

## بررسی فرهنگ سازمانی در گروه صنایع حدید

دکتر سید محمد اعرابی \*

محمود رحیمزاده \*\*

### چکیده

این مقاله حاصل پژوهشی بمنظور بررسی فرهنگ سازمانی در یک گروه صنعتی می‌باشد. محقق پس از مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اجمالی روی چهارده الگوی فرهنگ سازمانی، الگوی گردن را هفت مولفه‌ی استاندارد، شفافیت سازمانی، مسئولیت‌ها، سازگاری، پاداشها، رهبری، صمیمیت و حمایت انتخاب نموده است. در این تحقیق به پیروی از الگوی مذکور و با ساختاری تعریف شده و با هشت فرضیه عام و خاص و با تعیین نمونه‌هایی در چهارده واحد تولیدی و ستادی مجزا و مستقل در جامعه آماری، مقایسه‌ای میان فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب از نظر کارکنان صورت گرفته است. نتایج و یافته‌ها نشان می‌دهد:

---

\*. عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

۱. در آزمون انجام شده برای هفت مولفه‌ی فرهنگ سازمانی مشخص شد که میان فرهنگ سازمانی ر وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
  ۲. در بررسی فرهنگ سازمانی مشخص شد که فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود در کلیه مراکز چهارده‌گانه جامعه آماری اعم از کارخانجات تولیدی و واحدهای ستادی بجز یک واحد ستادی یکسان است.
  ۳. با تعیین میانگین نتایج آزمون در کلیه مراکز چهارده‌گانه مشخص شد که شرایط فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود ضعیف است. زیرا میانگین نتایج آزمون کمتر از سه می‌باشد.
- در پایان پیشنهادهایی برای بهبود شرایط و دستیابی به وضعیت مطلوب ارائه گردیده است.

### واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، صنایع، ایران

#### مقدمه

انسانهایی که در یک نظام اجتماعی کوچک یا بزرگ و یا در قالب سازمانهای مختلف و یا جوامع گوناگون زندگی می‌کنند و با یکدیگر تعاملاتی دارند دارای باورها، اعتقادات، آداب و رسوم، ارزشها، سنتها و هنجارهای مشترکی هستند. بطور کلی مجموعه این پدیده‌ها که به صورت اشکال و نشانه‌هایی محسوس و غیرمحسوس و یا آشکار و پنهان در احساس و رفتار اعضا و افراد آن جامعه عینیت می‌یابد، معرف شخصیت یا فرهنگ آن نظام اجتماعی محسوب می‌شود. سالهاست که محققان و صاحب‌نظران نظام‌های اجتماعی منسجم یعنی سازمانها، در پی شناخت دلایل موفقیت و شکست سازمانها هستند. این محققین بر حسب اهداف و مأموریت، ساختار و روشهای مختلف اجرایی، تکنولوژیهای گوناگون موجود و پیشینه فرهنگی متفاوت، آنها را مورد مطالعه قرار داده اند.

ولی تاکنون این گروه از محققین نتوانسته‌اند 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 حداقل امکانات مادی نام برد که موفقیت‌های چشمگیری بدست آورده‌اند. حتی کم نیستند 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 ادگار شاین، وارن بنیس، پیترز و واترمن و سایرین بدست آمده، امروز به جرأت می‌توان گفت آنان موفقیت و پیروزی سازمانها را در عامل غیرمادی فرهنگ سازمانی جستجو نموده‌اند. تا جایی که شهرت و آوازه سازمانهای موفق را در این عامل می‌دانند.

بطوریکه سوزان سی، شنايدر و ژان. لوئی بارسو می‌گویند: باید پذیرفت که فرهنگ می‌تواند به عنوان عاملی مؤثر موجب موفقیت یا شکست کسب و کار شود.

باید فرهنگ و نقش مؤثر آن را آشکار و برجسته ساخت. باید تفاوت‌های فرهنگی را آشکار و نمایان سازیم و سپس برای پرهیز از خطر گرفتار شدن در این گرداب آن را به دقت بررسی کنیم. (شنايدر و بارسو، ۱۳۷۹:۲).

