

## مدل کهکشانی، استعاره‌های نو در حوزه فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: برج پژوهشی محمد رسول الله (ص) دانشگاه علوم پزشکی شیراز)

ابوالقاسم ابراهیمی<sup>۱</sup>، عباس عباسی<sup>۱</sup>، سیده شیما کارانجام<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران  
۲. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۴ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۱۵)

### چکیده

فرهنگ یکی از موضوعات نظری جدال‌آمیز در سازمان‌هاست که به‌رغم تلاش پژوهشگران جهت توصیف ظریف این پدیده، هنوز در مسیر شناخت ماهیت آن مشکلات بسیار وجود دارد. پژوهش حاضر درصدد است، با طراحی مدلی در این حوزه، گامی جهت بهبود شناخت مقوله پیچیده فرهنگ بردارد. این پژوهش مطالعه‌ای آمیخته، از نظر روش اکتشافی و از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی است. به منظور اجرای این پژوهش، پس از بررسی مبانی فلسفی و پارادایمی و انتخاب پراگماتیسم، به منزله مبانی مناسب، مقالات داخلی و خارجی موجود و مرتبط به صورت گسترده مطالعه و ۶۰ بُعد فرهنگ از میان آن‌ها استخراج شد. سپس، برای دستیابی به معرفت وحدت‌گرایانه، در کنار کثرت حاصل‌شده، با تکیه بر ویژگی‌های مفهوم فرهنگ سازمانی، این ابعاد در قالب مدلی استعاری - مفهومی، تحت عنوان «مدل کهکشانی»، استقرار داده شد و برای دستیابی به این مهم همه ابعاد در یک جلسه گروه کانونی، متشکل از مدیران برج پژوهشی محمد رسول الله (ص)، دسته‌بندی شد. به منظور سنجش روایی مدل، از نظر بیست تن از خبرگان فرهنگ سازمانی و جهت سنجش پایایی از شاخص کاپا استفاده شد. توجه اجمالی به این مدل می‌تواند اختلافات نظری در این حوزه را کاهش دهد و دریچه‌ای جدید جهت شناخت این مفهوم رو به اندیشمندان و نظریه‌پردازان بگشاید.

### کلیدواژگان

استعاره فرهنگی، برج پژوهشی محمد رسول الله (ص)، فرهنگ سازمانی، گروه کانونی، مدل کهکشانی.

\* رایانامه نویسنده مسئول [Karanjam@ut.ac.ir](mailto:Karanjam@ut.ac.ir)

### مقدمه

فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان دارند و صفتی است که در سازمان وجود دارد نه در یکایک افراد و ویژگی‌ای است که یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند (فضایلی و شمشیری ۱۳۹۲: ۳۶). توجه به فرهنگ موضوعی است که ارزش آن چند دهه‌ای است بیشتر آشکار شده و اندیشمندان بسیاری به تحقیق و پژوهش در این زمینه پرداخته‌اند. در محدوده علم مدیریت و سازمان، متفکران بسیار در پی یافتن تعریفی جامع برای فرهنگ و تعیین ارتباط آن با ساختار سازمانی، رفتار سازمانی، و کارایی و اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری هستند. در این مسیر، پس از جنگ جهانی دوم، مدیران سازمان‌ها مصرانه خویش را ملزم به شناخت فرهنگ سازمان خود و در پی آن سایر سازمان‌ها و ملل ساختند (کارانجام ۱۳۹۵: ۱۶). بنابراین، پرداختن به مطالعه فرهنگ سازمانی از مباحث مهمی است که بخش عظیمی از وقت و بودجه و توجه صاحب‌نظران را به خود اختصاص داده است (سلطانی ۱۳۹۱: ۱۰۰). نظر به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمانی در موفقیت سازمان‌ها از یک سو و غفلت بسیاری از مدیران به این موضوع مهم از سوی دیگر، مطالعه و تحقیق و اشاعه این مقوله گامی در جهت بیداری سازمان‌ها از این خواب غفلت است (میرفخرالدینی و همکاران ۱۳۸۸). این مطالعه درصدد است با طراحی مدلی استعاری - مفهومی گامی جهت اعتلای شناخت این مفهوم بردارد.

### بیان مسئله

فرهنگ سازمانی بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمانی را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی هویت اجتماعی یک سازمان است (رضایی دولت‌آبادی و همکاران ۱۳۹۲: ۶۲). تاکنون فرهنگ را بسیاری از مردم‌شناسان و جامعه‌شناسان و محققان تعریف کرده‌اند و اغلب آن‌ها توافق دارند که فرهنگ به معنی مجموعه ارزش‌ها، اعتقادات، باورها، و هنجارهای مشترک میان اعضای یک جامعه است (ضیایی و همکاران ۱۳۹۰؛ میرفخرالدینی و همکاران ۱۳۸۸). از آنجا که سطح انتزاع این تعریف بسیار بالاست، پژوهشگران بسیار، طی سال‌های متمادی، بنا به سلیقه و هدف خود و

با توجه به سطح دانش و نوع تخصص و برداشت خویش از فرهنگ، مسیرهایی متفاوت جهت عملیاتی‌سازی این مفهوم پیموده‌اند<sup>۱</sup> که طبیعتاً، بسته به مسیر انتخابی، هر محقق شیوه‌ای متفاوت برای عملیاتی‌سازی این مقوله اتخاذ کرده و اجزای استخراج‌شده توسط هر فرد با فرد دیگر متفاوت است. درجه تمایز میان این تعاریف و مدل‌ها تا حدی بالاست که حتی یک عنصر نیز وجود ندارد که حداقل مورد توافق نیمی از صاحب‌نظران باشد. بنابراین، می‌توان در وصف حال این مدل‌ها و نظریات، بدین دلیل که هر کس راه خویش را رفته و به دیگری بی‌توجه بوده، از جنگل تئوری‌های مدیریت هارولد استفاده کرد. با این اوصاف چنین به نظر می‌رسد که پیکربندی مفهوم فرهنگ در یک قالب مشخص، اگر ناممکن نباشد، آسان نیست و اگر آسان هم باشد، امری پسندیده نیست. محققان، برای حل این مشکل، مسیری دقیق به منظور شناخت مقوله فرهنگ طراحی کرده‌اند (کارانجام ۱۳۹۵: ۳۰). به‌زعم ایمان (۱۳۹۱)، برای تولید معرفت علمی اجزا و عناصر متعددی چون فلسفه، پارادایم، نظریه علمی، مدل مفهومی، تجربی، و نهایتاً واقعیت مورد مطالعه در یک ارتباط مرتبه‌ای (از کلان به خرد) نقش‌آفرینی می‌کند. برای ورود به واقعیت شناختی - موضوع مورد مطالعه - در گام اول باید به سؤالاتی نظیر «چگونه می‌توان ادعای علمی را از ادعای غیرعلمی تمیز داد؟» و «آیا چنین چیزی امکان‌پذیر است؟» پاسخ داد. کوشش فیلسوفان و اندیشمندان علوم جهت پاسخگویی به سؤالات فوق به طرح مفهومی تحت عنوان «پارادایم علم» انجامید که علم - به منزله فرایند معتبر شناخت دقیق واقعیت دنیای اجتماعی - متکی بر آن هویت می‌یافت. پارادایم‌های غالب در علم - اثباتی، تفسیری، انتقادی، پراگماتیسم (ترکیبی) - هر یک از چشم‌اندازی متفاوت به هویت‌یابی علم پرداخته‌اند (دانایی فرد ۱۳۸۹؛ ایمان ۱۳۹۱). در این مطالعه مبانی پارادایم پراگماتیسم - در بخش هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، مفروضات پارادایم اثباتی و در بخش روش‌شناسی و روش مفروضات پارادایم تفسیری - مدنظر قرار خواهد گرفت. این دیدگاه بر

۱. با تکیه بر مبنای فلسفی و پارادایمی متفاوت، با استفاده از سبک‌های فکری مختلف، روش‌های متفاوت گردآوری و تجزیه داده، در محیط‌های پژوهشی گوناگون، با انتخاب سطح تحلیل متفاوت به نتایج، تعاریف، تفاسیر، استعاره‌ها، و مدل‌های متفاوت دست یافته‌اند.

پیامدهای تحقیق تمرکز دارد و سؤالی که در تحقیق پرسیده می‌شود مهم‌تر از روش تحقیق است. بر اساس این دیدگاه، محققان تشویق می‌شوند برای جواب دادن به سؤال تحقیق از عناصر چندگانه جهان‌بینی استفاده کنند. این دیدگاه از رویکرد کثرت‌گرا حمایت می‌کند و متمرکز بر آن است که چه کارها و چه فعالیت‌هایی را در جهت جواب دادن به مسئله یا سؤال تحقیق باید انجام داد (ایمان ۱۳۹۱).

