



## ارائه مدل تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

علیرضا حفیظی<sup>۱</sup> - علی رشیدپور<sup>۲</sup> - مجتبی شاهنوشی<sup>۳</sup> - احمد ودادی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۳/۲۵

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. جامعه آماری آن شامل کلیه مدیران و کارکنان این وزارتخانه در ۲۸ استان کشور به تعداد ۸۰۰۰ نفر می‌باشد. روش تحقیق، آمیخته و در دو مرحله کیفی و کمی است. تعداد نمونه در مرحله کیفی ۲۲۰ و در مرحله کمی ۳۲۱۰ نفر می‌باشد. روش جمع آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار اندازه گیری مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی و پایایی آن براساس ضریب آلفای کرونباخ با عدد ۰/۹۷۶ مورد تایید قرار گرفت. در روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون نرمالیت، آزمون t مستقل و تحلیل واریانس و معادلات ساختاری استفاده گردید و نتایج نشان داد تغییر فرهنگ سازمانی در دو بعد شغلی و رفتاری و ده مولفه مورد تایید می‌باشد که مهمترین مولفه ها؛ مسئولیت پذیری اداری با بار عاملی (۰/۸۸)، نحوه انجام مطلوب وظایف (۰/۸۷) در بعد شغلی، و برخورداری از ارزش‌های اسلامی با بار عاملی (۰/۹۰)، رعایت اخلاق اداری (۰/۸۸) و رویه حفظ بیت المال (۰/۸۲) در بعد رفتاری (اخلاقی) مورد تایید می‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، مسئولیت پذیری، اخلاق اداری، حفظ بیت المال

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، اصفهان، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

rashidpoorali@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، اصفهان، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران

## مقدمه

فرهنگ سازمانی را می‌توان، الگویی از باورها و ارزش‌های مشترک به شمار آورد که به اعضاء کمک می‌کند تا از عملکرد سازمانی آگاهی و درک بهتری به دست آورند. فرهنگ سازمانی قسمتی مهم از کل یک سازمان است و حقیقتی اجتماعی که براساس آن تعاملات اعضای سازمان شکل می‌گیرد. فرهنگ سازمانی یک گروه، آموخته‌های مشترک مترکم شده گروه به عنوان راه‌حل مشکلات برای تطابق بیرونی و انسجام درونی تعریف می‌شود؛ که به اندازه کافی خوب عمل کرده تا معتبر انگاشته شود. با افزایش عمر و ادامه موفقیت گروه، باورها و ارزش‌ها به بخشی از هویت آن‌ها تبدیل شده، به طور خودکار به افراد جدید به عنوان کیستی گروه، آنچه انجام می‌شود، و باورهای جمعی آموزش داده می‌شود (شاین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷:۸). هنگامی که محیط دستخوش تغییر می‌شود فرهنگ ریشه‌دار و مستحکم سازمان نیز ممکن است دیگر مناسب نباشد. گرچه هماهنگی یک مجموعه در شرایط عادی یک دارایی تلقی می‌شود، اما همین فرهنگ سازمانی ممکن است در برابر تغییرات لازم و ضروری که پیشرفت سازمان را تضمین می‌نماید، پایداری کرده و حفظ بقای سازمان را مخدوش نماید. بنابراین از آنجا که نیروی انسانی محور تغییرات سازمانی است، مدیران هر چه بتوانند فرهنگ سازمانی، طرز فکر، اعتقادات و باورها را متناسب با راهبردهای سازمانی تغییر دهند، موجبات توسعه و موفقیت سازمان را فراهم آورده‌اند (سبحانی‌نژاد، ۱۳۹۳). مدیریت موفق «فرهنگ سازمانی» نمی‌تواند به این سادگی باشد، ارزش‌ها نباید فقط بیان شوند بلکه باید توسط مدیریت عالی سازمانی تقویت شده و پایدار بمانند و با توجه به جزئیات مادی به سطوح پایین‌تر نیز منتقل گردند.

تغییر فرهنگ سازمانی با وجود اهمیت و نقش کاربردی آن در سازمان‌ها، موضوعی است که در دهه‌های اخیر وارد ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی

شده است. امروزه مدیران درک کرده‌اند تغییر فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه عمده توانایی‌های سازمان، نقش بسزایی در پیشبرد اهداف آن دارد. بی‌شک توانایی شناخت عوامل تغییر فرهنگ سازمانی، نیازی است که مدیران را در بهبود عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی و به تبع آن ارتقاء بهره‌وری، یاری می‌رساند. سازمان‌های بالنده همواره در تلاشند تا با آگاهی از ارزش‌های بی‌بدیل فرهنگی خود در نیل به عملکردهای ممتاز، از ساز و کارهای گوناگون علمی برای سنجش وضعیت و اعتلای فرهنگ سازمانی خویش بهره جویند. با توجه به ابلاغیه شورای عالی اداری جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی و یکصد و هشتاد و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۱۳۹۷/۵/۳۰ و بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، به استناد بندهای ۸ و ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و در اجرای بندهای ۲۱، ۲۰، ۱ و ۲۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری، حفظ حقوق مردم مندرج در فصل سوم (مواد ۲۷، ۲۶، ۲۵ و ۲۸)، ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری و عملیاتی کردن برنامه ششم نقشه راه اصلاح نظام اداری (موضوع تصویب نامه شماره ۵۶۰/۵۳/۲۰۶ در تاریخ ۱۳۹۳/۰۳/۲۰ شورای عالی اداری)، «نظام نامه مدیریت توسعه و تغییر فرهنگ سازمانی» در دستگاه‌های اجرایی در ۴ فصل، ۱۴ ماده و ۱۲ تبصره تصویب و از تاریخ فوق ابلاغ و لازم الاجرا گردید. در ماده ۲ معیارهای مرتبط با فرهنگ سازمانی در دو بعد الف - فرهنگ فردی با ۴ مولفه اخلاق درونی (۵ متغیر)، اخلاق بیرونی (۱۰ متغیر)، تفکر خلاق (۳ متغیر) و تفکر سیستمی (۵ متغیر) و ب - فرهنگ رفتاری با یک مولفه رفتار شهروند سازمانی (۷ متغیر) مشخص گردید و سازمان‌های مشمول از جمله وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موظف شدند ضمن اهتمام جدی به عملیاتی نمودن آن‌ها، ساز و کار لازم برای نهادینه‌سازی شان را فراهم نمایند.

### مبانی نظری

فرهنگ سازمانی؛ سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضا سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که درخصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید. به طور کلی می‌توان گفت فرهنگ سازمانی عبارت است از شخصیت مرموز، منسجم و پیچیده سازمان که در سه سطح به هم تنیده: هوشیار (مجموعه‌ای از رویه‌های رفتاری و کاری محسوس و مشهود، ادراکات، نمادها و مصنوعات)، نیمه هوشیار (مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نگرش‌ها و انتظارات) و ناهشیار (مجموعه‌ای از مفروضات بنیادین) در هر سازمان وجود داشته و ضمن هویت بخشی به سازمان و تمایز آن از سازمان‌های دیگر بر عملکردهای تمامی سطوح سازمان تأثیر می‌گذارد (خاکپور، ۱۳۸۹).

کامرون و کوین (۲۰۰۶): فرهنگ بیانگر ارزش‌های اصلی، تصورات، تعبیر و روندهایی است که یک سازمان را مشخص می‌سازد. اسپاین<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) ارائه شده که بر اساس آن فرهنگ سازمانی الگویی از پنداشت‌های اساسی یک سازمان است که در طول زمان به وسیله یک گروه برای مواجهه با مشکلات سازگاری با محیط خارجی و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی سازمانی ایجاد و توسعه داده شده و از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار است.

