

## راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان‌های ایمان‌محور: مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی

حسن دانایی‌فرد\*

احسان رهبر کلیشمی\*\*

### چکیده

اثربخشی ارتباطات بسیج دانشجویی و مدیریت آن، ارتباط تنگاتنگی با میزان اصلاح‌پذیری فرهنگی این مجموعه و انطباق آن با اصول انقلاب اسلامی دارد که از طریق شناسایی راهکارهای تحول در فرهنگ این مجموعه میسر می‌شود. سؤال اصلی این است که چه راه‌هایی برای تحول فرهنگی در بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران به‌عنوان یک سازمان ایمان‌محور وجود دارد؟ نتایج این پژوهش که از طریق روش دلفی انجام گرفته است، حاکی از آن است که راهکارهایی می‌توانند در این مجموعه مؤثر باشند که در سطح بالایی از انعطاف قرار داشته باشند و متناسب با سازمان‌های غیررسمی باشند.

### واژگان کلیدی

تحول فرهنگی، سازمان ایمان‌محور، بسیج دانشجویی، روش دلفی، دانشگاه تهران.

Danaee@modares.ac.ir

Ehssan\_rahbar@gmail.com

پذیرش نهایی: ۸۹/۱۰/۱۴

\*. استادیار دانشگاه تربیت مدرس

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت: ۸۹/۹/۹

**مقدمه**

در جریان انقلاب صنعتی در غرب، تحولات عمده‌ای در مدیریت به‌وقوع پیوست (رضائیان، مبانی سازمان و مدیریت: ۳۵) و در سال‌های پایانی سده نوزده میلادی، مدیریت به‌صورت رشته‌ای علمی در میان سایر رشته‌های علوم مطرح شد. (الوانی، مدیریت عمومی: ۲۱) چنانچه مشخص است، هم تحول عملی مدیریت و هم گسترش آن به‌صورت یک رشته علمی در دورانی قرار گرفته است که نشانه‌های اندکی از ایمان و معنویت در جوامع غربی به‌چشم می‌خورد. این مسئله باعث کم‌رنگ‌بودن مباحث ایمانی و معنوی در ادبیات علمی مدیریت و نحوه اداره سازمان‌ها شده بود. اما در دهه‌های اخیر تمایل فراوانی برای به‌کارگیری مذهب و معنویت در ادبیات علمی و عمل مدیریت ایجاد شده است که نشان دهنده تمایلات معنوی فزاینده در جوامع مختلف است. یکی از مصادیق این اشتیاق فزاینده، سازمان‌هایی هستند که با عنوان سازمان‌های ایمان‌محور یا سازمان‌های مذهبی شناخته می‌شوند. با این‌وجود تاکنون ادبیات علمی دقیق و مشخصی درباره این سازمان‌ها ایجاد نشده است. بنابراین، لازم است پژوهش‌های بیشتری در این‌زمینه صورت گیرد و پشتوانه‌های عمیق علمی به‌حمایت از این سازمان‌ها پردازند.

**بیان مسئله**

نارسایی دولت‌ها در ارائه خدمات اجتماعی در دهه‌های اخیر باعث به‌وجود آمدن رویکردی در میان دولت‌مردان برای توجه بیشتر از پیش به‌گونه‌های دیگری از سازمان‌ها شده است که از جمله آنها، سازمان‌های اجتماع‌محور است. سازمان‌های اجتماع‌محور، سازمان‌هایی هستند که از ظرفیت توده‌های مردمی برای رسیدن به‌اهداف خاص خود استفاده می‌کنند. این سازمان‌ها که به‌صورت غیرانتفاعی، داوطلبانه و خوداتکا از نظر مالی هستند، به‌ارائه خدمات اجتماعی در یک اجتماع محلی واحد می‌پردازند. از گونه‌های بارز این گونه سازمان‌ها می‌توان به‌سازمان‌های ایمان‌محور اشاره کرد که علاوه بر دارا بودن ویژگی‌های ذکر شده برای سازمان‌های اجتماع‌محور، از ویژگی بارز دیگری به‌نام «ایمان» بهره می‌گیرند.

از طرفی در جهان کنونی که «عصر اطلاعات» نام گرفته، تبادل بین فرهنگ‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. دسترسی آسان به رسانه‌های گروهی مختلف، زمینه این تبادل را به راحتی فراهم آورده و امروزه کشیدن دیوارهای آهنین برگرد ملت‌ها و فرهنگ‌ها، برای حفظ آنها از دستبرد فرهنگ‌های بیگانه، امری محال و بی‌فایده است. شاید بتوان دوران حاضر را دوران «تحول فرهنگی» نامید؛ تحولی که هرگز منتظر اجازه ما نشده و با شدت و سرعت هرچه تمام‌تر، اهداف خود را پیگیری می‌کند. بدون شک تلاش برای جلوگیری از این تحول عظیم فرهنگی، تلاشی عبث و بیهوده است. لذا به نظر می‌رسد تنها گزینه موجود در برابر این تحول، مدیریت آن، یعنی آشناسدن با ابعاد و زوایای مختلف این تحول، و کنترل و مدیریت آن، به صورتی بسیار ظریف و دقیق است. (فقیهی، مدیریت فرهنگ، از مدیریت تحول تا تحول: ۱)

پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران، با درایت رهبر کبیر انقلاب، امام خمینی ره، تشکلی با نام بسیج دانشجویی و طلبه تأسیس شد که تبلور اندیشه‌ها و آرمان‌های امام و انقلاب اسلامی بود. چنانچه بسیج دانشجویی بخواهد موجد تغییرات در سطح داخل کشور و جامعه بین‌الملل باشد، بیش از همه باید خود را با ایده‌آل‌های فرهنگی سنجیده و اقدام لازم را برای پرکردن خلأهای موجود به عمل آورد.

مسئله در اینجا ظهور پیدا می‌کند که در سازمان‌های ایمان‌محور چه راه‌هایی برای تحول فرهنگی با توجه به خصوصیات منحصر به فرد آنها، وجود دارد؟ آیا مکانیزم‌های تنبیهی مؤثر است؟ آیا پاداش‌های مالی می‌تواند راهکاری برای تحول فرهنگی محسوب شود؟ در این پژوهش سعی بر آن است تا با استفاده از روش دلفی و از طریق مصاحبه با خبرگان، راهکارهای ایجاد تحول فرهنگی احصا شود و نهایتاً اولویت‌بندی این راهکارهای تحول فرهنگی مشخص گردد.

### پرسش پژوهش

چه راه‌هایی برای تحول فرهنگی در بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی

تهران به عنوان یک سازمان ایمان محور وجود دارد؟ و این راهکارهای تحول فرهنگی به چه ترتیبی اولویت بندی می شوند؟

### هدف پژوهش

شناسایی راهکارهای تحول فرهنگی در بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران و اولویت بندی آنها.

### مروری بر پیشینه پژوهش

#### سازمان های ایمان محور

سازمان های ایمان محور، سازمان هایی مردم نهاد هستند که در دهه های اخیر، جایگاه خود را به عنوان سازمان هایی اثر بخش در پیشبرد خدمات اجتماعی تثبیت کرده اند. اگرچه تأسیس چنین سازمان هایی در دهه های گذشته رشد قابل ملاحظه ای داشته است ولی تعاریف علمی از چیستی این سازمان ها پیشرفت چشمگیری نداشته است. چنانچه «دی هیون» بیان می کند، با این همه هنوز هم تعریف دقیقی از این سازمان ها به عمل نیامده است و همچنان در مورد این سازمان ها، تعاریف به سوی گیج کنندگی و چندپارگی گرایش دارد. با این وجود به برخی از تعاریفی که از سازمان های ایمان محور ارائه شده است می پردازیم و سپس ویژگی های این سازمان ها را از منظر صاحب نظران مختلف بررسی می کنیم.