پژوهش حاضر بر آن است، ضمن مدنظر قرار دادن پیش‌فرض‌های مربوطه در سطح فلسفی و پارادایمی، ابتدا، با بررسی گسترده و سیستماتیک مطالعات موجود، ابعاد فرهنگ را شناسایی و سپس با اولویت‌بندی این ابعاد با استفاده از یک مدل استعاری - مفهومی در این حوزه تولید معرفت کند. همچنین، می‌توان سؤالات اصلی این پژوهش را به صورت ذیل تعریف کرد:

۱. استفاده از چه استعاره‌ای در حوزه فرهنگ سازمانی می‌تواند مدیران و محققان را در درک و شناخت بهتر این مفهوم پیچیده و مبهم یاری کند؟
  ۲. کدام یک از ابعاد فرهنگ سازمانی پیچیده‌تر و مبهم‌تر از دیگر ابعادند؟
  ۳. درجه ابهام - شفافیت هر بعد فرهنگ سازمانی در سه حوزه تدوین برنامه استراتژیک، شکل‌دهی ساختار سازمانی، و ترتیب‌دهی فرایندهای سازمانی به چه میزان است؟
- دلیل استفاده پژوهشگران از شیوه استعاری شناخت مفهوم ضمنی پدیده در کنار شناخت اجزای آن است. زیرا، به تعبیر هچ (۱۳۹۴)، یک سیستم هرگز نمی‌تواند نه به طور کامل از طریق تحلیل اجزایش و نه حتی از طریق شبیه‌سازی مجدد آن درک شود و برای درک یک سیستم نباید صرفاً آن را تحلیل (ترکیب یا تلفیق) کرد؛ بلکه باید از سطحی در نظر گرفتن اجزا به صورت انفرادی فراتر رفت تا کلیت سیستم را در سطح پیچیدگی خاص خود مدنظر قرار داد. گفتنی است جهت استقراردهی ابعاد فرهنگ سازمانی در مدل استعاری پژوهش از

روش گروه متمرکز در یک سازمان چندفرهنگی<sup>۱</sup> - برج پژوهشی محمد رسول الله دانشگاه علوم پزشکی شیراز - استفاده شد. این سازمان بزرگ‌ترین واحد پژوهشی جنوب کشور و حاصل ادغام سی واحد مجزای پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز است که در سال ۱۳۹۲ تأسیس شد و تا امروز این سازمان در هیچ‌یک از حوزه‌های سازمانی و مدیریتی مورد مطالعه قرار نگرفته است.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

فرهنگ در مباحث مدیریت عنصر اصلی است (جعفری و مقیمی ۱۳۹۳: ۵۷۰) و از مفاهیمی است که تعریف آن بسیار دشوار است (هچ ۱۳۹۴: ۳۴۸). از اوایل دهه ۱۹۸۰، به دنبال نظریات و تحقیقات جدید مدیریت، فرهنگ سازمان اهمیت روزافزون یافت و یکی از مباحث اصلی و کانون توجه مدیریت سازمان‌ها را تشکیل داد. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان اجتماعی، و حتی اقتصاددانان توجهی خاص بدان مبذول داشته‌اند و تحقیقات متعددی انجام داده‌اند تا بتوانند در حل مسائل و مشکلات مدیریت از آن‌ها بهره ببرند (زمینی و همکاران ۱۳۹۰: ۱۲۲). ادوارد تایلور از کسانی است که برای نخستین بار تعریفی مفهومی از واژه فرهنگ ارائه داد. او در سال ۱۸۷۱ نوشت: «فرهنگ یا تمدن، که در مفهوم گسترده از مفهوم قوم‌نگارانه گرفته شده، کلی پیچیده است شامل دانش، باور، هنر، اخلاق، قانون، سنت، و هر قابلیت و عادت دیگری که انسان در مقام عضوی از جامعه کسب می‌کند». در نظر تایلور، فرهنگ تعبیری از کل زندگی اجتماعی انسان است که ویژگی آن در ابعاد جمعی آن است (عبدی و صلواتی ۱۳۹۱: ۴). پارسونز در تعریف خود قابلیت انتقال از نسلی به نسل دیگر را نیز مدنظر قرار داد و کلاکهان (۱۹۵۱) فرهنگ را الگوی تفکر و احساس و عکس‌العمل معرفی کرد که متشکل از دستاوردهای متمایز گروه‌های بشری است و هسته اصلی آن ایده‌های سنتی و ارزش‌های وابسته به آن (عبدی و صلواتی ۱۳۹۱: ۵). پس از آن،

۱. با توجه به تنوع تخصصی و فرهنگی واحدهای این مرکز و ضمن توجه به ماهیت پژوهش حاضر، انتخاب این برج به منزله سازمان مورد مطالعه جهت شناخت عمیق‌تر اجزای فرهنگ سازمانی و اولویت‌بندی آن‌ها مناسب ارزیابی شد.

هافستد (۱۹۹۴) فرهنگ را «اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آن‌ها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند» و «مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم، و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت» تعریف می‌کند. محققانی مانند دیل و کندی، پیترز و واترمن، و دیویس نیز درباره فرهنگ پژوهش‌هایی کرده‌اند؛ اما بیشتر بر نمودهای فرهنگ متمرکز بوده‌اند و به ماهیت اساسی و متغیرهای عمیق‌تر آن کمتر پرداخته‌اند. از طرفی دانشمندی مانند ادگار شاین فرهنگ را «ماهیتی غیرخودآگاه و غیرقابل مشاهده» تعریف کرده است. در آخر اینکه تفاوت و گوناگونی در تعاریف فرهنگ سبب شده در بیان نقش و تأثیر فرهنگ بر عملکرد سازمان و جنبه‌های مختلف آن نظریات متفاوتی ابراز شود (زارعی‌متین ۱۳۹۳: ۳۴۲). با وجود مطالعات گسترده در حوزه فرهنگ سازمانی، هنوز در زمینه معنا و مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، عناصر تشکیل‌دهنده، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه‌گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و تحول فرهنگ، و نیز نتایج و پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان اختلاف‌نظرهای قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد (رعنایی کردشولی و قرآنی ۱۳۸۶: ۹۰) که می‌تواند ناشی از ماهیت ویژه این مقوله باشد. جهت درک این موضوع، در ادامه به تعبیر برخی از محققان و صاحب‌نظران درباره ماهیت فرهنگ و مشکلات شناخت آن اشاره می‌شود (جدول ۱).

جدول ۱. مجموعه‌ای از تعابیر، تفاسیر، و تعاریف درباره ماهیت فرهنگ سازمانی

صاحب‌نظران	اشاره به ضمنی و ناملموس و پنهان بودن و پیچیدگی و دشواری شناخت پدیده فرهنگ
عبدالحلیم و همکاران	فرهنگ سازمانی شامل تعدادی مفاهیم لطیف، ماهرانه، دقیق، و ضمنی - مانند ارزش‌ها و هنجارها - است که به‌آسانی قابل تعریف نیست (Abdulhalim et al 2014: 112).
هرمانز و همکاران	میان تعاریف موجود از فرهنگ سازمانی اشتراک چندانی مشاهده نمی‌شود و هیچ‌یک از این تعاریف نتوانسته‌اند همه ابعاد این موضوع را به طور کامل شرح دهند (Hermans et al 2014: 1309).
تولفو و همکاران	بیشتر جنبه‌های فرهنگ سازمانی پنهان و غیرقابل رؤیت است (Tolfo et al 2011: 437).
برایسون	در زمینه تعریف فرهنگ سازمانی میان محققان توافقی وجود ندارد. این موضوع در مسیر مطالعه این مفهوم محدودیت‌های فراوانی ایجاد می‌کند (Bryson 2008:744).
کولکرنی و همکاران	فرهنگ سازمانی ساختاری پیچیده است که کارکنان جهت انجام دادن وظایف سازمانی از آن استفاده می‌کنند (Kulkarni et al 2006: 318).
پدرسن و دابین	دو روی سکه فرهنگ سازمان را دچار پارادوکس یکپارچگی - منحصربه‌فرد بودن می‌کند (Pedersen & Dobbin 2006: 900-901).

