

بررسی فرهنگی سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور، بر مبنای الگوی رابینز

نویسنده: علی فرهی^۱

حسن نوری سیس^۲

فصلنامه (علمی-تخصصی) مطهر، سال چهاردهم، شماره ۴۱، تابستان ۱۳۹۶

چکیده

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از معانی و ارزش‌های مشترک می‌باشد که اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد، نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز یک سازمان از سازمانی دیگر می‌شود. در واقع، همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین کرده و حال و هوایی است که هر تازه‌واردی در سازمان آن را حس می‌کند و آن قدر قوی است که ناخودآگاه در وجودش رخنه می‌کند و تفکر و رفتار سازمانی وی را تشکیل می‌دهد. هدف از پژوهش حاضر، بررسی فرهنگی سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رابینز می‌باشد. برای این منظور، پژوهش در قالب تحقیق کاربردی و از نوع پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق، عبارت از کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی ستاد مدیریت بحران وزارت کشور در سال ۱۳۹۴ که دارای مدارک تحصیلی دیپلم، فوق دیپلم و لیسانس و بالاتر می‌باشند. این تعداد برابر با ۸۵۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه به روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده و به تعداد ۲۶۵ نفر می‌باشد. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی رابینز طراحی شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوایی استفاده گردیده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا آن‌ها را در نمونه‌های ۳۰ نفره اجرا نموده و ضریب آلفای کرونباخ برای سؤال‌های آن‌ها محاسبه گردید و پس از آن، پرسشنامه‌های مذکور در کل نمونه اجرا گردید. ضریب آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۹۵۳/ محاسبه گردید که این ضرایب، حاکی از پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی حاکم در ستاد مدیریت بحران وزارت کشور از نوع «توجه به ره‌آورد» یا همان «فرهنگ نتیجه‌گرا» می‌باشد.

واژگان کلیدی:

بحران، فرهنگ سازمانی، رابینز، مدیریت بحران

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع).

۲. کارشناس ارشد رشته مدیریت بحران، دانشگاه جامع امام حسین (ع).

هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۰). فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که در واقع ترکیبی از مجموعه تعهدات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان است و برای راهنمایی کارکنان در اجرای وظایف آن سازمان استفاده می‌شود (سلطانی، ۱۳۹۱: ۱۰۰). در وضعیت فعلی، که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان نیز به عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمان جلوه‌گر شده و به عبارت دیگر، کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی به فرهنگ آن‌ها منوط است (طوسی، ۱۳۷۳: ۱۲).

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 خدمات، سبک مدیریت و رهبری، حیطه نظارت و کنترل، ساختار و طرح سازمانی، روش تصمیم‌گیری، ارتباطات و... همگی متأثر از فرهنگ سازمانی می‌باشند. این سازمان، علاوه بر ویژگی‌های یک محیط فرهنگی و مردمی، دارای خصوصیات امنیتی نیز می‌باشد. از این رو، بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر ستاد مدیریت بحران وزارت کشور همواره به دلیل لزوم کار با آحاد مردم یکی از دغدغه‌های مهم مسئولان، به منظور ایجاد انعطاف‌پذیری و تغییرات لازم و متناسب جهت نیل به اهداف بسیار مهم آن سازمان بوده و هست.

بررسی فرهنگ سازمانی ستاد مدیریت بحران وزارت کشور و تعیین میزان اهمیت هر یک از ویژگی‌های آن بر اساس الگوی رابینز با شاخص‌های نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت‌دهی، حمایت مدیریتی، کنترل، هویت سیستم پاداش، تحمل تعارض و الگوی ارتباطات، این امکان را به مسئولان دست‌اندرکار می‌دهد که ضمن شناخت کافی از فرهنگ موجود گام‌های مؤثری در جهت تقویت نقاط قوت و از بین بردن نقاط ضعف بردارند.

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رابینز می‌باشد. برای این منظور، فرهنگ سازمانی بر اساس نظریه استیفن رابینز در نه بند؛

- خلاقیت و نوآوری،
- خطرپذیری،
- توجه به جزئیات،
- توجه به ره‌آورد،
- توجه به اعضای سازمان،
- تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان،

- توجه به تیم،
- جاه‌طلبی و تهور طلبی،
- پایداری.

تعریف گردیده تا فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور مورد بررسی قرار گیرد. به‌طور کلی، تحقیق حاضر، در پی پاسخ‌گویی به سؤال زیر است: فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رابینز، در چه وضعیتی قرار دارد؟

مروری بر ادبیات تحقیق

تعریف بحران: بحران، اصطلاحی است که از پزشکی وارد علوم اجتماعی و اقتصادی شده است. در پزشکی، بحران وضعیتی است که ارگانیزم بدن، دچار بی‌تعادلی می‌شود و سلامت انسان در معرض خطر قرار می‌گیرد (پور محمد، ۱۳۹۱: ۶۵). بحران در حقیقت یک فشارزایی روانی-اجتماعی بزرگ و ویژه است که باعث در هم شکسته شدن انگاره‌های متعارف زندگی و واکنش‌های اجتماعی می‌شود و با آسیب‌های جانی و مالی، تهدیدها، خطرهای و نیازهای تازه‌ای که به وجود می‌آورد (صالحی، ۱۳۸۶: ۷۱). برخی عقیده دارند که این «تعریف در زمینه اجتماعی هم مصداق دارد؛ بدین معنا زمانی که جامعه از حالت متعادل و نظم عادی خارج و دچار آشفتگی می‌شود، وضعیت بحرانی حاکم می‌گردد. از این‌رو، بحران را می‌توان شرایطی غیر عادی دانست که در آن مشکلات ناگهانی و پیش-بینی ناپذیر پدید می‌آیند و در چنین شرایطی، ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیستند. این واژه، به چیزی اشاره دارد که روشن نیست، بحران به دو خلأ اشاره دارد که یکی در دانش است و دیگری در خود واقعیت اجتماعی که بحران در آن ظاهر شده است (غلامحسینی، ۱۳۹۱: ۵۴۹).

آثار و خصوصیات بحران

به‌طور کلی، اثرات و خصوصیات بحران را می‌توان در سه بخش زیر طبقه‌بندی نمود:

الف) سطح جهانی؛ سطح ملی؛

ب) حوادث طبیعی؛ حوادث غیرطبیعی (ساخته دست بشر)

ج) ناگهانی (مثل: سیل، زلزله، طوفان، آتشفشان، رانش زمین، سوانح ساختمانی، تصادفات، انفجارات، آتش‌سوزی)؛ دراز مدت (مثل اپیدمی، خشکسالی، قحطی، درگیری‌های داخلی و اغتشاشات اجتماعی، جنگ) (همشهری آنلاین، ۱۳۹۱؛ قربانی و محمود زاده، ۱۳۸۵).

ویژگی های بحران

ویژگی های عمومی و برجسته وضعیت هایی است که بحران خوانده می شوند و خلاصه ای از آن ها عبارتند از:

۱. بحران ها زمان هایی است که روح مردم را محک می زند. ۲. بحران را نباید با برنامه آن، بلکه به میزان انرژی انفجاری اش ارزیابی کرد. ۳. بحران عمدتاً از جنس فقدان و نهستی است: برنامه ریزی نشده، زمان بندی نشده، غیر مترقبه و تقریباً غیر قابل کنترل. ۴. بحران، لحظه ای است که نوع دیگری از انطباق را می طلبد. ۵. بحران، یک نقطه عطف است، دوره ای خطیر از آسیب پذیری فزاینده پتانسیل رشد یابنده. ۶. بحران، نقطه عطفی در سیر هر چیزی، زمان، مرحله یا رویدادی تعیین کننده یا حساس است. ۷. بحران، تهدید واقعی نسبت به هدف ها و مقاصد عوامل درگیر است. ۸. بحران، نقطه عطف خطیری برای هر ارگانیزم اعم از فرد، جامعه یا سیستم، با توجه به توانایی و آمادگی آن ها برای انطباق با شرایط جدید است. ۹. بحران، نتایج مهمی در پی دارد که عواقب آن، آینده روابط طرف های درگیر را تعیین می کند. ۱۰. بحران، موقعیتی حساس است، موقعیتی که نتیجه آن تعیین می کند که آیا پیامدهای محتملاً بد، روی خواهد داد یا نه، مانند بحران اقتصادی (شیخ زاده، ۱۳۹۰: ۵۷).

۱. بحران، موجد تنش در ارگانیزم بدن است و تنش فیزیکی، خستگی، اضطراب و تشویش ایجاد می کند. ۲. بحران، تغییر بسیار سریع در محدوده اندکی از زمان است. ۳. بحران، برگسستی در تداوم، دلالت دارد. ۴. بحران، یک مرحله زمانی است که در آن، عدم اطمینان درباره برآورد وضعیت و راهکارهای کنترل آن افزایش می یابد. ۵. بحران، یک وضعیت نسبی و ادراکی است، یعنی رویدادی که برای یک طرف بحران تلقی می شود، ممکن است برای طرف دیگر بحران نباشد. ۶. بحران، بیشتر یک وضعیت اضطراری و آنی است تا یک حالت مزمن. ۷. بحران، سیاست-مداران و مدیران را به طور جدی درگیر می سازد و آن ها را از امور سیاسی و اجرایی روزمره، به موقعیتی حساس، وارد می کند. ۸. خطر و فرصت، هر دو ذاتی بحران هستند. ۹. بحران، موجد رفتارهای پاتولوژیک، مانند احساس بی-کفایتی، مقصریابی، توجیه، یأس و فرار از مسئولیت می شود. ۱۰. در وضعیت بحرانی، عامل زمان علیه عوامل درگیر عمل می کند (رابینز^۱، ۲۰۰۲: ۳۴۲).

۱. بحران، بازنمای یک تغییر دراماتیک، مخرب و فاسد کننده در جریان عادی امور است. ۲. در وضعیت بحرانی، اصطکاک بین عوامل درگیر، افزایش می یابد. ۳. بحران، شامل فقدان اطمینان فزاینده، درباره جریان آینده امور است. ۴. در وضعیت بحرانی، معمولاً آگاهی ها و اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیرندگان، ناقص و غیر کافی است. ۵. در بحران، شدت و حجم

تعامل مختل ساز بین بازیگران سیستم، افزایش می یابد (حسینی، ۱۳۸۵: ۱۹).

۱. بحران، عموماً غیر قابل پیش بینی است. ۲. بحران ها آثار مخربی دارند و مردمی که تا قبل از بحران، نیازمند کمک نبودند، به محض وقوع بحران، نیازمند کمک می شوند. ۳. بحران ها، ماهیت و آثاری طولانی و استهلاکی دارند. ۴. در وضعیت بحرانی، معمولاً تصمیم گیری تحت شرایط وخیم و در زمان محدود و اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیرندگان، ناقص است. ۵. بحران، زمان موجود برای پاسخ دهی پیش از انتقال تصمیم را محدود کرده و اعضای واحد تصمیم گیری را به تعجب و حیرت وا می دارد. ۶. محدودیت و فشردگی زمان، غافلگیری، استرس و مخدوش شدن اطلاعات (همشهری آنلاین، ۱۳۹۱).

در عمومی ترین لایه، میلر و ایسکو (۱۹۶۳) ویژگی های بحران ها را بر اساس مطالعات روان شناختی و جامعه-شناختی این چنین بیان نمودند:

۱. یک وضعیت بحرانی، موقعیتی کوتاه و حاد تا بره های طولانی است، اگرچه طول مدت آن همواره مشخص نیست. ۲. بحران، موجد رفتاری است که غالباً آسیب شناسانه می باشد. نظیر احساس بی کفایتی و یا به دنبال مقصر واهی گشتن. ۳. بحران، اهداف طرف های درگیر در آن را با تهدید مواجه می سازد. ۴. بحران امری نسبی است؛ برای مثال آنچه برای یک حزب یا یک شخص بحران به حساب می آید، ممکن است برای طرف دیگر بحران نباشد. ۵. بحران موجد تنش (تنش فیزیکی و اضطراب) در ارگانیزم است (ولدبیگی و پورحیدری، ۱۳۹۱: ۱۱۲).

این در حالی است که مک کارتی، شاخ های یک موقعیت بحرانی را عبارت می داند از:

۱. به خطر افتادن اهداف اولویت دار واحد تصمیم گیری.

۲. زمان موجود برای پاسخ دهی پیش از انتقال تصمیم را محدود کرده و اعضای واحد تصمیم گیری را به تعجب و حیرت وا می دارد.

۳. نیازمند منابع فوق العاده است.

۴. پیش زمینه همگرایی رویدادهایی هستند که شرایط جدید و ناشناخته ای را می آفریند. این امر، محیطی سرشار از بی اعتمادی را می سازد و این احساس را قوت می بخشد که دیگر واپاشی بر رویدادها و شرایط وجود ندارد.

۵. نیازمند تصمیم گیری تحت شرایط وخیم و در زمان محدود، با اتکای بر اطلاعات ناقص هستند.

۶. ماهیت آثاری طولانی و استهلاکی دارند (تاجیک، ۱۳۷۹: ۳۲).

همچنین از منظر امنیتی نیز، برخی اندیشمندان مشخصه های زیر را برای یک بحران برشمرده اند:

۱. گسترش دامنه مناقشه و اختلاف میان مسئولان و نخبگان تصمیم ساز؛ ۲. بروز نارضایتی

میان نیروهای نظامی و نهادهای دیگر؛ ۳. افزایش اعتبار برخی از گروه‌های اپوزسیون در میان مردم (در مقابل کاهش اعتبار گروه‌های اپوزسیون) ۴. فعال شدن و تشدید اقدامات گروه‌های برانداز؛ ۵. گسترش اقدامات تروریستی؛ ۶. فعال شدن سایر شکاف‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، قومی و ...؛ ۷. افزایش تظاهرات ضد دولتی؛ ۸. سرایت بحران از عرصه ملی به گستره فرا ملی (شیخ زاده، ۱۳۹۰: ۵۹).

