

## تحلیل نقش فرهنگ سازمانی، فرهنگ ملی و فرهنگ شهروندی در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی شهرداری‌ها کلان‌شهرهای جمهوری اسلامی ایران

**الما فرامرزی\*** - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.  
**سنجر سلاجقه** - استادیار، دکترای مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.  
**سعید صیادی** - استادیار، دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تحلیل نقش فرهنگ سازمانی، فرهنگ ملی و فرهنگ شهروندی در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی شهرداری‌ها کلان‌شهرهای جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است که در آن از روش مدل‌سازی معادلات مسیری - ساختاری برای آزمون فرضیات و برازش مدل استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه برنامه‌ریزان، کارشناسان و معاونان حوزه فرهنگی و اجتماعی شاغل در شهرداری‌های کلانشهر (۳ کلانشهر، تهران، شیراز، اصفهان) که تعداد آنها ۳۰۰۰ نفر می‌باشد. با استفاده از قانون ۱۰، ۶۱۰ نفر به عنوان نمونه و با روش طبقه‌ای در دسترس انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد که پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ و روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا با استفاده از نظر متخصصان آشنا به موضوع پژوهش مورد تایید قرار گرفت. همچنین برای تعیین همبستگی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS22 و Lisrel 8.80 استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها منجر به تایید همه‌ی فرضیه‌های پژوهش گردید: فرهنگ سازمانی، فرهنگ شهروندی و فرهنگ ملی بر خط‌مشی‌گذاری‌های فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارند.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، فرهنگ شهروندی، فرهنگ ملی، خط‌مشی فرهنگی

Analyzing the Role of Organizational Culture, National Culture and Citizenship Culture in the Cultural Policymaking of the Metropolitan Municipalities of the Islamic Republic of Iran

### Abstract

The aim of this research is to analyze the role of organizational culture, national culture and citizenship culture in the Cultural Policymaking of the Metropolitan Municipalities of the Islamic Republic of Iran. The current research, in terms of purpose, is set in the applied research group and in terms of collecting data, is a description of solidarity group in which the modeling of the path-structural equations for hypotheses testing and model fitting is used. The statistical population of the study consists of all the planners, experts, and deputies of the cultural and social field working in the metropolitan municipality (3 metropolises, Tehran, Shiraz, Isfahan) with 3000 people. By using the law of 10, 610 people have been selected as the sample by a stratified sampling method. The data gathering tool was a questionnaire, which its reliability was determined using Cronbach Alpha coefficient and the validity of the questionnaire was confirmed using content validity using the knowledge of experts familiar with the subject of the research. Also, SPSS22 and Lisrel 8.80 software was used to determine the correlation and analysis of the data. The results of the data analysis have confirmed all the research hypotheses: organizational culture, citizenship culture and national culture have a positive and significant impact on cultural policy making

**Key words:** Organizational Culture, Citizenship Culture, National Culture, Cultural Policy Making

## مقدمه

این واقعیت به خوبی در هزاره جدید پذیرفته شده است که مقوله فرهنگ اهمیتی محوری در تمامی عرصه‌های زندگی بشر دارد. این موضوع تحت تأثیر تحولات سریع و گوناگون در ابعاد مختلف حیات انسانها و ظهور گرایش‌های جدید در علوم اجتماعی مورد قبول واقع شده است که بدون رجوع به فرهنگ و موضوعات فرهنگی نمی‌توان برداشتی درست و دقیق از مسائل و موضوعات زندگی ارائه کرد. در جهان کنونی، محتوا و صورت زندگی در ابعاد مختلف؛ شکلی فرهنگی به خود گرفته است. کمتر موضوعی را می‌توان یافت که به نحوی به فرهنگ مرتبط نباشد. فرهنگ حتی در بطن و صورت موضوعات اقتصادی وارد شده و جایگاه محوری در آن پیدا کرده است. این چرخش قابل ملاحظه به سمت فرهنگ، مستلزم توجه جدی است. اهمیت فرهنگ اکنون از نقشی که برای آن در زمینه همبستگی اجتماعی، ایجاد انگیزه و تحول پیشرفت، حل مشکلات اجتماعی، پر کردن اوقات فراغت و غیره متصور بودند بسی فراتر رفته است. امروزه سرنوشت کشورها کاملاً با تحولاتی که در عرصه فرهنگ در سطوح ملی و فراملی رخ می‌دهد پیوند خورده است. کشورها و یا به عبارت دقیق تر دولت-ملت‌ها در جهان متغیرکنونی وارد فضایی شده اند که اقدامات و فعالیت هایشان به طور اجتناب ناپذیری تحت تأثیر تحولات عرصه فرهنگ قرار دارد. سیاستگذاری فرهنگی در مسیر رشد و توسعه امری مهم تلقی می‌شود. سیاستگذاری فرهنگی، راهکار و دستورالعمل برای تعیین اولویت برنامه‌های فرهنگی برای مدیران فرهنگی خواهد بود (نگهدار، ۱۳۸۲).

سیاستگذاری فرهنگی که نشان از سیاست‌پذیری فرهنگ دارد، قدمتی طولانی دارد. در عصر یونان باستان برای فلاسفه بزرگی چون افلاطون و ارسطو مسئله چگونگی کنترل و سیاستگذاری فرهنگی جامعه مطرح بوده است. مطابق دیدگاه افلاطونی، فرهنگ جامعه کنترل پذیر است. وظیفه مهار و هدایت آن به سوی مسیرهای از پیش تعیین شده بر عهده دانایان و عقلاست که موظفند تکلیف جامعه را تعیین کنند. از نظر ارسطو، افراد جامعه باید خود راه آزادی و رهبری را بیاموزند. فرهنگ، نمودار شادمانی، رضایت و فضیلت برای کل جامعه و نه فقط زمامداران است. دولت نیز برآورنده خواسته‌ها و استعدادهاى جامعه است، نه شکل دهنده به تمام علایق آنها. کار حکومت، به بند کشیدن و تعیین تکلیف تام و تمام نیست، بلکه کمک به بروز استعدادهاى موجود در اجتماع است (سلیمی، ۱۳۸۲). بسیاری از سیاست‌گذاران و حتی کارگزاران فرهنگی اذعان دارند که برنامه‌های ایران در سال‌های اخیر بر اساس یک سیاست واحد



پیش نرفته و اکثر برنامه‌ریزی‌هایی که به نتیجه نمی‌رسند اغلب از عدم کفایت کارگزاران فرهنگی نشأت می‌گیرد. کارگزاران فرهنگی به افرادی اطلاق می‌شود که باعث انتشار سریع فرهنگ می‌شوند و به آن جان می‌بخشند. آن‌ها در خط اول جبهه فرهنگی به تحقق بخشیدن سیاست‌گذاری‌های فرهنگی کمک می‌کنند. برای آن که کارگزار فرهنگی مؤثر باشد و بتواند نقش خود را درست ایفا کند، باید امکانات وسیعی برای ایجاد رابطه با او وجود داشته باشد. کارگزار فرهنگی کسی نیست که در انزوا به کار خود بپردازد او باید امکان آن را داشته باشد که با مؤسسات دیگری که در امور فرهنگی و هنری فعالیت می‌کنند ارتباط داشته، اصولاً یک کارگزار فرهنگی باید مردم را خوب بشناسد کارگزار فرهنگی چیزی بیش از یک مدیر است. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی از آنجایی که دیدگاه‌های مختلفی پیرامون برنامه‌ریزی فرهنگی وجود دارد و گستره فعالیت‌های فرهنگی نیز نامحدود است و ابزارهای متنوعی در اختیار تحقق این فعالیت‌ها وجود دارد منطق حکم می‌کند دیدگاه مناسبی به سمت برنامه‌ریزی فرهنگی داشته باشیم. در گذشته اعتقاد داشتند فرهنگ به دلیل ماهیت معنویش برنامه‌پذیر نیست چون آن را درونی، معنوی و اخلاقی می‌پنداشتند. پس چگونه ممکن است یک امر معنوی و اخلاقی برنامه‌پذیر باشد اما از آنجا که ما ابزارهای فرهنگی بسیاری در اختیار داریم باید به گونه‌ای سازماندهی شده آن‌ها را به کار گیریم. طبیعتاً ایجاد شبکه در نظام خط‌مشی‌گذاری و به ویژه تصمیم‌گیرها و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی مستلزم وجود بسترها و شرایطی است که امکان فعالیت مؤثر آنها را فراهم سازد و مهمترین عامل تعیین‌کننده در این مورد وجود یک چهارچوب فکری (مدل)، با فرهنگ نهادینه شده مشارکت و تصمیم‌گیرها و احترام به خرد جمعی است به این ترتیب با مفروض کارآمدی مشارکت، سوال اساسی که در این پژوهش دنبال می‌شود، این است عوامل مرتبط با مشارکت در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی شهرداری‌ها کلانشهرهای جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

### مبانی نظری پژوهش فرهنگ سازمانی

«ریچارد موریس»<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت ارزش‌ها و ادراکات مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد، تعریف می‌کند (گری، ۲۰۱۷). به عقیده

1. Richard Morris  
2. Gray

**درگیر شدن در کار:** سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. همان طور که یک مدیر اجرایی در شرکت کره‌ای اظهار داشته: «درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هرآنچه که در توان دارد در این راه به کار می‌گیرد.

