

سازمان‌های بالنده و طلایه‌دار همواره در تلاش‌اند تا با آگاهی از ارزش‌های بی‌بدیل فرهنگی خود در نیل به عملکردهای ممتاز، از سازوکارهای گوناگون علمی برای سنجش وضعیت و اعتلای فرهنگ سازمانی خویش بهره‌جویند. اندیشمندان حوزه مدیریت و سازمان برای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، مدل‌ها، الگوها و گونه‌شناسی‌های مختلفی را ارائه نموده‌اند.

مقاله حاضر با هدف طراحی الگوی بومی سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی نهادهای انقلاب اسلامی تدوین شده است. در این مقاله تلاش شده تا با توجه به آموزه‌های دینی، تدابیر رهبران انقلاب، نظریه‌ها و یافته‌های علمی دانشمندان، ابتدا ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی بومی مورد شناسایی قرار گیرند؛ سپس به منظور سنجش روایی مدل، به مرحله آزمون گذاشته شوند. این شاخص‌ها توسط خبرگان تحقیق، با اعتبار بالایی (۹۳/۷٪) تأیید گردید و متعاقباً پنج نوع فرهنگ سازمانی مکتبی، تحول‌گرا، تعالی‌گرا، آرمان‌گرا و قانون‌گرا شناسایی شد. برابر یافته‌های تحقیق، فرهنگ مکتبی با نمره ۳/۵۲ اولین رتبه و فرهنگ تحول‌گرا با نمره ۲/۹۶ آخرین رتبه را از منظر پاسخگویان سازمان مورد مطالعه، به خود اختصاص داده است.

■ واژگان کلیدی:

فرهنگ سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، انواع فرهنگ سازمانی، نهادهای انقلاب اسلامی

# طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی

مورد مطالعه: یکی از نهادهای انقلاب اسلامی

محمد ابراهیم سنجقی

دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر (س)  
sanjaghi@yahoo.com

برزو فرهی بوزنجانی

دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
dr\_Farrahi@yahoo.com

محمد رضا سلطانی

استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
mrs\_soltan@yahoo.com

محمد بازرگانی

استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
dr\_Bazargani@yahoo.com

## مقدمه

مفهوم «فرهنگ سازمانی» با وجود اهمیت و نقش کاربردی آن در سازمان‌ها، موضوعی است که در دهه‌های اخیر وارد ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی شده است. امروزه مدیران سازمان‌های بزرگ به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی به‌عنوان سرچشمه همه توانائی‌های سازمان محسوب می‌شود. نیک پیداست که شناخت و سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، نشانگر ارائه تصویری است از میزان اهمیتی که سازمان به ارزش‌های فرهنگی می‌دهد. بدیهی است که با طراحی و تبیین وضع مطلوب و تعیین میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب می‌توان نسبت به مدیریت فرهنگ سازمانی اقدام نمود.

این مقاله بر آن است تا مدل متمایزی برای شناسایی و سنجش ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی ارائه نماید. برای این منظور، انواع گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی را مدنظر قرار داده و به‌دنبال آن با مطالعه آموزه‌های مکتبی، یافته‌های علمی، مطلوبیت‌های اساسی و اقتضات خاص سازمانی نهاد مورد نظر، مدل بومی‌شده‌ای را طراحی و مورد آزمون قرار دهد. دربخش روش‌شناسی تحقیق نیز، ضمن معرفی روش تحقیق، ابزار گردآوری اطلاعات همراه با میزان روایی و پایایی بحث می‌شود. بخش پایانی مقاله مربوط به بحث و نتیجه‌گیری است که نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق با استفاده از آزمون‌های آمار توصیفی و استنباطی به‌طور کامل تشریح می‌گردد.

## ۱. چارچوب نظری تحقیق

### ۱.۱. پیشینه پژوهش

نگرش‌ها و رویکردهای مختلفی در مطالعه مقوله فرهنگ وجود دارد و بر آن اساس نظریه‌ها و مدل‌های گوناگونی برای تعیین و تبیین مؤلفه‌های فرهنگی یک سازمان به‌کار رفته است. با نگاهی عمیق به مجموعه گونه‌شناسی‌های فوق می‌توان به پاره‌ای از قواعد و ملاحظات مشترکی که بیش و کم از سوی صاحب‌نظران مورد توجه قرار گرفته است پی برد؛ بدین معنی که در اغلب این مطالعات، بر بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان از یک‌سو و بر بعد یکپارچگی، وحدت و ثبات درونی سازمان از سوی دیگر تأکید شده است. همچنین در اغلب این الگوها ضمن اینکه بر ارزش‌های منابع انسانی

تمرکز گردیده، در عین حال بر راهبردهای بلندمدت، برنامه‌ریزی و هدف‌مداری سازمان نیز تأکید شده است.

گونه‌شناسی‌های مختلفی از فرهنگ سازمانی ذکر شده است: کامرون و کوئین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بر فرهنگ‌های ادهو‌کراسی، باشگاهی، بازاری و سلسله‌مراتبی تأکید دارند؛ دنیسون (۱۹۹۰) چهار نوع فرهنگ مأموریتی، بوروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیری را معرفی می‌نماید؛ کوک و لافرتی<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) متعرض سه نوع فرهنگ با عناوین: فرهنگ سازنده، فرهنگ انفعالی/تدافعی و فرهنگ تهاجمی/تدافعی شده است؛ چارلز هندی<sup>۳</sup> (۱۳۸۰) بر چهار نوع فرهنگ: باشگاهی، ایفای نقش، وظیفه‌گرایی و اصالت وجود اشاره دارد (فرهی و سنجقی، ۱۳۸۸: ۵۳-۲۹). گونه‌های دیگری از فرهنگ سازمانی وجود که به تعدادی از آنها با ذکر مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، در قالب جدول شماره (۱) اشاره می‌گردد (فرهی، سنجقی و سلطانی، ۱۳۸۹: ۱۳۳-۹۷).

جدول ۱: جمع‌بندی انواع مدل‌های فرهنگ سازمانی همراه با شاخص‌های فرهنگی

ردیف	مدل	نوع فرهنگ	شاخصه‌های فرهنگی
۱	کوئین (۱۹۸۵)	عقلایی	* تأکید بر هدف‌های سازمانی * ارتقاء شاخصه‌های عملکرد * شایسته‌سالاری در سازمان
		ایدئولوژیک	* پیگیری اهداف کلان و رسالتی * تسلط و رهبری بر خارج از سازمان * ارزش‌مداری * توجه به نیازهای کارکنان * رهبری کاریزما * تصمیم‌گیری قضاوتی
		توافق و مشارکت	* تأکید بر اتفاق و انسجام گروه * تعصب گروهی * تصمیم‌گیری مشارکتی * رهبری حمایتی مدیران * روابط سالم کاری در سازمان
		سلسله‌مراتبی	* تأکید بر اجرای قوانین و مصوبات * میزان کنترل مستقیم بر رفتار دیگران * تصمیم‌گیری متمرکز و سلسله‌مراتبی * رهبری محافظه‌کارانه
۲	کوک و لافرتی (۱۹۸۳)	سازنده	* نیل به هدف * خودکنترلی * تشویق‌های انسان‌مدارانه * وابستگی
		انفعالی/تدافعی	* تعارض‌پذیری * سنت‌گرایی * سلسله‌مراتب * اجتناب
		تهاجمی/تدافعی	* تقابل * اقتدار * رقابت * کمال‌طلبی

1. Quinn
2. Coock & Lafferty
3. Charles Handy

شماره	مدل	نوع فرهنگ	شاخصه‌های فرهنگی
۳	دیل و کندی <sup>۱</sup> (۱۹۸۸)	فرهنگ کار و بازی	* جدیت در انجام وظایف * همکاری گروهی افراد * تأکید بر جذابیت شغلی * ریسک‌پذیری کم * عکس‌العمل سریع نسبت به محیط
		فرهنگ شرط بر سازمان	* تأکید بر مهارت‌های فنی * ریسک‌پذیری زیاد * عکس‌العمل کند نسبت به محیط
		فرهنگ فرایندی	* فرایندهای اداری کارآمد * ریسک‌پذیری کم * عکس‌العمل کند نسبت به محیط * تأکید بر جزئیات عملیات و عملکرد
۴	سونن فیلد <sup>۲</sup> (۱۹۸۹)	فرهنگ ماکو	* ریسک‌پذیری زیاد * عکس‌العمل سریع نسبت به محیط * تأکید بر ارتقاء توانایی‌های فردی * تأکید بر هدف
		علمی	* جذب نیروهای مستعد جوان و دانشگاهی * تأکید بر یادگیری و پرورش استعدادها * تقویت شخصیت علمی و تخصص
		باشگاهی	* توجه به روحیات افراد * میزان وفاداری کارکنان به سازمان * توجه به سلسله‌مراتب سازمانی * توجه به سن و سنوات خدمت افراد
		تیمی	* تأکید بر نوآفرینی * تأکید بر ریسک‌پذیری * آزادی عمل
۵	دانیل دنیسون <sup>۳</sup> (۱۹۹۰)	سنگری	* نبود امنیت * شرایط کاری متزلزل و بی‌ثبات
		انعطاف‌پذیر	* تأکید بر فرایندهای اداری منعطف * واکنش سریع و صحیح در برابر تحولات محیطی * توجه به نیازهای مشتریان
		مأموریتی	* توجه به نیازهای محیط خارجی * تأکید بر حفظ وضعیت فعلی * ایجاد دیدگاه مشترک در سازمان * تبیین حرکت سازمان به‌وسیله مدیران
		مشارکتی	* جلب مشارکت و درگیری کارکنان در امور * توجه به تحولات محیط خارجی * افزایش حس مسئولیت و مالکیت در افراد
		مبتنی بر تداوم	* توجه اکید به روند انجام امور سازمان * تلاش برای حفظ ثبات * نبود مشارکت کارکنان * تأکید بر سنت‌های مرسوم
۶	چارلز هندی (۱۹۸۱)	نقشی	* تأکید بر ساختار بوروکراتیک * تعریف دقیق وظایف
		وظیفه‌ای	* تأکید بر معیارهای عملکردی * تلاش بسیار برای تحقق اهداف
		قدرتی	* وفاداری بیش از حد به صاحبان قدرت در سازمان * حرکت براساس قانون
		شخصی	* حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی * وجود استقلال حرفه‌ای

