

## مبانی فرهنگ سازمانی و منابع انسانی در بخش دولتی ایران

هما درودی ۱ و مریم صمدپوری جاوید ۲

۱ استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسئول) - homa\_doroudi@yahoo.com  
 ۲ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران  
 maryam\_javid2005@yahoo.com

### چکیده

زمینه و هدف: فرهنگ نقش اصلی را در سازمان ایفا می‌کند. وقتی اعضای یک سازمان به یک فرهنگ سازمانی عادت می‌کنند، وقایع سازمان را به روشی مشابه درک می‌کنند. آنها مفهومی را به عنوان نیروی ارتباطی و ایجاد دامنه‌های شناختی و عاطفی بین آنها و اعضای درون سازمان و افراد و افراد غیر عضو خارج از سازمان به کار می‌برند. هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه مدل فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران با استفاده از تئوری زمینه ای بود. روش‌شناسی: روش تحقیق حاضر در این پژوهش روش نظریه داده بنیاد بود که از آن با عناوین دیگری نظیر نظریه زمینه‌ای و گراند نظریه یاد می‌شود استفاده شد. در این پژوهش شهر تهران عرصه پژوهش و جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی تشکیل داده‌اند و نتایج در قالب چارچوب نظریه فرایندی گراند تئوری کوربین و اشتراوسی (عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، استراتژی‌ها، شرایط، عواقب) برای استفاده از مدیران و محققان در بخش دولتی و همچنین تفاوت‌های مدل فرهنگ سازمانی پیشنهادی مطابق با شرایط سازمانی فعلی و مدل‌های قبلی بررسی شد. یافته‌ها: یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بیشتر این مطالعات از یک سو به بعد محیطی و سازگاری یک سازمان و از سوی دیگر به یکپارچگی، وحدت و ثبات داخلی سازمان تمرکز دارند. در حالی که بیشتر این مدل‌ها بر ارزش‌های منابع انسانی تمرکز دارند، آنها همچنین بر استراتژی‌ها، برنامه ریزی‌ها و اهداف بلند مدت سازمان تأکید دارند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، بخش دولتی، تئوری زمینه‌ای

## مقدمه

یکی از عواملی که باعث تمایز یک سازمان از سازمان دیگر می شود، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به تازگی در دانش مدیریت راه یافته است. با توجه به رشد علم و تحقیقات و نظریات جدیدی که روز به روز بیش تر می شود، فرهنگ سازمانی هم اهمیت روزافزون می یابد. وقتی افراد با سازمان ارتباط برقرار می کنند، مجبورند با وظایف ریال قواعد، رویه ها، ارزش ها و هنجارهای رفتارهای سازمان تماس داشته باشند که این موارد نشانگر فرهنگ سازمانی است. امروزه مردم شناسان، اقتصاددانان، جامعه شناسان، روان شناسان به اهمیت فرهنگ سازمانی توجه خاصی به این موضوع مهم مدیریتی مبذول داشته و سعی دارند برای حل مشکلات و مسائل مدیریت از آن استفاده نمایند. چرا که دریافته اند با توجه به فرهنگ سازمانی می توان موفقیت های بی نظیر به دست آورد و بسیاری از مشکلات سازمان ها را مرتفع ساخت [5].

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول سازمان است نظر به اینکه برنامه های جدید تحول بیش تر به تحول بنیادی سازمان نگاه می کند، از این رو هدف این برنامه ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است. فرهنگ سازمانی به خاطر اثربخشی و تاثیرات چشمگیری که بر سازمان ها دارد، توجه زیادی را به خود اختصاص داده است. فرهنگ سازمانی به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت های رقابتی پایدار عمل می کند، زیرا برخی از ابعاد فرهنگ به راحتی قابل تقلید توسط رقبا نیستند. تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آن ها را در قبال تحولات مورد ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد. فرهنگ سازمانی برچسب اجتماعی است که از راه ارزش های مشترک، تدابیر نمادین و آرمان های اجتماعی، اعضای سازمان را به هم می پیوندد [8].

با توجه به این که در سازمان ها میزان متفاوتی از فرهنگ، هنجارها و ارزش ها نهادینه شده است انسجام ضروری برای توسعه سرمایه اجتماعی، تقریباً در آنها وجود دارد، زیرا بسیاری از روابط متقابلی که در سازمان ها ایجاد و توسعه یافته است به دلیل آن است که محبت متقابل و یا تجانس بین افراد و شبکه های اجتماعی در آنها ایجاد و موجب رشد سازمانها می شود [1].

تئوری سازمانی عبارت است از شیوه رفتار افراد و گروه ها در شرایط و ساختارهای سازمانی است. نظام اداری پیشرفته یکی از ارکان اساسی و از مبانی توسعه یافتگی جوامع به شمار می رود. در بین اجزای نظام اداری فرهنگ اهمیت بسیار زیادی دارد و به نظر می رسد همان گونه که می تواند به بهبود اداری امور دولتی کمک کند، ممکن است در شرایطی به عنوان مانعی جهت بهبود و توسعه عملکرد سازمان های دولتی کمک کند. فرهنگ حاکم بر نظام اداری در برگیرنده فرهنگ های سازمانی مختلف است که با توجه به نوع و ماهیت ماهیت های دولتی شکل گرفته اند هر چند ممکن است اشتراک فراوانی داشته باشند اما دارای افتراق هایی هستند و پیچیدگی و مطالعه آن را دشوار می کند [6].

