

شناسایی، اهمیت سنجی و اعتباریابی معیارهای فرهنگ سازمانی

مطالعه موردی؛ سازمان اداری و استخدامی کشور

حمیدرضا خسروآبادی | دکتری مدیریت دولتی، کارشناس مرکز مطالعات نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی، سازمان اداری و استخدامی کشور
محمد رحیمیان | دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، کارشناس مرکز مطالعات نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی، سازمان اداری و استخدامی کشور

چکیده: نظام اداری ایران، طی سالیان طولانی و به شکل کاربردی، به مقوله فرهنگ سازمانی کمتر توجه نموده است؛ لکن در سال‌های اخیر ضرورت ورود به این موضوع کاملاً درک شده و در این راستا اقداماتی در دستور کار قرار گرفته است. از جمله این اقدامات، تدوین نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی است که بر اساس آن، دستگاه‌های اجرایی موظف به پیاده‌سازی معیارهای عمومی رفتاری و شغلی و همچنین معیارهای اختصاصی فرهنگی خود هستند. سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان متولی موضوع، مطالعه و تدوین معیارهای فرهنگ سازمانی را در دستور کار قرار داده و پژوهش حاضر برگرفته از مطالعات انجام شده است. یافته‌های این پژوهش در دو بخش، تعیین و اولویت‌بندی معیارهای عمومی؛ و شناسایی و تدوین معیارهای اختصاصی دسته‌بندی شده است. در این پژوهش از دو رویکرد کمی و کیفی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه و برای تحلیل، از روش توصیفی-پیمایشی و آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن بهره گرفته شده است. به منظور تدوین معیارهای اختصاصی نیز، اسناد و مدارک فرادستی قانونی بررسی شده و سپس با استفاده از تکنیک دلفی و دریافت نظر خبرگان، معیارهای نهایی شناسایی شده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد سه معیار برخورداری از وجدان کاری، روحیه امانت‌داری و روحیه خدمت‌گزاری به مردم در میان معیارهای عمومی رفتاری؛ و سه معیار انجام وظایف به‌نحو مطلوب، پاسخگویی و تکریم ارباب‌رجوع در میان معیارهای عمومی شغلی از بالاترین اولویت برخوردارند. در موضوع تدوین معیارهای اختصاصی نیز، دوازده معیار شناسایی و به تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت سازمان رسیده است که برخی از آنها عبارت‌اند از پیشگامی، قانون‌مداری، عدالت‌محوری، دانش‌محوری، شفافیت و برنامه‌محوری.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، معیارهای عمومی، معیارهای اختصاصی، معیارهای رفتاری و شغلی

مقدمه

درک کرده و با بهره‌گیری از نقش استراتژیک آن در انسجام سازمانی کوشا باشند. فرهنگ سازمانی مجموعه درهم‌تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی در مواجهه با مسائل درونی یا بیرونی شکل می‌گیرد و به مثابه چراغی راهنما و منبعی نیروبخش در شکل‌دهی به رفتار کارکنان و معماری حال و آینده سازمان ایفای نقش می‌کند (محمدیان، ۱۳۹۵).

در سال‌های اخیر ضرورت ورود به موضوع فرهنگ سازمانی در نظام اداری کاملاً درک شده و در این راستا اقداماتی در دستور کار قرار گرفته است. سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری، برنامه جامع اصلاح نظام اداری و نظام‌نامه

یکی از مباحث اساسی در حوزه دانش مدیریت، بحث فرهنگ است. در بیان اهمیت فرهنگ در سازمان، برخی نظریه‌پردازان معتقدند به‌طورکلی سازمان چیزی به جز فرهنگ نیست و برای شناخت یک سازمان باید فرهنگ آن سازمان را شناسایی کرد (مورگان، ۲۰۰۶). همان‌طور که افراد جامعه دارای باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مشخصی هستند که معرف شخصیت آنها است، سازمان‌ها نیز دارای فرضیه‌ها و باورهای اساسی مشترکی هستند که فرهنگ آنها را شکل می‌دهد. به عبارت ساده‌تر، فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان بوده و زیربنای اساسی برای تحول و تغییر تلقی می‌شود و مدیران باید رابطه آن را با فرهنگ ملی

- (۲۰) قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب‌رجوع و شهروندان، اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها
- (۲۱) نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال
- (۲۶) حمایت از روحیه نوآوری، ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری

چنانکه ملاحظه می‌شود تأکید سیاست‌های کلی نظام اداری بر نهادینه‌سازی و اشاعه فرهنگ است و اهمیت آن را روشن می‌سازد. همچنین موضوع برنامه ششم نقشه راه اصلاح نظام اداری، توسعه فرهنگ سازمانی است. هدف این برنامه چنین عنوان شده است: نهادینه‌سازی فرهنگ کار، خودکنترلی و امانت‌داری، تعلق و تعهد سازمانی، انضباط اداری، اجتماعی و مالی و خدمات‌دهی بی‌منت به مردم. در برنامه جامع اصلاح نظام اداری (دوره دوم) نیز که در تاریخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴ به تصویب شورای عالی اداری رسیده است، ارتقاء هر یک از مولفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی بخش دولتی مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری، سالانه به میزان ۱۰ درصد به‌عنوان هدف کمی تعیین شده است. در همین زمینه، ترسیم فرهنگ سازمانی مطلوب بخش دولتی مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری، سنجش وضع موجود فرهنگ سازمانی بر اساس مولفه‌های احصا شده (در سطح دولت)، تدوین برنامه اجرایی ارتقاء فرهنگ سازمانی در دو سطح دولت و دستگاه‌های اجرایی و همچنین اجرا و نظارت بر برنامه ارتقاء فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان اقدامات اساسی برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در برنامه جامع اصلاح (دوره دوم) قید شده‌اند. همچنین در سال ۹۷ نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی به تصویب شورای عالی اداری رسیده و توسط رئیس‌جمهور ابلاغ گردیده است. این نظام‌نامه مشتمل بر ۴ فصل، ۱۴ ماده و ۱۲ تبصره می‌باشد که در انتها منضم به دو پیوست است. پیوست اول، دربرگیرنده‌ی معیارهایی است که با عنوان معیارهای عمومی رفتاری معرفی گردیده و پیوست دوم مشتمل بر معیارهای عمومی شغلی است. این نظام‌نامه نیز تکالیفی را در خصوص

مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی از جمله اسناد بالادستی است که سیاست‌ها، برنامه‌ها و تکالیفی را در حوزه فرهنگ سازمانی برای دستگاه‌های اجرایی کشور ترسیم نموده است. در این زمینه، نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی به شماره ۳۰۲۵۹۶ در تاریخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ توسط شورای عالی اداری تصویب و از سوی رئیس‌جمهور به تمامی دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شده است. در این نظام‌نامه، علاوه بر ذکر عناوین معیارهای عمومی رفتاری و شغلی که میان تمامی دستگاه‌های اجرایی مشترک بوده و تنها اولویت آنها در دستگاه‌های مختلف متفاوت است، به کلیه دستگاه‌ها تکلیف شده که هر یک متناسب با مأموریت‌ها، وظایف و اقتضانات خاص سازمانی، معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی خویش را تدوین کنند تا بر اساس آن، ارزیابی معیارهای فرهنگی کارکنان و دستگاه‌های اجرایی در کنار ارزیابی عملکرد سالانه در دستور کار قرار گیرد. سازمان اداری و استخدامی کشور نیز به‌عنوان راهبر اصلی این موضوع در سطح دستگاه‌های اجرایی، خود را ملزم دانسته تا به‌عنوان سازمانی پیشگام و الگو، علاوه بر اهمیت‌سنجی و اولویت‌بندی معیارهای عمومی رفتاری و شغلی ذکر شده در نظام‌نامه، شناسایی و تدوین معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی را در اولویت کاری خود قرار دهد. مقاله حاضر خلاصه‌ای از نتایج و یافته‌های پژوهش انجام‌شده را برای استفاده پژوهشگران و به‌ویژه دستگاه‌های اجرایی در اختیار قرار می‌دهد.

اهمیت و ضرورت مطالعه

موضوع توسعه و ارتقاء فرهنگ سازمانی در اسناد فرادستی همچون سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)، نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱۳۹۳)، برنامه جامع اصلاح نظام اداری (دوره دوم، ۱۳۹۷-۱۳۹۹) و همچنین نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی (۱۳۹۷) مورد توجه قرار گرفته است. در چهار بند از سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، موضوع توسعه فرهنگ سازمانی مورد توجه و تأکید قرار گرفته است که عبارت‌اند از:

- (۱) نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت‌انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی

(رضائیان، ۱۳۸۸). در تعریفی دیگر، فرهنگ سازمانی به عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، باورهای یکسان، نمادها و آداب و رسوم بیان شده است که در طول زمان شکل گرفته اند و موجب انسجام و همبستگی گروهی در سازمان هستند (الوانی، ۱۳۸۹).