احتمالاً مهم‌ترین و مشترک‌ترین ویژگی را باید در این واقعیت جست که بحران، وضعیتی مابین تباهی و سلامت است؛ این نکته را هم در قدیمی‌ترین برداشت‌ها از بحران (آنجا که بحران را حالتی از بیماری دانسته‌اند که بیمار در مرز بین مرگ و زندگی قرار می‌گیرد) می‌توان دید و هم در متأخرترین آن‌ها (برای مثال، تلقی اسنایدر و دیزینگ از بحران، به عنوان رشته‌ای از تعاملات میان حکومت‌های دو یا چند دولت حاکم در قالب منازعه‌ای حاد ولی نازل تر از جنگ عملی، که در عین حال، متضمن احتمال بسیار بالا و خطرناک بروز جنگ نیز هست). اگر به همین حد از وجه اشتراک بین پدیده‌های بحرانی قانع باشیم، آنگاه می‌توانیم تعریف استیون فینک را از بحران بپذیریم که «دوره‌ای «پرتلاطم است که انجام تغییرات خطیر را گریز ناپذیر می‌سازد و با دو احتمال همراه است: اول، احتمالی ناخواسته با نتیجه‌ای منفی، و دوم، با نتیجه‌ای کاملاً مثبت. معمولاً شانس وقوع هر دو برابر است، اما می‌توان این شانس را تغییر داد.» با این حال، این تعریف، کلی تر از آن است که بتوان به مدد آن، پدیده‌های بحرانی را شناسایی کرد. برای ارائه تعریفی دقیق، باید ترکیبی از ویژگی‌های یاد شده را کنار هم گرد آورد. نویسندگان مختلف ترکیب‌های متفاوت را ارائه کرده‌اند که به رغم تنوع‌ها و تفاوت‌ها، در مجموع، ذیل یکی از دو رویکرد سیستمی یا تصمیم‌گیری جای می‌گیرند. بنابراین، شناخت این دو رویکرد، مقدم بر بررسی تعاریف است: با شناخت دو رویکرد، می‌توان هر تعریف را در جای خود قرار داده و مناسب تر فهم کرد (حسینی، ۱۳۸۵: ۲۴).

مدیریت بحران

فرآیند پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و سالم‌سازی بعد از وقوع بحران را مدیریت بحران گویند. مدیریت بحران، علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن‌ها بتوان از بروز بحران‌ها، پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات آن آمادگی لازم امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود. امروزه، عمده‌ترین نقاط ضعف مدیریت بحران عدم هماهنگی و همکاری سازمان‌ها، کمبود ضوابط و مقررات جامع و مانع و پراکندگی و ناکافی بودن قوانین و مقررات موجود،

محدودیت منابع مالی است، اما خوشبختانه، نقاط قوت بسیاری نیز وجود دارد که خود، شامل تجارب مفید در مدیریت‌ها بحران و روحیه تعاون و نوع دوستی در جامعه و مشارکت خوب و ارزشمند مردم و سازمان‌های NGO همچون جمعیت هلال احمر است که می‌توان با مرتفع نمودن نقاط ضعف و توجه بیشتر به نقاط قوت، راه را برای عملکرد هر چه بهتر و قوی‌تر در امر مدیریت بحران، هموار نمود. باید تهدیدها و فرصت‌ها را به خوبی شناخت و خود را برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها آماده ساخت (ویلیام، ۱۳۹۱: ۳). مهمترین تهدیدهای مدیریت بحران، عبارتند از: کاهش انگیزه و علاقه نیروهای داوطلب و مردمی در همکاری لازم وارد به خدمات، ادامه یافتن مشکلات‌ها و کمبودها در زمینه امکانات و تجهیزات تأخیر در روند افزایش عمومی جامعه (همشهری آنلاین، ۱۳۹۱). مهم‌ترین فرصت‌های مدیریت بحران، عبارتند از: روند رو به توسعه اطلاعات‌رسانی و فن‌آوری ارتباط مانند اینترنت و سیستم‌های ماهواره‌ای، تکنولوژی جهانی در حیطه تجهیزات امداد، افزایش باور عمومی در خصوص آسیب‌پذیری و خطر خیزی کشور و جریان جهانی موجود که مایه افزایش باور عمومی در خصوص آسیب‌پذیری و خطر خیزی کشور و جریان جهانی موجود که مایه افزایش توجه و اعتماد مردم به سازمان‌های مردمی گردیده است. در حقیقت، مدیر بحران یک هماهنگ کننده بین ارگان‌های سرویس‌دهنده و تعیین کننده خط مشی فعالیت‌ها است و باید حداقل در سازمان خود، آمادگی لازم را به وجود بیاورد، سیستم‌های اداری را بهبود بخشد و با تاکتیک مدیریتی، کارایی و اثر بخشی افراد را بیشتر و به عوامل اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بحران توجه کند (کرامتی، ۱۳۹۱: ۶۷).

مدیر بحران باید تفویض اختیارات را در نظر بگیرد یعنی سطح اختیار هر شخصی را با توجه به نیازهایش مشخص کند تا از تداخل اختیارات جلوگیری کند. در مدیریت بحران، معمولاً چندین سازمان مختلف، درگیر انجام وظایفی می‌شوند که باید با هماهنگی کامل نسبت به پیشگیری از بحران کاهش اثرات آن و آمادگی لازم اقدام نمایند و همچنین سازمان‌های مربوط باید به نحو مطلوبی نسبت به انجام تمهیدات لازم و ضروری و همچنین بهبود امور و اوضاع بعد از بروز بحران، اقدام به عمل آورند (همشهری آنلاین، ۱۳۹۱).

اصول و مبانی مدیریت بحران

هدف اصلی مدیریت بحران، کاهش خسارات می‌باشد و هنر اصلی آن، این است که بحران یا فاجعه را تبدیل به رویداد کند و عدم مدیریت بحران، یعنی یک رویداد به فاجعه تبدیل شده است. پس مدیریت بحران، عملی است که با کاهش خسارات ناشی از پدیده‌های زیست محیطی ناگهانی، فاجعه را به رویداد تبدیل می‌کند. از نظر زمانی، مدیریت بحران

در سه مرحله صورت می‌پذیرد: مرحله قبل از وقوع حادثه، زمان وقوع حادثه، بعد از وقوع حادثه (گاتسچاک، ۱۳۹۳). مدیریت بحران و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان در چهار مرحله زیر انجام می‌گیرد: ۱. فرماندهی و واپایش؛ ۲. سازماندهی هرج و مرج؛ ۳. ارائه برنامه‌های آموزشی؛ ۴. حل مشکلات حکومتی (رایینز، ۲۰۰۵: ۱۰۲).

فرماندهی و واپایش

هنر و توانمندی اتخاذ تصمیمات صحنه جنگ و استفاده مؤثر از منابع موجود برای طرح‌ریزی، سازماندهی، هماهنگ‌سازی، واپایش و هدایت نیرو برای اجرای مأموریت‌های محوله می‌باشد. واپایش، عبارت است از سلسله فعالیت‌های ستادی (اعم از فیزیکی و روانی) که برای اطمینان از تحقق تصمیمات فرماندهان صورت می‌گیرد. بنا به تعریف دیگر، واپایش عبارت است از یک مجموعه از پردازش‌های از پیش تعریف شده که در قالب یک ساختار مشخص جهت انجام اهداف انجام می‌گیرد. طبق تعریف ناتو، واپایش عبارت است از مراحل و پردازش‌هایی که یک فرمانده با استفاده از آن‌ها و برای رسیدن به اهداف خود نیروهایش را سازماندهی، هدایت و هماهنگ می‌نماید. به‌طور کلی واپایش به معنای وسیله‌ای است که فرمانده، قدرت خود را به کارگیری کرده و از طریق آن فرآیند تصمیم‌گیری خود را تکمیل می‌نماید. واپایش از طریق یک سازوکار نظامی و بر اساس دکترین معمول و یک رویه عملیاتی و براساس تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری صورت می‌گیرد (کرامتی، ۱۳۹۱: ۶۸).

سازماندهی هرج و مرج

انجام مدیریت و واپایش بحران در شرایط عدم اطمینان، یک فرایند معقول از قبل برنامه‌ریزی شده نیست که در سطح منطقه مورد نظر پیاده شود. این فرایند نیازمند اعمال قدرت، توانایی‌های فردی، زمان سنجی لازم و ایجاد یک نظام مدیریت پیوسته در محیطی متغیر می‌باشد. سازماندهی هرج و مرج برعکس فرض بکارگیری سازمان‌های مقیم و ثابت با ساختار مدیریتی مناسب و خوب، بر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در شرایط پیچیده و فناوری نامعلوم و متغیر تأکید می‌نماید. در این شرایط، ایجاد هماهنگی بر اهداف و روش‌های مورد نظر مشکل بوده و استفاده از سامانه‌های رایانه‌ای به هم پیوسته، نظیر سامانه‌های مورد استفاده در بخش‌های فرماندهی و واپایش می‌تواند ارتباط ضعیف عوامل واپایش‌کننده هرج و مرج را تقویت نماید. بنابراین، ایجاد ارتباط مطمئن بین بخش‌ها و عوامل مختلف بحران و ایجاد هماهنگی لازم بین آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در واپایش هرج و مرج داشته باشد (شیخ زاده، ۱۳۹۰: ۶۶).

الگوهای آموزشی تحول سازمانی

بر اساس مبانی اثبات شده زیست‌شناسی، تهیه شده و بر اساس آن، ارزیابی نتایج فعالیت سازمانی در محیط و در طول زمان ضروری بوده و می‌تواند راهکار و راهنمای لازم جهت ادامه فعالیت‌های سازمان باشد. بر اساس این تئوری، دریافت عکس‌العمل آموزش‌های سازمانی، نیازمند زمان می‌باشد به گونه‌ای ممکن است سازمان‌های مختلف آموزش‌ها و تجربیات حاصل از یک محیط کوچک را اجرا نمایند؛ با این همه، این آموزش‌ها در محیط‌های دیگر، جواب‌های متفاوتی داده است. در حالی که آموزش تحول سازمانی، بر نتایج حاصل از تجربیات در یک دوره طولانی تأکید دارد، به نظر می‌رسد که سازمان‌ها از دو نوع آموزش برخوردارند. بخش اول، یکسان‌سازی اطلاعات حاصل از تجربیات در محیط خارجی و ذخیره‌سازی آن‌ها در پایگاه داده جهت بکارگیری آن‌ها در محیط مشابه و دوم؛ ایجاد دانش لازم جهت مواجه شدن با شرایط جدید (غلامحسینی، ۱۳۹۱: ۵۵۴).

حل مسائل سازمانی

بر اساس برنامه‌ریزی مجدد و استفاده از الگوهای نظام‌مند و اطلاعات موجود و فعالیت‌های گذشته انجام گیرد. در این بخش، بر اطلاعات به عنوان نیروی محرکه سازمان‌ها تأکید شده و هدف آن، تبدیل نظام موجود به یک قالب سازمان یافته، جهت انجام فعالیت‌های جمعی و بر اساس مؤلفه‌های سازمانی می‌باشد. یکی از مشکلات موجود در بازسازی ساختارهای سازمانی، محدودیت ظرفیت انسانی در پردازش اطلاعات می‌باشد. بر این اساس، امروزه فناوری اطلاعات، ظرفیت حل مشکلات را از طریق استفاده از رایانه و ارتباطات از راه دور افزایش داده و در نتیجه، روش حل مسائل فنی و سازمانی تغییر یافته است. امروزه مشاهده می‌شود که با وجود توسعه فناوری و قابلیت‌های فنی آن در حل مسائل بزرگ و پیچیده، طرح‌های سازمانی جهت ایجاد و استفاده از این فناوری هنوز به اندازه کافی رشد و توسعه نیافته است و این موضوع، یکی از مشکلات اصلی توسعه کاربرد فناوری اطلاعات در سطح ادارات و سازمان‌ها به شمار می‌آید. در پردازش اطلاعات می‌باشد. بر این اساس، امروزه فناوری اطلاعات، ظرفیت حل مشکلات را از طریق استفاده از رایانه و ارتباطات از راه دور، افزایش داده و در نتیجه، روش حل مسائل فنی و سازمانی تغییر یافته است. امروزه مشاهده می‌شود که با وجود توسعه فناوری و قابلیت‌های فنی آن در حل مسائل بزرگ و پیچیده، طرح‌های سازمانی جهت ایجاد و استفاده از این فناوری، هنوز به اندازه کافی رشد و توسعه نیافته است و این موضوع، یکی از مشکلات اصلی توسعه کاربرد فناوری اطلاعات در سطح ادارات و سازمان‌ها به شمار می‌آید (جهانگیری، ۱۳۹۲: ۶۱).

حل مشکلات حکومتی

مدیریت بحران، عبارت است از «فرآیند برنامه‌ریزی و اقدام دستگاه‌های اجرایی، دولتی و عمومی که با مشاهده و تجزیه و تحلیل بحران‌ها، به صورت یکپارچه، جامع، هماهنگ و با استفاده از ابزارهای موجود، انجام می‌پذیرد. در این فرایند، ابتدا تلاش می‌شود تا از بحران‌ها پیشگیری شود؛ ولی در صورت بروز آن‌ها، برنامه‌ریزی می‌شود تا با کسب آمادگی لازم و امدادرسانی سریع و به موقع، اوضاع واپایش شود تا وضعیت عادی حاصل گردد. گراهام آلیسون، بحران را به وضعیتی اطلاق می‌نماید که با تهدید شدید، عدم قطعیت و احساس فوریت همراه است. با توجه به پیامدهای امنیتی آنان، وظایف مدیریت بحران در قالب این تلاش‌ها می‌باشد: جلوگیری از وقوع بحران، کسب آمادگی برای حفاظت بهتر در مقابل تأثیر عامل بحران، پاسخ مؤثر دادن به بحران واقعی، تهیه طرح‌ها و منابع برای ترمیم و بازسازی پس از بحران (آلیسون، ۱۳۸۳: ۱۰۴).

