



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۸)، زمستان ۱۴۰۲، صص. ۱۵۱-۱۸۴

## ارائه مدل شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقا فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی با رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

حسین بختیاری \*

محمد علی انصاری چشمه \*\*

محمد مهدی اسفندیاری \*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۲

مقاله برای اصلاح به مدت ۳ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.246195.3562

### چکیده

فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی، همانند روحی است که در کالبد این سازمان‌ها دمیده می‌شود و هویت، عملکرد و تعاملات آنها را شکل می‌دهد و نقشی حیاتی در موفقیت سازمان‌های دولتی دارد. هدف از این مقاله واکاوی مقوله فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. در این مقاله با مرور ادبیات و مبانی نظری فرهنگ سازمانی و جایگاه آن در نظام اداری فهرستی اولیه از مسائل حوزه فرهنگ سازمانی احصا گردید. در ادامه از طریق مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان مربوطه و با استفاده از روش تحلیل مضمون شبکه مسائل حوزه فرهنگ سازمانی نهایی گردید. در این مقاله با رویکردی جامع چالش‌های حوزه فرهنگ سازمانی نظام اداری کشور احصا گردیده و همچنین در مواردی که نیاز به نظرسنجی از خبرگان بود، از خبرگان حوزه اداری سازمان‌های مختلف در قالب مصاحبه و گروه کانونی نظرسنجی گردید. با عنایت به اینکه حل این مسائل در دستگاه‌های اجرایی می‌بایست براساس اولویت‌بندی انجام پذیرد؛ از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت‌بندی این مسائل استفاده کردیم. خروجی روش تحلیل مضمون به عنوان ورودی روش AHP قرار گرفته است. مدل سلسله مراتبی طراحی شده از سه سطح تشکیل شده است. در سطح اول هدف مسئله، در سطح دوم معیارهای اصلی و در سطح سوم گزینه‌ها قرار گرفته است. نتایج حاصله حاکی از این است که معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»، «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی»، «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی» به ترتیب اولویت اول تا سوم شناخته شدند. در سطح گزینه‌های مدل سلسله مراتبی که پایین‌ترین سطح مدل است، چالش‌های دستگاه‌های اجرایی در حوزه فرهنگ سازمانی قرار دارد. از میان ۱۹ چالش اصلی شناسایی شده، «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی» اولویت اول و «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» اولویت دوم را به خود اختصاص داده است. «بی توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ»، «عدم امکان توسعه فرهنگ سازمانی از طریق بروکراسی و تدوین ضوابط» در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

### واژگان کلیدی

تئوری سازمان؛ فرهنگ سازمانی؛ نظام اداری؛ فرآیند تحلیل سلسله مراتبی.

\* استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.  
(نویسنده مسئول)

h.bakhtiari@isu.ac.ir

0000-0003-0639-5173

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

m.aliansari@isu.ac.ir

0009-0000-5839-1479

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

m.esfandiari@isu.ac.ir

0009-0009-4671-4846

## مقدمه و بیان مسئله

درک اهمیت فرهنگ سازمانی، پیش‌نیاز موفقیت سازمان و برقراری ارتباط سالم و مؤثر با کارکنان و مشتریان است. فرهنگ بر تمام جنبه‌های کسب‌وکار از وقت‌شناسی و لحن تا شرایط قرارداد و مزایای کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد. وقتی فرهنگ سازمان با کارمندان همسو می‌شود، کارکنان بیشتر احساس راحتی، حمایت و ارزش می‌کنند. هوسینگ (۲۰۲۱) در اهمیت فرهنگ سازمانی اشاره دارد که سازمان‌های امروزی به این نتیجه رسیده‌اند که یکی از عوامل سرنوشت‌ساز در دستیابی به موفقیت و تداوم، به ویژه در حوزه‌های مرتبط با مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی می‌باشد. سازمان‌های پیشرو و موفق اکثراً از فرهنگی مبتنی بر مجموعه‌ای از باورهای قوی و مشترک که توسط ساختار و استراتژی پشتیبانی می‌شوند، سود می‌برند (Hsiung et al, 2021, p. 3). زمانی که یک سازمان دارای فرهنگی غالب و قوی باشد، کارکنان آن می‌دانند که در هر موقعیتی چگونه باید به مدیر عالی پاسخ بدهند. کارکنان معتقدند که پاسخ مورد انتظار مدیران مبتنی بر ارزش‌های سازمان بوده و می‌دانند که برای نشان دادن این ارزش‌ها، پاداش دریافت خواهند کرد (Grant, Guthrie, Entwistle & Williams, 2014, p. 2). فرهنگ سازمان در واقع زمینه را برای انجام هرکاری در سازمان تعیین می‌کند. برای دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب که مدنظر مدیران و تسهیل‌کننده اهداف سازمانی است، فهم آسیب‌ها، چالش‌ها و مشکلات موجود در فرهنگ موجود حیاتی است. در صورتی که تصمیم‌گیران و یا تصمیم‌سازان در یک سازمان درک صحیحی از موانع و چالش‌های فرهنگی موجود نداشته باشند، مشکلات متعددی برای اتخاذ راهبردها و اجرای آنها در پیش خواهند داشت (Shao, 2019, p. 3). اهمیت این مسئله زمانی پررنگ‌تر می‌شود که اولین بند سیاست‌های نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری به مسئله اهمیت فرهنگ سازمانی تأکید دارد. این بند عبارت است از: «نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی». لذا مسئله اصلی این پژوهش چستی مسائل حوزه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی و اولویت‌بندی این مسائل است. لازمه ارتقا فرهنگ سازمانی در نظام اداری کشور شناسایی موانع و رتبه‌بندی آنها و سپس ارائه راهکارهایی برای حذف و یا کاهش اثر این موانع می‌باشد. در این راستا

برای فائق آمدن بر این مسئله یک مدل کاربردی سلسله مراتبی از مسائل حوزه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مبانی نظری و همچنین مصاحبه‌های نخبگانی تنظیم شده و در ادامه با یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه این مسائل اولویت‌بندی شده‌اند.

### ۱. مبانی نظری پژوهش

#### ۱-۱. سازمان

در اولین تعاریف ارائه شده از سازمان، هایدن (۱۹۷۹) سازمان را به مثابه یک سیستم در نظر گرفته و مدیریت را به‌عنوان یک هنر برای اداره و راهنمایی این سیستم قلمداد کرده است (Hayden, 1979, p. 120). سپس چل (۱۹۸۷) در تعریفی دیگر سازمان را یک نظام اجتماعی نسبتاً پایدار عنوان نموده که هدفمند و سلسله مراتبی است (Chell, 1987, p. 20). در تعریفی دیگر گری و همکاران (۱۹۸۵) اشاره می‌کند که سازمان‌ها فرآیندهای پویایی هستند که از طریق آنها معنا به‌طور همزمان ساخته و از بین می‌رود (Gray, Bougon & Donnellon, 1985, p. 12). سازمان‌ها سیستم‌های هدف‌دار، دارای مرز و ساختار اجتماعی برای فعالیت‌های انسانی هستند (Professor & Devadoss, 2023, p. 4). تئوری سازمان یک مفهوم عمومی است که به سؤالات اساسی در مورد الزامات و چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند می‌پردازد (Micelotta & Lounsbury, 2019, p. 6). تئوری‌های سازمان عمدتاً با کشف اهمیت افراد و جو اجتماعی- انسانی برای عملکرد مؤثر یک سازمان آغاز شدند (Stanga, Cotoi & Dumitru, 2023, p. 4). از منظر نیکلاس لومان (۱۹۶۴)، نظریه سازمان ابزار قدرتمندی برای توصیف و درک نقشی است که اشکال مختلف سازمان‌های قدیمی و جدید در بحران‌ها و فرآیندهای دگرگونی فعلی ایفا می‌کنند (Besio & Tacke, 2023, p. 18).

#### ۱-۲. کاربردهای تئوری سازمان

وضعیت کنونی نظریه سازمان، ماحصل یک فرآیند تکاملی است که با گذشت دهه‌های متمادی خبرگان دیدگاه‌های مختلف سازمان‌ها را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند (رابینز، ۱۳۹۸، ص. ۴۴).

**جدول (۱): سیر تکاملی نظریه سازمان**

زمان تقریبی دوره	۱۹۰۰ - ۱۹۳۰	۱۹۳۰ - ۱۹۶۰	۱۹۶۰ - ۱۹۷۵	۱۹۷۵ - ؟
دیدگاه سیستمی	بسته	بسته	باز	باز
دیدگاه نتایج نهایی	عقلایی	اجتماعی	عقلایی	اجتماعی
موضوع اصلی	کارایی ماشینی	روابط انسانی	طرح‌های اقتضائی	قدرت و سیاست
دسته نظری	نوع اول	نوع دوم	نوع سوم	نوع چهارم

منبع: (رابینز، ۱۳۹۸، ص. ۴۴)

کاربردهای تئوری سازمان در حوزه سازمان و مدیریت عبارتند از:

- طراحی سازمانی: ایجاد ساختاری که برای اهداف سازمان مناسب باشد.
- مدیریت تغییر: هدایت سازمان از طریق تغییرات.
- رهبری: ایجاد انگیزه و هدایت کارکنان.
- مدیریت منابع انسانی: جذب، استخدام، آموزش و توسعه کارکنان.
- مدیریت تعارض: حل و فصل اختلافات بین افراد و گروه‌ها در سازمان ( baidi, 2011, p. 10).

**۳-۱. سازمان‌های دولتی**

سازمان‌های دولتی بازوی دولت در اجرای خط‌مشی‌های عمومی کشورند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۹، ص. ۱۰). به گفته والدو، به علت تأثیر جدی که سازمان‌های دولتی بر زندگی انسان‌ها دارند، هنگام بحث از مدیریت دولتی، بهتر است در مورد آنها هوشمندانه استدلال کرد (Denhardt, 2011, p. 19). بر همین اساس می‌توان ویژگی‌های سازمان‌های دولتی را چنین برشمرد:

**عوامل محیطی سازمان‌های دولتی:**

۱. بازاری برای فروش ستاده‌های دولت وجود ندارد و دولت متکی بر تخصیص منابع مالی دولتی است.

۲. مدیران دولتی تحت محدودیت‌های شدید و مقررات سفت و سخت فعالیت می‌کنند و تحت کنترل‌های اداری و رسمی قرار دارند.

۳. مدیران دولتی در تصمیم‌گیری‌ها به شدت تحت نفوذ سیاسی و خارجی قرار دارند.