## ۲. پیشینه نظری پژوهش

**فرهنگ سازمانی:** در ادبیات مطالعات سازمانی، تاریخچه فرهنگ سازمانی به مطالعات هائورن که توسط التون مایو و همکارانش در اوایل دهه ۱۹۳۰ صورت گرفت، برمی گردد. در اواخر دهه ۱۹۳۰ نیز چستر بارنارد، فرهنگ سازمانی را تصور اجتماعیه خلق شده توسط افراد جهت به دست آوردن مفهومی از زندگی و کار توصیف نمود. در ابتدای دهه ۱۹۴۰، کرت لوین و همکارانش مطالعات زیادی در رابطه با اثربخش کردن سازمان ها آغاز نموده اند. در ادبیات مدیریت آمریکایی، واژه فرهنگ سازمانی در سال ۱۹۶۴ توسط بلیک و موتون به کار برده شده است، و بعدها دیگران آن را جو یا فضای سازمان نامیدند [2].

در سال ۱۹۷۶ آلن و سیلورزیوگ واژه فرهنگ مشارکتی را به کار بردند و در سال ۱۹۸۲ دیل و کندی همزمان پیترز و واترمن در کتاب جستجوی کمال خود که در همان سال منتشر شد به موضوع فرهنگ سازمانی پرداختند. همزمان با دیل و کندی، تحقیقات مؤثر مکنزی نیز در سال ۱۹۸۲ با همکاری دانشگاه هاروارد صورت گرفت. از این زمان به بعد است که مقاله های

متعددی در رابطه با فرهنگ سازمانی نوشته شده و به زبان های اروپایی ترجمه می‌یابد و بحث فرهنگ بین مدیران، مشاوران و صاحب نظران تحقیقات گسترده ای به خود اختصاص می‌دهد، به گونه ای که امروزه در تئوری های مدیریت بسیار شناخته شده است. اگرچه پیشینه این بحث را می‌توان در مکتوبات دهه ۱۹۷۰، که درباره جامعه پذیری سازمانی و حرفه ای نوشته شده است یافت، اما باید متذکر شد که عمده تلاش نویسندگان آن عصر بر تأثیرات فرهنگ موجود بر اعضای سازمان و فرآیندهای جامعه پذیری آنان متمرکز بود، اما چگونگی شکل گیری فرهنگ و شیوه تغییر آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اولین نوشته های جامع و منسجم در رابطه با فرهنگ سازمانی که بر اساس مبانی نظری قوی استوار است، به سال ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ بر می‌گردد. از جمله مهمترین دستاوردها و نوشته های این دوره می‌توان کتاب «فرهنگ سازمانی و زمان» نوشته توماس سر جیوانی و جان کار بالی در سال ۱۹۸۴، و کتاب «فرهنگ سازمانی و رهبری» نوشته ادگار شاین در سال ۱۹۸۵ و کتاب «فرهنگ و واقعیت های منسجم مربوط به آن» نوشته وی جی سات در سال ۱۹۸۵ اشاره کرد. با این وجود برخی از نظریه پردازان معتقدند که موضوع فرهنگ سازمانی اولین بار در دهه ۸۰ به طور جدی مورد بحث قرار گرفت، زمانی که آمریکایی ها به مدیریت ژاپنی توجه نمودند و متوجه شدند که فرهنگ سازمانی اسلحه مخفی و رمز موفقیت ژاپنی ها در عرصه رقابت بین الملل می‌باشد. همچنین به دلایل متعددی می‌توان ادعا نمود که فرهنگ سازمانی واکنشی است به تأکید بیش از حد شرکت های آمریکایی بر اصول برنامه ریزی، سازماندهی، و نظام های استراتژیک در دهه گذشته. از آنجا که این نگرش، موفقیت شرکت ها را تضمین نکرد، توجه صاحب نظران به قسمت «نرم» سازمان جلب شده ضرورت ایجاد حس هدفمندی و بهره گیری از فلسفه ای هدایتگر برای ایجاد هماهنگی و انسجام، بیش از پیش احساس می‌شد. در اروپا علاقه بخش تجارت به موضوع فرهنگ سازمانی، کمی دیرتر آغاز شد. مقررات زدایی و افزایش رقابت که تاجران آمریکایی را به بازنگری و روش های کاری خود در اوایل ۱۹۸۰ وا داشت، از جمله دلایل علاقمند شدن اروپایی ها به موضوع فرهنگ سازمانی بود. این مقررات صنعتی باعث افزایش علاقه صاحب نظران به مسأله فرهنگ سازمانی در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ شد [7].