فرهنگ لغات «وبستر»، فرهنگ را مجموعه ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تاثیر می گذارد، تعریف می کند. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. کریس آر جریس^۱، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که بر آن پایه، به طور واقعی می اندیشند و احساس می کنند و شیوه ای که به طور واقعی با هم رفتار می کنند تعریف می کند. ادگار شاین^۲ نیز فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می کند: «یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می گیرند و چنان خوب عمل می کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می شود» (اسکندری، ۱۳۹۸). تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان پذیر نیست یعنی تعریفی که به طور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد (شریف زاده، ۱۳۸۵). با این وجود ریچارد موریس فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت ارزش ها و ادراکات مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می شود تعریف می کند (گری، ۲۰۱۷).

فرهنگ سازمانی شامل عناصر متعددی است و از عناصر شناختی نهفته همچون مفروضات، ارزش ها و باورها تا عناصر آشکارتر همچون الگوها، عملیات و رفتارها را در بر می گیرد (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

با نگاهی به تمام تعاریف فرهنگ سازمانی که در دو دهه گذشته توسط دانشمندان و صاحب نظران علم مدیریت مطرح شده، وجوه مشترک تمام تعاریف بیان شده عبارت اند از (فرنچ و سسیل، ۱۳۸۳):

معیارهای عمومی مندرج در پیوست و همچنین شناسایی معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی، برای دستگاه های اجرایی تعیین نموده است.

مجموعه موارد مندرج در سیاست های کلی نظام اداری، نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه جامع اصلاح نظام اداری (دوره دوم) و همچنین نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی که همه در دهه اخیر مصوب شده اند اهمیت موضوع توسعه فرهنگ سازمانی را نشان می دهد؛ لذا ضرورت انجام مطالعات علمی به منظور پیاده سازی موارد فوق روشن و مبرهن است.

با توجه به ملاحظات فوق، سازمان اداری و استخدامی کشور نیز در پی انجام این تکالیف قانونی بوده است؛ لذا اولویت بندی و اهمیت سنجی معیارهای عمومی فرهنگ سازمانی مندرج در پیوست نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی و همچنین شناسایی معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در دستور کار قرار گرفته است. دو هدف اصلی این پژوهش عبارت است از:

۱. اهمیت سنجی و اولویت بندی معیارهای عمومی رفتاری و شغلی، مندرج در نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی (تصویب نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴) در سازمان اداری و استخدامی کشور

۲. شناسایی و تدوین معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور

مروری بر ادبیات نظری فرهنگ سازمانی

با توجه به تاثیر فراوان فرهنگ سازمانی در پدیده اثربخشی سازمانی، رهبران سازمان ها و مدیران و محققان دانشگاهی روز به روز توجه بیشتری به مقوله فرهنگ و شناخت این مفهوم نشان می دهند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آینه تمام نمای ویژگی ها، خصلت ها، قوت ها و ضعف های آن محسوب می شود، می تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایبندی کارکنان به ارزش ها، اصول، باورها، نگرش ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد (سلمانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۱). ارزش ها، باورهای عمیق و پایدار نسبت به باید ها و نبایدها می باشند و فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند. فرهنگ سازمانی را می توان سیستم ارزشی غالب برای کل سازمان دانست

نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند یا وظایف گوناگونی بر عهده دارد:

■ مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند

■ نوعی احساس هویت به پیکره اعضا تزریق می‌کند

■ فرهنگ باعث می‌شود در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی

به وجود آید که بیش از منافع شخصی فرد است

■ فرهنگ از نظر اجتماعی می‌تواند از طریق ارائه

استانداردهای مناسب، در رابطه با آنچه باید اعضای

سازمان بگویند یا انجام دهند، اجزای سازمان را به هم

متصل می‌کند

■ فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که

موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار

کارکنان می‌شود. آخرین وظیفه یا نقش نهایی فرهنگ است

که مورد توجه قرار می‌گیرد (عسگریان، ۱۳۸۸).

با توجه به تاثیر فراوان فرهنگ سازمانی در پدیده اثربخشی

سازمانی، رهبران سازمان‌ها و محققان دانشگاهی روز به روز توجه

بیشتری به مقوله فرهنگ و شناخت این مفهوم نشان می‌دهند.

فرهنگ سازمانی مبحثی است که چند دهه پیش به قلمرو دانش

مدیریت و رفتار سازمانی ورود نموده است و از زوایای متعددی

قابل بررسی است. این مفهوم نزد برخی از نظریه پردازان سازمان و

مدیریت آن چنان اساسی و کلیدی است که با به کار گرفتن استعاره

«فرهنگ» در مورد سازمان، این بحث را مطرح کرده‌اند که اساسا

سازمان چیزی جز فرهنگ نیست و برای شناخت یک سازمان

و مطالعه و تبیین مسائل مربوط به آن، مهم‌ترین و اساسی‌ترین

کار این است که فرهنگ آن را شناسایی کنیم (مورگان، ۲۰۰۶).

از این رو، برخی از نویسندگان در دسته‌بندی مکاتب موجود در

زمینه سازمان، یکی از این مکاتب را نظریه «فرهنگ سازمانی و

مدیریت نمادین» دانسته‌اند (شفریتز و همکاران، ۲۰۱۵). نگاهی

عمیق به وضعیت سازمان‌ها این نکته را نمایان می‌کند که با وجود

همه تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از سوی مدیریت سازمان‌ها، همه

آنها به یک میزان موفق نبوده‌اند. عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها،

پدیده‌ای پیچیده و پنهان، اما به شدت قدرتمند است که می‌تواند

سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار

■ الگوی رفتاری غالب

■ سیستمی یا نظام‌مند بودن آن

■ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات

■ مشترک بودن و مورد حمایت واقع شدن این هنجارها و

ارزش‌ها توسط اعضای سازمان

■ ایجاد تمایز سازمان‌ها از یکدیگر

تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان

مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیه‌ها و هنجارهای

مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی

همان چیزی است که به عنوان یک پدیده به اعضای تازه وارد آموزش

داده می‌شود و آن بیان‌گر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

تعاریف عملیاتی

معیارهای عمومی و اختصاصی فرهنگ سازمانی در نظام‌نامه

مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی (۱۳۹۷) به صورت ذیل تعریف

شده است.

معیارهای عمومی شامل معیارهای مرتبط با اخلاق حرفه‌ای

و فرهنگ سازمانی است که در تمام دستگاه‌های اجرایی به صورت

مشترک مصداق داشته و از قوانین و مقررات مرتبط استخراج و در

پیوست‌های شماره ۱ و ۲ نظام‌نامه درج شده است.

معیارهای اختصاصی معیارهای ویژه عملکردی مرتبط

با اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی است که در هر یک از

دستگاه‌های اجرایی به صورت مجزا مصداق داشته و متناسب

با مأموریت‌ها و وظایف تخصصی هر یک از دستگاه‌ها احصا

می‌شود.

اهمیت فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان را می‌توان از عوامل اصلی

موفقیت یا شکست آن برشمرد (خصاف مفرد و باقری نصرآبادی،

۱۳۹۵). اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل دادن به رفتار کارکنان

و القای تعهد درونی در آنان به حدی است که استانی دیویس^۳ در

کتاب مدیریت فرهنگ سازمانی خود، به آن نام سازمان غیررسمی

می‌دهد که می‌تواند باعث شود در افراد نوعی تعهد و احساس

مسئولیت نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز، بیش از منافع

شخصی فرد است (عسگریان، ۱۳۸۸). در یک سازمان، فرهنگ



را تسهیل می‌کند و از سوی دیگر می‌تواند سدی باشد بر سر اعمال تغییرات در سازمان (شاین، ۱۳۸۳).

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده، آمیخته محسوب می‌شود. روش‌شناسی این پژوهش در دو بخش قابل بررسی است. در بخش اول که مربوط به معیارهای عمومی است، از روش کمی و در بخش دوم که مربوط به معیارهای اختصاصی است، از روش کیفی استفاده شده است. همچنین پژوهش حاضر از نظر ماهیت در زمره تحقیقات موردی قرار می‌گیرد و مورد مطالعه، سازمان اداری و استخدامی کشور است.