#### مبادلات سازمان‌های دولتی با محیط:

۱. سازمان‌های دولتی در تولید کالاهای عمومی و مدیریت عوارض بیرونی و یا دیگر فعالیت‌های عمومی که سازمان‌های خصوصی نمی‌توانند آنها را انجام دهند درگیرند.  
۲. اقدامات دولت و سازمان‌های دولتی غالباً اجباری، انحصارگرایانه و اجتناب‌ناپذیرند.

۳. اقدامات دولت اغلب تأثیرات وسیع‌تری دارند و از اهمیت نمادین بالایی برخوردارند. دولت دغدغه‌های کلان‌تری مانند پیگیری منافع عمومی دارد.

۴. مدیران دولتی اغلب تحت نظارت دقیق (توسط رسانه‌ها و دیگر گروه‌های جامعه) عمل می‌کنند. (فعالیت در یک جام بلورین)

۵. مدیران دولتی با انتظاراتی از قبیل: عدالت‌مداری، پاسخگویی، انصاف‌مداری، شفافیت و درستکاری، از سوی مردم مواجه‌اند.

#### اهداف، ساختارها، فرایندها و نقش مدیران در سازمان‌های دولتی:

۱. ابهام، تعارض (نظیر کارایی در مقابل عدالت اجتماعی) و چندگانگی اهداف  
۲. نقش‌های متفاوت مدیران دولتی؛ شامل نقش سیاسی، نقش توضیحی به مردم و...  
۳. ساختار سازمانی سازمان‌های دولتی غالباً ساختار بروکراتیک است.  
۴. در سازمان‌های دولتی نسبت به بخش خصوصی رابطه ضعیفی بین عملکرد و پرداخت، ارتقاء و امنیت شغلی وجود دارد (طهماسبی، ۱۴۰۱، ص. ۱۸-۱۹).

#### ۴-۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگ یک محصول آموخته شده حاصل از تجربه یک گروه هست و به همین جهت فرهنگ در جایی یافت می‌گردد که یک گروه مشخص با یک سابقه تاریخی طولانی، بدون توجه به سطح تحلیل ساختاری وجود داشته باشند (امیری، ضیایی، شریف مقدم و فیاضی، ۱۳۹۶، ص. ۵). واژه فرهنگ سازمانی از اواخر دهه ۱۹۷۰ به حوزه مدیریت و سازمان آمد و از اوایل دهه ۱۹۸۰ مورد توجه جمع‌کنندگی از محققین این حوزه قرار

گرفت. متخصصان حوزه رفتار سازمانی با استفاده از مفاهیم مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی بیان کردند که سازمان‌ها می‌توانند مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای مشترک یا فرهنگ‌های متمایز داشته باشند که عملکرد و نگرش کارکنان سازمان را هدایت کند (Hatch & Cunliffe, 2015, p. 4). فرهنگ را می‌توان در دو سطح دسته‌بندی کرد. یک لایه قابل مشاهده از فرهنگ وجود دارد که در مواردی مانند لباس، دفتر، چیدمان و طراحی دفتر و تأکید بر فناوری قابل رؤیت است. همچنین این موارد می‌تواند در سبک رهبری، نحوه رفتار با مردم، ماهیت محیط کار و نحوه تصمیم‌گیری و اجرای آنها نیز باشد. در مقابل یک لایه نامرئی از آن وجود دارد که بیان‌کننده ارزش‌ها، مفروضات اساسی و باورهای عمیق است (Schein, 2017, p. 4). مشروعیتی که براساس فرهنگ باشد از طریق ارزش‌ها، اهداف و راهبردهای خود در ساختار و عملیات در پیوند با محیط‌های پویا و پیچیده نمود پیدا می‌کند (Yazici & Karabag, 2019, p. 4). از منظر عملی، فرهنگ سازمانی محیطی را که افراد در آن مشغول به فعالیت هستند و تأثیری که آن محیط بر نحوه تفکر، عمل و تجربه کار ایشان دارد را توصیف می‌کند (Warrick, 2017, p. 19). در پژوهش‌ها و مطالعات عملی برای فهم بهتر از مفهوم فرهنگ، راه‌های مختلفی وجود دارد. راه اول پرسش از کارکنان سازمان برای فهم آنها از نهاد سازمان و ارزش‌های حاکم بر آن است. روش دیگر ایجاد سازوکاری برای نمره‌دهی به فرهنگ سازمانی است. چارچوب‌های مختلفی برای ارزیابی وجود دارد از جمله ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کوبین (۲۰۱۱) که یکی از ابزارهای پرکاربرد برای بررسی فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود. این ابزار دارای شش بعد است که در ۴ محور اصلی تنظیم شده است. این ابعاد شامل ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوند سازمان، کانون راهبردی و معیارهای موفقیت است (Cameron & Quinn, 2011, p. 8). فرهنگ سازمانی یک متغیر کلیدی است که به میزان متفاوتی بر روی تمام کارکنان سازمان اثر می‌گذارد. لذا درک درست از این ساختار برای کار مؤثر و اداره سازمان دارای اهمیت می‌باشد. امروزه مدیران سازمانی پی برده‌اند که جهت پاسخگویی صحیح و مناسب به نیازهای محیط بیرون و همچنین تقویت و هماهنگی فرآیندهای درونی، نیازمند آموزش فرهنگ به کارکنان جدید سازمان خود هستند. به همین جهت با برخورداری از

ظرفیت لازم برای تغییر فرهنگ سازمانی، تغییر افکار و احساسات و رفتار بخش عظیمی از کارکنان سازمان امکان‌پذیر خواهد بود (Mosadeghrad & Sokhanvar, 2017, p. 3).

### ۱-۵. جایگاه فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک رکن مهم و اساسی در پیکره سازمان، بر تمامی حوزه‌های سازمان مانند تدوین اهداف، راهبرد، رفتار فردی، انگیزش، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و موارد مشابه تأثیر می‌گذارد، به صورتی که سازمان‌های موفق دارای فرهنگ سازمانی قوی و مؤثری هستند (اله‌یار و باشکوه، ۱۳۹۹، ص. ۳). فرهنگ‌ها در سازمان‌ها و بین آنها تفاوت‌های محسوس و قابل توجهی دارند. برخی از آنها می‌توانند بهترین کارکنان را به‌وجود آورده و رشد و پرورش دهند. همچنین محیط کاری عالی برای کار افراد در آن سازمان ایجاد کنند و در مقابل آن می‌توانند بدترین افراد را ایجاد کرده و محیط کاری ناکارآمد و پر از تنش و استرس به‌وجود بیاورند. محققان اذعان داشته‌اند که فرهنگ سازمانی به صورت قابل ملاحظه‌ای بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارد و استدلال می‌کنند که فرهنگ سازمانی می‌تواند در قالب یک منشأ اثرگذاری ویژه بر تمایز شرکت‌ها با یکدیگر، کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی برای افراد با فرهنگ برتر باشد (Schein, 2017, p. 5). از دیدگاه تومیدوا و همکاران (۲۰۲۱) فرهنگ سازمانی موجبات هماهنگی در داخل سازمان و ایجاد سازگاری در خارج از سازمان را فراهم می‌کند و به مثابه یک کنترل‌کننده اجتماعی در جهت تقویت ارزش‌های غالب و رفتارهای مشخص عمل می‌کند (Thomaidou & Pavlidou & Efstathiades, 2021, p. 3). توانایی یک سازمان در پایه‌ریزی فرهنگ سازمانی مطلوب یک مزیت بزرگ محسوب می‌شود که می‌تواند در رسیدن سازمان به اهداف خود نقش مهمی را ایفا کند. از طرف دیگر آسیب‌شناسی و کشف چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مطلوب نیز برای یک سازمان دارای اهمیت بالایی می‌باشد (توکلی، محمدظاهری و حمیدی‌فر، ۱۴۰۰، ص. ۲۰). فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی طیفی از چالش‌ها از جمله نیاز به مدرن‌سازی و انطباق با روش‌های جدید، تأثیر مقررات، ارزش‌ها و جهت‌گیری مدیریت و تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان و هویت سازمانی را ارائه می‌کند (Tomohardjo, Kuswarno & Hadisiwi, 2021, p. 3).

2019, p. 12). به عنوان مثال استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، مانند استفاده از سیستم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات، می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، با تغییر به سمت فرهنگ بازار در برخی از سازمان‌های دولتی محلی قرار گیرد (Maulidza, 2023, p. 4). علیرغم اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیری که در ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان‌ها دارد ولی با توجه به ماهیت نرم آن فهم و توجه به ظرفیت‌های آن دارای محدودیت‌ها و مشکلات و موانعی است که در این مقاله سعی شده است این موارد احصا و اولویت‌بندی شوند.

## ۲. پیشینه پژوهش

جهت بررسی پیشینه پژوهش با توجه به عنوان مقاله، کلیدواژه‌های «الگو/مدل فرهنگ سازمانی»، «اولویت‌بندی/رتبه‌بندی فرهنگ سازمانی» و «مسائل/چالش‌های فرهنگ سازمانی» در منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی جستجو گردید و دسته‌های مختلفی از مقالات با توجه به کلیدواژه‌های فوق‌الذکر استخراج شد. پیشینه پژوهش در جدول شماره (۱) به صورت خلاصه آمده است:

جدول (۱): پیشینه پژوهش

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (کان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
۱	ارائه الگو یا مدل در حوزه فرهنگ سازمانی	مرادی چالشتری و همکاران	ارائه مدل فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی	نتیجه حاصله نشان داد فرهنگ سازمانی در اجرای موفق مدیریت دانش اثرگذار است. به همین سبب مسئولین می‌بایست با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی مؤلفه‌های نامطلوب و غیرمؤثر را تغییر داده یا اصلاح کنند.	(مرادی چالشتری، مرادی، نوروزی قهفرخی و جمالی گله، ۱۳۹۳، صص. ۹-۲۴)
۲	حوزه فرهنگ سازمانی	جلالی فراهانی و همکاران	ارائه مدل تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگاری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی	با استفاده از روش معادلات ساختاری تایید شد که فرهنگ سازمانی با ضریب اثر ۴۳/۰ بر یادگیری سازمانی و ضریب اثر ۶۳/۰ بر بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است تا بتوان با تغییر و اصلاح شاخصه‌های نامطلوب و غیرمؤثر به واسطه مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی را ارتقا بخشید.	(جلالی فراهانی، فریدونی و ظفری، ۱۳۹۶، صص. ۴۱-۴۸)



ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (گان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
۳		پاشایی هولاسو و دهقانی پوده	طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی بر تحقق اقتصاد مقاومتی دانش‌بنیان مبتنی بر دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای مدظله العالی	با استفاده از مدل معادلات ساختاری اثبات شد که فرهنگ سازمانی ۹۶ درصد بر تحقق اقتصاد مقاومتی دانش‌بنیان تأثیرگذار است.	(دهقانی پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۷، صص. ۲۲۵-۲۵۰)
۴		کارانجام و همکاران	مدل کهکشانی، استعاره‌ای نو در حوزه فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: برج پژوهشی محمد رسول الله صلی الله علیه و آله و سلم دانشگاه علوم پزشکی شیراز)	در این مقاله، مقالات داخلی و خارجی موجود به صورت گسترده مطالعه و ۶۰ بعد فرهنگ از آن استخراج شد. سپس با تکیه بر ویژگی‌های مفهوم فرهنگ سازمانی، این ابعاد در قالب مدل استعاره‌ای مفهومی تحت عنوان مدل کهکشانی قرار داده شد.	(کارانجام، عباسی و ابراهیمی، ۱۳۹۸، صص. ۱۴۵-۱۷۲)
۵		خامه‌چی و همکاران	الگوی پیامدهای فرهنگ سازمانی با رویکرد ترکیبی فراتحلیل و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه خوارزمی)	بر اساس یافته‌های فراتحلیل، متغیرهای سرمایه روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی، نوآوری، مدیریت دانش، اثربخشی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی را از بین پیامدهای فرهنگ سازمانی مؤثرتر شناخته شدند. همچنین بر اساس نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پیامدهای فرهنگ سازمانی در دانشگاه خوارزمی در چهار سطح قرار گرفتند که سرمایه اجتماعی و روان‌شناختی دارای بیشترین تأثیرگذاری و اثربخشی سازمانی دارای بیشترین تأثیرپذیری بودند.	(خامه‌چی، رنگریز و پشتونی‌زاده، ۱۳۹۹، صص. ۳۶۹-۳۸۸)
۶		افراسیابی و همکاران	نگاشت مدل ساختاری تفسیری جهت استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش با استفاده از ISM	با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ساختار سازمان به عنوان تأثیرگذارترین مؤلفه و نتیجه‌گرایی و وفاداری به عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه معرفی شد.	(افراسیابی، خزاعی و حافظیان، ۱۴۰۱، صص. ۲۱۱-۲۳۱)

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (کان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
۷		حسینی	طراحی مدل ساختاری تفسیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانایی: ارائه رویکردی نوین طراحی بر اساس سیستم‌های فازی	بنا بر مدل ارائه شده، تقویت ارتباطات و تعاملات، طراحی فرایندهای مشارکت و تقویت فضای کار گروهی در پایین‌ترین سطح و مسئولیت‌پذیری همگانی در بالاترین سطح قرار می‌گیرد.	(حسینی، ۱۴۰۲، صص. ۲۷۵-۲۹۴)
۸		بیگدلی و همکاران	شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی در سازمان‌های مردم‌نهاد فرهنگی	با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، هفت مؤلفه ولایی بودن، سبک زندگی یکپارچه جهادی، پاسخگویی به نیازهای انقلاب و کشور، مردمی بودن، خصائص اخلاقی، علم‌مداری و تشکیلاتی بودن استخراج و دسته‌بندی گردید.	(بیگدلی، عصاره‌نژاد دزفولی، حمزه‌پور و پهلوانی‌زاده، ۱۳۹۶، صص. ۹۳-۱۲۳)
۹		رازنهان و همکاران	سنجش فرهنگ اداری ایران؛ با رویکردی نهادی	نتایج بیانگر آن است که فاصله قدرت و جمع‌گرایی گروهی در نظام اداری در سطح بالایی ادراک شده و در مقابل مؤلفه‌های جمع‌گرایی نهادی، آینده‌گرایی، عملکردگرایی، ابهام‌زدایی و قاطعیت که به طور مستقیم بر عملکرد مؤثرتر نظام اداری اثرگذارند، در سطح پائین قرار دارند و نیازمند توسعه و تقویت هستند.	(رازنهان، مولایی قرا، زاهدی و معیدفر، ۱۳۹۹، صص. ۸۱-۱۰۳)
۱۰	ارائه اولویت‌بندی و رتبه‌بندی در حوزه فرهنگ سازمانی	امیرنژاد و همکاران	شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر کاهش اینرسی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی ایران با استفاده از تکنیک AHP	در نتیجه، فرهنگ انعطاف‌پذیری دارای بیشترین وزن و در رتبه اول قرار گرفته و فرهنگ عدالت نیز دارای کمترین وزن و در رتبه آخر قرار گرفته شد.	(امیرنژاد، لطفی زنگنه درویش و مکوندی، ۱۴۰۰، صص. ۶۸-۸۷)
۱۱		یعقوبی و فردین	شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت	شایسته‌سالاری در بعد ساختاری، مسئولیت‌پذیری در بعد رفتاری، جهت‌گیری ارزشی در بعد معنایی و تقوا در بعد زمینه‌ای دارای بیشترین اولویت برای نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی شناخته شدند.	(یعقوبی و فردین، ۱۳۹۶، صص. ۷۳۵-۷۶۵)

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (گان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
			انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان)		
۱۲	شیرسوار و گلبن	رزقی	کاربرد مدل جهت ISM سطح‌بندی مقوله‌های فرهنگ سازمانی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها با استفاده از روش AHP	رویکردهای راهبردی، مدیریت عملکرد تغییرمدار، سازماندهی متناسب با تغییر، کارکنان حامی تغییر، رهبری تحول‌گرا، مدیریت ارزش‌های سازمانی و مدیریت دانش و اطلاعات تغییر به ترتیب دارای رتبه اول تا هفتم در این پژوهش بودند.	(رزقی شیرسوار و گلبن، ۱۳۹۹، صص. ۷۷۵-۷۹۸)
۱۳	حمدی و همکاران	حمدی و همکاران	شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران به ترتیب اولویت فرهنگ نوآوری و خلاقیت، فرهنگ دانایی‌محوری، جمع‌گرایی، فرهنگ ماموریت‌گرایی، فرهنگ رقابت‌پذیری، اخلاق مداری، حفظ کرامت انسانی و تقید مذهبی و مکتبی است.	بر اساس این اولویت‌بندی، مهمترین پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران به ترتیب اولویت فرهنگ نوآوری و خلاقیت، فرهنگ دانایی‌محوری، جمع‌گرایی، فرهنگ ماموریت‌گرایی، فرهنگ رقابت‌پذیری، اخلاق مداری، حفظ کرامت انسانی و تقید مذهبی و مکتبی است.	(حمدی، مهرآباد و خلیلی عراقی، ۱۴۰۱، صص. ۱۱۹-۱۴۱)
۱۴	جلال‌آبادی	لطفی	شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دفاع مقدس	این مقاله، از روش AHP برای رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دفاع مقدس استفاده و ابعاد آن را بر اساس الگوی ادگار شاین در سه سطح مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و هنجارها و الگوها و نمادهای رفتاری اولویت‌بندی کرد.	(لطفی جلال‌آبادی، ۱۴۰۲، صص. ۸۱-۱۰۳)
۱۵	دمیرچی	وظیفه	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر نظارت‌پذیری در دستگاه‌های اجرایی کشور	با استفاده از آزمون فریدمن عوامل به ترتیب اولویت به عوامل نظارت و کنترل، عوامل فرهنگ سازمانی و عوامل ساختار سازمانی رتبه‌بندی شد.	(وظیفه دمیرچی، ۱۳۹۹، صص. ۳-۱۶)

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (کان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
۱۶	آرش رسته و مقدم و همکاران	شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران)	بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب در سازمان‌های امور فرهنگی مربوط به مؤلفه یکپارچگی و کمترین آن مربوط به مؤلفه تعارض است در حالی که در سازمان‌های اجتماعی، بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب مربوط به مؤلفه ابتکار و کمترین آن مربوط به مؤلفه سیستم پاداش است. در ارتباط با سازمان‌های تولیدی، بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب مربوط به مؤلفه هدایت و رهبری و کمترین آن مربوط به مؤلفه تعارض است. در سازمان‌های با ماموریت امور زیربنایی، بیشترین اختلاف مربوط به مؤلفه هدایت و رهبری و کمترین مربوط به مؤلفه تعارض است.	(رسته‌مقدم، رحیمیان و عباسپور، ۱۳۹۲، صص. ۱۱۱-۱۳۵)	
۱۷	توکلی و همکاران	مدل‌سازی چالش‌ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان‌های تابع وزارت دفاع	تم‌های دین-ابزاری، تصور عقل کلی، ضعف عقلانیت و اصالت سلسله‌مراتب به عنوان اثرگذارترین تم‌ها در سطح سوم و تم‌های ظاهرگرایی، بخشی‌نگری و فردگرایی معیوب در سطح دوم قرار گرفتند. تم‌های بی‌تفاوتی، فقر اعتماد و طلبکاری به عنوان اثرپذیرترین تم‌ها در سطح اول مدل قرار گرفتند.	(توکلی، محمدظاهری و حمیدی‌فر، ۱۴۰۰، صص. ۷۹-۱۰۲)	
۱۸	گولو و خراذزه	چالش‌های مدیریت فرهنگ سازمانی	مشخص شد تأثیر سیستم سوسیالیستی در زمینه‌های هنجاری فرهنگ سازمانی بسیار زیاد و برای تغییر آن نیاز به تلاش‌های فراوانی است. همچنین مشخص شد که فرهنگ با روش‌های باز مدیریت نمی‌شود.	(Gulua and Kharadze 2023, pp. 88-106)	

منبع: یافته‌های پژوهش

علی‌رغم شباهت مقالات دسته اول با موضوع مقاله حاضر به لحاظ ارائه الگو و مدل، تفاوت‌هایی نیز به جهت روش تحلیل داده (که اغلب مقالات با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شده بود)، جامعه هدف (که تقریباً هیچ یک از مقالات فوق به نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی اشاره نکرده بودند) و رویکرد ارائه مدل بین آنها وجود دارد. رویکرد ارائه مدل در مقاله حاضر شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌ها و مسائل فرهنگ سازمانی است اما در مقالات فوق، یا به دنبال ارائه مدلی برای تحلیل فرهنگ سازمان‌ها

