

## بررسی فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رابینز

علی فرهی \*

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۰

محمد نوری \*\*

تأیید مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۰۲

### چکیده

هدف این مقاله، بررسی فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رابینز است. این مقاله با رویکرد کاربردی و روش پیمایشی تدوین شده است. جامعه آماری این تحقیق ۸۵۰ نفر شامل تمام کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی ستاد مدیریت بحران وزارت کشور در سال ۱۳۹۵ هستند که مدارک تحصیلی دیپلم، کاردانی، کارشناسی و بالاتر داشته‌اند. حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و ۲۶۵ نفر تعیین شد. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی رابینز طراحی شده است و برای تعیین روایی آن از روش روایی محتوایی استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها در نمونه‌های ۳۰ نفره و بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ سؤالهای آنها محاسبه، و پس از آن پرسشنامه‌ها در کل نمونه به مرحله اجرا گذاشته شد. نتایج مقاله نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حاکم در ستاد مدیریت بحران وزارت کشور از نوع «توجه به رهاورد» یا همان «فرهنگ نتیجه‌گرا» است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، کارکنان، مدیریت بحران و الگوی رابینز.

\* استاد گروه مدیریت دانشگاه جامع امام حسین(ع)

\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بحران

مقدمه

هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۰). فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که در واقع ترکیبی از مجموعه تعهدات، اعتقادات و ارزشهای مشترک بین اعضای سازمان است که 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، فرهنگ سازمان نیز به‌عنوان سرچشمه همه تواناییهای سازمان جلوه‌گر شده و به‌عبارت دیگر، کامیابی و شکست سازمانها تا اندازه زیادی به فرهنگ آنها منوط است (طوسی، ۱۳۷۳: ۱۲).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان چهارچوب و زیربنا، تمامی فعالیتهای 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 و ارتباطات همگی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی است. این سازمان علاوه بر ویژگیهای محیط فرهنگی و مردمی، ویژگیهای امنیتی نیز دارد؛ از این‌رو 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 به‌منظور ایجاد انعطاف‌پذیری و تغییرات لازم به منظور دستیابی به اهداف بسیار مهم آن سازمان است.

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 سامانه پاداش، تحمل تعارض و الگوی ارتباطات، این امکان را به مسئولان می‌دهد که ضمن شناخت کافی از فرهنگ موجود، گامهای مؤثری در جهت تقویت نقاط قوت و از بین بردن

نقاط ضعف بردارند. هدف اصلی مقاله بررسی فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رایینز است.

سؤال اصلی مقاله: "فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رایینز چگونه است؟"

## تعاریف و ادبیات

### تعریف بحران

بحران اصطلاحی است که از پزشکی وارد علوم اجتماعی و اقتصادی شده است. در پزشکی، بحران وضعیتی است که ساختار موجود زنده دچار بی‌تعادلی می‌شود و سلامت انسان در معرض خطر قرار می‌گیرد (پور محمد، ۱۳۹۱). بحران در واقع فشار روانی - اجتماعی ویژه‌ای است که باعث درهم‌شکسته شدن انگاره‌های متعارف زندگی و واکنشهای اجتماعی می‌شود و با آسیبهای جانی و مالی، تهدیدها، خطرها و نیازهای تازه‌ای روبرو خواهد بود (صالحی، ۱۳۸۶).

برخی عقیده دارند که این تعریف در زمینه اجتماعی هم مصداق دارد؛ بدین معنا که زمانی که جامعه از حالت متعادل و نظم عادی خارج، و دچار آشفتگی می‌شود، وضعیت بحرانی حاکم می‌گردد. از این‌رو، بحران را می‌توان وضعیتی غیر عادی دانست که در آن مشکلات ناگهانی و پیش‌بینی‌ناپذیر، پدید می‌آید. در چنین موقعیتی ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست. 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).

### ویژگیهای بحران

ویژگیهای عمومی و برجسته وضعیت‌هایی است که بحران خوانده می‌شود و

خلاصه‌ای از آنها عبارت است از:

- ۱ - بحرانها زمانهایی است که روح مردم را محک می‌زند.
- ۲ - بحران عمدتاً از جنس نبود و نیستی است؛ برنامه‌ریزی نشده، زمانبندی نشده، غیر مترقبه و تقریباً غیر قابل کنترل.
- ۳ - بحران تهدید واقعی نسبت به هدفها و مقاصد عوامل درگیر است.
- ۴ - بحران نقطه عطف خطیری برای هر ساختار موجود زنده اعم از فرد، جامعه یا سامانه با توجه به توانایی و آمادگی آنها برای انطباق با وضع جدید است.
- ۵ - بحران تغییر بسیار سریع در محدوده اندکی از زمان است.
- ۶ - بحران مرحله زمانی است که در آن، عدم اطمینان درباره برآورد وضعیت و راهکارهای کنترل آن افزایش می‌یابد.
- ۷ - بحران، سیاستمداران و مدیران را به‌طور جدی درگیر می‌سازد و آنها را از امور سیاسی و اجرایی روزمره به موقعیتی حساس وارد می‌کند.
- ۸ - در وضعیت بحرانی، عامل زمان علیه عوامل درگیر عمل می‌کند (رابینز، ۲۰۰۲).
- ۹ - در وضعیت بحرانی، معمولاً آگاهیها و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص و غیر کافی است.
- ۱۰ - در بحران، شدت و حجم تعامل مختل‌ساز بین بازیگران سامانه افزایش می‌یابد (حسینی، ۱۳۸۵).
- ۱۱ - بحران عموماً غیر قابل پیش‌بینی است.
- ۱۲ - بحرانها آثار زیانباری دارد و مردمی که تا قبل از بحران نیازمند کمک نبودند به‌محض وقوع بحران نیازمند کمک می‌شوند.
- ۱۳ - در وضعیت بحرانی معمولاً تصمیم‌گیری در موقعیت وخیم و در زمان محدود و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص است.

۱۴ - محدودیت و فشردگی زمان، غافلگیری، فشار روانی و مخدوش شدن اطلاعات (همشهری آنلاین، ۱۳۹۱).

### مدیریت بحران

فرایند 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 با مشاهده ساختارمند بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که با آنها بتوان از بروز بحرانها، پیشگیری، و یا در صورت بروز آن در زمینه کاهش تأثیرات آن، آمادگی لازم امدادسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام کرد. 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 و محدودیت منابع مالی است. خوشبختانه نقاط قوت بسیاری نیز هست که خود شامل تجربه‌های مفید در مدیریت بحران و روحیه تعاون و نوعدوستی در جامعه و مشارکت خوب و ارزشمند مردم و سازمانهای مردم‌نهادی همچون جمعیت هلال احمر است که می‌توان با برطرف کردن نقاط ضعف و توجه بیشتر به نقاط قوت راه را برای عملکرد هر چه بهتر و قویتر در زمینه مدیریت بحران هموار ساخت. باید تهدیدها و فرصتها را بخوبی شناخت و خود را برای رویارویی با تهدیدها و استفاده از فرصتها آماده ساخت (ویلیام، ۱۳۹۱).

مهمترین تهدیدهای مدیریت بحران عبارت است از: کاهش انگیزه و علاقه نیروهای داوطلب و مردمی در همکاری لازم در عرضه خدمات، ادامه یافتن مشکلات و کمبودها در زمینه امکانات و تجهیزات، تأخیر در روند افزایش اعتماد عمومی جامعه (همشهری آنلاین، ۱۳۹۱).