1. Deal & Kennedy
2. Sonnen field
3. Denison

شماره	مدل	نوع فرهنگ	شاخصه‌های فرهنگی
۷	مدل مکعب D <sub>60</sub>	شبکه ای	* جامعه‌پذیری زیاد * انسجام سازمانی کم * فرهنگ درهای باز * گفتگوهای غیررسمی * عدم شناخت درست مسیر حرکت سازمان
		اجیری	* جامعه‌پذیری کم * انسجام سازمانی زیاد * رهبری تشویقی * عدم اشتیاق به فعالیت‌های گروهی * روابط کاری خشک و بسیار رسمی * تأکید بر هدف
		پراکنده	* جامعه‌پذیری کم * انسجام سازمانی کم * روابط سست سازمانی * رواج بی‌هویتی سازمانی
		اشتراکی	* جامعه‌پذیری زیاد * انسجام سازمانی زیاد * روابط حسنه شخصی و سازمانی * دفاع از منافع سازمان
۸	هلریگل و سلوکوم (۱۹۹۶)	بوروکراتیک	* یکپارچگی داخلی کم * توان انطباق با محیط کم * تقید خشک به اصول * جزءنگری * تعامل کم با سایر بخش‌ها * کم‌توجهی به یادگیری
		رقابتی	* یکپارچگی داخلی کم * توان انطباق با محیط زیاد * روابط قراردادی بین افراد * وفاداری کم نسبت به سازمان * تأکید بر اهداف کمی * بازارمحوری
		مشارکتی	* یکپارچگی داخلی زیاد * توان انطباق با محیط کم * تعهد شخصی زیاد * علاقه به کار تیمی * جامعه‌پذیری گسترده
		یادگیرنده	* یکپارچگی داخلی زیاد * توان انطباق با محیط زیاد * ترغیب به یادگیری * تسلط سازمان بر محیط * منزلت بالای انسانی * آینده‌گرایی * تنوع زیاد

۱۱۷

### ۱.۲. نقد مدل‌ها

نتیجه بررسی ادبیات مفهومی پژوهش و نظریه‌ها و الگوهای سنجش، شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی، بیانگر این واقعیت است که الگوهای موجود نمی‌تواند به‌طور کامل و همه‌جانبه فرهنگ سازمان مورد مطالعه را مورد سنجش قرار بدهد. از جمله دلایلی که می‌توان برای این منظور ذکر نمود به قرار زیر می‌باشد:

- عدم جامعیت مدل‌های ذکر شده
- سود محور بودن عناصر فرهنگ حاکم بر اغلب مدل‌ها و توجه عمده به شاخص‌های کسب و کار و تجارت
- سیراب شدن عقبه فکری و تئوریک طراحان مدل‌ها از مشرب تفکر ماتریالیستی

- عدم توجه و یا توجه کم اغلب مدل‌ها به ارزش‌های دینی
- هم‌راستا و متناسب نبودن اکثر عوامل، عناصر و اجزاء مدل‌ها با فرهنگ بومی
- محدودیت تمامی ابعاد معرفی‌کننده فرهنگ سازمانی در یک مدل
- عدم غنای شاخص‌ها و محدود به قلمرو زمانی و مکانی بودن اغلب مدل‌ها
- عدم سنخیت الگوهای مورد مطالعه با رسالت، مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان مورد مطالعه
- عدم توان سنجش ارزش‌های اسلامی انقلابی به‌وسیله مدل‌های غیربومی

### ۱.۳. معرفی الگوی مفهومی پژوهش

الگوی مفهومی هر تحقیقی مبنای طراحی ابزار سنجش و زمینه اندازه‌گیری مؤلفه‌ها، متغیرها و شاخص‌های آن می‌باشد؛ از این‌رو تبیین تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل مفهومی تحقیق و تشریح دقیق آن می‌تواند کمک شایانی به تفهیم هر چه بهتر موضوع نماید. باید اذعان نمود که سازمان مورد مطالعه، یک سازمان منحصر به‌فرد بوده و رسالت، چشم‌انداز، راهبرد و اهداف مشخصی را دنبال می‌کند؛ از طرفی انتخاب یک الگو از بین الگوهای ذکر شده، برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی آن، باید مبتنی بر زیست بوم سازمان مورد نظر و آموزه‌های دینی و ارزش‌های محوری آن سازمان باشد. بنابراین در طراحی الگوی تحقیق فرآیند زیر دنبال شده است:

- مطالعه و مرور جامع ادبیات مفهومی تحقیق
- بررسی نظریه‌ها و الگوهای فرهنگ سازمانی
- دسته‌بندی انواع مدل‌های فرهنگ سازمانی که توسط صاحب‌نظران، ارائه شده است
- توجه به اسناد بالاستی و مطلوبیت‌های اساسی سازمان مورد مطالعه
- ملاحظه ابزار تحلیلی شناخت سازمان، اینکه هر سازمان دارای پنج جزء اساسی است (بعد معنایی متناظر فرهنگ آرمان‌گرا، بعد ساختاری متناظر فرهنگ قانون‌گرا، بعد رفتاری متناظر فرهنگ تعالی‌گرا، بعد محیطی متناظر فرهنگ تحول‌گرا و بعد فرهنگی متناظر فرهنگ مکتبی می‌باشد).
- احصاء مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر یک از فرهنگ‌های یادشده
- اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مدل مورد مطالعه توسط خبرگان تحقیق
- طراحی و ساخت ابزار تحقیق و اعتبارسنجی شاخص‌ها و گویه‌های هر یک از

مؤلفه‌ها توسط خبرگان تحقیق

• پایش و اعمال نظرات اصلاحی خبرگان

با توجه به آنچه گفته شد و ملاحظاتی که در تدوین و تعیین ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب این نهاد، مد نظر قرار گرفت، پنج نوع فرهنگ به شرح ذیل پیشنهاد گردید.

۱. فرهنگ مکتبی<sup>۱</sup>: مربوط به بعد حاکمیت ارزش‌های اسلامی - انقلابی است که ساحت درونی سازمان را تشکیل می‌دهد. یعنی میزانی که سازمان به موضوعات اسلامی و انقلابی اهمیت می‌دهد.

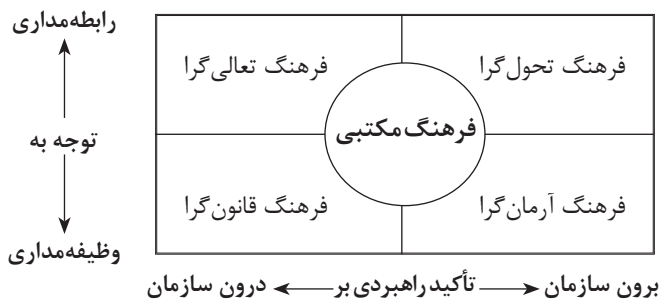
۲. فرهنگ تحول‌گرا<sup>۲</sup>: مربوط به بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان با تغییر و تحولات محیطی است؛ یعنی میزانی که سازمان به تحول‌گرایی ارزش و اهمیت می‌دهد.

۳. فرهنگ تعالی‌گرا<sup>۳</sup>: مربوط به بعد محتوایی و انسان‌محور بودن سازمان است؛ یعنی میزانی که سازمان به تعالی عوامل انسانی خود ارزش و اهمیت می‌دهد.

۴. فرهنگ آرمان‌گرا<sup>۴</sup>: مربوط به بعد معنایی و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان است؛ یعنی میزانی که سازمان به دستیابی اهداف بلندمدت خود ارزش و اهمیت می‌دهد.

