

بررسی فرهنگی سازمانی ستاد سازمان بسیج مستضعفین (نمسا)

بر اساس مدل فرهنگی سازمانی رابینز

برزو فرهی بوزنجانی

کاظم زبیدانی

چکیده

فرهنگ یک کشور، هویت ملی، تاریخی، دینی و مذهبی آن کشور است. میراث فرهنگی یک کشور فقط در آثار تاریخی به جای مانده به چشم نمی خورد، بلکه حیات یک ملت با فرهنگ آن عجین شده است. اهمیت موضوع فرهنگ تا بدانجا است که در تمامی حوزه های زندگی انسان ها نفوذ یافته و می توان نمادهای آن را در بخش های مختلف از جمله سازمان ها مشاهده کرد. اهمیت بررسی موضوع فرهنگ در سازمان به واسطه نقش و سطح تأثیرگذاری آن در تمامی فعالیت ها و برنامه های سازمانی بسیار مهم و ضروری است. در این راستا الگوها و مدل های مختلفی تدوین شده است تا با تعیین گویه های مؤثر در این زمینه، فرهنگ سازمان را بهبود بخشد. مطالعه و بررسی موضوع فرهنگ سازمانی در سازمان بسیج مستضعفین به عنوان یکی از نهادهای وابسته به سپاه و به واسطه نقش مهم آن در حوزه های مختلف اجتماعی حائز اهمیت است. در این مقاله با بهره گیری از الگوی فرهنگ سازمانی رابینز، ۹ ویژگی فرهنگ سازمانی رابینز در سازمان بسیج مورد بررسی و تجزیه و تحلیل واقع شده است. نتایج به دست آمده نشان می دهد که ویژگی های فرهنگ سازمانی رابینز با فرهنگ سازمان بسیج مستضعفین مطابقت دارد. همچنین تمامی ویژگی های فرهنگی رابینز در سازمان بسیج مورد توجه قرار گرفته و بین فرهنگ سازمانی بسیج با ویژگی های فرهنگی رابینز همبستگی مثبتی برقرار است. این مقاله در راستای بررسی نتایج حاصل از تحلیل داده ها، پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود و ارتقای هرچه بیشتر فرهنگ سازمانی بسیج ارائه می دهد.

کلیدواژگان: فرهنگ سازمانی، مدل فرهنگ سازمانی رابینز، سازمان بسیج مستضعفین

مقدمه

مفهوم فرهنگ در تمامی سطوح زندگی انسان‌ها ظهور یافته است، به گونه‌ای که می‌توان در ابعاد مختلف زندگی اجتماعی انسان‌ها نمادهای مختلف فرهنگی را به روشنی نظاره کرد. این مفهوم در قالب سازمان‌های اجتماعی نیز نمودهای خاص خود را یافته است، به گونه‌ای که در مفهوم جامعی همچون سازمان می‌توان نمادهای مختلفی از فرهنگ را مشاهده کرد. «ادگار. اچ. شاین»^۱ فرهنگ سازمان را چنین تعریف می‌کند: فرهنگ، الگویی از مفروضات بنیادی است که بر اثر اندوختن تجربه، از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین آفریده، کشف یا پرورده شده است. این الگو چنان به خوبی به کار برده شده است که آن را در پیوند با آن دشواری‌ها معتبر دانسته و در نتیجه آن را به عنوان شیوه درست ادراک کردن، اندیشیدن و احساس کردن به اعضای جدید گروه می‌آموزند (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۵۴). فرهنگ به طور معمول در زیر آستانه وجدان آگاهانه قرار می‌گیرد؛ زیرا فرهنگ، مفروضات درست پنداشته‌شده‌ای را درباره چگونگی ادراک، اندیشیدن و احساس انسان در بر دارد (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۵۴). «شاین» فرهنگ سازمانی را چسب اجتماعی می‌داند که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادی و آرمان‌های اجتماعی، اعضای سازمان را به هم می‌پیوندد. یک فرهنگ سازمانی را می‌توان نیرومند یا سست پنداشت که این به متغیرهایی چون به هم پیوستگی، وفاق ارزشی و تعهد فردی به هدف‌های جمعی بستگی دارد. سرشت ارزش‌های بنیانی یک فرهنگ از نیرومندی و قوت آن مهم‌تر است. برای نمونه فرهنگی قوی ولی مقاوم در برابر دگرگونی ممکن است از جهت سودآوری و رقابت‌انگیزی از فرهنگی سست ولی نوآفرین بدتر باشد. از این رو هنگامی که به ارزشیابی فرهنگ سازمانی می‌پردازیم، باید هم به تناسب و شایستگی راهبردی ارزش‌های بنیادی و هم به نیرومندی آن توجه کنیم. فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز، ۱۹۹۰: ۴۳۹). فرهنگ به فلسفه وجودی ابعاد یا ویژگی‌هایی اشاره دارد که به طور تنگاتنگی به هم مرتبط‌اند و وابستگی متقابل نسبت به

۱. Edgar H. Schein

یکدیگر دارند. اما بیشتر محققان در جهت مشخص کردن این ابعاد یا ویژگی‌ها، تلاشی نکرده‌اند. آنها فرهنگ را یک پدیده انتزاعی می‌پندارند. اگر فرهنگی وجود داشته باشد و ما در مورد آن می‌توانیم بحث کنیم باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتواند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند (رابینز، ۱۹۹۰، ص ۴۳۹).

درباره اهمیت فرهنگ سازمانی می‌توان گفت، همانگونه که قلب با فعالیت خود مسئولیت خون‌رسانی و تغذیه سایر اعضای بدن را بر عهده دارد، فرهنگ سازمانی نیز حیات‌بخش پیکره سازمان است. سازمان بسیج مستضعفین به عنوان یک مرکز تصمیم‌گیری در امر جذب، آموزش، سازماندهی و به کارگیری ارتش ۲۰ میلیونی (بسیج)، ارتباط تنگاتنگی با فرهنگ سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی دارد. بسیج، در مقاطع زمانی جنگ و صلح، بحران‌های داخلی و طبیعی اعم از سیل و زلزله، با بسیج همگانی آحاد مردم و به کارگیری آنها، خدمات ارزشمندی را به انقلاب اسلامی و جامعه ارائه کرده است. به عنوان مثال؛ تأمین نیروی انسانی یگان‌های رزم در زمان جنگ و مقابله با بحران‌های داخلی و کمک به دولت در زمینه‌های مختلف و... از جمله اقدامات آن است.

در هر سازمانی الگوهایی از اعتقادات، باورها، سمبل‌ها، ارزش‌ها، شعائر و آداب و رسوم وجود دارند که در طول زمان به وجود آمده‌اند و زیربنای فرهنگ آن سازمان را تشکیل می‌دهند. بسیج، یکی از سازمان‌های وابسته به سپاه پاسداران است و چون این نهاد، پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران - که اساس آن را ارزش‌ها و اعتقادات مذهبی تشکیل داده - شکل گرفته است؛ بنابراین بررسی فرهنگ سازمانی آن کاری ارزشمند به نظر می‌رسد. در این مقاله به دنبال بررسی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان بسیج مستضعفین با بهره‌گیری از مدل فرهنگ سازمانی رابینز هستیم. با توجه به اینکه در این پژوهش، مدل فرهنگ سازمانی رابینز به عنوان مدل اصلی تحقیق مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین بعد از بررسی اصول حاکم بر فرهنگ سازمانی، ابعاد مختلف مدل رابینز بررسی گردیده و در ادامه به ارزیابی نتایج به دست آمده از ابزار تحقیق که به صورت پرسشنامه در جامعه هدف توزیع شده است، پرداخته می‌شود. در انتهای مقاله نیز نتایج و پیشنهادها حاصل شده از تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه شده است که می‌تواند راهگشای سازمان بسیج در راستای ارتقای عملکرد سازمانی آن باشد.

۱) فرهنگ و کارکرد آن در سازمان

فرهنگ واژه‌ای است که صاحب‌نظران از دیدگاه‌های گوناگونی به آن پرداخته و تعاریف متفاوتی از آن ارائه داده‌اند. فرهنگ در لغت به معنای علم، دانش، عقل، ادب، بزرگی و سنجیدگی است. واژه فرهنگ مرکب از «فر» که پیشاوند است و «هنگ» از ریشه «تنگ» اوستایی به معنی کشیدن و نیز به معنی تعلیم و تربیت و فرهنگ که علم، دانش و ادب است (دهخدا، ۱۳۴۱، ص ۲۲۷).

«شریعتی» می‌گوید: اگر بتوان جامعه را به انسان تشبیه نمود می‌توان گفت همانطور که هیچ انسانی بدون هویت و شخصیت فردی قابل تصور نیست، هیچ جامعه‌ای نیز بدون هویت و شخصیت اجتماعی قابل تصور نمی‌باشد. فرهنگ در تشکیل هویت و شخصیت جامعه نقش اساسی بر عهده دارد. به تعبیر متفکران، فرهنگ صفت ذاتی جامعه، چگونه بودن آن، هویت اجتماع و یا ماهیت معنوی یک قوم و نژاد محسوب می‌شود (اکرانی، ۱۳۸۱: ۱۱).

همانطور که هیچ انسانی بدون هویت و شخصیت فردی قابل تصور نیست، هیچ جامعه‌ای نیز بدون هویت و شخصیت اجتماعی قابل تصور نیست. فرهنگ در تشکیل هویت و شخصیت جامعه نقش اساسی بر عهده دارد. «روت بندیکت» فرهنگ را یک الگوی درست اندیشیدن و عمل کردن می‌داند که در همه کوشش‌های هر مردمی دیده می‌شود و آنان را از دیگر مردمان باز می‌شناساند. مردم‌شناسان در این باور هم داستانند که فرهنگ راه‌های آموخته‌شده رفتار و سازگاری است که در برابر الگوهای رفتاری واکنشی ارثی یا غریزی قرار دارد. فرهنگ آموختنی است، فرهنگ خصوصیتی غریزی یا ذاتی نیست و نمی‌توان آن را از راه زیستی به دیگران منتقل کرد. فرهنگ از مجموعه‌ای از عادت‌ها پدید می‌آید. به سخن دیگر فرهنگ نظامی از گرایش‌هایی است که برای آشکار ساختن واکنش افراد انسانی در سراسر زندگی پس از زاده شدن آموخته می‌شود؛ بنابراین اگر فرهنگ پدیده‌ای است آموختنی، باید پیرو قانون یادگیری باشد و بر آن پایه می‌توان نوعی از همگونی و همناختی را در همه فرهنگ‌ها طبیعی به شمار آورد (طوسی، ۱۳۷۲: ۲). جعفری می‌گوید: فرهنگ عبارت از مجموعه تجلیات (به صورت سمبل‌ها، علائم، آداب و رسوم، سنت‌ها و رفتارهای جمعی) معنوی،

هنری، تاریخی، ادبی، مذهبی و احساسی یک قوم یا ملت است که در طول تاریخ فراهم آمده و شکل مشخصی گرفته است (جعفری، ۱۳۸۲: ۵۷۱).

