

## شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن

### مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران

آرش رسته‌مقدم<sup>۱\*</sup>، حمید رحیمیان<sup>۲</sup>، عباس عباس‌پور<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی  
۲ و ۳. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۱/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۵/۲۸)

#### چکیده

فرهنگ از مفاهیم بنیادین رفتار سازمانی در سطح کلان است که صیغه مفهومی آن در انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی سازمانی ریشه دارد. طرح این مفهوم در مطالعات سازمان و مدیریت ره‌آورد پارادایم تفسیرگرایی است که در استعاره سازمان به مثابه فرهنگ مورگان متبلور شده است. هدف پژوهش حاضر شناخت چالش‌های فرهنگ سازمان در دستگاه‌های دولتی شهر تهران است. روش پژوهش، پیمایشی و ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس مدل رابینز است. روایی صوری و پایایی (آلفای برابر با ۹۲ درصد) پرسشنامه تأیید شد. سطح تحلیل پژوهش بر ارزش‌های سازمانی متمرکز است. جامعه آماری، کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر تهران است. نمونه‌ای به روش طبقه‌ای و با حجم ۱۰۰۸ نفر انتخاب شد. آمار توصیفی و استنباطی (تی همبسته) برای تحلیل داده‌ها به‌کار گرفته شد. نتایج پژوهش حاکی از وجود چالش‌هایی در همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است. در نهایت، یافته‌های پژوهش تبیین و راهکارهایی برای تغییر فرهنگ سازمانی با توجه به مدل‌های نوین تغییر سازمانی پیشنهاد شد.

#### واژگان کلیدی

تغییر سازمان، چالش‌های فرهنگی، فرهنگ سازمانی، مدل رابینز، منابع انسانی.

## مقدمه و بیان مسئله

در دنیای رقابتی و سرشار از تغییر، این پرسش همیشه مطرح بوده است که چطور می‌توان تفاوت رفتارهای سازمانی در نهادهای مختلف را تبیین کرد؟ به عبارت دیگر، چه عاملی بر رفتار سازمان‌ها بیشترین تأثیر را دارد؟ در پاسخ به این پرسش به دو جنبه توجه شده است. اولین جنبه در حوزه علم روان‌شناسی است که بیشتر به ویژگی‌های فردی اشاره دارد و در سطح خرد متمرکز شده است. جنبه دیگر، به تحلیل رفتار از منظر کلان توجه دارد و به موضوع فرهنگ سازمان توجه دارد. از این رو، شخصیت مفهوم محوری در مطالعات روان‌شناسی، و فرهنگ شاه‌بیت مطالعات انسان‌شناسی و مردم‌شناسی است. مفهوم فرهنگ سازمانی از جمله مفاهیم اساسی در علم سازمان و رفتار سازمانی است. این مفهوم در انسان‌شناسی و روان‌شناسی شناختی ریشه دارد (Ouchi & Wilkins, 1985). ماهیت بین‌رشته‌ای فرهنگ سازمانی، گستردگی متغیرها و عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده آن باعث شده است محققان رشته‌های گوناگون در این حوزه پژوهش کنند. به طوری که حدود ۷۰ درصد مقالات منابع انسانی و رفتار سازمانی، به طور مستقیم یا غیرمستقیم، درباره این موضوع است (Fischer, 2009). مطالعات خارجی در زمینه فرهنگ در کشورها و صنایع مختلف انجام گرفته است (Igo & Skitmore, 2006)، از جمله، پژوهش‌هایی که رابطه فرهنگ سازمان و سرمایه فکری (Sanchez-Canizares et al., 2007)، رفتارهای رهبری، جامعه‌پذیری سازمانی و فرهنگ سازمان (Taormina, 2008)، سنجش فرهنگ سازمانی در سازمان‌های قضایی و تنبیهی (Stohr et al., 2012)، رابطه فرهنگ و عملکرد سازمانی (Lee Jean & Tu, 2004)، توسعه و اعتباریابی مقیاس سنجش فرهنگ سازمانی (Westbrook et al., 2009)، پویایی‌های تغییر فرهنگی (Bryson, 2008)، چگونگی تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر رفتارها و انتظارات کارکنان (Balthazard et al., 2006)، رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت (Naranji Valencia et al., 2010)، و رابطه فرهنگ سازمانی و نوآوری محصول (Mclean, 2005) بررسی کرده‌اند.

در داخل کشور نیز پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است، از جمله، رابطه فرهنگ سازمانی با مشتری‌مداری (دیوان‌دری، ۱۳۸۳)، رابطه فرهنگ سازمانی با کارایی (زاهدی، ۱۳۸۰) و بهره‌وری

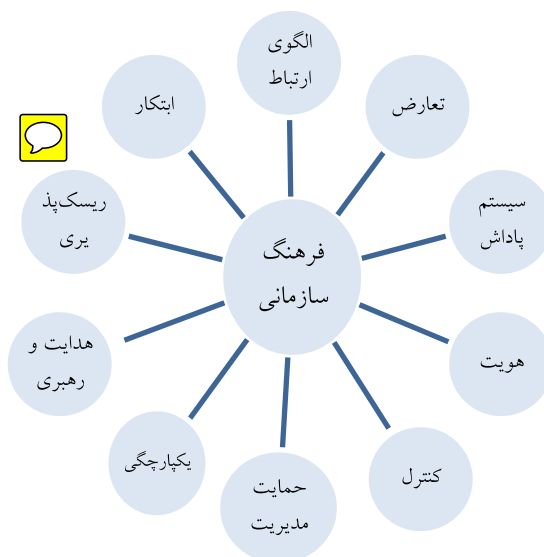
(پورکاظمی و شاکری، ۱۳۸۳؛ نصیری‌پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ احدی و رهاوی، ۱۳۸۳)، رابطه فرهنگ سازمان و رضایت شغلی (زمینی و حسینی‌نسب، ۱۳۸۸؛ سرداری، ۱۳۸۳؛ کیاکجوری و جعفرنژاد، حسین‌زاده، ۱۳۸۹؛ شفق و همکاران، ۱۳۹۱)، رابطه فرهنگ سازمانی، نوآوری (نیک‌نامی و همت‌پور، ۱۳۸۸) و خلاقیت سازمانی (موغلی و مالکی طیس، ۱۳۸۸)، فرهنگ سازمانی و رهبری (یزدخواستی، ۱۳۸۸؛ مظفری و همکاران، ۱۳۸۷؛ سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰)، فرهنگ سازمانی و کارآفرینی (قهرمانی و همکاران، ۱۳۸۹؛ زارع احمدآبادی و شاکری، ۱۳۹۰؛ حیدری و همکاران، ۱۳۹۰)، فرهنگ و تعهد سازمانی (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰)، (طبرسا و ایمانی دلشاد، ۱۳۸۸)، فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و تسهیم دانش (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱)، فرهنگ سازمانی و کاهش فساد اداری (ربیعی و آصف، ۱۳۹۱)، فرهنگ و اعتمادسازی (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۸۸)، فرهنگ، یادگیری سازمانی (حاجی‌پور و نظری‌پور کاشانی، ۱۳۸۹) و سازمان یادگیرنده (دانائی‌فرد و تقی‌لو، ۱۳۸۹) اشاره کرد. البته، برخی مقالات رویکرد مذهبی (شاه‌آبادی و جعفری، ۱۳۹۰؛ هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰) داشته‌اند و تعدادی به بعد مفهومی (رسته‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۱) و روش‌شناسی (زاهدی، ۱۳۸۳؛ رعنائی کردشولی و قرآنی، ۱۳۸۶؛ حاضری و مهرآیین، ۱۳۸۱) توجه کرده‌اند و برخی در این حوزه ابزارسازی کرده‌اند (دباغی و همکاران، ۱۳۸۸).