۵. فرهنگ قانون‌گرا<sup>۵</sup>: مربوط به بعد ساختاری و سلسله‌مراتبی سازمان است؛ یعنی میزانی که سازمان بر نظم و انضباط و رعایت قانون‌گرایی تأکید می‌ورزد.

این پنج نوع فرهنگ در شکل زیر ترسیم گردیده است



نمودار ۱: ترکیب فرهنگ‌های پنجگانه با توجه به جهت‌گیری‌های آن

1. Religious Culture
2. Transformational Culture
3. Excellence Culture
4. Mission Culture
5. Law Culture

فرهنگ‌های یاد شده بر روی دو پیوستاری به نمایش در می‌آید که در یک طرف، وضعیت سازمان با توجه به دو بعد تأکید راهبردی بر درون (محیط داخلی)<sup>۱</sup> یا برون (محیط خارجی)<sup>۲</sup> سازمان و در پیوستار دوم توجه به رابطه‌مداری<sup>۳</sup> (فرد) در یک سر پیوستار و توجه به وظیفه‌مداری<sup>۴</sup> (شغل) در سر دیگر پیوستار قرار دارد. هر کدام از فرهنگ‌های یاد شده دارای چهار ویژگی اصلی هستند که نمایانگر ارزش‌های آن فرهنگ می‌باشند. به‌طور کلی این الگو دارای ۲۰ ویژگی است و هر ویژگی، به‌وسیله ۳ تا ۶ شاخص اندازه‌گیری می‌شوند و در نهایت برای سنجش تمامی شاخص‌ها از یک پرسشنامه ۹۴ گویه‌ای استفاده می‌گردد.

### ۱.۳.۱. تبیین اجزاء مدل مفهومی

#### ۱.۳.۱.۱. فرهنگ مکتبی

فرهنگ مزبور هنگامی در سازمان شکل می‌گیرد که جهت‌گیری‌ها، راهبردها، اهداف، سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، انجام وظایف سازمانی مبتنی بر مبانی و آموزه‌های مکتب اسلام و ارزش‌های منبعث از انقلاب اسلامی باشد. در این نوع فرهنگ توأمان هم به محیط خارجی سازمان و هم به محیط داخلی آن تأکید می‌شود و نیز در عین حال که به رابطه‌مداری تأکید می‌شود بر وظیفه‌مداری نیز، توجه می‌گردد.

با توجه به رسالت و مأموریتی که برای این نوع نهادها تعریف شده است چهار ویژگی تکلیف‌گرایی، ولایت‌مداری، دشمن‌ستیزی و شهادت‌طلبی، مؤلفه‌هایی هستند که در ارتباط نزدیک‌تر و منطقی با هم عوامل این فرهنگ را تشکیل می‌دهند.

عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگ مکتبی عبارت‌اند از:

تکلیف‌گرایی: میزان اهمیتی که سازمان و کارکنان بر انجام وظایف به‌عنوان تکلیف شرعی، شیفته خدمت بودن و تلقی از آن به‌عنوان عبادت، ارجحیت دادن تکلیف‌گرایی بر نتیجه‌گرایی، پذیرش و واگذاری مسئولیت‌ها، مشاغل و مناصب بر مبنای احساس تکلیف شرعی و توسعه و تفکر و عمل بر مبنای تکلیف‌مداری در سازمان، قائل هستند.

1. Internal Focus
2. External Focus
3. People Orientation
4. Task Orientation



ولایت‌مداری: درجه اهمیتی که سازمان و کارکنان بر اشتیاق و دلبستگی به ائمه معصومین (ع)، التزام به اجرای توصیه‌ها و دستورات معصومین (ع)، ایجاد آمادگی و قابلیت لازم جهت ایفای نقش در نهضت جهانی امام زمان (عج)، اعتقاد و التزام عملی به ولایت مطلقه فقیه و تجلی آن در رفتار کارکنان و تلاش در جهت تحقق آرمان‌ها و منویات امام خمینی (قدس سره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در سازمان، قائل هستند.

دشمن‌ستیزی: میزان اهمیتی که سازمان و کارکنان بر برخورداری از بصیرت سیاسی، شناخت و رصد دشمنان، آمادگی همه‌جانبه برای دفاع از انقلاب اسلامی و میهن اسلامی، برخورداری از روحیه انقلابی و سازش‌ناپذیری در مواجهه با دشمنان، ایجاد قابلیت و ظرفیت لازم برای جهاد در راه خدا و همچنین برخورداری از نگرش و تفکر استکبارستیزی و صهیونیست‌ستیزی قائل می‌باشند.

شهادت‌طلبی: درجه اهمیتی که سازمان و کارکنان برای نگرش به فرهنگ ایثار و شهادت‌طلبی در سازمان، تأکید بر آموزه‌های فرهنگ عاشورایی، خود را فدایی و جان بر کف اسلام و انقلاب اسلامی قلمداد نمودن، ایجاد رابطه معنوی و عاطفی با شهداء و الگوگیری از آنها، قائل می‌باشند.

#### ۱.۳.۱.۲. فرهنگ تحول‌گرا

فرهنگ تحول‌گرا که کارکرد اصلی آن معمولاً در محیط‌های پویا، چالشی، رقابتی و در شرایط متلاطم و پیچیده محیطی، بیشتر جلوه‌گر می‌شود، بر متغیرهای محیط خارجی از یک‌سو و رابطه‌مداری از سوی دیگر تأکید دارد. این فرهنگ قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال تغییرات محیطی مورد نیاز سازمان را به سهولت داشته و با هوشمندی امکان بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. صاحب‌نظران، از فرهنگ تحول‌گرا در قالب عباراتی همچون: سازگاری (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)؛ انطباق‌پذیری (هافستد، ۱۹۹۵)؛ انعطاف‌پذیری (دنيسون، ۱۹۹۵)؛ رقابتی (هلریگل و اسلوکم، ۱۹۹۶)؛ عقلایی (کوئین، ۱۹۸۵)؛ سازنده (کوک و لافرتی، ۱۹۸۵)؛ بازاری (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶)؛ گلخانه‌ای (ترامپناری، ۲۰۰۵)؛ شبکه‌ای (رابینز و لانگتن، ۲۰۰۱) یاد می‌کنند.

عمده‌ترین مؤلفه‌های فرهنگ تحول‌گرا عبارت‌اند از:

مزیت آفرینی: اهمیت و ارزش نهادن بر شناخت، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کار آفرینانه، شناخت و بهره‌گیری از قابلیت‌ها و قوت‌های سازمانی، حداکثر بهره‌مندی از ظرفیت‌های موجود و ایجاد ظرفیت‌های جدید، فرصت جویی و الگو برداری هوشمندانه از بهترین‌ها.

دانایی‌محوری: اهمیت و ارزش نهادن بر ترغیب و تشویق خلاقیت و نوآوری، تأکید بر تحقیق، پژوهش و تولید علم، درک عمیق از نیازهای آتی سازمان، آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، تأکید بر مدیریت دانش، یادگیری مستمر و آزمون شیوه‌های جدید انجام کار و تبادل مستمر آموخته‌ها و تجربیات بین کارکنان و مدیران. نوشوندگی: واکنش مناسب نسبت به تحولات محیطی، انعطاف‌پذیری و همکاری اعضای سازمان جهت اعمال تغییر، انطباق‌پذیری کارکنان با شیوه‌های جدید انجام کار و ایجاد دگرگونی‌های اساسی مورد نیاز سازمان.

خطرپذیری: میزان اهتمام سازمان و کارکنان آن به استقبال از چالش‌ها، تشویق ریسک‌پذیری، پذیرش انتقادهای سازنده کارکنان، شجاعت و جسارت در انجام تغییر و آمادگی کارکنان برای حضور در مأموریت‌های پُر مخاطره.

### ۱.۳.۱.۳. فرهنگ تعالی‌گرا

در فرهنگ تعالی‌گرا با رویکرد انسان‌مداری، ضمن تمرکز بر محیط داخلی سازمان، تلاش می‌شود تا بر عامل منابع انسانی، به‌عنوان سرمایه اصلی و برترین مزیت رقابتی سازمان تأکید شود. بنابراین، توجه به سرمایه انسانی و چگونگی رشد، مدیریت و هدایت آنها، به مسئله اول سازمان‌های پویا و هوشمند تبدیل شده است. انسانی که از نقطه نظر آموزه‌های اسلامی به‌عنوان گل سرسبد آفرینش از چنان مرتبه و منزلتی برخوردار است که به «خلیفه‌الله»<sup>۱</sup> ملقب گشته و از روح خود در او دمیده،<sup>۲</sup> به «احسن تقویم»<sup>۳</sup> آفریده شده، بر همه آفریده‌ها برتری<sup>۴</sup> داده شده، همه اسماء الهی را آموخته<sup>۵</sup> و «مسجود

۱. سوره بقره آیه ۳۰

۲. سوره حجر آیه ۲۹ و ۳۲

۳. سوره تین آیه ۴

۴. سوره اعراف آیه ۷۰

۵. سوره بقره آیه ۳۱

فرشتگان»<sup>۱</sup> قرار گرفته است.