### انواع فرهنگ سازمانی

از دید رایینز چهارنوع فرهنگ وجود دارد

- ۱) فرهنگ علمی: سازمان های دارای فرهنگ علمی بیشتر به یادگیری، پرورش و تقویت شخصیت های علمی و تخصصی تأکید دارند. لذا به استخدام افراد جوان تمایل نشان می دهند.
- ۲) فرهنگ باشگاهی: در این سازمانها تأکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در این فرهنگ ارشدیت، سنوات خدمت، در سازمان، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است.
- ۳) فرهنگ تیمی: سازمان های دارای فرهنگ تیمی، بر نوآوری و آزادی عمل تأکید دارند.
- ۴) فرهنگ تدافعی: برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآوری و اکتشاف توجه دارند، فرهنگ تدافعی بر حفظ و بقای سازمان توجه دارد در این فرهنگ امنیت شغلی حائز اهمیت است [4].

### بخش دولتی

در چند دهه اخیر در کشورهای در حال توسعه جهت کارآمد نمودن سازمان های دولتی راهبرد الگوبرداری از سازمان های خصوصی و بکارگیری آن در سازمان های دولتی رواج پیدا کرد که به دلیل تفاوت ما موریت این دو بخش مشکلاتی را برای جامعه بوجود آورد از اهم این مشکلات می توان به موارد زیر اشاره کرد [3].

- ✓ بالا رفتن قیمت ها و پایین آمدن کیفیت محصولات.
- ✓ محروم شدن بسیاری از مردم از خدمات یا طبقاتی شدن در ارائه خدمات.
- ✓ کاهش اعتماد مردم به دولت و کم رنگ شدن مشارکت مردم.

با توجه به موارد فوق شاخص هایی جهت مقایسه بخش دولتی با خصوصی تعریف و بر مبنای آنها تحقیقاتی مبنی بر هم سنخ نبودن ماهیت وجودی این دو بخش انجام شد. و نتیجه گرفته شد به دلیل تفاوت های بنیادی سازمان های دولتی با خصوصی

این الگوبرداری صحیح نمی باشد و رویه الگوبرداری از سازمان های خصوصی از سال ۲۰۰۵ تغییر نمود و روش دیگری جایگزین گردید.

### مشخصات بخش های دولتی

شرکت فوق العاده بزرگ و پیچیده است و مجموعه شرکت های زیرمجموعه آن متاثر از سنت رایج در سازمان های دولتی ایران، دارای یک ساختار کاملاً رسمی است که در آن امور مختلف باید دقیقاً مطابق دستورالعمل های از پیش تعیین شده انجام شود. هرچند موارد زیادی در بررسی فرایندهای سازمانی دیده شده که در آن رویه ها، تعریف نشده است. بنابراین در این موارد برای نحوه عمل و اجرا در بین کارکنان سردرگمی وجود دارد [9].

در سطح کلان در مجموعه این شرکت، کارها با دو معیار کارهای تخصصی وظیفه گرا و مناطق جغرافیایی شکسته شده است. این مسئله موجب شده است که به یک سازمان هیبرید وظیفه گرا و منطقه گرا تبدیل شود. در کنار این مسئله، تمرکز تصمیم گیری ها در ستاد شرکت مادر، کم رنگ شدن ارتباطات مؤثر و کندی ارتباطات، باعث ناکارآمدی در تصمیم گیری های عملیاتی شده است.

سازماندهی در سطح شرکت های تابعه، کاملاً وظیفه گراست. ارتباطات در مجموعه شرکت به شکل انطباق وظیفه ها سازماندهی شده است که نمی تواند به طور کامل، ارتباطات موثری در کل سازمان ایجاد نماید و همواره نیازمند هماهنگی و کنترل از بالاست.

شرکت های زیرمجموعه و واحدهای ستادی بوسیله فرآیندهای منسجم و یکپارچه، با هم ارتباط داده نشده اند، بلکه هر کدام صرفاً مجموعه ای از وظایف خود را انجام می دهند [12].

سلسله مراتب اختیارات در شرکت کاملاً به طور عمودی و در بالا متمرکز است. اختیارات و مسئولیت ها در سطح شرکت های تابعه متوازن نیست. شرکت های مختلف سطح مختلفی از اختیارات و مسئولیت ها را در قیاس با حجم عملیات خود دارند که در برخی موارد نامتناسب است.

تصمیم گیری ها و تخصیص بودجه حتی الامکان در شرکت مادر متمرکز شده است. این مسئله عملیات را در شرکت های تابعه دچار تأخیر می کند و علاوه بر آن، باعث کاهش انگیزه ها می شود [11].

پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران، گام های اولیه تحولات در بخش دولتی و نظام اداری کشور توسط شورای انقلاب برداشته شد و سپس با احکامی در قالب برنامه های توسعه اول توسط مجلس شورای اسلامی تسریع شد. با ظهور جنگ، به دلیل شرایط خاص امنیتی جامعه، بسیاری از وظایف خدماتی، عمرانی و اجرایی، مستقیماً به وسیله دولت، برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت شد. بنابراین، بروکراسی کشور را به سمت تمرکزگرایی و گسترش سهم بودجه عمومی دولت، پیش برد؛ تا اینکه به مرور، از یک طرف، افزایش حجم وظایف دولت، و از طرف دیگر، عدم توانایی دولت در برنامه ریزی، سازماندهی و اجرای حجم عظیمی از عملیات باعث شد بهره وری عملکرد آن به شدت کاهش یابد. بنابراین، تحول را در نظام دیوان سالاری از هر جهت ضروری تر ساخت [10].