است یا به دنبال ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان‌ها بر اساس یک مدل پایه اعم از مدل دنیسون (اکثر مقالات مبتنی بر این مدل نوشته شده است)، هافستد و گلوب است. مقاله «سنجش فرهنگ اداری ایران؛ با رویکردی نهادی» نوشته فیروز رازنهان و همکاران در این دسته از مقالات، ارتباط بیشتری با موضوع مقاله حاضر دارد. در دسته دوم نیز مقاله‌ای که ارتباط بیشتری از جهت جامعه هدف پژوهش با موضوع مقاله حاضر دارد، مقاله «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر نظارت‌پذیری در دستگاه‌های اجرایی کشور» است اما در این دسته نیز مقاله‌ای به چالش‌های حوزه فرهنگ سازمانی اشاره نکرده است. اما دسته سوم از مقالات حوزه فرهنگ سازمانی، مقالاتی هستند که قرابت بیشتری با موضوع این مقاله دارند اما تفاوت‌هایی نیز وجود دارد که نشان‌دهنده نوآوری این مقاله نسبت به سایر مقالات این دسته است. تفاوت مقاله حاضر و مقاله رسته مقدم و همکاران در روش‌شناسی و نوع جمع‌آوری داده است؛ در مقاله رسته مقدم و همکاران، داده‌ها از طریق پرسشنامه و با منطق مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب تهیه شده است (رسته‌مقدم، رحیمیان و عباسپور، ۱۳۹۲). مقاله دومی نیز مقاله توکلی، محمدظاهری و حمیدی‌فر (۱۴۰۰) با عنوان «مدل‌سازی چالش‌ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان‌های تابع وزارت دفاع» است. این مورد نیز هم به جهت جامعه هدف و هم به جهت روش سطح‌بندی و اولویت‌بندی با مقاله حاضر متفاوت است. همان‌طور که به صورت تفصیلی در پایان بررسی هر کدام از دسته پژوهش‌های بالا ذکر شد، در دو دسته اول از منظر هدف پژوهش و موضوع که شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌ها در حوزه فرهنگ سازمانی بود با پژوهش حاضر متفاوت بود در خصوص دسته سوم که بیشترین قرابت با پژوهش حاضر را داشت، پژوهش اول علاوه بر تفاوت در روش پژوهش، تنها به احصا چالش‌ها در سازمان شهرداری تهران پرداخته بود و رتبه‌بندی و اولویت‌بندی این موارد نیز انجام نشده بود. در پژوهش دوم نیز اولاً تنها سازمان‌های ذیل وزارت دفاع مورد بررسی قرار گرفته است و ثانیاً تنها به موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی اکتفا شده است اما در پژوهش حاضر، احصاء و اولویت‌بندی همه چالش‌ها اعم از ماهوی، فردی، ساختاری و... مدنظر

نویسندگان است. لذا خلا این پژوهش در جنبه‌های ذکر شده وجود داشته و از این حیث دارای نوآوری می‌باشد.

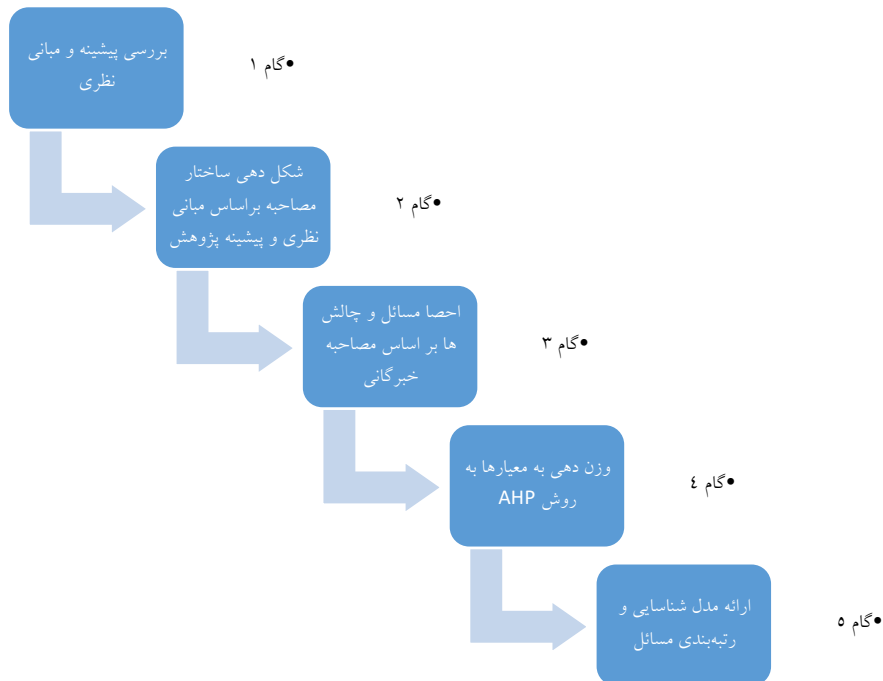
### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با انتخاب مدل پیاز پژوهش که توسط ساندرز و همکاران (۲۰۰۷) آن ارائه شده است، به طراحی مدل و رتبه‌بندی چالش‌های حوزه فرهنگ سازمانی می‌پردازیم. پیاز پژوهش ساندرز مدلی است که به‌طور عام در حوزه‌های مختلف زمینه‌محور شده است. (اسدیپور، قلعه‌نویی و بهرامیان ۱۴۰۰، ص. ۱۵) میلنیکواس (۲۰۱۸) اشاره می‌کند که پیاز پژوهش زمینه‌ای قوی برای توسعه طرح‌های پژوهشی را فراهم می‌کند (Melnikovas, 2018, p. 8). این چارچوب دارای شش لایه اصلی است که با فلسفه شروع می‌شود و با تکنیک‌ها و رویه‌ها پایان می‌یابد (Alturki, 2021, p. 6). پیاز پژوهش یک دیاگرام برای هدایت پژوهشگران در ایجاد یک طرح تحقیقاتی است. در پژوهش‌های مختلف با توجه به نوع پژوهش و حوزه مورد مطالعه، محققان در لایه‌های پیاز پژوهش تغییراتی ایجاد کرده‌اند (Siti Mardiana, 2020, p. 4). بر همین اساس، ابتدا حوزه نظری که حوزه فرهنگ سازمانی است انتخاب شد و طبق پیاز پژوهش لایه‌های پژوهش تکمیل شد. این پژوهش از لحاظ فلسفه تحقیق جزو دسته پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد. روش پژوهش حاضر براساس دسته‌بندی کرسول دارای راهبرد آمیخته (ترکیبی) می‌باشد که بخش کیفی آن با تحلیل مضمون و بخش کمی آن با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی صورت گرفته است (Creswell, 2007, p. 12). ابزار جمع‌آوری داده نیز بررسی اسناد، پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد. در پژوهش حاضر با مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق و همچنین مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان حوزه نظام اداری، مسائل حوزه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی احصا گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و به کمک نرم‌افزار Expert Choice وزن دهی و تعیین اولویت مسائل انجام شد. برای وزن دهی به معیارها از ابزار پرسش‌نامه مقایسه زوجی استفاده شده است که جامعه آماری را ۱۷ تن از خبرگان در این حوزه تشکیل می‌دهند.

جدول (۲): اطلاعات مصاحبه شونده‌گان پژوهش حاضر

کد	تحصیلات	جنسیت	کد	تحصیلات	جنسیت
E1	دکتری	مرد	E9	کارشناسی ارشد	مرد
E2	دکتری	مرد	E10	دکتری	مرد
E3	دکتری	مرد	E11	دکتری	مرد
E4	دکتری	مرد	E12	دکتری	مرد
E5	دکتری	خانم	E13	دکتری	مرد
E6	کارشناسی ارشد	مرد	E14	دکتری	مرد
E7	دکتری	مرد	E15	دکتری	مرد
E8	دکتری	مرد	E16	کارشناسی ارشد	مرد
E17	کارشناسی ارشد	مرد			

منبع: یافته‌های پژوهش



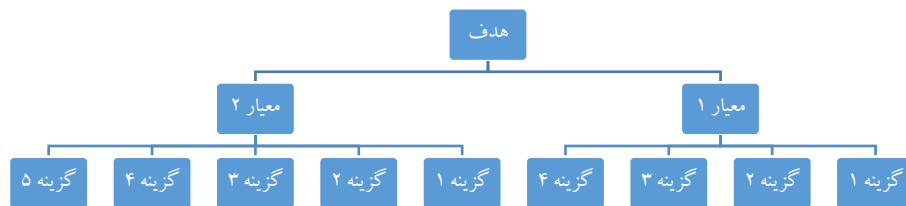
شکل (۱): گام‌های اجرای پژوهش

منبع: نویسندگان

### ۳-۱. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین و کاربردی‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه و از نوع مدل‌های جبرانی<sup>۲</sup> می‌باشد، که در دهه ۱۹۷۰ توسط توماس ال. ساعتی<sup>۳</sup> عراقی‌الاصول مطرح گردید. اساس این تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی عوامل تصمیم‌گیری نهفته است. به صورت کلی مراحل تصمیم‌گیری از طریق AHP به شرح زیر است:

۱. تعیین معیارهای درخت سلسله مراتبی
۲. از خبرگان خواسته می‌شود تا در قالب ماتریس‌های مشخص، عوامل هر سطح را به واسطه هر یک از عوامل سطح بالاتر به صورت دو به دو با یکدیگر مقایسه کنند.
۳. همه داده‌ها را نرمال نموده و از هر یک از سطوح ماتریس میانگین موزون گرفته می‌شود.
۴. انتخاب بهترین گزینه از طریق محاسبه میانگین موزون برای هر گزینه انجام می‌شود.
۵. نرخ سازگاری محاسبه می‌شود. اگر نرخ سازگاری (C.R.) کمتر از ۰.۱ باشد می‌توان مقایسات را پذیرفت و در غیر اینصورت باید مجدداً مقایسات انجام شود. (که در پژوهش حاضر این نرخ زیر ۰.۱ شده است).



شکل (۲): مدل عمومی سلسله مراتبی

منبع: (آذر، ۱۳۹۵)

با توجه به سلسله مراتبی بودن تحقیق حاضر که دارای معیار و زیرمعیار می‌باشد، از روش AHP به عنوان روش تصمیم‌گیری استفاده شد.