مفهوم فرهنگ بیش از یک قرن است که محور مطالعات مردم‌شناسی و فرهنگ‌شناسی بوده و از زوایای مختلف در این حوزه‌های علمی به آن نگاه شده است؛ نوشته‌های اولیه در مورد فرهنگ سازمانی از سال‌های آخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ شکل یافته‌اند. اغلب اندیشمندی که فرهنگ را تعریف نموده‌اند توافق دارند که فرهنگ به معنی شیوه خاص زندگی

چنین نیازی، اما در سازمان‌هایی چون وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی که کانون حاکمیتی صیانت از فرهنگ جامعه و کمک به رشد آن است، به مثابه پلی برای انتقال ارزش‌ها، دارای اهمیت و ضرورتی مضاعف می‌باشد که تاکنون پژوهش‌های جامعی در این خصوص صورت نگرفته است. استفاده از مدل‌های نظری فرهنگ سازمانی مثل مدل‌های دنیسون<sup>۲</sup>، کامرون<sup>۳</sup>، کوئین<sup>۴</sup> و هافستد<sup>۵</sup> شاید شاخص‌هایی را برای تغییر و ارتقاء فرهنگ سازمانی بیان کنند ولی اینها به تنهایی جوابگوی تغییر در فرهنگ سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نبوده و این نظریات و مدل‌ها برای به کارگیری در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بایستی براساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی بومی شده و با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی کشور تدوین گردند. این خلاء مطالعاتی نیاز به انجام تحقیق در این حوزه را ضروری می‌سازد. ضمن اینکه فرهنگ سازمانی موجود در این وزارتخانه به دلایل مختلفی باعث کاهش نتایج مثبت مورد انتظار و مانعی در جهت ارائه عملکرد قوی شده است و سازمان از این حیث دچار مشکلاتی است، در همین راستا به تحقیق در این خصوص نیازمندیم و بهترین نقطه شروع اقدامات لازم برای تغییر فرهنگ سازمانی این وزارتخانه، تجزیه و تحلیل فرهنگی است تا از این طریق با بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و مقایسه آن با آنچه که از نظر فرهنگ سازمانی مطلوب است و ارزیابی شکاف موجود بین آن دو مدلی را برای تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی طراحی نماییم. بنابراین سوال اصلی تحقیق حاضر این است که برای تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی چه مدلی باید ارائه گردد؟ ابعاد و مولفه‌های آن چیست؟ فاصله وضعیت موجود فرهنگ با وضعیت مطلوب چقدر است؟

۱۹۷۰ تحت عنوان اثر فرهنگ روی عملکرد سازمانی و بررسی چگونگی ایجاد و حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی نشان داد برخلاف دیدگاه‌های قبلی که فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای طبیعی و غیر قابل کنترل پنداشته می‌شد، نگرش جدید بر این باور بود که فرهنگ سازمانی دارای رقابتی سازمان است که امکان مدیریت و کنترل آن در سطح بالایی وجود دارد (شاین ۲۰۰۶:۸۷).

صاحب‌نظران در مورد رویکردها و شاخص‌های فرهنگ نیز دسته بندی ای را ارائه داده اند. در یک دسته بندی رویکرد فرهنگ سازمانی را به مکانیکی وارگانیکی، رویکرد مبتنی بر عمل و رویکرد مبتنی بر محتوا تقسیم نموده اند. در ادبیات این موضوع اجزاء فرهنگ شامل ارزشها، باورها، فرایندهای اجتماعی سازمان، سنت‌ها و تشریفات و اسطوره‌ها می‌باشد. در تحقیقی دیگر نقش فرهنگ را شامل احساس تعهد، هویت، امنیت شغلی، احساس وظیفه و مسئولیت پذیری، و خودکنترلی می‌داند (شاین، ۱۳۸۳).

فرهنگ هر سازمانی از فرهنگ سازمان دیگر متفاوت است. دلیل آن می‌تواند این باشد که آنچه برای یک سازمان همواره اثربخش بوده، شاید برای سازمان دیگر این‌گونه نباشد. بنابراین، مفروضات اساسی متفاوت خواهند بود. دلیل دیگر این است که فرهنگ یک سازمان به وسیله عوامل متعددی شکل گرفته که از جمله آن‌ها می‌توان به فرهنگ اجتماعی، فناوری‌ها، بازارها، رقبا، شخصیت مؤسسان و سلطه اولین رهبران آن اشاره کرد. برخی از فرهنگ‌های سازمانی مشخص‌تر و متمایزتر از دیگر فرهنگ‌های سازمانی‌اند. برخی سازمان‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها فرهنگ‌هایی قوی‌تر، یک دست‌تر و فراگیرتر دارند، یا برخی فرهنگ‌های سازمانی کاملاً عمومی دارند، در حالی که برخی دیگر دارای خرده فرهنگ‌های بسیاری هستند که در محدوده‌های جغرافیایی یا وظیفه‌ای وجود دارند. یکی از مهم‌ترین و دقیق‌ترین حالات قابل بررسی در

مردم است. به طور کلی فرهنگ به عنوان اعتقادات، ارزش‌ها، قوانین، هنجارها، نمادها و سنت‌های مشترک گروهی از افراد تعریف شده است (گودی و تینگ<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸). در این میان معروف‌ترین مطالعه مربوط به هافستد (۱۹۸۰ و ۲۰۰۱) است. هافستد در سال ۱۹۸۰ تفاوت‌های چشم‌گیری را میان کشورهای مختلف بیان نموده است که به دلیل تفاوت در برخی ابعاد اصلی فرهنگ بوده است و این ابعاد عبارتند از: فاصله ی قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی در مقابل گروه‌گرایی، مردسالاری در مقابل زن‌سالاری، جهت‌گیری بلند مدت. اما جدیدترین پژوهش در مورد فرهنگ توسط هاوس<sup>۸</sup> و همکارانش در سال ۲۰۰۲ انجام شده است. این مطالعه به پژوهش گلوب<sup>۹</sup> معروف است که در آن روابط میان فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی بررسی می‌شود. نتایج مطالعه گلوب نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگی تاثیر مهمی بر اقدامات سازمان‌ها داشته و نگرش‌ها و رفتارهای رهبران و اعضای سازمان‌ها دارد (گراچو و بوبینا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷).

دهه هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسئله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از عوامل گوناگونی از جمله؛ جهانی شدن کسب و کارها، ارتباط سطوح عملکرد با فرهنگ سازمان، و کسب مزیت دانست (گافی و جونز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱؛ کوین و کامرون، ۲۰۰۶). در اواخر سال ۱۹۲۰ تحقیقی به منظور فهم کار سازمانی از بعد ضوابط فرهنگی توسط هاوتون<sup>۱۲</sup> انجام شد که بر اهمیت فرهنگ گروه‌های کاری، شیوه‌های ارتباطی خاص در جهت بهره‌وری و طرز برخورد مدیریت با کارکنان تاکید داشت. در این رابطه مک‌گریگور<sup>۱۳</sup> معتقد بود جنبش ارتباطات انسانی با مطالعات هاثورن آغاز شد و سرانجام به مدیریت، درک و شناخت فرهنگی سازمان‌ها منتهی شد. تحقیقی دیگر بر درک فرهنگ سازمانی در سال

سازمانی را دارای ابعاد طایفه ای، سلسله مراتبی، بازار و ادهوکرایی می‌داند (دنیسون، ۲۰۰۰).

در نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی شامل دو بعد فرهنگ فردی (با مولفه‌های اخلاق درونی (شامل متغیرهای؛ روحیه خودکنترلی، امانتداری، برخورداری از ارزش‌های اسلامی، رعایت کرامت انسانی، روحیه خدمتگذاری به مردم)، اخلاق بیرونی (شامل متغیرهای؛ برخورداری از وجدان کاری، رعایت انضباط اجتماعی، روحیه تفکر صرفه جویی، ساده زیستی، حفظ بیت المال، توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی، رعایت اخلاق کاری، رعایت منشور اخلاقی، روحیه تعلق سازمانی، روحیه گشاده رویی)، تفکر سیستمی (شامل متغیرهای؛ بهبود مستمر، انجام وظیفه به نحو احسن، استانداردسازی خدمات، سرعت و دقت در ارائه خدمات)، تفکر خلاق (شامل متغیرهای برخورداری از تفکر نوآوری، دانش ابتکار، برخورداری از تفکر پویا) با ۲۳ متغیر، و فرهنگ رفتاری (با مولفه رفتار شهروندی سازمانی همراه با ۷ متغیر؛ قانون گرایی، مسئولیت پذیری اداری، مسئولیت پذیری اجتماعی، پاسخگویی، تکریم ارباب رجوع، اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و آگاه سازی مردم از حقوق اجتماعی شان) می‌باشد. در ادامه تعریف مختصری از واژه‌های مرتبط با تحقیق صورت می‌گیرد:

#### اخلاق اداری<sup>۱۵</sup>

اخلاق اداری را می‌توان بایدها و نبایدهای اداری و چگونه کار کردن در اداره تبیین نمود. (طاهری، ۱۳۹۱)