به طور کلی، با جست‌وجو در پایگاه اطلاعات علمی فارسی<sup>۱</sup> و نیز پایگاه اطلاعات سیج<sup>۲</sup>، هفتاد مقاله فارسی و دوهزار و پانصد مقاله خارجی، این مفهوم را از زوایای مختلف بررسی می‌کند. از برایند پژوهش‌های انجام‌گرفته می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که وجود فرهنگ قوی مثبت زیربنای تحقق مفاهیم مختلفی از قبیل کیفیت، تعالی، سازمان یادگیرنده، کارآفرینی و افزایش عملکرد سازمانی است. به عبارت دیگر، نارسایی‌ها در زمینه‌های مختلف تحول اداری، بهره‌وری و استقرار نظام‌های مدیریتی را در کمرنگ‌بودن فرهنگ متناسب با این مفاهیم باید جستجو کرد.

1. Scientific Institute Database  
2. SAGE

اهمیت این مسئله به قدری روشن است که رایبیز در ویرایش اخیر کتاب *رفتار سازمانی* در انتهای هر فصل کاربرد مفاهیم مطرح شده را با در نظر گرفتن ملاحظات فرهنگی مطرح می‌کند (Robbins, Judge & 2009). البته، یافته‌های پژوهشی داخل کشور نیز به عوامل فرهنگی، به عنوان زمینه‌های توسعه نظریه‌های مدیریتی اشاره کرده است (امیری و قاسمی، ۱۳۸۹).

با توجه به پژوهش‌های مذکور و از آنجایی که در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی، ابتدا، باید فرهنگ سازمانی موجود را شناخت و آنگاه برای رسیدن به فرهنگ مطلوب، اصلاحات را به صورت تدریجی و مرحله به مرحله اجرا کرد، هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و پیشنهاد راهکارهایی جهت نیل به وضعیت مطلوب است. علت انتخاب چارچوب نظری رایبیز به عنوان مبنای پژوهش، گستردگی متغیرهای موجود در مدل است که جنبه‌های ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری را دربرمی‌گیرد (شکل ۱). در ادامه، به اجمال، مفاهیم و مدل‌های فرهنگ سازمانی و طبقه‌بندی آن‌ها بیان می‌شود.



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

## متون نظری

### فرهنگ سازمانی؛ تعریف‌ها، مدل‌ها و طبقه‌بندی‌ها

به طور کلی، فرهنگ در سه معنا قابل طرح است. در معنای اول، جنبه عامیانه دارد و به عنوان شغل، عامل تمایز انسان‌ها از یکدیگر است. به عبارت دیگر، انسان فرهنگی در برابر غیرفرهنگی قرار دارد. در معنای دوم، که جنبه لغوی دارد، فرهنگ به معنای پرورش دادن است، و در معنای سوم، فرهنگ از بعد مردم‌شناسی و انسان‌شناسی مدنظر است و برای اولین بار، تیلور آن را مطرح کرد. به طوری که وجه تمایز انسان از سایر موجودات زنده است. جنبه سوم فرهنگ در سطح سازمان، موضوع مقاله حاضر است. گرچه در نوشته‌های اولیه مدیریت علمی و اداری، مفاهیمی همچون روحیه، تقدم منافع جمعی به فردی را از مصادیق مفهوم فرهنگ مطرح است، این مفهوم در متون سازمان و مدیریت بعد از مطالعات التون مایو و نهضت روابط انسانی توسعه داده شد.

ادگار شاین در ویرایش چهارم کتاب رهبری و فرهنگ سازمانی معتقد است فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات بنیادین مشترک است که گروه در جریان حل مسائل مربوط به یکپارچگی داخلی و انطباق خارجی آموخته‌است و این الگو به اندازه‌ای معتبر و صحیح است که به عنوان روش درست ادراک، تفکر و احساس درباره مشکلات به کارکنان جدید منتقل می‌شود. از نگاه وی، فرهنگ سازه‌ای چندبعدی است و تحلیل آن فقط با در نظر گرفتن چند ویژگی محدود و عدم توجه به پویایی‌ها و روابط بین آن‌ها آسیب‌رسان است (Schein, 2010, pp.2, 55, 18, 20 & 211).

در ادامه، به اجمال به طبقه‌بندی مدل‌های فرهنگ سازمانی اشاره می‌شود.

برخی مدل‌ها مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بیان می‌کنند (جدول ۱). در این مدل‌ها بدون در نظر گرفتن شرایط درون و برون سازمان، مجموعه‌ای از خصوصیات معرفی شده است. بنابراین، عدم تناسب مدل‌ها با شرایط محیطی، ساختاری و راهبرد سازمان از ضعف‌های آن‌ها است.

جدول ۱. مدل‌های فرهنگ سازمانی خصیصه‌محور

ردیف	صاحب‌نظر	خصوصیات مدل / الگو / ویژگی‌ها
۱	ویلدرام و همکاران	استقلال، جهت‌گیری بیرونی، هماهنگی بین‌بخشی، منابع انسانی، بهبودگرایی
۲	گلیسون	بوروکراسی، تخصص، مقاومت در برابر تغییرات
۳	مک ایتناش و دوهرتی	ظاهر سازمانی، موقعیت عضو، معاشرت، رسمیت، خلاقیت، انسجام سازمانی، تناسب، خدمات، اخلاق کاری، جو
۴	شیم	موفقیت، شایستگی، نوآوری، همکاری، حمایت، مسئولیت‌پذیری، تأکید، پاداش
۵	خان ایمران	حمایت، قوانین، نوآوری، هماهنگی
۶	ون مویجن	هدف، حمایت، قواعد و مقررات، نوآوری
۷	کانها و کوپر	سازمان‌گرایی، عمل‌گرایی، کارمندگرایی، بازارگرایی
۸	رابرت کوک	موفقیت، خودشکوفایی، انسان‌گرایی، تشویق، وابستگی به گروه، هنجارهای قراردادی، هنجارهای رقابتی
۹	دیویس	هویت، تأکید بر منافع فردی یا جمعی، تأکید بر وظایف یا رضایت افراد، کنترل زیاد یا کم، هماهنگی واحدهای مختلف سازمان، ریسک‌پذیری، معیارهای پاداش، میزان تحمل تعارض، تأکید بر هدف یا وسیله، نگرش سیستمی
۱۰	کلب	پیروی، مسئولیت، استانداردها، پاداش، وضوح سازمانی، صمیمیت و حمایت، رهبری
۱۱	رابینز	خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با تعارض، الگوی ارتباط
۱۲	لیت وین و استرینگر	استانداردها، مسئولیت‌ها، تشویق و ترغیب، ریسک‌پذیری، حمایت، تضاد، صمیمیت و گرمی، ساختار، هویت
۱۳	کرت لوین	فرآیندهای رهبری، انگیزش، ارتباطات، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، تعامل، کنترل
۱۴	پیترز و واترمن	التزام به عمل، بها دادن به ارباب‌رجوع، خودگردانی، کارآفرینی، بهره‌وری از طریق نیروی انسانی، تبحر و چیرگی در مدیریت، اقدام به امور مرتبط با تجربه و مهارت، ستاد اداری کوچک، استفاده مناسب از ساختار مکانیکی و ارگانیکی
۱۵	اوچی	استخدام بلندمدت، ارزیابی کیفی، مسیرهای ترقی نسبتاً گسترده، کنترل ضمنی، تصمیم‌گیری گروهی، مسئولیت فردی، توجه زیاد به افراد
۱۶	هفت اس مکزی	استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، سبک مدیریت، مهارت، اهداف
۱۷	هافستد	فاصله قدرت، میزان ابهام‌گریزی، جنسیت (مرد، زن) جمع‌گرایی و فردگرایی
۱۸	گردن	سازگاری، مسئولیت، استانداردها، پاداش، شفاف‌سازی، صمیمیت، حمایت، رهبری
۱۹	شرمرهون	زمان‌نگری، مذهب، زبان، فضای شخصی

منبع: مطالعات نویسندگان

در طبقه دوم، مدل‌هایی قرار دارند که فرهنگ سازمانی را بر اساس معیارهایی طبقه‌بندی کرده‌اند (جدول ۲). در این مدل‌ها بر مبنای معیارهایی از قبیل میزان توجه به درون یا بیرون سازمان، میزان ثبات و تغییر محیط، و میزان کنترل بازده یا فرآیند، فرهنگ سازمان طبقه‌بندی شده است. مزیت اصلی این طبقه مدل‌ها در قابلیت توصیف فرهنگ سازمان در گونه‌های مختلف، و به تبع آن مشخص کردن جهت‌گیری آتی سازمان است.

