



طراحی الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۱۶ | تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵

الهام امیری

دانش آموخته مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران | eleeamirii63@gmail.com

کاوه تیمورنژاد

دکتری تخصصی رشته مدیریت دولتی، گرایش تطبیقی و توسعه، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) | kaveh_teymournejad@yahoo.com

لیلا سعیدی

دکتری تخصصی رشته مدیریت دولتی، گرایش تصمیم گیری و خط مشی گذاری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران | leilasaeidi88@gmail.com

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند به عنوان یک عامل اولیه در ایجاد همکاری و مشارکت در کارکنان شناخته شود. مشارکت در تصمیم گیری به معنای ایجاد فرصت برای مشارکت پرسنل در تصمیم گیری‌های سازمانی است. بنابراین هر چه فرصت بیشتری برای مشارکت دادن اعضای سازمان در فرآیند تصمیم گیری فراهم شود، تصمیمات سازمان از ضریب پذیرش بیشتری نزد پرسنل برخوردار خواهد بود و در نهایت سازمان به بهره وری بیشتری دست خواهد یافت. هدف مقاله حاضر، ارائه الگوی فرهنگ سازمانی با تاکید بر فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران می‌باشد.

روش پژوهش: پارادایم پژوهش حاضر تفسیرگرایی و از نظر مخاطب استفاده‌کننده، کاربردی- توسعه ای و رویکرد نظریه‌پردازی در این پژوهش، استقرایی- قیاسی می‌باشد. پانل خبرگان این پژوهش شامل مدیران و نخبگان شهرداری تهران است و بر اساس اشباع نظری شامل ۱۶ خبره بوده است. در این پژوهش، تکنیک تحلیل مضمون، بر اساس رویکرد شش مرحله ای مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده گردیده است.

یافته‌ها: در پژوهش حاضر پس از انجام مرحله بازبینی و استانداردسازی مضمون، ۵ کلیه مضمونها در قالب ۵ مضمون اصلی و ۲۳ مضمون فرعی جای گرفتند.

نتیجه پژوهش: ۵ مضمون اصلی مشمول محیط درونی و بیرونی، الزامات نهادی، عوامل تعدیل گر و پیامدها می‌باشد. مضمون فرعی مشمول حوزه‌های ساختاری و سازماندهی، بهره‌وری، سرمایه انسانی، مدیریتی، قوانین و مقررات، انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و فرهنگ سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری، جریان‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی - فناوری، بین‌المللی و سازمانی - اداری، الزامات قانونی، هنجاری و حرفه ای، فرهنگ مشارکتی نظام ند و جامع، فرهنگ مشارکتی کارآ، بهره ور و ارزش افزا، فرهنگ مشارکتی اثربخش، نتیجه گرا و کیفیت مدار، فرهنگی پاسخگو و شفاف، سالم، عاری از فساد و تبعیض، شایسته سالار و مبتنی بر دانش، آینده نگر و هدفمند، قانون مدار، ضابطه مند و اخلاق گرا، توسعه‌گرا و نواندیش، مدیر و راهبر بوده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، استراتژی فرهنگ مشارکتی، تحلیل مضمون، مرکز مطالعات شهر تهران

مقدمه

فرهنگ مشارکتی بر دخالت دادن و مشارکت دادن افراد در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و تحولات شتابنده محیط برون سازمانی متمرکز است (فدر و همکاران^۱، ۲۰۲۳). هدف سازمان در این حالت، پاسخ گویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از نظر فرهنگ مشارکتی، دخالت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است و موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و پذیرش مسئولیت‌های سازمان به نحو فزاینده ای می‌شود. سازمان‌هایی که دارای چنین فرهنگی هستند به کارکنان خود اهمیت زیادی می‌دهند و از این جهت توانسته‌اند خود را با بازارهای در حال تغییر و پر رقابت تطبیق دهند (کوترومانس^۲، ۲۰۲۲). این سازمان‌ها علاوه بر آن که بر حفظ محیط داخلی خود تأکید دارند؛ تلاش می‌کنند تا با محوریت قرار دادن عامل انسانی، تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع، بیشتر اعمال کنند (رعناپی کردشولی و امینی، ۱۴۰۰).

بیان مسئله

در سال‌های اخیر، سرعت سریع روند ادغام و اکتساب‌ها باعث تغییر روش ترکیب کسب و کارها شده است. هدف ادغام‌ها از ترکیب فرهنگ‌ها به سمت تامین اهداف و مقاصد تجاری خاص تغییر کرده است. برخی از کارشناسان معتقدند که در صورت داشتن طرح تجاری و دستور کار مناسب حین ادغام، فرهنگ شرکتی قدرتمند به صورت طبیعی رشد خواهد کرد (قرایی آشتیانی و پورصادق، ۱۳۹۸). همچنین، از نظر کویین و ویکینز^۳ (۱۹۸۳)، آنچه به صورت عمیقی در ادبیات سازمانی نهاده شده است، مفهوم اثربخشی فرهنگ می‌باشد. با توجه به این که فرهنگ سازمان تا حدی توسط آن چه به آن ارزش نهاده می‌شود شکل می‌گیرد منجر به تحقیقاتی که به دنبال مطالعه فرهنگ سازمانی هستند تا به مدیران برای اثربخشی کمک کنند، منطقی باشند (پیزام^۴، ۲۰۲۰). از این رو، فرهنگ سازمانی یکی از مهم ترین عوامل حمایت و محدودیت برای موفقیت و یا شکست سازمان در نظر گرفته می‌شود و هر سازمان فرهنگی مخصوص به خود داشته که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد و به اعضا این احساس را می‌دهد که به فرهنگی متفاوت تعلق داشته باشد (اوه و کیم^۵، ۲۰۲۳). فرهنگ سازمانی که توسط اعضا مورد پذیرش قرار گرفته است تأثیر قوی و مستقیمی بر رفتار، وظایف و ارتباط آن‌ها با مافوق، زیردست، همکاران و مشتریان

دارد. ارزش‌ها و عقاید در صورت قوی بودن می‌توانند هدایت‌گر، یکپارچه‌کننده و انسجام‌بخش فعالیت‌های افراد در سازمان در غیاب نظام‌های کنترل رسمی باشند (هیندمن و والکر^۶، ۲۰۲۰). بررسی نظریه‌های مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان در سازمان را شکل می‌دهد و بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمانی تأثیر می‌گذارد (دسیلی و همکاران^۷، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه را فرامی‌گیرد به طوری که، مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخل گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبت بر گروه بااهمیت است. فرهنگ سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوند نزدیک دارد و بخش گسترده ای از رفتار و بالندگی سازمان را پوشش می‌دهد (واریک و یوزاشی^۸، ۲۰۱۷). همچنین، فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر رفتار، اندیشه، تغییر و تحول سازمانی اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (کائو و سپ^۹، ۲۰۱۶). یک فرهنگ سازمانی منسجم و قوی به کارکنان ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان باعث افزایش احساس مسئولیت و تعهد نسبت به ارزش‌ها و هنجارها شده و احساس رضایت از کار را افزایش می‌دهد (آردیتی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷). همچنین شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا، و نامطمئن شده که سازمان‌ها نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها، سیستم‌ها و غیره بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، ضعف‌ها و قوت‌های فرهنگی خود را شناسایی کنند و به ترمیم و اصلاح ضعف‌ها و تقویت قوت‌های خود بپردازند. در یک سازمان، فرهنگ سازمانی فضایی است که موجب تمایز سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود و در واقع به سازمان شخصیت منحصر به فردی می‌دهد و در نتیجه هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (معصومی و فیضی، ۱۴۰۰).

هر محقق و پژوهشگری براساس نوع درک و شناختی که از مشارکت کارکنان در امور سازمان داشته به مطالعه و تحقیق موضوع می‌پردازد. اهمیت مشارکت کارکنان به علت تیرات محیط داخلی و خارجی و بالا رفتن سطح رفاهی جامعه و کیفیت خدمات عمومی مساله مهمی به شمار می‌رود (ویلومت و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۳). اجرا و پیاده

در پی پاسخ به این سوال است که، الگوی فرهنگ سازمانی با تاکید بر فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران چگونه است؟

اهمیت و هدف پژوهش

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران براین باور هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات موثر و پایدار به وجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود که این تغییر بسیار دشوار، وقت گیر و هزینه بر است (لی و تان،^{۱۴}، ۲۰۲۲). فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌های غالب است که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، فلسفه ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کنند، ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد و یا باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند (بیکر^{۱۵}، ۲۰۲۲). با توجه به اهمیت مشارکت، نحوه انجام کار به صورت مشارکتی در سازمان‌ها و با توجه به این که در حال حاضر در اکثر موارد سازمان‌هایی موفق تر بوده که از مدیریت مشارکتی استفاده می‌نمایند و با توجه به این امر که انجام کارها به صورت مشارکتی باعث ارتقای کیفیت خدمات و کالاها می‌گردد و با عنایت به این موضوع که در سازمان‌ها قبل از انجام کارها به صورت مشارکتی بایستی فرهنگ و ذهنیت آن ایجاد گردد و فضای مناسب و بستر مناسب از لحاظ فرهنگی فراهم آید، ضروری است که نسبت به شناخت عوامل مشارکت در سازمان و همچنین شناخت و یا ایجاد فرهنگ مناسب در سازمان پژوهش‌هایی صورت پذیرد.

با توجه به این که سازمان مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران سازمانی نسبتاً گسترده بوده و نیروهای انسانی متعددی در آن مشغول به کار می‌باشند و همچنین این افراد دارای مهارت‌ها و تخصص‌ها و سطح تحصیلات متفاوتی اند توجه به فرهنگ سازمانی مبتنی بر فرهنگ مشارکتی می‌تواند نتایج ذیل را در مرکز ایجاد نماید: الف - جذب و حفظ نیروی کار جوان در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران: در حال حاضر، نسل Y بخش گسترده‌ای از جمعیت نیروی کار فعال را در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران به خود اختصاص داده است. نسل Y در مقایسه نسل پیشین، انتظارات بیشتری دارند و این انتظارات که شامل ایجاد زمینه‌هایی برای اجرای مدیریت مشارکتی در قالب تحقق پیشرفت‌های حرفه‌ای و فرصت‌های آموزشی، به رسمیت شناختن و ارائه بازخورد، ساعات کاری انعطاف‌پذیر و

سازی برنامه ریزی استراتژیک و جلب مشارکت کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان نیازمند عوامل متعددی است که از این عوامل وجود فرهنگ مناسب و تشکیل گروه‌های کاری و سبک مدیریت اداره سازمان می‌باشد (کالونکی^{۱۲}، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، با توجه به این امر که فرهنگ به عنوان یکی از عوامل مهم استراتژیک در عرصه مدیریت قلمداد می‌شود بایستی در انتخاب رویکردهای استراتژیک و تدوین آن‌ها توجه لازم مبذول شود. با توجه به تعاریف متعدد از مشارکت و گروه‌های مشارکتی و این که گروه مشارکتی از تعداد افراد که برای رسیدن به هدف مشترک به طور فعالانه با هم کار کرده و هر فرد علاوه بر آن که مسئول رفتار خود بوده در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می‌کند (نصیری پور، ۱۳۹۵). با توجه به مطالب ذکر شده و توجه به این موضوع که اکثر سازمان‌ها همواره در مواجهه با محیط پیرامون خود در حال تغییر و تحول بوده و مشارکت کارکنان یکی از دغدغه‌های اکثر مدیران سازمان‌ها به شمار می‌رود و وجود فرهنگ مناسب در سازمان از عوامل مهم پذیرش مشارکت و انتخاب استراتژی است. با توجه به جایگاه و تعریف فرهنگ سازمانی، نکته ای که می‌بایست قابل توجه مدیران سازمان‌ها باشد این است که، اساساً اعتقادات، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی تا چه اندازه می‌توانند در راستای تحقق مأموریت سازمان و اصلاح نظام‌های سازمانی دارای کارکردهای مثبت و حمایت کننده باشند (ریچارد و آلت^{۱۳}، ۲۰۲۳).