با توجه به تعاریف بالا، چنین به نظر می‌رسد که می‌توان فرهنگ را مجموعه‌ای از آداب و رسوم، عادات، ارزش‌های غالب و مشترک و مفروضات بنیادی دانست. جامعه و فرهنگ ارتباطی تنگاتنگ دارند. به عبارتی دیگر، انسان فرهنگ را می‌آفریند و فرهنگ نیز انسان را می‌سازد و با ساختن فرد، جامعه ساخته می‌شود. فرهنگ کیفیت زندگی، روش درست اندیشیدن، مناسب رفتار کردن و به طور کلی شخصیت فرد و جامعه را مشخص می‌سازد. فرهنگ، گرایش به یکپارچگی و سازگاری دارد.

فرهنگ سازمانی، به عنوان یک چهارچوب و زیربنا، تمامی فعالیت‌های یک سازمان را پی‌ریزی و هدایت می‌کند. اهداف، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، تولید اعم از کالا و خدمت، سبک مدیریت و رهبری، حیطه نظارت و کنترل، ساختار و طرح سازمانی، روش تصمیم‌گیری، ارتباطات و... همگی متأثر از فرهنگ سازمان هستند.

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مفروضات بنیادی، عقاید، باورها و الگوهای نسبتاً ثابت و پایدار رفتاری است، به طوری که بر نحوه نگرش و رفتار کارکنان در محیط کار مؤثر است؛ بنابراین بررسی موضوعی که فراگردهای مدیریتی اعم از شیوه و سبک رهبری، اهداف، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، ارائه خدمات، کنترل و نظارت را شامل شود، لازم و ضروری است.

۲) پیشینه تحقیقات مرتبط در سازمان‌های مختلف ایران

مفهوم فرهنگ سازمانی، از سال ۱۹۸۰ وارد ادبیات مدیریت شد و چارچوب مفهومی آن در سال ۱۹۸۵ توسط "ادگار شاین" با نگارش کتاب "فرهنگ سازمانی و رهبری" توسط وی پی‌ریزی شد. از آن زمان تا به حال تأثیر این متغیر محتوایی بر متغیرهای مختلف سازمان از جمله عملکرد، اثربخشی، بهره‌وری و... مورد مطالعه قرار گرفته است و ادبیات این مفهوم در حال تکامل می‌باشد. اما مطالعه این مفهوم در کشورمان و بررسی ارتباط آن با سایر متغیرهای سازمانی، دیرینه‌چندانی ندارد (شفیعی راد، ۱۳۷۹: ۱۰).

اسکندری (۱۳۷۸)، فرهنگ سازمانی سازمان تأمین اجتماعی استان اصفهان را بررسی کرده است؛ تجزیه تحلیل نتایج به دست آمده از تحقیق وی نشان داد که تفاوت معنی داری بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در بین کارکنان واحدهای مختلف وجود دارد. جمشیدنیا (۱۳۷۷)، موضوع فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری اصفهان را بررسی کرده است؛ نتیجه آنکه فرهنگ سازمانی موجود در شهرداری اصفهان دارای ارزش های مطلوب فرهنگی نیست و لازم است مدیریت سازمان به فرهنگ سازمانی، به عنوان زیربنایی برای تمامی فعالیت های سازمان توجه کند. همچنین نتایج به دست آمده از تحقیق بالا حاکی از آن است که رابطه معنی داری بین فرهنگ سازمان و تعهد، وفاداری، مسئولیت پذیری، ماندگاری و سخت کوشی و پشت کار کارکنان وجود دارد. اما رابطه معنی داری بین فرهنگ سازمانی و همکاری کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت.

در پژوهشی دیگر، فاتحی (۱۳۷۵)، موضوع جو سازمانی و رابطه آن با رضایت شغلی در بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان را بررسی کرده است. در این پژوهش جو سازمانی در میان کارکنان بررسی گردیده، سپس رابطه آن با رضایت شغلی سنجیده شده است، که نتایج بررسی نشان می دهد که بین جو سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

مرتضوی (۱۳۷۳)، با موضوع مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی، چنین نتیجه گیری می کند که ساختار و فرهنگ سازمان از ارتباطی متقابل برخوردارند. همانطور که ساختار از فرهنگ سازمان متأثر می شود، خود نیز در تقویت و تحکیم فرهنگ خاص خویش مؤثر است. در سازمانی که فرهنگ آن از درجه بالایی از خصوصیات نظیر تفویض اختیار، روحیه، ابتکار و خلاقیت، ریسک پذیری و انسجام برخوردار است نمی توان ساختاری را طراحی کرد که به جریان یافتن ارتباطات سازمانی از کانال تنگ سلسله مراتب و یا تمرکز عمل می کند (شفیعی راد، ۱۳۷۹: ۷۴).

زارعی متین (۱۳۷۴)، در نتایج تحقیق خود با عنوان تبیین الگوی فرهنگ سازمانی، بر اساس ارزش های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی، نشان می دهد که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در سازمان های اجرایی کشور تفاوت معنی داری وجود دارد. در مرحله آخر، نقش الگوی فرهنگ سازمانی تدوین شده در افزایش رضایت شغلی بررسی شده است، نتایج این مرحله نشان

می‌دهد که در سازمان‌هایی که از نظر الگوی فرهنگ سازمانی مورد نظر، در وضعیت بهتری قرار دارند، رضایت شغلی بالاتر است.

اکرانی (۱۳۸۱)، فرهنگ سازمانی شرکت برق منطقه‌ای خراسان و راه‌های به‌گرد آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. بدین منظور از شاخص‌های ده گانه "رایینز" برای بررسی ابعاد فرهنگی سازمان استفاده می‌کند. پس از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اطلاعات کسب‌شده از مدیران و کارشناسان، میزان اختلاف بین سطح موجود و وضع مطلوب در این شرکت مشخص شده و در ادامه راه‌هایی بذای به‌گرد وضع موجود و نیل به وضع مطلوب ارائه می‌شود.

زبردست (۱۳۸۲)، در تحقیقی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه پسرانه دولتی شهر تهران، از دیدگاه دبیران را بررسی کرده است. این تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی است و نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران رابطه وجود دارد.

۳) الگوهای فرهنگ سازمانی

به منظور بررسی و تشریح محتوای فرهنگ سازمانی، چارچوب راهنما یا الگوی خاصی مورد نیاز است. بررسی الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی می‌تواند در ارائه مدلی جامع راهگشا باشد. الگوهای متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است که به اختصار بررسی می‌شوند:

۳-۱) الگوی "لیت وین" و "استرینگر"

در مطالعه‌ای که توسط ایشان در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، ۹ عامل را به عنوان مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی در نظر گرفته‌اند. آنها پس از تدوین الگو، از طریق پرسشنامه، نگرش کارکنان را درباره عناصر مورد نظر بررسی، ارزیابی و تفسیر کرده و با توجه به آن، در مورد فرهنگ سازمان قضاوت می‌کردند. این عناصر ۹ گانه عبارت بودند از:

۱) استانداردها؛

۲) مسئولیت‌ها؛

۳) تشویق و ترغیب؛

۴) ریسک‌پذیری؛

۵) حمایت؛

۶) تضاد (برخورد و تعارض)؛

۷) صمیمیت و گرمی؛

۸) ساختار؛

۹) هویت.

این دو محقق نتیجه گرفتند که دیدگاه‌های متفاوت مدیران در سازمان‌ها، تا حد زیادی تفاوت بین فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌ها را نشان می‌دهد. البته آنها به این نتیجه هم رسیدند که فرهنگ حاکم بر سازمان روی انگیزه، عملکرد و رضایت‌مندی افراد مؤثر است.

۲-۳) الگوی "لوین"

مطالعه دیگری که توسط لوین صورت گرفت، منتج به توسعه ابزاری شد که متمرکز بر شیوه یا سبک مدیریت بود. وی به این نتیجه رسید که یک فضای انسان‌مدارانه ایجادکننده سطح بالایی از عملکرد و رضایت‌مندی خواهد بود و لازمه آن توجه به انسان‌ها، انگیزه‌ها و نیازهای آنها در عوامل شکل‌دهنده فرهنگ سازمانی است. عناصر شکل‌دهنده در این مطالعه مشتمل بر هفت عنصر بود که عبارتند از:

۱) فرآیندهای رهبری؛

۲) انگیزه؛

۳) ارتباطات؛

۴) تصمیم‌گیری؛

۵) هدف‌گذاری؛

۶) فرآیند کنش متقابل؛

۷) فرآیند کنترل.

الگوی لیت وین، استرینگر و لوین بیشتر به عوامل رفتاری و فرهنگ سازمانی توجه دارند.

۳-۳- الگوی "ویلیام اوچی"۱

ویلیام اوچی یکی از محققان شرکت مشاوره‌ای، تئوری خود را در خلال یک الگوی مقایسه‌ای از سه فرهنگ سازمانی مختلف: فرهنگ سازمانی ژاپنی، فرهنگ سازمانی آمریکایی و فرهنگ سازمانی Z تدوین کرده است. وی مطرح می‌سازد که تفاوت‌های اساسی سیستم‌های مدیریت آمریکایی و ژاپنی در بعضی مقولات ساختاری و ارزش‌های فرهنگی نهفته است که بر مبنای آنها روش‌های معین مدیریت شکوفا می‌شوند. به طور مشخص او معتقد است که شرکت‌های ژاپنی: افراد را به صورت مادام‌العمر به استخدام در می‌آورند؛ نقش‌های مختلفی به آنان محول می‌کنند؛ خیلی آهسته به ارتقا می‌پردازند و ارتقا بر اساس نظام ارشدیت، صورت می‌گیرد؛ مسئولیت گروهی مطرح است تا فردی؛ این عوامل، شرکت‌های ژاپنی را قادر می‌سازد تا: به کل شخصیت افراد توجه شود؛ اعتماد لازم برای تسهیل تصمیم‌گیری‌های جامع و از پایین به بالا فراهم شود؛ کارکنان را با یک روش غیر مستقیم، لطیف و ضمنی کنترل کنند. در مقابل "اوچی" به این نکته اشاره دارد که روش بروکراسی که غالباً با مدیریت آمریکایی همراه است بر شیوه‌های زیر تأکید دارد:

- قراردادهای استخدام تا زمانی که شخص قادر به مشارکت است، ادامه پیدا می‌کنند؛
 - توجه به ویژه‌گری وظایف و چرخش شغل فقط برای مدیران بالقوه مطرح است؛
 - توجه و اهمیت کم به کل شخصیت افراد و حاکم بودن سیستم‌های کنترل رسمی و علنی، مسئولیت فردی (یک ارزش فرهنگی قوی در آمریکا)؛
 - نظام تصمیم‌گیری از بالا به پایین و فردی، وجود بازخورد و ارتقای سریع.
- بینش بسیار مهمی که از مباحث اوچی به دست می‌آید، تعیین مدلی است که او آن را نظریه Z می‌نامد که در بسیاری از شرکت‌های آمریکایی یافت می‌شود و با فرهنگ آنان مناسبت دارد. شاخص‌های چنین شرکت‌هایی عبارتند از: احساس تعهد نسبت به کارکنان در استخدام مادام‌العمر، آهنگ آهسته ترفیع، سیستم‌های کنترل غیر رسمی، توجه بیشتر به کل شخصیت انسان، توجه به جابه‌جایی‌های نقش و تأکید کم بر ویژه‌گری، و تأکید مداوم بر مسئولیت‌های فردی به عنوان یک ارزش درونی.

