



Design a Pattern of Organizational Culture in Government- HubCoordinator Organizations

Behzad Babaei¹

Nasser Mirsepassi (Ph. D.)²

Naser Azad (Ph. D.)³

Somayeh Ghajari (Ph. D.)⁴

Abstract

The main purpose of the research is to design a Pattern of organizational culture in accordance with the requirements and ecosystems of the Ministry of Interior. The research method is based on the practical purpose and in terms of collecting qualitative information and has been done using the Grounded theory method. In this study, using Purposeful judgment sampling method and through semi-structured interviews with 23 experts from the statistical community (experts of the Ministry of Interior). To calculate the validity and reliability of qualitative data, retest reliability and reliability of two coders were used. The research findings show 5 dimensions, 17 categories and 70 subcategories as elements of organizational culture model in the study population. The first dimension (human-oriented culture) with 3 categories and 15 subcategories, the second dimension (interactive culture and environment- oriented) with 5 categories and 19 subcategories, the third dimension (direction culture -oriented) with 3 categories and 11 subcategories, the fourth dimension (culture Excellence and eminent oriented) with 2 categories and 13 subcategories) and finally the fifth dimension (culture of oriented law) with 4 categories and 12 subcategories have been identified. Based on dimensions, main categories and subcategories; the organizational culture of the study community can be measured, measured and managed.

Keywords: *Organizational Culture; Realm of Organizational Culture, Government-Hub Coordinator Organizations.*

-
1. Ph.D. Student, Governmental Administration, Department of Governmental Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
 2. Professor, Department of Governmental Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author), nassermirsepassi@yahoo.com.
 3. Assistant Professor, Department of Business Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
 4. Assistant Professor, Department of Governmental Administration, Naragh Branch, Islamic Azad University, Markazi, Iran.



انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶

سال یازدهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۴۱)، بهار ۱۴۰۱: ۸۳-۱۱۴

طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی - میانداری

بهزاد بابایی*، ناصر میرسپاسی**
ناصر آزاد***، سمیه فجری****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۹/۱۷

چکیده

هدف اصلی پژوهش، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با اقتضانات سازمانی و بوم‌سازگان وزارت کشور می‌باشد. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و جهت‌گرا بوده و داده‌ها از روش تحقیق ترکیبی با رویکرد متوالی اکتشافی استفاده شده است. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدف‌مند قضاوتی بهره گرفته شد و با تعداد ۲۳ نفر از خبرگان جامعه آماری، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته صورت گرفت. از طریق پایایی بازآزمون و پایایی دو کدگذار، روایی و پایایی داده‌های کیفی محاسبه شد. یافته‌های پژوهش، تعداد ۵ بعد، ۱۷ مقوله و ۷۰ زیرمقوله را به‌عنوان عناصر مدل فرهنگ سازمانی در جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد. بعد اول (فرهنگ انسان‌محوری) با ۳ مقوله و ۱۵ زیرمقوله، بعد دوم (فرهنگ تعاملی - محیط‌محوری) با ۵ مقوله و ۱۹ زیرمقوله، بعد سوم (فرهنگ جهت‌محوری) با ۳ مقوله و ۱۱ زیرمقوله، بعد چهارم (فرهنگ سرآمدی و تعالی‌محوری) با ۲ مقوله و ۱۳ زیرمقوله و در نهایت بعد پنجم (فرهنگ قانون‌محوری) با ۴ مقوله و ۱۲ زیرمقوله شناسایی شده‌اند. براساس ابعاد، مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌ها؛ می‌توان فرهنگ سازمانی جامعه مورد مطالعه را مورد سنجش، اندازه‌گیری و مدیریت نمود.

کلیدواژه: سازمان‌های حاکمیتی - میانداری؛ فرهنگ سازمانی؛ قلمرو و الگوهای فرهنگ سازمانی

* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

** استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

nassermirsepassi@yahoo.com

*** استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

**** استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، مرکزی، ایران.

مقدمه

اقدامات مسئولانه در سازمان‌ها به‌طور قابل توجهی افزایش یافته و از میان عناصر مختلفی که اقدامات درون سازمان‌ها را حمایت می‌نمایند، فرهنگ به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه تلقی می‌شود (هوتالا^۱، ۲۰۲۱: ۲۲-۱). این موضوع علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی و اهرم‌های نظری برای درک سازمان‌ها؛ دلیل اصلی موفقیت و شکست مدیریت نیز معرفی شده است (تیلور^۲، ۲۰۱۴: ۱۰). فرهنگ در همه جای سازمان دیده می‌شود (فلامهولتز و رندل^۳، ۲۰۱۶: ۶) و به‌عنوان منبع اصلی معنا و شعور سازمانی در ایجاد هویت و شیوه اصلی در تعریف شایستگی متمایز، عمل نموده (شاین^۴، ۲۰۰۶: ۱۲۳) و درک، تشخیص و انجام مداخله برای تغییر آن، بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد (کورتینو^۵، ۲۰۱۹: ۲۱-۱۴). امروزه فرهنگ به‌عنوان یک حقیقت زندگی سازمانی و یک جزء جداناپذیر برنامه‌های توسعه سازمانی پذیرفته شده است (بالتازارد^۶، ۲۰۰۶: ۷۱۱). سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی، باید نوع فرهنگی را که در آن نمایان می‌شود، تعیین و تعریف کنند. موفقیت سازمان به تناسب فرهنگ سازمان و فضای رقابتی که در آن فعالیت می‌کنند و تاچه‌حد با اهداف، سبک و تمایلات طولانی‌مدت آن سازگار است بستگی دارد (عبدالرحیم^۷، ۲۰۱۸: ۱۶-۱). موضوع فرهنگ سازمانی به‌دلیل آنکه تأثیر زیادی بر بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی داشته و از طرفی نیز تغییر آن بسیار سخت و زمانبر می‌باشد، همواره یکی از مباحث مهم و درعین حال چالش‌آمیز در سازمان‌ها بوده است (ایوانوا و کوکینا^۸، ۲۰۱۶: ۶۱-۴۶). راه برون‌رفت از این چالش، استفاده از اصول ساده‌گرایی^۹ در فرهنگ سازمانی یعنی کنترل غیرمستقیم سازمان از طریق ارزش‌های فرهنگ سازمانی و ایدئولوژی می‌باشد (ورا^{۱۰}، ۲۰۰۷: ۳۱۹-۳۰۳). تحقیقات در زمینه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند

1. Huhtala
2. Taylor
3. Flamholtz & Randle
4. Schien
5. Curteanu
6. Balthazard
7. Abedelrahim
8. Ivanova and Kokina
9. Minimalisti
10. Vera

برنامه‌های خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری را در بازار افزایش دهد (عبدالرحیم، ۲۰۱۸: ۱۶-۱). با وجود همه دیدگاه‌ها درباره عدم امکان کنترل فرهنگ سازمانی؛ سازمان‌ها هنوز از برنامه‌های تغییر ارزش‌های فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک فن جهت بهبود شرایط سازمانی و زمینه‌سازی برای تحقق اهداف استفاده می‌کنند (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۵: ۲۰۰). نظریه‌های تغییر فرهنگ، فرایندهای تغییر را مستقل از نوع فرهنگ توضیح می‌دهند. درحقیقت فرض بیشتر رویکردهای تغییر فرهنگ این است که فرهنگ قدرتی ندارد و صرفاً به ابتکارات مدیریتی پاسخ مثبتی دهد. به‌همین دلیل، بیشتر ادبیات تغییر فرهنگ تجویزی و تاحدی با جهت‌گیری مدیریتی همراه است (مورفی و همکاران^۱، ۲۰۰۲: ۲۰). مدیریت فرهنگ سازمانی، ارتباط مستقیمی با مدیریت تغییر دارد؛ چراکه به‌دنبال آن، تغییرات قابل توجهی در سازمان رخ می‌دهد که همه آنها نیازمند مدیریت و هدایت در جهت مطلوب هستند. در دهه‌های اخیر، با آشکارشدن این حقیقت که سازمان‌ها به قدر کافی در محیط رقابتی امروز کارا نیستند، توجه به بحث انطباق بیرونی و یادگیری بیشتر شده است (شاین، ۱۹۹۶: ۲۳۵).

از طرفی؛ سازمان‌ها برای دستیابی به انسجام، هماهنگی و کنترل ضمنی، نیازمند داشتن ارزش‌های مشترک می‌باشند. داشتن ارزش‌های مشترک؛ مدیران و کارکنان سازمان‌ها را قادر خواهد نمود تا در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی، واکنش‌های مناسبی از خودشان نشان بدهند. این ارزش‌ها، محور بسیاری از پدیده‌های سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی است که زمینه خودکنترلی و دگرکنترلی را فراهم و جهت می‌بخشد. به‌عبارتی، ارزش‌ها و فرهنگ مشترک، سازگاری متقابل ایجاد نموده و هماهنگی را در سراسر سازمان گسترش می‌دهد. اگر ارزش‌های سازمانی بین کلیه کارکنان مشترک نبوده و یا توسط آنها نهادینه نگردد، فرهنگ سازمانی منسجم شکل نخواهد گرفت و سازمان به سمت فرهنگ متمایز و یا فرهنگ گسیخته حرکت می‌کند و یا ارزش‌هایی که از طریق فشارهای مدیریتی ایجاد و با ارزش‌های فردی، گروهی و سازمانی همسو نباشد، پایدار نخواهند ماند.