بنابراین، مبانی نظری الگوهای سنجش، شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد اکثر عوامل، عناصر و اجزاء این مدل‌ها هم راستا و متناسب با ارزش‌های اسلامی، فرهنگ بومی، رسالت و مأموریت‌های سازمان مورد مطالعه نیستند و نمی‌توانند به طور کامل و همه جانبه فرهنگ سازمانی مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران را مورد سنجش قرار دهند. ارزیابی مستمر وضعیت فرهنگ سازمانی به عنوان پایه و اساس مشارکت، در جهت اهداف مرکز یک امر ضروری است. فرهنگ سازمانی قوی در مرکز مطالعات مبتنی بر استراتژی‌های فرهنگ مشارکتی می‌تواند به عنوان یک عامل اولیه در ایجاد انگیزش، همکاری و مشارکت در کارکنان شناخته شود. مشارکت در تصمیم‌گیری به معنای مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. بنابراین هر چه مشارکت اعضای سازمان در این تصمیم‌ها بیشتر باشد، از مقبولیت بیشتری برخوردار می‌باشد و مرکز از مشارکت بیشتر اعضا استفاده می‌کند. بر اساس تشریح صورت پذیرفته محقق در رساله حاضر

فعالیت‌های گروهی می‌شود. ب- برانگیختن انگیزه کارکنان مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران به روشی موثرتر؛ مهمترین دلیل در توجیه این رویکرد این است که به موازات افزایش میزان مالکیت نیروی کار بر پروژه‌های مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، میزان دقت آنان بر فرآیند اجرای پروژه افزایش می‌یابد. اگر نتایج خوب باشد، احساس خوشایند موفقیت در آنان ایجاد خواهد شد و اگر نتایج چندان مثبت نباشد، نیاز به قبول مسوولیت بیشتر در آنان ترغیب خواهد شد. کارکنان در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران علاقه‌ای به دریافت لیستی از وظایف و ضرب‌الاجلی برای انجام آنها ندارند، آنان به دنبال بر عهده گرفتن مسوولیت واقعی کارها و ایفای نقش در فرآیند تصمیم‌گیری هستند، علاوه بر این به سطحی از آزادی عمل نیاز دارند تا احساس اعتماد به سازمان در وجودشان تقویت شود. ج- حل مسائل به روشی سریع‌تر و بهتر در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران: هرچه توانمندی‌های ذهنی مورد استفاده در حل و فصل مسائل بیشتر باشد، فرآیند رفع مشکل سریعتر و بهتر در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران پیش خواهد رفت. توانمندسازی افراد در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران به واسطه فرهنگی جدید و متفاوت، زمانبر است و مدیران عالی را با چالش‌های غیرمنتظره‌ای روبه‌رو می‌کند، اما فراهم شدن قدرت بحث و مجادله و ارتقای کیفیت تصمیمات یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن است. د- ایجاد روحیه کار تیمی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران: مهم‌تر از تمامی نکات اشاره شده، مدیران مرکز باید در قدم نخست کارمندان خود را به صورت هماهنگ و متحد هدایت کنند. نیروی تیم باید در مسیر مشترکی برای دستیابی به اهداف حرکت کند. به‌منظور تحقق چنین رویکردی، مرکز باید از شفافیت خاصی برخوردار باشند و ارزش‌های مشخصی را به کارکنان دیکته کنند. مدیران مرکز زمان کافی را برای تعامل با کارکنان اختصاص می‌دهند و به نظرات آنان به خوبی گوش فرا می‌دهند، این ویژگی آنان را در ایجاد تفاوتی آشکار در نوع مسائل و چالش‌های روزمره کارکنان و در نهایت در انجام هماهنگی بیشتر در مسیر تحقق مأموریت کلی مرکز یاری می‌کند.

ادبیات پژوهش

امروزه هیچ سازمانی بدون یک فرهنگ نافع و مقرون به صرفه قوی قادر به ادامه کار نبوده و توان ادامه فعالیت در دنیای رقابتی را نخواهد داشت. مطالعه اثرات فرهنگ

سازمانی از دهه ۱۹۸۰ پا گرفت، و امروزه در حال تطبیق خود با ارزش‌های انسانی و سبک‌های نوین توسعه است که منجر به ظهور عصر جدیدی در سازمان‌ها و مؤسسات تجاری شده‌اند. پرز لویز^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند اتفاق نظری وجود دارد مبنی بر اینکه تلاش سازمان‌ها برای معرفی فرهنگی که مشوق مراد و ارتباط بین اعضای سازمان و مشارکت باشد و به کارکنان برای پیگیری اعتقادات اساسی آنها انگیزه دهد، اتمسفر کاری مطلوب و مساعدی را در سازمان پدید خواهد آورد. همه-گیر شدن فرهنگ سازمان مستلزم آن است که مدیریت با ابعاد اصلی و بنیادین فرهنگ سازمان و تأثیرات آن بر متغیرهای مربوط به کارمندان نظیر مشارکت، اجرای استراتژی آشنایی داشته باشد (دالاتروم و لوند^{۱۷}، ۲۰۱۳). مطالعات بسیاری تلاش داشته‌اند تا مدل‌هایی مفهومی در اینباره ارائه کرده و اثر فرهنگ سازمانی را بررسی کنند (مهتا و کریشن^{۱۸}، ۲۰۱۴). در طول دهه ۸۰، تحقیقات مربوط به فرهنگ سازمانی و تأثیرش بر دیگر متغیرهای سازمان گسترش پیدا کرد. لوند^{۱۹} (2013) به این واقعیت اشاره کرد که دهه ۱۹۸۰ شاهد موج همه-گیری در رابطه با ارزیابی مفهوم فرهنگ سازمانی بود، چرا که مدیران بیش از پیش بر مجاری و مسیرهایی که امکان تأثیرگذاری فرهنگ سازمان از آن طریق بر کارکنان و سازمان وجود دارد واقف شدند. در فاصله سالهای ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۶، اکثر ژورنال‌ها و نشریات مهم چاپ‌های ویژه‌ای را به این موضوع اختصاص دادند (آلویسون^{۲۰}، 2022)، و تعاریف زیادی را در خصوص این موضوع برجسته ارائه کردند. فرهنگ سازمانی در تعریف اینگونه بیان شده است: اعتقادات، تصورات، و ارزش‌های مشترک در بین اعضای یک گروه در مورد آیین رفتاری، سبک‌های رهبری، رویه‌های اداری، تشریفات، و آداب و رسوم (مهتا و کریشن^{۲۱}، ۲۰۱۴). از جمله تعاریف دیگری که در این رابطه عنوان شده است عبارتند از: فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، باورها، اعتقادات، انتظارات، نگرش‌ها، و هنجارهای مشترک (لوند، ۲۰۱۳)، ابتکار بشر که موجد همبستگی و معنا، و انگیزه تعهد و بهره‌وری باشد (دیل^{۲۲}، ۲۰۲۳)، نظامی از ارزش‌ها و اعتقادات مشترک که با اعضای سازمان، ساختار سازمانی، و ساز و کارهای کنترلی در راستای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل هستند (اوتال^{۲۳}، ۲۰۲۳). دودک و همکاران^{۲۴} (2022) چنین خاطر نشان شدند: فرهنگ برای سازمان همان چیزی است که شخصیت برای انسان- یک چیز مخفی، در عین حال اما عاملی وحدت-بخش بوده که با خود معنا و مفهوم، راهنمایی، و پویایی

تعارضات مخصوص به خود را داشته باشند، با این حال این امر می‌تواند بر کل سیستم اثر گذارد. پرز لویز (۲۰۲۳) پیشنهاد می‌کند که فرهنگ مشارکتی می‌تواند بیشتر از فرهنگ سازمانی اهمیت داشته باشد. ولی برخی محققان دیگر بر این عقیده اند که فرهنگ سازمانی و فرهنگ مشارکتی اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند، و نمی‌توان گفت که این دو مفهوم با یکدیگر متفاوت هستند. وکستروم و همکاران^{۳۲} (۲۰۲۱) معتقدند که سطوح فرهنگی را موارد پنهانی، ارزش‌ها و اصول تعیین می‌کنند. در واقع موارد پنهانی یا فرض‌های ضمنی نسبت به ارزش‌ها و اصول، بیشتر ذهنی است، اما عناصر فرهنگی عمیقی را در بر می‌گیرد و در همین راستا اصول، نسبت به ارزش‌ها و موارد پنهانی با این که سطحی می‌باشند اما بیشتر واقعی به نظر می‌رسند.