برخی این نظریه را معادل توجه به ارزش‌های انسانی و مدیریت مشارکتی دانسته‌اند و گفته شده است که بسیاری از مؤسسه‌های آمریکایی دارای فرهنگ این نظریه هستند و این خود حاکی از این مطلب است که فرهنگ سازمانی قابل تغییر و تحول است و در یک جامعه ممکن است فرهنگ سازمانی متعددی وجود داشته باشد، به طوری که در بعضی سازمان‌ها ارزش‌های حاکم با فرهنگ حاکم بر جامعه هماهنگ نباشد.

۴-۳) الگوی "پیترز" و "واترمن"

پیترز و واترمن، به مطالعه و تحقیق گسترده‌ای در مورد شرکت‌هایی که دارای سوابق عملکرد برجسته بودند، پرداختند و این تحقیق، نظریات جدیدی در زمینه فرهنگ و ارتباط آن با اثربخشی سازمان ارائه نمود. آنها نمونه‌ای از مؤسسه‌های بسیار موفق را انتخاب نموده و در صدد برآمدند روش‌های مدیریتی را که منجر به موفقیت این مؤسسه‌ها شده است تشریح نمایند. بررسی‌ها و تحلیل‌های آنها به سرعت به ارزش‌های فرهنگی - که به اتخاذ رویه‌های مدیریتی موفق منجر خواهد شد - مبدل شد. آنها نظریات خود را در زمینه رمز موفقیت مدیریت سازمان‌های بزرگ در کتاب خود (جستجوی کمال) که پرفروش‌ترین کتاب سال ۱۹۸۲ بود، به چاپ رساندند. این محققان رمز موفقیت و اثربخشی سازمان‌های موفق را به عنوان ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر این سازمان‌ها قلمداد کردند. این ویژگی‌ها عبارت بودند از:

۱) تعصب مدیران به عمل

مدیران در مؤسسه‌های موفق، دارای تعصب و تمایل نسبت به عمل هستند. تصمیم‌گیری در این مؤسسه‌ها بدون تأخیر صورت می‌گیرد؛ زیرا به تأخیر انداختن تصمیم‌گیری در واقع مانند آن است که هیچ تصمیمی اتخاذ نشده است. بر اساس نظر آنها سازمان‌هایی که از ارزش‌های فرهنگی تعصب به عمل برخوردارند، از مؤسسه‌هایی که فاقد چنین ارزشی بوده‌اند عملکرد بهتری داشته‌اند.

۲) توجه به نیازهای مشتری

شرکت‌های موفق، دارای ارتباطات نزدیک و خوب با مشتریان بوده و پیوسته به بررسی نیازهای آنها می‌پردازند؛ زیرا مشتریان، منبع اطلاعات باارزشی در مورد

محصولات، کیفیت و ویژگی‌های آنها و ایده‌های جدید هستند و با در اختیار گذاشتن آنها و برآوردن نیازهای مشتریان می‌توان سودآوری سازمان را افزایش داد.

۳) استقلال و کارآفرینی

شرکت‌های موفق، به پرورش ویژگی‌های مؤثر در خلاقیت و نوآوری می‌پردازند. ساختار سازمانی آنها غیر متمرکز بوده و در تفویض اختیار به سطوح مورد نیاز و عملیاتی می‌پردازند. در این شرکت‌ها، شکست قابل تحمل است و به آن، به عنوان مقدمه پیروزی نگاه می‌شود.

۴) افزایش بهره‌وری به وسیله افراد

مؤسسه‌های موفق مورد بررسی، واقعاً بر این باورند که مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه آنان منابع انسانی است؛ بنابراین در همه ابعاد مادی، معنوی و انگیزه، توجه خاص به انسان‌ها دارند و به آنها به عنوان اساسی‌ترین منبع افزایش بهره‌وری می‌نگرند. آنها از طریق اعتماد و احترام به افراد، مشارکت دادن آنها در کارها، انتظار بازدهی و بهره‌وری در سطح بالا، به افزایش انگیزه نیروی انسانی می‌پردازند. در واقع فلسفه مدیریت این سازمان‌ها بر ارج نهادن و توجه به انسان‌های سازمان استوار است.

۵) توجه به ارزش‌های مشترک

مؤسسه‌های موفق مورد بررسی، دارای ارزش‌های فرهنگی قوی هستند و اعضای آنها به اهمیت ارزش‌ها وفاق هستند، تعهدات سازمانی را قبول داشته و کارکنان از کار کردن در مؤسسه‌های خود احساس هویت می‌کنند. رهبری سازمان‌ها با روح است. بر عکس در سازمان‌های دیگر شیوه‌های بروکراسی حاکم است.

۶) توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه

در این مؤسسه‌ها محدوده کاری و فعالیت آنها، دقیقاً بر اساس تخصص و تجربه‌ای است که آنها کسب کرده‌اند و با توجه به آن به گسترش و توسعه فعالیت‌های سازمان می‌پردازند؛ بنابراین در سازمان با توجه به نقاط قوت و دانش افراد، فعالیت‌ها توسعه می‌یابد.

۷) به کارگیری کمتر ستاد اداری

اینگونه مؤسسه‌ها از ساختارهایی که به ایجاد خطوط دو طرفه در مسئولیت می‌انجامد و همچنین از ساختارهای بروکراسی دوری می‌جویند.

۸) استفاده همزمان و به جا از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی (ماشین گونه و انسان گونه)

در این مؤسسه ها، از این ساختارها در واحدهای مختلف استفاده می شود؛ بنابراین ممکن است در واحدی بر حسب ضرورت کنترل غیر رسمی و ضمنی صورت گیرد، اما در واحدی دیگر از مؤسسه، ساختار مکانیکی حاکم باشد.

به طور کلی مطالعات پیترز و واترمن، نشان داد که سازمان های موفق، دارای فرهنگ قوی با یکسری ارزش های مشترک هستند.

۵-۳) مدل ای.جی.آی.ال "پارسونز" ۱

این مدل یک چارچوب برای تجزیه و تحلیل و درک مفاد ارزش ها در سیستم های فرهنگی که شامل سازمان نیز می باشد ارائه می دهد. پارسونز این مدل را برای بیان وظایف معین هر سیستم اجتماعی یا یک سازمان که برای اثربخشی و بقا و موفقیت تلاش می کند، عنوان می نماید. این وظایف که با حروف AGIL بیان شده است نشانگر این موارد است:

«ای» برای انطباق، «جی» برای دستیابی به اهداف، «آی» برای یکپارچگی و «ال» برای حقانیت و درستی.

یک سیستم اجتماعی برای بقا و موفقیت باید قادر به انطباق، دستیابی به اهداف، وحدت اجزا و حقانیت باشد و با این خصوصیات برای افراد و سایر سازمان هایی که با آنها ارتباط دارند فهمیده شود.

یک سیستم اجتماعی برای انطباق موفقیت آمیز، باید از محیط خودش آگاه باشد و چگونگی تغییرات محیطی را درک کند و روش سازگاری مناسب ایجاد کند و برای تحقق اهدافش باید فرآیندهایی داشته باشد که اهداف و راهبردهای مخصوص رسیدن به آنها را بیان کند. مفهوم ائتلاف و یکپارچگی به نیازی مربوط می شود که هر سیستم اجتماعی برای نگه داشتن اجزای متشکل با همدیگر دارد. در ضمن اجزای یک سیستم اجتماعی باید با یکدیگر مرتبط شوند و ارتباط متقابل باید درک شده و سازماندهی و هماهنگ شوند.

مفهوم حقانیت و درستی، به نیازی مربوط می‌شود که هر سیستم اجتماعی برای ممتاز بودن به وسیله اجزایش در محیط دارد و برای ادامه حیات سیستم ضروری و مناسب باشد.

مدل پارسونز بیان می‌دارد که چگونه ارزش‌های فرهنگی سازمان با تغییرات محیطی منطبق می‌شوند و چگونه ارزش‌های فرهنگی، اهداف سازمان را تعریف کرده و به تحقق آن می‌انجامد. ارزش‌های سازمان باید نشان دهند که چطور یک مؤسسه برای ایجاد یک کل مرتبط به هم اجزایش را ترکیب و یکپارچه می‌کند و در نهایت برخی از ارزش‌های فرهنگی سازمان باید به حفظ حقانیت خود در محیط کمک کند. به طور مثال؛ هنگامی که مدیر یک شرکت به تغییر فناوری ارزش می‌دهد این همان تلاش در جهت انطباق سازمان است و هنگامی که ارزش افزایش امنیت اقتصادی سهامداران را به عنوان فرهنگ اصلی سازمان به شمار می‌آورد سعی برای دستیابی به هدف است و وقتی مؤسسه‌ای کارکنان خود را با ارزش‌ترین دارایی می‌داند نشانگر این است که به ترکیب اجزای مختلف سازمان نیاز دارد و در نهایت هنگامی که یک مؤسسه عنوان می‌دارد که هدف آن ارضای نیازهای تمام گروه‌های اصلی است، این مسأله همان حقانیت را نشان می‌دهد.

به طور خلاصه این مدل، ابعاد وسیعی از ارزش‌های فرهنگی سازمان را که متغیر هستند به طور انتزاعی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و ماهیت انتزاعی آن تلاش برای توسعه یک چارچوب کلی برای بررسی فرهنگ سازمانی است (عطایی، ۱۳۷۳: ۷۸-۸۰).

۳-۶ الگوی "رایینز"

رایینز معتقد است که فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند، و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

فرهنگ به فلسفه وجودی ابعاد یا ویژگی‌هایی اشاره دارد که به طور تنگاتنگی به هم مرتبط و وابستگی متقابل نسبت به یکدیگر دارند. اما بیشتر محققان، در جهت مشخص کردن این ابعاد یا ویژگی‌ها تلاشی نکرده‌اند. آنها فرهنگ را یک پدیده انتزاعی اجتماعی می‌پندارند. اگر فرهنگی وجود داشته باشد و ما در مورد آن می‌توانیم بحث کنیم باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوان تعریف شده و مورد

سنجش واقع شوند. در پایان مطرح می‌کنیم که ویژگی‌های ۹ گانه‌ای وجود دارند که وقتی با هم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. اگر چه فرهنگ سازمانی ممکن است، تا اندازه‌ای از جمع اجزای آن متفاوت باشد، ولی موضوعات ۹ گانه ذیل، ویژگی‌های کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد، نشان می‌دهد:

- (۱) نوآوری فردی: درجه‌ای از مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.
- (۲) تحمل مخاطره: میزانی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره را می‌پذیرند.
- (۳) جهت‌دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.
- (۴) حمایت مدیریتی: مدیران تا چه حدی، با زیردستان ارتباط برقرار و از آنها حمایت می‌کنند.
- (۵) کنترل: سازمان تا چه حدی، برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین، مقررات و نظارت مستقیم متوسل می‌شود.
- (۶) هویت: تا چه حدی اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.
- (۷) سیستم پاداش: تا چه حدی پرداخت (نظیر حقوق و ارتقا) بر اساس معیار عملکرد یا بی‌جهت و براساس ارشدیت کارکنان صورت می‌گیرد.
- (۸) تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
- (۹) الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله‌مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مربوط می‌شود (رابینز، ۱۹۹۰: ۴۳۹).