الف) معیارهای عمومی

معیارهای عمومی رفتاری و شغلی که در پیوست نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی ذکر شده‌اند از دو منظر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اول آنکه اهمیت و اولویت معیارهای عمومی رفتاری و شغلی مورد سنجش قرار گرفته است. دوم، وضعیت فعلی سازمان اداری و استخدامی از منظر میزان رعایت آنها بررسی شده است. در این راستا، از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده و ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه است. سوالات پرسشنامه، مرتبط با معیارهای مندرج در نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی بوده و تحلیل نتایج نیز با استفاده از آزمون‌های آماری و از طریق نرم‌افزار SPSS انجام شده است. برای این منظور از آزمون آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه و آزمون t تک نمونه‌ای به منظور دستیابی به میانگین نمرات هر گویه و آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی معیارها از منظر میزان اهمیت بهره گرفته شده است. ضریب آلفای کرونباخ در پرسشنامه مربوط به معیارهای عمومی رفتاری عددی حدود ۰.۹۴ و در رابطه با معیارهای عمومی شغلی ۰.۹۶ محاسبه شده که نشانگر پایایی بسیار بالای پرسشنامه است.

ب) معیارهای اختصاصی

در بخش مربوط به معیارهای اختصاصی، شناسایی و تدوین این معیارها مورد نظر بوده است. برای دستیابی به این معیارها، پس از مطالعات نظری، اسناد فرادستی و مستندات مربوطه شامل سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری

آید. این پدیده نیرومند فرهنگ سازمانی نام دارد و نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان و ایجاد تغییر در رفتارهای نامطلوب و ثبات در رفتارهای مورد نظر در سازمان دارد (پیران و همکاران، ۱۳۹۱). موفق‌ترین سازمان‌ها دارای فرهنگی همسو با ارزش‌های قوی اخلاقی‌اند که به درک فعالیت‌های سازمان منجر می‌شود و مولد تعهد در جهت رسالت سازمان است و استانداردهای رفتار را تقویت می‌کند (رحیمی و آقابابایی، ۱۳۹۲).

فرهنگ سازمانی بر الگوهای پیونددهنده چگونگی تفکر، احساس و عمل اعضا در ارتباط با موضوع‌های اساسی وابسته به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی امور مجاز و غیر مجاز را به یک سازمان منتقل می‌کند و این پیام صریح را به همه اعضا اعلام می‌دارد کارکنانی که خود را با فرهنگ سازمانی وفق ندهند به رغم همه شایستگی‌ها یا دستاوردها موفق نخواهد بود (عسگریان، ۱۳۸۸).

واژه فرهنگ سازمانی ابتدا در ادبیات زبان انگلیسی و در دهه ۱۹۶۰ به عنوان مترادف کلمه جو مطرح شد. عنوان فرهنگ شرکتی نیز در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. طرز برخورد نسبت به فرهنگ‌های سازمانی قوی تا حدودی بستگی به فرهنگ ملی هر کشور دارد. پذیرش اینکه فرهنگ سازمانی دارای ویژگی خاصی بوده به این معنا نیست که درون یک فرهنگ، خرده فرهنگ‌ها نمی‌توانند وجود داشته باشند. بیشتر سازمان‌های بزرگ یک فرهنگ غالب (اصلی) و مجموعه متعددی از خرده فرهنگ‌های مختلف دارند. یک فرهنگ غالب بر ارزش‌های بنیادی مشترک بین اعضا سازمان تاکید می‌کند؛ بنابراین وقتی در مورد فرهنگ یک سازمان بحث می‌شود منظور فرهنگ اصلی سازمان است. فرهنگ سازنده سازمان، کارمندان را متحد و همسو می‌سازد. اگرچه کارکنان پیشینه یکسانی ندارند و خانواده‌ها، دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های متفاوتی دارند ولی نوعی حس اتحاد و همسانی به افراد می‌بخشد. سازمان‌هایی که دارای یک فرهنگ قوی هستند از توانایی زیادی برای مقابله با تغییر و تحولات محیطی برخوردارند. فرهنگ از عناصر متعددی تشکیل شده است که اگر این عناصر فرهنگی در سازمان قوی باشد کارایی و اثربخشی سازمان بیشتر خواهد شد. فرهنگ سازمانی شمشیری دولبه است؛ از یک سو بستری است که دستیابی به اهداف سازمانی

الف) معیارهای عمومی

معیارهای عمومی مندرج در پیوست نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، با استفاده از آزمون آماری t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن مورد سنجش و بررسی قرار گرفت. جدول ۱ تجمیع نتایج چند جدول آماری است که میانگین رتبه و نمره هر یک از معیارهای عمومی رفتاری را نشان می‌دهد. معیار برخورداری از وجدان کاری حائز بالاترین میانگین نمره بوده و رتبه اول مهم‌ترین معیارهای عمومی رفتاری را به خود اختصاص داده است.

بر اساس نتایج جدول ۱، پنج معیار عمومی رفتاری بر اساس اولویت از نظر مدیران و کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور به ترتیب عبارت‌اند از:

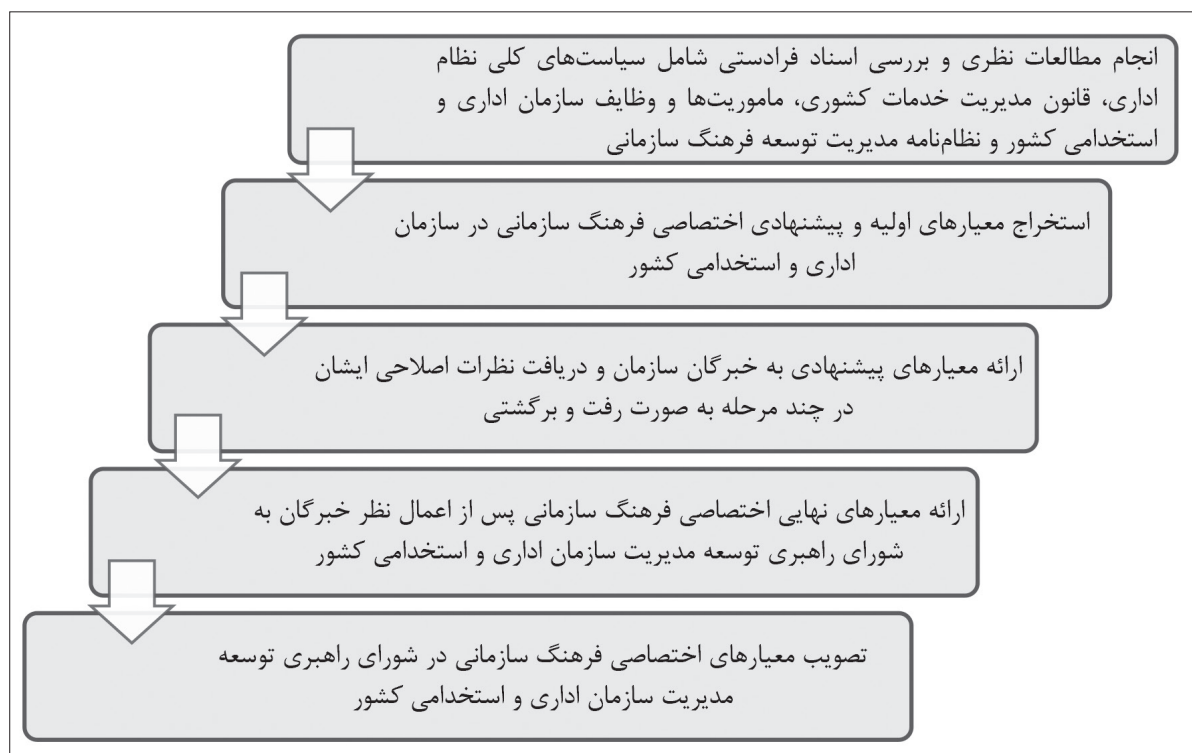
- ❑ برخورداری از وجدان کاری
- ❑ روحیه امانت‌داری
- ❑ روحیه خدمت‌گزاری به مردم
- ❑ رعایت کرامت انسانی
- ❑ رعایت اخلاق اداری

آزمون t تک نمونه‌ای نیز برای سنجش وضع موجود در ارتباط

و همچنین ماموریت‌ها و وظایف سازمان اداری و استخدامی کشور با تمرکز بر موضوع فرهنگ سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و معیارهای پیشنهادی اولیه استخراج گردید و با استفاده از تکنیک دلفی، معیارهای شناسایی شده و سوالات مرتبط با هر یک، در چند مرحله در اختیار خبرگان قرار گرفته و نظرات آنها دریافت شد. برای سنجش روایی سوالات طراحی شده از تکنیک لاوشه^۴ استفاده شده است. اصلاحات چند مرحله‌ای انجام شده و در نهایت معیارهای نهایی اختصاصی فرهنگ سازمانی تدوین شدند. در گام بعد معیارهای پیشنهادی نهایی به شورای راهبری توسعه مدیریت سازمان اداری و استخدامی کشور ارائه و با نظر مساعد اعضای شورا به تصویب رسید. شکل ۱ فرآیند شناسایی تا تصویب معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نیز به دلیل روش‌شناسی و اهداف متفاوت، به تفکیک در دو بخش مرتبط با معیارهای عمومی و اختصاصی ارائه می‌شود.