پیشینه پژوهش

در بررسی پژوهش‌های صورت پذیرفته می‌توان بیان داشت کاتیراپاکم و کانتیوترا^{۳۳} (۲۰۲۱)، در پژوهشی به "بررسی روابط بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی پایدار در یک شرکت پیشرو صنعتی آسیایی" پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که، از طریق فرهنگ سازمانی به اشتراک گذاشته شده، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی پایدار، اعضای سازمانی متعهد عاطفی را به اجرای شیوه‌های پایدار شرکتی سوق می‌دهد که منجر به افزایش خروجی‌های سه‌گانه خط پایین، ذینفعان راضی و ارزش ویژه برند می‌شود. به عنوان یک مشارکت نظری، مدل فرهنگ سازمانی پایدار یکه‌پارچه تایید شده تجربی، دستورالعمل‌هایی را برای توسعه نظری بیشتر ارائه می‌دهد. مفاهیم مدیریتی مورد بحث قرار می‌گیرد. در تحقیق دیگر، نگری و همکاران^{۳۴} (۲۰۲۰)، در پژوهشی به "ابعاد فرهنگ سازمانی" پرداخته است. ابعاد فرهنگ سازمانی در همه انواع سازمان‌ها و همچنین در موسسات آموزشی در همه سطوح حائز اهمیت است. زمانی که شخص در حال انجام تحقیق در مورد ابعاد فرهنگ سازمانی است، تأکید عمده بر منابع انسانی است. نیروی انسانی نیاز به داشتن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های ضروری برای انجام وظایف شغلی و دستیابی به اهداف و مقاصد مورد نظر دارد. زمانی که افراد در حال تحصیل و یا در مشاغل هستند، ملزم به توجه به وظایف شغلی و داشتن اهداف حرفه ای برای رسیدن به آن هستند. از این رو، افراد از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی قادر به شناسایی تمامی عوامل لازم هستند. افراد در مناصب رهبری وظایف و اختیارات شغلی را بر عهده

و تحرک می‌آورد. ما می‌برسیم که بر روی تعریفی کلی و همه جانبه اتفاق نظری وجود ندارد. بر طبق تحقیق هاتچ و زیلبر^{۲۵} در سال ۲۰۲۱ فرهنگ‌ها را نمی‌توان بطور دقیق یا با تمام ابعاد و جوانب آنها تعریف کرد. با این وجود اما، همه تعاریف به آن مفهومی که آن را انتقال می‌دهند نزدیک بوده و این تعریف فرهنگ سازمانی را پیش روی ما می‌گذارند: عقاید و ارزش‌های مشترکی که باعث یکپارچگی و وحدت اعضای یک سازمان شده و همه آنها را زیر چتری از قوانین و هنجارهای قوی رفتاری گرد هم می‌آورد. فرهنگ‌ها را می‌توان بصورت زنجیره‌ای از قوانین ضعیف تا قوی تقسیم کرد. لی^{۲۶} (۲۰۱۴)، و میتا و کریشنان (۲۰۱۴) اعلام داشتند که سازمان‌های موفق قطعاً از فرهنگ‌های قوی و محکمی برخوردارند. دابر، فینک، و یولز^{۲۷} (۲۰۲۲)، نقش کلیدی محیط‌های خارجی را با عنوان تمام‌المان‌های خارج از قلمرو سازمان (دافت^{۲۸}، ۲۰۰۹) را مورد بررسی قرار دادند، محیط‌هایی که سازمان نیازمند تطابق یافتن با آنهاست. تجلی‌گاه یک فرهنگ قوی و مقتدر در موضوع اجرای استراتژی است. علاوه بر این موضوع دیگری که بنظر می‌آید از اهمیتی حیاتی برخوردار باشد مسئله تدوین یک استراتژی و نحوه پیاده کردن آن است. باید گفت فقط آن سازمان‌هایی که تقریباً تمام استراتژی خود را بمورد اجرا می‌گذارند به نتایج سودآوری خوبی دست پیدا می‌کنند (ان جی^{۲۹}، ۲۰۲۰). یکی از موضوعات مهم در فرهنگ سازمانی، استراتژی فرهنگ مشارکتی است.

از وقتی که خصوصی سازی در زمینه ی تغییر محیط رقابتی و تثبیت موقعیتی استراتژی جدید، رخ داد، گسترش فرهنگ مشارکتی به عنوان یک بحث عمده و بسیار مهم در میان رهبران سیاسی و تجاری مطرح شد (میهل و همکاران^{۳۰}، ۲۰۱۹). فرهنگ مشارکتی را میتوان مجموعه ارزشها، رسوم و قوانینی دانست که منجر به ایجاد یک سازمان منحصر به فرد میشود. فرهنگ مشارکتی گاهی به عنوان "شخصیت سازمان" نیز نامیده میشود (بریکو و بریکو^{۳۱}، ۲۰۲۲). در بیان فرهنگ مشارکتی، ارزش‌های فرهنگ مشارکتی بر استانداردهای اخلاقی تأثیر می‌گذارد و هنجار مشارکت را در بین رفتار مدیران ایجاد می‌کند (ریچاردز و آلت، ۲۰۲۳). مدیران ارشد می‌توانند تلاش کنند تا فرهنگ مشارکتی را در سازمان برقرار سازند و ارزش‌ها و استانداردهای فرهنگ مشارکتی را حکم فرما کنند و از این طریق بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان تأثیر گذارند. حتی اگر گروه‌های کاری درون سازمان تعاملات و

منطقه نیژنی نوورو» پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که، تغییرات قابل توجهی در ساختار و ماهیت نهادها در روسیه وجود دارد. همچنین، وجود اهداف مشترک و دخالت دادن کارکنان، منجر به فعال شدن ویژگی‌های مثبت کارکنان می‌شود. ایجاد انگیزه و تقویت رفتارهای مطلوب باعث تحریک رویکرد خلاقانه به کار و افزایش کارایی و کارگروهی می‌شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر مخاطب کاربردی- توسعه ای و رویکرد نظریه‌پردازی در این پژوهش، استقرایی- قیاسی و بر اساس گردآوری اطلاعات کیفی و بر پایه مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته می‌باشد. همچنین در پژوهش حاضر، از تکنیک تحلیل مضمون، بر اساس رویکرد شش مرحله ای مدل براون و کلارک^{۳۹} (۲۰۰۶) استفاده گردیده است. پانل خبرگان این پژوهش شامل مدیران و نخبگان شهرداری تهران است که حداقل واجد یکی از شرایط باشند. الف: حداقل یک بار به عنوان معاون یا مدیر ارشد شهرداری تهران منصوب شده‌اند. ب: اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها با بیش از ۴ سال سابقه تدریس دارند. ج: مدیران و مشاوران شهرداری تهران که حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت را در شهرداری تهران داشته باشند. در روش نمونه گیری از خبرگان از روش نمونه گیری هدفمند استفاده گردید که بر اساس اشباع نظری می‌باشد. بر این اساس با ۱۶ خبره مصاحبه صورت پذیرفت که مشخصات خبرگان به تشریح جدول شماره ۲ می‌باشد.

با هدف تایید پایایی و روایی در پژوهش حاضر، از نسبت روایی محتوایی لاوشه استفاده گردید. بدین منظور، محقق پس از ساخت پرسش‌نامه‌ای از نتایج حاصل آن را در اختیار ۶ نفر از خبرگان قرار داده شد و سپس نسبت روایی محتوایی، محاسبه شد که مقدار به دست آمده ۱ است. (جدول ۱)

جدول ۱: روایی محتوایی

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۶	۰/۹۱	۱۲	۰/۵۲
۷	۰/۹۱	۱۳	۰/۴۹
۸	۰/۹۱	۱۴	۰/۴۷
۹	۰/۷۱	۱۵	۰/۴۵
۱۰	۰/۷۳	۱۶	۰/۴۴
۱۱	۰/۶۹		

دارند که زیردستان خود را در مسیر درست هدایت و هدایت کنند و از نظر ابعاد فرهنگ سازمانی اطلاعاتی را به آن‌ها ارائه دهند. بنابراین شناخت ابعاد فرهنگ سازمانی برای همه اعضای مؤسسات آموزشی و سایر انواع سازمان‌ها ضروری است. عمده‌ترین زمینه‌هایی که در این مقاله مورد توجه قرار می‌گیرد، درک معنا و اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی، چرایی اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی در مؤسسات آموزشی و ابعاد فرهنگ سازمانی است. آریانی و ویدودو^{۳۵} (۲۰۲۰)، در پژوهشی به «بررسی عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر سازمان» پرداختند. این تحقیق به منظور یافتن چارچوبی مفهومی از فرهنگ سازمانی که می‌توان برای ساخت و توسعه سازمان‌ها بر آن تکیه کرد، انجام شد. نتایج این مطالعه چارچوب مفهومی فرهنگ سازمانی را با واسطه تاثیر رهبری تحول آفرین و رسانه‌های ارتباطی سازمانی بر انگیزه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت، درگیری شغلی، نوآوری، بهره وری و عملکرد نشان داد. این چارچوب مفهومی می‌تواند توسط دانشگاهیان، محققان و متخصصان در آینده به عنوان تلاشی برای ایجاد و توسعه سازمان‌هایی با رقابت بالا مورد استفاده قرار گیرد. متیو^{۳۶} (۲۰۲۱)، در پژوهشی به «فرهنگ سازمانی و اثربخشی» پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، ابعاد فرهنگ سازمانی منجر به بهبود اثربخشی سازمانی می‌شود. همچنین، سطوح بالای تمایز در فرهنگ سازمانی منجر به ادغام سازمانی می‌شود که برای سازمان‌های دانش محور قابل توجه است. ناپیتوپل^{۳۷} (۲۰۲۲)، در پژوهشی به «بررسی فرهنگ سازمانی، سازمان‌های اجتماعی شرکت‌های دولتی در اندونزی» پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، فرهنگ سازمانی بر کیفیت موسسه تاثیر می‌گذارد. همچنین، ابعاد و شاخص‌هایی که برای ساخت مدل مورد استفاده قرار گرفتند، رابطه معناداری قوی را نشان می‌دهند. به این معنی که، ابعاد و شاخص‌ها منعکس کننده فرهنگ سازمانی و کیفیت در شرکت‌های دولتی اندونزی می‌باشد. گیتی فروز^{۳۷} (۲۰۱۸)، در پژوهشی به «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اجرای لایحه سیگما شش در بخش دولتی، یک سازمان پولی در کالیفرنیا» پرداخته است. نتایج بررسی وی براساس چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کوبین نشان داد که، فرهنگ‌های قبيله ای و سلسله مراتبی غالب بودند. شکنوا و همکاران^{۳۸} (۲۰۱۸)، در پژوهشی به «شناسایی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی سازمان‌های روسیه در

جدول ۲: مشخصات خبرگان

کد مصاحبه	سابقه در حوزه مدیریت	تحصیلات	سابقه شغلی
A	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری مدیریت دولتی	23
B	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری مدیریت دولتی	21
C	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری مدیریت دولتی	19
D	عضو هیئت علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (دانشیار)	دکتری مدیریت دولتی	25
E	مدرس دانشگاه و مدیر ارشد دولتی	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات	29
F	مدرس دانشگاه و مدیر ارشد دولتی	دکتری مدیریت دولتی	35
G	مدرس دانشگاه و مدیر ارشد دولتی	دکتری مدیریت دولتی	21
H	مدرس دانشگاه و مدیر ارشد دولتی	دکتری مدیریت دولتی	23
I	مدرس دانشگاه و مدیر ارشد دولتی	دکتری مدیریت دولتی	27
J	عضو کمیسیون اقتصادی و نماینده مجلس شورای اسلامی	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات	34
K	عضو کمیسیون اجتماعی و نماینده مجلس شورای اسلامی	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات	28
L	عضو هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکتری مدیریت دولتی	29
M	مدرس دانشگاه و مشاور وزیر	دکتری اقتصاد نظری	24
N	عضو هیئت علمی دانشگاه (دانشیار) و مشاور رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس	دکتری مدیریت دولتی	19
O	مدرس دانشگاه و مشاور وزیر	دکتری مدیریت استراتژیک	28
P	مدرس دانشگاه و مشاور وزیر	دکتری مدیریت دولتی	31

تفصیل در ذیل بیان شده است. مرحله اول آشنایی با داده‌ها: جهت مشخص شدن هدف از تحلیل مصاحبه‌ها در ذهن، محقق پس از مرور ادبیات پژوهش اقدام به گوش دادن صدای ضبط شده مصاحبه شونده‌گان شده است و پس از نوشتن متن مصاحبه‌ها و روی کاغذ آوردن آنها، به نکات و جملات کلیدی که قابل بررسی بودن رسیدیم که آنها علامت گذاری شده و دوباره خوانی شدند و در جهت یافتن شاخصهای مرتبط با سوالات و اهداف پژوهش تلاش شده است.

