

پژوهش نامه مطالعات مرزی، سال هفتم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۸

تعیین ویژگی‌های مطلوب فرهنگ سازمانی در فرماندهی مرزبانی ناجا و ارزیابی وضعیت موجود

صدیقه سادات‌هاشمی^۱

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۱۸

چکیده

زمینه و هدف: فرهنگ سازمانی به ویژه در سازمان‌هایی که مدت نسبتاً زیادی از تشکیل آن‌ها می‌گذرد، از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌ها است. این مقاله در صدد است تا ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مطلوب فرماندهی مرزبانی ناجا را تعیین و وضعیت فعلی آن را مورد ارزیابی قرار دهد.

روش: پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا، پیمایشی- توصیفی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و فرماندهان عالی مرزبانی در ستاد این فرماندهی (جایگاه‌های ۱۷ و بالاتر) تشکیل داده‌اند و برابر جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۴۲ نفر برآورد گردید. داده‌ها به کمک پرسشنامه روا و پایا (آلفای کرونباخ ۰/۸۴) جمع‌آوری و با استفاده از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و تی تک نمونه و دو نمونه‌ای، در نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها و نتایج: پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی مورد انتظار مدیران عالی فرماندهی مرزبانی، تیم‌گرا، مشوق نوآوری و ریسک، نتیجه‌گرا، تحول‌گرا و آینده‌نگر، دارای کارکنانی دقیق، تحلیلگر و رقابت‌جو و مدیرانی حساس به تاثیر پیامد تصمیمات بر کارکنان است. این در حالی است که در همه این ابعاد اگرچه وضع موجود از سطح متوسط بهتر ارزیابی شده، اما به استثنای تحول‌گرایی، بین وضع موجود و مطلوب آن شکاف قابل توجه وجود دارد. بیشترین فاصله نیز به بعد فرهنگی تیم‌گرایی اختصاص دارد و این امر تلاش هدفمند برای بهبود ابعاد فرهنگ سازمانی را ضروری می‌سازد.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، فرماندهی مرزبانی، ناجا، مدیران عالی، فرآیند، تیم

۱. دکترای مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه تهران و استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین؛ ss.hashemi.spo@ut.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها ساخت‌های اجتماعی پیچیده‌ای هستند. وقتی که مدت‌ها قبل «فردریک تیلور»^۱ (۱۹۱۴)، اصول مدیریت علمی را بر پایه کارسنجی و زمان‌سنجی برای اداره سازمان‌ها بیان کرد، هنری فایول^۲ (۱۹۱۶)، از اصول چهارده گانه مدیریت نام برد و «ماکس وبر»^۳ (۱۹۱۰)، بهترین ساختار را برای اداره سازمان‌ها پیشنهاد داد، باورشان این بود که سازمان‌ها را همانند ماشین می‌توان راند. اما خیلی زود پیشگامان علم مدیریت دریافتند که سازمان‌ها بر خلاف آنچه این سه دانشمند گفته بودند، تنها مجموعه‌هایی ماشینی و سخت نیستند، بلکه بعد فنی و سخت سازمان‌ها تنها یکی از جنبه‌های سازمان است. سازمان‌ها به دلیل وجود عنصر انسانی دارای یک بعد اجتماعی بسیار قدرتمند هستند (مک‌گریگور^۴، ۱۹۶۰) که علاوه بر وجود تمام امکانات سخت‌افزاری، ممکن است شکست بخورند و برعکس، در شرایط وجود کمبود منابع، با وجود این عنصر، موفقیت را تجربه کنند. یکی از مهم‌ترین عوامل نرم موثر بر موفقیت و شکست سازمان‌ها، فرهنگ حاکم بر آن‌ها است.

فرهنگ که به اعتقاد ادگار شاین^۵ (۱۹۹۰)، الگویی از مفروضات اساسی و بنیادی است که گروهی از افراد آن را برای مقابله با مسائل انطباقی با محیط خارجی و انسجام در محیط داخلی، ابداع و کشف و ایجاد کردند، غالباً متأثر از ارزش‌ها و باورهای موسسان و ایجاد کنندگان سازمان شکل می‌گیرد، به تدریج نهادینه می‌شود و به سختی و در فرآیندی بسیار زمان‌بر و کند قابل تغییر است. فرهنگ در سازمان‌ها از این حیث دارای اهمیت است که درست مانند شخصیت برای انسان، می‌تواند در بسیاری از جهت‌گیری‌های سازمان و نتایجی که به دست می‌آورد نقش ایفا کند و به همین دلیل از جمله موضوعات سازمانی

-
1. Frederick Winslow Taylor
 2. Henry Foyol
 3. Max Weber
 4. MacGregor
 5. Schein, E. H.

است که عمیقاً شایسته توجه و مدیریت است. همچنین از آنجا که فرهنگ، به رفتارهای افراد سازمان جهت می‌دهد، بهترین ابزاری است که مدیران با هدایت درست آن می‌توانند از بهره‌وری و رشد سازمان خود اطمینان پیدا کنند.

پلیس از اساسی‌ترین و ابتدایی‌ترین سازمان‌های جامعه است که در مورد ضرورت وجود و ماهیت وظایف آن که به امنیت پیوند خورده، هیچ تردیدی در هیچ مکتب سیاسی وجود ندارد. این سازمان بسیار گسترده و با وظایف متعدد در گستره جمهوری اسلامی ایران انجام وظیفه می‌کند و به دلیل مأموریت بسیار سنگین «استقرار نظم و امنیت، تأمین آسایشی عمومی و فردی و نگهداری و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در قلمرو کشور جمهوری اسلامی ایران» (قانون تشکیل ناجا، ۱۳۶۹، ماده ۳)، که بر عهده دارد، ناگزیر است از تمام ظرفیت‌های ممکن خود برای اجرای بهینه این مأموریت استفاده نماید. یکی از کلیدی‌ترین این ظرفیت‌ها، فرهنگ سازمانی پلیس است که از نظر توانایی ایجاد تغییرات بهینه، درست مانند اهرم عمل می‌کند. به عبارتی، سرمایه‌گذاری روی فرهنگ سازمانی، می‌تواند پیامدها و ثمرات بسیار ارزشمند و برجسته‌ای داشته باشد که حتی می‌تواند در جبران کاستی سایر منابع ضروری برای موفقیت سازمان مانند ساختار، تجهیزات، نیروهای انسانی و... نقش اساسی ایفا کند. از طرفی بی‌توجهی به آن و حاکم شدن فرهنگ ضدبهره‌وری در سازمان، می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در سایر بخش‌ها را نیز هدر داده و اتلاف کند. این امر فرهنگ سازمانی را به عنوان یک نقطه حساس در کانون توجه قرار می‌دهد.

