

راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی با تأکید بر الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت^۱

غلامرضا اسکندریان^۲

تاریخ دریافت: ۹۸/۸/۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۱۱/۲۰

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا / سال چهارم / شماره چهاردهم - زمستان ۱۳۹۸ * ۳۱-۵۹

چکیده

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در علوم اجتماعی به معنای عام آن (اعم از جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت، اقتصاد و...) و در قلمروی رفتار سازمانی راه یافته است. این موضوع در نظام جمهوری اسلامی ایران از اهمیتی چشمگیر برخوردار است؛ چراکه در این نظام، فرهنگ از شأنی والا و جهت‌دهنده برخوردار است. این فرهنگ، فرهنگی هدفمند و هدایت‌کننده است و مهم‌ترین منبع انرژی برای سایر سطوح قلمداد می‌شود؛ بر همین اساس نیز طبیعی است تا نسبت به نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان به ویژه در سازمانی همچون ناجا، حساس و دغدغه‌مند بود. این مقاله با هدف تدوین راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی در ناجا با تأکید بر الگوی ایرانی - اسلامی نگاشته شده است. روش گردآوری داده‌های این مقاله با استعانت از روش‌های کمی و کیفی و به صورت ترکیبی احصاء شده است. شناسایی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در ناجا، نقاط قوت و قابل بهبود آن و همچنین، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی موضوع در سازمان از جمله گام‌های طی شده در این مطالعه بوده است. نتایج نشان داد که روح حاکم بر فرهنگ سازمانی ناجا، فرهنگ مکتبی می‌باشد. سازمان در مرتبه دوم، متأثر از الگوی فرهنگ سازمانی قانونگرا است و الگوی فرهنگ آرمان‌گرا نیز در سازمان قابل مشاهده است اما ناجا با الگوهای فرهنگ سازمانی تعالی‌گرا و تحول‌گرا، فاصله دارد. راهبردهای شناسایی شده برای ارتقای فرهنگ سازمانی پیرامون سه محور شناسایی شد؛ (۱) تمرکز بر فعالیت‌های ترویجی، تربیتی و آموزشی، (۲) بهسازی فرآیندی؛ (۳) بهسازی ساختارها.

واژگان کلیدی؛ فرهنگ سازمانی، فرهنگ مکتبی، فرهنگ قانونگرا، فرهنگ آرمان‌گرا، فرهنگ تعالی‌گرا، فرهنگ تحول‌گرا.

۱. این مقاله برگرفته از یک پروژه تحقیقاتی است که در مرکز مطالعات راهبردی ناجا انجام پذیرفته است.

۲. استادیار و عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی eskandaryan@gmail.com

مقدمه

بیان مسئله

فرهنگ‌سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در علوم اجتماعی به معنای عام آن (اعم از جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت، اقتصاد و...) و در قلمروی رفتار سازمانی راه یافته‌است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در علوم اجتماعی، فرهنگ‌سازمانی دارای اهمیتی روزافزون گردیده و به یکی از مباحث اصلی و کانونی در مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با سازمان مبدل گردیده‌است.

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک تعریف می‌شود که می‌تواند بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید. بر این مبنا، فرهنگ‌سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان محسوب می‌شود. نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول در سازمان‌ها به دنبال ایجاد تحول بنیادی در سازمان است، از این‌رو، این برنامه‌ها اغلب بر تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا و بستر تحول معطوف است.

پژوهشگران در زمینه فرهنگ‌سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد. مطابق این دیدگاه، همان‌طور که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کوشش صورت گیرد، برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد نیز باید فرهنگ سازمان مورد تحقیق و پژوهش قرار گیرد (مهری، ۱۳۸۴). در تعریفی عام، سازمان‌ها به‌عنوان یک نظام اجتماعی معمولاً بزرگ که فعالیت‌های اعضای آن، برای رسیدن به اهداف مشخص، هماهنگ شده‌اند، مجموعه‌ای هستند از افراد و اهداف به‌هم پیوسته که اصولاً مشتمل بر فرآیندهایی مانند برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، تقسیم و تفکیک وظایف، هماهنگی، ارتباطات، جریان اطلاعات، کنترل و کنش‌ها و واکنش‌های رفتاری فردی مانند انگیزش، ادراک، نگرش‌ها و... می‌شود و فرهنگ‌سازمانی، الگویی است از ارزش‌ها و باورهای مشترک که به اعضای یک نهاد، معنا و هویت می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی را فراهم می‌آورد که از ماهیت راهنما برخوردار می‌باشند (دیویس، ۱۳۷۶). در چنین شرایطی می‌توان مشاهده نمود که فرهنگ‌سازمانی حاکم بر سازمان در مواردی (بسته به نوع و ماهیت سازمان) با الگوی فرهنگی از پیش تعریف‌شده و نظارت‌کننده، فاصله داشته و یا حتی در مواردی، در قامتی متعارض ظاهر گردد.

در نظام جمهوری اسلامی ایران، فرهنگ از شأنی والا و جهت‌دهنده برخوردار است. برخلاف بسیاری از کشورها که مقوله فرهنگ (عمومی، تاریخی و دینی) را در خدمت موفقیت‌های سیاسی و اقتصادی قرار می‌دهند، فرهنگ ایرانی و اسلامی، فرهنگی هدفمند و هدایت‌کننده است و مهم‌ترین منبع انرژی برای سایر سطوح قلمداد می‌شود. سیطره این نوع فرهنگ، فرهنگ سازمان‌ها را نیز تحت لوای خود قرار خواهد داد؛ بر همین اساس، حساسیت و دغدغه‌مندی نسبت به نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان امری طبیعی است.

سازمان ناجا از جمله سازمان‌هایی است که ایفای نقش صحیح آن در سطح کشور، از اهمیتی حیاتی برخوردار است. سازمانی که رسالت آن برقراری نظم و امنیت در جامعه ایرانی - اسلامی است، بسیار ضروری است که بیش از سایر دستگاه‌ها و نهادها با فرهنگ ایرانی - اسلامی عجین باشد. با توجه به نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی بخصوص در سازمانی کلیدی همانند ناجا، به‌طور یقین، می‌بایست نگاهی راهبردی برای مدیریت آن اتخاذ شود. این نوع نگاه، مدیران ارشد ناجا را قادر خواهد ساخت تا با نگاهی بلندمدت و کلان به مدیریت فرهنگ سازمانی موجود در ناجا بپردازند؛ بنابراین، این مقاله با هدف تدوین راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی در ناجا با تأکید بر الگوی ایرانی - اسلامی نگاشته شده است و برای تحقق این هدف، اهدافی خردتر از جمله، سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در ناجا، شناسایی عناصر اثرگذار بر فرهنگ سازمانی، شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود وضعیت موجود فرهنگ سازمانی ناجا و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای وضعیت موجود فرهنگ سازمانی ناجا در نظر گرفته شده‌اند.

پیشینه تحقیق

در تحقیق حاضر، دو دسته از مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه فرهنگ سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ دسته نخست، مطالعاتی که تلاش داشته‌اند تا با استعانت از آموزه‌های اسلامی نسبت به تدوین و سنجش شاخص‌های فرهنگ سازمانی اقدام نمایند و دسته دوم، مطالعاتی که به دنبال سنجش فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های نظامی و انتظامی بوده‌اند.

الف) پیشینه پژوهش (مرتبط با مبانی دینی)

شاه آبادی و عابدی جعفری (۱۳۹۰) مطالعه‌ای با عنوان "بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی با نگاهی به قرآن کریم" انجام داده‌اند که با پیش فرض تأثیر آموزه‌های دینی بر علم به‌ویژه علم مدیریت، به واکاوی ابعاد فرهنگ سازمانی از نگاه قرآن کریم پرداخته است. محققان این اثر

استدلال نموده‌اند که ضرورت بومی‌سازی در مفاهیم و نظریه‌های حوزه مدیریت با مباحث مربوط به رویکرد اقتضایی در مدیریت نیز سازگار است و یکی از روش‌های بومی‌سازی مفاهیم و نظریه‌ها را استفاده از آموزه‌های دینی معرفی کرده‌اند.

بر اساس دستاوردهای این مطالعه، سازمان - به معنای مدرن آن - در متون دینی به ویژه قرآن کریم مورد اشاره قرار نگرفته‌است اما آنچه قابل استفاده‌است، اشاره متون دینی و در رأس آنها قرآن، به اجتماعات انسانی در مقابل فرد است؛ بنابراین، برای توجه به مفهوم فرهنگ‌سازمانی از نگاه قرآن کریم می‌بایست به اشارات مرتبط با فرهنگ اجتماعات انسانی استناد نمود و البته در مقام عمل، به اندازه کافی به تفاوت‌های سازمانی رسمی و جامعه دقت نمود.

در این مطالعه، برخورداری از هدف مشترک واضح و تصریح شده، برخورداری از نظم اجباری در مقابل نظم خودجوش و ایجاد روابط بر اساس جایگاه‌ها و سمت‌ها در مقابل ایجاد روابط میان افراد، به عنوان وجوه تفاوت سازمان‌های رسمی از سازمان‌های غیر رسمی معرفی شده‌است و در نهایت، با توجه به آیات و روایات و تفسیرهای مورد بررسی ۱۰ مؤلفه به عنوان مولفه‌های فرهنگ‌سازمانی منظور شده‌است.