ساختار مدیریت بحران بعد از انقلاب اسلامی

به موازات تغییر و تحول در ساختار سازمان‌های اداری ایران، برنامه‌های مدیریت حوادث و سوانح نیز دستخوش تغییرات عمده گردید. نظر به اهمیت امر سازماندهی و هماهنگی در مدیریت حوادث و سوانح و همچنین لزوم مشارکت دستگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلف در مراحل مختلف مدیریت سوانح، دفتر ستاد حوادث و سوانح غیر مترقبه کشور، تحت عنوان ستاد ویژه امداد رسانی و بازسازی مناطق سیل زده در ساختار نخست‌وزیری سابق در سال ۱۳۶۵ تشکیل شد. تشکیلاتی که با هماهنگی وزارت کشور در سطح ملی و استانداران، فرمانداران در سطح استانی و شهرستانی در بخش‌های مختلف مدیریت به ویژه در امر پاسخگویی فعالیت می‌نمود. با حذف پست نخست‌وزیری از ساختار دولت جمهوری اسلامی ایران و اداره امور دولت، مستقیماً به وسیله ریاست جمهوری، طبیعتاً دفتر ستاد حوادث و سوانح غیر مترقبه نیز مستقیماً از واحدهای تحت امر ریاست جمهوری قرار گرفت و لذا در سال ۱۳۶۸ اداره کل حوادث غیر مترقبه در حوزه معاونت اجرایی رئیس‌جمهور تشکیل گردید و تاکنون مصوب‌های مختلفی به منظور تأمین امنیت کشور در برابر حوادث و مشکلات اجتماعی و سیاسی داشته است (وب سایت مدیریت بحران استان خوزستان، ۱۳۹۴).

یکی از مهم‌ترین چالش‌های زمان حاضر، نیاز به داشتن سیستم مدیریت بلایا در مواجهه با بلایای طبیعی و غیر طبیعی می‌باشد. با توجه به وسعت ایران، تنوع بلایای مختلف و شدت و تعداد آن‌ها، لزوم وجود ساختاری مناسب برای نظام مدیریت بلایا از نیازهای اساسی کشور به شمار می‌رود در اکثر کشورها اغلب پس از وقوع هر بحران طبیعی و غیر

طبیعی نهادهای اداری و سازمانی وجود دارد که مدیریت بحران‌ها را به دست می‌گیرند. در ایران نیز مراکز مختلفی در کنترل و مدیریت بحران‌ها دخالت دارند در این میان می‌توان به وزارت بهداشت، هلال احمر، نیروهای مسلح، سازمان مدیریت بحران کشور و همچنین مدیریت بحران وزارت کشور، اشاره کرد (پور محمد، ۱۳۹۱: ۸۱).

فرهنگ و تعریف آن

فرهنگ، واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی، آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه «فرهنگ» در اواخر قرن مذکور، توسط تایلر (۱۹۱۷-۱۸۳۲) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسان‌ها که از فرهنگ آن‌ها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع، بدون فهم عمیق ارزش‌های فرهنگی جامعه، نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد (طوسی، ۱۳۷۲: ۸۹).

به صورت خیلی کلی، مفهوم فرهنگ، عبارت است از کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین، فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظری، هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد، می‌تواند به وضوح، چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود در آورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد (افجه، ۱۳۸۰: ۳۱۸).

پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند: فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی باز می‌گردد. در زمینه دیگر، فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند، به کار می‌رود. در این معنی، به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آن‌ها، سازگاری پیچیده‌ای

بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۹۱).

ویژگی‌های فرهنگ

با بررسی‌های زیادی که از فرهنگ‌های مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید که علی‌رغم تفاوت‌های موجود، همه فرهنگ‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که تعدادی از آن‌ها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

فرهنگ، آموختنی است. فرهنگ، خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان، در سراسر زندگی آموخته می‌شود.

فرهنگ، آموخته می‌شود. انسان، می‌تواند عادت‌های آموخته‌شده خود را به دیگران منتقل کند.

فرهنگ، اجتماعی است. عادت‌های فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند، در آن شریک‌اند.

فرهنگ، پدیده‌ای ذهنی و تصویری است. عادت‌های گروهی که فرهنگ از آن‌ها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند. فرهنگ، خشنودی‌بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلای زندگی برآید، از برآوردن آرمان‌های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه، خشنودی‌نهایی می‌بخشد، می‌توانند پایدار بمانند.

فرهنگ، سازگاری می‌یابد. فرهنگ، دگرگون می‌شود و فرا گرد دگرگونی آن، همراه با تطبیق و سازگاری است.

فرهنگ، یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ، گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد (شاین، ۱۳۸۳: ۱۷۲).

سازمان و تعریف آن

این موضوع که باید سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد؛ یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته، تصور بر این بود که سازمان، یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آن‌ها را هماهنگ کرد. این سازمان، دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگی‌ها بودند. ولی واقعیت، این است که یک سازمان بیش از این‌هاست و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد در می‌آید، دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن، متفاوت است و به خودی خود، دارای ارزش می‌شود. از این رو، هنگامی که سازمان

به صورت یک نهاد در می آید، الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می خورد (علی احمدی، ۱۳۸۳: ۱۴۹). سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین. این تعریف، از پنج عنصر تشکیل شده است:

- سازمان، همیشه از افراد تشکیل می شود.
- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.
- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می گذارند. هر فرد، انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نائل شود.
- این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمان را میسر می کند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعکس می نماید (رایینز، ۱۳۸۱: ۲۳۱).

مفهوم فرهنگ سازمانی و تعریف آن

فرهنگ سازمانی، موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ، از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است، کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، اندیشه ای تازه، پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه، این اندیشه را در بر ندارد. سازمان، یک استعاره برای نظم و تربیت است؛ درحالی که عناصر فرهنگ، نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ، کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان، سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان، همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین، می توان گفت فرهنگ در یک سازمان، مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی، پدیده ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا، افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کرد (علی احمدی، ۱۳۸۳: ۱۵۴).

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک است با ویژگی‌هایی که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود. در واقع، همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین می‌کند و حال و هوایی است که هر تازه واردی در سازمان، آن را حس می‌کند. این فرهنگ، آن قدر قوی است که ناخودآگاه، در وجود فرد، رخنه کرده و تفکر و رفتار سازمانی وی را تشکیل می‌دهد. فرهنگ هیچ بخشی از آدمی یا ساز و برگ، زاده شده با او نیست، بلکه مجموع همه چیزهایی است که انسان، تولید کرده است. آن شامل فرآورده‌های مادی و غیر مادی بوده و هر آن، چیزی است که از نسلی به نسلی می‌رسد نه آنکه یک نسل (به تنهایی) برای خود به دست آورده باشد. می‌دانیم که هیچ سازمانی در خلأ وجود ندارد. سازمان‌ها، در محیط زندگی می‌کنند، از محیط، متأثر گردیده و بر آن، تأثیر می‌گذارند. این تأثیر متقابل، در بخش سازمان، بیشتر به فرهنگ سازمانی و افراد وابسته به آن، مرتبط می‌گردد. این فرهنگ، نشأت گرفته از جامعه، مردم و کشور است که در سازمان‌ها نفوذ می‌کند و نهادینه می‌شود (فنی‌ری، ۱۳۸۴: ۷۲).

فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان، اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی، از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول، بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند؛ از این رو، هدف این برنامه‌ها، تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیر بنا به بستر تحول است. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه، به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند، تعریف می‌کند (همان: ۷۷).

می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند، همگی توافق دارند که فرهنگ، کلی‌ای است که از مجموع اجزای آن، بیشتر است؛ تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند؛ به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود؛ توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند، شکل گرفته است؛ حرکت آن کند و سخت است؛ تغییر آن، به سختی صورت می‌گیرد. تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان، یاد می‌کنند. در واقع، فرهنگ سازمانی، همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد، آموزش داده می‌شود و آن بیانگر، بخش نانوشته و محسوس سازمان است (زاهدی، ۱۳۸۱: ۳۳).

نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند، یا وظایف گوناگونی بر عهده دارد:

- مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند؛
- نوعی احساس هویت به پیکره اعضا تزریق می‌کند؛
- فرهنگ، باعث می‌شود که در افراد، نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاورند که بسی از منافع شخصی فرد است؛
- سرانجام، فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود. آخرین وظیفه یا نقش نهایی فرهنگ است که مورد توجه قرار می‌گیرد (رابینز، ۱۳۷۸: ۳۵۸).

هر سازمان دارای فرهنگ خاص خویش می‌باشد که شامل قوانین و آئین‌نامه‌های نانوشته و زبان خاصی که برقراری ارتباط میان اعضا را تسهیل می‌کند، معیارهای مشترک مربوط در خصوص جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت پذیرد، معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد نحوه ارتباط اعضا با هم‌سطحان، فروستان، فراستان و سایر افراد و دیگر اصول و مبانی می‌باشد؛ به طوری که بتواند به اعضا بگوید: چه رفتاری درون سازمان و حتی خارج از سازمان، به عنوان نماینده سازمان، مناسب است و چه چیزی مناسب نیست. (دیاناسی) البته بخشی از فرهنگ سازمانی، مربوط به قوانین و آئین‌نامه‌های مکتوب است؛ ولیکن تأثیر موارد نانوشته به علت پنهانی بودن آن در نگاه اول، حائز اهمیت بیشتری است. نقش اصلی فرهنگ سازمانی، افزایش قابلیت واکنش افراد در برابر مسائل مربوط به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی است. کلیه سازمان‌ها ناگزیرند پیوسته به این دو مقوله وسیع بپردازند و آگاهی از چنین مسائل و یادگیری تطبیقی که دو نشانه حیاتی مؤثر بودن سازمان هستند، امری ضروری است (سلمانی‌نژاد، دانشور و میر فخرالدینی، ۱۳۹۱: ۱۳۵).

آثار فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بر الگوهای پیوند دهنده چگونگی تفکر، احساس و عمل اعضا در ارتباط با موضوع‌های اساسی وابسته به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی، اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی، امور مجاز و غیر مجاز را به یک سازمان، منتقل می‌کند و این پیام صریح را به همه اعضا اعلام می‌دارد کسانی که خود را با فرهنگ سازمانی وفق ندهند به رغم همه شایستگی‌ها یا دستاوردها، موفق نخواهد بود آثار ویژه فرهنگ سازمانی بر عملکردهای سازمان، از طریق مطالعات دقیق مبتنی بر تجربه، تعیین می‌شود، اما واضح است که بسیاری تصور می‌کنند میان این دو مسأله، پیوند وجود دارد و شواهد تجربی تا حد زیادی

این دیدگاه را تأیید می‌کند. بانی عنوان کرده است که فرهنگ سازمانی می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد به این شرط که اعمال اعضای سازمانی را که به فروش بیشتر یا قیمت پایین تر می‌انجامد، تقویت کند یا به شیوه‌های دیگری بر اعتبار مالی سازمان بیفزاید. به علاوه، فرهنگ سازمانی باید پدیده‌ای باشد نادر، از این جهت که دارای مشخصه‌هایی است که هیچ اشتراکی با فرهنگ‌های سازمان‌های دیگر ندارد و به طور کامل، قابل تقلید نیست و از این رو، دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند از مشخصه‌های منحصر به فرد آن، نسخه‌برداری کنند (عسگریان، ۱۳۸۸: ۱۱۷).

نکته دیگر اینکه عملکرد افراد در سازمان‌های مختلف، متعدد هستند و هر سازمان، فرهنگ مربوط به خود را دارد. در برخی از سازمان‌ها اگر افراد پرخاشگر یا صبور باشند، به هنگام ارزیابی، نمره بالایی را می‌گیرند. از سوی دیگر، ممکن است اگر همین فرد در سازمان دیگری مشغول به کار باشد و دارای چنین ویژگی باشد، در ارزیابی عملکرد نمره منفی بگیرد. بنابراین، آشنا شدن با فرهنگ سازمانی، از جمله عواملی است که بر عملکرد واقعی فرد و پنداشتی که دیگران از آن شغل دارند، اثر می‌گذارد (مشبکی، ۱۳۸۰: ۴۳).

چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن، با توجه به عوامل مختلفی، به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن، از قبیل: کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت، فرهنگ، نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم‌های پاداش سیاست‌ها، خط مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل، بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان، تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل، از طرف سازمان رسمی، مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان، مهم خواهند بود.

بنیان‌گذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزش‌ها، اهداف و رفتار بنیان‌گذار سازمان، مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان، به زیرمجموعه، منتقل می‌شود. کارمندان، رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص

مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد، آن‌ها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار، نشانگر این است که سازمان واقعاً از آن‌ها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقاء کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه این‌ها مجموعه قوانین نانوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کار، این قوانین را به‌عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آن‌ها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب، یک فرهنگ مداوم می‌یابد (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۱۰۵).

الگوهای فرهنگ سازمانی

الگوی فرهنگ سازمانی AGIL پارسونز

یکی از چارچوب‌های تجزیه و تحلیل محتوای ارزش‌های فرهنگی، متعلق به تالکوت پارسونز است. شاید نظریه‌های پارسونز، حاوی اولین اقدام در جهت ایجاد یک چارچوب برای شناخت محتوای ارزش‌ها در سیستم‌های فرهنگی، شامل سیستم‌های فرهنگی سازمان می‌باشد، پارسونز، الگوی AGIL را برای مشخص کردن وظایف معینی که هر سیستم اجتماعی، خواه یک جامعه، یک اقتصاد یا یک سازمان باید انجام دهد تا به حیات خود ادامه دهد و کامیاب شود، ارائه داده است. یک سیستم اجتماعی باید برای ادامه حیات و کامیاب شدن، بتواند خود را با محیط سازگار کند، اهدافش را تحقق بخشد، اجزایش را یکپارچه کند، در نظر مردم و سایر سازمان‌ها مشروع جلوه کند. اجزای فرهنگ سازمانی در الگوی AGIL پارسونز، عبارتند از:

الف) سازگاری: توانایی سازگار شدن با محیط

ب) تحقق هدف: داشتن فرایندها و راه‌های نیل به اهداف

ج) یکپارچگی: همبسته کردن اجزا تشکیل‌دهنده سازمان و وابستگی آن‌ها به هم

د) مشروعیت: تضمین حق ادامه حیات از طرف عناصر محیط اطرافش (علی‌احمدی، ۱۳۸۳: ۱۶۶).