دستگاه حاکمیتی پژوهش حاضر، به‌عنوان یکی از نهادهای حاکمیتی و فرابخشی با داشتن نقش میانداری؛ وظیفه هماهنگی، هدایت، اجرا و نظارت بر سیاست‌های عمومی دولت در گستره وسیعی از

1. Murphy

کشور را برعهده دارد. علی‌رغم گستردگی مأموریت‌ها و نقش‌های بیرون‌سازمانی، همواره تلاش داشته است که از طریق تجارب مدیران، جایگاه حاکمیتی و تعاملات غیررسمی، عملکرد سازمانی را ارتقا داده و چندان توجهی به ابزارهای مدیریتی نظیر فرهنگ سازمانی ننموده است. مضافاً اینکه همواره با تغییر دولت‌ها و فشارهای سیاسی و جابه‌جایی گسترده مدیران؛ شاهد خلق ارزش‌های جدیدی توسط مدیران غیربومی بوده که تلاش داشتند تا از طریق تأثیر بر نظام معانی و چرخه خودتائیدی، زمینه کنترل سازمان را بدست بگیرند که این امر به دلیل اجباری بودن ارزش‌ها، به مقاومت و عدم تمایل کارکنان و همچنین بی‌توجهی آنها به ارزش‌هایی منجر شود که برخاسته از باور و اعتقاد کارکنان نبوده است. لذا به‌منظور جهت‌دهی اقدامات مدیران ارشد در هم‌راستایی با عقاید و ارزش‌های اعضای سازمان و ایجاد همسویی و هدایت در جهت الگوی مطلوب و به‌منظور اجتناب از جهت‌گیری‌های صرف مدیریتی و فرهنگ تجویزی، موضوع مدیریت فرهنگ سازمانی از طریق شناخت و تغییر ارزش‌های آن مورد تأکید قرار گیرد. براین اساس؛ طراحی الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با زیست‌بوم وزارت کشور به‌عنوان هدف تحقیق تعیین و این سؤال مطرح شد که ابعاد اصلی و فرعی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت کشور به چه نحو می‌باشد؟

مبانی نظری پژوهش

سازمان‌های حاکمیتی - میانداری

در قانون مدیریت خدمات کشوری ایران، امور حاکمیتی آن دسته از اموری است که تحقق آن موجب اقتدار و حاکمیت کشور است و منافع آن بدون محدودیت، شامل همه اقشار جامعه شده و بهره‌مندی از این نوع خدمات موجب محدودیت برای استفاده دیگران نمی‌شود. از طرفی، سیاست داخلی کشور در حوزه‌های مختلف در قالب شبکه‌هایی با نقش‌آفرینی دستگاه‌ها یا نهادهای مختلف تنظیم شده و اجرا می‌شود. بازیگران فعال در این شبکه‌ها نقش‌های مختلفی از جمله طراحی و برنامه‌ریزی، اجرای فعالیت‌های موردنیاز، هماهنگی اجرایی و پایش نحوه اجرای فعالیت‌ها را برعهده دارند. براین اساس، می‌توان نقش بسیار مهمی برای وزارت کشور که در تعامل با محیط بیرونی جلوه‌گری می‌کند و از آن به‌عنوان نقش هماهنگ‌کننده مرکزی به‌همراه جلودار و پیش‌تاز بودن برای سایر دستگاه‌ها باشد، نام برد. برای میانداری، واژه‌هایی متعددی مطرح است که نزدیکترین واژه به ماهیت و نقش وزارت کشور، اصطلاح

(Hub-coordinator) یا هماهنگ کننده مرکزی می‌باشد. میاندار کمک می‌کند تا افراد و نهادها در ارتباط با یکدیگر و جهت حل مشکلات (خط‌مشی‌ها)، به فهمی مشترک دست یابند. میاندار باید در فرایند میانداری، علاوه بر شناخت و توجه به قانون و همه زوایای آن، فرایندهای آن را به طرفین (سازمان‌ها) نیز تفهیم کند (امینیان، ۱۳۹۸).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ را می‌توان مجموعه‌ای از شناخت مشترک میان اعضای یک واحد اجتماعی (اوریلی^۱، ۱۹۹۱: ۴۹۱) و نظامی از معانی یا ادراکات مشترک دانست (اشنایدر^۲، ۲۰۱۴: ۲۸) که بر نگرش‌های فردی و پاسخ‌های رفتاری اثر می‌گذارد (اشنایدر، ۲۰۱۴: ۴۸۸). فرهنگ سازمانی، متشکل از مفروضات اساسی درباره مواردی نظیر مشتریان، کارکنان، مأموریت، محصولات و فعالیت‌های سازمان می‌باشد (بونو^۳، ۲۰۱۴: ۱-۶) و یا مجموعه ارزش‌های محوری تعریف می‌شود که رفتارهای مناسب و قابل قبول در سازمان را تعریف، هویت سازمان را ساخته و به اعتبار آن کمک می‌کند (بندتو^۴، ۲۰۱۳: ۱۹-۱۳). افزایش علاقه به فرهنگ منجر به توسعه نظریه‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف با هدف تبیین فرهنگ سازمانی و تأثیر و ارتباط آن با سازمان‌ها شده است. متخصصان، رویکردهای فرهنگ سازمانی را در سه دسته (جدول ۱) طبقه‌بندی می‌کنند (داوبر^۵، ۲۰۱۲: ۲).

قلمرو فرهنگ سازمانی

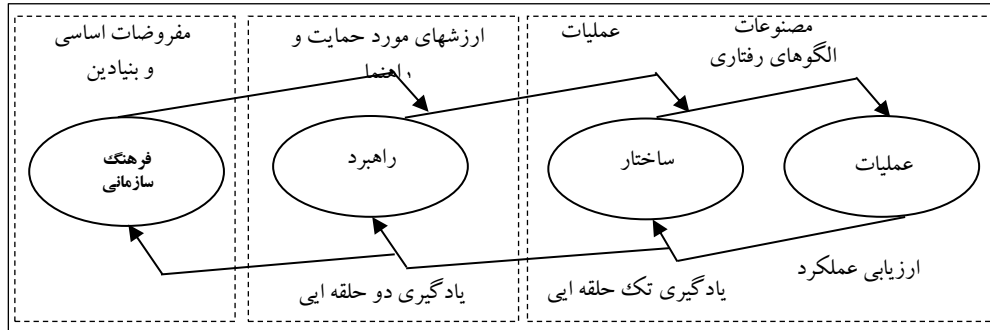
هچ و کانلیف (۲۰۰۶)، مدلی از فرهنگ سازمانی مشتمل بر پنج قلمرو که در درون دو بعد محیط داخلی و خارجی می‌باشد، ارائه دادند. همه این پنج قلمرو گرچه پراکنده هستند، ولی هریک از آنها با یکدیگر مرتبط می‌باشند. براساس این دیدگاه، میان چهار نوع از قلمرو داخلی: ۱. هویت و فرهنگ سازمانی، ۲. راهبردسازمانی، ۳. ساختار، فرایند و طراحی سازمانی، ۴. عملکرد و رفتار سازمانی؛ تمایزی

1. O'Reilly
2. Schneider
3. Bono
4. Benedeto
5. Dauber

جدول ۱. رویکردهای فرهنگ سازمانی

صاحب‌نظران	کارکرد	رویکرد
Allaire & Firsirotu, 1994; Hatch, 1993; Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 1985; Meyer et al, 1993.	بر پیوند مفهوم فرهنگ سازمانی با ساختارها یا سایر ویژگی‌های سازمان متمرکز بوده و متغیرهای فرهنگ به صورت جداگانه مورد تأکید نمی‌باشند. این رویکرد همچنین مبنای نظری برای طرح‌های تحقیق تجربی محسوب می‌شوند.	ساختاری
Chatterjee, Lubatkin, Weber & Schweiger, 1992; Hofstede et al, 1990; Sagiv & Schwartz, 2007.	تمرکز بر اندازه‌گیری تجربی فرهنگ سازمانی بر اساس مقیاس (در بعضی موارد دوقطبی) و یا سایر متغیرهای مورد نظر و وابسته.	ابعادی
Cooper, Cartwright & Handy, 1993.	سازمان‌ها بر اساس ویژگی‌های اصلی و از پیش تعریف شده‌ای، در دسته‌های خاصی قابل تقسیم بوده و به رابطه میان ویژگی‌ها با یکدیگر نمی‌پردازد.	نوع شناسی

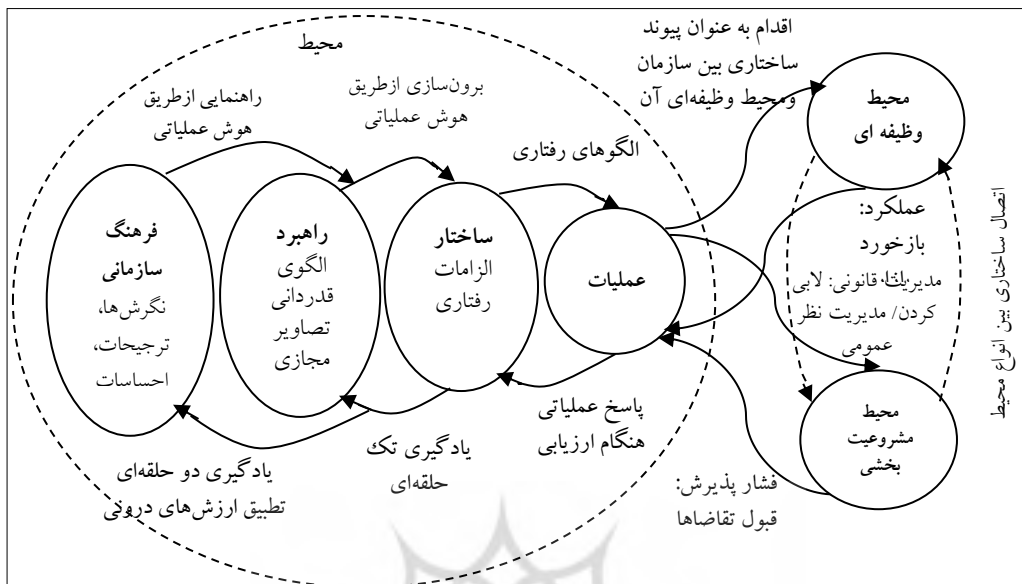
وجود دارد. آنها به قلمرو پنجم یعنی پاسخ راهبردی به محیط بیرونی اشاره داشتند. پاسخ راهبردی؛ اشاره شفاف به کنش یا واکنش نسبت به برخی پدیده‌های محیطی و بیانگر روابط بین سازمان و محیط بیرونی بوده و به عنوان یک فرایند می‌باید مورد توجه قرار گیرد نه به عنوان قلمرو بیرونی سازمان (هچ و کانلیف، ۲۰۰۶:). شاین (۱۹۸۵) معتقد است که در محیط داخلی سازمان، فرهنگ سازمانی مستقیماً با راهبردها مرتبط می‌باشد. راهبردها با در نظر گرفتن ارزش‌های فرهنگی موجود در یک سازمان، از طریق ساختارها و عملیات اجرایی می‌شوند. به عبارتی؛ راهبردها از طریق ارزش‌های راهنما و عملیاتی نمودن آن بر ساختار تأثیر و از طریق الگوهای رفتاری بر عملیات سازمان اثر می‌گذارند. در جریان برگشتی، عملیات از طریق ارزیابی عملکرد سازمان بر ساختار سازمانی اثر گذار بوده و ساختار نیز از طریق یادگیری تک‌حلقه‌ای بر راهبرد اثر گذاشته و در نهایت راهبرد با استفاده از یادگیری دو حلقه‌ای بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. ممکن است یادگیری دو حلقه‌ای، فرضیات اساسی فرهنگ سازمانی را زیر سؤال برده و منجر به تغییرات اساسی تری در راهبردها و عملیات سازمان گردد. این چارچوب، بازتاب‌دهنده فرایندهای داخلی یک سازمان است و به طور نظام‌مند آنها را با یکدیگر پیوند می‌دهد (دانیل دابر، ۲۰۱۲: ۹).