### ۳. روش و ابزار تحقیق

در این مطالعه با توجه به اهداف تحقیق لزوم استفاده از روش تحقیق کیفی مورد توجه قرار گرفت و از آنجا که این پژوهش به دنبال طراحی و تبیین مدل فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران است و می کوشد تا در حوزه ای که تاکنون پژوهش چندانی صورت نگرفته است اقدام به اکتشاف نوینی بزند، پژوهشگر بر این باور است که مطالعه کیفی می تواند بینش جدیدی ایجاد کند و مناسب ترین رویکرد برای کشف جوهره ها، احساسات، ویژگی ها، ارزش ها معانی مستتر در این حوزه باشد، روش کیفی با توجه به امکان مصاحبه عمیق با کنشگران موضوع به پژوهشگر فرصت حرکت به عمق موضوع را داده و این امکان را به او می دهد تا به بومی سازی مسئله ای بپردازد که در نمونه مورد نظر مورد بررسی قرار نگرفته است. اصلی ترین دلیل استفاده از نظریه داده بنیاد در این پژوهش لزوم درک رابطه میان مفاهیم اصلی و فرعی مورد اشاره توسط مصاحبه شوندگان و اهمیت محتوای پنهان و الگوهای نهفته در پس متن در تدوین الگوی نهایی بوده است، لذا پس از اخذ مصاحبه ها از مشارکت

کنندگان و نوشتن خط به خط متن مربوط به مصاحبه ها، پژوهشگر اقدام به تحلیل متون بر اساس نظریه داده بنیاد کرد، در واقع در این روش از طریق فرایند طبقه بندی سیستماتیک، کدها، مفاهیم و مقوله ها مورد شناسایی قرار گرفتند و سپس مدل نهایی برای فرهنگ سازمانی در ایران تدوین شد، در این پژوهش شهر تهران عرصه پژوهش و جامعه پژوهش را کلیه مدیران و کارشناسان سازمان ها دولتی تشکیل می دهند. نمونه مورد نظر را مدیران سازمان تامین اجتماعی، شهرداری تهران و سازمان بهزیستی تشکیل می دهند. روش اصلی نمونه گیری برای جمع آوری داده ها در این مطالعه مصاحبه نیمه ساختار یافته فردی می باشد که با طراحی سوالات اساسی به خبرگان یا متون مرتبط مراجعه می شود و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام می شود. پژوهشگر با آن دسته از افراد که علاقه مندی بیش تری نسبت به مصاحبه و ارائه نظرات شخصی خود را داشتند، مصاحبه نمود، جهت انتخاب شرکت کنندگان محدودیت از نظر سنی و جنسی وجود نداشت، همچنین لازم به ذکر است که اغلب مشارکت کنندگان دارای زمینه های فعالیتی و شناختی نسبت به مسئله بودند که این خود بر غنا و تنوع تجارب به دست آمده از مشارکت کنندگان افزود، در این پژوهش مجموعاً از ۱۵ شرکت کننده در مصاحبه استفاده شده است و تا جایی که تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید ادامه پیدا کرد و برای حصول اطمینان از کفایت داده ها، مصاحبه تا ۱۵ نفر ادامه پیدا کرد. در این پژوهش برای تعیین قابلیت اعتبار از راهبردهای مختلفی از قبیل بازبینی توسط مشارکت کننده ها و بررسی داده ها توسط استاد راهنما و مشاوران استفاده شد. جهت بازبینی مشارکت کنندگان از پست الکترونیک، نسخه دستی و نسخه الکترونیکی استفاده شد و برای همتراز سنجی نیز متن کامل پنج مصاحبه اولیه پیاده شده همراه با مضمون سازی و مضامین فرعی دریافت شد صحت و درستی چگونگی فرایند انجام کار جمع آوری داده ها و تحلیل بر مبنای نظریه داده بنیاد در جلسات حضوری مورد تایید استاد راهنما و مشاورین قرار گرفت. در این مطالعه محقق با به کارگیری رویه بازبینی خارجی از قابلیت انتقال مطالعه اطمینان حاصل شد، بدین صورت که یافته های نهایی را برای چهار نفر از اساتید و دانشجویان و مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه تربیت مدرس که سابقه پژوهش های کیفی را داشته اند، ارائه نمود.

#### جدول ۱. پروفایل اطلاعاتی مشارکت کنندگان پژوهش (منبع: نگارنده)

ردیف	سمت/شغل	جنسیت	سازمان	سن	مدرک تحصیلی	سابقه خدمت
۱	مدیر	زن	شهرداری	۴۸	کارشناسی ارشد	۱۸
۲	کارشناس	مرد	بهزیستی	۴۴	کارشناسی	۲۱
۳	مدیر	مرد	شهرداری	۵۰	کارشناسی ارشد	۲۲
۴	مدیر	مرد	تامین اجتماعی	۵۶	کارشناسی ارشد	۲۹
۵	کارشناس	زن	شهرداری	۵۱	کارشناسی ارشد	۲۱
۶	مدیر	مرد	تامین اجتماعی	۵۷	دکتری	۲۸
۷	مدیر	مرد	شهرداری	۵۰	دکتری	۲۲
۸	مدیر	مرد	تامین اجتماعی	۴۶	دکتری	۱۹
۹	مدیر	زن	بهزیستی	۵۵	کارشناسی ارشد	۳۰
۱۰	کارشناس	مرد	بهزیستی	۴۸	کارشناسی ارشد	۲۸
۱۱	کارشناس	مرد	تامین اجتماعی	۴۱	کارشناسی	۱۹
۱۲	مدیر	زن	شهرداری	۴۱	کارشناسی ارشد	۱۵
۱۳	مدیر	مرد	بهزیستی	۵۲	کارشناسی ارشد	۲۷
۱۴	کارشناس	زن	بهزیستی	۳۸	کارشناسی ارشد	۱۲
۱۵	مدیر	مرد	تامین اجتماعی	۴۹	دکتری	۲۲