جدول ۲. مدل‌های فرهنگ سازمانی دوبعدی (ماتریس)

ردیف	صاحب‌نظر	معیار طبقه‌بندی	انواع فرهنگ
۱	هرسی و بلانچارد	میزان انسجام داخلی / میزان انطباق‌پذیری با محیط	مشارکتی، یادگیری، رقابتی، بوروکراتیک
۲	کوین	میزان توجه به داخل و خارج / میزان انعطاف و کنترل	سلسله‌مراتبی، ادوکراسی، قبیله‌ای، بازارمحور
۳	دفت	میزان توجه به داخل و خارج / میزان انعطاف و کنترل	انعطاف‌پذیر، مشارکتی، مأموریتی، بوروکراتیک
۴	هال	میزان توجه به داخل و خارج / میزان انعطاف و کنترل	باز، فرآیندی، روابط انسانی، عقلایی
۵	هلریگل و همکاران	میزان توجه به داخل و خارج / میزان انعطاف و کنترل	بوروکراتیک، رقابتی، مشارکتی، یادگیرنده
۶	هاروی و براون	تعداد افراد متعهد به فرهنگ / میزان تعهد افراد	ل الکترونیکی داد
۷	استاکر و برنز / لارنس و لورش	میزان پیچیدگی محیط / میزان تغییرات	ارگانیکی، مکانیکی
۸	هندی	میزان توجه به داخل و خارج / میزان ثبات و پایداری محیط	وظیفه، نقش، فرد، قدرت
۹	سونن فیلد	میزان توجه به داخل و خارج / میزان انعطاف و کنترل	عملی، باشگاهی، تیمی، سنگری
۱۰	دنیسون	میزان توجه به داخل و خارج / میزان انعطاف و کنترل	انطباق‌پذیر، رسالت، سازگاری، درگیر شدن در کار

منبع: مطالعات نویسندگان

طبقه سوم، مدل‌هایی که به طور مستقیم، به فرهنگ سازمان اشاره ندارند اما برای شناخت یا تغییر فرهنگ سازمان به کار گرفته می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. مدل‌های کاربردی در فرهنگ سازمانی

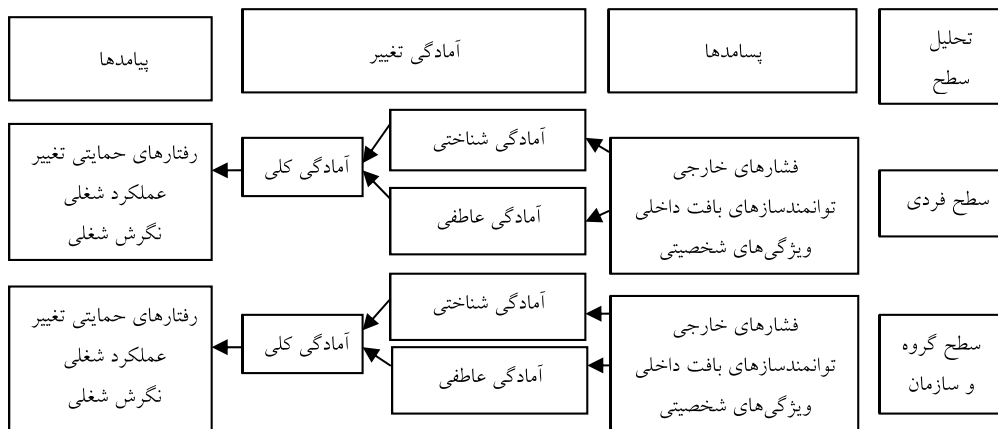
ردیف	صاحب‌نظر	مؤلفه‌های مدل	نوع مدل
۱	پارسونز	انطباق، دستیابی به هدف، انسجام و یکپارچگی، مشروعیت	مدل شناخت
۲	کیلمن و سکستن	آشکارسازی هنجارهای موجود، تعیین و تدوین هنجارهای آینده، تعیین و تدوین هنجارهای جدید، مشخص کردن شکاف	مدل شناخت

منبع: مطالعات نویسندگان

در مدل‌های طبقه چهارم به ماهیت و جوهر فرهنگ سازمان توجه کرده‌اند. در این طبقه، به غیر از مدل سه سطحی شاین که فرهنگ سازمان را در سطوح مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و مصنوعات تشریح کرده است، مدل دیگری وجود ندارد.

### مدل‌های تغییر سازمان و فرهنگ

درباره تغییر دو رویکرد بنیادین وجود دارد، رویکرد اول، جنبه مفهومی دارد و به پسامدها و پیامدهای تغییر و به عبارت دیگر، به چستی آن تأکید می‌شود. از جمله مدل چندمرحله‌ای که در شکل ۲ نشان داده شده است (Armenakis et al., 2013).



شکل ۲. مدل چندمرحله‌ای تغییر سازمانی (Armenakis et al., 2013)

در رویکرد دوم که جنبه فرآیندی دارد، بر نقش‌ها و راهبردهای مورد نیاز برای ایجاد تغییر یا



به عبارت دیگر، بر چگونگی آن توجه می‌شود. در این باره، سه جهت‌گیری کلی و نظریه‌های مربوط به هریک در جدول ۴ بیان شده است (Wes Siegal, 1996).

جدول ۴. خلاصه نظریه‌های فرآیندمحور مدیریت تغییر

جهت‌گیری مدل	نظریه‌های اصلی	توصیف و تشریح مدل
الگوهای فرآیندهای تغییر	لویین (۱۹۵۸)؛ شاین (۱۹۸۷)	مدل نظام‌مند سه‌مرحله‌ای که شامل انجمادزدایی، تغییر (حرکت) و انجماد مجدد است.
تغییرات به هویت سازمان	بکهارد و هریس (۱۹۸۷)؛ داک (۱۹۹۳)	تمرکز بر مدیریت وضعیت گذار. استفاده از تیم‌های مدیریت گذار و مدیریت ارشد به منظور کمک به حرکت روبه‌جلو و درگیرشدن در فعالیت برنامه‌ریزی. تأکید و پررنگ کردن اهمیت ارتباطات، رهبری و مؤلفه‌های هیجانی تغییر
تأثیر بر افراد	جیک (۱۹۹۰)؛ بریج (۱۹۸۶)	انعکاس دغدغه‌ها و تجربیات افراد در فرآیند تغییر. مراحل گذار فردی به سوی هویت فردی، ابهام و شروع آغازی نو

منبع: Wes Siegal, 1996, p.59

ادگار شاین در بحث تغییر فرهنگ سازمان به نقش مهم رهبری اشاره می‌کند. وی معتقد است رهبری و فرهنگ دو روی یک سکه‌اند؛ زیرا اولین فعالیت رهبر در ایجاد گروه و سازمان، خلق فرهنگ است. اگر رهبران نسبت به فرهنگ آگاه نباشند، به جای این که فرهنگ را مدیریت کنند، فرهنگ آن‌ها را مدیریت خواهد کرد (Schein, 2010, pp.22, 111 & 273). وی سازوکارهای تغییر فرهنگ را در تناسب با سطح سازمانی در نظر می‌گیرد (جدول ۵).