مرحله دوم کد گذاری اولیه: در این پژوهش ۱۶ مصاحبه با خبرگانی که در حوزه فرهنگ، فرهنگ سازمانی و فرهنگ مشارکتی تخصص داشتند، صورت گرفت. در این پژوهش، بر اساس سوالات مطرح شده، در پروتکل مصاحبه، کدهای استخراج شده دسته بندی شد. بدین ترتیب که در ادامه در هر بخش سوالات اصلی محقق مطرح شده و پاسخهای ارائه شده توسط خبرگان بصورت یک به یک، کدگذاری شده است. به همین منوال سایر سوالات نیز مطرح و پاسخهای دریافت شده، جمع آوری گردید. در پایان نیز کدهایی که در ذیل پاسخهای جزئی نبودند، دسته بندی شدند.

با توجه به جدول شماره ۱ مقدار نسبت روایی محتوایی ۱ است که حداقل این مقدار برای ۶ نفر (۰/۹۱) است. لذا نسبت روایی محتوایی بالاتر از حداقل مقدار بوده و گویه‌ها و مؤلفه‌ها از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین برای سنجیدن پایایی^{۳۷}، از روش قابلیت اطمینان هولستی استفاده گردید. بر این اساس، مصاحبه‌های انجام شده مجدداً توسط فردی دیگر کدگذاری ثانویه شده است و نتایج با کد گذاری در مرحله اول مقایسه شده است. در فرمول زیر PAO محاسبه گردیده است.

$$PAO = \frac{2 \times m}{n_1 + n_2} = \frac{2 \times 793}{1099 + 890} = 0.7973$$

بر اساس فرمول روایی فوق، خروجی‌های پژوهش ۷۹/۷۳ درصد محاسبه شده است که در حد مطلوب می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

مراحل تجزیه و تحلیل مضمون در مصاحبه

در رساله حاضر، بر اساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) که یک رویکرد سیستماتیک و پیشرفته‌ای از تحلیل مضمون می‌باشد، رویکرد شش مرحله‌ای گام به گام تحلیل‌ها انجام گردیده و منجر به ایجاد ۵ مضمون اصلی و ۲۳ مضمون فرعی شد که شرح اقدامات آنها به

جدول ۳: دسته‌های مفهومی

دسته‌های مفهومی	جملات چکیده متن
ضعف در هوشمندسازی	آشنایی ناکافی مدیران، کارکنان مرکز با مباحث فناوری اطلاعات و ارتباطات پنجره‌های واحد از مدیریت فرآیندهای مشترک و تعامل الکترونیکی بین کارکنان و کارکنان وجود ندارد
ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد	ساختار مدیریت چند لایه، تبادل ایده و انجام اقدامات در راستای نظام مشارکتی را مشکل می‌سازد لایه‌های چندگانه و سلسله مراتبی در راستای ایجاد فرهنگ مشارکتی پرهزینه هستند تعداد زیاد سطوح سازمانی باعث می‌شود فرآیند ثبت تجارب در زمینه مشارکت کاری به خوبی اجرا نشود
روش‌ها و فرآیندهای کاری طولانی و غیرمنطقی و طولانی بودن سیر مراحل و فرآیندهای انجام کار	طولانی بودن و مستند نبودن فرآیندهای مشارکتی و دانش غیرمنطقی و طولانی بودن سیر مراحل و فرآیندهای انجام کار
نیاز به سازماندهی مجدد	طولانی بودن فرآیند کاری باعث می‌شود تداوم مشارکت رها شود و به کار دیگری پرداخته شود دیجیتالی و هوشمند شدن تقسیم کار و سهولت در ورود کارکنان به تقسیم کار
وجود فساد اداری و ضعف مقابله جدی با آن	پیدایش و توسعه روزافزون پدیده مذموم فساد اداری و ارتشاء در برخی از کارکنان مرکز مطالعات و شهرداری تهران ضعف مبارزه جدی با فساد اداری در زمینه بکارگیری و ناکارآمد بودن ساز و کارهای موجود برای جلوگیری از آن
فرهنگ سازمانی ضعیف	ضعف فرهنگ مشارکتی و باور نسبت به کارا بودن کارکنان علاقه نداشتن به کار و اشاعه فرهنگ تملق و چاپلوسی و جوسازی ضعف وجود بینش آینده‌نگری و توجه صرف به منافع شخصی
کمبود عدالت سازمانی	فراگیر شدن پارتی بازی و وجود تبعیض ضعف توجه به امور اقتصادی و رفاهی
تمرکز نسبتاً زیاد قدرت زیاد گروه‌های غیررسمی	پیچیدگی و تعدد مراجع تصمیم‌گیری و تمرکز اختیارات آنها گروه‌های غیررسمی تمایل به حفظ وضع موجود و مقاومت در برابر بکارگیری کارکنان کارا گروه‌های غیررسمی باعث شایعه پراکنی می‌شوند و باعث می‌شوند کارکنان مرکز از اهداف فاصله بگیرند
مدیریت دانش	ضعف در نهادینه سازی مدیریت دانش و مستند سازی در راستای فرهنگ مشارکتی توجه به کاربست دانش روز در پیاده سازی فرهنگ مشارکتی ضعف در انتقال دانش کارکنان و مستند سازی
ضعف اهتمام به موضوع بهره‌وری	انجام موازی کاری و دوباره کاری در بسیاری از فعالیت‌ها به صورت الکترونیکی و سنتی به علت عدم وجود ثبت تجربیات و دانش وجود دارد پایین بودن سطح دانش فنی بهره‌وری مدیران شهرداری در زمینه استفاده موثر از کارکنان و کند بودن روند پیشرفت آن
بهره‌وری پایین منابع انسانی و مالی	پایین بودن حقوق و مزایای کارکنان مرکز ساعات کار مفید کارکنان پایین است در هدفگذاری برای بهره‌وری و کارایی چالش وجود دارد
مدیریت عملکرد	ضعف در عدم استفاده کاربست تکنولوژی‌های نوین و فن‌آوری‌های نوین در راستای استفاده از فرایندها و کارهای مشارکتی ضعف در همسو سازی اهداف فردی با اهداف مرکز ضعف در حمایت مدیران عالی از دانش و تجربیات کارکنان در قبال کارهای مشارکتی ضعف در امکان پذیر بودن ایجاد انتقال تجربه ضعف کارایی نظام ارزیابی عملکرد مشارکتی
نظام پاداش و جبران خدمات	ضعف ساز و کارهای مناسب برای بازخورد نتایج و عملکردها در پرداخت حقوق و مزایا، عدالت درونی و بیرونی و قیاس کارکنان و کارکنان رعایت نمی‌شود سیستم جبران خدمات نمی‌تواند رفتار و عملکرد مشارکتی را تقویت کند و انگیزاننده نیست بین پرداخت‌های مادی و معنوی انسجام برقرار نیست
توانمندسازی	آموزش موثر و نافذ برای افزایش تجربه کارکنان از طریق کارکنان موفق در زمینه مشارکت وجود ندارد بین تجربه کاری کارکنان و سنوات خدمت آنها فاصله زیادی وجود دارد ضعف برنامه جامع آموزشی برای کارکنان، کارکنان و نبود ساز و کارهای انگیزشی مناسب جهت ارتقای سطح علمی و مهارتی آنها
جانشین‌پروری	شناسایی کارکنانی که توانایی بر عهده گرفتن منصب‌های کلیدی را داشته باشند، وجود ندارد برنامه‌ریزی برای پیشرفت مسیر شغلی و جابه‌جایی شغلی برای کارکنان وجود ندارد و یا به خوبی انجام نمی‌شود
مدیریت منابع انسانی	عدم رعایت قانون‌مندی و ضابطه‌گرایی و شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب کارکنان و مدیران که در بکارگیری کارکنان نیز مصداق دارد ضعف برنامه جامع منابع انسانی و آموزش کارکنان و نامناسب بودن ساختار و ترکیب نیروی انسانی