شکل ۲. الگوی فرهنگ سازمانی: محیط داخلی سازمان (دانیل دابو، ۲۰۱۲)

سازمان‌ها به منظور انطباق بیرونی، با زمینه‌های مختلفی سروکار دارند که محیط خارجی نامیده می‌شوند (تسوئی^۱، ۲۰۰۷: ۴۷۸-۴۲۶). محیط خارجی به عنوان کلیه عناصر خارج از مرز سازمان تعریف می‌شود (دافت^۲، ۲۰۰۹: ۱۷) که سازمان نیاز به انطباق با آنها دارد (آلدریچ^۳، ۱۹۷۶: ۱۰۵-۷۹). هیچ و کانلیف (۲۰۰۶) معتقدند که در تعیین فرایندهای مربوط به خود سازمان و فرایندهای مربوط به محیط پیرامون آن، وجود تفاوت بین محیط داخلی و خارجی معقولانه است. بنابراین، باید الگویی که محیط خارجی را به عنوان بخشی از مدل عمومی فرهنگ سازمانی در نظر گرفت، طراحی شود. با فرض شرایط نسبتاً ثابت برای محیط سازمانی (گارتنر^۴، ۱۹۸۵: ۷۰۰)، می‌توان یک رویکرد نسبتاً پویا انتخاب نمود که بتواند تغییرات سریع در محیط را به عنوان محرک ایجاد تغییرات در سازمان در نظر بگیرد. بنابراین، دو محیط خارجی متفاوت و قابل تشخیص شامل محیط مشروعیت‌بخشی و محیط وظیفه‌ای که سازمان‌ها را به طور اساسی با آنها در ارتباط هستند، قابل طرح می‌باشد. با ترکیب سازه‌های داخلی سازمان و عناصر محیط بیرونی، الگوی عمومی فرهنگ سازمانی مطابق شکل (۴) قابل ارائه است (فینک^۵، ۲۰۱۲: ۱۱).

1. Tsui
2. Daft
3. Aldrich
4. Gartner
5. Fink



شکل ۳. مدل عمومی فرهنگ سازمانی: ترکیب محیط داخلی و خارجی (فینک و همکاران، ۲۰۱۲)

الگوهای فرهنگ سازمانی

نظریه پردازان متعددی در شکل‌گیری الگوی فرهنگ سازمانی نقش داشته و مطالعات آنها به پیدایش الگوهای مختلفی منجر شد که این الگوها و مدل‌ها را می‌توان در سه گروه طبقه‌بندی نمود: گروه اول، شامل نظریاتی است که به شاخص‌های کلان فرهنگی پرداخته و عناصر آن بر الگوهای فرهنگ سازمانی اثرگذار می‌باشند. گروه دوم، ویژگی‌هایی هستند که در کلیه فرهنگ‌ها مشترک بوده و فرهنگ از طریق آنها اهداف سازمان را تأمین می‌نماید. گروه سوم، الگوها و یا مدل‌هایی از فرهنگ سازمانی هستند که بر سنخ‌شناسی (ابعاد، نوع و شاخص‌ها) تأکید داشته و قابل دسته‌بندی می‌باشند. محقق با بررسی تطبیقی هریک از دسته‌بندی‌ها؛ عناصر و مؤلفه‌های آنها را ترکیب و در قالب جداول زیر ارائه نموده است.

جدول ۲. گروه اول؛ عناصر الگوی کلان فرهنگی

صاحب نظران	مصادیق فرهنگی
کلاکهان و استرادبک (۱۹۵۲)، تالکوت پارسونز (۱۹۸۵)، نانسی آدلر (۱۹۹۷)، هافستد (۱۹۸۳)، ترومپنارز (۱۹۹۵)، هانگز و دیکسون، هال (۱۹۷۶)، شرمهورن (۱۹۹۴)، ماری جو هیچ (۱۹۹۳)	مردسالاری - زن سالاری، درون‌نگری - برون‌نگری، قضاوت نتیجه‌محور - پیشاپیشی، نگرش بلندمدت - کوتاه‌مدت، تفکر سیستمی - تحلیلی، پذیرش / رد فاصله قدرت، فردگرایی - جمع‌گرایی، رابطه مردم با یکدیگر، گرایش به فضا و مکان، رابطه انسان با طبیعت، گرایش به کار و فعالیت، سلسله‌مراتبی - برابری، سرشت انسان‌ها، عام‌نگری - خاص‌نگری، دستیابی به اهداف، جمع‌گرایی نهادی، جسارت و شجاعت، رابطه با زمان، عملکردگرایی، زبان، خودداری - بی‌قیدی، خطرپذیری، نظم و مدیریت تنش.

جدول ۳. گروه دوم؛ ویژگی‌ها و خصیصه‌های فرهنگ سازمانی

صاحب نظران	مصادیق فرهنگی
کرت لوین (۱۹۴۷)، هفت S مکزی (۱۹۸۰)، لیت وین و استرینگر (۱۹۶۸)، اوچی (۱۹۸۱)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، رابینز (۱۹۹۷)، تایرنی (۱۹۸۸)، دترت و همکاران (۲۰۰۰)، هریس و هارتمن (۲۰۰۲)، گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷)، لوتانز (۲۰۰۸)، دیویس (۱۹۸۴)، گوردن (۱۹۹۴)، آندرو دوبراین (۱۹۹۷)، اوریلی، چاتمن و کالدول (۱۹۹۱)، هنری میگلیور (۱۹۹۲)، گوردون و مامینگز (۱۹۹۴)، ادوین (۱۹۸۰)، الگوی OCQ موسسه HFI دیپ و ساسمن (۲۰۱۱)، شاخص CIFO مکینتاش و دوهرتی (۲۰۰۹)، رضایان (۱۳۷۲)، مشبکی (۱۳۷۷)، زارعی متین (۱۳۷۴).	رشد فردی - جمعی، کار فردی - گروهی - تیمی، هدف‌گذاری فردی - مشترک، راه حل اساسی - مقطعی، بعد زمان کوتاه‌مدت - بلندمدت، فرایندگرایی - نتیجه‌گرایی ثابت - تغییر، تعصب عملی، آزادی بیان، نوع کنترل، انتقادپذیری، مسئولیت‌پذیری، اقدام قاطع، شفافیت، نظم‌گرایی، کیفیت کار، استانداردها، سیستم حمایتی، توجه به راهبرد، تخصص مداری، استقلال فردی، نگرش سیستمی، عدالت و برابری، سازگاری، تعهد سازمانی، سیستم انگیزش، سیستم انتخاب، نوع تصمیم‌گیری، سیستم ارتباطی، قانون‌گرایی، سیستم ارزیابی، مشتری‌مداری، سیستم پاداش، تأکید بر وظایف، اطلاعات و دانش، صمیمیت و گرمی رفتار، منافع فردی یا جمعی، رضایتمندی، سرعت در انجام کار، رفتار حرفه‌ای، سیستم آموزش، صداقت و راستگویی، تشویق و ترغیب، رفتار آرام و موقر، اخلاق فردی، نوع تضاد و تعارض، نوآوری و خلاقیت، شجاعت و جسارت، پذیرش خطر و ابهام، توجه به جزئیات، همکاری و مشارکت، هماهنگی و انسجام، وفاداری و تعلق، توجه به رسالت و مأموریت.

جدول ۴. گروه سوم؛ سنخ‌شناسی الگوهای فرهنگ سازمانی

ماهیت	صاحب نظران	اجزاء و عناصر فرهنگی	
ابعاد فرهنگ	چارلز هندی (۱۹۷۸)، دیل و کندی (۱۹۸۲)، کوئین - مک گراس (۱۹۸۵)، گافی و جونز (۱۹۹۸)، کوئین و کمرون (۲۰۰۶)، نیک شولز (۱۹۸۷)، لانگتن (۲۰۰۱)	کانون توجه به داخل و خارج، انعطاف و کنترل، ریسک پذیری، سرعت بازخورد، میزان انسجام داخلی (کم - زیاد)، میزان تطبیق پذیری، میزان وفاداری کارکنان، جذابیت فرهنگ سازمانی، انسجام درونی، انطباق بیرونی، انعطاف پذیری یا ثبات، جامعه پذیری (کم - زیاد)، میزان سلسله مراتب، میزان رسمیت سازمان، تشویق و تهدید، میزان کنترل مدیریت، بعد تحول، بعد عوامل داخلی، بعد عوامل خارجی، سازگاری با محیط، راهبرد سازمان	
نوع فرهنگ	کوئین و رورباخ (۲۰۰۱)، سانن فیلد (۱۹۸۹)، کوفای (۲۰۱۰)، بامبرگر (۲۰۰۶)، مکعب دو S (۲۰۰۰)، دایانا فیزی (۱۹۹۳)، هریسون (۱۹۷۲)، رکسای (۲۰۱۰)، اسلوبو دینک (۲۰۰۱)، دوگانه ارلی (۱۹۹۳) هلریگل و اسلوکوم (۱۹۹۶)	شبکه‌ای، پراکنده (تکه تکه)، سلسله مراتبی، سربازی (اجیری)، رقابتی، یادگیرنده، مشارکتی (قبیله‌ای - خویشاوندی)، باشگاهی، نقش مدار، وظیفه‌ای، اصالت وجود (شخصی)، ارتباطی، موافقتی، دستوری، تدافعی (دژ نظامی - سنگری)، اجتنابی، تقابلی، شایستگی، خودیابی، عقلایی (بازاری)، ویژه سالاری (ادهو کراسی)، علمی (مکتبی)، باشگاهی، تیمی، هماهنگی، نوآور - ابتکاری، مراقبتی، انعطاف پذیر، خیرخواهانه (سنتی)، توفیق مدار، قدرت مدار، حمایت مدار، سیستم باز، سیستم بسته، وظیفه گرا، کارمند گرا، کارآفرینانه، توافقی، اشتراکی، دیوان سالارانه، فردگرایی، جمع گرایی، تهاجمی (مرد خشن)، تلاش و تفریح، آینده نگر، فرایندی، ایدئولوژیک، مادی گرا، نتیجه گرا - بازار محور، مأموریتی، تغییر مدار، سازگار، کنترلی، ریسک پذیر، گروهی (عمومی).	
متغیرهای فرهنگ	۱. پایداری / انعطاف پذیر دنیسون (۲۰۰۰) ۲. تمرکز (داخلی - خارجی)	مشارکتی	توانمندسازی، تیم سازی، توسعه قابلیت‌ها
		سازگاری	ارزش‌های بنیادی، توافق، هماهنگی و پیوستگی
		مأموریتی	جهت گیری راهبردی، اهداف و مقاصد، چشم انداز
	کوک و لافرتی (۱۹۸۷) و (۲۰۰۷)	انطباق پذیری	ایجاد تغییر، مشتری گرایی، یادگیری سازمانی
		سازنده	تشویقی، خود شکوفایی، پیشرفت
		تهداجمی / تدافعی	کمال گرایی، رقابتی، قدرت، منعطف
		مفعولی / دفاعی	تأیید، سنتی، وابسته، اجتناب

مطابق توضیحات فوق، می‌توان گفت که انتظار می‌رود با بررسی محیط داخلی و خارجی قلمرو پژوهش حاضر و با ملاحظه عناصر، ویژگی‌ها، خصوصیات و سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی؛ عناصر الگوی

فرهنگ سازمانی در نهاد حاکمیتی - میانداری با رویکرد ظاهرشونده شناسایی و خلأ نظری الگوی مطلوب در نهادهای مشابه مرتفع شود.