الگوی فرهنگ سازمانی اوچی

ویلیام اوچی، جزء اولین کسانی بود که صراحتاً تجزیه و تحلیل فرهنگ‌های گروه محدودی از مؤسسات را مورد توجه قرار داد. اوچی، فرهنگ سازمانی سه دسته سازمان‌ها را که نوعاً سازمان‌های آمریکایی، ژاپنی و آمریکایی نوع Z بودند، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. اوچی، در تجزیه و تحلیل خود فهرستی حاوی هفت نکته که بتوان سه نوع سازمان مزبور را بر اساس آن‌ها با هم مقایسه کرد، تهیه نمود. اوچی، عقیده داشت که فرهنگ مؤسسات از نوع ژاپنی و آمریکایی نوع Z تفاوت زیادی با مؤسسات نوع آمریکایی دارند و

این تفاوت‌ها، توصیف‌کننده علت موفقیت سازمان‌های نوع ژاپنی و نوع Z و عدم موفقیت سازمان‌های نوع آمریکایی می‌باشند. این هفت ویژگی، عبارتند از:

۱. احساس تعهد به کارکنان؛
۲. ارزیابی؛
۳. مسیر خدمتی؛
۴. کنترل؛
۵. تصمیم‌گیری؛
۶. مسئولیت؛
۷. توجه به افراد (زاهدی، الوانی و فقیهی، ۱۳۷۹: ۱۸۷).

الگوی فرهنگ سازمانی پیترز و واترمن

تام پیترز و رابرت واترمن، صریح‌تر از اوچی، بر رابطه بین فرهنگ سازمان و عملکرد، تأکید کرده‌اند. پیترز و واترمن، تعدادی از شرکت‌های موفق آمریکایی را به عنوان نمونه آماری انتخاب کردند و آن دسته از اقدامات مدیریتی را که منجر به موفقیت آن‌ها شده بود، توصیف کردند. این دو محقق به مطالعه و تحقیق گسترده‌ای در مورد شرکت‌هایی که دارای عملکرد برجسته بودند، پرداختند و توانستند نظریات جدیدی در زمینه فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با اثربخشی سازمان، ارائه دهند. آن‌ها با بررسی این مؤسسات، روش‌های مدیریتی را که منجر به موفقیت آنان شده بود، تشریح نمودند. بررسی تحلیلی آن‌ها به سرعت منجر به دستیابی و ظهور ارزش‌های فرهنگی‌ای شد که در انتخاب رویه‌های مدیریتی، موفق و مؤثر بودند و رمز موفقیت و اثربخشی سازمان‌های موفق را به عنوان ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر سازمان‌ها قلمداد کردند (افجه، ۱۳۸۰: ۳۱۱). از دیدگاه این افراد، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی موفق، عبارتند از:

۱. تعصب مدیران به عمل: در سازمان‌های موفق، مدیران دارای تعصب و تمایل نسبت به عمل هستند و تصمیم‌گیری در این مؤسسات، بدون تأخیر صورت می‌گیرد.
۲. توجه به نیازهای مشتری: در مؤسسات موفق، ارتباط نزدیکی بین سازمان و مشتریان وجود دارد و پیوسته، نیازهای مشتریان مد نظر گرفته می‌شود.
۳. استقلال و کارآفرینی: مؤسسات موفق به پرورش ویژگی‌های مؤثر در خلاقیت و نوآوری می‌پردازند و ساختار سازمانی آن‌ها، غیر متمرکز بوده و تفویض اختیار به سطوح عملیاتی می‌پردازد.
۴. افزایش بهره‌وری به وسیله افراد: از نظر مؤسسات موفق، مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه، منابع انسانی آن‌ها است؛ لذا آن‌ها از طریق اعتماد و احترام به افراد، مشارکت

دادن آن‌ها در کارها، به افزایش انگیزه نیروی انسانی در جهت افزایش عملکرد می‌پردازند.

۵. مدیریت دست‌اندرکار بودن: ارتباط مدیران با کارهای اصلی مؤسسه

۶. توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه: در سازمان‌های موفق به کار گماردن افراد بر اساس تخصص و تجربه آن‌ها صورت می‌گیرد.

۷. به‌کارگیری ستاد اداری کم: مؤسسات موفق از ساختارهای بروکراسی، دوری جسته و به تشکیل کمیته‌های اصلی و واحدهای سازمانی کوچک، جهت انجام پروژه‌ها و ساخت محصولات می‌پردازند (فنیری، ۱۳۸۴: ۷۸).

الگوی فرهنگ سازمانی کویین و مک‌گارد

طبق تحقیقاتی که توسط کوئین و مک‌گارد (۱۹۸۵) در سازمان‌ها انجام شده و از اطلاعات به دست آمده از این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده‌اند.

۱. فرهنگ عقلایی (بازار)
۲. فرهنگ ایدئولوژیکی یا مرامی (ادھو کراسی یا ویژه سالاری)
۳. فرهنگ طایفه (قومی)
۴. فرهنگ سلسله مراتبی (سلسله مراتب)

فرهنگ سلسله مراتبی

ماکس وبر، جامعه‌شناس آلمانی، در سال ۱۸۰۰ به مطالعه سازمان‌های دولتی در اروپا پرداخت. انقلاب صنعتی چالش‌های جدیدی در سازمان‌ها به وجود آورد. بدین ترتیب و بر هفت ویژگی که ناشی از بروکراسی بود، بر شمرد: قوانین، تخصص‌گرایی، شایسته‌سالاری، سلسله مراتب، تقسیم کار، حساسی، رسمیت (مشبکی، ۱۳۷۹: ۴۵).

این ویژگی‌ها به تحقق اهداف وبر کمک بسیار کرد؛ زیرا بکارگیری این روش در سازمان‌ها باعث ایجاد کارایی، قابلیت اعتبار و قابلیت پیش‌بینی درآمد شد. در حقیقت، تا سال‌های ۱۹۶۰ در تمامی کتاب‌هایی که در زمینه مدیریت و سازمان بود، این‌طور تصور می‌شد که سلسله مراتب و بروکراسی “وبر” شکل ایده‌آل سازمان است. بدین دلیل، سازمان‌ها به طرف خدمات و تولید ثابت، کارایی و ثبات پیش رفتند. خطوط روشن تصمیم‌گیری، قوانین و رویه‌های استاندارد شده، مکانیزم‌های کنترل و حساسی، به عنوان عوامل کلیدی موفقیت بودند. فرهنگ سازمانی با این ویژگی‌های رسمی و ساختاربنده شده کاری، تطبیق و سازگاری می‌یابد. رهبران، هماهنگ‌کننده و سازمان‌دهنده‌های خوبی هستند. اهداف بلند مدت سازمان، شامل: ثبات، قابلیت پیش‌بینی و کارایی می‌باشند. سازمان‌های زنجیره‌ای مانند رستوران مک‌دونالد، مجتمع‌های تولیدی مانند موتور فورد

و آژانس‌های دولتی همانند بخش‌های دادگستری از نمونه‌های «فرهنگ سلسله مراتبی» می‌باشند (رایینز، ۲۰۰۲: ۲۳۴).

سازمان‌های بزرگ و آژانس‌های دولتی، معمولاً دارای این نوع فرهنگ می‌باشند. بدین دلیل که این نوع سازمان‌ها از سطوح سلسله مراتبی متعدد و رویه‌های استاندارد شده برخوردار هستند. در فرهنگ سلسله مراتبی، سازمان بسیار ساختار یافته و رسمیت یافته است. رویه‌ها معین می‌کنند که افراد چه کار باید بکنند و رهبران، بهترین هماهنگ-کننده‌ها و سازمان‌دهنده‌های تفکر در بهره‌وری هستند. حفظ یک سلسله قوانین و سیاست‌های رسمی اجزاء سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد. هدف بلند مدت سازمان، در ثبات و عملکرد به همراه بهره‌وری، عملیات هموار است (کوبین، ۱۹۹۹: ۲).

فرهنگ بازار

در طول سال‌های قبل از ۱۹۶۰ سازمان‌ها با سازمان‌دهی در برخورد با چالش‌های رقابتی جدید تلاش می‌کنند. پایه‌گذار این نوع فرهنگ، بر مبنای کار «الیور ویلیامسون» و اوچی و دیگر همکاران او می‌باشد. اعضای سازمان سعی در شناسایی عواملی داشتند که بر اثر بخشی سازمان کمک می‌کردند. یکی از این عوامل و مهمترین آن، هزینه‌های کاری می‌باشد. این طرح که شکلی از بازار ارائه می‌دهد و عبارت بازار به معنی وظایف بازاریابی یا وجود مصرف‌کنندگان در محل کار نمی‌باشد. بلکه نوعی سازمان را نشان می‌دهد که وظایفی در درون خود همانند یک بازار دارد. به عبارت دیگر، این مدل جهت‌گیری به طرف محیط خارجی، به جای محیط داخلی است. محیط خارجی، متمرکز بر عوامل خارجی شامل متقاضیان، مشتریان، پیمان‌کاران، صاحبان جواز، اتحادیه‌ها، تنظیم‌کنندگان و مانند این‌ها می‌باشد. این نوع فرهنگ، شباهتی به سلسله مراتب که دارای کنترل داخلی است و به وسیله قوانین تخصصی کردن مشاغل، تصمیم‌گیری متمرکز شده نگهداری می‌شود، ندارد. در حالی که بازار معمولاً از طریق مکانیزم‌های اقتصادی بازار و به خصوص مبادلات پولی، گردانده می‌شود. بدین شکل، بازارها بر مبادلات فروش و قراردادهای ایجاد مزیت رقابتی با دیگر رقبا تمرکز دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ غالب بر آن، فرهنگ بازار است از ارزش‌های اصلی، غالب بهره‌وری و رقابت برخوردار هستند و رقابت و بهره‌وری در این سازمان‌ها، از طریق اهمیت زیاد به کنترل و موقعیت خارجی به دست می‌آید. از اوایل ۱۹۹۰ تا اواسط ۱۹۹۱ تمایل به حفظ این فرهنگ، قوت گرفت (عاصمی‌پور، ۱۳۷۵: ۳۲).

اساس مفروضات و ارزش‌های بنیادی فرهنگ بازار بر پایه اهداف روشن و استراتژی پرتکاپو به سوی سودآوری و کارایی، سوق می‌یابد. جنرال جورج پتون، معتقد است سازمان‌های بازار، تمایل به حفظ موقعیت رقبا با ثابت قدمی در اهداف، رقبا را مغلوب می‌کنند. در این فرهنگ، کار، نتیجه‌مدار می‌باشد. رهبران، با دوام و ثابت قدم هستند و آن چیزی که باعث

پیوند اجزا به یکدیگر می‌شود، تأکید بر پیروزی و مفاهیم بلند مدت، عملیات‌های رقابتی و تأکید بر دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف است. عبارت موفقیت در این فرهنگ، شراکت و نفوذ در بازار، تعریف شده است (کویین، ۱۹۹۹: ۵).

در فرهنگ بازار، سازمان، بسیار نتیجه‌مدار است و هدف اصلی آن، نتایج مورد انتظار از شغل محول شده می‌باشد و به گونه‌ای از سازمان گفته می‌شود که خود به مثابه یک سازمان عمل می‌کند. این نوع از سازمان، به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت‌گیری دارد. آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد، تأکید بر پیروزی در رقابت است. تأکید بلند مدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. موفقیت، به صورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبران بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است (زاهدی، ۱۳۸۱: ۲۱۶).

فرهنگ طایفه‌ای (قومی)

سومین شکل ایده‌آل از فرهنگ سازمان فرهنگ قومی نامیده می‌شود، به این علت که سازمان همانند یک خانواده است. در سازمانی که فرهنگ قومی بر آن غالب است، به جای رویه‌ها و قوانین سلسله مراتب یا مراکز بازاری، مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌های فرهنگ قومی یعنی کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی وجود دارد، گروه‌های کاری بر اساس عملکرد گروهی (نه فردی) پاداش دریافت کرده و نیز دوایر کیفی سازمان به تشویق کارکنان در اصلاح و بهبود کار و عملکرد خود و سازمانشان در یک محیط پر قدرت می‌پردازند. مفروضات بنیادی فرهنگ قومی، بیان می‌کند که:

۱. محیط از طریق فرهنگ گروهی و توسعه منابع انسانی، بهتر اداره می‌شود.
۲. مشتریان به مثابه شرکا هستند.
۳. وظیفه مدیریت عالی، قدرت دادن به کارکنان و کمک در جلب مشارکت، تعهد و وفاداری کارکنان می‌باشد.

اگرچه این ویژگی‌ها، به طرزی آشکار، نشان می‌دهد که فرهنگ قومی در محیط‌های کار، می‌تواند مفید واقع شود. فرهنگ قومی برای مدیران در محیط‌های پیچیده و آشفته و محیط‌های متغیر که دارای تغییرات سریع می‌باشند، می‌تواند مشکل‌ساز باشد. در فرهنگ قومی، محیط بسیار دوستانه است و افراد در کار با هم سهیم‌اند و سازمان، بی‌شبهت به یک خانواده گسترده نیست. رهبران و سرپرستان سازمان، به شکل پدرانه نظاره‌گر هستند. آنچه سازمان را پیوند می‌دهد، وفاداری و رسم و عادات و اعتقادات است. تعهد به میزان بالایی در افراد سازمان وجود دارد. سازمان بر منافع بلند مدت توسعه منابع انسانی و همبستگی و انسجام و روحیه افراد، تأکید بسیار زیادی دارد (نیاز آذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹: ۶۶).

فرهنگ ویژه سالاری

بعد از تغییر جهت جهانی از عصر صنعتی به عصر اطلاعات، چهارمین شکل از فرهنگ، پدیدار گشت. این شکل از فرهنگ، پاسخگوی محیط‌های پر تلاطم و آشفته و شرایط پر شتاب قرن ۲۱ است. آنچه موجب اختلاف ویژگی‌های این فرهنگ با سه فرهنگ پیشین می‌گردد، مفروضات بنیادی این فرهنگ می‌باشد. نوآوری، ابداع، ابتکار و پیشگامی، مفروضاتی هستند که سازمان‌ها با تدارک خدمات و محصولات جدید آتی، از طریق آن‌ها به موفقیت دست می‌یابند. فرهنگ ادهوکرایی، وظیفه اصلی مدیریت را پرورش کارآفرینی، خلاقیت و تأکید بر برتری جویی می‌داند و از نوآوری برای رسیدن به سودآوری و منافع، بهره می‌گیرد. ریشه کلمه ادهوکرایی از Adhuc گرفته شده است که به معنای زودگذر، موقت، تخصصی شده و واحد پویا می‌باشد (کوبین، ۱۹۹۹: ۱۳). در فرهنگ مدیریت، Adhuc به معنی ویژه، امری مخصوص، متخصص، تعریف شده است (زاهدی و همکاران، ۱۳۷۹: ۲۲۰). ادهوکرایی‌ها مانند واحدهای موقتی هستند، شعار مهم آن‌ها این است «محل‌های موقت از محل‌های ثابت بهتر هستند.» به این دلیل که آن‌ها می‌توانند بر حسب شرایط جدید، به سرعت پیکربندی مجددی برای خود بسازند. یکی از اهداف مهم فرهنگ ادهوکرایی، پرورش انعطاف‌پذیری، انطباق و خلاقیت در شرایط‌های نامطمئن و متغیر و دارای ابهام و یا هنگامی که اطلاعات دارای بار اضافی هستند. سازمان‌های ادهوکرایی را در صنایعی مانند؛ صنایع نرم‌افزار، فضا، مرکز مشاوره و ساخت فیلم می‌توان دید. یکی از چالش‌های مهم این نوع سازمان‌ها، تولید محصولات و خدمات جدید و تطبیق با فرصت‌های جدید می‌باشد. ادهوکرایی تأکید زیادی بر فردگرایی، ریسک‌پذیری، پیش‌بینی آینده دارد، به عنوان مثال، شرکت‌های مشاوره‌ای، برای تقاضای هر مشتری، برخوردی مستقل از دیگران دارند و برای هر طرح (پروژه) یک طرح سازمانی موقت ریخته می‌شود تا زمانی که کار انجام شود. وقتی که پروژه به پایان رسید، ساختار از هم گسیخته می‌شود. نمونه دیگر، فضایی‌های ناسا است (مهدیه، ۱۳۹۲: ۵۲). از ویژگی‌های فرهنگ ادهوکرایی، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. فاقد نمودار سازمانی است. نمودار سازمانی، ممکن است برای مأموریت کاری به‌طور موقت و سریع و دقیق تشکیل و تغییر یابد.
۲. فضای کار، موقتی است. سرپرست، فاقد دفتر کار ثابت است و هر وقت که نیاز باشد، به‌طور موقت، پایه‌ریزی می‌شود.
۳. نقش‌ها موقتی است. اعضای ستاد، به‌طور موقت تعیین شده و مسئولیت‌ها به‌طور موقت به آنان واگذار می‌شود.

۴. خلاقیت و نوآوری، تشویق می‌شود. کارکنان به ارائه راه‌حل‌ها و روش‌های جدید کاری تشویق می‌شوند، برای اینکه ادھوکرایی بر خلاف سلسله مراتب، با شکل محیط‌های دولتی بزرگ تناقض دارد (کویین، ۱۹۹۹: ۱۶).

الگوی فرهنگ سازمانی لینوین و استرینگر

این دو محقق، هشت عامل را به عنوان مهمترین شاخص‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی در نظر گرفته‌اند. در این روش، برای بررسی فرهنگ سازمانی، نگرش کارکنان درباره این هشت عامل، ارزیابی و تفسیر می‌شود. این عناصر عبارتند از:

۱. ساختار: نظر کارکنان درباره محدودیت‌ها و آزادی عمل و میزان رسمی بودن سازمان‌ها.
۲. مسئولیت: نظر کارکنان درباره اینکه به آن‌ها برای انجام کارهای مهم اعتماد می‌شود.
۳. خطرپذیری: احساس کارکنان در مورد ریسک و چالش شغل‌ها و تأکید بر پذیرش ریسک در سازمان گرمی و صمیمیت: وجود گروه‌های اجتماعی غیر رسمی و صمیمی.
۴. پشتیبانی و حمایت: احساس اینکه مدیران و همکاران از یکدیگر پشتیبانی و حمایت دو طرفه می‌کنند.
۵. استانداردها: نظر کارکنان در مورد اهمیت اهداف و استانداردهای عملکرد و چالش‌های موجود در اهداف فردی و گروهی.
۶. تعارض: شنیدن نظرات مختلف و تأکید بر ابراز و علنی نمودن مشکلات تا بتوان برای آن‌ها راه حلی پیدا کرد.
۷. هویت: اینکه کارکنان به سازمان تعلق دارند و عضو با ارزش گروه کاری هستند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۴۲).

الگوی شاین از فرهنگ سازمانی

بر اساس نظر شاین (۱۳۸۳) می‌توان فرهنگ را در سه سطح سازمانی مختلف، ملاحظه کرد که به‌طور نظام‌مند آمده‌اند. در بیرونی‌ترین لایه، مصنوعات قرار می‌گیرند. پس از مصنوعات و در سطح میانی، «ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری» قرار دارند. در عمیق‌ترین لایه نیز هسته‌ای از باورها و مفروضات جای گرفته است.

الف) باورها و مفروضات: باورها و مفروضات، هسته یک فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. فروضات بیانگر چیزهایی هستند که اعضا معتقدند «واقعیت» دارند. از این‌رو، مفروضات بر آنچه اعضا ادراک، فکر و احساس می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. مفروضات غیرقابل تغییرند و معمولاً در سطح ناخودآگاه ذهن افراد، قرار دارند و غالباً نمی‌توان آن‌ها را به سطح خودآگاه آورد. از دیدگاه اعضای یک فرهنگ، مجموعه مفروضات اساسی، حقیقت دارند

و اموری مسلّم و غیر قابل بحث‌اند. این حقایق، غیر قابل تردید در همه ابعاد زندگی فرد رسوخ می‌کنند و همه تجارب آن فرهنگ را رنگی خاص می‌دهند. از نظر شاین، ظرفیت مفروضات در این است که بر آنچه اعضای یک سازمان ادراک می‌کنند و بر اینکه آنان چگونه می‌اندیشند و چگونه احساس می‌کنند، تأثیر می‌گذارند. بدین‌روی، تفاوت‌ها در مفروضات بنیادین طرفداران دیدگاه‌های نظری گوناگون، منجر به این می‌شود که آن‌ها ادراکات متفاوتی داشته باشند؛ در این باره که چه چیزی در سازمان، به عنوان عنصر محوری تبیین، باید مورد توجه قرار گیرد. این امر به نوبه خود، گرایش خاصی را نسبت به آرایش نظام بنیادینی که نظریه سازمان بر مبنای آن سامان داده می‌شود، ایجاد می‌کند. هر فرهنگی، در هر دوره تاریخی، باید هفت موضوع را واکاوی نماید و تبیین و توصیفی که از این موضوعات ارائه می‌دهد، به تبیین هسته مفروضات آن فرهنگ، کمک خواهد کرد. علاوه بر ماهیت و طبیعت انسان، این موضوعات عبارتند از: روابط سازمان با محیطش، ماهیت حقیقت و واقعیت، ماهیت زمان، ماهیت فعالیت و عمل انسان، ماهیت ارتباطات انسانی و تقارب در مقابل تنوع (شاین، ۱۳۸۳: ۱۷۸).

شاین، بحث می‌کند که هسته مفروضاتی که در واکاوی و تبیین این موضوعات به کار گرفته می‌شود، راه خود را در بسیاری از ابعاد و مسائل سازمان، باز می‌کند. شاین، این ابعاد را در دو دسته تقسیم‌بندی می‌کند:

۱. امور مربوط به انطباق خارجی (مشمول بر اصالت، راهبرد، اهداف و ابزار و نظام‌های کنترل)؛

۲. امور مربوط به انسجام داخلی (مشمول بر زبان مشترک، تعیین مرز گروه، پاداش‌ها و تنبیه‌ها، وجهه و روابط قدرت).

اما به اعتقاد شاین، مهم‌ترین تأثیر هسته مفروضات، از دیدگاه «شکل دادن فرهنگ»، بر هنجارها، ارزش‌ها و مصنوعات است. نمونه‌هایی از فرضیه‌های اساسی موجود در فرهنگ، در ادامه آورده می‌شود:

ارتباط با محیط: منابع محیط زیستی نامحدود هستند یا قابل جایگزینی‌اند و می‌توان آن‌ها را برای کسب سود بیشتر، گسترش داد. منابع محیط زیستی، محدود هستند و باید از آن‌ها حفاظت کرد یا در استفاده از آن‌ها صرفه‌جویی کرد.

ماهیت واقعیت، زمان، مکان: پایه و اساس واقعیت، نه در حقایق صرف، بلکه در توافق اجتماعی است؛ وقت، تلاست؛ کوچک، بهتر از بزرگتر است (مکان‌های کوچک بر مکان‌های بزرگ، ارجحیت دارد).

ماهیت نهاد انسان: افراد، اساساً قابل اعتماد، واقع‌گرا و دوست‌داشتنی هستند؛ افراد تنبل، عیب‌جو، حریص، خودخواه هستند.

ماهیت فعالیت انسان: اگر برای تأمین معاش خود، کاری انجام دهید که به آن علاقه‌مند هستید، هرگز در آن، دوباره کاری نکنید.

ماهیت روابط انسانی: هرگز روابط دوستانه را با کار خود، آمیخته نکنید؛ افراد، صرفاً به دلیل نفع شخصی، به تعامل می‌پردازند (لاوسن و زنگ شن، ۱۳۸۱: ۱۳۴).

ب) هنجارها و ارزش‌ها: ارزش‌ها عبارتند از: اصول، اهداف و استانداردهایی که معتبر شده‌اند تا ارزش و اعتبار ذاتی داشته باشند. آن‌ها بیانگر این موضوع هستند که اعضای یک سازمان باید چه چیزهایی را رعایت کنند. ارزش‌ها، مبنای قضاوت در این‌باره‌اند که چه چیزی درست و چه چیزی غلط است. این امر، بیانگر آن است که چرا به ارزش‌ها به عنوان کدهای اخلاقی، اشاره می‌شود. ارزش‌ها، خودآگاهانه‌تر از مفروضات بنیادین هستند؛ اما معمولاً در سطح خودآگاه و بالای ذهن قرار ندارند. با این حال، وقتی کسی تلاش کند فرهنگ را به گونه‌ای بنیادین و اساسی تغییر دهد، اعضای یک سازمان قادرند ارزش‌هایشان را به آسانی تشخیص دهند و بدان‌ها آگاهی ویژه پیدا کنند. هنجارها، ارتباط نزدیکی با ارزش‌ها دارند. آن‌ها قوانین نانوشته‌ای هستند که برای اعضای یک فرهنگ، این امکان را فراهم می‌کنند که بدانند در طیف گسترده و متنوعی از وضعیت‌ها، چه انتظاری از آن‌ها وجود دارد. در حالی که ارزش‌ها مشخص می‌کنند که چه چیزی برای اعضای یک فرهنگ، مبهم است، هنجارها مقرر می‌دارند که آن‌ها باید چه رفتارهایی را از یکدیگر، انتظار داشته باشند. به طور خلاصه، ارزش‌ها بیان می‌کنند که چه چیزی با ارزش است، در حالی که هنجارها مشخص می‌کنند که آنچه اتفاق می‌افتد آیا به هنجار است یا نا به هنجار. بر اساس نظریه شاین، اگر اعضای یک فرهنگ، ارزش‌ها را رعایت می‌کنند و خود را با هنجارهای فرهنگی منطبق می‌نمایند، به دلیل باورها و مفروضاتی است که شالوده و زیربنای این هنجارها و ارزش‌ها را تشکیل می‌دهد. هنجارها و ارزش‌ها نیز به نوبه خود، فعالیت‌هایی را تشویق می‌کنند که سطح رویین فرهنگ، یعنی مصنوعات را به وجود می‌آورند. مصنوعات، در واقع، توسعه و بسط بیشتر همان هسته فرهنگی هستند که محتوی ارزش‌ها و هنجارها هستند (شاین، ۱۳۸۳: ۱۷۹).