## ۴. یافته‌های پژوهش

با توجه به فرآیند روش تحقیق در این پژوهش در ادامه به بیان مقولات کلی، مفاهیم، کدهای نهایی و منابع کدها در هر یک از مقولات شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، پدیده و پیامد پرداخته خواهد شد.

-شرایط علی

دسته بندی کدهای شناسایی شده در قالب زیر مقولات مربوط به شرایط علی موثر در فرهنگ سازمانی در ادارات دولتی

## جدول ۲: کدهای مربوط به شرایط علی فرهنگ سازمانی

مقولات	مفاهیم	صاحب نظران
قوانین درون سازمانی	امنیت کاری، کنترل	۸م، ۴م، ۴م، ۱م
روابط سازمانی	جو اعتماد، همکاری به جای رقابت	۷م، ۵م، ۳م، ۲م
سبک رهبری	تصمیم گیری مشارکتی، ارتباط مدیریت و کارکنان، اقتدارگرایی، مدیران، مشارکت در اجرا	۱۰م، ۱۵م، ۱۲م، ۱م
ماهیت کار	از خود بیگانگی شغلی، جذابیت	۱۴م، ۱۱م، ۷م، ۵م، ۳م

-زمینه ای

دسته بندی مفاهیم شناسایی شده در قالب مقولات مربوط به زمینه های فرهنگی سازمانی در ادارات دولتی ایران

## جدول ۳: کدهای مربوط به زمینه های فرهنگی سازمانی

مقوله ها	مفاهیم	صاحب نظران
چشم انداز سازمانی	تداوم گرایی به جای تحول، نیازپروری	۷م، ۴م، ۲م، ۱م
اهداف سازمانی	مشتری مداری و نیازسنجی، برنامه محوری	۹م، ۸م، ۵م، ۲م
ظرفیتهای سازمانی	واکنش صریح و صحیح در برابر تحولات محیطی، تاب آوری	۹م، ۱م
ارزش های سازمانی	نظام استخدام، نظام پیشرفت و رشد	۶م، ۴م، ۲م

## مولفه های مداخله گر

-دسته بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات مربوط به مولفه های مداخله گر در خصوص فرهنگ سازمانی

## جدول ۴: کدهای مربوط به مولفه های مداخله گر فرهنگ سازمانی

مقوله ها	مفاهیم	صاحب نظران
وجهه بیرونی سازمان	جایگاه سازمان در رده ملی، باور عموم درباره سازمان	۷م، ۵م، ۲م، ۱م
خدمات سازمانی	امکانات تفریحی و خدمات، سایر خدمات رفاهی	۹م، ۶م، ۴م، ۲م
عایدات مالی	حقوق و مستمری، مساعدات مالی	۹م، ۸م، ۵م، ۳م

-راهبردها

دسته بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات مربوط به راهبردهای موثر بر فرهنگ سازمانی در ادارات دولتی ایران

## جدول ۵: کدهای مربوط به راهبردهای موثر بر فرهنگ سازمانی

مقوله ها	مفاهیم	صاحب نظران
کیفیت گرایی	پرهیز از سنت تداوم گرایی، اولویت دهی به عملکرد	م ۱، م ۳، م ۵، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۳
عدالت سازمانی	شایسته سالاری، نظام تنبیه و تشویق	م ۲، م ۴، م ۶، م ۷، م ۱۴، م ۱۳
قانون مداری	اصلاح قوانین، اجرای درست قوانین	م ۲، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۳
اصلاح روابط	ترویج اعتماد، ارتباط بیش تر مدیران و کارکنان	م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۵

-پیامد

دسته بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات مربوط به پیامدهای فرهنگ سازمانی در ادارات دولتی ایران

## جدول ۶: کدهای مربوط به پیامدهای فرهنگ سازمانی

مقوله ها	مفاهیم
سطح فردی	منزلت بالای نیروی انسانی، خلاقیت و نوآوری فردی، مسئولیت پذیری به جای احساس وظیفه
سطح سازمانی	یادگیری سازمانی، رقابت پذیر سازمانی، یکپارچگی سازمانی، انطباق پذیری

با ارزیابی موارد بالا میتوان به مدل زیر رسید که به خوبی بیانگر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی در ادارات دولتی در ایران است.

