



بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۲۸ | 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 | eleeamiriii63@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. هدف مقاله حاضر، بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران می‌باشد.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر مخاطب کاربردی- توسعه ای و بر اساس گردآوری اطلاعات کمی و بر پایه پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری، مدیران و کارکنان مرکز مطالعات می‌باشد که شامل ۱۵۵ نفر هستند. برای بدست آوردن حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید و تعداد نمونه مورد نظر ۱۱۰ نفر مشخص گردید.

یافته ها: در پژوهش حاضر پس از اطمینان از مناسب بودن برازش مدل، مدل معادلات ساختاری با پیروی از الگو پژوهش براساس آخرین تغییرات در تحلیل عاملی تاییدی رسم گردید. با توجه به اینکه برازش الگو خوب بوده است، نیازی به حذف نشانگرها در الگو و همچنین رسم کوواریانس بین خطاها وجود نداشت.

نتیجه پژوهش: براساس نتایج معادلات ساختاری، ضریب مسیر محیط درونی به پدیده اصلی ۰/۸۷، محیط بیرونی به پدیده اصلی ۰/۵۹، محیط بیرونی به عوامل تعدیل گر ۰/۶۱، پدیده اصلی به عوامل تعدیل گر ۰/۶۸، الزامات نهادی به عوامل تعدیل گر ۰/۷۹، عوامل تعدیل گر به پیامدها ۰/۶۹ می‌باشد.

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

مقدمه

دارد. ارزش‌ها و عقاید در صورت قوی بودن می‌توانند هدایت گر، یکپارچه کننده و انسجام بخش 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 تاثیر می‌گذارد (دسیلی و همکاران^۷، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه را فرامی‌گیرد به طوری که، مشکلات انطباق پذیری خارجی و هماهنگی داخل گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تاثیر مثبت بر گروه با اهمیت 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 ظرفیتهای 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 (ویلموت و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۳). اجرا و پیاده

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 توانسته اند 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 بهره مندی از منافع، بیشتر اعمال کنند (رعنائی 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 تاثیر قوی و مستقیمی بر رفتار، وظایف و ارتباط آن‌ها با مافوق، زیردست، همکاران و مشتریان

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، ارزش هایی 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 سازمان هایی 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 پژوهش هایی 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 تصمیم گیری به معنای مشارکت مدیران در تصمیم گیریهای 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. 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

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 یکپارچه تأیید 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 دارند که

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} (2022)، 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

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، بهره‌وری 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 (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 کویین نشان داد که، فرهنگ‌های قبیله ای و سلسله مراتبی غالب بودند. شکنوا و همکاران^{۳۸} (۲۰۱۸)، در پژوهشی به "شناسایی ویژگیهای فرهنگ سازمانی

سازمانهای روسیه در منطقه نیژنی نورو" 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 کارگرومی می‌شود. امیری و همکاران در پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی، مدلی را مبتنی بر ابعاد جدول ذیل ارائه نمودند و بیان کردند ۵ مضمون اصلی مشمول محیط درونی، بیرونی، الزامات نهادی، عوامل تعدیل گر و پیامدها می‌باشد و مضمون فرعی مشمول حوزههای ساختاری و سازماندهی، بهره‌وری، سرمایه انسانی، مدیریتی، قوانین و مقررات، انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و فرهنگ‌سازی، جریان‌های سیاسی، اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی - فناوری، بین‌المللی و سازمانی - اداری، الزامات قانونی، هنجاری و حرفه ای، 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، فرهنگ مشارکتی شایسته‌سالار، فرهنگ مشارکتی آینده نگر و هدفمند، فرهنگ مشارکتی قانون‌مدار، ضابطه‌مند و اخلاق‌گرا، فرهنگ مشارکتی توسعه‌گرا و نواندیش، فرهنگ مشارکتی مدیر و راهبر بوده است. در پژوهش حاضر، ابعاد مدل ارائه شده توسط امیری و همکاران برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران مورد استفاده قرار گرفته است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر مخاطب کاربردی - توسعه ای و بر اساس گردآوری اطلاعات کمی و بر پایه پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری، مدیران و کارکنان مرکز مطالعات می‌باشد که شامل ۱۵۵ نفر هستند. برای بدست آوردن حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید و تعداد نمونه مورد نظر ۱۱۰ نفر مشخص گردید. و از ۱۱۰ پرسشنامه توزیع شده ۸۶ پرسشنامه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. با هدف تایید پایایی و روایی در پژوهش حاضر، سنجش میزان روایی پرسشنامه از طریق روش اعتبار

