

## طراحی و اعتباریابی مدل سنجش فرهنگ سازمانی استاندارداری کردستان

عباس عباس‌پور\*، ابوبکر کریمی\*\*، حسین عبداللہی\*\*\*، محمد تقی تقوی‌فرد\*\*\*\*  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۰۴

### چکیده

شناخت فرهنگ سازمانی، مستلزم داشتن مدل مناسب است. با توجه به نبود الگوی فرهنگ سازمانی هم‌راستا و متناسب با ارزش‌های اسلامی، فرهنگ بومی، رسالت و مأموریت‌های استانداردهای ایران، هدف اصلی پژوهش، طراحی مدل مناسب شناسایی و سنجش فرهنگ سازمانی استاندارد کردستان است. در این پژوهش، از روش کیفی و نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در ابتدا با خبرگان استاندارد کردستان و فرمانداری شهرستان‌های تابعه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد که تا رسیدن به اشباع نظری (۱۶ نفر) ادامه پیدا کرد. سپس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم و با استفاده از نرم‌افزار ان‌ویو ۱۰ تحلیل شد. برای اعتبارسنجی کیفی و اجماع بین خبرگان در جهت واقعی بودن مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده از فن دلفی فازی استفاده شد. بعد از مرحله دلفی فازی، فهرست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در اختیار چند نفر از اساتید دانشگاه و مدیران وزارت کشور که در حوزه فرهنگ سازمانی تخصص داشتند، قرار گرفت که با انجام اصلاحات از صحیح و مناسب بودن معادل و اصطلاحات انتخاب شده برای نام‌گذاری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اطمینان حاصل شد. براین اساس، مدل نهایی سنجش فرهنگ سازمانی استاندارد کردستان طراحی شد که شامل ۵ بعد (فرهنگ: تحول‌گرا، شهروندگرای، آینده‌نگری، بوروکراتیک و اسلامی-سیاسی)، ۱۴ مؤلفه و ۵۴ شاخص می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدل سنجش فرهنگ سازمانی؛ استاندارد کردستان؛ تحلیل تم؛ فن دلفی فازی

\* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران  
abbaspour1386@gmail.com

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران  
aboubakr.karimi@yahoo.com

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران  
abdollahi@atu.ac.ir

\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران  
dr.taghavifard@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌ها به‌طور ذاتی نیازمند انسان‌ها هستند که به آنها هویت داده و از طریق آنها فعالیت‌ها را به‌انجام برسانند. سازمان‌ها در درون خود، قوانین و ضوابط ویژه‌ای را تدوین می‌کنند که باعث یکپارچگی می‌شود و انسان‌ها با برداشت‌های خود از آن قوانین و شرایط، ادراکات خود را شکل می‌دهند و این ادراکات پایه و اساس شکل‌گیری ارزش‌های سازمانی می‌شود که اصطلاحاً به مجموعه ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی گفته می‌شود (فرهی بوزنجانی، سهرابی و حق‌جو، ۱۳۹۴: ۶۵).

امروزه سازمان‌های دولتی گریبان‌گیر مشکلات و ناکامی‌هایی هستند که عمدتاً از عدم شناخت و نداشتن الگویی مناسب برای فرهنگ سازمانی یا تغییر آن ناشی می‌شود (کامرون و کوئین، ۲۰۱۱). به‌همین خاطر، در سال‌های اخیر، دولت توجه ویژه‌ای به اصلاح نظام اداری کرده و برای تحقق این امر، توسعه، تقویت و طراحی الگو و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مطلوب را مدنظر قرار داده است (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، ۱۳۹۳). پدیده‌های سازمانی را بدون ملاحظه فرهنگ نمی‌توان شناخت. وجود فرهنگ در سازمان مانند وجود روح در بدن انسان است (نلسون و کوئیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱۰۷). رابینز می‌گوید: برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است؛ زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. ازاین‌رو، فرهنگ سازمانی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلندمدت سازمان است (رابینز، ۱۹۹۱). همچنین می‌تواند به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند؛ زیرا برخی از فرهنگ‌ها به‌راحتی قابل تقلید توسط دیگران نیستند (ویلن و هانگر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

بررسی پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه فرهنگ سازمانی، نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌های داخلی و خارجی تمرکز خود را بر شناسایی فرهنگ سازمانی مؤسسه مورد مطالعه به روش کمی و فقط براساس مدل‌های شاین (فنزل، ۱۹۸۹)، کامران و کوئین (کولن ریولانو، ۲۰۱۲)،

۱. Nelson & Quick

۲. Wheelen & Hunger

دنيسون (لاکاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ کارابالو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)، گوفی و جونز (زابد عبدالرشید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) کرده‌اند و غالباً هم به مباحثی مانند تحول و ثبات، توجه به قابلیت‌ها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در مقابل واگرایی، چگونگی واکنش در برابر ابهام و نا اطمینانی، پرداخته‌اند. باتوجه به اینکه فرهنگ هر سازمان در واقع، شخصیت یک سازمان را می‌سازد و فرهنگ هر سازمان مختص همان سازمان می‌باشد (زارع، ابراهیمی، سنجقی و رمضان، ۱۳۹۶: ۴۰)، غفلت از شناخت و دخالت باور، ارزش، آئین و ویژگی‌های بومی سازمان مورد مطالعه، باعث می‌شود نتوانند به صورت جامع وضعیت موجود فرهنگ سازمانی را شناسایی نمایند. طراحی و اعتباریابی کیفی مدل بومی فرهنگ سازمانی استانداری کردستان، از ره‌آورد های تازه پژوهش حاضر است که سعی در اصلاح این خلأ پیشینه را نیز دارد. نتایج این بررسی که در بین کارمندان و مدیران استانداری انجام می‌شود، به تقویت و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مثبت و قوی در استانداری کمک نموده و به مدیران و سیاست‌گذاران برای کسب بینش جدیدی از علل ریشه‌ای ظهور مشکلات و توسعه ظرفیت‌ها به منظور بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی کمک می‌کند و در صورت لزوم با برنامه‌ریزی و استفاده از مدل به تعریف و ترویج ارزش‌های مثبت و هنجارها و سیاست‌های جدید، برای مدیریت درست کارکنان و کاهش فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان، اقدام نمایند.

با این اوصاف، ارزیابی مستمر وضعیت فرهنگ سازمانی، یک امر ضروری در دنیای متحول کنونی قلمداد می‌شود، لذا شناسایی و سنجش فرهنگ سازمانی استانداری کردستان به عنوان یک مسئله و اولویت سازمانی مطرح شده است. برای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ، وجود الگوی مناسب ضروری است. باتوجه به فقدان الگوی فرهنگ سازمانی هم‌راستا و متناسب با ارزش‌های اسلامی، فرهنگ بومی، رسالت و مأموریت‌های استانداری‌های ایران، مسئله اصلی پژوهش، این است که نشان دهد، مدل مناسب شناسایی و سنجش فرهنگ سازمانی استانداری کردستان کدام است و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی در مدل مورد نظر تأثیر دارند؟

۱. LaCasse

۲. Caraballo

۳. Zabid Abdul Rashid

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش تعریف فرهنگ و فرهنگ‌سازمانی

برای واژه فرهنگ از نقطه نظر علوم اجتماعی، مدیریت و روان‌شناسی با دیدگاه‌های متنوع، تعریف‌های متعددی ارائه شده است (فرهی، فضائلی و ابراهیمی، ۱۳۹۴، ص ۳۲). مردم‌شناسان، فرهنگ<sup>۱</sup> را یک سبک یا شیوه زندگی می‌دانند و براین باورند که گروه‌های مختلف، شیوه‌های متفاوتی برای زندگی درپیش می‌گیرند (پوربابایی، ۱۳۸۲). مطالعات اولیه در مورد فرهنگ براساس فرض زبان<sup>۲</sup>، باورها<sup>۳</sup> و آیین‌ها<sup>۴</sup> بود (پتیکرو، ۱۹۷۹). کروب<sup>۵</sup> و کلوکهان<sup>۶</sup> (۱۹۵۲) در حالی که بیش از سیصد تعریف برای فرهنگ برشمرده‌اند، تعریفی ترکیبی به این شرح پدید آورده‌اند: فرهنگ دربرگیرنده الگوهای آشکار و پوشیده‌ای از رفتار و برای رفتار است که از راه نمادها که دستاورد نمایان گروه‌های انسانی است، آموخته می‌شود و انتقال می‌یابد.

تعریف فرهنگ‌سازمانی به دلیل ماهیت انتزاعی آن (تورمینا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸) دشوار است. شاین (۱۹۸۵: ۶) فرهنگ‌سازمانی را به عنوان "مفروضات"<sup>۹</sup> و باورهای اساسی که توسط اعضای یک سازمان به اشتراک گذاشته شده است" تعریف کرد. فرهنگ‌سازمانی به الگویی از مفروضات بنیادین برمی‌گردد که گروهی خاص برای مقابله با مشکلات و سازگاری با محیط خارجی و نیل به یکپارچگی و انسجام داخلی؛ ابداع، کشف یا ایجاد می‌کنند. این الگو در صورت کفایت، سودمندی و کارساز بودن، اعتبار می‌یابد و در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، پندار، تفکر، احساس و رفتار

۱. Culture

۲. language

۳. Beliefs

۴. Rituals

۵. Pettigrew

۶. Kroeber

۷. Clyde Kluckhohn

۸. Taormina

۹. Assumptions

در مقابله با مشکلات، به اعضای جدید آموخته می شود.

### مدل های سنجش فرهنگ سازمانی

با مرور ادبیات موضوع درمی یابیم که گونه شناسی های مختلفی توسط اندیشمندان عرصه فرهنگ سازمانی برای سنجش و اندازه گیری فرهنگ سازمان ها معرفی شده است. به عنوان نمونه؛ هریسون، والاش، اوچی، کتز دو وریس<sup>۱</sup> و میلر<sup>۲</sup>، شاین<sup>۳</sup>، کوئک و روسو، هافستد<sup>۴</sup>، دنیسون<sup>۵</sup>، چارلز هندی<sup>۶</sup>، واتکینز و مارسیک<sup>۷</sup>، جفری سونن فلد<sup>۸</sup>، اوریلی، چتمن و کالدول<sup>۹</sup> و باس و اولیو<sup>۱۰</sup>، کامرون و کوئین<sup>۱۱</sup>، کوک و لافرتی<sup>۱۲</sup>، رابینز، هاروی - براون<sup>۱۳</sup>، استانلی دیویس<sup>۱۴</sup>، هرسی - بلانچارد<sup>۱۵</sup> و ریچارد دفت<sup>۱۶</sup>. را می توان نام برد. در جدول ۱ تعدادی از مدل هایی که مؤلفه ها و شاخص های خاصی را برای شناخت، سنجش و اندازه گیری فرهنگ سازمانی ارائه داده اند، نشان داده شده است.