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

### تعریف مسئله

باید اذعان نمود که مهمترین عنصر سازمانی در اداره سازمانهای متعدد، انسانها هستند. انسانها در درون هر سازمانی با پیچیدگی‌ها و ابهامات گوناگونی که در

رفتارشان بروز می‌دهند، دارای مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، ارزشها و الگوهای رفتاری مشترک هستند که اغلب به هدایت، نظارت و اجرای امور در سازمان مربوط می‌شود.

همانطور که هامیلتون 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، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد کارتر و عموماً بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۱۳۱).

از اینروست که به نقش فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها باید توجه کافی نمود و از این طریق به بخشی از سؤالات و ابهامات پیش روی مدیران که تاکنون نتوانسته‌اند خود را به شرایط مطلوب برسانند، پاسخ‌های قانع‌کننده داد.

اصولاً چرا بهره‌وری نیروی انسانی پایین است و عملکرد کارکنان راضی‌کننده 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 فرایندها و توسعه سازمانی پایین است؟ بطور کلی در سازمانی که افراد از مسئولیت‌پذیری و قبول فداکاری در انجام خدمت و خطرپذیری شانه خالی می‌کنند و خود را متعهد و مقید به انجام مسئولیت‌های واگذار شده نمی‌دانند، چه نوع فرهنگ سازمانی حاکم است؟ و برای رفع و برطرف نمودن چنین مشکلاتی، نقش فرهنگ سازمانی چیست؟ و راه حل نهایی پیش روی 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. بی‌شک باید پاسخ به این سؤالات را که همان پرسش آغازین تحقیق محسوب می‌شود، در فرهنگ سازمانی حاکم بر آن جستجو نمود و نقش فرهنگ سازمانی را در پاسخگویی به سؤالات و برطرف کردن مشکلات مؤثر دانست.

## اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

در مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی تقسیم بندی‌ها و طبقه بندی‌ها وجود دارد. در یک طبقه بندی فرهنگ را به مثبت و منفی طبقه بندی نموده اند. فرهنگ سازمان در صورتی مثبت است که باعث عملکرد و بهره‌وری مؤثر شود. فرهنگ منفی می‌تواند منبع مقاومت و هرج و مرج باشد و از حل مسئله ممانعت بعمل آورد.

با توجه به تعاریف گوناگون فرهنگ سازمانی و نقش آن در حل مسائل سازمانی به جرأت می‌توان گفت برای ایجاد تحول در سازمانها و ترغیب شرکت‌ها به پیشرفت و قرار گرفتن در جاده موفقیت، همواره به یک فرهنگ سازمانی قوی و نیرومند نیاز است. از این دیدگاه است که بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود.

بنابراین سازمانهایی که راهکارهایی نظیر تغییر ساختار، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌هایی برای بهبود کیفیت را دنبال کرده‌اند تا به پیشرفت‌هایی دست یابند ولی تلاش‌های آنان به نتایج روشنی نرسیده ممکن است ضعف فرهنگی داشته باشند. صاحب نظران نقش فرهنگ سازمانی را در یاری رساندن سازمانها برای دستیابی به اهدافشان همواره مهم می‌دانند. آنان نسبت فرهنگ به سازمان را مانند نسبت شخصیت به فرد عنوان می‌نمایند و اعتقاد دارند همانطور که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه‌های شخصیتی آنها کاوش کرد، برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد نیز باید در فرهنگ تفحص نمود.

## اهداف کلی تحقیق

این تحقیق مبتنی بر نظرات و آرای کارکنان و بر حسب نمونه‌ای است که نماینده واقعی کلیه کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان می‌باشد همچنین تحقیق حاضر

براساس الگوی معینی از فرهنگ سازمانی می‌باشد. لذا اهداف کلی در دو وجه تقسیم‌بندی شده است.

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

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

### فرضیه‌های تحقیق

حل بسیاری از مسائل علمی به کمک فرضیه‌های تحقیق صورت می‌گیرد، لذا یک رابطه‌ی فرضی میان دو متغیر (B,A) برای موضوع این تحقیق تعریف می‌گردد. بطوریکه برای توصیف فرهنگ سازمانی یک فرضیه عام و برای توصیف مؤلفه‌های الگو، فرضیاتی خاص تعریف می‌شود.