جدول ۱: ابعاد وضعیت فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی

تم اصلی	تم فرعی	نکات کلیدی
محیط درونی	حوزه ساختاری و سازماندهی	ضعف هوشمندسازی، ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد، روش‌ها و فرآیندهای 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
	حوزه سرمایه انسانی	مدیریت عملکرد، نظام پاداش و جبران خدمات، توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی
محیط بیرونی	حوزه مدیریتی	ضعف رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای، ضعف تفویض اختیار، تصمیم‌گیری غیرعقلایی
	حوزه قوانین و مقررات	اسناد و قوانین بالادستی، ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد
	جریان‌های سیاسی	مشارکت ضعیف، گزینش سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پست‌ها، حکمرانی بد.
الزامات نهادی	جریان‌های اجتماعی و فرهنگی	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
	جریان‌های اقتصادی و فناوری	بیکاری و اشتغال کم
	جریان‌های بین‌المللی	جهانی شدن، تحریم‌های بین‌المللی.
عوامل تعدیل‌گر	جریان‌های سازمانی و اداری	وجود فساد اداری، بهره‌وری پایین، ناکارآمدی نهاد نظارتی، تمرکز شدید
	کانون‌های تفکر	کانون‌های تفکر دانشگاهی، کانون‌های تفکر دولتی و حکومتی
	ضعف تخصیص بهینه بودجه	ضعف نظام بودجه‌ریزی، ضعف تخصیص اعتبار بهنگام
عوامل تعدیل‌گر	کمبود انگیزه و تعهد مستمر مدیران و کارگزاران	کمبود انگیزه
	انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها	تمرکززدایی، مهندسی نقش و ساختار، توسعه هوشمندسازی، افزایش بهره‌وری، مدیریت سرمایه انسانی، تقویت مدیریت و توان کارشناسی، سلامت اداری، صیانت از حقوق و تکريم، نظارت و ارزیابی
	فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری	توسعه فرهنگ سازمانی، الزامات تحول
پیامدها	فرهنگ مشارکتی نظام‌مند و جامع	تعیین چشم‌انداز مشخص و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند، برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی، اصلاح ساختار تشکیلاتی دولت
	فرهنگ مشارکتی کارآ، بهره‌ور و ارزش‌افزا	افزایش کارایی دولت، تمرکز بر داده‌ها
	فرهنگ مشارکتی اثربخش، نتیجه‌گرا و کیفیت‌مدار	افزایش اثربخشی، تمرکز بر ستاده‌ها
پیامدها	فرهنگ مشارکتی پاسخگو و شفاف	پاسخگویی، شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری
	فرهنگ مشارکتی سالم، عاری از فساد و تبعیض	عدم وجود فساد، قانون‌گرایی
	فرهنگ مشارکتی شایسته‌سالار و مبتنی بر دانش	شایسته‌سالاری، انتقال و مدیریت دانش
پیامدها	فرهنگ مشارکتی آینده‌نگر و هدفمند	آیندنگری
	فرهنگ مشارکتی قانون‌مدار، ضابطه‌مند و اخلاق‌گرا	اصل ضابطه و قانون‌گرایی، اخلاق‌گرایی
	فرهنگ مشارکتی توسعه‌گرا و نواندیش	نوآوری
پیامدها	فرهنگ مشارکتی مدیر و راهبر	نظام اداری هدایت‌گر

