

فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹۲، تابستان ۹۸  
صفحات ۱۶۳-۱۳۵

## عوامل موثر بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی

فتاح شریف زاده<sup>۱</sup> - بهروز رضایی منش<sup>۲</sup> - امیرحسین عزتی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت ۹۶/۴/۱۴ - تاریخ پذیرش ۹۶/۹/۸

### چکیده

بنا به اهمیت وافر موضوع فرهنگ سازمانی و تاثیر بسزای آن بر عملکرد سازمان، مقاله حاضر به جهت یاری مدیران سازمان ها و دستگاه های اجرایی به شناسایی و بررسی تاثیر عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای بر روی نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی پرداخته است. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و طرح پیمایشی است و از بین کارکنان مرکز آموزش مدیریت دولتی، تعداد ۸۷ نفر به روش نمونه گیری ساده تصادفی مورد آزمون قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل های انجام شده نشان دهنده آن است که میان هر سه دسته عوامل زمینه ای، ساختاری و رفتاری با نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. بنا به نتایج حاصله مشخص گردید به منظور نهادینه سازی فرهنگ سازمانی با عوامل متعددی از سطوح مختلف سازمانی روبرو هستیم و می بایست با کسب حمایت مدیران ارشد سازمان و با بهره گیری از مدیریت یکپارچه به نهادینه سازی ارزشهای اسلامی در فرهنگ سازمانی پرداخت. همچنین مشخص شد رهبری در سازمان تاثیر بسیار شگرفی بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی دارد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، ارزش های اسلامی، نهادینه سازی، مدل سه شاخگی، رهبری

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

## مقدمه

با بررسی مقالات علمی داخلی و بین‌المللی مربوط به حوزه مطالعات مدیریت و سازمان، به وضوح قابل ملاحظه است که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی و بنیادی، بسیاری از موضوعات سازمانی (مدیریت دانش، نوآوری و خلاقیت، تحول سازمانی و ... را تحت تاثیر قرار می‌دهد که نشان دهنده اهمیت بسزای آن است. به زعم کامرون و کوئین، فرهنگ سازمانی اصلی‌ترین ویژگی متمایزکننده سازمان‌های موفق است (کامرون و کوئین، ۲۰۱۱، ص ۵).

پژوهشگران متعددی همچون دفت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ لوسیر و آکوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ روزنتال و ماسارچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ ویس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ به ویژگیهای فرهنگ‌های سازمانی‌ای که منجر به عملکرد مطلوب یا نامطلوب می‌شوند، پرداخته‌اند و از عواملی همچون: ایفای نقش پررنگ رهبری، چشم‌انداز و ماموریت و راهبرد شفاف و صریح، تعهد به تعالی و اخلاق، باور به توانمندی، روابط شفاف و همکاری و کار تیمی موثر و ... به عنوان ویژگیهای فرهنگ سازمانی مطلوب یاد می‌کنند.

عدم توجه مناسب به عامل فرهنگ سبب شده است تا برنامه‌های تحول اداری هیچ‌کدام به سرمنزل مقصود نرسند و همچنان نظام اداری کشور با چالشهای مختلف مواجه است (میرسپاسی، اعتباریان، ۱۳۸۷). با توجه به بومی که سازمانهای ما و مخصوصاً سازمانهای دولتی در آن به فعالیت می‌پردازند و همچنین اعتقاد به جامعیت دین اسلام و دربرگیری عوامل فردی و اجتماعی در آن، ضرورت دارد تا از ارزشهای اسلامی جهت غنی‌سازی و بهبود فرهنگ سازمانهایمان بهره‌بریم.

متعاقباً چیزی که در این میان توجهات را به خود جلب می‌نماید، چگونگی مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییر آن و همچنین ویژگیهای فرهنگ سازمانی مطلوب است. نهادهای سازنده فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی، بند اول سیاستهای کلان نظام اداری کشور است که از طرف مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) ابلاغ گردیده است. در این راستا بر آن شدیم تا بر مبنای مدل سه شاخگی تحلیل مسائل سازمانی، به بررسی عوامل مؤثر بر نهادهای سازنده فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی پردازیم.

1. Cameron & Quinn
2. Daft, R. L.
3. Lussier, R. N. & Achua, C. F.
4. Rosenthal, J. & Masarech, M. A
5. Weiss, J. W.

## اهداف پژوهش

### هدف اصلی

شناسایی عوامل مؤثر در نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی

### اهداف فرعی

۱- شناسایی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی

۲- شناسایی سازوکارهای نهادینه سازی ارزشها و هنجارها

## مروری بر ادبیات

علی رغم گسترش سریع مفهوم فرهنگ سازمانی و استفاده گسترده از آن، تعریف واحدی از این مفهوم که مورد قبول همگان باشد وجود ندارد و ارائه تعریف از این مفهوم دشوار است (آسیف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۴۵۵). به طور کلی از ترکیب دو واژه یا مفهوم «فرهنگ» و «سازمان» اندیشه‌ی تازه‌ای پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه به تنهایی این اندیشه را در بر ندارند. «سازمان» یک استعاره برای نظم و ترتیب است، در حالی که عناصر فرهنگی به ضرورت نه منظم هستند و نه به نظم پدید می‌آیند. در نتیجه، فرهنگ در تعامل با سازمان، بینش‌ها و کارمایه‌هایی پدید می‌آورد که گاهی جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمانی باز می‌نماید (حسینیان؛ رفیع‌نیا؛ عابدی، ۱۳۸۹، ۱۵۸).

تعاریف فرهنگ سازمانی عموماً به تشریح نحوه رفتار یا روش تفکر افراد تمایل دارد. در تلاش برای دستیابی به تعریفی مفید و کاربردی، برخی نویسندگان از جمله شاین و همپدن و ترنر بر ابعاد فرهنگ سازمانی توجه نموده‌اند و عده‌ای دیگر همچون گریوز، والتر و دابسن عملکردهای فرهنگ را مدنظر داشته و جمعی دیگر همچون باور و گانزالز، به ارائه تعاریف مختصری از آن قناعت کرده‌اند. (شریف زاده؛ کاظمی، ۱۳۷۷، ۱۵).

## فرهنگ سازمانی

به زعم ادگار شین فرهنگ سازمانی عبارت است از: الگوی مفروضات اساسی مشترک که توسط افراد یک سازمان حین حل مساله تطبیق خارجی و یکپارچه سازی داخلی آموخته

1. Asif

می‌شود، این مفروضات تا آن حد کارآمد بوده‌اند که معتبر در نظر گرفته می‌شوند و بنابراین به اعضای جدید به عنوان روش صحیح درک، فکر و احساس در رابطه با آن مسائل آموخته می‌شود (شاین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۸).

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و اعتقادات مشترک، که در اهداف و فعالیتهای سازمان انعکاس می‌یابد و به اعضای سازمان کمک می‌نماید تا نحوه عمل و انجام وظیفه را دریابند (لویی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۳۷۵).

فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیرمشخص سازمان است که بر اساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاستها، عملکرد و محصولات سازمان تجلی می‌یابد و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان سازمان می‌توان مشاهده کرد (اسدی، سیرزاد، ۱۳۹۱، ص ۱۴۹).  
 عده‌ای نسبت به فرهنگ سازمانی به سازمان را همچون نسبت شخصیت انسان به خود او میدانند. (شریف زاده؛ کاظمی، ۱۳۷۷، ص ۷)

فرهنگ سازمانی عبارت است از نظام اعتقادات و باورهای اساسی، ارزشهای حاکم و الگوهای رفتاری که عموماً افراد سازمان، بدان پای‌بند بوده، و در طول زمان ایجاد و توسعه یافته‌اند. (زارعی متین، ۱۳۷۷، ص ۱۲۱)

فرهنگ سازمانی الگوی باورها، مفروضات و ارزشهای مشترکی می‌باشد که روش مناسب برای فکر و عمل در یک سازمان است. ویژگی‌های کلیدی فرهنگ سازمانی به شرح زیر است: فرهنگ، میان اعضای سازمان، مشترک است. فرهنگ به اعضای سازمان کمک می‌کند تا مسائلی داخلی و خارجی که سازمان با آن روبرو می‌شود را درک نموده و حل کنند.

مفروضات، باورها و انتظارات تشکیل دهنده فرهنگ بجهت اینکه در طول زمان شکل گرفته‌اند، برای اعضای سازمان معتبر جلوه می‌کنند. و بنابراین، آنها را به افرادی که به سازمان می‌پیوندند آموزش می‌دهند. این مفروضات، باورها و انتظارات به شدت ادراک، تفکر، احساس، و رفتار اعضای سازمان اثر می‌گذارند (لانگتون، رابینز و جاج<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵، ص ۳۳۲).