- 
۱. Ketsde Vries
  ۲. Miller
  ۳. Schein's Organizational Culture Model
  ۴. Hofstede
  ۵. Denison's Organizational Culture Model
  ۶. Charles Handy
  ۷. Watkins & Marsick
  ۸. Jeffrey Sonnenfeld
  ۹. O'Reilly, Chatman, and Caldwell
  ۱۰. Bass & Avolio
  ۱۱. Competing Values Framework Cameron and Quinn
  ۱۲. Cooke and Lafferty
  ۱۳. Harvey & Brown
  ۱۴. Stanley Davis
  ۱۵. Hersey & Blanchard
  ۱۶. Richard Daft

جدول ۱. جمع‌بندی مدل‌های فرهنگ‌سازمانی همراه با مؤلفه‌های فرهنگی

| ردیف | پژوهشگران | نوع فرهنگ (ابعاد)  | مؤلفه‌های فرهنگی                                                                                                                                           |
|------|-----------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | هریسون    | قدرت‌گرا           | رقابتی، پاسخگو به شخص و نه به تخصص                                                                                                                         |
|      |           | کارمندگرا          | اجتماعی، تأکید بر روابط و مناسبات، کنترل محدود مدیریت                                                                                                      |
|      |           | وظیفه‌گرا          | تمرکز بر شایستگی و پویایی                                                                                                                                  |
|      |           | نقش‌گرا            | تمرکز بر قانونی‌بودن، مشروعیت و بوروکراسی                                                                                                                  |
| ۲    | شاین      | مصنوعات            | ساختار و فرایندهای سازمانی قابل مشاهده از قبیل لباس، اشیاء محسوس، اعمال و کردار مراسم، آرم و نمادهای محصولات سازمانی، تشریفات و مظاهر عملکردی افراد سازمان |
|      |           | ارزش‌های حمایتی    | راهبرد، اهداف و فلسفه. معیار ارزش‌دهی مانند زشت و زیبا، خوب و بد و پایدونبایدها                                                                            |
|      |           | مفروضات اساسی پایه | بخش ناخودآگاه سازمان؛ باورها، ادراکات، افکار، احساسات و... که مبنای کلیه ارزش‌ها و در نتیجه اعمال و رفتار سازمانی است (فرهنگ)                              |
|      |           | ایفای نقش          | سازمان سلسله‌مراتبی و رسمی                                                                                                                                 |
| ۳    | هافستد    | تأکید بر نتیجه     | انتظار بالا از کارکنان و تأکید مطلق بر کسب هدف                                                                                                             |
|      |           | اعمال قدرت         | قدرت و اختیارات مدیران تعیین‌کننده شرایط سازمان است                                                                                                        |
|      |           | حمایت              | سازمان با سلسله‌مراتب و بروکراسی موافق نیست، رضایت کارکنان از طریق ارتباط انسانی، تشریک‌مساعی، ایجاد حس تعلق و همبستگی به سازمان                           |
|      |           | انعطاف‌پذیر        | تأکید بر فرایندهای اداری منعطف، واکنش سریع و صحیح در برابر تحولات محیطی، توجه به نیازهای مشتریان                                                           |
| ۴    | دنسون     | مأموریتی           | توجه به نیازهای محیط خارجی، تأکید بر حفظ وضعیت فعلی، ایجاد دیدگاه مشترک در سازمان، تبیین حرکت سازمان به وسیله مدیران                                       |
|      |           | مشارکتی            | جلب مشارکت و درگیری کارکنان در امور، توجه به تحولات محیط خارجی، افزایش حس مسئولیت و مالکیت در افراد                                                        |
|      |           | مبتنی بر تداوم     | توجه اکید، به روند انجام امور سازمان، تلاش برای حفظ ثبات، نبود مشارکت کارکنان، تأکید بر سنت‌های مرسوم                                                      |
|      |           | نقشی               | تأکید بر ساختار بوروکراتیک، تعریف دقیق وظایف                                                                                                               |
| ۵    | هندی      | وظیفه‌ای           | تأکید بر معیارهای عملکردی، تلاش بسیار برای تحقق اهداف                                                                                                      |
|      |           | قدرتی              | وفاداری بیش‌ازحد به صاحبان قدرت در سازمان، حرکت براساس قانون                                                                                               |
|      |           | شخصی               | حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی، وجود استقلال حرفه‌ای                                                                                                       |

## ادامه جدول ۱. جمع‌بندی مدل‌های فرهنگ سازمانی همراه با مؤلفه‌های فرهنگی

| ردیف | پژوهشگران      | نوع فرهنگ<br>(ابعاد) | مؤلفه‌های فرهنگی                                                                                                             |
|------|----------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۶    | کامرون و کوئین | اده‌کراسی            | تأکید بر خلاقیت و ریسک‌پذیری                                                                                                 |
|      |                | باشگاهی              | محیط کار دوستانه و شبیه به خانواده، به اشتراک‌گذاری                                                                          |
|      |                | بازاری               | محیط بیرون از سازمان به عنوان عامل تهدید، مزیت رقابتی                                                                        |
|      |                | سلسله‌مراتبی         | بروکراسی ویر، پیروی از آداب و رسوم، اثربخشی محصولات                                                                          |
| ۷    | کوک و لافرتی   | سازنده               | نیل به هدف، خودکنترلی، تشویق‌های انسان‌مدارانه، وابستگی                                                                      |
|      |                | انفعالی/تدافعی       | تعارض‌پذیری، سنت‌گرایی، سلسله‌مراتب، اجتناب                                                                                  |
|      |                | تهاجمی/تدافعی        | تقابل، اقتدار، رقابت، کمال‌طلبی                                                                                              |
| ۸    | گوفی و جونز    | شبکه‌ای              | جامعه‌پذیری زیاد، انسجام سازمانی کم، فرهنگ درهای باز، گفتگوهای غیررسمی، عدم شناخت درست مسیر حرکت سازمان                      |
|      |                | اجیری                | جامعه‌پذیری کم، انسجام سازمانی زیاد، رهبری تشویقی، عدم اشتیاق به فعالیت‌های گروهی، روابط کاری خشک و بسیار رسمی، تأکید بر هدف |
|      |                | پراکنده              | جامعه‌پذیری کم، انسجام سازمانی کم، روابط سست سازمانی، رواج بی‌هویتی سازمانی                                                  |
|      |                | اشتراکی              | جامعه‌پذیری زیاد، انسجام سازمانی زیاد، روابط حسنه شخصی و سازمانی، دفاع از منافع سازمان                                       |

با نگاهی عمیق به گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی می‌توان به پاره‌ای از قواعد و ملاحظات مشترکی که از سوی صاحب‌نظران مورد توجه قرار گرفته است، پی برد. در اغلب این مطالعات، بر بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان از یک‌سو و بر بعد یکپارچگی، وحدت و ثبات درونی سازمان از سوی دیگر تأکید شده است (نیکوکار، سلطانی و نیاوند، ۱۳۹۲: ۱۴۵). همچنین در اغلب این الگوها ضمن اینکه بر ارزش‌های منابع انسانی تمرکز شده، درعین‌حال بر راهبردهای بلندمدت، برنامه‌ریزی و هدف‌مداری سازمان نیز تأکید شده است. به‌عنوان مثال؛ چارلز هندی، هرسی و بلانچارد، لورش و لارنس، بر عوامل محیطی مؤثر بر فرهنگ سازمانی پافشاری کرده‌اند. عده‌ای هم فرهنگ سازمانی را با رویکرد بین‌فرهنگی مورد مطالعه قرار داده‌اند مانند گرت هافستد، کلوکهان و استرادیک. برخی دیگر مثل ریچارد هال و رابرت کوئین بر کانون توجه سازمان تأکید داشته‌اند.

عده‌ای دیگر به ساختار داخلی سازمان و نظام‌های پاداش‌دهی و سازوکار داخلی توجه داشته‌اند که از بین آنها می‌توان به ویس‌بورد، گوردون و هاروی اشاره کرد. استانی دیویس هم بیشتر بر مسائل روان‌شناختی و راهبرد متمرکز شده‌اند (دیویس، ۱۹۸۴).

### نقد روش‌شناسی مطالعات داخلی

با بررسی پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه فرهنگ‌سازمانی، می‌توان انتقاداتی را به روش‌شناسی این پژوهش‌ها وارد کرد.

۱. بیشتر پژوهش‌های داخلی و خارجی تمرکز خود را بر شناسایی فرهنگ‌سازمانی مؤسسه مورد مطالعه به روش کمی و فقط براساس مدل‌های شاین، کامران و کوئین، دنیسون و گوفی و جونز قرار داده‌اند. اما غفلت از شناخت و دخالت باور و ویژگی‌های بومی سازمان مورد مطالعه، باعث می‌شود نتوانند به صورت جامع وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی را شناسایی نمایند.

۲. در بخشی از محدود پژوهش‌هایی هم که باهدف طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی صورت گرفته است، محققان با بررسی ادبیات مربوط به فرهنگ‌سازمانی و باتوجه به ماهیت سازمان مورد مطالعه و ادراک و پیش‌فرض‌های ذهنی خویش، مجموعه‌ای از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها را شناسایی و به سازمان مورد مطالعه خویش نسبت داده و بدین صورت الگوی فرهنگ‌سازمانی، سازمان مورد مطالعه خود را طراحی کرده‌اند (زارع، ابراهیمی، سنجقی و رمضان، ۱۳۹۶). در صورتی که امکان این اشتباه وجود دارد که برخی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در سازمان مورد مطالعه وجود نداشته یا حتی ممکن است از برخی ابعاد، مؤلفه یا شاخص‌هایی که مختص آن سازمان بوده و جزء اصلی فرهنگ آن سازمان به‌شمار می‌رود، غفلت شود.