#### انجام وظیفه به نحو احسن<sup>۱۶</sup>

انجام وظیفه به نحو احسن به معنای آن است که کارکنان باید معیارهای مد نظر سازمان و ضوابط انجام دادن آن‌ها که به طور مشخص تعیین شده است را رعایت کنند. (فاتحی، ۱۳۹۱)

فرآیند تغییر، تغییر در فرهنگ سازمانی است چرا که منشاء بسیاری از تغییرات با تغییر فرهنگی آغاز می‌شود. سه دیدگاه درباره تغییر فرهنگ وجود دارد: (۱) نفوذ ملایم و نظام مند مدیران ارشد در ارزش‌ها و نگرش‌ها (۲) دشوار و غیرممکن بودن تغییر فرهنگ (۳) تغییر مبتنی بر تفسیر خود فرد است نه نفوذ مدیران ارشد. (ابگانا و ویلکینسون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳) آن چه در طبیعت ذاتی فرهنگ مهیج است این است که فرهنگ چطور تغییر می‌کند. شاین خاطر نشان می‌سازد بحران‌ها خالق هنجارهای جدیدی هستند و مفروضات اساسی مهمی را آشکار می‌سازند. او شرح می‌دهد که بحران‌ها اضطراب ایجاد می‌کنند و پس از آن برای مقابله با اضطراب‌ها و آن چه نیروها نمی‌پسندند، شروع به فکر کردن برای پیدا کردن راه‌های جدید می‌کنند و راه‌های جدیدی به فکرشان خطور می‌کند. حال اگر چنین دیدگاه‌های جدیدی ایجاد شوند، در نتیجه برون داده‌های مثبتی ایجاد می‌شود. این جا اعضای سازمان یاد می‌گیرند چطور رفتار کنند و سپس یاد می‌گیرند که مفروضات اساسی سازمان چطور رهبری می‌شود. گرچه همیشه برای تغییر یک فرهنگ احتیاج به بحران نیست، شاین باور دارد که بعضی حس‌ها مانند تهدید، بحران یا نارضایتی‌ها زمانی وجود دارد که انگیزه سازی کافی برای شروع فرآیند تغییر، فراموش کردن فرهنگ قبلی و پذیرش فرهنگ جدید صورت نگرفته باشد. (شاین، ۲۰۱۰)

تغییر فرهنگ نیازمند بسیج نیروها، تعیین مسیر جدید و اولویت‌های جدید، درگیر کردن نیروها با تغییر و حمایت از نیروها در اجرای تغییر و کنترل و نظارت بر آن می‌باشد. هافستد فرهنگ سازمانی را شامل فردگرایی، مردسالاری زن سالاری، فاصله قدرت، و ریسک پذیری می‌داند. دنیسون فرهنگ سازمانی را شامل درگیر شدن، سازگاری، انطباق‌پذیری، و مأموریت یا رسالت می‌داند. کامرون و کوپین فرهنگ

بهبود مستمر<sup>۱۷</sup>

بهبود یا اصلاح، به شرط آن که پیوسته و مداوم بوده و ارتقاء بهره‌وری را در سازمان به همراه آورد بهبود مستمر خواهد بود. (باباخانی، ۱۳۹۱)

تغییر فرهنگ سازمانی<sup>۱۸</sup>

تجزیه و تحلیل فرهنگی در سازمان می‌تواند شامل بررسی فرهنگ برای ارزیابی فرهنگ فعلی، مقایسه‌ای بین فرهنگ‌های فعلی در برابر آنچه که مطلوب است و ارزیابی شکاف موجود بین آن دو به منظور تعیین اینکه چه عناصر فرهنگی نیاز به تغییر دارند، باشد. (دانایی فر، ۱۳۹۴)

تفکر پویا ۱۹

تفکر پویا، اندیشه‌ای است که در آن حرکت، جنبش، تحول، دگرگونی و اصلاح و بهتر شدن از جمله صفات و ویژگی‌های آن می‌باشد. (باباخانی، ۱۳۹۱)

تکریم ارباب رجوع<sup>۲۰</sup>

تعریف کلیدی برای تکریم ارباب رجوع، بهادادن به حقوق همه شهروندان و رعایت شأن و عزت نفس آنان است. (عامری، ۱۳۹۶)

حفظ بیت المال و ارزش‌های اسلامی<sup>۲۱</sup>

هدف از حفظ بیت المال و ارزش‌های اسلامی، تأمین اهدافی بلند در حرکت تکاملی انسان به سوی سعادت، معنویت و قرب الهی است. (باباخانی، ۱۳۹۱)

مسئولیت پذیری اداری<sup>۲۲</sup>

مسئولیت پذیری اداری یک تعهد و الزام درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب کلیه فعالیت‌هایی می‌باشد که بر عهده وی گذاشته می‌شود. (موسوی، ۱۳۹۰)

وفاداری سازمانی<sup>۲۳</sup>

منظور از وفاداری به سازمان، به کارگیری تمام توان کارکنان برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت پذیری، انجام مشتاقانه کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات و مواردی از این قبیل است. (دابوییان، ۲۰۱۲)

با توجه به این ابعاد و متغیرهای تحقیق حاضر بر مبنای این متغیرها و همپوشانی با مدل‌های نظری، فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا براساس آن بتوان مدل مناسبی از تغییر فرهنگ سازمانی برای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی طراحی نمود.

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق این پژوهش، از نوع آمیخته بوده و در دو فاز کیفی و کمی انجام شده است. در بخش کیفی با روش مطالعه نظام مند و سیستماتیک و بر اساس مطالعه اسناد بالا دستی، کتابها، مقالات و مصاحبه‌ها، ده مولفه برای تغییر فرهنگ سازمانی استخراج و پروتکل انجام مصاحبه در بخش کیفی و سوالات پرسشنامه در بخش کمی تدوین گردیده است. این پرسشنامه تمامی مولفه‌های ده‌گانه مورد نیاز سازمان و همچنین مهم‌ترین مولفه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون، کامرون، کوئین، رابینز و هافستد را دربرگرفته و متناسب با جو حاکم در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی طراحی شده است. جامعه آماری تحقیق ۸۰۰۰ نفر از مدیران و کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد که از بین آنها در مرحله کیفی ۲۲۰ نفر از معاونت‌ها و کارکنان استان‌ها و همچنین معاونت‌های توسعه و مدیریت منابع انسانی، امور فرهنگی، امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی، امور هنری و امور مجلس و در مرحله کمی تعداد ۳۲۱۰ نفر انتخاب گردید. سوالات مصاحبه بر مبنای "سنجش فضای حاکم بر سازمان و اداره، عامل پیشرفت و صفت مدیر خوب، فاصله قدرت و علت و آثار آن، شرکت در مراسم‌ها و جلسات مختلف و نوع

داده‌ها و آزمون تحلیل واریانس در مورد نظرات آن‌ها به عمل آمد که جدول شماره ۱ نرمال بودن توزیع نمونه را در معاونت‌های مختلف نشان می‌دهد.

جدول ۱: نتایج آزمون کلموگروف اسمیروف یک-نمونه‌ای جهت بررسی توزیع نرمال نمرات کل وضعیت فرهنگ سازمانی

معنی داری	آماره Z	تعداد	معاونت
۰٫۹۵۴	۰٫۵۱۷	۳۶	توسعه مدیریت و منابع انسانی
۰٫۳۲۲	۰٫۹۵۴	۲۳	امور مجلس و استان‌ها
۰٫۹۵۰	۰٫۵۲۰	۲۹	امور فرهنگی
۰٫۴۶۱	۰٫۸۵۳	۴۵	امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی
۰٫۷۸۸	۰٫۶۵۳	۸۷	امور هنری

همان گونه که نتایج جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، ضرایب معنی داری در کلیه معاونت‌ها از ۰/۰۵ بیشتر است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک تحلیل واریانس نمود. پس از بررسی آزمون نرمالیت، و بررسی پاسخ‌ها بر مبنای بر مبنای شش سوال تعیین شده مصاحبه؛ در قالب تعداد، میانگین، پراکندگی نمرات فرهنگ سازمان با توجه به بخش‌های مختلف معاونت‌های مختلف، برای مقایسه وضعیت فرهنگ در بین معاونت‌های مختلف از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد که در جدول ۲ نشان داده شده است

آن، آسیب شناسی حال و آینده فرهنگ سازمانی "طراحی گردید. برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در بخش کیفی شش سوال مطرح و نظرات افراد بر مبنای آن سنجیده شد. براساس یافته‌های بخش کیفی، در بخش کمی پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲ بعد، ۱۰ مولفه و ۶۴ شاخص در نظر گرفته شده و روایی (روایی محتوایی) و پایایی (۰٫۹۷۶) آن نیز مورد تایید قرار گرفت.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های تحقیق حاصل از مصاحبه و پرسشنامه داده‌ها در نرم افزار SPSS از دو بعد توصیفی (فراوانی مطلق، تراکمی، میانگین، انحراف معیار و نمودار) و استنباطی (آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها؛ کلموگراف اسمیروف، آزمون T تک نمونه، آزمون T مستقل و تحلیل واریانس) مورد تحلیل آماری قرارگرفت. و برای ارائه مدل از روش معادلات ساختاری استفاده گردید که در ادامه به نتایج آن اشاره می‌شود.