زارعی متین (۱۳۷۸) مطالعه‌ای با عنوان "تبیین الگوی فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی" انجام داده‌است که طی آن، بر جایگاه فرهنگ‌سازمانی در علم مدیریت نوین و تأثیر فرهنگ سازمانی قوی بر موفقیت سازمان‌های مدرن تأکید شده‌است. در این مطالعه، فرهنگ سازمانی در سه سطح اعتقادات و باورهای اساسی، ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتاری در سازمان تعریف شده‌است. اگرچه در ادامه، سطح اعتقادات و باورهای انسانی سطحی معرفی شده‌است که تقریباً ثابت بوده و اندازه‌گیری تغییرات آن نیز بسیار دشوار است؛ بنابراین، در مطالعه انجام گرفته، بر سطوح دوم و سوم تأکید شده‌است. بر اساس نتایج این مطالعه، تعداد ۲۶ شاخص به شرح زیر برای فرهنگ سازمانی شناسایی شده‌است؛ ۱- تقوای الهی؛ ۲- امر به معروف و نهی از منکر؛ ۳- احساس مسئولیت؛ ۴- نظم؛ ۵- وفای به عهد؛ ۶- عدالت؛ ۷- صداقت؛ ۸- توکل به خدا؛ ۹- تعهد به اهداف؛ ۱۰- اخلاص؛ ۱۱- تعادل و همکاری؛ ۱۲- خودنظارتی؛ ۱۳- سخت‌کوشی؛ ۱۴- برگزاری و شرکت در نماز جماعت؛ ۱۵- کاردانی و تخصص؛ ۱۶- خلاقیت و نوآوری؛ ۱۷- حسن خلق؛ ۱۸- نظام پاداش در برابر عملکرد؛ ۱۹- شور و مشورت؛ ۲۰- سعه‌صدر؛ ۲۱- روابط صمیمی و دوستانه؛ ۲۲- هدایت و حمایت مدیریتی؛ ۲۳- احترام به قوانین و مقررات؛ ۲۴- تعظیم ایام ولادت و

شهادت ائمه و رویدادها و مراسم مهم جامعه اسلامی؛ ۲۵- تلاش برای بهبود کیفیت؛ ۲۶- ارائه خدمات بهتر.

مقاله شریعتی و همکاران (۱۳۹۲) دیگر مقاله قابل بررسی در این حوزه است. مبنای طرح مسئله در این مقاله این است که باورهای فکری و ایدئولوژیک مدیران بر نحوه مدیریت ایشان اثرگذار است و این باورها می‌تواند در طولانی مدت، فرهنگ سازمانی خاص این نوع از ایدئولوژی را ایجاد نماید؛ بنابراین، مولفان استدلال نموده‌اند که شناخت باورهای فکری و ایدئولوژیک مدیران و برنامه‌ریزی برای آن در سازمان‌های اسلامی حائز اهمیت است و با همین استدلال و به منظور شناسایی و استخراج عواملی که می‌تواند در شکل‌دهی فضای فکری - فرهنگی سازمان‌های اسلامی مؤثر واقع گردد، به تحلیل محتوای نامه ۵۳ حضرت امیر در نهج البلاغه (عهده‌نامه مالک اشتر) پرداخته شده است. نتایج به دست آمده از نامه یادشده در ارتباط با باورهای فکری و ایدئولوژیک مدیران، معرفی کننده ۱۴ مقوله است که عبارتند از: آشنایی با محکمت‌های کتاب و سنت، عمل صالح، عدم سوءاستفاده از مسئولیت، پایبندی به قانون، وفای به عهد و پیمان، نفی ستایشگری، نفی ستایش‌پروری، پرهیز از شهوت تغییر (پایبندی بر سنت‌های خوب گذشتگان)، تعهد، تلاش و پایداری، عدم استفاده ابزاری از دین، مسئولیت‌پذیری، نفی سوءاستفاده و بی‌گانگی و نزدیکان، نفی عیب‌جویی و طرد عیب‌جویان، پرهیز از سخن‌چینان.

مطالعه دیگری با عنوان "بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و با تأکید بر نهج البلاغه" انجام شده است. این مطالعه حاصل تلاش عسگری وزیری (۱۳۹۰) برای تدوین پایان‌نامه کارشناسی ارشد می‌باشد. در این مطالعه، محقق با این استدلال که الگوهای علمی سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی که اغلب در غرب تدوین و طراحی شده‌اند، بر شاخص‌ها و نهادهای ظاهری، فیزیکی و مادی فرهنگ سازمانی تمرکز دارند و ضرورت دارد تا این مفاهیم بر مبنای جهان‌بینی اسلامی مورد بازنگری قرار گیرند، تلاش نموده است تا الگوی فرهنگ سازمانی اسلامی را با تأکید بر نهج البلاغه شناسایی و ارائه نماید. این مطالعه با هدف شناسایی مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی نسبت به طرح سه سؤال اقدام نموده است؛ مؤلفه‌های بینش (اعتقادی) فرهنگ سازمانی کدامند؟ مؤلفه‌های ارزشی (گرایش) فرهنگ سازمانی کدامند؟ و مؤلفه‌های رفتاری (کنشی) فرهنگ سازمانی کدامند؟ و بر اساس این سه سؤال، چارچوب مفهومی خود را در سه سطح بنا نموده است. در ادامه و با ادعای وجود رابطه میان این سطوح و پس از طرح پاره‌ای از نظریات علمی رایج در حوزه

فرهنگ‌سازمانی و نقد آنها، تلاش شده است تا مولفه‌ها و شاخص‌های نمایانگر فرهنگ‌سازمانی با رویکرد اسلامی و با استفاده از نهج‌البلاغه احصا شوند.

امامی و رستگار (۱۳۸۷) مقاله‌ای با عنوان "فرهنگ‌سازمانی مدیران از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه" ارائه داده‌اند که در آن، فرهنگ‌سازمانی و پای‌بندی به آن را برای مدیران سازمان‌ها مورد تأکید قرار داده و تلاش نموده‌اند تا مولفه‌های فرهنگ‌سازمان مدیران را از میان متون دینی با تأکید بر نهج‌البلاغه استخراج نمایند. مقاله ماهیت گردآوری داشته و فقط نسبت به جمع‌آوری مستندات و شواهد به منظور نشان دادن شاخص‌ها و مولفه‌های حائز اهمیت اقدام شده است و بر این اساس، موفق به معرفی ۱۶ مؤلفه برای فرهنگ‌سازمانی مدیران شده است.

هادوی‌نژاد، تقی‌پور و دانایی‌فرد (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی اسلامی، پژوهشی را در چارچوب الگوی فرهنگ‌سازمانی با هدف تقریب الگوی سازمان کامل انجام داده و پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی اسلامی را توصیف کرده‌اند. در این مقاله، مأخذ اصلی استخراج نوع آرمانی اسلامی سازمان، قرآن کریم بوده است و بر اساس یافته‌های آن، پیش‌فرض‌های فرهنگ‌سازمانی به این شرح هستند: ۱. ماهیت فعل انسانی؛ ۲. رابطه سازمان با محیط؛ ۳. سرشت فردی انسان؛ ۴. معیار تشخیص حق از باطل؛ ۵. سرشت اجتماعی انسان؛ ۶. ماهیت زمان؛ ۷. تجانس یا تنوع.

ب) پیشینه پژوهش (مرتبط با سازمان‌های نظامی و انتظامی)

مطالعه‌ای با موضوع "ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی" از سوی سلطانی، بردبار و هوشنگی (۱۳۹۰) در ارتباط با یکی از سازمان‌های نظامی صورت گرفته است. در این مطالعه، ضمن سنجش ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی تلاش شده است تا بررسی تطبیقی میان کارکنان یک سازمان نظامی به تفکیک سه دهه از عمر فعالیت سازمان صورت‌پذیرد. مطالعه بر مبنای الگوی نظری دنیسون و الگوی نظری ارائه‌شده از سوی فرهی بوزنجانی و زارع اشکذری و با روش پیمایش صورت گرفته است.

بر اساس الگوی مفهومی مطالعه، وجود ۴ نوع فرهنگ‌سازمانی مأموریت‌گرا، تحول‌گرا، سلسله‌مراتبی و انسان‌گرا در سازمان فرض گرفته شده است. نتایج نیز گویای آن است که تمامی مؤلفه‌های پایدار چهار نوع فرهنگ‌سازمانی در سازمان مورد مطالعه در سطح قابل‌قبولی قرار دارند. به عبارت کامل‌تر، به ترتیب، عناصر فرهنگ‌سازمانی مأموریت‌گرا، سلسله‌مراتبی، انسان‌گرا و تحول‌گرا با اختلافی بسیار جزئی (بدون تفاوت معنی‌دار) در سازمان مشاهده شد.

شاهبندزاده و حسن پور (۱۳۸۹) مطالعه‌ای با هدف ارزیابی فرهنگ سازمانی در ناجا صورت داده‌اند. این مطالعه با هدف شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی غالب در نیروی انتظامی بوشهر از طریق بررسی و مقایسه تطبیقی آن با ۳ سازمان دیگر در استان بوشهر (دانشگاه علوم پزشکی، سازمان دارایی و امور مالیاتی و کشتیرانی شهید محلاتی) صورت پذیرفته است. این مطالعه به شیوه پیمایش و با استفاده از پرسشنامه استاندارد کامرون و فریمن اجرا شده است. بر اساس یافته‌های به دست آمده، فرهنگ سازمانی غالب در نیروی انتظامی، فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی است؛ همچنین، الگوهای فرهنگ سازمانی غالب در سازمان دارایی نیز سلسله‌مراتبی تشخیص داده شد؛ در حالی که فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی و کشتی‌سازی محلاتی، قبیل‌های تشخیص داده شده است.

