بررسی فرهنگ سازمانی در گروه صنایع حديد

دکتر سید محمد اعرابی
محمود رحیم زاده

چکیده
این مقاله حاصل پژوهشی بمنظور بررسی فرهنگ سازمانی در یک گروه صنعتی می‌باشد. محقق پس از مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اجمالی روی چهارده گروه فرهنگ سازمانی، گروه گردند را هدف مولفه‌ی استانداردها، شفافیت سازمانی، مسئولیت‌ها، سازگاری، پاداش‌ها، رهبری، صمیمیت و حمایت انتخاب نموده است. در این تحقیق به پیروی از گروه مذکور و با ساختاری تعريف شده و با هشت فرضيه عام و خاص و با تعيين نمونه‌هاي در چهارده واحد تولیدي و ساتدي مجزا و مستقل در جامعه آماري، مقايسه‌اي ميان فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب از نظر كارکنان صورت گرفته است. نتایج و يافته‌ها نشان مي‌دهد:

* عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی
** كارشناس آرشد مديریت اجرایی
در آزمون انجام شده برای هفت مولفه فرهنگ سازمانی مشخص شد که میان فرهنگ سازمانی و وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

در بررسی فرهنگ سازمانی مشخص شد که فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود در کلیه مراکز چهارده گامه جامعه امیری اعم از کارخانجات تولیدی و واحدهای ستادی بجز یک واحد ستادی بکسان است.

با تعبیر میانگین نتایج آزمون در کلیه مراکز چهارده گامه مشخص شد که شرایط فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود ضعیف است. زیرا میانگین نتایج آزمون کمتر از سه می‌باشد.

در پایان پیشنهادهای برجستن شرایط و دستیابی به وضعیت مطلوب ارائه گردیده است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، صنعت، ایران

مقدمه

انسان‌هایی که در یک نظام اجتماعی کوچک یا بازگر و یا در قالب سازمان‌های مختلف و یا جوامع گوناگون زندگی می‌کنند و با یکدیگر تعلقاتی دارند دارای باورهای، ادایات، رسوم، سنت‌ها و هنجره‌های مشترک هستند. بطور کلی مجموعه این بی‌پدیدها که به صورت اشکال و نشانه‌های محسوس و غیرمحسوس و یا آشکار و پنهان در احساس و رفتار اعضا و افراد آن جامعه عینیت می‌یابد، معرف شخصیت یا فرهنگی آن نظام اجتماعی محسوب می‌شود.

سال‌هاست که محققان و محققین نظام‌های اجتماعی منسجمی، معنی سازمان‌ها، در بر شناخت و موثر بودن نظام‌های اجتماعی منسجمی معنی سازمان‌ها، مسند این موضوع، محققین بر حسب اهداف و دست‌رسی به شکست سازمان‌ها هستند. این محققین بر حسب اهداف و موثرات، نتایج و روش‌های مختلف اجرایی، تکنولوژی‌های گوناگون موجود و پیشینه فرهنگی متفاوت، اینها را مورد مطالعه قرار داده اند.
ولی تاکنون این گروه از محققین نتونسته‌اند عامل معین و قطعی را در موفقیت یا شکست سازمان‌ها معرفی نمایند.

اما با مطالعه سازمان‌های موفق و ناموفق و صرف‌نظر از بزرگی و کوچکی آنها، می‌توان سازمان‌هایی را با حداکثر امکانات مادی نام بردن که موفقیت‌های چشمگیری بوده‌اند. حتی کم‌نیستند سازمان‌هایی که دارای بیشترین توانایی‌های مادی بوده‌اند، اما موفق نشده‌اند تا به اهداف خود جامه عمل بپوشانند.

براساس نتایجی که از بررسی‌ها و مطالعات محققین همچون ادگارشایین، ورن بنس، پیترز و والترمن و سایرین بست آمده، امروز به جرأت می‌توان گفت آنان موفقیت و پیروزی سازمان‌ها را در عامل غیرمادی فرهنگ سازمانی چستجو نموده‌اند.

تا جایی که شهرت و آوازه‌سازمان‌های موفق را در این عامل می‌دانند.

پرویز گروه سازان سی، شنایدر و زان. لوئی بارسو می‌گویند:
با یاد پذیرفت که فرهنگ می‌تواند به عنوان عاملی مؤثر موجب موفقیت یا شکست کسب و کار شود.

با یاد فرهنگ و نقش مؤثر آن را آشکار و بر جسته ساخت. با یاد تفاوت‌های فرهنگی را آشکار و نماین سازیم و سپس برای پرهیز از خطر گرفتن شدن در این گرداب آن را به دقت بررسی کنیم. (شنایدر و بارسو، 1379).