فرهنگ سازمانی، ادراکات مشترک اعضای سازمان را نشان می‌دهد. این موضوع زمانی واضح می‌شود که فرهنگ را به عنوان سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک تعریف کنیم. باید انتظار داشت، که افراد با پیشینه‌های مختلف یا داشتن رتبه‌های متفاوت در سازمان، تمایل داشته باشند که فرهنگ سازمان را در اصطلاحات مشابه توصیف کنند (همان، ۴۴۰). وقتی فرهنگ شکل گرفت، نیروهایی در سازمان به وجود

می‌آیند که با القای یک دسته از تجارب مشابه به حفظ آن اقدام می‌کنند. نیروهای سه گانه‌ای که نقش بسیار مهمی در حفظ یک فرهنگ دارند عبارتند از: گزینش یا شیوه‌های انتخاب کارکنان سازمان، اعمال و کردار مدیریت عالی و نحوه جامعه‌پذیری سازمان (همان، ۱۳۸۵).

این ویژگی‌های ۹ گانه، هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را در بر دارند. برای مثال؛ روابط مدیر با زیردستان یک معیار رفتار رهبری است. ولی بیشتر این ابعاد به طور تنگاتنگی با یک نوع طرح سازمانی پیوند می‌خورند. اگر فناوری یک سازمان زیاد تکراری باشد و فرآیند تصمیم‌گیری متمرکز؛ نوآوری فردی کارکنان در آن سازمان کم خواهد بود. به طور مشابه ساختارهای وظیفه‌ای نسبت به ساختارهای ساده یا ماتریسی، فرهنگ‌هایی با الگوهای ارتباطی رسمی‌تر ایجاد می‌کنند.

۴) تشریح مدل مفهومی پژوهش (الگوی رابینز)

از میان الگوهای فرهنگ سازمانی که گفته شد مدل "رابینز" به دلیل کامل و جامع بودن نسبت به مدل‌های قبلی و همچنین بررسی ابعاد ساختاری و رفتاری در گویه‌های ۹ گانه آن، انتخاب شده و ویژگی‌های آن مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۴-۱) نوآوری فردی

این موضوع به میزان مسئولیت، آزادی و استقلال اعضای سازمان می‌پردازد. در سازمان‌هایی که سلسله‌مراتب و بروکراسی حاکم است، روحیه ابتکار و خلاقیت در سطح بسیار پایینی خواهد بود. اعضای سازمان هر چه قدر آزاد و مستقل‌تر باشند میزان ابتکار و نوآوری فردی بیشتر خواهد بود.

نوآوری و تحول‌آفرینی

امروزه چنین به نظر می‌رسد که نوع رهبری مورد نیاز برای مدیران عالی سازمان‌های فعلی و آینده، رهبری تحول‌آفرین است. این نوع رهبری به مراتب از رهبری پرجاذبه و اقتضایی فراتر است. "پاول هرسی"، "کنت بلانچارد" و "جانسون دویی" (۱۹۹۶) رهبری تحول‌آفرین را چنین تعریف می‌کنند: «نفوذ

آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در موقعیت فعلی (وضع موجود) و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل».

"هلریگل" و "اسلوکام" (۱۹۹۶) در این مورد چنین می‌گویند: «رهبران تحول‌آفرین از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارشان، کل جامعه را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین مبتنی بر توانایی‌هایشان برای الهام‌بخشی به دیگران از طریق کلمات، گفتگو، بینش و اقدامات آنهاست».

"برناردام" چنین مطرح می‌کند: «رهبری تحول‌آفرین هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبران علائق کارکنان‌شان را نسبت به خود افزایش دهند. همچنین هنگامی که رهبران آگاهی از اهداف و مأموریت گروه و پذیرش نسبت به آنها را ایجاد می‌کنند و نیز زمانی که رهبران کارکنان‌شان را برای جستجوی فراتر از منافع فردی‌شان در گروه تحریک و تشویق می‌کنند». "برنارد بس" در مقاله ارزشمند خود با عنوان "از رهبری مراوده‌ای تا رهبری تحول‌آفرین" درباره تفاوت این دو نوع رهبری چنین بیان می‌کند:

رهبر تحول‌آفرین برای دستیابی به نتایج مورد نظر از یک یا چند روش زیر استفاده می‌کند:

(الف) آنها ممکن است از نظر پیروانشان پرجاذبه باشند و به آنها الهام بخشند.

(ب) آنها ممکن است نیازهای روحی هر یک از کارکنان را تأمین کنند.

(ج) آنها ممکن است از نظر ذهنی کارکنان خود را تحریک کنند.

"ریتنر" و "کینگی" (۱۹۹۵) اینگونه بیان می‌کنند: «رهبران پرجاذبه از قدرت و نفوذ زیادی برخوردارند. این نوع رهبران در رابطه با کارکنان‌شان نقش الهام‌بخش ایفا و همراه ارائه ایده در آنها شور و شوق خاصی ایجاد می‌کنند تا به نتایج فوق‌العاده همراه با تلاش‌های برجسته دست یابند. به طور کلی رهبران پرجاذبه سه نوع رفتار از خود نشان می‌دهند:

(الف) بینش و بصیرت ایجاد می‌کنند.

(ب) انتظارات و عملکرد بالایی را ایجاد می‌کنند.

ج) اعتماد به نفس و اطمینان نسبت به کارکنان از خود نشان می‌دهند» (زالی، ۱۳۷۷: ۱۲۷-۱۲۱).

بنابراین می‌توان گفت رهبران تحول‌آفرین دارای نفوذ و قدرت زیادی هستند و در سازمان، علاوه بر تأمین نیازهای روحی کارکنان، الهام‌بخش آنان نیز هستند.

۴-۲) تحمل مخاطره

این ویژگی به بررسی میزان علاقه کارکنان در انجام فعالیت‌هایی که به فداکاری، قبول مسئولیت و خطر دارد می‌پردازد. درجه‌ای که کارکنان ترغیب به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند و خلاقیت به عنوان یک ارزش مورد توجه مدیران و کارکنان قرار می‌گیرد. مدیرانی که نگرش مبارزه پویا دارند و چنین رویه‌ای را به اجرا در می‌آورند پیوسته می‌کوشند کارکنان را تشویق به بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها کنند و خودشان هم در این زمینه از هیچ کوششی فروگذار نمی‌کنند. گروهی از نظریه‌پردازان، مدیران را تشویق می‌کنند که درباره ساختارهای استاندارد سازمان همان چیزهایی که به آن عادت کرده بودند) بازاندیشی کنند.

پیترز زمانی پیشاپیش این گروه حرکت می‌کرد. اصلی را که او به نام مدیریت آزاد ارائه نمود، انواع ساختارهای محدود و بسته سازمانی که مانع از خلاقیت افراد می‌شد، را به چالش می‌طلبید.

با وجود این که چنین ساختارهایی وجود داشتند، ولی قهرمانان این آوردگاه به موفقیت‌های چشمگیری دست یافتند.

در فرهنگ سازمان‌هایی با ساختار بروکراسی به افراد سازمان تأکید می‌شود که زیر بار هیچ‌گونه مخاطره‌ای نروند و آنها را از ریسک کردن برحذر می‌دارند. ولی در فرهنگ پویا اینگونه نیست، بلکه افراد اجازه دارند که خطرپذیری و نوآوری کنند و به صورت تهاجمی عمل نمایند. فرهنگ‌های آینده باید انطباقی، خلاق و معرفت‌پذیر، و رهبران آینده نیز باید یادگیرندگان دائمی باشند. برای این امر آنها باید:

الف) سطوح جدیدی از ادراک و بینش درباره واقعیت‌های جهان و خود را تجربه کنند.
ب) سطوح فوق‌العاده‌ای از انگیزش برای گذر از مشکلات محتوم و تغییر را در سازمان‌های آینده داشته باشند.

ج) توان کافی برای مدیریت اضطراب خود و دیگران، داشته باشند.

د) مهارت‌های جدیدی برای تجزیه و تحلیل و تغییر مفروضات به دست آورند.

ه) علاقه و توانایی کافی برای به کارگیری دیگران و جلب مشارکت آنها داشته باشند.
و) توانایی آموختن و یا دریافتن سریع مفروضات هر فرهنگ سازمانی جدید را داشته باشند.

معرفت‌پذیری و تغییر، تحمیلی نیست. هر چه جهان پیچیده‌تر، مبهم‌تر و از کنترل خارج‌تر شود، فرآیند معرفت‌پذیری باید به وسیله همه اعضای واحد اجتماعی، که کار یادگیری را انجام می‌دهند، مشترک‌تر و جمعی‌تر انجام پذیرد. برای ایجاد فرهنگ‌های معرفت‌پذیر، رهبران ناگزیرند که هم خودشان به عنوان یادگیرنده همیشگی عمل کنند و هم دیگران را در فرآیند یادگیری درگیر سازند. نکته اساسی این است که همواره درک و معرفت‌پذیری فرهنگی با نگاه به درون آغاز می‌شود (فرهی و موحدی، ۱۳۷۷: ۷۲).

می‌توان گفت در فرهنگ سازمان‌های با ساختار بروکراسی به افراد اجازه ریسک کردن را نمی‌دهند و از مخاطره برحذر می‌دارند، اما مدیران با نگرش پویا همواره می‌کوشند کارکنان سازمان را تشویق به بروز خلاقیت‌ها نمایند و خود زمینه‌های لازم برای این امر را ایجاد می‌کنند.

۳-۴) جهت‌دهی

این شاخص به بررسی میزان تدوین اهداف واضح و روشن در سازمان می‌پردازد. تعیین اهداف همراه با هدایت مؤثر اعضای سازمان و ارائه بازخور به ایشان و اصلاح کارها و رفتارها به عملکرد بهتر کارکنان و موفقیت سازمان منجر می‌شود.

می‌توان گفت هدایت کارکنان یک سازمان از وظایف مهم مدیران است. این امر توسط فرآیند برنامه‌ریزی میسر می‌شود. میزان دستیابی به اهداف، تحت کنترل و نظارت قرار می‌گیرد، به طوری که در صورت عدم پیشرفت رضایت‌بخش بتوان اقدامات اصلاحی را به عمل آورد. مدیر کارآمدیری است که با در اختیار داشتن حداقل امکانات سازمان به حداکثر بهره و موفقیت دست یابد و از منابع مادی، مالی و انسانی نهایت استفاده را به عمل آورد.

۴-۴) حمایت مدیریتی

درجه‌ای که مدیران ارتباطات روشن، همیاری، مساعدت، حمایت و پشتیبانی را برای زیردستان فراهم می‌کنند (فرهی و موحدی، ۱۳۷۷: ۴۶).

یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است؛ نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. مدیرانی که نسبت به تیم‌های کاری و افراد از خود تعهد نشان می‌دهند سعی می‌کنند از طریق سه گونه فعالیت، حمایت و پشتیبانی خود را در قبال کارکنان شکل دهند.

الف) نشان دادن علاقه و شناسایی نسبت به کارکنان با تمرکز بر نقاط قوت آنان و جلوگیری از اظهار نظرهای مخرب در مورد دیگران.

ب) دادن بازخور ارشادی که یک روش واقعی برخورد با عملکرد ضعیف یا ناموفق افراد است. ارائه بازخور مناسب و صادقانه، وسیله‌ای است که از طریق آن کارکنان ترغیب به رفع ضعف‌ها و تشویق برای کسب توانایی‌ها می‌شوند.

