

## ارائه الگویی از فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران

عباس قربانی فومشی

دکتری رشته مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

عباسعلی قیومی

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده

مسئول) [aiyoA\\_ghomi@iau-tnb.ac.ir](mailto:aiyoA_ghomi@iau-tnb.ac.ir)

### چکیده

**مقدمه هدف پژوهش:** هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و عوامل تاثیرگذار در زمینه ارتقای فرهنگ سازمانی (سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) است.

**روش پژوهش:** روش بکار رفته در این پژوهش توصیفی-تحلیلی و از لحاظ ابزار تحلیل کمی بوده است. جامعه آماری و حجم نمونه‌ای شامل دو بخش کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران (تعداد جامعه ۴۰۰۰ نفر و حجم نمونه برابر با ۳۵۰ نفر) و کارشناسان حوزه مدیریت (نمونه ۱۵ مورد، جهت پاسخگویی به دو پرسشنامه کارشناسی محقق ساخته) به انجام رسیده است.

**یافته‌ها:** سه مدل تحلیل عاملی، ای اچ پی فازی و دیمتل فازی جهت بررسی وجوه مختلف اهمیت شاخص‌های فرهنگ سازمانی به کار رفته است. تحلیل عاملی نشان دارد که ۸ عامل ترکیبی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی دخیل هستند (ترکیب ۵۶ گویه) مورد هستند. در ادامه با استفاده از روش ای اچ پی فازی، ۵ مورد به عنوان شاخص‌های بالاترین رتبه وارد ماتریس دیمتل فازی گردید. نتایج نشان دهنده تاثیر عمده شاخص خطرپذیری، بر دیگر شاخص‌ها (خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم و جاه‌طلبی و تهورطلبی) بود.

**نتیجه‌گیری:** شاخص ریسک‌خطرپذیری در ارتقای سایر اجزای فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و بایستی مورد تشویق قرار گیرد.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، ای اچ پی فازی، دیمتل فازی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران.

## مقدمه

بودجه آن طبق قانون، بیش از پنجاه درصد بودجه سالانه این سازمان‌ها از محل منابع غیردولتی تامین می‌گردد. در نتیجه کیفیت خدمات ارائه شده به صورت مستقیم با میزان درآمدزایی سازمان در ارتباط قرار دارد و کیفیت خدمات‌رسانی نیز در وهله نخست به کیفیت نیروهای عملکرد نیروی انسانی سازمان، که خود متأثر از فرهنگ سازمانی است، مرتبط می‌باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی توجه دانشمندان بسیاری را از حوزه‌های مختلف به خود جلب کرده است که همین امر باعث شده است تفاسیر مختلفی از آن ارائه شود (Hofstede et al, 1990). به عنوان مثال، شین<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) فرهنگ سازمانی را با رهبری توضیح داده است؛ دلیل و کندی<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) بر روی میزان ریسک موجود متمرکز شده‌اند؛ و هریسون<sup>۴</sup> (۱۹۷۲) میزان رسمیت و تمرکز در درون سازمان را مدنظر قرار داده است. در کنار ارائه تعاریف مختلف بخشی از ادبیات مربوطه تلاش کرده است تا توصیفی از نحوه ارتباط فرهنگ سازمانی با سایر اشکال سازمانی ارائه کند. به عنوان مثال، ویک<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نوشته است که فرهنگ و استراتژی سازمانی به طور جزئی باهم همپوشانی دارند، در حالی که هوفستد و همکاران (۱۹۹۰) وضعیت فرهنگ در سازمان را مشابه با وضعیت ساختار، استراتژی و کنترل می‌دانند.

جدول ۱، خلاصه‌ای از تفاسیر مختلفی که از فرهنگ ارائه شده است را نشان می‌دهد. با توجه به این واقعیت که فرهنگ به طور کامل قابل مشاهده و توصیف نیست (Keyton, 2005)، مروری بر تعاریف نشان می‌دهد که تفاسیر مختلف بسیاری ارائه شده است. هریک از این تعاریف بسته به موقعیت خاص تعریف شده‌اند. با این حال با جمع‌بندی تعاریف ارائه شده می‌توان بیان کرد فرهنگ دربردارنده:

- درک و فهم مشترک بین اعضای گروه.

بنا بر اساس نامه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، این سازمان به منظور توسعه فرهنگ و هنر در جامعه ایرانی و نیز ارتقاء فرهنگ شهر نشینی در تهران بزرگ تأسیس شده است. فلسفه وجودی چنین سازمانی توسعه و ارتقای فرهنگی و هنری شهر تهران بوده است، چنین فرایندی مستلزم، تلاش و حرکتی مدبرانه در راستای برانگیختگی، راهنمایی و هماهنگی آحاد جامعه و متولیان فرهنگی در امور حاکمیت و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، نتایج و پیامدهای فرهنگی به منظور آماده‌سازی زمینه‌ها و فراهم آوری عوامل و شرایط نهادینه شدن فرهنگ مطلوب مبتنی بر آموزه‌های نورانی دین فرهنگ‌ساز اسلام در شهر تهران به عنوان مرکزیت ام‌القری جهان تشیع است. نگرش سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران معطوف به دورنمای اصلی توسعه فرهنگی است. تلاش برای تقویت فرهنگ ملی و اسلامی کلان‌شهر تهران با توجه به خصلت‌های ویژه شهری این کلان‌شهر و طراحی و تبیین مبانی لازم برای آن، عمده‌ترین چالش فراروی سازمان است. در این پژوهش، فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی تعیین کننده در عملکرد سازمان فرهنگی هنری در نظر گرفته شده و مورد بررسی قرار گرفته است، چرا که توجه به فرهنگ سازمانی (به طور خاص برای سازمانی که خود را متولی امر فرهنگ و هنر در عرصه کلان‌شهر تهران می‌داند) از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این برداشت، فرهنگ سازمانی، تعیین کننده کنش کارکنان در قلمرو و عرصه سازمانی است که کارکنان خود را متعهد (یا در مقابل بی‌تعهد) به توسعه آن می‌دانند. پاسخ دقیق این سوال که مهم‌ترین عوامل و ابعاد تاثیرگذار در فرهنگ سازمانی (سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) دغدغه اساسی پژوهش بوده است. از طرف دیگر سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، به عنوان زیرمجموعه‌ای از سازمان کلان‌شهرداری در شهر تهران، نهادی عمومی<sup>۱</sup> است، که

- تعامل بین اعضای گروه. - اساس آن تاریخچه و سنت است ( Pfister & Harman, 2011).  
- ضمنی (و صریح).

جدول ۱- دسته‌بندی‌های مختلف تعریف فرهنگ (Schein, 2005)

عنوان تعریف	توصیف
قوانین رفتاری مشاهده شده بهنگام تعامل افراد	زبانی که افراد بکار می‌گیرند، سنت‌ها و تشریفاتی که افراد در موقعیت‌های مختلف از آنها پیروی می‌کنند.
هنجارهای گروهی	استانداردهای ضمنی و ارزش‌هایی که گروه‌های کاری جاری است، مانند نرم خاص "هدای مزد یک روز به امور خیریه"
ارزش‌های محرمانه	اصول و ارزش‌های اعلام شده، که گروه ادعا کرده و برای دستیابی به آن تلاش می‌کنند، مانند کیفیت محصول یا رهبری قیمت
فلسفه رسمی	سیاست‌های کلی و اصول ایدئولوژیکی که اقدامات یک گروه خاص را در قابل سهامداران، کارکنان، مشتریان و سایر افراد خاص هدایت می‌کند.
قوانین بازی	قوانین ضمنی و نانوشته برای همراهی با سازمان؛ وظایفی که می‌بایست یک تازه وارد برای به رسمیت شناخته شدن یادگیرد، طوری که افراد کارها را در آن محیط انجام می‌دهند.
مهارت‌های جاسازی شده	صلاحیت‌های خاص که توسط اعضای گروه در انجام وظایف خاص دیده می‌شود، توانایی انجام موارد خاصی که از نسلی به نسل منتقل می‌شود بدون اینکه لازم باشد نوشته شوند.
عادات فکری، مدل‌های ذهنی و پارادایم‌های زبانی	قالب‌های شناختی مشترک که افکار، درک و زبان بکار رفته توسط اعضای گروه را رهبری کرده و به افراد تازه وارد قوانین حاکم را می‌آموزد.