۳. در برخی از پژوهش‌ها برای رفع ایرادات اشاره‌شده در مورد قبل، از روش‌های کیفی استفاده شده است. در این پژوهش‌ها، پس از استخراج ابعاد، مؤلفه و شاخص‌ها و طراحی الگوی اولیه فرهنگ‌سازمانی به روش کیفی، جهت تأیید الگوی اولیه استخراج‌شده، به سراغ روش‌های کمی می‌روند. باتوجه به اینکه محققان براساس دانسته‌ها و پیش‌فرض‌های ذهنی خویش، اقدام به



کدگذاری و نام‌گذاری کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌کنند، این ایراد وجود خواهد داشت که ممکن است برخی از کدهای استخراجی و نام‌گذاری‌ها با آنچه مدنظر خبرگان سازمان مورد مطالعه بوده است، متفاوت و حتی اشتباه باشد و به این ترتیب لازم است پس از استخراج الگوی اولیه و قبل از استفاده از روش‌های کمی جهت تأیید روایی الگوی نهایی؛ نظرسنجی مجددی از خبرگان سازمان مورد مطالعه و سپس نظرسنجی از برخی خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی در راستای رسیدن به اجماع و اطمینان از واقعی بودن کدهای استخراجی صورت بگیرد.

### پیشینه تجربی

جدول ۲، خلاصه پژوهش‌های انجام گرفته درخصوص طراحی مدل فرهنگ سازمانی به ترتیب سال اجرا را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های انجام گرفته درخصوص طراحی مدل فرهنگ سازمانی به ترتیب سال اجرا

| ردیف | نام پژوهشگر                           | سال اجرا | عنوان طرح                                                           | روش تحقیق | مهم‌ترین یافته‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|---------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | فرهی، ابراهیمی،<br>سلطانی و<br>هوشنگی | ۱۳۹۶     | طراحی الگوی مطلوب<br>فرهنگ سازمانی بانک دی و<br>سنجش وضعیت موجود آن | آمیخته    | با مطالعه گسترده مبانی نظری، مطالعات تطبیقی، مبانی دینی، اسناد بالادستی، ذهنکاوای مدیران و مشاهده مشارکتی، الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بانک متشکل از پنج بعد، ۲۶ مؤلفه و ۲۱۸ شاخص تدوین شد. نتایج به دست آمده از پیمایش میدانی حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی بانک در وضعیت قابل قبولی قرار دارد. فرهنگ ارزش محور در وضعیت مطلوب تری نسبت به سایر ابعاد فرهنگ سازمانی قرار داشت و فرهنگ انسان محور و محیط محور نیازمند بذل توجه بیشتری بودند. به علاوه، فرهنگ انسان محور بیشترین تأثیر را بر فرهنگ سازمانی بانک نشان می‌داد. |

## ادامه جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های انجام گرفته درخصوص طراحی مدل فرهنگ‌سازمانی به

### ترتیب سال اجرا

| ردیف | نام پژوهشگر                      | سال اجرا | عنوان طرح                                                                                                     | روش تحقیق         | مهم‌ترین یافته‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|----------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲    | زارع، ابراهیمی،<br>سنجقی و رمضان | ۱۳۹۶     | مدیریت فرهنگ‌سازمانی:<br>ارائه یک چارچوب منسجم<br>کیفی - کمی به‌عنوان<br>راهنمای طراحی الگوی<br>فرهنگ‌سازمانی | آمیخته            | در نتیجه تحلیل تم، پنج بعد شامل فرهنگ رابطه‌مدار؛<br>فرهنگ دانش‌محور؛ فرهنگ بازارمحور؛ فرهنگ<br>بوروکراتیک و فرهنگ ارزش‌محور به همراه ۱۴ مؤلفه و<br>۴۲ شاخص شناسایی شد.                                                                                                                                                                |
| ۳    | فرهی‌بوزنجانی،<br>سهرابی و حق‌جو | ۱۳۹۴     | تبیین فرهنگ‌سازمانی ناجا                                                                                      | توصیفی<br>کاربردی | از میان چهار بعد فرهنگ‌سازمانی شامل فرهنگ<br>مأموریتی، دیوان‌سالاری (بوروکراتیک)، انسان‌گرایی و<br>انطباق‌پذیری براساس الگوی دنیسون، ناجا برای بعد<br>فرهنگ بوروکراتیک نسبت به بعد انسان‌گرایی وزن<br>بیشتری قائل است در صورتی که در دستیابی به تحقق چشم<br>انداز ناجا، ابعاد ارزش‌های فرهنگی و بعد انسانی،<br>تأکیدات بیشتری شده است. |
| ۴    | فرهی، فضائلی و<br>ابراهیمی       | ۱۳۹۴     | معرفی الگوی مطلوب<br>فرهنگ‌سازمانی با رویکرد<br>کیفی و ذهن‌کاوی مدیران                                        | کیفی              | پنج بعد مقصد و مسیر، ساختار یا سازوکارهای انجام کار،<br>منابع انسانی، عوامل زمینه‌ای محیطی و ارزشی به‌عنوان ابعاد<br>اصلی چارچوب نظری پژوهش در نظر گرفتند. در نتیجه<br>تحلیل داده‌ها ۲۳ تم فرعی و ۱۲۴ مفهوم در رابطه با پنج تم<br>اصلی فرهنگ‌سازمانی مطلوب بانک شناسایی شد.                                                            |
| ۵    | نیکوکار، سلطانی<br>و نیاوند      | ۱۳۹۲     | طراحی الگوی بومی<br>شناخت و سنجش<br>فرهنگ‌سازمانی سازمان‌های<br>نظامی و انتظامی جمهوری<br>اسلامی ایران        | پیمایشی           | الگوی را پیشنهاد دادند که دارای ۵ بعد، ۲۰ ویژگی و<br>نود و چهار شاخص است. ۵ بعد عبارتند از: فرهنگ<br>آرمان‌گرا، فرهنگ تعالی‌گرا، فرهنگ تحول‌گرا، فرهنگ<br>قانون‌گرا و فرهنگ مکتبی.                                                                                                                                                     |

## چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

برای تدوین مدل سنجش فرهنگ‌سازمانی استاندارد کردستان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی شناسایی می‌شوند. با توجه به پیچیدگی و گسترده بودن حوزه فرهنگ‌سازمانی، برای طراحی یک مدل بومی، به یک الگوی اولیه نیاز است (فرهی، ابراهیمی، سلطانی و هوشنگی، ۱۳۹۶: ۵) که برای طراحی مدل مفهومی از مدل چهارنوعی دنیسون (دنیسون و میشر، ۱۹۹۵) الهام گرفته

شده است. از آنجاکه مدل دنیسون نسبت به سایر مدل‌های سنجش فرهنگ سازمانی، شاخص‌های اندازه‌گیری به نسبت کامل‌تری را ارائه می‌دهد و نیز از جدیدترین مدل‌های ارائه‌شده درخصوص سنجش فرهنگ سازمانی است (مخبر دزفولی و عباسی، ۱۳۹۰)، این مدل برای پژوهش حاضر انتخاب شد. از دلایل دیگر انتخاب این مدل آن است که این مدل را می‌توان در تمامی سطوح سازمان به کار برد. ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط مؤسسات مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌ها در خارج از کشور هم به‌طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. از مزایای دیگر مدل دنیسون، نمودار گرافیکی آن است که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ مؤلفه در قالب چهار نوع فرهنگ سازمانی، به‌صورتی که کاملاً وضعیت فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد، ترسیم می‌کند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۶: ۱۳۶)، از مزایای دیگر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون نسبت به سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی آن است که این مدل به‌جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می‌زند و اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان انجام می‌دهد (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). مدل مفهومی و چارچوب نظری مستخرج از پیشینه به‌صورت شکل ۱ ارائه می‌شود.

فرهنگ مأموریتی: این فرهنگ که خاص سازمان‌های هدف‌گراست، سعی می‌کند تا با حفظ ثبات داخلی به محیط خارجی نیز توجه داشته باشد تا بتواند فرایند عملیات سازمان را براساس خواست‌های محیط و کنترل فشارها به‌پیش ببرد. از نظر مبانی نظری، رویکرد عوامل راهبردی پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است.

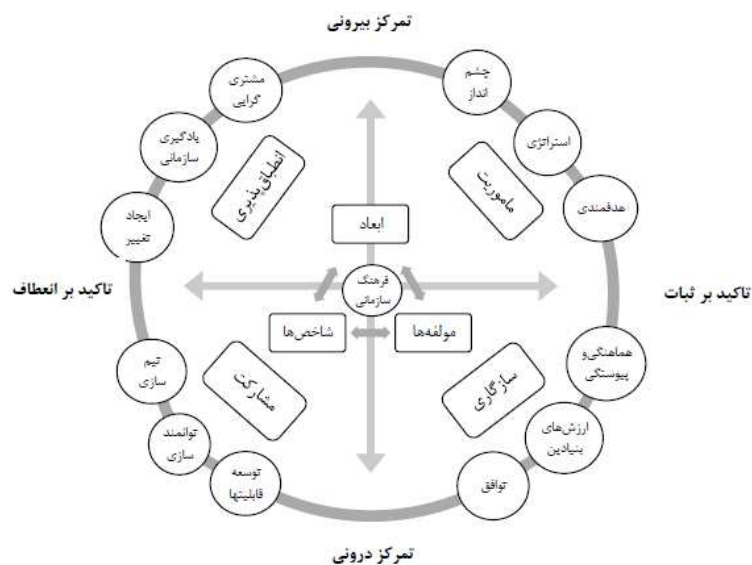
فرهنگ سازگاری: فرهنگ مزبور هنگامی در سازمان شکل می‌گیرد که سازمان در پی ایجاد ثبات داخلی و حفظ محیط کاری خود باشد. از لحاظ مبانی نظری، پارادایم عقلایی پشتیبان این نوع فرهنگ است (دنیسون، ۱۹۹۷).

فرهنگ مشارکتی: سازمان‌هایی که پیرو این نوع فرهنگ هستند، تلاش می‌کنند تا با محور قراردادن عامل نیروی انسانی، تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع بیشتر اعمال

کنند. از جهت مبانی نظری، پارادایم روابط انسانی پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است. فرهنگ انطباق‌پذیری: فرهنگ مزبور بر متغیرهای محیط خارجی تأکید دارد و از طرفی تغییر و تحول را در دستور کار خود قرار داده است. رویکرد سیستم باز، پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است.