ج) ترغیب افراد به فکرهای خلاق و فراهم کردن تسهیلات لازم برای مدیران اثربخش از طریق اقدامات معارف و توجه به افکار دیگران فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد که با آزمودن افکار و نتایج فکر موفق به حساب صاحب آن گذاشته شود. و بدینگونه تمام توان و ظرفیت افراد را به کار می‌گیرد و با اینگونه اقدامات فضای مناسبی از اعتماد، موفقیت و اطمینان را فراهم می‌آورد و به تحکیم ارتباطات و حمایت متقابل کمک می‌کند. به بیان عملیاتی، حمایت مدیریتی میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان است که به آنها کمک کرده و از آنان پشتیبانی می‌کنند (نوذری، ۱۳۷۵: ۹۷).

بنابراین می‌توان گفت این ویژگی به میزان حمایت مدیران از کارکنان حیطة نظارتی‌شان، می‌پردازد. مدیر منصف همیشه مسئولیت کارهای زیردستان خود را به عهده می‌گیرد و در هنگام بروز مشکلات فقط به فکر رهایی خود از مخمصه نیست، بلکه همواره نقش پدرانۀ خود را برای فرودستان ایفا می‌کند، به طوری که در این شاخص الگوی رابینز به روابط انسانی اهمیت زیادی داده می‌شود.

روابط انسانی

"دیویس" روابط انسانی را اینگونه تعریف کرده است: «روابط انسانی، یگانه ساختن و تلفیق افراد با کار است به نحوی که این یگانگی اسباب برانگیختگی آنان را فراهم کرده و موجب می‌شود به نحو بارور، معاضدت‌آمیز، صرفه‌جویانه و با رضایت روحی و اجتماعی به کار اشتغال ورزند».

برقراری روابط انسانی از وظایف اساسی مدیریت است و مدیر باید در محیط سازمانی خود چنان روابطی را به وجود آورد و بعداً آن را گسترش دهد که سبب ایجاد انگیزه برای کسب موفقیت و رضایت افراد در جهت رسیدن به اهداف سازمان شود. روابط انسانی مظهر وجود ارزش انسان‌ها می‌باشد. از جنبه مثبت مسأله، هر کس مجبور به برقراری روابط گوناگون در محیط زندگی خود است. هر کس در محیط خانواده، مدرسه، کار، تفریح، عبادت و... نیاز به برقراری ارتباط با دیگران دارد. از میان همه عوامل سعادت‌آفرین، شاید بدون گزافه‌گویی، برقراری روابط انسانی مطلوب عمده‌ترین عامل خوشبختی و موفقیت هرکس در زندگی باشد. در برقراری ارتباط بین خدا و انسان می‌توان به نماز و نیایش و دعا و روزه اشاره نمود. در مورد برگزاری نماز جماعت، ارتباط بین خدا و بنده به جماعت گسترش می‌یابد و به همین دلیل پس از اتمام نماز، مسلمانان دست وحدت به یکدیگر می‌دهند، زیباترین جلوه روابط انسانی را هر ساله در ماه ذی‌الحجه در بیت الله الحرام مشاهده می‌کنیم. حج نمادی از زیباترین و گویاترین جلوه روابط انسانی است. از جنبه منفی مسأله، هر انسانی می‌خواهد حریم خصوصی زندگی خود را از نظر اخلاقی، ارزشی، مذهبی، مسکن، امنیت و... در مقابل تجاوزگران حفظ نماید. به طور کلی خشم، ناامیدی، نفرت و انزجار نیز شکل‌هایی از روابط و رفتار هستند که به رغم منفی بودنشان برای ادامه حیات لازم بوده و آثار احتمالی مثبت دارند (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۲۲-۲۰).

"میرکمالی" روابط انسانی را چنین تعریف می‌کند:

«فرآیند برقراری، حفظ و گسترش روابط هدفدار پویا و دوجانبه در بین اعضای یک سیستم یا سازمان اجتماعی که با تأمین نیازهای منطقی فردی، اجتماعی و روانی فرد و گروه سبب تفاهم، احساس رضایت و سودمندی متقابل و به وجود آمدن زمینه‌های انگیزش و رشد و تسهیل رسیدن به اهداف سازمان شود» (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۲۲-۲۰).

بسیار اتفاق می‌افتد که مدیران علل شکست و یا عدم موفقیت خود را رفتار و نوع فعالیت‌های زیردستان یا افراد همکار خود می‌دانند و به رفتار و نوع مدیریت خود کمتر فکر می‌کنند. به رغم آنکه موفقیت به نحوه فعالیت افراد بستگی دارد، اما بسیاری از ناکامی‌های مدیریت به واسطه رفتار و شیوه‌های نامناسب خود مدیر است (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۲۶-۲۲).

بنابراین می‌توان گفت انسان موجودی اجتماعی است. وی برای تأمین نیازهای خود ناگزیر به برقراری ارتباط با دیگران است، به طوریکه موفقیت در کار و زندگی به ارتباط با دیگران بستگی دارد. وجود روابط انسانی مناسب در سازمان، موجب انگیزه کارکنان و موفقیت مدیر و سازمان می‌شود.

۴-۵) کنترل

با استفاده از مکانیسم کنترل، نحوه پیشرفت کار را با آنچه که در طرح پیش‌بینی شده، مقایسه کرده و برای هماهنگ کردن آنها اقدامات اصلاحی به عمل می‌آید. چه بسا در زمان اجرای طرح به علت مواجه شدن با مشکلاتی که مکانیسم کنترل آن را آشکار ساخته است، مجبور به تغییر در طرح و یا اصولاً متوقف کردن اجرای یک طرح شویم.

مراحل ارزیابی و کنترل

به منظور کنترل و ارزیابی دقیق اجرای هر طرح انجام مراحل زیر ضروری است:

- الف) ایجاد ضوابط استاندارد اجرای کار؛
- ب) مراقبت و نظارت مستقیم در انجام کارها؛
- ج) ارزیابی نتایج؛
- د) تعیین انحرافات احتمالی و اقدام در جهت اصلاح انحراف (میرسپاسی، ۱۳۸۰: ۱۶۵).

همچنین ویژگی کنترل در الگوی فرهنگ سازمانی "رابینز" اشاره به این مفهوم دارد: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود (رابینز، ۱۳۷۶: ۳۸۲). این شاخص، میزان نظارت بر قوانین و دستورالعمل‌ها را در سازمان‌های بروکراتیک به عهده دارد. در سازمان‌هایی که روابط انسانی حاکم است این نظارت غیر مستقیم و ضمنی صورت می‌گیرد.

۴-۶) هویت

مفهوم این است که تا چه حدی اعضای سازمان خود را با سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند (رابینز، ۱۳۷۶: ۳۸۲).

تمایل به ماندن در سازمان و تعیین شناسایی خود با سازمان، هویت را تبیین می‌کند؛ بنابراین هویت به بررسی ویژگی‌های تعهد، وفاداری، دفاع از ارزش‌ها، و بقا در سازمان می‌پردازد (شیرین، ۱۳۸۱: ۴۲).

می‌توان گفت ویژگی‌های ثابت و نسبتاً پایداری الگوی رفتاری افراد را تشکیل می‌دهند که به آن شخصیت اطلاق می‌شود. سازمان‌ها نیز همچون انسان‌ها دارای شخصیت هستند. ارزش‌های سازمان اهداف آن را تعیین می‌کنند. قبل از اینکه سازمان فرد را انتخاب کند این فرد است که سازمان را مطابق ارزش‌ها، علائق و عقاید خود انتخاب می‌نماید. البته در جامعه کنونی که آمار فارغ‌التحصیلان بیکار رشته‌های گوناگون دانشگاهی، بسیار زیاد است، فرصت انتخاب فرد را سلب کرده و این سازمان است که بنا بر ضوابط و قوانین و براساس ویژگی‌های خود از میان تعداد بی‌شمار افراد خواستار شغل، خود به انتخاب افراد شایسته مبادرت می‌کند. سازمانی ایده‌آل است که کارکنان نیل به اهداف شخصی خود را در راستای تحقق اهداف سازمان بدانند. در سازمانی که جو بروکراتیک بر آن حاکم است و مدیر وظیفه‌مدار فقط به اجرای قوانین و مقررات در راستای تحقق اهداف سازمان می‌اندیشد، اگر هم بتوان فرض کرد وجدان کاری سرلوحه کارکنان است، نشاط کاری، انگیزه، رضایت شغلی، روحیه و ... در درون سازمان رو به زوال می‌گذارد. کارمندی که مشکل مادی و خانوادگی دارد، و پس از مطرح نمودن آن به نزد مدیر نه تنها حمایت مالی نمی‌شود، بلکه مدیر از دادن مرخصی استحقاقی که حق مسلم کارکنان است امتناع می‌ورزد. در این حالت فرد به شخصی منفعل تبدیل می‌شود و خود را قطعه‌ای از اتومبیل سازمان می‌پندارد که اگرچه وجودش در راندن اتومبیل ضروری است، ولی هویت قطعه مورد نظر به خودی خود پوچ و بی‌ارزش است. در اینجا سازمان به دلیل محرومیت از وجود مدیران عالم و مجرب، از درون رو به نابودی تدریجی می‌گذارد. به عکس در سازمانی که روابط انسانی حاکم است، افراد با روحیه بالا در صدد تحقق اهداف سازمان بوده و در این راستا نیازهای فردی نیز ارضا می‌شود. در این حالت مفهوم هویت به بهترین وجه به عنوان یکی از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی الگوی رابینز روشن می‌شود و افراد این سازمان، هویت خود را از آن کسب می‌کنند.

۴-۷) پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و در جهت نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند، و به تلافی خلاقیت وی، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌کند یا به خاطر انجام وظایف محول، در حد عادی و متعارف است، که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می‌شود، یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش به عنوان مزایای فوق‌العاده صحبت می‌شود.

انواع پاداش

پاداش به دو نوع درونی و بیرونی طبقه‌بندی می‌شود. مثال‌هایی از این دو نوع پاداش در جدول (۱) مشاهده می‌شود.

جدول (۱) - انواع پاداش

بیرونی	درونی
دریافت حقوق و دستمزد بیشتر	احساس به انجام رساندن کاری
دریافت مزایای بیشتر	احساس لیاقت و شایستگی
ترفیع مقام	احساس آزادی عمل و استقلال
مورد ستایش قرار گرفتن	احساس رضایت و آرامش
محیط و شرایط کاری بهتر	احساس مفید بودن و روبه رشد و کمال گذاشتن

پاداش‌های درونی

اگر کاری به نفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است؛ یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء جدایی‌ناپذیر آن است. بدین ترتیب اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص دیگری برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرکی درونی، خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد، علاوه بر این، پاداش درونی مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن هزینه کم آن در مقایسه با پاداش بیرونی

است. در حالی که اعطای پاداش معمولاً به شکل پرداخت‌های نقدی یا چیزی معادل آن است، رضایتی که فرد از انجام درست کار خود احساس می‌کند، تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را دارد؛ بنابراین طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای افراد شاغل فراهم آورد (سعادت، ۱۳۸۰: ۲۵۴).

پاداش‌های بیرونی

برخلاف پاداش‌های درونی که منشأ آن خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر پاداش‌های بیرونی ریشه در شغل ندارند و انجام کار، به نفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ پاداش‌های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم‌هایی برای دریافت آنها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می‌دهند. رایج‌ترین پاداش بیرونی، پرداخت نقدی است که به صورت‌های مختلف به کارکنان اعطا می‌شود. حقوق، دستمزد، جایزه نقدی، پرداخت‌های فوق‌العاده به خاطر شایستگی فرد یا افزایش تولید و سهم نمودن کارکنان در سود از جمله پرداخت‌های نقدی است.