#### ۴. یافته‌های پژوهش

با اجرای روش تحلیل مضمون که مبتنی بر مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی انجام شده است، ۱۹ مقوله احصا گردید. یک نمونه کدگذاری و تحلیل مصاحبه-های انجام شده به شرح جدول شماره (۳) است:

جدول (۳): نمونه کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده

مصاحبه شونده	محتوای استخراج شده	مقوله	معیار
E2	باید با رویکرد انقلاب اسلامی به طراحی الگوی مطلوب فرهنگ خود پردازیم نه اینکه الگوهای فرهنگی غرب را عیناً مورد استفاده قرار دهیم. باید مدرسان فرهنگ سازمان در دانشگاه‌ها و مدارس در مرتبه اول توجه باشند. ارتباط بین جامعه دانشگاهی که دروس علوم اجتماعی را تدریس می‌کنند با سازمان‌های هدایتگر فرهنگ برقرار نیست. لذا باید کارهای پایه‌ای تری انجام داد.	عدم ارتباط جامعه دانشگاهی با سازمان-های هدایتگر فرهنگ	موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

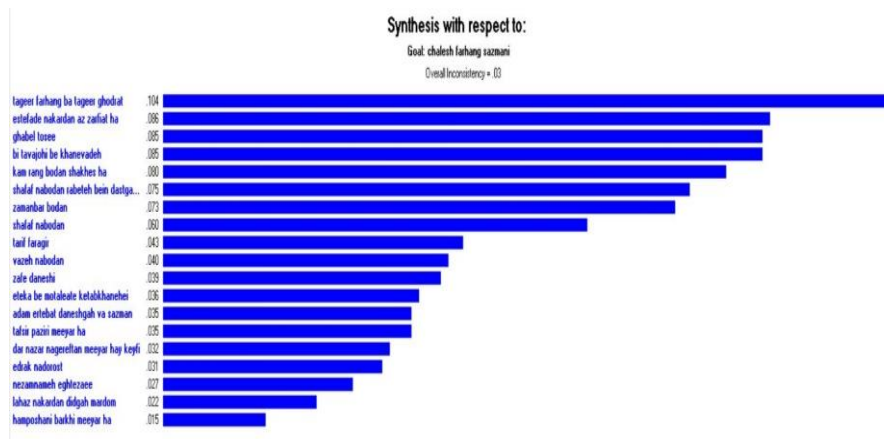
جدول (۴): لیست معیارها و مقوله‌ها

مقوله	معیار
عدم امکان توسعه فرهنگ سازمانی از طریق بروکراسی و تدوین ضوابط	چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی
عدم وجود تعریف جامع و فراگیر از فرهنگ	
ضعف دانشی مدیران در حوزه فرهنگ سازمانی	
زمان‌بر بودن فرآیندهای اصلاحی در حوزه فرهنگ	
شفاف نبودن ربط نسبت فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی	
واضح نبودن مرزهای مقوله فرهنگ سازمانی با سایر مفاهیم (از جمله اخلاق سازمانی، جو سازمانی و...) در سازمان	
ادراک نادرست کارکنان دستگاه‌های اجرایی از پیامدهای ارزیابی فرهنگ سازمانی	
کم رنگ بودن شاخص‌های فرهنگی در ارزیابی عملکرد	

مقوله	معیار
استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی	موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی
بی توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ	
عدم ارتباط جامعه دانشگاهی با سازمان‌های هدایتگر فرهنگ	
شفاف نبودن رابطه بین دستگاه‌های اجرایی در حوزه فرهنگ سازمانی	ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی
تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی	
اتکا به مطالعات کتابخانه‌ای و دور بودن از فضای واقعی سازمان‌ها در طراحی مدل	ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی
تفسیر پذیری اصطلاحات کلیدی و معیارهای سنجش پذیری در مدل	
در نظر نگرفتن معیارهای کیفی در مدل	
همپوشانی برخی معیارها با یکدیگر	
لحاظ نکردن دیدگاه مردم و مراجعین در مدل	
عدم تدوین نظام نامه اقتضائی برای هر یک از دستگاه‌های اجرایی	

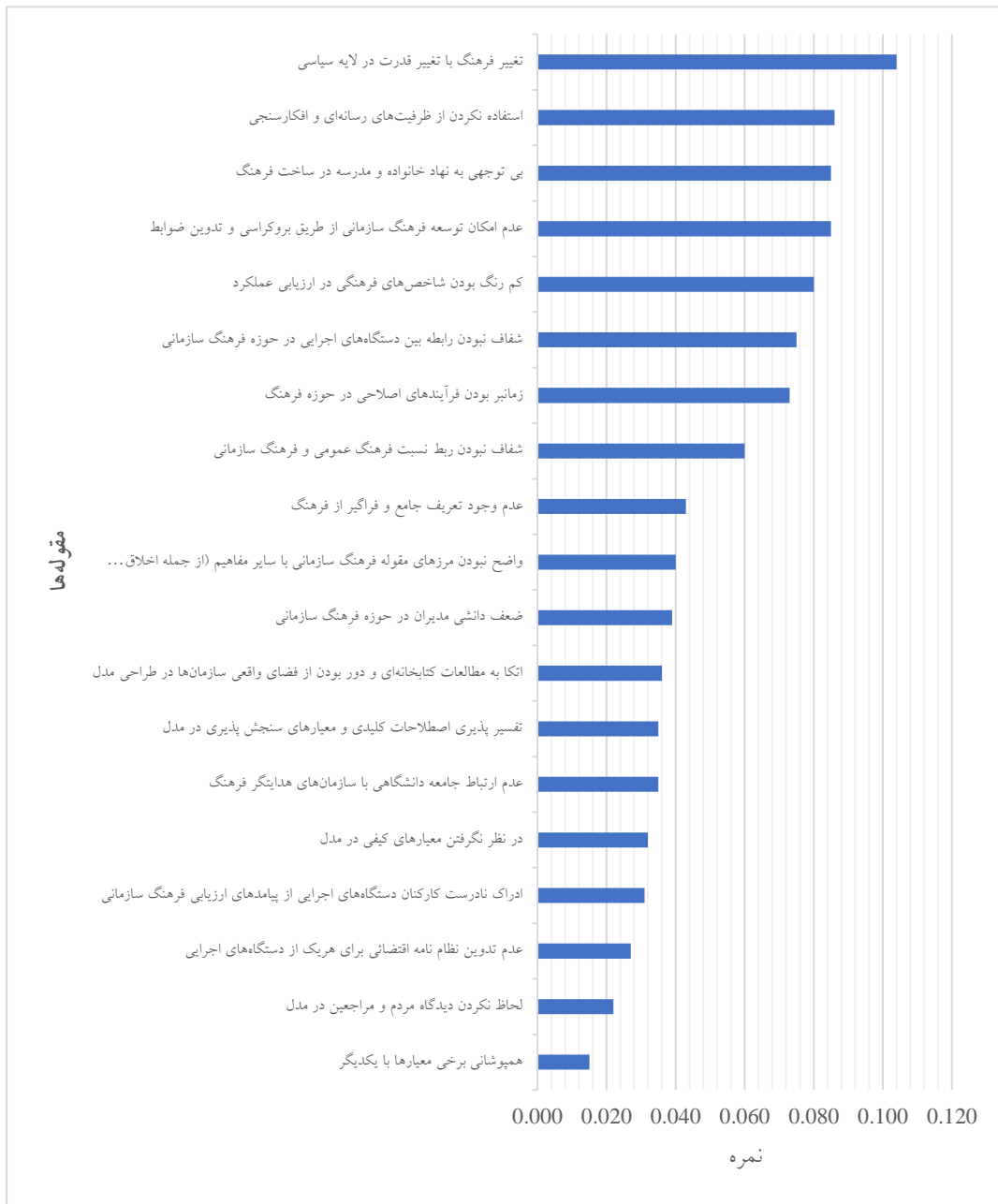
منبع: یافته‌های حاصل از مصاحبه خبرگان

با وارد کردن نظرات خبرگان در نرم‌افزار Expert choice نتایج ذیل حاصل گردید: (شکل شماره (۳) تصویر خروجی نرم‌افزار Expert choice و نمودار بعدی، نمودار بازسازی شده با اکسل است)



شکل (۳): اولویت‌بندی بر اساس هدف

منبع: یافته‌های پژوهش



**نمودار (۱): اولویت‌بندی بر اساس هدف**

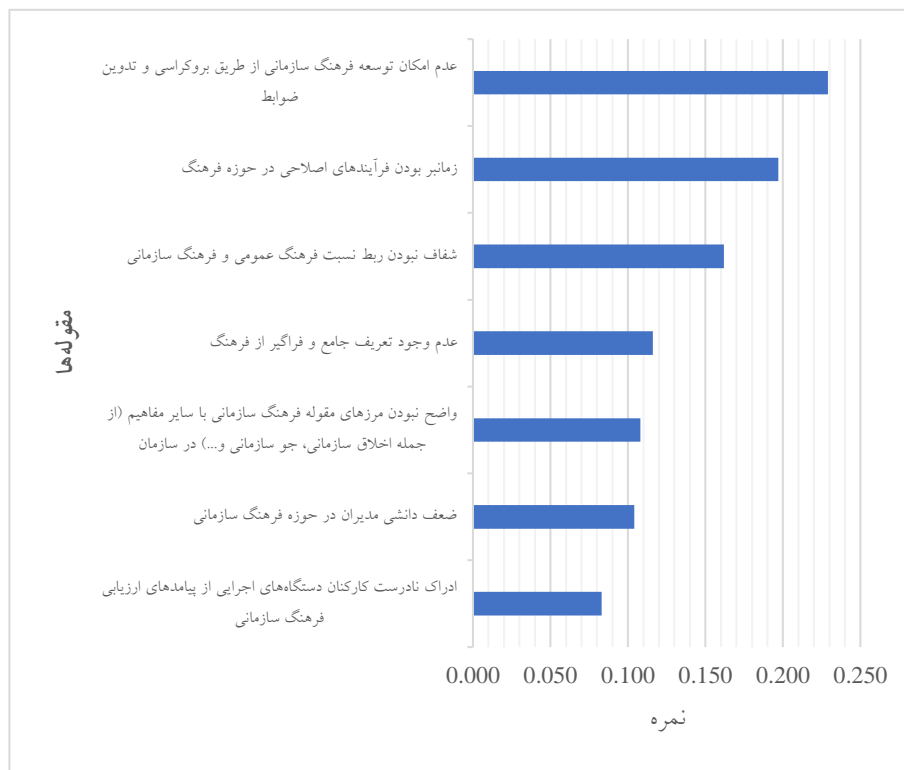
منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۳)

با توجه به نمودار فوق، مؤلفه‌ی «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی» مهم‌ترین مؤلفه و چالش در حوزه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی کشور شناخته شد. پس از آن، مؤلفه‌ی «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» و سایر مواردی که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می‌کنید. توضیح مؤلفه‌ها ذیل نمودار ۲ ذکر خواهد شد.