طیف توجه به درون سازمان و یا توجه به بیرون سازمان: چنانچه سازمان توجه به امور داخلی خود داشته باشد، بر فرهنگ مأموریت‌محوری تا فرهنگ قانون‌محور تأکید می‌ورزد و چنانچه سازمان به امور بیرونی توجه داشته باشد، بیشتر بر فرهنگ انسان‌محور و فرهنگ محیط محور تأکید دارد.

طیف تأکید بر ثبات یا تغییر: هر سازمانی همان‌طور که در پی تغییر است تا نوآوری را در خود ایجاد کند، دنبال ثبات است تا بقای خود را تضمین نماید. با توجه به این طیف چنانچه سازمان تأکید بر تغییر داشته باشد، فرهنگ راهبردمحور و محیط‌محور غالب است و چنانچه تأکید بر ثبات داشته باشد، فرهنگ قانون‌محور و انسان‌محور مورد تأکید قرار می‌گیرد.



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه و چارچوب نظری پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای - کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی است. جامعه آماری شامل کارکنان خبره و صاحب‌نظر استانداری کردستان و فرمانداری شهرستان‌های تابعه است. در مرحله اول از نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> و راهبرد تغییرات بیشینه<sup>۲</sup> که از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی است، استفاده شده است. در ابتدا آگاهانه، کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و سازمان را خوب می‌شناختند و به‌نظر می‌رسید در مورد فرهنگ سازمانی تجربه، آگاهی و دیدگاه‌های متفاوتی داشته باشند، شروع شد و ضمن مصاحبه از آنها خواسته شد تا تجربه‌های دیگری را که در این زمینه صاحب‌نظر هستند، معرفی نمایند که اشاره به نمونه‌گیری گلوله برفی در پژوهش‌های کیفی دارد. به این ترتیب، نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری<sup>۳</sup> (داده) رسید. نمونه‌ها ۱۶ نفر بودند.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است. با توجه به مبانی نظری پژوهش و اسناد بررسی‌شده (کیوی و کامپنهود، ۱۹۸۸، ترجمه نیک‌گهر، ۱۳۸۹)، ۲۲ سؤال باز پاسخ برای مصاحبه تهیه شد. ابهامات بعضی از سؤالات در جریان مصاحبه‌های اولیه رفع و اصلاح شد. همچنین ۱۷ سؤال دیگر در جریان مصاحبه‌ها شکل گرفت که این سؤالات هم از نفرات بعدی پرسیده می‌شد که نهایتاً سؤالات مصاحبه به ۳۹ سؤال رسید. برای اعتبارسنجی کیفی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل از پرسشنامه دلفی فازی استفاده شد. بعد از مرحله دلفی فازی، فهرست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده در اختیار چند نفر از اساتید دانشگاه و مدیران وزارت کشور که در حوزه فرهنگ سازمانی تخصص داشتند، قرار گرفت که از صحیح و مناسب بودن معادل و اصطلاحات انتخاب‌شده برای نام‌گذاری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اطمینان حاصل شد.

۱. Purposeful Sampling

۲. Maximal Variation

۳. Theoretical Saturation

داده‌های حاصل از مصاحبه به روش تحلیل تم<sup>۱</sup> که شامل کدگذاری<sup>۲</sup>، شناسایی تم‌ها<sup>۳</sup> یا الگوهای معانی، طبقه‌بندی داده‌ها براساس تم‌ها و درنهایت تفسیر ساختارهای تماتیک<sup>۴</sup> منتج شده براساس شباهت‌ها، روابط، الگوهای فراگیر، سازه‌های نظری یا اصول تشریحی است؛ تجزیه و تحلیل شد (گیلهم، ترجمه عبدالله‌زاد، ۱۳۸۹). درنهایت باتوجه به تم‌های شناسایی شده، ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های مدل اولیه پژوهش ترسیم شد.

به‌منظور افزایش روایی پژوهش سعی شد تا از مشارکت کنندگانی استفاده شود که در حوزه مربوطه، صاحب تخصص و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار باشند؛ از دوره‌های متعددی در اجرای پرسشنامه‌های دلفی فازی استفاده شد؛ روایی ظاهری سؤالات مصاحبه و پرسشنامه مرحله مقدماتی دلفی به‌وسیله تعدادی از استادان مدیریت، رفتار سازمانی و علوم تربیتی بررسی و تأیید شد. همچنین جهت اطمینان از روایی مصاحبه‌ها، از روش‌های بررسی توسط اعضا، مثلث‌سازی منابع داده‌ها<sup>۵</sup> و بازبینی توسط همکاران استفاده شده است (کیوی و کامپنهود، ۱۹۸۸، ترجمه نیک‌گهر، ۱۳۸۹). پایایی در مصاحبه در مراحل چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌شود. در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، از پایایی بازآزمون<sup>۶</sup> و روش توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار<sup>۷</sup> استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل تم

سؤال اصلی پژوهش این بود که مدل مناسب شناسایی و سنجش فرهنگ سازمانی استاندارد

- 
۱. Thematic Analysis
  ۲. Coding
  ۳. Themes
  ۴. Thematic Structures
  ۵. Data source triangulation
  ۶. Re-Test Reliability
  ۷. Inter-Coder Reliability

کردستان کدام است و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی در مدل موردنظر تأثیر دارند. به‌منظور پاسخ به این سؤال؛ پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری‌شده در قالب فایل ورد<sup>۱</sup> وارد نرم‌افزار ان‌ویو<sup>۲</sup> و برای انجام تحلیل، کدگذاری شد. پس از انجام ۱۶ مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسید و مصاحبه‌ها متوقف شد. در متن حاصل از انجام ۱۶ مصاحبه، تعداد ۳۲۵ کدگذاری صورت گرفت (مجموع تعداد گره‌ها<sup>۳</sup> در نرم‌افزار ان‌ویو). فرایند شناسایی کدها رفت و برگشتی بود. در متن مصاحبه‌ها برخی از کدهای شناسایی‌شده دارای چندین فراوانی بودند (که در نرم‌افزار در قالب مراجع<sup>۴</sup> نشان داده می‌شوند) به عبارت دیگر، از مجموع ۳۲۵ کدگذاری انجام‌شده (مجموع تعداد مراجع) تعداد ۲۶۸ کد منحصربه‌فرد بوده‌اند (مجموع تعداد گره‌ها). خلاصه‌ای از منابع مصاحبه در جدول ۳ آمده است. میانگین تعداد کدگذاری اولیه برای هر نفر ۱۷ و میانگین تعداد ارجاع‌ها برای هر نفر ۲۰ بوده است.

جدول ۳. گزارش خلاصه از منابع مصاحبه

| مصاحبه‌شوندگان | تعداد ارجاع‌ها | تعداد کدگذاری | تعداد پاراگراف‌ها | تعداد کلمات منبع |
|----------------|----------------|---------------|-------------------|------------------|
| اول            | ۳۱             | ۲۱            | ۳۴                | ۶۱۰              |
| دوم            | ۲۴             | ۲۱            | ۳۴                | ۵۲۵              |
| سوم            | ۲۴             | ۱۸            | ۳۳                | ۵۴۶              |
| چهارم          | ۱۷             | ۱۴            | ۲۸                | ۴۷۵              |
| پنجم           | ۲۱             | ۱۷            | ۳۰                | ۵۱۳              |
| ششم            | ۲۳             | ۱۷            | ۳۲                | ۶۱۹              |
| هفتم           | ۲۲             | ۱۹            | ۲۶                | ۳۴۴              |
| هشتم           | ۲۲             | ۱۹            | ۳۱                | ۶۱۹              |
| نهم            | ۱۹             | ۱۵            | ۲۷                | ۴۶۵              |

۱. Word

۲. QSR Nvivo ۱۰

۳. Nodes

۴. References

ادامه جدول ۳. گزارش خلاصه از منابع مصاحبه

| مصاحبه‌شوندگان | تعداد ارجاع‌ها | تعداد کدگذاری | تعداد پاراگراف‌ها | تعداد کلمات منبع |
|----------------|----------------|---------------|-------------------|------------------|
| دهم            | ۲۳             | ۲۱            | ۲۳                | ۴۳۸              |
| یازدهم         | ۱۱             | ۹             | ۲۱                | ۲۴۸              |
| دوازدهم        | ۲۱             | ۱۹            | ۲۶                | ۴۰۷              |
| سیزدهم         | ۱۶             | ۱۳            | ۲۱                | ۲۸۲              |
| چهاردهم        | ۱۶             | ۱۵            | ۲۰                | ۳۳۰              |
| پانزدهم        | ۱۸             | ۱۵            | ۲۴                | ۴۶۱              |
| شانزدهم        | ۱۷             | ۱۵            | ۲۷                | ۳۳۶              |

گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی‌شده براساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۶۰ مفهوم استخراج شد که در نرم‌افزار در قالب گره آزاد<sup>۱</sup> مشخص می‌شوند. درنهایت مفاهیم شناسایی‌شده مانند «شناسایی توانمندی‌های کارکنان» براساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع موردبررسی و باتوجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب تم‌ها یا برحسب نیاز در قالب تم‌های فرعی مانند «توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی» و سپس تم‌های اصلی مانند «بعد انسان‌گرایی» دسته‌بندی شدند. این فرایند تا زمانی ادامه پیدا کرد که تمامی مفاهیم به تم‌های مربوطه تخصیص یابند. در پژوهش حاضر پس از تخصیص کلیه مفاهیم به تم‌های فرعی و سپس دسته‌بندی تم‌های فرعی در قالب تم‌های اصلی، فرایند مذکور چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت. درواقع تم‌های فرعی و تم‌های اصلی بارها پالایش شده و در مواردی تفکیک، ترکیب، حذف و اضافه شدند. تا درنهایت یک نقشه تماتیک راضی‌کننده از داده‌ها به دست آمد. این نقشه تماتیک شامل ۶۰ مفهوم، ۱۵ تم فرعی و ۵ تم اصلی است.

### نتایج دلفی فازی برای اعتبارسنجی الگوی طراحی شده

برای اطمینان از اینکه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها واقعی بوده و

۱. Free Node



برای رسیدن به اجماع در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده و بررسی اعتبار مدل اولیه، از فن دلفی فازی استفاده شد. فن دلفی فازی هم در سطح مؤلفه‌ها و هم در سطح شاخص‌ها مورد استفاده قرار گرفت که در ادامه مراحل و نتایج دلفی فازی در سطح مؤلفه‌ها ارائه شده است. پرسشنامه دلفی فازی با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مؤلفه‌های شناسایی شده، طراحی شد، لذا خبرگان از طریق متغیرهای کلامی نظیر: (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) میزان موافقت خود را ابراز نمودند.

اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده است:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4} \quad \text{فرمول (۱) فرمول مینکوسکی:}$$

### نظرسنجی مرحله نخست مربوط به مؤلفه‌ها

در این مرحله، مؤلفه‌های شناسایی شده، در قالب پرسشنامه به خبرگان ارسال و میزان موافقت آنها با مؤلفه‌ها اخذ شد. با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در پرسشنامه و با استفاده از فرمول‌های ۲ و ۳ میانگین فازی هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شده است

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_r^{(i)}, a_p^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{فرمول (۲)}$$

$$A_{ave} = (m_1, m_r, m_p) = (\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_r^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_p^{(i)}) \quad \text{فرمول (۳)}$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$  ام و  $A_{ave}$  میانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است.

### نظرسنجی مرحله دوم مربوط به مؤلفه‌ها

در این مرحله، پرسشنامه دوم تهیه شد و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال شد. خبرگان نیز مجدداً نظراتشان را در مورد مؤلفه‌ها ارائه کردند. نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه شده در مرحله دوم با استفاده از فرمول‌های (۱) و (۲ و ۳) مورد تحلیل قرار گرفته و در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم مربوط به مؤلفه‌ها

| مؤلفه‌ها                                      | میانگین فازی مثلثی<br>(m, α, β) | میانگین فازی<br>زدایی شده | اختلاف<br>مرحله<br>اول و<br>دوم |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| ۱ جهت راهبردی                                 | ( ۰/۱۵۸۳ ، ۰/۲ ، ۰/۷۵ )         | ۰/۷۳۹۵۷۵                  | ۰/۰۳۶۷                          |
| ۲ مأموریت‌های سازمان                          | ( ۰/۱۱۶۶ ، ۰/۱۷۹۱ ، ۰/۷۰۸۳ )    | ۰/۶۹۲۶۷۵                  | ۰                               |
| ۳ هدف‌مداری                                   | ( ۰/۰۸۳۳ ، ۰/۱۸۷۵ ، ۰/۷۷۰۸ )    | ۰/۷۴۴۷۵                   | ۰/۰۳۶۵                          |
| ۴ احساس تعلق، رضایت و رفتار شهروند<br>سازمانی | ( ۰/۱۱۶۶ ، ۰/۲ ، ۰/۷۵ )         | ۰/۷۲۹۱۵                   | ۰                               |
| ۵ توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی            | ( ۰/۱۱۶۶ ، ۰/۱۷۹۱ ، ۰/۶۶۶ )     | ۰/۶۵۰۹۷۵                  | ۰/۰۹۹                           |
| ۶ روابط انسانی                                | ( ۰/۱۲۹۱ ، ۰/۱۷۰۸ ، ۰/۷۵ )      | ۰/۷۳۹۵۷۵                  | ۰/۰۵۷۷                          |
| ۷ ارزش‌مداری                                  | ( ۰/۰۷۵ ، ۰/۲ ، ۰/۷۳۳۳ )        | ۰/۷۹۲۰۵                   | ۰/۱۳۵۸۵                         |
| ۸ ارزشیابی و کنترل                            | ( ۰/۰۹۱۶ ، ۰/۲۱۶۶ ، ۰/۷۹۱۶ )    | ۰/۷۶۰۳۵                   | ۰/۰۲۰۹                          |
| ۹ قانون‌مداری                                 | ( ۰/۱۳۷۵ ، ۰/۱۷۹۱ ، ۰/۶۲۵ )     | ۰/۶۱۴۶                    | ۰/۱۶۶۶۵                         |
| ۱۰ یکپارچگی و نظام‌های مدون                   | ( ۰/۱۱۲۵ ، ۰/۱۷۵ ، ۰/۶۶۶ )      | ۰/۶۵۰۹۷۵                  | ۰                               |
| ۱۱ دانایی‌محوری                               | ( ۰/۰۹۵۸ ، ۰/۱۷۹۱ ، ۰/۶۶۶ )     | ۰/۶۴۵۷۷۵                  | ۰/۰۸۳۴                          |
| ۱۲ نقش رهبری در سازمان                        | ( ۰/۰۸۷۵ ، ۰/۲۱۲۵ ، ۰/۷۹۱۶ )    | ۰/۷۶۰۳۵                   | ۰/۰۹۳۷                          |
| ۱۳ نوآوری و خلاقیت                            | ( ۰/۱۰۴۱ ، ۰/۱۶۶۶ ، ۰/۶۸۷۵ )    | ۰/۶۷۱۸۷۵                  | ۰/۰۰۵۲۲۵                        |
| ۱۴ جهان‌بینی اسلامی                           | ( ۰/۰۷۵ ، ۰/۲ ، ۰/۸۳۳۳ )        | ۰/۸۰۲۰۵                   | ۰/۰۹۳۷۷۵                        |
| ۱۵ سیاسی‌کاری                                 | ( ۰/۱۳۷۵ ، ۰/۲ ، ۰/۷۰۸۳ )       | ۰/۶۹۲۶۷۵                  | ۰/۰۴۱۷                          |

باتوجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد، در این صورت، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین، ۲۰۰۲). باتوجه به فرمول (۴) میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم به شرح جدول ۶ می‌باشد

$$\text{فرمول (۴)} \quad s(A_{m_{12}}, A_{m_{13}}) = \left| \frac{1}{3} [(a_{m_{21}} + a_{m_{22}} + a_{m_{23}}) - (a_{m_{11}} + a_{m_{12}} + a_{m_{13}})] \right|$$

همان گونه که جدول ۴ نشان می‌دهد در ۱۳ مؤلفه، اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند

و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم کم تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بود، لذا نظرسنجی درخصوص مؤلفه های فوق متوقف شد.

### نظرسنجی مرحله سوم مربوط به مؤلفه ها

در این مرحله پرسشنامه سوم تهیه شد و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال شد. با این تفاوت که در این مرحله از مؤلفه های موجود در مرحله قبل، ۱۳ مورد متوقف شد و نظرسنجی در مورد ۲ مؤلفه باقیمانده صورت گرفته است. باتوجه به فرمول های (۱، ۲ و ۳) میانگین فازی نتایج شمارش داده ها در جدول ۵ آورده شده است. باتوجه به فرمول (۴) چنگ و لین، میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم به شرح جدول ۵ است. همان طور که جدول نشان می دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم برای مؤلفه قانون مداری کم تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) است، لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می شود؛ اما باتوجه به اختلاف نظر به دست آمده برای مؤلفه ارزش مداری که بیشتر از ۰/۱ است، مؤلفه یادشده از این تحقیق، کنار گذاشته می شود.

جدول ۵. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از مرحله سوم نظرسنجی مربوط به مؤلفه ها

| مؤلفه ها |             | میانگین فازی مثلثی<br>(m, α, β) |        |   |        |   | میانگین فازی<br>زدایی شده | اختلاف مرحله<br>دوم و سوم |
|----------|-------------|---------------------------------|--------|---|--------|---|---------------------------|---------------------------|
| ۱۱       | قانون مداری | (                               | ۰/۱۱۶۶ | ، | ۰/۱۷۹۱ | ، | ۰/۶۶۶)                    | ۰/۶۵۰۹۷۵                  |
| ۲۲       | ارزش مداری  | (                               | ۰/۱۴۶۴ | ، | ۰/۱۷۹۱ | ، | ۰/۹۶۶)                    | ۰/۶۸۰۹۷۵                  |

نتایج دلفی فازی نشان داد در مورد ۱۴ مورد از مؤلفه های استخراج شده از مصاحبه ها، اجماع وجود داشته است، بنابراین این مؤلفه ها را می توان به عنوان مؤلفه های الگوی نهایی شده فرهنگ سازمانی در نظر گرفت. محاسبات دلفی فازی برای ۶۰ شاخص به دست آمده هم انجام شد که باتوجه به زیاده بودن تعداد شاخص ها از ذکر محاسبات آنها خودداری می شود. باید اشاره کرد اختلاف میانگین نظرات مرحله دوم و سوم خبرگان برای شاخص های: ارزش های اخلاقی، باید و نبایدهای سازمانی، سلسله مراتب اداری، توجه به مسائل علمی، رهبری تحکمی و تقوای الهی

بالای یک‌دهم بود که این نتایج حاکی از آن است که این موارد جزء شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی نیستند و از شاخص‌های مدل حذف شدند. بنابراین، مدل تأییدشده از طریق دلفی فازی شامل ۵ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۵۴ شاخص می‌باشد.

### استانداردسازی ابعاد و مؤلفه‌ها از طریق متخصصان موضوعی

بعد از مرحله دلفی فازی، فهرست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان خارج از سازمان (۷ نفر از اساتید دانشگاه و ۳ نفر از مدیران وزارت کشور) که در دسترس بوده و با مبانی نظری فرهنگ‌سازمانی آشنا بودند، قرار گرفت. اساتید از دانشگاه‌های علامه طباطبائی، بوعلی سینای همدان، مازندران، کردستان و در رشته‌های مدیریت و علوم تربیتی بودند. خبرگان وزارت کشور هم کسانی بودند که در اجرا، خط‌مشی‌ها را خوب می‌دانستند و ذی‌نفع هم نبودند. از این تعداد ۸ نفر همکاری کردند و نظراتشان را به پژوهشگر منعکس نمودند؛ که اصلاحات انجام‌شده به این شرح است: خط‌مشی به‌جای جهت راهبردی؛ اقتصادی به‌جای مسائل اقتصادی؛ فرهنگ آینده‌نگری به‌جای فرهنگ آرمان‌گرا؛ صمیمیت بین کارکنان به‌جای ارتباطات سازنده و صمیمیت بین کارکنان؛ فرهنگ شهروندگرایی به‌جای فرهنگ انسان‌گرایی؛ ارزش‌های اسلامی به‌جای جهان‌بینی اسلامی؛ رضایت شغلی به‌جای رضایت شغلی و داشتن نشاط؛ حمایت سازمان از کارمند به‌جای وفاداری سازمان به کارمند؛ تمرکز در تصمیم‌گیری به‌جای تصمیم‌گیری در رأس. خبرگان اشاره‌شده نسبت به نام‌گذاری ۷۳ مورد باقیمانده از فهرست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها رضایت داشته و اعلام کردند که اصطلاحات به‌کارگرفته‌شده، علمی و مرتبط با ادبیات فرهنگ‌سازمانی است. با اصلاحات انجام‌گرفته از صحیح و مناسب بودن معادل و اصطلاحات انتخاب‌شده برای نام‌گذاری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل طراحی‌شده، اطمینان حاصل شد. به‌این ترتیب مدل نهایی سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان به شرح جدول ۶ ارائه می‌شود.