ج) مصنوعات: مصنوعات را می‌توان این‌گونه تصور کرد که آن‌ها بقایای هسته فرهنگی هستند که در پیرامون و بیرون فرهنگ ریخته شده‌اند؛ همانند گدازه‌های یک آتشفشان که پس از فعالیت آتشفشانی بر جای می‌مانند. همان‌گونه که زمین‌شناسان از راه مطالعه گدازه‌های آتشفشانی می‌توانند بفهمند که هسته آن قسمت از زمین از چه چیزهایی تشکیل شده است، ما نیز می‌توانیم مصنوعات را به عنوان شواهدی در نظر بگیریم که از طریق مطالعه آن‌ها می‌توان به یک هسته فرهنگی خاص پی برد. مصنوعات، بقایای دیدنی، شنیدنی و ملموس رفتار هستند که در هنجارها، ارزش‌ها و مفروضات فرهنگی

ریشه دارند. انواع مصنوعات، عبارتند از: نمودهای فیزیکی ایجاد شده به وسیله افراد یک فرهنگ، بروز و ظهورهای کلامی در نوشته‌ها و مکالمات، شعائر، تشریفات و سایر ظهورات رفتاری. محققان معتقدند: مصنوعات، قابل پذیرش‌ترین عناصر فرهنگ‌اند. آن‌ها گرچه تا حدّ زیادی قابل پذیرش‌اند، اما به هر حال، باید توجه داشت که مصنوعات در دورترین سطح نسبت به هسته فرهنگی قرار گرفته‌اند. دوری آن‌ها از این هسته، نشان می‌دهد که آن‌ها به آسانی می‌توانند توسط کسانی که نسبت به فرهنگی بی‌اطلاع و کم‌تجربه‌اند، به غلط تفسیر و تعبیر شوند. یکی از مصادیق این افراد، محققانی هستند که به مطالعه فرهنگ، مبادرت می‌ورزند (مهدیه، ۱۳۹۲: ۵۴).

مهمترین نکته در خصوص این سطح فرهنگ، این است که مشاهده آن، آسان است و کشف رموز آن، مشکل است. قابل مشاهده‌ترین و در عین حال، کم‌دقت‌ترین نمود مفاهیم مشترک فرهنگ، در مصنوعات، تجسم می‌یابد. اشیاء و مرتب کردن آن‌ها در یک سازمان و رفتارهای قابل مشاهده برگرفته از داستان‌ها و لطایف، مراسم (قدردانی از ارزش‌ها و عقاید اساسی، مانند نشست‌های بزرگداشت عمده و سالانه و مراسم فارغ‌التحصیلی)، آئین‌ها و تشریفات و فعالیت‌های عادی که ریشه در ارزش‌ها و عقاید اساسی دارند، مانند نشست‌ها یا مراسم معرفی هفتگی یا ماهانه، در بخش‌های سازمان، هنجارها (مقررات نامکتوب مربوط به رفتارهای مناسب و نامناسب) جملگی در شمار مصنوعات به حساب می‌آیند. مصنوعات یک فرهنگ، به آسانی قابل شناسایی است، اگرچه در بسیاری موارد، کشف مفاهیم مشترکی که اعضا در ارتباط با آن‌ها باور دارند، آسان نیست. مصنوعات به خودی خود، مهم نیستند؛ بلکه این مفهوم مشترک است که برای درک آگاهی عمیق، نسبت به فرهنگ سازمانی، از اهمیت اساسی برخوردار است (شاین، ۱۳۸۳: ۱۷۹).

الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون

این الگو، رابطه بین فرهنگ و استراتژی را مورد توجه قرار داده است. به طور کلی، استراتژی و فرهنگ خارجی، اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمان دارند. فرهنگ سازمان، مظهری از نیازهای سازمان است که باید در درون آن محیط مؤثر، مورد مطالعه قرار گیرد. دنیسون در مدل خود، ویژگی‌های فرهنگی را این گونه برشمرده است:

۱. درگیر شدن در کار: این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها، اندازه‌گیری می‌شود:

الف) توانمندسازی: افراد، اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر، نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان، ایجاد می‌کند.

ب) تیم‌سازی: در سازمان، به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود.

به طوری که کارکنان به مانند مدیران، احساس می کنند در محل کار خود، پاسخگو هستند. این سازمان ها، برای انجام کارها به گروه ها تکیه می کنند.

ج) توسعه قابلیت ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت، به طور مستمر به توسعه مهارت های کارکنان می پردازد (رحمانی، افتخار، سعیدپور، شریفی و هژبری، ۱۳۹۳: ۵۸).

۲. سازگاری (ثبات و یکپارچگی): این ویژگی، با سه شاخص ارزش های بنیادی، توافق و هماهنگی و پیوستگی، اندازه گیری می شود:

الف) ارزش های بنیادین: اعضای سازمان، در یک دسته از ارزش هایی که هویت و انتظارات آن ها را تشکیل می دهند، شریک هستند.

ب) توافق: اعضای سازمان، قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق، هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد.

ج) هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی، با این گونه کار کردن، به هم ریخته نیز نمی گردد (ایران زاده و محمودی اشان، ۱۳۸۹: ۶۳).

۳. انطباق پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی، اندازه گیری می شود:

الف) ایجاد تغییر: سازمان، قادر است راه هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده، پیشی جوید.

ب) مشتری گرایی: سازمان، مشتریان را درک می کند و به آن ها پاسخ می دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده بر می آید. در واقع، مشتری گرایی، درجه ای که سازمان ها در جهت رضایت مندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد.

ج) یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمان ها دریافت، ترجمه و تفسیر می کنند و فرصت هایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی ها ایجاد می کند، اندازه می گیرد (مهدیه، ۱۳۹۲: ۵۹).

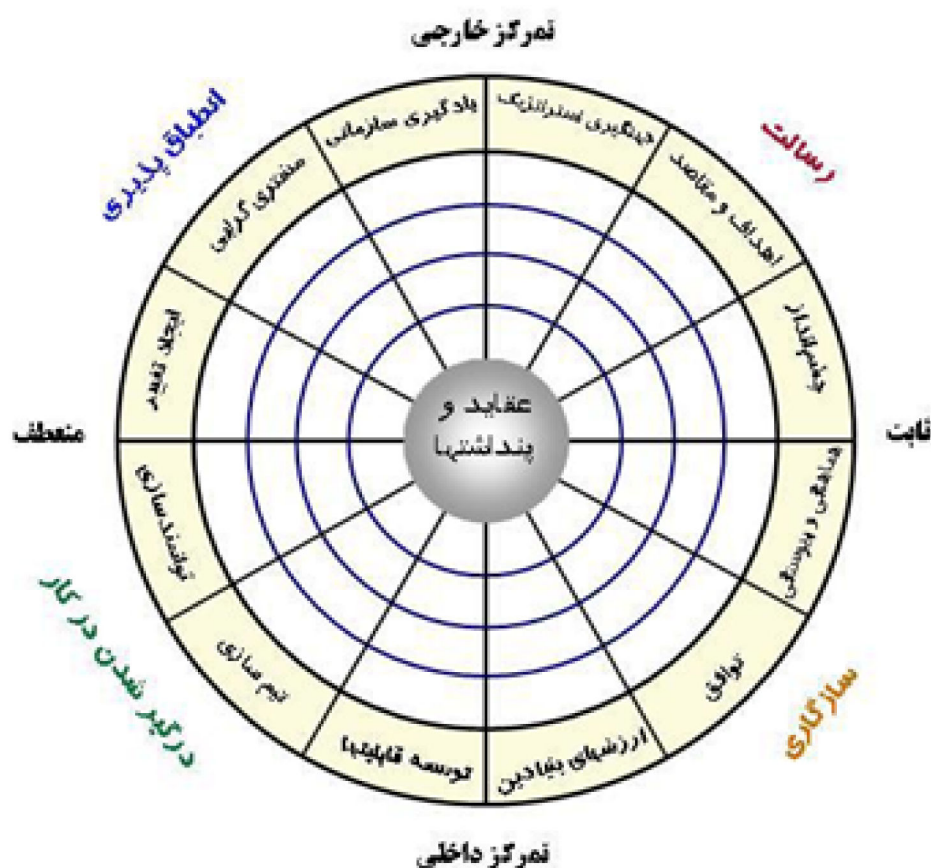
۴. رسالت یا مأموریت: این ویژگی نیز با سه شاخص گرایش و جهت گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز، اندازه گیری می شود:

الف) گرایش و جهت گیری استراتژیک: گرایش های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص، می تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

ب) اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت

و سوی کار افراد را مشخص می کنند.

ج) چشم انداز: سازمان، یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد که آن ارزش بنیادی را ابراز می کند و اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان، جهت را نیز مشخص می کند (بهدادفر، کوشکی و حیدریان، ۱۳۹۳: ۷۸).



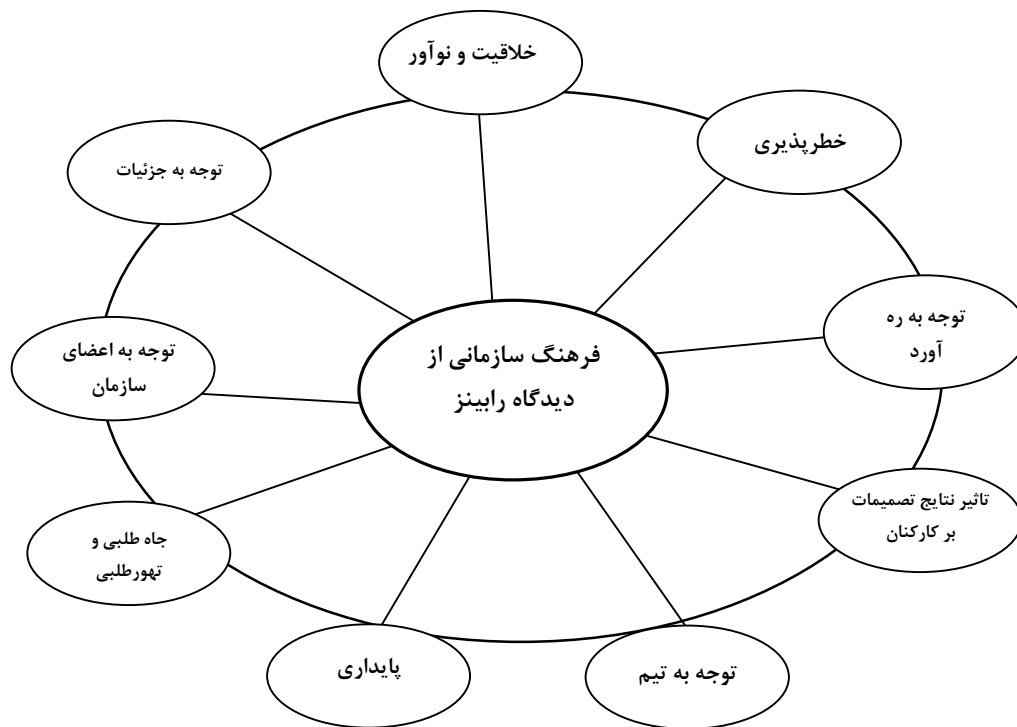
شکل شماره ۱- الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون (اقتباس از مهدیه، ۱۳۹۲: ۵۹)

الگوی فرهنگ سازمانی استیفن رابینز

رابینز، ده شاخص برای فرهنگ سازمانی مطرح کرده است. با توجه به اینکه الگوی استفاده شده در تحقیق، الگوی رابینز می باشد، در ادامه به تشریح هر کدام از این شاخص‌ها پرداخته می شود:

- خلاقیت و نوآوری فردی
- هدایت
- سیستم پاداش
- نظارت
- الگوهای ارتباطی

- انسجام
- حمایت مدیریت
- هویت سازمانی
- خطرپذیری
- تضاد یا برخورد آراء (رابینز، ۱۳۸۱: ۲۹۳).



شکل شماره ۲- مدل مفهومی تحقیق

جامعه آماری و حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان مدیریت بحران وزارت کشور در سال ۱۳۹۴ می باشد. بر اساس اطلاعات به دست آمده، تعداد ۸۵۰ نفر در این بخش از وزارت کشور، مشغول به کار هستند. از این میان، تعداد ۷۰۰ نفر مرد و ۱۵۰ نفر زن وجود دارد. حجم نمونه، با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان برآورد گردید. بدین ترتیب، از جامعه آماری ۸۵۰ نفری، تعداد ۲۶۵ نفر انتخاب گردید. انتخاب نمونه، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و از روی لیست کارکنان در استان های مختلف کشور، انتخاب گردید.

ابزار گردآوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات از جامعه آماری و به منظور آزمون فرضیه های تحقیق حاضر، پرسشنامه ای که با توجه به متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آنها تنظیم شده است،

استفاده گردیده است. پرسشنامه تحقیق، متشکل از دو دسته سؤال است. دسته اول؛ که با حروف الفبا کد گذاری شده است، به منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کار، و دسته دوم؛ به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق حاضر (پرسشنامه فرهنگ سازمانی) بر اساس الگوی رابینز توسط الوانی (۱۳۷۶) طراحی شده است و توسط حاج ناصری (۱۳۷۹) اجرا گردیده است. این پرسشنامه، ۵۶ آیت دارد و نه بُعد فرهنگ سازمانی را بر اساس نظر رابینز مورد ارزیابی قرار می‌دهد. نمره گذاری پرسشنامه، بر اساس یک مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (۱= خیلی کم الی ۵= خیلی زیاد) صورت می‌گیرد. در مطالعه حاج ناصری (۱۳۷۹) روایی صوری توسط اساتید برجسته تأیید شد و روایی گویه مقیاس‌ها تأیید شد. پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای هر کدام از زیر مقیاس‌های؛ خلاقیت و نوآوری، ۰٫۷۱، خطرپذیری ۰٫۶۷، توجه به جزئیات ۰٫۶۹، توجه به ره‌آورد ۰٫۶۸، توجه به اعضای سازمان ۰٫۷۰، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان ۰٫۷۱، توجه به تیم ۰٫۷۴، جاه‌طلبی و تهور طلبی ۰٫۷۳، پایداری ۰٫۷۲ و کل پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز ۰٫۷۴ گزارش شده است.

پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق، برای تعیین روایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات، از روایی صوری استفاده گردیده است؛ بدین صورت که پرسشنامه اولیه تنظیم شده، ابتدا در اختیار ده تن از اساتید مدیریت دولتی و کارشناسان امر قرار داده شده تا در رابطه با روایی پرسشنامه، اینکه سؤالات پرسشنامه طراحی شده، برای آنچه که باید اندازه بگیرد، درست طراحی شده است یا نه، اظهار نظر نمایند. بعد از اظهار نظر نهایی توسط استادان راهنما و مشاور، نظرات ایشان لحاظ و تغییرات لازم در سؤالات اعمال گردید.