در مطالعه حاضر که در یک سازمان تولیدی صنعتی به وسیله یک الگوی فرهنگ‌سازمانی صورت گرفته، تأکید عمده بر بررسی و سنجه‌گیری فرهنگ سازمانی از نظر کارکنان و در دو وضعیت موجود و مطلوب بکه کمک مشخص‌های و مؤلفه‌های یک الگوی فرهنگ سازمانی است.

تعريف مسئله

با یاد اطلاع از مقدمه که مهم‌ترین عنصر سازمانی در اداره سازمان‌های متعدد، انسانها هستند. انسان‌ها در درون هر سازمانی با یکدیگر ها و اهمیت گوناگونی که در
رفتارشان بروز می‌دهند، دارای مجموعه‌ای از افکادنات، باورها، ارزش‌ها و الگوهایی رفتاری مشترک هستند که اغلب به هدایت، نظارت و اجرای امور در سازمان مربوط می‌شود.

همان‌طور که هامیلتن می‌گوید:

مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. فرهنگ مناسب کاری که بخوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد کارآتر و عضویت بهرهوری بالاتر منجر می‌گردد. (شیرازی و کاظمی، ۱۳۷۷: ۳۷۲) از این رو، فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها باید توجه کافی نمود و از این طریق به بهبود سوالات و ابهامات بخش روش مدیران که تاکنون نتوانسته‌اند خود را به شرایط مطلوب برسانند، پاسخ‌های قانع‌کننده داد.

اصولًا چرا به هوروری نیروی انسانی پایین است و عملکرد کارکنان رضایی کننده نیست؟ چرا کارکنان در خلاقیت و نوآوری فعال نیستند؟ و اساساً چرا اغلب کارکنان نسبت به موفقیت مدیران تردید دارند؟ و مشارکت کارکنان در بهبود فرآیندها و توسعه سازمانی پایین است؟ بطور کلی در سازمان که افراد توسط مسئولیت‌پذیری و قبول فنی در کاری در انجام خدمت و خطط‌بردی شانه خالی می‌کنند و خود را متعهد و مقید به انجام مسئولیت‌های واقعی را نمی‌دانند، چه نوع فرهنگ سازمانی حاکم است؟ و چرا افراد به ویژه نمودار کاری، مشکلاتی نقص فرهنگ سازمانی چیست؟ و راه حل نهایی بخش روش مدیران در زمینه مشکلات رفتاری و فرهنگی موجود چیست؟

با تعریف و مفهومی که از فرهنگ سازمانی سراغ داریم و توصیفی که از آن خواهد شد، بهتر باید پاسخ به این سوالات را که همان پرسش‌های آغازین تحقیق محسوب می‌شود، در فرهنگ سازمانی حاکم بر آن جستجو نمود و نقش فرهنگ سازمانی را در پاسخ‌گویی به سوالات و برطرف کردن مشکلات مؤثر دانست.
احتمال و ضرورت موضوع تحقیق
در مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی تقسیم بندی ها و طبقه بندی ها وجود دارد.
در یک طبقه بندی فرهنگ را به مثبت و منفی طبقه بندی نمودند.
فرهنگ سازمان در صورتی مثبت است که باعث عملکرد و بهرهوری مؤثر شود.
فرهنگ منفی می تواند منبع مقاومت و هرج و مرج باشد و از حل مسئله ممکن بعمل آورد.
با توجه به تعاریف گوناگون فرهنگ سازمانی و نقش آن در حل مسائل سازمانی
به جرأت می توان گفت برای ایجاد تحول در سازمانها و ترغیب شرکت ها به پیشرفت
ور قرار گرفتن در جاده موثر، همواره به یک فرهنگ سازمانی قوی و نیرومند نیاز
است. از این دیدگاه است که بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی یک ضرورت
اجتناب ناپذیر محسوب می شود.
بنابراین سازمان‌هایی که راهکارهایی نظیر تغییر ساختار، برنامه‌ریزی نیروی
انسانی و برنامه‌های برای بهبود کیفیت را انجام می‌دهند تا به پیشرفت‌هایی دست
یابند ویلی تلاش‌های آنان به نتایج روشنی نرسیده ممکن است ضعف فرهنگی داشته
باشند. صاحب‌نظران نقش فرهنگ سازمانی را در پاییز رسیدن سازمان‌ها برای
دستیابی به اهداف‌های همواره مهم می‌دانند. آنان نسبت فرهنگ به سازمان را مانند
نسبت شخصیت به فرد عووانی نمایند و اعتقاد دارند همانطور که برای ایجاد
بالندگی در افراد جامعه با ایده زمینه‌های شخصیتی آنها کاوش کرد، برای ایجاد
بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد نیز باعث فرهنگ تحقیق
نمود.