سازمان ایمان محور، به سازمان، گروه، برنامه، یا پروژه ای اطلاق می شود که خدمات انسانی را توسط عامل ایمان تنیده شده با خدمات ارائه می دهد. عامل ایمان، بخش جدایی ناپذیر سازمان است که از طریق رهبران، نیروی کار و داوطلبان آن ابراز می شود و به خدمات آنها گره خورده است. (کالهون، کارهای خیرخواهانه و ایمان: ۱۱؛ کوهل، رسالت، قلب کلیسا: ۵)

سازمان های غیرانتفاعی ایمان محور که معمولاً از مخفف «FBO» برای آنها استفاده می شود شامل همه سازمان های غیرانتفاعی مذهبی می شود. (والیس، یک سازمان ایمان محور چیست؟: ۲)

تعریف قابل‌قبولی در مورد چیستی سازمان‌های مبتنی بر ایمان وجود ندارد. تعریف محدودی که در مورد این سازمان‌ها وجود دارد این است که این سازمان‌ها خدمات مذهبی و اعمال عبادی را انجام می‌دهند و به‌مکان‌های مذهبی و جاهایی که خدا را عبادت می‌کنند وابسته هستند؛ این سازمان‌ها کلیساها، مساجد، کنیسه‌ها و مکان‌هایی که به پرستش خدا می‌پردازند را شامل می‌شوند. سازمان‌های غیرانتفاعی وابسته به این مکان‌ها نیز، سازمان‌های غیرانتفاعی وابسته به شبکه ملی مبتنی بر ایمان هستند؛ رسالت و مأموریت این سازمان‌ها بر محتوای ایمان است اما ممکن است خدماتی که ارائه می‌کنند، محتوای مذهبی و یا غیرمذهبی داشته باشد. آنها کارکنان خود را مجبور به داشتن ایمان نمی‌کنند. در تعریف گسترده‌تر می‌توان گفت این سازمان‌ها به‌مکان‌های مذهبی که اهداف خاصی را همچون ارتقای ارزش‌های جامعه، افزایش خدمات عمومی و رفاه مردم و ... دارند وابسته هستند. (کرامر، سازمان‌های ایمان‌محور ... : ۵)

در سال ۲۰۰۳ «راهنمای امریکورپز» این تعریف را از سازمان‌های ایمان‌محور به‌عمل آورد:

- الف) یک اجتماع عبادی مذهبی (کلیسا، مسجد، کنیسه، یا معبد)؛
  - ب) یک سازمان، برنامه، یا پروژه که توسط یک اجتماع عبادی مذهبی حمایت مالی یا میزبانی می‌شود (خواه این شرکت یا سازمان ثبت شده یا ثبت نشده باشد)؛
  - ج) یک سازمان غیرانتفاعی که توسط یک اجتماع عبادی مذهبی یا اعضای هیئت مدیره و اعضای یک سازمان که از لحاظ مذهبی برانگیخته شده‌اند، تأسیس می‌شود که این امر به‌وضوح در نام، ایجاد و بیانیه رسالت آن سازمان که نهادی تحریک‌شده از نظر مذهبی است جلوه می‌کند؛
  - د) و نهایتاً همکاری سازمان‌هایی که پیشتر به‌صورت آشکارا یا ضمنی بیان شد، با یکدیگر نیز سازمان ایمان‌محور ایجاد می‌کند.
- به‌اعتقاد «کلارک»، یک سازمان ایمان‌محور، اجتماعی ایمانی است و تصمیمات و اقداماتی که توسط رهبر برای خدمت به‌بشر اتخاذ می‌شود، مولود ایمان است. در واقع

چنانچه «وایت» بیان می‌کند، مؤلفه ایمان است که یک سازمان اجتماع‌محور را به یک سازمان ایمان‌محور تبدیل می‌کند.

سازمان‌های ایمان‌محور به‌عنوان منابع دائمی برای اداره خدمات انسانی مطرح می‌شوند. «نایدو» با مطالعه روی کارهای خیرخواهانه در اسلام، بیان داشت که احتمالاً سازمان‌های ایمان‌محور بهترین زیرساخت‌های فیزیکی و اجتماعی را برای ضعیف‌ترین جوامع فراهم می‌کنند؛ زیرا کلیساها، معابد، مساجد و سایر مکان‌های عبادی برای جوامعی که به آنها خدمت‌رسانی می‌کنند نقاط کانونی هستند. مذهب می‌تواند در تسهیل ساخت سرمایه اجتماعی که به‌عنوان شبکه‌های ارتباطات اجتماعی و هنجارهای دوطرفه و وابستگی‌های ناشی از آن تعریف می‌شود، نقشی حیاتی ایفا کند. جوامع ایمان‌محور، همان‌طور که «پوتنام» و متخصصان دیگر اقرار کرده‌اند، ذخایر حیاتی سرمایه اجتماعی در جامعه هستند. (توماس، ایجاد جوامع دارای شخصیت: ۲)

در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان این‌گونه سازمان‌ها را به دودسته تقسیم کرد:

۱. سازمان‌هایی که اساس تشکیل آنها بر اساس ایمان است، مثل کلیساها، کنیسه‌ها، مساجد و دیگر مکان‌هایی که خدا را عبادت می‌کنند.
۲. سازمان‌هایی که اساس تشکیل آنها ایمان نیست و هدف آنها کسب سود هم نیست اما به سازمان‌های ایمانی وابسته هستند مثل بنیادها و مؤسسه‌های خیریه و سازمان حفاظت از محیط زیست و انجمن‌های حمایت از بانوان بی‌سرپرست. (کرامر، همان: ۸)

«وایت» در تحقیقات خود، هفت مفهوم پایه‌ای را که از طریق آن می‌توان ویژگی‌های سازمان‌های ایمان‌محور اثربخش را برشمرد معرفی کرده است:

۱. ایمان: از ذخیره ایمانی قدیمی‌ترین نهاد داخلی شهر - کلیسا - استفاده می‌کند.
۲. قدرت: در پی درک پیچیدگی‌های قدرت سیاسی و اقتصادی هستند و از قدرت مردم به‌عنوان یک موقعیت خدانشناسانه منطقی برای رویارویی با نخبگان بومی تأثیرگذار استفاده می‌کنند.

۳. اجتماع: از نظر اعتقادی (خداشناسی) برای بهبود ابعاد چندگانه اجتماعشان برانگیخته می‌شوند تا از آن طریق بتوانند به ایجاد وفاداری سازمانی و اجتماعی و همچنین به ظرفیت‌سازی برای افراد و نهادهای محلی برای پذیرش مسئولیت محیط‌هایشان بپردازند.

۴. رسالت: اهداف سازمانی‌شان را به‌عنوان دعوتی از جانب خداوند می‌دانند، نه فقط به‌عنوان عاملی برای انجام خوب کار.

۵. سازمان: دارای ساختارها و اهداف سازمانی شخص‌محور هستند که مشارکت را تشویق می‌کند.

۶. رهبری: رهبری خود را با استفاده از رهبران گروه‌های مذهبی، تقدیر از نقش کلیدی رهبران مراکز مذهبی و سرمایه‌گذاری روی رهبران پنهان توسط روش‌هایی که از نظر فرهنگی مناسب باشند، بسترسازی می‌کنند.

۷. شهرت: موفقیت‌هایشان را در معرض عموم قرار می‌دهند تا با این روش به مشروعیت، قدرت سیاسی، کمک‌های دولتی، منابع و اعضای جدید دست یابند. به‌طور کلی، وجه ممیزه اصلی سازمان‌های ایمان‌محور از سایر سازمان‌ها، متکی بر ایمان بودن این سازمان‌هاست. از این رو با توجه به بعد ایمانی آنها، بررسی ابعاد مختلف این گونه سازمان‌ها با در نظر گرفتن شرایط خاصشان امکان‌پذیر است. در نتیجه، بررسی راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان‌های ایمان‌محور نیازمند مطالعه‌ای اکتشافی است.