فرضیات الگو (Gordon, 1998:360)

الف - فرضیه عام

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

ب - فرضیات خاص

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

۲- بین فرهنگ مسئولیت‌پذیری کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

- ۳- بین فرهنگ *استانداردها* در میان کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین فرهنگ *پاداش‌ها* و قدردانی از کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین فرهنگ *شفافیت سازمانی* کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۶- بین فرهنگ *صمیمیت و حمایت* کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۷- بین فرهنگ *رهبری سازمانی* کارکنان در شرایط موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

**تعریف وضعیت موجود:** وضع موجود، بیانگر شرایط و وضعیت فعلی و جاری محیط کار کارکنان است. در واقع مطابق با آنچه که در حال حاضر کارکنان در محیط خدمت با آن مواجه هستند، می‌باشد.

**تعریف وضعیت مطلوب:** وضعیت مطلوب، بیانگر شرایط و وضعیت ایده‌آل محیط کار کارکنان است. اساساً آن چیزی است که کارکنان انتظار دارند و مطلوب نظر آنان است و می‌خواهند چنین وضعیتی در محیط فعالیت و خدمتی آنان بوجود آید.

### ماهیت فرهنگ سازمان

**فرهنگ سازمانی، شخصیت سازمان 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

باید انتظار داشت در هر شرکتی، معاونین، کارکنان مخصوص حمل، کارمندان دایره حسابرسی و کسانی که در دایره فروش هستند اصولاً در مورد شخصیت شرکت خویش ادراک یکسانی داشته باشند. فرهنگ سازمانی شیوه‌ی انجام گرفتن امور در سازمان را برای کارمندان مشخص می‌کند. ادراکی است تقریباً یکسان از سازمان که در همه اعضا وجود دارد. نمایانگر مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از سازمانی دیگر متمایز می‌کند. (هرسی و بلانچارد: ۲۵۲ - ۲۵۱).

**باید سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد.** یعنی سیستمی که اعضای آن درک و استنباط مشترکی از سازمان دارند. یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است و می‌تواند دارای ویژگی‌هایی نظیر انعطاف‌پذیری، دوستی، خلاقیت و صمیمیت باشد. سازمان‌ها نیز مانند افراد می‌توانند با صفات ویژه‌ای چون خشکی، مهربانی، گرمی، نوآوری و محتاط بودن مشخص گردند. پس می‌توانیم این شیوه‌ها را برای پیش‌بینی و ایجاد نگرش‌ها و نهادینه کردن رفتار درون این سازمان‌ها به کار گیریم. (هرسی و بلانچارد: ۲۵۲ - ۲۵۱).

سازمان‌ها بوسیله مدیران شایسته می‌توانند فرهنگ خلاق و مبتکر را جایگزین شیوه بی‌حالی و بی‌رمقی گذشته نمایند. آنان قادرند موفقیت خود را مدیون فرهنگ سخت‌کوشی، سادگی و صرفه‌جویی بدانند، و بر آن تاکید داشته باشند. سازمان‌ها ممکن است به سبب فرهنگ نوآور و خلاق خود زبانزد دیگران شوند. در واقع اینها نمونه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که موجب تفاوت و تمایز میان سازمان‌ها می‌گردد و صفات ویژه‌ای است که ماهیت سازمانها را مشخص می‌کند. (دفت ۶۳۱:۱۳۸۰)

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 می‌آید، دارای نوعی حساب و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است. طول عمر و دوره حیات سازمان‌ها از دوره زندگی هر یک از اعضای خود بیشتر است. یک سازمان به



صورت یک نهاد، به خودی خود دارای ارزش می‌شود. سازمان تنها به سبب کالاها یا خدماتی که تولید و عرضه می‌کند، عمر بی‌انتهای پیدا نمی‌کند. اگر اهداف اصلی و اولیه سازمان، اعتبار را از دست بدهد، در خود تجدید نظر می‌کند و موجودیت 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 کنند. الگوی خاصی از رفتار، مورد قبول همه اعضای سازمان قرار می‌گیرد. این الگو در همه جای سازمان به چشم می‌خورد 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 اعضا نسبت به یک سازمان دارند فرهنگ سازمانی، از مجموعه‌ای ویژگی‌های اصلی تشکیل شده که سازمان برای آنها ارزش قائل است (رابینز، ۱۳۷۸: ۱۰۵۹).