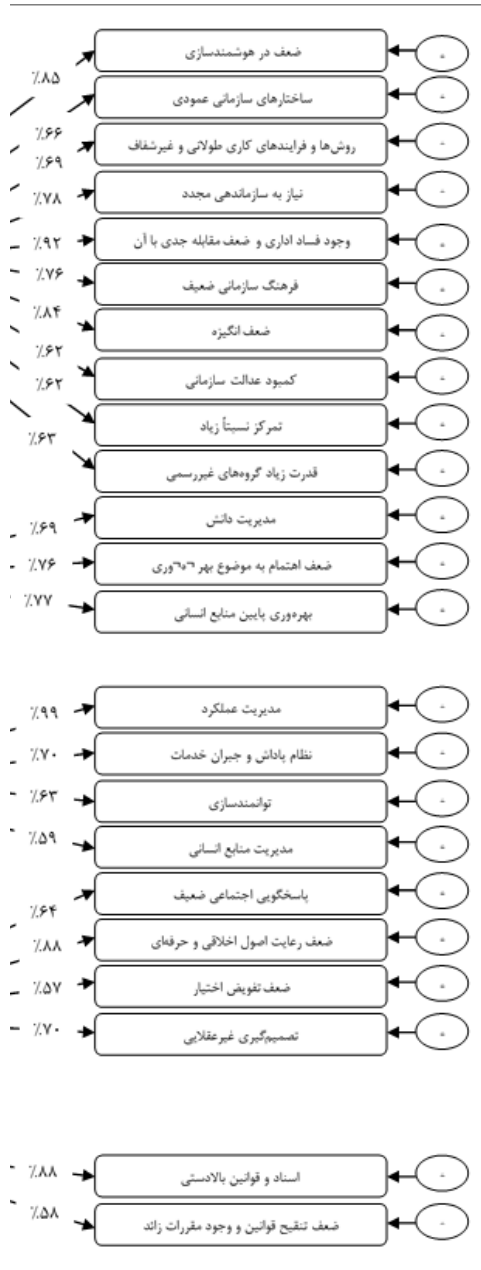
یافته‌های پژوهش

مدل‌سازی معادلات ساختاری

به منظور تعیین روایی الگو و برای تست اجرایی و بازبینی آن، از گروه کانونی متشکل از متخصصان (مدیران و کارشناسان شهرداری تهران) و صاحب‌نظران مرکز مطالعات استفاده شده است. در نهایت، آزمون الگو با رویکرد پیمایشی و از طریق پرسشنامه و با مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزارهای SPSS و AMOS آزمایش شده است.

محتوا (اعتبار صوری) انجام گرفته است. همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور ۴۰ عدد پرسشنامه به صورت مقدماتی بین اعضاء جامعه آماری توزیع گردید، که اعتبار ۰/۸۸۲ برآورد گردیده است، از آنجایی که این مقدار بزرگتر از ۰/۷ است، بنابراین پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. همچنین مقدار شاخص KMO برابر ۰/۶۰۸ است، لذا تعداد نمونه برای تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری کافی است.

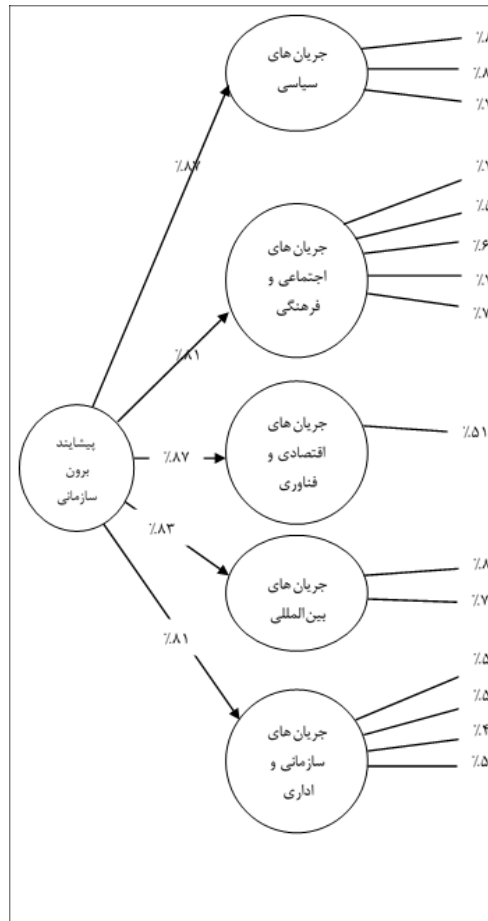
و کمبود انگیزه ۷۹ درصد از واریانس محیط درونی را تبیین می‌کنند. بنابراین، محیط درونی، نقش و تاثیر مهمی بر الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران دارند.