شکل ۱. فرآیند شناسایی تا تصویب معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور



یافته‌ها نشان می‌دهد معیار انجام وظایف به نحو مطلوب حائز بالاترین میانگین نمره بوده و رتبه اول مهم‌ترین معیارهای عمومی شغلی را به خود اختصاص داده است.

بر اساس نتایج جدول ۲، پنج معیار عمومی شغلی بر اساس اولویت از نظر مدیران و کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور به ترتیب عبارت‌اند از:

■ انجام وظایف به نحو مطلوب

■ پاسخگویی

■ تکریم شهروندان و ارباب رجوع

■ مسئولیت‌پذیری اجتماعی

■ توجه به حقوق و منافع عمومی

آزمون t تک نمونه‌ای برای سنجش وضع موجود در ارتباط با میزان رعایت معیارهای عمومی شغلی نیز انجام و نتایج تحلیل

با میزان رعایت معیارهای عمومی رفتاری نیز انجام و نتایج تحلیل نظرات مدیران، کارشناسان و خبرگان این حوزه نشان می‌دهد در شرایط فعلی معیارهای زیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته و از سوی کارکنان بهتر مراعات می‌شوند.

■ برخورداری از ارزش‌های اسلامی

■ روحیه امانت‌داری

■ روحیه گشاده‌رویی

■ برخورداری از وجدان کاری

■ رعایت منشور اخلاقی

در ارتباط با معیارهای عمومی شغلی نیز همانند معیارهای رفتاری، تحلیل آماری با استفاده از آزمون t و فریدمن انجام شده است. جدول ۲ تجمیع نتایج چند جدول آماری است که میانگین رتبه و نمره هر یک از معیارهای عمومی شغلی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. معیارهای عمومی رفتاری از نظر میزان اهمیت و میانگین رتبه

ردیف	معیار عمومی رفتاری	آماره t	میانگین نمره	میانگین رتبه	اختلاف میانگین	اختلاف بین حد بالا و پایین با ضریب اطمینان ۹۵٪	
						حد پایین	حد بالا
۱	برخورداری از وجدان کاری	۱۸/۶۶۴	۴/۵۷۶۳	۹/۵۲	۱/۵۷۶۲۷	۱/۴۰۷۲	۱/۷۴۵۳
۲	روحیه امانت‌داری	۱۴/۷۴۲	۴/۴۴۲۶	۸/۸۱	۱/۴۴۲۶۲	۱/۲۴۶۹	۱/۶۳۸۴
۳	روحیه خدمت‌گزاری به مردم	۱۲/۷۳۱	۴/۳۷۲۹	۸/۷۵	۱/۳۷۲۸۸	۱/۱۵۷۰	۱/۵۸۸۷
۴	رعایت کرامت انسانی	۱۲/۶۷۲	۴/۳۸۳۳	۸/۷۵	۱/۳۸۳۳۳	۱/۱۶۴۹	۱/۶۰۱۸
۵	رعایت اخلاق اداری	۱۱/۸۷۰	۴/۲۱۳۱	۷/۷۶	۱/۲۱۳۱۱	۱/۰۰۸۷	۱/۴۱۷۵
۶	رعایت انضباط اجتماعی	۱۰/۵۹۴	۴/۲۳۷۳	۷/۶۷	۱/۲۳۷۲۹	۱/۰۰۳۵	۱/۴۷۱۱
۷	رعایت منشور اخلاقی	۱۰/۰۵۴	۴/۱۶۹۵	۷/۵۳	۱/۱۶۹۴۹	۰/۹۳۶۶	۱/۴۰۲۳
۸	توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی	۱۰/۲۷۲	۴/۱۸۳۳	۷/۳۲	۱/۱۸۳۳۳	۰/۹۵۲۸	۱/۴۱۳۹
۹	روحیه گشاده‌رویی	۹/۹۲۲	۴/۱۱۴۸	۶/۹۷	۱/۱۱۴۷۵	۰/۸۹۰۰	۱/۳۳۹۵
۱۰	روحیه خودکنترلی	۱۰/۳۳۲	۴/۰۶۶۷	۶/۸۲	۱/۰۶۶۶۷	۰/۸۶۰۱	۱/۲۷۳۳
۱۱	روحیه تعلق سازمانی	۷/۰۶۸	۳/۹۶۶۱	۶/۶۱	۰/۹۶۶۱۰	۰/۶۹۲۵	۱/۲۳۹۷
۱۲	روحیه تفکر صرفه‌جویی	۷/۶۱۸	۳/۹۸۳۳	۶/۴۰	۰/۹۸۳۳۳	۰/۷۲۵۰	۱/۲۴۱۶
۱۳	روحیه تفکر حفظ بیت‌المال	۸/۲۵۸	۳/۹۵۰۰	۶/۱۳	۰/۹۵۰۰۰	۰/۷۱۹۸	۱/۱۸۰۲
۱۴	برخورداری از ارزش‌های اسلامی	۷/۸۰۸	۳/۹۱۸۰	۵/۹۵	۰/۹۱۸۰۳	۰/۶۸۲۹	۱/۱۵۳۲

نظرات مدیران، کارشناسان و خبرگان این حوزه نشان می‌دهد در شرایط فعلی معیارهای زیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته و از سوی کارکنان بهتر مراعات می‌شوند.

- تکریم شهروندان و ارباب رجوع
- قانون‌گرایی
- توجه به حقوق و منافع عمومی
- مسئولیت‌پذیری اداری

■ تامین حقوق مردم و مراجعه‌کنندگان
ب) معیارهای اختصاصی

جدول ۳ شامل معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی است که پس از تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت این سازمان، نهایی شده است. این معیارها می‌تواند سنگ بنایی برای تمرکز بر فرهنگ اختصاصی سازمان باشد و البته در فواصل زمانی مختلف، امکان به‌روزرسانی آنها نیز وجود دارد.

جدول ۲: معیارهای عمومی شغلی از نظر میزان اهمیت و میانگین رتبه

ردیف	معیار عمومی شغلی	آماره †	میانگین نمره	میانگین رتبه	اختلاف بین حد بالا و پایین با ضریب اطمینان ۹۵٪	
					اختلاف میانگین	حد پایین / حد بالا
۱	انجام وظایف به نحو مطلوب	۱۸/۰۰۹	۴/۳۹۲۴	۱۱/۹۱	۱/۳۹۲۴۱	۱/۲۳۸۵
۲	پاسخگویی	۱۵/۰۱۹	۴/۳۳۳۳	۱۱/۶۵	۱/۳۳۳۳۳	۱/۱۵۶۶
۳	تکریم شهروندان و ارباب رجوع	۱۳/۳۱۵	۴/۲۷۵۰	۱۱/۲۴	۱/۲۷۵۰۰	۱/۰۸۴۴
۴	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۱۲/۰۸۷	۴/۲۶۵۸	۱۱/۱۵	۱/۱۲۵۰۰	۹۳۹۷۰
۵	توجه به حقوق و منافع عمومی	۱۳/۰۲۰	۴/۲۲۵۰	۱۱/۱۰	۱/۲۲۵۰۰	۱/۰۳۷۷
۶	دقت در انجام وظایف	۱۴/۰۶۲	۴/۲۵۳۲	۱۱/۰۱	۱/۲۵۳۱۶	۱/۰۷۵۷
۷	قانون‌گرایی	۱۴/۳۶۱	۴/۳۰۶۷	۱۰/۷۹	۱/۳۰۶۶۷	۱/۱۲۵۴
۸	اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان)	۱۲/۴۴۲	۴/۱۷۲۸	۱۰/۷۵	۱/۱۷۲۸۴	۰/۹۸۵۲
۹	شفافیت در عملکرد	۱۰/۶۳۳	۴/۱۲۵۰	۱۰/۳۲	۱/۱۲۵۰۰	۰/۹۱۴۴
۱۰	مسئولیت‌پذیری اداری	۱۴/۴۳۰	۴/۱۲۵۰	۹/۶۵	۱/۲۶۵۸۲	۱/۰۹۱۲
۱۱	برخورداری از تفکر نوآوری	۱۰/۰۵۸	۴/۰۳۷۰	۹/۴۵	۱/۰۳۷۰۴	۰/۸۳۱۸
۱۲	تامین حقوق مردم و مراجعه‌کنندگان	۱۱/۸۱۶	۴/۰۷۸۹	۹/۳۳	۱/۰۷۸۹۵	۰/۸۹۷۰
۱۳	استانداردسازی خدمات	۹/۷۸۶	۴/۰۰۰۰	۹/۳۱	۱/۰۰۰۰۰	۰/۷۹۶۶
۱۴	بهبود مستمر	۸/۷۲۱	۳/۹۸۶۸	۹/۲۷	۰/۹۸۶۸۴	۰/۷۶۱۴
۱۵	آگاهسازی مردم از حقوق و تکالیف	۸/۳۵۱	۳/۹۷۴۷	۹/۰۹	۰/۹۷۴۶۸	۰/۷۴۲۳
۱۶	سرعت در انجام وظایف	۱۱/۰۲۴	۴/۰۰۰۰	۸/۹۰	۱/۰۰۰۰۰	۰/۸۱۹۵
۱۷	برخورداری از تفکر پویا	۸/۰۴۰	۳/۹۰۰۰	۸/۶۱	۰/۹۰۰۰۰	۰/۶۷۷۲
۱۸	نتیجه‌گرایی	۹/۹۷۱	۳/۹۶۲۵	۸/۴۷	۰/۹۶۲۵۰	۰/۷۷۰۴
۱۹	داشتن ابتکار	۸/۳۰۲	۳/۸۵۱۹	۸/۰۰	۰/۸۵۱۸۵	۰/۶۴۷۷