مهمترین فرصتهای مدیریت بحران عبارت است از: روند رو به توسعه اطلاع

رسانی و فناوری ارتباط مانند اینترنت و سامانه‌های ماهواره‌ای، فناوری جهانی در حیطه تجهیزات امداد، افزایش باور عمومی در زمینه آسیب‌پذیری و خطرپذیری کشور و جریان جهانی موجود داده است. در واقع، مدیر بحران هماهنگ‌کننده‌ای بین ارگانهای سرویس‌دهنده و تعیین‌کننده خط‌مشی فعالیتها است و باید حداقل در سازمان خود آمادگی لازم را به وجود بیاورد؛ سامانه‌های اداری را بهبود بخشد و با شیوه‌های مدیریتی، کارایی و اثربخشی افراد را بیشتر، و به عوامل اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بحران توجه کند (کرامتی، ۱۳۹۱).

مدیر بحران باید واگذاری اختیار را در نظر بگیرد؛ یعنی سطح اختیار هر شخصی را با توجه به نیازهای مشخص کند تا از تداخل اختیارات جلوگیری شود. در مدیریت بحران معمولاً چندین سازمان مختلف درگیر وظایفی می‌شوند که باید با هماهنگی کامل نسبت به پیشگیری از بحران و کاهش تأثیرات آن و آمادگی لازم اقدام کنند و همچنین سازمانهای مربوط باید به‌گونه مطلوبی نسبت به تمهیدات لازم و ضروری و نیز بهبود کارها و اوضاع بعد از بروز بحران اقدام به عمل آورند (همشهری آنلاین، ۱۳۹۱).

#### اصول و مبانی مدیریت بحران

هدف اصلی مدیریت بحران کاهش خسارت، و هنر اصلی آن این است که بحران یا فاجعه را به رویداد تبدیل کند. عدم مدیریت بحران یعنی یک رویداد به فاجعه تبدیل شده است؛ پس مدیریت بحران عملی است که با کاهش خسارت 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 وضعیت عدم اطمینان در چهار مرحله انجام می‌گیرد:

- ۱ - فرماندهی و واپایش ۲ - سازماندهی هرج و مرج ۳ - ارائه برنامه‌های آموزشی

۴ - حل مشکلات حکومتی (رابینز، ۲۰۰۵).

### فرماندهی و واپایش

هنر و توانمندی تصمیم‌گیری صحنه جنگ استفاده مؤثر از منابع برای طرح‌ریزی، سازماندهی، هماهنگ‌سازی، واپایش و هدایت نیرو برای اجرای مأموریت است. واپایش، سلسله‌فعالیت‌های ستادی (اعم از فیزیکی و روانی) است که برای اطمینان از تحقق تصمیمات فرماندهان صورت می‌گیرد. بنا به تعریف دیگر، واپایش، مجموعه‌ای از پردازش‌های از پیش تعریف شده است که در قالب ساختاری مشخص به منظور اجرای اهداف انجام می‌گیرد. طبق تعریف ناتو، واپایش، مراحل و پردازش‌هایی است که فرمانده با استفاده از آنها و برای رسیدن به اهداف خود، نیروهایش را سازماندهی، هدایت و هماهنگ می‌کند. به‌طور کلی واپایش به معنای وسیله‌ای است که فرمانده، قدرت خود را به‌کار می‌گیرد و از طریق آن فرایند تصمیم‌گیری خود را تکمیل می‌کند. واپایش از طریق سازوکاری نظامی و بر اساس دکتربین معمول و روشی عملیاتی و بر اساس تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری صورت می‌گیرد (کرامتی، ۱۳۹۱).

### سازماندهی هرج و مرج

مدیریت و واپایش بحران در وضعیت عدم اطمینان، فرایند معقول از قبل برنامه‌ریزی شده‌ای نیست که در سطح منطقه مورد نظر اجرا شود. این فرایند نیازمند اعمال قدرت، توانایی‌های فردی، زمان‌سنجی لازم و ایجاد نظام مدیریت پیوسته‌ای در محیطی متغیر است. سازماندهی هرج و مرج برعکس فرض به‌کارگیری سازمان‌های مقیم و ثابت با ساختار مدیریتی مناسب و خوب بر فرایند تصمیم‌گیری سازمانی در موقعیتی پیچیده و فناوری نامعلوم و متغیر تأکید می‌کند. در این حالت، ایجاد هماهنگی بر اهداف و روش‌های مورد نظر مشکل است و استفاده از سامانه‌های رایانه‌ای به‌هم پیوسته، نظیر سامانه‌های مورد استفاده در بخش‌های فرماندهی و

واپایش می‌تواند ارتباط ضعیف عوامل واپایش‌کننده هرج و مرج را تقویت کند. بنابراین ایجاد ارتباط مطمئن بین بخشها و عوامل مختلف بحران و ایجاد هماهنگی لازم بین آنها می‌تواند در واپایش هرج و مرج نقش مهمی ایفا کند (شیخ‌زاده، ۱۳۹۰).

### حل مسائل سازمانی

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 توان فنی آن در حل مسائل بزرگ و پیچیده، طرحهای سازمانی به منظور 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 به‌شمار می‌آید (جهانگیری، ۱۳۹۲).

### حل مشکلات حکومتی

مدیریت بحران، «فرایند برنامه‌ریزی و اقدام دستگاه‌های اجرایی، دولتی و عمومی است که با مشاهده و تجزیه و تحلیل بحرانها، 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 امداد رسانی سریع و بموقع، اوضاع واپایش شود تا وضعیت عادی به دست می‌آید. گراهام الیسون بحران را به وضعیتی اطلاق می‌کند که با تهدید شدید، عدم قطعیت و احساس فوریت همراه است. با توجه به پیامدهای امنیتی، وظایف مدیریت بحران در قالب این تلاشها است: 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).



## 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 شد. نظر به اهمیت 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 امدادرسانی و بازسازی مناطق سیل‌زده 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 بویژه در زمینه پاسخگویی فعالیت می‌کرد. با حذف پست نخست‌وزیری از ساختار دولت جمهوری اسلامی ایران و اداره 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 اجرائی رئیس‌جمهور تشکیل شد که تاکنون مصوبه‌های مختلفی به منظور تأمین امنیت کشور در برابر حوادث و مشکلات اجتماعی و سیاسی داشته است (وبسایت مدیریت بحران استان خوزستان، ۱۳۹۴).

یکی از مهمترین چالشهای زمان حاضر، نیاز به داشتن سامانه مدیریت بلایا در رویارویی با بلاایای طبیعی و غیر طبیعی است. با توجه به وسعت ایران، گونه‌گونی بلاایای مختلف و شدت و تعداد آنها، لزوم وجود ساختاری مناسب برای نظام مدیریت بلایا از نیازهای اساسی کشور به‌شمار می‌رود. در بیشتر کشورها اغلب پس از وقوع هر بحران طبیعی و غیر طبیعی، نهادهای اداری و سازمانی هست که مدیریت بحران 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).

## فرهنگ و تعریف آن

فرهنگ واژه‌ای است که دانشمندان علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند. این واژه از گسترش وسیعی برخوردار و آن‌چنان مفید است که آن را در دیگر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های دانشمندان مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر آن قرن 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 انسانها، که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ تحت تأثیر این رفتار سروکار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را بدرستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهمترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد (طوسی، ۱۳۷۲). به‌صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر است که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به‌عنوان پدیده‌ای که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد، می‌تواند آشکارا چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده؛ مدیریت کند و سپس تغییر دهد (افجه، ۱۳۸۰).

پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند: فرهنگ

در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فراورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره کند 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 و اشیای عادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷).