مطالعه‌ای با عنوان "تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی در یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح" از سوی سلطانی (۱۳۹۱) انجام شده است که طی آن، تلاش شده است تا الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بر مبنای دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی طراحی و تدوین گردد. سلطانی در اجرای این طرح از روش فراتحلیل استفاده نموده است. در این مطالعه پس از شناسایی آثار و پژوهش‌های مختلف انجام شده پیرامون موضوع، تعداد ۱۶ مورد پژوهش انجام شده، مبنای تحلیل قرار گرفته است و براساس این مطالعات، نسبت به شناسایی دو سلسله از عوامل مثبت و منفی موجود در سازمان اقدام شده است. در یک سوی طیف عوامل شناسایی شده، ارزش‌ها و نقاط قوت فرهنگ سازمانی قرار گرفته و در سوی دیگر آن، آسیب‌ها، ناپهنجاری‌ها و نقاط ضعف فرهنگ سازمانی. پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف، اقدام به طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمان شده است. عوامل شناسایی شده با توجه به دو محور گرایش به ثبات یا انعطاف‌پذیری سازمان و نیز تمرکز بر درون یا برون سازمان در قالب چهار الگوی فرهنگ سازمانی و به شرح زیر ارائه شده است:

- فرهنگ تربیت‌محور (تکلیف‌مداری، ولایت‌مداری، عدالت‌محوری، تعالی‌معنوی، انقلابی بودن)؛
- فرهنگ دانش‌محور (نوآوری و خلاقیت، بصیرت سیاسی، یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری، جسارت و خط‌پذیری)؛

- فرهنگ معناگرا (رسالت‌محوری، هدف‌محوری، راهبر‌محوری، قانون‌گرایی)؛

- فرهنگ رابطه‌گرا یا انسان‌گرا (رهبری، روابط انسانی، شایسته‌سالاری، یکپارچگی).

فرهی بوزنجانی، زارع اشکذری و هوشنگی (۱۳۸۹) مطالعه‌ای (تقریباً در سطح ملی) را در سال ۱۳۸۸ با هدف تجزیه و تحلیل و آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در ناجا صورت

داده و طی آن تلاش نموده اند تا ویژگی های فرهنگ سازمانی ناجا را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند و بر مبنای مقایسه یافته های طرح با یافته های طرح مشابهی که در سال ۱۳۸۴ صورت گرفته است، روند تغییرات فرهنگ سازمانی در این سازمان را مورد تحلیل قرار دهند. روش شناسی این مطالعه به این گونه بوده است که ابتدا با مطالعه ای پیمایشی، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، مورد سنجش قرار گرفته است و از طریق مقایسه نتایج با یافته های مطالعه صورت گرفته در سال ۱۳۸۴ روند تغییرات مورد تحلیل قرار گرفت. گام دوم مطالعه، طراحی وضعیت فرهنگ سازمانی مطلوب تعریف شد تا در نهایت، از طریق مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، راهبردها و راهکارهای گذار به وضعیت مطلوب تدوین شود. اگرچه در پایان مطالعه و فقط بر اساس نتایج احصا شده و تعیین وضعیت هر شاخص و نیز روند تغییرات آن، اقدامات اصلاحی یا پیشگیرانه توصیه شده است. بر اساس یافته های این مطالعه، وضعیت فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۸۸ نسبت به سال ۱۳۸۴ از وضعیت مناسب تری برخوردار بوده است و تقریباً در تمامی شاخص های ۱۴ گانه نمره ای بهتر نسبت به سال ۱۳۸۴ محاسبه و ثبت شده است.

مبانی نظری

"کیوی" و "کامپنهود" ارائه مبانی نظری را نخستین گام از گام های سه گانه "طرح نظری مسئله تحقیق" معرفی نموده اند. از نظر ایشان، فرآیند طرح نظری مسئله تحقیق مشتمل بر سه گام است که در گام نخست آن، رویکردهای گوناگون موجود پیرامون موضوع مرور می شود؛ در گام دوم، محقق رویکردی نظری را برای پیگیری مسئله تحقیق خود انتخاب نموده و در گام پایانی، چارچوب نظری پژوهش خود را ترسیم و ارائه می نماید. حال، این چارچوب یا به صورتی کاملاً نو طرح می شود و یا در قالب چارچوب نظری ای که در جریان مطالعات کشف شده است، مطرح می شود. (کیوی و کامپنهود؛ ۱۳۸۵، ۱۰۱-۸۷)

مفهوم فرهنگ سازمانی، نخستین بار در سال ۱۹۷۹ وارد ادبیات علم مدیریت شد (عسکری وزیری و همکاران، ۱۳۹۱؛ ۴۰۲) و پس از آن با ارائه تعریف های متنوع و شرح و بسط های مختلف، رویکردهای متنوع نظری برای سنجش و بررسی آن مطرح شد. در این بخش تلاش شده است تا آخرین دستاوردهای علمی موجود پیرامون موضوع مورد اشاره قرار گیرند. مطالعات مقدماتی انجام شده بیانگر آن است که مبانی نظری قابل طرح در این بخش به دو دسته کلان قابل تفکیک می باشند:

دسته نخست، الگوهایی که فرهنگ سازمانی را بر اساس معیارهایی طبقه‌بندی کرده‌اند. در این الگوها، ابتدا خصایص و ویژگی‌هایی برای فرهنگ سازمانی معرفی شده‌است و سپس بر مبنای وضعیت سازمان حول خصایص معرفی شده، الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی را برای سازمان معرفی نموده‌اند. معیارهایی از قبیل میزان توجه به درون یا بیرون سازمان، میزان ثبات و یا انعطاف‌پذیری محیط، میزان کنترل و یا اختیار و آزادی عمل و... در این طبقه‌بندی‌ها مورد توجه واقع شده‌است. مزیت اصلی این طبقه‌بندی‌ها، در قابلیت توصیف فرهنگ سازمان در گونه‌های مختلف است.

دسته دوم، الگوهایی که مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بیان می‌کنند. در این الگوها اغلب بدون در نظر گرفتن شرایط درون و بیرون سازمان، مجموعه‌ای از خصوصیات و ویژگی‌ها برای سنجش فرهنگ سازمانی معرفی شده‌است.

در این مقاله، به اقتضای بحث، دسته نخست نظریات مورد اشاره قرار خواهند گرفت. در دسته نخست مطالعات، چارلز هندی، رابرت کویین و مک گارت (۱۹۸۵)، موژن، کامرون و کوئین (۲۰۰۶) و دنیسون (۲۰۰۶) قابل اشاره هستند و در دسته دوم نیز می‌توان به مطالعات کرت لوین (۱۹۶۶)، لیت وین و استرینگر (۱۹۶۸)، اوچی (۱۹۸۳)، گردن، نترو و هالفهیل (۱۹۸۸)، رایبیز (۱۹۸۹)، اوریلی و همکاران (۱۹۹۱) و پیترز و واترمن (۱۹۹۱) اشاره نمود.

کامرون و کویین (۲۰۰۶) طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی غالب بر هر سازمان را مبتنی بر دو محور بررسی می‌نمایند: **محور نخست** بر میزان گرایش یا عدم گرایش سازمان به کنترل رسمی متمرکز است. بر اساس این محور، سازمان‌ها بر روی طیفی قرار می‌گیرند که در یک سوی آن، انعطاف‌پذیری در سطح بسیار بالا جای دارد و در سوی دیگر آن، ثبات و پیش‌بینی‌پذیر بودن فعالیت‌ها در سطح بسیار بالا قرار دارد. **محور دوم** مبتنی بر کانون توجه و تمرکز سازمان تعریف شده‌است. بر اساس این محور نیز جایگاه سازمان‌ها می‌بایست بر روی طیفی مشخص گردد که یک سوی آن، توجه و تمرکز کامل بر ارزش‌ها و هنجارهای درونی است و در سوی دیگر آن، توجه و تمرکز کامل بر ارزش‌ها و هنجارهای بیرونی است.