ادامه جدول ۱. مجموعه‌ای از تعابیر، تفاسیر، و تعاریف درباره ماهیت فرهنگ سازمانی

صاحب‌نظران	اشاره به ضمنی و ناملموس و پنهان بودن و پیچیدگی و دشواری شناخت پدیده فرهنگ
شاین	فرهنگ سازمانی به‌سان کوه یخی است که بخش اعظم آن زیر سطح آب است و فقط بخش اندکی از آن دیده می‌شود. این مظاهر، اگرچه نمایان‌اند، غالباً پرمزوراز هستند و شناخت و تفسیر آن‌ها به‌آسانی میسر نیست (هچ ۱۳۹۴: ۳۶۲ - ۳۶۸).
هاورد گرنویل	فرهنگ سازمانی جعبه سیاهی است که اقدامات و مسائل درونی سازمان را شرح می‌دهد و تفسیر می‌کند (Howard-Grenville 2006: 46).
هالت	فرهنگ سازمانی قدرتی نمادین و موضوعی ضمنی و ذهنی است (Hallet 2003: 139).
لويس	یکی از مشکلات کنونی نظریه‌های سازمان و مدیریت مشکل در تعریف فرهنگ سازمان و درک ماهیت آن است (Lewis 1998: 253).
دنیسون	درباره نحوه سنجش موضوع پیچیده و بی‌شکل فرهنگ سازمانی تاکنون بسیاری از محققان بحث کرده‌اند و بیشتر آن‌ها بر این باورند که «احساس» این مفهوم از «اندازه‌گیری» آن مناسب‌تر است (Denison 1948: 6).
هچ	تعریف فرهنگ نسبت به دیگر مفاهیم سازمانی دشوارتر است. بنابراین، با اینکه سطح مصنوعات بشرساز فرهنگ نمایان است، غالباً پرمزوراز است (هچ ۱۳۹۴: ۳۶۳ و ۳۴۸).
گرواسچ و دوهرتی	هنوز فهم و درک مشترکی در زمینه فرهنگ به دست نیامده است (فضایی و شمشیری ۱۳۹۲: ۳۶).
کرتینز و کینگ	فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی است که به طور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده است (کرتینز و کینگ ۱۳۹۲: ۴۹).
تیلور	فرهنگ یا تمدن کلی پیچیده متشکل از مجموعه‌ای از عناصر - چون دانش، باور، هنر، اخلاق، قانون، سنت - است (عبدی و صلواتی ۱۳۹۱).
رضایی دولت‌آبادی و همکاران	به سبب ماهیت پیچیده فرهنگ سازمانی، نظریه و چارچوب یکسانی برای بررسی و شناسایی آن وجود ندارد (رضایی دولت‌آبادی و همکاران ۱۳۹۲: ۶۲).
هادوی و همکاران	فرهنگ سازمانی، همانند اکسیژن یا مونواکسیدکربن، نیروی محیطی نامشهودی است که هر چه را درون خود دارد تحت تأثیر قرار می‌دهد (هادوی و همکاران ۱۳۹۰: ۹۴).
قلی‌زاده و همکاران	فرهنگ مجموعه‌ای پیچیده است که دربرگیرنده دانستنی‌ها، هنرها، اخلاقیات، قوانین، و عاداتی است که انسان در مقام عضوی از جامعه به دست می‌آورد (قلی‌زاده و همکاران ۱۳۹۰: ۱۶۳).
فرنج	فرهنگ مجموعه‌ای از جنبه‌های پنهان سازمان - شامل باورها، برداشت‌ها و طرز تلقی‌ها، تمایلات و گرایش‌ها، احساسات و معاملات، ارتباطات غیررسمی - است (سعیدی ۱۳۸۹: ۵۱).
بوزجانی و سنجقی	ایده اصلی این است که فرهنگ مفهومی انتزاعی دارد (بوزجانی و سنجقی ۱۳۸۸: ۳۱).
دانش‌فرد و شهابی‌نیا	فرهنگ هویت ذهنی مؤسسه نزد دیگران است؛ تصویری از ارزش‌ها، استراتژی‌ها، تولیدات، و خدماتی که در ذهن افراد وجود دارد (دانش‌فرد و شهابی‌نیا ۱۳۸۸: ۲).

همان‌طور که از تعاریف و تعابیر اندیشمندان آشکار است، فهم فرهنگ، به سبب داشتن ماهیتی ضمنی، ذهنی، ناملموس، و پیچیده به‌آسانی میسر نمی‌شود. ازین‌رو، این پژوهش در نظر دارد با ارائه تصویری نوین راهکاری برای درک بهتر این مفهوم ارائه دهد به این امید که

مدیران و علاقه‌مندان به مباحث سازمانی بتوانند از این دریچه به کسب معرفتی عمیق‌تر در حوزه این مفهوم دست یابند.

### روش تحقیق

در این مطالعه تلاش بر آن است تا با ارائه مدلی استعاری - مفهومی شناختی عمیق درباره مفهوم پیچیده فرهنگ سازمانی، ضمن توجه به مبانی فلسفی موجود، حاصل شود. برای دستیابی به این هدف، مجموعه‌ی مراحل را محققان تعریف کرده‌اند که در این قسمت، به منظور ارائه‌ی نمایی کلی، روش‌های استفاده‌شده در هر مرحله ارائه می‌شود.

- **گام اول.** معرفی فرهنگ سازمانی، ابعاد مدل‌های عملیاتی مطرح در حوزه فرهنگ سازمانی.
- **گام دوم.** ارزیابی و غربال ابعاد معرفی‌شده در گام اول بر اساس نظر خبرگان و سنجش روایی محتوایی ابعاد انتخابی.
- **گام سوم.** معرفی یک مدل استعاری جهت بهبود شناخت مفهوم فرهنگ سازمانی.
- **گام چهارم.** شناسایی و انتخاب روش مناسب جهت استقراردهی ابعاد فرهنگ سازمانی (ابعاد غربال‌شده در گام دوم) در قالب مدل استعاری پژوهش.
- **گام پنجم.** تشکیل گروه متمرکز در برج پژوهشی محمد رسول الله (ص) دانشگاه علوم پزشکی شیراز جهت اولویت‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی به کمک مدیران این مرکز در مقام یک سازمان چندفرهنگی.
- **گام ششم.** تجزیه و تحلیل و ارائه نتایج حاصل از طبقه‌بندی ابعاد فرهنگ در جلسه گروه متمرکز.
- **گام هفتم.** استقراردهی ابعاد طبقه‌بندی‌شده فرهنگ در مدل استعاری - مفهومی پژوهش.
- **گام هشتم.** ارزیابی مدل استعاری بر مبنای اصول تدوین استعاره کورنلیسن (۲۰۰۶).
- **گام اول.** کثرت آرا در تعاریف عملیاتی موجود در حوزه فرهنگ سازمانی سبب شد پژوهشگران جهت شناخت مفهوم فرهنگ سازمانی از استناد به چند مدل محدود پا را فراتر



گذارند و به صورت نظام‌مند طیفی وسیع از مطالعات و مدل‌های عملیاتی موجود در این حوزه را بررسی کنند.

این مدل ۶۶ بعد مستخرج از مجموعه ۱۰۳۶ مقاله را تشکیل می‌دهد که با استفاده از روش فراترکیب هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) گردآوری شده است. همه این ابعاد با جست‌وجوی نظام‌مند بر اساس کلیدواژگان مرتبط با فرهنگ سازمانی از پایگاه‌های مقالات معتبر فارسی و انگلیسی، طی سال‌های ۱۹۴۵ تا ۲۰۱۶، گردآوری و بررسی شده‌اند. به عبارت دیگر، در این پژوهش، پس از مطالعه گسترده، ۱۰۳۶ مقاله فارسی و انگلیسی در حوزه فرهنگ سازمانی گردآوری شد و پس از غربال چهارمرحله‌ای (اطلاعات نشریه، عنوان مقاله، چکیده، محتوای هر مقاله)، ۳۰۵ مقاله به فرایند اصلی پژوهش وارد شد. این ابعاد عبارت است از: دانش‌محوری، ارتباط‌محوری، اطلاعات‌محوری، عمل‌گرایی، رقابت‌محوری، مشتری‌مداری، ریسک‌محوری، تغییر‌محوری، تأکید بر خلاقیت و نوآوری، یادگیری‌محوری، تحلیل‌محوری، تأکید استراتژیک، هدف‌محوری، تصمیم‌گرایی، تأکید بر مشارکت، رهبری‌مداری، تأکید بر مدیریت، رفتار شهروندی سازمانی، توجه به رفتار سازنده سازمانی، توجه به رفتار مخرب، توجه به پدیده تعارض، حمایت‌محوری، تأکید بر همکاری، انطباق و سازگاری، انسجام و یکپارچگی، کنترل‌محوری، تأکید بر سلسله‌مراتب، رسمیت‌گرایی، قدرت‌محوری، نتیجه‌گرایی، عملکردگرایی، تأکید بر مسئولیت، گروه‌محوری، تیم‌گرایی، شایسته‌سالاری، تأکید بر منابع انسانی، تأکید بر پاداش و تنبیه، درگیر شدن در کار، تعهدگرایی، تأکید بر انگیزش، باز بودن، توجه به تولید، تأکید اقتصادی، تمرکز بر محیط داخلی، تمرکز بر محیط خارجی، تأکید بر انعطاف‌پذیری/ ثبات، جمع‌گرایی/ فردگرایی، تأکید کوتاه‌مدت/ بلندمدت، زن‌گرایی/ مردگرایی، جزءنگری/ کل‌نگری، دستاورد‌محوری، زیبایی‌شناختی، توجه به طبیعت، توجه به زمان، توجه به زبان، توجه به خانواده، انسان‌گرایی، هنجار‌محوری، ارزش‌مداری، توجه به سنن، توجه به مصنوعات، توانمندسازی، جبران خدمت، کارآفرینی.

**گام دوم.** پژوهشگران، پس از آنکه مقالات انتخاب‌شده را در مدت پنج ماه به دقت بررسی و ۶۶ بعد فرهنگ سازمانی را شناسایی کردند، برای کنترل پایایی ابعاد استخراجی خویش، از مقایسه

دیدگاه‌های خود با دیدگاه‌های خبره‌ای دیگر بهره بردند. بر این اساس، تعدادی از متون انتخابی در اختیار شخصی (خبره در حوزه فرهنگ سازمانی)، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده توسط پژوهشگران، قرار گرفت تا به صورت جداگانه کدها را در مقوله‌ها (ابعاد) دسته‌بندی کند. سپس، مقوله‌های ارائه‌شده از سوی پژوهشگران با مقوله‌های ارائه‌شده از سوی این فرد مقایسه شد و با توجه به تعداد مقوله‌های مشابه و متفاوت محقق و خبره مقدار شاخص کاپا برابر ۰/۸۰۸۶ محاسبه شد که این مقدار در سطح توافق عالی قرار دارد و نمایانگر تأیید پایایی کدها و مفاهیم مورد استفاده در مدل طراحی‌شده این پژوهش است (جدول ۲ و ۳).