اهداف کلی تحقیق
این تحقیق مبتنی بر نظرات و آراء کارکنان و بر حسب نمونه‌ای است که نماینده
واقعی کلیه کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان می‌باشد همچنان تحقیق حاضر

براساس الگوریتم معینی از فرآیند سازمانی می‌باشد. لذا اهداف کلی در دو وجه تقسیم‌بندی شده است.

۱- شناسایی تفاوت میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرآیند سازمانی از نقطه نظر کارکنان در گروه صنایع حیدر.

۲- شناسایی تفاوت میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، نسبت به هریک از مؤلفه‌های فرآیند سازمانی از نقطه نظر کارکنان، در گروه صنایع حیدر.

فرضیه‌های تحقیق

حل بسیاری از مسائل علمی به کمک فرضیه‌های تحقیق صورت می‌گیرد. لذا یک رابطه‌ای فرضی میان دو متغیر (B, A) برای موضوع این تحقیق تعیین تعیین گردید. بطوریکه برای توصیف فرآیند سازمانی یک فرضیه غم و برای توصیف مؤلف‌های الگو، فرضیاتی خاص تعیین می‌شود.

(Gordon, 1998:360)
الف - فرضیه‌های غم

بین فرآیند سازمانی موجود و مطلوب از نظر کارکنان، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

ب - فرضیات خاص

۱- بین فرآیند سازگاری سازمانی کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۲- بین فرآیند مستندی پذیری کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
3- بین فرهنگ استانداردها در میان کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

4- بین فرهنگ پاگش‌ها و قدردانی از کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

5- بین فرهنگ شفافیت سازمانی کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

6- بین فرهنگ صمیمیت و حمایت کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

7- بین فرهنگ رهبری سازمانی کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

تعريف وضعیت موجود. وضع موجود، بیانگر شرایط و وضعیت فعلی و جا در محيط کار کارکنان است. در واقع مطالب با آنچه که در حال حاضر کارکنان در محيط خدمت با آن مواجه هستند. می‌باشد.

تعريف وضعیت مطلوب: وضعیت مطلوب، بیانگر شرایط و وضعیت ایده‌آل محيط کار کارکنان است. اساساً آن چيزی است که کارکنان انتظار دارند و مطلوب نظر آنان است و می‌خواهند چنین وضعیتی در محيط فعالیت و خدمتی آنان بوجود آید.

ماهیت فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی، شخصیت سازمانی است. فرهنگ سازمانی نوعی ادراک حسی است. چیزی است که در سازمان وجود دارد، و نه در افراد. افراد با وجود داشتن زمینه‌ها و سطوح مختلف در سازمان، در زمینه فرهنگ سازمانی مشابه دارند. به معنی اینکه همه کارکنان شخصیت واحدی را برای سازمان ترسیم می‌کنند. بنابراین
با اندیش فرمانداری، در هر شرکتی معاونین، کارکنان مخصوص حمل و کارمندان دیپارتمان حسابرسی و کسب و کار که در دايره فروش هستند اصولاً در مورد شخصیت شرکت خوش ادراک یک سازمان باشند. فرمانگ سازمانی ضروری انجام گرفتن امور در سازمان‌ها برای کارمندان مشغولی می‌کند. ادراکی است تقریباً یکسان از سازمان که در همه اعضای وجود دارد. نماینده مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از سازمان‌هایی که در آن مشغول می‌باشد، (هرسی و بانگرد: 252 - 271).

با این حال سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد. بعضی سیستمی که اعضای آن درک و استنباط مشترک از سازمان دارند، یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است و می‌تواند دارار دارای ویژگی‌هایی نظیر انعطاف‌پذیری، دوستی، خلاقیت و صمیمیت باشد. سازمان‌ها نیز مانند افراد می‌توانند با صفات و ویژگی‌های چون شیوه‌ها را برای پیش‌پیش و ایجاد نگرش‌ها و نهادنیه کردن رفتار درون این سازمان‌ها به کار گیرم. (هرسی و بانگرد: 252 - 271).