### سازمان و تعریف آن

این موضوع، که باید سازمان را نوعی فرهنگ به‌شمار آورد یعنی سامانه‌ای که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند، پدیده‌ای نسبتاً تازه است. در گذشته تصور این بود که سازمان 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، دایره‌ای، سلسله‌مراتبی و اختیارات و از این قبیل ویژگیها بود؛ ولی واقعیت این است که سازمان بیش از اینهاست و مانند یک فرد، شخصیت دارد. هنگامی که سازمان به‌صورت یک نهاد در می‌آید، دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به‌خودی‌خود دارای ارزش می‌شود. از این‌رو هنگامی که سازمان به‌صورت نهاد در می‌آید، الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می‌خورد (علی احمدی، ۱۳۸۳). سازمان، فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین است. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار

است.

- این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.

- تمام افراد در سازمان، هدفهای مشخصی دارند که بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می‌گذارد. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز دست یابد.

این روابط متقابل هم‌چنین رسیدن به هدفهای مشترک سازمان را فراهم می‌کند. اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، دستیابی به هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند. با توجه به این تعریف، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست. ساختار سازمانی، این روابط متقابل را منعکس می‌کند که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و دیگر ویژگیهای سازمان است (رابینز، ۱۳۸۱).

### مفهوم فرهنگ سازمانی و تعریف آن

فرهنگ سازمانی موضوعی است که بتازگی در دانش مدیریت و در قلمروی رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شد؛ 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، اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان، استعاره‌ای برای نظم و تربیت است در حالی که عناصر فرهنگ نه منظم است و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در سازمان مانند شخصیت در انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که

یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن کمک می‌کند تا بهتر بتوان رفتار افراد را در سازمان توجیه کرد (علی احمدی، ۱۳۸۳).

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 کارها را تعیین، و حال و هوایی است که هر تازه‌واردی در سازمان، آن را حس می‌کند. این فرهنگ آنقدر قوی است که ناخودآگاه در وجود فرد رخنه می‌کند و تفکر و رفتار سازمانی وی را تشکیل می‌دهد. فرهنگ هیچ بخشی از آدمی یا سازوبرگ زاده شده با او نیست؛ بلکه مجموع همه چیزهایی است که انسان تولید کرده و شامل فراورده‌های مادی و غیر مادی، و هر آن چیزی است که از نسلی به نسلی می‌رسد نه اینکه یک نسل (به‌تنهایی) برای خود به دست آورده باشد. هیچ سازمانی در خلأ وجود ندارد. سازمانها در محیط زندگی می‌کنند؛ از محیط تأثیر می‌پذیرند 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).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروع حرکت و پویایی و یا مانع پیشرفت به شمار آید. فرهنگ‌سازمانی از اساسیترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند، هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنای بستر تحول است. مقصود از فرهنگ سازمانی، سامانه‌ای از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به هر سازمان دارند و همین ویژگی موجب جداسازی دو

سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری تعریف می‌کند که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند؛ راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند (فنیروی، ۱۳۸۴).

می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه کرده‌اند، همگی توافق دارند که فرهنگ، کلی 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 سازمانی را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است؛ حرکت آن کند و سخت است؛ تغییر آن بسختی صورت می‌گیرد. تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. درواقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان پدیده‌ای درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (زاهدی، ۱۳۸۱).

### نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی

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

- مرز سازمانی است؛ یعنی سازمانها را از هم جدا می‌کند.
- نوعی احساس هویت به پیکره اعضا تزریق می‌کند.
- فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که از منافع شخصی فرد فراتر است.
- سرانجام، فرهنگ، عامل کنترل به شمار 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).

هر سازمان، فرهنگ خاص خود را دارد که شامل قوانین و آیین‌نامه‌های نانوشته و زبان خاصی است که برقراری ارتباط میان اعضا را آسان می‌سازد. معیارهای مشترک مربوط در زمینه جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت پذیرد، معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد چگونگی ارتباط اعضا با هم‌سطحان، فرودستان، فرادستان و دیگر افراد و دیگر اصول و مبانی است به‌گونه‌ای که بتواند به اعضا بگوید، چه رفتاری درون سازمان و حتی خارج از سازمان به‌عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه چیزی مناسب نیست (دیاناسی). البته بخشی از فرهنگ سازمانی به قوانین و آیین‌نامه‌های مکتوب مربوط است ولی تأثیر موارد نانوشته به علت پنهانی بودن آن در نگاه اول، حائز اهمیت بیشتری است. نقش اصلی فرهنگ سازمانی، افزایش توان واکنش افراد در برابر مسائل مربوط به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی است. تمام سازمانها ناگزیرند پیوسته به این دو مقوله وسیع پردازند و آگاهی از چنین مسائل و یادگیری تطبیقی، که دو نشانه‌ی حیاتی مؤثر بودن سازمان است، ضروری است (سلمانی نژاد، دانشور و میر فخرالدینی، ۱۳۹۱).

### آثار فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بر الگوهای پیونددهنده چگونگی تفکر، احساس و عمل اعضا در ارتباط با موضوعهای اساسی وابسته به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی کارهای مجاز و غیر مجاز را به سازمان منتقل، و این پیام صریح را به همه اعضا اعلام می‌کند که کسانی که خود را با فرهنگ سازمانی وفق ندهند به‌رغم همه شایستگی‌ها یا دستاوردها موفق نخواهند 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 مسئله 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 رفتار اعضای سازمانی را، که به فروش بیشتر یا قیمت کمتر می‌انجامد، تقویت کند یا به شیوه‌های دیگری بر اعتبار مالی سازمان بیفزاید. به‌علاوه فرهنگ سازمانی باید پدیده‌ای باشد نادر به این دلیل که دارای ویژگیهایی دارد که هیچ اشتراکی با فرهنگهای سازمانهای دیگر ندارد و به‌طور کامل قابل تقلید نیست و از این‌رو دیگر سازمانها نمی‌توانند از ویژگیهای منحصر به فرد آن نسخه‌برداری کنند (عسگریان، ۱۳۸۸).

### چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به‌صورت واحدی کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به‌سرعت 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 عرضه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از سوی کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در واقع فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. بتدریج که سامانه‌های پاداش، سیاستها، خط‌مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابد، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از سوی سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی است که برای موفقیت سازمان مهم خواهد بود.

بنیانگذاران و مدیران ارشد در این شکل‌گیری نقش اساسی ایفا می‌کنند. اصول



اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان، مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان است. این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود. کارمندان، رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی را به خاطر می‌سپارند که نتیجه عمل مدیریت است. عدالت، شتاب، تکبر، محبت و دیگر ویژگیهای مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به یاد می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد؛ چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است؛ چگونه باید مسائل را حل کرد. همه اینها مجموعه قوانین نانوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهد. گروه‌های کار این قوانین را به‌عنوان هنجارهای کار می‌پذیرند و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب فرهنگ تداوم می‌یابد (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷).