#### تحلیل استنباطی وضعیت فرهنگ سازمانی معاونت‌ها

در بخش تحلیل استنباطی به منظور بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی مدیران و کارکنان وزارتخانه در بخش کیفی تحقیق مصاحبه از ۲۲۰ شرکت کننده و به تفکیک معاونت‌ها انجام گردید و آزمون نرمال بودن

جدول ۲: نتایج تحلیل واریانس برای مقایسه معاونت‌ها از نظر مجموع نمرات فرهنگ سازمانی معاونت‌ها و کارکنان

معاونت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون F	مقدار معنی داری	بررسی دو به دو
توسعه مدیریت و منابع انسانی	۳۶	۲۳۷٫۲۵	۳۶٫۳۶			
امور مجلس و استان‌ها	۲۳	۱۹۲٫۶۱	۳۰٫۶۸			توسعه مدیریت و
امور فرهنگی	۲۹	۲۱۷٫۰۷	۴۰٫۷۰	۳٫۷۵۱	***۰٫۰۰۶	منابع انسانی
امور مطبوعاتی	۴۵	۲۱۸٫۸۴	۳۷٫۸۱			
امور هنری	۸۷	۲۱۱٫۴۱	۵۵٫۹۲			
مجموع	۲۲۰	۲۱۵٫۹۴	۴۶٫۶۳			

\* معنی داری در سطح خطا ۰٫۰۱، \* معنی داری در سطح خطا ۰٫۰۵.

نتایج با ۹۹ درصد اطمینان (به دلیل کمتر بودن مقدار معنی داری از سطح خطای استاندارد ۰/۰۵ < ۰/۰۰۶) بیانگر نمرات بالای فرهنگ سازمانی در معاونت توسعه و مدیریت منابع انسانی و معنی دار بودن تفاوت با سایر معاونت‌ها است. در بخش کمی تحقیق جامعه آماری که شامل ۳۲۱۰ نفر می‌باشد؛ از نظر تحصیلات در بخش مدیران ۵۰،۲ درصد لیسانس و ۴۰ درصد فوق لیسانس و در بخش کارکنان ۵۰،۱ درصد لیسانس و ۲۲ درصد فوق دیپلم هستند. از لحاظ مدرک تحصیلی در سطح استان‌ها

نیز بیشترین افراد در سطح لیسانس هستند. برای توصیف فرهنگ و مولفه‌های آن در سطح استان‌ها از میانگین و انحراف معیار استفاده شد و برای مقایسه وضعیت فرهنگ در سطح استان‌ها از آزمون تحلیل واریانس استفاده گردید. بر مبنای سوالات پرسشنامه نتایج نشان داد که مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سطح استان‌ها با ۹۹ درصد سطح اطمینان تفاوت معناداری با یکدیگر دارند که در جدول (۳) نمایش داده شده است.

جدول ۳: تحلیل مولفه‌های تغییر فرهنگ سازمانی به تفکیک استانها

استانها	تکریم ارباب رجوع	مسئولیت پذیری اداری	انجام وظائف به نحو احسن	برخورداری از فکر پویا	بهبود مستمر	اسلامی	برخورداری از ارزش‌های	روحیه حفظ بیت المال	رعایت اخلاق اداری	رعایت کرامت انسانی	روحیه تعلق سازمانی	فرهنگ سازمانی	تعداد
تهران	4.00	3.72	3.65	3.47	3.64	3.63	3.68	3.93	3.84	3.70	3.63	588	
ستاد	3.74	3.42	3.45	3.36	3.49	3.36	3.43	3.74	3.71	3.53	3.52	448	
کرمانشاه	4.13	3.93	3.97	3.86	4.05	3.80	4.03	4.12	4.05	3.96	3.98	55	
گیلان	4.07	3.78	3.75	3.56	3.80	3.69	3.75	4.03	4.00	3.79	3.82	56	
فارس	4.22	4.02	4.00	3.88	4.02	3.90	4.09	4.20	4.19	4.05	4.06	248	
آذربایجان شرقی	4.02	3.87	3.91	3.71	3.94	3.75	3.91	4.14	4.12	3.97	3.93	200	
آذربایجان غربی	4.29	4.05	4.12	4.09	4.18	3.96	4.09	4.28	4.26	4.19	4.15	63	
اردبیل	4.17	3.83	4.02	3.79	4.01	3.74	3.84	4.10	4.20	4.05	3.97	57	
اصفهان	4.10	3.83	3.86	3.66	3.89	3.75	3.96	4.10	4.13	3.85	3.91	114	
بوشهر	4.44	4.05	4.08	4.04	4.24	4.18	4.11	4.28	4.38	4.10	4.18	93	
خراسان جنوبی	3.88	3.53	3.73	3.55	3.82	3.46	3.73	3.87	3.93	3.67	3.72	50	
خراسان رضوی	4.14	3.83	3.82	3.63	3.84	3.69	3.79	4.07	4.08	3.82	3.87	195	
خوزستان	4.01	3.83	3.91	3.82	3.91	3.77	3.81	4.04	4.05	3.94	3.90	186	
سیستان و بلوچستان	3.99	3.75	3.88	3.79	3.83	3.72	3.86	3.96	4.05	3.90	3.87	108	
کرمان	4.00	3.81	3.81	3.64	3.89	3.62	3.78	3.97	3.95	3.81	3.83	105	
گلستان	4.37	4.10	4.18	3.98	4.13	4.02	4.14	4.33	4.36	4.18	4.18	72	
مازندران	4.14	3.93	3.92	3.87	4.02	3.77	3.73	4.09	4.13	3.99	3.95	95	
هرمزگان	4.42	4.15	4.24	4.18	4.23	4.16	4.19	4.38	4.42	4.25	4.26	102	
یزد	4.02	3.59	3.63	3.48	3.66	3.55	3.60	3.87	3.98	3.66	3.70	51	
کهگیلویه	4.03	3.81	3.54	3.43	3.74	3.50	3.55	3.79	3.81	3.50	3.63	16	



استانها	تکریم ارباب رجوع	مسئولیت پذیری اداری	انجام وظایف به نحو احسن	برخوررداری از تفکر پویا	بهبود مستمر	اسلامی	برخوررداری از ارزش های	روحیه حفظ بیت المال	رعایت اخلاق اداری	رعایت کرامت انسانی	روحیه تعلق سازمانی	فرهنگ سازمانی	تعداد
مرکزی	4.24	3.80	3.64	3.65	3.74	3.66	3.75	4.22	4.02	3.82	3.85	14	
ایلام	4.23	3.89	3.91	3.74	3.97	3.73	3.93	4.10	4.15	3.89	3.94	25	
خراسان شمالی	4.40	4.15	4.13	4.02	4.11	4.04	4.16	4.38	4.33	4.15	4.19	25	
لرستان	3.82	3.63	3.60	3.45	3.70	3.43	3.62	3.82	3.81	3.63	3.65	38	
زنجان	4.24	4.05	4.03	3.92	4.06	4.03	4.09	4.16	4.38	4.15	4.11	24	
سمنان	4.16	3.85	3.92	3.78	3.96	3.52	4.02	4.12	3.88	3.86	3.89	23	
کردستان	4.31	4.02	4.14	4.18	4.18	3.87	3.97	4.16	4.41	4.18	4.14	25	
چهارمحال و بختیاری	4.22	3.93	3.80	3.55	3.86	3.70	4.13	4.14	4.04	3.69	3.88	33	
همدان	4.27	4.04	4.01	3.90	4.18	3.84	3.98	4.19	4.27	4.00	4.07	31	
مدیران	3.90	3.66	3.47	3.26	3.44	3.44	3.52	3.88	3.79	3.58	3.59	56	
تحلیل واریانس	11.043	9.4	7.24	10.039	8.522	10.466	7.698	6.411	8.198	10.019	8.341		
	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001		

مؤلفه روحیه حفظ بیت المال استان هرمزگان بیشتر از سایر استانها امتیاز کسب کرده است.  
 مؤلفه رعایت اخلاق اداری استان هرمزگان بیشتر از سایر استانها امتیاز کسب کرده است.  
 مؤلفه رعایت کرامت انسانی استان هرمزگان بیشتر از سایر استانها امتیاز کسب کرده است.  
 مؤلفه روحیه تعلق سازمانی استان هرمزگان بیشتر از سایر استانها امتیاز کسب کرده است.

تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی و مولفه های آن در دو گروه شغلی (مدیران، کارمندان)  
 برای مقایسه فرهنگ سازمانی و مولفه های آن در افراد دو گروه، با توجه به اینکه مقیاس اندازه گیری فرهنگ سازمانی و مولفه های آن کمی و تعداد افراد در هر گروه بیشتر از ۳۰ نفر بود، از آزمون پارامتریک t برای گروه های مستقل استفاده شد. نتایج در جدول ۴ آمده است.

خلاصه نتایج جدول نمایانگر این است که:  
 میزان فرهنگ سازمانی استان هرمزگان بیشتر از سایر استانها و ستاد از همه کمتر می باشد.  
 مؤلفه تکریم ارباب رجوع استان بوشهر بیشتر از سایر استانها است.  
 مؤلفه مسئولیت پذیری استان هرمزگان بیشتر از سایر استانها می باشد.  
 مؤلفه انجام وظایف به نحو احسن در استان هرمزگان بیشتر از سایر استانها می باشد.  
 مؤلفه برخورداراری از تفکر پویا در استان هرمزگان بیشترین امتیاز را کسب کرده است.  
 مؤلفه بهبود مستمر در استان بوشهر بیشترین امتیاز را کسب کرده است.  
 مؤلفه برخورداراری از ارزشهای اسلامی استان بوشهر بیشترین امتیاز را نسبت به سایر استانها کسب کرده است.

جدول ۴: مقایسه توصیفی فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن در دو گروه شغلی استان‌ها با آزمون t مستقل

فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن	موقعیت شغلی					آزمون t مستقل			
	کارمندان (employee)		مدیر/معاون (deputy office)		مقدار t				
	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین		انحراف معیار	درجه آزادی سطح معنی داری		
فرهنگ سازمانی	3.84	.72	2948	3.67	.60	262	3.809	3209	.001
تکریم ارباب رجوع	3.82	.81	2938	3.48	.72	261	3.452	3190	.001
مسئولیت پذیری اداری	3.82	.76	2930	3.62	.66	263	6.622	3197	.001
انجام وظایف به نحو احسن	3.68	.87	2918	3.51	.79	258	4.041	3191	.001
برخوردارگی از تفکر پویا	3.85	.76	2931	3.64	.72	262	3.007	3174	.003
بهبود مستمر	3.71	.83	2937	3.54	.67	262	4.185	3191	.001
برخوردارگی از ارزش‌های اسلامی	3.82	.95	2940	3.57	.88	262	3.312	3197	.001
روحیه حفظ بیت المال	4.04	.66	2931	3.85	.57	262	4.059	3200	.001
رعایت اخلاق اداری	4.02	.72	2936	3.99	.60	263	4.563	3191	.001
رعایت کرامت انسانی	3.85	.78	2922	3.76	.66	261	.662	3197	.508
روحیه تعلق سازمانی	3.84	.72	2948	3.67	.60	263	1.694	3181	.090

مولفه‌های فرهنگ سازمانی به ترتیب از زیاد به کم در دو گروه در جدول شماره ۵ نشان داده شده است. تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن در معاونت‌ها و مدیریت‌های مختلف برای توصیف فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن در گروه‌های فوق از میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. و برای مقایسه فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. نتایج در جدول ۶ آمده است.

باتوجه به جدول، نتایج بیانگر این است که میانگین فرهنگ سازمانی در کارمندان با ۹۹ درصد اطمینان به صورت معناداری بیشتر از مسئولین اداری است. ضمناً به جز روحیه تعلق سازمانی و رعایت کرامت انسانی که در دو گروه تفاوت معنادار نداشت، بقیه مولفه‌های فرهنگ سازمانی در کارمندان با ۹۹ درصد اطمینان به صورت معناداری بیشتر از مسئولین اداری است (سطح معناداری مشاهده شده از ۰/۰۱ کمتر است). رتبه بندی

جدول ۵: ترتیب اهمیت دادن به مولفه‌های فرهنگ سازمانی در دو گروه شغلی

کارمندان (employee)		معاونت (deputy office)	
رتبه	مولفه‌های فرهنگ سازمانی	رتبه	مولفه‌های فرهنگ سازمانی
۱	روحیه حفظ بیت المال	۱	رعایت اخلاق اداری
۲	رعایت اخلاق اداری	۲	روحیه حفظ بیت المال
۳	برخوردارگی از تفکر پویا	۳	رعایت کرامت انسانی
۴	رعایت کرامت انسانی	۴	روحیه تعلق سازمانی
۵	روحیه تعلق سازمانی	۵	برخوردارگی از تفکر پویا
۶	تکریم ارباب رجوع	۶	مسئولیت پذیری اداری
۷	مسئولیت پذیری اداری	۷	برخوردارگی از ارزش‌های اسلامی
۸	برخوردارگی از ارزش‌های اسلامی	۸	بهبود مستمر
۹	بهبود مستمر	۹	انجام وظایف به نحو احسن
۱۰	انجام وظایف به نحو احسن	۱۰	تکریم ارباب رجوع

جدول ۶: مقایسه فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن با آزمون تحلیل واریانس یک طرفه در معاونت‌های مختلف

معاونت	آماره ها	فرهنگ سازمانی	تکریم ارباب رجوع	مسئولیت پذیری اداری	احسن	انجام وظایف به نحو	برخورداری از تفکر پویا	بهبود مستمر	اسلامی	برخورداری آزارشهای	روحیه حفظ بیت المال	رعایت اخلاق اداری	رعایت کرامت انسانی	روحیه تعلق سازمانی
معاونت قرآن و عترت	میانگین	3.70	4.00	3.67	3.65	3.50	3.62	3.53	3.61	3.95	3.85	3.68		
	انحراف معیار	.64	.64	.75	.69	.81	.70	.78	1.02	.66	.64	.75		
	تعداد	112	111	112	112	111	112	112	112	112	112	111		
معاونت امور فرهنگی	میانگین	3.24	3.74	3.24	3.09	2.92	3.15	3.09	3.12	3.68	3.64	3.28		
	انحراف معیار	.64	.65	.82	.71	.82	.80	.74	1.06	.59	.59	.62		
	تعداد	79	77	79	78	76	77	79	77	77	77	79		
معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی	میانگین	3.18	4.06	3.56	3.38	3.04	3.17	3.35	3.60	3.84	3.59	3.51		
	انحراف معیار	.80	.39	.62	.61	.58	.60	.73	.99	.50	.72	.67		
	تعداد	45	40	41	41	39	39	43	43	40	41	41		
معاونت امور هنری	میانگین	3.12	3.72	3.48	3.44	3.02	3.35	3.38	3.64	3.64	3.48	3.58		
	انحراف معیار	.82	.68	1.06	.71	.70	.88	.92	1.22	.91	.60	.76		
	تعداد	29	24	25	26	26	28	25	26	25	28	28		
معاونت حقوقی امور مجلس و استانها	میانگین	3.36	3.67	3.36	3.34	3.24	3.40	3.36	3.41	3.69	3.59	3.46		
	انحراف معیار	.81	.76	.85	.86	.92	.86	.83	.99	.71	.82	.81		
	تعداد	247	241	243	237	237	238	241	245	240	241	241		
توسعه مدیریت و منابع	میانگین	3.46	3.77	3.39	3.34	3.14	3.29	3.33	3.50	3.75	3.69	3.51		
	انحراف معیار	.76	.69	.86	.88	.99	.94	.83	.99	.68	.86	.83		
	تعداد	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	56		
حراست	میانگین	3.35	3.61	3.27	3.34	3.22	3.47	3.26	2.98	3.59	3.48	3.46		
	انحراف معیار	.53	.61	.64	.61	.76	.71	.59	.78	.50	.65	.66		
	تعداد	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	45		
تحلیل واریانس	مقدار آزمون	5.173	4.661	3.134	4.303	4.122	3.372	2.491	3.858	2.791	3.307	2.342		
	معنی داری	.001	.001	.005	.001	.001	.003	.022	.001	.011	.033	.030		

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد، میانگین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های در گروه‌های فوق تفاوت معناداری داشت. نمودار فوق میانگین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن را در گروه‌های مختلف نشان می‌دهد.