**سازگاری (ثبات و یکپارچگی):** تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است.

**انطباق‌پذیری:** سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند.

**رسالت:** شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پر در دسترترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریت‌شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم انداز را پشتیبانی می‌کند (والنسیا و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳).

بارون و گرینبرگ<sup>۳</sup> فرهنگ سازمانی نظامی زنده در قالب رفتاری که افراد در جامعه و کارکنان در محیط کار در تعامل با دیگران از خود آشکار می‌کند، فرهنگ سازمانی، نیروی محرکه مهم در جنبش سازمان‌هاست (وانگ و یانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). فرهنگ سازمانی بر تعاملات بین اعضا و ارزش‌های آنان اثر می‌گذارد (تسانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی از عناصر شناختی نهفته‌ای مانند مفروضات، ارزش‌ها و باورها و عناصر آشکاری مانند مصنوعات و الگوها، ارزش‌ها، عملیات و رفتارها تشکیل شده است. در مجموع، اخلاق سازمانی، جوهر اصلی فرهنگ سازمانی که شالوده فرهنگ بر پایه آن بنا شده است (لیو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

از نظر هیل<sup>۷</sup> (۲۰۰۰)، فرهنگ سازمانی به الگویی از ارزش‌ها، عقاید و رفتارهای یاد گرفته شده از گذشته به همراه تجربه‌ای که در خلال تاریخ سازمان‌ها توسعه یافته و تمایل دارد در ترتیبات عمده و رفتاری اعضا آشکار شود، برمی‌گردد (حسینی و دیگران، ۱۳۹۰). رابینز<sup>۸</sup> (۱۹۹۱)، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از باورها، بینش‌ها، نمادها، آیین‌ها و ارزش‌های مشترک در یک سازمان می‌داند که می‌تواند اندیشه و رفتار اعضا را تحت تأثیر قرار دهد و موجب انگیزش، احساسات، نگرش‌ها و تعاملات مشترک آنان می‌شود (حریری و جعفری، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می‌دهد و به هماهنگی رفتار اعضا کمک می‌کند (مکینتوش و داهرتی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عواملی است که بر شایستگی سازمانی تأثیر می‌گذارد (آکتاس و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). هر فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌های خاص خود است و همین امر موجب جدایی فرهنگ سازمان‌ها از یکدیگر شده است. علائم، نشانه‌ها، سمبل‌ها و ساختارها نشانه و نمایه اصلی فرهنگ سازمانی هستند و از این رو شناخت این مقوله رکن اول این مرحله است که به شناخت و تبیین آن می‌توان فرهنگ سازمانی و در نتیجه اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار داد. با توجه به فرهنگ سازمانی قوی و مؤثر، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد مؤثری بدست آورند (جاکوبس و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون عبارتند از:

3. Baron & Greenberg
4. Wang & Yang
5. Teseng
6. Liu et al
7. Hill.
8. Rpbins
9. Macintosh & Doherty
10. Aktas et al
11. Jacobs et al

12. Valencia et al



## فرهنگ شهروندی

می‌شود بهتر است که به رابطه آن با سایر پدیده‌های فرهنگی و اجتماعی توجه کنیم. در فرهنگ شهروندی، تنها با هنجارهای قانونی و اشکال از قبل تعیین شده و سخت مانند حقوق شهروندی روبرو نیستیم، بلکه با مجموعه‌ای از هنجارها و ارزش‌هایی روبرو هست که از انعطاف‌پذیری بسیاری دارند، که این امر ناشی از وجود تفاوت‌ها و تنوعات فرهنگ شهری یا خرده‌فرهنگ‌های شهری می‌باشد. این مسئله باعث شده است تا روش‌شناسی مطالعه فرهنگ شهروندی با نوعی تطبیق که امکان مقایسه بین تفاوت‌ها و تنوعات فرهنگ شهروندی یک شهر را بیان می‌کند، همراه باشد (مهدوی و عاشورایی، ۲۰۱۴).

### فرهنگ ملی

مفهوم فرهنگ ملی دارای ابهام است؛ علاوه بر این، درباره آنچه فرهنگ ملی ارائه می‌کند اتفاق نظر وجود ندارد (هجیری و همکاران، ۲۰۱۵). بر طبق بررسی‌های «شولر و راگوسکی»<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۸) تعیین ویژگی‌های بارز فرهنگ ملی بدین معنا نیست که هر فردی در آن جامعه دارای تمام ویژگی‌های مختص آن فرهنگ است. بنابراین فرهنگ‌های ملی به عناصر مشترکی در درون هر جامعه اشاره دارند که در تک افراد صدق نمی‌کنند (هافستد، ۱۹۸۴). علاوه بر این، فرهنگ‌های ملی غالباً با ارزش‌های پنهان و فرعی اکثریت افراد کشور تفاوت دارند. فرهنگ‌های ملی بسیار کند تغییر پیدا می‌کنند، در حالیکه فرهنگ‌های سازمانی بصورت خردمندانه دچار تغییر می‌شوند (هافستد، ۱۹۹۳). فرهنگ‌های ملی به باورها، عقاید و ارزش‌ها و روش‌های رفتاری اطلاق می‌شوند که به‌وسیله اکثریت افراد جامعه به اشتراک گذاشته می‌شوند و توسط قوانین ملی و خط‌مشی‌های دولتی با توجه به تحصیلات، زندگی خانوادگی، تجارت و ..... تقویت می‌گردند (اودنهنون، ۲۰۱۱). فرهنگ‌های فردی و ملی برگرفته از ارزش‌های شخصی افراد هستند و نقش رهبری مدیریت کارآمد و عملکردهای موفق شرکت را گسترش می‌دهند (بایرن و بریدلی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین ارزش‌های فرهنگ ملی و فرهنگ فردی را می‌توان به‌وسیله ویژگی‌های بارز سن، جنسیت، تحصیلات و شرایط اجتماعی - اقتصادی معین نمود که تغییرات فرهنگی را در سطوح فردی و ملی ارائه

فرهنگ شهروندی مفهومی نوین است که با ورود به هزاره سوم اهمیتی ویژه یافته است، تا آنجا که می‌توان آن را از نوین‌ترین مفاهیم دنیای مدرن تلقی نمود. فرهنگ شهروندی، هر دو از مفاهیم پرمناقشه و جدال، میان صاحب‌نظران این دو حوزه است. به تعبیر مورد وفاق اکثر متخصصین، فرهنگ شهروندی به عنوان سبک زندگی انسان در قالب سوژه شهروند در بافت شهری و متاثر از نیازهای حال و آینده تعریف شده است، تا آنجا که با پیوند خوردن مفهوم رفاه اجتماعی با جایگاه شهروندی، کلیه شئون زندگی جمعی در قالب فرهنگ شهروندی شدیداً متاثر از تعبیر مفهوم رفاه می‌شود. اگرچه از فرهنگ به عنوان سبک کلی زندگی انسان یاد می‌شود، ولی این سبک کلی که از تعاملات انسانی شکل می‌گیرد، خود از ارزش‌ها و هنجارها که جوهره فرهنگ هستند، ناشی می‌شود (یونسکو، ۲۰۱۰). فرهنگ پدیده‌ای اکتسابی، انتقال‌پذیر، پویا و آموختنی است. به واسطه همین ویژگی‌های، فرهنگ شهروندی را می‌توان به عنوان یک قابلیت اکتسابی و توانایی غیرغریزی انسانی تعریف کرد که شکل دهنده سبک کلی زندگی و هادی تعاملات او با دیگران باشد (نیازی و جعفرپور، ۱۳۹۴). فرهنگ «نظام در هم تنیده‌ای از نشانه‌های قابل تفسیر» است و بستری است که در آن رخدادهای اجتماعی، رفتارها، نهادها یا فرایندها رخ می‌دهد. با این تعریف مقدماتی می‌توان فرهنگ شهروندی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها و رفتارها و قواعد مشترک بنیادینی تعریف کرد که احساس‌تعلق به جامعه و احترام به میراث مشترک و به رسمیت‌شناسی حقوق و وظایف شهروندی را در فرد بوجود می‌آورد (فرهنگ شهروندی، ۲۰۰۴). در فرهنگ شهروندی با هنجارهای قانونی و اشکال از قبل تعیین‌شده و انعطاف‌ناپذیر همانند حقوق شهروندی روبرو نمی‌شویم، بلکه با مجموعه‌ای از هنجارها و ارزش‌هایی روبرو می‌شویم که انعطاف‌پذیری زیادی دارند؛ که این امر ناشی از وجود تفاوت‌ها و تنوعات فرهنگ شهری یا خرده‌فرهنگ‌های شهری است (نقی‌زاده، ۱۳۹۱). فرهنگ شهروندی مجموعه‌ای از هنجارها، ارزش‌ها و باورها نوع زندگی انسان را در شهر تعیین می‌کند، فرهنگ شهروندی مانند سایر عناصر فرهنگ با توجه به موقعیت، کارکرد یا وظیفه اجتماعی که بر آن محول شده است، باید بررسی گردد. پس هنگامی که صحبت از فرهنگ شهروندی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۲ پاییز ۱۳۹۷  
No.52 Autumn 2018