بدیهی است که توسعه مشارکت کارکنان، منجر به پویایی و اثربخشی هر چه بیشتر سازمان می‌گردد و رهبری و مدیریت مشارکتی این امکان را برای مدیران فراهم می‌سازد تا در فرایند تغییر بر مقاومت‌ها فائق آیند. (کامنیگز و اورلی، ۲۰۰۱؛ دنیسون، ۲۰۰۱؛ کرایتنر و کینچی، ۲۰۰۱؛ رابینز ۱۹۹۷ و کی وردو لایدنر، ۲۰۰۳).

نگاهی به مدل‌هایی که برای مطالعه فرهنگ سازمانی طراحی و تبیین شده است، این واقعیت را آشکار می‌سازد که اغلب الگوها به بعد منابع انسانی و اهمیت آن در باروری و بالندگی سازمانی توجه زیادی نموده‌اند و با مضامینی همچون بهره‌وری انسانی (پیتر و واترمن، ۱۹۸۲)، توافق و مشارکت (کوئین، ۱۹۸۵)، فرهنگ باشگاهی (سانن فیلد، ۱۹۸۹)؛ مشارکتی (دنیسون، ۱۹۹۶ و هلریگل و اسلکوم، ۱۹۹۶)؛ باشگاهی (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶)؛ قبیله‌ای (ترامپنارس، ۲۰۰۵)؛ گروهی (رابینز ولانگتن، ۲۰۰۱) از آن نام برده‌اند.

عمده‌ترین مؤلفه‌های فرهنگ تعالی‌گرا عبارت‌اند از:

کرامت انسانی: از کارکنان به‌عنوان سرمایه اصلی و مهم‌ترین عامل مزیت راهبردی و رقابتی یاد کردن، بر تکریم کارکنان و انجام مناسبات سازمانی بر اساس احترام متقابل تأکید داشتن، بر حفظ کرامت کارکنان در واگذاری مسئولیت‌ها، مناصب، مشاغل و استحقاقی‌های سازمانی اصرار ورزیدن و استوار بودن و جهت‌گیری‌های اصلی سازمان بر احترام به شخصیت افراد و ارزش‌های انسانی.

کمال‌گرایی: تأکید بر رشد و شکوفایی و تعالی معنوی اعضای سازمان، سازنده، مولد و نخبه‌پرور بودن سازمان، حاکمیت شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در سازمان و آموزش و توانمندسازی کارکنان.

رهبری الهام‌بخش: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد جوی مشحون از اعتماد و اطمینان در سازمان، نفوذ و تأثیرگذاری (اعتقادی، معنوی و عاطفی) بر کارکنان تحت امر، ارتقای روحیه انگیزه خدمتی و جلب رضایت‌مندی کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های خود باوری و تشویق آنان بر تلاش بیشتر.

پویایی اجتماعی: میزان اهمیت سازمان (مدیران، کارکنان و نظام) به برقراری روابط و مناسبات انسانی، حاکمیت روابط سازنده و صمیمی بین کارکنان و تیم‌سازی و کار گروهی.

۱. سوره بقره آیه ۳۴ و سوره اعراف آیه ۱۱

توجه به ارزش‌های کار تیمی، ارتقاء هویت، تعلق و وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان، تقدم مصالح و منافع گروه و سازمان بر مصالح و منافع فردی و افزایش اعتماد، تعهد و وفاداری اعضا به سازمان، از ویژگی‌های این فرهنگ می‌باشد.

#### ۱.۳.۱.۴. فرهنگ آرمان‌گرا

تعریف و تعیین جهت‌گیری‌های بلندمدت برای هر سازمان، در فرهنگ آرمان‌گرا یا مأموریتی، بروز و ظهور پیدا می‌کند. رسالت یا مأموریت یک سازمان بیانگر اهداف، معانی و مفاهیمی از سازمان است که به‌وسیله تعریف جهت‌گیری‌های روشن و اهداف برون سازمانی و نقش اجتماعی آن به‌دست آمده است. درک روشن کارکنان از مأموریت سازمان، آنها را قادر خواهد ساخت تا با تصویر آینده‌ای مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند.

در فرهنگ آرمان‌گرا بر مدون، واضح و شفاف بودن راهبردها تأکید می‌شود و اغلب صاحب‌نظران، داشتن راهبردهای روشن و مدون را به‌عنوان عاملی اثر بخش در فرهنگ سازمانی تلقی نموده‌اند (دنیسون، ۲۰۰۱ و ایوانز، ۲۰۰۵).

در اکثر مطالعات فرهنگ سازمانی به بعد آرمان‌گرای سازمان، در قالب عباراتی همچون: فرهنگ مشتری‌مداری (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)؛ فرهنگ عقلایی (کوئین، ۱۹۸۵)؛ فرهنگ مأموریتی (دنیسون، ۱۹۹۰)؛ فرهنگ آرمان‌گرا (واعظی، ۱۳۷۵) فرهنگ کارآفرینی (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶) و فرهنگ موشک هدایت‌شونده (ترامپنارس، ۲۰۰۵) توجه شده است.

عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگ آرمان‌گرا عبارت‌اند از:

ارزش‌مداری: تأکید بر ارزش‌های محوری و پایدار سازمان، بر توافق همیشگی اعضا نسبت بر ارزش‌های متعالی سازمان، پیاده‌سازی و رسوخ ارزش‌ها در تمامی سطوح سازمانی، مراعات منشور اخلاقی سازمان و توجه به اصول هنجاری و رفتاری صحیح در سازمان.

چشم‌انداز محوری: شفافیت رسالت و مأموریت سازمان، برخورداری سازمان از چشم‌اندازی روشن، برخورداری اعضا از دیدگاهی مشترک از حالت مطلوب سازمان در آینده، امید آفرین و نشاط‌انگیز بودن امور سازمانی.

راهبرد محوری: برخورداری از راهبردهای مشخص و مدون، تعیین مقاصد و

جهت‌گیری‌های بلندمدت، اجماع کارکنان بر محقق کردن راهبردهای تعیین‌شده، بازآفرینی راهبردها و توجه به نیازها و اقتضائات جدید، رصد مستمر راهبردها و جلوگیری از انحراف برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمانی از جهت‌گیری‌های استراتژیک. هدف‌مداری: آرمان‌گرا و بلندپروازانه بودن اهداف سازمانی، واقعی و قابل‌دستیابی بودن اهداف، توافق گسترده اعضاء نسبت به تحقق اهداف، همسو بودن فعالیت‌های سازمانی با اهداف تعیین‌شده، روشن و شفاف بودن مقاصد کاری و همسویی اهداف سازمانی با مبانی و معیارهای دینی.

#### ۱.۳.۱.۵. فرهنگ قانون‌گرا

این فرهنگ زمانی در سازمان شکل می‌یابد که سازمان ضمن توجه به محیط داخلی، بر حفظ محیط کاری و اهتمام به الزامات شغل نیز تأکید دارد. ارزش‌های غالب در این نوع فرهنگ شامل: یکپارچگی، ضابطه‌مندی، فرآیندهای منطقی و برخورداری از نظامات مدون می‌باشد.

سازمان‌های منسجم و سلسله‌مراتبی، نسبت به برخورداری کارکنان از تعهد بالا، مجموعه‌ای روشن از بایدها و نبایدها، وضوح قوانین و مقررات، استانداردهای مشخص، پرهیز از تعارض، قابل‌پیش‌بینی بودن امور، حفظ وضع موجود، سازمان یافته بودن امور، متحدالشکل بودن افراد، تأکید می‌نمایند (جعفرنژاد و مختارزاده، ۱۳۸۹).

در اغلب مطالعات فرهنگ سازمانی، از این فرهنگ با عناوینی همانند: فرهنگ نقشی (چارلز هندی، ۱۹۸۱)؛ فرهنگ سلسله‌مراتبی (کوئین، ۱۹۹۶)؛ فرهنگ مبتنی بر تداوم (دنيسون، ۱۹۹۵)؛ فرهنگ بوروکراتیک (هلریگل، ۱۹۹۶)؛ فرهنگ انفعالی/ تدافعی (کوک و لافرتی، ۱۹۸۷)؛ فرهنگ برج ایفل (ترامپنارس، ۲۰۰۵) و فرهنگ اجیری (رابینز و لانگتن، ۲۰۰۱) یاد می‌کنند.

عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگ قانون‌گرا عبارت‌اند از:

یکپارچگی: برخورداری از مجموعه‌ای منسجم و هم‌افزا از ساختار، نظامات، روش‌ها، رویه‌ها و شبکه یکپارچه فرماندهی و مدیریت، اجماع و توافق عمومی کارکنان بر سر مسائل کلیدی و مهم سازمان و هماهنگی و انسجام بین واحدهای سازمانی. ضابطه‌مندی: رعایت قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها، تبعیت‌پذیری، وجود روابط رسمی و زنجیره‌ای تعریف‌شده، نظم و انضباط، سازمان یافته بودن امور و وجود جایگاه‌ها

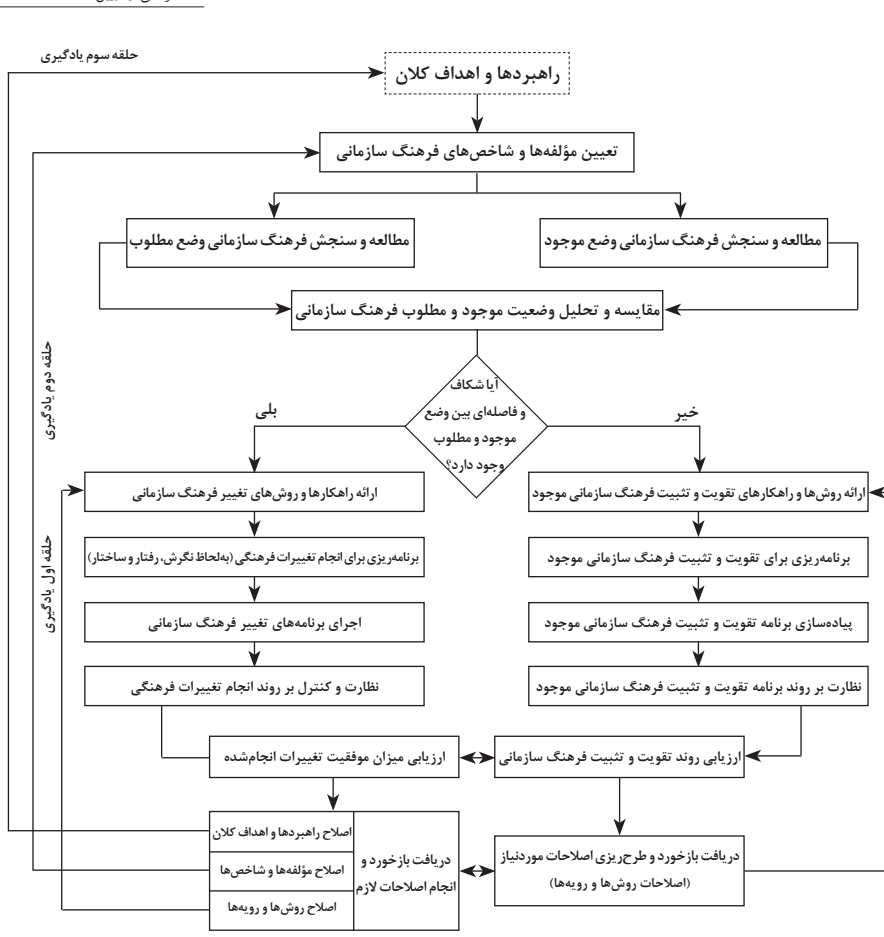
و مسیرهای شغلی معین.

فرآیندهای منطقی: روابط منطقی و هدفمند بین مشاغل، استانداردهای رسمی، در دسترس بودن معیارهای سنجش فرآیندها و روندها، پایدار و قابل پیش‌بینی بودن روش‌های انجام کار، بازمهندسی و بهبود مستمر فرآیندها. نظامات مدون: برخورداری از نظامات کارا و مفید، ارتباط هدفمند و سیستماتیک زیرنظام‌ها، توجه به زیرساخت‌های ارتباطی، برخورداری از شبکه اطلاعاتی هوشمند و دقیق و برخورداری از شبکه جامع مدیریت کنترل و نظارت.

#### ۱.۴. فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی

پس از طراحی تدوین و تبیین الگوی مطالعه (شناسایی، سنجش و تفسیر) فرهنگ سازمانی و تعیین ابعاد ویژگی‌ها و احصاء شاخص‌های سنجش ویژگی‌های هر فرهنگ، در مرحله بعد مدیریت فرهنگ سازمانی مطرح می‌شود که از ضرورت‌های قطعی و اجتناب‌ناپذیر است؛ بر مبنای مدل مدیریت فرهنگ سازمانی، فرآیندها و اقدامات اساسی زیر باید صورت بگیرد:

۱. شناخت عوامل علی اثرگذار بر فرهنگ، نظیر مأموریت، ارزش‌های محوری، چشم‌انداز، راهبردها، اهداف و عوامل محیطی.
  ۲. طراحی و تدوین ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ مطلوب سازمانی.
  ۳. مطالعه و سنجش فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب.
  ۴. مقایسه و تحلیل وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی و تحلیل شکاف فرهنگی.
  ۵. ارائه برنامه‌ها، روش‌ها و راهکارهای اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی (در صورت وجود شکاف فاحش).
  ۶. طراحی و اجرای برنامه‌های حفظ، تثبیت و تقویت فرهنگ سازمانی (در صورت عدم فاصله و شکاف).
  ۷. نظارت و ارزیابی میزان اثربخشی برنامه‌های تقویت یا تغییر فرهنگ سازمانی.
  ۸. دریافت بازخورد و طرح‌ریزی انجام اصلاحات لازم برای تقویت یا تغییر فرهنگ سازمان.
- این فرایند در شکل زیر نشان داده شده است.



نمودار ۲: الگوی فرایندی مدیریت فرهنگ سازمانی

نباید نادیده انگاشت که دریافت بازخورد و لزوم انجام اصلاحات در فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی ممکن است منجر به اصلاح روش‌ها گردد که از آن به‌عنوان «حلقه اول یادگیری» یاد می‌شود. یا اصلاح مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی را به‌دنبال داشته باشد که «حلقه دوم یادگیری» به آن اطلاق می‌گردد و یا اینکه اصلاح و بازنگری اساسی در راهبردها و اهداف کلان سازمان را بطلبد که «حلقه سوم یادگیری» را شامل می‌شود. این اصلاحات ممکن است در هر کدام از حلقه‌های یاد شده به‌صورت مجزا و یا توأمان اتفاق افتد.

## ۲. روش‌شناسی تحقیق

برای طراحی مدل مفهومی پژوهش ضمن مطالعه ابعاد، ویژگی‌ها و معیارهای الگوهای

مختلف مطالعه فرهنگ‌های سازمانی سازمان‌های پویا و تحول‌گرا از یک‌سو و بررسی مطلوبیت‌های اساسی نهاد مورد مطالعه از سوی دیگر، بر مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به‌عنوان الگوی بومی سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی توافق گردید. این مدل به روش دلفی به خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی عرضه شد و پس از اعمال اندک نظرات اصلاحی، در مرحله بعد توسط جمع بزرگ‌تری از خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی (۲۱ نفر) مورد شناسایی قرار گرفت و از طریق پرسشنامه و به روش حضوری دیدگاه‌های خبرگان دریافت گردید و اجماع نظر خبرگان کسب شد و در نهایت ابزار تحقیق، با روایی بالایی (۹۳/۷ درصد) به تأیید رسید و در مرحله بعد، اعتبار مدل نیز در یک جامعه محدود (۳۰ نفر از نمونه آماری) از طریق انجام پیش‌آزمون، مورد سنجش قرار گرفت و با ۹۲/۳ درصد تأیید شد. در نتیجه مدل مفهومی تحقیق پس از بررسی همه‌جانبه و اعمال اصلاحات لازم به‌عنوان بهترین الگوی بومی سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی انتخاب گردید.

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی، با توجه به روش گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات پیمایشی و در مجموع، از نوع تحقیقات توصیفی تعریف می‌شود. عمده‌ترین تکنیک‌های آمار توصیفی که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است عبارت‌اند از: مد، میانه، میانگین، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی و... اصلی‌ترین روش‌های آمار استنباطی که در این پژوهش مورد بهره‌برداری قرار گرفته عبارت‌اند از: آزمون تی‌استودنت، آزمون تحلیل واریانس، آزمون‌های تعقیبی توکی<sup>۱</sup>، آزمون تحلیل همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون.

## ۲.۱. سئوال‌های تحقیق

سؤال‌های این پژوهش به شرح زیر تعیین گردیده است:

- ۲.۱.۱. الگوی مناسب مدیریت فرهنگ سازمانی نهاد مورد مطالعه کدام است؟
- ۲.۱.۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب این نهاد انقلاب کدام‌اند؟
- ۲.۱.۳. فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب این نهاد در چه وضعیتی قرار دارد؟
- ۲.۱.۴. شکاف و فاصله فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب در این نهاد به چه میزان است؟
- ۲.۱.۵. فرهنگ غالب هر یک از سازمان‌های تابعه این نهاد کدام است؟
- ۲.۱.۶. با چه استانداردها و معیارهایی می‌توان نسبت به دیده‌بانی و رصد فرهنگ سازمانی این نهاد اقدام نمود؟



## ۳. بحث و بررسی

## ۳.۱. بررسی نتایج حاصل از آزمون تی

در این تحقیق برای بررسی اختلاف میانگین دیدگاه‌های افراد نمونه آماری نسبت به میانگین فرضی جامعه آماری در رابطه با ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و همچنین سنجش نظرات پاسخگویان در رابطه با متغیرهای گوناگون، از این آزمون استفاده شده است که به تفصیل یافته‌های ناشی از این آزمون در قالب جداول و نمودارهای زیر ترسیم می‌گردد.