شکل (۴): اولویت‌بندی بر اساس معیار «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی»

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۲): اولویت‌بندی بر اساس معیار «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی»

منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۴)

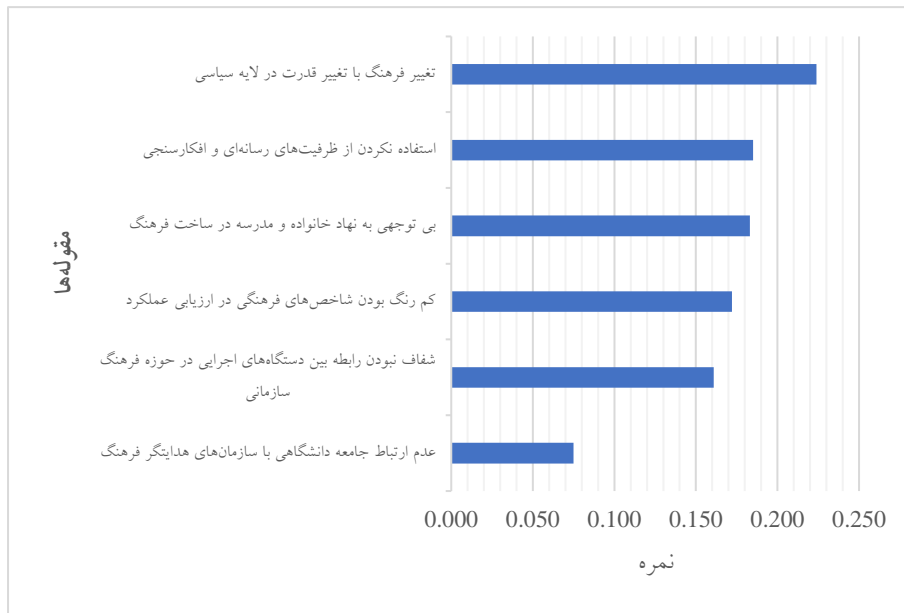
اولین مؤلفه ذیل معیار «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» و مؤلفه چهارم در نسبت با هدف، عدم امکان توسعه فرهنگ سازمانی از طریق بروکراسی و تدوین ضوابط است. به‌طور کلی مقوله فرهنگ، مقوله‌ای نرم است و نمی‌توان آن را با اجبار یا قانون بر کسی تحمیل کرد؛ برای مثال با قانون می‌توان مصرف مواد مخدر را تا حدی محدود کرد اما برای حل ریشه‌ای این مسئله لازم است فرهنگ‌سازی صورت گیرد. در زمینه فرهنگ سازمانی نیز همین‌طور است؛ با افزایش نظارت و ارزیابی عملکرد می‌توان تا حدی معیار امانتداری را، از معیارهای فرهنگ سازمانی، محقق کرد اما هنر این است که به لحاظ فرهنگی طوری عمل شود که کارمند به اراده خود و با میل خود بخواهد امانتدار باشد.

مقوله دوم در این معیار، «زمانبر بودن فرآیندهای اصلاحی در حوزه فرهنگ» است. به‌طور کلی، اصلاحات عمیق فرهنگی پدیده‌ای زمان‌بر است. وضعیت امروزی حجاب یا پوشش در کشور، گواه بر این مدعا است. در فرهنگ سازمانی نیز همین شرایط برقرار است. بعضاً لازم است یک نسل از کارمندان تغییر کنند تا فرهنگ یک سازمان تغییر کند. «شفاف نبودن ربط و نسبت فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی» چالش سوم از چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی است. به این معنا که مرز مشخصی بین فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی وجود ندارد؛ به‌عنوان مثال در محیط اداری، احساسات، عواطف، ادراکات و نگرش‌های فردی هر یک از کارکنان که برخاسته از فرهنگ عمومی است؛ با فرهنگ سازمانی تداخل پیدا می‌کند. سایر پدیده‌ها از جمله فضای مجازی نیز باعث شده تا در بسیاری از موارد فرهنگ سازمانی تحت تأثیر فرهنگ عمومی قرار گیرد. به همین خاطر می‌توان گفت که عملاً مرز مشخصی بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ عمومی وجود ندارد.



شکل (۵): اولویت‌بندی بر اساس معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»

منبع: یافته‌های پژوهش



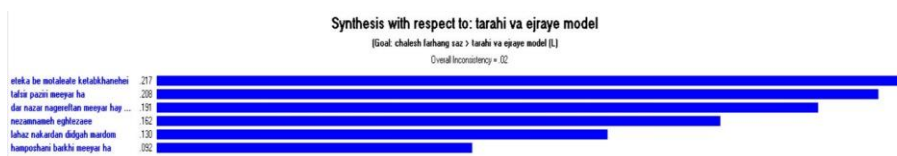
### نمودار (۳): اولویت‌بندی بر اساس معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»

منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۵)

اولین مؤلفه از معیار موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی و اولین مقوله در نسبت به هدف، «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی» است. با روی کار آمدن دولت‌ها و احزاب سیاسی مختلف - اعم از اصولگرا و اصلاح‌طلب - و تغییر در لایه مدیران سیاسی سازمان‌ها، برخی از نمادهای فرهنگی در سازمان تغییر می‌کند؛ برای مثال با روی کار آمدن دولت‌های با تفکر راست یا اصولگرا، شرکت در نماز جماعت نسبت به دولت قبل بیشتر می‌شود یا ظاهر و وضعیت پوششی کارکنان تغییر می‌کند.

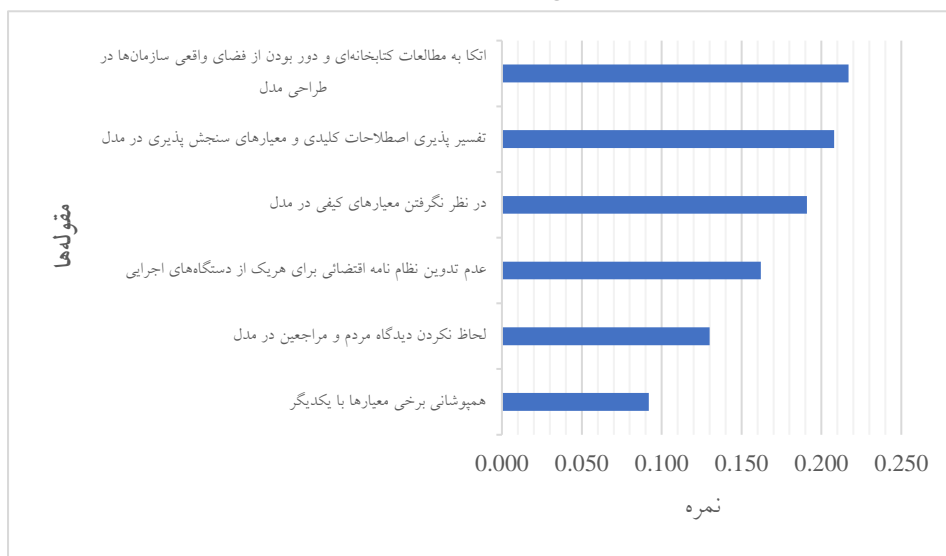
مؤلفه بعدی، «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» است. سازمان‌های دولتی از ظرفیت فعالیت‌های رسانه‌ای جهت ساخت فرهنگ و از ظرفیت افکارسنجی برای سنجش فرهنگ غافل شدند در حالی که با توجه به ماهیت نرم فرهنگ، فعالیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی می‌توانند جایگزین‌های خوبی برای ابلاغیه‌ها، نظام‌نامه‌ها، پرسشنامه‌ها و... باشند.

مؤلفه‌ای که در رتبه سوم قرار گرفته، مؤلفه «بی‌توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ» است. می‌توان گفت وضعیت فرهنگ سازمانی امروز سازمان‌ها تا حد زیادی به تربیت دوران کودکی کارمندان در گذشته بستگی دارد. عمده شخصیت افراد در دوران کودکی شکل می‌گیرد. استفاده از نهاد خانواده و مدرسه برای نهادینه کردن فرهنگ امانتداری، همدلی، سخت‌کوشی و... در دوران کودکی کارمندان می‌تواند در آینده نه چندان دور، هزینه سازمان‌ها را برای ساخت و سنجش فرهنگ سازمانی کاهش می‌دهد.



شکل (۶): اولویت‌بندی بر اساس معیار «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی»

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۴): اولویت‌بندی بر اساس معیار «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی»

منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۶)

مؤلفه اول از معیار ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی، اتکای مدل‌های ارائه شده به مطالعات کتابخانه‌ای و دور بودن از فضای واقعی سازمان‌هاست. جهت تدوین برخی از مدل‌های گذشته ارتقا فرهنگ سازمانی از روش‌های کیفی از قبیل تحلیل مضمون و... برای تحلیل منابع کتابخانه‌ای، سیاست‌ها، قوانین و... استفاده شده است و از روش‌های میدانی و پیمایشی غفلت صورت گرفته است.

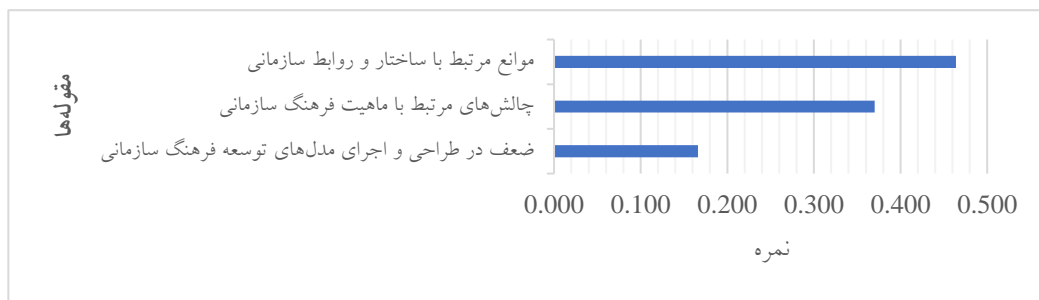
مؤلفه دوم از این معیار، «تفسیرپذیری اصطلاحات کلیدی و معیارهای سنجش‌پذیری در مدل» است. برای برخی از معیارهای سنجش در مدل‌های گذشته، از قبیل تقوا، امانت‌داری، ساده‌زیستی و... شاخص‌ها و سنجه‌های دقیقی تعریف نشده است و قابلیت تفسیرپذیری بالایی دارد. از طرفی برخی از معیارها با یکدیگر هم‌پوشانی دارند؛ برای مثال معیار امانت‌داری با معیار تقوا تداخل و هم‌پوشانی دارد.