■ ۸ ■

13. <sup>۱</sup>Schuler & Rogocky

14. Byrne & Bradley

جدول ۱. ابعاد فرهنگ ملی بر طبق بررسی‌های هافستد\*

ابعاد فرهنگ ملی	محتویات
فاصله قدرت	کم: قدرت در جامعه پراکنده است و افراد خود را یکسان تلقی می‌کنند. زیاد: جامعه توزیع نابرابر قدرت را می‌پذیرد.
اجتناب از عدم اطمینان	کم: افراد ریسک‌پذیرند و گزینه‌های مختلف و متفاوت و متنوبی را در اختیار دارند. زیاد: افراد در زمان قرار گرفتن در موقعیت‌های غیرمعمول احساس ترس و تنش می‌کنند.
فردگرایی/ جمع‌گرایی	فردگرایی: ارتباطات بین افراد ضعیف است و انتظار می‌رود که هر فرد به منافع خود و خانواده‌اش اهمیت بدهد. جمع‌گرایی: افراد از لحظه تولد در گروه‌های منسجمی قرار دارند که حفاظت در تمام طول حیات را به‌عنوان وفاداری به یکدیگر عرضه می‌نمایند.
مردسالاری/ زن‌سالاری	ارزش‌های مردسالاری: گرایش‌های زیاد به سمت پیشرفت، قدردانی و پاداش عوامل اصلی ایجاد انگیزه برای این رفتارها به‌شمار می‌آیند. ارزش‌های زن‌سالاری: تاکید بر کیفیت زندگی، توسعه پایدار جامعه، تعادل میان زندگی خصوصی و زندگی شغلی و عدم تبعیض میان زن و مرد در موقعیت‌های مشابه می‌باشد.
جهت‌گیری بلندمدت/ کوتاه‌مدت	جهت‌گیری بلندمدت: افراد به سنت‌ها ارجح می‌نهند و برای کسب نتایج طولانی‌مدت شکیب و دارای پشتکار هستند. جهت‌گیری کوتاه‌مدت: بر حال و آینده‌ی نزدیک متمرکزند.

\* بر طبق تحقیقات هافستد (۱۹۸۳). رابطه فرهنگی و تئوری‌های سازمانی و هافستد و بوند (۱۹۸۴). ابعاد فرهنگی هافستد: تایید مستقل با استفاده از بررسی ارزشی روکیچ



فردگرایی/جمع‌گرایی<sup>۲۰</sup>، مردخوبی/زن‌خوبی<sup>۲۱</sup> و نگرش بلندمدت/کوتاه‌مدت<sup>۲۲</sup> مورد مطالعه قرار داد.

### خط‌مشی گذاری فرهنگی

هر خط‌مشی را می‌توان یک نظام فرعی تلقی کرد که با خط‌مشی‌های بالاتر و پایین‌تر از خود در ارتباط است. خط‌مشی فرهنگی نیز به معنی عام و عرفی، مجموعه‌ای از اهداف، مبانی، اصول، اولویت‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی را شامل می‌شود. در واقع خط‌مشی فرهنگی بر نوع توافق رسمی و اتفاق نظر مسئولان و متخصصان امور در تشخیص، تدوین و تبیین مهمترین اصول و اولویت‌های ضروری برای هدایت حرکت فرهنگی دلالت دارد (پورعزت و باقری، ۱۳۹۲). برخی از اندیشمندان خط‌مشی فرهنگی را کنشی آگاهانه در قلمر فرهنگ که عمدتاً توسط دولت‌ها اتخاذ می‌شود تعریف کرده‌اند. خط‌مشی فرهنگی، در واقع خط‌مشی عمومی در عرصه فرهنگ است. این پیش فرض صحیح در این اصطلاح پنهان است

20. individualism/Collectivism

21. masculinity/ femininity

22. long-term /short-term orientation

می‌نمایند (استون و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۴). هافستد، فرهنگ ملی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن تعریف می‌کند که اعضای گروه یا دسته‌ای از مردم را از گروه‌های (طبقات) دیگر متمایز می‌کند، از نظر هافستد، فرهنگ متشکل از دو بخش اصلی اعمال و ارزش‌ها می‌باشد و هسته فرهنگ به‌وسیله ارزش‌ها شکل می‌گیرد (هافستد و مک کرا<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۴). هافستد با بکارگیری رویکرد اتیک<sup>۱۷</sup> فرهنگ کشورها را براساس پنج بعد ارزشی فاصله قدرت<sup>۱۸</sup>، ابهام‌گریزی<sup>۱۹</sup>،

15. Stone et al

16. Hofstede & McCrae

۱۷. ۴. اتیک (etic) اشاره به اصوات مشترک در همه زبان‌ها دارد و امیک (emic) نشانگر صدای خاص یک زبان یا گروهی از زبان‌های مرتبط است. یکی از مهمترین راه‌های شناخت فرهنگ و شخصیت یک جامعه، رویکرد اتیک و نگاه از بیرون است. این رویکرد بر این فرض استوار است که مجموعه‌ای از ابعاد فرهنگی مشترک جهانی وجود دارد که بطور یکسان با کل فرهنگ‌ها در ارتباط است. یک مثال خوب از این روش الگوی هافستد (۱۹۸۰) است که براساس ۵ بعد فرهنگی به سنجش و طبقه‌بندی دامنه وسیعی از فرهنگ‌های ملی پرداخته است.

18.. power distance

19. uncertainty avoidance

باز می‌گردد. این برهه فکری مدعی است مطالعات فرهنگی باید خود را از برج عاج نشینی خلاص کند و به مطالعه زندگی روزمره بپردازد. مطالعات فرهنگی باید خود را در سیاست‌گذاری‌ها و رویه‌های تاثیرگذار در زندگی روزمره درگیر سازد و با رویکردهای متفاوت، چه انتقادی و چه اصلاحی، به ارزیابی سیاست‌ها بپردازد و تا حد امکان گزینه‌های بدیل معرفی کند (کمیلی و همکاران، ۲۰۱۷).

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌ها و مطالعاتی توسط محققان خارج ایران و در داخل کشور در خصوص خط‌مشی‌های فرهنگی و عوامل موثر بر آن در سال‌های اخیر انجام گرفته که، در اینجا مواردی به اجمال اشاره می‌شود. لازم به ذکر می‌باشد که در خصوص رابطه خط‌مشی فرهنگی با فرهنگ سازمانی، ملی و شهروندی چون این پژوهش برای اولین بار به بررسی این موضوع می‌پردازد تحقیق مشابهی در داخل یا خارج از کشور مشهود نبوده است لذا به ذکر پیشینه در راستای متغیرهای پژوهش بسنده می‌نمائیم.