جدول ۳. معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور

ردیف	عنوان معیار اختصاصی	تعریف معیار	برخی از سوالات پیشنهادی در خصوص معیار
۱	پیشگامی	حرکت به سمت تبدیل شدن به دستگاه الگو و تراز اول در نظام اداری کشور	سازمان تا چه اندازه از نظر سایر دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان یک دستگاه الگو و تراز اول شناخته می‌شود؟ سازمان در به‌کارگیری الگوهای نوین مدیریتی تا چه اندازه پیشگام است؟ سازمان تا چه اندازه در اجرای قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی نظام اداری پیشگام است؟ مدیران تا چه اندازه در اجرای قوانین و دستورالعمل‌های سازمان پیشگام هستند؟ مدیران سازمان تا چه اندازه به قوانین و مقررات مرتبط با وظایف و مأموریت‌های سازمان تسلط دارند؟ کارکنان سازمان تا چه اندازه به قوانین و مقررات مرتبط با وظایف و مأموریت‌های سازمان تسلط دارند؟ مدیران ارشد سازمان تا چه اندازه قوانین و مقررات را بر اساس منافع و سلبایق شخصی تفسیر و اجرا می‌کنند؟ کارکنان سازمان تا چه اندازه قوانین و مقررات را بر اساس منافع و سلبایق شخصی تفسیر و اجرا می‌کنند؟ قانون‌مداری مدیران و کارکنان تا چه اندازه در پیشرفت شغلی آنها اثرگذاری مثبت دارد؟ مدیران سازمان تا چه اندازه در پیاده‌سازی تکالیف قانونی سازمان با فاطمیت و مصلحت عمل می‌کنند؟ مسامحه با دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی تکالیف قانونی‌شان تا چه اندازه در سازمان شایع و رایج است؟ مدیران و کارکنان سازمان در تعامل با ذی‌نفعان بیرونی (دستگاه‌های اجرایی، شهروندان و ...) تا چه اندازه جانب انصاف و عدالت را رعایت می‌کنند؟
۲	قانون‌مداری	تسلط و آگاهی به قانون، پایبندی همیشگی و بدون استثنا، به قانون و همچنین اجتناب از برخورد سلیقه‌ای در اجرای قانون	مدیران و کارکنان سازمان در تعامل با یکدیگر تا چه اندازه جانب انصاف و عدالت را رعایت می‌کنند؟ مدیران در توزیع مزایا (پاداش‌ها، فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء، و ...) در ارتباط با کارکنان تا چه اندازه منصفانه رفتار می‌کنند؟ اعمال تبعیض‌های ناروا از جانب مدیران یا کارکنان تا چه اندازه در سازمان نكوهیده و مورد سرزنش قرار می‌گیرد؟ جوانان شایسته تا چه اندازه از فرصت پیشرفت و ارتقاء، شغلی در سازمان برخوردارند؟ زنان شایسته تا چه اندازه از فرصت پیشرفت و ارتقاء، شغلی در سازمان برخوردارند؟ مدیران سازمان تا چه اندازه ساز و کارهای پیشگیری و مقابله با فساد را طراحی و اجرا نموده‌اند؟ افشاکنندگان فساد اداری در سازمان تا چه اندازه مورد حمایت قرار می‌گیرند؟ در صورت کشف یک فساد اداری در سازمان، برخورد با عامل آن تا چه اندازه جدی و بازدارنده است؟ مدیران و کارشناسان سازمان تا چه اندازه مانع از شکل‌گیری فرصت‌های انحصاری در ارائه خدمات برای ذی‌نفعان خاص می‌شوند؟ مدیران و کارشناسان سازمان تا چه اندازه مانع از شکل‌گیری فرصت‌های انحصاری در دسترسی به اطلاعات برای ذی‌نفعان خاص می‌شوند؟ ساز و کارها و رویه‌های اجرایی سازمان تا چه اندازه مانع از بروز انحصار اطلاعاتی و خدماتی می‌شود؟
۳	عدالت‌محوری	پیش‌بینی شرایط متناسب با استحقاق و شناستگی برای هر یک از ذی‌نفعان سازمان از جمله دستگاه‌های اجرایی، کارکنان دولت، جامعه علمی و شهروندان	
۴	سلامت اداری	انجام صحیح و دقیق وظایف قانونی و مقابله با هرگونه سوءاستفاده از موقعیت شغلی در راستای منافع شخصی	

ادامه جدول ۳. معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور

ردیف	عنوان معیار اختصاصی	تعریف معیار
۵	شفافیت	رعایت حقوق ذینفعان در کسب اطلاعات؛ در زمان مناسب، در قالب مناسب، با کیفیت مناسب و در محل مناسب
۶	برنامه‌محوری و جامع‌نگری	توجه همه‌جانبه به اثرات و پیامدهای تصمیمات و اقدامات، به‌ویژه در تدوین و اجرای برنامه‌ها
۷	دانش‌محوری	دانش‌محوری به سه معنای اساسی در نظر گرفته شده است: ۱. اتخاذ تصمیمات مبتنی بر دانش و مطالعات علمی؛ ۲. کاربرد دانش در مقام اجرا و تلفیق دانش و عمل؛ ۳. تسهیم دانش به معنای اشتراک‌گذاری آن با سایر افراد و دستگاه‌ها به منظور بهره‌گیری آنان از دانش سازمان

قوانین و مقررات جاری سازمان به‌صورت شفاف، تا چه اندازه در دسترس عموم ذینفعان قرار می‌گیرد؟
ماموریت‌ها و شرح وظایف سازمان به‌صورت شفاف، تا چه اندازه در دسترس عموم ذینفعان قرار می‌گیرد؟
اطلاعات مورد نیاز ذینفعان سازمان مانند گزارش‌های آماری و خروجی‌های عملکردی به‌صورت شفاف، تا چه اندازه در دسترس عموم ذینفعان قرار می‌گیرد؟
حقوق و تکالیف شهروندان در برابر سازمان به‌صورت شفاف، تا چه اندازه به آنها اطلاع‌رسانی می‌شود؟
فرآیندهای سازمانی (فرآیند استخدام و به‌کارگیری، ارتقاء، جبران خدمات، انتصاب مدیران، اعطای مجوزها، واگذاری پروژه‌ها و ...)
به‌صورت شفاف، تا چه اندازه به ذینفعان درونی و بیرونی اطلاع‌رسانی می‌شود؟
تصمیمات اتخاذشده در شوراها، کمیسیون‌ها، کمیته‌ها و کارگروه‌های درون‌سازمانی به‌صورت شفاف، تا چه اندازه اطلاع‌رسانی می‌شود؟
سازمان با استفاده از راهبردهای مشخص، تا چه اندازه در جهت اهداف و مأموریت‌های تعیین‌شده حرکت می‌کند؟
اقدامات سازمان بر اساس برنامه‌های مدون تا چه اندازه انجام می‌شود؟
هنگام اخذ تصمیمات اداری تا چه اندازه به پیامدهای غیر اداری (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ...) آنها توجه می‌شود؟
هنگام اخذ تصمیمات اداری تا چه اندازه به اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت آنها توجه می‌شود؟
هنگام اخذ تصمیمات اداری تا چه اندازه به امکان‌پذیری شدن آنها و فراهم بودن زیرساخت‌ها و الزامات محیطی توجه می‌شود؟
مدیران سازمان چه اندازه نسبت به استفاده و ترویج دانش در سازمان تاکید دارند؟
برنامه‌ریزی و ایجاد انگیزه برای مشارکت مستمر کارکنان در فرآیند آموزش و ارتقاء مهارت‌شغلی تا چه اندازه مناسب است؟
برنامه‌های آموزشی ارتقاء دانش و مهارت کارکنان با شغل آنها تا چه اندازه تناسب دارد؟
مدیران از مطالعات علمی انجام‌شده در سازمان تا چه اندازه حمایت می‌کنند؟
جایگاه مدیران با دانش تخصصی آنها تا چه اندازه متناسب است؟
دانش و توانمندی‌های علمی مدیران و کارکنان سازمان در پیشرفت و ارتقاء شغلی آنان تا چه اندازه اثرگذار است؟
تسهیم دانش کارکنان در سازمان تا چه اندازه در نظام پاداش مورد فحردانی قرار می‌گیرد؟
کارکنان سازمان تا چه اندازه انتقال دانش و تجارب را با سایر همکاران مفید می‌دانند؟
کارکنان سازمان تا چه اندازه انتقال دانش و تجارب را با سایر دستگاه‌های اجرایی مفید می‌دانند؟
میزان اهتمام کارکنان به انتقال دانش و فناوری مورد نیاز در میان همکاران چقدر است؟
میزان اهتمام کارکنان به انتقال دانش و فناوری مورد نیاز به سایر دستگاه‌های اجرایی چقدر است؟