تعداد نمونه‌های انتخاب‌شده توسط پژوهشگر: ۲۹

تعداد مقوله‌های انتخاب‌شده توسط صاحب‌نظر: ۳۱

تعداد مقوله‌های مشترک انتخاب‌شده: ۲۷

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{27}{33} = 0.81$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{29}{32} \times \frac{31}{32} \times \frac{4}{32} \times \frac{2}{32} = 0.00675$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.81 - 0.00675}{1 - 0.00675} = \frac{0.8032}{0.9932} = 0.8086$$

جدول ۲. جدول متقاطع پژوهشگر و خبره

		نظر محقق		مجموع
		بله	خیر	
توافق	بله	۲۷ A=	۲ B=	۲۹
	خیر	۴ C=	۰ D=	۴
	مجموع	۳۱	۲	N=۳۳

جدول ۳. جدول متقاطع پژوهشگر و خبره

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از صفر	ضعیف
بین ۰ تا ۰/۲	بی‌اهمیت
بین ۰/۲۱ تا ۰/۴	متوسط
بین ۰/۴۲ تا ۰/۶	مناسب
بین ۰/۶۱ تا ۰/۸	معتبر
بین ۰/۸ تا ۱	عالی

در ادامه این پژوهش، به پیروی از روش مک کینزی و همکارانش (۱۹۹۳) روایی محتوایی ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی (۶۶ بعد) توسط بیست تن از صاحب نظران خبره در حوزه فرهنگ سازمانی ارزیابی شد؛ بدین صورت که از متخصصان خواسته شد میزان مناسب بودن هر مورد را با انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری» و «مفید، اما نه ضروری» و «غیرضروری» تعیین کنند. با توجه به رابطه ۱، نسبت روایی محتوایی محاسبه شد. با توجه به سطح معناداری آماری ( $P < 0/05$ )، برای پذیرفته شدن روایی محتوایی حداقل مقدار به دست آمده از CVR برای هر مورد باید  $0/75$  باشد. در این رابطه  $N$  تعداد کل متخصصان و  $n_e$  تعداد افرادی است که گزینه «ضروری» را انتخاب کردند. در نهایت، پس از ارزیابی روایی محتوایی ۶۶ بعد مذکور، ۳ بعد توانمندسازی و جبران خدمت و کارآفرینی حذف شد. همچنین، ابعاد تمرکز بر محیط خارجی با تمرکز بر محیط خارجی، ثبات با انعطاف پذیری، و ارزیابی با کنترل ادغام و ۶۰ بعد نهایی به منزله ابعاد فرهنگ سازمانی تأیید شد.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (1)$$

هر چند ۶۰ بعد از ابعاد استخراجی پژوهشگران از نظر روایی و پایایی تأیید شد و خبرگان نیز آن‌ها را به منزله ابعاد فرهنگ سازمانی تأیید کردند، به سبب تعداد زیاد این ابعاد و احتمال بروز خطا در طبقه‌بندی آن‌ها، در جلسه گروه متمرکز و جهت کسب اطمینان از صحت این طبقه‌بندی، با صلاح دید این خبرگان ۲۰ مورد از ۶۰ مورد تأیید شده برای بررسی در گروه متمرکز انتخاب شد. گفتنی است مبنای انتخاب این ابعاد میزان فراوانی آن‌ها در مقالات موجود مرتبط و سطح روایی محتوایی بالاتر میان سایر ابعاد بود. این ابعاد عبارت است از تأکید بر رهبری، ارتباط محوری، استراتژی مداری، ریسک محوری، مشتری مداری، رقابت محوری، تیم‌گرایی، عملکردگرایی، تأکید بر انسجام و یکپارچگی، تغییر محوری، تأکید بر سلسله مراتب، تأکید بر یادگیری، تأکید بر خلاقیت و نوآوری، تمرکز بر تولید، تأکید اقتصادی، تأکید بر مشارکت، تمرکز داخلی / خارجی، تأکید بر ثبات / انعطاف پذیری، توجه به منابع انسانی، توجه به پدیده تعارض.

گام سوم. بنا به تعبیر هچ (۱۳۹۴)، یک سیستم هرگز نمی‌تواند به طور کامل از طریق

تحلیل اجزایش درک شود. با وجود این، رویکرد سیستمی به این نکته اشعار ندارد که تحلیل اجزای یک سیستم روشی نامناسب است؛ بلکه مدعی است که این کار کافی نیست. در حقیقت مفهوم ضمنی این گزاره آن است که برای درک یک سیستم نباید صرفاً آن را تحلیل (ترکیب یا تلفیق) کرد؛ بلکه باید از سطحی در نظر گرفتن اجزا به صورت انفرادی فراتر رفت تا کلیت سیستم در سطح پیچیدگی خاص آن مدنظر قرار گیرد.

این موضوع سبب شد محققان، پس مطالعه گسترده و نظام‌مند متون پژوهشی مرتبط با موضوع فرهنگ و شناسایی و استخراج ابعاد از این متون، جهت ارائه راهکاری برای درک این مفهوم پرابهام از سطح شناخت از طریق تجزیه و تحلیل اجزای فرهنگ و شناسایی ابعاد آن فراتر روند و فرهنگ سازمانی را در قالب مدلی مفهومی - استعاری پی‌ریزی کنند.

پس از بررسی‌های بسیار جهت شناسایی شباهت‌های موجود میان فرهنگ سازمانی و استعاره‌های قابل استفاده در این پژوهش، استعاره «کهکشان» جهت طراحی این مدل مفهومی مناسب تشخیص داده شد که در ادامه به تفصیل تشریح می‌شود. اولین نکته حائز اهمیت دلیل اطلاق نام «کهکشان» به مدل است که به سبب مشابهت ظاهری و محتوایی مدل مفهومی پژوهش با کهکشان انتخاب شد.

واژه کهکشان از معادل لاتین Galaxy و از ریشه Kyklos یا Galaxias مشتق شده است که به معنای «راه منحنی شکل شیری‌رنگ»<sup>۱</sup> است. کهکشان سامانه‌ای متشکل از صد‌ها میلیارد ستاره و گاز و گردوغبار است که بیش از یک میلیارد ستاره را ایجاد کرده و این ستارگان به کمک نیروی گرانش، در یک ناحیه، گرد هم آمده‌اند (NASA sciences 2014: para. 1). کهکشان‌ها از اجزای گسترده و پیچیده‌ای همچون خوشه‌ها، گازها، امواج رادیویی، گاما، اشعه ایکس، و ... تشکیل شده‌اند که بررسی همه این اجزا از حوصله این بحث خارج است و فقط اجزای مرتبط با موضوع پژوهش بررسی می‌شود. بنابراین، جهت طراحی استعاره این مطالعه، سه بخش از کهکشان مدنظر قرار می‌گیرد: ۱. سیاه‌چاله؛ ۲. مدارها؛ ۳. منظومه‌ها.

۱. راه منحنی شکل شیری‌رنگ همان راه شیری یا Milky Way است که از افسانه تولد هرکولس - قهرمان یونانی - اقتباس شده است.

**سیاه‌چاله.** سیاه‌چاله نقطهٔ ثقل کهکشان و سیستم متحرکی است که قادر به تحمیل و اعمال نیروست و می‌تواند انرژی بگیرد یا جذب کند و طی زمان تحول یابد. فیزیکدانی مشهور، به نام ژاکوب بکنستین، سیاه‌چاله را یک «زندانی کیهانی» می‌داند که مانع خروج همهٔ پرتوها و ذرات و اطلاعات می‌شود. در حقیقت زمانی که جسمی در سیاه‌چاله می‌افتد همهٔ اطلاعات دربارهٔ خواص و مشخصات درونی آن از چشم ناظران خارج از آن محو می‌شود و سیاه‌چاله این اطلاعات را در خود فرومی‌برد.<sup>۱</sup> بنابراین تنها می‌توان از کنش و واکنش اجرام پیرامون سیاه‌چاله به ماهیت درون آن پی‌برد (افضل صمدی ۱۳۸۷: ۱۶۰).

**منظومه‌ها.** در هر کهکشان تعدادی منظومه وجود دارد. منظومه به مجموعه‌ای از اجرام سنگین و سیاراتی گفته می‌شود که همگی دور یک سیاره در گردش‌اند (پایگاه همشهری آن‌لاین ۱۳۸۵: پارا ۱).

**مدارها.** مسیرهای قرارگیری و چرخش منظومه‌ها، اجرام، سیارات، و ستارگان به دور سیاه‌چاله را مدار می‌گویند. منظومه‌ها، اجرام، سیارات، و ستارگان هر چه به سیاه‌چاله نزدیک‌تر - مدارهای کوچک‌تر - باشند، به دلیل نزدیک شدن به قسمت تاریک‌تر کهکشان، ماهیتشان نامشخص‌تر است و هر چه از سیاه‌چاله دورتر باشند بهتر دیده می‌شوند و مشخص‌ترند. بر اساس تعاریف آمده، نحوهٔ طراحی مدل استعاری و ارتباط هر یک از اجزای کهکشان با موضوع فرهنگ سازمانی در ادامه می‌آید.