برای برآورد پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. با یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور، مقدار آزمون آلفای کرونباخ برای کل سؤال‌های پرسشنامه فرهنگ سازمانی، ۰٫۹۵۳ و برای هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی (۱. خلاقیت و نوآوری، ۲. خطرپذیری، ۳. توجه به جزئیات، ۴. توجه به ره‌آورد، ۵. توجه به اعضای سازمان، ۶. تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، ۷. توجه به تیم، ۸. جاه‌طلبی و تهور و ۹. پایداری) به ترتیب ۰٫۸۴۰، ۰٫۷۹۳، ۰٫۷۲۴، ۰٫۷۰۲، ۰٫۷۲۷، ۰٫۸۲۲، ۰٫۹۴۲، ۰٫۷۰۱ و ۰٫۶۹۸ به دست آمد. مقدار این آمارها نشان می‌دهد که اولاً، سؤالات پرسشنامه، همبستگی بالایی با یکدیگر دارند و ثانیاً، پرسشنامه تحقیق، از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی، ۵۶ سؤال مربوط به فرهنگ سازمانی که ترکیبی از نه سؤال مربوط به بُعد خلاقیت و نوآوری فرهنگ سازمانی، شش سؤال مربوط به بُعد خطرپذیری فرهنگ سازمانی، چهار سؤال مربوط به بُعد توجه به جزئیات فرهنگ سازمانی، چهار سؤال مربوط به بُعد ره آورد، شش سؤال مربوط به بُعد توجه به اعضای سازمان، پنج سؤال مربوط به بُعد تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، یازده سؤال مربوط به بُعد توجه به تیم، شش سؤال مربوط به بُعد جاه طلبی و تهور طلبی و سه سؤال مربوط به بُعد پایداری فرهنگ سازمانی می باشد، اندازه گیری شده است. با توجه به تحلیل آماری انجام شده، تمامی ابعاد نه گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، به جز بُعد توجه به ره آورد فرهنگ سازمانی با میانگین ۵۳,۹۳ و واریانس ۱۸,۸۶ پایین تر از حد متوسط قرار دارند و در نهایت، خود فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، با میانگین ۳۷,۶۱ و واریانس ۱۳ پایین تر از حد متوسط قرار دارد. میزان اهمیت هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی (۱). خلاقیت و نوآوری، ۲. خطرپذیری، ۳. توجه به جزئیات، ۴. توجه به ره آورد، ۵. توجه به اعضای سازمان، ۶. تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، ۷. توجه به تیم، ۸. جاه طلبی و تهور طلبی و ۹. پایداری) ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر اساس الگوی رایبیز را اندازه گیری شده است. آزمون فریدمن انجام شده، نشان می دهد که بین میزان اهمیت هر یک از ابعاد نه گانه فرهنگ سازمانی، تفاوت معنی داری وجود دارد. رتبه بندی میزان اهمیت هر یک از ابعاد نه گانه فرهنگ سازمانی در ستاد مدیریت بحران وزارت کشور در جدول آمده است:

جدول شماره ۱- رتبه بندی میزان اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی ستاد مدیریت بحران وزارت کشور، بر اساس الگوی رایبیز

رتبه	ابعاد فرهنگ سازمانی	میانگین
۱	توجه به ره آورد	۵۳,۹۳۸۷
۲	پایداری	۴۶,۹۱۸۲
۳	خطرپذیری	۴۴,۸۴۲۸
۴	جاه طلبی و تهور طلبی	۴۱,۶۵۰۹
۵	توجه به جزئیات	۴۰,۸۲۵۵
۶	توجه به کارکنان سازمان	۴۰,۰۹۴۳
۷	توجه به تیم	۳۶,۲۴۳۶
۸	توجه به نتایج تصمیمات کارکنان	۳۵,۰۵۶۶
۹	خلاقیت و نوآوری	۳۴,۸۰۰۸

وضعیت‌های مختلف (مطلوب، مناسب، قابل قبول و غیر قابل قبول) ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول تعیین وضعیت‌های مختلف (مطلوب، مناسب، قابل قبول و غیر قابل قبول) ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور

ردیف	وضعیت‌های مختلف	بازه میانگین	ابعاد فرهنگ سازمانی
۱	وضعیت مطلوب	۷۶ الی ۱۰۰	-
۲	وضعیت مناسب	۷۶ الی ۵۱	۱. توجه به ره‌آورد (۵۳,۹۳۸۷)
۳	وضعیت قابل قبول	۵۰ الی ۲۶	۱. پایداری (۴۶,۹۱۸۲)، ۲. خطرپذیری (۴۴,۸۴۲۸)، ۳. جاه‌طلبی و تهور طلبی (۴۱,۶۵۰۹)، ۴. توجه به جزئیات (۴۰,۸۲۵۵)، ۵. توجه به اعضای سازمان (۴۰,۰۹۴۳)، ۶. توجه به تیم (۳۶,۲۴۳۶)، ۷. توجه به نتایج تصمیمات کارکنان (۳۵,۰۵۶۶)، ۸. خلاقیت و نوآوری (۳۴,۸۰۰۸)
۴	وضعیت غیر قابل قبول	۲۵ الی ۰	-

با توجه به جدول بالا، تمامی ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، به جز بُعد توجه به ره‌آورد فرهنگ سازمانی با میانگین ۵۳,۹۳ و واریانس ۱۸,۸۶ در وضعیت قابل قبول قرار دارند.

همان‌طور که جدول‌های بالا نشان می‌دهد، میزان میانگین بُعد «توجه به ره‌آورد» از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، برابر ۵۳,۹۳ می‌باشد و از سایر ابعاد آن بیشتر است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی حاکم در ستاد بحران وزارت کشور از نوع توجه به ره‌آورد و نتایج می‌باشد. علاوه بر آن، نتایج حاصل از این سؤال تحقیق، نشان داد که کمترین میانگین مربوط به بُعد خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور می‌باشد که این مقدار برابر با ۳۴,۸۰ بوده است و از سایر ابعاد آن کمتر است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور از نوع فرهنگ سازمانی نوآور و خلاق به دور می‌باشد.

«توجه به ره‌آورد» یکی از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی است. منظور از «توجه به ره‌آورد» یعنی اینکه مدیران به نتیجه کار کارکنان، تأکید بیشتر داشته باشند و همچنین نتیجه انجام یک کار نسبت به نحوه انجام آن کار در سازمان، از اهمیت بیشتر برخوردار باشد. در چنین سازمان‌هایی، اعتقاد به نتیجه‌گرایی وجود دارد و در این نوع سازمان‌ها، از نوع سازمان‌های نتیجه‌محور می‌باشند که فرهنگ سازمانی غالب بر این نوع سازمان‌ها «فرهنگ نتیجه-گرا» می‌باشد. در سازمان‌هایی که فرهنگ نتیجه‌گرا دارند، بر نظارت و کنترل بیش از انعطاف‌پذیری تأکید می‌شود، اما مسائل برون سازمانی و تغییرات محیط،

اهمیت بیشتری نسبت به مسائل داخلی سازمان دارد. در این فرهنگ، رهبران و مدیران، هدف‌گرا هستند. مدیران با برنامه‌ریزی و مشخص کردن اهداف، انتظارات خود را روشن می‌کنند. مدیران، وظایف و نقش هر یک از کارکنان را مشخص و دستورالعمل‌های مربوطه را تدوین و ابلاغ می‌کنند. معمولاً در این نوع سازمان‌ها، افراد پیش از آنکه دست به کاری بزنند، به نتیجه یا پاداش آن می‌نگرند. صرف زمان، انرژی، تلاش و مهارت‌های فرد با آنچه که سازمان به فرد می‌دهد، مبادله می‌شود. کارکنان باید آشکارا بدانند که عملکردشان با حقوق، ارتقا، شناخته شدن در سازمان، مورد توجه قرار گرفتن و امنیت شغلی رابطه دارد. بر این اساس، سازمان‌ها از تدابیر مختلفی در سیستم پاداش خود استفاده می‌کنند. اعطاء پاداش به صورت گوناگون انجام می‌گیرد و پاداش‌ها یا درونی و یا بیرونی هستند. در کل، تشویق و پاداش در یک سازمان، بازتاب بسیار مؤثری را ایجاد می‌کند. برعکس سازمان‌هایی که به نتیجه کار بیشتر اهمیت نمی‌دهند، معمولاً به فرآیند کار در سازمان اهمیت می‌دهند. سازمان‌های فرآیند محور، بر جریان کار در طول سازمان، تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع و با تأمین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است، به پایان می‌رسد. علاوه بر آن، نتایج حاصل سؤال‌های تحقیق نشان داد که کمترین میانگین مربوط به بُعد «خلاقیت و نوآوری» در فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور می‌باشد که این مقدار برابر با ۳۴٫۸۰ بوده است. بنابراین، فرهنگ توسعه‌گرا در ستاد، حاکم نیست. معمولاً سازمان‌هایی که از فرهنگ توسعه‌گرا برخوردار هستند، این سازمان‌ها به مسائل برون سازمانی و نوآوری‌ها و پیشرفت‌های محیط و هم‌چنین انعطاف‌پذیری و فضای باز تصمیم‌گیری، بسیار اهمیت می‌دهند. در این فرهنگ، رهبران و مدیران آفریننده و سنت‌شکن هستند. از تغییرات محیط آگاه بوده و اندیشه‌های نو پدید می‌آورند و کارکنان را برای تغییرات بزرگ آماده می‌کنند. در واقع، نوآوری در برگیرنده هر کار و اقدامی است که سازمان را در یک حوزه راهبردی جدید قرار دهد. نوآوری، می‌تواند شامل توسعه و ایجاد محصول یا خدمت جدید، فرآیند ساخت و تولید جدید، فن آوری جدید یا تغییر در مسیر و جهت راهبردی سازمان باشد. این ویژگی، به میزان مسئولیت، خلاقیت فردی، آزادی عمل و استقلال افراد، اشاره دارد. توانایی آفریدن چیزی نو، متداول‌ترین تعریفی است که از خلاقیت می‌شود. محیط و فرهنگ سازمانی، نقش مهمی در خلاقیت افراد شاغل، ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که دارای گرایش سلسله‌مراتبی شدید هستند، روحیه ابتکار در آن‌ها پایین است و بالعکس هر چه مسئولیت، آزادی و استقلال افزایش یابد، میزان ابتکار و عملکرد افراد، افزایش خواهد یافت. لذا منظور ما میزان مسئولیت، آزادی، استقلال و توانایی است که افراد درون سازمان، برای نوآوری دارا باشند.

با توجه به اینکه نتایج پژوهش، نشان می‌دهد میزان میانگین بعد «توجه به ره‌آورد» از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور از سایر ابعاد آن بیشتر است، بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی حاکم در ستاد بحران وزارت کشور، از نوع توجه به ره‌آورد و نتایج می‌باشد. علاوه بر آن، نتایج حاصل از این سؤال تحقیق، نشان داد که کمترین میانگین مربوط به بُعد خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور می‌باشد که این مقدار برابر با ۳۴,۸۰ بوده است و از سایر ابعاد آن کمتر است، بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، از نوع فرهنگ سازمانی نوآور و خلاق به دور می‌باشد. بنابراین، پیشنهادهایی به شرح زیر، ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به نتایج تحقیق، مشخص شد میزان میانگین بُعد «توجه به ره‌آورد» از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، برابر ۵۳,۹۳ می‌باشد و از سایر ابعاد آن بیشتر است، از این رو، به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی حاکم بر ستاد بحران وزارت کشور از نوع فرهنگ نتیجه محور باشد. پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولان ستاد بحران وزارت کشور، موارد زیر را در نظر بگیرند.

- اهمیت بیشتر به نتیجه انجام یک کار نسبت به نحوه انجام آن کار.
 - اهمیت به نتیجه‌گیری، بیشتر از ابزارهای لازم برای رسیدن به نتیجه.
 - سرعت دستیابی به نتایج مورد دلخواه از نحوه انجام آن.
 - تطابق انتظارات کارکنان با میزان تأمین آن‌ها از طرف مدیریت سازمان.
 - حمایت از پرسنل در شرایط سخت و دشوار آنان.
 - برقراری ارتباط نزدیک با کارکنان، ایجاد جو اعتماد آمیز بین کارکنان.
 - حمایت از فعالیت‌ها و عملکرد مفید کارکنان و ...
 - شفاف‌سازی در وظایف و اختیارات کارکنان، شفافیت و روشن بودن اهداف سازمانی.
 - برقراری توازن و مساوات بین کارکنان در زمینه ارتباط با آنان و اجرای مقررات.
۲. با توجه به نتایج تحقیق، مشخص شد میزان میانگین بُعد «خلاقیت و نوآوری» از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، برابر ۳۴,۸۰ می‌باشد و از سایر ابعاد آن کمتر است، از این رو، به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور از نوع فرهنگ نوآور و خلاق به دور می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولان ستاد بحران وزارت کشور، موارد زیر را در نظر بگیرند.
- ایجاد فضای باز انتقاد در سازمان.
 - استقبال از نوآوری و تغییر، فراهم نمودن شرایطی از جمله تشویق افرادی که راه و روش‌های نو و بدیع پیشنهاد می‌دهند. فراهم کردن زمینه برای جستجوی فرصت‌ها و راه‌حل‌های نو و ایجاد زمینه مساعد برای بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان.