### تغییر و تحول فرهنگ سازمانی

بر اساس پژوهش‌های «ویلیام» و دیگران، محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، هر دو بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند. محیط درون‌سازمانی که از نظام‌های اجتماعی - فنی سازمان تشکیل می‌شود بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. این نظام‌ها، روش‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل، روش‌های کارمندیابی و گزینش، آموزش، تکنولوژی

و رفتار اعضا به‌ویژه رفتار مدیران و گروه‌های کاری را شامل می‌شود. اینها بر فرهنگ سازمانی تأثیر گذاشته و البته از آن، تأثیر نیز می‌پذیرند. محیط برون‌سازمانی که شامل نظام‌های اجتماعی، سیاسی، قانون‌گذاری، اقتصادی و فنی است، تقاضاهای مختلفی بر سازمان دارند و محیط یادگیری مختلفی را برای افراد سازمان فراهم کرده و لذا روی فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند.

بنابراین فرهنگ سازمانی از طریق تغییر نظام‌های داخلی و بیرونی سازمان، قابل تغییر و تحول است. همچنین از طریق فرآیند اجتماعی‌سازی، افراد جدیدی را که به سازمان وارد می‌شوند، نسبت به آن فرهنگ، آشنا کرده و آنها نیز بسته به قدرت و نفوذ شخصی و سطح سازمانی خود بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند و موجب تغییر و یا تقویت و استحکام آن می‌شوند. لذا اعضای سازمان به‌ویژه مدیران، فقط از فرهنگ سازمان تبعیت نمی‌کنند، بلکه به‌تغییر و ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی هم می‌پردازند. در واقع آنها فرهنگ‌سازی می‌کنند. (مورگان، سیمای سازمان‌ها: ۲۱۳)

آنچنان‌که «علامه جعفری» بیان می‌دارد، روش‌های مختلفی برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. این روش‌ها یا به‌دنبال تغییر از درون هستند که معمولاً بر اساس آن بر آگاهی، دانش و معرفت افراد تأکید می‌شود و یا به‌دنبال ایجاد تغییر از بیرونند که معمولاً بر ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تأکید می‌شود (زارعی متین، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)

شریف‌زاده و کاظمی چهار مورد از فنون مورد استفاده برای تداوم یا تغییر فرهنگ سازمانی را برشمرده‌اند که عبارتند از:

الف) حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد: این روش که از اهمیت بیشتری نسبت به سایر روش‌ها برخوردار است به‌آموزش مبنی بر بیان ارزش‌ها تأکید می‌کند.

ب) استفاده از ارزش‌ها و باورهای مورد نظر در ارتباطات و فعالیت‌ها: این فن به‌گنجاندن ارزش‌ها و باورهای مورد نظر در جوایز، تشویقات و ترفیعات، جلسات، ساختار، سیستم‌ها، رویه‌ها و فرایندهای سازمان اشاره می‌کند.



ج) تغییرات پرسنلی: این فن که از اهمیت کمتری نسبت به دوروش قبل برخوردار است از به‌کارگیری داستان‌ها، افسانه‌ها و اسطوره‌ها و همچنین قهرمانی‌ها و رشادت‌های سازمان بهره می‌گیرد.

د) استخدام افراد لایق: این فن با درجه اهمیت کمتر نسبت به سایر روش‌ها، استفاده از شعارها و همچنین مکان‌یابی و انتصاب مدیران فرهنگی را به‌عنوان دو مؤلفه اصلی خود، مدنظر قرار داده است.

«حسن زارعی متین» در مقاله «روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی»، به بررسی روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی می‌پردازد. او هفت روش را برای تغییر فرهنگ سازمانی برمی‌شمرد که در این قسمت به آنها اشاره‌ای می‌شود:

۱. آموزش: تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه‌های آموزش عمومی از مهم‌ترین روش‌های تغییر است. به‌طور کلی آموزش، یک روش اساسی ایجاد تغییر در سازمان است. بعضی از دانشمندان مدیریت، آموزش را مهم‌ترین فعالیت سازمانی در آینده در نظر می‌گیرند. در واقع سرمایه‌های نهفته در وجود انسان نیاز به اکتشاف، استخراج و به‌کارگیری در مجرای صحیح دارد.

۲. تغییر افراد کلیدی: اگر افراد سازمان تغییر کنند، الگوی اعتقادات و ارزش‌های حاکم بر سازمان تغییر می‌کند، به‌ویژه اگر تغییر در پست‌های کلیدی باشد. مدیران، شکل‌دهنده فرهنگ سازمان هستند و آنها ارزش‌های خود را در سطح سازمان پخش می‌کنند. طبیعی است که با تغییر مدیران عالی سازمان، ارزش‌های الگوی اساسی رفتار، دستخوش تغییر می‌شود.

۳. توسعه نظام مشارکتی: یکی از روش‌های پرورش فرهنگ سازمانی، ایجاد و توسعه نظام مشارکتی در سازمان است. اصولاً یکی از شیوه‌های بسیار مناسب و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها مشورت است و مشورت از نشانه‌های رشد فرهنگ سازمانی است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند، از عقل و فکر بیشتری بهره می‌برند. مکتب اسلام، انسان‌ها را به این مهم ترغیب کرده است. خداوند در قرآن خطاب به پیامبر اسلام ﷺ

فرموده است: «وشاورهم فی الامر فاذا عزمتم فتوکل علی الله»<sup>۱</sup> (آل عمران: ۱۵۹) پیامبر اسلام ﷺ نیز از مشورت، به عنوان یک اصلی تربیتی استفاده کرده و به لحاظ جنبه آموزشی و تربیتی آن با یاران خود به مشورت می پرداخت در حالی که نیازی به مشورت نداشت.

۴. نظام ارزشیابی عملکرد: معیارهای ارزشیابی عملکرد مدیران و سایر کارکنان می تواند به ترویج و پرورش فرهنگ سازمانی کمک کند. در واقع در نظام ارزشیابی عملکرد، نباید فقط به کمیت و کیفیت کار توجه شود، بلکه باید بر اساس ارزش های فرهنگ سازمانی، معیارهایی تدوین شود که به پرورش فرهنگ سازمانی بینجامد. کارکنان نیز باید از این معیارها دقیقاً اطلاع داشته باشند و افرادی که دارای عملکرد مناسب بر اساس فرهنگ مطلوب هستند، مورد تشویق و قدردانی قرار گیرند. در واقع، نظام تشویق و قدردانی نیز باید هماهنگ با برنامه های پرورش فرهنگ سازمانی باشد.

۵. توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف: نظریه مدیریت بر مبنای اهداف، به مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و حل مسایل تأکید دارد و در ضمن، به عنوان یکی از روش های اساسی ارزیابی عملکرد نیز محسوب می شود. انجام فرآیند نظارت بر کارکنان و ارزیابی عملکرد توسط شخص دیگر، باعث می شود تا مدیر و ارزیاب، نقش قاضی و داور داشته باشند. در حالی که با وجود نظام مدیریت بر مبنای اهداف، نقش مدیر به نقش مشاوره و تسهیل کننده تغییر می کند و کارکنان نیز، مشارکت فعال در ارزیابی خواهند داشت.

۶. تغییر ساختار و سایر نظام های سازمانی: بسیاری از سازمان ها در برنامه های تغییر خود به تغییر و اصلاح ساختار و نظام های سازمانی می پردازند. تغییر اساسی در ساختار و نظام های دیگر می تواند بر فرهنگ سازمان هم تأثیر بگذارد. ساختار، چگونگی گروه بندی وظایف و نحوه ارتباطات سازمانی را نشان می دهد. تغییر ساختار و سایر نظام ها مانند نظام اطلاعات مدیریت، نظام کنترل، حقوق و مزایا، بودجه بندی و استخدام بر رفتار افراد تأثیر می گذارد.

---

۱. در امور با آنان مشورت کن و هنگامی که تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن.