جدول ۵. سازوکارهای تغییر فرهنگ

سازوکار تغییر	سطح سازمانی
تغییر تدریجی از مجرای تکامل عمومی و خاص	مرحله آغازین و ابتدایی
بینش	
ترویج حالت پیوندی در فرهنگ	
ترویج نظام‌مند از خرده‌فرهنگ‌های منتخب	مرحله میانی
اغوا یا فریفتگی فناوری	
الهام از بیرون	
رسوایی و هیاهوی افسانه‌ها	مرحله کمال و زوال
چرخش به سوی اطراف	
ادغام و مالکیت	

منبع: Schein, 2010, p.273

## گزاره‌های پژوهش

### هدف پژوهش

این پژوهش در پی تحقق دو هدف زیر است:

- شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی شهر تهران بر اساس مؤلفه‌های ده‌گانه مدل رایبیز؛
- پیشنهاد راهکارهایی جهت تغییر و نیل به وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی.

### سؤال‌های پژوهش

به منظور بررسی و دستیابی به اهداف فوق، سؤال‌های کلی پژوهش عبارت است از:

۱. آیا سازمان‌های دولتی شهر تهران از نظر فرهنگ سازمانی چالش دارند؟
۲. آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های ده‌گانه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی شکاف وجود دارد؟
۳. آیا شکاف در مؤلفه‌های مختلف از نظر آماری معنادار است؟

### روش پژوهش

پارادایم حاکم بر پژوهش حاضر، تحصیل‌گرایی است. بنابراین، وجود واقعیتی مستقل از افراد، به عنوان فرهنگ سازمانی، فرض شده است. بر این اساس، داده‌های پژوهش به صورت کمی و از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. پژوهش درصدد توصیف وضعیت فرهنگ سازمانی و با هدف کاربرد نتایج در بافت سازمان‌های مورد مطالعه انجام گرفته است.

جامعه آماری، کلیه کارکنان دستگاه‌های اجرایی (مشمول نظام بودجه) شهر تهران در سال ۹۱ است که شامل کارشناسان، رؤسای گروه‌ها و معاونین می‌شود. با توجه به حجم بالای جامعه و تفاوت مأموریت سازمان‌ها در امور متفاوت (فرهنگی، اجتماعی، تولیدی و زیربنایی) روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به کار گرفته شده است، به طوری که حداقل حجم نمونه کمتر از ۳۰ نفر نباشد و حتی‌الامکان نیمی از جامعه آماری به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شود. علت انتخاب کلیه کارکنان به عنوان جامعه و نمونه پژوهش این است که فرهنگ سازمان دارای لایه‌های مختلفی

است که فقط، از طریق مشارکت کلیه کارکنان می‌توان به شناخت کافی آن نائل شد. در نهایت، از تعداد ۱۰۰۸ پرسشنامه، تعداد ۸۹۴ پرسشنامه جمع‌آوری و تأیید شد. در جدول ۶ مشخصات جمعیت‌شناسی نمونه بیان شده است.

جدول ۶. مشخصات جمعیت‌شناسی نمونه پژوهش

وضعیت استخدامی	هکار	پیمانی	سایر (قراردادی)
	٪۴۱	٪۲۶	٪۳۲
سطح تحصیلات	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	دیپلم و پایین‌تر
	٪۵۳	٪۳۷	٪۱۰
سابقه کار	۱ تا ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	بالاتر از ۱۵ سال
	٪۵۰	٪۳۹	٪۱۱
جنسیت	زن	مرد	
	٪۲۱	٪۷۹	

برای جمع‌آوری داده‌ها دو روش کتابخانه‌ای و میدانی به کار گرفته شده است. به طوری که برای دستیابی به پیشینه پژوهش و مبانی نظری آن با مراجعه به کتابخانه‌ها و مطالعه کتب و مقالات مرتبط، اطلاعاتی گردآوری شد. در روش میدانی با استفاده از مطالعات نظری و با مشورت اساتید دانشگاه، پرسشنامه‌ای طراحی شد. هر چند مفهوم فرهنگ سازمانی در پیشینه مباحث سازمان و مدیریت در گستره وسیعی از مقاله‌ها و کتاب‌ها مطرح شده است، ولی هنوز درباره نحوه اندازه‌گیری آن توافق وجود ندارد. عده‌ای بر انجام پژوهش‌های کیفی و گروهی بر روش‌های کمی تأکید دارند.

برخی ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی که در این پژوهش نیز به کار گرفته شده است، عبارت است از پرسشنامه باورهای سازمانی (OBQ)<sup>۱</sup> اسکانسای و همکاران، نیم‌رخ فرهنگ

سازمانی (OCP)<sup>۱</sup> گری و همکاران، سیاهه فرهنگ سازمانی (OCI)<sup>۲</sup> کک، ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI)<sup>۳</sup>، بررسی فرهنگ شرکتی (CCS)<sup>۴</sup> گلاسر، پیمایش شکاف فرهنگی (CGS)<sup>۵</sup> کیلمن و ساکستون (Igo & Skitmore, 2006). در هر یک از ابزارها، شکل و قالب تحلیل متفاوت است، ولی همه آنها ترکیبی از تکنیک‌های کیفی و کمی برای مشخص کردن و مقایسه فرهنگ سازمان‌اند. در پژوهش حاضر از ابزار پرسشنامه به منظور سنجش فرهنگ سازمانی استفاده شده است. بدین منظور ضمن استفاده از پرسشنامه‌های فوق با مشورت متخصصان و با مرور متون پژوهش، پرسشنامه‌ای متناسب با فرهنگ سازمانی نظام اداری طراحی شد. البته، شاین و اشکانازی<sup>۶</sup> و همکاران، انتقاداتی به استفاده از پرسشنامه برای مطالعه فرهنگ سازمانی مطرح کرده‌اند و نتایج آن را در سطح مظاهر فرهنگی (از سطوح سه‌گانه فرهنگ سازمانی) معتبر دانسته‌اند. از سوی دیگر، کامرون و کوین اعتقاد دارند از طریق ابزارهای پیمایش نیز تحت شرایطی امکان انعکاس سایر سطوح فرهنگ سازمانی، از جمله ارزش‌ها، وجود دارد (زاهدی، ۱۳۸۳).

پرسشنامه پژوهش، بسته‌پاسخ و در دو وضعیت موجود و مطلوب براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد تنظیم شده است. گرچه به نظر می‌رسد اخذ اطلاعات شخصی از قبیل جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و سطح سازمانی افراد در تجزیه و تحلیل نتایج تأثیرگذار است، اما، به علت جلوگیری از مقاومت افراد در تکمیل اطلاعات، پاسخ به این بخش اجباری نبود. در پژوهش حاضر، منظور از فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های ده‌گانه‌ای است که هر یک بر روی طیفی با دامنه بسیار کم تا بسیار زیاد قرار دارند. میانگین مقداری هریک از مؤلفه‌ها بیان‌کننده وضعیت فرهنگ سازمانی است و برای سنجش هر یک از مؤلفه‌ها حداقل ۳ پرسش در نظر گرفته

- 
1. Organizational Culture Profile
  2. Organizational Culture Inventory
  3. Organizational Culture Assessment Instrument
  4. The corporate Culture Survey
  5. The Culture Gap Survey
  6. Ashkansay

شده است. منظور از وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، وضع فعلی فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان است که از طریق محاسبه میانگین‌های مؤلفه‌های سمت راست پرسشنامه سنجیده شده است و منظور از وضعیت مطلوب، وضعیت مورد نظر فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان است که از طریق محاسبه میانگین‌های مؤلفه‌های سمت چپ پرسشنامه سنجیده شده است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه، علاوه بر به‌کارگیری پرسشنامه‌های مذکور، با توجه به این‌که بسیاری از مؤلفه‌های آن متناسب با مفهوم فرهنگ سازمانی در نظام اداری ایران نبود، با نظر اساتید دانشگاه پرسشنامه‌ای متناسب با وضعیت فرهنگی دستگاه‌های اجرایی طراحی شد.