مؤلفه «در نظر نگرفتن معیارهای کیفی در مدل» نیز مؤلفه سوم از این معیار است. جنس معیارهای فرهنگی جنس معیارهای کیفی است و ارزیابی این معیارها با معیارهای کمی، در واقع نوعی تقلیل معیارها به یک سری عدد است. به همین خاطر درخصوص سنجش فرهنگ سازمانی باید به سمت روش‌های کیفی‌تر اعم از مردم‌نگاری و... حرکت کرد.

skikhar ezmani .464  
mahiyat farhang sazmani .370  
tarahi va egraye model .166  
Inconsistency = 0.01644  
with 0 missing judgments.

#### شکل (۷): اولویت‌بندی معیارها

منبع: یافته‌های پژوهش



#### نمودار (۵): اولویت‌بندی معیارها

منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۷)



با توجه به نمودار ۵، از بین معیارها نیز معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط انسانی» در اولویت اول و سپس «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» و «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی» در اولویت دوم و سوم قرار گرفتند.

### نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک رکن مهم و اساسی در پیکره سازمان، بر تمامی حوزه‌های سازمان مانند تدوین اهداف، راهبرد، رفتار فردی، انگیزش، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و موارد مشابه تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی به مثابه زیربنای انجام تحول سازمانی قلمداد می‌شود و برای رسیدن به وضعیت مطلوب سازمان‌ها لازم است نسبت به ارتقاء فرهنگ سازمانی و جامعه‌پذیری آن توسط آحاد افراد و ذینفعان سازمان اقدام نمود. در این پژوهش پس از مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق نسبت به شناخت اولیه از مسائل اصلی حوزه فرهنگ سازمانی که مانع تحقق ارتقاء فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی است اقدام و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، مضامین حاصل از مصاحبه با خبرگان مفاهیم و مقوله‌های اصلی مسائل فرهنگ سازمانی نهایی گردید. در ادامه برای اولویت‌بندی این مسائل از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. مدل سلسله مراتبی این مقاله شامل سه سطح هدف، معیارها و گزینه‌ها می‌باشد. در سطح معیارها، سه معیار اصلی «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»، «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» و «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی» قرار دارند.



شکل (۸): خروجی رتبه‌بندی و درصد هریک از گزینه‌ها و معیارها براساس نرم‌افزار Expert Choioce

بر اساس نظرسنجی از خبرگان و خروجی روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی» ۴۶ درصد هدف نهایی یعنی اولویت‌بندی مسائل را محقق می‌نماید. معیار «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» در اولویت دوم قرار داشته و ۳۷ درصد هدف تحقیق را محقق می‌کند. معیار «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی» در رتبه سوم است و ۱۷ درصد هدف را محقق می‌کند. نتایج فوق نیز حاکی از اهمیت ساختار سازمانی و تأثیرات آن بر حوزه فرهنگ می‌باشد. ساختار سازمانی رفتار کارکنان را رقم می‌زند. به‌عنوان نمونه ساختارهای بوروکراتیک، کارکنان را به سمت نظم، انضباط، قانون‌مندی و چارچوب‌مداری سوق می‌دهد. بنابراین طراحی ساختار سازمانی مطلوب که اقتضائات نهاد مربوطه در نظر گرفته باشد، مهم‌ترین تأثیر را در بهبود فرهنگ سازمانی خواهد داشت. مسائل شناسایی شده همان سطح گزینه‌ها هستند. از میان ۱۹ چالش اصلی شناسایی شده، «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی» اولویت اول را دارد. یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های دولتی تغییرات مستمری است که در سطح مدیران آنها اتفاق افتاده و منجر به ترویج رویکردهای متفاوتی در حوزه فرهنگ سازمانی می‌شود. به‌عنوان مثال جابه‌جایی مدیران عالی به‌ویژه در لایه سیاسی، می‌تواند باعث تغییر شعارها، ارزش‌ها و مأموریت سازمان‌ها شده و این تغییر زمینه‌ساز تحول در فرهنگ سازمانی می‌شود. به عبارت دیگر مدیران عالی سازمان‌های دولتی در تغییر جو سازمانی نقشی غیرقابل انکار دارند. «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» اولویت دوم را به خود اختصاص داده است. ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز به استفاده توأمان از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی جهت ساخت و سنجش فرهنگ سازمانی دارد. به همین منظور می‌توان از ظرفیت‌های رسانه‌ای از جمله تئاتر یا رادیو سازمانی، فیلم‌های کوتاه و یا سینمایی در ایجاد تصویر فرهنگ سازمانی متعالی و همچنین ظرفیت مرکز آموزش‌های مدیریت دولتی و مراکز افکارسنجی جهت آموزش مدیران و کارکنان در حوزه فرهنگ سازمانی و ارتقا و ساخت فرهنگ سازمانی استفاده کرد. «بی‌توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ»، «عدم امکان توسعه فرهنگ سازمانی از طریق بروکراسی و تدوین ضوابط»، «کم رنگ بودن شاخص‌های

فرهنگی در ارزیابی عملکرد» در اولویت‌های بعدی قرار دارند و لازم است در کانون توجه مدیران سازمان‌ها برای رشد حوزه فرهنگ سازمانی قرار گیرند. در پژوهش حاضر مبتنی بر نظرات خبرگان، معیارها و زیرمعیارها در قالب یک مدل سلسله مراتبی ارائه گردید که قابل تعمیم به سازمان‌های مختلف است. همچنین سازمان‌ها می‌توانند براساس مدل ارائه شده برای تدوین الگوی ارتقای فرهنگ سازمانی خود از طریق رفع چالش‌های ذکر شده اقدام نمایند. برای تحقیقات آتی ضمن اینکه می‌توان از سایر روش‌های اولویت‌بندی استفاده کرد، امکان تحلیل رابطه علی و معلولی بین مسائل نیز وجود دارد. یعنی می‌توان از مسائل شناسایی شده در این تحقیق استفاده کرد و با اجرای روش‌های تحلیل علی معلولی شبکه روابط این مؤلفه‌ها را احصاء نمود.

#### یادداشت‌ها

1. Analytical Hierarchy process
2. Compensatory Methods
3. Thomas L. Saaty.

#### کتابنامه

- اسدپور، هاجر؛ قلعه‌نویی، محمود و بهرامیان، آرمین (۱۴۰۱). تدوین مدل روش پژوهش در مطالعات منظر شهری با تأکید بر پیاز پژوهش ساندرز. فصلنامه مطالعات شهری. ۱۲ (۴۵). ۳-۱۸.
- افراسیابی، رویا؛ حافظیان، مریم و خزاعی، محمد (۱۴۰۱). نگاشت مدل ساختاری تفسیری جهت استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش با استفاده از ISM. دوماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۴). ۱۷۱-۱۹۱.
- اله‌یار، بیگی فیروزی و باشکوه، محمد (۱۴۰۰). تأثیر هوش فرهنگی کارکنان بر فرهنگ سازمانی بیمارستان. مجله اخلاق پزشکی. ۱۵ (۴۶). ۱-۱۳.
- امیرنژاد، قنبر؛ لطفی زنگنه درویش، مصدق و مکوندی، فواد (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر کاهش اینرسی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی ایران با استفاده از تکنیک AHP. مطالعات رفتاری در مدیریت. ۶ (۱۱). ۶۷-۸۷.
- امیری، محمدرضا؛ ضیایی، ثریا؛ شریف‌مقدم، هادی و فیاضی، بی‌بی مرجان (۱۳۹۷). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. ۲۴ (۴). ۵۰۱-۵۲۱.

- بیگدلی، محمدمهدی؛ عصاره‌نژاد دزفولی، سینا؛ حمزه‌پور، مهدی و پهلوانی زاده، محمد (۱۳۹۶). شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی در سازمان‌های مردم‌نهاد فرهنگی. *مطالعات راهبردی بسیج*. ۲۰ (۷۶). ۹۳-۱۲۴.
- پاشایی هولاسو، امین و دهقانی‌پوده، حسین (۱۳۹۷). طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی بر تحقق اقتصاد مقاومتی دانش بنیان مبتنی بر دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*. ۸ (۲). ۲۲۵-۲۵۰.
- توکلی، غلامرضا؛ حمیدی‌فر، زهرا و محمدظاهری، محمد (۱۴۰۰). مدلسازی چالش‌ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان‌های دولتی. *مطالعات راهبردی بسیج*. ۲۴ (۹۰). ۷۹-۱۰۲.
- جلالی فراهانی، مجید؛ فریدونی، مسعود و ظفری، رویا (۱۳۹۶). ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*. ۴ (۱). ۴۱-۴۸.
- حسینی، روح‌الله (۱۴۰۲). طراحی مدل ساختاری تفسیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانایی: ارائه رویکردی نوین طراحی براساس سیستم‌های فازی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*. ۹ (۲). ۲۹۴-۲۷۵.
- حمیدی، کریم؛ مهرآراد، محمدحسین و خلیلی عراقی، مریم (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران با استفاده از روش دلفی فازی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۲۰ (۱). ۱۱۹-۱۴۱.
- خامه‌چی، حامد؛ رنگریز، حسن و پشتونی‌زاده، هومن (۱۳۹۹). الگوی پیامدهای فرهنگ سازمانی با رویکرد ترکیبی فراتحلیل و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه خوارزمی). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*. ۱۰ (۳). ۳۸۸-۳۶۹.
- رازنهان، فیروز؛ مولایی قرا، مهدی؛ زاهدی، سیدمحمد و معیدفر، سعید (۱۳۹۹). سنجش فرهنگ اداری ایران: با رویکردی نهادی. *فرآیند مدیریت و توسعه*. ۳۳ (۱). ۸۱-۱۰۴.
- رزقی شیرسوار، هادی و گلبن، جواد (۱۳۹۹). کاربرد مدل ISM جهت سطح‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها با استفاده از روش AHP. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۸ (۴). ۷۹۸-۷۷۵.