اندازه‌گیری محیط بیرونی (تحلیل عاملی)

تاییدی: برای اندازه‌گیری محیط بیرونی، از ۱۷ گویه (در قالب ۵ بعد) در پرسشنامه استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد بار عاملی گویه (کمبود آزادی بیان در سازمان) از مقوله جریان‌های سیاسی و گویه (رکود اقتصادی) کمتر از ۰/۴ است، لذا از مدل حذف می‌شوند. با اصلاح مدل، در نهایت، محیط بیرونیا ۱۵ گویه ساخته شده است. همچنین براساس خروجی نرم‌افزار، بارهای عاملی بقیه گویه‌ها و متغیرها

مدل اندازه‌گیری محیط درونی (تحلیل عاملی تاییدی): برای اندازه‌گیری محیط درونی، از ۲۶ گویه (در قالب ۵ بعد) در پرسشنامه استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد بار عاملی گویه (گروه‌های ذی‌نفع)، (مطبوعات و رسانه‌ها) (جانشین-پروری) کمتر از ۰/۴ است، لذا از مدل حذف می‌شود. با اصلاح مدل، در نهایت، محیط درونی با ۲۳ گویه ساخته شده است. همچنین براساس خروجی نرم‌افزار، بارهای عاملی بقیه گویه‌ها و متغیرها بالاتر از ۰/۴ هستند و بیانگر این است که شاخص‌های مورد نظر سنج‌های خوبی برای محیط درونی هستند. برای تصمیم‌گیری در خصوص تایید یا رد مدل اندازه‌گیری محیط درونی از شاخص‌های برازش مدل^{۳۹} استفاده شده است. تحلیل عاملی تاییدی به دنبال تایید نیکویی برازش مدل یا به عبارتی تایید اینکه مدل ارائه شده مشابه مدل واقعی است، می‌باشد. برای ارزیابی نیکویی برازش مدل، از شاخص‌هایی مانند: شاخص برازندگی (GFI)، شاخص باقیمانده مجذور میانگین (RMR)، شاخص برازش توکر-لویس (TLI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص نسبت مجذور کای دو بر درجه آزادی (CMIN/DF) و شاخص مجذورخطا (RMSEA)، استفاده شده است. نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری محیط درونی نشان می‌دهد GFI برابر با ۰/۹۴۲ می‌باشد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMR برابر با ۰/۰۷۹ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. TLI برابر با ۰/۹۵۹، CFI برابر با ۰/۹۰۳ و IFI برابر با ۰/۹۱۱ می‌باشند و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ هستند، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارند. CMIN/DF برابر با ۳/۸۳۷ می‌باشد و با توجه به اینکه بین ۱ تا ۵ قرار دارد، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMSEA برابر با ۰/۰۴۳ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارد. بنابراین با توجه به اینکه حداقل سه شاخص، مقادیری در بازه قابل قبول داشته‌اند، می‌توان ادعا کرد که برازش مدل خوب و قابل قبول است. لذا نتایج آزمون‌های برازش مدل نشان می‌دهد، ۲۳ گویه مطرح شده می‌توانند در غالب متغیر محیط درونی مطرح شوند. نتایج نشان می‌دهد حوزه ساختاری و سازماندهی ۶۷ درصد، حوزه بهره‌وری ۹۳ درصد، حوزه سرمایه انسانی ۶۱ درصد، حوزه مدیریتی ۹۸ درصد و حوزه قوانین و مقررات ۸۵ درصد، کانون‌های تفکر ۸۲ درصد، ضعف تخصیص بهینه بودجه ۸۱ درصد



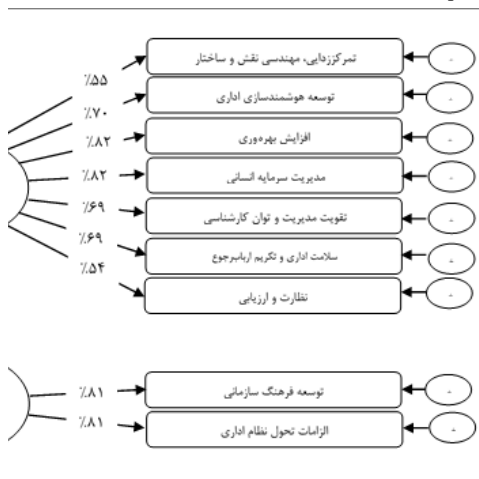
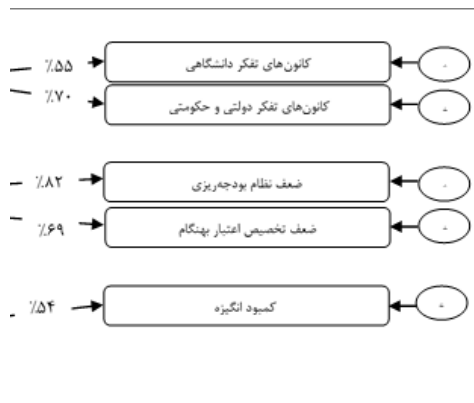
مدل اندازه‌گیری الزامات نهادی (تحلیل عاملی