### یافته‌های پژوهش

مؤلفه کنترل و مؤلفه ابتکار به ترتیب، بیشترین و کمترین میانگین را در وضعیت موجود فرهنگ سازمانی دارند. مؤلفه هدایت و رهبری، بیشترین میزان میانگین را در وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه دارد، و مؤلفه تعارض، کمترین میانگین را دارد. با مشاهده جدول ۷، که اختلاف میانگین‌های مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب و به تفکیک امورهای مختلف را نشان می‌دهد، بیشترین اختلاف میانگین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه برای مؤلفه ابتکار، و کمترین اختلاف میانگین نیز، برای مؤلفه تعارض به دست آمد. بنابراین، می‌توان گفت بیشترین چالش سازمان‌ها مربوط به مؤلفه ابتکار و کمترین آن مربوط به مؤلفه تعارض است. با دقت در جدول ۷، مشخص است که بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب در سازمان‌های امور فرهنگی مربوط به مؤلفه یکپارچگی و کمترین آن مربوط به مؤلفه تعارض است در حالی‌که در سازمان‌های اجتماعی، بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب مربوط به مؤلفه ابتکار و کمترین آن مربوط به مؤلفه سیستم پاداش است. در ارتباط با سازمان‌های تولیدی، بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب مربوط به مؤلفه هدایت و رهبری و کمترین آن مربوط به مؤلفه تعارض است. در سازمان‌های با مأموریت امور زیربنایی، بیشترین اختلاف مربوط به مؤلفه هدایت و رهبری، و کمترین مربوط به مؤلفه تعارض است. با توجه به مقدار P-Value. با

احتمال ۹۵ درصد، نتیجه می‌شود اختلاف میانگین وضعیت موجود و مطلوب کلیه مؤلفه‌های ده‌گانه معنادار است. بدین معنی که مؤلفه‌های مزبور در وضعیت موجود پائین‌تر از وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی است.

جدول ۷. وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی به تفکیک سازمان‌های دارای مأموریت متفاوت

ردیف	عنوان مؤلفه	میانگین وضعیت		میزان شکاف	شکاف وضعیت موجود و مطلوب			
		موجود	مطلوب		فرهنگی	اجتماعی	تولیدی	زیربنایی
۱	ابتکار	۲٫۷	۴٫۲	۱٫۵	-۱٫۵۲	-۱٫۶۵	-۱٫۲۷	-۱٫۶۵
۲	خطریذیری	۲٫۷۴	۴٫۰۶	۱٫۳۲	-۱٫۴۳	-۱٫۳۲	-۱٫۱۶	-۱٫۵۵
۳	هدایت و رهبری	۳٫۰۹	۴٫۵۱	۱٫۴۲	-۱٫۳۸	-۱٫۴۰	-۱٫۲۸	-۱٫۷۹
۴	یکپارچگی	۳٫۰۵	۴٫۴۷	۱٫۴۳	-۱٫۵۵	-۱٫۵۰	-۱٫۱۱	-۱٫۷۶
۵	حمایت مدیریت	۳٫۲۵	۴٫۳۸	۱٫۱۳	-۰٫۹۹	-۱٫۲۵	-۰٫۹۸	-۱٫۱۴
۶	کنترل	۳٫۳۴	۴٫۲۷	۱٫۰۳	-۰٫۹۸	-۰٫۸۶	-۰٫۸۴	-۱٫۱۲
۷	هویت	۳٫۱۴	۴٫۳۴	۱٫۲	-۱٫۳۸	-۱٫۱۳	-۱٫۰۳	-۱٫۴۳
۸	سیستم پاداش	۲٫۷۲	۳٫۵۸	۰٫۸۶	-۰٫۷۸	-۰٫۸۲	-۰٫۷۷	-۱٫۳۲
۹	تعارض	۲٫۸۷	۳٫۰۹	۰٫۲۲	-۰٫۲۰	-۱٫۱۲	-۰٫۲۲	-۰٫۵۴
۱۰	الگوی ارتباط	۳٫۲۰	۴٫۰۷	۰٫۸۷	-۰٫۸۸	-۰٫۹۵	-۰٫۷۳	-۰٫۹۹
	میانگین کلی	۳	۴٫۰۹	-۱٫۰۹	-۱٫۱۱	-۱٫۱۰	-۰٫۹۴	-۱٫۳۷

یافته‌های فوق‌گویای این واقعیت است که در حال حاضر فرهنگ حاکم بر سازمان‌های مورد مطالعه بیشتر جنبه بوروکراتیک دارد که در آن رعایت سلسله‌مراتب سازمانی در انجام فعالیت‌های محوله، ارائه گزارش‌های دوره‌ای به مقامات مافوق و اعمال کنترل و نظارت بلاواسطه مدیران بر واحدهای تحت مدیریت تأکید بسیار شده است. بنابراین، به استقبال از موقعیت‌های چالش‌برانگیز،

خلق فرصت‌هایی برای بیان ایده‌های جدید و انجام وظایف سازمانی به گونه‌ای متفاوت و خلاقانه توجه نشده است.

در سازمان‌های بخش فرهنگی، مهم‌ترین چالش یکپارچگی است. به عبارت دیگر، در حال حاضر، هماهنگی بین واحدهای سازمانی کم است و حیطة وظایف و مسئولیت‌های واحدها در برابر یکدیگر نامشخص است.

با وجود تفاوت چالش‌های فرهنگی سازمان‌ها، کمترین چالش در سازمان‌های بخش تولیدی، زیربنایی و فرهنگی در مؤلفه تعارض است، و اگرچه در سازمان‌های مذکور، مؤلفه ابتکار با اختلاف اندکی، دومین چالش فرهنگی شناخته شده است، در سازمان‌ها با مأموریت اجتماعی، این مؤلفه، چالش رتبه نخست است، در مجموع، ابتکار چالش اصلی سازمان‌های مورد مطالعه است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی در بخش دولتی شهر تهران اجرا شد. بر این اساس و با اتخاذ راهبرد پیمایش، ابتدا مؤلفه‌های تشریح‌کننده فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل رایج شناسایی شد سپس، با تدوین پرسشنامه‌ای، پاسخ هر سؤال پژوهشی استخراج و با استفاده از روش‌های توصیفی و استنباطی داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش حاکی از تفاوت معناداری میانگین وضعیت موجود و مطلوب در کلیه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است. بنابراین، در فرهنگ سازمانی جملگی دستگاه‌های اجرایی بدون در نظر گرفتن ماهیت رسالت سازمانی چالش‌هایی وجود دارد. اگرچه، شاید در نگاه اول، تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب امری بدیهی و روشن به نظر آید، اما وجود این تفاوت نشان‌دهنده دو نکته است:

از نظر کارگزاران دولتی، بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی‌شان شکاف وجود دارد. به عبارت دیگر، از وضعیت موجود فرهنگ حاکم بر سازمان راضی نیستند. این امر نشان‌دهنده یک چالش فرهنگی است.

از نظر افراد مورد مطالعه، فرهنگ سازمانی چشم‌انداز و وضعیت مطلوبی دازد. به عبارت دیگر، به بهبود امور و استقرار فرهنگ سازمانی بهتر از وضعیت موجود تمایل دارد.

نتایج پژوهش با یافته‌های سایر محققان ایزری و دلوی (۱۳۸۸)، اعرابی و رحیم‌زاده (۱۳۸۳)، انصاری و همکاران (۱۳۹۰)، شجاعی و همکاران (۱۳۸۴)، رضوانی و سهام‌خدم (۱۳۹۰)، درگاهی و همکاران (۱۳۸۹)، و قناتی و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد. اما آنچه مهم است توجه به مفهوم فرهنگ سازمانی از منظر مدیریت اقتضایی است که در آن هیچ‌گونه فرهنگ صحیح و درستی برای سازمان تعریف نمی‌شود، مگر فرهنگ‌هایی که با شرایط محیطی و سازمانی تناسب دارد. از این رو، فرهنگ سازمان، آمیزه‌ای از فرهنگ‌های گوناگون یا خرده‌فرهنگ‌هایی است که زیر چتر سازمان گردهم آمده است.