از آنجا که پلیس ساختاری بسیار پیچیده دارد و از بخش‌های متعدد با وظایف متنوع تشکیل شده است، بسیار طبیعی است که فرهنگ حاکم بر هر پلیس تخصصی، متفاوت از فرهنگ حاکم بر سایر پلیس‌ها باشد، بنابراین در صورت که انگیزه مطالعه فرهنگ سازمانی پلیس وجود داشته باشد، ناگزیر باید هر پلیسی از این جهت جداگانه مطالعه شود. فرماندهی مرزبانی از پلیس‌های تخصصی ناجا است که عملاً دارای پیشینه طولانی است و از سال

۱۳۸۸ به عنوان یک فرماندهی مستقل، ماموریت «مراقبت و کنترل از مرزهای جمهوری اسلامی ایران، اجرای معاهدات و پروتکل‌های مصوبه مرزی و استیفای حقوق دولت و اتباع مرزنشین جمهوری اسلامی ایران در مرزها و محدوده انحصاری اقتصادی دریاها» (قانون تشکیل ناجا، ۱۳۶۹، بند ۱۰ ماده ۴)، را عهده دار است. این فرماندهی علاوه بر سنگینی مسئولیت، به دلیل گستردگی مرزهای کشور، شرایط نسبتاً نامناسب آب و هوایی در بسیاری از مناطق، وجود ناامنی در برخی مناطق حوزه ماموریتی و البته امکانات به نسبت محدود سازمانی، با مشکلات و چالش‌های سخت افزاری بسیاری مواجه است و ثبات نسبی این شرایط دشوار، اهمیت تقویت جنبه‌های نرم از جمله تقویت تعهد نیروی انسانی و ترویج و توسعه فرهنگ مثبت سازمانی را برای جبران این کاستی‌ها مضاعف نموده و در اولویت قرار می‌دهد. به عبارت ساده‌تر، در شرایط محدودیت‌ها و محرومیت‌های نسبتاً پایدار، تلاش برای ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند تا حد زیادی جبران‌کننده باشد. از سوی دیگر، به دلیل استقلال نسبی این فرماندهی در اداره امور مرزبانی و کارکنان آن در مقایسه با سایر پلیس‌های تخصصی و نیز اهمیت نقش مرزبانان در تامین امنیت مرزها به طور کلی و به طور ویژه در شرایطی فعلی که مرزهای کشور متاثر از همسایگان خود ناآرامی‌هایی را تجربه می‌کنند، فرهنگ سازمانی این فرماندهی جامعه مناسبی برای پژوهش است. برای این منظور، اولین اقدام لازم، تعیین فرهنگ سازمانی مطلوب این سازمان است و پس از آن ارزیابی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی؛ با شناسایی این دو وضعیت، شکاف بین وضع موجود و مطلوب آشکار شده و زمینه‌های برنامه‌ریزی و تلاش هدفمند خود را نمایان می‌سازد. در این راستا، هدف پژوهش حاضر تعیین ویژگی‌های مطلوب فرهنگ سازمانی در فرماندهی مرزبانی ناجا و ارزیابی وضعیت موجود آن است.

ماهیت فرهنگ سازمانی: تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده‌اند. لوئیس^۱ (۱۹۸۳)، فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای از دریافت‌ها و تفاهم‌های

1. Louis

مشترک برای سازمان دادن کنش‌ها است که به عنوان زبان نمادی برای بیان تفاهم مشترک به کار می‌رود». پترز و واترمن^۱ (۱۹۸۲)، فرهنگ را مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک غالب و دارای ارتباط منطقی که با وسایل نمادین مانند داستان‌ها، افسانه‌ها، حکایت و کلمات قصار مبادله می‌شود»، تعریف کرده‌اند. دنیسون^۲ (۱۹۹۰)، فرهنگ سازمانی را کاربردی برای تعیین ارزش‌ها، اعتقادات، فرضیات و شیوه‌های مشترکی می‌داند که نگرش و رفتار اعضا را در سازمان شکل می‌دهد و سپس هدایت می‌کند. رایترز و کالتر^۳ (۲۰۰۸)، ص ۳۸، نیز فرهنگ سازمانی را «نظام معانی مشترکی می‌داند که به وسیله اعضای سازمان حفظ و به تمایز سازمان از سازمان‌های دیگر منجر می‌شود». بر اساس تعاریف ارائه شده به نظر می‌رسد روی این تعریف از فرهنگ سازمانی توافق جمعی وجود دارد: «فرهنگ سازمانی به سیستمی از ارزش‌های مشترک میان اعضا اشاره دارد که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند» (بکر^۴، ۱۹۸۲، ص ۵۱۷). فرهنگ سازمانی در یک نگاه نزدیک، مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی است که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است (رایترز و جاج، ۳۸۹، ص ۵۶۶). همچنین می‌توان ادعا کرد همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند توافق دارند که فرهنگ: کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است، تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند، به رسوم و نهادها مربوط می‌شود، توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است و تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

کارکردهای فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی دارای کارکردهای متفاوتی است؛ مورد اول اینکه، مرزها را مشخص می‌کند؛ یعنی باعث می‌شود سازمان از سازمان‌های دیگر مجزا شود. دوم اینکه، به اعضای سازمان هویت می‌بخشد. سوم اینکه، متعهد شدن به چیزی

1. Petirs& Waterman
2. Denison
3. Calter
4. Becker

فرا تر از منافع شخصی را تسهیل می کند. چهارم اینکه، پایداری سیستم اجتماعی را تقویت می کند؛ فرهنگ نوعی چسب اجتماعی است که با فراهم کردن استانداردهای گفتار و کردار برای کارمندان، اجزای سازمان را در کنار هم حفظ می کند. آخرین کارکرد فرهنگ نیز این است که نقش سازوکار کنترلی را ایفا می کند که نگرش ها و رفتارهای کارمندان را هدایت کرده و به آنها شکل می دهد. این کارکرد اهمیت ویژه ای دارد، چرا که در واقع نشان می دهد فرهنگ قوانین بازی را تعیین می کند (رایبیز و جاج، ۱۳۸۹، ص ۵۷۱).

فرهنگ های قوی: امروزه تفکیک فرهنگ های قوی و ضعیف به امری رایج تبدیل شده است. در واقع، فرهنگ های قوی تاثیر بیشتری بر رفتار کارکنان دارند. در یک فرهنگ قوی، ارزش های سازمان به شدت حفظ شده و به صورت گسترده بین اعضا به اشتراک گذاشته می شود. هر چه ارزش های اصلی بیشتر مورد پذیرش اعضا بوده و تعهد بیشتری نسبت به آنها داشته باشند، فرهنگ قوی تر خواهد بود. بر این اساس، فرهنگ قوی به این دلیل بر رفتار اعضا تاثیر زیادی دارد که میزان زیاد اشتراک گذاری و شدت آن باعث می شود جو سنگینی برای کنترل رفتار ایجاد شود. فرهنگ قوی نشانگر این موضوع است که اعضا در مورد ماهیت وجودی سازمان با یکدیگر توافق زیادی دارند. این همدلی قوی باعث می شود اعضا نسبت به سازمان همبستگی، وفاداری و تعهد پیدا کنند و این ویژگی ها نیز سبب می شود تمایل کارکنان به ترک سازمان کاهش پیدا کند (وندنبرگ، ۱۹۹۹).