۷. طراحی مشاغل: طراحی مشاغل به بررسی نحوه تنظیم و ترکیب وظایف سازمان می‌پردازد. معمولاً چهار روش برای طراحی مشاغل ذکر می‌شود که عبارتند از: ویژه‌گری، چرخش شغل، گسترش افقی شغل و غنی‌سازی و توسعه عمودی شغل.

در طراحی شغل براساس ویژه‌گری، با استفاده از نظریات آدام اسمیت و تیلور در اصل تقسیم کار، مشاغل سازمان تا آنجا که ممکن است ساده و کوچک می‌شود.

طراحی بر اساس روش چرخش شغل، به دنبال گریز از تکرار و تاحدی ساده‌سازی از طریق تعویض دوره‌ای شغل کارکنان است تا به وسیله آن از فرسوده شدن، خستگی و ملامت جلوگیری شود.

طراحی شغل بر اساس روش گسترش افقی شغل، در پی افزایش وظایف و متنوع ساختن آنهاست. در طراحی شغل بر اساس روش غنی‌سازی و توسعه عمودی شغل، به عمق و مفهوم شغل افزوده می‌شود، میزان کنترل شاغل بر کار خود، آزادی، استقلال و مسئولیت انجام فعالیت‌های شغل برای شاغل افزایش می‌یابد، لذا منجر به ایجاد تغییرات اساسی در محتوا و سطح مسئولیت یک شاغل می‌شود و چالشی بیشتر برای او فراهم می‌کند و همچنین امکان رشد، دستیابی به موفقیت و شناسایی در انجام شغل برای شاغل افزایش می‌یابد (طوسی، فرهنگ سازمانی: ۱۷۶)

«اسکابراک» در کتاب «تغییر فرهنگ سازمانی» سه رویکرد را برای تغییر فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌کند. به اعتقاد او چنانچه این سه رویکرد با یکدیگر به کار گرفته شوند، می‌توانند موفق‌ترین رویکردها باشند:

۱. یک رهبر، یا یک تیم رهبری، می‌توانند در ابداع و عملی کردن تغییرات در اهداف سازمان به منظور خوشایند و اثربخش تر کردن سازمان، نقش مهمی ایفا کنند.
۲. اعضای سازمان به خودی خود می‌توانند به منظور خوشایندسازی و اثربخش کردن سازمان مشکلاتشان را خودشان حل کنند.
۳. در نهایت، یک فرض بنیادین تر بحث می‌شود که شامل گسترش و غنی‌سازی مفروضات زیربنایی فرهنگ به خصوص از طریق ترکیب آنها با دیگر مفروضات است.

به نظر «ادگار شاین»، اصلاح فرهنگ، مستلزم فرآیند آموزش است، بدین صورت که اعضای سازمان، ارزش‌های برتر سازمان، باورها، انتظارات و رفتارها را به‌سایرین آموزش می‌دهند و این کار به‌واسطه اجرا و پیگیری یک یا چند نمونه از این مکانیسم‌ها صورت می‌گیرد:

۱. شرح رسمی فلسفه سازمانی، رسالت، بینش، ارزش‌ها و اطلاعات کاربردی برای استخدام، انتخاب و جامعه پذیری.

۲. طراحی فضای فیزیکی، محیط‌های کاری و ساختمان‌ها.

۳. تدوین شعارها، زبان، عناوین شغلی و بیانیه‌ها.

۴. درخصوص الگوسازی، نقش برنامه‌های آموزشی و تعلیم و مربی‌گری، توسط مدیران و سرپرستان، تدابیری اندیشیده می‌شود.

۵. پاداش‌ها، نمادهای موقعیتی (مانند عناوین) و معیار پیشرفت را به‌وضوح بیان کنید.

۶. ارائه داستان‌ها، نوشته‌ها و افسانه‌ها در مورد افراد و وقایع حقیقی.

۷. ایجاد فعالیت‌ها، فرآیندها یا پیامدهای سازمانی که به‌واسطه آنها رهبران به‌ارزیابی و کنترل توجه می‌کنند.

۸. واکنش‌های رهبر در برابر حوادث مهم و انتقادات سازمانی.

۹. به‌احتمال زیاد سازمان‌هایی با ساختارهای سلسله‌مراتبی نسبت به‌سازمان‌های مسطح، تمایل بیشتری به‌کنترل و تفویض اختیار دارند.

۱۰. یک سازمان می‌تواند درصد موفقیت و رقابت را از طریق به‌کارگیری فروش‌های رقابتی افزایش دهد.

۱۱. تعیین اهداف سازمانی و معیارهای مربوط برای استخدام، گزینش، توسعه، ارتقا، انتظار خدمت و بازنشستگی افراد.

در پایان این بخش و با در نظر گرفتن مشخصات سازمان‌های ایمان‌محور این سؤال پدید می‌آید که آیا راهکارهای تحول فرهنگی ذکر شده جوابگوی نیازهای این دسته از

سازمان‌ها هست یا خیر؟ در ادامه این مقاله در پی پاسخگویی به این سؤال از طریق روش دلفی هستیم.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته است که در آن ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی به کار رفته است. پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، توسعه‌ای و از نظر هدف، اکتشافی است. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش دلفی است.

جامعه آماری این پژوهش، مسئولین بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران هستند. با توجه به روش تحقیق مورد استفاده، نوع نمونه‌گیری، قضاوتی است. از میان مسئولین بسیج ۳۳ دانشکده دانشگاه تهران و ۱۴ دانشکده دانشگاه علوم پزشکی و همچنین مسئولین مرکز بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران، تعداد ۳۰ نفر برای حضور در گروه دلفی انتخاب شدند. انتخاب این افراد بر اساس خبرویت و میزان سابقه مسئولیتی این افراد است. در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از روش مصاحبه و در مرحله بعد، برای اولویت‌بندی آنها از پرسش‌نامه استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا از طریق مصاحبه‌های نامنظم، راهکارهای تحول فرهنگی بسیج دانشجویی مورد بررسی قرار گرفت و شناسایی شد. پس از انجام مصاحبه، از طریق پرسش‌نامه، این راهکارها سنجش و سپس به اولویت‌بندی آنها پرداخته شد.

### روش دلفی

روش‌های گوناگونی برای نظرسنجی، اخذ پیشنهادات و پیش‌بینی آینده برای کمک در تصمیم‌گیری‌ها وجود دارد. یکی از این روش‌ها که ضمن حفظ سادگی از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار است، «روش دلفی» می‌باشد. این روش برای ایجاد یک فرآیند ارتباط گروهی است، به طوری که این فرآیند که شامل اجزای جداگانه و مستقل است، حل مسایل پیچیده را ممکن می‌سازد. روش دلفی در عمل، یک سری از پرسش‌نامه‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخوردهای کنترل‌شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر

میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست پیدا کند. چنانچه پژوهشگرانی همچون آدلر، زیگلولو، دلگ و دیگران بیان کرده‌اند، روش دلفی یک فرآیند تکرارشونده است که برای جمع‌آوری و بهره‌گیری از نظرات خبرگان توسط پرسش‌نامه‌هایی که به‌همراه بازخورد توزیع می‌شود، به‌کار می‌رود. پرسش‌نامه‌ها برای تمرکز روی مشکلات، فرصت‌ها، راه‌حل‌ها و پیش‌بینی‌ها طراحی می‌شوند. هر پرسش‌نامه‌ای براساس پرسش‌نامه قبلی ایجاد می‌شود. هنگامی که در مورد آن سؤال اجماعی صورت گیرد، یا اشباع نظری به‌دست آید و یا هنگامی که اطلاعات کافی تبادل شده باشد، فرایند کار متوقف می‌شود. روش دلفی می‌تواند هنگامی که دانش کافی درباره یک مسئله یا پدیده وجود ندارد، به‌کار گرفته شود. این روش می‌تواند برای حل مشکلاتی که امکان بهره‌گیری از تکنیک‌های تحلیلی دقیق برای آنها وجود ندارد، مورد توجه قرار گیرد و در عوض می‌توان از قضاوت‌های ذهنی افراد براساس یک مبنای جمعی سود برد و به‌گفته لینستون و تورلوف، می‌توان بر هوش جمعی افراد برای مشکل مورد نظر تمرکز کرد. همچنین از نظر زینکوت، رونکانین، هلال، کول و لافمن، دلفی برای بررسی اینکه چه چیزی هنوز وجود ندارد، به‌کار برده می‌شود. روش دلفی یک روش بالغ و بسیار وفق‌پذیر است که توسط بسیاری از پژوهشگران در سرتاسر جهان در حوزه‌های تحقیقاتی مختلف استفاده می‌شود. (اسکولموسکی و هارتمن، روش دلفی برای پژوهش‌های کارشناسی: ۲)