پیشینه پژوهش

پیرامون موضوع فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مختلف، مطالعاتی متعددی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است که به‌طور خلاصه در جدول (۵) به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

جدول ۵. خلاصه پیشینه پژوهش

محققان	عنوان	نتایج
اکبری و همکاران (۱۳۹۹)	مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران	متغیرهای فرهنگ سازمانی با متغیرهای راهبردهای سرمایه انسانی، روابط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
نیکوکار و همکاران (۱۳۹۲)	طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی ج.ا.ا.	نتایج پنج نوع فرهنگ سازمانی آرمان‌گرا، تعالی-گرا، تحول‌گرا، قانون‌گرا و مکتبی را نشان می‌دهد.
محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان با رویکرد نهادی	ابعاد فرهنگ سازمانی در پنج بعد مکتبی، محیط‌محور، انسان‌محور، آرمان‌محور و قانون‌محوری شناسایی گردید. بالاترین و پایین‌ترین میانگین به ترتیب مربوط به بعد مکتبی و بعد محیط‌محور می‌باشد.
سپهوند و همکاران (۱۳۹۶)	تأثیر فرهنگ سازمانی (انسان‌گرا، موفقیت‌گرا) بر نوآوری با نقش میانجی شادی کارکنان	فرهنگ انسان‌گرا به‌طور مستقیم و غیرمستقیم و فرهنگ موفقیت‌گرا فقط به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی شادی کارکنان بر نوآوری، تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته و شادی در محیط کار نیز بر نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
فرهی و همکاران (۱۳۹۶)	سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته	الگوی فرهنگ سازمانی در پنج بعد، ۲۶ مؤلفه و ۲۱۸ شاخص تدوین و نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بانک در وضعیت قابل‌قبولی قرار دارد.

محققان	عنوان	نتایج
رعنايي کردشولي و همکاران (۱۳۹۵)	مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای موجودی فرهنگ سازمانی	یافته‌های پژوهش، تناسب زیادی با فرهنگ نهاجمی داشته و ویژگی‌های فرهنگ سازنده، در سطح نسبتاً ضعیفی قرار داشت.
فرهی و همکاران (۱۳۹۵)	طراحی الگوی فرهنگ جهادی در یکی از نهادهای انقلاب اسلامی	الگوی فرهنگ جهادی در ۴ مولفه اصلی (معنویت محوری، ورزیدگی، مجاهدت محوری، انطباق محوری) و ۱۷ شاخص شناسایی گردید. مولفه‌های معنویت محوری و انطباق محوری، از بالاترین درجه اهمیت برخوردار بودند.
فرهی و فضائلی (۱۳۹۴)	معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران	تعداد ۲۳ تم فرعی و ۱۲۴ مفهوم در رابطه با ۵ تم اصلی فرهنگ سازمانی مطلوب در بانک شناسایی شد.
زانون و همکاران (۲۰۲۱)	ارزیابی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد زنجیره تأمین	با شناسایی مشخصات فرهنگی و عملکرد سازمانی؛ امکان اولویت‌بندی، پیش‌بینی و توسعه دستورالعمل‌ها و برنامه‌های عملیاتی برای سازمان‌ها فراهم می‌باشد.
فهادال اوفاونا و همکاران (۲۰۲۰)	اختلاف فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و انطباق آن با نوآوری‌های مدیریت در شرکت‌های تابعه خارجی (عربستان)	اختلافات فرهنگی مانعی برای نوآوری نمی‌باشد و فرهنگ سازمانی می‌تواند بین اختلاف فرهنگی در شرکت‌های چند ملیتی، تعادل ایجاد نماید.
هوگان و کوت (۲۰۱۴)	فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد؛ مبتنی بر مدل شاین	لایه‌های فرهنگ سازمانی به‌ویژه هنجارها، مصنوعات و رفتارهای ابتکاری از نوآوری سازمان حمایت و ارزش‌های فرهنگی می‌تواند به‌عنوان واسطه در معیارهای عملکرد شرکت لحاظ شود.

روش تحقیق

پژوهش حاضر براساس هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و شیوه انجام آن آمیخته است که با رویکرد متوالی اکتشافی صورت پذیرفته و جامعه موردمطالعه این پژوهش وزارت کشور می‌باشد. مطابق با یافته‌های متون نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در دو بعد داخلی و بیرونی و ۵ مقوله اصلی ارائه شد. در بخش کیفی؛ برای انتخاب نمونه تحقیق و مصاحبه با خبرگان، از روش نمونه‌گیری قضاوتی و جهت جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. پس از ۶۰ ساعت مصاحبه

نیمه‌ساختاریافته با تعداد ۲۳ نفر از خبرگان، اشباع نظری حاصل شد. محقق با استفاده از روش شناسی «نظریه داده‌بنیاد»^۱ و رهیافت ظاهرشونده اهداف خود را دنبال نموده است. جامعه آماری پژوهش برای مصاحبه، شامل مدیران و کارکنان وزارت کشور به شرح جدول (۶) می‌باشند:

جدول ۶. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت شغلی	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	تعداد	سوابق شغلی
۱	مدیرکل دفتر مطالعات، رصد و پیوست اجتماعی	علوم سیاسی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۲	معاون اداره کل توسعه منابع انسانی	مدیریت دولتی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۳	معاون دفتر امور امنیتی	علوم سیاسی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۴	معاون دفتر فنی و برنامه‌ریزی عمرانی	شهرسازی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۵	معاون سازمان اداری و استخدامی کشور	مدیریت دولتی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۶	رئیس گروه دفتر امور سیاسی	علوم سیاسی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۷	رئیس گروه امور مرزی و پدافند غیرعامل	مدیریت دولتی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۸	کارشناس دفتر گزینش	مدیریت دولتی	دکتری	۱	۲۱-۲۵
۹	کارشناس مرکز مطالعات راهبردی و آموزش	روابط بین‌الملل	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۱۰	کارشناس دفتر هماهنگی سرمایه‌گذاری و اشتغال	مدیریت کارآفرینی	دکتری	۱	۱۱-۱۵
۱۱	کارشناس سازمان امور اجتماعی	جامعه‌شناسی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۱۲	کارشناس امور رفاه و تربیت بدنی	مدیریت ورزشی	دکتری	۱	۱۶-۲۰
۱۳	رئیس گروه دفتر تشکیلات و بهبود روش‌ها	مدیریت	دکتری	۱	۲۰-۲۵
۱۴	مدیرکل دفتر تشکیلات و بهبود روش‌ها	علوم سیاسی	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰
۱۵	مدیرکل پدافند غیرعامل	روابط بین‌الملل	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰
۱۶	معاون دفتر امور امنیتی	علوم سیاسی	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰

ردیف	سمت شغلی	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	تعداد	سوابق شغلی
۱۷	معاون دفتر برنامه ریزی و بودجه	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	۱	۲۶-۳۰
۱۸	معاون دفتر امور حقوقی	حقوق	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰
۱۹	مشاور معاونت توسعه مدیریت و منابع	حقوق	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰
۲۰	رئیس گروه آمار اداره کل توسعه منابع انسانی	آمار	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰
۲۱	رئیس گروه دفتر تشکیلات و بهبود روش ها	مهندسی صنایع	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰
۲۲	رئیس گروه دفتر تشکیلات و بهبود روش ها	مدیریت	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰
۲۳	رئیس گروه دفتر فنی و برنامه ریزی عمرانی	معماری	کارشناسی ارشد	۱	۱۶-۲۰

روایی و پایایی داده‌ها

برای دستیابی به روایی و پایایی داده‌های کیفی، از پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است. در پایایی بازآزمون^۱؛ کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری می‌کند. در این پژوهش، محقق تعداد سه مصاحبه را به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها را دو بار در یک دوره زمانی ۵ الی ۱۰ روزه کدگذاری نموده است. سپس کدهای داده‌شده را در دو فاصله زمانی با یکدیگر مقایسه و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات پژوهش ۸۳٫۳٪ محاسبه شد. شاخص تکرارپذیری یا پایایی بین دو کدگذار^۲، به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. در این پژوهش، برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری)؛ از یک همکار پژوهشی درخواست شد تا هم‌زمان با محقق، تعداد ۳ مصاحبه از بین مصاحبه‌های تحقیق را کدگذاری نماید. در نهایت پایایی پژوهش ۸۰٪ تعیین شد. در بخش کمی؛ برای

1. Re-Test Reliability
2. Interceder Reliability

روایی سازه از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS جهت آزمون مدل استفاده شد. پرسشنامه آزمون مدل (۷۰ سؤال) پس از تأیید روایی (صوری و اعتبار محتوا) و پایایی (آلفای کرونباخ ۰,۹۳)، میان اعضای نمونه آماری به صورت سیستمی توزیع شد. جامعه هدف تحقیق تعداد ۲۶۰ نفر از مدیران و کارکنان رسمی و پیمانی وزارت کشور تعیین و براساس فرمول کوکران، حجم نمونه برابر ۱۵۵ نفر محاسبه شد. کلیه پرسشنامه دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

رهیافت گلیزری، فضای گسترده و متنوعی جهت تلفیق داده‌های یک پژوهش ارائه می‌کند. این رهیافت به جای تحمیل نظریه‌ها به داده‌ها، نظریه را از میان داده‌ها جستجو نموده و نسبت به دو رویکرد دیگر؛ غیرساختاریافته‌تر است (حمید و همکاران، ۲۰۱۲). این رویکرد، با گذر از دو گام اصلی کدگذاری حاصل می‌شود. گام اول کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی) و گام دوم، کدگذاری نظری می‌باشد (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به هدف پژوهش؛ ابتدا متن هر مصاحبه بررسی و سپس با توجه به جملات و نکات کلیدی در مصاحبه برچسب‌های مفهومی برای آنها انتخاب می‌شود. محقق پس از کدگذاری اولیه، کدها را با هم ترکیب نموده و آنهایی را که مشابه هستند در طبقات انتزاعی به نام مفاهیم قرار می‌دهد. در نهایت نیز با قراردادن مفاهیم مشابه در یک سطح؛ مقوله‌های اصلی شناسایی و الگوی پارادایمی فرهنگ سازمانی برای وزارت کشور تشکیل شد. در این پژوهش، مراحل کدگذاری باز، انتخابی و نظری با تأکید بر یادداشت‌ها و نگارش نظریه انجام و عناصر و اجزای الگوی پژوهش استخراج شد.