جدول ۶. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای مدل فرهنگ سازمانی استاندارد کردستان

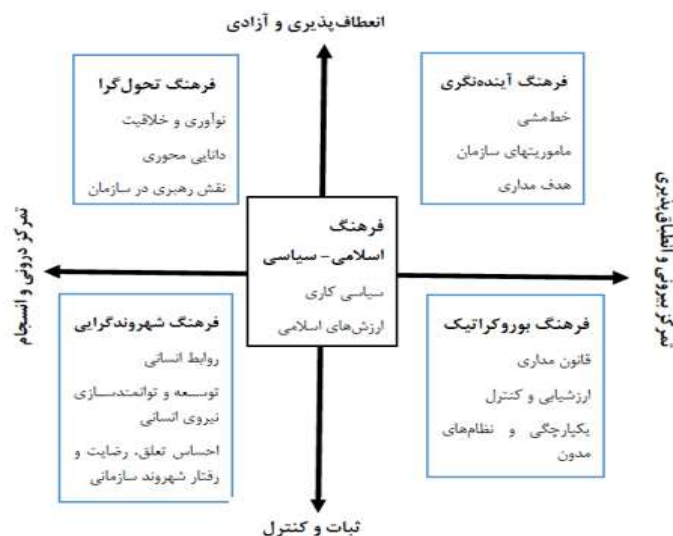
| ردیف | عنوان ابعاد          | عنوان مؤلفه‌ها                           | عنوان شاخص‌ها                                                                                                                      |
|------|----------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | فرهنگ آینده‌نگری     | خط‌مشی                                   | برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان، بهره‌وری، اقتصادی                                                                                      |
|      |                      | مأموریت‌های سازمان                       | اجرای سیاست‌های دولت، حفظ امنیت مردم                                                                                               |
|      |                      | هدف‌مداری                                | روشن و شفاف‌بودن اهداف نزد کارکنان، همسویی امور با اهداف تعیین شده                                                                 |
| ۲    | فرهنگ شهروندگرایی    | روابط انسانی                             | احترام به ارباب‌رجوع، صمیمیت بین کارکنان، انتقادپذیری، برگزاری مراسم، تعامل مدیر با کارکنان، حریم خصوصی کارکنان، حفظ کرامت کارکنان |
|      |                      | توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی         | آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص، خودکنترلی، رشد و شکوفایی کارکنان، شناسایی توانمندی‌های کارکنان، نیازسنجی آموزشی                  |
|      |                      | احساس تعلق، رضایت و رفتار شهروند سازمانی | جامعه‌پذیری، رضایت شغلی، علاقه به کار، مسئولیت‌پذیری، حمایت سازمان از کارمند، وفاداری کارمند به سازمان، هویت سازمانی اعضا          |
| ۳    | فرهنگ بوروکراتیک     | قانون‌مداری                              | تبعیت‌پذیری کارکنان، تمرکز در تصمیم‌گیری، رعایت قوانین، شایسته‌سالاری، شفافیت فرایند ارتقا، نظم و سازمان‌یافته‌بودن امور           |
|      |                      | ارزشیابی و کنترل                         | تدوین شاخص‌های صحیح ارزشیابی عملکرد، تشویق و پاداش مناسب، نظام ارزیابی عملکرد، نظارت                                               |
|      |                      | یکپارچگی و نظام‌های مدون                 | اجماع روی مسائل مهم، ارتباط هدفمند زیر نظام‌ها، انسجام بین واحدهای سازمانی، شبکه اطلاعاتی هوشمند                                   |
| ۴    | فرهنگ تحول‌گرا       | نوآوری و خلاقیت                          | ایده‌پروری، تشویق خطرپذیری، میل به تغییر                                                                                           |
|      |                      | دانایی محوری                             | توجه به تخصص و یادگیری                                                                                                             |
|      |                      | نقش رهبری در سازمان                      | ایجاد انگیزه، ایجاد جوی اعتماد آمیز، تیم‌سازی و مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری                                                  |
| ۵    | فرهنگ اسلامی - سیاسی | سیاسی‌کاری                               | اثرگذاری بر کارکنان، کسب قدرت و گروه‌های سیاسی                                                                                     |
|      |                      | ارزش‌های اسلامی                          | صداقت و عدالت سازمانی                                                                                                              |

## بحث و نتیجه‌گیری

برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از کنکاش ذهن مدیران و کارکنان استانداری کردستان و فرمانداری‌های تابعه و تحلیل تم مصاحبه‌های صورت گرفته با آنها استفاده شد. بعد از مرور ادبیات تحقیق، باتوجه به دلایل ذکرشده، مدل فرهنگ‌سازمانی دنیسون به‌عنوان راهنمای محقق و مدل مفهومی انتخاب شد. با تحلیل مصاحبه‌ها، پنجاه و چهار مضمون استخراج شد که این مضامین در قالب چهارده تم فرعی طبقه‌بندی شدند و نهایتاً مؤلفه‌ها هم در یک دسته‌بندی کلی‌تری قرار گرفتند. به‌این‌ترتیب، پنج بعد اصلی شامل فرهنگ آینده‌نگری، فرهنگ شهروندگرایی، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ تحول‌گرا و فرهنگ اسلامی-سیاسی برای مدل سنجش فرهنگ‌سازمانی استانداری کردستان، شناسایی شد. مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر کدام از ابعاد در جدول ۸ مشاهده می‌شود. این نتایج با بخشی از یافته‌های زارع، ابراهیمی، سنجقی و رمضان (۱۳۹۶) که در مطالعه خود پنج بعد، شامل: فرهنگ رابطه‌مدار؛ فرهنگ دانش‌محور؛ فرهنگ بازارمحور؛ فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ ارزش‌محور را شناسایی کردند؛ هم‌راستا است. به‌نظر می‌رسد، تفاوت در ماهیت و رسالت دو سازمان، منجر به این شده است که فرهنگ دانش‌محور و بازارمحور در تحقیق زارع، ابراهیمی، سنجقی و رمضان (۱۳۹۶) به‌عنوان ابعاد فرهنگی غالب در آن سازمان، مطرح باشد. همچنین با تحقیق نیکوکار، سلطانی و نیاوند (۱۳۹۲) که الگوی بومی با پنج بعد شامل: فرهنگ آرمان‌گرا، فرهنگ تعالی‌گرا، فرهنگ تحول‌گرا، فرهنگ قانون‌گرا و فرهنگ مکتبی برای شناخت و سنجش فرهنگ‌سازمانی، سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران را پیشنهاد دادند و مطالعه پارکر و برادلی (۲۰۰۰) با هدف فهم فرهنگ‌سازمانی در شش سازمان بخش دولتی کوئیزلند استرالیا، دریافتند که سازمان‌های دولتی همچنان بر ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی بوروکراتیک یا سلسله‌مراتبی تأکید دارند، همسو است.

هوک، اخترازمان خان و مولا (۲۰۱۳) هم نتیجه گرفتند که مدل فرهنگ‌سازمانی توسعه‌یافته از منظر اسلام دارای ویژگی‌هایی مثل عدالت و صداقت است که با نتایج شاخص‌های مؤلفه ارزش‌های اسلامی مطابقت دارد. برای اعتبارسنجی کیفی مدل اولیه، به‌خاطر دقت بالا و کاهش

سوگیری‌ها از فن دلفی فازی استفاده شد. بعد از مرحله دلفی فازی، فهرست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در اختیار خبرگان خارج از سازمان قرار گرفت و باتوجه به نظرات آنها، اصلاحاتی در نام‌گذاری تعدادی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل طراحی شده انجام شد. مدل نهایی پژوهش به شرح شکل ۲ است.



شکل ۲. مدل نهایی فرهنگ سازمانی استانداری کردستان

بحث و نتیجه‌گیری در مورد هر کدام از ابعاد مدل تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شود:

**فرهنگ آینده‌نگری؛** شامل مؤلفه‌های خط‌مشی، مأموریت‌های سازمان و هدف‌مداری است. برای هر سازمان، رسالت وجودی منحصر به فردی تعریف شده است. باتوجه به این مطلب، توجه بیشتر نظریه‌پردازان مدیریت در ایجاد الگوهای فرهنگ سازمانی به بعد هدف‌گرایی و تحقق رسالت سازمان در قالب واژگانی مثل بعد مشتری‌مداری پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، بعد عقلایی کوئین (۱۹۸۵) و فرهنگ مأموریتی دنیسون (۱۹۹۵) توجه شده است.

**فرهنگ تحول‌گرا؛** شامل مؤلفه‌های نوآوری و خلاقیت، دانایی محوری و نقش رهبری در سازمان است. از موضوعاتی که در چند سال اخیر مورد توجه مدیران سازمان‌های موفق قرار گرفته

است، موضوع نحوه تعامل سازمان با محیط پیرامون خود بوده است. جهان پرتلاطم امروز، فرصت‌ها و تهدیدهای گوناگونی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد. به این منظور مدیران برای پرهیز از رویارویی با تهدیدات و بهره‌گیری مناسب از فرصت‌های محیطی بر آن شده‌اند تا با ایجاد فرهنگی متناسب، ارتباط با محیط را مطلوب و ایدئال سازند و بر منافع سازمانی خود بیفزایند (فرهی بوزنجانی، سهرابی و حق‌جو، ۱۳۹۴). با نگاهی به الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی مشاهده می‌شود که موضوع انطباق با محیط با عناوینی از قبیل: سازگاری، انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری و یادگیرنده، به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی مطرح می‌شود (نیکوکار، سلطانی و نیاوند، ۱۳۹۲: ۱۵۱) که برای نمونه این موضوع در مدل هافستد به نام ریسک‌پذیری مطرح شده است (هافستد و همکاران، ۱۹۹۰).