الگوهای فرهنگ سازمانی: برای فرهنگ سازمانی الگوهای مختلفی با رویکردهای متفاوتی ارائه شده است که در ادامه به برخی از معروف ترین آنها اشاره می شود.

مدل دنیسون: یکی از مدل‌های جدید در فرهنگ‌سازمانی، مدل دنیسون^۱ (۱۹۹۰) است که برای تغییر سازمانی و اندازه‌گیری عملکرد آن مدل مناسبی است. او در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را اینگونه برشمرد: ۱. درگیر شدن در کار، ۲. سازگاری، ۳. انطباق پذیری و ۴. مأموریت یا رسالت که هر یک از این ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

- درگیر شدن در کار، با سه شاخص: توانمندسازی^۲، تیم‌سازی^۳ و توسعه قابلیت‌ها؛
- سازگاری (ثبات و یکپارچگی)، با سه شاخص: ارزش‌های بنیادین^۴، توافق^۵ و هماهنگی و پیوستگی^۶؛

- انطباق‌پذیری، با سه شاخص: ایجاد تغییر^۷، مشتری‌گرایی^۸، یادگیری سازمانی^۹؛
- رسالت، با سه شاخص: گرایش و جهت‌گیری استراتژیک^{۱۰}، اهداف و مقاصد^{۱۱} و چشم‌انداز^{۱۲}.

مدل ویلیام اوچی: ویلیام اوچی^{۱۳} (۱۹۸۵)، فرهنگ سازمانی را در سه گروه مؤسسات با عناوین مؤسسات نمونه آمریکایی، مؤسسات نمونه ژاپنی و مؤسسات آمریکایی نوع Z مشخص و تجزیه و تحلیل نمود. بر مبنای این تحلیل اوچی فهرستی از هفت موضوع اساسی را ارائه نمود که این نوع سه موسسه می‌توانند بر مبنای آن مورد مقایسه قرار گیرند. این هفت ویژگی عبارتند از: تعهد نسبت به کارکنان در سازمان، سیستم ارزشیابی سازمان، مسیر

1. Denison
2. Empowerment
3. Team Orientation
4. Core Values
5. Agreement
6. Coordination & Integration
7. Creating Change
8. Customer Focu
9. Organizational Learning
10. Strategic Direction & Intent
11. Goals & Objectives
12. Vision
13. W.Ouchi

شغلی کارکنان، سیستم تصمیم گیری در سازمان، مسئولیت کارکنان و میزان توجه سازمان به کارکنان.

مدل کرمرون و کوئین: کرمرون و کوئین^۱ (۲۰۱۱)، چهار نوع فرهنگ را در سازمانها نام برده و برای هر کدام ویژگی‌هایی را برشمرده که عبارتند از:

فرهنگ عقلایی: در این نوع فرهنگ‌ها هدف، تحقق اهداف سازمانی است و بازده و عملکرد بالا مشخصه اصلی این فرهنگ است که مرجع اختیار آن در دست رئیس سازمان است. نحوه تصمیم‌گیری به صورت عقلایی و سبک رهبری هدایتی و هدف مدار است؛ فرهنگ ایدئولوژیک (توسعه‌ای): در این نوع فرهنگ، تحقق مقاصد گروه و رسالت‌ها در سازمان مورد توجه است اما با رهبری کاریزما. منبع قدرت ارزشی بوده و نوع تصمیم‌گیری قضاوتی است؛

فرهنگ توافقی: هدف این نوع فرهنگ سازمانی بقای گروه است. نوع مرجع اختیار با عضویت فرد در گروه تعیین می‌شود. منبع قدرت غیررسمی، تصمیم‌گیری مشارکتی و سبک رهبری حمایتی و دوستانه از مشخصه‌های این نوع فرهنگ است؛ فرهنگ سلسله مراتبی: تمرکز این نوع فرهنگ بر منطق داخل سازمان بوده و تأکید آن بر استمرار و تداوم فرایندهای موجود است. هدف سازمان‌هایی که بر فرهنگ سلسله مراتبی تأکید دارند، اجرای قوانین است.

مدل چارلز هندی: چارلز هندی (۱۹۹۶)، چهار نوع فرهنگ را معرفی کرده است. این چهار فرهنگ عبارتند از:

فرهنگ کانونی: پایه و اساس فرهنگ کانونی، قدرت، ارتباطات و احترام است. این فرهنگ، اغلب در سازمان‌هایی وجود دارد که در آنها، افراد هم‌روحیه و هم‌عقیده هستند و یک کارآفرین کاریزماتیک هسته اصلی سازمان است. رونق این فرهنگ در برتری سرعت نسبت به دقت است. مدیران و تیم‌ها بر اساس خواسته مدیرعامل تصمیم می‌گیرند. به همین

1. Cameron & Quinn

دلیل همدلی با رهبر سازمان ضروری است.

فرهنگ نقش‌محور: فرهنگ نقش-محور معمولاً در سازمان‌های بزرگ، سلسله‌مراتبی و اداری وجود دارد. رویکرد کاری سازمان بر اساس نقش یک فرد است یا کار خاصی که نیاز به تکمیل شدن دارد. ارزش‌ثبات، کارایی و قابل پیش‌بینی بودن بیشتر از نیازهای فردی است.

فرهنگ کاری: در فرهنگ کاری، عملکرد افراد بر اساس نتایج و شمار مشکلاتی که حل کرده‌اند، قضاوت می‌شود. تخصص، استعداد، خلاقیت و توانایی حل مشکلات، ارزشمند است و افرادی که صاحب این خصوصیات باشند، لایق دریافت پاداش هستند. در این فرهنگ، سطح مشارکت و انگیزه بالا است و معمولاً سازمان متشکل از متخصصان حرفه‌ای است که تمایل واقعی به پیشرفت سازمان دارند.

فرهنگ اگزیستانسیالیست: در سه فرهنگ نخست، افراد زیردست سازمان بودند و وجودشان به خاطر کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش بود. در فرهنگ اگزیستانسیالیست، سازمان وجود دارد تا به رسیدن افراد به اهدافشان کمک کند. در اینجا، استعداد و مهارت‌های افراد، بزرگ‌ترین سرمایه سازمان است.