## ۵. نتیجه گیری

نتیجه بررسی ادبیات مفهومی پژوهش و نظریه ها و الگوهای سنجش، شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی، بیانگر این واقعیت است که الگوهای موجود نمی تواند به طور کامل و همه جانبه فرهنگ سازمان مورد مطالعه را مورد سنجش قرار دهد، از جمله دلایلی که می توان برای این منظور ذکر نمود به قرار زیر می باشد:

۱. عدم جامعیت مدل های ذکر شده
۲. سودمحور بودن عناصر فرهنگ حاکم بر اغلب مدل ها و توجه عمده به شاخص های کسب و کار و تجارت و ابعاد اقتصادی و بازاری
۳. سیراب شدن عقبه فکری و تئوریک طراحان مدل ها از مبانی فکری ماتریالیستی
۴. عدم توجه و یا توجه کم اغلب مدل ها به ارزش های بومی و تفاوت های سازمانی و بین المللی
۵. هم راستا نبودن و متناسب نبودن اکثر عوامل و عناصر مدل ها و اجزای آنها با ساختار های کاری کشورهای نظیر ایران
۶. محدودیت تمامی ابعاد معرف کننده فرهنگ سازمانی در یک مدل
۷. عدم غنای شاخص ها و محدود به قلمرو زمانی و مکانی بودن اغلب مدل ها
۸. عدم سنخیت الگوهای مورد مطالعه با رسالت ماموریت و اهداف و راهبردهای سازمان های دولتی در ایران

با در نظر گرفتن موارد بالا مدل طراحی شده در این پژوهش باتقسیم مقوله فرهنگ به سه چهار حوزه کوشیده است تا به کلیه مولفه های دخیل پاسخ گوید، مدل های بررسی شده توسط سایر پژوهشگر عموماً به توصیف وضعیت فرهنگی سازمان ها

پرداخته اند و تلاش کردند تا به جای در نظر گرفتن ریشه ای مسائل و به جای پاسخگویی به چرایی های هم و غم خود را بر روی چيستی فرهنگ سازمانی قرار دهند. حال آنکه در پژوهش ما تاکید بر ابعاد زمينه ای و علی شکل گیری فرهنگ سازمانی تلاشی است برای شناسایی عوامل درون سازمانی که باعث شکل گیری گونه خاصی از فرهنگ می شود. به عنوان مثال اگر در پژوهش کوئین (۲۰۰۶) مشخص شده است که فرهنگ یک سازمان می تواند به صورت عقلایی، ایدئولوژیک، توافق و مشارکت و یا سلسله مراتبی باشد، ما کوشیدیم تا ضمن بررسی شرایط علی شکل گیری فرهنگ مشخص کنیم که یک سازمان دولتی با توجه به چه نیروهایی رنگ و بوی ایدئولوژیک و یا عقلایی به خود می گیرد، این نیروها از کجا و توسط چه بخش های درونی به سازمانی وارد می شوند و شکل کلی فرهنگی سازمان را دگرگون می سازند. این مساله همچنین در خصوص وجه تمایز این پژوهش با پژوهش کرک و لافرتی نیز عیان و قابل بررسی است چرا که این دو پژوهشگر اذعان می دارند که فرهنگ سازمانی یا سازنده است و یا در برابر مسائل رویکرد انفعالی/تدافعی در پیش می گیرد و یا رویکرد تهاجمی/تدافعی حال آنکه همانطور که گفته شد این بررسی بیشتر شبیه به توصیف رویه های فعلی سازمان است در حالیکه در مقام طراحی یک مدل فرهنگ سازمانی ما به جای توصیف و مشاهده فرهنگ غالب سازمانی کوشیدیم تا با مصاحبه با خبرگان به عمق مسئله برویم و ببینیم که شکل های مختلف فرهنگ سازمانی مولود کدام مولفه ها هستند. بررسی های ما نشان می دهد اصلی ترین عللی که باعث شکل گیری نوع خاصی از فرهنگ سازمانی در درون سازمان می شود شامل قوانین درون سازمانی، روابط درون سازمانی، سبک رهبری و ماهیت کار است. مسائلی که به خوبی بیانگر نیروهای شکل دهنده به فرهنگ سازمانی است. البته در اینجا لازم است این نکته نیز بیان شود که کار کندي و دلیل از جهاتی شبیه به کار ماست چرا که این دو پژوهشگر نیز در پژوهش خود تا حدودی تلاش کردند که مولفه های شکل دهنده به سازمان را مورد بررسی قرار دهند. به عنوان مثال این دو پژوهشگر بیان می دارند که فرهنگ کار و بازی، فرهنگ شرط بر سازمان، فرهنگ فرآیندی و فرهنگ ماکو از جمله عوامل شکل دهنده به محیط است اما آنچه این پژوهش نیز از آن خالی است در نظر گرفتن زمینه های شکل گیری فرهنگ سازمانی است. زمینه هایی که بیشتر اشاره به بعد فردی و نیروهای کاری سازمان است و در پژوهش ما شامل چشم انداز سازمانی، ارزش های سازمانی و ظرفیت های سازمانی است. مولفه هایی که بیشتر ناظر بر ظرفیت های و پتانسیل های سازمان از دریچه نیروی انسانی و منابع فیزیکی است.