**فرهنگ بوروکراتیک؛** شامل مؤلفه‌های قانون‌مداری، ارزش‌یابی و کنترل و یکپارچگی و نظام‌های مدون است. یکی از نمادی‌ترین خصایص سازمان‌های بزرگ، وجود نظام بوروکراسی و اداری در آنهاست. در سازمان‌های بزرگ برای دستیابی به نظم و هماهنگی لازم بین واحدهای سازمان، رویه‌ها و اصول رسمی تعریف می‌شود که با تکیه بر آنها می‌توان حسن جریان عملیات را در روندی مسالمت‌آمیز تضمین کرد. در اغلب الگوهای فرهنگ سازمانی از این محور در قالب الفاظ گوناگونی نام برده شده است؛ مثلاً فرهنگ نقشی چارلز هندی (۱۹۹۱)، فرهنگ سلسله‌مراتبی کوئین (۱۹۸۵) و فرهنگ مبتنی بر تداوم یا سازگاری دنیسون (۱۹۹۵).

**فرهنگ شهروندگرایی؛** شامل مؤلفه‌های روابط انسانی، توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی و احساس تعلق، رضایت و رفتار شهروند سازمانی، است. در هزاره سوم، سازمان‌ها به جای تأکید و توجه بیش‌ازحد بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تأکید داشته و به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایداری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق نمایند (زارع، ابراهیمی، سنجقی و رمضان، ۱۳۹۶: ۳۴) مدیران سازمان‌ها با اعتقاد به این منبع باارزش سازمانی، فعالیت‌های گسترده‌ای در ارتباط با رشد، توسعه و هدایت کارکنان سازمان انجام داده‌اند. فرهنگ سازمانی انسان‌گرا که ناشی از جنبش روابط انسانی، «التون مایو» است؛ محور اصلی ارزش‌های این فرهنگ توجه به



نیازها و عواطف انسانی در سازمان است (سپهوند، شمس و عارف‌نژاد، ۱۳۹۶). نگاهی به مدل‌هایی که برای سنجش فرهنگ سازمانی طراحی شده است، این واقعیت را آشکار می‌کند که اغلب الگوها به بعد منابع انسانی و اهمیت آن در باروری و بالندگی سازمانی توجه زیادی کرده‌اند و با مضامینی همچون بهره‌وری انسانی پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، توافق کوئین (۱۹۸۵)، بعد باشگاهی سونن‌فیلد و کامرون و کوئین (۱۹۹۸)، بعد مشارکتی دنیسون (۱۹۹۵) و گروهی رابینز (۱۹۹۱)، از آن نام برده‌اند.

**فرهنگ اسلامی - سیاسی؛** شامل مؤلفه‌های سیاسی کاری و ارزش‌های اسلامی است. برای تبیین الگوی فرهنگ سازمانی، باید مبانی فکری و جهان‌بینی اسلام مورد توجه قرار گیرد. (هوک، اختراالزمان خان و مولا، ۲۰۱۳، ص ۲۰۵). فرهنگ اسلامی - سیاسی که به مدل مفهومی اولیه اضافه شده است، به ساحت درونی سازمان اشاره دارد. در این فرهنگ؛ اهداف، سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و انجام وظایف سازمانی بر پایه مبانی دستورهای مکتب اسلام، قانون اساسی و سیاست‌های دولت است. همان‌طور که گفته شد، عباسی و همکاران (۲۰۱۰) بیان کردند که فقدان ارزش‌های اسلامی در فرهنگ سازمانی، دلیل بسیاری از مشکلات سازمان‌های امروزی است. وجود این بعد در مدل فرهنگ سازمانی استانداری کردستان، هم‌راستا با این یافته پژوهشی است.

با استناد به اینکه در مصاحبه‌های کیفی، یک مضمون هرچه فراوان‌تر تکرار شود، در نظر گوینده اهمیت بیشتری دارد (کیوی و کامپنهود، ۱۹۸۸، ترجمه نیک‌گهر، ۱۳۸۹: ۲۴۰)، باتوجه به نتایج این پژوهش، مفاهیم تشویق و پاداش مناسب، شایسته‌سالاری، آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص، تیم‌سازی، رشد و شکوفایی کارکنان، تعامل مدیر با کارکنان، احترام به ارباب‌رجوع، انتقادپذیری، ایده‌پروری و ارزش‌های اخلاقی، در مصاحبه‌ها بیشتر تکرار شده‌اند که نشان می‌دهد این مفاهیم از نظر مدیران و کارکنان استانداری کردستان و فرمانداری‌های تابعه، کلیدی و باید در طراحی مدل سنجش فرهنگ سازمانی استانداری کردستان بیشتر مورد توجه قرار گیرند که در ادامه مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

مفهوم تشویق و پاداش مناسب، ذیل بعد فرهنگ بوروکراتیک و مؤلفه ارزشیابی و کنترل قرار

دارد. به نظر رابینز (۲۰۰۶)، ترجمه پارسائیان و اعرابی، (۱۳۹۲) جهت‌گیری نظام تشویق بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. اکثر مصاحبه‌شوندگان اعلام می‌کردند که ضعف اصلی سازمان، نبود تنبیه و تشویق است، کارمندان زبده تشویق نمی‌شوند. پاداش براساس کار درست و هنجارمند و تقویت انگیزه کارکنان انجام نمی‌شود. دومین مفهومی که از دید مدیران و کارکنان استانداری کردستان و فرمانداری‌های تابعه موجب ارتقای فرهنگ سازمانی و انگیزه‌بخشی می‌شود، حرکت به سمت شایسته‌سالاری است. این مفهوم نیز ذیل بعد فرهنگ بوروکراتیک و مؤلفه قانون‌مداری قرار دارد. کوئین (۱۹۸۵) شایسته‌سالاری در سازمان را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های فرهنگی بعد عقلایی، مطرح می‌کند. به اعتقاد غالب مصاحبه‌شوندگان، به تعداد کمی از کارکنان که شایستگی دارند، ارتقای شغلی و مدیریتی می‌دهند. علی‌رغم تأکید بر اهمیت این موضوع، اعتقاد داشتند که شایسته‌سالاری و لیاقت‌مداری در استانداری کردستان خیلی رعایت نمی‌شود. سومین مفهوم بااهمیت از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص است. این مفهوم ذیل بعد فرهنگ شهروندگرایی و مؤلفه توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی دسته‌بندی شده است. اکثریت مدیران و کارمندان بر این نکته تأکید داشتند که آموزش‌های صحیح و موردنیاز، بر تقویت فرهنگ سازمانی استانداری کردستان تأثیر می‌گذارد و در این راستا برای متعهد و متخصص شدن کارکنان و مدیران خود، باید برآموزش سرمایه‌گذاری نمایند. برزعلی و یزدان‌مقدم (۱۳۹۳)؛ دیلمقانی، فهم‌نیا و ایوبی اردکان (۱۳۹۵) نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیده بودند که آموزش برای گسترش ارزش‌های فرهنگی، ابزاری کاربردی است.

در بعد فرهنگ تحول‌گرا، یکی از مفاهیم اساسی، تیم‌سازی است. اعتقاد کارکنان استانداری کردستان بر مشارکت و انجام فرایندها به‌صورت کار تیمی است. کانتر (۱۹۸۳)، شاین (۲۰۱۰) و دنیسون (۲۰۱۲) در مطالعاتی که روی فرهنگ سازمانی انجام دادند، به تشکیل تیم و انجام فعالیت‌ها به‌صورت تیمی تأکید داشتند. همان‌گونه که در پیشینه موضوع هم ذکر شد، مختاران و دهدری (۱۳۹۴) در تحقیق شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، دریافتند که فرهنگ سازمانی در برخی شاخص‌ها از جمله تیم‌گرایی نیازمند

بهبود است. یکی دیگر از مفاهیمی که اغلب مدیران و کارکنانی که با آنها مصاحبه انجام شد بر آن تأکید داشتند، توجه به رشد و شکوفایی کارکنان بود. مسئله‌ای که کانتر (۱۹۸۳) و واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳) هم آن را برای توسعه فرهنگ سازمانی مهم می‌دانند. مصاحبه‌شوندگان اعلام کردند که فرایند رشد و ارتقای شخصی افراد باید دارای سازوکار مشخص، روشن و عادلانه‌ای باشد. این مفهوم ذیل بعد فرهنگ شهروندگرایی و مؤلفه توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی قرار دارد. طبق نظر پاسخگویان، تعامل مدیر با کارکنان که در زیرمجموعه بعد فرهنگ شهروندگرایی و مؤلفه روابط انسانی قرار دارد، یکی دیگر از مفاهیم حائز اهمیت در تدوین مدل فرهنگ سازمانی استانداری کردستان است. عامل بودن مدیران ارشد و میانی به رعایت اخلاق، صداقت در گفتار و رفتار، اهداف و ارزش‌های سازمانی و توجه به حل مشکلات همکاران، از مهم‌ترین عوامل شکوفایی و ارتقای فرهنگ سازمانی خواهد بود.

در بعد شهروندگرایی، مفهوم احترام به ارباب رجوع که در زیرمجموعه مؤلفه روابط انسانی قرار دارد، مضمون دیگری بود که در سخنان مصاحبه‌شوندگان تکرار می‌شد و اظهار می‌کردند که برای تکریم، راهنمایی و احترام به ارباب رجوع، جلسات در وقت اداری برگزار نمی‌شود و مدیران باید در این زمینه پیشرو باشند. هم‌راستا با این موضوع، زارعی متین، جندقی، خنیفر و حیدری (۱۳۹۰)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، گیلپی و همکاران (۲۰۰۸) و دنیسون (۲۰۱۲) در پژوهش‌های خود مؤلفه‌ای را با عنوان مشتری‌مداری و رضایت مشتری در مدل فرهنگ سازمانی، ذکر نمودند. مفاهیم دیگری که بیشتر مصاحبه‌شوندگان اعلام کردند که باید در مدل فرهنگ سازمانی استانداری کردستان گنجانده شود؛ انتقادپذیری و ایده‌پروری بود. مفهوم انتقادپذیری ذیل بعد فرهنگ شهروندگرایی و مؤلفه تعامل مدیر با کارکنان؛ مفهوم ایده‌پروری ذیل بعد فرهنگ تحول‌گرا و مؤلفه نوآوری و خلاقیت دسته‌بندی شده است. کارکنان و مدیران استانداری و فرمانداری‌های تابعه اعتقاد داشتند که فضای نقدپذیری بر سازمان حاکم نیست و نمی‌توانید نقدهای منصفانه را هم بگویید. همچنین بر اهمیت ایجاد سامانه نظام پیشنهادها و اتاق فکر برای دریافت راهکار، ایده‌ها و خلاقیت کارکنان و اجرایی نمودن ایده‌های برتر، اشاره داشتند.