### چارچوب نظری پژوهش

اگر فرهنگی وجود داشته باشد و برای بررسی و تحلیل مد نظر قرار گیرد، باید ابعاد مشخصی داشته باشند که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند (رایبزر، ۱۳۸۵) مدلی که در این تحقیق استفاده شده است مدل دنیسون می‌باشد که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. دلایل انتخاب این مدل به عنوان مدل مفهومی و نظری تحقیق عبارتند از: مبنای اصلی این مدل به این نکته اساسی استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد تاثیر می‌گذارد؛ این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان‌ها به کار می‌رود و مؤلفه‌هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می‌کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند؛ مدل دنیسون شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی می‌باشد؛ این مدل تاثیر بسیار مستقیمی بر روی فرهنگ سازمانی دارند؛ این مدل چارچوبی جدید در بین مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه می‌نماید؛ از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی مدلی کامل به حساب می‌آید؛ قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد؛ نمودار گرافیکی این مدل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین، در سطح ۱۲ شاخص

که قلمرو فرهنگ یکی از عرصه‌های خط‌مشی عمومی است، اما واقعیت این است که تفکیک عرصه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری اگر ناممکن نباشد، بسیار دشوار است. فرهنگ بعدی از ابعاد واقعیت اجتماعی است و خط‌مشی عمومی از آنجا که به واقعیت‌های اجتماعی مربوط می‌شود دارای بعد فرهنگی است، اما بسته به موضوعات مختلف این بعد فرهنگی می‌تواند پررنگ‌تر یا کم‌رنگ‌تر شود (خنیفر و اقدافی، ۱۳۹۴).

آن دسته از خط‌مشی‌ها که به طور مستقیم تاثیرگذاری بر فرهنگ را هدف گرفته و قصد کرده اند، خط‌مشی فرهنگی اند و دیگر خط‌مشی‌های عمومی که با اهداف سیاسی و اقتصادی تنظیم شده اند، اما دارای زمینه‌ها و پیامدهای فرهنگی نیز هستند، از دایره مفهوم خط‌مشی فرهنگی خارج اند. قید داشتن قصد و هدفی مشخص و از پیش تعیین شده همچنین می‌تواند خط‌مشی فرهنگی را از مداخله سلیقه‌ای حاکمان و دولتمردان در امور فرهنگی متمایز کند. بنابراین تنها هنگامی می‌توانیم از خط‌مشی‌گذاری فرهنگی سخن بگوییم که امور فرهنگی در دستورکار دولت‌ها قرار گیرد و آنها در این عرصه، با استفاده از اقتدار مشروعشان برای اجرای سیاست‌هایی از پیش تعیین شده وارد عمل شوند (خنیفر، ۱۳۹۴). خط‌مشی فرهنگی شامل اصول و راهبردهای کلی و عملیاتی شده‌ای است که بر نوع عملکرد فرهنگی یک نهاد یا نظام اجتماعی استیلاء دارد. به عبارت دیگر، با یک تعریف عملیاتی باید گفت خط‌مشی فرهنگی نوعی توافق رسمی و اتفاق نظر مسئولان و متصدیان امور در تشخیص، تعیین و تدوین مهمترین اصول و اولویت‌های لازم و ضروری در فعالیت‌های فرهنگی می‌باشد و راهنما و دستورالعمل برای مدیران فرهنگی خواهد بود. این نوع خط‌مشی‌گذاری، معطوف به اداره دولت در ایجاد، تحکیم یا دگرگون‌سازی مقررات و تنظیمات در زمینه فرهنگ است؛ این اراده می‌تواند سلبی یا ایجابی باشد (افتخاری و باباخانی، ۲۰۱۶). خط‌مشی‌گذاری فرهنگی دارای دو ساحت نظری و عملی است. عرصه نظری آن مربوط به مطالعات در زمینه خط‌مشی فرهنگی است که در رشته‌های مختلف توسط دانش پژوهان دنبال می‌شود. در مقابل، عرصه عمل به اقدام دولتمردان مربوط می‌شود. در ساحت نظری، سلبه مطالعه خط‌مشی فرهنگی به نسل سوم مطالعات فرهنگی و در راس آن تونی بنت<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۲)،

23. Tony Beant

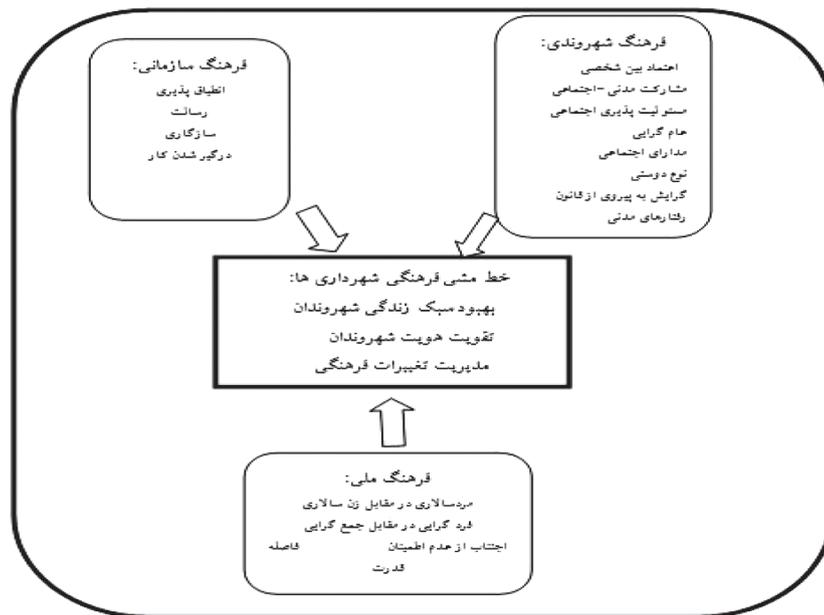
جدول ۲. مروری بر تحقیق انجام گرفته در زمینه موضوع پژوهش

عنوان تحقیق / پژوهش	نویسنده	موضوع تحقیق
۱	موانع اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور طی برنامه‌های اول تا چهارم توسعه	شریف زاده و همکاران: ۱۳۹۲
۲	تدوین سیستم خط مشی گذاری فرهنگی آینده نگر با استفاده از هم افزایی مدل‌ها	پور عزت: ۱۳۹۲
۳	طراحی چارچوبی برای پیشنهادیه خط مشی عمومی: پژوهشی ترکیبی	دانایی فر و عادل آذر: ۱۳۹۱
۴	تاثیر خط مشی گذاری عمومی و فرهنگ سازمانی با تبیین آرامش روان شناختی مبتنی بر صبر در جوامع اسلامی	احسانی و پورنوروز: ۱۳۹۵
۵	رابطه فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تربت‌حیدریه در سال ۱۳۹۴	نیازی و جعفرپور: ۱۳۹۴
۶	سیاست خط مشی فرهنگی	گیسون ۲۰۱۰
۸	محصولات فرهنگی و خط مشی عمومی	اندی پرات: ۲۰۰۵



گروه‌هایی که بیگانه تلقی می‌شوند و بی‌تفاوتی را بر می‌انگیزند، مدارا ما را مجبور می‌کند دیگری را بدون نفی خویشتن بپذیریم، اجازه دهیم دیدگاه‌ها باهم تلاقی و با هم مقایسه شوند، حاضر باشیم به سخن دیگری گوش دهیم، حق متفاوت بودن او را بپذیریم و سرانجام تغییر و نوآوری را قبول کنیم (ارمه، ۱۳۷۶). هافستد، فرهنگ ملی را برنامه ریزی جمعی ذهن تعریف می‌کند که اعضای گروه یا دست‌های از مردم را از گروه‌های (طبقات) دیگر متمایز می‌کند، از نظر هافستد، فرهنگ متشکل از دو بخش اصلی اعمال و ارزش‌ها می‌باشد و هسته فرهنگ به وسیله ارزش‌ها شکل می‌گیرد. هافستد با به کارگیری رویکرد اتیک (اصوات مشترک در همه زبانها) فرهنگ کشورها

به صورتی کاملاً واضح نشان می‌دهد؛ مدل دنیسون در خارج از کشور توسط سازمان‌های مختلفی به طور گسترده برای ارزیابی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. به نظر ارمه فرهنگ شهروندی دارای ویژگی‌های زیر است: اولین ویژگی این است که شهروندی باید مبتنی بر شناخت تاریخ و محیط باشد. دومین ویژگی فرهنگ شهروندی، تحصیل قواعد سلوک دموکراتیک است، چه از لحاظ رفتار و چه از نظر ارزش‌های اخلاقی، شهروند نه تنها باید به حقوق بلکه باید به وظایف خود آگاه باشد. از جمله وظایف او مبارزه برای محترم شمرده شدن حقوق وی می‌باشد. تکلیف دیگر مدارا است، یعنی نگرش مربوط به همزیستی ساده ضمن حفظ فاصله با اشخاص و