تحلیل تعیین فاصله وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در استان‌ها با توجه به نتایج حاصله، وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی در هر اولویت و برای هر استان استخراج شده که در جدول ۷ نمایش داده شده است. با توجه به اینکه وضعیت مطلوب در همه موارد ۵ می‌باشد میزان فاصله وضعیت موجود و مطلوب را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۷: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب تغییر فرهنگ سازمانی به تفکیک استان‌ها

فرهنگ سازمانی	روحیه تعاون سازمانی	رعایت کرامت انسانی	رعایت اخلاق اداری	روحیه حفظ بیت المال	برخوردار از ارزش‌های اسلامی	بهبود مستمر	برخوردار از تفکر پویا	انجام وظایف به نحو احسن	مسئولیت پذیری اداری	تکریم ارباب رجوع	وضعیت	تعداد	استانها
3.63	3.70	3.84	3.93	3.68	3.63	3.64	3.47	3.65	3.72	4.00	موجود	588	ستاد
-1.37	-1.30	-1.16	-1.07	-1.32	-1.37	-1.36	-1.53	-1.35	-1.28	-1	فاصله از مطلوب		
3.52	3.53	3.71	3.74	3.43	3.36	3.49	3.36	3.45	3.42	3.74	موجود	448	استان تهران
-1.48	-1.47	-1.29	-1.26	-1.57	-1.64	-1.51	-1.64	-1.55	-1.58	-1.26	فاصله از مطلوب		
3.59	3.58	3.79	3.88	3.52	3.44	3.44	3.26	3.47	3.66	3.90	موجود	56	برج آزادی
-1.41	-1.42	-1.21	-1.12	-1.48	-1.56	-1.56	-1.73	-1.53	-1.34	-1.10	فاصله از مطلوب		
3.98	3.96	4.05	4.12	4.03	3.80	4.05	3.86	3.97	3.93	4.13	موجود	55	کرمانشاه
-1.02	-1.04	-0.95	-0.88	-0.97	-1.20	-0.95	-1.14	-1.03	-1.07	-0.87	فاصله از مطلوب		
3.82	3.79	4.00	4.03	3.75	3.69	3.80	3.56	3.75	3.78	4.07	موجود	56	گیلان
-1.18	-1.21	-1	-0.97	-1.25	-1.31	-1.20	-1.44	-1.25	-1.22	-0.93	فاصله از مطلوب		
4.06	4.05	4.19	4.20	4.09	3.90	4.02	3.88	4.00	4.02	4.22	موجود	248	فارس
-0.94	-0.95	-0.81	-0.80	-0.91	-1.10	-0.98	-1.12	-1	-0.98	-0.78	فاصله از مطلوب		
3.93	3.97	4.12	4.14	3.91	3.75	3.94	3.71	3.91	3.87	4.02	موجود	200	آذربایجان شرقی
-1.07	-1.03	-0.88	-0.86	-1.09	-1.25	-1.06	-1.29	-1.09	-1.13	-0.98	فاصله از مطلوب		
4.15	4.19	4.26	4.28	4.09	3.96	4.18	4.09	4.12	4.05	4.29	موجود	63	آذربایجان غربی
-0.85	-0.81	-0.74	-0.72	-0.91	-1.04	-0.82	-0.91	-0.88	-0.95	-0.71	فاصله از مطلوب		
3.97	4.05	4.20	4.10	3.84	3.74	4.01	3.79	4.02	3.83	4.17	موجود	57	اردبیل
-1.03	-0.95	-0.80	-0.90	-1.16	-1.26	-0.99	-1.21	-0.98	-1.17	-0.83	فاصله از مطلوب		
3.91	3.85	4.13	4.10	3.96	3.75	3.89	3.66	3.86	3.83	4.10	موجود	114	اصفهان
-1.09	-1.15	-0.87	-0.90	-1.04	-1.25	-1.11	-1.34	-1.14	-1.17	-0.90	فاصله از مطلوب		
4.18	4.10	4.38	4.28	4.11	4.18	4.24	4.04	4.08	4.05	4.44	موجود	93	بوشهر
-0.82	-0.90	-0.62	-0.72	-0.89	-0.82	-0.76	-0.96	-0.92	-0.95	-0.56	فاصله از مطلوب		
3.72	3.67	3.93	3.87	3.73	3.46	3.82	3.55	3.73	3.53	3.88	موجود	50	خراسان جنوبی
-1.28	-1.33	-1.07	-1.13	-1.27	-1.54	-1.18	-1.45	-1.27	-1.47	-1.12	فاصله از مطلوب		
3.87	3.82	4.08	4.07	3.79	3.69	3.84	3.63	3.82	3.83	4.14	موجود	195	خراسان رضوی
-1.13	-1.18	-0.92	-0.93	-1.21	-1.31	-1.16	-1.37	-1.18	-1.17	-0.86	فاصله از مطلوب		
3.90	3.94	4.05	4.04	3.81	3.77	3.91	3.82	3.91	3.83	4.01	موجود	186	خوزستان
-1.10	-1.06	-0.95	-0.96	-1.19	-1.23	-1.09	-1.18	-1.09	-1.17	-0.99	فاصله از مطلوب		
3.87	3.90	4.05	3.96	3.86	3.72	3.83	3.79	3.88	3.75	3.99	موجود	108	سیستان و بلوچستان
-1.13	-1.10	-0.95	-1.04	-1.14	-1.28	-1.17	-1.21	-1.12	-1.25	-1.01	فاصله از مطلوب		
3.83	3.81	3.95	3.97	3.78	3.62	3.89	3.64	3.81	3.81	4.00	موجود	105	کرمان
-1.17	-1.19	-1.05	-1.03	-1.22	-1.38	-1.11	-1.36	-1.19	-1.19	-1	فاصله از مطلوب		