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از حیث ماهیت تحلیلی- تبیینی است. در پژوهش حاضر پرسش نامه‌ای به منظور کسب نظر متخصصین و خبرگان برای جمع‌آوری آرای آنها با ابعاد و مولفه‌های استخراج و شناسایی شده در مدیریت بحران در نظر گرفته شده است. خبرگان در این تحقیق براساس معیارهای شناختی و صلاحیت علمی، متشکل از جامعه علمی و دانشگاهی و محیط صنعتی و همچنین صاحب‌نظران دانشگاهی حوزه دینی و قرآنی بوده‌اند و لیست نهایی مشتمل بر ۲۰ نفر از اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظران در این حوزه انتخاب گردید. مشخصات خبرگان در جدول ۲ آورده شده است:

با توجه به مرور ادبیات انجام شده و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه مشاهده می‌شود که پژوهش‌های انجام شده هر یک بعدی از موضوع را با موضوعات دیگر مورد تحقیق و ارزیابی قرار داده و سنجیده‌اند. این پژوهش به طور خاص، به بررسی استخراج نقشه استراتژی تاب‌آوری در مدیریت بحران سازمان‌ها می‌پردازد که به عنوان یک خلا در مرور ادبیات مطرح است و لذا با استناد به این موضوع که دین مبین اسلام و آموزه‌های قرآنی همواره در همه ابعاد راهنما و راه‌گشای زندگی بشریت است، در این پژوهش به استخراج نقشه استراتژی تاب‌آوری از منظر اسلام و قرآن پرداخته شده است.

روش پژوهش

جدول ۲- مشخصات خبرگان مشارکت کننده

تعداد اعضا	تحصیلات دانشگاهی	حوزه فعالیت فرد مشارکت کننده
۵ نفر	دکترای تخصصی	مدیران ارشد سازمان صنایع
۶ نفر	دکترای تخصصی	استادان دانشگاه مدیریت
۵ نفر	دکترای تخصصی	اساتید دانشگاه در حوزه علوم دینی و قرآنی و الهیات
۴ نفر	دکترای تخصصی	مدیران ارشد در حوزه مسکن و شهرسازی

## فرهنگ سازمانی

چتمن<sup>۷</sup> (۱۹۹۶)، فرهنگ سازمانی به الگویی از فرضیات اساسی گفته می‌شود که گروهی از افراد به منظور حل مسائل خود آن را پایه‌گذاری کرده‌اند که این فرهنگ در قالب سیستم ارزش‌های مشترک که نشانگر موارد مهم و هنجارهاست تجلی یافته و نگرش‌ها و رفتارهای مناسب را تعیین می‌کند. این تعریف دو نوع مشترک از تعاریف فرهنگ را با هم ادغام کرده و تاکید می‌کند که یک سازمان ارزش‌ها و هنجارهای خود را در پاسخ به انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی به منظور دستیابی به موفقیت توسعه می‌دهد (Lim, 1990).

فرهنگ انواع مختلفی دارد. فرهنگ ملی مانند فرهنگ فرانسوی، فرهنگ اخلاقی مانند فرهنگ اسلامی، فرهنگ منطقه‌ای مانند فرهنگ اسکانندیناویایی، فرهنگ محلی مانند فرهنگ یک شهر، یک محله یا یک سازمان (کیتون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). همان‌گونه که فرهنگ می‌تواند به یک ملت یا یک منطقه تعلق داشته باشد، می‌تواند به یک موسسه یا یک سازمان نیز تعلق داشته باشد (Harris, 1990). با ترکیب تعریف شین (۱۹۹۰) و اریلی و

جدول ۲- تعاریف فرهنگ در حوزه سازمان

ردیف	تعریف	ماخذ
۱	رفتار قاعده‌مند مردم در هنگام تعامل با یکدیگر، شامل زبان و ادبیات مورد استفاده، رسوم و آداب مراعات شده و آیین‌هایی که متناسب با شرایط مختلف تدوین و بسط داده شده‌اند.	Trice and Beyer, 1993
۲	هنجارهای گروهی: استانداردهای ضمنی و ارزش‌هایی که در گروه‌های شغلی به وجود می‌آیند. در قالب هنجارهایی نظیر کار عادلانه (از طرف کارگر) و دستمزد عادلانه (از طرف کارفرما).	Homans, 1950
۳	ارزش‌های کلی اعلام شده از طرف سازمان در قالب مواردی مانند کیفیت محصول و قیمت عادلانه	Deal and Kennedy, 1982, 1999
۴	فلسفه رسمی: سیاست‌های گسترده و اصول ایدئولوژیک که هدایت‌کننده اقدامات سهامداران، کارکنان، مشتریان و دیگر سهامداران شرکت یا سازمان است و به صورت گسترده تبلیغ می‌شود	Packard, 1995
۵	قوانین بازی: قوانین ضمنی، نانوخته جهت انجام امور در سازمان؛ مجموعه‌ای از قوانین که تازه واردین با سازمان، جهت کسب پذیرش عمومی یاد بگیرند. "روشی که ما کارها را انجام می‌دهیم" <sup>۸</sup>	Ritti and Funkhouser, 1987
۶	اقلیم <sup>۹</sup> ، حس عمومی که در اثر تعامل کارکنان با یکدیگر و مشتریان منتقل می‌گردد	Wilkins, 2000
۷	مهارت‌های مستتر <sup>۱۰</sup> : توانایی‌های ویژه‌ای که توسط اعضای یک گروه شغلی نمایش داده می‌شود و وظایف ویژه‌ای را به انجام می‌رساند، از نسلی به نسل (نسل کاری) دیگر منتقل می‌گردد (بدون الزام به ثبت و ضبط در سند یا مدرک خاص)	Henderson and Clark, 1990
۸	عادت‌های تفکری، مدل‌های ذهنی و پارادایم‌های زبان‌شناختی: چارچوب‌های شناختی مشترک که هدایت‌کننده ادراک، فکر و زبان مورد استفاده توسط اعضای گروه است و در فرایند اجتماعی شدن و	Hofstede, 2001

ردیف	تعریف	ماخذ
	اولیه آموزش به اعضای جدید گروه منتقل می‌گردد.	
۹	معانی مشترک، ایجاد شده در اثر تعامل طولانی مدت با یکدیگر	Weick, 1995
	"استعاره‌های ریشه‌ای" یا نمادهای یکپارچه: راه‌هایی که گروه‌ها به واسطه آن تکامل می‌یابند و چهره منحصر به فردی از خود می‌سازند، که ممکن آگاهانه مورد ق‌دردانی قرار گیرند (یا بالعکس)، ساختمان‌ها، طراحی دفاتر، و دیگر مصنوعات مادی تجسم می‌یابند. گروه این سطح از فرهنگ، منعکس‌کننده پاسخ‌های احساسی و زیبایی‌شناختی است (در برابر پاسخ اعضای آن با پاسخ شناختی و یا ارزش‌گذارانه)	Schultz, 1995
۱۰	آیین‌های رسمی و جشن‌ها: راه‌هایی که در آن یک واقعه مهم فردی (مانند ارتقای شغلی و نظایر آن)، عمومی (مانند تکمیل پروژه و ...) جشن گرفته می‌شود. و نشان‌دهنده ارزش‌های سازمان است.	Trice and Beyer, 1993

### اجزای فرهنگ سازمانی

است. نیز، اکاساری و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۲۰) معتقد هستند که، عملکرد مدیریتی شرکت در بهبود کیفیت فرهنگ سازمانی بسیار محسوس است. همچنین، فرهنگ سلسله مراتبی بالاترین پیشرفت‌های عملیاتی را به دنبال دارد. کنین و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۲۰) بیان می‌دارند که شاخص‌های نوآوری، ریسک‌پذیری و فعال بودن، به شدت سایر شاخص‌های فرهنگ سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. بلیاس و همکاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۷) نشان داده است که کارکنان بانک‌های یونانی تصور می‌کنند فرهنگ فعلی بسیار کنترل‌گر بوده و آنها ترجیح می‌دهند فرهنگی هوشمندانه در سازمان داشته باشند. همچنین در فرهنگ سازمانی مورد نظر، مردان و زنان دارای اختیارات متفاوت هستند، مدیران می‌خواهند که سلسله مراتب بیشتری داشته باشند و کارکنان جدید بیشتر مایل به مشارکت و انطباق با محیط خارجی و توجه کمتر به بازار هستند. یوسف و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۶) نشان داده است که ابعاد فرهنگ سازمانی ارتباط معنی‌داری با انگیزش کارکنان دارد. وحیدزاده (۱۳۹۷) در پژوهشی پیرامون سنجش ارتباط فرهنگ سازمانی و کارآفرینی، نشان می‌دهد که ارتباط معناداری بین این دو شاخص وجود دارد. ایمانی (۱۳۹۷) در پژوهشی پیرامون فرهنگ سازمانی، نشان می‌دهد که بین ویژگی‌های فردی مدیران (سن، سابقه کار، جنسیت، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات) با فرهنگ سازمانی از نظر آماری ارتباط