مدل فرهنگ سازمانی رابینز: رابینز به عنوان یکی از برجسته‌ترین دانشمندان رفتار سازمانی در آخرین ویراست کتاب خود به همراه جاج، بر اساس پژوهش‌های متعدد و از جمله پژوهش اوریلی، چاتمن و کادول^(۱۹۹۱، ص ۵۱۲)، اظهار داشته که فرهنگ سازمانی دارای هفت ویژگی اصلی است:

نوآوری و پذیرش ریسک: میزانی که نوآوری و ریسک در کارمندان تشویق شده است؛
توجه به جزئیات: میزانی که از هر کارمند انتظار می‌رود تا دقت، تجزیه و تحلیل و توجه به جزئیات را نشان دهد؛

1. O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell

نتیجه‌گرایی: میزانی است که یک مدیر روی نتایج و پیامدها تمرکز می‌کند، نه تکنیک‌ها و فرآیندهای مورد استفاده برای دستیابی به آن پیامدها؛

مردم‌گرایی: میزانی که مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود تاثیر پیامدهای آن تصمیمات را بر افراد درون سازمان مد نظر قرار می‌دهند؛

تیم‌گرایی: میزانی که فعالیت‌های سازمان حول تیم‌ها سازمان‌دهی شده است، نه افراد؛
تهاجمی: میزانی که افراد سازمان تهاجمی و رقابت‌جو هستند و نه ساده‌گیر و سهل‌انگار؛
پایداری: میزانی که فعالیت‌های سازمان بر حفظ وضع موجود در مقایسه با رشد تأکید می‌کند (رایبزر و جاج، ۱۳۸۹، ص ۵۶۷).

پیشینه پژوهش: پژوهش‌های نسبتاً زیادی وجود دارند که به موضوع فرهنگ سازمانی در انواع مختلف سازمان‌ها پرداخته‌اند. در این بخش به تعدادی از این پژوهش‌ها که قصد شناسایی و توصیف فرهنگ سازمان‌های مختلف را داشته‌اند پرداخته می‌شود.

- سعیدی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با هدف شناسایی فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی علی‌آباد کتول، از مدل کویین و گارت استفاده نموده و دریافته است که فرهنگ حاکم بر این سازمان، فرهنگ سلسله‌مراتبی است.

- کوچکی سیاه‌خاله سر، قیومی و حسن‌مرادی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با هدف بررسی رابطه فرهنگ سازمانی (مدل کویین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال‌گاز ایران، نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

- صالحی، میرسپاسی و فرهنگی (۱۳۹۴)، در پژوهشی، فرهنگ سازمانی سازمان صداوسیما را بر اساس مدل دنسون شناسایی کرده و دریافتند که در این سازمان «درگیر شدن در کار»، «سازگاری (ثبات و یکپارچگی)» و «انطباق‌پذیری» در وضعیتی مناسب قرار ندارند و پایین‌تر از حد متوسط هستند، اما «مأموریت» در وضعیت متوسط

قرار دارد. بر اساس آزمون فریدمن ملاحظه شد که «مأموریت» مهم‌ترین مؤلفه از ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در سازمان صداوسیما است.

- میررضایی (۱۳۹۵)، دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود را از منظر رایینز بررسی نموده و دریافته است که وضعیت همه ابعاد هفت‌گانه مدل فرهنگ سازمانی رایینز در این دانشگاه مطلوب است.

- نیکوکار، سلطانی و نیاوند (۱۳۹۲)، در پژوهشی پس از مطالعه الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی موجود، اقدام به طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی برای سازمانهای نظامی و انتظامی ایرانی نموده‌اند. الگوی پیشنهادی آنها دارای پنج بعد، ۲۰ ویژگی و ۹۴ شاخص است که روایی و پایایی آن تایید شده است. این پژوهش، پنج نوع فرهنگی آرمان‌گرا، تعالی‌گرا، تحول‌گرا، قانون‌گرا و مکتبی را برای این سازمان‌ها معرفی نموده است.

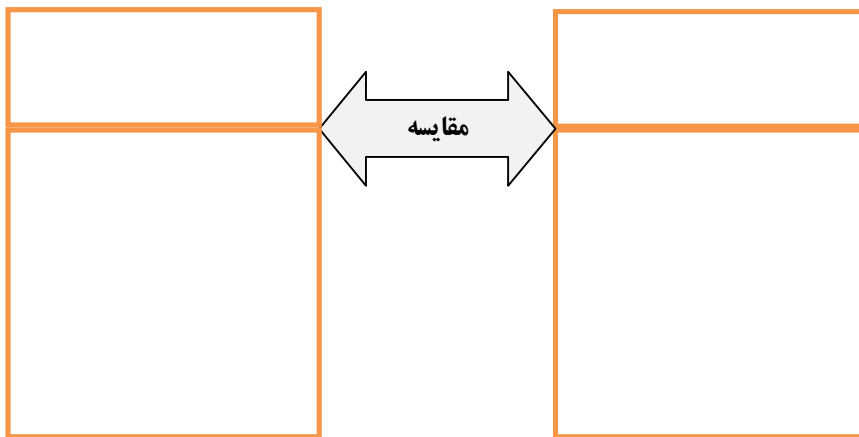
- منوریان و بختایی (۱۳۹۴)، در پژوهشی برای شناخت فرهنگ سازمانی سازمان مدیریت صنعتی از مدل دنیسون بهره گرفته‌اند تا ضمن شناخت وضع موجود و مطلوب فرهنگ این سازمان، شکاف آن را تشخیص دهند. آنها دریافتند در ابعاد چهارگانه مدل دنیسون، وضعیت این سازمان مطلوب است.

- کاظمی و فرج‌مطلق (۱۳۹۶)، در پژوهشی، مناسب‌ترین فرهنگ سازمانی برای ایجاد یک دانشگاه یادگیرنده، را شناسایی کرده‌اند. آنها از مدل کوپین که شامل چهار نوع فرهنگ گروهی، توسعه‌های، عقلایی و سلسله‌مراتبی است، استفاده کرده و نشان دادند که فرهنگ گروهی، مناسب‌ترین فرهنگ برای ایجاد دانشگاه یادگیرنده است و فرهنگ‌های توسعه‌ای، عقلایی و سلسله‌مراتبی به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند.

همانطور که این پژوهش‌ها نشان می‌دهند، به دلیل اهمیت شناخت فرهنگ سازمان‌ها به عنوان یکی از کلیدی‌ترین اهرم‌های حفظ بقا، تغییر و رشد سازمان‌ها، پژوهش‌های زیادی

فرهنگ سازمان‌ها را شناسایی نموده یا تلاش می‌کنند با تعیین فرهنگ موجود سازمانی‌ها، شکاف بین این دو را تحلیل نموده و به سازمان‌ها کمک کنند. در مورد پلیس‌های تخصصی و از جمله فرماندهی مرزبانی ایران، تاکنون پژوهش مشابهی انجام نشده و از این حیث، پژوهش حاضر دارای جنبه نوآوری و کاربردی بودن است.