تحلیل نفیلمدی از فرهنگ سازمان نیز بیش از آنچه یک نگاه ریشه ای باز گردد حاکی از توصیف او از وضعیت سازمان های مورد بررسی است. فرهنگ سازمانی علمی، باشگاهی، تیمی و سنگری رویه هایی است که سازمان ها بر اساس شرایط داخلی و بیرونی خود بر می گزینند یا به تعریف فیزیکی، برآیند نیروهای وارده از داخل و خارج از سازمان هستند که کما بیش در بررسی چارلز هندی دیده می شود. او مولفه هایی نظیر فرهنگ مبتنی بر نقشی و یا فرهنگ سازمانی وظیفه ای و قدرتی و شخصی را بر می شمرد که مستقیم اشاره بر نیروهایی نظیر منابع انسانی، روابط قدرت در درون سازمان و تعریف نقش ها و وظایف دارد اما آنچه پژوهش او نیز خالی از آن است در نظر گرفتن نقش مولفه های مداخله گر و خارجی است. چیزی که در تحلیل های استراتژیک همیشه آنرا می بینیم و اشاره به مولفه های بیرونی و یا همان تهدیدات و فرصت ها دارد. مسئله ای که در این پژوهش کوشیدیم ضمن عنوان مولفه های مداخله گر به بررسی آنها بپردازیم و سه مولفه وجهه سازمان، عایدات مالی و همچنین خدمات سازمانی ارائه شده به کارمندان آنرا شکل می دهد.

آخرین تفاوتی که این مدل با مدل های بررسی شده دیگر دارد به مسئله پیامدهای فرهنگ سازمانی و راهبردهای ارتقای آن باز می گردد. هیچ کدام از مدل های دیگر موجود در این پژوهش این دو مسئله را مورد توجه قرار نداده اند. چه مدل مکعب دو S و چه مدل هلگریل نیز بیش از ارائه راهبرد با در نظر گرفتن پیامدهای کوشیده اند چهارچوبی برای وضع موجود سازمان ها و نه وضع مطلوب آنها ترسیم کنند و این مسئله باعث می شود که کارایی مدل ارائه شده در این پژوهش برای سازمان های

<sup>1</sup> Threats

<sup>2</sup> Opportunities

ایرانی بیش از آنها باشد. هلگریل در پژوهش خود در حالی از بروکراتیک، رقابتی، مشارکتی و یادگیرنده بودن پژوهش خود حرف می زند که پژوهش ما کوشیده مشخص سازد راه های رقابتی کردن فرهنگ سازمانی و یا ارتقای یادگیرنده بودن آن چیست. مولفه هایی نظیر اصلاح روابط، کیفیت گرای، عدالت سازمانی و همچنین قانون مداری مؤلفه های هستند که باعث بهبود وضعیت فرهنگی سازمانی می شوند و باعث رشد فرهنگ فردی و سازمانی می شوند: منزلت بالای نیروی انسانی، خلاقیت و نوآوری فردی و همچنین تقویت حس مسئولیت پذیری به جای احساس وظیفه از جمله فوایدی است که اصلاح فرهنگ سازمانی بر نیروی انسانی سازمان دارد و افزایش یادگیری سازمانی، رقابت پذیری سازمانی، یکپارچگی سازمانی و همچنین انطباق پذیری سازمانی از دیگر پیامدهایی است که این دگرگونی فرهنگی بر روی کلیت سازمان های دولتی خواهد داشت.

## ۶. پیشنهادات

### پیشنهاد های اجرایی - مدیریتی

#### پیشنهاد مبتنی بر شرایط علی

یکی از اقدامات عمده در این زمینه آموزش الزم در جهت جامعه پذیری است و آن فرآیندی است که طی آن کارمند تازه وارد با فرهنگ و اهداف اصلی سازمان آشنا می شود. لازم به ذکر است که کارکنان جدید در مقابل کارکنان قدیمی بسیار تأثیر پذیرند و باورهای آنها در جوار باورهای افراد قدیمی به زودی هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی تغییر می یابد. بنابراین، هنگام قراردادن کارکنان جدید در کنار کارکنان قدیمی، باید دقت کرد که افراد قدیمی همسو با باورهای راهبردی در تماس مستمر با کارکنان جدید باشند. به منظور رفع ابهام شغلی کارکنان بایستی اهداف و نحوه کارکردن و رفتار کارکنان در سازمان به طور دقیق و صریح مشخص شود تا به افراد این امکان را بدهد که کارشان را به نحو احسن انجام دهند. همچنین، باید مشخص شود که مدیریت از آنان چه انتظاراتی دارد. اگر کارکنان از این انتظارات آگاه نباشند، بعید است که عملکرد خود را بهبود بخشند.

#### پیشنهاد مبتنی بر زمینه ای

پر واضح است که محیط بر روی فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی موثر است، فرهنگ جامعه بر ارزشها، اعتقادات و الگوهای رفتاری موجود در فرهنگ سازمانی موثر است، چراکه اهداف سازمانها در هر جامعه ای در راستای اهداف حکومت بعنوان نماینده جامعه شکل میگیرد و به منظور ایجاد محیط کار توأم با اطمینان و اعتماد باید با کارکنان صادقانه برخورد شود. باید از پنهان کاری پرهیز شود و مسایل به گونه ای صریح و روشن به کارکنان اعلام شود تا از ایجاد محیط مبهم و آماده شایعه سازی که نتیجه آن ضعف روحیه کارکنان است، جلوگیری بعمل آید. این مسأله ضمن اینکه موجب ترویج فرهنگ صداقت و راست گویی به جای ریاکاری و ظاهر سازی میشود، منجر به جلب اعتماد مدیران و کارکنان نیز خواهد شد.