به‌طور کلی، «فاولز» مراحل ده‌گانه‌ای را برای اجرای روش دلفی پیشنهاد کرده است اما چنانچه بیان شد، مراحل ذکرشده یک راهنمای عمومی است تا یک قالب مشخص و ثابت. در پژوهش‌های مختلف، روش دلفی به‌صورت‌های گوناگونی مورد استفاده قرار گرفته است. برای مثال، انواع مختلفی از سؤالات (بسته / باز) و تجزیه و تحلیل (کیفی / کمی) در هر مرحله‌ای قابل استفاده است. بنابراین در اینجا، ما با توجه به سؤالات و شرایط پژوهش، مدل عمومی دلفی را تعدیل کرده و مورد استفاده قرار می‌دهیم. این مدل تعدیل شده در بخش روش تحقیق، تشریح می‌شود.

#### روش تحقیق: روش دلفی تعدیل شده

الف) انتخاب هیئت (پنل) دلفی: از میان مسئولین و معاونین ۲۳ دانشکده دانشگاه تهران و ۱۴ دانشکده دانشگاه علوم پزشکی و همچنین مسئولین مرکز بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران، بر اساس نمونه‌گیری قضاوتی، تعداد ۳۰ نفر برای عضویت در گروه دلفی انتخاب شدند. انتخاب این افراد با معیار میزان تسلط در مسایل فرهنگی، میزان و رده مسئولیت در مجموعه و عوامل اثرگذار دیگری انجام گرفت.

ب) تنظیم سؤالات پژوهش به‌منظور انجام مصاحبه: با توجه به‌موضوع و اهداف تحقیق، سؤالات کلی مصاحبه از طریق مشورت با استاد مرتبط با آن سؤال و برخی از خبرگان بسیج دانشجویی طراحی شد. سؤالات به‌صورتی طراحی شد که محدودیتی در ارائه اطلاعات توسط خبرگان ایجاد نکند. به‌عبارتی دیگر، روش گردآوری اطلاعات در دور اول مصاحبه از طریق سؤالات باز بود.

ج) انجام مصاحبه از اعضای گروه (دور اول): مصاحبه یکی از ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها محسوب می‌شود. این ابزار گردآوری داده‌ها، امکان برقراری ارتباط مستقیم با مصاحبه‌شونده را فراهم می‌آورد و با کمک آن می‌توان به‌ارزیابی عمیق‌تر ادراک‌ها، نگرش‌ها، علایق و آرزوهای آزمودنی‌ها پرداخت. از سوی دیگر، مصاحبه ابزاری است که امکان بررسی موضوعات پیچیده، پیگیری پاسخ‌ها یا پیدا کردن علل آن و اطمینان‌یافتن از درک سؤال از سوی آزمودنی را فراهم می‌سازد.

مصاحبه‌های عمیقی از اعضای گروه صورت گرفت و نگارنده این مقاله، با نگارش جزئیات مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری، تجارب و اطلاعات اعضای گروه را بانسبت بالایی از جزئیات درج کرده است. ادامه مصاحبه‌ها با ایجاد اقتناع نظری در پاسخ‌های دریافتی همراه بود. به‌عبارت دیگر، می‌توان با اطمینان زیادی ادعا کرد که پس از اتمام مصاحبه‌ها با اعضای گروه، اشباعی تئوریک در پاسخ‌های دریافتی حاصل شده بود.

د) تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و شناسایی مؤلفه‌های مورد نظر: پس از نگارش متن مصاحبه‌ها در مرحله قبل، مؤلفه‌های مورد نظر پژوهشگر با توجه به‌اهداف تحقیق

استخراج شد. بدین صورت که با مطالعه دقیق متون حاصل از نگارش مصاحبه‌ها، راهکارهای تحول فرهنگی در بسیج دانشجویی استخراج شد. در این مرحله تعداد ۲۰ راهکار فرهنگی شناسایی شد که در اینجا به‌طور مختصر به آنها پرداخته می‌شود.

#### راهکارهای تحول فرهنگی

۱. آموزش‌های فشرده: آموزش‌های فشرده، به آموزش‌هایی غیر از دوره‌های بلندمدت آموزشی اشاره دارد. برگزاری جلسات اعتقادی با تعداد جلسات کم، کلاس‌های آموزشی کوتاه‌مدت، برگزاری سخنرانی‌های مذهبی، نشریات علمی - آموزشی و آموزش‌هایی از این دست در زمره آموزش‌های فشرده قرار می‌گیرد.

۲. مدیریت دانش: به‌فرآیندی اشاره دارد که از آن طریق می‌توان دانش ضمنی و تجارب نهان افراد خبره سازمان را استخراج کرد و پس از ذخیره‌سازی آن، بین سایر افراد سازمان توزیع کرد. به دلیل عضویت کوتاه‌مدت افراد در بسیج دانشجویی و از بین رفتن تجارب آنها پس از خروج از مجموعه، ایجاد فرآیندی که از آن طریق بتوان این سرمایه‌های انسانی ارزشمند را به‌کار گرفت، ضروری است.

۳. آموزش‌های بلندمدت: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در دوره‌های چندماهه و حتی چندساله تعریف شده و درصدد درگیرکردن آموزندگان با موضوع آموزش، طی یک دوره طولانی مدت است.

۴. ارشاد و تذکر مداوم: اشاره به تذکرات کلامی و غیر کلامی مستمر در سازمان به منظور جلوگیری از انحرافات فرهنگی دارد. اگرچه انجام این راهکار توسط هر فردی در مجموعه می‌تواند اثرات مثبتی داشته باشد، اما به نظر می‌رسد چنانچه این تذکرات توسط مسئولین و رؤسای مجموعه داده شود، اثری مضاعف خواهد داشت.

۵. جذب مسئولین قوی: به‌اذعان خبرگان بسیج دانشجویی، یکی از مؤثرترین راهکارهایی که از آن طریق می‌توان فرهنگ مطلوب را جایگزین فرهنگ موجود کرد، جذب مسئولینی است که دارای نقطه مثبت در زمینه فرهنگ مطلوب هستند. برای مثال، چنانچه مجموعه در پی ایجاد جوی علمی است، انتصاب مسئولینی که دارای سوابق



علمی درخشانی هستند می‌تواند بسیار راهگشا باشد.

۶. بیان داستان‌ها و سرگذشت اسطوره‌ها و حوادث مهم: بیان داستان‌هایی از اسوه‌های دینی و بیان سرگذشت آنها، بیان خاطرات و داستان‌های رزمندگان و شهدای هشت‌سال دفاع مقدس، بیان خاطرات و داستان‌های انقلاب اسلامی و حوادثی از این دست می‌تواند در انگیزاندن افراد برای تحول، نقش مهمی ایفا کند.

۷. تغییر ساختار: گاهی اوقات تغییر یا اصلاح ساختار می‌تواند زمینه‌ساز تحول در یک سازمان شود. برای مثال چنانچه در یک سازمان ایمان‌محور، تحول بعد ایمانی افراد مدنظر باشد، می‌تواند با ایجاد واحدی مجزا به‌عنوان متصدی امور ایمانی، به تقویت عامل ایمان در سازمان بپردازد.