از نظر کامرون و کویین، فرهنگ سازمانی در هر سازمان بر اساس محل تقاطع جایگاه سازمان بر روی این دو محور متقاطع، تعیین می‌گردد؛ از این روی، پیش فرض بنیادین این چارچوب نظری، آن است که سازمان‌ها ممکن است یک یا ترکیبی از این چهارگونه فرهنگ را دارا باشند:

قبیله‌ای^۱، کارآفرینی^۲، بازاری^۳ و سلسله‌مراتبی^۴. شاهبندرزاده و همکاران (۱۳۹۰) عناصر الگوهای چهارگانه فرهنگ‌سازمانی بر اساس نظریه کوپین و کامرون را با عنوان الگوی ارزش‌های رقیب در قالب یک جدول شرح نموده‌اند که خلاصه آن در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: عناصر معرف انواع فرهنگ‌سازمانی بر اساس الگوی کامرون و کوپین (۲۰۰۶)

انواع فرهنگ				شاخص‌ها
سلسله‌مراتبی	قبیله‌ای	بازار	کارآفرینی	
نظارت	تشریک مساعی	رقابت	خلاقیت	رویکرد غالب در فرهنگ
هماهنگ کننده، سازمان دهنده	آسان کننده، یاری دهنده و پشتیبان	سخت کوشی، سبقت جویی و تولید کننده بودن	نوآور، کارآفرین و با بصیرت	سبک رهبری
کارایی، انسجام و یکنواختی	تعهد، ارتباط و رشد	داشتن سهم در بازار، دستیابی به موفقیت و سودآوری	تولیدهای نوآورانه، تحول و سرعت عمل	محرک‌های ارزش
نظارت متمرکز و کارایی، پدید آورنده اثربخشی است.	توسعه انسانی، پدید آورنده اثربخشی است.	رقابت شدید و مشتری مداری، پدید آورنده اثربخشی است.	نوآوری و منابع جدید، پدید آورنده اثربخشی است.	اهداف

دنيسون و همکاران (۲۰۰۶)^۵ نسبت به بسط و اصلاح الگوی ارائه شده از سوی کامرون و کوپین اقدام نمودند. در الگوی پیشنهادی دنيسون و همکاران برای شناسایی و طبقه‌بندی الگوهای فرهنگ‌سازمانی همچنان بر دو محور؛ الف) میزان گرایش یا عدم گرایش سازمان به کنترل رسمی و ثبات؛ ب) کانون توجه و تمرکز سازمان (ارزش‌ها و هنجارهای داخلی یا بیرونی سازمان) تمرکز شده است.

از نظر دنيسون و همکاران، بر اساس این دو محور و جایگاه سازمان‌ها بر روی هر یک از این

1. Clan
2. Adhocracy
3. Market
4. Hierarchy
5. Denison & et al.

دو محور، چهار الگو از فرهنگ سازمانی قابل شناسایی و تمیز از یکدیگر است که عبارتند از: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ پایداری، فرهنگ سازگاری یا انطباق پذیری و فرهنگ رسالت محور یا مأموریت محور.

توصیف ویژگی های هر یک از این فرهنگ ها و شاخص های قابل اندازه گیری برای آنها بدین شرح است:

الف) فرهنگ مشارکتی: نخستین الگو از الگوهای چهارگانه فرهنگ سازمانی قابل شناسایی بر اساس الگوی نظری دنیسون و همکاران، فرهنگ مشارکتی است. در این الگو، کانون توجه سازمان، ارزش ها و هنجارهای داخلی سازمان و تمرکز بر دارایی های سازمان و تقویت آن است و همچنین، سازمان از انعطاف پذیری مناسبی برخوردار است.

سازمان های اثر بخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروه های کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها به طور مستقیم با اهداف سازمان پیوند دارد (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۶، ۱۷۳-۱۷۶).

ب) فرهنگ پایداری: دومین الگوی فرهنگ سازمانی که بر اساس الگوی دنیسون و همکاران قابل شناسایی است، فرهنگ پایداری است. در این الگو از فرهنگ سازمانی، کانون توجه و تمرکز سازمان همچنان بر ارزش ها و هنجارهای داخلی سازمان قرار دارد اما میزان انعطاف پذیری سازمان در سطحی پایین قرار دارد و رعایت استانداردها و سلسله مراتب تعریف شده در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۶؛ ۱۸۲-۱۷۶).

ج) فرهنگ سازگاری یا انطباق پذیری: در این نوع از فرهنگ سازمانی، کانون توجه سازمان به محیط بیرونی سازمان منتقل می گردد؛ به عبارت دیگر، بر خواسته ها و نیازهای مصرف کنندگان یا دریافت کنندگان نهایی محصولات و خدمات سازمان تمرکز ویژه ای صورت می پذیرد و تلاش می شود تا مبتنی بر نیازها و خواسته های شناسایی شده، تغییرات لازم در ساختارها و فرآیندها صورت پذیرد؛ بنابراین، میزان انعطاف پذیری سازمان نیز در سطح بالایی قرار دارد.

سازمان های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، خطر می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی

سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد در فروش و تجربه‌اندوزی در بازار را به طور پیوسته تجربه می‌کنند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸، ۱۵۷).

د) فرهنگ رسالت‌محور یا مأموریت‌محور: بر اساس الگوی دنیسون و همکاران، چهارمین الگو از الگوهای فرهنگ‌سازمانی مربوط به سازمان‌هایی است که تلاش دارند تا بر مبنای یک جهت‌گیری استراتژیک و از پیش تعریف‌شده حرکت کنند. در این نوع از فرهنگ‌سازمانی، کانون توجه بر محیط بیرونی سازمان قرار دارد؛ به عبارت دیگر، مبتنی بر شرایط محیطی و بیرونی سازمان، تصمیم‌گیری صورت‌پذیرفته و برنامه استراتژیک سازمان تدوین می‌گردد و ادامه فعالیت سازمان مبتنی بر این جهت‌گیری و نهادینه‌سازی اهداف و آرمان‌های آن صورت می‌پذیرد؛ بنابراین، می‌توان استنباط نمود که میزان انعطاف‌پذیری در این نوع از فرهنگ‌سازمانی بسیار پایین است. نگاه غالب در این فرهنگ‌سازمانی آن است که سازمان‌های موفق، درک روشنی از اهداف و جهت حرکت خود دارند؛ به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان برایشان قابل تصور نیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۶؛ ۱۸۶-۱۸۴)

موژن (۱۹۹۹) بر اساس الگوی ارزش‌های رقابتی کوبین، چهار گرایش سازمانی را با رعایت معیارهای ارزشی سازمان بیان کرده است که عبارت‌اند از:

- **گرایش حمایتی**^۱ که به ارتقای ارزش‌ها و شیوه مشارکت، تعاون، کار گروهی، اطمینان و رشد فردی اشاره دارد.

- **گرایش نوآوری**^۲ که خلاقیت، آزادی برای تغییر، پاسخ‌گویی و تعهدات سازمانی افراد سازمان را در بر دارد.

- **گرایش قوانین** (قانون‌گرایی)^۳ که شیوه بوروکراسی را مشخص می‌کند.

- **گرایش هدف** (هدف‌گرایی)^۴ که بر عقلانیت، پاداش و اندازه‌گیری عملکرد تأکید دارد (حاجی‌ها و خراطزاده، ۱۳۹۳؛ ۴۲۴-۴۲۳).

-
1. Support Orientation
 2. Innovation Orientation
 1. Rules Orientation
 4. Goal Orientation

چارلز هندی^۱ روش خاصی را برای ارائه و تجزیه و تحلیل فرهنگ‌های سازمانی برگزیده است. او از خدایان اسطوره‌ای یونان، زئوس، آپولو، آتنا و دیونیسوس به عنوان نمادهایی برای معرفی چهار نوع سازمان و مدیریت و فرهنگ‌های مرتبط با هر یک استفاده کرده است. "زئوس" مظهر فرهنگ باشگاهی است. از ویژگی‌های این فرهنگ، سرعت تصمیم‌گیری، اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان، سلسله‌مراتب سنتی، تمرکزگرایی، همدلی، ارتباطات شفاهی، قوم و خویش‌گرایی و شبکه‌ای از مراودات دوستانه است. "آپولو" مظهر فرهنگ نقش‌هاست. شیوه برخورد این فرهنگ بر مبنای تعریف نقش یا کاری است که باید ایفا شود نه بر اساس شخصیت‌ها. "آتنا" فرهنگ تخصص‌گرایی و توجه به گروه‌های کاری است. این فرهنگ تخصص را به عنوان یگانه مبنای قدرت و نفوذ به رسمیت می‌شناسد. "دیونیسوس" فرهنگ اصالت فرد است. در این فرهنگ، اعتقاد بر آن است که کسی مسئول ما و دنیای ما نیست بلکه خود ما کارگردانان سرنوشت خود می‌باشیم (زارعی متین، ۱۳۸۸؛ ۳۳۴-۳۲۹).

در الگوی هامو و ویتز^۲ سازمان‌ها از لحاظ فرهنگی به چهار دسته تقسیم شده‌اند:

- **فرهنگ علمی یا مکتبی:** در این نوع سازمان‌ها، تأکید بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری، پرورش دادن و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست.

- **فرهنگ باشگاهی:** در این نوعی سازمان‌ها، تأکید بر تناسب روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است.

- **فرهنگ گروهی:** در این نوع فرهنگ، تأکید بر نوآفرینی، خطرپذیر و آزادی عمل است.