جدول ۲: نتایج حاصل از میانگین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

فرهنگ شاخص‌ها	فرهنگ مکتبی	فرهنگ تحول‌گرا	فرهنگ تعالی‌گرا	فرهنگ آرمان‌گرا	فرهنگ قانون‌گرا	فرهنگ سازمانی
تعداد	۵۹۴	۵۹۴	۵۹۴	۵۹۴	۵۹۴	۵۹۴
میانگین	۳/۵۲۶۲	۲/۹۶۴۲	۳/۰۷۴۰	۳/۲۱۰۲	۳/۰۴۸۰	۳/۱۵۸۵
میانه	۳/۵۸۸۲	۲/۹۵۰۰	۳/۰۵۵۶	۳/۲۳۸۱	۳/۰۵۵۶	۳/۱۳۸۳
نما	۳/۶۵	۳/۲۵	۳/۰۶	۳/۰۰	۳/۰۰	۲/۷۱
انحراف معیار	۰/۶۵۹۰۸	۰/۶۹۳۶۳	۰/۷۳۹۶۲	۰/۶۵۰۳۸	۰/۶۶۴۹۲	۰/۶۳۴۶۷

نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که در جمع‌بندی کلی فرهنگ سازمانی این نهاد انقلاب اسلامی، در فرهنگ مکتبی، میانگین ۳/۵۲۶۲ با انحراف معیار ۰/۶۵۹۰۸، در فرهنگ تحول‌گرا، میانگین ۲/۹۶۴۲ با انحراف معیار ۰/۶۹۳۶۳، در فرهنگ تعالی‌گرا، میانگین ۳/۰۷۴۰ با انحراف معیار ۰/۷۳۹۶۲، در فرهنگ آرمان‌گرا، میانگین ۳/۲۱۰۲ با انحراف معیار ۰/۶۵۰۳۸ و در فرهنگ قانون‌گرا، میانگین ۳/۰۴۸۰ با انحراف معیار ۰/۶۶۴۹۲ حاصل شده است. همچنین در کل فرهنگ سازمانی، میانگین ۳/۱۵۸۵ با انحراف معیار ۰/۶۳۴۶۷ به‌دست آمده است.

جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای برای مقایسه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

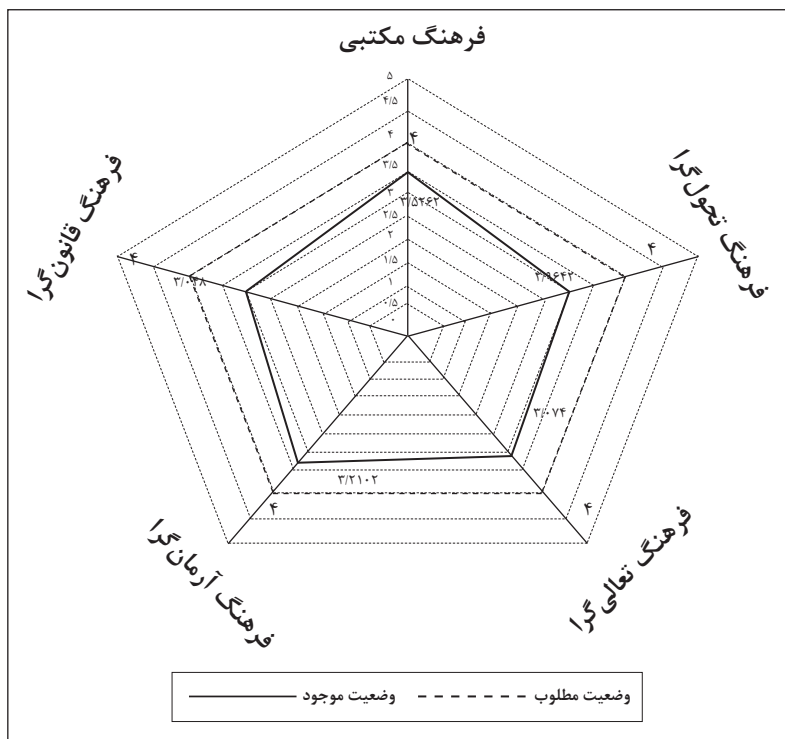
مؤلفه شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
فرهنگ مکتبی	۵۹۴	۳/۵۲۶۲	۰/۶۵۹۰۸	۵۹۳	۱۹/۴۵۸	۰/۰۰۰
فرهنگ تحول‌گرا	۵۹۴	۲/۹۶۴۲	۰/۶۹۳۶۳	۵۹۳	-۱/۲۵۹	۰/۲۰۸
فرهنگ تعالی‌گرا	۵۹۴	۳/۰۷۴۰	۰/۷۳۹۶۲	۵۹۳	۲/۴۳۹	۰/۰۱۵
فرهنگ آرمان‌گرا	۵۹۴	۳/۲۱۰۲	۰/۶۵۰۳۸	۵۹۳	۷/۸۷۶	۰/۰۰۰
فرهنگ قانون‌گرا	۵۹۴	۳/۰۴۸۰	۰/۶۶۴۹۲	۵۹۳	۱/۷۶۱	۰/۰۷۹
فرهنگ سازمانی	۵۹۴	۳/۱۵۸۵	۰/۶۳۴۶۷	۵۹۳	۶/۰۸۶	۰/۰۰۰

نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که در بررسی انواع فرهنگ‌ها، به‌جز فرهنگ تحول‌گرا و فرهنگ قانون‌گرا، در سایر فرهنگ‌های سازمان، میانگین‌های نمونه مورد بررسی دارای تفاوت معنادار با میانگین فرضی جامعه می‌باشد. از طرف دیگر، با توجه به بزرگ‌تر بودن میانگین نمونه مورد بررسی از میانگین فرضی جامعه، نتیجه گرفته می‌شود که میزان این فرهنگ‌ها در فرهنگ سازمانی این نهاد انقلاب اسلامی بیشتر از حد متوسط می‌باشد. برابر یافته‌های تحقیق که ذکر آن گذشت، در اینجا میزان حاکمیت فرهنگ‌های یاد شده و نیز وضعیت موجود هر یک از ویژگی‌های مدل تحقیق، با ترسیم نیمرخ فرهنگی مشخص می‌گردد.



نمودار ۳: ترسیم نیمرخ فرهنگی نهاد انقلاب اسلامی بر مبنای مؤلفه‌ها

شکل فوق میزان حاکمیت هر یک از ویژگی‌های مدل تحقیق و نمودار زیر نیمرخ فرهنگی سازمان مورد مطالعه را ترسیم می‌نماید.



۱۳۱

نمودار ۴: ترسیم نیمرخ فرهنگی نهاد انقلاب اسلامی بر مبنای ابعاد

از آنجا که یکی از اهداف تحقیق بررسی و تحلیل شکاف بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی این نهاد بوده است، یافته‌های این بخش در قالب جداول زیر ترسیم می‌گردد.

جدول ۴: نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب در فرهنگ‌سازمانی

میزان شکاف	سطح معناداری	درجه آزادی	تی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخص‌ها مؤلفه
-۰/۴۷۳۸۲	۰/۰۰۰	۵۹۳	-۱۷/۵۲۱	۰/۶۵۹۰۸	۳/۵۲۶۲	۵۹۴	فرهنگ مکتبی
-۱/۰۳۵۸۴	۰/۰۰۰	۵۹۳	-۳۶/۳۹۶	۰/۶۹۳۶۳	۲/۹۶۴۲	۵۹۴	فرهنگ تحول‌گرا
-۰/۹۲۵۹۸	۰/۰۰۰	۵۹۳	-۳۰/۵۱۳	۰/۷۳۹۶۲	۳/۰۷۴۰	۵۹۴	فرهنگ تعالی‌گرا

فرهنگ آرمان‌گرا	۵۹۴	۳/۲۱۰۲	۰/۶۵۰۳۸	-۲۹/۵۹۸	۵۹۳	۰/۰۰۰	-۰/۷۸۹۸۳
فرهنگ قانون‌گرا	۵۹۴	۳/۰۴۸۰	۰/۶۶۴۹۲	-۳۴/۸۹۳	۵۹۳	۰/۰۰۰	-۰/۹۵۱۹۶
فرهنگ‌سازمانی	۵۹۴	۳/۱۵۸۵	۰/۶۳۴۶۷	-۳۲/۳۱۵	۵۹۳	۰/۰۰۰	-۰/۸۴۱۵۱

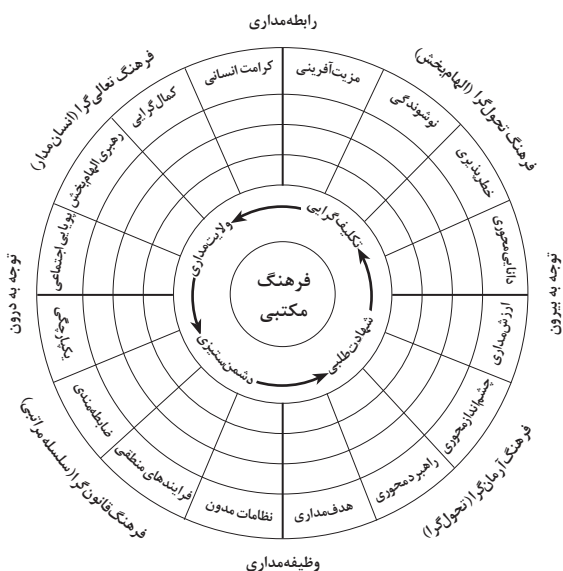
نتایج جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که با توجه به مقادیر آزمون تی و سطوح معناداری (که در تمامی موارد کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد) با سطح اطمینان بیشتر از ۹۹ درصد می‌توان ادعا نمود که در تمامی مؤلفه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی این نهاد انقلاب اسلامی، میانگین‌های نمونه مورد بررسی دارای تفاوت معنادار با میانگین فرضی جامعه می‌باشد. از طرف دیگر، با توجه به کوچک‌تر بودن میانگین نمونه مورد بررسی (وضع موجود) از میانگین مطلوب جامعه، نتیجه گرفته می‌شود که در تمامی موارد، میزان این مؤلفه‌ها و انواع فرهنگ‌ها به‌طور معناداری کمتر از حد مطلوب و مورد انتظار در فرهنگ سازمانی این نهاد می‌باشد.