سازمان‌ها بوسیله مدیران شایسته‌ی می‌توانند فرهنگ خلاق و مبتکر را جایگزین شیوه‌ی بیحالی و بی‌رقی کردنشته‌های نمایند. آنان قادرند مؤفقت خود را مدیون فرهنگی کوشش‌های سادگی و صرفه‌جویی بدانند و بر آن تأکید داشته باشند. سازمان‌ها ممکن است به سبب فرهنگ نواور و خلاقیت خود زبان‌زد دیگران شودند. در واقع اینها نمونه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که موجب تفاوت و تمایز میان سازمان‌ها می‌گردد و صفات و ویژگی‌های است که ماهیت سازمان‌ها را مشخص می‌کند. (دفت 1380: 221)

فرهنگ سازمانی یک استنباط مشترک است. آنگاه که یک سازمان به آن مفهومی که آنرا یک فرهنگ به حساب آورند به صورت یک نهاد در دانش‌آموزی دارای نوعی حساب و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است. طول عمر و دوزه حیات سازمان‌ها از دوره زندگی هرک از اعضای خود بیشنتر است. یک سازمان به
که تولید و عرضه می‌کند، عمر بی‌انتها پیدا نمی‌کند. اگر اهداف اصلی و اولیه سازمان، اعتبار را از دست بدهد، در خود تجدید نظر می‌کند و موجودات جدیدی پیدا می‌کند. این نهادی شدن سازمان باعث می‌شود تا کارکنان و اعضای سازمان نسبت به آنچه مناسب و شایسته است و اصولاً نسبت به نوعی رفتار هدف‌دار، درکی مشترک پیدا کند. الگوی خاصی از رفتار، مورد قبول همه اعضای سازمان قرار می‌گیرد. این الگو در همه جای سازمان به‌کار می‌خورند و این الگو درست همان نقشی است که فرهنگ سازمان ایفا می‌کند. بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضای نسبت به یک سازمان دارند در فرهنگ سازمانی از مجموعه‌ای ویژگی‌های اصلی تشکیل شده که سازمان برای آنها ارزش قائل است (رباینی، ۱۳۷۸: ۵۹، ۱۰۱) 

خصوصیات یک فرهنگ سازمانی قوی

۱- توافق میان مدیریت میان بلندپایه و کارکنان رده پایین‌بی‌پایین: با آنکه فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک است که بر اندازه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد، ولی با بد‌همواره توجه داشت که ممکن است دست کم میان آرزوها و باورهای بین‌دیده مدیریت بلندپایه و باورها و هنجارهای روزانه‌ای که رده‌های پایین‌سازمان با آنها پیوند دارند و به آنها گرایش پیدا می‌کند، یک جداپی‌مهم و آشکار وجود داشته باشد (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۷-۱۶).

۲- توافق میان اعضای: در یک فرهنگ سازمانی قوی بین اعضای یک سازمان روزه اهمیت ارزش‌های خاص توافق وجود دارد (دفی، ۱۳۸۰: ۳۳۹). فرهنگ قوی سازمانی حکمت سازمان در مسیر خود به سوی هدف را تسهیل می‌نماید. این امر فقط در نتیجه توافق و تفاهم کارکنان که دارای فرهنگ
سازمانی مشترک هستند و به نوبه خود در جهت ثبت اهداف سازمان تلاش می‌نمایند فراهم می‌شود. (فخمی، 1379: 4-5).

- شکل‌ها و جلوه‌های فرهنگی در سازمان پروسته شاهد جشن‌ها، داستان‌ها، قهرمانان و شعارهایی هستیم (دفتر، 1380: 128).

- شکل دادن به نگرش‌ها: در هر سازمانی، فرهنگ با توجه به میزان قدرتش می‌تواند در امر شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار اعضای سازمان اثرات بسزایی داشته باشد. در فرهنگ قوی به طور ذاتی کنش و جاذبهای وجود دارد که افراد را برای یکی شدن با هم ترغیب می‌نمایند.

- افزایش بهرهوری: یکی از فرضیه‌هایی که مکرراً مورد اشاره واقع می‌شود، این است که فرهنگ قوی سازمان را قادر می‌سازد تا به انجام وظایف بی‌ نحو مطلوب بپردازد. دو نفر از محققان به نامهای دید و کننده عقیده دارند که فرهنگ قوی سازمانی موجب بالا رفتن کارایی شده و بهرهوری را افزایش می‌دهد (فخمی، 1379: 4-5).

- ممرادی کستره کارکنان: در سازمان، همایی که از فرهنگ سازمانی قوی برخوردارند اغلب از همراهی و سعی و کستره کارکنان سازمان بهره‌مند هستند. در چنین وضعی مدیران کوشش می‌کنند تا دامنه آگاهی‌های کارکنان کستره‌دهند و تفاهم افزایش یابد و نگرش‌ها و شما در میان بخش‌های گوناگون به کمترین اندازه برسد. (طوسي، 1372: 20).