جورج گوردون با در نظر گرفتن در حدود ۱۶۴ تعریف از فرهنگ توسط دانشمندان مختلف، فرهنگ را اینگونه تعریف کرده است الگوی اعتقادات و ارزش‌های مشترک و ثابت

- 
1. Schein
  2. Liu
  3. Langton, Robbins, Judge

که در یک سازمان در طول زمان توسعه می یابد. (نوروزی؛ مقدم. ۱۳۹۲، ۱۱۷)

### طبقه بندی فرهنگها

ادگار شین به عنوان یکی از اصلی ترین اندیشمندان حوزه فرهنگ سازمانی چهار طبقه برای فرهنگ در نظر میگیرد:

- ۱- کلان فرهنگها (فرهنگ ملتها، مذاهب، اقوام و گروههای شغلی)
  - ۲- فرهنگهای سازمانی (فرهنگ سازمانهای دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی)،
  - ۳- زیرفرهنگها (فرهنگ گروههای شغلی درون سازمانها)،
  - ۴- خرده فرهنگها (فرهنگ خرده سیستمها درون و بیرون سازمان) (شاین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۲)
- مدلهای نظری و ابزارهای اندازه گیری متعددی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است، از جمله:

- پرسشنامه پروفایل سازمانی (OPQ)، (آسکانسای، برودفوت و فالكوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰)
- پروفایل فرهنگ سازمانی (OCP)، (اوریلی، چاتمن و کادول<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱)
- فهرست دارایی های فرهنگی سازمان (OCI)، (کوک و لافرتی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳)
- ابزار ارزیابی فرهنگ سازمان (OCAI)، (کامرون و کوئین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱)

### اخلاق سازمانی؛ جوهره فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی شامل عناصر متعددی است که از عناصر شناختی نهفته همچون مفروضات، ارزشها و باورها تا عناصر آشکارتر همچون مصنوعات و الگوها، ارزشها، عملیات و رفتارها را در برمی گیرد. در مجموع، اخلاق سازمانی، جوهره اصلی فرهنگ سازمانی است که شالودهی فرهنگ بر پایهی آن بنیان نهاده شده است (مقیمي. ۱۳۸۷. ص ۷۰).

### فرهنگ سازمانی اخلاقی

آردیچویلی و همکارانش مدلی را برای فرهنگ سازمانی اخلاقی ارائه نموده اند که در

1. Schein
2. Askansasy, Broadfoot, Falcus
3. O'Reilly, Chatman, Caldwell
4. Cooke & Lafferty
5. Cameron & Quinn

برگیرنده پنج بعد ذیل است:

(۱) جهتگیری ماموریت و ارزشها (وضوح ماموریت و ارزش ها، ارزش های اخلاقی نهادینه شده، اعتماد و احترام، حفظ ارزشها)، (۲) تعادل میان ذینفعان (تعادل بین سود و ارزش مشتری، اجتناب از فریبکاری، احترام و رفتار منصفانه کارمندان در تمام سطوح، تاکید بر شهروندی سازمانی مطلوب، برخورد محترمانه و جبران خدمت منصفانه برای تمامی کارمندان، توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان)، (۳) اثربخشی رهبری (رفتار اخلاق مدارانه رهبری، تاکید بر رفتار اخلاق مدارانه کارکنان، پایبندی به وعده ها، یکپارچگی مدیریت)، (۴) یکپارچگی و درستی فرایندها (تعهد به کیفیت و انصاف، تعهد به ارتباطات و آموزش اخلاقی، تقویت ارزش های سازمانی، شفافیت در تصمیم گیری اخلاقی)

(۵) دیدگاه بلند مدت (اقدام در جهت نفع مشتریان، پایبندی به حفظ محیط زیست و مسئولیت اجتماعی، اولویت ماموریت بر منفعتها، مدیریت و حفظ ارزشها) (اوسافو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، صص ۹-۱۰)

## ارزش

ارزشها، مفاهیم یا باورهایی هستند که نحوه تصمیم گیری ما را در مورد ارزیابی رفتارها و وقایع هدایت می کنند. ارزش های یک فرد می تواند براساس اهمیت رتبه بندی شوند. ارزش ها نسبتاً ثابت و پایدار هستند (لانگتون، رایبیز و جاج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، صص ۷۳).

یک ارزش یک اعتقاد پایدار است که به حالت های نهایی مطلوب و یا حالت های رفتار مرتبط است که فراتر از موقعیت های خاص می باشد و هدایت کننده انتخاب یا ارزیابی رفتار، افراد و وقایع میباشد و به وسیله اهمیت، نسبت به سایر ارزش ها رتبه بندی، شده است تا یک سیستمی از اولویت های ارزش را شکل دهد (خنیفر، زارعی متین، حسن زاده. ۱۳۹۱. صص ۶۲)

مک لاف لین در تعبیروهای مختلفی که از ارزش شده سه ویژگی مشترک را تشخیص داده

است:

(۱) ارزشها مستقیماً قابل مشاهده نیستند.

(۲) ارزشها دارای وجوه شناختی، عاطفی و ضمنی می باشند.

(۳) ارزشها مستقل از فاعل زنده و محیط اجتماعیشان عمل نمی نمایند. (ون دث؛ اسکاربروگ).

1. Osafo

2. Langton, Robbins, Judge

(۱۳۷۸، ص ۱۱۴)

برخلاف مفهوم «باور» که توصیف کننده آن چیزهایی است که هست، «ارزش» توصیف کننده آن چیزهایی است که باید باشد. به عبارت ساده تر، ارزش ایده های متداول و رایجی است درباره اینکه چه چیز درست است و چه چیز نادرست. (عضدانلو، ۱۳۹۵، ۳۳)

ارزش ها، معیارهای انتخاب غیرمشروط و غیرپیامدگرا هستند که وضع مطلوب را به کنشگر نشان می دهند. (طالبی، ۱۳۸۵، ۱۸)

### انواع ارزش ها از دیدگاه اسلامی

ارزش ها از نظر اسلامی به دو دسته ارزش های ثابت یا ارزش های فطری و ارزش های نسبی یا ارزش های اکتسابی، محیطی و... تقسیم می شوند.

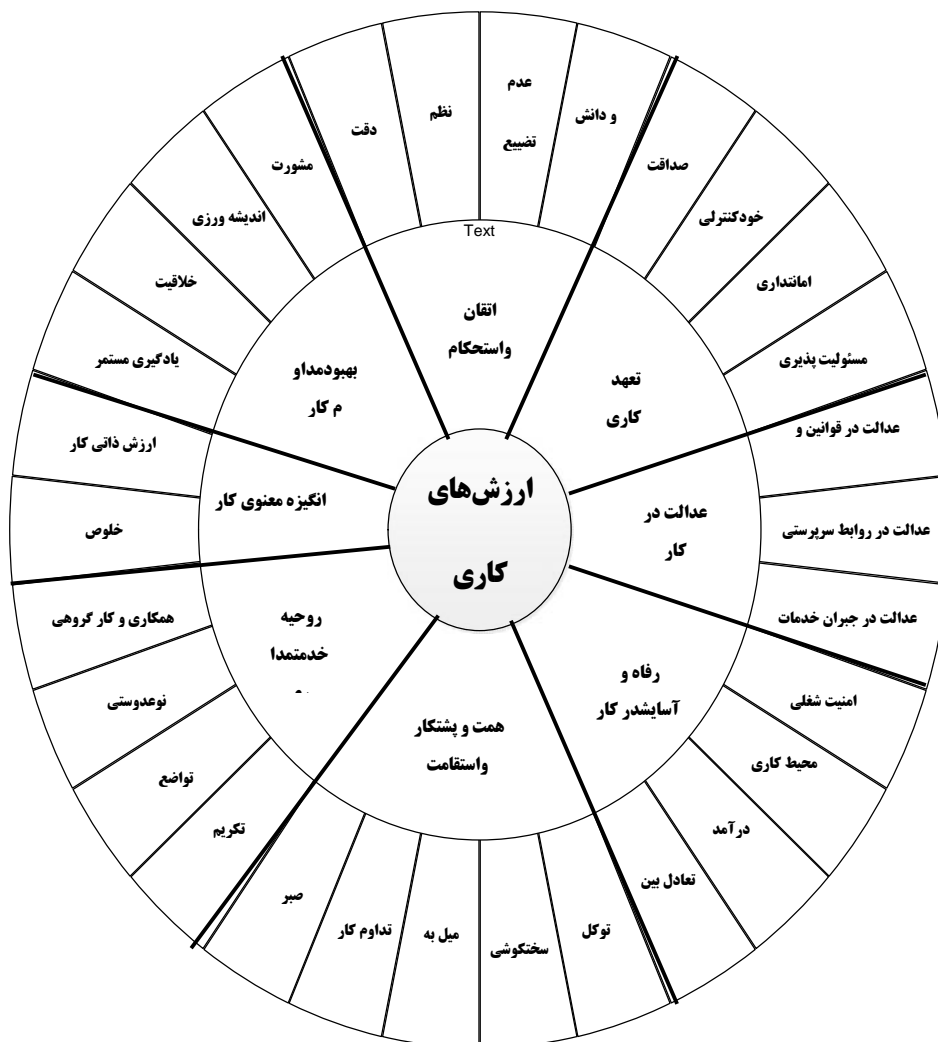
اصول ثابت اخلاقی و فطری نظیر، اصول حق جویی، عدالت طلبی، زیبایی دوستی و جمال گرایی، اصل صداقت، اصل ابتکار و نوآوری، اصل عبودیت و خدامحوری و... از جمله ارزش های ثابت هستند. ارزش های مکانی، محیطی، تاریخی، عرفی و... متغیر است. (علی احمدی، علیرضا؛ علی احمدی، حسین، ۱۳۸۳، ۳۷-۳۸)

ارزش ها از دیدگاه اسلام با ارزش های عرفی الزاماً یکسان نیستند. ارزش های اسلامی ارزش های ره آورد وحی و عملکرد و سیره معصومین (ع) (آیات و روایات) می باشد.