- فراهم نمودن شرایط برای تقویت روحیهٔ ریسک‌پذیری (یعنی قبول خطر کردن کارکنان، آمادگی آنان برای قبول مسئولیت، استقبال از موقعیت‌های دشوار کاری، داشتن روحیه تلاش، پشتکار و پیگیری و قبول مأموریت‌ها در زمان بحران از سوی کارکنان) در کارکنان.
- الگو کردن و برجسته‌تر کردن برخی خصیصه‌های اخلاقی در سازمان در نزد مدیران.
- طراحی یک سیستم مناسب برای نظام پیشنهادات و تشویق افراد به دادن پیشنهادات سازنده و مؤثر و قدردانی از پیشنهادات خوب.
- برگزاری جلسات هماهنگی متعدد، تفویض اختیار به افراد و در نظر گرفتن رأی و نظر آنان در طراحی برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت.
- فرصت ارائهٔ پیشنهادهای جدید به افراد.
- قدردانی از نوآوری‌های کارکنان.
- توجه به تحقیق به عنوان ابزار مؤثر ایجاد زمینه برای خلاقیت.
- روحیهٔ تلاش در انجام امور بین کارکنان.
- تشویق کارکنان به بررسی روش‌های گوناگون انجام کار.
- تشویق روحیهٔ مسئولیت‌پذیری کارکنان در محیط کار.
- استقبال طرح نظرات متفاوت از طرف مسئول.
- تقویت روحیهٔ اعتماد به نفس کارکنان.
- تقویت روحیهٔ استقلال شخصیت در کارکنان.

منابع فارسی

- آذر، عادل و علی پور درویشی، زهرا (۱۳۸۹)، «طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان (مطالعه موردی: بانکهای دولتی)»، فصلنامه اخلاق در علوم فناوری، دوره ۵، شماره ۳-۴، صص ۵-۱۴.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران.
- آیتی، حمید (۱۳۹۱)، «باعد و شاخص های فرهنگ سازمانی در سازمان های شهر اسلامی (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی)»، مطالعات شهر ایرانی اسلامی، ۳ (۱۰)، صص ۳۹-۱۸.
- آلیسون، گراهام (۱۳۸۳)، «مدیریت بحران و تصمیم گیری گراهام آلیسون»، مجله سیاست دفاعی، ۲ (۲)، ص ۱۳۶.
- ابراهیمی، مریم (۱۳۸۵)، «فرهنگ سازمان و رابطه آن با بهره وری کارکنان»، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۰)، مبانی فلسفه و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- الوانی، سید مهدی و محمدی، سمیه و میرزایی، مهدی (۱۳۹۱)، «تأثیر فرهنگ سازمانی در بهره وری نیروی انسانی»، فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۹، شماره ۲۸، صص ۲۵-۳۸.
- ایران زاده، سلیمان و محمودی اشان، محسن (۱۳۸۹)، «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل مورد مطالعه: شرکت پلی نار»، فراسوی مدیریت، ۴ (۱۵)، صص ۷۶-۵۳.
- برن، تیم کوف آگ (۱۳۷۵)، زمینه جامعه شناسی. ترجمه آریان پور، چاپ یازدهم، تهران: انتشارات شرکت سهامی - کتاب های جیبی.
- بهدادفر، مسعود؛ کوشکی، مهدی و صید نبی، حیدریان (۱۳۹۳)، فرهنگ سازمانی: مفاهیم و مدل ها، تهران: راز نهان.
- پاکدل، سعید و ابراهیمی، محسن و ارسطو، ایمان (۱۳۹۳)، «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون مورد مطالعه: مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا)»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۷۴۱-۷۶۱.
- پور محمد، بهزاد (۱۳۹۱)، مدیریت بحران، تهران: مبنای خرد.
- تاجیک، محمد رضا (۱۳۷۹)، مدیریت بحران (نقدی بر شیوه های تحلیل و تدبیر بحران در ایران)، تهران: انتشار فرهنگ گفتمان.
- جعفری، محمد تقی (۱۳۷۳)، فرهنگ پیشرو و پیشرو، چاپ اول، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- جواهری کامل، مهدی و کوثرنشان، محمد رضا (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یاد گیرنده و رضایت شغلی کارکنان»، توسعه انسانی

- پلیس، ۶ (۲۵)، صص ۱۹-۳۲.
- جهانگیری، کتایون (۱۳۹۲)، *اصول و مبانی مدیریت بحران*، تهران: مؤسسه آموزش عالی علمی- کاربردی هلال ایران.
- حریری، نجلا و جعفری، مهناز (۱۳۹۱)، «*تحلیل جمعیت‌شناختی فرهنگ سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران*»، *حقیقت اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی* (پیام کتابخانه)، ۱۸ (۳)، صص ۴۸۴-۴۶۹.
- حسینی، حسین (۱۳۸۵)، «*بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود؟*»، *فصلنامه امنیت*، سال پنجم، شماره ۱ و ۲.
- حمیدی فراهانی، همایون؛ کاوسی، اسماعیل و قهرمانپور، داریوش (۱۳۹۲)، «*مهندسی فرهنگ در سازمان-های دولتی کشور در عصر جهانی شدن*»، *مطالعات راهبردی جهانی شدن*، ۴ (۱۰)، صص ۲۸-۱۱.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۱)، *رفتار سازمانی*، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه سید علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۷)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات پژوهش‌های بازرگانی.
- رجب بیگی، مجتبی؛ درویش، حسن؛ سعید عصر، میترا و فتحی، فرهاد (۱۳۸۷)، «*بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور*»، *پژوهش و سازندگی*، ۲۱ (۴)، صص ۱۶۱-۱۵۲.
- رحمانی، حجت؛ افتخار، فرخ؛ سعید پور، جلال؛ شریفی، مسلم و هژبری، روزبه (۱۳۹۳)، «*عارضه‌یابی فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون: مطالعه موردی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت*»، *بیمارستان*، ۱۳ (۲)، صص ۵۵-۶۱.
- رسته مقدم، آرش؛ رحیمیان، حمید و عباس پور، عباس (۱۳۹۲)، «*شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن: مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران*»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱ (۴)، صص ۱۳۵-۱۱۱.
- رضایی، منیره (۱۳۹۳)، «*رابطه بین فرهنگ سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه*»، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دوره ۵، شماره ۱۸، صص ۱۹۵-۲۱۴.
- زاهدی، سید محمد (۱۳۸۱)، «*تغییر فرهنگ سازمانی*»، *تدبیر*، شماره ۱۲۷، صص ۳۷-۳۰.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ الوانی، سید مهدی و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۷۹)، *فرهنگ جامع مدیریت*، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- سعادت، ا. (۱۳۷۲)، *فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

- سلطانی، محمد رضا (۱۳۹۱)، «تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح، مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی»، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۰، شماره ۱، صص ۹۹-۱۲۲.
- سلمانی نژاد، رمضانعلی؛ دانشور، مریم و میرفخرالدینی، سیدحیدر (۱۳۹۱)، «ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران»، بهبود مدیریت، ۶(۱)، صص ۱۵۲-۱۲۸.
- سیدی، سید مسعود و شهیدی‌نیما، شعله مریم (۱۳۹۳)، «رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز»، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۵، شماره ۱۷، صص ۳۹-۵۴.
- شاه‌بندر زاده، حمید؛ محمدی یگانه، رضا و حسن پور، ندا (۱۳۸۹)، «ارزیابی فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی و مقایسه آن با دانشگاه علوم پزشکی، سازمان دارایی و کشتی سازی: مدل ارزش‌های رقیب»، نظم و امنیت انتظامی، ۳(۱)، صص ۵۲-۳۱.
- شایانفر، حجت علی (۱۳۸۸)، «بررسی سیر تحول مدیریت حوادث و سوانح (مدیریت بحران) در ایران»، اداره مدیریت بحران استانداری خراسان رضوی، قابل دسترسی آنلاین <http://havades.khorasan.ir>.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، «مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری». ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، چاپ اول، تهران: سیمای جوان.
- شریف‌زاده، فتاح و کاظمی، مهدی (۱۳۷۷)، مدیریت فرهنگ سازمانی. تهران: نشر قومس.
- شورورزی، محمد رضا و لطفی، ستاره (۱۳۹۱)، «بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای در واحد مالی سازمان‌های غیر دولتی»، مدیریت فرهنگی، ۶(۱۵)، صص ۷۵-۸۳.
- شیخ‌زاده، حسین (۱۳۹۰)، نظام مدیریت بحران. تهران: شکیب.
- صادق پور، ابوالفضل (۱۳۷۵)، مجموعه مقالات مباحثی در مهندسی اجتماع، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- صالحی، محمدرضا (۱۳۸۶)، مدیریت در زمان بحران، تهران: فرهنگ مردم.
- طوسی، محمد علی (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عاصمی پور، محمد جواد (۱۳۷۵)، مدیریت و سرپرستی اثر بخش، چاپ اول، ناشر: سادان.
- عسگریان، محمد (۱۳۸۸)، «مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۴)، صص ۱۲۴-۱۰۲.
- علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۳)، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن، تهران: تولید دانش اول.
- غلامحسینی، اسماعیل (۱۳۹۱)، «بررسی نقش و جایگاه ناجا در مدیریت بحران‌های طبیعی»، فصلنامه پژوهش‌های نیروی انتظامی، ۷(۴)، صص ۵۶۸-۵۴۹.

- فرهی بوزنجانی، برزو، زارع اشکذری، جلال‌الدین و هوشنگی، مهدی (۱۳۸۹)، «بررسی و تحلیل روند ویژگی‌های فرهنگ سازمان ناجا»، فصلنامه دانش انتظامی، ۱۲ (۴)، صص ۶۷-۱۰۸.
- فنیری، دیاناسی (۱۳۸۴)، مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ سازمانی انواع تغییر و فرهنگ، ترجمه ناصر میر سپاسی، تهران: میر.
- قربانی، محمد حسین؛ اسدی، حسن و شریفی، مسلم (۱۳۸۸)، «ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، بر اساس مدل دنیسون»، علوم حرکتی و ورزش، ۷ (۱۴)، صص ۱۰۷-۱۱۸.
- قربانی، محمد حسین؛ اسدی، حسن؛ گودرزی، محمود و شفیعی، محسن (۱۳۸۸)، «مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین‌های جهانی»، حرکت، ۵ (۳۹)، صص ۳۳-۴۸.
- قربانی، محمود و محمودزاده، امیر (۱۳۸۵)، بحران و مدیریت بحران. تهران: گل‌های محمدی.
- قلتاش، عباس (۱۳۹۳)، «رابطه فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی با رضایت شغلی کارکنان»، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۱۱۵-۱۲۸.
- کردنائیج، اسداله و فانی علی‌اصغر، مسعودی، زهرا (۱۳۹۳)، «فرهنگ سازمانی، حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲۳، صص ۱۷۳-۱۸۹.
- کرامتی، محمد تقی (۱۳۹۱)، نقش رهبری در مدیریت بحران‌ها، تهران: کیهان.
- گاتسچاک، جک (۱۳۹۳)، مدیریت بحران، ترجمه علی پارسائیان، تهران: ترمه.
- لاوسن، رابرت و زنگ شن (۱۳۸۱)، روانشناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها)، ترجمه رمضان حسن‌زاده، تهران: ساوالان.
- محمد زاده، مرجان؛ چابک، علی؛ موسوی خطاط، سید محمد؛ مسعودی اصل، ایروان و کریملو، مسعود (۱۳۸۹)، «بررسی فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از دیدگاه کارکنان مراکز روزانه توانبخشی سازمان بهزیستی شهر تهران»، توانبخشی، ۱۱ (۴)، صص ۸۳-۸۸.
- محمودی، مهدی (۱۳۸۴)، «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری»، تدبیر، ۱۶ (۱۶۰)، صص ۳۸-۴۴.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی، چاپ دوم، تهران: نشر ترمه.
- مشبکی اصفهانی، اصغر و خلیلی شجاعی، وهاب (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسوولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR)»، وزارت نیرو، ۲۱ (۴)، صص ۳۷-۵۶.
- ملکی، محمد رضا؛ بهرامی محمد امین و غلامعلی پور، سجاد (۱۳۸۷)، «رابطه ابعاد فرهنگ

سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صدوقی یزد ۱۳۸۴»، فصلنامه مدیریت سلامت، ۸ (۲۲)، صص ۶۷-۷۳.

- منوریان، عباس و بختائی، امیر (۱۳۸۵)، «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران- سالن همایش‌های بین‌المللی اجلاس.

- مهدیه، امید (۱۳۹۲)، فرهنگ سازمانی: مفاهیم، الگوها، ابزارها، تهران: کتاب مهربان نشر.

- نیاز آذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم (۱۳۸۹)، فرهنگ سازمانی در هزاره سوم، تهران: شیوه.

- وب سایت مدیریت بحران استان خوزستان، ۱۳۹۴.

- وب سایت مدیریت بحران استان خوزستان، ۱۳۹۳.

- ولدبیگی، برهان‌الدین و پورحیدری، غلامرضا (۱۳۹۱)، درسنامه مدیریت جامع بحران، تهران: آرویح ایرانیان، انجمن علمی مدیریت بحران ایران.

منابع لاتین

- Amiri, k. (1992), **Culture & Organization**, Journal of Tahavol Edary, pp 4, 5.
- Elsayed-Ekjiouly, S.M, Buda, R. (1996), **Organizational conflict: A comparative Analysis of conflict styles across cultures**. International Journal of conflict management, 7(1), pp 71-81.
- Hofstede, G. (1980), **Cultures Consequences**, Sago Beverly hills.
- Moberg, D.J. (1990), **Helping subordinate with their personal problems: A moral dilemma for managers**. Journal of Business Ethics, 9 (6), pp 519-531.
- Quinn. R. (1999), **Diagnosing culture and changing organizational culture**. Newyork: Addison Wesley.
- Ribiere, V. M. and Sitar, A. S. (2003), **Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-supporting Culture**, Knowledge Management Research & Practice. pp 39-48.
- Robbins. P. S. (2002), **Organizational behavior**, prentice Hall nithe Edition.
- Robbins. P. S. (2005), **Organizational behavior**, prentice Hall.
- Schein, E, H. (1997), **Organizaitional Culture& Leadership**, zed jossy bass, sanfransisco.
- William. P. A. (1991), **Organizational theory: A strategic approach**, Allyn and Bacon, Inc.
- Ziyary, K. (1999), **Research on the Wommen Situation In University Society**, Journal of Tahavol Edary, Issue 4,5.