- کاهش جابجاپی: در فرهنگ قوی افراد به شغل خود علاقه و افرادی دارند و آنرا به نحو انسان انجام می‌دهند. رضایت افراد بالاست و ترک خدمت و جابجاپی کمتر است. در این حالت فرهنگ سازمانی عاملی مثبت در جهت اثربخشی خواهد بود. (رابینز، 1378: 1265).

- تطبیق و سازگاری: فرهنگ سازمانی که با محیط خارجی ناسازگار باشد محروم به شکست است تحقیقی که روی فرهنگ صدها شرکت انجام شده ب
این نتیجه رسمی است که اگر فرهنگ سازمانی نتواند با عوامل خارجی سازگار گردد ناموفق است (دفت، 1380: 639).

فرهنگ قوی؛ متناسب با ارزش‌های بنهادی

فرهنگ قوی باید متناسب با شایستگی‌ها و ارزش‌های بنهادی باشد. فرهنگ سازمانی چسب اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک و آرمان‌های اجتماعی سازمان را به هم می‌پیوندند. سرشت ارزش‌های بنهادی یک فرهنگ، از نیرومندی و قوت، آن مهم‌تر است. برای نمونه فرهنگ قوی و لی مقاوم در برابر دگرگونی ممکن است از جهت سودآوری و رقابت انگیزی از فرهنگ سست و لی نوآفرین بدنر باشد.

از اینرو، هنگامی که به ارزش‌هایی که فرهنگ سازمانی می‌پردازیم، باید هم به تناسب و شایستگی راهبردی ارزش‌های بنهادی و هم به نیرومندی آن توجه کنیم (طودی، 1372: 155)

پیشینه تحقیق در ایران

در مورد فرهنگ سازمانی و ارائه‌گوی و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، بویژه متناسب با شرایط و اوضاع سازمان‌ها و صنایع ایران و فرهنگ بومی و اینکه چه مؤلفه‌های اصلی باید گوی فرهنگ سازمانی را تشکیل دهند، تحقیقات زیادی صورت نگرفته است.

الگوهای فرهنگ سازمانی

در مطالعه مربوط به الگوهای فرهنگ سازمانی، مشخص می‌شود که تعدادی از آنها قادرند مشابه الگوی "گردن" به بررسی و توصیف فرهنگ سازمانی بپردازند.

ولی بخیر دیگر، متفاوت از الگوی "گردن" فرهنگ سازمانی را بررسی و توصیف کرده‌اند. در این پژوهش چهارده الگو‌های مورد مطالعه قرار گرفته است.
۱- الگوی هفتگانه گردان: در این تحقیق فرهنگ سازمانی با عنصر و مؤلفه‌های هفتگانه فرهنگ سازمانی الگوی گردان مورد بررسی قرار گرفته است.
(Ref: Gordon, 1998)

۲- الگوی استیفتین پی رابینز: رابینز در تبیین فرهنگ سازمانی معتقد است که فرهنگ سازمانی سیستمی است که اعضای سازمان نسبت به آن سیستم درک و استنباط مشترک دارند. این سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده که سازمان برای آنها ارزش قائل است (رابینز، 1378).

به طور خلاصه، می‌توان گفت مبانی علمی دو الگوی فرهنگ سازمانی مذکور (گردان و رابینز) ریشه در علوم رفتاری همچون روانشناسی و جامعه‌شناسی دارد. آنان تحقیقات و مطالعات خود را روی رفتار انسان و سیستم‌های اجتماعی (سازمان‌ها) و یا هر دو بنا نهاده و اگرداهی را بر حسب این دو دیدگاه و ترکیبی از آنها ارائه کرده‌اند.
به طور کلی، تئوری سازمان، جامعه‌شناسی آن و رفتار سازمانی روانشناسی آن است.

تئوری متقابل - در تحقیقات سازمان روشنی جدید به نام تئوری متقابل ارائه شده است. در تحقیقات و مطالعات سازمان و درس‌های مدیریت به یکی از دو جنبه تئوری سازمان یا رفتار سازمانی توجه می‌شود. ولی در بحث تئوری متقابل در مورد یکپارچگی سطوح خرد و کلان بحث می‌شود (دفتر، 1380: 52).

این تحقیق با الگوی انتخاب شده گردان بررسی فرهنگ سازمانی، با تعاریف تئوری سازمان و رفتار سازمانی از تئوری متقابل تأثیر پذیرفته است.

۳- الگوی دوریس و مدلر: یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران حاکم بر سازمان‌ها است. کنت دو ورس و مدلر در بررسی انواع فرهنگ‌های سازمانی الگویی از انواع فرهنگ سازمانی
را در قالب شخصیت مدیران عنوان نموده‌اند. این نوع دو نفر پنج نوع شخصیت
به سازمان‌ها نسبت داده‌اند (طوسی، ۱۳۷۲: ۸۲-۶۴).

