری
- تعهد و وفاداری
- فعالیتهای جمعی
- موفقیتهای گروهی
- مشارکت در تصمیم سازی
- حاکمیت جو برادری و صمیمیت
- واگذاری مسئولیتها بر اساس شایستگی ها
- توجه به توانمندیهای کارکنان
- عدم حاکمیت روابط به جای ضوابط
- الگو بودن مدیران
- برخورداری از مجموعه روشن از باید ها و نبایدها
- برخورداری از فرهنگ قوی
- برخورداری از علائق مشترک
- انسجام و یکپارچگی
- توافق بر سر مسائل کلیدی

۴-۳- ویژگیها و شاخصهای فرهنگی سازمانی مطلوب

پرسشنامه برشمردن ویژگیها و شاخصهای فرهنگی سازمانی مطلوب سازمان مورد مطالعه، که بین خبرگان توزیع شد، شامل ویژگیها (معیارها) و شاخصهای هر ویژگی و میزان اهمیت هر

شاخص در ترسیم وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی، پس از تجزیه و تحلیل در قالب چهار فرهنگ زیر ترسیم شده است. معدل نمره خبرگان به هر یک از فرهنگها و شاخصهای آنها، که به کمک نرم افزار SPSS صورت گرفته، بیانگر نظر کارشناسان و خبرگان در مورد اعتبار و اهمیت هر کدام است. مقیاس سنجش نظر خبرگان در پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) تعیین شد و داده های پژوهش بر این اساس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

به دلیل پرهیز از تکرار توصیف تمامی جدولها و آشنایی خوانندگان محترم با چگونگی تبیین یافته های تحقیق در زمینه ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی مطلوب، نسبت به توصیف اولین فرهنگ با عنوان فرهنگ تربیت محور اقدام می شود؛ با این توضیح که ابتدا اهمیت و وزن هر یک از شاخصها تعیین، و سپس میانگین شاخصهای هر عامل مشخص شد و آن گاه ضریب اهمیت و میانگین مجموعه عوامل هر یک از فرهنگها مورد تفکیک قرار گرفت که در اینجا در قالب چهار جدول عرضه می شود:

با توجه به جدول شماره ۵ نتایج نشان می دهد که اهمیت فرهنگ تربیت محور و عوامل و شاخصهای آن به عنوان یکی از ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان مورد مطالعه و تأیید قاطع خبرگان قرار گرفته است بدین معنی که اعتبار شاخصهای این فرهنگ را ۲۸ نفر (۹۳/۳ درصد) در حد خیلی زیاد، ۱ نفر (۳/۳ درصد) در حد متوسط و ۱ نفر (۳/۳ درصد) در حد کم ارزیابی کرده اند.

جدول شماره ۵: عوامل و شاخصهای فرهنگ تربیت محور و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

ردیف	عوامل و شاخصهای فرهنگ تربیت محور		
	اعتلای معنوی	درصد	فراوانی
	تکلیف گرایی	۶/۷	۲
	ولایتمداری	۶/۷	۲
عدالت محوری	۱۰۰/۰	۹۳/۳	۲۸
انقلابی بودن	۱۰۰/۰	۳۰	جمع

جدول شماره ۶: عوامل و شاخصهای فرهنگ دانش محور و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

فرهنگ دانش محور	عوامل	درصد	درصد تجمعی	فراوانی
فرهنگ دانش محور	اخلاقیت و نوآوری	۶/۷	۶/۷	۲
	مدیریت دانش	۶/۷	۱۳/۳	۲
	آموزش و توانمند سازی	۲۰/۰	۳۳/۳	۶
	کارکنان	۶۶/۷	۱۰۰/۰	۲۰
	انعطاف پذیری	۱۰۰/۰		۳۰
جمع				

جدول شماره ۷: عوامل و شاخصهای فرهنگ معنا گرا و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

فرهنگ معنا گرا	عوامل	درصد	درصد تجمعی	فراوانی
فرهنگ معنا گرا	رسالت محوری	۳/۳	۳/۳	۱
	راهبرد محوری	۳/۳	۶/۷	۲
	هدف محوری	۱۰/۰	۱۶/۷	۲
	قانونگرایی به عنوان یک	۸۳/۳	۱۰۰/۰	۲۵
	ارزش	۱۰۰/۰		۳۰
جمع				