مدل مفهومی پژوهش: این پژوهش به دلیل اقبال گسترده جهانی از کتاب رفتار سازمانی رایینز، الگوی فرهنگ سازمانی ارائه شده توسط وی را برگزیده و به عنوان مدل مفهومی مورد استفاده قرار داده است. قابل ذکر است که همانطور که در مبانی نظری پژوهش نیز اشاره شد، این الگو به دلیل منتج شدن از مطالعات فراوان و البته به دلیل ماهیت توصیفی آن، که هدف این پژوهش نیز هست، در اولویت قرار گرفته است.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

مبتنی بر ادبیات مرور شده و با عنایت به هدف این پژوهش، سوالات زیر پاسخ داده می‌شوند:

پرسش اول: ابعاد فرهنگ سازمانی مرزبانی ناجا در حال حاضر چه وضعیتی دارند؟

پرسش دوم: فرهنگ سازمانی مطلوب مرزبانی ناجا دارای چه ویژگی‌هایی است؟

پرسش سوم: آیا بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در ابعاد مختلف آن تفاوت معناداری وجود دارد؟

روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا، پیمایشی - توصیفی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و فرماندهان عالی مرزبانی در ستاد این فرماندهی (جایگاه‌های ۱۷ و بالاتر) تشکیل داده‌اند و برابر جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۴۲ نفر برآورد گردید. داده‌ها به کمک پرسشنامه روا و پایا (آلفای کرونباخ ۰/۸۴) جمع‌آوری و با استفاده از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف و تی تک نمونه و دو نمونه‌ای، در نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی: بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه پژوهش در جدول ۱؟؟؟ حاکی از آن است که ابعاد ارزیابی شده فرهنگ سازمانی در این پژوهش حاصل دیدگاه و نظرات مدیرانی است که همگی در درجات افسر ارشدی و امیری قرار دارند، بیش از نیمی از آن‌ها دارای سابقه بیش از ۲۰ سال خدمت در ناجا هستند، تقریباً نیمی از آن‌ها تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر دارند و حدود یک سوم آن‌ها بیشتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت و فرماندهی دارند. بنابراین، با توجه به نقش مدیران عالی در شکل دادن به فرهنگ سازمانی از یک سو و اینکه جامعه بررسی شده، از نظر تجربه و دانش سازمانی، خبره محسوب می‌شوند، دیدگاه‌های ارائه شده در این پژوهش اعتبار ویژه‌ای می‌یابند.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه پژوهش

ویژگی جمعیت شناختی		فراوانی		درصد	
سابقه خدمت	کمتر از ۲۰ سال	۱۸	۴۳	۷۱	۳۰
	بیشتر از ۲۰ سال	۲۴	۵۷	۲۹	۱۲
	مجموع	۴۲	۱۰۰	۱۰۰	۴۲
ویژگی جمعیت شناختی		فراوانی		درصد	
درجه	افسر ارشد	۳۷	۸۸	۵۵	۲۳
	تحصیلات				
	کارشناسی و کمتر				

۴۵	۱۹	ارشد و بیشتر		۱۲	۵	امیری-سرداری	
۱۰۰	۴۲			۱۰۰	۴۲	مجموع	

در جدول ۲، میانگین ابعاد فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب فرماندهی مرزبانی از دیدگاه مدیران این سازمان ارائه شده است. دقت در میانگین این ابعاد و تفاوت آن‌ها نشان می‌دهد که در همه ابعاد، بین وضع مطلوب و موجود تفاوت وجود دارد.

جدول ۲: میانگین مطلوب و موجود ابعاد فرهنگ سازمانی فرماندهی مرزبانی از دیدگاه مدیران عالی

ردیف	ابعاد فرهنگ سازمانی	میانگین مطلوب	میانگین موجود	تفاوت میانگین
۱	نوآوری و پذیرش ریسک	۴/۱۳	۳/۳۰	۰/۸۳
۲	توجه به جزئیات	۴/۲۱	۳/۴۸	۰/۷۳
۳	نتیجه‌گرایی	۳/۷۹	۳/۵۸	۰/۲۱
۴	توجه به کارکنان	۴/۱۶	۳/۶۸	۰/۴۸
۵	توجه به کار تیمی	۴/۲۹	۳/۱۸	۱/۱۱
۶	تهاجمی	۴/۰۷	۳/۳۷	۰/۷۰
۷	پایداری	۴/۰۳	۳/۹۹	۰/۰۴
	فرهنگ سازمانی	۴/۱۰	۳/۵۱	۰/۵۹

یافته‌های استنباطی: در این بخش با استفاده از آزمون‌های آماری، به سوالات پژوهش پاسخ داده می‌شود. برای تعیین نوع آزمون آماری، باید از نرمال بودن داده‌ها اطمینان پیدا کرد. برای این منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول ۳ نشان می‌دهد، با توجه به آماره به دست آمده (۰/۵۹۵)، فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار اختلاف معناداری نداشته و توزیع داده‌ها نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

جدول ۳: نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

حجم نمونه	Z	Sig	نتیجه نرمالیتی
۴۲	۰/۵۹۵	۰/۸۷۱	نرمال است

پرسش اول: ابعاد فرهنگ سازمانی مرزبانی ناجا در حال حاضر چه وضعیتی دارند؟ در جدول ۳، میانگین وضع موجود ابعاد فرهنگ سازمانی مرزبانی ناجا از دیدگاه مدیران عالی این سازمان ارائه شده است. توجه اندکی به اعداد این جدول نشان می‌دهد که میانگین همه این ابعاد از حد متوسط یعنی عدد ۳ بیشتر است. این امر نشان دهنده وضعیت بهتر از سطح متوسط در این ابعاد است.

برای اطمینان از اینکه تفاوت میانگین‌های محاسبه شده با عدد سه معنادار هستند یا به عبارتی، این بیشتر بودن از حد متوسط، قابل توجه هست یا خیر، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده و نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین ابعاد وضع موجود فرهنگ سازمانی با سطح متوسط

مقدار آزمون = ۳							
نتیجه	محدوده اطمینان ۹۵ درصد		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	T	متغیر
	حد بالا	حد پایین					
تفاوت معنادار	۷/۶۸۶۴	۰/۱۰۸۵	۳/۸۹۷۴۴	۰/۰۴۴	۴۱	۲/۰۸۲	نوآوری و پذیرش ریسک
تفاوت معنادار	۲/۳۳۸۷	۰/۱۹۷۹	۱/۲۶۸۲۹	۰/۰۲۱	۴۱	۲/۳۹۵	توجه به جزئیات
تفاوت معنادار	۴/۳۵۹۶	۲/۷۸۳۳	۳/۵۷۱۴۳	۰/۰۰۰	۴۱	۹/۱۵۱	نتیجه‌گرایی
تفاوت معنادار	۵/۹۵۳۰	۱/۲۸۵۱	۳/۶۱۹۰۵	۰/۰۰۳	۴۱	۳/۱۳۲	توجه به کارکنان
تفاوت معنادار	۰/۰۸۴۳	-۰/۱۶۵۴	۲/۴۵۹۴۶	۰/۰۶۵	۴۱	۱/۹۰۰	توجه به کار

تیمی							غیر معنادار
تهاجمی	۲/۴۴۰	۴۰	۰/۰۱۹	۱/۶۰۹۷۶	۰/۲۷۶۴	۲/۹۴۳۱	تفاوت معنادار
پایداری	۱/۳۵۷	۳۹	۰/۰۳۱	۱/۹۷۵۰۰	۰/۹۶۹۱	۴/۹۱۹۱	تفاوت معنادار