۴- الگوی هاروی و براون: الگویی که از سوی دونالد هاوری و دونالد براون
ارائه‌گر دیده است، میزان قدرت و اقتدار و یا ضعف و مسئولیت فرهنگ
سازمانی را بر حسب دو معیار بسیار مهم تعیین می‌کند. بر حسب این دیدگاه
با ماتریس حاصل از کنار هم قرار دادن دو معیار تعداد اعضای متعهد به
ارزش‌ها و هنگامی و میزان تعهد اعضای به باورها و ارزش‌ها مهم به‌ویژه
فرهنگ سازمانی دست یافته (مشکی، ۱۳۷۷: ۴۳۲).

۵- الگوی لیت واین و استرنیگر: در مطالعه‌ای که توسط دو تون از محققین به
نام‌های لیت واین و استرنیگر در خصوص فرهنگ سازمانی انجام شده
عامل به عنوان مهمترین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطرح شده است. آنها
پس از تدوین الگوی در طریق پرسشنامه، نگرش کارکنان را درباره
عناصر مورد بررسی واکنش آنها را ارزیابی و تفسیر کرده و با توجه به
نهاحی از آن در مورد فرهنگ سازمانی قضاوت می‌کرده‌اند (زارعی، متنی،
۱۳۷۳: ۷۷).

۶- الگوی استانلی دیویس: یکی دیگر از تقسیم‌بندی‌های متداول فرهنگ
سازمانی الگوی است که استانلی دیویس ارائه نموده است. او فرهنگ
سازمانی را در دو ویژگی فرهنگی مکانیکی و فرهنگی ارگنیکی می‌بیند
(استانلی، ۱۳۷۳: ۲۲۹).

۷- الگوی هریسون و هندری: هریسون و هندری سازمان‌ها را بر حسب چهار نوع
فرهنگ سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند (فیخی‌می، ۱۳۷۹: ۱۰-۰۷): الالف - فرهنگ قدرت: سازمان‌هایی با این نوع فرهنگ، دارای یک هسته مرکزی
قدرت می‌باشند. مرکز قدرت، کنترل خود را بر دیگران از طریق یک
گروه از افراد کلیدی سازمان اعمال می‌کند.
ب - فرهنگ نقش: فرهنگ نقش خصوصیات مشترکی با بوروکراسی دارد و براساس منطق و عقلانیت عمل می‌کند. در این گونه سازمان‌ها نقش اولویتی بیش از افرادی که آن وظایف را انجام می‌دهند، دارد.

ج - فرهنگ وظیفه: فرهنگ وظیفه دارای منبع قدرتی به آن گونه که در بحث سلسله مراتب سازمانی تعیین شده نمی‌باشد. بلکه بیشتر بر پایه تخصص استوار است.

د - فرهنگ شخصی: در این نوع فرهنگ، فرد در درجه اول اولویت قرار دارد و سازمان و سیاست‌های است که خدمات مورد علاقه افراد را ارائه می‌دهد.

8-الکوی جهای سوئیسی قبیل: این پژوهشگر دانشگاه اموری از نتایج تحقیقات خود، سازمان‌های کنونی را بر حسب دارا بودن چهار نوع فرهنگ طبقه‌بندی نموده است (رایتز، 1378، 1:106 – 110).

9-الکوی پیترز و واترمن: هشت عنصر که این دو اندیشمند در این الگو بیان داشته‌اند. به عنوان رمز موافقیت و عامل اثرخوانی مدیران در سازمان‌های موفق شناخته‌اند (شریف‌زاده و کاظمی، 1377: 131).

10-الکوی کردن، تیز و هالفلن: این الگو متشکل از 10 عنصر و مولفه است و محققین با استفاده از آن و از طریق پرسشنامه، نگرش کارکنان سازمان را نسبت به آن عناصر فرهنگی مورد بررسی قرار داده‌اند. با قرار دادن هر کدام از عناصر روزی محوری از کم تا زیاد و با بررسی و تحلیل نتایج، توانسته‌اند تصویری از فرهنگ سازمان به دست آورند. این عناصر شامل ابعاد رفتاری و ساختاری می‌باشند (زارعی متبین، 1373: 137).

11-الکوی ریچارد دفتهت: میان استراتژی سازمان‌ها و محیط خارجی و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد. در این الگو این رابطه نشان داده شده است (دفتهت، 1380: 1378 – 1384).
بررسی فرهنگ سازمانی... / ۴۱

۱۲ - الگوی هاوسفت: گیرت هاوسفت، روانشناس اجتماعی، در اوایل دهه ۱۹۷۰ به اتفاق همکاریش به یک تحقیق کستره در زمینه مباحث فرهنگی دست زده IBM آنها با توزیع ۱۲۰۰ پرسشنامه به ۲۰ زبان در میان کارکنان شرکت در ۷۰ کشور جهان، بزرگترین تحقیق را در نوع خود انجام داده‌اند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷: ۲۵-۷۷).