۱۳۲

#### ۴. نتیجه‌گیری

بدیهی است موضوع فرهنگ سازمانی که در دهه‌های اخیر به‌شدت مورد توجه بسیاری از پژوهشگران، صاحب‌نظران و مدیران قرار گرفته است، از دامنه وسیع و متنوعی از نظریه‌ها و مدل‌ها برخوردار است و اهتمام و توجه به این موضوع، نشان از تأثیر شایان آن بر رشد، پویایی، بهره‌وری و بالندگی سازمانی دارد. در انجام پژوهش حاضر از ابعاد و زوایای مختلف به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته شده است و الگوهای مختلف با تمامی ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌های آنها مورد مطالعه قرار گرفته است.

در پاسخ به سؤال اول این پژوهش که: الگوی مناسب مدیریت فرهنگ سازمانی این نهاد انقلاب اسلامی کدام است؟ با توجه به توضیحاتی که قبلاً داده شد، تلاش گردید تا با رویکرد دینی مدل بومی ارائه گردد که از قابلیت و توانایی بالایی برای شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی این نهاد برخوردار باشد. در این رابطه پنج نوع فرهنگ سازمانی: مکتبی، تحول‌گرا، تعالی‌گرا، آرمان‌گرا و قانون‌گرا به تفصیل مورد تحلیل قرار گرفت. ترکیب این پنج نوع فرهنگ در نمودار زیر که مدل اصلی پژوهش نیز می‌باشد، ترسیم گردیده است.



#### نمودار ۵: نوع فرهنگ‌های سازمانی مدل تحقیق

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، هریک از ویژگی‌های فرهنگی مورد بررسی از چهار چارک، تشکیل شده‌اند که نمره میانگین حاصل از سنجش شاخص‌های هر ویژگی در وضعیت موجود یا مطلوب، در چارک مورد نظر قرار می‌گیرد. چارک اول شامل میانگین‌های بین ۱ تا ۲۵ درصد، چارک دوم ۲۶ تا ۵۰ درصد، چارک سوم ۵۱ تا ۷۵ درصد و چارک چهارم ۷۶ تا ۱۰۰ درصد می‌باشد. پس از سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل فوق، درصد میانگین به‌دست آمده برای هریک از ویژگی‌ها، در چارک مورد نظر قرار می‌گیرد و آنگاه یک شمایی از فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهد که به‌راحتی می‌توان آن را مورد تفسیر قرار داد؛ به نقاط قوت و ضعف آن پی برد و فاصله آن با فرهنگ مطلوب سازمانی را مورد مقایسه قرار داد.

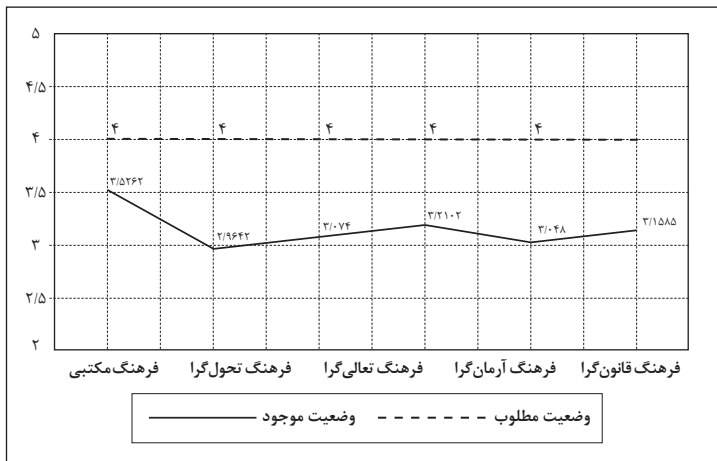
در پاسخ سؤال دوم پژوهش که مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب این نهاد انقلاب اسلامی کدام‌اند؟ برابر فرایندی که برای طراحی ابعاد، مؤلفه‌ها (ویژگی‌ها) و شاخص‌های مورد انتظار (مطلوب) فرهنگ سازمانی معرفی شد. به‌طور کلی این مدل دارای ۲۰ ویژگی است که هر ویژگی یا معیار، به‌وسیله ۳ تا ۶ شاخص اندازه‌گیری می‌شوند و در نهایت برای سنجش فرهنگ سازمانی از ۹۴ شاخص استفاده شده است.

در پاسخ سؤال سوم پژوهش که فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب این نهاد در چه

وضعیتی قرار دارد؟ برابر یافته‌های تحقیق، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی این نهاد انقلاب اسلامی، که در پنج سازمان اصلی تابعه آن به‌عنوان جامعه آماری تحقیق صورت گرفت، در فرهنگ مکتبی با میانگین ۳/۵۲۶۲، فرهنگ تحول‌گرا با میانگین ۲/۹۶۴۲، فرهنگ تعالی‌گرا با میانگین ۳/۰۷۴، فرهنگ آرمان‌گرا با میانگین ۳/۲۱۰۲ و در فرهنگ قانون‌گرا با میانگین ۳/۰۴۸ تعیین گردیده است. همچنین میانگین کل فرهنگ سازمانی، ۳/۱۵۸۵ با انحراف معیار ۰/۶۳۴۶۷ می‌باشد.

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش که شکاف و فاصله فرهنگ موجود با وضع مطلوب به چه میزانی است؟ نتایج یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی نهاد مورد مطالعه در فرهنگ تحول‌گرا (۱/۰۳۵۸) و کمترین شکاف در فرهنگ مکتبی (۰/۴۷۳۸) وجود دارد. به‌همین قیاس، فرهنگ آرمان‌گرا، فرهنگ تعالی‌گرا و فرهنگ قانون‌گرا، در رتبه‌های بعدی قرار دارند. از طرف دیگر، با توجه به کوچک‌تر بودن میانگین وضع موجود از میانگین وضع مطلوب فرهنگ سازمانی، چنین نتیجه گرفته می‌شود که در تمامی موارد، میزان این مؤلفه‌ها و در نتیجه نمره انواع فرهنگ به‌طور معناداری کمتر از حد مطلوب و مورد انتظار می‌باشد. این معنا در نمودار زیر ترسیم گردیده است.

۱۳۴



نمودار ۶: توزیع نتایج حاصل از شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب

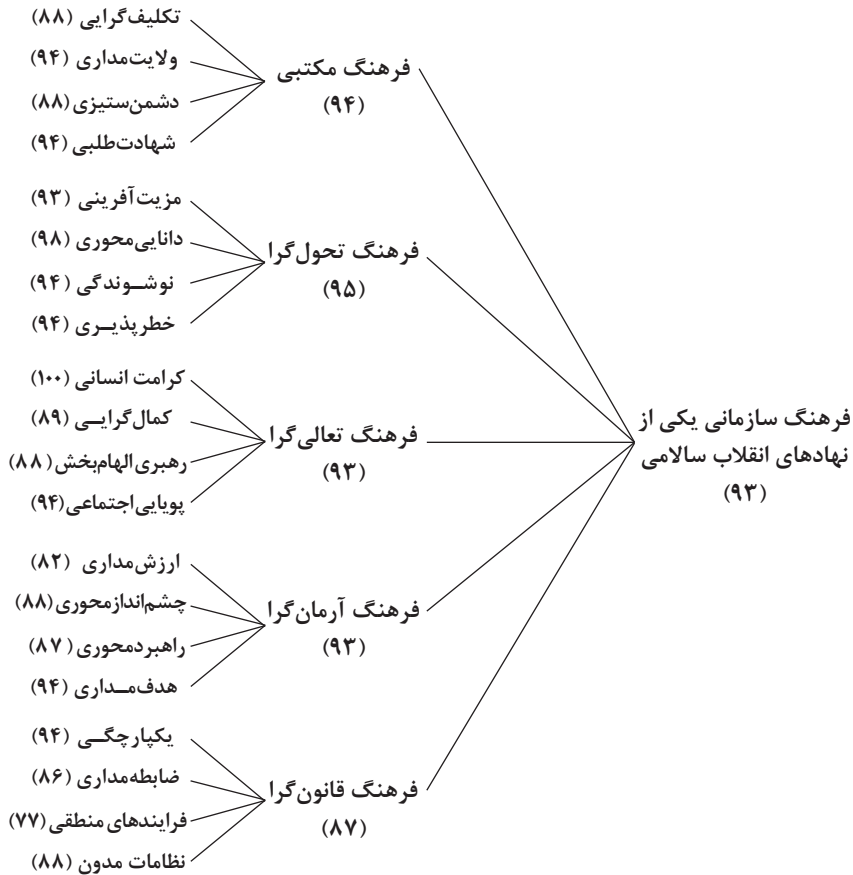
در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش مبنی بر اینکه فرهنگ غالب در هر یک از سازمان‌های تابعه این نهاد انقلاب اسلامی کدام است؟ با توجه به اینکه این تحقیق در ۵ واحد از