۸. ایجاد چارچوب‌ها و فرآیندها در موضوع نیازمند تحول: ممکن است ایجاد برخی فرآیندها و چارچوب‌ها باعث تسهیل امور و دگرگون کردن برخی از ابعاد مجموعه بسیج دانشجویی شود. برای مثال برای تحول علمی مجموعه می‌توان فرآیندهایی طراحی کرد که از آن طریق، دانشجویان پایان‌نامه‌های خود را بر پایه نیازهای پژوهشی مجموعه قرار دهند. در سایر امور نیز می‌توان با طراحی فرآیندهایی از این دست و با در نظر گرفتن مسایل انگیزشی دانشجویان، به ایجاد تغییر و تحول پرداخت.

۹. ایجاد فضای حمایتی برای اعضا: این راهکار، به‌وظیفه سنگین مسئولین مجموعه برای حمایت از اعضا، حتی در موارد خطا یا اشتباه اشاره دارد. از آنجایی که در یک سازمان ایمان‌محور، تحرک و فعالیت افراد، داوطلبانه و بر مبنای علائق شخصی است، چنانچه رفتار حمایتی از جانب مسئولین رعایت نشود، منجر به تحلیل آنها می‌شود. در مقابل نیز چنانچه افراد در قبال انجام فعالیت‌ها دارای پشتوانه محکم حمایتی باشند، می‌تواند به رشد و گسترش سازمان در زمینه‌های حمایت‌شده ختم شود.

۱۰. هدفگذاری: تعریف و تبیین اهداف مجموعه در حوزه‌های مختلف عملکردی، می‌تواند باعث برانگیختن اعضا در نیل به آنها شود. چنانچه اهداف، هم‌منطقی و هم‌جاه‌طلبانه باشد، می‌تواند تأثیر مثبتی بر حرکت مجموعه داشته باشد.

۱۱. دستورالعمل‌های فرهنگی: به منظور ایجاد چارچوب‌هایی برای فعالیت صادر می‌شود. دستورالعمل‌های فرهنگی، فرامینی است که به منظور جلوگیری از عبور سازمان از چارچوب‌های هنجاری تعریف شده و هدایتی توأم با تحکم را فراهم می‌آورد.

۱۲. تبیین ارتباطات مؤثر: اینکه از طریق چه نوع ارتباطاتی و چگونه می‌توان بیشترین اطلاعات را با کمترین موانع در طول و عرض سازمان منتقل کرد، به‌توانایی مجموعه در تبیین ارتباطات مؤثر مربوط می‌شود. این امر در حوزه ارتباطات برادران و خواهران و همچنین صف و ستاد، دارای اهمیت بیشتری است که نیاز است نحوه ارتباط مؤثر افراد در آن به‌خوبی تعریف شود.

۱۳. ارزیابی عملکرد کیفی: ارزیابی‌های عملکردی که مبتنی بر کیفیت برنامه‌ها و خدمات ارائه شده از طرف مجموعه است، می‌تواند منجر به اصلاح و تغییر رفتارهای فردی، رفتارهای گروهی و به‌تبع آنها فرهنگ کل مجموعه شود. به‌نظر می‌رسد با توجه به‌نوع سازمان و خدماتی که از طریق آن ارائه می‌شود، ارزیابی‌های کمی نتواند به‌خوبی اعمال شود.

۱۴. تقویت مثبت یا تشویق و قدردانی: قدردانی از رفتارهای مطلوب و دادن بازخورد مثبت به‌این‌گونه رفتارها، منجر به تقویت رفتار و استمرار آن می‌شود.

۱۵. بیان روشن و شفاف رسالت سازمانی بسیج: از جمله راهکارهایی است که می‌تواند اثرات چندگانه مثبتی را برای مجموعه به‌ارمغان آورد. چنانچه رسالت بسیج دانشجویی به‌صورت شفاف و علنی بیان شود از یک طرف باعث بصیرت‌بخشی به‌افراد داخل مجموعه برای حرکت در مسیر درست آن می‌شود و از طرفی دیگر موجب می‌شود افرادی که از نظر اعتقادی و هنجاری سنخیت کمی با بسیج دارند، از ورود و عضویت در مجموعه منصرف شوند.

۱۶. ایجاد گروه‌های مرجع: به‌طور کلی، افراد مختلفی با صلاحیت‌ها و قابلیت‌های متنوع عضو مجموعه هستند که هرکدام در یک زمینه خاص صاحب‌نظرند. چنانچه گروه‌هایی با محوریت این افراد تشکیل شود و افرادی از داخل و خارج مجموعه به

این گروه‌ها بپیوندند، هم منجر به تقویت مجموعه در زمینه تخصصی افراد مرجع می‌شود، هم باعث جذب افرادی با کیفیت از خارج مجموعه می‌گردد.

۱۷. ایجاد پرونده رشد تشکیلاتی برای اعضا: پرونده رشد تشکیلاتی، پرونده‌ای است که حین ورود افراد به بسیج تشکیل می‌شود و با گذراندن دوره‌ها و کسب مهارت‌ها و قابلیت‌ها در طول دوران عضویت، این سوابق در پرونده درج می‌شود. در نتیجه، این پرونده می‌تواند معیار و ملاک بسیاری از امور از جمله ارتقا درجه و مسئولیت افراد شود.

۱۸. تعریف فرآیند ارتقا بر اساس اجماع درونی و صلاحیت فردی افراد: این راهکار نگرشی منعطف به فرآیندهای ارتقا در مجموعه دارد. بر این اساس، برخلاف روش‌هایی که فرآیند رشد تشکیلاتی را به‌طور خشک و غیرمنعطف ارائه می‌دهند، این روش معتقد به همفکری و اجماع به‌منظور انتخاب مسئول است. یعنی در جلسه‌ای با حضور افراد مرتبط، فردی را که از نظر افراد گروه از جمیع جهات قابلیت بیشتری برای ادای مسئولیت دارد انتخاب شده و به آن سمت منصوب شود.

۱۹. نشست‌های دوستانه: جمع‌های دوستانه‌ای که داخل مجموعه در زمینه‌های مختلف تشکیل می‌شود از جمله اثرگذارترین راهکارهایی است که به تغییر رفتار گروهی افراد در مجموعه می‌انجامد. جلساتی بی‌تکلف با موضوعات مختلفی از جمله مسایل اعتقادی مثل بیان روایات، احادیث و سیره پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله و ائمه اطهار علیهم السلام؛ مسایل سیاسی مانند جریانات روز سیاسی و موضوعات دیگر که گهگاه بدون برنامه‌ریزی و تعیین وقت معین تشکیل می‌شود.

۲۰. گزینش افراد برای عضویت در بسیج: یکی از روش‌های اصلاح هر فرهنگی، کنترل ورودی‌های آن فرهنگ است. از آنجایی که یک مجموعه از تک‌تک اعضا تشکیل می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ یک شخص نیز می‌تواند بر فرهنگ یک مجموعه اثر مثبت یا منفی داشته باشد. از این رو دقت در جذب افراد خواهان عضویت در بسیج، می‌تواند به بهبود کیفی فرهنگ آن منجر شود.

ه) آماده کردن پرسش‌نامه براساس نتایج مصاحبه: بر اساس راهکارهای فرهنگی، پرسش‌نامه‌ای در دوبخش طراحی شد که هدف از آن، سنجش راهکارها از حیث میزان اثربخشی در ایجاد تحول فرهنگی بود. بدین منظور، از «طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای» استفاده شد که طیفی از خیلی کم تا خیلی زیاد را پوشش می‌داد.