پیشنهاد می‌نمایند، همچنین آورده‌اند که از اوایل دهه ۹۰ میلادی پژوهشگران حوزه MIS به یک قانون سرانگشتی موقتی برای تعیین حد پایین حجم نمونه، دست یافته‌اند که براساس این قانون به ازای هر شاخص به ۱۰ مورد مشاهده‌پذیر نیاز است (قانون ۱۰). با توجه به اینکه پژوهش حاضر مشتمل بر ۶ شاخص می‌باشد، حجم نمونه آماری ۶۰۰ نفر برآورد شد که با در نظر گرفتن احتمال نقص بعضی از پرسشنامه‌ها و عدم برگشت برخی دیگر در نهایت ۶۵۰ پرسشنامه در بین کارکنان شهرداری‌های کلان داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که جهت تعیین اعضای نمونه آماری از روش تصادفی نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده بر مبنای تقسیم کلان‌شهرها به چهار ناحیه شمال، جنوب، شرق و غرب، استفاده شد. در تحقیق حاضر از روش پیمایش و ابزار پرسش‌نامه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت برای گردآوری داده‌های زمینه‌ای استفاده شده است. بدین صورت که از پرسشنامه محقق ساخته (۱۳۹۷) جهت سنجش خط‌مشی گذاری فرهنگی، هافستد ۲۵ (۱۹۸۴) جهت سنجش فرهنگ ملی، دنیسون و همکاران ۲۶ (۲۰۰۱) جهت فرهنگ سازمانی، فاطمی‌نیا (۱۳۸۷) جهت سنجش فرهنگ شهروندی استفاده کردیم. به منظور بررسی پایایی درونی (قابلیت اعتماد) پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. کسب ضریب

را بر اساس پنج بعد ارزشی فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی جمع‌گرایی، مردخویی زن‌خویی و نگرش بلندمدت کوتاه‌مدت مورد مطالعه قرار داد (هافستد، ۲۰۰۴). از ارتباط میان متغیرهای پیشین با متغیر ملاک (با در نظر گرفتن نقش اساسی متغیرهای میانجی) مدل مفهومی را می‌توان ارائه نمود.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است که در آن از روش مدل‌سازی معادلات مسیری - ساختاری ۲۴ برای آزمون فرضیات و برازش مدل استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه برنامه‌ریزان، کارشناسان و معاونان حوزه فرهنگی و اجتماعی شاغل در شهرداری‌های کلانشهر (۳ کلانشهر، تهران، شیراز، اصفهان) که تعداد آنها ۳۰۰۰ نفر می‌باشد. جهت تعیین سنجش اعتبار مدل از نظر خبرگان و اساتید مجرب در این حوزه به تعداد ۲۱ نفر بهره خواهیم برد. به‌طور متوسط در هر شهرداری، ۷ نفر را در بر می‌گیرد. برای تعیین حجم نمونه از مباحث کتاب آذر و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد، آنان بیان کردند: بطور کلی در ادبیات مدل معادلات ساختاری برای مدل‌های با ۱۰ الی ۱۵ شاخص بطور معمول ۲۰۰ تا ۴۰۰ نمونه را

25. Hofsted

26. Denison et al

24. Path.Structural Modeling

بیشتر از ۰/۷ برای آلفای کرونیخ نشان از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری دارد که ضرایب حاصل شده از محاسبه آلفای کرونیخ، در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونیخ متغیرهای پژوهش

شاخص	ضریب آلفای کرونیخ
فرهنگ سازمانی	۰,۷۷۰
فرهنگ شهروندی	۰,۸۲۰
فرهنگ ملی	۰,۸۵۷
خط‌مشی فرهنگی	۰,۷۹۹

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SPSS22 و Lisrel 8.80، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته شد. و از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای مشخص کردن نرمال بودن توزیع متغیرها، آزمون t، برای بررسی وضعیت متغیرها و مدل معادلات ساختاری برای سنجش فرضیه‌های پژوهش استفاده گردید.

#### یافته‌ها

تحلیل ویژگی‌های دموگرافیک اعضای نمونه مورد بررسی نشان داد که ۳۵ درصد پاسخگویان را خانم‌ها و ۶۵ درصد آنها را آقایان تشکیل داده‌اند که از این تعداد ۱۰ درصد مجرد و ۹۰ درصد متأهل می‌باشند. ۱۳,۷۷ درصد پاسخگویان (معادل ۸۴ پاسخگو) عضو سمت معاونت و مدیر کل، ۳۶,۰۶ درصد (معادل ۱۵۹ پاسخگو) مدیران

ارشد و ۶۰,۱۷ درصد (معادل ۳۶۷ پاسخگو) کارکنان بوده‌اند. از بین ۶۱۰ نفری که به سؤال سابقه فعالیت، پاسخ داده‌اند؛ ۲۹,۱۸ درصد دارای سابقه بین ۱۰-۰ سال، ۴۶/۵۶ درصد دارای سابقه ۲۰-۱۱ سال، ۲۱/۴۸ درصد دارای سابقه فعالیت ۳۰-۲۱ سال و ۲/۷۸ درصد دارای سابقه بیش از ۳۰ سال بوده‌اند. از نظر سطح تحصیلات، ۰,۵۱ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات دیپلم، ۶۸/۶۸ درصد دارای تحصیلات کاردانی یا کارشناسی و ۳۰/۸۱ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری هستند. بدین ترتیب، فراوانی پاسخگویان دارای تحصیلات کاردانی و کارشناسی در نمونه مورد بررسی بسیار بالاتر از سایر طبقات است. علاوه بر این، در بین ۶۱۰ پاسخ دهنده به گزینه سن، ۹,۶۷ درصد پاسخگویان بین ۳۰-۲۰ سال، ۴۸,۰۳ درصد پاسخگویان بین ۴۰-۳۰ سال، ۳۳,۹۳ پاسخگویان بین ۵۰-۴۰ سال و ۸,۳۷ درصد پاسخگویان بیش از ۵۰ سال سن داشته‌اند به این ترتیب بیشتر افراد شرکت کننده در رده سنی بین ۴۰-۳۰ سال بوده‌اند. برای آزمون نرمال بودن داده‌ها، روش‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد، یکی از مناسب‌ترین این روش‌ها، استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است.

در این پژوهش جهت مناسب بودن وضعیت عامل‌ها از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. بر طبق این آزمون، در هر کجا که عدد معناداری بزرگتر از ۰,۰۵ باشد میان وضعیت متغیر و میانگین در نظر گرفته شده تفاوت معناداری وجود ندارد و متغیر از وضعیت متوسطی برخوردار خواهد بود، اما چنانچه عدد معناداری کوچکتر

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف؛ ماخذ: یافته‌های تحقیق.

تعداد	فرهنگ سازمانی	فرهنگ ملی	فرهنگ شهروندی	خط‌مشی فرهنگی
۶۱۰	۶۱۰	۶۱۰	۶۱۰	۶۱۰
پارامترهای نرمال	۳,۰۹۹	۳,۴۶۹	۳,۱۵۴	۳,۱۱۶
انحراف معیار	۰,۶۵۷	۰,۵۳۰	۰,۶۳۹	۰,۶۲۶
بیشترین انحراف	۰,۰۳۶	۰,۰۴۴	۰,۰۵۹	۰,۰۶۴
مثبت	۰,۰۳۶	۰,۰۲۳	۰,۰۲۸	۰,۰۵۳
منفی	-۰,۰۲۶	-۰,۰۴۴	-۰,۰۵۹	-۰,۰۶۴
مقدار آماره	۰,۸۸۷	۱,۰۸۷	۱,۴۴۷	۱,۵۸۷
معناداری	۰,۴۱۱	۰,۱۸۸	۰,۳۰۳	۰,۱۰۳



جدول ۵. نتایج شاخص های پژوهش از لحاظ مناسب بودن؛ ماخذ: یافته‌های تحقیق.

عامل	P-Value (tailed-2).Sig	میانگین	انحراف معیار	آزمون t
فرهنگ سازمانی	۰,۰۰۰	۳,۰۹۹	۰,۶۵۷	۳,۷۵۰
فرهنگ ملی	۰,۰۰۰	۳,۴۶۹	۰,۵۳۰	۲۱,۸۶۰
فرهنگ شهروندی	۰,۰۰۰	۳,۱۵۴	۰,۶۳۹	۵,۹۸۲
خطامشی گذاری فرهنگی	۰,۰۰۰	۳,۱۱۶	۰,۶۲۶	۴,۵۷۸

بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از  $1/96$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم‌افزار با رنگ قرمز نمایش داده می‌شود؛ اما اگر مقدار آن از  $1/96$  بیشتر باشد رابطه معنادار است و همچنین برای بیان قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی یا ضریب استاندارد استفاده می‌شود. بار عاملی بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد رابطه ضعیف است، اگر بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  باشد قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از  $0/6$  باشد خیلی مطلوب است.