ناتوانی نظام اداری در جذب و نگهداری کارکنان و کارکنان توانمند، کارآمد و متخصص در زمینه فعالیت‌های مشارکتی	ضعف رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای
برخی از قواعدی که افراد باید دواطلبانه و براساس ندای وجدان و فطرت خودشان در انجام کار حرفه‌ای رعایت کنند، نادیده گرفته می‌شود	ضعف تفویض اختیار
فشار کاری مدیران زیاد است به دلیل اینکه کارها را بین زیردستان خودشان تقسیم نمی‌کنند	تصمیم‌گیری غیر عقلایی
تصمیم‌گیری در خصوص بعضی از برنامه‌های فرهنگ مشارکتی واقع‌بینانه نیست	ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد
مسئولان به دلیل ضعف تخصص لازم، تصمیمات مناسب و صحیحی اتخاذ نمی‌کنند	ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد
الزامات سند چشم‌انداز برنامه چهارم شهرداری تهران	کمبود آزادی بیان کارکنان
ضعف تدوین و بازنگری لازم در مقررات	مشارکت ضعیف کارکنان
ضعف جامع‌نگری در تنظیم قوانین که موجب تصویب آیین‌نامه‌ها و اصلاحیه‌های مکرر در تداوم فرهنگ مشارکتی شده است	گزینش سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پست‌های سیاسی
قبل از ابلاغ قوانین و مقررات جدید، قبلی‌ها منسوخ نمی‌شوند و همچنان وجود دارند	جریان آزاد و دسترسی آسان به اطلاعات و دانش وجود ندارد
ضعف قوانین و مقررات یکسان و حاکمیت قوانین متعدد و متفاوت	حقوق کارکنان رعایت نمی‌شود
بزرگترین عامل برای ضعف حضور کارکنان کارا در امور سیاسی و اجرایی، فقر فرهنگی است	در صورت بروز تخلفات، قانون، حاکمیت مطلق نیست
کارکنان باید روش‌های سیاسی را بیاموزند و متأسفانه در این زمینه نهادهای منتقل کننده تجربه را نداریم	فرآیند سیاست‌گذاری در شهرداری و مرکز شفاف نیست و کارآمدی لازم را ندارد
انتقال تجارب بین نسلی برای حضور کارکنان وجود ندارد	ترجیح منافع شخصی به منافع سازمانی و ملی
دخیل دانستن مسایل سیاسی و جناحی در احراز صلاحیت و گزینش کارکنان کارا برای استخدام و انتصاب	اعتماد و اطمینان عمومی کم شده است
آنچه امروزه و در نظام مدیریتی وجود دارد این است که همواره صلاحیت‌های عمومی بیش از صلاحیت‌های تخصصی مورد توجه است	بعضی خطمشی‌ها با هنجارها و ارزش‌های درونی مرکز در تعارض است
جریان آزاد و دسترسی آسان به اطلاعات و دانش وجود ندارد	شور و شوق برای دستاوردهای تدریجی وجود ندارد
حقوق کارکنان رعایت نمی‌شود	فرهنگ تصمیم‌گیری فردی و سخن‌گویی به جای عمل
در صورت بروز تخلفات، قانون، حاکمیت مطلق نیست	کیفیت زندگی پایین
فرآیند سیاست‌گذاری در شهرداری و مرکز شفاف نیست و کارآمدی لازم را ندارد	بیکاری و اشتغال کم
ترجیح منافع شخصی به منافع سازمانی و ملی	جهانی شدن
اعتماد و اطمینان عمومی کم شده است	وجود فساد اداری
بعضی خطمشی‌ها با هنجارها و ارزش‌های درونی مرکز در تعارض است	ناکارآمدی نهادهای نظارتی
شور و شوق برای دستاوردهای تدریجی وجود ندارد	تلاش برای تمرکززدایی در تخصیص منابع فرهنگ مشارکتی است
فرهنگ تصمیم‌گیری فردی و سخن‌گویی به جای عمل	اکثر تصمیم‌گیری‌ها در حوزه‌های مختلف در مدیران مرتبه ۱۵-۱۰ می‌شود
کیفیت زندگی پایین	بکارگیری کارکنان بر مبنای شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی صورت نمی‌پذیرد
بیکاری و اشتغال کم	پایین بودن دستمزد واقعی کارکنان جهت بکارگیری
جهانی شدن	انجمن‌های علمی دانشگاهی از طریق کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها و ... بر سیاست‌گذاری فرهنگ مشارکتی تاثیر گذارند
وجود فساد اداری	موسسات پژوهشاتی و پژوهشی وابسته به مراکز علمی در فرهنگ مشارکتی دخالت دارند
ناکارآمدی نهادهای نظارتی	گروه‌هایی که نفوذ زیادی دارند با پیگیری موضوعات مختلف در حوزه اداری
تمرکز شدید	گروه‌هایی با استفاده از منابع قدرت مخصوص خود سعی می‌کنند که قانونگذاران و کارگزاران در زمینه فرهنگ مشارکتی را تحت تأثیر قرارداده و به اهداف خود دست یابند
بهرموری پایین	مطبوعات مستقل و آزاد در کشور به نقش اساسی در فرهنگ مشارکتی در دولت، شهرداری و مرکز ایفا می‌کنند
کانون‌های تفکر دانشگاهی	اطلاعات رسانه‌ها مبنایی برای تاثیر آن افکار بر فرهنگ مشارکتی می‌باشد
کانون‌های تفکر	نظام بودجه‌ریزی شهرداری و مرکز به جای عملکرد به صورت برنامه‌ای می‌باشد و کارایی لازم را ندارد
دانشگاهی	ضعف نظام بودجه-

ریزی	بودجه‌بندی و تخصیص منابع مرکز، ضامن اجرای کلیه برنامه‌های مشارکتی است
ضعف تخصیص اعتبار	اعتبار لازم برای اجرای برنامه‌های فرهنگ مشارکتی در نظر گرفته نمی‌شود
بهنگام	تخصیص اعتبار برای برنامه‌های مشارکتی کم می‌باشد
کمبود انگیزه	بی‌میلی کارکنان برای اجرای برنامه‌های مشارکتی افت و تنزل روحیه کارکنان در انجام وظایف و ارائه خدمات
تمرکززدایی، مهندسی نقش و ساختار	منطقی نمودن اندازه مرکز و افقی نمودن ساختار سرلوحه برنامه‌های اصلاحات اداری قرار گیرد ساختار مرکز، از قواعد و ضوابط پیش‌بینی شده تبعیت نمایند و از تأیید و تصویب تشکیلات خارج از ضوابط، خودداری شود
توسعه هوشمندسازی اداری	آموزش و توانمندسازی کارکنان در حوزه مشارکت به منظور کاهش چسبندگی شاغلین جابجایی بین بخش‌ها امکان‌پذیر گردد برنامه آموزش کارکنان توسط اساتید با هدف افزایش و به‌هنگام نمودن دانش، بینش و مهارت، همراه با انگیزش لازم، تدوین و به صورت الکترونیکی و مجازی برگزار شود تالار گفتگو برای اظهارنظر و ارائه نظر کارشناسی کارکنان و کارکنان ایجاد گردد
مدیریت سرمایه انسانی	تدوین برنامه جامع فرهنگ مشارکتی در چارچوب اهداف و برنامه‌ها تلاش در بهینه‌سازی ساختار، ترکیب و توزیع نیروی انسانی انجام بررسی جهت نیازسنجی و برآورد کارکنان مشارکتی گردآوری آمار و بانک اطلاعاتی کارکنان و اطلاعات اداری و مدیریتی مقررات استخدامی براساس انتخاب اصلح کارکنان و رویکرد حذف قطعی استخدام‌های خارج از مقررات کاهش سطوح سازمانی (سلسله مراتب اداری) به منظور تسهیل در امر تصمیم‌گیری مشارکتی تجمیع واحدهای سازمانی و کاهش تعداد پست‌های مدیریتی برای منطقی نمودن مدت تصدی مدیران بوسیله کارکنان در یک سمت، تدابیر لازم اتخاذ شود
تقویت مدیریت و توان کارشناسی	نظام‌های مدیریتی مناسب و جدید، جایگزین روش‌های مورد عمل شود برای تحول فرهنگ مشارکتی از دیدگاه و تجربیات متخصصان داخلی و خارج استفاده گردد و تجربه‌های موفق کشورهای اخذ، منتشر و موارد مطلوب و مناسب مورد بهره‌برداری قرار گیرد انتصاب کارکنان لایق استقرار مدیریت مشارکتی ترویج تخصص و حرفه‌گرایی تشکیل شواری مدیران و کارکنان ضابطه‌مند شدن نظام انتصاب و انتخاب کارکنان و توجه به شایسته‌سالاری در انتخاب
سلامت اداری	با پدیده مذبوم فساد اداری و انواع مصادیق آن، برخورد قاطع شود و مقررات مناسب در ارتباط یا جلوگیری و مبارزه با آن، تدوین گردد
نظارت و ارزیابی	نظام پیشنهادات با رویکرد مشارکتی به صورت کارا و اثربخش عملیاتی گردد برقراری نظام ارزشیابی و نظارت صحیح بر عملکرد مشارکتی
افزایش بهره‌وری	طراحی مدل بهره‌وری مبتنی بر فرهنگ مشارکتی توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش‌ها
توسعه فرهنگ سازمانی	نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی
توسعه فرهنگ سازمانی	حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی مشارکت طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی مبتنی بر فرهنگ مشارکتی سنجش و آسیب‌شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی، تدوین برنامه بهبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصلاح رفتار مدیران و کارکنان و اصلاح قوانین و مقررات در زمینه مشارکت
الزامات تحول فراپندهای مشارکتی	آگاهی مدیران به ظرفیت‌ها، قوانین و برنامه‌های تحول و اصلاح فرهنگ مشارکتی بهرهمندی مدیران از اختیارات و منابع لازم برای اجرای برنامه‌های مشارکتی
تعیین چشم‌انداز مشخص و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند	وجود رابطه منطقی بین نقش و قابلیت و توانمندی کارکنان تعیین اهداف و وظایف براساس سیاست‌های مشارکتی یکپارچگی و انسجام درونی
برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی	تعیین حدود وظایف، اختیارات و مسئولیت‌ها
اصلاح ساختار تشکیلاتی	بازطراحی تشکیلات کلان مرکز برای توزیع و تقسیم اهداف و وظایف و هماهنگی‌های لازم میان آنها طراحی و تدوین ضوابط حاکم بر الگوهای ساختاری مناسب
تمرکز بر داده‌ها	استفاده از تکنولوژی جدید و کارا

افزایش اثربخشی و تمرکز بر ستاده‌ها	هر چه بدنه کارشناسی مر قوی تر باشد، محتوا تولید شده در خصوص پیشنهادات برای اصلاح نظام تداوم خدمت کارکنان بهتر و به روزتر خواهد بود
پاسخگویی	ارائه گزارش در خصوص فعالیت‌ها و عملکرد
شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری	تشکیل شوراهای و تصمیم‌گیری جمعی قرار گرفتن اطلاعات و منابع در اختیار کارکنان شکل‌گیری آگاهی در مورد لزوم تغییر و تحول در فرهنگ مرکز
عدم وجود فساد	تضمین سلامت نظام مشارکتی مبارزه جدی با فساد اداری
قانون‌گرایی	حاکمیت ضابطه به جای رابطه
شایسته‌سالاری	ایجاد فرصت‌های شغلی رفاهی و پیشرفت برای کارکنان ایجاد فرصت‌ها و توزیع امتیازات براساس قابلیت‌ها و شایستگی‌ها ایجاد فرصت‌های بروز خلاقیت و نوآوری و توسعه توانمندی‌ها
انتقال و مدیریت دانش	دسترسی فزاینده به منابع اطلاعاتی و دانش مدیریت و فن‌آوری‌های نوین تنظیم و تدوین کلیات برنامه‌های لازم برای ارتقاء سطح دانش، بینش و مهارت‌های کارکنان و تعیین دستگاه‌های مجری آنها
آینده‌نگری	موقفیت فرهنگ مشارکتی، در صورتی تضمین می‌شود که مدیریت و راهبری آن بر عهده کسانی باشد که عزمی راسخ و دیدگاهی روشن و مقبول نسبت به آینده و مسیر حرکت اصلاحات داشته باشند پرورش و ترویج همگانی کردن فرهنگ، چشم‌انداز و سرنوشت مشترک نتایج تصمیمات در خصوص اجرای اصلاحات و اجرای برنامه‌های فرهنگ مشارکتی در آینده نزدیک قابل مشخص و مشاهده نیست و ممکن است نتایج تصمیمات بعد از ۱۰ سال مشخص شوند
اصل ضابطه و قانون-گرایی	برخورداری نسبی از کارکنان با تجربه و دانش آموخته انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های فرهنگ مشارکتی که برای توسعه امری حیاتی و ضروری به شمار می‌رود طراحی، بازسازی و بهنگام‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و تهیه و تدوین ضوابط و شیوه‌های اجرایی آن
اخلاق‌گرایی	پایبندی به اصول اعتقادی و وجود فضای ارزشی تبیین ویژگی‌های اخلاقی و تشویق به فرهنگ‌سازی آنها
نوآوری	نوآوری در تدوین و اجرا برنامه جامع و فراگیر برخورداری از رشد نسبی دانش و بینش تخصصی و حرفه‌ای