کدگذاری باز^۱

در کدگذاری باز، داده‌ها تجزیه و به لحاظ ارتباط میان مفاهیم؛ گروه‌بندی و سپس مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها تولید می‌شوند (جونز و آلونی^۲، ۲۰۱۱). در این مرحله، گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد

1. Open Coding
2. Jones & Alony

که اثر مقوله محوری نمودار گردد (گلایزر و هولتن^۱، ۲۰۰۷). همچنین وی معتقد است که هنگام بررسی مفاهیم، همواره باید این پرسش مطرح شود که واقعه، چه مقوله و یا کدام ویژگی آن را نشان داده و دغدغه اصلی مشارکت کنندگان چیست؟ پژوهش حاضر، محقق پس از انجام هر مصاحبه، عبارات مصاحبه را در محیط (WORD) تنظیم و فرایند کد گذاری باز را آغاز نمود. تعداد کل کدهای اولیه شناسایی شده با تکرار، ۶۶۲ عنوان بود. نمونه‌ای از کد گذاری باز در جدول (۷) آورده شده است.

جدول ۷. کدهای باز

واقعہ	تعداد	نمونه نقل و قولهای کلیدی
داشتن صداقت و شفافیت	۶	نتایج اقدامات مهم مانند انتخابات، امور سیاسی، احزاب و ... به‌طور شفاف اعلام گردد.
مسئولیت پذیری و پاسخگویی	۱۳	در قبال حفاظت و صیانت از آراء و مدارک، مسئول بوده و به مردم پاسخگو باشیم.
تصمیم گیری قانونی و مستقلانه	۵	از دخالت گروه‌ها و احزاب در تصمیم گیری‌های سازمانی ممانعت به عمل آید.
اشرافیت اطلاعاتی - دانشی	۸	مدیران و کارکنان در جلسات شوراها، کمیسیون‌ها، کارگروه‌ها کمیته‌ها و ... با اطلاعات و دانش کافی نسبت به موضوع حضور یابند.
آگاهی بخشی و توانمندسازی شهروندان	۹	مردم را نسبت به حقوق شهروندی‌شان آگاه نمایم.
مشارکت پذیری و به کار گیری شهروندان	۸	از ظرفیت شهروندان و به‌خصوص اقوام، اقلیت‌ها و مذاهب به نحو درستی استفاده نمایم.
میانداری (ساختاری، ارتباطی و اطلاعاتی)	۱۷	استانداران، فرمانداران و بخشداران در شرایط عادی و بحرانی باید نقش محوری و پیشناز بودن را ایفا نمایند.
همگرایی و اجماع گرایی	۱۳	در جهت منافع ملی، منطقه‌ای و محلی، بین گروه‌ها و جناح‌ها همگرایی ایجاد گردد.
رفتار شبکه‌ای و شبکه سازی سرمایه اجتماعی	۱۰	شبکه‌ای از نیروهای توانمند علمی و غیر علمی ایجاد و از آنها بطور مستمر استفاده شود.
مأموریت شفاف و دقیق	۹	چشم انداز، مأموریت، اهداف و وظایف اساسی به‌طور دقیق، روشن و شفاف تبیین گردد.
هدف گذاری هوشمندانه و الهام بخش	۱۱	اهداف سازمانی (مشخص، اندال، کیفی و کمی) به‌طور هوشمند و با مشارکت کلیه کارکنان تدوین گردد.
تعصب عملی و اقدام قاطعانه	۶	مدیران و کارکنان باید جهت حل مسائل و مشکلات مردم، ورود قاطعانه داشته و با تعصب و نه شعاری ورود نمایند.
	۶۶۲	جمع کل نقل قول‌ها (با تکرار)

1. Glaser & Holton

فرایند کدگذاری باز تا زمان شناسایی مقوله محوری که دغدغه شرکت کنندگان می‌باشد ادامه یافت. پس از انجام تعداد ۱۰ مصاحبه و بررسی مستمر کدهای استخراج شده و طبقه‌بندی آنها، محقق متوجه شد که مصاحبه‌شوندگان به فقدان الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه دغدغه داشته و حساس می‌باشند. براین اساس، موضوع مدیریت فرهنگ سازمانی به‌عنوان مقوله محوری تحقیق تعیین شد.

کدگذاری انتخابی^۱

کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند (آرتین^۲، ۲۰۰۹). در این مرحله، محقق تلاش نمود که هر یک از کدهای اولیه را که دارای معنا و محتوای مشابه و یکسانی بوده و از ترکیب آنها با یکدیگر، بتوان مفهوم جدیدی را ایجاد نمود در یک طبقه قرار داد. این مرحله از کدگذاری تا زمان آشکار شدن زیرمقوله‌ها ادامه یافت. در این پژوهش تعداد ۷۰ عنوان کد انتخابی استخراج گردید. نمونه‌ای از کدگذاری انتخابی در جدول (۸) آورده شده است.

جدول ۸. نمونه کدهای انتخابی (مفاهیم)

مفاهیم	کدهای باز (واقعه‌ها)	مفاهیم	کدهای باز (واقعه‌ها)
نتیجه محوری	بروندادگرایی قابل سنجش	قابلیت تعاملی - حاکمیتی	شفافیت و صداقت
	پیامدگرایی اثربخش		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
	بازخوردگرایی داوطلبانه		تعامل مؤثر و توسعه محور
	تعصب عملی و اقدام قاطعانه		تصمیم‌گیری قانونی و مستقلانه
شهروندگرایی	آگاهی بخشی و توانمندسازی شهروندان	به‌گزینی علمی	دانش‌گرایی در جذب
	رفتار قانونی و عادلانه با شهروندان		جامعه‌پذیری انطباقی - بینش افزا
	مشارکت‌پذیری و به‌کارگیری شهروندان		انتصابات شایسته محور

1. Selection Coding
2. Artinian

گام دوم: کدگذاری نظری^۱

کدگذاری نظری، اشاره به تلفیق میان مفاهیم توسط یک الگوی ارتباطی دارد (لوک^۲، ۲۰۰۱). کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی که مقولات را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلنزر و هون^۳، ۲۰۰۵: ۲۰-۱). آنها مانند کدهای حقیقی، برآینده و خودجوش هستند (گلنزر، ۱۹۷۸). براساس رویکرد گلنزری، الزامی برای استفاده از مدل پادایمی نظریه داده‌بنیاد برای ارائه الگو وجود ندارد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین در تمام مراحل روش نظریه داده‌بنیاد از گراف استفاده می‌شود (باکلی و وارینگ^۴، ۲۰۱۳). محقق براساس تجربیات شخصی و خلاقیت فردی، چارچوب مدل مفهومی را از میان داده‌های حاصله از فرایند کدگذاری‌ها ترسیم نموده است. در این پژوهش با تلفیق واقعه‌ها، مقولات فرعی و اصلی؛ مدل حاصل در «خانواده کدگذاری نوع ۲» قرار گرفته و الگوی نظری تحقیق مطابق جداول زیر استخراج شد.

جدول ۹. کدگذاری نظری مقوله‌های اصلی

کدگذاری نظری مقوله اصلی قانون‌محوری		
مقوله اصلی	کدهای نظری	کدهای انتخابی (مفاهیم)
توجه به اسناد بالادستی، نظم، انضباط، استانداردها و (فرهنگ قانون‌محوری)	انسجام و یکپارچگی	انسجام‌گرایی (ساختاری، وظیفه‌ای و فرایندی)
		یکپارچگی زیرساختی و اطلاعاتی
		پیگیری مستمر و نتیجه‌بخش
	فرایند محوری	مستندسازی یکپارچه
		بهبود مستمر خدمات و فرایندها
		دولت الکترونیک و هوشمندسازی سازمان
استاندارد‌گرایی و انضباط‌مداری	استاندارد‌گرایی [دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و]	
	نمادگرایی (عینی، کلامی، رفتاری)	

1. Theoretical Coding
2. Locke
3. Glaser & Hon
4. Buckley & Waring

		هویت بخش
		انضباط‌گرایی فردی و سازمانی
		چندسویه‌نگری در تحلیل قانون
		اراده و اهتمام جمعی در اجرا
		نظارت و واپایش چندوجهی
کدگذاری نظری مقوله اصلی تعاملی - محیط محوری		
مقوله‌های اصلی	کدهای نظری	کدهای انتخابی (مفاهیم)
انعطاف‌پذیری و تعامل اثربخش با محیط بیرون سازمان (فرهنگ تعاملی - محیط محوری)	قابلیت تعاملی - حاکمیتی	شفافیت و صداقت
		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
		تعامل مؤثر و توسعه‌محور
		تصمیم‌گیری قانونی و مستقلانه
		اشرافیت اطلاعاتی - دانشی
		سرعت و دقت در اطلاع‌رسانی
	عدالت نهادی	رفتار غیرجانبدارانه (سیاسی، جناحی، حزبی)
		توزیع عادلانه (منابع، تجهیزات و ...)
		توازن‌گرایی در سیاست‌گذاری‌ها و ...
	شهروندمحوری	آگاهی‌بخشی و توانمندسازی شهروندان
		مشارکت‌پذیری و به‌کارگیری شهروندان
		رفتار قانونی و عادلانه با شهروندان
	میانداری و رفتار شبکه‌ای	همگرایی و اجماع‌گرایی
		میانداری ساختاری، ارتباطی و اطلاعاتی
		رفتار شبکه‌ای و شبکه‌سازی سرمایه اجتماعی
		تحلیل نخبگانی تغییرات و حوادث
انتقادپذیری پویا		
انعطاف‌پذیری		
انطباق محیطی	واکنش‌گرایی علمی و عقلایی	