ادامه جدول ۳. معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور

ردیف	عنوان معیار اختصاصی	تعریف معیار	برخی از سوالات پیشنهادی در خصوص معیار
۸	کارشناس محوری	محوریت کارشناسان و دیدگاه کارشناسی در موضوعات مختلف سازمانی و شناخته شدن سازمان به اعتبار برند کارشناسی آن نزد ذی‌نفعان	کارشناسان در تحلیل مسائل و تصمیم‌سازی در سازمان تا چه اندازه نقش دارند؟ سازمان نزد ذی‌نفعان و به‌ویژه دستگاه‌های اجرایی تا چه اندازه به برند کارشناسی آن شناخته می‌شود؟ مدیران تا چه اندازه به کارشناسان خود فرصت حضور و طرح دیدگاهشان را در جلسات سطوح عالی در داخل و یا خارج از سازمان می‌دهند؟
۹	تفکر انتقادی	توانایی تحلیل و دفاع از ایده، قدرت استدلال منطقی و انجام قضاوت بر اساس استنباط‌های درست	کارکنان سازمان تا چه اندازه قادر به ریشه‌یابی مسائل نظام اداری و ارائه راه‌حل‌های ابتکاری هستند؟ مدیران تا چه اندازه قادر به تبیین مستدل و منطقی تصمیمات برای ذی‌نفعان سازمان هستند؟ در زمان اخذ تصمیمات، مدیران تا چه اندازه نقد ایده‌ها و راهکارهای گوناگون را از سوی کارشناسان مطالبه می‌کنند؟
۱۰	مشارکت‌جویی	برقراری ارتباط موثر و جلب مشارکت دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی قوانین و مقررات و برنام‌های مصوب و همچنین بهره‌گیری از نظرات خبرگان درون و بیرون نظام اداری در تدوین قوانین، مقررات و ...	سازمان هنگام تدوین برنامه برای دستگاه‌های اجرایی تا چه اندازه آنها را به مشارکت دعوت می‌کند؟ سازمان در پیاده‌سازی تکالیف مشترک با دستگاه‌های اجرایی تا چه اندازه مشارکت فعال دارد؟ در هنگام اخذ تصمیمات تا چه اندازه از نظرات بدنه کارشناسی داخلی استفاده می‌شود؟ در هنگام اخذ تصمیمات تا چه اندازه از نظرات نظام اداری در سایر دستگاه‌های اجرایی استفاده می‌شود؟ در هنگام اخذ تصمیمات تا چه اندازه از نظرات صاحب‌نظران خارج از نظام اداری استفاده می‌شود؟
۱۱	تحول‌خواهی	روحیه ایجاد تغییرات مثبت به‌طور مستمر و پیاده‌سازی ایده‌های جدید	روحیه ایجاد تحولات مثبت در میان کارکنان سازمان تا چه اندازه وجود دارد؟ مدیران سازمان تا چه اندازه پذیرای ایده‌های جدید هستند؟ مدیران سازمان تا چه اندازه به دنبال عملی‌سازی ایده‌های خلاقانه هستند؟ کارکنان سازمان تا چه اندازه به طرح ایده‌های جدید به منظور ایجاد تغییرات مثبت تشویق می‌شوند؟ مدیران سازمان تا چه اندازه، پذیرش خطا یا اشتباه کارکنان را که ناشی از اجرا و به‌کارگیری ایده‌های جدید است، تحمل می‌کنند؟ مدیران سازمان تا چه اندازه از دیدگاه‌های اصلاحی دیگران استقبال می‌کنند؟ ابراز انتقاد نسبت به عملکرد سازمان یا مدیران تا چه اندازه تبعات منفی برای منتقدان به دنبال خواهد داشت؟ از سوی دستگاه‌های اجرایی تا چه اندازه صدای واحد از سازمان اداری و استخدامی کشور شنیده می‌شود؟ واحدهای مختلف سازمان در ارتباط با دستگاه‌های اجرایی تا چه اندازه نقش حامی یکدیگر را ایفا می‌کنند؟ کارکنان سازمان تا چه اندازه فعالیت همکاران خود را در امور واحدهای دیگر موثر و ارزشمند تلقی می‌کنند؟
۱۲	همبستگی سازمانی	همانگی نظام‌مند بخش‌های سازمان در ارتباط با سایر دستگاه‌های اجرایی و تقویت یکدیگر از طریق هم‌افزایی	

دو سند مکتوب مراجعه شده است.

۱. تصویب نامه‌ی شورای عالی اداری (شماره ۷۹۲۰۵۴ مورخ ۱۳۹۵/۷/۲۷) در خصوص تشکیل سازمان اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه بودجه. در این مصوبه، اهم ماموریت‌های هر دو سازمان ذکر شده است.

۲. پیوست حکم رئیس جمهور به رئیس سازمان اداری و استخدامی که مهم‌ترین ماموریت‌ها و وظایف سازمان را به شکل تفصیلی تری معین نموده و یکی از اسناد مرجع در این رابطه می‌باشد و به عنوان ماموریت‌های اصلی سازمان اداری و استخدامی به دو بخش اولویت‌های عمومی و اولویت‌های تخصصی تفکیک شده است. در جدول شماره ۴، نوعی تطبیق و تناظر میان ماموریت‌های سازمان اداری و استخدامی (مصوبه تشکیل سازمان در شورای عالی اداری، ۱۳۹۵) با معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی صورت گرفته است. جدول ۵ نیز تناظر معیارهای فرهنگی اختصاصی در سازمان اداری و استخدامی را با دومین سند ماموریتی سازمان، یعنی متن پیوست حکم رئیس جمهور برای ریاست سازمان اداری و استخدامی نشان می‌دهد. چنانکه جدول ۵ نشان می‌دهد هر یک از بندهای موجود در متن پیوست حکم به عنوان ماموریت سازمان اداری و استخدامی، با یک یا چند معیار تدوین شده فرهنگ اختصاصی سازمان متناظر است. متن پیوست حکم رئیس جمهور برای ریاست سازمان اداری و استخدامی شامل اولویت‌های عمومی و تخصصی است. به همین منظور این دو بخش در جدول تفکیک شده است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

امروزه اهمیت فرهنگ به طور عام و فرهنگ سازمانی به طور خاص بر کسی پوشیده نیست. فرهنگ، فضای تنفس جامعه و سازمان است؛ لذا به هر میزان مورد توجه قرار گرفته و روی آن سرمایه گذاری انجام شود، کافی نیست. در سالیان اخیر اهمیت مقوله فرهنگ سازمانی به شکل کاربردی بیشتر درک شده و مدیران ارشد بخش دولتی نیز تمرکز ویژه‌ای بر آن داشته‌اند. در همین راستا، اقداماتی در دستور کار قرار گرفته تا سطح فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی کشور ارتقاء یابد؛ از جمله‌ی این اقدامات می‌توان به گنجاندن موضوع توسعه فرهنگ سازمانی در سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی از سوی رهبری معظم انقلاب و همچنین توجه ویژه به مقوله فرهنگ در نقشه راه اصلاح نظام اداری و

در فرآیند شناسایی این معیارها، ابتدا ۲۱ معیار شناسایی و سپس در دو مرحله، با ادغام، حذف و افزودن برخی معیارها بر اساس نظر خبرگان، تعداد این عناوین به ۱۷ و در نهایت به ۱۲ مورد رسید. در این جدول علاوه بر عنوان معیار اختصاصی، تعریف معیار و برخی از سوالات پیشنهادی متناسب با هر معیار ذکر شده است.

عنوان معیار: تجمیع و تلخیص تعریف و معنای معیار در قالب یک یا چند کلمه، به گونه‌ای که بتواند مفهوم مورد نظر را تا حد امکان منتقل کند.