تم‌های فرعی	دسته‌های مفهومی
	فرهنگ سازمانی ضعیف
	فرهنگ سازمانی ضعیف
	کمبود عدالت سازمانی
	کمبود عدالت سازمانی
	تمرکز نسبتاً زیاد
	قدرت زیاد گروه‌های غیررسمی
	قدرت زیاد گروه‌های غیررسمی
	مدیریت دانش
	مدیریت دانش
	مدیریت دانش
	مدیریت دانش
حوزه بهره‌وری	ضعف اهتمام به موضوع بهره‌وری
	بهره‌وری پایین منابع انسانی
	بهره‌وری پایین منابع انسانی
	بهره‌وری پایین منابع انسانی
	مدیریت عملکرد
	مدیریت عملکرد
حوزه سرمایه انسانی	مدیریت عملکرد
	مدیریت عملکرد
	مدیریت عملکرد
	نظام پاداش و جبران خدمات

مرحله سوم جستجوی مضمونها: در این پژوهش پس از کدگذاربهای اولیه مصاحبه‌ها و دسته بندیهای کدهای مختلف در دسته‌های مفهومی، دسته‌های مفهومی مرتبط در قالب مضمونهای اولیه یا همان تم‌های فرعی ایجاد شده و در پایان تم‌های فرعی مرتبط با هم، در ذیل یک تم اصلی قرار داده شدند که مجموعاً ۵ تم اصلی و ۱۶۳ تم فرعی بدست آمد.

جدول ۴. تم‌های فرعی

تم‌های فرعی	دسته‌های مفهومی
	ضعف در هوشمندسازی
	ضعف در هوشمندسازی
	ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد
	ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد
	ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد
حوزه ساختاری و سازماندهی	ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد
	روش‌ها و فرآیندهای کاری طولانی و غیرشفاف
	روش‌ها و فرآیندهای کاری طولانی و غیرشفاف
	روش‌ها و فرآیندهای کاری طولانی و غیرشفاف
	نیاز به سازماندهی مجدد
	وجود فساد اداری و ضعف مقابله جدی با آن
	وجود فساد اداری و ضعف مقابله جدی با آن
	فرهنگ سازمانی ضعیف

تم‌های فرعی	دسته‌های مفهومی	تم‌های فرعی	دسته‌های مفهومی
تمرکز شدید		نظام پاداش و جبران خدمات	
بهره‌وری پایین		نظام پاداش و جبران خدمات	
بهره‌وری پایین		توانمندسازی	
کانون‌های تفکر دانشگاهی	کانون‌های تفکر	توانمندسازی	
کانون‌های تفکر دانشگاهی		توانمندسازی	
کانون‌های تفکر دولتی و حکومتی		جانشین‌پروری	
گروه‌های ذی‌نفوذ	شبکه‌های اجتماعی	جانشین‌پروری	
گروه‌های ذی‌نفوذ		مدیریت منابع انسانی	
مطبوعات و رسانه‌ها		مدیریت منابع انسانی	
مطبوعات و رسانه‌ها		مدیریت منابع انسانی	
ضعف نظام بودجه‌ریزی	ضعف تخصیص بهینه بودجه	پاسخگویی اجتماعی ضعیف	
ضعف نظام بودجه‌ریزی		ضعف رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای	حوزه مدیریتی
ضعف تخصیص اعتبار بهنگام		ضعف تفویض اختیار	
ضعف تخصیص اعتبار بهنگام		تصمیم‌گیری غیرعقلایی	
کمبود انگیزه و	کمبود انگیزه و تعهد مستمر مدیران	تصمیم‌گیری غیرعقلایی	
کمبود انگیزه		اسناد و قوانین بالادستی	حوزه قوانین و مقررات
تمرکززدایی، مهندسی نقش و ساختار		اسناد و قوانین بالادستی	
تمرکززدایی، مهندسی نقش و ساختار دولت		ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد	
توسعه هوشمندسازی اداری	ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد		
توسعه هوشمندسازی اداری		ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد	
توسعه هوشمندسازی اداری		کمبود آزادی بیان	
توسعه هوشمندسازی اداری		مشارکت ضعیف کارکنان	
توسعه هوشمندسازی اداری		مشارکت ضعیف کارکنان	
توسعه هوشمندسازی اداری		مشارکت ضعیف کارکنان	
مدیریت سرمایه انسانی	انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها	گزینش سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پست‌های سیاسی	جریان‌های سیاسی
مدیریت سرمایه انسانی		گزینش سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پست‌های سیاسی	
مدیریت سرمایه انسانی		سیاسی	
مدیریت سرمایه انسانی		حکمرانی بد	
مدیریت سرمایه انسانی		حکمرانی بد	
مدیریت سرمایه انسانی		حکمرانی بد	
مدیریت سرمایه انسانی		حکمرانی بد	
مدیریت سرمایه انسانی		حکمرانی بد	
تقویت مدیریت و توان کارشناسی		ضعف رعایت حقوق کارکنان	جریان‌های اجتماعی - فرهنگی
تقویت مدیریت و توان کارشناسی		کاهش سرمایه اجتماعی	
تقویت مدیریت و توان کارشناسی	کاهش سرمایه اجتماعی		
تقویت مدیریت و توان کارشناسی	ترجیح دادن وضع موجود		
تقویت مدیریت و توان کارشناسی	فرهنگ تصمیم‌گیری فردی و سخن‌گویی به جای عمل		
تقویت مدیریت و توان کارشناسی	عمل		
تقویت مدیریت و توان کارشناسی	کیفیت زندگی پایین		
تقویت مدیریت و توان کارشناسی	بیکاری و اشتغال کم		
تقویت مدیریت و توان کارشناسی	بیکاری و اشتغال کم		
سلامت اداری و تکریم ارباب رجوع	رکود اقتصادی	جریان‌های بین‌المللی	
نظارت و ارزیابی	رکود اقتصادی		
نظارت و ارزیابی		جهانی شدن	
افزایش بهره‌وری		جهانی شدن	
افزایش بهره‌وری		تحریم‌های بین‌المللی	
توسعه فرهنگ سازمانی	فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح	وجود فساد اداری	جریان‌های سازمانی و اداری
توسعه فرهنگ سازمانی		ناکارآمدی نهادهای نظارتی	
توسعه فرهنگ سازمانی		تمرکز شدید	
توسعه فرهنگ سازمانی		تمرکز شدید	

مضمونها در قالب ۵ مضمون اصلی و ۲۳ مضمون فرعی جای گرفتند و ۳۸ مضمون تکراری نیز حذف گردید. مرحله پنجم تعریف و نامگذاری مضمون ها: در این مرحله با به هم پیوستن مضامین فرعی و تحلیل آنها، تمهای اصلی استخراج شدند.

جدول ۵: تمهای اصلی

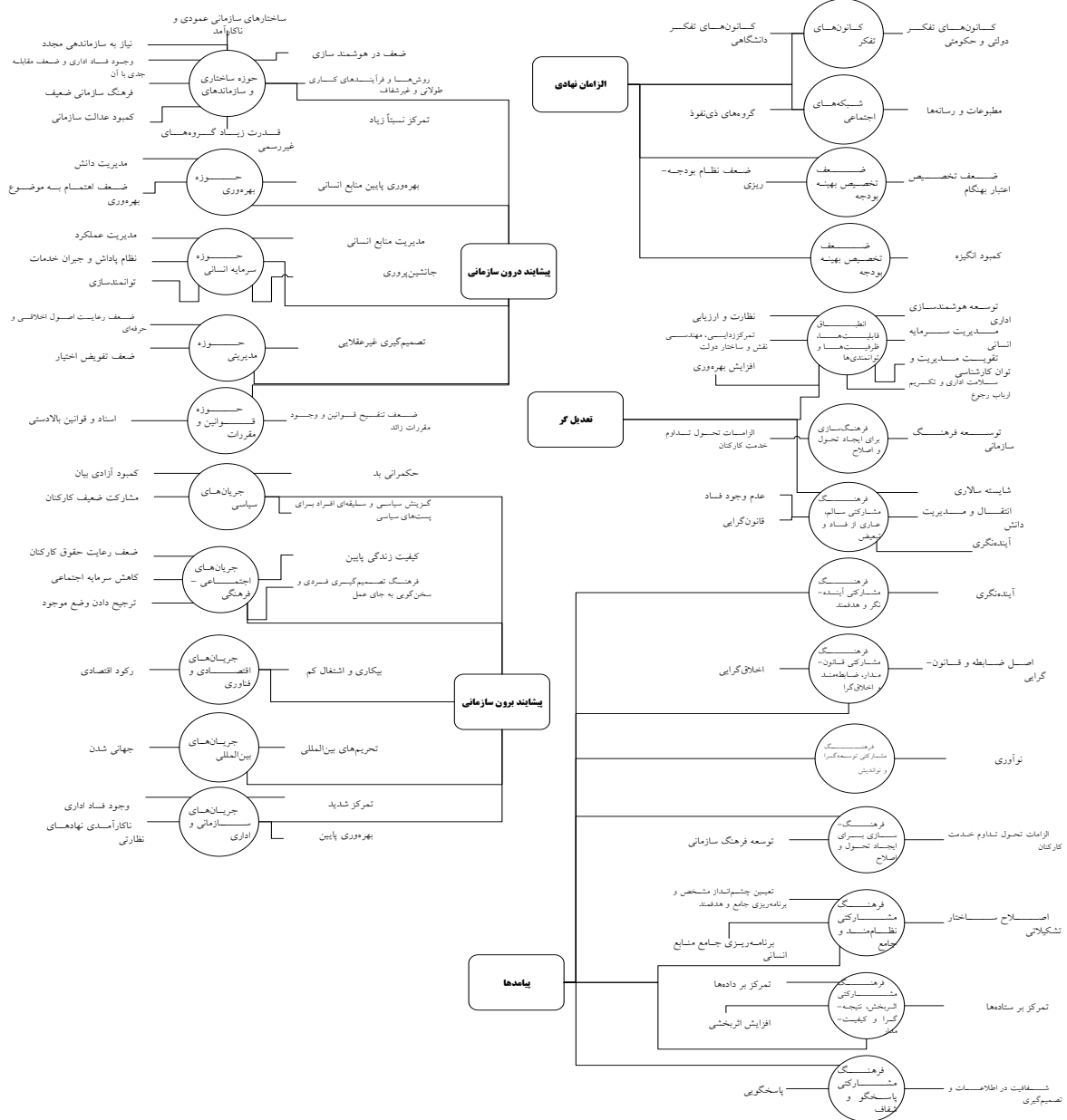
تمهای اصلی	تمهای فرعی
محیط درونی	حوزه ساختاری و سازماندهی
	حوزه بهره‌وری
	حوزه سرمایه انسانی
	حوزه مدیریتی
محیط بیرونی	حوزه قوانین و مقررات
	جریان‌های سیاسی
	جریان‌های اجتماعی و فرهنگی
	جریان‌های اقتصادی و فناوری
الزامات نهادی	جریان‌های بین‌المللی
	جریان‌های سازمانی و اداری
	الزامات قانونی
	الزامات هنجاری
عوامل تعدیل گر	الزامات حرفه‌ای
	انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها
	فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح
	فرهنگ مشارکتی نظام‌مند و جامع
پیامدها	فرهنگ مشارکتی کارا، بهره‌ور و ارزش‌افزا
	فرهنگ مشارکتی اثربخش، نتیجه‌گرا و کیفیت‌مدار
	فرهنگ مشارکتی پاسخگو و شفاف
	فرهنگ مشارکتی سالم، عاری از فساد و تبعیض
فرهنگ مشارکتی	فرهنگ مشارکتی مبتنی بر دانش
	فرهنگ مشارکتی آینده‌نگر و هدفمند
	فرهنگ مشارکتی قانون‌مدار، ضابطه‌مند و اخلاق‌گرا
	فرهنگ مشارکتی توسعه‌گرا و نواندیش
فرهنگ مشارکتی توسعه‌گرا و نواندیش	فرهنگ مشارکتی مدیر و راهبر