**فرهنگ سازمانی به مثابهٔ سیاه‌چاله.** همان‌طور که در بخش پیشینهٔ نظری آمد، تعریف فرهنگ در هیچ قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست (رسته‌مقدم و همکاران ۱۳۹۲: ۳۱) و به‌رغم دهه‌ها تحقیق و تفحص به منظور شناخت فرهنگ سازمانی هنوز دربارهٔ تعریف و اجزا و نحوهٔ شناخت این موضوع میان صاحب‌نظران اختلاف‌نظر قابل توجهی وجود دارد (رعنایی کردشولی و قرآنی ۱۳۸۶: ۹۰) و طبق نظر عده‌ای از اندیشمندان این موضوع می‌تواند ناشی از ماهیت پیچیده و مبهم فرهنگ سازمانی باشد (جدول ۱). بنابراین، فرهنگ در این استعاره به

۱. مکانیسم نامرئی‌سازی بدین صورت است که مواد جذب‌شده به سیاه‌چاله با برخورد به افق آن شروع به گرم شدن می‌کند و در ادامه سبب تولید اشعهٔ X و مخفی شدن همهٔ اجرام و اطلاعات درون سیاه‌چاله می‌شود.

مثابه نقطه ثقل تاریکی در نظر گرفته می‌شود. زیرا هم ماهیتی پیچیده دارد هم تا کنون اجماعی بر سر تعریف و ابعاد و مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر آن مشاهده نشده است و شاید از طریق بررسی تعامل مجموعه‌ای از عناصر با این مفهوم، به طور غیرمستقیم، بتوان تلاشی جهت شناخت این پدیده سامان داد؛ همچون سیاه‌چاله که فقط به دلیل کنش و واکنش اجرام و منظومه‌های پیرامون آن می‌توان به دسته‌ای از ویژگی‌های این نقطه پرابهام دست یافت.

**منظومه‌ها به مثابه ابعاد.** به سبب ماهیت مجهول سیاه‌چاله - فرهنگ، باید از منظومه‌های پیرامون آن برای درک آن استفاده کرد. این منظومه‌ها مجموعه مفاهیم یا ابعادی هستند که از مطالعه گسترده و سیستماتیک پژوهش‌های مرتبط به دست آمده است (گام ۱ و ۲).

**درجه ابهام و شفافیت هر بعد به مثابه مدار.** می‌توان مفهوم فرهنگ سازمانی را از این طریق به پدیده سیاه‌چاله تشبیه کرد که تعدادی از ابعاد (منظومه‌ها) آن به دلیل نزدیکی به محیط تاریک مرکزی به راحتی قابل رؤیت نیستند. این ابعاد در فهم ماهیت فرهنگ مستتر و به دشواری قابل تشخیص‌اند و با اینکه وجود دارند معمولاً سازمان‌ها از آن‌ها (در زمینه‌های مختلف نظیر تشخیص، تغییر و اصلاح فرهنگ، مدیریت تحول، مدیریت استراتژیک) غفلت می‌کنند. از سوی دیگر، مجموعه‌ای ابعاد نیز وجود دارند که بیش از سایرین در شناخت این مفهوم جلب توجه می‌کنند و در تدوین ماهیت فرهنگ مشخص‌تر و قابل رؤیت‌تر از دیگر ابعادند؛<sup>۱</sup> ازین رو، باید در مدارهای روشن‌تر و قابل تشخیص‌تر (مدارهای دورتر از سیاه‌چاله) از دیگر ابعاد قرار گیرند.

**گام چهارم.** پس از انتخاب ساختاری برای درک بهتر مفهوم فرهنگ سازمانی، نیاز است به شیوه‌ای مناسب ابعاد استخراج‌شده فرهنگ سازمانی (در گام دوم) در قالب مدل استعاری - مفهومی طراحی (در گام سوم) و مستقر شود. جهت دستیابی به این مهم، پس از بررسی روش‌های مختلف پژوهش، پژوهشگران بر آن شدند از روش گروه کانونی در یک سازمان چندفرهنگی استفاده کنند. پس از بررسی سازمان‌های متعدد، برج پژوهشی محمد رسول الله<sup>(ص)</sup>، به سبب داشتن ویژگی‌های مورد نیاز در این پژوهش، انتخاب شد. این سازمان، که حاصل ادغام سی واحد پژوهشی دانشکده‌های علوم پزشکی شیراز (اعم از نانو تکنولوژی،

۱. اما این ابعاد تنها ابعاد موجود نیستند.

سرطان‌شناسی، سلول‌های بنیادی، رباتیک، و ...) است، به دلیل تازه‌تأسیس بودن و جزیره‌ای عمل کردن و برخورداری از مدیران مجزا در هر واحد، فرهنگ یکپارچه ندارد و مطالعه چنین سازمانی در پژوهش‌های فرهنگی می‌تواند دیدی وسیع‌تر فراروی پژوهشگران قرار دهد و نتایج حاصل از این اولویت‌بندی را قابل‌تعمیم‌تر کند.

همان‌گونه که آمد، در این پژوهش از روش گروه‌کانونی یا متمرکز برای اولویت‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی جهت استقرار آن‌ها در مدل استعاری پژوهش استفاده می‌شود. این روش در شرایطی به کار می‌رود که پژوهشگران به داده‌های کیفی - تفصیلی متکی به نظر دسته‌ای از افراد درباره یک پدیده نیاز دارند. به عبارت دیگر، هدف از کاربرد این روش اجرای یک مصاحبه گروهی و عمیق جهت کسب نظر افراد درباره یک موضوع یا پدیده است (دانشور ۱۳۹۰: ۱۱۵). ازین‌رو، محققان در این روش می‌توانند به اطلاعاتی وسیع و عمیق و غنی در حیطه مطالعاتی خویش دست یابند (خسروی و عابدسعیدی ۱۳۸۹: ۱۹ - ۲۱). مدت زمان اجرای جلسات گروه متمرکز معمولاً دو ساعت است که ۹۰ دقیقه از آن به بحث و تعامل اعضای گروه درباره موضوع پژوهش اختصاص می‌یابد تا جنبه‌های مختلف موضوع پوشش داده شود و مابقی آن به جمع‌بندی نظرها و نتیجه‌گیری اختصاص داده می‌شود (دانشور و رعنائی ۱۳۹۰: ۱۱۵).

گفتنی است پس از نظرخواهی و مشورت با ۲۰ نفر از خبرگان و استادان پیشین<sup>۱</sup> تصمیم بر آن شد که جهت افزایش صحت اولویت‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی در جلسه گروه متمرکز از دو ابزار مکمل استفاده شود؛ شامل تحلیل سلسله‌مراتب گروهی (مقایسه درجه اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی به صورت دوجه‌دو) و بررسی درجه اهمیت<sup>۲</sup> هر یک از ابعاد فرهنگ در سه زمینه تدوین برنامه استراتژیک، شکل‌دهی ساختار سازمانی، ترتیب‌دهی فرایندهای سازمانی.

**گام پنجم.** در این گام مجموعه فعالیت‌های مورد نیاز جهت تشکیل جلسه گروه متمرکز در برج پژوهشی محمد رسول الله<sup>(ص)</sup> اجرا می‌شود. بر اساس استانداردهای معرفی شده تعداد

۱. استادان و خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی، که در گام دوم مطالعه نیز از نظر آن‌ها جهت ارزیابی و غربال ابعاد فرهنگ استفاده شد.

۲. از محققان خواسته شد بر اساس درجه ابهام و شفافیت ابعاد فرهنگ سازمانی در سه حوزه مطروحه به ابعاد امتیاز دهند.

افراد شرکت‌کننده در گروه متمرکز (که بنا به نظر محققان از ۵ تا ۱۴ نفر متغیر است (خسروی و عابدسعیدی ۱۳۸۹: ۲۳ و ۲۴)) در این پژوهش ۷ نفر از مدیران برج پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس روش نمونه‌برداری هدف‌دار و قضاوتی بود. نحوه برگزاری این جلسه متمرکز دوساعته بدین صورت بود که در ۹۰ دقیقه اول، ضمن بررسی هدف مطالعه و مأموریت و ساختار و فرایندهای برج پژوهشی، از مدیران خواسته شد به ۲۰ بعد فرهنگی مستخرج از مدل جامع فرهنگ (اخلاقیت و نوآوری، ریسک‌محور بودن، تأکید بر انعطاف‌پذیری، ارتباط‌محوری، رقابت‌محوری، تأکید بر مشارکت، تمرکز بر سلسله‌مراتب، توجه به سبک رهبری، استراتژی‌مداری، تأکید بر انسجام و یکپارچگی، توجه به منابع انسانی، تأکید بر عملکرد، تأکید بر یادگیری، مشتری‌مداری، تمرکز داخلی / خارجی، تیم‌گرایی، تأکید اقتصادی، توجه به پدیده تعارض، تمرکز بر تولید، تغییرمحوری)، بر اساس اهمیت در تدوین سه عامل برنامه استراتژیک و شکل‌دهی ساختار سازمانی و ترتیب‌دهی فرایندهای سازمانی، امتیاز دهند. سپس از حاضران خواسته شد بار دیگر این ۲۰ مفهوم را ارزیابی و تعدادی از آن‌ها را به صورت دوجه‌دو با یک‌دیگر مقایسه کنند.