و) بررسی پرسش‌نامه از نظر نوشتاری (رفع ابهامات استنباطی و ...) و توزیع آن بین اعضای گروه: در این بخش نیز پیش از توزیع پرسش‌نامه از نظرات استاد مربوط و برخی خبرگان این حوزه برای جلوگیری از کژتابی گزینه‌ها استفاده شد. پرسش‌نامه پس از رفع ابهامات و اطمینان از روانی آن، بین اعضای گروه از طریق ایمیل و یا به صورت حضوری توزیع شد. ز) تجزیه و تحلیل پاسخ‌های پرسش‌نامه‌ها و سنجش و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها (دور دوم): پس از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور اصلاح و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها آغاز شد. در این مرحله از طریق آزمون‌های آماری، آن دسته از راهکارهایی که از نظر اعضای گروه، حدنصاب لازم را کسب نکردند، حذف شدند. سپس باتوجه به موضوع پژوهش که بر شناسایی راهکارهای تحول فرهنگی متمرکز است، به اولویت‌بندی این راهکارها از حیث میزان اثرگذاری بر فرهنگ مجموعه پرداختیم.

ح) پایان فرآیند و تهیه گزارش: اصولاً در روش دلفی مراحل تا نیل به اجماع میان نخبگان گروه دلفی ادامه می‌یابد. در این پژوهش، به‌طور شهودی اجماع زیادی میان خبرگان بسیج دانشجویی روی راهکارهای تحول فرهنگی در مرحله مصاحبه دیده شد. علاوه براین، پس از توزیع پرسش‌نامه، برای بالابردن ارزش و اعتبار پژوهش، از آزمون آماری ضریب هم‌هنگی «کندال» استفاده شد. ضریب هم‌هنگی کندال به منظور سنجش میزان هم‌هنگی پاسخ‌های ارائه شده در پرسش‌نامه استفاده می‌شود. جدول ضریب هم‌هنگی کندال در بخش بعدی ارائه شده است که نشان‌دهنده سطح مناسبی از هم‌هنگی است.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با اعضای گروه دلفی، بیست راهکار تحول فرهنگی در بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران شناسایی شد. برای سنجش و

اولویت‌بندی راهکارهای تحول فرهنگی به ترتیب از آزمون «T تک‌نمونه‌ای» و آزمون «فریدمن» استفاده شده است.

برای اصلاح گزینه‌ها از پرسش‌نامه‌ای با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. از آنجایی که برای کمی کردن طیف لیکرت از امتیاز «۱» برای گزینه خیلی کم، امتیاز «۲» برای گزینه کم، امتیاز «۳» برای گزینه متوسط، امتیاز «۴» برای گزینه خوب و امتیاز «۵» برای گزینه خیلی خوب استفاده شده است، گزینه متوسط با امتیاز «۳» به عنوان معیار مقایسه انتخاب شده است. بدین صورت که میانگین‌های کمتر از «۳»، رد شده و میانگین‌های بزرگتر و مساوی «۳» مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج حاصل از آزمون T تک‌نمونه‌ای برای راهکارهای تحول فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران به این شرح است:

ردیف	راهکارهای تحول فرهنگی	میانگین تفاوت	میانگین سطح	نتیجه آزمون	T	میانگین تفاوت	میانگین سطح	نتیجه آزمون
۱	آموزش‌های فشرده	۳/۴۳	۰/۸۹	۲/۶۴	۲۹	۰/۴۳	۰/۱۳	تأیید
۲	مدیریت دانش	۳/۹۷	۰/۷۶	۶/۹۲	۲۹	۰/۹۶	۰/۰۰	تأیید
۳	آموزش‌های بلند مدت	۲/۹	۱/۰۲	-۰/۵۳	۲۹	-۰/۱	۰/۵۹	رد
۴	ارشاد و تذکر مداوم	۳/۶۷	۱/۰۲۸	۳/۵۵	۲۹	۰/۶۶	۰/۰۰۱	تأیید
۵	جذب مسئولین قوی	۴	۰/۶۹	۷/۸۸	۲۹	۱	۰/۰۰	تأیید
۶	بیان داستان‌ها و سرگذشت اسطوره‌ها و حوادث مهم	۳/۷۳	۰/۹۸	۴/۰۹	۲۹	۰/۷۳	۰/۰۰	تأیید
۷	تغییر ساختار	۲/۵۳	۰/۹۷	-۲/۶۲	۲۹	-۰/۴۶	۰/۰۱۴	رد
۸	ایجاد چارچوب‌ها و فرآیندها	۳/۲۷	۰/۶۴	۲/۲۸	۲۹	۰/۲۶	۰/۰۳	تأیید
۹	ایجاد فضای حمایتی برای اعضا	۳/۴۷	۰/۹۷	۲/۶۲	۲۹	۰/۴۶	۰/۰۱۴	تأیید
۱۰	هدفگذاری	۳/۷۷	۰/۷۷	۵/۴۲	۲۹	۰/۷۶	۰/۰۰	تأیید
۱۱	دستورالعمل‌های فرهنگی	۲/۲۷	۰/۹۴	-۴/۲۵	۲۹	-۰/۷۳	۰/۰۰	رد
۱۲	تبیین ارتباطات مؤثر	۳/۷	۰/۷۰	۵/۴۶	۲۹	۰/۷	۰/۰۰	تأیید
۱۳	ارزیابی عملکرد کیفی	۳/۸۷	۰/۷۳	۶/۵	۲۹	۰/۸۶	۰/۰۰	تأیید

ردیف	راهکارهای تحول فرهنگی	میانگین نمره	انحراف	T	درجه آزادی	میانگین تفاوت	معیاری سطح	نتیجه آزمون
۱۴	تقویت مثبت یا تشویق و قدردانی	۳/۴۳	۱/۱۰	۲/۱۴	۲۹	۰/۴۳	۰/۰۴	تأیید
۱۵	بیان روشن و شفاف رسالت سازمانی بسیج	۳/۶۳	۰/۷۶	۴/۵۳	۲۹	۰/۶۳	۰/۰۰	تأیید
۱۶	ایجاد گروه‌های مرجع	۴/۱۷	۰/۷	۹/۱۴	۲۹	۱/۱۶	۰/۰۰	تأیید
۱۷	ایجاد پرونده رشد تشکیلاتی	۲/۵	۱/۱۳	-۲/۴	۲۹	-۰/۵	۰/۰۲۳	رد
۱۸	تعریف فرآیند ارتقا براساس اجماع درونی و صلاحیت فردی افراد	۳/۷۷	۰/۸۹	۴/۶۷	۲۹	۰/۷۶	۰/۰۰	تأیید
۱۹	نشست‌های دوستانه	۴/۳۳	۰/۵۴	۱۳/۳۵	۲۹	۱/۳۳	۰/۰۰	تأیید
۲۰	گزینش افراد	۲/۶۳	۰/۹۶	-۲/۰۸	۲۹	-۰/۳۶	۰/۰۴۶	رد

جدول شماره ۱. آزمون T تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین

پس از شناسایی راهکارهایی که حائز حد نصاب لازم شدند، به منظور اولویت‌بندی راهکارهای تحول فرهنگی از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج آن به این شرح است:

ردیف	راهکارهای تحول فرهنگی	میانگین رتبه	رتبه	درجه آزادی
۱	نشست‌های دوستانه	۱۵/۷۳	۱	۲۹
۲	ایجاد گروه‌های مرجع	۱۴/۵۵	۲	
۳	جذب مسئولین قوی	۱۳/۷۰	۳	
۴	ارزیابی عملکرد کیفی	۱۳/۱۸	۴	
۵	مدیریت دانش	۱۲/۸۳	۵	
۶	هدفگذاری	۱۲/۲۲	۶	
۷	تعیین ارتباطات مؤثر	۱۱/۹۷	۷	
۸	بیان روشن و شفاف رسالت سازمانی بسیج	۱۱/۷۸	۸	
۹	بیان داستان‌ها و سرگذشت اسطوره‌ها و حوادث مهم	۱۱/۶۷	۹	
۱۰	ارشاد و تذکر مداوم	۱۱/۶۲	۱۰	