- **فرهنگ سنگری:** در این نوع فرهنگ، بیشتر به حفظ و بقای سازمان تأکید می‌شود (رایبزنز،

۱۹۹۱، ۴۱۰)

الگوی نظری

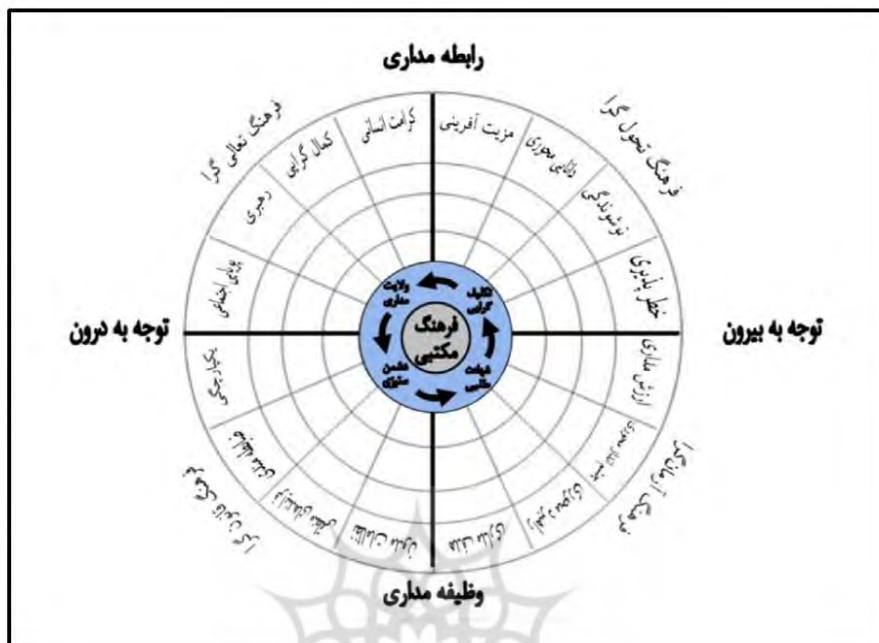
به منظور بومی‌سازی و یا در اصل، ارائه الگویی نوین بر مبنای ارزش‌های ایرانی - اسلامی، مطالعاتی نیز در داخل کشور صورت پذیرفته است که در بخش مبانی نظری تلاش شد تا مهم‌ترین و قابل توجه‌ترین دستاوردهای علمی موجود پیرامون موضوع مورد بررسی قرار گیرند؛

1. Charles Handy

2. Hamv model & Vtyz

بر این اساس، تمامی الگوهای معتبر بیرونی و داخلی مورد بررسی قرار گرفتند. در بخش مبانی تجربی پژوهش نیز تلاش شد تا پیشینه پژوهش در دو بعد مطالعات با تکیه بر مبانی اسلامی و مطالعات با تکیه بر شرایط و ویژگی‌های سازمان‌های نظامی و انتظامی مورد بررسی کامل قرار گیرد. علاوه بر مبانی نظری و مبانی تجربی، شرایط بومی سازمان ناجا در کشور نیز مد نظر قرار گرفت و تلاش شد تا جایگاه فرهنگ‌سازمانی در بیانات فرماندهی کل قوا و تمامی اسناد بالادستی سازمان و کشور مورد بررسی قرار گیرد. طی این مسیر به این دلیل بود تا الگویی که به عنوان الگوی نظری پژوهش برای سنجش وضعیت موجود انتخاب خواهد شد، در اصل، همان الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی ناجا باشد و به عبارت دیگر، تلاش شد تا چارچوب نظری پژوهش، الگویی جامع و تا حد امکان، عاری از خطا باشد.

در میان مطالعات داخلی به الگوی بومی اشاره شد که در آن، ضمن اینکه الگوهای علمی آزمون‌شده بیرونی به عنوان زیربنای الگو در نظر گرفته شده است، دغدغه‌های توجه به ابعاد اسلامی - ایرانی سازمان هدف نیز به صورت هم‌زمان مورد مذاقه قرار گرفته است. نکته مثبت دیگر این الگو، طراحی ویژه آن به منظور اجرا در محیط‌های نظامی و انتظامی می‌باشد. بررسی‌های متعدد گروه پژوهش نیز بیانگر آن بود که در این الگو، تمامی نکات مستخرج از اسناد بالادستی لحاظ شده است. با توجه به این که این الگو به دفعات توسط پژوهشگران مختلف در سازمان‌های نظامی و انتظامی مورد استفاده قرار گرفته است (فرهی، سنجقی و سلطانی؛ ۱۳۸۹، سلطانی؛ ۱۳۹۱، سلطانی، فرهی، سنجقی، بازرگانی و سلطانی؛ ۱۳۹۲، نیکوکار، سلطانی و نیاوند؛ ۱۳۹۲) از این رو، الگوی مذکور به عنوان الگوی نظری پژوهش و به عبارتی، وضعیت ایده‌آل فرهنگ‌سازمانی با توجه به الگوی اسلامی - ایرانی، انتخاب شده است. در الگوی یادشده، تعداد ۴ الگوی قانون‌گرا، آرمان‌گرا، تحول‌گرا و تعالی‌گرا برای توصیف فرهنگ‌سازمانی معرفی شده است و در قلب یا هسته مرکزی این الگو نیز متکی بر اندیشه اسلامی، الگوی پنجم فرهنگ‌سازمانی با عنوان فرهنگ‌مکتبی لحاظ شده است. فرهنگ‌مکتبی در این الگو فراتر از محورهای متقاطع توجه به محیط بیرونی - داخلی و توجه به رابطه‌مداری - وظیفه‌مداری و به نوعی مشرف بر آن طراحی شده است. برای الگوهای پنج‌گانه مدل، تعداد ۲۰ ویژگی فرهنگ‌سازمانی شناسایی و معرفی شده است که شرح آن در شکل شماره ۱ ارائه می‌شود.



سرسره ۰۰ ویرسی سی ترسرسر سی بر اسس اسری برنی سسسی سی سی و سسی

روش‌شناسی

چنانچه گفته شد، مقاله حاضر مبتنی بر پژوهشی است که با استعانت از روش‌های کمی و کیفی و به صورت ترکیبی اجرا شده است. در این مطالعه، مراحل زیر انجام پذیرفته است؛

الف) انجام مطالعات اسنادی: این مرحله دربرگیرنده دو فعالیت بوده است؛ بررسی مطالعات صورت گرفته پیرامون موضوع فرهنگ سازمانی (اعم از سنجش و ارزیابی وضعیت‌های موجود و یا تلاش‌های صورت گرفته به منظور ارتقای فرهنگ سازمانی در کشور) و مطالعه اسناد بالادستی در سطح ملی و در سطح سازمان ناجا با موضوع شناسایی سیاست‌ها و استراتژی‌های کشور/ سازمان در ارتباط با فرهنگ سازمانی ایرانی- اسلامی.

ب) مطالعه میدانی با استفاده از روش‌های کمی و کیفی: این مرحله دربرگیرنده چهار فعالیت بوده است؛ انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساخت‌یافته با صاحب‌نظران و نخبگان سازمان ناجا با هدف تدقیق مولفه‌ها و عناصر فرهنگ سازمانی ناجا، تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق (تا به این مرحله) با هدف احصای مولفه‌های فرهنگ سازمانی ایده‌آل، اجرای روش

دلفی با هدف وزن‌دهی (شناسایی ضرایب اهمیت) مولفه‌های فرهنگ‌سازمانی و انجام پیمایش و تکمیل پرسشنامه با مدیران ارشد سازمان ناجا با هدف سنجش وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی ناجا.

ج) تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی: این مرحله نیز طی دو گام صورت پذیرفته است؛ تجزیه و تحلیل یافته‌های مراحل مختلف پیشین با استفاده از روش SWOT و تدوین راهبردهای پیشنهادی با هدف توسعه فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر الگوی ایرانی-اسلامی.

با توجه به این مراحل سه‌گانه، موضوع تعیین جامعه آماری و حجم نمونه در دو مرحله اول و دوم قابل طرح تشخیص داده شد. از آنجا که این دو مرحله نیز از ویژگی‌های متفاوتی برخوردار بودند، جامعه آماری و حجم نمونه این پژوهش در مراحل یادشده، متفاوت بوده و در هر مرحله، به صورت مجزا اجرا شد.

در مرحله اول، تمامی مطالعات پژوهشی و تمامی اسناد مرتبط با موضوع، به عنوان جامعه آماری طرح در نظر گرفته شد. در این مرحله تلاش شد تا با مطالعه تمامی مستندات ارزشمند، از نمونه‌گیری خودداری شود؛ بر همین اساس، در این مرحله، بیش از ۶۰ عنوان مقاله، ۱۰ عنوان طرح پژوهشی (که در بخش پیشینه پژوهش گزارش شد) و بیش از ۲۰ عنوان سند بالادستی (که در بخش شأن و جایگاه موضوع گزارش شد) مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته‌اند. در مرحله دوم، ابتدا اندیشمندان و اندیشه‌ورزان (افراد با تجربه) سازمان و در ادامه، مدیران ارشد سازمان به عنوان جامعه آماری طرح در نظر گرفته شدند. در این بخش نیز با توجه به ماهیت طرح، نمونه‌ها به صورت تعمدی و با نظر کارفرما و ناظر طرح انتخاب شدند. در این مرحله، تعداد ۳۱ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته صورت پذیرفت.

در پایان هر مصاحبه، پرسشنامه‌هایی ساخت‌یافته نیز در اختیار مصاحبه‌شوندگان و تعدادی از نیروهای معرفی شده از طرف ایشان قرار گرفت. تعداد پرسشنامه‌های بازگشت‌شده که مبنای محاسبات کمی این گزارش قرار گرفته است، برابر با ۵۲ پرسشنامه بوده است.

مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها با تکیه بر الگوی SWOT و تدوین راهبردها، با مشارکت فعال ۵ نفر از کارشناسان ارشد سازمان ناجا و ۴ نفر از اعضای تیم پژوهش صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

الف) ترسیم وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در ناجا

چنانچه در بخش روش‌شناسی توضیح داده شد، پس از تدوین و تدقیق شاخص‌ها و متغیرهای فرهنگ سازمانی در ناجا و به منظور سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، نسبت به اخذ نظرات مدیران ارشد سازمان ناجا اقدام گردید؛ بنابراین، یکی از یافته‌های این مطالعه بر مبنای نظرات ارائه شده، ترسیم وضعیت موجود فرهنگ سازمانی ناجا به تفکیک هر یک از الگوهای پنج‌گانه است.