### یافته‌های تحقیق

**گام ششم.** در ششمین مرحله پژوهش، اطلاعات حاصل از اجرای روش گروه متمرکز تجزیه و تحلیل شد. گفتنی است، پس از اتمام ۹۰ دقیقه ابتدایی جلسه گروه متمرکز، نتایج حاصل از تحلیل سلسله‌مراتب گروهی و میانگین درجه اهمیت ابعاد فرهنگ بر سه زمینه تدوین برنامه استراتژیک و شکل‌دهی ساختار سازمانی و ترتیب‌دهی فرایندهای سازمانی گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار اکسل تجزیه و تحلیل شد و رتبه هر بعد بر اساس هر روش به دست آمد (جدول ۴). همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود رتبه مشتری‌مداری در هر دو روش یکسان محاسبه شد (رتبه ششم). همچنین میان دو رتبه محاسبه‌شده برای برخی دیگر از ابعاد فقط یک واحد اختلاف وجود داشت (برای مثال: ریسک‌پذیری، توجه به منابع انسانی، استراتژی‌مداری، تأکید اقتصادی، تأکید بر مشارکت) برای ۱۰ بعد دیگر: (تیم‌گرایی، تأکید بر رهبری، تأکید بر سلسله‌مراتبی، تمرکز بر محیط داخلی / خارجی، تمرکز بر تولید، تأکید بر



یادگیری، ارتباط محوری، عملکردگرایی، تأکید بر انسجام و یکپارچگی، تأکید بر انعطاف پذیری) در هر دو روش اختلاف رتبه‌ای برای چهار واحد وجود داشت. همچنین برای ۴ بعد توجه به پدیده تعارض، تأکید بر خلاقیت و نوآوری، تغییر محوری، و عملکردگرایی اختلاف ۵ تا ۶ واحدی وجود دارد. در نهایت در بعد رقابت محوری بیشترین اختلاف (۸ واحد) میان رتبه‌های حاصل از هر دو روش مشاهده می‌شود. پس از استخراج این نتایج، برای کسب اطمینان از رتبه مناسب هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی، این نتایج در ۳۰ دقیقه پایانی جلسه گروه متمرکز در اختیار مدیران پژوهشی قرار گرفت تا با بحث و بررسی رتبه نهایی هر بعد با اتفاق نظر همه اعضا مشخص شود. در ۱۵ دقیقه پایانی جلسه، مدیران از پژوهشگران درخواست کردند میانگین رتبه هر بعد در هر دو روش به عنوان رتبه‌های نهایی مدنظر قرار گیرد (جدول ۵).

جدول ۵. نتایج اولویت‌بندی عناصر فرهنگ

مفاهیم	نمره AHP	رتبه در روش AHP	نمره تناسب	رتبه در روش تناسب	اختلاف هر دو رتبه
تیم‌گرایی	۰/۱۴۳	۱	۷/۳۷	۴	۳
تأکید بر رهبری	۰/۰۹۴	۲	۷/۳۳	۵	۳
توجه به تعارض	۰/۰۷۸	۳	۶/۹۰	۹	۶
تأکید بر سلسله‌مراتب	۰/۰۷۷	۴	۸/۰۴	۱	۳
تمرکز داخلی / خارجی	۰/۰۷۵	۵	۷/۲۴	۷	۲
مشتری‌مداری	۰/۰۶۲	۶	۷/۲۳	۶	۰
تمرکز بر تولید	۰/۰۵۹	۷	۶/۸۴	۱۱	۴
تأکید بر خلاقیت و نوآوری	۰/۰۴۳	۸	۷/۴۲	۳	۵
تأکید بر مشارکت	۰/۰۳۹	۹	۷/۱۸	۸	۱
رقابت محوری	۰/۰۳۷	۱۰	۷/۶۶	۲	۸
تأکید بر یادگیری	۰/۰۲۰	۱۱	۶/۵۱	۱۴	۳
ارتباط محوری	۰/۰۱۹	۱۲	۶/۸۵	۱۰	۲
تغییر محوری	۰/۰۱۶	۱۳	۶/۳۳	۱۸	۵
عملکردگرایی	۰/۰۱۴	۱۴	۶/۸۵	۱۲	۶
انسجام و یکپارچگی	۰/۰۱۳	۱۵	۶/۵۲	۱۳	۲
تأکید اقتصادی	۰/۰۱۱	۱۶	۶/۴۰	۱۷	۱
استراتژی‌مداری	۰/۰۱۰	۱۷	۶/۴۲	۱۶	۱
تأکید بر انعطاف‌پذیری	۰/۰۰۵	۱۸	۶/۴۳	۱۵	۳
ریسک محوری	۰/۰۰۵	۱۹	۵/۸۰	۲۰	۱
توجه به منابع انسانی	۰/۰۰۴	۲۰	۵/۹۴	۱۹	۱

جدول ۵. نتایج اولویت‌بندی نهایی

رتبه	مفاهیم	میانگین
۱	تأکید بر سلسله‌مراتب	۱/۷۵
	تیم‌گرایی	۱/۷۵
۲	تأکید بر رهبری	۳/۵
۳	تأکید بر خلاقیت و نوآوری	۵/۵
	توجه به تعارض	۶
	رقابت‌محوری	۶
۴	تمرکز داخلی / خارجی	۶
	مشتری‌مداری	۶
۵	تأکید بر مشارکت	۸/۵
۶	تمرکز بر تولید	۹
۷	ارتباط‌محوری	۱۱
۸	تأکید بر یادگیری	۱۲/۵
۹	عملکردگرایی	۱۳
۱۰	انسجام و یکپارچگی	۱۴
۱۱	تغییرمحوری	۱۵/۵
۱۲	تأکید اقتصادی	۱۶/۵
	تأکید استراتژیک	۱۶/۵
	تأکید بر انعطاف‌پذیری	۱۶/۵
۱۳	ریسک‌محوری	۱۹/۵
	توجه به منابع انسانی	۱۹/۵

**گام هفتم.** همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از اولویت‌بندی نهایی حاکی از آن است که تأکید بر سلسله‌مراتب سازمانی و تیم‌گرایی در رتبه اول، تأکید بر رهبری در رتبه دوم، و تأکید بر خلاقیت و نوآوری در رتبه سوم قرار می‌گیرند. نکته حائز اهمیت در نتایج آن است که برخی از ابعاد به دلیل کسب میانگین‌های یکسان در رتبه‌های یکسان واقع شده‌اند. مثلاً توجه به تعارض، رقابت‌محوری و تمرکز داخلی / خارجی، و مشتری‌مداری رتبه چهارم را کسب کرده‌اند. در آخرین گام این پژوهش باید ابعاد بر اساس اولویت‌بندی‌های گروه متمرکز در مدل استعاری - مفهومی پژوهش (مدل کهکشانی) قرار



### اصل ادغام<sup>۱</sup>

بر اساس این اصل، استعاره باید بتواند نماینده یک کل واحد باشد که مجزا از ماهیت تک تک اجزاست. یکی از ویژگی‌های یک سیستم اصل ادغام است. بر اساس تقسیم‌بندی هچ (۱۳۹۴) این مدل ویژگی‌های یک سیستم را دارد. اجزا: کهکشان (آبرسیستم)، منظومه‌ها (سیستم‌های فرعی) و سیاه‌چاله (سیستم اصلی). همچنین، بنا بر تقسیم‌بندی دیگری: ورودی (منظومه‌ها یا ابعاد فرهنگ)، پردازش (سیاه‌چاله یا فرهنگ سازمانی)، خروجی (نور بیرون‌آمده از سیاه‌چاله به مثابه رفتارها). همان‌طور که گفته شد از ویژگی‌های اساسی یک سیستم این است که اصل تشکیل یک واحد مجزا از ماهیت اجزاست. این استعاره نیز با همین هدف طراحی شد. زیرا همان‌طور که در مباحث ابتدایی مقاله بیان شد یک سیستم هرگز نمی‌تواند نه به طور کامل از طریق تحلیل اجزایش و نه حتی از طریق شبیه‌سازی مجدد آن درک شود و برای درک یک سیستم نباید صرفاً آن را تحلیل (ترکیب یا تلفیق) کرد؛ بلکه باید از سطحی در نظر گرفتن اجزا به صورت انفرادی فراتر رفت تا کلیت سیستم در سطح پیچیدگی خاص خود مدنظر قرار گیرد (هچ ۱۳۹۴: ۷۵).

### اصل توپولوژی<sup>۲</sup>

این اصل بیان می‌کند که روابط یک ترکیب استعاری باید با روابط همتایانشان در حوزه معنایی دیگر همسان باشد. این اصل در استعاره پژوهش حاضر رعایت شده است. زیرا بنا بر استعاره‌های موجود فرهنگ سازمانی (Howard-Grenville 2004) فرهنگ مقوله‌ای مبهم است و درک آن و روابط ابعاد آن به آسانی میسر نمی‌شود. در این استعاره نیز به فرهنگ به مثابه یک مفهوم با ماهیت ضمنی، مبهم، ناملموس، و پیچیده اشاره شده است.