رتبه	میانگین رتبه	راهکارهای تحول فرهنگی	رتبه
۱۱	۱۱/۲۲	تعریف فرآیند ارتقا براساس اجماع درونی و صلاحیت فردی افراد	۱۱
۱۲	۱۰/۷۲	ایجاد فضای حمایتی برای اعضا	۱۲
۱۳	۱۰/۲۷	تقویت مثبت یا تشویق و قدردانی	۱۳
۱۴	۱۰/۱۰	آموزش‌های فشرده	۱۴
۱۵	۸/۹۳	ایجاد چارچوب‌ها و فرآیندها	۱۵
۱۶	۷/۴۷	آموزش‌های بلندمدت	۱۶
۱۷	۶/۳۷	گزینش افراد	۱۷
۱۸	۶/۱۳	ایجاد پرونده رشد تشکیلاتی	۱۸
۱۹	۵/۴۸	تغییر ساختار	۱۹
۲۰	۴/۰۷	دستورالعمل‌های فرهنگی	۲۰

جدول شماره ۲. آزمون فریدمن برای برای اولویت بندی راهکاری تحول فرهنگی

همانطور که پیشتر ذکر شد، میزان اجماع صورت گرفته بین خبرگان، از طریق ضریب کندال آزمون شد. ضریب هماهنگی کندال محاسبه شده برای پرسش‌نامه برابر ۰/۵۱۹ می‌باشد که نشان می‌دهد اعضای گروه از سطح اجماع نسبتاً مناسبی در پاسخ‌های ارائه شده برخوردار بوده‌اند.

ضریب کندال	کای اسکور	تعداد	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۵۱۹	۲۹۶/۰۵۵	۳۰	۱۹	۰/۰۰۱

جدول شماره ۳. ضریب هماهنگی کندال

### نتیجه

به‌طور کلی، سازمان‌هایی که به‌طور مداوم به‌بهبود فرهنگ سازمانی خود نمی‌پردازند، دچار ضربه‌هایی در محیط فعالیت خود می‌شوند. از همین رو اصلاح فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین ضروریات پیشرفت سازمان در هر زمینه‌ای به‌حساب می‌آید. سازمان‌های داوطلبانه و به‌خصوص سازمان‌های ایمان‌محور به‌دلیل ماهیت مبتنی بر

فرهنگشان، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند ایجاد تحول فرهنگی مستمر هستند. مدیران این‌گونه سازمان‌ها باید در هر زمان به‌رصد فرهنگی محیط داخلی و خارجی خود پرداخته و در پی آن، به‌تغییر، اصلاح و یا تقویت فرهنگ سازمانی خود مبادرت ورزند. نکته قابل توجه، تفاوت روش‌های تحول فرهنگی در سازمان‌های رسمی و سازمان‌های ایمان‌محور است. در نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان داشت که روش‌هایی که با ساختار و ماهیت سازمان‌های رسمی و خصوصاً سلسله‌مراتبی پیوند خورده‌اند، در سازمان‌های ایمان‌محور اثربخش نیستند.

در پژوهش حاضر روش‌های دستورالعمل فرهنگی، گزینش، پرونده رشد تشکیلاتی و تغییر ساختار به‌دلیل ماهیت خشک و غیرمنعطف آن، که اغلب در سازمان‌های متمرکز و سلسله‌مراتبی قابل پیاده‌سازی است، نتوانست نظر خبرگان این‌گونه سازمان‌ها را به‌منظور ایجاد تحول جلب کند. در طرف مقابل، روش‌هایی که بیشتر مبتنی بر روابط میان فردی بود و یا از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار بود، مورد توجه زیادی قرار گرفت. از جمله این روش‌ها می‌توان به نشست‌های دوستانه، گروه‌های مرجع و جذب مسئولین قوی اشاره کرد. بنابراین مدیران سازمان‌های ایمان‌محور، شایسته است به‌منظور طراحی راه‌های تحول فرهنگی، از راهکارهای تحول بوروکراتیک و غیرمنعطف پرهیز کرده و در عوض راه‌هایی را به‌کار گیرند که مبتنی بر روابط غیررسمی و ارتباطات میان‌فردی هستند و یا قابلیت انعطاف بالایی برای انطباق با سازمان‌های ایمان‌محور داشته باشند. به‌عنوان مثالی برای مورد آخر، می‌توان از راهکار مدیریت دانش نام برد. این راهکار به‌عنوان یک راهکار عمومی، هم می‌تواند در سازمان‌های رسمی به‌کار گرفته شود و هم با سازمان‌های ایمان‌محور منطبق شود. از این‌رو مدیریت دانش، راهکاری کاملاً منعطف است. بنابراین اتکا بر روابط غیررسمی داشتن و یا قابلیت انعطاف بالا داشتن به‌عنوان دو عامل کلیدی برای انتخاب روش مناسب ایجاد تحول فرهنگی قابل ذکر است و مدیران سازمان‌های ایمان‌محور با توجه به این دو معیار می‌توانند گام‌های مؤثری در جهت هدایت فرهنگ سازمان به‌سمت ایده‌آل‌ها بردارند.



## منابع

### فارسی

۱. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۸.
۲. رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۸۵.
۳. زارعی متین، حسن، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران، آگاه، ۱۳۸۸.
۴. شریف‌زاده، فتاح و مهدی کاظمی، مدیریت و فرهنگ سازمانی، تهران، نشر قومس، ۱۳۷۷.
۵. طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، تهران، انتشارات مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
۶. فقیهی رضایی، رضا، مدیریت فرهنگ، از مدیریت تحول تا تحول، اولین سمینار تحول فرهنگی، قم، ۱۳۸۷.
۷. کریتنر، رابرت و آنجلو کینیکی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران، پیام پویا، چاپ دوم، ۱۳۸۶.

### انگلیسی

8. Adler, M & Ziglio. E, **Gazing into the oracle: The Delphi Method and its application to social policy and public health**, London, Jessica Kingsley Publishers, 1996.
9. Americorps Guidance, **Toolkit Items, Definitions of FBOs and CBOs. Center for Faith and Service**, National Crime Prevention Council, 2003.
10. Calhoun, J. A, **Philanthropy and faith, An introduction**, Washington DC, National Crime Prevention Council, 2003.
11. Clarke, G, "Agents of transformation? Donors, faith-based organizations, and international development", **Third World Quarterl**, 28(1), 2007.
12. DeHaven, M.J; Hunter I.B; Wilder, L; Walton, J.W; Berry, J. Health Programs in Faith-Based Organizations, Are They Effective?, **American Journal of Public Health**, 94, 6, ABI/INFORM Global, 2004.
13. Fowles. J, **Handbook of Future Research**, Greenwood Press, Greenwood CT , 1978.
14. Kohl, M. W, "Mission, the heart of the church", **The International**

- Congregational Journal*, 2001.
15. Kramer.F, Trutko. J, Spaulding, S, Barnow, B," ***Faith-based Organizations Providing Employment and Training Services, A Preliminary Exploration***"; Urban Institute Under U.S Department of labor, Employment and Training Administration, 2002.
  16. Milofsky, C and R. Cnaan, "***Small Religious Nonprofits, A Neglected Topic***", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1997.
  17. Morgan, G, ***Images of Organizations***, Beverly Hills, CA, Sage, 1986.
  18. Naidoo, K, "The Charities Aid Foundation (CAF)", ***Alliance 5***, no. 1, 2000.
  19. Skulmoski, G & Hartman, F, "***The Delphi method, Researching what does not exist (yet)***", Proceedings of the International Research Network on Organization by Projects, IRNOP V Conference, Renesse, The Netherlands, 2002.
  20. Thomas, S, "***Building Communities of Character, Foreign Aid Policy and Faith-Based Organizations***"; SAIS Review, 2004.
  21. Wallis, J, "***What's an FBO?***" Sojourners, 1999.
  22. White, R, "***Faith, Hope, And Leverage, Attributes of effective faith-based community organizations***", (Doctoral dissertation, Portland State University ProQuest Information and learning Company), 1996.
  23. Schabracq.M. J, ***Changing organizational culture, The change agent's guidebook***, John Wiley & Sons Ltd, England, 2007.
  24. Williams, Dobson, Walters, "***Changing Culture, New Organizational Approaches***", Institute of personnel management, first published, 1989.