تاییدی): برای اندازه‌گیری الزامات نهادی، از ۷ گویه (در قالب ۳ بعد) در پرسشنامه استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ هستند و از مدل حذف نشده‌اند، لذا شاخص‌های مورد نظر سنجه‌های خوبی هستند. برای تصمیم‌گیری در خصوص تایید یا رد مدل اندازه‌گیری الزامات نهادی از شاخص‌های برازش مدل استفاده شده است. تحلیل عاملی تاییدی به دنبال تایید نیکویی برازش الگو یا به عبارتی تایید اینکه الگو ارائه شده مشابه الگو واقعی است، می‌باشد. برای ارزیابی نیکویی برازش الگو، از شاخص‌هایی مانند: شاخص برازندگی (GFI)، شاخص باقیمانده مجذور میانگین (RMR)، شاخص برازش توکر-لوپس (TLI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص نسبت مجذور کای-دو بر درجه آزادی (CMIN/DF) و شاخص مجذورخطا (RMSEA)، استفاده شده است. نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری الزامات نهادی نشان می‌دهد GFI برابر با ۰/۹۰۱ می‌باشد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMR برابر با ۰/۰۶۱ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول است.

بالاتر از ۰/۴ هستند و بیانگر این است که شاخص‌های مورد نظر سنجه‌های خوبی برای محیط بیرونی هستند. برای تصمیم‌گیری در خصوص تایید یا رد مدل اندازه‌گیری محیط بیرونی شاخص‌های برازش مدل استفاده شده است. تحلیل عاملی تاییدی به دنبال تایید نیکویی برازش مدل یا به عبارتی تایید اینکه مدل ارائه شده مشابه مدل واقعی است، می‌باشد. برای ارزیابی نیکویی برازش الگو، از شاخص‌هایی مانند: شاخص برازندگی (GFI)، شاخص باقیمانده مجذور میانگین (RMR)، شاخص برازش توکر-لوپس (TLI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص نسبت مجذور کای-دو بر درجه آزادی (CMIN/DF) و شاخص مجذورخطا (RMSEA)، استفاده شده است. نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری محیط بیرونی نشان می‌دهد GFI برابر با ۰/۹۴۱ می‌باشد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMR برابر با ۰/۰۷۳ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. TLI برابر با ۰/۹۲۹، CFI برابر با ۰/۹۴۹ و IFI برابر با ۰/۹۵۳ می‌باشند و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ هستند، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارند. CMIN/DF برابر با ۱/۶۳۶ می‌باشد و با توجه به اینکه بین ۱ تا ۵ قرار دارد، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMSEA برابر با ۰/۰۷۶ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارد. بنابراین با توجه به اینکه حداقل سه شاخص، مقادیری در بازه قابل قبول داشته‌اند، می‌توان ادعا کرد که برازش مدل خوب و قابل قبول است. لذا نتایج آزمون‌های برازش مدل نشان می‌دهد، ۲۲ گویه مطرح شده می‌توانند در غالب متغیر محیط بیرونی مطرح شوند. نتایج نشان می‌دهد جریان‌های سیاسی ۸۷ درصد، جریان‌های اجتماعی - فرهنگی ۸۱ درصد، جریان‌های اقتصادی و فناوری ۸۷ درصد، جریان‌های بین‌المللی ۸۳ درصد و جریان‌های سازمانی و اداری ۸۱ درصد از واریانس محیط بیرونی را تبیین می‌کنند. بنابراین محیط بیرونی، نقش و تاثیر مهمی بر الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران دارند.

(CMIN/DF) و شاخص مجذورخطا (RMSEA)، استفاده شده است. نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری عوامل تعدیل گر نشان می‌دهد GFI برابر با ۰/۹۱۱ می‌باشد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMR برابر با ۰/۰۵۷ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. TLI برابر با ۰/۹۰۶، CFI برابر با ۰/۹۰۸ و IFI برابر با ۰/۹۰۰ می‌باشند و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ هستند، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارند. CMIN/DF برابر با ۴/۰۷۵ می‌باشد و با توجه به اینکه بین ۱ تا ۵ قرار دارد، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMSEA برابر با ۰/۰۷۴ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارد. بنابراین با توجه به اینکه حداقل سه شاخص، مقادیری در بازه قابل قبول داشته‌اند، می‌توان ادعا کرد که برازش مدل خوب و قابل قبول است. لذا نتایج آزمون‌های برازش مدل نشان می‌دهد، ۱۰ گویه مطرح شده می‌توانند در غالب متغیر عوامل تعدیل گر مطرح شوند. نتایج نشان می‌دهد انطباق ۸۲ درصد و فرهنگ‌سازی ۸۹ درصد از واریانس عوامل تعدیل گر را تبیین می‌کنند. بنابراین، عوامل تعدیل گر، نقش و تاثیر مهمی بر پیامدهای الگوی فرهنگی سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران دارند.