الگوی فرهنگ مکتبی

وضعیت ناجا در ارتباط با الگوی فرهنگ مکتبی و چگونگی وضعیت چهار شاخص تکلیف‌گرایی، ولایت‌مداری، دشمن‌ستیزی و شهادت‌طلبی در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است. با توجه به نتایج، «روحیه ولایت‌مداری» برجسته‌ترین شاخص این بعد از فرهنگ سازمانی در بین پاسخگویان است و «تکلیف‌گرایی» ضعیف‌ترین شاخص فرهنگ مکتبی می‌باشد. بر اساس آنچه مشاهده شد، فرهنگ سازمانی ناجا در ارتباط با شاخص‌های «ولایت‌مداری» و «برخورداری از روحیه دشمن‌ستیزی» از امتیازات قابل توجهی برخوردار است. بر اساس ارزیابی‌ها، شاخص «عمل بر مبنای تکلیف» از امتیاز کمتری نسبت به شاخص‌های دیگر برخوردار شده است و همین امر نیز شاخص فرهنگ سازمانی مکتبی را در حد خوب قرار داده است.

الگوی فرهنگ سازمانی قانون‌گرا

وضعیت الگوی فرهنگ سازمانی قانون‌گرا و چگونگی وضعیت چهار شاخص یکپارچگی، ضابطه‌مداری، فرایندهای منطقی و نظام‌های مدون نیز در جدول شماره ۲ نمایش داده شده است.

بر اساس نظرات پاسخگویان، شاخص «ضابطه‌مداری» امتیازآورترین شاخص این بعد فرهنگ سازمانی را تشکیل داده‌اند. در مجموع، شاخص فرهنگ قانون‌گرا در ناجا نمره خوب را کسب نموده است. بر اساس نتایج مندرج در جدول، می‌توان اظهار داشت که الگوی فرهنگ سازمانی قانون‌گرا و سلسله‌مراتبی در سازمان ناجا وجود دارد؛ به عبارت دیگر، نظام‌ها و فرایندها در قالب دستورکارها و آیین‌نامه‌های مختلف وجود داشته و پای‌بندی به آن مورد تأکید سازمان است.

الگوی فرهنگ‌سازمانی آرمان‌گرا

وضعیت الگوی فرهنگ آرمان‌گرا و چگونگی وضعیت چهار شاخص ارزش‌مداری، چشم‌اندازمحوری، راهبردمحوری و هدف‌مداری در جدول شماره ۲ نمایش داده شده است. در نتایج این پژوهش، مشاهده می‌شود که دو شاخص «چشم‌اندازمحوری» و «ارزش‌مداری» موثرترین شاخص‌های این بعد فرهنگ‌سازمانی و شکل‌دهنده الگوی فرهنگ‌سازمانی آرمان‌گرا در ناجا می‌باشد. با وجود تمرکز مناسب سازمان بر شاخص‌های ارزش‌مداری و چشم‌اندازمحوری، در شاخص‌هایی همچون راهبردمحوری به منظور انعطاف‌پذیری بالا برای تغییر راهبردها در مواقع لزوم، امتیاز لازم کسب نشده است.

الگوی فرهنگ‌سازمانی تحول‌گرا

در جدول شماره ۲ شرایط الگوی فرهنگ‌سازمانی تحول‌گرا و چگونگی وضعیت چهار شاخص مزیت‌آفرینی، دانایی‌محوری، نوشوندگی و خطرپذیری گزارش شده است. نتایج بیانگر آن است که شاخص «نوشوندگی» و «دانایی‌محوری» بهترین شاخص‌های این بعد فرهنگ‌سازمانی در ناجا بوده است. چنانچه مشاهده شد، در الگوی فرهنگ‌سازمانی تحول‌گرا، بیشترین امتیاز را شاخص‌هایی چون «دانایی‌محوری» و «نوشوندگی» کسب نموده‌اند.

الگوی فرهنگ‌سازمانی تعالی‌گرا

وضعیت الگوی فرهنگ‌سازمانی تعالی‌گرا در ناجا و چگونگی وضعیت چهار شاخص کرامت‌انسانی، پویایی اجتماعی، رهبری الهام‌بخش و کمال‌گرایی، نیز در جدول شماره ۲ نمایش داده شده است.

نتایج بیانگر آن است که شاخص «کرامت‌انسانی» به عنوان پرامتیازترین شاخص این بعد فرهنگ‌سازمانی در ناجا شناخته شده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، با وجود کسب وضعیت به نسبت قابل قبول از شاخصی همچون توجه به کرامت‌انسانی، سایر شاخص‌ها، از وضعیت قابل قبولی برخوردار نبوده و بر همین اساس، می‌توان اظهار داشت که سازمان ناجا در ارتباط با الگوی فرهنگ‌سازمانی تعالی‌گرا از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد.

جدول شماره ۲؛ وضعیت شاخص‌ها و زیر شاخص‌های فرهنگ سازمانی در ناجا

الگوی فرهنگ سازمانی	شرح شاخص‌های کلان	نتایج ارزیابی از هر شاخص		
		خوب	متوسط	ضعیف
فرهنگ مکتبی	تکلیف‌گرایی		*	
	ولایت‌مداری	*		
	دشمن‌ستیزی	*		
	شهادت‌طلبی	*		
	فرهنگ مکتبی	*		
فرهنگ قانون‌گرا	یکپارچگی	*		
	ضابطه‌مداری	*		
	فرایندهای منطقی		*	
	نظام‌های مدون		*	
	فرهنگ قانون‌گرا		*	
فرهنگ آرمان‌گرا	ارزش‌مداری	*		
	چشم‌انداز محوری	*		
	راهبرد محوری		*	
	هدف‌مداری		*	
	فرهنگ آرمان‌گرا		*	
فرهنگ تحول‌گرا	مزیت‌آفرینی	*		
	دانایی محوری		*	
	نوشوندگی		*	
	خطرپذیری	*		
	فرهنگ تحول‌گرا	*		
فرهنگ تعالی‌گرا	کرامت‌انسانی		*	
	پویایی اجتماعی	*		
	رهبری الهام‌بخش	*		
	کمال‌گرایی	*		
	فرهنگ تعالی‌گرا	*		

در مجموع، باید چنین نتیجه گرفت که روح حاکم بر فرهنگ سازمانی ناجا، فرهنگ مکتبی می‌باشد و روحیه ولایت‌مداری، دشمن‌ستیزی و شهادت‌طلبی بارزترین دلایل وجود این الگوی فرهنگی در سازمان است.

نتایج بیانگر آن است که سازمان ناجا در مرتبه دوم، متأثر از الگوی فرهنگ‌سازمانی قانونگرا است؛ به عبارت دیگر، سازمان ناجا، سازمانی سلسله‌مراتبی است که ضابطه‌مداری و یکپارچگی از ویژگی‌های بارز آن برشمرده می‌شود. اگرچه بر اساس نظر پاسخگویان، در این زمینه، شاخص‌هایی همچون منطقی بودن و مدون‌بودن فرآیندها، نیاز به اصلاح و بهبود بیشتری دارند.

الگوی فرهنگ‌سازمانی آرمان‌گرا نیز در سازمان قابل‌مشاهده است؛ به عبارت دیگر، سازمان ناجا با وجود تمرکز ویژه بر شغل و وظیفه، به محیط بیرونی سازمان نیز نگاهی داشته و تلاش نموده است تا با ارزش‌مداری و چشم‌اندازمحوری، رسالت و مأموریت‌های سازمان را شفاف نماید. با توجه به نتایج به دست آمده، تمرکز سازمان بر شغل و وظیفه و عدم برخورداری از انعطاف‌پذیری لازم نسبت به تغییرات بیرونی و یا امکان به‌کارگیری روش‌ها، فرآیندها و راهکارهای نوآورانه و... باعث شده است تا ناجا از الگوهای فرهنگ‌سازمانی تعالی‌گرا و تحول‌گرا، فاصله داشته باشد.

ب) تدوین راهبردهای ارتقای فرهنگ‌سازمانی ناجا

پس از ترسیم وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی در ناجا پیرامون هر یک از الگوهای پنج‌گانه فرهنگ‌سازمانی و به‌منظور فراهم‌سازی شرایط تدوین راهبردهای پیشنهادی برای ارتقای وضعیت فرهنگ‌سازمانی، با تکیه بر مولفه‌های سنجش‌شده، نسبت به استخراج و بیان نقاط قوت و نقاط قابل‌بهبود فرهنگ‌سازمانی ناجا اقدام شد.

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی پژوهش تشریح شد، الگوی انتخابی به منظور تدوین راهبردهای پیشنهادی ارتقای وضعیت فرهنگ‌سازمانی در ناجا، الگوی SWOT بوده است. در این الگو، علاوه بر شناسایی نقاط قوت و قابل‌بهبود سازمان، ضرورت دارد تا با توجه به شرایط محیطی بیرونی، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان در ارتباط با موضوع فرهنگ‌سازمانی نیز مورد بررسی قرار گیرد؛ بنابراین، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی موضوع فرهنگ‌سازمانی در سازمان ناجا، نخست بر مبنای مرور اسناد و پژوهش‌های موجود در ناجا و سپس بر مبنای نتایج حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران (فرماندهان) ناجا مورد شناسایی قرار گرفت. در ادامه، بر مبنای تقابل عوامل داخلی و خارجی نسبت به شناسایی و تدوین راهبردهای مناسب اقدام شده است.