نتایج آزمون تی در مورد معناداری میانگین عدد به دست آمده برای ابعاد هفت گانه فرهنگ سازمانی موجود فرماندهی مرزبانی نشان می‌دهد که به باور مدیران عالی سازمان، میانگین فرهنگ سازمانی فرماندهی مرزبانی در همه ابعاد به استثنای بعد «تیم‌گرایی یا توجه به کار تیمی» به طور معناداری بالاتر از حد متوسط است. این بدان معناست که در فرهنگ حاکم بر این فرماندهی به ترتیب میانگین:

- فعالیت‌های سازمان در مقایسه با حفظ وضع موجود، بیشتر بر تحولات آینده تأکید می‌کند (۳/۹۹)؛
 - در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تاثیر پیامدهای تصمیمات بر افراد درون سازمان تاحدی مورد توجه قرار می‌گیرد (۳/۶۸)؛
 - مدیران بیشتر بر نتایج و پیامدها تمرکز می‌کنند، نه تکنیک‌ها و فرآیندهای مورد استفاده برای دستیابی به آن پیامدها (۳/۵۸)؛
 - از کارکنان انتظار می‌رود تا دقت، تجزیه و تحلیل و توجه به جزئیات را در کار خود نشان دهند (۳/۴۸)؛
 - افراد سازمان بیشتر تهاجمی و رقابت‌جو هستند، نه ساده‌گیر و سهل‌انگار (۳/۳۷)؛
 - نوآوری و ریسک در کارمندان تا حدی تشویق می‌شود (۳/۳۰)؛
 - فعالیت‌های سازمان خیلی کم بر بر محور تیم‌ها و بیشتر بر محور افراد سازماندهی شده است (۳/۱۸)؛
- البته باز هم تأکید می‌شود که در این توصیف از وضع موجود فرهنگ سازمانی مرزبانی، ابعاد یاد شده تنها اندکی بهتر از حد متوسط هستند.

پرسش دوم: فرهنگ سازمانی مطلوب مرزبانی ناجا دارای چه ویژگی‌هایی است؟

میانگین محاسبه شده برای وضع مطلوب یا مورد انتظار ابعاد فرهنگ سازمانی که در جدول ۳ ارائه شده است، به خوبی آشکار می‌سازد که در همه این ابعاد، عدد مورد انتظار مدیران و فرماندهان به حداکثر ممکن یعنی ۵ نزدیک است (میانگین‌های بالاتر از ۴). به عبارتی فرهنگ مطلوب مرزبانی ناجا به ترتیب اولویت ابراز شده:

- به شدت خواهان ایجاد روحیه کار تیمی و سازماندهی امور بر محور تیم‌های کاری است (۴/۲۹)؛
- از تک تک کارکنان آن انتظار می‌رود تا در کار خود دقت، تجزیه و تحلیل و توجه به جزئیات را نشان دهند (۴/۲۱)؛
- مطلوب این است که مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود تاثیر پیامدهای آن را بر کارکنان مورد توجه قرار دهند (۴/۱۶)؛
- باید نوآوری و ریسک در کارمندان تشویق شود (۴/۱۳)؛
- سازمان به افراد تهاجمی و رقابت‌جو نیاز دارد نه افرادی ساده گیر و سهل‌انگار (۴/۰۷)؛
- سازمان باید بیشتر از تاکید بر حفظ وضع موجود، بر تحولات آینده سازمان تمرکز کند (۴/۰۳)؛
- مدیران باید بیشتر بر روی نتایج و پیامدها تمرکز کنند، نه فرآیندها و شیوه‌های دستیابی به آن پیامدها (۳/۷۹)؛

پرسش سوم: آیا بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در ابعاد مختلف آن تفاوت معناداری وجود دارد؟

اگرچه بررسی تفاوت میانگین‌های وضع موجود و مطلوب ابعاد فرهنگ در جدول ۳، نشان دهنده وجود فاصله بین وضع موجود و مطلوب است، اما برای اطمینان از معناداری این تفاوت، از آزمون تی دو نمونه‌ای اسفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است.

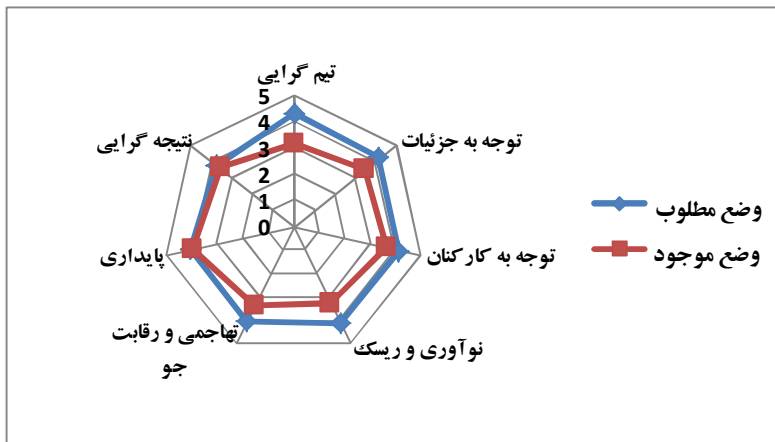
جدول ۵: بررسی معناداری تفاوت بین وضع موجود و مطلوب ابعاد فرهنگ سازمانی فرماندهی مرزبانی

نتیجه	ابعاد فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	میانگین در محدوده اطمینان ۹۵ درصد		مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
					حد بالا	حد پایین			
تایید	نوآوری و پذیرش ریسک	۱/۹	۱۴/۳	۲/۷۰	-۵۵/۰۴۷	-۴۳/۹۵	-۱۸/۳۰	۴۰	۰/۰۰۰
تایید	توجه به جزئیات	۱/۱۷	۳/۶۶	۰/۶۹	-۱۰/۵۹	-۷/۷۵	-۱۳/۲۶	۴۱	۰/۰۰۰
تایید	نتیجه‌گرایی	۱/۲۱	۲/۱۱	۰/۴۰	-۱۳/۱۴	-۱۱/۴۹	-۳۰/۶۵	۴۱	۰/۰۰۰
تایید	توجه به کارکنان	۳/۲	۸/۲۳	۱/۶۴	-۳۵/۷۵	-۲۸/۹	-۱۹/۶	۴۱	۰/۰۰۰
تایید	توجه به کار تیمی	۳/۱۲	۸/۷۲	۱/۷۸	-۳۴/۸۹	-۲۷/۵۲	-۱۷/۵	۴۱	۰/۰۰۰
تایید	تهاجمی	۱/۵۷۱	۴/۷۸	۰/۹۰۳	-۱۷/۶۰	-۱۳/۸۹	-۱۷/۴	۴۰	۰/۰۰۰
رد	پایداری	۱/۴	۱۶/۳۵۳	۳/۳	-۲۱/۶۱	-۷/۸۰	-۴/۴	۴۱	۰/۰۵۱