ولی باید افزود که پاداش‌های بیرونی منحصر به پرداخت پول یا اعطای کمک‌های مادی نمی‌شود. ستایش و قدردانی از مرئوس، ارتقا، دفتر کار بزرگ با دکوری زیبا، منشی خصوصی، اتومبیل و راننده از جمله سایر پاداش‌های بیرونی است که به خاطر عملکرد خوب به کارکنان داده می‌شود؛ بنابراین در مقایسه با پاداش‌های درونی، پاداش‌های بیرونی اولاً تابع مجموعه‌ای از قوانین و مقررات سازمانی و همچنین، تصمیم‌گیری و قضاوت سرپرستان و مسئولان است، ثانیاً برخلاف پاداش‌های درونی، هزینه‌های سنگینی برای سازمان در بر دارد (سعادت، ۱۳۸۰: ۲۵۶).

مبانی اعطای پاداش

(۱) عضویت در سازمان: معمولاً در هر سازمانی، صرفاً به دلیل عضویت فرد در سازمان امتیازاتی برای او در نظر گرفته می‌شود.

(۲) حضور در سازمان: سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان مؤثر باشد؛ یعنی تدابیری پیش‌بینی شود که سیستم پاداش اولاً عامل مهمی

در رضایت اعضای سازمان شود و ثانیاً در این سیستم کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند، تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

۳) عملکرد: دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در هر سازمانی رعایت می‌شود و در هر جامعه‌ای مورد قبول است.

۴) ارشدیت: در اکثر مشاغل دولتی و همچنین مشاغل کارگری، تعیین ارشدیت (سنوات خدمت) به عنوان معیاری برای اعطای پاداش، سستی دیرینه و متداول است.

۵) تخصص: پاداش را می‌توان بر اساس تخصص‌های کارکنان نیز تعیین کرد. برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی دارند یا در زمینه‌های خاصی، از مهارت و استعداد زیادی برخوردارند، معمولاً پاداش متناسب با وضعیت ویژه آنها معین می‌شود.

۶) دشواری کار: پیچیدگی و سختی کار، معیار دیگری است که پاداش بر اساس آن تعیین می‌شود.

۷) قضاوت و تصمیم‌گیری: مشاغلی وجود دارند که دارای چارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و روش از پیش تعیین‌شده‌ای برای آنها وجود ندارد، در نتیجه انجام این قبیل مشاغل نیاز به تعقل و تفکر، ابتکار و خلاقیت، قضاوت و تصمیم‌گیری شاغل دارد و او باید با اتکا به فکر و ذهن خویش، مسائل را حل کند. بدیهی است که در این حالت کار مشکل‌تر و احتمال خطا و اشتباه بیشتر خواهد بود؛ بنابراین هر چه انجام کار نیاز به تصمیم‌گیری و ابتکار عمل شاغل داشته باشد، به همان نسبت باید پرداخت‌های سازمان به او بیشتر باشد (سعادت، ۱۳۸۰: ۲۶۲).

بنابراین می‌توان گفت کارکنان در ازای کاری که انجام می‌دهند پاداش دریافت می‌کنند، این پاداش‌ها ممکن است، درونی و یا بیرونی باشند. همانطور که بیان شد پاداش‌های درونی منشأ درون فردی دارند؛ مانند انگیزه و رضایت شغل و احساس آرامش، اما منشأ پاداش‌های بیرونی خارج از وجود فرد است، که ممکن است شامل پرداخت‌های مادی و یا غیر مادی باشد. پرداخت‌های مادی شامل حقوق، دستمزد و پاداش بیرونی غیر مادی مثل ستایش و قدردانی رئیس از مرئوس است.

۸-۴) تحمل تعارض

این شاخص تحمل اختلاف سلیقه است، به طوری که کارکنان تشویق به بیان و آشکار کردن انتقادات و اختلاف نظرهای خود می‌شوند. "هلریگل" و دیگران (۱۹۹۵) گفته‌اند: «تعارض فرایند ادراک یک فرد از اینکه فرد، گروه یا سازمان دیگر با آنچه برای او باارزش است برخورد منفی دارد، می‌باشد». تعارض فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌هاست که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکارای متعارض در دو طرف شود (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۱۶۱).

مدیریت تعارض

منظور از مدیریت تعارض، مدیریت در حالت وجود تعارض است و عقیده بر این است که تعارض منبع باارزشی از انرژی‌های آزاد شده انسانی است که مدیر می‌تواند از آن برای اصلاح جو در جهت رشد افراد در سازمان استفاده کند. به عنوان مثال تفاوت نظر در بین معلمان و دانش‌آموزان یک مدرسه می‌تواند عاملی برای رشد، بروز استعدادها، خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها شود. مدیر می‌تواند از این تفاوت‌ها در جهت شکوفایی استعدادها و توجه به جهات مختلف مسأله استفاده کند (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۱۶۲)؛ بنابراین می‌توان گفت در صورت وجود مدیریت مؤثر و موفق، تعارض‌های موجود در سازمان به بهترین وجه ممکن هدایت می‌شود و از وجود اختلاف سلیقه‌ها، پیشنهادها و انتقادات در جهت تحقق سریع‌تر و بهتر اهداف استفاده خواهد شد.

علل تعارض

۱) تفاوت ادراک و شناخت: تفاوت ادراک در یک مسأله از سازمان و در سلسله مراتب اداری، نوع انگیزه و شخصیت فرد، محیط، مفاهیم ارتباط و اختیار، دستورها و تفاوت‌های نگرشی مسائلی هستند که باعث تعارض می‌شوند.

۲) تفاوت در ایده‌آل‌ها و هنجارها: افراد دارای فلسفه و ارزش‌های متفاوتی هستند، فلسفه فکری و ارزشی هر فرد باعث تفاوت فکری، عقیدتی، نگرشی و جهان‌بینی او نسبت به فرد دیگر می‌شود که ممکن است موجب ایجاد تعارض شود.

۳) تفاوت در وفاداری: معمولاً در سلسله مراتب اداری، هر چه مقام بالاتر رود، میل به پشتیبانی از وضع موجود، مقررات و اهداف سازمان بیشتر می شود و بر عکس تمایل به وفاداری در طبقات پایین تر کمتر خواهد بود. وفاداری به قوانین و مقررات اداری که مدیران آنها را غالباً درست و تغییرناپذیر می بینند ممکن است در مقایسه با درجه وفاداری زیردستان ایجاد تعارض کند.

۴) ویژگی های شخصیتی: بر پایه پژوهش های انجام شده، شخصیت های متفاوت باعث ایجاد تعارض می شوند.

۵) ناکامی: برای آنکه انسان بتواند زنده بماند و به طور متعادل زندگی کند، باید نیازهای جسمی، اجتماعی و روانی خود را تأمین کند. هر مانعی بر سر راه تأمین نیازها و به کام نرسیدن انسان، سبب پیدایش تعارض در درون انسان و بین انسان و محیط می شود. بسیاری از مشکلات انسان مانند تنش، نابهنجاری ادراکی، مکانیسم های دفاعی، عقده های حقارت، پرخاشگری، تهاجم و ناکامی، در حقیقت تعارض هایی هستند که در انسان به دلیل عدم ارضای نیازهای او به وجود می آیند.

"مولین" (۱۹۹۰) معتقد است: «حفظ قلمرو زندگی برای افراد بسیار مهم است. انسان ها دوست دارند از اتاق، صندلی، ماشین، فناوری، شغل و حتی ارباب رجوع معینی استفاده کنند. چنانچه کسی خواسته باشد، قلمرو کلی و یا هر یک از اجزای قلمرو آنها را تهدید کند، آنها به مقابله با او می پردازند».

۶) ارتباطات غیر اثربخش: افراد به خوبی افکار، اعتقادات و روش های یکدیگر را درک نمی کنند و به همین دلیل فکر می کنند با هم اختلاف عقیده و تضاد و تعارض دارند (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۱۶۹).

۷) تعارض نقش: "مولینز" (۱۹۹۰) در این مورد می گوید: گاهی اوقات، نقش و مسئولیت فرد با ویژگی های استعدادی و شخصیت او سازگاری ندارد. اگر کسی که اصولاً فردی درونگرا و غیر اجتماعی است، در شغلی مانند پرستاری یا کارهای گروهی قرار داده شود، بدون تردید به علت عدم علاقه یا ناتوانی در برقراری روابط انسانی با دیگران دچار مشکل خواهد شد (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۱۸۴)؛ بنابراین می توان گفت تعارض، احساس و ادراک هرگونه ناسازگاری در درون فرد و یا بین افراد است. مهم این است که ما در صورت وجود تعارض، سعی در رفع و هدایت آن در جهت مطلوب داشته باشیم. همیشه تعارضات موجب مشکلات نیستند، در

صورت رهبری تعارض توسط مدیر باتجربه می‌توان تحقق اهداف سازمان را تسهیل کرد.

۹-۴) الگوهای ارتباطات

این شاخص مدل رایبیز به بررسی نوع ارتباطات درون سازمانی می‌پردازد. در بعضی از سازمان‌ها ارتباطات محدود به سلسله‌مراتب رسمی است، اما در شبکه‌های ارتباطی چندجانبه و غیر متمرکز، سطوح بالای خشنودی و رضایت کارکنان حاصل می‌شود (شیرین، ۱۳۸۱: ۴۳).

می‌توان گفت در سازمان‌ها وجود ارتباطات رسمی و غیر رسمی به گستردگی روابط کمک شایانی می‌کند. اگر در سازمانی جو بروکراسی مطلق حاکم باشد و همه چیز در چارچوب قوانین و مقررات مفهوم پیدا کند، روابط انسانی، خلاقیت و ابتکار، رضایت شغلی و به خصوص روحیه در این سازمان وجود ندارد و اهداف سازمان به سرعت تحقق پیدا نمی‌کنند.

موفقیت پدران و مادران، مدیران آموزشی و مربیان، مدیران دولتی و همه مدیران دیگر که از طریق کار کردن و ارتباط با انسان‌ها، سازمان خود را اداره می‌کنند، به توانایی آنها در برقراری ارتباط با این انسان‌ها بستگی دارد. هر مدیری در هر روز با ده‌ها شکل از ارتباط روبه‌روست که ندانستن مهارت و دقت کافی در برقراری ارتباط، سبب کاهش اثربخشی و کارایی سازمان و مدیریت می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۱۸۴).

۵) روش تحقیق

این تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی است که هدف آن توصیف، ضبط، تجزیه و تحلیل شرایط موجود و یا به عبارت دیگر، توصیف منظم و مدون حوزه مورد علاقه، به صورت واقعی و عینی است و از روش آمار توصیفی استفاده می‌شود و با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای به شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی "رایبیز" و شاخص‌های آن پرداخته شده و در قسمت تحلیلی تلاش می‌شود میزان اهمیت هر یک از ویژگی‌ها با توجه به الگوی رایبیز مشخص و در نهایت در خصوص بهبود وضعیت راهکارهای مناسب ارائه شود.

جامعه آماری مورد مطالعه، کارکنان ستاد سازمان بسیج مستضعفین است که رده‌های مورد بررسی عبارتند از: معاونت فرهنگی اجتماعی، معاونت تربیت و آموزش بسیج،

معاونت اطلاعات، معاونت نیروی انسانی بسیج، سازمان بسیج خواهران، معاونت برنامه‌ریزی راهبردی، معاونت طرح و برنامه و مالی، معاونت اجرایی، سازمان اردویی، راهیان نور و گردشگری، سازمان ورزش بسیج، سازمان بسیج دانش‌آموزی و فرهنگیان، سازمان بسیج کارمندان، سازمان بسیج عشایری، سازمان بسیج کارگران، سازمان بسیج اصناف، سازمان بسیج طلاب، سازمان بسیج مساجد و محلات.