یکی از ویژگی های برجسته ای که ارزش های دینی را از ارزش های اجتماعی متمایز کرده است، مطلق بودن ارزش های الهی است در حالی که ارزش های اجتماعی، نسبی اند، و اگر برخی از ارزش ها در همه جوامع یکسان است، آن دسته از ارزش هایی است که بشر با تکیه بر عقل خدادادی اش که ما آن را یکی از ابزار کشف اراده الهی می دانیم بدان دست یافته است. (پوریانی، ۱۳۸۵، ۶۲)

### مدل ارزش های کاری در چارچوب نظام ارزشی اسلام

خنیفر و همکارانش در بررسی ارزش های کاری اسلامی مدل ذیل را مبتنی بر هشت بعد و سی مولفه ارائه نموده اند:



شکل ۱: مدل ارزش های کاری در چارچوب نظام ارزشی اسلام (خنیفر، زارعی متین، حسن زاده. ۱۳۹۱. ص ۷۹)

## فرهنگ سازمانی اسلامی

### پیش فرض های فرهنگ سازمانی اسلامی

پیشفرض چیزی است که فرد به حقیقت آن اعتقاد دارد و ادراک، تفکرات و احساسات او از آن تاثیر می پذیرند. پیشفرض ها مسلم انگاشته می شوند و تا حد زیادی در ناهشیار انسان قرار دارند. هفت پیشفرض فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلامی در جدول ذیل نشان داده شده است:

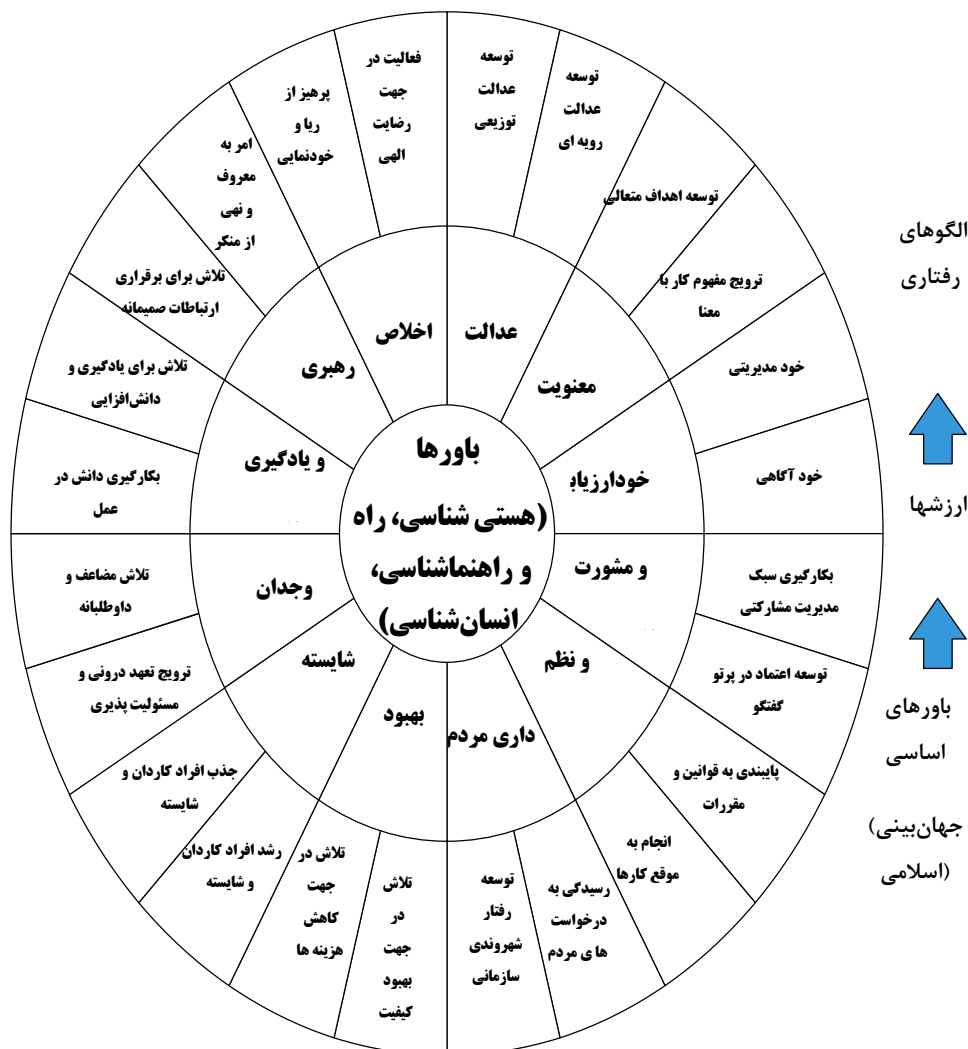


جدول ۱: پیش فرض های فرهنگ سازمانی اسلامی (هادوی نژاد، نقی پورفر، دانایی فرد. ۱۳۹۰)

پیش فرضها	دیدگاه اسلامی	شاهد مثال
ماهیت فعل انسان	جبر و اختیار نسبی	انسان/۳ و ۳۰
رابطه سازمان (با محیط)	سازمان می تواند بر محیط خود فائق آید.	رعد/۱۱
سرشت فردی انسان	انسان بر اساس فطرت، متمایل به حق و خداشناس متولد می شود (انسان خداشناس)، اما در گذر زمان در معرض آزمون های مختلف قرار می گیرد و چه بسا به باطل بگردد.	روم/۳۰ عنکبوت/۲
معیار تشخیص حق از باطل	وجدان بیدار انسان، قوه تمیز حق از باطل	شمس/۸ قیامت/۲
سرشت اجتماعی انسان	جمع گرایی و فرد گرایی، مشارکت و رقابت همه در طول خداگرایی	سبا/۴۶
ماهیت زمان	توجه به زمانه بجای نگاه محدود به زمانی خاص	عصر/۱
تجانس یا تنوع	تقوایشگی ملاک است نه نسب، نژاد و جنسیت؛ هرچند باید به مقتضای تفاوت های جسمی و روحی و روانی دو جنس زن و مرد، مراعات تفاوت در حقوق ایشان در سازمان را نیز نمود. استفاده از نیروی انسانی غیرمسلمان در سازمان، مادام که موجب سیطره آنها بر سرنوشت سازمان و مؤمنان نشود، جایز است، اما در برخی موارد ممکن است دور از احتیاط باشد.	حجرات/۱۳ نساء/۱۴۱

### الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه

الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه مبتنی بر سطوح سه گانه فرهنگ سازمانی ادگار شاین در برگیرنده ۱۲ مولفه از جمله: عدالت، معنویت نظم، خودارزیابی و ... می باشد.