جدول شماره ۸: عوامل و شاخصهای فرهنگ رابطه گرا و اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه خبرگان

فرهنگ رابطه گرا	عوامل	درصد	درصد تجمعی	فراوانی
فرهنگ رابطه گرا	رهبری	۳/۳	۳/۳	۱
	روابط صمیمی	۶/۷	۱۰/۰	۱
	کار گروهی	۹۳/۳	۱۰۰/۰	۲۸
	انسجام و مشارکت	۱۰۰/۰		۳۰
جمع				

بر اساس نتایج، فرهنگ تربیت محور رتبه اول و فرهنگ دانش محور رتبه چهارم را از نظر خبرگان تحقیق به دست آورده است. ترتیب فرهنگها بر مبنای رتبه بندی خبرگان، عبارت است از: فرهنگ تربیت محور، فرهنگ معنا گرا، فرهنگ رابطه گرا و فرهنگ دانش محور.

جدول شماره ۹: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه عوامل فرهنگ سازمانی

عوامل	شاخصها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری

فرهنگ تربیت محور	۳۰	۳/۹۲۶۲	/۶۵۹۰۸	۲۹	۱۹/۴۵۸	/۰۰۰
فرهنگ معنا گرا	۳۰	۳/۵۶۴۲	/۶۹۳۶۳	۲۹	۷/۸۷۶	/۰۰۰
فرهنگ رابطه گرا	۳۰	۳/۰۷۴۰	/۷۳۹۶۲	۲۹	۲/۴۳۹	/۰۱۵
فرهنگ دانش محور	۳۰	۲/۲۱۰۲	/۶۵۰۳۸	۲۹	-۱/۲۵۹	/۲۰۸
فرهنگ سازمانی	۳۰	۳/۱۹۳۶	/۶۳۴۶۷	۲۹	۶/۰۸۶	/۰۰۰

نتایج جدول شماره ۹ نشان می‌دهد که در بررسی انواع فرهنگها، به جز فرهنگ دانش محور در سایر فرهنگهای سازمان، میانگین‌های نمونه مورد بررسی دارای تفاوت معنادار با میانگین فرضی جامعه است. از سوی دیگر با توجه به بزرگتر بودن میانگین نمونه مورد بررسی از میانگین فرضی جامعه، نتیجه گرفته می‌شود که میزان این فرهنگها در فرهنگ سازمانی مورد مطالعه از حد متوسط بیشتر است.

بین عوامل، مهمترین عاملی که خبرگان تحقیق، بیشترین اهمیت را نسبت بدان قائل شده اند، ویژگی عدالت محوری، و کم اهمیت ترین آنها شجاعت و خطر پذیری است. بنابراین، ترتیب عوامل بر مبنای رتبه بندی خبرگان، عبارت است از:

عدالت محوری، تعالی معنوی، ولایتمداری، انقلابی بودن، انعطاف پذیری، تکلیف گرایی، بصیرت، رهبری و حمایت مدیریتی، خلاقیت و نوآوری، شایسته سالاری، روابط صمیمی، راهبرد محوری، یکپارچگی، قانونمداری، رسالت محوری، یادگیری سازمانی، شجاعت و خطر پذیری. در نتیجه از ۲۲ عامل (ویژگی و معیار) اصلی و ۱۱۰ شاخص، ۱۷ عامل و مجموعاً ۸۶ شاخص به عنوان ویژگیها و شاخصهای فرهنگ سازمانی مطلوب این سازمان تعیین و مشخص شد.