### خصوصیات یک فرهنگ سازمانی قوی

- ۱- **توافق میان مدیریت میان بلندپایه و کارکنان رده پایین:** با آنکه فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای همگانی و مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد، ولی باید همواره توجه داشت که ممکن است دست کم میان آرزوها و باورهای بنیادی مدیریت بلندپایه و باورها و هنجارهای روزانه‌ای که رده‌های پایین سازمان با آنها پیوند دارند و به آنها گرایش پیدا می‌کنند، یک جدایی مهم و آشکار وجود داشته باشد (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۷-۱۶).
- ۲- **توافق میان اعضا:** در یک فرهنگ سازمانی قوی بین اعضای یک سازمان روی اهمیت ارزش‌های خاص توافق وجود دارد (دفت، ۱۳۸۰: ۶۳۹). فرهنگ قوی سازمانی حرکت 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 تحقق اهداف سازمان تلاش می‌نمایند فراهم می‌شود. (فخیمی، ۱۳۷۹: ۵۰۴).

۳- **شکل‌ها و جلوه‌های فرهنگی:** در سازمان پیوسته شاهد جشن‌ها، داستانها، قهرمانان و شعارهایی هستیم (دفت، ۱۳۸۰: ۶۳۹).

۴- **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 کشش و جاذبه‌ای وجود دارد که افراد را برای یکی شدن با هم ترغیب می‌نمایند.

۵- **افزایش بهره‌وری:** یکی از فرضیه‌هایی که مکرراً مورد اشاره واقع می‌شود، این است که فرهنگ قوی، سازمان را قادر می‌سازد تا به انجام وظایف به نحو مطلوب پردازد. دو نفر از محققان به نامهای دیل و کندی عقیده دارند که فرهنگ قوی سازمانی موجب بالا رفتن کارایی شده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد (فخیمی، ۱۳۷۹: ۵۰۴).

۶- **همراهی گسترده کارکنان:** در سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی قوی برخوردارند اغلب از همراهی وسیع و گسترده کارکنان سازمان بهره‌مند هستند. در چنین وضعی مدیران کوشش می‌کنند تا دامنه آگاهی‌های کارکنان گسترده شود و تفاهم افزایش یابد و نگرش "ما و شما" در میان بخش‌های گوناگون به کمترین اندازه برسد. (طوسی، ۱۳۷۲: ۲۰).

۷- **کاهش جابجایی:** در فرهنگ قوی افراد به شغل خود علاقه وافری دارند و آنرا به نحو احسن انجام می‌دهند. رضایت افراد بالا است و ترک خدمت و جابجایی کمتر است. در این حال فرهنگ سازمانی عاملی مثبت در جهت اثربخشی خواهد بود. (رابینز، ۱۳۷۸: ۱۰۶۵).

۸- **تطبیق و سازگاری:** فرهنگ سازمانی که با محیط خارجی ناسازگار باشد محکوم به شکست است تحقیقی که روی فرهنگ صدها شرکت انجام شده به

این نتیجه رسیده است که اگر فرهنگ سازمانی نتواند با عوامل خارجی سازگار گردد ناموفق است (دفت، ۱۳۸۰: ۶۳۹).

### فرهنگ قوی؛ متناسب با ارزش‌های بنیادی

فرهنگ قوی باید متناسب با شایستگی‌ها و ارزش‌های بنیادی باشد. فرهنگ سازمانی چسب اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک و آرمان‌های اجتماعی سازمان را به هم می‌پیوندد. سرشت ارزش‌های بنیادی یک فرهنگ، از نیرومندی و قوت آن مهمتر است. برای نمونه فرهنگی قوی ولی مقاوم در برابر دگرگونی ممکن است از جهت سودآوری و رقابت انگیزی از فرهنگی سست ولی نوآفرین بدتر باشد. از اینرو، هنگامی که به ارزشیابی فرهنگ سازمانی می‌پردازیم. باید هم به تناسب و شایستگی راهبردی ارزش‌های بنیادی و هم به نیرومندی آن توجه کنیم (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۵۵)

### پیشینه تحقیق در ایران

در مورد فرهنگ سازمانی و ارائه الگوها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، بویژه متناسب با شرایط و اوضاع سازمان‌ها و صنایع ایران و فرهنگ بومی و اینکه چه مؤلفه‌های اصلی باید الگوی 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 برخی دیگر، متفاوت از الگوی «گردن» فرهنگ سازمانی را بررسی و توصیف کرده‌اند. در این پژوهش چهارده الگو مورد مطالعه قرار گرفته است.