ماتریس SWOT یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که تصمیم‌گیران به وسیله آن، اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن، چهار نوع راهبرد را ارائه نمایند:

راهبرد قوت - فرصت: در اجرای راهبرد قوت - فرصت، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد تا از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. این نوع راهبردها، **راهبردهای تهاجمی** نامیده می‌شوند.

راهبرد ضعف - فرصت: در این وضعیت، سازمان در تلاش است تا با بهره‌جستن از فرصت‌ها، نقاط ضعف را از بین ببرد؛ به عبارت دیگر، سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج، نقاط ضعف داخلی را بهبود می‌بخشد. راهبردهای اتخاذ شده سازمان با این رویکرد، **راهبردهای محافظه‌کارانه** نامیده می‌شود.

راهبرد قوت - تهدید: در این راهبرد، سازمان برای احتراز از تهدیدها، از قوت‌ها استفاده می‌نماید؛ به عبارت دیگر، در این رویکرد، سازمان‌ها می‌کوشند تا با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. این نوع راهبردها را **راهبردهای رقابتی** می‌نامند.

راهبرد ضعف - تهدید: در این راهبرد، سازمان برای احتراز از تهدیدها و ضعف‌های شناسایی‌شده، سعی بر کاهش آنها دارد؛ به عبارت دیگر، سازمان به دنبال شناسایی **راهبردهای تدافعی** خواهد بود.

راهبردهای تهاجمی (راهبرد قوت - فرصت)

بازنویسی و شفاف‌سازی رسالت‌ها و مأموریت‌های ناجا به تفکیک حوزه‌های نفوذ و فعالیت‌های مختلف؛

- هدایت و به‌کارگیری توان علمی نخبگان، خبرگان، فرهیختگان و ظرفیت‌های علمی کشور در جهت ارائه راهبردهای نهادینه‌سازی نگاه فرهنگی و اجتماعی در بدنه ناجا؛

- بسترسازی و ایجاد سامانه‌های جلب توان فکری و مشاوره‌ای جامعه در فضای تعاملی ایجادشده میان ناجا و مردم؛

- ایفای نقش فرهنگ‌سازی در جامعه به صورت عملی، از طریق جاری‌سازی و تسری نظام اعتقادات و باورهای مکتبی و انقلابی در مأموریت‌ها و فعالیت‌های ملموس و عینی ناجا؛

- استفاده از توان علمی نخبگان، خبرگان، فرهیختگان و ظرفیت‌های علمی کشور به منظور اصلاح رویه‌ها و فرآیندهای ناجا، مبتنی بر فناوری روز.

راهبردهای محافظه‌کارانه (راهبرد ضعف - فرصت)

- ایجاد نظام‌های گردش کار تخصصی به ویژه در سال‌های نخستین ورود نیرو به ناجا (تلاش برای تجربه رده‌ها و بخش‌های مختلف در حوزه تخصصی و نه فراتر از آن)؛
- طراحی و تدوین نظام به کارگیری و استقرار نیروهای ناجا در محیط‌های همسان و همسطح (عدم توجه به پایگاه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیرو و استقرار در محیط‌های ناهمسان، مستعد و تقویت‌کننده بروز آسیب است)؛
 - استفاده از ظرفیت‌ها و توان منابع انسانی سازمان برای پذیرش مسئولیت‌ها در رده‌های بالای سازمان؛
 - بسترسازی و ایجاد سامانه‌های لازم به منظور به اشتراک‌گذاری تجارب زیسته کارکنان و توسعه سطح تعاملات در سطح نیروهای مختلف ناجا؛
 - زمینه‌سازی برای جلب حمایت شوراها و ستادهای تاثیرگذار تصمیم‌گیر در سطوح عالی نظام در راستای بازبینی و بازطراحی نظام جبران خدمات در ناجا؛
 - تدوین بسته‌های حمایتی جذاب (مادی و غیرمادی) برای کارکنان ناجا؛
 - طراحی و تدوین نظام‌های جامع حفظ و نگهداشت نیرو؛
 - طراحی و تدوین نظام حمایت از نیروهای ناجا (اعم از حمایت‌های قانونی و حقوقی، حمایت‌های روانشناختی و...)
 - طراحی نظام جبران خدمات ناجا مبتنی بر اکو سیستم و زیست‌بوم حوزه خدمت (توجه به شرایط اقلیمی، جغرافیایی، فیزیکی، فرهنگی و...)
 - توسعه فرهنگ پرسشگری و پرورش روحیه پاسخ‌گویی در ناجا (به ویژه در سطوح عالی)؛
 - توسعه میزان انعطاف‌پذیری سازمان در ارتباط با تفویض اختیار و پذیرش شیوه‌های خلاقانه و نوآورانه عمل به وظایف توأمان با تصریح و تشریح دقیق شرح وظایف؛
 - ترویج گفتمان عمل به وظیفه به مثابه عمل به تکلیف؛
 - تلمطیف و منعطف‌سازی سلسله‌مراتب سازمانی ناجا بر مبنای شأن و جایگاه کرامت انسانی؛
 - هدایت و به‌کارگیری ویژگی‌های بارز ناجا (شجاعت و خطرپذیری در مواجهه با تهدیدات، خطرات و...) در راستای پذیرش و استقبال از تغییرات سازمانی؛
 - بهره‌گیری از فرهنگ ایثار و مقاومت جاری در ناجا در جهت کمک به ایفای نقش پلیس مسئول؛

- بازبینی و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد نیرو و تلاش برای استقرار نظام ارزیابی فرآیندها به جای فعالیت‌ها (جایگزینی نظام فرآیند محور به جای نظام وظیفه محور).

راهبردهای رقابتی (راهبرد قوت - تهدید)

- بسترسازی و آموزش در راستای به‌روزرسانی دانش و نگاه ناجا نسبت به تغییرات مستمر پیش روی جامعه؛

- به اشتراک‌گذاری تجارب نیروهای صف ناجا با توجه به زیرساخت‌های ارتباطی موجود در ناجا؛

- به‌کارگیری شیوه‌ها و شبکه‌های جذاب و عملیاتی برای آموزش شهروندان در ارتباط با معرفی نقش، مأموریت‌ها و خدمات ناجا به جامعه؛

- طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش (مستندسازی تجارب موجود) در ناجا؛

- آموزش گسترده جامعه در راستای نهادینه‌سازی فرهنگ پیگیری امور از مسیرهای قانونی و پرهیز از توسل به نظام‌های غیر رسمی؛

- بازنگری و تدوین برنامه راهبردی سازمان با لحاظ مراجع بالاسری متعدد ناجا و تلاش بر ایجاد شفافیت فرآیندهای راهبری ناجا؛

- تدوین برنامه‌های راهبردی تخصصی با توجه به مأموریت‌ها و حوزه‌های مختلف فعالیت ناجا؛

- بسترسازی و برنامه‌ریزی برای هدایت و کنترل ویژگی‌های بارز کارکنان ناجا (شجاعت، رشادت، از خودگذشتگی، وفاداری به انقلاب و نظام و ...) به سمت حوزه‌های تخصصی پیش روی ناجا؛

- آموزش و بسترسازی ترویج روحیه و توان تصمیم‌گیری سریع در میان کارکنان ناجا با توجه به شرایط محیطی؛

- توسعه تعاملات و مشارکت‌های درون سازمانی و برون سازمانی ناجا به ویژه در ارتباط با جامعه؛

- توسعه و تعمیق فرهنگ خودباوری، خوداتکایی، نوآوری و خلاقیت در تمامی سطوح و ابعاد؛

- تدوین شاخص‌های مناسب و سطح بالا برای جذب نیرو و کمک به ارتقای معیارهای ورود به ناجا؛

- بسترسازی برای ایجاد و فعال‌سازی شبکه‌های عضوایی به منظور کشف استعدادها و جذب افراد واجد شرایط ویژه؛

- توسعه فرهنگ مکتبی به منظور غلبه بر مشکل وجود خرده فرهنگ‌های مختلف در سازمان (ایجاد هویت برتر)؛

- تمرکز بر توانمندسازی نیروهای ناجا از طریق ایجاد روحیه خودباوری و کفایت نفس؛
- تعمیق و تحکیم ارزش‌های هویت‌بخش ناجا در قالب مراسم، نشان‌ها، آداب، الگوهای رفتاری و ظاهری و ... مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی.