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۵ نشان می‌دهد که بین فرهنگ موجود و مطلوب فرماندهی مرزبانی از دیدگاه مدیران عالی این فرماندهی در همه ابعاد به استثنای بعد «پایداری» تفاوت معنادار وجود دارد. وجود این یافته‌ها به این معنا است که به ترتیب میزان شکاف شناسایی شده:

- در حالیکه ایجاد روحیه کار تیمی و سازماندهی امور بر محور تیم‌های کاری برای سازمان مهم است؛ اما در حال حاضر سازماندهی امور فردی است و روحیه کار تیمی مناسب نیست (تفاوت میانگین ۱/۱۱). قابل ذکر است که بیشترین شکاف بین وضع مورد انتظار و وضع موجود در همین بعد فرهنگی قابل مشاهده است؛
- در حالیکه تشویق نوآوری و ریسک در کارمندان اهمیت دارد، اما در حال حاضر به قدر کافی چنین رویکردهایی وجود ندارد (تفاوت میانگین ۰/۸۳)؛

- مطلوب آن است که تک تک کارکنان در کار خود دقت و توجه به جزئیات را نشان دهند، اما در فرهنگ موجود، این دقت و توجه کافی نیست (تفاوت میانگین ۰/۷۳)؛
 - سازمان بیشتر به افراد تهاجمی و رقابت جو نیاز دارد، اما افراد در فرهنگ موجود از بعد فاصله نسبی دارند و ضروری است کمتر ساده گیر و سهل انگار باشند (تفاوت میانگین ۰/۷۰)؛
 - توجه بیشتر مدیران به درک و بررسی پیامد تصمیماتشان بر کارکنان مورد انتظار است (تفاوت میانگین ۰/۴۸)؛
 - فرهنگ حاکم بیشتر بر تمرکز بر نتایج و پیامدها نیاز دارد و بهتر است انرژی کمتری صرف فرآیندها و شیوه‌های دستیابی به آن پیامدها نماید (تفاوت میانگین ۰/۲۱)؛
 - سازمان در توجه به تحولات آینده موفق عمل می‌کند و از این جهت توانسته است ضمن حفظ وضع موجود، بر رشد و تحول در آینده نیز متمرکز بماند (تفاوت میانگین ۰/۰۴)؛
- فاصله ادراک شده بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی از نگاه مدیران عالی آن در نمودار ۲ تصویر شده است.



نمودار ۲: نمای راداری شکاف وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی فرماندهی مرزبانی

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تعیین ویژگی‌های مطلوب فرهنگ سازمانی مرزبانی ناجا و ارزیابی وضعیت موجود آن انجام شد. پژوهش برای تعیین و ارزیابی فرهنگ، به سراغ مدیران عالی سازمان رفت، چرا که آن‌ها نه تنها توانایی ایجاد و تغییر فرهنگ سازمانی را دارند، بلکه به دلیل تجربه و دانش سازمانی شان، افرادی آشنا و البته صلاحیت دار برای ارزیابی وضعیت موجود هستند.

پژوهش نشان داد که در ابعاد هفت گانه فرهنگ سازمانی، آنچه مطلوب و مورد انتظار فرماندهان و مدیران عالی این سازمان است فرهنگی است که:

- نوآوری و پذیرش ریسک را ترغیب می‌کند؛
 - تفکر در فعالیت‌ها، دقت در امور و توجه به جزئیات را می‌طلبد؛
 - تمرکز بر نتایج و اهداف تعیین شده سازمانی را دو اولویت قرار می‌دهد؛
 - به کارکنان خود توجه ویژه دارد و ضمن حساسیت به نیازهایشان، به تاثیر پیامد تصمیمات سازمانی بر آن‌ها می‌اندیشد؛
 - همکاری را به شدت ترغیب می‌کند و در این راستا فعالیت‌ها را بر محور تیم‌های کاری سازمان می‌دهد؛
 - استقلال، آزادی عمل و روحیه رقابت جویی را در کارکنان ارجح می‌نهد؛
 - به رشد سازمان و پیشرفت‌های در آینده بها می‌دهد، ضمن اینکه خواهان حفظ وضع موجود نیز هست. به عبارتی، پیشرفت‌های تدریجی و آهسته را خواهان است.
- ارزیابی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی نیز نشان داد که اگرچه در همه این ابعاد به استثنای «تیم گرایی» فرهنگ موجود وضعیتی بهتر از حد متوسط دارد، اما با وضع مطلوب شکاف قابل توجه احساس می‌شود. تنها استثنای این وضعیت، بعد فرهنگی «پایداری» است؛ در این بعد، مدیران وضع موجود را مناسب دانسته و مطلوب تلقی می‌کنند و اگرچه توجه

بیشتر به تحولات آینده را می‌پسندند، اما وضعیت فعلی حاکم بر فرهنگ سازمانی در این زمینه را مطلوب می‌دانند.

از آنجا که این پژوهش، با هدف شناخت فرهنگ مطلوب و موجود مرزبانی ناجا انجام شده و توصیفی است، دستاورد نظری-توسعه‌ای ویژه‌ای نداشته و کاملاً کاربردی است و از این جهت رویکردی همانند همه پژوهش‌های مشابه و از جمله پژوهش‌های بررسی شده در پیشینه ارائه شده، دارد و مانند آن‌ها توانسته است مدیران این سازمان را از وضعیت فعلی فرهنگ حاکم بر سازمان‌شان آگاه ساخته و با تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی، پیشنهادهای کاربردی ارائه نماید.

پیشنهادها: مبتنی بر نتایج این پژوهش، به مدیران فرماندهی مرزبانی ناجا پیشنهاد می‌شود برای حاکم نمودن فرهنگ مورد انتظارشان در سازمان:

- همکاری بین کارکنان را ترغیب نمایند؛ این موضوع از طریق سازماندهی فعالیت‌های سازمانی به صورت گروهی، فرهنگ‌سازی برای تبادل بیشتر اطلاعات بین افراد، برنامه‌های ارزیابی عملکرد گروهی و رهبری مشارکتی، امکان‌پذیر است؛
- ریسک‌پذیری و نوآوری را در سازمان حمایت کنند؛ با ایجاد فرصت دریافت پیشنهادات از سوی کارکنان، آزادی بیان و فرصت نقد فعالیت‌ها و اهداف سازمانی، قدردانی از پیشنهادهای ارائه شده و نقدهای سازنده، تشویق استقبال از موقعیت‌های دشوار و روش‌های جدید انجام کارها و مواردی از این دست، می‌توان به این هدف دست یافت؛
- تفکر، دقت و توجه به جزئیات را از کارکنان مطالبه کنند؛ این امر البته مستلزم این است که خود مدیران چنین ویژگی‌هایی داشته باشند. کارکنان باید یاد بگیرند که به جای تکرار کورکورانه روندهای موجود سازمانی، در مورد آن‌ها فکر کنند و به جای اجرای طوطی وار دستورالعمل‌ها، در موقعیت‌هایی که فرصت فکر کردن وجود