مرحله ششم گزارش نویسی: در این مرحله تعریف هر یک از مضمون‌های اصلی و فرعی برآمده از مصاحبه مورد گزارش قرار گرفت.

تمهای فرعی	دسته‌های مفهومی
الزامات تحول تداوم خدمت کارکنان	فرهنگ مشارکتی نظام-مند و جامع
الزامات تحول تداوم خدمت کارکنان	
تعیین چشم‌انداز مشخص و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند	
تعیین چشم‌انداز مشخص و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند	
برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی	فرهنگ مشارکتی اثربخش، نتیجه-گرا و کیفیت‌مدار
اصلاح ساختار تشکیلاتی	
اصلاح ساختار تشکیلاتی	
تمرکز بر داده‌ها	
افزایش اثربخشی	فرهنگ مشارکتی پاسخگو و شفاف
تمرکز بر ستاده‌ها	
پاسخگویی	
شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری	
شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری	عدم وجود فساد
شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری	
شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری	
عدم وجود فساد	
قانون‌گرایی	فرهنگ مشارکتی سالم، عاری از فساد و تبعیض
شایسته سالاری	
شایسته سالاری	
شایسته سالاری	
انتقال و مدیریت دانش	فرهنگ مشارکتی آینده-نگر و هدفمند
انتقال و مدیریت دانش	
آینده‌نگری	
آینده‌نگری	
آینده‌نگری	فرهنگ مشارکتی قانون-مدار، ضابطه‌مند و اخلاق‌گرا
اصل ضابطه و قانون‌گرایی	
اصل ضابطه و قانون‌گرایی	
اصل ضابطه و قانون‌گرایی	
اخلاقی‌گرایی	فرهنگ مشارکتی توسعه‌گرا و نواندیش
اخلاقی‌گرایی	
نوآوری	
نوآوری	

مرحله چهارم بازبینی مضمونها: در پژوهش حاضر پس از انجام مرحله بازبینی و استانداردسازی مضمون‌ها، کلیه

مرحله هفتم: ترسیم مدل ها



نمودار ۱: الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

نتیجه گیری و پیشنهادات

پژوهش مطابق جدول ذیل، در پنج دسته زیر بیان شده است و الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران مطابق نمودار ذیل است.

مقوله‌های این پژوهش مطابق جدول ذیل، در پنج دسته زیر بیان شده است و الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران مطابق نمودار ذیل است. مقوله‌های این

جدول ۶: تم اصلی و فرعی

تم اصلی	تم فرعی	نکات کلیدی
محیط درونی	حوزه ساختاری و سازماندهی	ضعف هوشمندسازی، ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد، روش‌ها و فرایندهای طولانی و غیرشفاف، نیاز به سازماندهی مجدد، وجود فساد اداری و ضعف مقابله جدی با آن، فرهنگ سازمانی ضعیف، کمبود عدالت سازمانی، تمرکز نسبتاً زیاد، قدرت زیاد ساختارهای غیررسمی
	حوزه بهره‌وری	مدیریت دانش، ضعف اهتمام به موضوع بهره‌وری، بهره‌وری پایین منابع انسانی
محیط بیرونی	حوزه سرمایه انسانی	مدیریت عملکرد، نظام پاداش و جبران خدمات، توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی
	حوزه قوانین و مقررات	ضعف رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای، ضعف تفویض اختیار، تصمیم‌گیری غیرعقلایی
عوامل تعدیل‌گر	حوزه قوانین و مقررات	اسناد و قوانین بالادستی، ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد
	حوزه قوانین و مقررات	مشارکت ضعیف، گزینش سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پستها، حکمرانی بد.
الزامات نهادی	حوزه قوانین و مقررات	ضعف رعایت حقوق کارکنان، کیفیت زندگی پایین، کاهش سرمایه اجتماعی، ترجیح دادن وضع موجود، فرهنگ تصمیم‌گیری فردی و سخن‌گویی به جای عمل، کیفیت زندگی پایین
	حوزه قوانین و مقررات	بیکاری و اشتغال کم
عوامل تعدیل‌گر	حوزه قوانین و مقررات	جهانی شدن، تحریم‌های بین‌المللی.
	حوزه قوانین و مقررات	وجود فساد اداری، بهره‌وری پایین، ناکارآمدی نهاد نظارتی، تمرکز شدید
الزامات نهادی	حوزه قوانین و مقررات	کانون‌های تفکر دانشگاهی، کانون‌های تفکر دولتی و حکومتی
	حوزه قوانین و مقررات	ضعف نظام بودجه‌ریزی، ضعف تخصیص اعتبار بهنگام
عوامل تعدیل‌گر	حوزه قوانین و مقررات	کمبود انگیزه و تعهد مستمر مدیران و کارگزاران
	حوزه قوانین و مقررات	تمرکززدایی، مهندسی نقش و ساختار، توسعه هوشمندسازی، افزایش بهره‌وری، مدیریت سرمایه انسانی، تقویت مدیریت و توان کارشناسی، سلامت اداری، صیانت از حقوق و تکریم، نظارت و ارزیابی
الزامات نهادی	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری
	حوزه قوانین و مقررات	توسعه فرهنگ سازمانی، الزامات تحول
عوامل تعدیل‌گر	حوزه قوانین و مقررات	تعیین چشم‌انداز مشخص و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند، برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی، اصلاح ساختار تشکیلاتی دولت
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی نظام‌مند و جامع
الزامات نهادی	حوزه قوانین و مقررات	افزایش کارایی دولت، تمرکز بر داده‌ها
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی کارآ، بهره‌ور و ارزش‌افزا
عوامل تعدیل‌گر	حوزه قوانین و مقررات	افزایش اثربخشی، تمرکز بر ستاده‌ها
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی اثربخش، نتیجه‌گرا و کیفیت‌مدار
الزامات نهادی	حوزه قوانین و مقررات	پاسخگویی، شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی سالم، عاری از فساد و تبعیض
عوامل تعدیل‌گر	حوزه قوانین و مقررات	عدم وجود فساد، قانون‌گرایی
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی شایسته‌سالار و مبتنی بر دانش
الزامات نهادی	حوزه قوانین و مقررات	شایسته‌سالاری، انتقال و مدیریت دانش
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی آینده‌نگر و هدفمند
عوامل تعدیل‌گر	حوزه قوانین و مقررات	آینده‌نگری
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی قانون‌مدار، ضابطه‌مند و اخلاقی‌گرا
الزامات نهادی	حوزه قوانین و مقررات	اصل ضابطه و قانون‌گرایی، اخلاقی‌گرایی
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی توسعه‌گرا و نوآندیش
عوامل تعدیل‌گر	حوزه قوانین و مقررات	نوآوری
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی مدیر و راهبر
الزامات نهادی	حوزه قوانین و مقررات	نظام اداری هدایت‌گر
	حوزه قوانین و مقررات	فرهنگ مشارکتی مدیر و راهبر

عمده فقط به فرهنگ مشارکتی توجه شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که محیط درونی اثرگذار بر الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران شامل حوزه‌های ساختاری و سازماندهی، بهره‌وری، سرمایه انسانی، مدیریتی، قوانین و مقررات، کانون‌های تفکر، ضعف تخصیص بهینه بودجه و کمبود انگیزه و تعهد مستمر مدیران است. الزامات نهادی عبارتند از: الزامات قانونی، هنجاری و حرفه‌ای که با توجه به عوامل محیط

مزیت پژوهش حاضر در مقایسه با دیگر پژوهش‌ها در این است که الگو ارائه شده در این پژوهش الگوی جامع و مبتنی بر عمل است که هم‌زمان کوشیده است به اکثر مولفه‌های موثر در فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران توجه کند و از این رو توانسته گامی هر چند کوچک در پیوند نظریه و عمل بردارد. وجه تمایز الگو ارائه شده در این پژوهش نسبت به چارچوب‌های موجود، این است که در چارچوب‌های موجود به طور

آید.د: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران به مدیریت سرمایه انسانی مشتمل بر تدوین برنامه جامع فرهنگ مشارکتی در چارچوب اهداف و برنامه‌ها، انجام بررسی جهت نیازسنجی و برآورد ظرفیت کارکنان با ارزش مشارکتی، گردآوری آمار و بانک اطلاعاتی و مقررات استخدامی بر اساس انتخاب اصلح اهتمام ورزدر: پیشنهاد می‌شود ایده‌های ارائه شده برای ارتقای فرهنگ سازمانی مشارکتی انعطاف و نوآوری داشته باشند. در واقع، هیچ‌گاه لازم نیست که بررسی‌ها و پژوهش‌ها منحصرأ بر اساس یک مدل خاص غربی انجام گردد و آن مدل خاص اجرا و عملیاتی شود. لذا پیشنهاد می‌شود در مواقع نیاز حسب وضعیت، مدل‌های مختلف بکار گرفته شود.

منابع و ماخذ

رعنایی کردشولی حبیب اله و امینی علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی تحول و بازآفرینی دانشگاه مبتنی بر ایده دانشگاه نسل سوم فصلنامه اقتصاد توسعه دانش بنیان دوره ۱، شماره ۱، ص ۱۳۲-۱۰۹.