استانها	تعداد	وضعیت	تکریم ارباب رجوع	مسئولیت پذیری اداری	انجام وظائف به نحو احسن	برخورداری از تفکر پویا	بهبود مستمر	برخورداری از ارزش های اسلامی	روحیه حفظ بیت المال	رعایت اخلاق اداری	رعایت کرامت انسانی	روحیه تعلق سازمانی	فرهنگ سازمانی
گلستان	72	موجود	4.37	4.10	4.18	3.98	4.13	4.02	4.14	4.33	4.36	4.18	4.18
		فاصله از مطلوب	-0.63	-0.90	-0.82	-1.02	-0.87	-0.98	-0.86	-0.67	-0.64	-0.82	-0.82
مازندران	95	موجود	4.14	3.93	3.92	3.87	4.02	3.77	3.73	4.09	4.13	3.99	3.95
		فاصله از مطلوب	-0.86	-1.07	-1.08	-1.13	-0.98	-1.23	-1.27	-0.91	-0.87	-1.01	-1.05
هرمزگان	102	موجود	4.42	4.15	4.24	4.18	4.23	4.16	4.19	4.38	4.42	4.25	4.26
		فاصله از مطلوب	-0.58	-0.85	-0.76	-0.82	-0.77	-0.84	-0.81	-0.62	0.58	-0.75	-0.74
یزد	51	موجود	4.02	3.59	3.63	3.48	3.66	3.55	3.60	3.87	3.98	3.66	3.70
		فاصله از مطلوب	-0.98	-1.41	-1.37	-0.52	-1.34	-1.45	-1.40	-1.13	-1.02	-1.34	-1.30
کهگیلویه	16	موجود	4.03	3.81	3.54	3.43	3.74	3.50	3.55	3.79	3.81	3.50	3.63
		فاصله از مطلوب	-0.97	-1.19	-1.46	-1.57	-1.26	-1.50	-1.45	-1.21	-1.19	-1.50	-1.37
مرکزی	14	موجود	4.24	3.80	3.64	3.65	3.74	3.66	3.75	4.22	4.02	3.82	3.85
		فاصله از مطلوب	-0.76	-1.20	-1.36	-1.35	-1.26	-1.34	-1.25	-0.78	-0.98	-1.18	-1.15
ایلام	25	موجود	4.23	3.89	3.91	3.74	3.97	3.73	3.93	4.10	4.15	3.89	3.94
		فاصله از مطلوب	-0.77	-1.11	-1.09	-1.26	-1.03	-1.27	-1.07	-0.90	-0.85	-1.11	-1.06
خراسان شمالی	25	موجود	4.40	4.15	4.13	4.02	4.11	4.04	4.16	4.38	4.33	4.15	4.19
		فاصله از مطلوب	-0.60	-0.85	-0.87	-0.98	-0.89	-0.96	-0.84	-0.62	-0.67	-0.85	-0.81
لرستان	38	موجود	3.82	3.63	3.60	3.45	3.70	3.43	3.62	3.82	3.81	3.63	3.65
		فاصله از مطلوب	-1.18	-1.37	-1.40	-1.55	-1.30	-1.57	-1.38	-1.18	-1.19	-1.37	-1.35
زنجان	24	موجود	4.24	4.05	4.03	3.92	4.06	4.03	4.09	4.16	4.38	4.15	4.11
		فاصله از مطلوب	-0.76	-0.95	-0.97	-1.08	-0.94	-0.97	-0.91	-0.84	-0.62	-0.85	-0.89
سمنان	23	موجود	4.16	3.85	3.92	3.78	3.96	3.52	4.02	4.12	3.88	3.86	3.89
		فاصله از مطلوب	-0.84	-1.15	-1.08	-1.22	-1.04	-1.48	-0.98	-0.88	-1.12	-1.14	-1.11
کردستان	25	موجود	4.31	4.02	4.14	4.18	4.18	3.87	3.97	4.16	4.41	4.18	4.14
		فاصله از مطلوب	-0.69	-0.98	-0.86	-0.82	-0.82	-1.13	-1.03	-0.84	-0.59	-0.82	-0.86
چهارمحال و بختیاری	33	موجود	4.22	3.93	3.80	3.55	3.86	3.70	4.13	4.14	4.04	3.69	3.88
		فاصله از مطلوب	-0.78	-1.07	-1.20	-1.45	-1.14	-1.30	-0.87	-0.86	-0.96	-1.31	-1.12
همدان	31	موجود	4.27	4.04	4.01	3.90	4.18	3.84	3.98	4.19	4.27	4.00	4.07
		فاصله از مطلوب	-0.73	-0.96	-0.99	-1.10	-0.82	-1.16	-1.02	-0.81	-0.73	-1	-0.93

بررسی ارتباط بین اولویت های ده گانه فرهنگ سازمانی با روش مدل سازی معادلات ساختاری برای بررسی رابطه علی بین مولفه های ده گانه فرهنگ سازمانی کلیه کارکنان، مدیران و معاونین وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و تعیین وزن استاندارد

هر کدام از این مولفه ها در تبیین فرهنگ سازمانی کارکنان و مدیران، ابتدا از تحلیل عاملی مرتبه اول و سپس از مدل ساختاری استفاده شده است. جدول ۸ نتایج تحلیل عاملی مرحله اول را نشان می دهد.

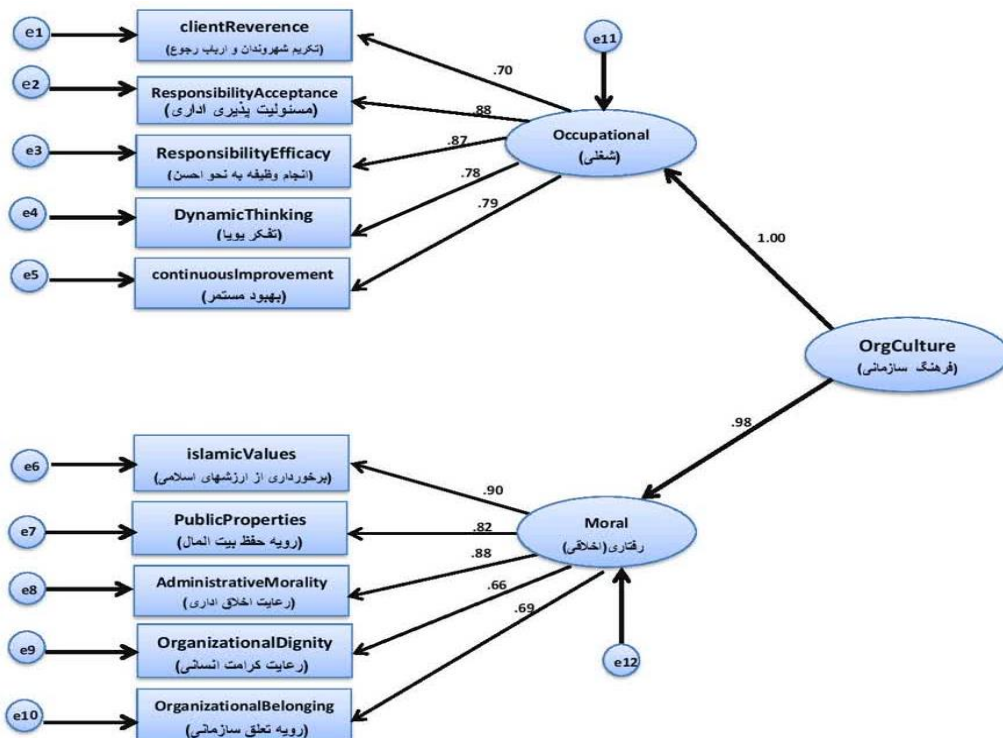
جدول ۸: تبیین مولفه‌های تغییر فرهنگ سازمانی بین کارکنان و مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

متغیر پنهان	بعد	مولفه	ضریب	ضریب استاندارد	انحراف معیار	آماره آزمون	مقدار معنی داری	R2
فرهنگ سازمانی	تغییر	مسئولیت پذیری اداری	۱،۱۴۷	۰،۸۷۸	۰،۰۲۰	۵۷،۰۶۵	*۰،۰۰۰	۰،۷۷۱
		انجام وظایف به نحو احسن	۱،۱۸۳	۰،۸۷۱	۰،۰۲۱	۵۶،۴۸۳	*۰،۰۰۰	۰،۷۵۹
		بهبود مستمر	۱،۰۰۰	۰،۷۸۵	-	-	*۰،۰۰۰	۰،۶۱۷
		برخورداری از تفکر پویا	۱،۱۴۸	۰،۷۸۴	۰،۰۲۳	۴۹،۰۶۴	*۰،۰۰۰	۰،۶۱۴
		تکریم شهروندان و ارباب رجوع	۰،۷۹۴	۰،۶۹۹	۰،۰۱۹	۴۲،۵۲۱	*۰،۰۰۰	۰،۴۸۸
فرهنگ سازمانی	تغییر	برخورداری از ارزش‌های اسلامی	۱،۱۹۶	۰،۸۹۷	۰،۰۲۵	۴۷،۳۸۵	*۰،۰۰۰	۰،۸۰۴
		رعایت اخلاق اداری	۰،۸۳۶	۰،۸۷۸	۰،۰۲۱	۴۶،۴۹۹	*۰،۰۰۰	۰،۷۷۱
		روحیه تفکر حفظ بیت‌المال	۰،۸۳۱	۰،۸۲۲	۰،۰۳۱	۴۳،۷۵۹	*۰،۰۰۰	۰،۶۷۶
		روحیه تعلق سازمانی	۱،۰۰۰	۰،۶۹۰	-	-	*۰،۰۰۰	۰،۴۷۷
		رعایت کرامت انسانی	۱،۰۷۰	۰،۶۶۱	۰،۰۲۹	۳۵،۶۱۷	*۰،۰۰۰	۰،۴۳۶

\* معنی داری در سطح خطا ۰،۰۰۱.

وزارتخانه قابل تبیین بود و این اولویت‌ها روی میزان فرهنگ سازمانی کارکنان و مدیران در سطح خطا ۰،۰۰۱ تأثیرگذار بودند. برای بدست آوردن وزن هر مولفه در تبیین فرهنگ سازمانی از مدل ساختاری استفاده شده است و نمودار ۱ وزن این مولفه‌ها را نشان می‌دهد.