۱۳ - الگوی مبتنی بر/ارزش‌های اسلامی: الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر/ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نشان آن بر ضایع شغلی، در سال ۱۳۷۲ توسط یکی از دانشجویان مقطع دکترا تبیین گردیده است. در این پژوهش مؤلفه به فرهنگ سازمانی نسبت داده شده است که تمامی آنها مربوط به بعد رفتاری کارکنان و اعضای سازمان می‌باشد. محقق این دسته عوامل را از مطالعه کتاب دینی و جهان بینی توحیدی و سیره امام اطهار و به کمک نظرات استادان علم دینی و حوزه‌های علیمه، اساتید دانشگاه‌ها و مدیران عالی سازمان‌ها و از طریق پرسشنامه تهیه نموده است (زارعیان متنی، ۱۳۷۲: ۱۴۲).

۱۴ - الگوی ادکلن‌شایین: برای درک بهتر مفهوم فرهنگ در فرضیه اساسی انسجام دروندی و تطابق برونوی به ما کمک می‌کند. این موضوعی است که اولین بار دو روانشناس به نام‌های کلاک هولن و استرودیک مطرح کردند. پژوهشگران و انديشندانان علم مدیریت در مطالعات و تحقیقات از این فرضیات که در واقع ابعاد کلیدی فرهنگ هستند استفاده می‌کنند. آقای ادکلن شایین برای فرهنگ سازمانی با توجه به دو فرضیه مذکور (انسجام دروندی و تطابق برونوی) الگویی در ۶ بعد ارائه نموده که ابعاد آن عبارتند: ابعاد با طبعیت، فعالیت‌النسان، ماهیت انسان، رابطه با مردم، حقیقت و واقعیت.

(شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۵۲-۵۰).

در این تحقیق، همانطوری که در نمودار شماره یک نمایش داده شده فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن به دو دسته ساختاری و رفتاری تقسیم گردد است. این
تقسیم بندی در آزمون‌های آماری شکل گرفته است. همان‌گونه که از شاخص‌هایی به توکیک ساختاری و رفتاری مطرح گردیده است.

قبل و جامعه آماری

از آنجایی که هدف از این تحقیق برسی فرهنگ سازمانی در یک گروه صنعتی، توییدی می‌باشد، بطور مختصر قلمرو جامعه آماری تحقیق معروفی می‌گردد.

قلمرو جامعه آماری با شیفتی از گروه‌های صنعتی و تحریک است که در تهران استقرار یافته و از سه نوع صنعت مستقل تشکیل گردیده است که دارایی، سعادت‌ها، مراکز و کارخانجات و کارگاه‌های تولیدی متتاوی هستند.

مقياس لیکرت: در این تحقیق در طراحی پرسشنامه از مقياس درجه بندی لیکرت که یک مقياس مربک است استفاده شده است. در پرسشنامه برای هر سوال نظر پاسخ دهندگان در مورد وضعیت موجود از 1 تا 5 یک تا خیلی کم، کم، نایب خیلی، خیلی زیاد، و خیلی زیاد سوال می‌شود.

روش نمونه‌گیری گروهی: برای بیشتر کردن شباهت نمونه به جامعه و افزایش دقیق نمونه برداری به‌ارز پارامترهای جامعه و دخالت دادن ویژگی‌های جامعه در نمونه، افراد به روش نمونه‌گیری گروهی انتخاب می‌شوند.

یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج هشت آزمون فرضیه‌های گروهی و خاص تحقیق برای تعیین تفاوت معنا دار میان دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان و آزمون آن‌ها (تحقیل واریانس) و یک‌فرایش واحد به منظور تعمیم یکسان بودن وضعیت موجود در تمام مراکز چهارده گانه جامعه آماری و تحلیل که از این آزمون‌ها بدست آمده، پایه‌های تحقیق در سازمان مورد نظر بشرح ذیل می‌باشد.
1- میان فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

2- میان مؤلفهٔ سازگاری فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

3- میان مؤلفهٔ مستندیت بنیادی فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

4- میان مؤلفهٔ استانداردها در فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

5- میان مؤلفهٔ پایداری در فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

6- میان مؤلفهٔ صمیمیت و حمایت فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

7- میان مؤلفهٔ شفافیت سازمانی فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

8- میان مؤلفهٔ رهبری فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

9- وضعیت موجود در کلیه مراکز چهارده گانه بجز مراکز شماره دوازده از نظر کارکنان یکسان است.