۱- *الگوی هفتگانه گردن*: در این تحقیق فرهنگ سازمانی با عناصر و مولفه‌های هفتگانه فرهنگ سازمانی الگوی «گردن» مورد بررسی قرار گرفته است (رجوع شود به: Gordon, 1998).

۲- *الگوی استیفن 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، ۱۳۷۸: ۱۰۶۰).

به طور خلاصه می‌توان گفت مبانی علمی دو الگوی فرهنگ سازمانی مذکور (گردن 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 الگوهایی 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 روشی 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 (دفت، ۱۳۸۰: ۵۲).

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

۳- *الگوی دوریس و میلر*: یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران حاکم بر سازمان‌ها است. کتز دو وریس و میلر در بررسی انواع فرهنگ‌های سازمانی، الگویی از انواع فرهنگ سازمانی

را در قالب شخصیت مدیران عنوان نموده‌اند. این دو نفر پنج نوع شخصیت به سازمان‌ها نسبت داده‌اند (طوسی، ۱۳۷۲: ۸۳-۷۶).

۴- *الگوی هاروی و براون*: الگویی که از سوی دونالد هاروی و دونالد براون ارائه گردیده است، میزان قدرت و اقتدار و یا ضعف و سستی 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 هنجارها و میزان تعهد اعضا به باورها و ارزش‌ها می‌توان به انواع فرهنگ سازمانی دست یافت (مشبکی، ۱۳۷۷: ۴۴۴).

۵- *الگوی لیت وین و استرنیگر*: در مطالعه‌ای که توسط دو تن از محققین به نام‌های لیت وین و استرنیگر در خصوص فرهنگ سازمانی انجام شده ۹ عامل به عنوان مهمترین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطرح شده است. آنها پس از تدوین الگو، از طریق پرسشنامه نگرش کارکنان را درباره عناصر مورد بررسی اخذ نموده آنها را ارزیابی و تفسیر کرده و با توجه به نتایج حاصل از آن، در مورد فرهنگ سازمان قضاوت می‌کرده‌اند (زارعی متین، ۱۳۷۴: ۷۴).

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

۷- *الگوی هریسون و هندی*: هریسون و هندی سازمانها را بر حسب چهار نوع فرهنگ سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند (فخیمی، ۱۳۷۹: ۵۱۰-۵۰۷):

الف - *فرهنگ قدرت*: سازمانهای 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 تعریف 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 وسیله‌ای است که خدمات مورد علاقه افراد را ارائه می‌دهد.

۸- الگوی جفری سونی فیلیپ: این پژوهشگر دانشگاه اموری از نتایج تحقیقات خود، سازمان‌های کنونی را بر حسب دارا بودن چهار نوع فرهنگ طبقه‌بندی نموده است (رابینز، ۱۳۷۸: ۱۰۶۳ - ۱۰۶۰).

۹- الگوی پیترز و واترمن: هشت عنصری که این دو اندیشمند در این الگو بیان داشته‌اند، به عنوان رمز موفقیت و عامل اثربخشی مدیران در سازمان‌های موفق شناخته‌اند (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۱۳۱).

۱۰- الگوی گردن، تمز و هالفیل: این الگو متشکل از ۱۰ 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 روی 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 متین، ۱۳۷۴: ۴۳).

۱۱- الگوی ریچارد دفت: میان استراتژی سازمان‌ها و محیط خارجی و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد. در این الگو این رابطه نشان داده شده است (دفت، ۱۳۸۰: ۶۴۸ - ۶۴۴).

۱۲- *الگوی هافستد*: گیرت هافستد، روانشناس اجتماعی، در اوایل دهه ۱۹۷۰ به اتفاق همکارانش به یک تحقیق گسترده در زمینه مباحث فرهنگی دست زد. آنها با توزیع ۱۱۶۰۰۰ پرسشنامه به ۲۰ زبان در میان کارکنان شرکت IBM در ۷۰ کشور جهان، بزرگترین تحقیق را در نوع خود انجام داده‌اند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷: ۲۵۰-۲۴۷).