TLI برابر با ۰/۹۰۱، CFI برابر با ۰/۸۹۹ و IFI برابر با ۰/۹۱۹ می‌باشند و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ هستند، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارند. CMIN/DF برابر با ۲/۱۳۳ می‌باشد و با توجه به اینکه بین ۱ تا ۵ قرار دارد، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMSEA برابر با ۰/۰۴۷ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارد. بنابراین با توجه به اینکه حداقل سه شاخص، مقادیری در بازه قابل قبول داشته‌اند، می‌توان ادعا کرد که برازش مدل خوب و قابل قبول است. لذا نتایج آزمون‌های برازش مدل نشان می‌دهد، ۶ گویه مطرح شده می‌توانند در غالب متغیر عوامل مداخله‌گر مطرح شوند. نتایج نشان می‌دهد الزامات قانونی ۸۲ درصد، الزامات هنجاری ۸۱ درصد و الزامات حرفه ای ۷۹ درصد از واریانس الزامات نهادی را تبیین می‌کنند. بنابراین، الزامات نهادی، نقش و تاثیر مهمی بر الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران دارند.

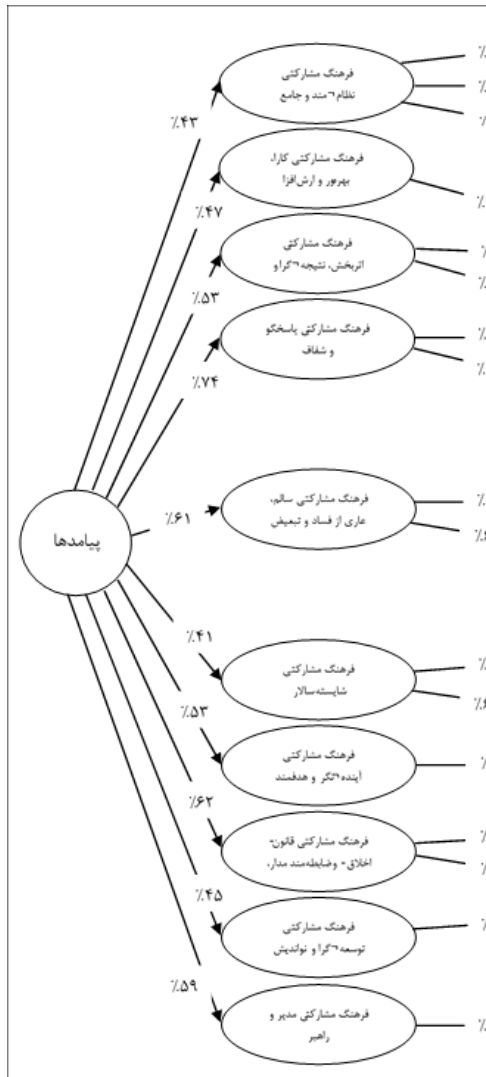


مدل اندازه‌گیری عوامل تعدیل گر (تحلیل

عاملی تاییدی): برای اندازه‌گیری عوامل تعدیل گر، از ۹ گویه (شامل دو بعد) در پرسشنامه استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ هستند و از مدل حذف نشده‌اند، لذا شاخص‌های مورد نظر سنجه‌های خوبی هستند. برای تصمیم‌گیری در خصوص تایید یا رد مدل اندازه‌گیری عوامل تعدیل گر از شاخص‌های برازش مدل استفاده شده است. تحلیل عاملی تاییدی به دنبال تایید نیکویی برازش الگو یا به عبارتی تایید اینکه الگو ارائه شده مشابه الگو واقعی است، می‌باشد. برای ارزیابی نیکویی برازش الگو، از شاخص‌هایی مانند: شاخص برازندگی (GFI)، شاخص باقیمانده مجذور میانگین (RMR)، شاخص برازش توکر-لويس (TLI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص نسبت مجذور کای دو بر درجه آزادی