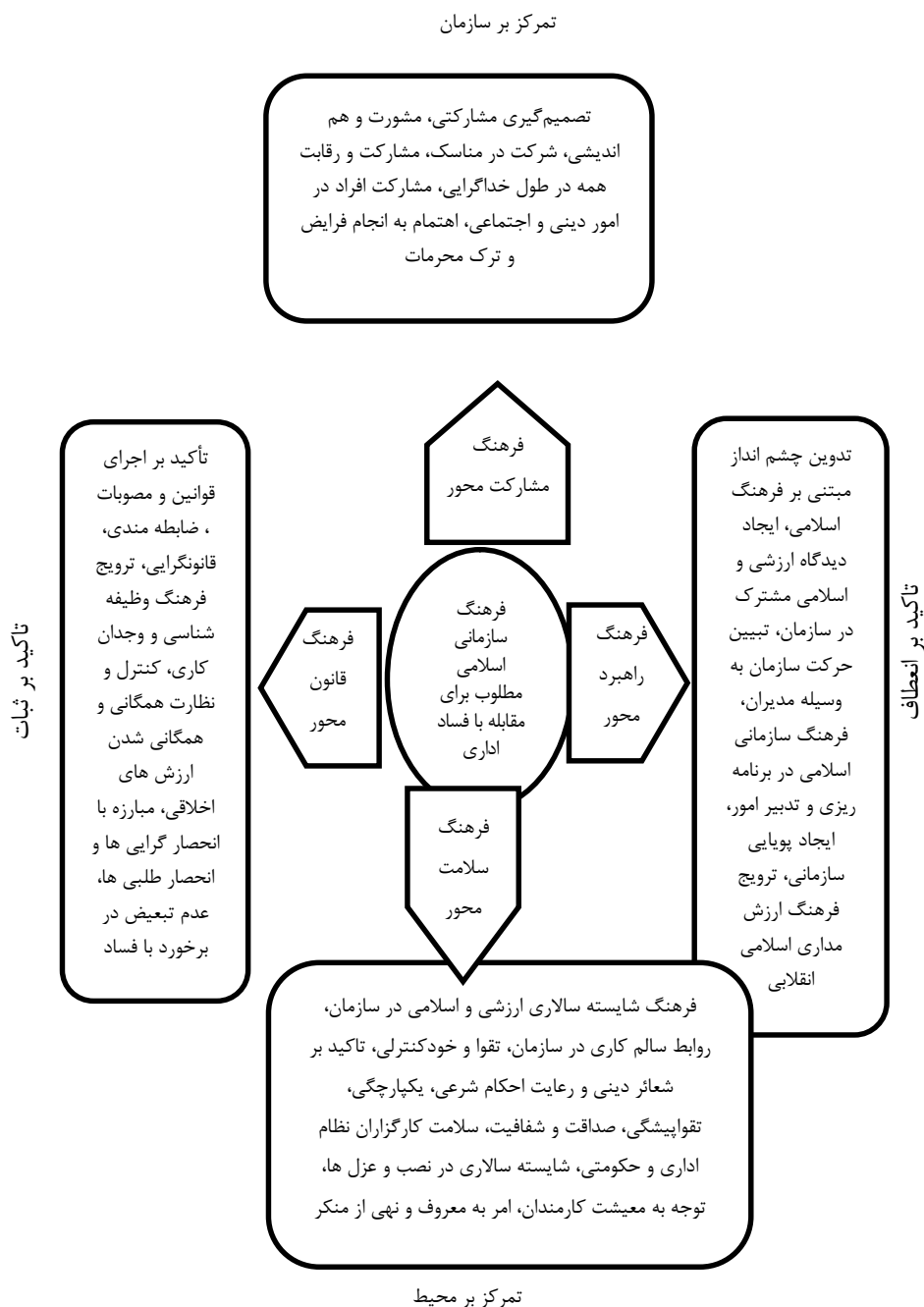
شکل ۲: الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه (عسکری وزیری، ۱۳۹۱، ص

(۴۱۷)

### مدل فرهنگ سازمانی مطلوب برای مقابله با فساد اداری

با توجه به دو محور اصلی تاکید بر انعطاف پذیری یا ثبات و محور تمرکز بر محیط یا

سازمان الگوی ذیل ارائه شده است:

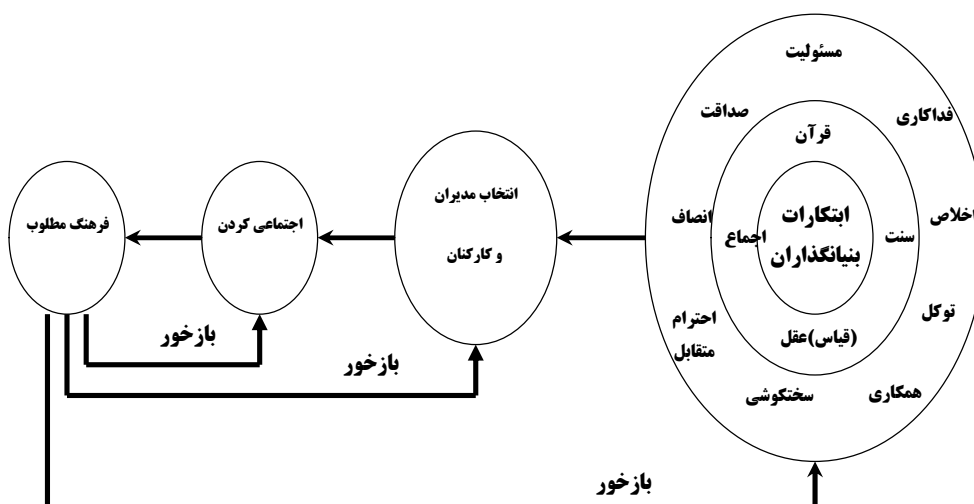


شکل ۳: فرهنگ سازمانی مطلوب برای مقابله با فساد اداری (زرنندی، معدنی، ۱۳۹۵)

فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلامی دارای ارزشهای ذیل است:  
 توکل بر خدا، حمیت دینی، سختکوشی، تعالی طلبی، صداقت و راستی، مسئولیت پذیری، اخلاق حسنه، مشورت در تصمیمگیری ها، امر به معروف و نهی از منکر، اخلاص، دانش، رفتار حسنه، عدالت و انصاف، همکاری، اعتماد متقابل، احترام متقابل، فداکاری، سلامت جسمی، نظم و پاکیزگی، ارتباطات برادرانه، انجام واجبات (نماز یومیه)، رعایت پوشش مناسب اسلامی، اجتناب از غیبت (هوکو، آکتاروزمن، ماسرورول مولا، ۲۰۱۳)

### مدل فرهنگ سازمانی اسلامی

هوک مدل فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلامی را بصورت ذیل ارائه نموده است:



شکل ۴: مدل فرهنگ سازمانی اسلامی (هوکو، آکتاروزمن خان، ماسرورول مولا، ۲۰۱۳، ص ۲۱۶)

### عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی

اصولاً عمل اخلاقی انسان آگاه در پاسخ به محیطهای مختلفی است که او را احاطه کرده اند و وی زمانی می تواند زندگی بهنجاری را بگذراند که پاسخی مناسبی به هر یک از این عوامل

1. Hoque, Aktaruzzaman Khan, Masrurul Mowla
2. Hoque, Aktaruzzaman Khan, Masrurul Mowla

پیرامونی خود بدهد. عمل اخلاقی انسان و عوامل و محیط‌های مختلف اثرگذار بر وی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: عمل اخلاقی فرد و عوامل مؤثر بر آن (الوانی، ۱۳۸۳، ص ۶)

محیط	عوامل فردی	عوامل اجتماعی	عوامل سازمانی	عوامل حرفه‌ای	عوامل سیاسی	عوامل اقتصادی	عوامل اعتقادی
عمل اخلاقی فرد	تحقق منافع و آمال فردی	رفتار مطابق نرمه‌های اجتماعی	رفتار سازگار با هنجارهای سازمانی	رفتار طبق استاندارد ای حرفه ای	رفتار موافق با خط مشی های سیاسی	رفتار در پی تحقق سود و منفعت	اعمال و رفتار بر طبق اصول مذهبی و اعتقادی

به زعم رضایی منش، عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تاثیرگذار بر اخلاقیات بخش

عمومی ایران به ترتیب عبارتند از :

عوامل برون سازمانی:

- ❖ عامل ساختار سیاسی
- ❖ عامل ساختار اقتصادی
- ❖ عامل مدیریت اخلاقی در بخش خدمات عمومی
- ❖ عامل شرکت ها و دولت های خارجی
- ❖ عامل فرهنگ جامعه

عوامل درون سازمانی:

- تعهد اخلاقی مدیران
- مدیریت منابع انسانی
- وجود یک واحد سازمانی مشخص برای اخلاقیات
- آموزش اخلاقیات
- کدها و استانداردهای اخلاقی
- نظام نظارت و کنترل (رضایی منش، ۱۳۸۳: ۲۸۶)

دلشاد تهرانی بنا به سخنان مولای متقیان عواملی را استخراج نموده که موجب آسیب دین و دینداری شده و مانع از آن می‌شود که انسان‌ها به درستی مسیری که دین برای آنها تبیین نموده طی کرده و به سعادت نایل شوند. به عبارتی از میزان انطباق رفتار افراد با ارزشهای اسلامی به علت وجود برخی از عوامل نامطلوب کاسته خواهد شد. برخی از این عوامل عبارتند از: اکراه و اجبار در دین، بد فهمیدن دین و نفهمیدن دین، تحریف معنوی مفاهیم دینی، نارسایی مفاهیم دینی، تباین دین با ضروریات بشری (فطریات و ضروریات بشری: حقیقت جویی، زیبا دوستی، خلاقیت و نوآوری، خیر اخلاقی، آزادی دوستی و آزادگی، عدالت دوستی و عدالت خواهی، نیازهای طبیعی)، عدم رعایت تدرج و تمکن در هدایت و تربیت، عدم رعایت تیسیر و تسهیل در هدایت و تربیت، ایجاد تکلف در دین و دینداری، تقلید ویرانگر، عالمان بد عمل یا بی عمل و عالم نمایان، استفاده ابزاری از دین، ناداری و کمبود داری، خشونت‌های منتسب به دین، رفتار خودکامه از جانب متولیان دین، عدم رعایت حقوق مردمان. (دلشاد تهرانی. ۱۳۹۵)