فرهنگ سازمانی دارای شش جزء اصلی "اعتماد"<sup>۱۱</sup>، "همکاری"<sup>۱۲</sup>، "پذیرا بودن"<sup>۱۳</sup>، "خودمختاری"<sup>۱۴</sup>، "پذیرش یادگیری"<sup>۱۵</sup> و "اهمیت دادن"<sup>۱۶</sup>. در ادامه هر یک از این ابعاد به اختصار توضیح داده خواهد شد (Zerwas, 2014). رابینز<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۷)، عواملی نظیر، خلاقیت و نوع آوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و تهورطلبی و پایداری در ایجاد فرهنگ سازمانی موثر می‌داند.

### پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی به عنوان یک شاخص تعیین کننده در عملکرد سازمانی، مورد توجه پژوهشگران در حوزه‌های مختلف مدیریت سازمانی بوده است. در ادامه به بخشی از این مطالعات اشاره شده است. هاردکوپ و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۲۱)، در ارتباط با فرهنگ سازمانی، مجموع عملکرد سازمان را به کیفیت فرهنگ سازمانی موثر می‌دانند. رستاین (۲۰۲۱) معتقد است که فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا (پیشرو) به بهترین وجهی از تحقق پیشرفت‌های عملیاتی شرکت پشتیبانی می‌کند. توماجدو پاولیدو و افستافیادیس<sup>۱۹</sup> (۲۰۲۱) در میان شاخص‌های فرهنگ سازمانی ریسک‌پذیری بر نوآوری و در مجموع کاهش هزینه‌های فرآیند تاثیرگذار

وجود دارد. شایانی (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی با اشتیاق شغلی و سلامت عمومی پرستاران زن ارتباط وجود دارد.

جدول ۳- خلاصه پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

نتیجه	سال	مؤلف
عملکرد سازمان را به کیفیت فرهنگ سازمانی موثر است	۲۰۲۱	هاردکوپ و همکاران
فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا (پیشرو) و خطرپذیر به بهترین وجه از تحقق پیشرفت‌های عملیاتی شرکت پشتیبانی می‌کند.	۲۰۲۱	رستاین
در میان شاخص‌های فرهنگ سازمانی ریسک‌پذیری بر نوآوری و در مجموع کاهش هزینه‌های فرآیند تأثیرگذار است.	۲۰۲۱	توماجدو پاولیدو و افستافیادیس
عملکرد مدیریتی شرکت در بهبود کیفیت فرهنگ سازمانی بسیار محسوس است.	۲۰۲۰	اکاساری و همکاران
شاخص‌های نوآوری، ریسک‌پذیری و فعال بودن، به شدت سایر شاخص‌های فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.	۲۰۲۰	کنین و همکاران
اهمیت هوشمندسازی مقوله‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی.	۲۰۱۷	بلیاس و همکاران
ارتباط معنی‌دار فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان.	۲۰۱۷	یوسف و همکاران
ارتباط فرهنگ سازمانی و کارآفرینی.	۱۳۹۷	وحیدزاده
ارتباط بین ویژگی‌های فردی و فرهنگ سازمانی.	۱۳۹۷	ایمانی
ارتباط بین فرهنگ سازمانی با اشتیاق شغلی و سلامت عمومی.	۱۳۹۷	شایانی

### روش‌شناسی

است و تعداد ۳۵۰ شناسایی شده است. دو پرسشنامه مبتنی بر روش ای‌اچ پی فازی (به منظور رتبه‌بندی شاخص‌ها) و دیمتل فازی (به منظور ارزیابی روابط تأثیر و تأثیری شاخص‌ها) طراحی گردید. برای انجام وزن‌دهی تعداد ۱۵ نفر بوده است (روش غیرتصادفی هدفمند)، که شامل پژوهشگران حوزه‌های مدیریت، روانشناسی محیطی و علوم اجتماعی بوده‌اند. آزمون آماری مورد استفاده در این پژوهش، تحلیل عاملی (در نرم‌افزار SPSS22)، به منظور شناسایی ابعاد با اهمیت و مدل دیمتل فازی (کدنویسی در نرم‌افزار Excel) به منظور شناسایی روابط، بوده است.

### تجزیه و تحلیل

#### تحلیل عاملی

آزمون بارتلت به منظور سنجش سطح پایایی پژوهش (کفایت جامعه آماری) انجام گرفته است. نتیجه آزمون بارتلت که تقریبی از آماره کای دو است نشان داده شده است. مقدار Sig آزمون مورد اشاره کوچک‌تر از ۰.۰۵ است (معادل ۰،۰۰) که نشان می‌دهد تحلیل آماری برای شناسایی ساختار،

پژوهش حاضر با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و با هدف کاربردی به انجام رسیده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه شهروندی و کارمندان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بوده است. به منظور بررسی ابعاد مختلف، فرهنگ سازمانی مرتبط با سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران از پرسشنامه مبتنی بر مدل و روش رابین ز (۲۰۰۷)، استفاده شده است. شاخص‌های این پرسشنامه نیز شامل ۹ شاخص: خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه طلبی و تهورطلبی، پایداری بوده است که در قالب ۵۶ گویه تعریف شده‌اند. جامعه آماری پژوهش در این بخش کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بوده است (بنا بر گزارش سازمان مربوطه، تعداد کارکنان این سازمان در سطح شهر تهران در سال ۱۳۹۵ برابر با ۴۰۰۰ نفر بوده است)، به منظور به دست آوردن حجم نمونه از روش کوکران استفاده شده

مدل عاملی مناسب بوده و فرض شناخته شد بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. شاخص KMO مقدار  $0.792^{\text{ع}}$  برای فرهنگ سازمانی به دست آمده است. چون مقدار آن نزدیک یک است، تعداد نمونه (پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی است.

جدول ۴- آزمون کام او و بارتلت

KMO and Bartlett's Test		فرهنگ سازمانی
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6.0734
	df	504
	Sig.	.000

در ادامه تجزیه و تحلیل مرتبط با تحلیل عاملی، مراحل و جداول مختلفی ترسیم شده است که به واسطه محدودیت صفحات از ارائه تمام موارد خودداری شده است، تنها ماتریس‌های ارزش بارگذاری شده برای هر عامل (جدول ۴) عوامل نهایی (جدول ۵) و نام گذاری عوامل (جدول ۶) ارائه شده است. بنابراین، مشخص می‌شود، در مجموع ۸ عامل با مقدار  $91.814\%$  کل واریانس تبیین شده برای فرهنگ سازمانی استخراج شده است.