درباره پرسش اول، گرچه نتایج برخی پژوهش‌ها حاکی از تأثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمان است (Hilal & driana, 2006). برخی پژوهش‌ها نیز، نتایج متفاوتی به دست آورده‌اند (Nelson & Gopalan, 2003). تجربه‌های شرکت‌های بین‌المللی در انتخاب کارکنان نشان می‌دهد بیش از آن‌که به تناسب متقاضیان استخدام با فرهنگ ملی توجه شود، بر همخوانی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد با فرهنگ سازمان تأکید شده است، که این موضوع منتج به تنوع فرهنگی در سازمان و بسط مفهوم هوش فرهنگی شده است (Robbins & Judge, 2009).

سؤال دیگر این‌که چگونه می‌توان فرهنگ سازمان را به سمت وضعیت مطلوب متحول کرد؟ در این زمینه باید توجه کرد که ایجاد تحول در حوزه فرهنگ، فرآیندی پیچیده و نیازمند وفاق اجتماعی در سازمان است. تحول فرهنگ سازمان نیازمند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی است. گرچه سیاست‌گذاری در زمینه فرهنگ، مستلزم وجود فرهنگ مناسب سیاست‌گذاری است و این دو با یکدیگر ارتباط دوسویه دارند. منظور از تدوین سیاست‌های فرهنگی سازمان، طراحی راهبردهایی است که روشنگر حرکت‌های فرهنگی سازمان، مدیران و کارکنان باشد و در عملکرد سازمان در امور فرهنگی تأثیرگذار باشد. بدین منظور، باید منظومه‌ای سامان‌یافته از اهداف نهایی درازمدت، میان‌مدت، قابل‌سنجش و نیز ابزارهای وصول به آن اهداف تدوین شود. در همین راستا، باید سنت‌ها، آیین‌ها، داستان‌ها و نمادهای سازمانی در عرصه‌های مختلف بازشناسی و ارزیابی شود و در حفظ دستاوردهای مثبت فرهنگ و زدودن نقاط ضعف آن اقدام کرد. سیاست‌های



فرهنگی سازمان، امری بخشی و کوتاه‌مدت نیست، بلکه، جنبه فرابخشی و کل‌نگر دارد و باید در کلیه فعالیت‌های سازمان مصداق یابند. به عبارت دیگر، باید سیاست‌های فرهنگی با سایر سیاست‌های سازمان همسو و هماهنگ باشد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد‌های زیر برای اعمال در سازمان ارائه می‌شود:

- بر اساس پژوهشی که عوامل تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی در سازمان‌های فرهنگ‌ساز در داخل کشور بررسی کرده است، مهم‌ترین عوامل عبارت است از چشم‌انداز روشن و بصیرت کارکنان نسبت به آن، رهبری و مدیریت مشارکتی، نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات، فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان و خاتمه فعالیت افراد ناسازگار، انطباق‌پذیری، تعامل پویا با محیط، انطباق با هدف و تعهدات راهبری، انسجام داخلی بالا، توانمندسازی افراد، و تأکید بر فناوری اطلاعات. بنابراین، باید سازمان‌های مورد مطالعه به تدوین برنامه‌هایی برای عملیاتی کردن هر یک از موارد مذکور اقدام کنند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹).

- در اهداف و سیاست‌های کلان سازمان به ابتکار و خلاقیت، به نحو مثبت، توجه شود. مدیران عالی راهبردی را طراحی کنند که بیانگر تعهدشان نسبت به تغییر، نوآوری و بهبود پیوسته باشد.

- در گزینش و استخدام کارکنان، به تفاوت‌های شخصیتی افراد توجه شود؛ به‌طوری‌که کارمندان از گونه‌های شخصیتی مختلف انتخاب شوند. این کار به تنوع دیدگاه‌ها و نظرها منجر شده و زمینه خلاقیت را بهبود می‌بخشد. در ضمن، باید در جلسات و گروه‌های کاری افراد موافق و مخالف به‌کار گرفته شوند تا زمینه خلاقیت و ابتکار ایجاد شود.

- افراد خلاق، مبتکر و مستعد در واحدهای مختلف جذب شوند و مسئولیت اجرایی به این افراد داده شود. این پیشنهاد، بیشتر مقامات ارشد سازمانی را مخاطب قرار داده است که پرسنل خلاق و متعهد را همچون رقیب در نظر نگیرند، بلکه، آن‌ها را به عنوان افرادی در نظر بگیرند که سازمان را در مقابل تغییرات سریع محیطی توانمند می‌کنند.

- اجرای برنامه‌هایی به منظور تشویق و حمایت از نوآوری در سازمان، از قبیل آموزش و توجیه مدیران به بلندمدت بودن فرآیند نوآوری، و نیز برنامه‌هایی جهت پشتیبانی مالی و معنوی از طرح‌ها و ایده‌های نوآورانه در سازمان.
- ارزیابی عملکرد کارکنان براساس میزان مطرح کردن ایده و فکر جدید، راه‌کارهای نوین، چاپ مقالات علمی، سخنرانی و جز آن.
- ارتقای شغلی کارکنان برحسب میزان کارآفرینی، نوآوری و توانایی کارگروهی.
- تهیه، تدوین و اجرای مقرراتی که تشویق‌کننده خلاقیت، یادگیری و کسب دانش تخصصی است، مانند اعطای بورس تحصیلی، مأموریت‌های تحصیلی و نظایر این‌ها.
- مدیران سازمان‌ها باید پیش‌فرض‌های ذهنی‌شان را در ارتباط با کارکنان تغییر دهند و با گسترش رویکردهای انسان‌گرایانه و مردم‌محور نسبت به کارمندان، زمینه توجه به آن‌ها را به مثابه یک انسان، و نه یک نیروی کار، ایجاد کنند.
- اعمال سیاست‌های یکسان در زمینه‌های امور رفاهی و خدماتی برای کلیه کارکنان، به افزایش روحیه گروهی و احساس هویت منجر خواهد شد.
- مشارکت دادن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، در کارکنان احساس افتخار و غرور ایجاد می‌کند.
- یکی از مهم‌ترین چالش‌های فرهنگی در نظام اداری، تعامل نامناسب سیاست و اداره است، به طوری که منجر به سیاست‌زدگی سازمان و فرهنگ، و استفاده از آن به عنوان ابزاری برای نیل به اهداف سیاسی و جناحی شده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود فعالیت‌های دارای ماهیت سیاسی در سازمان به عنوان رفتارهای انحرافی و مخرب تذکر داده شود و تنبیه شود.
- پیشنهاد می‌شود به منظور ایجاد احساس هویت نسبت به سازمان و افزایش تعهد کاری بیشتر در افراد، نمادهای مشترکی که نشان از وجود ویژگی‌های یکسانی در تمامی افراد سازمان است، شکل گیرد.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

- پیشنهاد‌های زیر برای انجام پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:
- در پژوهش‌های آتی روش‌های کیفی از قبیل مشاهده، مصاحبه، بررسی اسناد و مدارک و درک تاریخیچه سازمانی به‌کار گرفته شود تا بتوان به لایه‌های زیرین فرهنگ بیشتر توجه کرد. محققان رویکردهای قوم‌نگارانه، تفسیری، معناگرایانه و تاریخی را به عنوان بدیل‌هایی جهت مطالعه فرهنگ سازمان پیشنهاد کرده‌اند (Kuchinke, 2002, p153).
  - استفاده از سایر مدل‌های نظری و مقایسه نتایج به‌دست‌آمده با یکدیگر از دیگر پیشنهادها است.
  - بررسی تناسب ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با چرخه حیات سازمانی پیشنهاد پژوهشی دیگری است که تاکنون بدان توجه شده است.
  - مقایسه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های هم‌سنخ در سایر شهرها می‌تواند به تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش کمک کند.