تعریف معیار: بیان مفهوم معیار به زبان ساده به گونه‌ای که درک مناسب و مشابهی را در اختیار گذارد.

سوالات پیشنهادی در خصوص معیار: سوالات متناسب با هر معیار می‌تواند به عنوان مبنای سنجش معیار تلقی شود. این سوالات می‌تواند به درک چگونگی سنجش معیارها کمک کند و پاسخ به آنها وضعیت فعلی سازمان را در رابطه با معیارهای تعیین شده روشن می‌سازد.

برخی از معیارهای مصوب به عنوان معیار اختصاصی، مشابه برخی از معیارهای عمومی ذکر شده در پیوست‌های نظام نامه‌ی مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی است و یا به لحاظ مفهومی با برخی از معیارهای عمومی نظام نامه دارای قرابت معنایی است؛ لکن به دو دلیل در فهرست معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی گنجانده شده‌اند.

۱. این معیارها با توجه به ماهیت وظایف و ماموریت‌های سازمان اداری و استخدامی کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند.

۲. نحوه سنجش این معیارها در قالب معیارهای عمومی و اختصاصی با یکدیگر متفاوت است؛ به بیان دیگر، سوالاتی که برای این معیارها به عنوان معیار اختصاصی طراحی می‌شوند، متفاوت از سوالاتی است که برای این معیارها به شکل عمومی برای همه دستگاه‌های اجرایی طراحی می‌شود و نحوه سنجش آنها نیز متفاوت خواهد بود. جدول ۳ یک تصویر کلی از معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور، را نشان می‌دهد. به دلیل اهمیت ویژه رجوع به اسناد ماموریتی سازمان برای شناسایی معیارهای اختصاصی، تطبیق و تناظری میان معیارهای اختصاصی با ماموریت‌های سازمان انجام شده که در جدول‌های ۴ و ۵ قابل مشاهده است. در رابطه با ماموریت‌های سازمان اداری و استخدامی کشور، به

جدول ۴. تناظر معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی با ماموریت‌های سازمان در متن مصوبه تشکیل سازمان اداری و استخدامی

ردیف	معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی و استخدامی کشور	مهم‌ترین ماموریت‌های سازمان اداری و استخدامی کشور بر اساس تصویب‌نامه شورای عالی اداری (شماره ۷۹۲۰۵۴ مورخ ۱۳۹۵/۷/۲۷)
۱	برنامه‌محوری و جامع‌نگری/ قانون مداری/ تحول‌خواهی/ شفافیت/ همبستگی سازمانی/ مشارکت‌جویی	ایجاد هماهنگی لازم برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری
۲	شفافیت/ مشارکت‌جویی/ قانون‌مداری/ سلامت اداری	تبیین نقش و ماموریت‌های بخش‌های مختلف دولتی، عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد از نظر مدیریتی و اداری
۳	قانون‌مداری/ دانش‌محوری/ عدالت‌محوری/ سلامت اداری/ شفافیت/ برنامه‌محوری و جامع‌نگری/ تحول‌خواهی/ پیشگامی/ همبستگی سازمانی	سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری و مدیریت، هماهنگی و نظارت بر وظایف مربوط به امور اداری و استخدامی در سطح کشور به‌خصوص در بخش دولتی شامل ساختارهای سازمانی، توسعه سرمایه انسانی دولت، آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، راهبری توسعه دولت الکترونیک، مدیریت فرآیندهای سازمانی، اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت دانش، جبران خدمت، سلامت اداری، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد، میانت از حقوق شهروندی و حقوق کارکنان دولت در نظام اداری
۴	تحول‌خواهی/ پیشگامی/ دانش‌محوری/ برنامه‌محوری و جامع‌نگری	طراحی، بهینه‌سازی و استقرار نظام‌های اداری و مدیریتی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های توسعه با همکاری سازمان برنامه و بودجه کشور
۵	دانش‌محوری/ تحول‌خواهی/ انحصارستیزی/ پیشگامی	توسعه و ترویج آموزش‌های کاربردی و حرفه‌ای در حوزه نظام اداری کشور و تربیت مدیران توسعه‌گرا و آینده‌نگر در نظام اداری
۶	برنامه‌محوری و جامع‌نگری/ دانش‌محوری/ مشارکت‌جویی/ عدالت‌محوری/ سلامت اداری/ شفافیت	برنامه‌ریزی، هدایت و راهبری ارتقاء اثربخشی و کارایی نظام اداری و مدیریت بهره‌وری ملی
۷	قانون‌مداری/ عدالت‌محوری/ دانش‌محوری/ برنامه‌محوری و جامع‌نگری/ شفافیت/ مشارکت‌جویی/ پیشگامی	تهیه و تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به حوزه اداری و استخدامی کشور و نظارت بر حسن اجرای آنها

جدول ۵. تناظر معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی با ماموریت‌های سازمان اداری و استخدامی کشور در متن پیوست حکم رئیس‌جمهور به رئیس سازمان

ردیف	معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی و استخدامی کشور	بندهای متن پیوست حکم معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور (سند ماموریت سازمان اداری و استخدامی کشور)
اولویت‌های عمومی		
۱	شفافیت/ سلامت اداری/ قانون مداری/ عدالت‌محوری/ پیشگامی	ارتقاء سلامت نظام اداری، شفافیت مالی، بهبود دسترسی همگانی به اطلاعات، فراهم‌سازی فرصت برابر، حفاظت از اموال دولتی و معیار قرار دادن قانون در همه امور
۲	عدالت‌محوری/ شفافیت/ سلامت اداری	اعمال شایسته‌سالاری به‌عنوان تنها معیار انتخاب همکاران و مدیریت تعارض منافع در تصمیم‌گیری‌ها، واگذاری‌ها و انتصابات
۳	قانون مداری/	ملاک قرار دادن «منشور حقوق شهروندی» در وزارتخانه و دستگاه‌های تابعه به‌ویژه در حوزه‌های مرتبط با حقوق عمومی
۴	برنامه‌محوری و جامع‌نگری	توجه به حفاظت از محیط زیست در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها
۵	مشارکت‌جویی	اولویت واگذاری فعالیت‌ها به مردم و فراهم‌سازی زمینه مشارکت هر چه بیشتر بخش خصوصی
۶	قانون‌مداری/ سلامت اداری/ عدالت‌محوری/ شفافیت	توجه به رفع انحصارها و برقراری فضای رقابتی در کنار کنترل قرار دادن و قاعده‌مند کردن حوزه‌های انحصاری
۷	تحول‌خواهی/ شفافیت	اعمال اولویت ویژه بر استقرار دولت الکترونیک در حوزه تحت مدیریت
۸	تفکر انتقادی/ دانش‌محوری/ تحول‌خواهی	به‌کارگیری هر چه بیشتر جوانان، زنان و شهروندانی از اقوام و مذاهب در پست‌های مدیریتی و کارشناسی در سطوح مختلف اداری