۵- نتیجه گیری

برای این پژوهش ۱۹ مورد پروژه های تحقیقاتی، که در سطح سازمان مورد مطالعه و سازمانهای تابع آن در قالب بررسیهای ستادی، گزارشها، نظارتها و بازرسیها، پایان نامه‌های تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری انجام گرفته بود با استفاده از شیوه آماری فرا تحلیل عوامل و متغیرهای فرهنگی از ابعاد و زوایای مختلف مورد بررسی قرار گرفت که نقاط قوت و ضعف (آسیب) آن مشخص و استخراج شد. با اتکا به نتایج و با توجه به قوتها و ضعفها، مرحله بعدی تحقیق، که

طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بود، آغاز شد و با هدف دستیابی به این مهم ۲۲ ویژگی و ۱۱۰ شاخص به عنوان عامل فرهنگی و ارزشی طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت که در نتیجه ۱۷ ویژگی و ۸۶ شاخص با سطح روایی ۹۵/۳ به عنوان اجزا و عناصر فرهنگی آرمانی سازمان مورد نظر شناخته شد.

با توجه به یافته‌های فرا تحلیل در فرایند بررسی وضع موجود و با توجه به شاخصهای طراحی شده برای وضع مطلوب به دلیل اصلاح و بهبود فرهنگ سازمانی موجود و نزدیک کردن آن به وضع مطلوب ترسیم شده و کم کردن شکاف و فاصله بین آنها و تلاش در راستای اجرا و نهادینه سازی فرهنگ مورد انتظار، لازم است گامهای اساسی زیر برداشته شود:

- ۱- توجه ویژه به آموزه های مکتب تشیع از قبیل سیره علوی، قیام عاشورایی و نهضت انتظار به عنوان سنگ بناهای تمامی مراحل سیاستگذاری و برنامه ریزیهای فردی و سازمانی
- ۲- مبنا قرار دادن ارزشهای اسلامی و سرلوحه کارها قرار دادن بیانات و تدابیر حضرت امام خمینی(ره) و امام خامنه‌ای در تمامی مراحل سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و امور آموزشی، تربیتی و سازمانی
- ۳- تأکید بر معرفی، آموزش و ترویج و درونی کردن ویژگیهای ۱۷ گانه و شاخصهای ۸۶ گانه فرهنگ سازمانی مطلوب از طریق سامانه آموزشی با استفاده از راهبردها و روشهای مختلف و با بهره گیری از ابزارهای نوین آموزشی

- ۴- برگزاری کارگاه های علمی - پژوهشی در راستای عوامل ارزشهای فرهنگی
- ۵- برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت فرهنگی (کوتاه مدت) خاص مدیران سطوح عالی
- ۶- توجه به ابعاد فرهنگی و تربیتی آموزشها به موازات و حتی بیش از اهتمام به ابعاد علمی، فناوری، به ابعاد فرهنگی
- ۷- اصلاح و بهبود بینش و عمق دادن به نگرشهای سالم و بارور کردن قدرت تشخیص و تحلیل افراد

- ۸- تأکید بر بعد ادراکی آموزشها به گونه‌ای که افراد به برخورداری از کلان نگری، دوراندیشی، جهتگیریهای راهبردی و آینده پژوهی هدایت و تشویق شوند.
- ۹- تأکید بر موضوعاتی همچون مدیریت راهبردی، مدیریت مشارکتی، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری، گروه سازی و شیوه‌های انگیزشی در سرفصلهای آموزشی و برنامه ریزی دوره‌ها

که به فرایند تحول و تغییر و اصلاح فرهنگ سازمانی کمک مؤثر می کند.
۱۰- اهتمام به تدوین شیوه نامه جامعه پذیری کارکنان جدید ورود و تدریس آن در دوره های مقدماتی

۱۱- تدوین الگوها، راهبردها، شیوه ها و مراحل تغییر و تحول سازمانی و تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی در فرایند تغییر

۱۲- تعیین جایگاه و سهم فرهنگ سازمانی در طراحی ساختار و تدوین مقررات، نظامات، آیین نامه ها، طرحها و دستورالعملها

۱۳- آموزش چگونگی شناسایی، معرفی و ترویج نمادها و ارزشهای مثبت فرهنگ سازمانی و شیوه نهادینه سازی آنها در سازمان