قرایی آشتیانی، محمدرضا و پورصادق، ناصر، ۱۳۹۸، مقاله پژوهشی: بررسی نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تاکید بر دیدگاه حضرت آیت الله العظمی امام خامنه ای (مدظله العالی)

معصومی ع.، فیضی ع (۱۴۰۰). ارائه الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۱۶(۱)، ۱-۵.

نصیری پور، امیراشکان، معبودمژدهی، زهرا، و معبودمژدهی، ابراهیم. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه شاغلان معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی گیلان. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، ۲۵(۱۰۰)، ۱۱-۱۸.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Feder, T., McAndrew, S., O'Brien, D., & Taylor, M. (2023). Cultural consumption and Covid-19: evidence from the Taking Part and COVID-19 Cultural Participation Monitor surveys. *Leisure Studies*, 42(1), 38-55.

Koutromanos, G., Koukopoulos, D., Koukopoulos, Z., & Mouzakis, C. (2023). Cultural heritage content development and dissemination through a participatory platform: lessons learned from in-service teachers' perception. *Education and Information Technologies*, 28(3), 3513-3536.

بیرونیشامل: جریان‌های سیاسی، اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی - فناوری، بین‌المللی و سازمانی - اداری بر الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران تاثیر گذارند. همچنین عوامل تعدیل‌گر ارائه شده شامل: انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمند و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح منجر به پیامدهای مثبت الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران ایران شامل: تداوم فرهنگ مشارکتی نظام‌مند و جامع، فرهنگ مشارکتی کارآ، بهره‌ور و ارزش‌افزا، فرهنگ مشارکتی اثربخش، نتیجه‌گرا و کیفیت‌مدار، فرهنگ مشارکتی پاسخگو و شفاف، فرهنگ مشارکتی سالم، عاری از فساد و تبعیض، فرهنگ مشارکتی شایسته‌سالار و مبتنی بر دانش، فرهنگ مشارکتی آینده‌نگر و هدفمند، فرهنگ مشارکتی، ضابطه‌مند و اخلاق‌گرا، فرهنگ مشارکتی توسعه‌گرا و نواندیش و فرهنگ مشارکتی مدیر و راهبر می‌شوند. در این راستا و بر اساس نتایج تشریح شده پیشنهاد می‌گردد: الف: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران بر تمرکززدایی، مهندسی نقش و ساختار مرکز در راستای فرهنگ مشارکتی تمرکز نماید. در واقع، ساختار و سازماندهی مرکز مطالعات شهرداری تهران از بحث‌برانگیزترین مباحث مرتبط با فرهنگ مشارکتی است. به نحوی که بدون داشتن ساختار و سازماندهی متناسب، دستیابی به فرهنگ مشارکتی ناممکن است. از شاخص‌های حائز اهمیت دیگر در این حوزه مهندسی مجدد فرایندهای سنتی و غیرمشارکتی در راستای فرهنگ مشارکتی می‌باشد که تمرکز بالا در زمینه تصمیم‌گیری و اجرا را کاهش دهد. ب: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، بر توسعه هوشمندسازی مشتمل بر آموزش و توانمندسازی کارکنان در حوزه کار گروهی و مشارکتی، ارائه برنامه آموزش کارکنان توسط اساتید متخصص با هدف افزایش و به هنگام نمودن دانش، بینش و مهارت، ایجاد تالار گفتگو برای اظهارنظر و ارائه نظر کارشناسی کارکنان تمرکز نماید. ج: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، فرایند ایجاد مدیریت دانش با سازماندهی اثربخش و متناسب با فرهنگ سازمانی مشارکتی را تسهیل نماید و در اولویت برنامه‌های خود قرار دهد تا از این طریق بستر گسترش تفکر راهبردی، تحلیل علمی مسائل و سرعت‌بخشی به ایده‌پردازی کارشناسی مهیا شود و زمینه اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم‌ها در راستای پیشبرد خط‌مشی‌های مشارکتی فراهم

- Baker, S. A. (2022). Alt. Health Influencers: how wellness culture and web culture have been weaponised to promote conspiracy theories and far-right extremism during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Cultural Studies*, 25(1), 3-24.
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vázquez Ordás, C. (2023). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 8(6), 93-104.
- Daulatram B. Lund. (2013). Organizational culture and job satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 219 – 236.
- Mehta, S. and Krishnan V.R. (2014), "Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership", *Journal of Management and Labor Studies*, 29(4):281-290.
- Ng, E. (2020). No grand pronouncements here...: Reflections on cancel culture and digital media participation. *Television & new media*, 21(6), 621-627.
- Lund, D.B. (2013), "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss: 3, pp. 219-236
- Alvesson, M., (2022), "On the Popularity of Organizational Culture", *Acta Sociologica*, Vol. 33 No. 1, pp. 31-49.
- Deal, T.E. (2023), "Cultural change: opportunity, silent killers or metamorphosis", in Kilmann, R., Saxton, M.J. and Serpa, R. and associates (Eds), *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass Publishers, San Fransico, CA.
- Uttal, B. (1983), "The corporate culture vultures". *Fortune*, Vol. 108 No. 8, pp. 66.
- Dodek, P., Cahill, N.E., Heyland, D.K. (2022), "The Relationship between Organizational Culture and Implementation of Clinical Practice Guidelines: a Narrative Review", *Journal of Parenteral and Enteral Nutrition*, Vol. 34 No. 6 pp. 669-674.
- Hatch, M.J., Zilber, T. (2021), "Conversation at the Border between Organizational Culture Theory and Institutional Theory", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 21 No. 1, pp. 94-97.
- Lee, C., (2014), "Raiders of the corporate culture", *Training*, Vol. 21 No. 2, pp. 26-32
- Dauber, D., Fink, G., Yolles, M. (2022), "A Configuration Model of Organizational Culture", available at: <http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244012441482>
- Daft, R.L. (2009), *Organization theory and design*, South-Western Pub, p. 17
- Mihelj, S., Leguina, A., & Downey, J. (2019). Culture is digital: Cultural participation, Ouchi, W., Wilkins, A. (1985), "Organizational culture", *Annual Review of Anthropology*, Vol. 11 pp.457-83
- Pizam, A. (2020). Hospitality as an organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 431-438.
- Oh, I., & Kim, K. J. (2023). Gendered melancholia as cultural branding: fandom participation in the K-pop community. *Asia Pacific Business Review*, 1-24.
- Hindman, L. C., & Walker, N. A. (2020). Sexism in professional sports: How women managers experience and survive sport organizational culture. *Journal of Sport Management*, 34(1), 64-76.
- Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in US colleges and schools of pharmacy. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 10(4), 403-412.
- Warwick, C. A., & Usachev, Y. M. (2017). Culture, transfection, and immunocytochemical analysis of primary macrophages. *Signal Transduction Immunohistochemistry: Methods and Protocols*, 161-173.
- Kao, Y. H., & Sapp, S. G. (2022). The effect of cultural values and institutional trust on public perceptions of government use of network surveillance. *Technology in Society*, 70, 102047.
- Arditi, D., Nayak, S., & Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International journal of project management*, 35(2), 136-147.
- Willmott, T. J., Mathew, A., Saleme, P., & Rundle-Thiele, S. (2023). Participatory design application in youth sexual violence and abuse prevention: A mixed-methods systematic review. *Trauma, Violence, & Abuse*, 24(3), 1797-1817.
- Kallunki, J. (2023). Cultural reproduction in Finland: Symmetric intergenerational transmission of cultural orientations. *Acta Sociologica*, 66(1), 26-43.
- Richter, C., & Allert, H. (2023). Critical Incidents as a Participatory Research Approach for Transformative Cultural Practices. In *Cultural Sustainability and Arts Education: International Perspectives on the Aesthetics of Transformation* (pp. 155-167). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Li, K., & Tan, H. (2022). Reinvention of Traditional Culture and Modern Social Participation in Chinese Classical Dance. *The Educational Review, USA*, 6(10), 578-583.

- ¹ Feder, T., McAndrew, S., O'Brien, D., & Taylor, M.
- ² Koutromanos, G., Koukopoulos, D., Koukopoulos, Z., & Mouzakis, C.
- ³ Quinn & Rorbach
- ⁴ Pizam
- ⁵ Oh, I., & Kim, K. J.
- ⁶ Hindman, L. C., & Walker, N. A
- ⁷ Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J
- ⁸ Warwick, C. A., & Usachev, Y. M
- ⁹ Kao, Y. H., & Sapp, S. G
- ¹⁰ Arditi, D & et all
- ¹¹ Willmott, T. J& et all
- ¹² Kallunki, J
- ¹³ Richter, C., & Allert, H
- ¹⁴ Li, K., & Tan, H
- ¹⁵ Baker, S. A
- ¹⁶ Pérez López
- ¹⁷ Daulatrum B. Lund
- ¹⁸ Mehta & R.Krishnan
- ¹⁹ Lund
- ²⁰ Alvesson
- ²¹ Mehta & R.Krishnan
- ²² Deal
- ²³ Uttal
- ²⁴ Dodek &et all
- ²⁵ Hatch, M.J., Zilber
- ²⁶ Lee
- ²⁷ Dauber, D., Fink, G., Yolles, M
- ²⁸ Daft
- ²⁹ Ng
- ³⁰ Mihelj, S., Leguina, A., & Downey, J
- ³¹ Briciu, A., & Briciu
- ³² Weckström, E., Karlsson
- ³³ Ketraprakorn, N., & Kantabutra
- ³⁴ Negri, A & et all
- ³⁵ Aryani, R., & Widodo
- ³⁶ Matthews & et all
- ³⁷ Gityforoze
- ³⁸ Shkunova& et all
- ³⁹ Braun, V., & Clarke
- diversity and the digital divide. *New Media & Society*, 21(7), 1465-1485.
- Briciu, A., & Briciu, V. A. (2020). Participatory culture and tourist experience: Promoting destinations through YouTube. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 8th ICSIMAT, Northern Aegean, Greece, 2019* (pp. 425-433). Springer International Publishing.
- Weckström, E., Karlsson, L., Pöllänen, S., & Lastikka, A. L. (2021). Creating a culture of participation: Early childhood education and care educators in the face of change. *Children & Society*, 35(4), 503-518.
- Ketraprakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable production and consumption*, 32, 638-654.
- Negri, A., Kapur, G., & Krauss, R. (2020). *Antinomies of art and culture: Modernity, postmodernity, contemporaneity*. Duke University Press.
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64-70.
- Matthews, S. H., Kelemen, T. K., & Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101497.
- Gityforoze, S. (2018). *Exploring the relationship between organizational culture and implementation of lean six sigma in the public sector: a case study of a county agency in California* (Doctoral dissertation, University of La Verne).
- SHKUNOVA, A. A., YASHKOVA, E. V., SINEVA, N. L., EGOROVA, A. O., & KUZNETSOVA, S. N. (2017). General Trends in the Development of the Organizational Culture of Russian Companies. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(8).