۱۳- *الگوی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی: الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی* در محیط کار و نقش آن بر ضایع شغلی، در سال ۱۳۷۴ توسط یکی از دانشجویان مقطع دکترا تبیین گردیده است. در این پژوهش ۲۶ 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 کتب دینی و جهان بینی توحیدی و سیره ائمه اطهار و به کمک نظرات استادان علوم دینی و حوزه‌های علمیه، اساتید دانشگاهها و مدیران عالی سازمان‌ها و از طریق پرسشنامه تهیه نموده است (زارعی متین، ۱۳۷۴: ۱۴۳).

۱۴- *الگوی ادگار شاین*: برای درک بهتر مفهوم فرهنگ دو فرضیه اساسی انسجام درونی و تطابق بیرونی به ما کمک می‌کند. این موضوعی است که اولین بار دو روانشناس به نام‌های کلاک هولن و استرویدیک مطرح کرده‌اند. پژوهشگران و اندیشمندان علم مدیریت در مطالعات و تحقیقات از این فرضیات که در واقع ابعاد کلیدی فرهنگ هستند، استفاده می‌کنند. آقای ادگار شاین برای فرهنگ سازمانی با توجه به دو فرضیه مذکور (انسجام درونی و تطابق بیرونی) الگویی در ۶ بعد ارائه نموده که ابعاد آن عبارتند از: رابطه با طبیعت، فعالیت انسان، 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 گردیده است. این

تقسیم بندی در آزمون‌های آماری شکل گرفته است. همچنین پیشنهادهایی به تفکیک ساختاری و رفتاری مطرح گردیده است.

### قلمرو جامعه آماری

از آنجایی که هدف از این تحقیق بررسی فرهنگ سازمانی در یک گروه صنعتی، تولیدی می‌باشد، بطور مختصر قلمرو جامعه آماری تحقیق معرفی می‌گردد. قلمرو جامعه آماری بخشی از گروه صنایع حدید است که در تهران استقرار یافته و از سه نوع صنعت مستقل تشکیل گردیده است که دارای ستادها، مراکز و کارخانجات و کارگاه‌های تولیدی متفاوتی هستند.

**مقیاس لیکرت:** در این تحقیق در طراحی پرسشنامه از مقیاس درجه بندی لیکرت که یک مقیاس مرکب است استفاده شده است. در پرسشنامه برای هر سؤال نظر پاسخ دهنده در مورد وضعیت موجود از ۱ تا ۵ از خیلی کم، کم، تا حدی، زیاد، و خیلی زیاد سؤال می‌شود.

**روش نمونه‌گیری گروهی:** برای بیشتر کردن شباهت نمونه به جامعه و افزایش دقت نمونه‌برداری برای برآورد 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 عام و خاص تحقیق برای تعیین تفاوت معنی‌دار میان دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان و آزمون آن‌ها (تحلیل واریانس) روی فرضیه واحد به منظور تعیین یکسان بودن وضعیت موجود در تمام مراکز چهارده‌گانه جامعه آماری و تحلیلی که از این آزمون‌ها بدست آمده، یافته‌های تحقیق در سازمان مورد نظر بشرح ذیل می‌باشد.



- ۱- میان فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- میان مؤلفه‌ی سازگاری فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- میان مؤلفه‌ی مسئولیت‌پذیری فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- میان مؤلفه‌ی استانداردها در فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- میان مؤلفه‌ی پاداش‌ها در فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۶- میان مؤلفه‌ی صمیمیت و حمایت فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۷- میان مؤلفه‌ی شفافیت سازمانی فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۸- میان مؤلفه‌ی رهبری فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب از نظر کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۹- وضعیت موجود در کلیه مراکز چهارده‌گانه بجز مراکز شماره دوازده از نظر کارکنان یکسان است.
- ۱۰- 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.
- ۱۱- میانگین وضعیت موجود برای تک تک مولفه‌ها کمتر از سه می‌باشد. مفهوم آن، این است که همه مولفه‌ها از نظر کارکنان ضعیف ارزیابی می‌گردند.