### محدودیت‌های پژوهش

- پژوهش حاضر با محدودیت‌های زیر مواجه بود:
- از جمله مشکلات عمده پژوهش‌هایی که بسان پژوهش حاضر اجرا می‌شوند، رویکرد ایستا در مطالعه فرهنگ است. به عبارت دیگر، فقط، به بررسی ویژگی‌های خاصی در یک مقطع زمانی مشخص توجه شده است. بنابراین، به‌جای در نظر گرفتن تصویری بزرگ و بلندمدت از سازمان، فقط تصویری مقطعی از آن نشان داده می‌شود و این بدان معناست که به تاریخ سازمان، محیط بیرونی و سایر متغیرهای مهم و تأثیرگذار توجه نشده است.
  - درک نادرست مؤلفه‌های پرسشنامه، عدم تمایل به تکمیل پرسشنامه و عدم امکان تعمیم نتایج به‌دست‌آمده به سایر سازمان‌ها (غیردولتی)، از محدودیت‌های دیگر پژوهش حاضر است.

## منابع و مأخذ

۱. ایزری، مهدی؛ دلوی، محمدرضا (۱۳۸۸). «نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمان». *جامعه‌شناسی کاربردی*، دوره ۲۰، شماره ۳۳، صفحات ۱۹۶-۱۷۱.
۲. احدی، حسن؛ رهاوی، رزا (۱۳۸۳). «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور». *نشریه حرکت*، شماره ۲۰، صفحات ۲۳-۳۴.
۳. اعرابی، سیدمحمد؛ رحیم‌زاده، محمود (۱۳۸۳). «بررسی فرهنگ سازمانی در گروه صنایع حدید». *فصل‌نامه مطالعات مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی*، شماره پنجم، صفحات ۴۸-۲۸.
۴. افخمی‌اردکانی، مهدی؛ فرحی، رضا (۱۳۹۰). «فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی؛ طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت». *فصل‌نامه علوم مدیریت ایران*، دوره ششم، شماره ۲۴، صفحات ۱-۲۴.
۵. امیری، مجتبی؛ قاسمی، احمدرضا (۱۳۸۹). «محدودیت‌های فرهنگی در توسعه نظریه‌های مدیریتی با تمرکز به خوشه‌های فرهنگی». *راهبرد یاس*، دوره ۲۳، صفحات ۶۵-۴۳.
۶. انصاری، محمداسماعیل؛ شائمی‌برزکی، علی؛ صفری، علی (۱۳۹۰). «ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی)». *جامعه‌شناسی کاربردی*، دوره ۲۲، شماره ۴۲، صفحات ۱۴۲-۱۲۱.
۷. پورکاظمی، محمدحسین؛ شاکری‌نوایی، غلامرضا (۱۳۸۳). «بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها». *فصل‌نامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت*، دوره ۸، شماره ۳۶، صفحات ۶۲-۳۷.
۸. تسلیمی، محمدسعید؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ ایزدی، مصطفی (۱۳۸۹). «طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران». *دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت*، دوره ۷، شماره ۴۱، صفحات ۱-۲۲.
۹. حاجی‌پور، بهمن؛ نظرپورکاشانی، حامد (۱۳۸۹). «اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی: مطالعه موردی: شرکت‌های

- زیرمجموعه هولدینگ سرمایه‌گذاری غدیر». اندیشه مدیریت راهبردی، دوره چهارم، شماره اول، صفحات ۲۰۸-۱۸۱.
۱۰. حاضری، علی محمد؛ مهرآیین، مصطفی (۱۳۸۱). «رویکردهای متفاوت در مطالعه فرهنگ با تأکید بر بعد روش‌شناختی». فصل‌نامه علوم اجتماعی، دوره ۲۰، صفحات ۹۱-۱۱۵.
۱۱. حسینی، سیدمجتبی؛ دانائی فرد، حسن (۱۳۹۱). «تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش: مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی». فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، دوره ۷، شماره ۲۸، صفحات ۱۳۰-۱۰۹.
۱۲. حیدری، حسن؛ پاپ‌زن، عبدالحمید؛ کرمی‌دارانجان، رؤیا (۱۳۹۰). «بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه)». مجله ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۱، شماره ۳۰، صفحات ۱۶۶-۱۴۵.
۱۳. دانائی فرد، حسن؛ تقی‌لو، حمید (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی و سازمان‌یادگیرنده: مطالعه موردی سازمان‌های خدمات عمومی شهر تهران». دانش‌سور رفتار مدیریت و پیشرفت، دوره ۱۷، شماره ۴۴، صفحات ۴۷-۳۱.
۱۴. دباغی، آزاده؛ ملک، امیرمهدی؛ شفیعی، سعید (۱۳۸۸). «معرفی ابزار خاکستری ارزیابی فرهنگ سازمانی و پیاده‌سازی آن در معاونت مهندسی ساختار و بهره‌وری شرکت ملی نفت ایران». فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، دوره ۴، شماره ۱۳، صفحات ۸۴-۶۰.
۱۵. درگاهی، حسن؛ اسکندری، مهناز؛ شهم، گلسا (۱۳۸۹). «مقایسه فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از دیدگاه مدیران اجرایی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران». بیاورد سلامت، دوره اول، شماره دوم، صفحات ۸۷-۷۲.
۱۶. دیوان‌دری، علی (۱۳۸۳). «بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در بین بانک‌های تجاری کشور از نظر سازگاری با استراتژی مشتری‌مداری». فرهنگ مدیریت، دوره دوم، شماره ۶۶، صفحات ۱۵۰-۱۲۳.
۱۷. ربیعی، علی؛ آصف، هاجر (۱۳۹۱). «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از فساد اداری». مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۱۰، صفحات ۵۸-۴۵.
۱۸. رحیم‌نیا، فریبرز؛ دعائی، حبیب‌الله؛ علی‌زاده، مسعود (۱۳۹۱). «تبیین مدل تعامل رویکرد

- استراتژیک، فرهنگ سازمانی و محیط: مورد مطالعه: سازمان‌های صنعتی کوچک و متوسط شهرک صنعتی طوس استان خراسان رضوی». راهبردهای بازرگانی - دانشور رفتار، دوره ۱۹، شماره اول، صفحات ۱۳۲-۱۲۰.
۱۹. رسته‌مقدم، آرش؛ محمودی کوچک‌سرای، علی‌اصغر؛ امینی، مجید (۱۳۹۱). «مفهوم‌سازی فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های امنیتی: مورد مطالعه سازمان‌های نظامی و انتظامی». فصل‌نامه دانش انتظامی خراسان جنوبی، دوره دوم، شماره اول، صفحات ۹۸-۱۱۵.
۲۰. رضوانی، حمیدرضا؛ سهام‌خدم، مازیار (۱۳۹۰)، «مطالعه تطبیقی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی شرکت‌های پگاه فارس و شام)». مدیریت دولتی، دوره سوم، شماره ۶، صفحات ۷۹-۹۲.
۲۱. رعنائی‌کردشولی، حبیب‌الله؛ قرآنی، سیدفرامرز (۱۳۸۶). «کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی». فرهنگ مدیریت، دوره ۵، شماره ۱۵، صفحات ۸۹-۱۱۶.
۲۲. زارع احمدآبادی، حبیب؛ شاکری، فاطمه (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی شرکتی در بنگاه‌های کوچک و متوسط (قلمرو مطالعه: بنگاه‌های کوچک و متوسط استان یزد)». مدیریت فرهنگ سازمان، دوره ۹، شماره ۲۳، صفحات ۷۰-۵۱.
۲۳. زارعی‌متین، حسن؛ طهماسبی، رضا؛ موسوی، سیدمحمد مهدی (۱۳۸۸). «نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتمادسازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلوب و اعتماد» فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، دوره ۴، شماره ۱۵، صفحات ۱۷۶-۱۴۵.
۲۴. زاهدی، محمد (۱۳۸۰). فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان (پژوهش در شرکت‌های بیمه‌ای). پایان‌نامه دکتر، چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی.
۲۵. زاهدی، محمد (۱۳۸۳). «پژوهش در فرهنگ سازمانی». مطالعات مدیریت، دوره ۴۲، شماره ۴۱، صفحات ۲۲۳-۲۴۵.
۲۶. زمینی، سهیلا؛ حسینی‌نسب، داود (۱۳۸۸). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی در میان اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه تبریز». مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۷، شماره ۲۰، صفحات ۱۳۸-۱۲۱.