همانطور که در بخش‌های قبل بیان شد برای رد یا تایید فرضیات پژوهش حاضر از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. در پژوهش حاضر خروجی نرم‌افزار لیزرل در حالت استاندارد و معنی‌داری مشاهده می‌شود.

از  $0/05$  باشد این بدان معناست که میان وضعیت متغیر و میانگین در نظر گرفته شده تفاوت معناداری وجود دارد. اگر مقادیر حد بالا و پایین مثبت باشد وضعیت متغیرها مناسب و اگر حد بالا و پایین منفی باشد وضعیت متغیرها نامناسب می‌باشد. جدول (۵)، نتایج این آزمون را نشان داده است

#### آزمون همبستگی

پیش از بررسی سوالات پژوهش برای بررسی اولیه سوالات تحقیق، جهت تعیین وجود همبستگی و رابطه معناداری بین دو متغیر - چون پاسخ‌های ارائه شده دارای توزیع نرمال است - از میزان ضریب همبستگی پیرسون در تحلیل رگرسیون با کمک نرم‌افزار SPSS22 استفاده می‌کنیم. نتایج مربوط به تحلیل رگرسیون در جدول ۶ ارائه شده است. پس از بررسی و تایید الگو جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود

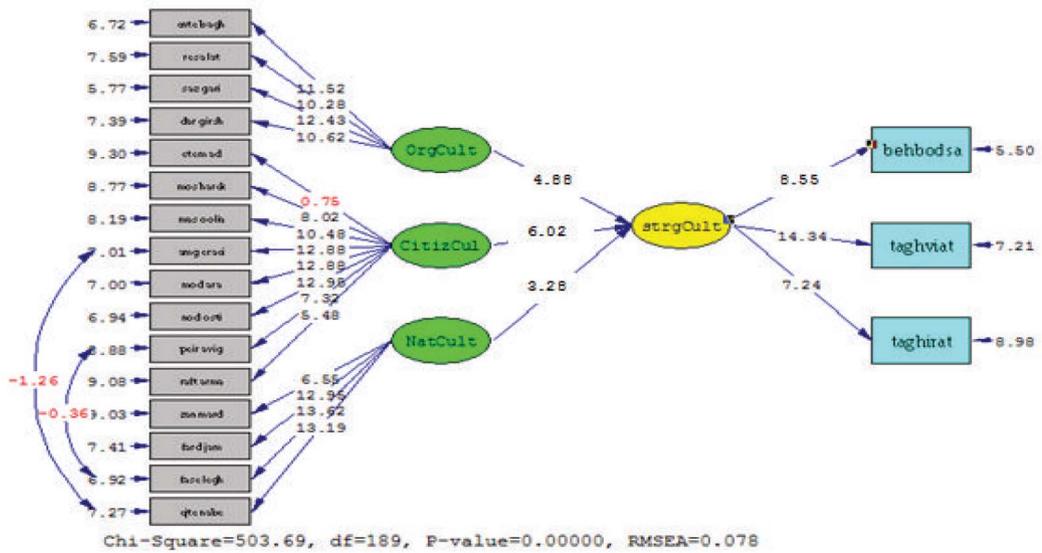


فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۲ پاییز ۱۳۹۷  
No.52 Autumn 2018

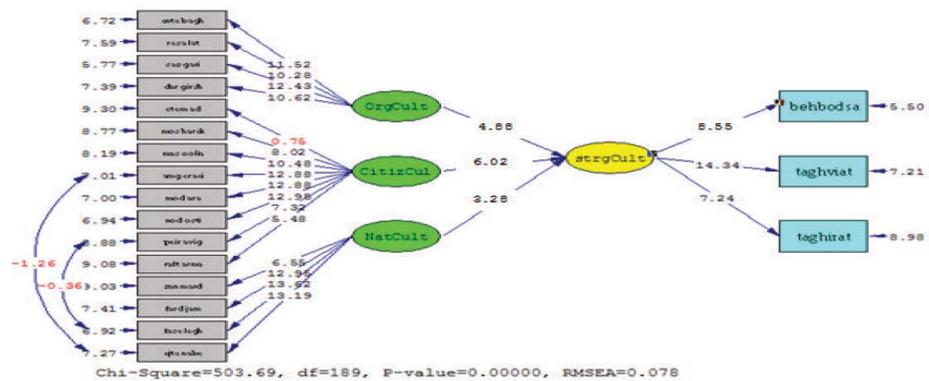
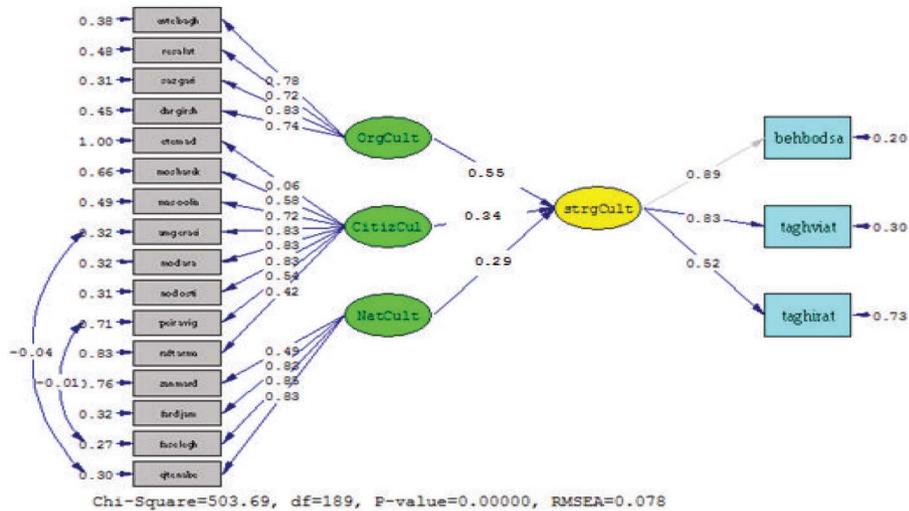
۱۴

جدول ۶. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون و ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش؛ ماخذ: یافته‌های تحقیق

متغیر	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	مقدار آماره F	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مستقل: فرهنگ سازمانی وابسته: خطامشی فرهنگی	۰,۱۰۷	۰,۲۱	۷,۰۰۷	۰,۰۰۳	تایید
مستقل: فرهنگ ملی وابسته: خطامشی فرهنگی	۰,۳۱۷	۰,۳۰	۴,۱۶۷	۰,۰۰۳	تایید
مستقل: فرهنگ شهروندی وابسته: خطامشی فرهنگی	۰,۴۵۴	۰,۳۳	۵,۷۷۸	۰,۰۰۴	تایید



نمودار ۲. خروجی مدل مفهومی پژوهش در حالت استاندارد؛ ماخذ: یافته‌های تحقیق.



نمودار ۳. خروجی مدل مفهومی پژوهش در حالت t-value؛ ماخذ: یافته‌های تحقیق.

جدول ۷. نتایج فرضیه ها؛ ماخذ: یافته‌های تحقیق.

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه	ردیف
تایید	۴,۸۸	۰,۵۵	فرهنگ سازمانی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۱
تایید	۶,۰۲	۰,۲۴	فرهنگ شهروندی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۲
تایید	۲,۲۸	۰,۲۹	فرهنگ ملی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۳

معناداری دارد؛ که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۷)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۶,۰۲) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد. میزان اثرگذاری متغیر فرهنگ شهروندی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی با توجه به جدول (۷) برابر (۰,۲۴) است که نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر فرهنگ شهروندی، متغیر خط‌مشی گذاری فرهنگی ۰,۲۴ واحد و همراستا با فرهنگ شهروندی تغییر خواهد یافت.

۳. در فرضیه سوم پژوهش ادعا شده بود که فرهنگ ملی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۷)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو

۱. در فرضیه اول پژوهش ادعا شده بود که فرهنگ سازمانی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۷)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۴,۸۸) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد. میزان اثرگذاری متغیر فرهنگ سازمانی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی با توجه به جدول (۷) برابر (۰,۵۵) است که نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر فرهنگ سازمانی، متغیر خط‌مشی گذاری فرهنگی ۰,۵۵ واحد و همراستا با فرهنگ سازمانی تغییر خواهد یافت.

۲. در فرضیه دوم پژوهش ادعا شده بود که فرهنگ شهروندی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و

جدول ۸. نتایج برازش کلی مدل تحقیق؛ ماخذ: یافته‌های تحقیق.