برای تعیین حجم نمونه، با توجه به اینکه جامعه آماری ۲۴۹ نفر است که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه (فرمول شماره ۱) با میزان خطای ۵ درصد حجم نمونه ۱۳۰ نفر مشخص گردید، اما در توزیع پرسشنامه، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شد که ۱۳۰ پرسشنامه پاسخ داده شده عودت گردید.

فرمول شماره ۱

$$n = \frac{N\bar{p}\bar{q}\left(Z_{1-\frac{\alpha}{2}}\right)^2}{e^2(n-1) + \bar{p}\bar{q}\left(Z_{1-\frac{\alpha}{2}}\right)^2}$$

۶) ابزار پژوهش و روایی و پایایی آن

با بهره‌گیری از مدل مفهومی فرهنگ سازمانی رابینز، برای هر کدام از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی این مدل، تعدادی گویه که معرف ویژگی برای سنجش آن می‌باشد احصا شده و طی فرمی از یکسری از اساتید و صاحب‌نظران در خصوص اینکه، آیا این گویه‌ها معرف این ویژگی‌ها هستند یا خیر، نظر خواهی شد، که پس انجام اصلاحات به ازای هر گویه یک پرسش تهیه شد. برای ۹ ویژگی مدل رابینز، ۴۵ سؤال طراحی شد و بر این اساس پرسشنامه تهیه و در فاز اول به عنوان نمونه بین ۳۰ نفر از جامعه مورد نظر توزیع گردید که نتایج آن حاکی از اعتبار بالای ابزار پژوهش بوده است. به منظور تعیین پایایی ابزار تحقیق از روش تعیین پایایی آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ تعیین شده برای کل سؤالات تحقیق ۰/۸۶ محاسبه شده است که نشان می‌دهد ابزار تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردار است. نمونه‌گیری از نوع خوشه‌ای است، به گونه‌ای که خوشه‌های مورد مطالعه را رده‌های مختلف سازمان بسیج، تشکیل می‌دهند. تحقیق از نوع پیمایشی بوده و برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری بهره گرفته شده است.

۷) تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه، با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری، داده‌های خام مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا در راستای بررسی سؤالات اصلی تحقیق مورد استفاده قرار گیرد. به منظور تحلیل هر یک از ۹ گویه مدل فرهنگی رابینز در سازمان بسیج می‌بایست با توجه به نمونه گرفته‌شده از جامعه آماری تحقیق، نوع داده‌ها مورد بررسی قرار گیرد تا در خصوص نرمال بودن بودن آنها به منظور تعیین آماره‌های پارامتریک یا ناپارامتریک نتیجه‌گیری شود. بدین منظور برای تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید و سپس نتایج آن بر اساس دو قانون زیر تجزیه و تحلیل شد:

در خروجی فرمان کلموگروف-اسمیرنوف چنانچه مقدار آماره آزمون بین $1/96 +$ و $1/96 -$ باشد با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان به نرمال بودن توزیع حکم کرد و چنانچه مقدار آن بزرگ‌تر از $1/96 +$ و یا کوچک‌تر از $1/96 -$ باشد، H_1 نتیجه گرفته‌شده و توزیع جامعه نرمال نیست. در خروجی فرمان کلموگروف-اسمیرنوف چنانچه مقدار (سطح معنی‌داری (دودنباله)) بیشتر از $2/5$ درصد باشد، H_0 نتیجه گرفته می‌شود (نرمال بودن توزیع) و اگر کمتر از $2/5$ درصد باشد، H_1 نتیجه گرفته می‌شود (نرمال نبودن توزیع جامعه) (حسینی، ۱۳۸۲: ۷۰).

نتایج به دست‌آمده از این آزمون (جدول شماره ۲) نشان می‌دهد که در خصوص هر ۹ ویژگی فرهنگی مدل رابینز در سازمان بسیج، داده‌ها غیر نرمال هستند؛ بنابراین به منظور تعیین وضعیت هر یک از مؤلفه‌ها در سازمان بسیج می‌بایست با بهره‌گیری از آزمون‌های ناپارامتریک، مؤلفه مورد نظر را ارزیابی کنیم. نتایج حاصل‌شده در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. نتایج جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که در خصوص هر ۹ ویژگی فرهنگ سازمانی رابینز داده‌ها غیر نرمال است؛ بنابراین به منظور بررسی وضعیت داده‌ها در جامعه آماری می‌بایست از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شود که در این خصوص از آزمون دو جمله‌ای^۱ بهره گرفته شده است. نتیجه این آزمون در خصوص هر ۹ ویژگی فرهنگ سازمانی رابینز در سازمان بسیج مستضعفین نشان می‌دهد که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی رابینز در سازمان بسیج در سطح بالایی وجود داشته و مورد توجه قرار می‌گیرد؛ بنابراین در خصوص هر ۹ ویژگی فرض H_0 رد می‌شود.

^۱ - (Binomial)

جدول (۲) - بررسی ویژگی‌های فرهنگی رابینز در سازمان بسیج مستضعفین

نتیجه آماری	سطح معنی داری	آماره آزمون دو جمله‌ای (Binomial) نسبت آزمون: ۰/۵		تفسیر	نوع داده‌ها	سطح معنی داری	فرضیه صفر و آماره آزمون	ویژگی فرهنگی رابینز
		Group ۱ ۱ ≤ ۲	Group ۲ ۲ > ۲					
H ₀ رد	.000	.12	.88	می‌توان گفت که نوآوری در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	4.307	نوآوری
H ₀ رد	.002	.36	.64	می‌توان گفت که تحمل مخاطره در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	3.058	تحمل مخاطره
H ₀ رد	.000	.28	.72	می‌توان گفت که جهت‌دهی در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	4.045	جهت دهی
H ₀ رد	.000	.25	.75	می‌توان گفت که حمایت مدیریتی در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	3.896	حمایت مدیریتی
H ₀ رد	.000	.33	.67	می‌توان گفت که کنترل در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	4.197	کنترل
H ₀ رد	.000	.29	.71	می‌توان گفت که هویت در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	5.093	هویت
H ₀ رد	.000	.12	.88	می‌توان گفت که پاداش در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	4.322	پاداش
H ₀ رد	.000	.18	.82	می‌توان گفت که تحمل تعارض در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	3.500	تحمل تعارض
H ₀ رد	.000	.04	.96	می‌توان گفت که الگوهای ارتباطی در سطح بالایی در سازمان وجود دارد. H ₀ : P = ۰/۵ H ₁ : P > ۰/۵	غیر نرمال	.000	6.163	الگوهای ارتباطی

تعیین اولویت هریک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی رابینز در سازمان بسیج به منظور تعیین اولویت هر یک از مؤلفه‌ها از دیدگاه پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، از آزمون "فریدمن" استفاده شده است. در این آزمون با توجه به نتایج حاصل شده می‌توان ترتیب اولویت هر یک از ویژگی‌های فرهنگی رابینز را در سازمان بسیج مستضعفین از دیدگاه نمونه آماری در نظر گرفته شده، ارزیابی کرد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که با توجه به سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد آزمون، از دید پاسخ‌دهندگان اولویت هر یک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی رابینز در سازمان بسیج مستضعفین متفاوت است.

جدول (۳) - ترتیب اولویت ویژگی‌های فرهنگ سازمانی رابینز بر اساس آزمون فریدمن

ویژگی	میانگین وزنی
نوآوری	۵/۶۹
تحمل تعارض	۵/۶۳
پاداش	۵/۵۹
الگوهای ارتباطی	۵/۳۸
حمایت مدیریتی	۴/۹۴
جهت‌دهی	۴/۶۸
تحمل مخاطره	۴/۶۲
کنترل	۴/۲۴
هویت	۴/۲۳

همبستگی بین هر یک از ویژگی‌های فرهنگی با فرهنگ سازمانی بسیج (بر اساس مدل رابینز) به منظور تعیین میزان همبستگی بین ویژگی‌های فرهنگی رابینز با فرهنگ سازمانی بسیج از آزمون همبستگی استفاده می‌شود که در اینجا به واسطه غیر نرمال بودن داده‌ها از آزمون ناپارامتریک اسپیرمن استفاده شده است. همانطور که در جدول شماره (۴) مشاهده می‌شود، از نظر آزمون همبستگی اسپیرمن، بیشترین همبستگی مؤلفه‌ها با فرهنگ سازمانی مربوط به مؤلفه تحمل تعارض است و پس از آن به ترتیب حمایت مدیریتی، تحمل مخاطره، کنترل، نوآوری، جهت‌دهی، هویت، پاداش، و در نهایت الگوهای ارتباطی قرار گرفته‌اند. به بیان دیگر بیشترین

۴۱ بررسی فرهنگ سازمانی ستاد سازمان بسیج مستضعفین

همبستگی بین مؤلفه‌ها با فرهنگ سازمانی مربوط به مؤلفه تحمل تعارض بوده و کمترین همبستگی مربوط به مؤلفه الگوهای ارتباطی است. در جدول شماره (۴) میزان همبستگی بین هر یک از مؤلفه‌ها با فرهنگ سازمانی بسیج نشان داده شده است.

جدول (۴) - آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن

فرهنگ سازمانی	الگوهای ارتباطی	تحمل تعارض	پاداش	هویت	کنترل	حمایت مدیریتی	جهت دهی	تحمل مخاطره	نوآوری	ضریب همبستگی اسپیرمن
1.000	.153	.662**	.441**	.492**	.553**	.571**	.536**	.570**	.550**	ضریب همبستگی
	.082	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	سطح معنی داری

**. Correlation is significant at the ۰,۰۱ level (۲-tailed).

تعیین سطح تأثیرگذاری هر یک از ویژگی‌های فرهنگی بر فرهنگ سازمانی بسیج

به منظور تعیین سطح تأثیرگذاری و میزان اثر هر یک از مؤلفه‌ها بر فرهنگ سازمانی از آزمون "رگرسیون" بهره گرفته می‌شود. نتایج حاصلشده با استفاده از روش Stepwise در آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که برای مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی رابینز به ازای افزایش یک واحدی هر یک از مؤلفه‌ها تا چه میزان فرهنگ سازمانی دستخوش تغییر و تحول می‌شود. به بیان دیگر یک واحد تغییر در:

مؤلفه نوآوری ۰/۳۵۸، مؤلفه تحمل مخاطره ۰/۱۹۹، مؤلفه جهت‌دهی ۰/۲۲۹، مؤلفه حمایت مدیریتی ۰/۰۸۹، کنترل ۰/۰۴۸-، هویت ۰/۱۳۶-، پاداش ۰/۱۲۲-، تحمل تعارض ۰/۳۷۴، الگوهای ارتباطی ۰/۰۴۸ بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است. با توجه به نتیجه بالا بیشترین اثرگذاری مربوط به مؤلفه تحمل تعارض می‌باشد. این نکته حائز اهمیت است که با توجه به نتایج حاصله، سه مؤلفه دارای

تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی سازمان بسیج هستند. به بیان دیگر مؤلفه‌های کنترل، هویت و پاداش، دارای اثر منفی در تغییرات فرهنگ سازمانی بوده است. کمترین میزان تأثیرگذاری مربوط به مؤلفه الگوهای ارتباطی است. معادله رگرسیون بر اساس مؤلفه‌ها عبارت است از:

$$Y = .433 + .358x^1 + .199x^2 + .229x^3 + .089x^4 + .048x^5 + .136x^6 + .122x^7 + .374x^8 + .048x^9$$

۸) نتایج و پیشنهادها

براساس نتایج به دست آمده در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان نتایج و پیشنهادها را در جهت بهبود هرچه بیشتر فرهنگ سازمانی بسیج، بررسی کرد:

- نتایج به دست آمده در تحلیل داده‌های فرهنگ سازمانی ستاد بسیج مستضعفین با ویژگی‌های الگوی رابینز مطابقت دارد.