راهبردهای تدافعی (راهبرد ضعف - تهدید)

- بازنگری و اصلاح در چشم‌اندازهای ناجا و تزریق روحیه نشاط، پویایی، امید و سرزندگی در چشم‌اندازهای ناجا؛

- تدوین برنامه جامع اطلاع‌رسانی، معرفی و نهادینه‌سازی چشم‌انداز، مأموریت‌ها، سیاست‌ها و اهداف ناجا نزد کارکنان ناجا؛

- بازنگری و اعمال اصلاح در راهبردهای تدوین‌شده سازمان با توجه به گستره تحولات محیطی پیش‌رو؛

- الگوسازی برای نیروهای جدید سازمان در مجامع علمی پرورش نیروهای آینده ناجا؛
- تدوین شرح درس‌ها و سرفصل‌های آموزشی دوره‌های تربیت نیرو در مجامع علمی پرورش نیروی ناجا بر اساس تجربه زیسته کارکنان سازمان؛

- اصلاح ساز و کارهای جذب نیرو در ناجا و حرکت به سمت تخصص‌گرایی و نخبه‌پروری؛
- بسترسازی و تلاش برای بازنگری و تدوین شرح وظایف صریح و شفاف سازمان با لحاظ حوزه عملکرد سازمان‌های موازی یا همتراز.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به فراوانی راهبردهای پیشنهادی و تدوین شده، حرکت در جهت طبقه‌بندی و دسته‌بندی و کمک به جمع‌بندی و تقلیل داده‌ها، به عنوان امری سودمند و مفید در جهت جمع‌بندی و نتیجه‌گیری تشخیص داده شد. بر همین اساس نیز تلاش شد تا با تجزیه و تحلیل نقاط اشتراک راهبردهای پیشنهادی، نسبت به ارائه یک طبقه‌بندی اقدام گردد. نتیجه تلاش انجام‌شده، ارائه راهبردهای محوری ارتقای فرهنگ سازمانی در ناجا به شرح زیر است؛

*** تمرکز بر فعالیت های ترویجی، تربیتی و آموزشی؛**

*** تمرکز بر اصلاح فرآیندهای سازمانی در ناجا و به عبارت دیگر، بهسازی فرآیندی؛**

*** تمرکز بر اعمال اصلاحات ساختاری در ناجا و به عبارت دیگر، بهسازی ساختارها.**

در ادامه، مهم‌ترین محورهای قابل بحث تحت نظارت هر محور، مورد جمع‌بندی قرار گرفت:

راهبردهای مبتنی بر ترویج، تربیت و آموزش

در تدوین برنامه‌های راهبردی، مقوله آموزش همیشه در کانون توجه قرار دارد و زمانی که بحث از مفاهیم فرهنگی و به طور مشخص در این پژوهش، بحث از فرهنگ سازمانی است، مقوله آموزش از جایگاهی ویژه برخوردار می‌شود. بر همین اساس نیز بخشی از راهبردهای پیشنهادی با تکیه بر آموزش تدوین شده است. در ارتباط با آموزش، بر مخاطب قرار دادن دو گروه تأکید شده است؛ در مرحله نخست، کارکنان ناجا و در مرحله دوم، شهروندان.

راهبردهای مبتنی بر بهسازی فرآیندی

بخش قابل توجهی از راهبردهای پیشنهادی که در اصل به بهبود و اصلاح فرآیندها منجر خواهد شد، با توجه به تغییرات مختلف اجتماعی، فرهنگی، فنی و فناورانه در حال وقوع در جامعه و ضرورت صدور واکنش سریع و انطباق ناجا با این تغییرات تدوین شده است.

بخشی از مشکلات و معضلات حوزه فرهنگ سازمانی ناجا در ارتباط با ساز و کارهای جذب نیرو در ناجا تبیین شده است؛ از همین رو، بخشی از راهبردهای مبتنی بر تغییر فرآیندها، سامانه‌های جذب نیرو در ناجا را مورد تأکید قرار داده است.

موضوع نگهداشت نیرو، خود، از جمله دیگر عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی است که در این پژوهش بسیار مورد تأکید پاسخ‌گویان قرار گرفته است. بخشی از راهبردهای مبتنی بر تغییرات فرآیندی بر مبنای این موضوع نگاشته شده است.

راهبردهای متمرکز بر بهسازی ساختاری

از جمله یافته‌های این پژوهش، وجود نهادهای مختلف، پیرامون حوزه عمل ناجا بوده است که با مشارکت به صورت نهادهای بالاسری ناجا و یا فعالیت در حوزه‌های عمل ناجا، پیامدهایی همچون اختلاط نقشی و وظایف، ابهام در تکلیف، عدم شفافیت چشم‌اندازی و مأموریتی و... را به همراه داشته است که جملگی به صورت مستقیم، فرهنگ سازمانی ناجا را متأثر خواهند ساخت؛ از این رو، مجموعه‌ای از راهبردها با هدف مدیریت این پیامدها ارائه شد.

بخشی از راهبردهای مبتنی بر تغییرات ساختاری، بر تقویت بعد تعاملی و مشارکتی عملکرد ناجا متمرکز شده است. توسعه سطح تعاملات برون سازمانی، در تلطیف فضای موجود و پر شدن فاصله میان جامعه و ناجا موثر بوده است و همچنین، توسعه تعاملات درون سازمانی، بر تقویت روحیه اعتماد و همبستگی، توسعه دانش بومی و... اثرگذار خواهد بود.

بخش دیگری از راهبردهای مبتنی بر تغییرات ساختاری نیز بر ضرورت ایجاد تغییرات در راستای حمایت از نیروهای درون سازمانی ناجا از ابعاد مختلف تأکید داشته است.



منابع

- آشنا، مصطفی و همکاران (۱۳۹۲)؛ نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال پنجم، شماره ۴
- اکبری، پیمان (۱۳۸۹)؛ بررسی نقش فرهنگ در سازمان، اقتصاد، کار و جامعه، ش ۱۲۲
- امامی، مصطفی و رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۷)؛ فرهنگ سازمانی مدیران از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه، فصلنامه راهبرد، سال اول، شماره دوم، ۱۴۵ - ۱۷۰
- حاجی‌ها، زهره و محدثه خراطزاده (۱۳۹۳)؛ بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و معیارهای خلق ارزش در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۳
- دباغی، آزاده و همکاران (۱۳۸۹)؛ معرفی ابزار خاکستری ارزیابی فرهنگ سازمانی GOCAI و پیاده‌سازی آن در معاونت مهندسی ساختار و بهره‌وری شرکت ملی نفت ایران، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳
- رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۵) رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها، جلد ۳، ترجمه پارساییان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رحیم‌نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۸)؛ بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، شماره ۳۵، ۱۷۰-۱۴۷
- رسته مقدم، آرش و همکاران (۱۳۹۲)؛ شناسایی فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، ۱۱۱-۱۳۵
- زارعی میتن، حسن (۱۳۷۴)؛ تبیین الگوهای فرهنگ سازمان براساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و تأثیر آن بر رضایت شغلی (پایان‌نامه دکتری)، تهران: دانشگاه تربیت مدرس
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۸)؛ تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی، فصلنامه مجتمعه آموزش عالی قم، شماره ۱، ۱۱۷-۱۳۹
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۸)؛ مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران، آگاه
- سلطانی، محمد رضا (۱۳۹۱)؛ تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی در یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح... فصلنامه مدیریت اسلامی، شماره ۳، ۹۹-۱۲۲
- سلطانی، محمدرضا؛ بردبار، محمدحسین؛ هوشنگی، مهدی (۱۳۹۰)؛ بررسی تطبیقی ارزش‌های

- فرهنگ‌سازمانی از دیدگاه کارکنان یک سازمان نظامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال سوم، شماره ۱، ۷۶-۵۳
- شافعی، رضا و نسیم لاهه (۱۳۹۱): مطالعه میزان تأثیرپذیری مدیریت دانش از فرهنگ‌سازمانی و رابطه آن با پرورش کارکنان دانشی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۳، ۱۵۲-۱۳۱
- شاه‌آبادی، محمد مهدی و عابدی جعفری، حسن (۱۳۹۰): درآمدی بر روش بررسی ابعاد فرهنگ‌سازمانی با نگاهی به قرآن کریم، فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، سال ۱۷، شماره ۶۶، ۹۷-۱۱۶
- شاهبندزاده، حمید، مهدی یگانه، رضا و حسن‌پور، ندا (۱۳۸۹): ارزیابی فرهنگ‌سازمانی نیروی انتظامی و مقایسه آن با تأکید بر مدل ارزش‌های رقیب، پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره ۹، ۳۱-۵۲
- شریعتی، مسعود، مینایی‌راد، محسن، محمدنژاد، امیر (۱۳۹۲): شناخت باورهای فکری - ایدئولوژیک مدیران سازمان‌های اسلامی و تأثیر آن بر فرهنگ‌سازمانی، مورد مطالعه؛ نامه ۳۵ نهج‌البلاغه، فصلنامه مدیریت و تربیت اسلامی، سال دهم، شماره ۲۴، ۱۰۴-۷۹
- شوقی، بهزاد و همکاران (۱۳۹۲): اثر میانجی فرهنگ‌سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان مدرس شهرستان ساوه)، مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، شماره ۲۶
- عسکری وزیر، علی و همکاران (۱۳۹۱): ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج‌البلاغه، مدیریت در دانشگاه اسلامی ۳، سال اول، شماره ۳
- عسکری وزیر، علی (۱۳۹۵) بررسی مولفه‌های فرهنگ‌سازمانی با رویکرد اسلامی و با تأکید بر نهج‌البلاغه، پایان‌نامه برای اخذ کارشناسی ارشد، قم، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ زارع اشکذری، جلال‌الدین؛ هوشنگی، مهدی، (۱۳۸۹) بررسی و تحلیل روند ویژگی‌های فرهنگ سازمان ناجا، فصلنامه دانش انتظامی، شماره ۱۶۷، ۴۹-۱۰۸
- قدسیان، نرگس و همکاران (۱۳۹۴): الگوی فرهنگ‌سازمانی سازمان‌های آموزشی (EOCM) (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴، ۳۶۵-۳۴۱
- ونهارت، رابرت بی (۱۳۸۲) تئوری‌های سازمان‌های دولتی، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار

منابع انگلیسی

- Denison, D; Janovics, G; Young, G; Cho, J, H. (2006), **Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method**, <http://www.denisonconsulting.com>
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997), **Applicant Personality, Organizational Culture and Organizational Attraction**. *Personnel Psychology*, 50. 359-393.
- Robbins, Stephen P. (1991), **Organizational behavior**, Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall.