کدگذاری نظری مقوله اصلی جهت محوری		
مقوله‌های اصلی	کدهای نظری	کدهای انتخابی (مفاهیم)
تأکید بر مأموریت‌ها، اهداف و مسیر دستیابی به نتایج سازمانی (فرهنگ جهت محوری)	چشم‌انداز‌گرایی	مأموریت شفاف و دقیق
		هدف‌گذاری هوشمندانه و الهام‌بخش
		برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت
		راهبردهای اقتضایی
	انطباق‌پذیری ساختاری	بازمهندسی مستمر ساختار
		تمرکززدایی توان افزا
		وظایف منعطف و انطباقی
		برون‌داد‌گرایی قابل‌سنجش
	نتیجه‌گرایی	پیامد‌گرایی اثربخش
		بازخورد‌گرایی داوطلبانه
		تعصب عملی و اقدام قاطعانه
کدگذاری نظری مقوله اصلی انسان محوری		
مقوله‌های اصلی	کدهای نظری	کدهای انتخابی (مفاهیم)
توجه به ارزش‌ها و نیازهای انسانی (فرهنگ انسان محوری)	به‌گزینی علمی	دانش‌گرایی در جذب
		جامعه‌پذیری انطباقی - بینش افزا
		انتصابات شایسته‌محور
	به‌سازی دانشی	توانمندسازی جامع
		جانشین‌پروری
		توجه به سرمایه روان‌شناختی
		توجه به سرمایه اجتماعی
	نگهداری پایدار	رهبری چابک و کوانتومی
		ارتباطات صمیمانه
		اخلاق‌مداری و احترام
		ارزشمندی - رضایت‌مندی
		جبران خدمات پایدار
		نگهداشت جسمی کارکنان
		نگهداشت روانی کارکنان
		سپاس‌داری بازنشستگان

کدگذاری نظری مقوله اصلی سرآمدی و تعالی محوری		
مقوله‌های اصلی	کدهای نظری	کدهای انتخابی (مفاهیم)
تمرکز بر رشد، ارتقا و تعالی فرد و سازمان (فرهنگ سرآمدی و تعالی محوری)	نوشوندگی فردی	خلاقیت و نوجویی
		خطرپذیری و سدشکنی
		یادگیری فردی
		تعهد و وجدان کاری
		خودشکوفایی - خودانگیختگی
		تصمیم‌سازی خردمندانه
	نوشوندگی سازمانی	مدیریت مشارکتی
		پویایی گروهی و تیمی
		دانایی محوری و تسهیم دانش
		پیش‌نگری و آینده‌پژوهی
		تمرکز بر مدیریت تعارض
		مسئله (دغدغه) محوری
		مدیریت عملکرد یکپارچه

تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

به منظور روایی سازه و اندازه‌گیری متغیرها، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد که بار عاملی هر یک از گویه‌ها با متغیر خود دارای آماره t بالاتر از $1/96$ بوده است. گویه‌ها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه یا متغیر مکنون برخوردار و هیچ‌یک از گویه‌های مدل حذف نشده است. همچنین برای اینکه گویه‌های هر متغیر در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به متغیرهای دیگر فراهم آورند، از روایی تشخیصی (شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE))^۱ و معیار بالاتر از $(0,5)$ باگوزی و یای^۲ (۱۹۹۸) بهره گرفته شد. برای ارزیابی برازش کلی مدل یا شاخص‌های کیفیت، از سه شاخص اشتراک^۳، شاخص افزونگی^۴ و شاخص نیکویی برازش^۵ استفاده شد که نتایج کلی برای مدل در

1. Average Variance Extracted
2. Bagozzi and Yi
3. Communality
4. Redundancy
5. Goodness of fit

حد قوی نشان می‌دهد. برای هماهنگی درونی مدل نیز از پایایی مرکب (CR)^۱ و معیار بالاتر از (۰/۶) باگوزی و یای استفاده شد. ضرایب پایایی حاصله نشان می‌دهد که همه ساختارهای مدل دارای پایایی مرکب بالایی هستند. برای سنجش میزان روایی واگرا، معیار فورنل و لارکر به کار گرفته شد که ضریب همبستگی بین متغیرها نشان می‌دهد که همبستگی قابل قبولی بین متغیرها برقرار می‌باشد. به منظور بررسی معنی‌داری ضریب مسیر یا بتا، از روش بوت استرپینگ^۲ استفاده شد که برای این منظور، بازنمونه‌گیری در دو حالت ۵۰۰ و ۸۰۰ نمونه شبیه‌سازی شد که نتایج نشان می‌دهد در هر دو حالت، در معنی‌داری بودن یا بی‌معنی بودن مؤلفه، تغییری ایجاد نشده و نتایج از اعتبار محکمی برخوردار هستند. جدول معنی‌داری ضریب مسیر بتا و برازش مدل برای هر یک از زیر مقوله‌ها در جدول ۱۰ آورده شده است.

جدول ۱۰. میزان معنی‌داری ضریب مسیر و برازش مدل

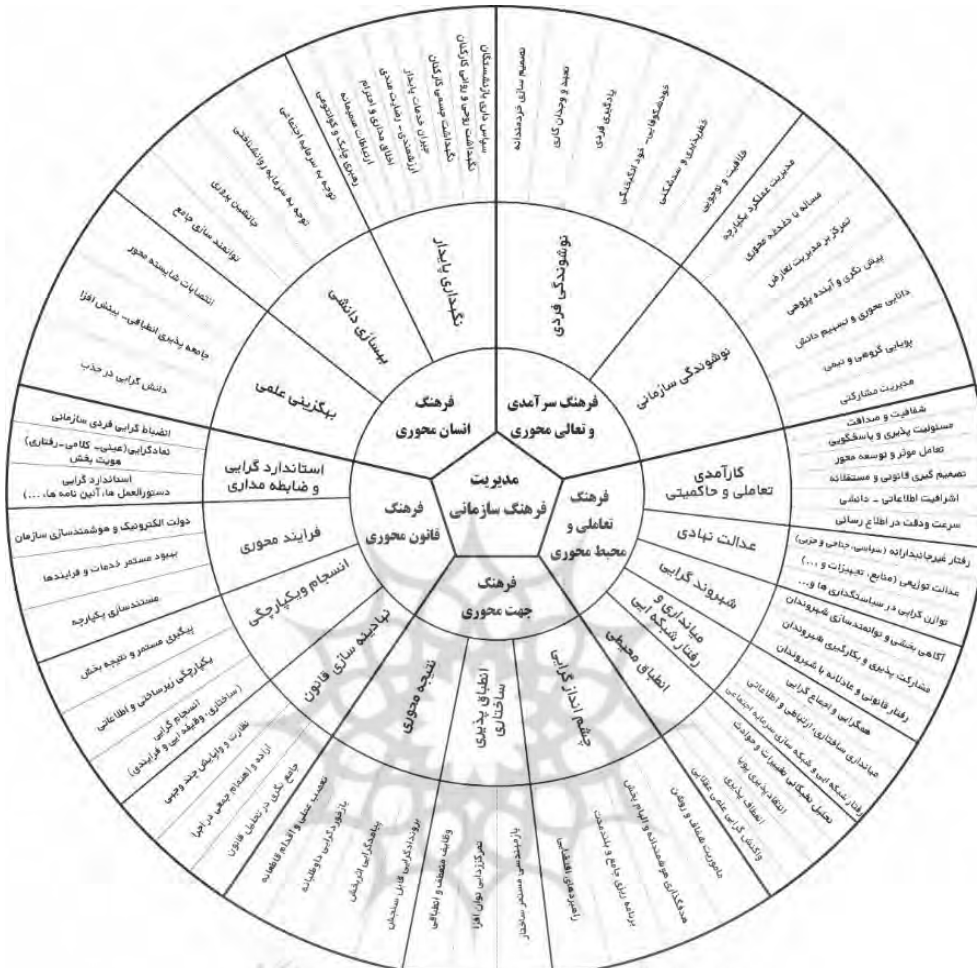
رتبه	ابعاد اصلی	مقوله‌ها	خطای استاندارد	آماره t بازنمونه‌گیری			R ²	نتایج برازش
				۸۰۰	۵۰۰	۱۵۵		
۱	انسان محوری	بهگزینی علمی	۰/۰۲۷	۲۸/۳۱	۲۸/۳۱	۲۹/۵۱	۰/۵۱۵	در حد قوی
		بهبودی دانشی	۰/۰۱۹	۴۸/۵۰	۴۸/۲۱	۴۷/۱۵		
		نگهداری پایدار	۰/۰۱۵	۵۶/۰۷	۵۸/۲۵	۵۸/۲۶		
۲	تعالی محوری	نوشوندگی فردی	۰/۰۱۷	۵۱/۹۸	۵۲/۳۸	۵۲/۱۹	۰/۵۵۰	در حد قوی
		نوشوندگی سازمانی	۰/۰۰۱	۱۰/۱۰	۱۰۰/۰۶	۱۰۰/۰		
۳	تعاملی - محیط محوری	قابلیت تعاملی - حاکمیتی	۰/۰۴۰	۲۰/۶۸	۱۹/۹۰	۱۹/۳۴	۰/۵۵۵	در حد قوی
		عدالت نهادی	۰/۰۲۵	۳۰/۰۵	۲۹/۶۸	۳۲/۲۴		
		شهروندگرای	۰/۰۴۶	۱۴/۹۵	۱۵/۲۰	۱۶/۳۱		
		میانداری و رفتار شبکه‌ای	۰/۰۲۵	۳۲/۴۳	۳۱/۳۸	۳۳/۸۱		
		انطباق محیطی	۰/۰۲۰	۴۴/۹۵	۴۲/۲۹	۴۴/۲۳		