با توجه به جدول شاخص‌های مدل، رابطه علی بین مولفه‌های ده‌گانه فرهنگ سازمانی با مقدار معنی‌داری  $P < 0,001$  از همین رو، با توجه به شواهد به دست آمده، شاخص فرهنگ سازمانی در بین کارکنان و مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سراسر کشور به وسیله ۱۰ اولویت تعیین شده از طرف



نمودار ۱: ضرایب استاندارد شده تحلیل عاملی تأییدی به همراه مدل مفهومی اولویت‌های ده‌گانه تغییر فرهنگ سازمانی

## نتیجه گیری و پیشنهادات

این تحقیق با هدف ارائه مدل تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی انجام گردید و با استفاده از ادبیات تحقیق و مطالعات میدانی ابعاد و مولفه‌های مورد نیاز برای طراحی این مدل بدست آمد. یافته‌های حاصل از مدل نهایی نشان داد که بیشترین میزان تاثیرگذاری یا وزن استاندارد شده اولویت‌های فرهنگ عمومی شغلی به ترتیب برای مولفه‌های مسئولیت‌پذیری اداری (۰،۸۸)، انجام وظیفه به نحو احسن (۰،۸۷)، بهبود مستمر (۰،۷۸)، برخورداری از تفکر پویا (۰،۷۸)، و تکریم شهروندان (۰،۷۰) به دست آمد که همگی در سطح خطا ۰،۰۰۱ معنی‌دار بودند ( $P < 0,001$ ). در کنار این اولویت‌ها، مولفه‌های فرهنگ عمومی رفتاری قرار داشتند که وزن استاندارد هر کدام از این مولفه‌ها در تبیین فرهنگ عمومی رفتاری کارکنان و مدیران به ترتیب برای صفت برخورداری از ارزش‌های اسلامی (۰،۹۰)، اخلاق اداری (۰،۸۸)، حفظ بیت‌المال (۰،۸۲)، تعلق سازمانی (۰،۶۹)، و کرامت انسانی (۰،۶۶) به دست آمد که تماماً در سطح ۰،۰۰۱ معنی‌دار بودند ( $P < 0,001$ ). همچنین میزان همبستگی یا کوواریانس بین دو بعد فرهنگ عمومی شغلی و فرهنگ عمومی رفتاری به صورت معنی‌داری برابر با ۰،۹۸ بود ( $P < 0,001$ ). با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهاد نمود که با توجه به اهمیت مولفه‌هایی مثل مسئولیت‌پذیری اداری و انجام وظیفه به نحو احسن، مدیران این مجموعه تلاش بیشتری را برای فرهنگ سازی افراد در این وزارتخانه برای افزایش این مولفه‌ها در خود انجام دهند که این امر نیازمند حمایت مدیران، کارکنان و همکاری آنها با یکدیگر در این زمینه می‌باشد. در بعد رفتاری نیز با توجه به اهمیت برخورداری از ارزش‌های اسلامی، اخلاق اداری و حفظ بیت‌المال تلاش مدیران، معاونین و کارکنان باید این باشد که در این زمینه میزان تعهد خود را افزایش دهند تا در مسیر

گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب با دقت و سرعت عمل بالا بتوانند در چارچوب ارزش‌های اسلامی، نهادینه کردن آن در سازمان و تامین محتوای آموزش عملی برای تغییر در ارزش‌ها و باورها بر مبنای اخلاق و تقوای کاری با بهره‌گیری از توان معاونت قرآن و عترت وزارتخانه در دستور کار قرار گیرد. ضمناً با توجه به ضعف در مولفه برخورداری از تفکر پویا پیشنهاد می‌گردد دفتر نوسازی و تحول اداری وزارتخانه نسبت به تنظیم برنامه‌هایی مبنی بر مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، اهمیت دادن به تخصص هر یک از آنان در بخش‌های مختلف، اصلاح نظام ارتقاء شغلی، شایسته‌سالاری و... با همراهی و کمک دفاتر و معاونت‌های تخصصی وزارتخانه اقدام نماید. با توجه به ضعف مشاهده شده در مولفه بهبود مستمر نیز توصیه می‌شود به صورت پیوسته و مداوم، نیاز پرسنل و مدیران به اصلاح و توسعه مستمر، برنامه‌های آموزشی تخصصی، مهارتی، عمومی درون و بیرون سازمانی (داخلی و بین‌المللی) مبتنی بر نیاز سنجی و تحلیل شغل و انجام برنامه‌های دیگری نظیر شایسته‌محوری در گزینش نیروهای جدید، شفاف سازی ارتباطات شغلی، اصلاح راهبردها و برنامه‌های عملیاتی واحدها و... توسط معاونت توسعه مدیریت و منابع، در نظر گرفته شود. در ضمن تلاش و اهتمام بیشتر مدیران و معاونین محترم نسبت به تنظیم و اجرای برنامه سند راهبردی توسعه و تغییر فرهنگ سازمانی، با چشم انداز بلند مدت و اطلاع رسانی و انتشار مداوم آن به کارکنان، گفتمان سازی و تعامل مدیران با کارکنان در این زمینه به منظور افزایش تعلق و وفاداری سازمانی، توسعه عدالت محوری و... همچنین حمایت همه جانبه از برنامه‌های اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی در وزارتخانه، ضروری است.

منابع و مآخذ

- Cameron & Quinn, (2006). ). Culture & Entrepreneurial Orientation: A Multicountry Study. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 7, 1-15.
- Coffee & Jones, E. (2001). Knowledge management initiatives: Learning from failure. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2) , 145- 156
- Cracho & Bobina (2007). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1) , 179- 228
- Robbins, S.P. (1998). *Organization Theory: Structure & Design & Applications*. (2th ed.). New Jersey: Prentice - Hall, 1987, p.488-492
- Schien, E. (2004). Defining organizational culture. *The Manchester Review*.
- SHani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: the influence of contextual factors. *IJHM* 37, 150-158.

استانلی، د. ۱۳۸۶، مدیریت فرهنگ‌سازان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، تهران، انتشارات مروارید، چاپ دوم.

باباخانی، محمد، ۱۳۹۱، شناخت و طبقه بندی فرهنگ سازمانی. مجله ی پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، ۴ (۱)، ۱۱۹-۱۲۸

حسینی، س.ح، عامری شهربابی، م. ۱۳۹۶، مدل شاخص‌های مدیریت اسلامی. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری

خاکپور، علی ۱۳۹۰، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در شرکت فولاد خوزستان، مجله پژوهش‌های بازرگانی، شماره ۹

دانایی فرد.ح. الوانی.س.م.و آذر، ع. ۱۳۹۴، . روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران نشر اشراقی

یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> *schein*  
<sup>2</sup> *Denisson*  
<sup>3</sup> *Cameron*  
<sup>4</sup> *Robbins*  
<sup>5</sup> *Hofstede*  
<sup>6</sup> *Schine*  
<sup>7</sup> *Gudykunst & Ting*  
<sup>8</sup> *House*  
<sup>9</sup> *Glob*  
<sup>10</sup> *Grachev & Bobina*  
<sup>11</sup> *Goffee & Jones*  
<sup>12</sup> *Hutton*  
<sup>13</sup> *McGregor*  
<sup>14</sup> *Obgonna & Wilkinson*  
<sup>15</sup> *Administrative Morality*  
<sup>16</sup> *Responsibility Efficacy*  
<sup>17</sup> *continuouslm provement*  
<sup>18</sup> *changing organizational culture*  
<sup>19</sup> *Dynamic Thinking*  
<sup>20</sup> *client Reverence*  
<sup>21</sup> *islamic values*  
<sup>22</sup> *Responsibility Efficacy*  
<sup>23</sup> *organizational Belonging*

رایینز، ا.پ. ۱۳۸۳، مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ هفتم، تهران انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی

سبحانی نژاد، محمد، ۱۳۹۰، عدالت؛ انسجام بخش سازمان‌ها (یا عدالت؛ نیاز اساسی سازمان‌ها). چاپ دوازدهم، تهران: نشریه مدیران

سکاران، ا. ۱۳۸۷ روش‌های تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم

شاین، ا. ۲۰۰۴، فرهنگ سازمانی. ترجمه: محبوب (۱۳۸۳)، تهران: انتشارات فرا

عامری شهربابی، م. کاوسی، ا. اعتباریان، ا. بهرامی، ح. ۱۳۹۳، نقش بعد محیطی - اکولوژی در مدل فرهنگ کیفیت سازمانی (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی - واحدهای استان تهران). مدیریت شهری. ۲۷۳-۲۹۲

موسوی، علی. بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها. جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و یکم، شماره چهارم