مدل اندازه‌گیری پیامدها (تحلیل عاملی

تاییدی): برای اندازه‌گیری پیامدهای، از ۱۷ گویه (شامل ۱۰ بعد) در پرسشنامه استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ هستند و از مدل حذف نشده‌اند، لذا شاخص‌های مورد نظر سنجه‌های خوبی برای پیامدها هستند. برای تصمیم‌گیری در خصوص تایید یا رد مدل اندازه‌گیری پیامدها از شاخص‌های برازش مدل استفاده



برازش کل الگو: برای تصمیم‌گیری در خصوص

تایید یا رد الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران از شاخص‌های برازش الگو استفاده شده است. نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش الگو در جدول زیر آمده است. برای ارزیابی نیکویی برازش الگو، از شاخص‌هایی مانند: شاخص برازندگی (GFI)، شاخص باقیمانده مجذور میانگین (RMR)، شاخص برازش توکر-لوپس (TLI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص افزایشی (IFI)، شاخص نسبت مجذور کای دو بر درجه آزادی (CMIN/DF) و شاخص مجذورخطا (RMSEA)، استفاده شده است. نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش الگو نشان می‌دهد، GFI برابر با ۰/۹۶۱ می‌باشد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMR برابر با ۰/۰۱۳ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. TLI برابر با ۰/۹۵۶، CFI برابر با ۰/۹۷۷ و IFI برابر با ۰/۹۸۷ می‌باشند و با توجه به اینکه بیشتر از

شده است. تحلیل عاملی تاییدی به دنبال تایید نیکویی برازش الگو یا به عبارتی تایید اینکه الگو ارائه شده مشابه الگو واقعی است، می‌باشد. برای ارزیابی نیکویی برازش الگو، از شاخص‌هایی مانند: شاخص برازندگی (GFI)، شاخص باقیمانده مجذور میانگین (RMR)، شاخص برازش توکر-لوپس (TLI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص نسبت مجذور کای دو بر درجه آزادی (CMIN/DF) و شاخص مجذورخطا (RMSEA)، استفاده شده است. نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری پیامدها نشان می‌دهد GFI برابر با ۰/۹۵۹ می‌باشد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMR برابر با ۰/۰۵۶ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول است. TLI برابر با ۰/۹۳۴، CFI برابر با ۰/۹۱۷ و IFI برابر با ۰/۹۱۸ می‌باشند و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۹ هستند، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارند. CMIN/DF برابر با ۳/۹۳۲ می‌باشد و با توجه به اینکه بین ۱ تا ۵ قرار دارد، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMSEA برابر با ۰/۰۷۳ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارد. بنابراین با توجه به اینکه حداقل سه شاخص، مقادیری در بازه قابل قبول داشته‌اند، می‌توان ادعا کرد که برازش مدل خوب و قابل قبول است. لذا نتایج آزمون‌های برازش مدل نشان می‌دهد، ۲۲ گویه مطرح شده می‌توانند در غالب متغیر پیامدها مطرح شوند. نتایج نشان می‌دهد فرهنگ مشارکتی نظاممند و جامع ۴۳ درصد، فرهنگ مشارکتی کارا، بهره‌ور و ارزش‌افزا ۴۷ درصد، فرهنگ مشارکتی اثربخش، نتیجه‌گرا و کیفیت‌مدار ۵۳ درصد، فرهنگ مشارکتی پاسخگو و شفاف ۷۴ درصد فرهنگ مشارکتی سالم، عاری از فساد و تبعیض ۶۱ درصد، فرهنگ مشارکتی شایسته‌سالار و مبتنی بر دانش ۴۱ درصد، فرهنگ مشارکتی آینده‌نگر و هدفمند ۵۳ درصد، فرهنگ مشارکتی اخلاقی، وظیفه‌مند، مدارا و نواندیش ۶۲ درصد، فرهنگ مشارکتی توسعه‌گرا و نواندیش ۴۵ درصد و فرهنگ مشارکتی مدیر و راهبر ۵۹ درصد از واریانس پیامدها را تبیین می‌کنند. بنابراین، پیامدهای مذکور، نتیجه اجرای راهبردهای الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران هستند.