1. Composite Reliability
2. Bootstrapping

نتایج برازش	R ²	اثر مؤلفه تک	اشتراک تک	آماره t باز نمونه‌گیری			خطای استاندارد	مقوله‌ها	ابعاد اصلی	ردیف
				۸۰۰	۵۰۰	۱۵۵				
در حد قوی	۰/۶۴۷	۰/۳۴	۰/۴۸	۴۲/۲۳	۴۳/۱۸	۴۲/۹۲	۰/۰۲۰	چشم‌انداز‌گرایی	جهت محوری	۴
		۰/۵۳	۰/۷۸	۲۵/۳۹	۲۴/۵۶	۲۵/۴۷	۰/۰۳۲	انطباق‌پذیری ساختاری		
		۰/۳۳	۰/۴۹	۴۸/۹۱	۴۶/۹۴	۴۶/۷۵	۰/۰۱۸	نتیجه‌محوری		
در حد قوی	۰/۶۳۵	۰/۴۰	۰/۶۷	۱۸/۶۰	۱۸/۸۹	۲۰/۱۳	۰/۰۳۹	نهادینه‌سازی قانون	قانون محوری	۵
		۰/۳۷	۰/۶۴	۲۰/۱۶	۲۱/۴۸	۲۰/۳۶	۰/۰۳۸	انسجام و یکپارچگی		
		۰/۳۹	۰/۵۷	۳۴/۷۴	۳۶/۶۷	۳۳/۵۵	۰/۰۲۵	فرایند‌محوری		
		۰/۴۱	۰/۶۲	۳۲/۸۹	۳۵/۴۴	۳۴/۰۰	۰/۰۲۴	استاندارد‌گرایی - ضابطه مداری		

برای مقایسه متغیرهای پژوهش با حد وسط مقیاس اندازه‌گیری، آزمون t تک نمونه‌ای به کار گرفته شد. با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری پنج‌درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی، عدد ۳ در نظر گرفته شد. نتایج بررسی داده‌های آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که میانگین کلیه عوامل شناسایی شده بالاتر از ۳ بوده و بین حد بالا و حد پایین قرار گرفته و کلیه عوامل مؤثر تشخیص داده شده‌اند. بدین معنا که از ۱۷ فرضیه فرعی، کلیه آنها مورد پذیرش واقع شدند زیرا سطح معنی‌داری همه فرضیه‌های پژوهش کوچک‌تر از ۰/۰۵ و قدر مطلق اعداد معنی‌داری (نرخ بحرانی) مسیرهایشان بیشتر از ۱/۹۶ بود. علاوه بر ضرایب رگرسیونی و سطح معنی‌داری، برای معنی‌دار بودن روابط علی میان متغیرها، اعداد معنی‌دار بالاتر از ۱/۹۶ مورد محاسبه قرار گرفت. با توجه به داده‌های حاصله، سطح معنی‌داری در همه مؤلفه‌ها کمتر از پنج صدم می‌باشد. بنابراین، فرض صفر با ۹۵٪ اطمینان برای کلیه مؤلفه‌ها رد و کلیه فرضیه‌های ۱۷ گانه پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند.

پس از آزمون سازه مدل، الگوی نهایی پژوهش با رویکرد کاربردی شامل ۵ بعد، ۱۷ مقوله اصلی و ۷۰ زیرمقوله در قالب نمودار انفجار خورشیدی به شرح شکل (۳) برای جامعه مورد مطالعه ترسیم شد.



شکل ۳. الگوی کاربردی انفجار خورشیدی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

تنوع، اهمیت، حساسیت و گستردگی وظایف و مأموریت‌های وزارت کشور تا پایین‌ترین سطح تقسیمات کشوری و وجود جو سیاسی امنیتی حاکم بر آن؛ لزوم پاسخگویی به موقع، دقیق و شفاف در سطح ستاد و صف و ایفای نقش میاننداری میان دستگاه‌های اجرایی به خصوص در سطح استانی؛ عملکرد سطح بالا را برای آن ضروری می‌سازد. به واسطه وجود تفاوت میان شرایط محیط درون و بیرون سازمان، باید بین

فرهنگ و شرایط محیطی یک تناسب مطلوب وجود داشته باشد. اگر فرهنگ سازمان متناسب با شرایط سازمان نباشد یا همه واحدها از ارزش‌های یکسان تبعیت نکنند، مسئله سردرگمی فرهنگی رخ می‌دهد که به‌عنوان عامل زیان‌آور و تهدیدکننده سلامت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. لذا الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با زیست‌بوم سازمان، عاملی است که نگرش، ادراک و رفتار مجموعه کارکنان را انسجام بخشیده و زمینه ارتقای عملکرد را فراهم می‌نماید. برابر پژوهش انجام‌شده، تعداد ۵ بعد اصلی، ۱۷ مقوله و ۷۰ زیرمقوله که از طریق روش‌های کیفی و کمی حاصل و مورد تأیید قرار گرفت، به‌عنوان الگوی بومی و کاربردی ارائه شد. هر یک از ابعاد پنج‌گانه در دو جنبه داخلی و بیرونی، بر مقوله‌ها و زیرمقوله‌هایی تأکید داشتند که سازمان می‌تواند ارزش‌هایی برای آن طراحی و مطابق آن به مدیریت فرهنگ سازمانی مبادرت نمایند. در لایه دوم و سوم، زیرمقوله‌ها و مفاهیمی مطرح شد که برخی از آنها در نتایج پژوهش‌های قبلی نیز مشاهده و برخی دیگر متناسب با بوم سازگان سازمان وزارت کشور، ارائه شد.

بعد تعاملی - محیط محوری؛ بر وجود محیط پویا، پیچیده، چالشی، متغیر و رقابتی اشاره داشته و تمرکز خود را بر محیط بیرون سازمان معطوف نموده است. این بعد با تأکید بر نقش میان‌داری و هماهنگ‌کننده مرکزی، تعامل مستمر و اثربخش با محیط بیرون سازمان را به‌عنوان یک شاخص مهم که زمینه همگرایی با متغیرهای محیط را فراهم می‌نماید، تأکید دارد. با توجه به جایگاه حاکمیتی وزارت کشور و اثرگذاری سازمان‌های زیرمجموعه آن در سطح استان، شهرستان، بخش و دهیاری‌ها، توجه و تمرکز مستمر نسبت به محیط سازمان، گسترش عدالت میان سازمان‌ها و افراد، توجه به شهروندان، برقراری ارتباط چندسویه با سایر دستگاه‌ها و تطبیق با شرایط محیطی، از اهمیت بالایی برخوردار است. مهم‌ترین ارزش‌های حاکم بر این بعد را می‌توان شفافیت در گفتار و رفتار صادقانه در بیان عملکردها، مسئولیت‌پذیری نسبت به حل مسائل و مشکلات، پاسخگو بودن به مردم، اخذ تصمیمات قاطعانه و مستقلانه در بحبویه بحران‌ها، داشتن برتری اطلاعاتی و دانشی، اتخاذ رفتارهای غیرجناحی، تعامل مستمر و بهره‌مندی از شهروندان، ایجاد همگرایی و ممانعت از واگرایی میان احزاب و گروه‌های سیاسی، استفاده از سرمایه‌های اجتماعی جامعه، داشتن انعطاف لازم، پذیرش انتقادات و واکنش عقلایی نسبت به پدیده‌ها نام برد که می‌باید در بعد تعاملی و محیط محوری مورد توجه قرار گیرد.

بعد انسان محوری؛ بر محیط داخلی سازمان تأکید داشته و تلاش دارد تا توجه مدیران سازمان را به منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل و مزیت رقابتی معطوف نماید. مهم‌ترین ارزش‌های حاکم بر این بعد بر

سه فرایند اصلی در نظام مدیریت منابع انسانی تأکید داشته و ویژگی‌هایی نظیر جذب مبتنی بر دانش، تغییر بینش و نگرش کارکنان جدید ورود به سازمان، شایسته‌سالاری در انتصابات، توانمند نمودن کارکنان در همه ابعاد، توجه به بعد روانی و جسمانی، گسترش ارتباطات غیررسمی توأم با صمیمیت، ایجاد ارزش و رضایت‌مندی برای کارکنان، توجه به ابعاد اخلاقی و احترام مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و توجه به بازنشستگان، مورد تأکید می‌باشد. منابع انسانی در وزارت کشور به دلیل جابه‌جایی‌های دولت‌ها و تصدی سمت‌های مدیریتی توسط نیروهای غیربومی، همواره بیشترین آسیب‌ها را دیده و فقدان ارزش‌های حوزه منابع انسانی متأثر بر فرهنگ سازمانی، ایجاب می‌کند که مورد توجه خاص قرار گیرد.

بعد جهت‌محوری؛ بر محیط داخلی سازمان یعنی بر انجام بهینه وظایف، تحقق مأموریت‌ها، اهداف و جهت‌بخشی ذهنی و عملی کارکنان در مسیری که توسط قانون یا مدیران ارشد سازمان طراحی شده است، اشاره دارد. ارزش‌های حاکم بر این بعد، بر چشم‌انداز، اتخاذ اهداف دقیق و هوشمند، برنامه‌ریزی جامع، راهبردهای اقتضایی و موقعیتی، چابک‌سازی سازمانی از طریق اصلاح فرایندها و واگذاری وظایف و اختیارات، توجه و تأکید بر برون‌دادها و پیامدهای دارای ارزش، داشتن تعصب نسبت به تحقق اهداف و مأموریت‌ها و پذیرش بازخوردهای مستقیم و غیرمستقیم، به‌عنوان عوامل مهمی در اثربخشی الگوی فرهنگ سازمانی تأکید دارد. در این بعد می‌باید زمینه‌ای فراهم شود تا مجموعه کارکنان در سطح ستاد و صف، احساس نمایند که همگی علی‌رغم اختلاف در دیدگاه‌های سیاسی و ایدئولوژیکی؛ به‌دنبال چشم‌انداز مشترک، برنامه واحد و خروجی یکسان می‌باشند.

بعد سرآمدی و تعالی‌محوری؛ بر محیط داخلی سازمان تأکید داشته و تمرکز خود را بر جنبه‌هایی که زمینه رشد، ارتقا و تعالی فرد و سازمان را فراهم می‌نماید، معطوف نموده است. از مهم‌ترین ارزش‌های حاکم بر بعد نوشوندگی فردی می‌توان به افزایش تعهد و وجدان کاری، گسترش یادگیری فردی و افزایش دانش کارکنان، ایجاد زمینه لازم برای خودشکوفایی، خودباوری و پذیرش خطرات و شکستن موانع سازمانی و محیطی، خلاق و نوجو بودن و تصمیم‌سازی مبتنی بر علم و قانون؛ و در بعد نوشوندگی سازمانی بر داشتن دغدغه برای حل مسائل و مشکلات مردم، هدایت یکپارچه عملکردها، جلوگیری از تعارض‌های مخرب، توجه به آینده سازمان، دریافت و تسهیم دانش و پذیرش پیشنهادات و نظرات کارکنان و مردم اشاره کرد. هر نوع ارزش‌هایی که بر نوسازی و نوگرایی وزارتخانه کمک نموده و

سازمان را از تفکر سنتی مبتنی بر کارگرمحور به سوی سازمان با تفکر دانش‌محوری سوق دهد، می‌باید خلق و نهادینه شود.