ردیف	معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی و استخدامی کشور	بندهای متن پیوست حکم معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور (سند ماموریت سازمان اداری و استخدامی کشور)
اولویت‌های تخصصی		
۹	سلامت اداری / پیشگامی / شفافیت / قانون‌مداری	ساماندهی نظام اداری به نحوی که احترام و کرامت انسانی مراجعین به دستگاه‌ها بر اساس اصول اخلاق و حقوق شهروندی رعایت شود
۱۰	شفافیت / تحول‌خواهی / پیشگامی / دانش‌محوری	کاستن از میزان تشریفات اداری، کاغذبازی و زمان رسیدگی به درخواست‌های مراجعین به دستگاه‌های اداری و استانداردسازی رویه‌ها بر اساس اصول روزآمد سازماندهی فعالیت‌های اداری
۱۱	پیشگامی / عدالت‌محوری / سلامت اداری / شفافیت	اتخاذ سیاست‌ها و اعمال اقداماتی که موجب شود مردم از میز واحد خدمت دریافت کنند و از طریق پنجره واحد با سازمان‌های اداری مراوده داشته باشند
۱۲	دانش‌محوری / مشارکت‌جویی / کارشناس‌محوری / شفافیت	بررسی ساختار و نظام تصمیم‌گیری دولت، به‌ویژه کمیسیون‌ها و دفتر هیات دولت و ارائه طرحی برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری به نحوی که سطح پشتیبانی علمی و کارشناسی از تصمیمات دولت افزایش یابد، مشارکت جامعه تخصصی کشور در نظام تصمیم‌گیری ارتقاء یافته و شفافیت در تصمیم‌گیری تضمین شود
۱۳	برنامه‌محوری و جامع‌نگری / تفکر انتقادی	تدوین و اجرای مجموعه‌ای از سیاست‌ها که نتیجه نهایی آنها بهینه‌سازی اندازه دولت و کاهش سهم هزینه‌های جاری در بودجه دولت باشد
۱۴	برنامه‌محوری و جامع‌نگری / دانش‌محوری / تحول‌خواهی	تدوین و اجرای نظامی برای آموزش نیروی انسانی به منظور تربیت مدیران دولتی کارآمد و مناسب برای تحول سازمان اداری کشور
۱۵	عدالت‌محوری / شفافیت	آسیب‌شناسی دقیق نظام پرداخت‌های بخش دولتی و عادلانه‌سازی آن بر مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۶	سلامت اداری / برنامه‌محوری و جامع‌نگری	طراحی و اجرای یک برنامه سنجش فساد اداری در کشور به نحوی که بر مبنای آن بتوان میزان فساد در دستگاه‌ها را با استفاده از شاخص‌های مورد استفاده در سطح بین‌المللی اندازه گرفت، میزان فساد در دستگاه‌های عمومی را با یکدیگر و با سطح بین‌المللی مقایسه کرد و تغییرات آن در سال‌های مختلف را رصد نمود
۱۷	شفافیت / تحول‌خواهی	رصد و پایش استقرار و اجرای برنامه دولت الکترونیک در دستگاه‌های دولتی
۱۸	سلامت اداری / شفافیت / مشارکت‌جویی	ارتقاء ظرفیت نظارت مردم و نهادهای مدنی بر عملکرد دستگاه‌های دولتی به منظور بهبود عملکرد و افزایش شفافیت و سلامت اداری
۱۹	شفافیت / قانون‌مداری	ارتقاء میزان دسترسی عمومی به اطلاعات عملکرد سازمان‌های دولتی بر اساس اجرای قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات
۲۰	شفافیت / مشارکت‌جویی / برنامه‌محوری و جامع‌نگری	تدوین دستورالعمل‌های دقیق برای افزایش دسترسی مردم، محققان، کارشناسان و سایر ذی‌نفعان به داده‌های در اختیار دستگاه‌های دولتی
۲۱	شفافیت / مشارکت‌جویی / سلامت اداری	ارتقاء سطح حکمرانی دولتی بر پایه پاسخ‌گویی، شفافیت، مشارکت اجتماعی، صرفه‌جویی در هزینه‌های جاری و حذف هزینه‌های زائد
۲۲	برنامه‌محوری و جامع‌نگری	ایجاد ظرفیت‌های توسعه نهادهای تنظیم‌گری در ساختار نظام اداری کشور
۲۳	قانون‌مداری / شفافیت / برنامه‌محوری و جامع‌نگری	تدوین، اصلاح و تکمیل شرح خدمات پست‌های سازمان همه دستگاه‌های دولتی
۲۴	عدالت‌محوری / شفافیت / قانون‌مداری / دانش‌محوری	استخدام کلیه نیروهای انسانی دستگاه‌های دولتی بر اساس آزمون استخدامی معتبر و تضمین‌کننده گزینش شایستگان برای مناصب دولتی
۲۵	دانش‌محوری / برنامه‌محوری و جامع‌نگری	تدوین دستورالعمل‌های لازم برای استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های دولتی
۲۶	شفافیت / پیشگامی	ارائه گزارش سالانه «ارزیابی کیفیت عملکرد اداری» مشتمل بر تحلیل کمی و کیفی اثربخشی، کارآمدی، بهره‌وری، شفافیت و پاسخ‌گویی دستگاه‌های دولتی
۲۷	شفافیت / پیشگامی / برنامه‌محوری و جامع‌نگری	تدوین و انتشار گزارش ملی سالانه در خصوص ارزیابی عملکرد و اثربخشی سیاست‌های اداری کشور
۲۸	شفافیت / برنامه‌محوری و جامع‌نگری	تدوین نظام گزارش‌دهی ملی برای همه دستگاه‌های دولتی به نحوی که هر ساله گزارش‌های معتبر از عملکرد خود را به مردم ارائه کنند



برنامه جامع اصلاح نظام اداری (دوره دوم) اشاره نمود؛ اما شاید بتوان گفت مهم‌ترین اقدام عملی که در جهت پیاده‌سازی و سنجش معیارهای فرهنگی در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور صورت گرفته، تدوین نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی است که در سال ۹۷ در شورای عالی اداری کشور به تصویب رسیده و از سوی رئیس‌جمهور برای اجرا به کلیه دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شده است. در این نظام‌نامه، علاوه بر ذکر عناوین معیارهای عمومی فرهنگ سازمانی و الزام همه دستگاه‌ها به پیاده‌سازی آن، تکلیفی برای همه دستگاه‌های اجرایی در ارتباط با تدوین معیارهای اختصاصی خود، تعیین شده است. این مقاله حاصل پژوهش صورت گرفته در خصوص تکلیف مذکور است که می‌تواند راهنمایی برای سایر دستگاه‌های اجرایی برای انجام تکلیف قانونی خود تلقی شود. آنچه در این پژوهش صورت گرفته است، اهمیت سنجی و اولویت‌بندی معیارهای عمومی رفتاری و شغلی مندرج در پیوست نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی و همچنین شناسایی، تدوین و اعتباریابی معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی برای سازمان اداری و استخدامی کشور می‌باشد. در این راستا، از آزمون‌های آماری مختلف و نظرات خبرگان سازمان بهره گرفته شده است. این گام، اولین مرحله اصلی در فرآیند ارتقاء فرهنگ سازمانی است و صرفاً در حوزه شناسایی، تدوین و اهمیت‌سنجی ورود داشته است. ترسیم گام‌های پیاده‌سازی معیارها نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی مورد توجه محققان قرار گیرد. همچنین سنجش میزان موفقیت هر یک از سازمان‌ها در زمینه پیاده‌سازی معیارهای فرهنگی عمومی و اختصاصی نیز می‌تواند در پژوهش‌های جداگانه انجام شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Chris Argyris / 2. Edgar Schein
3. Stanley M. Davis / 4. Lawshe

منابع

۱. اسکندری، آزاد (۱۳۹۸) فرهنگ سازمانی و ارتقاء بهره‌وری (چاپ اول)، قم: انتشارات تلاش اندیشه.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹) مدیریت عمومی (چاپ چهل و یک). تهران: نشر نی.
۳. پیران، مریم؛ پروار، حمیدرضا؛ اسمی، کرامت (۱۳۹۱) بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بروز خلاقیت از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز. نامه آموزش عالی، دوره جدید، سال پنجم (شماره

۴. خصاف‌مفرد، حسین؛ باقری نصرآباد، محسن (۱۳۹۵) الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس). مدیریت فرهنگ سازمانی. شماره ۱۴، ۲۷-۴۶.
۵. رحیمی، حمید؛ آقابابایی، رضیه. (۱۳۹۲) رابطه فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای؛ اعضای هیات علمی دانشگاه کاشان. راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۶، شماره ۲۹، ۶۱-۶۷.
۶. رضائیان، علی. (۱۳۸۸) مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
۷. زارعی‌متین، حسن؛ حمیدرضا یزدانی؛ عادل رجب‌زاده (۱۳۹۷) طراحی مدل فرهنگ سازمانی اثربخش در سازمان‌های پروژه محور، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶ د، ش ۳، ص ۷۷۹-۸۰۴.
۸. سلمان‌نژاد، رمضانعلی. دانشور، مریم؛ میرفخرالدینی، سید حیدر (۱۳۹۱) ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران. بهبود مدیریت، سال ششم، شماره ۱، ۱۲۸-۱۵۲.
۹. شاین، (۱۳۸۳) فرهنگ سازمانی (مترجم محبوب) تهران: نشر فرا.
۱۰. شریف‌زاده، فتاح؛ رضایی منش، بهروز و عزتی، امیرحسین. (۱۳۹۸) عوامل موثر بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹، ۱۳۵-۱۶۳.
۱۱. شریف‌زاده، کاظم. (۱۳۸۵) مدیریت و فرهنگ سازمانی (چاپ سوم) تهران: نشر قومس.
۱۲. عسگریان، محمد. (۱۳۸۸) مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی. فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس. ۱۰۱-۱۲۴.
۱۳. فرنچ و نندال. سسیل اچ بل. (۱۳۸۳) مدیریت تحول در سازمان (چاپ سوم) مترجم سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد تهران: انتشارات صفار.
۱۴. محمدیان، محمد (۱۳۹۵) طراحی الگوی فرهنگ نهادی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع)
۱۵. مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۷) اخلاق سازمانی؛ جوهره فرهنگ سازمانی کارآمد. مجله فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره هفدهم، ۶۳-۸۷.

16. Gray, D.H. (2017). Standards of corporate Responsibility are changing Financial Analysts Journal, 27(5), 28.
17. Morgan, G. (2006). Images of Organization. United States: Sage Publications.
18. Shafritz, J., Ott, J., & Yong Suk, J. (2015). Classics of Organization Theory. Cengage Learning