جدول ۵- شناسایی عوامل مرتبط با فرهنگ سازمانی

عوامل ل	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30.231	53.985	53.985	30.231	53.985	53.985	19.192	34.272	34.272
2	7.865	14.044	68.028	7.865	14.044	68.028	8.398	14.997	49.269
3	3.519	6.283	74.312	3.519	6.283	74.312	6.122	10.932	60.201
4	2.750	4.911	79.222	2.750	4.911	79.222	6.070	10.839	71.041
5	2.431	4.342	83.564	2.431	4.342	83.564	5.189	9.266	80.307
6	1.792	3.199	86.763	1.792	3.199	86.763	2.618	4.674	84.981
7	1.672	2.985	89.748	1.672	2.985	89.748	2.076	3.707	88.688
8	1.157	2.066	91.814	1.157	2.066	91.814	1.751	3.126	91.814

جدول ۶- ماتریس دوران یافته درایه‌های عوامل استخراج شده (فرهنگ سازمانی)

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>									
شاخص	زیر شاخص	عوامل							
		1	2	3	4	5	6	7	8
خلایق و نوآوری	فرصت ارائه پیشنهادهاى جدید	.140	.455	.044	.285	.648	.204	.305	.064
	قدردانی از نوآوری	.708	.214	.415	.006	.260	.221	.317	-.146
	توجه به تحقیق به عنوان ابزار خلاقیت	.836	.349	.100	.010	.203	-.017	.042	.069

	روحیه تلاش	.484	.426	.178	.169	.243	-.048	.023	.560
	تشویق روش های گوناگون انجام کار	.762	.092	.281	-.149	.453	.155	-.138	.092
	روحیه مسئولیت پذیری	.874	.064	.243	-.048	.176	.223	-.026	.217
	استقبال از طرح نظرات متفاوت	.053	.075	.445	.565	.595	-.145	.120	-.203
	تقویت روحیه اعتماد به نفس	.887	.220	.202	.101	.050	.075	.039	.115
	تقویت روحیه استقلال	.810	.087	-.060	.380	.099	.168	.123	-.246
خطر پذیری	استقبال از موقعیت های دشوار	.887	.198	-.069	.203	.083	.046	.040	.245
	استقبال از وظایف شغلی دشوار	.658	.153	.444	.183	.089	.296	.219	.159
	ارتقای روحیه خطر پذیری کارکنان	.749	-.093	.391	.180	.120	.411	.112	-.015
	تشویق به کارگیری روش های جدید	.360	.385	.211	-.052	.709	.131	-.089	.095
	تشویق به کارگیری ابزار مدرن و روزآمد	.319	.469	.387	.065	.481	.415	-.011	-.038
	معرفی روش های جدید توسط مدیران	.595	.176	.277	.427	.224	.134	.173	-.390
	تشویق کارکنان نوآور در حضور سایر اعضا	.819	.082	-.045	.426	.079	.153	-.123	-.182
توجه به جزئیات	توجه به جزئیات کار افراد توسط مسئولین	.520	.500	.284	.162	.000	.521	.102	-.078
	تفکر درباره روش های مختلف انجام کار	.525	.105	.273	.379	.224	.102	.630	-.113
	درگیری عمیق کارکنان به فعالیت های کاری خود	.393	.737	.140	.100	.274	.228	-.036	-.286
	توجه کارکنان به جزئیات انجام امور	.269	.198	.207	.853	.153	.021	-.087	-.080
توجه به راه ارد	توجه صرف به نتیجه کار توسط مدیران	.453	.388	.568	.109	.314	.094	-.201	.295
	اهمیت بیشتر نتیجه نسبت به نحوه انجام کار	-.401	.551	.502	.184	.065	.250	.123	.234
	اهمیت بیشتر نتیجه نسبت به ابزار انجام کار	.280	.833	-.003	.224	.271	-.024	.158	-.026
	اهمیت بیشتر سرعت نسبت به نحوه انجام کار	.505	.508	.105	.336	.244	.471	.025	-.024
توجه به اعضای سازمان	امکان اظهار نظر کارکنان درباره کار خود	.843	.145	.169	.358	-.015	-.024	.125	-.123
	فرصت جهت بهبود کیفیت کار	.295	.224	.118	.831	.162	.082	.163	.124
	مشارکت کارکنان و مدیران در انجام امور کاری	-.291	.858	.182	.045	.158	.029	-.100	.177
	امکان ایجاد ارتباط با هر یک از همکاران در جهت حل مشکلات کاری	-.248	.678	.428	.052	.111	.031	-.123	.472
	آگاهی مسئول مستقیم به توانمندی های کارکنان	.459	.458	.581	.208	-.079	.282	-.100	-.064
	فراهم نمودن به موقع اطلاعات مربوط به کار	.740	-.107	.312	.278	.402	.103	-.163	.015
تأثیر نتایج تصمیمات	اتخاذ تصمیمات در راستای تقویت روحیه تمام کارکنان	.606	-.074	.297	.456	.190	.346	.172	.096



	فراهم بودن امکان تماس با مدیران	.471	.820	.109	.008	.126	.084	.007	-.094
	همیاری مسئول مستقیم برای حل مشکل تک تک کارکنان	.528	.142	.260	.419	.152	.214	.495	.290
	توجه به انگیزه افراد در تدوین ضوابط استخدامی	.895	-.152	.052	.152	.235	-.075	.125	.053
	در نظرگیری در منافع کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	.611	-.076	.318	.427	.232	-.251	.377	-.123
توجه به تیم	ترغیب همکاری کارکنان توسط مسئولین	.434	.644	.500	-.200	.147	.070	.182	-.012
	وجود روحیه تعاون یا همکاری در برنامه‌ریزی	.024	.406	.726	.053	.311	.128	.389	-.044
	روحیه تعاون یا همکاری در سازمان‌دهی	.313	.680	.234	.446	.003	-.054	.101	.291
	اهمیت دادن به نتایج کار گروهی توسط مسئولین	.890	-.030	-.026	.276	.235	-.073	-.203	.045
	حمایت کارکنان از یکدیگر	.879	.275	.149	-.025	.017	.161	.091	-.021
	کار گروهی جهت تبادل اطلاعات	.618	.202	.018	.403	.113	.476	.162	-.116
	کار گروهی جهت تبادل نظرات	.672	-.196	.375	.297	.293	.300	-.050	.127
	آشنایی مسئولان به روش سازمان‌دهی کار به‌طور گروهی	.698	.009	.166	.366	.315	.035	.237	-.026
	اعتقاد مسئولان به نتایج کار گروهی	.364	.324	.497	.354	.499	.071	.118	.061
	تشویق کارکنان به انجام وظایف به‌صورت گروهی	.688	.077	.045	.009	.566	.360	-.023	.109
	امکان‌پذیر بودن انجام وظایف به‌صورت گروهی	.379	.476	-.058	.393	.578	.048	-.309	.074
خانه‌طلبی و تهورطلبی	احساس آزادی عمل نسبت به انجام وظایف	.701	.119	.062	.563	-.191	.096	.248	-.086
	کارکنان برای آمادگی جهت قبول مسئولیت بیشتر	.764	.317	-.020	-.008	.506	.096	-.021	-.040
	انتکاری حداقلی کارکنان به مسئولان	.272	.195	.793	.307	.155	-.120	.085	-.072
	علاقه کارکنان به مواجهه با مسائل کاری	.217	.426	.298	.668	-.081	.207	.060	.290
	علاقه کارکنان به حل مسائل کاری	.275	.242	.265	.160	.774	-.131	.280	.000
	امکان ارائه نظر مخالف = کارکنان در مورد نحوه انجام امور محوله	.871	.157	.045	.196	.079	-.294	.164	-.008
بایداری	اهمیت رشد آتی سازمان بیش از وضعیت فعلی	.120	.329	.380	.504	.371	.449	.096	.074
	انجام امور در راستای پیشرفته‌ای آتی	.809	.114	.323	.158	.128	.183	.204	-.173
	تاکید بر وضع آتی	-.192	.824	.238	.316	.116	-.041	.110	-.008
	تجهیز کارکنان به ابزار مورد نیاز	.185	.268	.868	.225	.099	.105	.009	.148
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.									
a. Rotation converged in 21 iterations.									