10- میانگین وضعیت موجود کمتر از سه می‌باشد. معنی آن این است که وضعیت فرهنگ سازمانی بطور کلی در جامعه آماری از نظر کارکنان ضعیف ارزیابی می‌گردد.

11- میانگین وضعیت موجود برای تک تک مؤلفه‌ها کمتر از سه می‌باشد. مفهوم آن این است که همه مولفه‌ها از نظر کارکنان ضعیف ارزیابی می‌گردد.
پیشنهادها

1. نظام فعلی پدیده‌ها در واحد‌های صنعتی و سنایی در کلیه صنایع تابعه باید مورد بازنگری سیستماتیک قرار گیرد.
2. تسهیلات اعطا شود به افراد باید مبتنی بر نظام ارزیابی و ضوابط روشن و شفاف باشد. تسهیلات باید با رعایت اصولی مدون و تعیین شده به‌گونه‌ای عادلانه توزیع گردد و به شدت از روانه‌های سیلیقه‌ای و تصمیمات شفاهی پرهیز شود.
3. فضای رهبری سازمان برای ارتقای سطح صمیمیت و حمایت کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد.
4. به مدار مدرن در تمامی‌ها مختص اجازه داده شود تا در سبک‌های رهبری آزادی انتخاب داشته باشند.
5. سطح صمیمیت و حمایت بین مدیران و کارکنان ارتباط یابد.
6. شرایطی ایجاد شود تا افراد بتوانند نظرات و ایده‌های خود را در جهت بهبود امور با مسئولین بطور ازدواج در میان گذارند.
7. اعتماد سازی بصورت یک اقدام مستمر و دائمی باشد.
8. با تشکیل و حمایت سازمان‌های روحیه مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری افراش‌پذیر
9. تحول در گروه و حضور در صحن رقابت برای تولید محصول و ارائه خدمات مطلوب به مشتری، نیازمند نگرشی نو به ارزش‌ها و بهبود روابط انسانی و شبیه‌های تولید می‌باشد.
10. سبک و شیوه‌های اداره امور مناسب با توانایی و تخصص افراد و نوع کارکنان
11. انتخاب گردید.
12. تدوین و اجرا برنامه‌ریزی استراتژیک، تولید با کیفیت، تعامل صنعت و استاندارد سازی در اولویت قرار داده شود.
به نیروی انسانی به عنوان منشأ و ریشه تحول توجه شود. برای تربیت کادرهای تخصصی برای تولید و ارائه خدمات مطلوب، سرمایه‌گذاری شود. نظم و انضباط دقیق در گروه بوجود آید و با هر گونه تخلف برعکس اصولی صورت گیرد.

امنیت شغلی توام با رقابت سالم در میان کارکنان ایجاد گردد. گروه به سمت عدم تمرکز و بازنگری در وظایف و تفویض اختیارات جهت گیری کند.

مسئولیت‌ها متناسب با اختیارات باشد. سیستم ارزیابی جامع برای ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی گردد.

سیستم مشارکت برای دریافت پیشنهادات به نحو شاخصه‌ای پیاده شود.
منابع و مآخذ

منابع فارسی

1- رابینز، استفن پی. (1378). رفتار سازمانی. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.

2- رحمان سرشت، حسین. (1377). نظریه‌های سازمان و مدیریت، فن و هنر، جلد اول، چاپ اول.

3- زارعی متین، حسن. (1374). تبیین الگوهای فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی. دانشگاه و دانش‌آموزی، دانشگاه تربیت مدرس.

4- دفت، ریچارد آل. (1380). تنوری و طراحی سازمان. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ سوم.

5- دیویس، استانلی. (1372). مدیریت فرهنگ سازمانی. ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچر معتمد گرچی، مروارید، چاپ اول.

6- شرف‌زاده، فتح و کاظمی، همیشی. (1377). مدیریت فرهنگ سازمانی، قومس، چاپ اول.

7- شنایدر، سوزان سی. و بارسو، زان لوبی. (1379). مدیریت در پنه‌نه فرهنگی، ترجمه سید محمد اعرابی و داور ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول.

8- طووی، محمد علی. (1372). فرهنگ سازمانی. مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

9- فخیمی، فرزاد. (1379). سازمان و مدیریت، هستان، چاپ اول.

10- مشکوکی، اصغر. (1377). مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی، ترجمه.
11- هرمسی، کنت و بلانچارد، مبانی رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری، جهاد دانشگاهی.

منابع لاتین