منابع فارسی

- پناهی، محمد حسین (۱۳۷۵). نظام فرهنگی و کارکردها و دگرگونی های آن. نامه پژوهش. فصلنامه تحقیقات فرهنگی. س اول، ش ۲ و ۳. پاییز و زمستان.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۴). تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلام در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی. پایان نامه دکتری مدیریت. دانشگاه تربیت مدرس. دانشکده علوم انسانی.
- سلطانی، محمد رضا (۱۳۸۹). طراحی و تبیین الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. رساله دکتری. دانشگاه امام حسین (ع).
- شمرهورن، جان آر؛ هانت، جیمز جی؛ ازیورن، ریچاردان (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و محمدعلی بابایی زکلیکی و محمد علی سبحان الهی. ج چهارم. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- علی احمدی، علیرضا؛ علی احمدی، حسین؛ مالکی، ناصر؛ نصرافهانی، محمد؛ ذبیحی، علی (۱۳۸۳). شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن. تهران: تولید دانش.
- کرد نایج، اسداله (۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور. پایان نامه دکتری به راهنمایی دکتر اصغر مشبکی. دانشگاه تربیت مدرس.
- طوسی، محمد علی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. مرکز آموزش و مدیریت دولتی.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۶). پیش نیازهای مدیریت اسلامی. تهران: مؤسسه امام خمینی.
- فرهی، برزو؛ موحدی، مسعود (۱۳۷۷). چشم اندازی به فرهنگ و رهبری در سازمان. فصلنامه مصباح. س هفتم.

ش ۲۵. بهار.

مورهد، وگرفین(۱۳۷۹). رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: مروارید.

هندی، چارلز برایان(۱۳۷۸). خدایان مدیریت. ترجمه کهزاد آذرهوش. تهران: فردا.

منابع انگلیسی

- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. (2006). **Diagnosing and changing organizational culture: Based of the Competing Values Framework**, Jossy-Bass.
- Cooke, R.A., & Lafferty, J . C. (1983). **Organizational Culture Inventory** (form I) Plymouth, MI: Human Synergistics
- Cummings, Thomas G. & Worley Christopher G. (2001). **Organizational Development & Change**. Seventh Ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
- Deal, E & Kennedy. A. **Corporate Culture** , Addison Wesley 1982.
- Denison, D.R. (1995). **Corporate culture and organizational Effectiveness** john wiley, N.Y.U.S.A.
- Deul,T.E & Kennidy, A.A.(1982), **Corporate Caltare: The Rites & Rituals of Corporate Lif**, Addison – Wesley, M.A.U.S.A.
- Evans, Philip & Walf, Bob (2005). **Collaboration Rules**. Harvard Business Review, Jul.-Aug. P. 3.
- Gordon. G (1999). **Predicting Corporate Performance from Organizational Culture** " Journal Of Management Studies, Vol.26. No.6. November.
- Handy, C. (1991). **Gods of Management**. Pan, London, U.K.
- Hofstede, G (1982). **Culture And Organization: Software Of The Mind**, New York, NC Graw-Hil.
- Hellrigel, D. and Slocum,J. (1996), **Management**, Addison – wesly, M.A.U.S.A.
- Litwin* and *Stringer* (1968). **who define organisational climate**. West Publishing Company, SanFrancisco, U.S.A., PP: 55-266.
- Quinn, Robert E (1985). **A Special Model of Organizational Effectiveness Criteria: Toward a Competing Vauues Approach to Organizational Analysis**. Management Science, 29(3), P: 366.
- Robbins, Stephen p. (1997), **Organizational Behavior**, prentice – Hall, N.Y.U.S.A.
- Robbins, Stephen and Nancy Langton. (2001). **Organizational Behavior**. Prentice-Hall Canada inc.
- Sathe, Vijay & Davidson, E. Jane (2000). **Toward a New Conceptualization of Culture Change**, sage publication, Inc., Thousand Oaks. California, USA. P. 279_293.
- Schein, E.H.(1992). **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed, yossey_Bass, San Francisco, GA.
- Slobodnik, Alan J. and Deborah Lipman Slobodnik. (2001). **Finding your Compass: Aligning Organizational Culture with Business Practice**. Option for change.
- Sonnenfield, E.(1981). **Conceptualization of Culture Change**, sage publication, Inc., Thousand Oaks. California, USA. P. 279_293.
- Trompenaars,F. **Four Corporate Cultures** In: chapter 8, Organization culture, (2005). Prentice-Hall, Inc.