شاخص	مقدار	حد قابل قبول	نتیجه
X2/df	۲,۶۶	بین ۱ تا ۵	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰,۹۰	$>0/9$ و بالاتر	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰,۹۱	$>0/9$ و بالاتر	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	۰,۹۲	نزدیک به یک	قابل قبول
شاخص توکر-لوییس (TLI) یا شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	۰,۹۳	$>0/9$ و بالاتر	قابل قبول
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰,۹۴	$>0/9$ و بالاتر	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰,۹۱	$>0/9$ و بالاتر	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI)	۰,۸۴	$>0/6$	قابل قبول
ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰,۰۷۸	$>0/08$	قابل قبول
شاخص برازش نسبی (RFI)	۰,۹۲	$>0/9$	قابل قبول
ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	۰,۰۵۴	نزدیک به صفر	قابل قبول

قرار داده اند، شناخت فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها به عنوان یکی از اجرای استراتژیک در تدوین خط‌مشی گذاری فرهنگی، ضرورتی اجتناب ناپذیر و اقدامی شایسته و ضروری قلمداد می‌گردد. در رابطه بررسی ارتباط عوامل خط‌مشی گذاری فرهنگی با فرهنگ سازمانی، نظر به اینکه تاکنون چنین پژوهشی در این زمینه انجام نشده است، یافته‌های آن با سایر مطالعات قابل مقایسه نیست. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه دوم تاثیر فرهنگ شهرداری بر عوامل خط‌مشی گذاری فرهنگی را تایید می‌کند. میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر ۰,۴۵۴ با سطح معناداری ۰,۰۰۳ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۰,۰۵ کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین عوامل خط‌مشی فرهنگی با فرهنگ شهروندی با سطح خطای ۰,۰۵، تایید می‌گردد. همچنین با توجه به نمودار ۲ و ۳ از آنجا که مقدار ضریب استاندارد ۰,۲۴ و مقدار معناداری (t-value) از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است (برابر با ۶,۰۲) در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت بین این دو متغیر رابطه‌ای وجود دارد، بنابراین فرض صفر تایید نمی‌شود و فرهنگ شهروندی بر عوامل خط‌مشی گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه دوم استنباط می‌شود که با توجه به مولفه‌های فرهنگ شهروندی، این پدیده موجب نوعی احساس تعلق اجتماعی کارکنان به سازمان شده، همچنین واجد ارزش‌ها و باورهایی است که بنیان‌های ارزشی هویت شخصی شهروندان را شکل داده و تامین کننده رفاه شهروندان است. لذا مدیران در زمان تدوین خط‌مشی های فرهنگی بایستی به این مقوله توجه نمایند چرا که فرهنگ شهروندی متاثر از سازهای انسان ساخت و جمعی است که الزاماتی را در قالب ارزش‌ها و هنجارها به زندگی انسانی وارد ساخته است، این الزامات اگرچه همیشگی نیستند اما نشان دهنده وابستگی‌های شهروندان به ارزش‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و ... بوده است. لذا امروزه به دلیل زندگی در محیط‌های شهری، شهروندان مستلزم پذیرش و نهادینه سازی فرهنگی می‌باشند که شامل انواعی از ارزش‌ها و هنجارهایی است که به شکلی پایدار ضمن تامین نیازهای مختلف افراد زندگی آنها را در محیط به شکل متمرثر شکل دهد که این روابط زندگی شهروندان را در عرصه‌های خصوصی، عمومی و دولتی تحت اشعاع قرار می‌دهد. از آنجایی که شهروندان برای پاره‌ای از مسائل شهری خود به شهرداری‌ها مراجعه

متغیر برابر (۲,۲۸) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد. میزان اثرگذاری متغیر فرهنگ ملی بر خط‌مشی گذاری فرهنگی با توجه به جدول (۷) برابر (۰,۲۹) است که نشان می‌دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر فرهنگ ملی، متغیر خط‌مشی گذاری فرهنگی ۰,۲۹ واحد و همراستا با فرهنگ ملی تغییر خواهد یافت.

با توجه به خروجی لیززل که در جدول ۸ ارائه شده است، کای دو به هنجار برابر با ۲,۶۶ است و کمتر از ۳ می‌باشد، بنابراین مقدار قابل قبولی است. شاخص RM-SEA برابر با ۰,۰۷۸ مقدار قابل قبولی است؛ و از آنجایی که بیش از ۳ شاخص در حالت مطلوب هستند، بنابراین مدل تحقیق از برازندگی مناسبی برخوردار است.

### نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اول تاثیر فرهنگ سازمانی بر عوامل خط‌مشی گذاری فرهنگی را تایید می‌کند میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر ۰,۱۰۷ با سطح معناداری ۰,۰۰۳ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۰,۰۵ کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین عوامل خط‌مشی فرهنگی با فرهنگ سازمانی با سطح خطای ۰,۰۵، تایید می‌گردد. همچنین با توجه به نمودار ۲ و ۳ از آنجا که مقدار ضریب استاندارد ۰,۵۵ و مقدار معناداری (t-value) از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است (برابر با ۴,۸۸) در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت بین این دو متغیر رابطه‌ای وجود دارد، بنابراین فرض صفر تایید نمی‌شود و فرهنگ سازمانی بر عوامل خط‌مشی گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اول استنباط می‌شود که مدیران در زمان تدوین خط‌مشی‌های فرهنگی بایستی به بافت فرهنگی موجود در سازمان توجه نمایند چرا که کارکنان سازمان به نوعی خود را با فرهنگ سازمانی منطبق نموده‌اند و از آنجایی که کارکنان در تعامل بیشتری با ارباب رجوع می‌باشند لذا درک و تفسیر آنها و هماهنگی بین مولفه‌های خط‌مشی گذاری فرهنگی با فرهنگ سازمانی نهادینه شده در سازمان بیشتر به چشم می‌خورد. از طرفی، با توجه به اینکه شهرداری‌ها به عنوانی سازمانی پویا، تحول و تغییر را در ابعاد مختلف مدیریتی و سازمانی در دستور کار

می‌کنند لذا نهادینه کردن ارزش‌ها و هنجارهای شهروند پسند در بافت خط‌مشی‌های فرهنگی می‌تواند حرکت موثری در نیل به اهداف متعالی در جامعه باشد. در رابطه بررسی ارتباط عوامل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با فرهنگ شهروندی، نظر به اینکه تاکنون چنین پژوهشی در این زمینه انجام نشده است، یافته‌های آن با سایر مطالعات قابل مقایسه نیست. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه سوم تاثیر فرهنگ ملی بر عوامل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی را تایید می‌کند میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر ۰,۳۱۷ با سطح معناداری ۰,۰۰۳ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۰,۰۵ کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین عوامل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با فرهنگ ملی با سطح خطای ۰,۰۵، تایید می‌گردد. همچنین با توجه به نمودار ۲ و ۳ از آنجا که مقدار ضریب استاندارد ۰,۲۹ و مقدار معناداری (t-value) از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است (برابر با ۲,۲۸) در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت بین این دو متغیر رابطه‌ای وجود دارد، بنابراین فرض صفر تایید نمی‌شود و فرهنگ ملی بر عوامل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه سوم استنباط می‌شود که فرهنگ ملی می‌تواند بر ارزش‌های کاری و نگرش‌های فرد اثرات جدی بگذارد. در واقع اختلافاتی که افراد از نظر سن، جنس، تخصص یا مقام سازمانی داشتند، می‌توانست توجیه‌کننده نوعی رفتار آنان نسبت به آنچه پیشتر بوده است، باشد. مدیران و کارکنان شهرداری‌ها از لحاظ چهار بعد فرهنگ ملی دارای تفاوت می‌باشند. ویژگی‌های فرهنگ ملی در هر یک از شعب شهرداری‌ها بر چگونگی خط‌مشی‌های تدوین شده در آن شعب اثر گذار است. بنابراین نوع رویکرد اتخاذ شده توسط هر شعب ممکن است بر نگرش کلی مدیران که در راس قرار دارند اثر بگذارند بنابراین در زمان تدوین خط‌مشی‌های فرهنگی بایستی به مقوله فرهنگ ملی توجه شود چرا که، با توجه به محیط پویای شهرداری‌ها می‌توان از طریق رویکردهای درگیر کردن کارکنان در سطوح بالای سازمان، توجه به کار گروهی و جمع‌گرایی؛ آنان را از نزدیک با مشکلات، ضعف‌ها و قوت‌های سازمان آشنا نموده تا از این طریق فرهنگی مبتنی بر اعتماد کارکنان و مدیران سازمان نهادینه شود، هر گاه کارکنان به مدیران سازمان در خصوص انجام وظایفشان اعتماد داشته باشند میزان تعهد، وفاداری کارکنان و تمایلشان به انجام رفتارهای فراتر از مسئولیت و کمک به ارباب رجوع