جدول ۷- نام‌گذاری و شرح عوامل استخراج شده، فرهنگ سازمانی

شماره	نام	شرح
۱	خطرپذیری خلاقانه، کار تیمی در راستای منافع کارکنان و پایداری تهورطلبانه	درب‌گیرنده ۲۷ گویه از ۷ شاخص
۲	توجه به ره‌آورد با سایه توجه به اعضای سازمان و کار تیمی	درب‌گیرنده ۱۰ گویه از ۶ شاخص
۳	نتیجه‌گرایی مسئولانه با توجه به کار تیمی	درب‌گیرنده ۵ گویه از ۴ شاخص
۴	ارتقای کیفیت کار (خدمات) و رشد آتی سازمان در سایه توجه به نیازهای کارکنان و ارتقای علاقه کارکنان به مواجهه با مسائل کاری	درب‌گیرنده ۴ گویه از ۴ شاخص
۵	افزایش ظرفیت خطرپذیری و نوآوری سازمانی و کارگروهی جهت حل مسائل کاری	در ۶ گویه از ۴ شاخص
۶	افزایش دقت و توجه سرپرستان به جزئیات کار افراد جهت افزایش بهره‌وری شغلی	درب‌گیرنده ۱ گویه از ۱ شاخص
۷	فراهم نمودن زمینه تفکر درباره روش‌های مختلف انجام کار توسط مدیران	درب‌گیرنده ۱ گویه از ۱ شاخص
۸	ارتقای روحیه تلاش جهت بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان	درب‌گیرنده ۱ گویه از ۱ شاخص

### تحلیل نظرات کارشناسی

کارشناسی ارائه شده است. اما ابتدا ویژگی‌های جامعه

در این بخش مفاهیم مرتبط با تجزیه و تحلیل نظرات آماری کارشناسی به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول ۸- ویژگی جامعه آماری کارشناسی

سوابق پژوهشی (تعداد مقاله پژوهشی)	سوابق اجرایی (سال)	مدرک		تحصیلات	
		درصد	رشته	درصد	مقطع
1	5	33.3	مدیریت دولتی	66.7	دکتری
3	10	40.0	مدیریت رسانه و اطلاعات	33.3	فوق لیسانس
4	13	20.0	کارآفرینی، آینده پژوهی و مدیریت تکنولوژی		
5	15	6.7	مدیریت بازرگانی و راهبردی		
6	20				

### نتایج تحلیل FAHP فرهنگ سازمانی

به روش فازی به روش چانگ، محاسبه جمع فازی سطور، ۳- محاسبه مرکب فازی، ۴- محاسبه درجه ارجحیت شاخص‌ها ۵- رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها، ۶- محاسبه ضرایب ناسازگاری قضاوت‌های انجام گرفته بوده است. ۹ شاخص: خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و تهورطلبی، پایداری ماتریس ۹\*۹ پژوهش را تشکیل داده‌اند.

#### تشکیل ماتریس اولیه به روش فازی

در این مرحله تحلیل مبتنی بر مقایسات زوجی به روش ای‌اچ‌پی فازی، براساس میانگین نظرات ۱۵ کارشناس و متخصص حوزه مدیریت به انجام رسیده است. نتایج این بخش مشخص می‌نماید، کدام شاخص‌ها و گزینه‌ها بیشترین اهمیت و اولویت را در بین عوامل ایجاد کننده فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان فرهنگی- هنری شهرداری تهران دارا می‌باشند. مراحل محاسبات فازی صورت گرفته شامل شش مرحله اصلی شامل ۱- تشکیل ماتریس اولیه مقایسات زوجی

### محاسبه جمع فازی سطور

پس از اعمال اوزان اهمیت شاخص‌های نه گانه فرهنگ سازمانی مطلوب بر مبنای اعداد فازی به روش چانگ، در این مرحله مجموع امتیازات هر سطح (کرانه بالا، میانی و پایین) محاسبه شده است.

در این مرحله به منظور انجام محاسبات زوجی ماتریسی مربعی دارای ۹ سطر و ۹ ستون تشکیل شده است. قطر ستون اصلی ۱ بوده و تک تک شاخص‌ها با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته‌اند. اعداد در نظر گرفته شده برای انجام مقایسه از روش چانگ استخراج شده و میانگین امتیازات به دست آمده است.

جدول ۹- جمع فازی هر سطر

شاخص	مجموع کرانه بالای هر سطر	مجموع کرانه میانی هر سطر	مجموع کرانه پایین هر سطر
خلاقیت و نوآوری	11.3750	18.4221	25.0791
خطرپذیری	10.5587	16.2308	21.9260
توجه به جزئیات	4.2218	5.3948	8.2412
توجه به ره‌آورد	4.5399	5.9489	8.6740
توجه به اعضای سازمان	6.4835	8.3942	10.8410
تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	7.6659	11.5053	15.5292
توجه به تیم	9.9958	15.8043	21.7012
جاه‌طلبی و تهورطلبی	9.3060	13.0798	17.4522
پایداری (سازمان)	5.7989	7.4200	10.0235
مجموع	69.9455	102.2	139.467605
مجموع ۱/	0.0143	0.00978	0.00717012

محاسبه مرکب فازی و پایین) در مجموع امتیاز سطور تقسیم بر ۱ ضرب شده در این مرحله مجموع مقادیر سطور (کرانه بالا، میانی است و بسط مرکب امتیازات فازی محاسبه شده است.

جدول ۱۰- بسط مرکب فازی (جمع فازی هر سطر \* مجموع ۱/)

شاخص	مجموع کرانه بالای هر سطر	مجموع کرانه میانی هر سطر	مجموع کرانه پایین هر سطر
خلاقیت و نوآوری	0.0816	0.1803	0.3586
خطرپذیری	0.0757	0.1588	0.3135
توجه به جزئیات	0.0303	0.0528	0.1178
توجه به ره‌آورد	0.0326	0.0582	0.1240
توجه به اعضای سازمان	0.0465	0.0821	0.1550
تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	0.0550	0.1126	0.2220
توجه به تیم	0.0717	0.1546	0.3103
جاه‌طلبی و تهورطلبی	0.0667	0.1280	0.2495

پایداری (سازمان)	0.0416	0.0726	0.1433
------------------	--------	--------	--------

$$w = \left[ \frac{d'(A_1)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)}, \frac{d'(A_2)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)}, \dots, \frac{d'(A_n)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)} \right]^T$$

وزن‌های فوق، وزن قطعی (غیر فازی) هستند. با تکرار این فرایند، اوزان تمامی ماتریس‌ها به دست می‌آید.

محاسبه درجه ارجحیت شاخص‌ها با نرمالایز کردن بردار وزن‌ها، وزن‌های نرمالایز به دست می‌آیند. از رابط زیر جهت دستیابی به درجه‌های ارجحیت و نرمالیزه نمودن استفاده شده است.

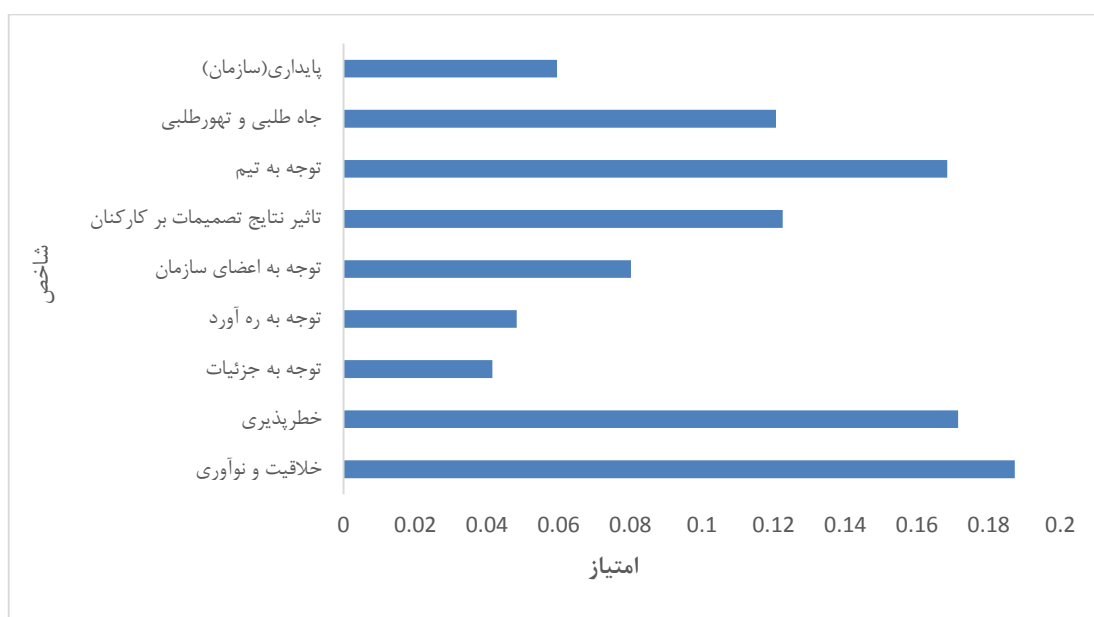
جدول ۱۱- محاسبه درجه ارجحیت

شاخص	درجه ارجحیت							
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
خلاقیت و نوآوری	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
خطرپذیری	0.915	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
توجه به جزئیات	0.221	0.284	0.940	0.709	0.513	0.312	0.265	0.794
توجه به ره‌آورد	0.258	0.324	1.000	0.764	0.559	0.352	0.296	0.851
توجه به اعضای سازمان	0.428	0.508	1.000	1.000	0.767	0.535	0.439	1.000
تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	0.675	0.760	1.000	1.000	1.000	0.781	0.654	1.000
توجه به تیم	0.899	0.983	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
جاه‌طلبی و تهورطلبی	0.763	0.849	1.000	1.000	1.000	1.000	0.644	1.000
پایداری (سازمان)	0.364	0.439	1.000	1.000	0.910	0.688	0.318	0.580

رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها نمودن (محاسبه درجه ارجحیت) انجام گرفته است وزن قطعی هر شاخص محاسبه شده است. در ادامه با جمع مقادیر هر سطر که در مرحله نرمالیزه

جدول ۱۲- درجه ارجحیت شاخص‌های فرهنگ سازمانی

شاخص	درجه ارجحیت	نرمال‌سازی درجه ارجحیت	رتبه
خلاقیت و نوآوری	1.000	0.1873	۱
خطرپذیری	0.915	0.1715	۲
توجه به جزئیات	0.221	0.0415	۹
توجه به ره‌آورد	0.258	0.0483	۸
توجه به اعضای سازمان	0.428	0.0802	۶
تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	0.654	0.1225	۴
توجه به تیم	0.899	0.1685	۳
جاه‌طلبی و تهورطلبی	0.644	0.1206	۵
پایداری (سازمان)	0.318	0.0595	۷
مجموع	5.338	1.000	-



شکل ۱- اولویت امتیازی شاخص‌های فرهنگ سازمانی

### سازگاری قضاوت

برای محاسبه نرخ ناسازگاری (CR)، شاخص CI را بر مقدار شاخص تصادفی (RI) تقسیم می‌شود. در صورتی که مقدار حاصل کمتر از ۰/۱ باشد، ماتریس سازگار و قابل استفاده تشخیص داده می‌شود. برای به دست آوردن مقادیر شاخص‌های تصادفی (RI)، ۱۰۰ ماتریس را با اعداد تصادفی و با شرط متقابل بودن ماتریس‌ها تشکیل داده و مقادیر ناسازگاری و میانگین

آنها را محاسبه نمود. اما از آنجا که مقادیر عددی مقایسات فازی همواره عدد صحیح نیستند و حتی در این صورت هم میانگین هندسی، آنها را عموماً به اعداد غیرصحیح تبدیل می‌کند، حتی در صورت استفاده از مقیاس (۱-۹) ساعتی نیز نمی‌توان از جدول شاخص‌های تصادفی (RI) ساعتی استفاده کرد. بنابراین گوگوس و بوچر با تولید ۴۰۰ ماتریس تصادفی مجدداً جدول شاخص‌های تصادفی (RI) را برای ماتریس‌های مقایسات زوجی فازی تولید کردند.

جدول ۱۳- شاخص‌های تصادفی (RI)

سازگار/ناسازگار	$RI^g$	$RI^m$	اندازه ماتریس	مقیاس
-	۰/۴۳۴۸	۱/۳۷۹۳	۹	استاندارد (حداکثر)
سازگار	۰/۰۴۸	۰/۰۶۲	9	مقدار محاسبه شده

### مدل دیمتل فازی

در این بخش در راستای شناسایی سطوح تاثیرگذاری و تاثیرپذیری شاخص‌های ابعاد فرهنگ سازمانی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، از روش دیمتل فازی بهره برده شده است. در این راستا مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده و بارگذاری شده، در روش تحلیل عاملی، به عنوان ورودی مدل در نظر

گرفته شده است (۵ شاخص مرتبط با فرهنگ سازمانی) به شکل ماتریسی ۵\*۵ ترسیم شده است (شاخص‌های انتخاب شده رتبه‌های ۱ تا ۵ روش ای‌اچ‌پی فازی بوده است که امتیاز بالاتر از ۰/۱ کسب نموده‌اند). شاخص‌های فرهنگ سازمانی شامل: خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم و جاه‌طلبی و تهورطلبی بوده است.

## تشکیل ماتریس ارتباطات مستقیم

نظرات ۱۵ کارشناس حوزه مدیریت سازمانی به صورت میانگین حسابی استفاده شده است و ماتریس ارتباطات مستقیم تشکیل شده است.

در این مرحله تاثیرگذاری معیارها به صورت دو به دو بر روی هم بررسی شده است. بدین منظور میانگین

جدول ۱۴- مقادیر وزن فازی و غیرفازی در دیمتل به روش ادیل

اعداد فازی مثلثی			امتیاز تاثیرگذاری	متغیرهای زبانی
1	1	1	۰	بدون تأثیر (NO)
4	3	2	۱	تأثیر خیلی کم (VL)
6	5	4	۲	تأثیر کم (L)
8	7	6	۳	تأثیر زیاد (H)
9	9	8	۴	تأثیر خیلی زیاد (VH)

- محاسبه امتیاز کرانه پایین.
- محاسبه امتیاز کرانه میانی.
- محاسبه امتیاز کرانه بالا.
- تشکیل ماتریس مجموع.

در ادامه، مراحل چندگانه‌ای به شرح زیر به انجام رسیده است (به دلیل حجم بالا، جداول مربوطه ارائه نشده است):

- ایجاد ماتریس ثانویه.

## فازی‌زدایی ماتریس

در این مرحله اقدام به جمع بستن امتیازات سه کرانه بالا، میانی و پایین هر شاخص صورت گرفته و امتیاز نهایی شاخص مشخص شده است. همچنین با جمع‌بندی امتیاز سطرها شاخص D و با جمع‌بندی امتیاز ستون‌ها شاخص R به دست آمده است.

تشکیل ماتریس اولیه داده‌ها (و وزن‌دهی فازی گزینه‌ها) (این قسمت به دلیل حجم بالای جدول ارائه نشده است).

- تقسیم درایه‌ها بر ماکزیمم مجموع کرانه بالا (این قسمت به دلیل حجم بالای جدول ارائه نشده است).
- محاسبه مجموع امتیاز کرانه‌های پایین، میانی و بالا.

جدول ۱۵- دفازی نمودن ماتریس فازی

D	جاه‌طلبی و تهورطلبی	توجه به تیم	تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	خطرپذیری	خلاقیت و نوآوری
15.27	1.20	0.96	0.68	4.69	1.29
8.21	0.74	0.50	0.36	2.30	0.84
13.79	1.01	0.92	0.58	4.05	1.28
15.55	1.18	0.93	0.71	4.57	1.49
10.00	0.67	0.61	0.48	3.24	0.92
	9.54	8.20	5.76	37.07	11.77
					R

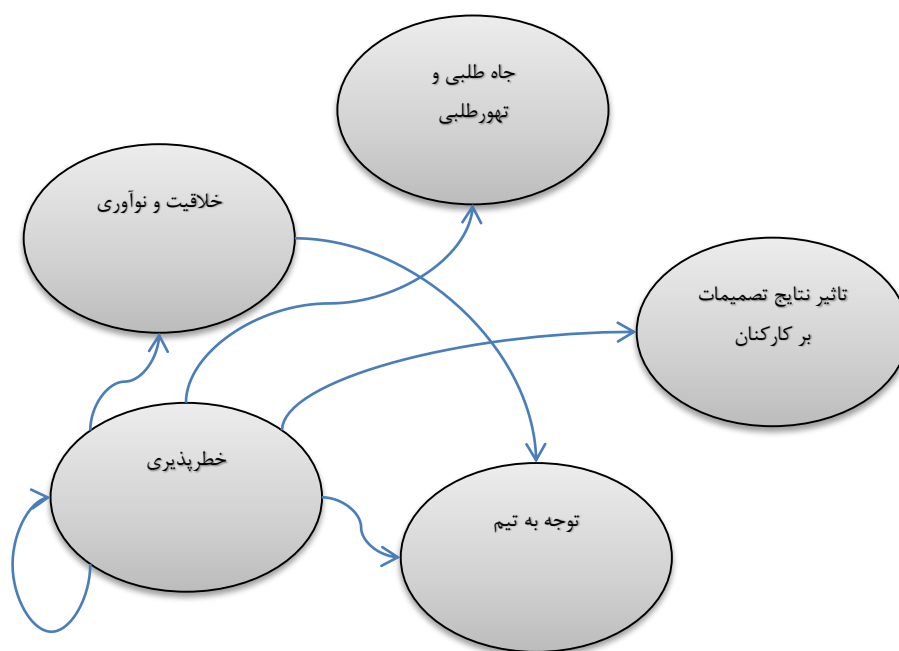
شناسایی مقادیر تاثیرگذاری و تاثیرپذیری شاخص‌ها از یکدیگر صورت گرفته است. در این راستا، ابتدا ارزش