## الگوهای فرهنگ سازمانی

### الگوی فرهنگ سازمانی پارسونز<sup>۱</sup>

یکی از چارچوبهای تجزیه و تحلیل محتوای ارزشهای فرهنگی به تالکوت پارسونز متعلق است. شاید نظریه‌های پارسونز حاوی اولین اقدام در جهت ایجاد چارچوب شناخت محتوای ارزشها در سامانه‌های فرهنگی، شامل سامانه‌های فرهنگی سازمان است. پارسونز الگوی AGIL را برای مشخص کردن وظایف معینی ارائه کرده است که هر سامانه اجتماعی، خواه جامعه، اقتصاد یا سازمان باید انجام دهد تا به حیات خود ادامه دهد و کامیاب شود. هر سامانه 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 دیگر سازمانها مشروع جلوه کند. اجزای فرهنگ سازمانی در الگوی AGIL پارسونز عبارت است از:

1 - AGIL

الف - سازگاری: توانایی سازگار شدن با محیط

ب - تحقق هدف: داشتن فرایندها و راه‌های رسیدن به اهداف

ج - یکپارچگی: همبسته کردن اجزای تشکیل‌دهنده سازمان و وابستگی آنها

به هم

د - مشروعیت: تضمین حق ادامه حیات از سوی عناصر محیط اطرافش (علی

احمدی، ۱۳۸۳).

### 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 مورد تجزیه و تحلیل قرار داد که نوعاً سازمانهای امریکایی، ژاپنی و امریکایی نوع Z بودند. اوچی در تجزیه و تحلیل خود فهرستی حاوی هفت نکته تهیه کرد که بتوان سه نوع سازمان یاد شده را بر اساس آنها مقایسه کرد. اوچی عقیده داشت که فرهنگ مؤسسات از نوع ژاپنی و امریکایی نوع Z با مؤسسات نوع امریکایی تفاوت زیادی دارد و این تفاوتها توصیف‌کننده علت موفقیت سازمانهای نوع ژاپنی و نوع Z و عدم موفقیت سازمانهای نوع امریکایی است. این هفت ویژگی عبارت است 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).

## الگوی فرهنگ سازمانی پیترز و واترمن

این دو محقق به مطالعه و تحقیق گسترده‌ای در مورد شرکتهایی پرداختند که دارای عملکرد برجسته بودند و توانستند نظریات جدیدی در زمینه فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با اثربخشی سازمان ارائه کنند. آنها با بررسی این مؤسسات روشهای مدیریتی را تشریح کردند که به موفقیت آنان منجر شده بود. بررسی تحلیلی آنها بسرعت به دستیابی و ظهور ارزشهای فرهنگی‌ای منجر شد که در انتخاب روشهای مدیریتی موفق و مؤثر بودند و رمز موفقیت و اثربخشی سازمانهای موفق را ویژگیهای فرهنگی حاکم بر سازمانها قلمداد کردند (افجه، ۱۳۸۰). از دیدگاه این افراد ویژگیهای فرهنگ سازمانی موفق عبارت است از:

۱ - تعصب مدیران به عمل: مدیران در سازمانهای موفق 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 مدنظر قرار می‌گیرد.

۳ - استقلال و کارافرینی: مؤسسات موفق به پرورش ویژگیهای مؤثر در خلاقیت و نوآوری می‌پردازند و ساختار سازمانی آنها غیر متمرکز است و واگذاری اختیار به سطوح عملیاتی وجود دارد.

۴ - افزایش بهره‌وری به وسیله افراد: از نظر مؤسسات موفق، مهمترین و بارزترین سرمایه آنها منابع انسانی است؛ لذا آنها از طریق اعتماد و احترام به افراد و مشارکت دادن آنها در کارها، به افزایش انگیزه نیروی انسانی در جهت افزایش عملکرد می‌پردازند.

۵ - توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه: در سازمانهای موفق به کارگماردن افراد بر اساس تخصص و تجربه آنها صورت می‌گیرد.

۶ - به‌کارگیری ستاد اداری کم: مؤسسات موفق از ساختارهای بوروکراسی

دوری می‌جویند و به تشکیل کمیته‌های اصلی و واحدهای سازمانی کوچک به منظور اجرای طرحها و ساخت محصولات می‌پردازند (فنیوری، ۱۳۸۴).

### الگوی فرهنگ سازمانی کوپین و مک گرد

طبق تحقیقاتی که کوئین و مک‌گرد (۱۹۸۵) در سازمانها انجام دادند و اطلاعات این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده است:

۱ - فرهنگ عقلایی (بازار)

۲ - فرهنگ ایدئولوژیکی یا مرامی (ادهوکراسی 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 وبر هفت ویژگی را برشمرد که ناشی از بروکراسی بود: قوانین، تخصص‌گرایی، شایسته‌سالاری، سلسله مراتب، تقسیم کار، حسابرسی و رسمیت (مشبکی، ۱۳۷۹).

سازمانهای بزرگ و آژانسهای دولتی معمولاً دارای این نوع فرهنگ هستند؛ بدین دلیل که این نوع سازمانها از سطوح سلسله مراتبی متعدد و روشهای استاندارد شده‌ای برخوردار هستند. در فرهنگ سلسله مراتبی سازمان بسیار ساختاریافته و رسمیت‌یافته است. روشها معین می‌کند که افراد چه‌کار باید بکنند و رهبران بهترین هماهنگ‌کننده‌ها و سازمان دهنده‌های تفکر در بهره‌وری هستند. حفظ یک سلسله قوانین و سیاستهای رسمی، اجزای سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد. هدف بلندمدت سازمان در ثبات و عملکرد به همراه بهره‌وری، عملیات هموار است (کوپین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

## 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 است. اعضای سازمان سعی در شناسایی عواملی کردند که بر اثربخشی سازمان کمک می‌کرد. یکی از این عوامل و مهمترین آنها، هزینه‌های کاری است. این طرح، که شکلی از بازار ارائه می‌کند و عبارت بازار به معنی وظایف بازاریابی یا وجود مصرف‌کنندگان در محل کار نیست. 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).

در فرهنگ بازار سازمان بسیار نتیجه‌مدار است و هدف اصلی آن نتایج مورد انتظار از شغل است و به‌گونه‌ای از سازمان گفته می‌شود که خود به‌مثابه سازمان عمل می‌کند این نوع از سازمان به‌جای امور داخلی به‌سوی محیط خارجی جهتگیری دارد. آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد، تأکید بر پیروزی در رقابت است. تأکید بلندمدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. موفقیت به‌صورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبران بازار از اهمیت بسیاری برخوردار هستند (زاهدی، ۱۳۸۱).

## فرهنگ طایفه‌ای (قومی)

سومین شکل مطلوب از فرهنگ سازمان، فرهنگ قومی نامیده می‌شود؛ به این علت که سازمان همانند خانواده است. در سازمانی که فرهنگ قومی بر آن غالب است به جای روشها 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 می‌کنند و نیز دوایر کیفی سازمان به تشویق کارکنان در اصلاح و بهبود کار و عملکرد خود و سازمانشان در محیطی 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 است.
- آنچه سازمان را پیوند می‌دهد، وفاداری و رسم و عادات و اعتقادات است. تعهد به میزان زیادی در افراد سازمان هست. سازمان بر منافع بلندمدت توسعه منابع انسانی و همبستگی و انسجام و روحیه افراد تأکید بسیار زیادی دارد (نیاز آذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹).

#### فرهنگ ویژه‌سالاری

آنچه موجب اختلاف ویژگیهای این فرهنگ با سه فرهنگ پیشین می‌شود، مفروضات بنیادی این فرهنگ است. نوآوری، ابداع، ابتکار و پیشگامی، مفروضاتی است که سازمانها با تدارک خدمات و محصولات جدید آینده از طریق آنها به موفقیت دست می‌یابند. فرهنگ ادهوکراسی وظیفه اصلی مدیریت را پرورش کارافرینی، خلاقیت و تأکید بر برتری‌جویی می‌داند و از نوآوری برای رسیدن به سودآوری و منافع بهره می‌گیرد. ریشه کلمه ادهوکراسی از Adhoc گرفته شده که به معنای زودگذر، موقت، تخصصی‌شده و واحد پویا است (کویین، ۱۹۹۹). یکی از اهداف مهم فرهنگ ادهوکراسی، پرورش انعطاف‌پذیری، انطباق و خلاقیت در موقعیت نامطمئن و متغیر و دارای ابهام و یا هنگامی است که اطلاعات بار اضافی دارد (مهديه، ۱۳۹۲).