برای رفع مشکلات، برخورد مناسب با ارباب رجوع و ..... افزایش می‌یابد. همچنین مدیران شهرداری‌ها باید برای کاهش فاصله قدرت بین طبقات سازمانی از ابزار لازم استفاده نمایند که این کار را می‌توان از طریق برقراری عدالت در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌های توسعه رفع نمود. در رابطه بررسی ارتباط عوامل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با فرهنگ شهروندی، نظر به اینکه تاکنون چنین پژوهشی در این زمینه انجام نشده است، یافته‌های آن با سایر مطالعات قابل مقایسه نیست. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد زیر مطرح می‌گردد:

- تأثیر افکار عمومی در زمان‌هایی به صورت مختلف همچون اعتراضات قومی، گروهی، حزبی و صنفی بارها مشاهده شده است و اهمیت آن توسط خبرگان علمی و کاربردی در مراکز مورد مطالعه در این تحقیق تأکید گردید؛ لذا با کسب اطلاعات از مراکز در خصوص حساسیت‌ها، علایق و تاکیدات گروهی و اجتماعی استانی و رصد آن توسط خط‌مشی‌گذاران به صورت جمع‌آوری دقیق، مناسب و مستمر اطلاعات مراکز استانی و در نظر گرفتن آن‌ها در زمان تدوین خط‌مشی‌های فرهنگی می‌توان به افکار عمومی پاسخ صحیح داده شود تا بدین وسیله هزینه‌های اجتماعی و مالی که گهگاه به واسطه بی‌توجهی به شاخص مهم «توجه به افکار عمومی» به سازمان تحمیل می‌گردد کاهش یابد. -از طریق تبلیغات موثر در سطح شهرها عنوان بازویی قوی در جهت کمک فکری به مدیران حوزه فرهنگی به خط‌مشی‌گذاران در ارئه سه منظر مورد تاکید سازمان یعنی «مدیریت تغییرات فرهنگی، تقویت هویت شهروندان و بهبود سبک زندگی» فعالانه تلاش کند و نظرسنجی‌ها و تحقیقات افکارسنجی در مراکز استانی را در اختیار خط‌مشی‌گذاران شهرداری‌های کلان‌شهرها برای تدوین خط‌مشی‌های مناسب با در نظر گرفتن این سه اصل قرار دهند زیرا تا زمانی که تبلیغات موثر نتواند مصلحت شهروندان خود را به نیاز او و نیازش را تبدیل به میل کند نمی‌توان انتظار داشت که بتواند برای طبع شهروند دقیق و نکته‌سنج کنونی که دور تا دور او را شبکه‌های مختلف در برگرفته برنامه‌سازی کند؛ و این میسر نمی‌شود مگر با دسترسی به اطلاعات برای دریافت علایق

شماره ۱۰

نیازی، محسن، جعفرپور، اصغر (۱۳۹۴). تبیین رابطه بین هویت‌های سه گانه فردی، اجتماعی و ملی با میزان پایبندی شهروندان به فرهنگ شهروندی (مورد مطالعه: شهروندان شهر تهران در سال ۱۳۹۳)، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال ششم، شماره چهارم.

Aktas. E., Cicek, I and kayak, M . (2011), The effect of organizational culture on organizational Efficiency: The moderating Role of organizational Environment and CEO values. *Procedia – social and Behavioral sciences*, 24(1), 1560-1573.

Byrne, G.J., & Bradley, F. (2010). Culture's Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style. *Journal of Business Research*, 60(2), 168-175.

Eftekhari, A., & Babakhani, M. (2016). Politics and Culture, Cultural Policy Indicators from Imam Khomeini's Point of View, *Iranian Journal of Cultural Research*, 9(3): 57-90.

Gray, D.H. (2017). standards of corporate Responsibility are changing Financial Analyts *Journal*, 27(5), 28.

Hajir, J. A., Obeidat, B. Y., & Al-dalhmeh, M. A., (2015). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Innovation at Mobile Telecommunication Companies in Jordan. *European Journal of Social Sciences*, 50(3), 313-330.

Hofstede, G. (1984a). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389- 398.

Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-94.

Hofstede, G. & McCrae. R. R. (2004). *Personality and Culture Revisited*:

شهروندان مختلف که بهره‌گیری از خبرگان آگاه به خط مشی گذاری این مشکل رفع خواهد شد.

- تدوین خط مشی های متحداالشکل برای کلیه شعب شهرداریها (بدون این که به زمینه های مختلف اجرای آن با توجه به جنبه‌هایی همچون ساختار سازمانی مراکز، قوت و ضعف، میزان استعداد و توان آن توجه شود) سبب اشکال در اجرای آن خط مشی های فرهنگی در شعب می‌شود. لذا تدوین خط مشی های کلی و یکسان بدون در نظر گرفتن ساختار سازمانی هر شهرداری و میزان استعداد و توان شهرداری می‌تواند در اجرای خط مشی های ابلاغی مشکل ایجاد نماید.

- با توجه به مدل به دست آمده از داده‌های کیفی توسط مصاحبه با خبرگان به دست آمد می‌توان استنباط کرد که معیارهای مدیریت تغییرات فرهنگی، تقویت هویت شهروندان و بهبود سبک زندگی بیشترین نقش را تدوین خط‌مشی‌های فرهنگی شهرداریها دارند، که به مدیران حوزه فرهنگی در شهرداریها توصیه می‌شود در زمان تدوین خط‌مشی‌ها، برای هر یک از شعب شهرداریها به معیارهای ذکر شده در مرکز شهرداریها توجه شود و براساس اولویت‌های مهمی که دارند در تدوین خط‌مشی مورد توجه قرار گیرند که در نهایت به کاهش هزینه‌های مالی و به ویژه اجتماعی در کلان‌شهر کمک می‌نماید.

## منابع و ماخذ

خنیفر، حسین و اداغی، میثم (۱۳۹۴). الگوی مفهومی سطوح تاثیرگذاری آموزه‌های اسلامی بر خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، معرفت فرهنگ اجتماعی، شماره ۲۲، ۴۵-۶۲.

نقی‌زاده، محمد (۱۳۹۱). نظریه شهروندی و فرهنگ و تمدن ایرانی، مجله اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۱۸۳.

حریری، نجلا، جعفری، مهناز (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، شماره ۹۰.

حسینی، احمد، بیگی‌نیا، عبدالرضا و فدائی، کیامرث (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و نظام پیشنهادها، فصلنامه مقاله‌های پژوهشی مدیریت،



Studies, 6(4): 1-14.

Oudenhoven, J. P. (2001). Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89-107.

Unesco. (2010) c, teaching and learning for a Sustainable Future teaching and learning, 20 values education: pdf from <http://www.unesco.org/education/TLSF/pdf-list.htm>.

Stone, D.L., & Stone-Romero, E.F. (2014). *The Influence of Culture on Role Taking in Culturally Diverse Organizations. The psychology and management of workplace diversity* (pp. 78-99). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Teseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance, *Journal of knowledge Management*, 14 (2), 269-84.

Valencia-Naranjo-J, C, Jimenez-Jimenez, D, Sanz-Valle, R, (2013), *Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture*, *Management Decision*, 49 (1): 55-72.

Wang, D, SU, Z. and Yang, D. (2011). organizational culture and knowledge creation capability, *Journal of knowledge Management*, 15 (3), 363-73.

Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*. 38 (1). 52-88.

Jacobs, R., Mannion, R, Davies. H. T. O, Harrison, s and kont. F. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals", *social science & Medicine*, volume 76, 115-125.

Komeilifard, S.M., Tahmasebi, R., & Hamzehpoor, M. (2017). Analysis and analysis of the steps taken by the cultural policy-making system in the Islamic Revolution of Iran, *A Quarterly Scientific - Research Journal on Islamic Revolution*, 7(22): 23-38.

Liu, A & Fellows, R & Ng, J (2014). Surveyors perspectives on ethics in organizational culture *Engineering, construction and Architectural Management*, 2(6), 439.

Macintosh. E.W., & Doherty A.D. (2010). the influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave *Management Review*, 13(2), 106-117.

Mahdavi, S.M.S., & Ashoori, A. (2014). Investigating the Socioeconomic Factors Affecting the Promotion of Citizenship Culture (Case Study: Bushehr City), *Journal of Iranian Social Development*



فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۵۲ پاییز ۱۳۹۷  
No.52 Autumn 2018