۲۷. سرداری، احمد (۱۳۸۳). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی در مراکز علمی پژوهشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شهر تهران». *دوماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد، دوره ۱۱، شماره ۵، صفحات ۴۵-۵۴*.
۲۸. سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ حسینی سرخوشی، سیدمهدی (۱۳۹۰). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی». *فصلنامه راهبرد دفاعی، دوره ۹، شماره ۳۲، صفحات ۱۱۱-۱۳۶*.
۲۹. شاه‌آبادی، محمدمهدی؛ عابدجعفری، حسن (۱۳۹۰). «درآمدی بر روش بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی با نگاهی به قرآن کریم». *فصلنامه علمی پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۶۶، صفحات ۹۷-۱۱۶*.
۳۰. شجاعی، منوچهر؛ زیویار، فرزاد؛ غلامعلی‌زاده، رضا؛ اسماعیلی بیدهندی، حسن (۱۳۸۴). «بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی اعضای هیئت علمی پردیس دانشکده‌های فنی و پردیس علوم دانشگاه تهران ۱۳۸۴». *فرهنگ مدیریت، ۳ دوره سوم، شماره یازدهم، صفحات ۵-۱۷*.
۳۱. شفقت، ابوطالب؛ آقاجانی، علی‌اکبر؛ نازک‌تبار، حسین (۱۳۹۱). «الگویابی اثرگذاری عوامل فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت نفت (مطالعه موردی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی استان مازندران)». *بهبود مدیریت، دوره ۶، شماره ۲۰، صفحات ۵۷-۴۱*.
۳۲. طبرسا، غلامرضا؛ ایمانی‌دلشاد، رضا (۱۳۸۸). «تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه سازمان صنایع شیر ایران)». *دانشور رفتار- مدیریت و پیشرفت، دوره ۱۶، شماره ۳۸، صفحات ۴۵-۵۷*.
۳۳. قناتی، سوسن؛ کردنائیچ، اسدالله؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). «بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران». *توسعه کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۱۰، صفحات ۳۳-۱۱۵*.
۳۴. قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسین؛ حسین‌زاده، طاهر (۱۳۸۹). «فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی». *چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال اول، شماره اول، صفحات ۳۹-۲۵*.
۳۵. کیاکجوری، کریم؛ جعفرنژاد، احمد؛ حسین‌زاده، سیدعلی اکبر (۱۳۸۹). «تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی». *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، دوره دهم، شماره دوم، صفحات ۱۰۸-۱۰۸*.

۳۶. مظفری، فاروق امین؛ پرداختچی، محمدحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ ذکائی، مسعود (۱۳۸۷). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران». فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۳، صفحات ۱۵۷-۱۳۳.
۳۷. موغلی، علیرضا؛ مالکی طبس، فاطمه (۱۳۸۸). «رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های دولتی». پژوهش‌های مدیریت، دوره دوم، شماره ششم، صفحات ۹۷-۸۳.
۳۸. نصیری‌پور، اشکان؛ رئیسی، پوران؛ هدایتی، سیدمهدی (۱۳۸۸). «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران». فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱۲، شماره ۳۵، صفحات ۲۴-۱۷.
۳۹. نیکنامی، مصطفی؛ همت‌پور، مرحمت (۱۳۸۸). «بررسی نقش فرهنگ سازمانی در نوآوری اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی به منظور ارائه راهبردهای مناسب». مجله پژوهش‌های مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۸۰، صفحات ۱۰۳-۱۱۶.
۴۰. هادوی‌نژاد، مصطفی؛ نقی‌پورفر، ولی‌الله؛ دانائی‌فرد، حسن (۱۳۹۰). «پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی اسلامی: پژوهشی در چارچوب مدل فرهنگ سازمانی شاین». دانش‌سور رفتار مدیریت و پیشرفت، دوره دوم، شماره ۴۲، صفحات ۱۲۰-۹۳.
۴۱. یزدخواستی، علی (۱۳۸۸). «رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی با رهبری». پژوهش‌نامه مطالعات روان‌شناسی تربیتی، دوره نهم، صفحات ۱۲۶-۱۱۴.
42. Armenakis, A. A.; Rafferty, A. E. & jimmieson, N. (2013). "Change readiness: A multilevel review". *Journal of managemet*, 39, 110-135.
43. Balthazard, P. A.; Cooke, R. A. & Potter, R. E. (2006). "Dysfunctional culture, dysfunctional organization capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance". *Journal of managerial psychology*, 21 (8), 732-709.
44. Bryson, J. (2008). "Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change". *Journal of organizational change management*, 21 (6), 757-743.
45. Fischer, R. (2009). "Where Is Culture in Cross Cultural Research? An outline of Multilevel Research Process for Measuring Culture as a shared Meaning System". *Cross Cultural Management*, 9 (1), 25-49.
46. Igo, T. & Skitmore, M. (2006). "Diagnosing The organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework". *Construction Innovation*, 6, 121-139.
47. Kuchinke, A. A. (2002). "Concept of Culture in International and Comparative HRD



- Research: Methodological Problems and Possible Solutions”. *Human Resource Development Review*, 1, 145-166.
48. Lee Jean, S. & Tu, K. (2004). “Corporate culture and organizational performance”. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 359-340.
  49. Mclean, L. D. (2005). Organizational culture s influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Development Human Resource*, 7(226), 243-227.
  50. Naranji Valencia, J.; Valle, R. & Jimenz Jimenz, D. (2010). “Organizational culture as determinant of product innovation”. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 480-466.
  51. Nelson, E. R., & Gopalan, S. (2003). “Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries”. *Organization Studies*, 24, 1115-1151.
  52. Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). “Organizational Culture”. *Ann.Rev.Sociol*, 11, 483-457.
  53. Robbins, S. P. & Judge, A. T. (2009). *Organizational behavior* (thiteenth ed.). prentice hall.
  54. Sanchez-Canizares, S.; Ayuso Munoz, M. & Lopez-Guzman, T. (2007). “Organizational culture and intellectual capital: a new model”. *Journal of intellectual capital*, 8 (3), 409-430.
  55. Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (F. edition, Ed.) jossey-bass.
  56. Stohr, M. K.; Hemmens, C.; Collins, P. A.; Iannacchion, B.; Hudson, M. & Johnson, H. (2012). “Assessing the organizational culture in a jail setting”. *The Prison Journal*, 92 (3), 387-358.
  57. Taormina, R. J. (2008). “Interrelating leadership behaviors,organizational socialization, and organizational culture”. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (1), 102-85.
  58. V, A. & Hilal, G. d. (2006). “Brazilian National Culture,Organizational Culture and Cultural Agreement Findings from a Multinational Company”. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6, 139-167.
  59. Wes Siegal, A. H.-F.-R. (1996). “Understanding the management change:An overview of managers perspectives and assumptions in the 1990s”. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 54-80.
  60. Westbrook, T. M.; Ellett, A. J. & Dewear, K. W. (2009). “Development and Validation of Measure of organizational culture in public child welfare agencies”. *Research on Social Work Practice*, 19 (6), 741-730.