- دارد، در محتوا آن‌ها دقیق شوند و امکان اصلاح آن‌ها را بررسی کنند. مطالبه استدلال و دلیل برای ماهیت و شیوه انجام هر فعالیت، می‌تواند به این امر کمک کند؛
- برای ستیز با سهل انگاری و ساده گیری همت کنند؛ فرهنگ مطلوب سازمانی کارکنان می‌طلبد که مسئولیت می‌پذیرند و پاسخگو هستند. برای تحقق این امر، در مرحله اول، تعیین و تبیین انتظارات کاری افراد به صورت شفاف و در مرحله بعد، مطالبه پاسخگویی مسئولانه در برابر فعالیت انجام شده و نتیجه به دست آمده و در نهایت برخورد با سهل انگاری‌ها، می‌تواند بسیار کارساز باشد؛
 - بپذیرند که کارکنان مهم‌ترین سرمایه‌ها و مقدم‌ترین مشتریان آن‌ها هستند؛ بنابراین وقتی تصمیمی می‌گیرند، یکی از مهم‌ترین اولویت‌های خود را بررسی تاثیر پیامد آن بر کارکنان قرار دهند. اینکه تصمیمی که می‌گیرند، تا چه اندازه کارکنان را درگیر می‌کند، چقدر در توان آن‌ها است و با انگیزه و روحیه آن‌ها چه خواهد کرد؟
 - به نتایج اهمیت دهند و در عین حال از فرآیندها غافل نشوند؛ درست است که فرهنگ مطلوب سازمان مرزبانی، تمرکز بیشتر بر نتایج است، اما این به مفهوم ماکیاولیسم^۱ و غفلت از فرآیندها و روش‌ها نیست. از طریق برنامه‌های ارزیابی عملکرد که مبتنی بر تحقق اهداف باشند، می‌توان نتیجه‌گرایی را در سازمان نهادینه نمود. در عین حال، توجه به فرآیندها و اندازه گیری کارآیی در شیوه‌های انجام فعالیت‌ها نیز می‌تواند، صحت اخلاقی و سرفه اقتصادی فرآیندها را تضمین کند؛
 - از آنجا که در وضع فعلی، از دیدگاه فرماندهان مرزبانی، توجه به آینده مطلوب ارزیابی شده و در عین حال، بر حفظ وضع موجود تاکید می‌شود، این سوال به ذهن

۱. ماکیاولیسم (Machiavellianism)، عبارت است از مجموعه اصول و روش‌های دستوری که نیکولو ماکیاولی سیاست‌مدار و فیلسوف ایتالیایی (۱۴۶۹-۱۵۲۷) برای زمامداری و حکومت بر مردم ارائه داد. او هدف عمل سیاسی را دستیابی به قدرت می‌داند و بنابراین، آن را محدود به هیچ حکم اخلاقی نمی‌داند و در نتیجه به کار بردن هر چیزی را در سیاست برای پیشبرد اهداف مجاز می‌شمارد. مفهوم متعارف این اصطلاح این است که یک فرد ماکیاولیستی حاضر است همه چیز را فدای اهداف خود کند (فروغ، ۱۳۸۹).

می‌آید که آیا اساساً ضرورت تحول در سازمان احساس نشده و تمایلی به تحول در سازمان وجود ندارد و یا آنقدر توجه به تحول و آینده‌گرایی قابل توجه و برجسته است که مدیران توجه بیشتر به آن را لازم نمی‌دانند. گره‌گشایی از این ابهام می‌تواند راهگشای بهبود فرهنگ سازمانی در این حوزه باشد و بنابراین به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود این موضوع را بررسی نمایند.

قدردانی: این پژوهش با همکاری مدیران عالی مرزبانی ناجا در ستاد این فرماندهی اجرا شده است و بدینوسیله از تلاش و همفکری آن‌ها تقدیر می‌شود. همچنین از همکاری مشاور آماری این پژوهش آقای حامد مرادی سپاسگزاریم.

منابع

- افروغ، عماد (۱۳۸۹). نوعی ماکیاولیسم مذهبی بر ما حاکم شده است. پایگاه خبری آفتاب (۲۳ شهریور ۱۳۸۹؛ کد خبر: ۱۰۸۰۹۷)؛ قابل بازیابی از: <http://aftabnews.ir/vdcco4qsm2bqxx8.ala2.html>
- سعیدی، پرویز (۱۳۸۹). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کوین و گارت. روانشناسی تربیتی. دوره ۱. شماره ۲. صص ۴۹-۵۹
- صالحی، سیدمحمد رضا؛ میرسپاسی، ناصر و فرهنگی، علی اکبر فرهنگی (۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۳. شماره ۳. صص ۸۵۷-۸۷۸
- کاظمی، عالیه؛ فرجولو مطلق، فریماه (۱۳۹۶). شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب بر اساس مدل کوین برای ایجاد دانشگاه یادگیرنده مورد مطالعه: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران
- کوچکی سیاه خاله سر، مروارید؛ قیومی، عباسعلی؛ حسن مرادی، نرگس (۱۳۹۱). بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوین) با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران. مشاوره شغلی و سازمانی. دوره ۴. شماره ۱۲. صص ۱۰۱-۱۲۴
- قانون تشکیل ناجا (۱۳۶۹)، مصوب مجلس شورای اسلامی

- رایبیز، استیفن پی و جاج، تیموتی (۱۳۸۹). (محمد زارع، مترجم). تهران: نص
- منوریان، عباس؛ بختایی، امیر (۱۳۹۴). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی). چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت. تهران
- میررضایی، سیدمحمد رضا (۱۳۹۵). بررسی وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی از منظر رایبیز در بین کارکنان و اساتید دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه واحد شاهرود). (پایان نامه کارشناسی ارشد). شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود
- نیکوکار، غلامحسین؛ سلطانی، محمد رضا؛ نیاوند، عباس (۱۳۹۲). طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت دولتی. دوره ۵، شماره ۳، صص ۱۴۳-۱۶۳
- Becker, H. S., & McCall, M. M. (Eds.). (2009). Symbolic interaction and cultural studies. University of Chicago Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness: Wiley series on organizational assessment and change. John Wiley and Sons, Oxford.
- Fayol, H. (1916). General principles of management. Classics of organization theory, 2(15), 57-69.
- Handy, C. B. (1996). Gods of management: The changing work of organizations. Oxford University Press, USA.
- Louis, M. R. (1983). Organizational as culture-bearing milieu. In Pondy, L. R. Frost, P. M, Morgan, G. E. Dandridge, T. C (Eds)
- MacGregor, D. (1960). The human side of enterprise (Vol. 21, No. 166-171). McGraw-Hill: New York.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of management journal, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. Annual review of sociology, 11(1), 457-483.

- Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Taylor, F. W. (1914). Scientific Management: Reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 175-184.
- Weber, M. (2015). Bureaucracy. In *Working in America* (pp. 29-34). Routledge.

Ar 11 1111