ساختارهای سازمانی ای با فرهنگ اسلامی تناسب دارند که از قواعد و نظامات تصمیمگیری برخوردار هستند که فراگیر، جامع و مناسب بوده و در تناقض با قواعد و احکام اسلامی نباشند (بلغ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۴۸)

ویژگی های فرهنگ ملی در هر جامعه و محیط بر چگونگی فرهنگ سازمانی در سازمان های مستقر در آن جامعه تاثیر می گذارد. غالب یافته های محققان همین رابطه را اثبات نموده است. علاوه بر این می توان عناصر فرهنگی-محیطی موثر بر فرهنگ سازمانی، از جمله نظام اعتقادات و ارزشهای جامعه، قوانین و مقررات، نظام سیاسی، نظام آموزشی، نظام تجارت و نظام اجتماعی را بررسی کرد (هدایتی. ۱۳۸۱. ص ۴۶).

### نهادینه سازی

نهادینه سازی یکی از اصطلاحات علم جامعه شناسی است که بیشتر از آن به نهادینه شدن تعبیر می شود. «نهادینه شدن یک امر اجتماعی، یعنی پایه ای و ریشه ای شدن آن در متن و عمق جامعه و مقبول، تأیید و به رسمیت شناخته شدن آن ارزش ها و مقررات توسط افراد جامعه». جامعه شناسان نهادینه شدن را نوعی فرایند می دانند که طی آن اشکال منظم، بادوام و تا حد

1. Baligh

زیادی پیش‌بینی شده در کنش متقابل توسعه می‌یابد. این فرایند با شروع پذیرش هنجارها و انتظارات نقش‌ها توسط افراد که از طریق گروه‌های متفاوت از آنها خواسته می‌شود انجام می‌گیرد و برخی نیز آن را فرایند تنظیم و الگو یافتن روش‌ها و رویه‌های مصوب جامعه تعریف کرده‌اند (زاهدی؛ امرایی؛ نظریگی. ۱۳۸۹، ۵۵).

فرایند نهادی شدن فرآیند رشد ارگانیک است که در آن سازمان با تلاشهای گروههای درونی و ارزشهای جامعه بیرونی سازگار میشود. سلزنیک میگوید که رهبر اداری هنگامی یک سیاستمدار خواهد شد که از قدرتهای خلاق خود برای شناخت و هدایت این فرآیند استفاده کند (ایروانی، ۱۳۸۰: ۵۹).

به زعم برگر و لاکمن نهادی کردن به صورت فرایندی تعریف میشود که با آن فعالیتها تکرار شده و معانی مشابه معینی برای خود و دیگران پیدا میکنند. (ایروانی، ۱۳۸۰: ۶۴)

سه روش «تبیین اصول و پایه‌های معرفتی»، «فرهنگ‌سازی» و «تشریح» برای نهادینه‌سازی ارزشها در جامعه‌ی زمان نزول در قرآن کریم به کار رفته است که در اصطلاحات علوم اجتماعی از آنها - به ترتیب - به سه مکانیزم شناختی، هنجاری و اجباری تعبیر می‌شود. در روش نهادینه‌سازی قرآن، مکانیزم شناختی بر هنجاری و هنجاری بر اجباری تقدم دارد (زاهدی؛ امرایی؛ نظریگی. ۱۳۸۹، ۱۰۳-۱۰۴). در راستای نهادینه‌سازی، می‌توان از مکانیزم‌های شناختی، هنجاری و اجباری استفاده کرد، البته ممکن است در هر شرایطی یکی از این مکانیزم‌ها یا ترکیبی از آنها به کار گرفته شود. (قلی‌پور، ۱۳۸۶، ۱۳)

### پیشینه تحقیق

عسکری وزیری در مقاله خود به ذکر الگوهای رایج فرهنگ سازمانی از قبیل: الگوی پارسونز، الگوی اوشی، الگوی پیترز و واترمن و ... پرداخته و پس از نقد کارآمدی آنها، الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه (دارای ۱۲ مولفه و ۲۴ شاخص) ارائه نموده است (عسکری وزیری، ۱۳۹۱).

زارعی متین در رساله دکترای خود به تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی نموده است. (زارعی متین. ۱۳۷۴)

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی و رفتار سازمانی کارکنان

علمی تخصصی ناجا» تحقیق دیگری است که توسط حجت الله عرب سلمانی به سبب تأثیر فرهنگ اسلامی در روحيات و اخلاق جامعه ما و اهمیت فرهنگ سازمانی انجام پذیرفته است. با آزمودن فرضیه‌ها تحقیق، مشخص شد که بین آنها همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (عرب سلیمانی، ۱۳۸۲).

هارودین و سانتوسو در پژوهش خود، به بررسی رابطه بین اخلاق کاری اسلامی، رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی پرداخته اند. در این تحقیق که از روش مدلسازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده، رابطه مستقیم بین اخلاق کار اسلامی و فرهنگ سازمانی و رهبری معنوی با تعهد سازمانی تایید شده است (هارودین سانتوسو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

هوک و همکارانش در مقاله ای به تشریح ویژگیهای فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلامی و ارائه چارچوب نظری در این زمینه پرداخته اند. در این مقاله که بصورت توصیفی و با استفاده از داده های کتابخانه ای انجام شده، ۲۳ ارزش اسلامی از جمله: توکل، سختکوشی و صداقت برای فرهنگ سازمانی برشمرده شده است. در این پژوهش ضمن بیان ضرورت همکاری و همت مدیران و کارمندان سازمان در ایجاد فرهنگ سازمانی اسلامی، بر اهمیت نقش بنیانگذاران سازمان بیشتر تاکید می شود (هوکو، آکتاروزمن خان، ماسرورول مولوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

عبدالحکیم در مقاله خود با بهره گیری از روش حداقل مربعات جزئی به بررسی تأثیر پیاده سازی رهبری و فرهنگ سازمانی اسلامی بر انگیزه کاری و عملکرد پرداخته است. در این مقاله مفاهیم اصلی علی الخصوص فرهنگ سازمانی اسلامی با ساده انگاری مورد بررسی قرار گرفته است (حکیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

ارزشها به عنوان جزئی از رهبری و ارتباطشان با اثربخشی و فرهنگ سازمانی موضوع تحقیق مک کلو سلی (۲۰۰۶) میباشد. او بحث میکند که ارزشهای یک رهبر بر اثربخشی سازمانی تأثیر میگذارد و ارزشهای رهبر فرهنگ سازمانی را نیز متأثر میکند (مککلو سکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

### مدل مفهومی و فرضیه ها

رویکرد اصلی مدل، بهره‌گیری از عوامل مؤثر در سه سطح رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای

1. Haerudin, Santoso
2. Hoque, Aktaruzzaman Khan, Masrurul Mowla
3. Hakim
4. McCloskey

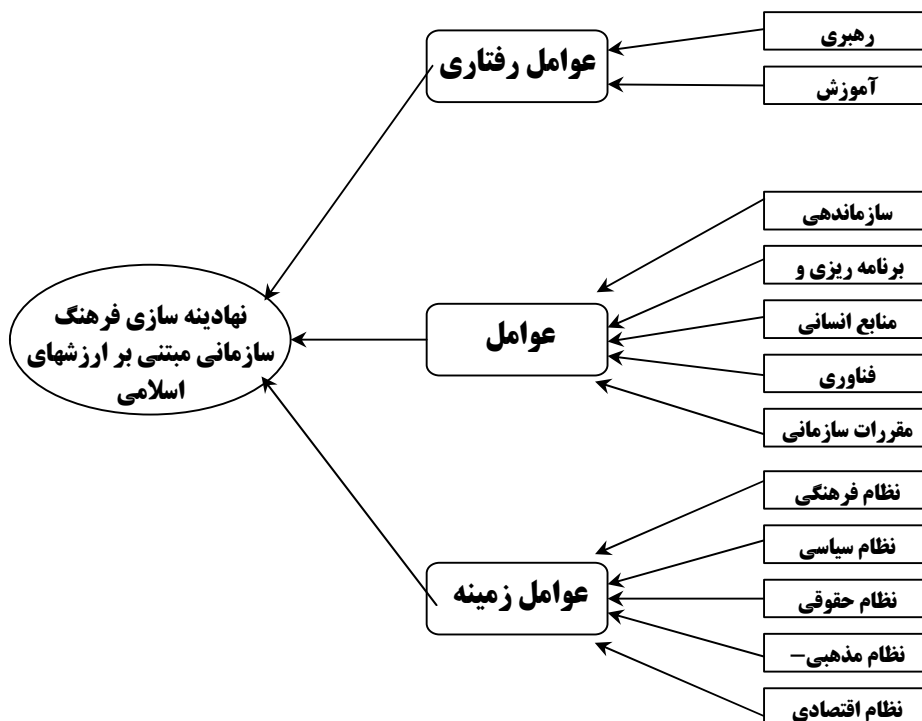


(مدل سه شاخگی) جهت نهادینه سازی فرهنگ مبتنی بر ارزش های اسلامی است. همانطوری که صاحب نظران مدیریت اشاره کرده اند، فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی نهادینه نخواهد شد مگر آنکه سازمان بتواند با عزم راسخ و نگاه راهبردی عوامل متعددی را که شکل - دهنده باورها و ارزش های کارمندان و مدیران سازمان است، در این راستا به کار بگیرد. با استفاده از مدل سه شاخگی، سعی شد تا عوامل مؤثر بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی طبقه بندی گردند. براساس مدل سه شاخگی، کل مفاهیم، رویدادها و پدیده های سازمانی برحسب مدل نظری سه شاخه ای ساختار، رفتار (محتوا) و زمینه قابل بررسی و تحلیل هستند.

منظور از شاخه ای ساختار سازمان، همه ی عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می دهند. بنابراین تمام منافع مالی و اطلاعاتی وقتی با ترکیب خاصی در بدنه ی کلی سازمان جاری می شوند، جزو شاخه ی ساختاری سازمان محسوب می شوند و در واقع عوامل غیر زنده ی سازمان هستند.

براساس مدل سه شاخگی، منظور از شاخه ی محتوا یا رفتار سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان است که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می دهند که در واقع عوامل زنده ی سازمان محسوب می شوند. (میرزایی اهرنجان؛ سرلک، ۱۳۸۴، ۷۳)

براساس مدل سه شاخگی، منظور از شاخه ی زمینه تمام شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که بر سازمان احاطه دارد و سیستم های اصلی یا آبر سیستم های سازمان از قبیل مشتریان یا ارباب رجوع، دولت، بازار و سایر سیستم های محیطی سازمان را تشکیل می دهد. در مدل سه شاخگی ساختار - رفتار - زمینه، نگرش سیستمی - اقتضایی در شاخه ی زمینه (محیط) جا می گیرد.



شکل ۵: الگوی سه شاخگی نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی

فرضیه اول: عوامل رفتاری تاثیر مثبت و معناداری بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی دارند.

فرضیه دوم: عوامل ساختاری تاثیر مثبت و معناداری بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی دارند.

فرضیه سوم: عوامل زمینه ای تاثیر مثبت و معناداری بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی دارند.

#### روش تحقیق و نمونه

این تحقیق بر اساس نحوه گردآوری داده ها، از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است، و از نظر نوع هدف کاربردی می باشد.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان مرکز آموزش مدیریت دولتی بوده اند و اعضای نمونه

(۸۷ نفر) بصورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ۸۲ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۱۸ درصد زن بوده اند. ۳۸ درصد پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی و بیش از ۸۰ درصد کارکنان بیش از ۱۰ سال سابقه خدمتی داشته اند.

### ابزار اندازه گیری

داده های تحقیق بواسطه پاسخگویی اعضای نمونه به پرسشنامه (دربرگیرنده ۶۰ گویه، طیف لیکرت ۵ تایی) جمع آوری گشته و مورد تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه مزبور با بهره گیری از شاخص های ارائه شده توسط چندی از محققین (شین، ۲۰۱۰)، (رضایی منش، ۱۳۸۳)؛ (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۵)؛ (سلزنیک، ۱۳۸۰)؛ (علی احمدی، ۱۳۸۳)؛ (حسین پور، ۱۳۸۷) طراحی گردید. به جهت تعیین پایایی و سازگاری درونی از آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب ۰,۹۲۵ نشان دهنده تایید پایایی پرسشنامه بود.

تحلیل همبستگی ابزاری آماری است که به وسیله آن می توان درجه ای که یک متغیر به متغیر دیگر، از نظر خطی مرتبط است را اندازه گیری کرد (آذر و مومنی، ۱۳۸۰، ۱۸۲). در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها به طور عمده از روش های توصیف و تحلیل آماری به ویژه روش تحلیل همبستگی استفاده شده است. همچنین با استفاده از روش رگرسیون چندگانه تأثیر همزمان چند متغیر بر متغیر وابسته سنجیده و وجود رابطه خطی بین متغیرها هنگامی که بطور همزمان بر متغیر وابسته تأثیر می گذارند بررسی گردید.

### یافته های پژوهش

فرضیه اول، برای بررسی رابطه بین عوامل رفتاری و نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی، تجزیه و تحلیل های لازم صورت گرفت و با توجه به میزان ضریب همبستگی محاسبه شده (۰,۸۹۱) در سطح معناداری (۰,۰۰) که از ۰,۰۱ کوچکتر است ( $\text{sig.} < 0.01$ )، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت.

بنابراین چنین می توان گفت که با بهبود عوامل رفتاری، میزان نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی به نسبت ضریب همبستگی مشاهده شده بهبود خواهد یافت است. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰,۸۹۱ است، دلالت بر همبستگی بالا بین دو متغیر نهادینه

سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و عوامل رفتاری دارد.

جدول ۳: آزمون متغیرهای مستقل (رفتاری) و متغیر وابسته (نهادینه سازی)

مدل	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین R <sup>۲</sup>	ضریب تعیین تعدیل شده R	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۹۲۸ <sup>a</sup>	۰/۸۶۱	۰/۸۵۸	۲/۳۴۹۹۴

الف: ضریب همبستگی چندگانه R میزان همبستگی چندگانه بین مجموعه متغیرهای مستقل و وابسته را نشان می‌دهد. مقدار ۰/۹۲۸ در (بازه صفر و یک) نشان می‌دهد که همبستگی قوی بین متغیرهای مستقل (رهبری، آموزش) و متغیر وابسته (نهادینه‌سازی) وجود دارد.

ب: ضریب تعیین R<sup>۲</sup> میزان تبیین واریانس و تغییرات متغیر وابسته توسط مجموعه متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد. مقدار ۰/۸۶۱ بالاتر از نیم است و هر چه مقدار ضریب تعیین به یک نزدیک باشد، دلالت بر نقش زیاد متغیرهای مستقل در تبیین واریانس متغیر وابسته است. به عبارتی، مدل رگرسیونی قادر است داده‌ها را به مقدار خوبی برازش کند.

ج: ضریب تعیین تعدیل شده R مقدار تعیین را به منظور برازش بیشتر میزان نکوئی برازش مدل تصحیح می‌کند. در جدول بالا، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۸۵۸ است که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل (رهبری، آموزش) توانسته ۸۵/۸ درصد از تغییرات متغیر وابسته نهادینه‌سازی را تبیین کنند. بنابراین مابقی این تغییرات (۱۴/۲ درصد) که مجذور کمیت خطا (e<sup>2</sup>) معروف است، تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد.

جدول ۴: تحلیل واریانس

مدل	جمع مجذورات	درجه آزادی	میانگین	F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۲۸۷۱/۰۳۰	۲	۱۴۳۵/۵۱۵	۲۵۹/۹۵۲	۰/۰۰۰
باقیمانده	۴۶۳/۸۶۷	۸۴	۵/۵۲۲		
کل	۳۳۳۴/۸۹۷	۸۶			

نتایج حاوی تحلیل واریانس<sup>۱</sup> رگرسیون، بمنظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین

1. Anova

متغیرها است. همانطور که از نتایج جدول بر می آید بدلیل اینکه سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد لذا فرض خطی بودن مدل تأیید می گردد، به عبارتی، مدل رگرسیون تحقیق مدل خوبی برای تبیین تغییرات متغیر وابسته بر اساس متغیرهای مستقل است.

جدول ۵: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

متغیر مستقل	ضرایب رگرسیون استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره آزمون	سطح معنی داری
	B	انحراف استاندارد			
مقدار ثابت <sup>۱</sup>	۱/۹۶۵	۱/۲۵۷		۱/۵۶۳	۰/۱۲۲
رهبری	۱/۷۶۷	۰/۳۲۳	۰/۴۵۵	۵/۴۷۱	۰/۰۰۰
آموزش	۱/۰۰۳	۰/۱۶۶	۰/۵۰۴	۶/۰۵۱	۰/۰۰۰

الف) مقدار ثابت ۱/۹۶۵ عرض از مبدا و میزان متغیر وابسته بدون دخالت متغیرهای مستقل را نشان می دهد.