#### الگوی فرهنگ سازمانی لینوین و استرینگر

این دو محقق هشت عامل را به‌عنوان 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 عبارت است از:

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

#### الگوی شاین از فرهنگ سازمانی

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

الف - باورها و مفروضات: باورها و مفروضات، هسته فرهنگ سازمانی را

تشکیل می‌دهد. مفروضات بیانگر چیزهایی است که اعضا معتقدند «واقعیت» دارد. از این رو، مفروضات بر آنچه اعضا ادراک، فکر و احساس می‌کنند، تأثیر می‌گذارد.

ب - هنجارها و ارزشها: ارزشها عبارت است از: اصول، اهداف و استانداردهایی که معتبر شده است تا ارزش و اعتبار ذاتی داشته باشد. آنها بیانگر این است که اعضای سازمان باید چه چیزهایی را رعایت کنند. ارزشها مبنای قضاوت در این باره است که چه چیزی درست و چه چیزی غلط است. این امر بیانگر این است که چرا ارزشها از مفروضات بنیادین خودآگاهانه‌تر است؛ اما معمولاً در سطح خودآگاه و بالای ذهن قرار ندارد؛ با این حال، وقتی کسی تلاش کند فرهنگ را به گونه‌ای بنیادین و اساسی تغییر دهد، اعضای سازمان خواهند توانست ارزشهایشان را به آسانی تشخیص دهند و بدانها آگاهی ویژه پیدا کنند. هنجارها با ارزشها ارتباط نزدیکی دارد. به طور خلاصه، ارزشها بیان می‌کند که چه چیزی با ارزش است در حالی که هنجارها مشخص می‌کند که آنچه اتفاق می‌افتد آیا بهنجار است یا نابهنجار. بر اساس نظریه شاین، اعضای یک فرهنگ، ارزشها را رعایت، و خود را با هنجارهای فرهنگی منطبق می‌کنند و زیربنای این هنجارها و ارزشها را تشکیل می‌دهند (شاین، ۱۳۸۳).

ج - مصنوعات: مصنوعات را می‌توان این گونه تصور کرد که آنها بقایای هسته فرهنگی است که در پیرامون و بیرون فرهنگ ریخته شده است؛ همانند گدازه‌های آتشفشان که پس از فعالیت آتشفشانی بر جای می‌ماند. انواع مصنوعات عبارت است از: نمودهای فیزیکی ایجادشده به وسیله افراد یک فرهنگ، بروز و ظهورهای کلامی در نوشته‌ها و گفتگوها، شعائر، تشریفات و دیگر ظهورات رفتاری (مهدیه، ۱۳۹۲).

مهم‌ترین نکته در مورد این سطح فرهنگ این است که مشاهده آن آسان، و کشف رموز آن مشکل است. 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 نیست بلکه این مفهوم مشترک است که برای درک آگاهی عمیق نسبت به فرهنگ سازمانی از اهمیت اساسی برخوردار است (شاین، ۱۳۸۰).

### الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون

این الگو رابطه فرهنگ و راهبرد را مورد توجه قرار داده است. به طور کلی راهبرد و فرهنگ خارجی بر فرهنگ سازمان تأثیرات بسیار زیادی دارد. فرهنگ سازمان مظهري از نیازهای سازمان است که باید در درون آن محیط مؤثر مورد مطالعه قرار گیرد. دنیسون در الگوی خود ویژگیهای فرهنگی را این گونه برشمرده است:

۱ - درگیر شدن در کار: این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، گروهسازی و توسعه توان اندازه گیری می شود. درگیر شدن در کار با سه شاخص اندازه گیری می شود.

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

ب - گروه سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می شود به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمانها برای کارها به گروهها تکیه می کنند.

ج - توسعه توان: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارتهای کارکنان می پردازد (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۳).

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

الف - ارزشهای بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی شریک هستند که هویت آنها را تشکیل می دهد.

ب - توافق: اعضای سازمان می‌توانند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر است.

ج - هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کار کردن به هم ریخته نیز نمی‌شود (ایران‌زاده و محمودی، ۱۳۸۹).

۳ - انطباق‌پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود:

الف - ایجاد تغییر: سازمان می‌تواند راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد؛ به محرکهای جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

ب - مشتری‌گرایی: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصد تأمین آینده بر می‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای را نشان می‌دهد که سازمانها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند.

ج - یادگیری سازمانی: میزان نشانه‌های محیطی را که سازمانها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصتهایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه تواناییها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد (مهدیه، ۱۳۹۲).

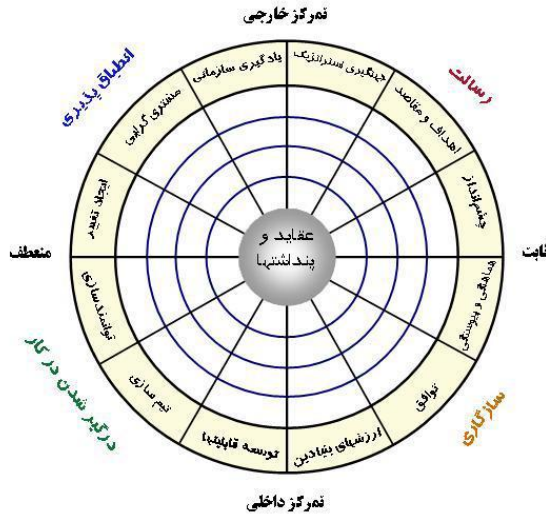
۴ - رسالت یا مأموریت: این ویژگی نیز با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود:

الف - گرایش و جهت‌گیری راهبردی: گرایشهای راهبردی روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

ب - اهداف و مقاصد: اهداف با راهبرد، مأموریت و افق دید سازمان پیوند

می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند.

ج - چشم‌انداز: سازمان، دیدگاهی مشترک از وضعیت آینده دارد؛ ارزش بنیادی را ابراز می‌کند؛ اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه می‌سازد و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند (بهداد فر، کوشکی و حیدریان، ۱۳۹۳).

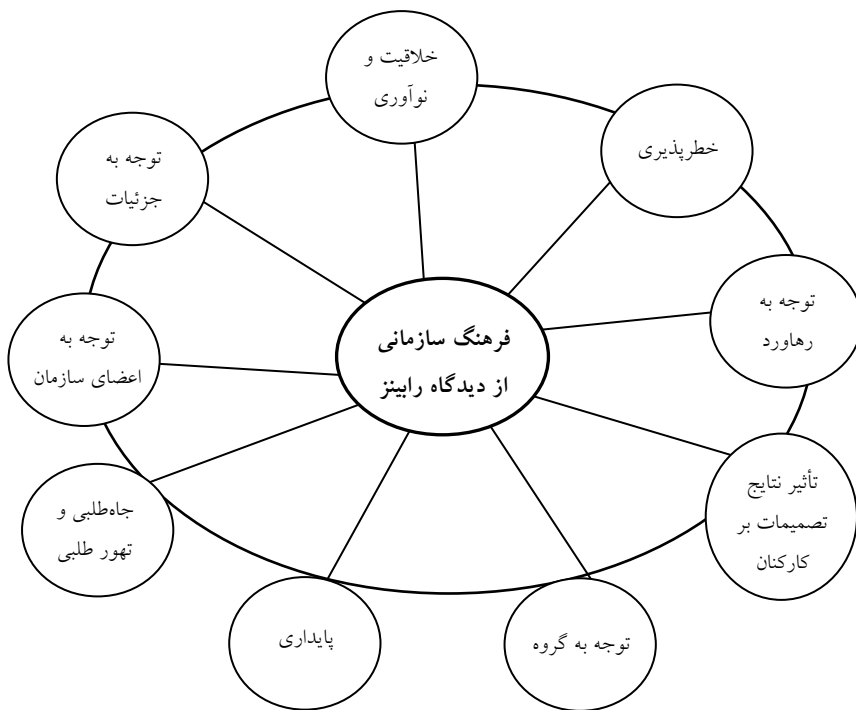


شکل ۱: الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون (اقتباس از مهدیه، ۱۳۹۲).