سازمان‌های تابعه نهاد مورد مطالعه صورت گرفته است، یافته‌های تحقیق گویای آن است که فرهنگ مکتبی در تمامی واحدهای تابعه این نهاد انقلاب اسلامی فرهنگ غالب بوده است که این وضعیت در جدول زیر ترسیم گردیده است.

جدول ۵: میانگین‌های فرهنگ غالب هر یک از مراکز جامعه آماری

فرهنگ قانون‌گرا	فرهنگ آرمان‌گرا	فرهنگ تعالی‌گرا	فرهنگ تحول‌گرا	فرهنگ مکتبی	ابعاد واحدسازمانی
۲/۹۵۱۵	۳/۰۷۳۰	۲/۹۴۲۹	۲/۸۵۷۱	۳/۴۳۲۴	شماره ۱
۲/۸۶۹۳	۳/۱۲۴۸	۲/۹۰۴۵	۲/۸۴۴۹	۳/۴۹۶۳	شماره ۲
۳/۰۳۵۲	۳/۲۲۰۱	۳/۰۸۰۵	۲/۹۴۹۳	۳/۵۵۸۱	شماره ۳
۳/۲۴۱۶	۳/۴۱۷۲	۳/۳۳۲۳	۳/۱۸۴۵	۳/۶۴۲۵	شماره ۴
۳/۱۹۹۰	۳/۳۱۳۸	۳/۲۱۹۳	۳/۰۸۹۳	۳/۶۱۴۰	شماره ۵

نتایج جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که با توجه به میانگین‌ها، در کلیه مراکز، فرهنگ غالب همان فرهنگ مکتبی می‌باشد. سایر نتایج نیز نشان می‌دهد که در مقایسه میزان حاکمیت فرهنگ مکتبی در مراکز، بیشترین میزان این فرهنگ در واحد شماره ۴ این نهاد می‌باشد. در پاسخ سؤال ششم مبنی بر اینکه با چه استانداردها و معیارهایی می‌توان نسبت به دیده‌بانی و رصد فرهنگ سازمانی این نهاد اقدام نمود؟ ذکر این نکته حائز اهمیت است که با توجه به منطق محکم و مستدل حاکم بین ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی که به روش دلفی با اجماع نظر بالایی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت و در مرحله اجرای تحقیق، آزمون‌های آماری نیز بر این ادعا مهر تأیید زدند؛ میزان تناسب، همبستگی و همگرایی تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی در سطح بسیار بالایی تعیین گردید. نتایج آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون نیز حاکی از آن است که تمامی متغیرها وارد تحلیل شده و هیچ کدام از ابعاد و مؤلفه‌ها حذف نگردیدند و میزان همبستگی بین ابعاد مختلف سازه فرهنگ سازمانی این نهاد انقلاب اسلامی در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ درصد، معنادار می‌باشد. بر این اساس با توجه به مطالب فوق و در پاسخ به سؤال ششم تحقیق، ویژگی‌ها و شاخص‌های زیر که به تأیید خبرگان رسیده و میزان اهمیت و اعتبار آنها نیز مشخص شده است، به‌عنوان بهترین الگو برای رصد فرهنگ سازمانی معرفی می‌شود.



نمودار ۷: تعیین اعتبار ابعاد و مؤلفه‌های مطالعه و سنجش فرهنگ سازمانی از نظر خبرگان

بنابراین با قوت می‌توان استدلال نمود که با شاخص‌های طراحی شده برای این الگو می‌توان به‌عنوان معیار و استاندارد قابل قبول نسبت به رصد و دیده‌بانی از فرهنگ سازمانی اقدام نمود و در فاصله‌های زمانی معین بر مبنای این شاخص‌ها وضعیت موجود سازمان را به‌لحاظ میزان حاکمیت ارزش‌های فرهنگی مورد سنجش قرار داد و در خصوص مقایسه و تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی اقدام نمود و در صورت وجود شکاف، برنامه‌ها، روش‌ها و راهکارهای اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی را پیشنهاد داد و در غیر این صورت اجرای برنامه‌های حفظ، تثبیت و تقویت فرهنگ سازمانی را در پیش‌رو قرار داد و آنگاه در رابطه با میزان اثربخش برنامه‌های تغییر یا تثبیت و تهیه بازخورد و انجام اصلاحات لازم برابر با فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی اقدام نمود.



## منابع

۱. قرآن کریم. (۱۳۸۵). مهدی الهی قمشاهی. مؤسسه فرهنگی - هنری المقربون.
۲. جعفرنژاد، احمد و نیما مختازاده. (۱۳۸۶). ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژی‌های تولید و بازاریابی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. سال دوم. شماره ۶.
۳. شاین، ادگار. (۱۳۸۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*. برزو فرهنگی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. تهران: سیمای جوان. چاپ اول.
۴. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۳). *بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران*. پروژه تحقیقاتی.
۵. فرهی بوزنجانی، برزو؛ محمدابراهیم سنجقی و محمدرضا سلطانی. (۱۳۸۹). طراحی الگوی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی. *فصلنامه مدیریت ولایی*. سال هفدهم. شماره ۹.
۶. فرهی بوزنجانی، برزو و محمدابراهیم سنجقی. (۱۳۸۸). ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی. *فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ*. سال دوم. شماره پنجم.
۷. هندی، چارلز برایان. (۱۳۷۸). *خدایان مدیریت*. کهزاد آذرهوش. چاپ اول. تهران: فردا.

11. Cameron, K. S. & R. E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
12. Cook, R. A. & J. C. Lafferty. (1987). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
13. Cummings, T. G. & C. G. Worlery. (1998). *Organizational Development and Change*. (5 th ed). St. paul, MN: west.
14. Deal, T. E. & A. A. Kennedy. (1982). *Corporate Culture: The Rites & Rituals of Corporate Life*. Addison-wesley, M. A.
15. Denison, D. R. (1995). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley. N. Y.
16. Denison, D.R. & B. Adkins. (2001). *An Action Learning Approach to Organization Culture: Rethinking the Balance Between Action and Learning?*. In Dulworth, M. & Bordonaro, F. (Eds). San Francisco: yossey-Bass.
17. Evans, P. & B. Walf. (2005). Collaboration Rules. *Harvard Business Review*. Jul- Aug. P3.
18. Handy, Charls. (1991). *Gods of Management: the Changing Work of Organization*. New York: Oxford University Press
19. Hellrigel, D. & J. Slocum. (1996). *Management*. Addison-wesley. M. A.
20. Hofstede, G. (1997). *Culture and Organization: Software of the Mind*. New York: Mc-Graw Hil.
21. Hofsted, G.; B. Neuijen; D. D. Ohayv & G. Sanders. (1990). Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol 35. June 1. PP. 286-316.
22. Kayworth, T. & Leidner, Dorothy. (2003). Organizational Culture as Knowledge Resource. In *Handbook on Knowledge Management*. Springer. Verlag Berlin. Germany.
23. Kreitner R. & A. Kinichi. (2001). *Organizational Behavior*. New York. Mc-Graw Hil. N.Y.

24. Peters, T.J. & R. H. Waterman. (1982). *In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies*. Harper & Row. N.Y. U.S.A.
25. Quinn, J. (1985.). *Managing Innovation : Controlled Chaos*. Harvard Business Review. May- June.
26. Robbins, S. & N. Longton. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall.
27. Schein, E. H. (2000). *Coaching & Consultation: Are They the Same?*. Jossey-Bass. San Francisco. U. S. A.
28. Slobodnik, A. J. & D. L. Slobodnik. (2001). *Finding Your Compass: Aligning Organizational Culture with Business Practice*. Option for Change. Addison-wesly. M. A.
29. Sonnenfeld, J. ( 1989 ). *Organization Behavior*. SAGE
30. Trompenaars, F. (2005). *Four Corporate Cultures*. In: Chapter 8. Organization Culture. Prentice-Hall. Inc.
31. [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)