ب) ضرایب رگرسیونی استاندارد شده<sup>۲</sup> به ما کمک می کند تا سهم نسبی هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته را مشخص کنیم. یعنی هر چه قدر ضریب بیشتر باشد نقش آن در پیش بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر است (حبیب پور؛ صفری، ۱۳۸۸). پس با توجه به اعداد جدول می توان گفت عوامل رهبری و آموزش در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی دار است. یعنی می توان گفت متغیرهای رهبری و آموزش بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی موثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیرهای رهبری و آموزش، میزان نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی به ترتیب به مقدار ۰/۳۲۳ و ۰/۱۶۶ انحراف استاندارد افزایش می یابد.

ج) آماره آزمون اهمیت نسبی حضور هر متغیر مستقل در مدل را نشان می دهد. هر گاه مقدار آماره بزرگتر از ۲/۳۳ باشد و سطح خطای آن نیز کوچکتر از ۰/۰۱ یا ۰/۰۵ باشد در نتیجه متغیر مورد نظر تاثیر آماری معنی داری در تبیین متغیر وابسته داشته است. پس با توجه به اعداد جدول می توان گفت هر دو عامل رهبری و آموزش با قدر مطلق آماره بزرگتر از ۲/۳۳ و سطح معنی

1. Constant  
2.

داری کوچکتر از ۰/۰۱ با احتمال ۹۹ درصد معنی دار هستند.

نتیجه ای که از آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیرگذاری عوامل رفتاری بر میزان نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در سازمان بدست آمد نشان دهنده‌ی این است که عامل رهبری بیشترین تأثیر را بر روی نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی دارد. این مطلب نشان دهنده‌ی این مطلب است که سازمان برای موفقیت در نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی باید در جهت بهبود و تقویت این عامل در بین سایر عوامل بکوشد. یافته‌ها در مورد فرضیه اول نشان می دهد عامل رهبری به عنوان اصلی ترین عامل در هر سازمانی همچنان در این تحقیق نیز به عنوان اثرگذارترین عامل برای نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی به شمار می‌رود لذا می‌طلبد که سازمان‌ها به این عامل به عنوان جدی‌ترین عامل برای موفقیت، سرمایه گذاری بیشتری انجام دهند.

فرضیه دوم، با توجه به میزان ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۸۰۲) و سطح معناداری مورد تایید ( $\text{sig.} < 0.01$ )، مشخص شد که بین نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و عوامل ساختاری رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت می‌باشد، این است که یک فرضیه هرگز ثابت نمی‌شود، بلکه فقط تأیید یا رد می‌شود. همچنین، این رد یا تأیید به صورت مطلق اتفاق نمی‌افتد، بلکه در هر تحقیقی فقط پشتیبانی می‌شود یا نمی‌شود.

جدول ۶: آزمون رگرسیون چندگانه متغیرهای ساختاری

سطح معنی داری	آماره آزمون	ضریب استاندارد شده	ضرایب رگرسیون استاندارد نشده		متغیر مستقل
			انحراف استاندارد	B	
۰/۰۱۸	۲/۴۱۶		۱/۸۹۳	۴/۵۷۲	مقدار ثابت <sup>۱</sup>
۰/۰۰۰	۶/۸۴۵	۰/۸۸۴	۰/۱۰۴	۰/۷۱۴	مدیریت
۰/۷۴۱	۰/۳۳۱	۰/۰۴۴	۰/۸۴۵	۰/۲۸۰	مقررات
۰/۲۹۱	-۱/۰۶۲	-۰/۰۹۹	۰/۳۳۴	-۳/۵۴	سازمان دهی
۰/۳۷۷	-۱/۸۸۸	-۱/۲۶	۰/۴۹۳	-۴/۳۸	فناوری
۰/۱۷۰	۱/۳۸۶	۰/۱۳۹	۰/۰۴۶	۰/۰۶۴	منابع انسانی

نتیجه‌ای که از آزمون رگرسیون چندگانه بدست آمد نشان دهنده‌ی این است که عامل

#### 1. Constant

مدیریت در معادله رگرسیون در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی دار است. یعنی می توان گفت متغیر مدیریت (برنامه ریزی و کنترل) بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی موثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیرها، میزان گسترش در نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی به ترتیب به مقدار ۰/۱۰۴ انحراف استاندارد افزایش می یابد.

فرضیه سوم نیز با توجه به ضریب همبستگی (۰,۶۹۴) مورد تأیید واقع شد، به عبارتی مشخص شد که بین عوامل زمینه ای با نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی در مرکز آموزش مدیریت دولتی رابطه معناداری وجود دارد. این طور می توان استدلال کرد که نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی نیازمند توجه به عوامل مختلف و متعدد درون سازمانی و برون سازمانی است، و سازمان علاوه بر توجه به عوامل رفتاری و ساختاری و بهبود این عوامل، نیازمند عوامل زمینه ای مناسبی است تا نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی در سازمان به نحو مطلوبی حاصل شود.

جدول ۷: آزمون رگرسیون چندگانه متغیرهای ساختاری

متغیر مستقل	ضرایب رگرسیون استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره آزمون	سطح معنی داری
	B	انحراف استاندارد			
مقدار ثابت <sup>۱</sup>	۸/۹۵۴	۲/۳۵۹		۳/۷۹۷	۰/۰۰۰
نظام قانونی	۰/۰۰۷	۰/۲۹۰	۰/۰۰۴	۰/۰۲۵	۰/۹۸۰
نظام فرهنگی	۰/۶۵۹	۰/۲۵۱	۰/۵۰۷	۲/۶۳۰	۰/۰۱۰
نظام سیاسی	-۰/۱۵۱	۰/۳۲۳	-۰/۰۶۰	-۰/۴۶۷	۰/۶۴۲
نظام اقتصادی	-۰/۱۲۳	۰/۲۰۸	-۰/۰۵۲	-۰/۵۹۲	۰/۵۵۶
نظام دینی- عقیدتی	۰/۵۰۰	۰/۱۶۴	۰/۳۴۹	۳/۰۳۹	۰/۰۰۳

تجزیه و تحلیل انجام شده نشان می دهد متغیرهای مستقل (سیستم قانونی، سیستم فرهنگی، سیستم سیاسی، سیستم اقتصادی، سیستم دینی- عقیدتی) توانسته اند ۵۳/۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی را تبیین کند. نتایج نشان

1. Constant

می دهد که از بین عوامل متغیر زمینه ای تنها دو عامل سیستم فرهنگی و سیستم دینی-عقیدتی در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی دار است. یعنی می توان گفت دو متغیر سیستم فرهنگی و سیستم دینی-عقیدتی بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی موثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیرهای سیستم فرهنگی و سیستم دینی-عقیدتی، میزان نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی بترتیب به مقدار ۰/۲۵۱ و ۰/۱۶۴ انحراف استاندارد افزایش می یابد.

### نتیجه گیری

برای نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی می بایست با نگاهی استراتژیک و رویکردی سیستمی به عوامل متعدد سازمانی و محیطی توجه کرد و در این تحقیق عوامل رفتاری (رهبری و آموزش) عوامل ساختاری (برنامه ریزی و کنترل، سازماندهی، فناوری، منابع انسانی و مقررات سازمانی) و عوامل زمینه ای (نظام اقتصادی، نظام فرهنگی، نظام سیاسی، نظام دینی-عقیدتی و نظام قانونی) شناسایی شدند. طبق نتایج تجزیه و تحلیل ها، همبستگی این عوامل با نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی تایید شد. بنابر یافته های تحقیق می توان گفت به منظور نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی با دو دسته عوامل داخلی و خارجی روبرو هستیم. مدیران سازمان می بایست برای بهسازی فرهنگ سازمانی و نهادینه سازی ارزشهای اسلامی در آن، به عامل رهبری، آموزش و اقدامات مدیریت (برنامه ریزی و کنترل) پرداخته و این عوامل را بهبود دهند. از طرف دیگر نظام فرهنگی و نظام دینی-عقیدتی کشور نیز بر نهادینگی ارزشها در سازمان اثرگذارند و تغییر این عوامل به عزم نهادهای فرهنگی از جمله شورای عالی انقلاب فرهنگی، به عنوان ارگان هدایت کننده فرهنگ عمومی کشور و علما و حوزه های علمیه به عنوان هدایت کننده نظام دینی-عقیدتی کشور بستگی دارد.