الگوی فرهنگ سازمانی استیفن رابینز

رابینز ده شاخص برای فرهنگ سازمانی مطرح کرده که عبارت است از:

خلاقیت و نوآوری فردی، هدایت، سامانه پاداش، نظارت، الگوهای ارتباطی، انسجام، حمایت مدیریت، هویت سازمانی، خطرپذیری، تضاد یا برخورد آرا (رابینز، ۱۳۸۱).



شکل ۲: الگوی مفهومی پژوهش

### یافته‌ها

وضعیت فرهنگ سازمانی به وسیله ۵۶ سؤال مربوط به فرهنگ سازمانی، ترکیبی از ۹ سؤال مربوط به بعد خلاقیت و نوآوری فرهنگ سازمانی، ۶ سؤال مربوط به بعد خطرپذیری فرهنگ سازمانی، ۴ سؤال مربوط به بعد توجه به جزئیات فرهنگ سازمانی، ۴ سؤال مربوط به بعد رهاورد، ۶ سؤال مربوط به بعد توجه به اعضای سازمان، ۵ سؤال مربوط به بعد تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، ۱۱ سؤال مربوط به بعد توجه به گروه، ۶ سؤال مربوط به بعد جاه‌طلبی و تهور طلبی و ۳ سؤال مربوط به بعد پایداری فرهنگ سازمانی اندازه‌گیری شده است. با توجه به تحلیل آماری تمامی ابعاد نه گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور بجزء بعد توجه به رهاورد فرهنگ سازمانی با میانگین  $۵۳/۹۳$  و واریانس  $۱۸/۸۶$  کمتر از حد متوسط

قرار دارد و در نهایت خود فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور با میانگین ۳۷/۶۱ و واریانس ۱۳ کمتر 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 رهاورد، ۵ - توجه به اعضای سازمان ۶ - تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان ۷ - توجه به گروه ۸ - جاه‌طلبی و تهور طلبی ۹ - پایداری) ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر اساس الگوی رابینز اندازه‌گیری شده است. آزمون فریدمن نشان می‌دهد که بین میزان اهمیت هر یک از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. رتبه‌بندی میزان اهمیت هر یک از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی در ستاد مدیریت بحران وزارت کشور در جدول ذیل آمده است.

جدول ۱: رتبه‌بندی میزان اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی ستاد مدیریت بحران وزارت

کشور بر اساس الگوی رابینز

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

وضعیت‌های مختلف (مطلوب، مناسب، قابل قبول و غیرقابل قبول) ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور به شرح جدول ذیل است:

جدول ۲: تعیین وضعیت‌های مختلف (مطلوب، مناسب، قابل قبول و غیرقابل قبول) ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور

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

با توجه به جدول، تمامی ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور بجز بعد توجه به رهاورد فرهنگ سازمانی با میانگین ۵۳/۹۳ و واریانس ۱۸/۸۶ در وضعیت قابل قبولی قرار دارد.

همان‌طور که جدولها نشان می‌دهد، میزان میانگین بعد «توجه به رهاورد» از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور برابر ۵۳/۹۳، و از دیگر ابعاد آن بیشتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی حاکم در ستاد بحران وزارت کشور از نوع توجه به رهاورد و نتایج است. علاوه بر آن نتایج این سؤال تحقیق نشان داد که کمترین میانگین به بعد خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور مربوط است که این مقدار با ۳۴/۸۰ برابر، و از دیگر ابعاد آن کمتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور از نوع فرهنگ سازمانی نوآور و خلاق به دور است.

«توجه به رهاورد» یکی از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی است. منظور از «توجه به رهاورد این است که مدیران به نتیجه کار کارکنان تأکید بیشتری کنند و هم‌چنین نتیجه هر کار نسبت به چگونگی آن کار در سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. در چنین سازمانهایی اعتقاد به نتیجه‌گرایی وجود دارد. این نوع سازمانها از نوع نتیجه‌محور هستند که فرهنگ سازمانی غالب بر آنها «فرهنگ نتیجه‌گرا» است. در سازمانهایی که فرهنگ نتیجه‌گرا دارند بر نظارت و کنترل بیش از انعطاف‌پذیری تأکید می‌شود؛ اما مسائل برون‌سازمانی 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 مربوط را تدوین و ابلاغ می‌کنند. معمولاً در این نوع سازمانها افراد پیش از اینکه به کاری دست بزنند به نتیجه یا پاداش آن می‌نگرند. صرف زمان، انرژی، تلاش و مهارت‌های فرد با آنچه 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 سامانه پاداش خود استفاده می‌کنند. دادن پاداش به‌صورت گوناگون انجام می‌گیرد و پاداشها یا درونی و یا بیرونی است. در کل تشویق و پاداش در هر سازمان بازتاب بسیار مؤثری ایجاد می‌کند. برعکس سازمانهایی که به نتیجه کار بیشتر اهمیت نمی‌دهند، معمولاً به فرایند کار در سازمان اهمیت می‌دهند. سازمانهای فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کنند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع می‌شود و با تأمین رضایت مشتری به پایان می‌رسد که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع دریافت کرده‌اند.

علاوه بر آن نتایج نشان داد که کمترین میانگین به بعد «خلاقیت و نوآوری» در

فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور مربوط است که این مقدار با ۳۴/۸۰ برابر است؛ بنابراین فرهنگ توسعه‌گرا در ستاد حاکم نیست. معمولاً سازمانهایی که از فرهنگ توسعه‌گرا برخوردار هستند به مسائل برون‌سازمانی 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 هستند و اندیشه‌های نو پدید می‌آورند و کارکنان را برای تغییرات بزرگ آماده می‌کنند. در واقع نوآوری دربرگیرنده هر کار و اقدامی است که سازمان را در حوزه راهبردی جدید قرار دهد. نوآوری می‌تواند شامل توسعه و ایجاد محصول یا خدمت جدید، فرایند ساخت و تولید جدید، فناوری 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، رایجترین تعریفی است که از خلاقیت می‌شود. محیط و فرهنگ سازمانی در خلاقیت افراد شاغل نقش مهمی ایفا می‌کند. سازمانهایی که گرایش سلسله‌مراتبی شدید دارند، روحیه ابتکار در آنها ضعیف 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.

### نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه نتایج مقاله نشان می‌دهد میزان میانگین بعد «توجه به رهاورد» از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور از دیگر ابعاد آن بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی حاکم در ستاد بحران وزارت کشور از نوع توجه به رهاورد و نتایج است. علاوه بر آن نتایج تحقیق نشان داد که کمترین میانگین به بعد خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور مربوط است که این مقدار با ۳۴/۸۰ برابر و از دیگر ابعاد آن کمتر است؛



بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور از نوع فرهنگ سازمانی نوآور و خلاق به دور است؛ لذا پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱ - با توجه به نتایج تحقیق مشخص شد میزان میانگین بعد «توجه به رهاورد» از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، برابر ۵۳/۹۳، و از دیگر 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 می‌شود مدیران و مسئولان ستاد بحران وزارت کشور، موارد ذیل را در نظر بگیرند:

- اهمیت بیشتر به نتیجه کار نسبت به چگونگی آن
- اهمیت به نتیجه‌گیری، بیشتر از ابزارهای لازم برای رسیدن به نتیجه
- سرعت دستیابی به نتایج دلخواه از چگونگی اجرای آن
- تطابق انتظارات کارکنان با میزان تأمین آنها از سوی مدیریت سازمان.
- حمایت از نیروها در وضعیت سخت و دشوار
- برقراری ارتباط نزدیک با کارکنان و ایجاد جو اعتماد بین کارکنان
- حمایت از فعالیتها و عملکرد مفید کارکنان
- 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 بعد «خلاقیت و نوآوری» از ابعاد نه‌گانه فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور، برابر ۳۴/۸۰، و از دیگر ابعاد آن کمتر است؛ از این رو به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی ستاد بحران وزارت کشور از نوع فرهنگ نوآور و خلاق به دور است؛ پیشنهاد می‌گردد مدیران

و مسئولان ستاد بحران وزارت کشور، موارد ذیل را در نظر بگیرند:

- ایجاد فضای باز انتقاد در سازمان
- استقبال از نوآوری و تغییر، فراهم نمودن وضعیتی از جمله تشویق افرادی که راه و روشهای نو و بدیع پیشنهاد می‌کنند. فراهم کردن زمینه جستجوی فرصتها و راه‌حلهای نو و ایجاد زمینه مساعد برای بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان.
- فراهم کردن زمینه تقویت روحیه خطرپذیری (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 و برجسته‌تر کردن برخی از ویژگیهای اخلاقی در سازمان نزد مدیران
- طراحی سامانه‌ای مناسب برای نظام پیشنهادها و تشویق افراد به دادن پیشنهادهای سازنده و مؤثر و قدردانی از پیشنهادهای خوب
- برگزاری جلسات هماهنگی متعدد، واگذاری اختیار به افراد و در نظر گرفتن رأی و نظر آنان در طراحی برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت
- فرصت ارائه پیشنهادهای جدید به افراد
- قدردانی از نوآوریهای کارکنان
- توجه به تحقیق به‌عنوان ابزار مؤثر ایجاد زمینه برای خلاقیت
- روحیه تلاش در کار بین کارکنان
- تشویق کارکنان به بررسی روشهای گوناگون اجرای کار
- تشویق روحیه مسئولیت‌پذیری کارکنان در محیط کار
- استقبال طرح نظریات متفاوت از سوی مسئول
- تقویت روحیه اعتمادبه‌نفس کارکنان
- تقویت روحیه استقلال شخصیت در کارکنان

## منابع

۱. آذر، عادل؛ علی‌پور 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. ش ۳ - ۴: ۵ تا ۱۴.
۲. آیتی، حمید (۱۳۹۱). ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های شهر اسلامی (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی). مطالعات شهر ایرانی اسلامی. س ۳. ش ۱۰: ۳۹ - ۱۸.
۳. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. تهران:
۴. آلیسون، گراهام (۱۳۸۳). مدیریت بحران و تصمیم‌گیری گراهام آلیسون. مجله سیاست دفاعی. س ۲. ش ۲: ۱۳۶.
۵. ابراهیمی، مریم (۱۳۸۵). فرهنگ سازمان و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۶. افجه، سید علی‌اکبر (۱۳۸۰). مبانی فلسفه تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
۷. ایران زاده، سلیمان؛ محمودی، محسن (۱۳۸۹). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل؛ مورد مطالعه: شرکت پلی نار. فراسوی مدیریت. س ۴. ش ۱۵: ۷۶ - ۵۳.
۸. الوانی، سیدمهدی؛ محمدی، سمیه؛ میرزایی، مهدی (۱۳۹۱). تأثیر فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی. فصلنامه پژوهشگر (مدیریت). دوره ۹. ش ۲۸: ۲۵ تا ۳۸.
۹. برن، تیم کوف آگ (۱۳۷۵). زمینه جامعه‌شناسی. چ یازدهم. ترجمه آریانپور. تهران: انتشارات شرکت سهامی.

۱۰. بهداد فر، مسعود؛ کوشکی، مهدی؛ صید نبی، حیدریان (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی: مفاهیم و مدل‌ها. تهران: راز نهان.
۱۱. پاکدل، سعید؛ ابراهیمی، محسن؛ 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. ش ۴: ۷۴۱ تا ۷۶۱.
۱۲. پور محمد، بهزاد (۱۳۹۱). مدیریت بحران. تهران: مبنای خرد.
۱۳. تاجیک، محمدرضا (۱۳۷۹). مدیریت بحران (نقدی بر شیوه‌های تحلیل و تدبیر بحران در ایران). تهران: انتشار فرهنگ گفتمان.
۱۴. جعفری، محمدتقی (۱۳۷۳). فرهنگ پیشرو و پیشرو. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
۱۵. جواهری کامل، مهدی؛ کوثر نشان، محمدرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان. توسعه انسانی پلیس. س ۶. ش ۲۵: ۳۲ - ۱۹.
۱۶. جهانگیری، کتابون (۱۳۹۲). اصول و مبانی مدیریت بحران. تهران: مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی هلال ایران.
۱۷. حریری، نجلا؛ جعفری، مهناز (۱۳۹۱). تحلیل جمعیت‌شناختی فرهنگ سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی (پیام کتابخانه). س ۱۸. ش ۳: ۴۸۴ - ۴۶۹.
۱۸. حسینی، حسین (۱۳۸۵). بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود؟ فصلنامه مدیریت بحران. سال اول. ش ۱.

۱۹. حمیدی فراهانی، همایون؛ کاوسی، اسماعیل؛ قهرمان پور، داریوش (۱۳۹۲). مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن. **مطالعات راهبردی جهانی‌شدن**. س ۴. ش ۱۰: ۲۸ - ۱۱.
۲۰. رابینز، استیفن (۱۳۷۴). **مدیریت رفتار سازمانی**. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲۱. رابینز، استیفن (۱۳۷۷). **مدیریت رفتار سازمانی**. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات پژوهش‌های بازرگانی.
۲۲. رابینز، استیفن (۱۳۸۱). **رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها**. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۳. رابینز، استیفن (۱۳۷۴). **مدیریت رفتار سازمانی**. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲۴. رضایی، منیره (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**. دوره ۵. ش ۱۸: ۱۹۵ تا ۲۱۴.
۲۵. رجب‌بیگی، مجتبی؛ درویش، حسن؛ سعید عصر، میترا؛ فتحی، فرهاد (۱۳۸۷). بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور. **پژوهش و سازندگی**. س ۲۱. ش ۴: ۱۶۱ - ۱۵۲.
۲۶. رسته مقدم، آرش؛ رحیمیان، حمید؛ عباس پور، عباس (۱۳۹۲). شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران. **مدیریت فرهنگ سازمانی**. س ۱۱. ش ۴: ۱۳۵ - ۱۱۱.
۲۷. زاهدی، سید محمد (۱۳۸۱). **تغییر فرهنگ سازمانی**. تدبیر. ش ۱۲۷: ۳۷ - ۳۰.