ماتریس تاثیرگذاری و تاثیرپذیری دیمتل پس از مشخص شدن امتیاز هر شاخص، اقدام به

آستانه که میانگین تمامی سطرها و ستون‌های ماتریس پایانی است محاسبه شده است. در صورتی که امتیاز هر درایه از این مقدار کمتر بوده مقدار صفر (عدم تاثیرگذاری یا تاثیرپذیری) و در صورتی که امتیاز بالاتر از ارزش آستانه کسب نموده است، تاثیرگذار یا تاثیرپذیر تلقی شده است. ارزش آستانه محاسبه شده برابر با ۱,۴۴۸ بوده است.

جدول ۱۶- ماتریس نهایی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری شاخص‌های تصویر ذهنی و فرهنگ سازمانی

جاه‌طلبی و تهورطلبی	توجه به تیم	تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	خطرپذیری	خلاقیت و نوآوری
0	0	0	1	0
0	0	0	1	0
0	0	0	1	0
0	0	0	1	۱
0	0	0	1	0



شکل ۲- روابط تاثیر و تاثر مرتبط با عوامل فرهنگ سازمانی

کدام یک مورد بوده است. شاخص خطرپذیری نیز با تاثیرگذاری بر تمام شاخص‌ها بالاترین میزان تاثیرگذاری را به خود اختصاص داده است.

#### محاسبه شاخص‌های D+R و D-R

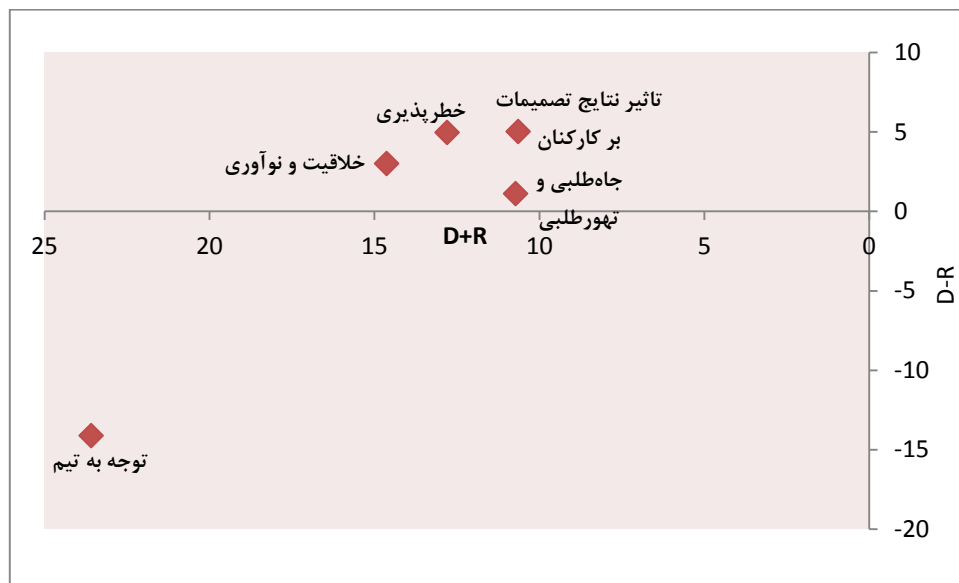
به منظور ترسیم نمودار تاثیرگذاری و تاثیرپذیری دو شاخص D+R و D-R به قرار جدول زیر محاسبه و

ماتریس تاثیرگذاری و تاثیرپذیری بدین گونه تفسیر می‌شود، مقدار ۱ برای هر سطر نشان دهنده تاثیرگذاری شاخص یاد شده و برای ستون نشان دهنده تاثیرپذیری آن شاخص است. براساس نتایج به دست آمده مشخص می‌گردد که بیشترین مقدار تاثیرپذیری مربوط به شاخص‌های توجه به تیم (۲ مورد)، و سایر گزینه‌ها هر

ارائه شده است. شاخص‌های مورد اشاره مجموع و تاثیرگذاری و کدامیک بیشترین تاثیرپذیری را دارا تفاضل جمع امتیاز سطرها و ستون‌های ماتریس پایانی بوده‌اند. هستند که مشخص می‌نمایند کدام شاخص‌ها بیشترین

جدول ۱۷- محاسبه شاخص‌های D+R و D-R

شاخص	خلاقیت و نوآوری	خطرپذیری	تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	توجه به تیم	جاه‌طلبی و تهورطلبی
D+R	10.72	12.8	10.65	23.59	14.64
D-R	1.12	4.96	5.03	-14.11	3



شکل ۳- تاثیرپذیری و تاثیرگذاری براساس روش دیمتل

جدول ۱۸- مقایسه نتیجه پژوهش به سایر پژوهش‌ها

مقایسه	تحلیل عاملی (مهم‌ترین عوامل)	تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (سلسله مراتب اهمیت)	تحلیل دیمتل (تاثیرگذارترین شاخص‌ها)
پژوهش حاضر	(۱) خطرپذیری خلاقانه، کار تیمی در راستای منافع کارکنان و پایداری تهورطلبانه (۲) توجه به ره‌آورد در سایه توجه به اعضای سازمان و کار تیمی (۳) نتیجه‌گرایی مسئولانه با توجه به کار تیمی	(۱) خلاقیت و نوآوری (۲) خطرپذیری (۳) توجه به تیم (۴) تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان (۵) جاه‌طلبی و تهورطلبی	(۱) خطرپذیری (۲) خلاقیت و نوآوری
پژوهش‌های مشابه	تعلق (هویت) سازمانی، خلاقیت فردی، انسجام (یکپارچگی)، مسئولیت‌پذیری، الگوی ارتباطات و فاصله قدرت از عوامل تبیین‌کننده فرهنگ سازمانی در ایران بوده (زارع و همکاران، ۱۳۹۶)	ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارایی مدیریت تیم نوآوری و خطرپذیری (عبدالمنافی و همکاران، ۱۳۹۰)	شاخص‌های نوآوری - ریسک‌پذیری و فعال بودن، به شدت سایر شاخص‌های فرهنگ - سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند (کین و همکاران، ۲۰۲۰)
	توسعه فرهنگ رابطه مدار؛ ریسک‌پذیری؛ فرهنگ توسعه تیمی مهم‌ترین عوامل مرتبط با فرهنگ سازمانی بوده‌اند (بزمی و همکاران، ۱۳۹۷)	خلاقیت سازمانی سازمانی همکاری و ارتباطات ریسک‌پذیری	شاخص توسعه‌گرا (پیشرو) و خطرپذیر موثرترین شاخص فرهنگ سازمانی است (رستاین،



۲۰۲۱	انسجام و نگرش سیستمی (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)	
------	---	--

### نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

مطالب ارائه شده بر مبنای ۱ پرسشنامه کارمندی (کارمندان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) و ۲ پرسشنامه کارشناسی ارائه و بررسی شده است. تمامی مباحث مرتبط با تجزیه و تحلیل به صورت پیوسته و سلسله‌مراتبی ارائه شده است. در آغاز آزمون تحلیل عاملی به عمل آمده مهم‌ترین عوامل ایجاد کننده فرهنگ سازمانی به عمل آمد. براساس نتایج به دست آمده در بخش تحلیل عاملی ۸ عامل شناسایی گردید. عوامل شناسایی شده تبیین کننده بیش از ۹۰ درصد واریانس کل هستند. بدین معنا که عوامل شناسایی شده بیش از ۹۰٪ بر ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب تاثیرگذار هستند. مهم‌ترین و تاثیرگذارترین عامل شناسایی شده "خطرپذیری خلاقانه، کار تیمی در راستای منافع کارکنان و پایداری تهورطلبانه" بوده است که بیش از ۳۴٪ تغییرات واریانس را تبیین کرده است. بدین معنا، براساس نتیجه بخش تحلیل عاملی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بایستی در راستای دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب، خطرپذیری خلاقانه را بین کارکنان سازمان در بستری از کار تیمی که تامین کننده منافع کارکنان و سازمان تشویق نماید. تشویق کارکنان در نظر گرفتن سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد و ارائه راهکارهای خلاقانه برای حل مشکلات پیش‌روی سازمان در این راستا مفید ارزیابی می‌شود. در ادامه، دو تحلیل ای‌اچ‌پی‌فازی و دیمتل فازی رتبه‌بندی گزینه‌های با اهمیت و روابط تاثیرگذاری-پذیری را به انجام رسانده‌اند. نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی فازی نیز ضمن تایید نتایج تحلیل عاملی مشخص می‌نماید که به ترتیب شاخص‌های خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به تیم (کار تیمی)، تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان (رفاه کارکنان) و جاه‌طلبی و

تهورطلبی مهم‌ترین شاخص‌های ارتقا دهنده فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند، که سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، با در نظر گرفتن رویه‌های مدیریتی، نظارتی و پرداختی می‌تواند در راستای دستیابی به آن‌ها تلاش نماید. در نهایت براساس تحلیل دیمتل فازی، مشخص می‌شود که ارتقای خطرپذیری سازمانی و خلاقیتی و نوآوری به عنوان دو شاخص علی، می‌تواند نسبت به تحریک سایر فاکتورهای فرهنگ سازمانی عمل نمایند. بنابراین هم از بعد اهمیت (براساس تحلیل عاملی و تحلیل سلسله‌مراتبی) و هم براساس روابط علی و معلولی (تحلیل دیمتل فازی) خطرپذیری و خلاقیت نوآوری مشوق‌ها و محرک‌های دستیابی به فرهنگ سازمانی برای سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران شناخته می‌شوند. به صورت دقیق‌تر، عواملی نظیر: استقبال از موقعیت‌های دشوار، استقبال از وظایف شغلی دشوار، ارتقای روحیه خطرپذیری کارکنان، تشویق به‌کارگیری روش‌های جدید، تشویق به‌کارگیری ابزار مدرن و روزآمد، معرفی روش‌های جدید توسط مدیران و تشویق کارکنان نوآور در حضور سایر اعضا خواهد توانست منجر به تغییر عمده در فرهنگ سازمانی سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران گردد.

### منابع

ایمانی، معصومه (۱۳۹۷). ارتباط فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران و روسای هیئت‌های ورزشی ادارات ورزش و جوانان استان همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.  
بزمی، محسن، حقیقتیان، مهدی، انصاری، جواد (۱۳۹۷). ارزیابی جامعه‌شناختی بیگانگی شغلی و تأثیرات آن بر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات آموزش و پرورش مشهد).

Deal, T. E & Kennedy, A. A (1999). The new corporate cultures. New Yor: Perseus.

Ekasari, P. A, Noermijati, N & Dewanto, A (2020). Organizational culture: A key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica*, 30, 118-122. doi:https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.06.027.

Hardcopf, R, Liu, G & Shah, R (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060

Harris, S. G (1990). Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization science*.

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character' *Harvard Business Review* May-June.

Henderson, R. M & Clark, K. B (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing. *Administrative science quarterly*.

Hofstede, G (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, D. D & Sanders, G (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*.

Homans, G. C (1945). *The Human Group* (New York 1950). Homans *The Human Group* 1950.

<https://www.farhangsara.ir/>

Keyton, J (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage.

Knein, E, Greven, A, Bendig, D & Brettel, M (2020). Culture and cross-functional coepetition: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*, 26(2), 100731. doi:https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.10.0731

Lim, B (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*.

Liu, X, Wen, J, Zhang, L & Chen, Y (2021). Does organizational collectivist culture breed

جامعه شناسی کاربردی, ۲۵(۲).

رستمی، ولی (۱۳۸۸). نظارت مالی بر مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی. فصلنامه مطالعات حقوق خصوصی، دوره ۳۹، شماره ۴.

زارع، احمد، ابراهیمی، محمد، سنجقی، مهدی، رمضان، محسن (۱۳۹۶). مدیریت فرهنگ سازمانی: ارائه یک چارچوب منسجم کیفی، کمی به عنوان راهنمای طراحی الگوی فرهنگ سازمانی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی.

شایانی، آریتا (۱۳۹۷). نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در ارتباط با اشتیاق شغلی و سلامت عمومی پرستاران زن بیمارستان شوشتری شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. عبدالمنافی، سعید، نساجی کامرانی، میلاد (۱۳۹۳). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی بکار برنده و ایجاد کننده دانش. تحقیقات بازاریابی نوین.

کاظمی رضا، سیفی، لیلا، عسگری، علی (۱۳۹۷) شناسایی شاخص‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری آن در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. ۲۶۳.

وحیدزاده، حامد (۱۳۹۷). بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی براساس مدل هافاستد (مورد مطالعه کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط در سطح استان ایلام سال ۱۳۹۷). پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی باختر ایلام.

Belias, D, Velissariou, E, Koustelios, A, Varsanis, K, Kyriakou, D & Sdrolis, L (2017). The role of organizational culture in the Greek higher tourism quality. In *Strategic innovative marketing* (pp. 65-70). Springer, Cham.

Deal, T. E & Kennedy, A. A (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

organizational cultures. New York: Walter de Gruyter

Thomaidou Pavlidou, C & Efstathiades, A (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84, 101894. doi:https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894

Trice, H. M & Beyer, J. M (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Weick, K. E (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Wilkins, A. L (2000). *Developing corporate character*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Yusof, H. S. M, Said, N. S. M & Ali, S. R. O (2016). A study of organizational culture and employee motivation in private sector company. *Journal of Applied Environment and Biology Sciences*.

Zerwas, D (2014). *Organizational culture and absorptive capacity: the meaning for SMEs*. Springer Science & Business Media.

self-sacrificial leadership? Testing a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102862. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102862

O'Reilly, C. A & Chatman, J. A (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*.

Packard, D (1995). *The HP way*. New York: HarperCollins

Pfister, J & Hartmann, F (2011). *Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory*. *The Accounting Review*.

Ritti, R. R & Funkhouser, G. R (1977). *The ropes to skip and the ropes to know*. Columbus, OH: Grid.

Rostain, M (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00234. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00234

Schein, E (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schultz, M (1995). *On studying*

یادداشت

<sup>1</sup>سازمان‌های عمومی غیردولتی: برای انجام برخی از وظایفی که اصولاً بر عهده دولت است ایجاد شده‌اند و کمک به دولت در ارائه خدمات عمومی را برعهده دارند و هدف آنها کسب منفعت نیست. بیش از پنجاه درصد بودجه سالانه این سازمان‌ها از محل منابع غیردولتی تامین می‌گردد (رستمی، ۱۳۸۸).

<sup>2</sup>Schein

<sup>3</sup>Deal and Kennedy

<sup>4</sup>Harrison

<sup>5</sup>Weick

<sup>6</sup>Keyton

<sup>7</sup>O'Reilly and Chatman

<sup>8</sup>*The way we do things around here*

<sup>9</sup>Climate

<sup>10</sup>Embedded skills

<sup>11</sup>trust

<sup>12</sup>collaboration

<sup>13</sup>openness

<sup>14</sup>autonomy

<sup>15</sup>learning receptivity

<sup>16</sup>care

<sup>17</sup>شاخص‌ها و پرسشنامه رابینز، مبنای سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی را در پژوهش حاضر تشکیل داده است

<sup>18</sup>Hardcopf, R, Liu, G & Shah, R (2021)

<sup>19</sup>Thomaidou Pavlidou, C & Efstathiades, A (2021).

<sup>20</sup>Ekasari, P. A, Noermijati, N & Dewanto, A (2020)

<sup>21</sup>Knein, E, Greven, A, Bendig, D & Brettel, M (2020).

<sup>22</sup>Belias et al.

<sup>23</sup>Yusof et al.

<sup>24</sup>قابلیت اعتماد این آماره در سطح +۰.۵ قرار دارد