عامل رهبری که هم در این تحقیق بدان نایل شدیم و هم در منابع علمی (شاین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ موهلسکا و سوکولوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ هارویکی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ بوورز، هال و سرینیواسان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷) و هم منابع علمی اسلامی (از جمله نهج البلاغه) بدان اشاره شده است، رفتار رهبران که به عنوان

1. Schein
2. Mohelska & Sokolova
3. Harwiki
4. Bowers, Hall & Srinivasan



اثرگذارترین الگو مورد توجه افراد زیرمجموعه بوده و پیروی می شود. در پایان لازم بذکر است در راستای نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی، توجه به گستره بسیار وسیع و تنوع گوناگون ارزشهای اسلامی و مهمتر از آن سلسله مراتب این ارزشها و اولویت و رتبه بندی آنهاست (که حتی بعضاً محققین این حوزه هم کمتر بدان توجه نموده اند). در صورت نهادینه شدن این مجموعه ارزشها، بسیاری از مسائل سازمانی با بکارگیری منابع کمتر از سوی سازمان و مقاومت و سهل انگاری کمتر از سوی کارمندان با سهولت بیشتری به سرمنزل مقصود برسد.

## منابع و ماخذ

- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۳). اخلاقیات و مدیریت به سوی نظام اخلاقیات یکپارچه در سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. شماره ۴۱ و ۴۲. صص ۱-۱۲.
- ایروانی، محمد جواد. (۱۳۸۰). *درآمدی بر نظریه نهادی*. تهران، نشر سیاست.
- پوریانی، محمدحسین. (۱۳۸۵). تبیین مفهوم ارزش با رویکرد جامعه‌شناختی، فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی، سال سوم. شماره یازدهم، صص ۵۰-۷۷.
- حسینیان، شهامت؛ رفیع نیا، محمد رفیع؛ عابدی، یونس. (۱۳۸۹). بررسی رابطه برخی عوامل درون سازمانی با فرهنگ سازمانی دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی، فصلنامه دانش انتظامی. سال دوازدهم، شماره ۴۷. صص ۱۸۴-۱۵۶.
- خنیفر، حسین؛ زارعی متین، حسن؛ حسن زاده، محمد صادق. (۱۳۹۱). *ارایه مدل مفهومی ارزش های کاری در چارچوب نظام ارزشی اسلام*، دوره دهم، شماره ۱، صص ۶۱-۹۶.
- دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۹۵). *رهزنان دین: آسیب شناسی دین و دینداری در نهج البلاغه*، تهران: انتشارات دریا.
- رضایی منش، بهروز. (۱۳۸۳). *بررسی زیرساخت اخلاقی در بخش خدمات عمومی ایران*، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۷۴). *تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی*، دانشگاه تربیت مدرس.
- زارعی متین، حسن، (۱۳۷۷)، *تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی*، مجله مجتمع آموزش عالی قم، سال اول، شماره اول، صص ۱۳۸-۱۱۹.
- زاهدی، عبدالرضا؛ امرایی، ایوب؛ نظریگی، مریم. (۱۳۸۹). *روش قرآن کریم در نهادینه سازی «عفاف» و «حجاب»*، مجله مطالعات راهبردی زنان، سال سیزدهم، شماره ۴۹، صص ۱۰۶-۴۹.
- زرنندی، سعید؛ معدنی، جواد. (۱۳۹۵)، *طراحی و تبیین مدل مطلوب فرهنگ سازمانی اسلامی برای مقابله با فساد اداری در سازمان*، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره پیاپی ۱۸، صص ۸۵-۱۱۷.
- شریف زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی، (۱۳۷۷). *مدیریت و فرهنگ سازمانی*. تهران، نشر قومس.
- طالبی، ابوتراب، (۱۳۸۵)، «، دوره نهم. شماره سوم، صص ۱۶-۱۹.
- عرب سلمانی، حجت الله، (۱۳۸۲)، *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی و رفتار سازمانی کارکنان علمی تخصصی ناجا*، دانشگاه تربیت مدرس.
- عسکری وزیری، علی؛ زارعی متین، حسن؛ امیری، علی نقی، (۱۳۹۱). *ارائه الگوی مؤلفه های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه*. مدیریت در دانشگاه اسلامی، پاییز ۱۳۹۱ -

شماره ۳، صص ۴۰۱-۴۲۲.

عضدانلو، حمید. (۱۳۹۵)، *آشنایی با مفاهیم اساسی جامعه شناسی*، تهران، نشر نی.  
 علی احمدی، علیرضا؛ علی احمدی، حسین، (۱۳۸۳)، مدیریت ارزشی با تکیه بر ارزشهای اسلامی. تهران، انتشارات تولید دانش.

قلی پور، آرین، (۱۳۸۶). نقش دولت در نهادینه سازی حجاب، فصلنامه مطالعات راهبردی زنان، شماره ۳۸، صص ۳۶-۹

مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۷). اخلاق سازمانی؛ جوهره فرهنگ سازمانی کارآمد. *مجله فرهنگ مدیریت*، سال ششم، شماره هفدهم، صص ۶۳-۸۷.  
 میرسیاسی، ناصر؛ اعتباریان، اکبر. (۱۳۸۷). *اصلاح و تحول در نظام اداری ایران بر اساس الگوی توازن قدرت*. تهران: انتشارات میر.

میرزایی اهرنجانی، حسن؛ سرلک، محمدعلی. (۱۳۸۴). نگاهی به معرفت شناسی سازمانی، سیر تحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی. *پیک نور*. سال سوم. شماره سوم. صص ۶۹-۷۸.  
 نوروزی، حمید؛ مقدم، ابوالفضل. (۱۳۹۲). *مدیریت بهروری (با تکیه بر فرهنگ سازمانی)*. تهران، به آوران.

ون دث، ژان؛ اسکاربروگ، الینور. (۱۳۷۸). *چیستی ارزش*. (مترجم، افتخاری، اصغر). *نشریه قبسات*. شماره ۱۳. صص ۱۱۰-۱۲۵.

هادوی نژاد، مصطفی؛ نقی پورفر، ولی الله؛ دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۰). *دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد*، سال هجدهم- دوره جدید، شماره ۲ (۴۷). صص ۹۳-۱۲۰.

هدایتی، سید هاشم. (۱۳۸۱). ارتباط فرهنگ ملی با فرهنگ سازمانی. *فصلنامه توسعه مدیریت*، شماره ۴۶، صص ۴۱-۴۷.

Asif, Farah . (2011) Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Journal of Business Research* 64 .pp. 454-459.

Askansasy, N.M., Broadfoot, L.E. Falcus, S., (2000). Questionnaire measures of organizational culture. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage pub.

Baligh, Helmy H. (1998). The fit between the organization structure and its cultural setting: aspects of Islamic cultures. *International Business Review* 7. pp 39-49.

Bowers, Melissa R.; Hall, J. Reggie; Srinivasan, Mandyam M. (2017) Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management, *Business Horizons*, Volume 60, Issue 4, Pages 551-563.

Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Cooke, R.A., Lafferty, J.C. (1983). *Organizational Culture Inventory*. Human Synergistics, Plymouth, MI.

Daft, R. L. (2015). *The leadership experience*. Boston, Cengage Learning.

Haerudin; Santoso, Bedjo. (2016). *International Review of Management and Business Research*; Peshawar 5.3, Sep, pp. 827-843.

Hakim, Abdul. (2012). The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java. *Asia Pacific Management Review* 17(1), pp.77-90.

Harwiki, Wiwiek. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 219, Pages 283-290.

Hoque, Nazamul; Aktaruzzaman Khan, Mohammad; Masrurul Mowla. (2013). Organisational culture: features and framework from Islamic perspective. *Humanomics*, Vol. 29 No. 3, 2013, pp. 202-219.

Langton, Nancy; Robbins, Stephen P.; Judge, Tim. (2015). *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Updated Fifth Canadian Edition. Pearson Education Canada, 2015.

Liu, Hefu; Ke, Weiling; Wei, Kwok Kee; Gu, Jibao; Chen, Huaping. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management* 28, pp. 372-384.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, application, and skill development* (6th ed.). Boston: Cengage Learning.

McCloskey, Emma Lee. (2006). *Values as a component of leadership and their relationship to organizational efficacy and culture*. Duquesne University, ProQuest Dissertations Publishing.

Mohelska, Hana; Sokolova, Marcela. (2015) *Organisational Culture and Leadership – Joint Vessels?*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 171, Pages 1011-1016.

O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Acad. Manag. J.* 34 (3), 487-516.

Osafo, Emmanuel. (2016). *Interaction between National Culture and Ethical Organizational Culture and Its Impact on Organizational level Performance: A Case*

Study of Multinational Non-profit Organization in Ghana. College of education, University of Minnesota.

Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). High-performance cultures: How values can drive business results. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 3-18.

Schein, E.H., (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, San Francisco; CA; USA.

Weiss, J. W. (2011). *An introduction to leadership*. San Diego: Bridgepoint Education.