بعد قانون‌گرایی؛ ارزش‌های حاکم بر این بعد بر ایجاد استاندارد و انضباط در کل سازمان، توجه به فرایندها و تبعیت‌پذیری از قانون، ملاک عمل می‌باشد. مهم‌ترین ویژگی مورد توجه بر نظام‌دند نمودن، ایجاد چارچوب و الزامات شغلی، گسترش نمادهای سازمانی، گسترش فرهنگ استفاده از دولت الکترونیک و اصلاح خدمات و فرایندها، انسجام‌بخشی میان ساختار با وظایف اجرایی و فعالیت‌ها و اطلاعات، نگاه جامع به کلیه قوانین و مقررات، تأکید بر اجرای دقیق قانون و نظارت‌های درونی و بیرونی، تأکید دارد. به عبارتی، وزارت کشور که دارای پنج سطح اصلی در هرم ساختاری و مأموریت‌ها و وظایف گسترده می‌باشد، نیازمند بهره‌گرفتن از چارچوب منبعث از قوانین، نظامات، دستورالعمل‌ها و اسناد بالادستی می‌باشد تا نظم و انضباط را درونی نموده تا از این طریق بتواند به اهداف، دستاوردها و اثرات مثبت دست یابد. مطابق یافته‌های پژوهش؛ دو گام اصلی پیشنهاد شد.

گام اول: تدوین و اجرای برنامه تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی:

۱. ایجاد گروه مدیریت فرهنگ سازمانی و تصویب وظایف و اهداف آن؛
۲. تدوین برنامه جامع و عملیاتی مدیریت فرهنگ سازمانی؛
۳. طراحی داشبورد مدیریت فرهنگ سازمانی جهت رصد، سنجش و تحلیل برنامه تغییر و بهبود؛
۴. کسب تأیید مدیران ارشد و جلب حمایت همه‌جانبه آنها نسبت به برنامه‌های تدوین شده؛
۵. تبیین نیم‌رخ فرهنگ سازمانی موجود وزارتخانه مطابق با الگوی پیشنهادی پژوهش؛
۶. انتخاب یکی از راهبردهای مدیریت فرهنگ سازمانی براساس نتایج نیم‌رخ فرهنگ سازمانی؛
۷. فرهنگ‌سازی برنامه‌های تغییر و بهبود در سطوح مدیران و کارکنان؛
۸. تدوین برنامه جلب مشارکت و تعهد نسبت به برنامه تغییر و بهبود؛
۹. تدوین و اجرای برنامه آموزشی برای مدیران و کارکنان ستاد و صف؛
۱۰. برگزاری جلسات آسیب‌شناسی الگوی فرهنگ سازمانی با استفاده از متخصصان دانشگاهی؛
۱۱. بررسی مستمر و آسیب‌شناسی وضعیت اجرای الگوی فرهنگ سازمانی؛
۱۲. طراحی نظام پاداش و تشویق برای واحدها و افراد متعهد به فرهنگ سازمانی.

گام دوم؛ نظارت و ارزیابی برنامه تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی:

۱. ارزیابی مستمر اثربخشی برنامه‌ها تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی؛
۲. ایجاد نظام دریافت بازخورد به منظور اصلاح الگوی مطلوب و وضعیت اجرای الگو؛
۳. برگزاری مسابقات و یا جشنواره فرهنگ سازمانی میان استانداری‌های سراسر کشور؛
۴. تبادل تجربیات با سایر دستگاه‌های دولتی و دستگاه‌های مشابه؛
۵. نظارت مستمر بر داشبورد مدیریت فرهنگ سازمانی.



منابع

- ابراهیمی، ابوالقاسم؛ عباسی، عباس و کارانجام، سیده شیما (۱۳۹۸)، مدل کهکشان‌ی؛ استعاره‌ای نو در حوزه فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: برج پژوهشی محمد رسول‌الله دانشگاه علوم پزشکی شیراز)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره هفدهم، شماره یک: ۱۷۲-۱۴۵.
- اکبری، مرضیه‌السادات؛ قدمی، محسن؛ زمانی مقدم، افسانه؛ صالحی امیری، سیدرضا و فراهانی عزیزآبادی، فاطمه (۱۳۹۹)، مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال نهم، شماره سوم: ۱۹۱-۲۱۴.
- امینیان، احمد (۱۳۹۸). میان‌داری و تنش‌زدایی، روزنامه اعتماد، ۲۵ تیرماه.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۴)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران- نشر صفار- اشراقی، چاپ یازدهم.
- رعنایی کردشولی حبیب‌الله؛ علوی، سیدمسلم و انعمی، فائزه‌السادات (۱۳۹۵)، مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای موجودی فرهنگ سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره اول: ۱-۳۵.
- ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۳). فهم زوایای نوینی از سازه «ظرفیت مازاد سازمانی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۳۲.
- سپهوند، رضا؛ شمس، زهرا و عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۶)، تأثیر فرهنگ سازمانی (انسان‌گرا، موفقیت‌گرا) بر نوآوری با نقش میانجی شادی کارکنان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره چهارم: ۱۳۱-۱۶۰.
- فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا و هوشنگی، مهدی (۱۳۹۶)، سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره دوم: ۱-۲۵.
- فرهی، علی؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ سلطانی، محمدرضا و محمدیان، یدالله (۱۳۹۵)، طراحی الگوی فرهنگ جهادی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره دوم: ۵۳-۸۳.
- فرهی، علی؛ فضائی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴)، معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره چهارم: ۳۱-۶۴.

قانون مدیریت خدمات کشوری همراه با آیین نامه‌های اجرایی و ملحقات (۱۳۸۶)، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

قلی‌پور، آراین و محمد اسماعیلی، ندا (۱۳۹۵)، اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی (EVC)، (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
محمدیان، محمد و شهسواری، هادی (۱۳۹۷)، بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان بارویکرد نهادی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره چهارم: ۲۱۷-۲۳۲.

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

- Abedelrahim, S. S. (2018). Organizational Culture Assessment using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 1-16.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organisations. *Annual Review of Sociology*, 2: 79-105.
- Artinian, B. M., Giske, T. & Cone, P. H. (2009). Glaserian grounded theory in nursing research: Trusting emergence. *New York: Springer Publishing*.
- Benedetto R. & Thompson K. (2013). *Creating an optimal culture: the emergence of the entangled organization, Employment relation today*, 13-19.
- Bono, S., Heling, G., & Borg, M. (2014). Organizational culture and its implications for infection prevention and control in healthcare institutions. *Journal of Hospital Infection*, 86, 1-6.
- Buckley C. A. & Waring, M. J. (2013). Using Diagrams to Support the Research Process: Examples from Grounded theory. *Qualitative Research*, 13(2): 148-172.
- Curteanu, D. & Constantin, I. (2019). *Organizational culture diagnosis-a new model. Leadership, Mentoring, Coaching and Motivation*, 11(1), 14-21.
- Daft, R. L. (2009). *Organisation Theory and Design*. (p17) South-Western Pub.
- Dauber, Daniel., Fink, G., & Yolles, Maurice. Y (2012). *A Configuration Model of Organizational Culture*.
- Fink, G., Dauber, D & Yolles, M., (2012). Understanding Organization Culture as a Trait Theory. *Article in SSRN Electronic Journal*.
- Flamholtz, E. G., Randle, Y. (2011). Corporate Culture, the Ultimate Strategic Randle. *Stanford Business Books, Stanford, California*.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.

- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory (Vol. 2): Sociology Press Mill Valley, CA.*
- Glaser, B. G., & Holton. J. (2007). **Remodeling grounded theory, historical social research/historische sozialforschung.** Supplement, 19(32), 47-86.
- Glaser, B. G., & Hon. (2005). **Staying open: the use of theoretical codes in GT** *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Hamid, W. H. W., Saman, M. Z. M., & Saud, M. S. (2012). Exploring Factors Influencing the Transfer of Training using a Grounded Theory Study: Issues and Research Agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 56, 662-672.
- Hatch, M.J., & Cunliffe, A. L. (2006). **Organisation Theory**, Oxford University Press.
- Hogan, S.J & Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model: *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1609-1621.
- Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2021). Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years. *Journal of Business Ethics*, 1-22.
- Ivanova, M., & Kokina, I. (2016). The analysis of organizational culture values in public sectors in, Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research, Vol. 2 No. 4, 2016.
- Jones, M., & Alony, I. (2011). Guiding the use of grounded theory in doctoral studies: An example from the Australian film industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6(N/A), 95-114.
- Locke, K. D. (2001). **Grounded theory in management research:** Sage Publications Limited.
- Murphy M. & Davey K.M (2002), Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values, *Humane Resource Management Journal*, Vol.12, No.1, Pp17-32.
- ORReilly, .. A., hh atma,, J., & aa lwwell, D. F. Peoll e & Oraanizational ell trr e: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization fil. *Academy of Managerial Journal*, 34 (3), 487-516
- Sagiv, L. & Schwartz, S. H., (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3):176-190.
- Schein, E. H. (1985). **Organizational culture and leadership.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). **The Corporate Culture Survival guide.** Jossey-Bass, Wiley Imprint, USA.
- Schneider, S. C., Barsoux, J. S., & Gunter K. (2014). **Managing across Cultures.** Pearson Education Limited, 3rd edition, UK.
- Taylor J., (2014). Organizational culture and the paradox of performance management, **public of performance & management review**, vol.38, No.1 Pp7-22
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross- cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-478.

- Fahad A. O., Stephen C., & Hao T.(2020). National cultural distanc,Organizational culture and Adaptation of management Innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis df TQM implementation in Saudi Arabic, **Journal of Business Reserch**, 109,184-199.
- Vera & Rodriguez, L. A (2007). **Leading Improvisation: Lessons from the American Revolution**. Organizational Dynamics.Vol.36.303-319.
- Zanon, L.G., & Mateus, F.M., & Luiz,C.R.C.(2021). Exploring the relations between supply chain performance and organizational culture: A fuzzy grey group decision model. **International Journal of Production Economics**. Volume 233, March 2021.