## راهکارهای ارتقای فرهنگ سازمانی

باتوجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های مستخرج از پنج بعد اصلی فرهنگ سازمانی و فراوانی تکرار آنها که نشان‌دهنده اهمیتشان از دید مصاحبه‌شوندگان است، می‌توان وضعیت فرهنگ سازمانی مطلوب استانداری کردستان را به صورت خلاصه به شرح جدول ۷ تشریح نمود.

جدول ۷. تحلیل وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی استانداری کردستان

| ابعاد           | راهکارهای ارتقای فرهنگ سازمانی                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بعد بوروکراتیک  | ایجاد سازوکاری برای تشویق و پاداش مناسب در برابر عملکرد مطلوب<br>تأکید بر شایسته‌سالاری (شناخت استعداد، توانایی، تخصص و تجربه و به کارگیری کارکنان<br>استانداری کردستان و فرمانداری‌های تابعه در پست‌های سازمانی مناسب)                   |
| بعد شهروندگرایی | تأکید بر آموزش، تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه قابلیت‌های سرمایه انسانی<br>توجه به رشد و شکوفایی و ارتقای کارکنان<br>تکریم و احترام به ارباب رجوع<br>فراهم‌نمودن فضای انتقادپذیری و نقد منصفانه در جهت حرکت به سمت توسعه و تعالی سازمان |
| بعد تحول‌گرا    | انجام فعالیت‌ها به صورت کار تیمی<br>ایجاد سامانه نظام پیشنهادها و اتاق فکر برای دریافت راهکار، ایده‌ها و خلاقیت کارکنان و<br>اجرایی نمودن ایده‌های برتر                                                                                   |

## پیشنهادهای کاربردی

۱. مدیران ارشد استانداری کردستان از نتایج این پژوهش می‌توانند در تصمیم‌گیری برای تغییر فرهنگ سازمانی و نحوه تعاملات سازنده با منابع انسانی سازمان، استفاده نمایند.
۲. از طریق مدل بومی طراحی شده فرهنگ سازمانی استانداری کردستان، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی استانداری در سال‌های آینده سنجیده و نتایج آن با یافته‌های این پژوهش در جهت تقویت ابعاد ضعیف فرهنگ سازمانی، مقایسه شود.

## منابع

- برزعلی، پوریا و یزدان مقدم، جواد (۱۳۹۳)، رابطه فرهنگ سازمانی با آموزش های سازمانی، همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران: انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- پور بابایی، زهره (۱۳۸۲)، فرهنگ سازمانی و کارکردهای آن، رشد آموزش علوم اجتماعی، سال سوم، شماره سوم: ۳۷ - ۵۲.
- دیلمقانی، میترا؛ فهیم نیا، فاطمه و ایوبی اردکان، محمد (۱۳۹۵)، طراحی مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال چهاردهم، شماره دوم: ۳۸۹ - ۴۰۷.
- رابینز، اس. پی. (۲۰۰۶)، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها) جلد های دوم و سوم، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی (۱۳۹۲)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ شانزدهم.
- رحیم نیا، فریبرز و عزیزاده، مسعود (۱۳۸۸)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی، سال دهم، شماره اول: ۷۹ - ۱۰۱.
- زارع، امین؛ ابراهیمی، مسیح؛ سنجقی، محمد ابراهیم و رمضان، مجید (۱۳۹۶)، مدیریت فرهنگ سازمانی: ارائه یک چارچوب منسجم کیفی کمی به عنوان راهنمای طراحی الگوی فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال پنجم، شماره اول: ۳۳ - ۶۴.
- زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ خنیفر، حسین و حیدری، فائزه (۱۳۹۰)، طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت های مشتری محور، مدیریت دولتی، سال سوم، شماره اول: ۵۷ - ۷۴.
- سپهوند، رضا؛ شمس، زهرا و عارف نژاد، محسن (۱۳۹۶)، تاثیر فرهنگ سازمانی (انسان گرا، موفقیت گرا) بر نوآوری با نقش میانجی شادی کارکنان، مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره چهارم: ۱۳۱ - ۱۶۰.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سهرابی، محمد و حق جو، غلام حسین (۱۳۹۴)، تبیین فرهنگ سازمانی ناجا، پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی، سال هشتم، شماره دوم: ۶۳ - ۱۰۲.

فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا و هوشنگی، مهدی (۱۳۹۶)، سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ششم، شماره دوم: ۱-۲۵

فرهی، علی؛ فضائی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴)، معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره چهار: ۳۱-۶۴.

کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک. وان. (۱۹۸۸)، *روش تحقیق در علوم اجتماعی* (نظری و عملی)، چاپ پنجم، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، (۱۳۸۹)، تهران: نوتیا.

گیلهام، ب. (۲۰۰۹). *مصاحبه پژوهشی* (ترجمه محمود عبداللهزاده)، (۱۳۸۹)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.

مخبر دزفولی، حامد و عباسی، غلامرضا (۱۳۹۰)، بررسی فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی - اجتماعی زنان، *راهبرد فرهنگ*، سال چهارم، شماره سیزدهم: ۲۰۱-۲۱۶.

مختاران، ماهرخ و دهدری، رضا (۱۳۹۴)، شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، *فرایند نو*، سال پنجم، شماره پنجاه: ۹۱-۱۰۹.

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (۱۳۹۳)، *نقشه راه اصلاح نظام اداری مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری*، تهران: خانه نشر.

منوریان، عباس و بختایی، امیر (۱۳۸۶)، شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی). مقاله منتشر شده در *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران: ۱-۱۵.

نیکوکار، غلامحسین؛ سلطانی، محمدرضا و نیاوند، عباس (۱۳۹۲)، طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران، *مدیریت دولتی*، سال پنجم، شماره سوم: ۱۴۳-۱۶۳.

هندی، ج. (۱۹۹۱)، *خدایان مدیریت* (ترجمه کهزاد آذرهوش)، (۱۳۸۰)، نشر فرا.

Abbasi, A.S., Rehman, K.U. & Bibi, A. (۲۰۱۰), Islamic management model, *African Journal of Business Management*. ۴(۹), ۱۸۷۳-۱۸۸۲.

Caraballo, F.E. (۲۰۱۶). *Organizational Culture Comparisons Of China And The United States Using The Denison Organizational Culture Model*. (Unpublished doctoral dissertation). Alliant International University, San Francisco, California, Phd.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (۲۰۱۱). *Diagnosing and changing organizational culture: based on*

- the competing values framework** (۳<sup>th</sup> ed), San Francisco: Jossey-Bass.
- Cheng, C. H., & Lin, Y. (۲۰۰۲). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European journal of operational research*, ۱۴۲(۱), ۱۷۴-۱۸۶.
- Colon Riollano, C. (۲۰۱۲). **Uniformity of organizational culture with the Organizational Project Management Maturity Model: An exploratory investigation**. (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Phd.
- Davis, S.M. (۱۹۸۴). **Managing Corporate Culture**. Cambridge, MA: Ballinger.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (۱۹۹۵). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, ۶(۲), ۲۰۴-۲۲۳.
- Denison, D. R. (۱۹۹۷). **Corporate culture and organizational effectiveness**. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (۲۰۱۲). **Culture in the multinational corporations**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Finzel, H. W. (۱۹۸۹). **A descriptive model for discerning organizational culture**, (Unpublished doctoral dissertation). Fuller Theological Seminary University, Phd.
- Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R. and Neale W. (۲۰۰۸). Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, *European Journal of work and organizational psychology*.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., & Sanders, G. (۱۹۹۰). **Measuring organizational cultures: A quantitative and qualitative study across twenty cases**. *Administrative Sciences Quarterly*, ۳۵(۲) ۲۸۶- ۳۱۶.
- Hoque, N., Aktaruzzaman Khan, M., & Mowla, M. (۲۰۱۳). Organisational culture: features and framework from Islamic perspective. *Humanomics; Patrington*, ۲۹ (۳) ۲۰۲-۲۱۹.
- Kanter, R.M. (۱۹۸۳). **The changing masters: Innovation for productivity in the American Corporation**. New York: Simon and Schuster.
- Krober, A.L. & Kluckholn, C. (۱۹۵۲). **Culture: a critical review of concepts and definitions**, *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*, Vol. ۴۷, Harvard University, Cambridge, MA, ۱-۲۲۳.
- LaCasse, A. J. (۲۰۱۰). **A Multi Method Organizational Culture Analysis OF A State Correctional Institution Using A Modified Denison Organizational Culture Survey**. (Unpublished doctoral dissertation). Minnesota University, USA, Phd.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (۲۰۰۹). **ORGB** ۲۰۰۸-۲۰۰۹ edition. Mason, OH: South western Cengage Learning.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (۱۹۹۱). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Archives of*

- Management Journal**, ۳۴(۳), ۴۸۷-۵۱۶.
- Parker, R., Bradley, L. (۲۰۰۰) Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. **International Journal of Public Sector Management**, ۱۳(۲), ۱۲۵-۱۴۱.
- Peters, T. J., Waterman, J., & Robert, H. (۱۹۸۲). **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York, NY: Harper & Row, Publishers.
- Pettigrew, A.M. (۱۹۷۹). On studying organizational cultures. **Administrative Sciences Quarterly**, ۲۴, ۵۷۰-۵۸۱.
- Quinn, J. (۱۹۸۵). **Managing Innovation :Controlled Chaos**. Harvard Business Review.
- Robbins, p. stephon, "Management", third edition, prenticehall, ۱۹۹۱, P: ۷۵.
- Schein, E.H. (۱۹۸۵). **Organizational culture and leadership: A dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (۲۰۱۰). **Organizational culture and leadership** (۴th ed). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Taormina, R.J. (۲۰۰۸). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. **Leadership & Organization Development Journal**, ۲۹(۱), ۸۵-۱۰۲.
- Zabid Abdul Rashid, (۲۰۰۴). "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. ۲۵ Iss ۲ pp. ۱۶۱ - ۱۷۹
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (۱۹۹۳). **Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (۲۰۱۰). **Strategic management and business policy: Achieving sustainability** (۱۲th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education