### اصل تنیدگی<sup>۳</sup>

طبق این اصل، در ترکیب استعاری، باید روابط میان مفهوم اصلی با ابعاد دیگر و روابط خود

- 
1. Integration principle
  2. Topology principle
  3. Web principle

ابعاد با هم حفظ شود. در استعاره کهکشان پژوهش، توجه به نکاتی ضروری است؛ از جمله میان منظومه‌های یک کهکشان تعاملاتی وجود دارد که سبب درک ماهیت اجزای درون سیاه‌چاله می‌شود. تنیدگی و ارتباط این اجزا تا حدی زیاد است که سبب ایجاد گرانش در مدارهای کهکشان و در نهایت باعث ایجاد تعادل در کل کهکشان می‌شود.

### اصل رها کردن یا گشودگی<sup>۱</sup>

این اصل می‌گوید نویسنده باید بتواند برای یک موضوع استعاره‌ای در حوزه موضوعات دیگر بیابد. در این مطالعه نیز موضوع «فرهنگ سازمانی» که یک بحث در حوزه ادبیات مدیریت و علوم انسانی است به پدیده «کهکشان» که موضوعی برگرفته از علوم پایه و مباحث فیزیک کوانتوم است (افضل صمدی ۱۳۸۷: ۱۶۵) تشبیه شده است.

### اصل دلیل خوب<sup>۲</sup>

طبق این اصل، باید دلیل مناسب برای استقراردهی این مفهوم در قالب استعاره وجود داشته باشد. در این مطالعه، با استناد به دو مبنای نظری (عدم اتفاق نظر در تعاریف فرهنگ سازمانی و تأکید صاحب نظران بر پیچیدگی و ضمنی و ناملموس بودن مفهوم فرهنگ سازمانی) بیان شد که فرهنگ سازمانی مفهومی پیچیده، ضمنی، مبهم، و ناملموس است و با ماهیت مبهم سیاه‌چاله در کهکشان همخوانی دارد.

### اصل جایگزین‌سازی سریع مفاهیم نزدیک<sup>۳</sup>

ماهیت یک استعاره باید به گونه‌ای باشد که عناصر را فشرده و فاصله میان آن‌ها را کم کند. این اصل به دو دلیل در این استعاره رعایت شده است؛ اول اینکه اجزای کهکشان مدام با یکدیگر در کنش و واکنش هستند، به‌ویژه میان منظومه‌ها - ابعادی که در مدارهای نزدیک‌تر به هم قرار دارند تعاملات شدیدتری وجود دارد، دیگر اینکه همه ابعاد بر اساس کشش سیاه‌چاله تحت فشارند و مدام به مرکز کهکشان کشیده می‌شوند و فاصله میان آن‌ها در حال کاهش است.

1. Unpacking principle
2. Good reason principle
3. Metonymic Tightening principle

### اصل فاصله<sup>۱</sup>

این اصل بیان می‌کند که باید میان مفهوم اصلی و مفاهیم فرعی مطالعه از لحاظ دامنه معناساختی تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود داشته باشد. در مدل کهکشانی، میان ماهیت پدیده سیاه‌چاله (فرهنگ سازمانی) با ماهیت منظومه‌ها (ابعاد فرهنگ سازمانی) از لحاظ معناساختی تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد (به توضیحات گام سوم مراجعه شود).

### اصل تکمیل<sup>۲</sup>

سرانجام، اصل نهایی بیان می‌کند که مفهوم اصلی باید به گونه‌ای بیان شود که دقیق باشد و قابلیت دستکاری و تغییر داشته باشد. به دلیل استفاده از پارادایم ترکیبی - پراگماتیسم در این مطالعه، این فرصت در اختیار محققان حوزه فرهنگ قرار می‌گیرد که در کنار درک کیفی و ذهنی (برگرفته از پارادایم نمادین تفسیری) به درکی کمی و عینی (برگرفته از پارادایم اثباتی) دست یابند. بنابراین، این مدل، هم با در نظر گرفتن مطالب عینی هم مباحث ذهنی، تدوین شده و از مدل‌های تک‌بعدی دقیق‌تر است. از سوی دیگر این مدل انعطاف دارد و مدیران را قادر می‌سازد بنا بر ماهیت سازمان خود مدارهای کهکشان را جابه‌جا کنند و ابعادی را کشف کنند و بر مدل بیفزایند یا ابعاد غیرمرتبط با سازمان خود را از آن حذف کنند.

### بحث و نتیجه

هدف از این پژوهش کمک به کسب معرفت درباره پدیده فرهنگ سازمانی از دریچه‌ای جدید بود. پژوهشگران، ضمن مطالعه گسترده مقالات فارسی و انگلیسی موجود در گستره زمانی ۷۲ ساله، سعی کردند ابعاد فرهنگ سازمانی را با روشی سیستماتیک استخراج کنند و از این باب اولین گام را جهت شناخت مفهوم فرهنگ بپیمایند. اما طبق مبانی فلسفی هیچ (۱۳۹۴) به این کار بسنده نکردند و بر آن شدند تا فرهنگ سازمانی را به منزله یک کل انسجام‌یافته، که ماهیتی متفاوت از مجموع ابعاد مجزای آن دارد، بررسی کنند. به همین سبب، پس از گذر از تعابیر صاحب‌نظران متعدد و درک فرهنگ سازمانی به مثابه مفهومی ذهنی و ضمنی و پیچیده سعی

1. Distance principle
2. Concreteness Principle

کردند از دریچه تشبیه و مبانی استعاری مسیر شناخت این مبحث را برای مخاطبان و علاقه‌مندان هموار سازند. پژوهشگران برای نیل به این مهم مبانی فلسفی مناسب را نیز بررسی کردند و رویکرد پراگماتیسم (پارادایم‌های چندگانه) را، که زمینه‌ساز درک عمیق مفاهیم ضمنی و کلی و چندوجه است، جهت تدوین مدل استعاری برگزیدند. همچنین، پس از بحث با ۲۰ نفر از استادان خبره در حوزه فرهنگ سازمانی و مشارکت ذهنی، از میان مجموعه بدیل‌های انتخابی برای طراحی استعاره فرهنگی مناسب، تشبیه کهکشان را برای این مقوله مناسب تشخیص دادند. بنابراین، پس از بررسی اجزا و ویژگی‌های هر دو پدیده کهکشان و فرهنگ سازمانی، کهکشان را (در رکن هستی‌شناسانه پارادایم مدرن هچ (۱۳۹۴)) به منزله یک آبرسیستم با زیرسیستم اصلی سیاه‌چاله (فرهنگ سازمانی) و زیرسیستم‌های فرعی منظومه (ابعاد فرهنگ سازمانی) مدنظر قرار دادند و فرهنگ را به سبب ماهیت غامض و مهم آن در نقطه ثقل تاریکی کهکشان در نظر گرفتند و اعلام کردند فقط از طریق کنش و واکنش منظومه‌ها (ابعاد) با این سیاه‌چاله می‌توان به بخشی از ماهیت این تاریکی مهم پی برد. در ادامه، پس از بحث و بررسی گسترده با صاحب‌نظران، تلاش شد ابزار مناسب جهت استقراردهی این ابعاد (به مثابه منظومه‌های این کهکشان) در مدل استعاری شناخته شود. سرانجام، یک جلسه گروه کانونی با حضور مدیران یک سازمان چندفرهنگی (برج پژوهشی محمد رسول الله<sup>(ص)</sup> دانشگاه علوم پزشکی شیراز) در این خصوص برگزار شد و از مدیران خواسته شد این ابعاد را بر اساس میزان اثرگذاری آن‌ها بر شناخت فرهنگ سازمانی اولویت‌بندی کنند. نتایج حاصل از این اولویت‌بندی در مدل کهکشانی منعکس شد. با نظر به مدل نهایی، می‌توان دریافت که (به ترتیب) ابعادی چون تأکید بر سلسله‌مراتب، تیم‌گرایی، تأکید بر رهبری، توجه به خلاقیت و نوآوری، توجه به پدیده تعارض، رقابت‌محوری، تمرکز بر محیط داخلی/خارجی، مشتری‌مداری، تأکید بر مشارکت، و تمرکز بر تولید در شناخت ماهیت فرهنگ سازمانی نقشی بیشتر از ۱۰ بعد دیگر دارد. همچنین از نظر مدیران در برج پژوهشی محمد رسول الله<sup>(ص)</sup> اهمیت ابعاد تأکید بر سلسله‌مراتب و تیم‌گرایی در شناخت فرهنگ سازمانی در بیشترین میزان و اهمیت ابعاد ریسک‌محوری و توجه به منابع انسانی در شناخت این موضوع (نسبت به دیگر

ابعاد) در کمترین میزان قرار دارند. در نهایت، مدل طراحی با استفاده از چارچوب ارزیابی استعاری کورنلیسن (۲۰۰۶) ارزیابی و تأیید شد.

### پیشنهاد

با توجه به مراحل طی شده در این پژوهش، می‌توان پیشنهادهایی جهت تقویت فرهنگ سازمان‌ها ارائه داد.