#### پیشنهاد مبتنی بر مولفه مداخله گر

این راهکارها در بهبود احساس مسئولیت اجتماعی در سازمان کمک می کنند. همچنین شناسایی و تجزیه و تحلیل تحولات جامعه و بررسی آثار آنها بر سازمان نیز بر بهبود وجهه خارجی سازمان مؤثر است. در این رابطه پیشنهاد می شود، تیمی از افراد متخصص و با تجربه، به تناسب تخصص و دانش خود، تحولات جامعه در بخش های گوناگون فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را بررسی کرده و پیشنهادهای مناسب را جهت ابراز واکنش های به موقع سازمان به این تحولات، ارائه کنند.

#### پیشنهاد مبتنی بر راهبردها

در این راستا لازم است ضمن درک تفاوت های موجود بین افراد، به مشارکت افراد در سازمان میدان بدهند. بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش رضایت شغلی از طریق فراهم آوردن فضای کاری دلخواه. مدیران باید محیطی را پدید آورند که در آن محیط افراد بتوانند از آنچه انجام می دهند، احساس رضایت کنند و این مهم از طریق طراحی شغل، غنی سازی شغل، گسترش و بسط مشاغل، چرخش کار و تقسیم صحیح کار در میان کارکنان به نحوی که توانایی ها و مهارت کارکنان را افزایش دهد، امکان پذیری است.

**پیشنهاد مبتنی بر پیامد**

تقویت انگیزه کسب موفقیت، خلاقیت و ایجاد روحیه تلاش مسئولیت پذیری به منظور جلوگیری از اتلاف تلاش‌های فکری و جسمی افراد از وظایف مدیران متعهد و دلسوز است، زیرا از دیدگاه مطالعه رفتار سازمانی برجسته ترین نیاز که به مراتب بالاتر است، نیاز به یادگیری و کسب موفقیت می باشد، افزایش بهره‌وری کارکنان تا اندازه زیادی زیر نفوذ و تأثیر کوشش‌های کارکنان برای کسب موفقیت است.

**پیشنهادهای برنامه ای**

۱. افزایش آگاهی مدیران نسبت به مقوله فرهنگ

۲. به کارگیری الگوی فرهنگ سازمانی با توجه به ماهیت فرایندی مدل پژوهش

۳. ایجاد تحول در روش‌های مدیریتی بر مبنای فرهنگ درون سازمانی و تحقق الگوهای فرهنگی

۴. به منظور برقراری یک فرهنگ سازمانی مطلوب، مدیران حساسترین نقش را ایفا می‌کنند، زیرا مدیران با رفتار خود نقش اساسی در شکل‌دهی فرهنگ سازمان دارند.

**۷. مراجع**

۱. اردلان، محمدرضا، نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و سرچهنی، زهرا (۱۳۹۴). تحلیل رابطه فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون و پذیرش فناوری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۴)، پیاپی ۱۵، صص ۱۲۱-۱۴۴.
۲. جاویدمهر، محمود، معقول، علی، نودهی، حسن و بینش، مرتضی (۱۳۹۷). ارائه مدل آموزش فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی با استفاده از مدل نظریه ای داده بنیاد، پژوهش در نظام های آموزشی، ویژه نامه.
۳. حمیلی، مریم. (۱۳۹۳). بررسی نقش رابطه‌ی جو و فرهنگ سازمانی بر مواجهه‌های خدماتی در بانک. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، علوم و تحقیقات ایلام.
۴. رایبیز، استیفن پی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: فرزاد امیدواران و دیگران، کتاب مهربان نشر، تهران، (۱۳۸۵).
۵. صالحی، محمدحسین، محمدیان، مسلم، تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام)، فصل نامه علمی- ترویجی، دوره شانزدهم، شماره ۵۰ و ۵۱، (۱۳۹۵).
۶. صراف، فاطمه و روح چکار، حسین (۱۳۹۷). تبیین رابطه سبک های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان های بخش دولتی و خصوصی، نشریه چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۱ (۳)، شماره پیاپی (۳)، صص ۵۵-۶۸.
۷. عزیزنیا، زهره. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تبیین نقش فرهنگ سازمانی در بانک های دولتی شهرستان ایلام «مطالعه موردی بانک های ملی، کشاورزی، سپه و مسکن». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی. واحد علوم تحقیقات ایلام.
۸. عسگریان، محمد، مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، مرداد (۱۳۸۸).

9. Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of agribusiness*, 23(345-2016-15096), 75-91.
10. Hardcopf, R., Liu, G., & Shah, R. (2021). Lean Production and Operational Performance: The Influence of Organizational Culture. *International Journal of Production Economics*, 108060.
11. Kimata, A., & Itakura, H. (2021). Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society: Empirical research into the Japanese service industry. *Technology in Society*, 64, 101458.

12. Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.