۲۸. زاهدی، شمس‌السادات؛ الوانی، سید مهدی؛ فقیهی، ابوالحسن (۱۳۷۹). فرهنگ جامع مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۲۹. سعادت، ا. (۱۳۷۲). فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳۰. سلمانی نژاد، رمضان علی؛ دانشور، مریم؛ میر فخرالدینی، سید حیدر (۱۳۹۱). ارتقای فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران. بهبود مدیریت. س ۶. ش ۱: ۱۵۲ - ۱۲۸.
۳۱. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱). تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی. س ۲۰. ش ۱: ۹۹ تا ۱۲۲.
۳۲. سیدی، سید مسعود؛ شهیدی، نیما؛ 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. ش ۱۷: ۳۹ تا ۵۴.
۳۳. شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. تهران: سیمای جوان.
۳۴. شایان فر، 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>
۳۵. شریف‌زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمانی. تهران: نشر قومس.
۳۶. شور ورزی، محمدرضا؛ لطفی، ستاره (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای در واحد مالی سازمان‌های غیر دولتی. مدیریت فرهنگی. س ۶. ش ۱۵: ۸۳ - ۷۵.

۳۷. شیخ‌زاده، حسین (۱۳۹۰). نظام مدیریت بحران. تهران: شکیب.
۳۸. صادق پور، ابوالفضل (۱۳۷۵). مجموعه مقالات مباحثی در مهندسی اجتماع. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۹. صالحی، محمدرضا (۱۳۸۶). مدیریت در زمان بحران. تهران: فرهنگ مردم
۴۰. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴۱. عاصمی‌پور، محمدجواد (۱۳۷۵). مدیریت و سرپرستی اثربخش. سالان.
۴۲. عسگریان، محمد (۱۳۸۸). مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. س ۶. ش ۲۴: ۱۲۴ - ۱۰۲.
۴۳. علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۳). شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن. تهران: تولید دانش.
۴۴. غلامحسینی، اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی نقش و جایگاه ناجا در مدیریت بحران‌های طبیعی. فصلنامه پژوهش‌های نیروی انتظامی. س ۷. ش ۴: ۵۶۸ - ۵۴۹.
۴۵. فرهی بوزنجانی، برزو؛ زارع اشکذری، جلال‌الدین؛ هوشنگی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی و تحلیل روند ویژگی‌های فرهنگ سازمان ناجا. فصلنامه دانش انتظامی. س ۱۲. ش ۴: ۱۰۸ - ۶۷.
۴۶. فنیری، دیاناسی (۱۳۸۴). مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ سازمانی انواع تغییر و فرهنگ. ترجمه ناصر میر سپاسی. تهران: میر.
۴۷. قربانی، محمدحسین؛ اسدی، حسن؛ گودرزی، محمود؛ شفیعی، محسن (۱۳۸۸). مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین‌های جهانی. حرکت. س ۵. ش ۳۹: ۴۸ - ۳۳.

۴۸. قربانی، محمدحسین؛ اسدی، حسن؛ شریفی، مسلم (۱۳۸۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون. *علوم حرکتی و ورزش*. س ۷. ش ۱۴: ۱۱۸ - ۱۰۷.
۴۹. قربانی، محمود؛ محمود زاده، امیر (۱۳۸۵). *بحران و مدیریت بحران*. تهران: گل‌های محمدی.
۵۰. قلتاش، عباس (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی با رضایت شغلی کارکنان. *فصلنامه ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی*. دوره ۵. ش ۱۹: ۱۱۵ تا ۱۲۸.
۵۱. کردنائیج، اسداله؛ فانی، علی اصغر؛ مسعودی، زهرا (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان. *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*. دوره ۱۲. ش ۲۳: ۱۷۳ تا ۱۸۹.
۵۲. کرامتی، محمدتقی (۱۳۹۱). *نقش رهبری در مدیریت بحران‌ها*. تهران: کیهان.
۵۳. گاتسچاک، جک (۱۳۹۳). *مدیریت بحران*. ترجمه علی پارسائیان. تهران: ترمه.
۵۴. لاوسن، رابرت و زنگ شن. (۱۳۸۱). *روانشناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها)*. ترجمه رمضان حسن‌زاده، تهران: ساوالان.
۵۵. محمد زاده، مرجان؛ چابک، علی؛ موسوی خطاط، سید محمد؛ مسعودی اصل، ایروان؛ کریم لو، مسعود (۱۳۸۹). بررسی فرهنگ‌سازمانی موجود و مطلوب از دیدگاه کارکنان مراکز روزانه توان‌بخشی سازمان بهزیستی شهر تهران. *توان‌بخشی*. س ۱۱. ش ۴: ۸۸ - ۸۳.
۵۶. محمودی، مهدی (۱۳۸۴). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. *مجله تدبیر*. س ۱۶. ش ۱۶۰: ۴۴ - ۳۸.
۵۷. مشبکی، اصغر (۱۳۷۹). *مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی*. چ دوم. تهران: نشر ترمه.



۵۸. مشبکی اصفهانی، اصغر؛ خلیلی شجاعی، وهاب (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها(CSR). وزارت نیرو. س ۲۱. ش ۴: ۵۶ - ۳۷.
۵۹. ملکی، محمدرضا؛ بهرامی، محمد امین؛ غلامعلی پور، سجاد (۱۳۸۴). رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صدوقی یزد ۱۳۸۷. فصلنامه مدیریت سلامت. س ۸. ش ۲۲: ۶۷ - ۷۳.
۶۰. منوریان، عباس؛ بختائی، امیر (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران - سالن همایش‌های بین‌المللی اجلاس
۶۱. مهدیه، امید (۱۳۹۲). فرهنگ سازمانی: مفاهیم، الگوها، ابزارها. تهران: کتاب مهربان نشر.
۶۲. نیاز آذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی در هزاره سوم. تهران: شیوه.
۶۳. وب‌سایت مدیریت بحران استان خوزستان، ۱۳۹۴.
۶۴. وب‌سایت مدیریت بحران استان خراسان، خوزستان، ۱۳۹۳.
۶۵. ولد بیگی، برهان‌الدین؛ پور حیدری، غلامرضا (۱۳۹۱). درس‌نامه مدیریت جامع بحران. تهران: آرویح ایرانیان، انجمن علمی مدیریت بحران ایران.
66. Amiri, k. (1992). Culture & Organization, Journal of Tahavol Edary,4, 5.
67. Elsayed-Ekjiouly, S.M. Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparative Analysis of conflict styles across cultures. International Journal of conflict management, 7(1),71-81.
68. Hofstede, G. (1980), Cultures Consequences, Sago Beverly hills.
69. Moberg, D.J. (1990). Helping subordinate with their personal problems: A moral dilemma for managers. Journal of Business Ethics, 9(6), 519-531.
70. Quinn. R. (1999). Diagnosing culture and changing organizational culture. Newyork: Addison Wesley.
71. Ribiere, V. M. and Sitar, A. S. (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-supporting Culture. Knowledge Management Research & Practice. 39-48.

72. Robbins. P. S. (2002). Organizational behavior. prentice Hall nithe Edition.
73. Robbins. P. S. (2005). Organizational behavior. prentice Hall.
74. Schein, E, H. (1997). Organizaitional Culture& Leadership, zed jossy bass, sanfransisco.
75. William. P. A. (1991). Organizational theory: A strategic approach. Allyn and Bacon, Inc.
76. Ziyary, K. (1999), Research on the Wommen Situation In University Society. Journal of Tahavol Edary, Issue 4,5.