- با توجه به اهمیت سلسله‌مراتب و اهمیت به‌سزای آن در شناخت و اصلاح فرهنگ سازمانی، توصیه می‌شود سازمان‌ها در طراحی ساختار خویش انعطاف را لحاظ کنند و از ارتفاع هرم سازمانی خویش بکاهند تا تشریفات زاید اداری به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل نشود و از طریق افزایش آزادی عمل زمینه بهبود فرهنگ سازمانی را فراهم آورد. همچنین توصیه می‌شود از طریق دستیابی به مزیت در کار تیمی فرهنگ سازمانی خویش را تقویت کنند. بنابراین، با اعطای حق انتخاب تیم کاری به افراد و با اهمیت دادن به نتایج تیمی (در مقابل کار فردی) می‌توان روحیه کار تیمی را میان کارکنان اشاعه داد. در چنین سازمانی باید هنگام پیوستن به تیم به افراد حس امنیت القا شود و افراد وجهه و احترام و اعتبار بهتری کسب کنند. از سوی دیگر، به دلیل اهمیت بُعد رهبری‌مداری باید به مواردی نظیر سبک مناسب رهبری، میزان قدرت رهبر، میزان تعامل رهبر با کارمندان، و ویژگی‌های مناسب رهبران توجه و در صورت نیاز اصلاح شود.

- لازم است مدیران جهت تقویت بعد ارزشی خلاقیت در سازمان خویش از شیوه‌های مختلف - نظیر تشویق افراد به فکر کردن جهت بروز خلاقیت، تشویق کارکنان به خطرپذیری و پذیرش تبعات شکست به منظور یادگیری، تشویق اختلاف آرا در مشارکت‌کنندگان و عدم سرکوب پیشنهادهای غیرعملی - استفاده کنند. همچنین جهت تقویت فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان‌ها باید مدیریت ارتباط با مشتری را سرلوحه کارها قرار دهند و پل‌های ارتباطی میان سازمان با مشتریان را تقویت کنند تا زمینه برای همکاری بیشتر آنان با شرکت فراهم آید و از بازخورد آنان بهره‌برداری شود و با شناسایی نیازهای اصلی مشتریان رضایت آنان فراهم آید.



### منابع

۱. افضل صمدی، علی (۱۳۸۷). ستارگان، زمین، و زندگی. از کجا آمده‌ایم به کجا می‌رویم؟، ج ۳، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۲. ایمان، محمدتقی (۱۳۹۱). فلسفه روش تحقیق در علوم انسانی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۳. جعفری، توحید و سید محمد مقیمی (۱۳۹۳). «بررسی رابطه نگرش‌های فرهنگی و خلاقیت کارکنان»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲ (۳۳)، ص ۵۷۰.
۴. خسروی، شراره و ژیلایا عابدسعیدی (۱۳۸۹). «گروه متمرکز، روشی در گردآوری اطلاعات»، نشریه پرستاری ایران، ۲۳ (۶۸)، صص ۱۹ - ۳۰.
۵. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹). نظریه‌پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۶. دانش‌فرد، کرم‌الله و سعید شهابی‌نیا (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران)»، مدیریت، ۷ (۶)، صص ۱ - ۱۰.
۷. دانشور، وحید (۱۳۹۰). «طراحی مدل بومی تعالی منابع انسانی ویژه سازمان‌های وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران (ودجا)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
۸. رسته‌مقدم، آرش و حمید رحیمیان، عباس عباس‌پور (۱۳۹۲). «شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱ (۴)، صص ۱۱۱ - ۱۳۵.
۹. رضایی دولت‌آبادی، حسین و جواد خزایی‌پول، جعفر کیلاشکی، مجتبی امامی، رضا وریج‌کاظمی (۱۳۹۲). «طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی سوانح آتی با رویکرد پدافند، مدیریت بحران، ۱ (۱)، صص ۵۹ - ۶۷.

۱۰. رعنائی کردشولی، حبیب‌الله و سید فرامرز قرآنی (۱۳۸۶). «کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی»، فرهنگ مدیریت، ۵ (۱۵)، صص ۸۹ - ۱۱۶.
۱۱. زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران، آگه.
۱۲. زمینی، سهیلا و داوود حسینی‌نسب، سمیرا زمینی، پروین زارعی (۱۳۹۰). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز»، سلامت کار ایران، ۸ (۱)، صص ۳۰ - ۴۰.
۱۳. سعیدی، پرویز (۱۳۹۰). «شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کوپین و گارت»، روان‌شناسی تربیتی، ۱ (۲)، صص ۴۴ - ۵۴.
۱۴. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱). «تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروی مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی»، مدیریت اسلامی، ۲۰ (۱)، صص ۹۹ - ۱۲۲.
۱۵. ضیایی، محمدصادق و طاهر روشندل اربطانی، عباس نرگسیان (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین فرهنگ و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون»، تحقیقات کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۵ (۵۵)، صص ۵۱.
۱۶. عبدی، سهیل و عادل صلواتی (۱۳۹۱). «به سوی شناخت شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانش‌محور (بر مبنای چهارچوب ترکیبی معیارهای فرهنگی)»، پنجمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
۱۷. فرهی بوزجانی، برزو و محمدابراهیم سنجقی (۱۳۸۸). «ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی»، راهبرد فرهنگ، ۵ (۵)، صص ۲۹ - ۵۴.
۱۸. فضایی، احمد و علی شمشیری (۱۳۹۲). «ارائه چارچوب مفهومی مدل فرهنگ سازمانی فقه‌محور، ولایت‌مدار، و مبتنی بر کرامت انسانی در سازمان‌های نظارتی»، آفاق امنیت، ۵ (۱۸)، صص ۳۵ - ۶۵.

۱۹. کارانجام، سیده شیما (۱۳۹۵). «طراحی مدل جامع فرهنگ سازمانی با استفاده از روش فراترکیب و اولویت‌بندی عوامل این مدل با استفاده از روش گروه متمرکز (سازمان مورد مطالعه: برج پژوهشی محمد رسول الله<sup>(ص)</sup> دانشگاه علوم پزشکی شیراز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
۲۰. کریتنر، رابرت و آنجلو کینگی (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم - نظریه‌ها و کاربردها)، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، چ ۵، تهران، برآیند پویش.
۲۱. میرفخرالدینی، سید حیدر و داریوش فرید، سعید صیادی‌تورانلو (۱۳۸۸). «به‌کارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی (مطالعه موردی: بیمارستان‌های یزد)، مجله دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی شهید صدوقی یزد، ۱۷ (۲)، صص ۱۶۳ - ۱۷۵.
۲۲. هادوی‌نژاد، مصطفی و ولی‌الله تقی‌پورفر، حسن دانایی‌فرد (۱۳۹۰). «پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی اسلامی: پژوهشی در چارچوب مدل فرهنگ سازمانی شاین»، دوفصلنامه دانشور رفتار، ۱ (۴۷)، ص ۹۴.
۲۳. هج، مری جو (۱۳۹۴). نظریه سازمان: مدرن، نمادین، تفسیری، و پست‌مدرن، ترجمه حسن دانایی‌فرد، چ ۸، ویرایش جدید، تهران، مؤسسه کتاب مهربان‌نشر.
24. Abdul Halim, H., Hazlina Ahmad, N., Ramayah, T., & Hanifa, H. (2014). The Growth of Innovative Performance among SMEs: Leveraging on Organizational Culture and Innovative Human Capital. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 1 (2), p. 11.
25. Bryson, J. (2008). Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (6), pp. 743-757.
26. Cornelissen, J. P. (2006). Making sense of theory construction: Metaphor and disciplined imagination. *Organization Studies*, 27 (11), pp. 1579-1597.
27. Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13 (2), pp. 5-22.
28. Hallett, T. (2003). Symbolic power and organizational culture. *Sociological Theory*, 21 (2), pp. 128-149.
29. Hermans, M., Volker, L., & Eisma, P. (2014). A Public Commissioning Maturity Model for Construction Clients. *Real Estate and Housing, Julianalaan*, 134, 1309.

30. Howard-Grenville, J. A. (2006). Inside the “Black Box” How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization & Environment*, 19 (1), pp. 46-73.
31. Kulkarni, U. R., Ravindran, S., & Freeze, R. (2006). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23 (3), pp. 309-347.
32. Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change*, 7 (5), pp. 251-260.
33. McKenzie, J. F., Wood, M. L., & Kotecki, J. E. (1993). Establishing content validity: using qualitative and quantitative steps. *Am Journal of Health Behavior*, 23 (4), pp. 311-318.
34. Pedersen, J. S. & Dobbin, F. (2006). In search of identity and legitimation bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*, 49 (7), pp. 897-907.
35. Sandelowski, M. & Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, New York: Springer publishing company Inc.
36. Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12 (1), pp. 13-28.
37. Schein, E. H. (1999). *Sense and nonsense about culture and climate*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
38. Tolfo, C., Wazlawick, R. S., Ferreira, M. G. G., & Forcellini, F. A. (2011). Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23 (6), pp. 423-441.
39. What is a galaxy? (2015, September 8). Retrieved March 25, 2017, from <https://spaceplace.nasa.gov/galaxy/en/>.
40. آشنایی با منظومه شمسی (2006, August, 19). Retrieved March 25, 2017, from <http://www.hamshahrionline.ir/details/2514>.