## پیشنهادهای

۱. نظام فعلی پاداش‌ها در واحدهای صنفی و سنادی در کلیه صنایع تابعه باید مورد بازنگری سیستماتیک قرار گیرد.
۲. تسهیلات اعطایی به افراد باید مبتنی بر نظام ارزیابی و ضوابط روشن و شفاف باشد. تسهیلات باید با رعایت اصولی مدون و تعریف شده به گونه‌ای عادلانه توزیع گردد. و به شدت از رویه‌های سلیقه‌ای و تصمیمات شفاهی پرهیز شود.
۳. فضای رهبری سازمان برای ارتقای سطح صمیمیت و حمایت کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد.
۴. به مدیران در واحدهای مختلف اجازه داده شود تا در سبک‌های رهبری، آزادی انتخاب داشته باشند.
۵. سطح صمیمیت و حمایت بین مدیران و کارکنان ارتقا یابد.
۶. شرایطی ایجاد شود تا افراد بتوانند نظارت و ایده‌های خود را در جهت بهبود امور با مسئولین بطور ازادانه در میان گذارند.
۷. اعتماد سازی بصورت یک اقدام مستمر و دائمی باشد.
۸. با تشویق و حمایت سازنده، روحیه مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری افزایش یابد.
۹. تحول در گروه و حضور در صحنه رقابت برای تولید محصول و ارائه خدمات مطلوب به مشتری، نیازمند نگرشی نو به ارزش‌ها و بهبود روابط انسانی و شیوه‌های تولید می‌باشد.
۱۰. سبک و شیوه اداره امور متناسب با توانایی و تخصص افراد و نوع کارها انتخاب گردد.
۱۱. تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، تولید با کیفیت، تعالی صنعت و استاندارد سازی در اولویت قرار داده شود.

۱۲. به نیروی انسانی به عنوان منشأ و ریشه تحول توجه شود. برای تربیت کادرهای تخصصی برای تولید و ارائه خدمات مطلوب، سرمایه‌گذاری شود.
۱۳. نظم و انضباط دقیقی در گروه بوجود آید و با هر گونه تخلف برخورد اصولی صورت گیرد.
۱۴. امنیت شغلی توأم با رقابت سالم در میان کارکنان ایجاد گردد.
۱۵. گروه به سمت عدم تمرکز و بازنگری در وظایف و تفویض اختیارات جهت‌گیری کند.
۱۶. مسئولیت‌ها متناسب با اختیارات باشد.
۱۷. سیستم ارزیابی جامع برای ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی گردد.
۱۸. سیستم مشارکت برای دریافت پیشنهادات به نحو شایسته‌ای پیاده شود.

## منابع و مآخذ

### منابع فارسی

- ۱ - رایبنز، استیفن پی. (۱۳۷۸). *رفتار سازمانی*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.
- ۲ - رحمان سرشت، حسین، (۱۳۷۷). *نظریه‌های سازمان و مدیریت*. فن و هنر، جلد اول، چاپ اول.
- ۳ - زارعی متین، حسن، (۱۳۷۴). *تبیین الگوهای فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی*. دانشنامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۴ - دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۰). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ سوم.
- ۵ - دیویس، استانی، (۱۳۷۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، مروارید، چاپ اول.
- ۶ - شریف‌زاده، فتاح و کاظمی، مهدی، (۱۳۷۷). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. قومس، چاپ اول.
- ۷ - شنايدر، سوزان سی. و بارسو، ژان لویی، (۱۳۷۹). *مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها*. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول.
- ۸ - طوسی، محمد علی، (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*. مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- ۹ - فخمی، فرزاد، (۱۳۷۹). *سازمان و مدیریت*. هستان، چاپ اول.
- ۱۰ - مشبکی، اصغر، (۱۳۷۷). *مدیریت رفتار سازمانی*، تحلیل کاربردی، ترمه.

۱۱- هرسی، کنت و بلانچارد، مبانی رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری، جهاد دانشگاهی.

#### منابع لاتین

1 – Gordon, Judithr, (1998). *ORGANIZATION BEHAVIOR*, Prentice Hall.