- رسته‌مقدم، آرش؛ رحیمیان، حمید و عباسپور، عباس (۱۳۹۲). شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۱ (۴). ۱۱۱-۱۳۵.
- کارانجام، سیده شیماء؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و عباسی، عباس (۱۳۹۸). مدل کهکشانی، استعاره‌ای نو در حوزه فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: برج پژوهشی محمد رسول الله (ص) دانشگاه علوم پزشکی شیراز). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۷ (۱). ۱۴۵-۱۷۲.
- لطفی جلال‌آبادی، مصطفی (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دفاع مقدس. *مطالعات دفاع مقدس*. ۹ (۳). ۸۱-۱۰۳.
- مرادی چالشتی، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزی قهفرخی، سهیلا و جمالی گله، محمود (۱۳۹۳). ارائه مدل فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*. ۲ (۵). ۹-۲۴.
- وظیفه دمیرچی، قادر (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر نظارت پذیری در دستگاه‌های اجرایی کشور. *مطالعات رهبری فرهنگی*. ۲ (۴). ۳-۱۶.
- یعقوبی، نورمحمد و فردین، مرضیه (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان). *مطالعات فرهنگ سازمانی*. ۱۵ (۴). ۷۳۵-۷۶۵.
- Alturki, Ryan (2021). Research Onion for Smart IoT-Enabled Mobile Applications. *In Scientific Programming*. 2021 (2). 1-9. DOI: 10.1155/2021/4270998.
- baidi, khu (Ed.) (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Third. Besio, Cristina; Tacke, Veronika (2023). Old and New Organizational Forms in a Complex Society: A Systems-Theoretical Perspective. *In Critical Sociology*. Article 08969205231189472. DOI: 10.1177/08969205231189472.
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. 2nd ed (Online-ausg.). Somerset: Wiley (EBL-Schweitzer).
- Chell, Elizabeth (1987). *What are Organizations? In Elizabeth Chell (Ed.): The Psychology of Behaviour in Organizations*. London: Palgrave Macmillan UK. pp. 157-176.
- Creswell, J (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*: sage publications.
- Grant, Suzanne; Guthrie, Bruce; Entwistle, Vikki; Williams, Brian (2014). A meta-ethnography of organisational culture in primary care medical practice.

- In Journal of health organization and management*. 28 (1). 21–40. DOI: 10.1108/JHOM-07-2012-0125.
- Gray, Barbara; Bougon, Michel G.; Donnellon, Anne (1985). Organizations as Constructions and Destructions of Meaning. *In Journal of Management*. 11 (2). 83–98. DOI: 10.1177/014920638501100212.
- Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia (2023). Organizational Culture Management Challenges. *In European Journal of Interdisciplinary Studies*. 9 (2). 88–106. DOI: 10.2478/ejis-2023-0018.
- Hatch; Mary, Jo; Cunliffe, Ann L. (2015). *Organization Theory*. Third Edition – Hatch. Mary Jo. In DOKUMEN.TIPS.
- Hayden, A. (1979). Organization and Management. *In The British Journal of Social Work*. DOI: 10.1093/oxfordjournals.bjsw.a057070.
- Hsiung, Kimberly S.; Colditz, Jason B.; McGuier, Elizabeth A.; Switzer, Galen E.; VonVille, Helena M.; Folb, Barbara L.; Kolko, David J. (2021). Measures of Organizational Culture and Climate in Primary Care: a Systematic Review. *In Journal of general internal medicine*. 36 (2). 487–499. DOI: 10.1007/s11606-020-06262-7.
- Maulidza, Muhammad (2023). *Human Resource Management Strategy: Organizational Culture on Local Government Agency in using IT Governance System*.
- Melnikovas, Aleksandras (2018). *Towards an Explicit Research Methodology: Adapting Research Onion Model for Futures Studies*.
- Micelotta, E.; Lounsbury, M. (2019). Building bridges to cross oceans: Reflections on organization studies in the 21st century.
- Mosadeghrad, Ali Mohammad; Sokhanvar, Mobin (2017). Organizational culture of selected hospitals of Tehran city. In 2008-1928. 16 (2). 46–57.
- Professor, Asso; Devadoss, Samuel (2023). *A STUDY ON WORK LIFE BALANCE AMONG NURSES AT GVN HOSPITAL, TRICHY* (ISBN).
- Schein, Edgar H. (2017). *Organizational culture and leadership*. 5th Edition. Hoboken: Wiley.
- Shao, Zhen (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *In International Journal of Information Management*. 44. 96–108. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010.
- Siti Mardiana (2020). Modifying Research Onion for Information Systems Research. *In Solid State Technology*. 63 (4). 1202–1210.
- STÂNGĂ, Aida Virginia; COTOI, Nicoleta; DUMITRU, Anca Marinela (2023). Cultura organizațională, ca personalitate a organizației. *In AUCSFLSA*. (1). 167–183. DOI: 10.52744/aucsflsa.2023.01.16.
- Thomaidou Pavlidou, Christina; Efstathiades, Andreas (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public

- schools. *In Evaluation and Program Planning*. 84. 101894. DOI: 10.1016/j.evalprogplan. 2020.101894.
- Tomohardjo, Irmulansati; Kuswarno, Engkus; Hadisiwi, Rohanda (2019). Identifying the Pattern of Organizational Culture in Indonesian Government Agencies. *In. Proceedings of the International Conference on Psychology and Communication 2018 (ICPC 2018)*. Jakarta, Indonesia, 7/10/2018 - 7/11/2018. Paris. France: Atlantis Press.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *In Business Horizons*. 60 (3). 395–404. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.01.011.
- Yazici, Senem; Karabag, Atila (2019). Organizational Culture, Learning Organization and Innovation in German Higher Education Institutions. *In. IACCM-IÉSEG CONFERENCE Intercultural competencies for a disruptive VUCA world: Exploring creativity, innovation, resilience & resistance in intercultural research, training & management*.
- Asadpour, Hajar; Ghale-Novi, Mahmoud and Bahramian, Armin (2015). Developing a research method model in urban landscape studies with emphasis on Saunders' research onion. *Quarterly Journal of Urban Studies*. 12 (45). 3-18.
- Afrasiabi, Roya; Hafezian, Maryam and Khazaei, Mohammad (2015). Mapping an interpretive structural model for establishing organizational culture in education organizations using ISM. *New Approach to Educational Management Bimonthly*. 13 (4). 171-191.
- Allahyar, Beigi Firouzi and Bashkoh, Mohammad (2012). The effect of employees' cultural intelligence on hospital organizational culture. *Journal of Medical Ethics*. 15 (46). 1-13.
- Amirnezhad, Ghanbar; Lotfi Zanganeh Darvish, Mosaddeq and Makoundi, Fawad (2015). Identifying and prioritizing organizational culture dimensions effective in reducing organizational inertia in the Iranian Social Security Organization using the AHP technique. *Behavioral Studies in Management*. 6 (11). 67-87.
- Amiri, Mohammad Reza; Ziaei, Soraya; Sharif-Moghaddam, Hadi and Fayazi, Bibi Marjan (2018). Designing an Effective Organizational Culture Model in Iranian Public Libraries. *Information Research and Public Libraries*. 24 (4). 501–521.
- Bigdali, Mohammad Mehdi; Osare-Nejad-Dezfuli, Sina; Hamzeshpour, Mehdi and Pahlavanizadeh, Mohammad (2017). Identifying and Leveling the Components of Jihadi Organizational Culture in Cultural Non-Governmental Organizations. *Basij Strategic Studies*. 20 (76). 93-124.
- Pashaei-Holaso, Amin and Dehghani-Poodeh, Hossein (2018). Designing an Interactive Model of Organizational Culture Types on the Realization of Knowledge-Based Resistance Economy Based on the Perspective of Imam



- Khamenei (May Allah Protect Him). *Culture in the Islamic University*. 8 (2). 225-250.
- Tavakoli, Gholamreza; Hamidifar, Zahra and Mohammadzaheri, Mohammad (1400). Modeling the behavioral challenges and obstacles of employees in establishing a desirable organizational culture in government organizations. *Basij Strategic Studies*. 24 (90). 79-102.
- Jalali Farahani, Majid; Fereydouni, Masoud and Zafari, Roya (2017). Presenting a model to explain the effect of organizational culture on organizational learning and human resource productivity. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*. 4 (1). 41-48.
- Hosseini, Ruhollah (1402). Designing an interpretive structural model of organizing culture based on knowledge: Presenting a new design approach based on fuzzy systems. *Psychological Research in Management*. 9 (2). 275-294.
- Hamdi, Karim; Mehrarad, Mohammadhossein and Khalili-Iraqi, Maryam (1401). Identifying and prioritizing the drivers of organizational culture development in the National Iranian Gas Company using the fuzzy Delphi method. *Organizational Culture Management*. 20 (1). 119-141.
- Khamechi, Hamed; Rangriz, Hassan and Pashtotni-Zadeh, Hooman (2019). Pattern of organizational culture consequences with a combined approach of meta-analysis and interpretive structural modeling (Case study: Kharazmi University). *Culture in Islamic University*. 10 (3). 388-369.
- Raznehan, Firouz; Molaie-Ghara, Mehdi; Zahedi, Seyed Mohammad and Moedfar, Saeed (2019). Measuring Iran's administrative culture: with an institutional approach. *Management and Development Process*. 33 (1). 81-104.
- Rezghi Shirsavar, Hadi and Golban, Javad (2019). Application of the ISM model to level organizational culture components and rank components using the AHP method. *Organizational Culture Management*. 18 (4). 775-798.
- Rosteh-Moghaddam, Arash; Rahimian, Hamid and Abbaspour, Abbas (2013). Identifying the challenges of organizational culture and proposing solutions for its change. Case study: Tehran government organizations. *Organizational Culture Management*. 11 (4). 111-135.
- Karanjam, Seyedeh Shima; Ebrahimi, Abolghasem and Abbasi, Abbas (2019). Galactic model, a new metaphor in the field of organizational culture (Case study: Research Tower of Muhammad Rasoolullah (PBUH) Shiraz University of Medical Sciences). *Organizational Culture Management*. 17 (1). 145-172.
- Lotfi Jalalabadi, Mustafa (2013). Identifying and ranking the organizational culture model of the armed forces in the Sacred Defense. *Sacred Defense Studies*. 9 (3). 81-103.

- Moradi Chaleshtari, Javad; Moradi, Mohammad Reza; Norouzi Ghahfarkhi, Soheila and Jamali Goleh, Mahmoud (2014). Presenting a model of organizational culture and the success of knowledge management in the faculties of physical education of Islamic Azad University. *New approaches in sports management*. 2 (5). 9-24.
- Vazvi Damirchi, Qader (2019). Identifying and prioritizing cultural and structural factors affecting monitoring in the country's executive bodies. *Cultural Leadership Studies*. 2 (4). 3-16.
- Yaghoubi, Noor Mohammad and Fardin, Marzieh (2017). Identifying and prioritizing methods for institutionalizing organizational culture based on human dignity and valuing human capital (case study: University of Sistan and Baluchestan). *Organizational Culture Studies*. 15 (4). 735-765.