- اولویت، میانگین وزنی هر یک از ویژگی‌های الگوی رابینز از نظر پاسخ‌دهندگان در فرهنگ سازمانی ستاد سازمان بسیج مستضعفین، به ترتیب نوآوری، تحمل تعارض، پاداش، الگوهای ارتباطی، حمایت مدیریتی، جهت‌دهی، تحمل مخاطره، کنترل و هویت است.

- برای تعیین اینکه کدامیک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت مطلوب، مناسب، قابل قبول و یا غیر قابل قبول قرار دارد از تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در سازمان بسیج بهره گرفته شده است. این نتایج در جدول نشان داده شده است. نتایج تحلیل شکاف، نشان می‌دهد که مؤلفه‌های نوآوری، تحمل مخاطره، پاداش و تحمل تعارض در وضعیت قابل قبولی قرار دارند؛ بنابراین در خصوص ادامه سیر پیشرفت آنها در سازمان بسیج می‌بایست برنامه‌های بلندمدت طراحی شود. اما مؤلفه‌های جهت‌دهی، حمایت مدیریتی، کنترل، هویت و الگوهای ارتباطی در وضعیت نسبتاً نامطلوب هستند؛ بنابراین برای بهبود آنها و ارتقای وضعیت آنها به وضعیت قابل قبول می‌بایست برنامه‌های کوتاه‌مدت طراحی شود. هیچ یک از مؤلفه‌ها در وضعیت نامطلوب قرار نگرفته‌اند.

جدول (۵) - نتایج تحلیل شکاف

ردیف	ویژگی	میانگین وضعیت موجود (۱۳۸۹)	میانگین وضعیت مطلوب (۱۳۸۹)	شکاف	تحلیل وضعیت			نوع اقدام		
					نامناسب	نسبتاً نامناسب	قابل قبول	فوری	کوتاه مدت	بلندمدت
۱	نوآوری	4.0308	۴.۵	0.4692			*			*
۲	تحمل مخاطره	3.7769	۴.۵	0.7231			*			*
۳	جهت‌دهی	3.8077	۴.۵	0.6923					*	
۴	حمایت مدیریتی	3.8692	۴.۵	0.6308					*	
۵	کنترل	3.7154	۴.۵	0.7846					*	
۶	هویت	3.7077	۴.۵	0.7923		*			*	
۷	پاداش	4.0077	۴.۵	0.4923			*			*
۸	تحمل تعارض	4.0231	۴.۵	0.4769			*			*
۹	الگوهای ارتباطی	3.9615	۴.۵	0.5385		*			*	

با توجه به آزمون‌های انجام‌شده مؤلفه نوآوری در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت قابل قبولی قرار دارد؛ بنابراین در خصوص ادامه سیر پیشرفت آن در سازمان بسیج، پیشنهاد می‌شود برای شنیدن نظرات جدی، ترغیب کارکنان به ارائه ابتکار و خلاقیت، ارائه نقش‌های جدید کاری، ایجاد روحیه آزادی و استقلال در بین کارکنان و استقبال از نوآوری‌های فردی و خلاقانه کارکنان، برنامه‌های بلندمدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

- مؤلفه تحمل مخاطره در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت قابل قبولی قرار دارد؛ بنابراین در خصوص ادامه سیر پیشرفت آن در سازمان بسیج، پیشنهاد می‌شود برای راضی نگه داشتن مسئولان به وضع موجود و رسیدن به اهداف بالاتر و ایجاد روحیه خطرپذیری در آنها، پیش‌بینی و مقابله با مسائل، مشکلات و بحران‌های آتی، ایجاد جرأت خطرپذیری و اتخاذ تصمیم‌های مناسب، ایجاد روحیه فداکاری و

قبول مسئولیت و پویا نگه داشتن فرهنگ و روحیه انقلابی در بین مدیران و کارکنان، برنامه‌های بلندمدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

- مؤلفه پاداش در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت قابل قبولی قرار دارد؛ بنابراین در خصوص ادامه سیر پیشرفت آن در سازمان بسیج، پیشنهاد می‌شود برای ایجاد سازوکار تشویق و قدردانی، پرداخت حق و حقوق کارکنان بر اساس شایستگی، ارتقای شغلی کارکنان بر اساس عدالت و رعایت انصاف، جبران زحمات کارکنان ساعی و ایجاد انگیزه و رقابت سالم، برنامه‌های بلندمدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

- مؤلفه تحمل تعارض در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت قابل قبولی قرار دارد؛ بنابراین در خصوص ادامه سیر پیشرفت آن در سازمان بسیج پیشنهاد می‌شود برای شنیدن انتقادات و نقطه نظرات مخالف، استقبال از تضارب آرا و اختلاف سلیقه‌ها، هدایت مناسب انرژی‌های آزادشده انسانی و استفاده از انتقادات و اعتراضات افراد در جهت تحقق اهداف سازمانی، برنامه‌های بلندمدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

- مؤلفه جهت‌دهی در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد؛ بنابراین جهت بهبود آن و ارتقای وضعیت آن به وضعیت قابل قبول در سازمان بسیج، پیشنهاد می‌شود برای مشخص و روشن ساختن اهداف مورد نظر سازمان بسیج، تعریف دقیق جایگاه‌های شغلی سازمان اعم از کارمندی و نظامی، سازماندهی به نحو احسن کارها، ایجاد مکانیسم‌های لازم به منظور انجام اقدامات اصلاحی، برنامه‌ریزی صحیح کارها و روشن و شفاف کردن مأموریت سازمان، برنامه‌های کوتاه‌مدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

- مؤلفه حمایت مدیریتی در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد؛ بنابراین جهت بهبود آن و ارتقای وضعیت آن به وضعیت قابل قبول در سازمان بسیج پیشنهاد می‌شود برای ایجاد ارتباط مؤثر و روشن مدیران و مسئولان سازمان با کارکنان تحت سرپرستی، توجه مدیران و مسئولان سازمان نسبت به نقاط قوت کارکنان، توجه مدیران و مسئولان سازمان نسبت به عملکرد کارکنان و ارائه بازخور ارشادی و صادقانه و ترغیب کارکنان به رفع ضعف‌ها، ایجاد تسهیلات لازم در جهت ترغیب فکرهای خلاق کارکنان توسط مدیران و مسئولان، قبول مسئولیت

مدیران و مسئولان سازمان در هنگام بروز مشکلات و بحران‌ها و پشتیبانی از کارکنان و همیاری و مساعدت مدیران و مسئولان با کارکنان، برنامه‌های کوتاه‌مدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

- مؤلفه کنترل در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد؛ بنابراین جهت بهبود آن و ارتقای وضعیت آن به وضعیت قابل قبول در سازمان بسیج، پیشنهاد می‌شود برای تأکید بر پیروی از مقررات و قوانین و استانداردهای کاری، کنترل عملکرد کارکنان و اصلاح مغایرت‌ها با قوانین، ایجاد شیوه‌های کنترلی قابل قبول و تعیین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان، برنامه‌های کوتاه‌مدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

- مؤلفه هویت در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد؛ بنابراین جهت بهبود آن و ارتقای وضعیت آن به وضعیت قابل قبول در سازمان بسیج، پیشنهاد می‌شود برای، جلب رضایت کارکنان از اشتغال در سازمان بسیج، همسو کردن اهداف کارکنان، مدیران با اهداف سازمانی، متعهد کردن کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد تمایل به استمرار اشتغال در سازمان، ایجاد وفاداری کارکنان نسبت به اهداف سازمانی، برنامه‌های کوتاه‌مدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

- مؤلفه الگوهای ارتباطی در سازمان بسیج مستضعفین در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد؛ بنابراین جهت بهبود آن و ارتقای وضعیت آن به وضعیت قابل قبول در سازمان بسیج، پیشنهاد می‌شود برای هم جهت کردن ارتباطات رسمی کارکنان با اهداف سازمان، تأمین شدن اهداف سازمانی با ارتباطات رسمی کارکنان، ایجاد هماهنگی و تعامل بین مدیران و کارکنان و با یکدیگر، توجه به ارتباطات غیر رسمی کارکنان و ایجاد روابط حسنه و خوب بین مدیران و کارکنان سازمان، برنامه‌های کوتاه‌مدت طراحی و به اجرا گذاشته شود.

پیشنهادهای برای پژوهشگران آتی

به پژوهشگران آینده موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- (۱) با استفاده از دیگر الگوها، فرهنگ سازمانی ستاد بسیج مستضعفین را بررسی نمایند.
- (۲) فرهنگ سازمانی را در سایر واحدها و سازمان‌های سپاه بررسی نمایند.
- (۳) قبل از انجام هر گونه تحقیق در رده‌های سپاه حتماً "با سازمان حفاظت اطلاعات رده مربوطه هماهنگی نمایند.

کتابنامه

- ۱) جعفری، عباس (مترجم و مؤلف)، ۱۳۸۲. گیتا شناسی کشورها. چاپ اول، (تهران: انتشارات مؤسسه جغرافیایی و کارتو گرافی گیتاشناسی.
- ۲) حسینی، ی.، ۱۳۸۲، آمار ناپارامتریک و نرم افزار آماری SPSS ۱۰. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی
- ۳) دهخدا، علی اکبر ۱۳۴۱. لغت نامه، (تهران: انتشارات گلشن.
- ۴) زالی، ۱۳۷۷، فصلنامه مصباح، شماره ۲۵، نشریه علمی - تخصصی پژوهشکده و دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۷
- ۵) سعادت، اسفندیار، ۱۳۸۰ مدیریت منابع انسانی، چاپ پنجم، (تهران: انتشارات سمت.
- ۶) شیرین، علی، ۱۳۸۱. مطالعه رابطه فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در تهران (حوزه ستادی و مؤسسات وابسته)، پایان نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۷) طوسی، محمد علی. ۱۳۷۲، فرهنگ سازمانی، چاپ اول، (تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۸) میر سپاسی، ناصر. مدیریت فرهنگ و سازمان، تدبیری راهبردی و استراتژیک در جهت توفیق سازمان‌ها، نشریه اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۹) میر کمالی، سید محمد. ۱۳۸۰، روابط انسانی در آموزشگاه، چاپ چهارم، (تهران: نشر یسپرون.
- ۱۰) میر کمالی، سید محمد. ۱۳۸۰، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، چاپ سوم (تهران: نشر یسپرون،

۱۱) Robbins Stephen. p.۱۹۹۰. Organization Theory Structure. Design and Application ۳th. ed

۱۲) Robbins Stephen. P. ۱۹۹۳. Concepts Controversies And Applications
Prentice Hall International Editions