جدول ۳ مقادیر رگرسیونی تخمین مسیره‌های

بین متغیرهای الگو

Estimate	مسیره‌ها
۰/۸۷	محیط درونی ---< پدیده اصلی (فرهنگ مشارکتی)
۰/۵۹	محیط بیرونی ---< پدیده اصلی (فرهنگ مشارکتی)
۰/۶۱	محیط بیرونی ---< عوامل تعدیل گر
۰/۶۸	پدیده اصلی (فرهنگ مشارکتی) ---< عوامل تعدیل گر
۰/۷۹	الزامات نهادی ---< عوامل تعدیل گر
۰/۶۹	عوامل تعدیل گر ---< پیامدها

براساس نتایج معادلات ساختاری، سطح معنی‌داری مسیر محیط درونی به پدیده اصلی کوچکتر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۸۷ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر محیط درونی، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، پدیده اصلی ۰/۸۷ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر محیط بیرونی کوچکتر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۵۹ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر محیط بیرونی، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، پدیده اصلی ۰/۵۹ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر محیط بیرونی به عوامل تعدیل گر کوچکتر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۶۱ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر محیط بیرونی، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، عوامل تعدیل گر ۰/۶۱ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر محیط بیرونی به عوامل تعدیل گر کوچکتر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۶۸ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر پدیده اصلی، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، عوامل تعدیل گر ۰/۶۸ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر شرایط الزامات

۰/۹ هستند، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارند. CMIN/DF برابر با ۲/۰۵۰ می‌باشد و با توجه به اینکه بین ۱ تا ۵ قرار دارد، لذا در ناحیه قابل قبول است. RMSEA برابر با ۰/۰۱۱ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، لذا در ناحیه قابل قبول قرار دارد. بنابراین با توجه به اینکه حداقل سه شاخص، مقادیری در بازه قابل قبول داشته‌اند، می‌توان ادعا کرد که برازش الگو خوب و قابل قبول است.

جدول ۲ شاخص‌های برازش الگو ساختاری

پژوهش

وع شا خ ص	شاخص‌های مطلق			شاخص‌های برازش تطبیقی			شاخص- های برازش مقتصد
	C	R	M	I	C	T	C
قدا ر اس تا ز دار د	MI N/ DF	MS EA	FI	FI	LI	FI	M R
لگو سا خ تار ی پژو ه ش	۰/۵۰	۰/۱۱	۰/۸۷	۰/۷۷	۰/۵۶	۰/۶۱	۰/۱۳

مدل معادلات ساختاری (SEM) : پس از اطمینان از مناسب بودن برازش مدل، مدل معادلات ساختاری با پیروی از الگو پژوهش براساس آخرین تغییرات در تحلیل عاملی تاییدی رسم شده است. با توجه به اینکه برازش الگو خوب بوده است، نیازی به حذف نشانگرها در الگو و همچنین رسم کوواریانس بین خطاها وجود نداشت. با توجه به هدف اجرای معادلات ساختاری که تخمین روابط بین متغیرها است، در جدول مقادیر رگرسیونی، نتایج تخمین تمام مسیره‌های بین متغیرهای الگو گزارش شده است.

نهادی به عوامل تعدیل گر کوچکتر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی دار است و ضریب مسیر ۰/۷۹ نشان می دهد که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر الزامات نهادی، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، عوامل تعدیل گر ۰/۷۹ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی داری مسیر عوامل تعدیل گر به پیامدها کوچکتر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی دار است و ضریب مسیر ۰/۶۹ نشان می دهد که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر عوامل تعدیل گر، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، پیامدها ۰/۶۹ واحد افزایش خواهد یافت.

۹۸ درصد، حوزه قوانین و مقررات ۸۵ درصد، کانون های تفکر ۸۲ درصد، ضعف تخصیص بهینه بودجه ۸۱ درصد و کمبود انگیزه و تعهد مستمر مدیران ۷۹ درصد از واریانس محیط درونی را تبیین می کنند. بنابراین، محیط درونی، نقش و تاثیر مهمی بر الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران دارند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد شاخص های ضعف توسعه، کمبود آزادی بیان از مقوله جریان های سیاسی و شاخص های رکود اقتصادی از مقوله جریان های اقتصادی و فناوری از بعد پیشایند بیرون سازمانی حذف شده است؛ و مقوله های جریان های سیاسی ۸۷ درصد، جریان های اجتماعی - فرهنگی ۸۱ درصد، جریان های اقتصادی و فناوری ۸۷ درصد، جریان های بین المللی ۸۳ درصد و جریان های سازمانی و اداری ۸۱ درصد از واریانس پیشایند بیرون سازمانی را تبیین می کنند. بنابراین، پیشایند بیرون سازمانی، نقش و تاثیر مهمی بر الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران ایران دارند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد مقوله های الزامات قانونی ۸۲ درصد، الزامات هنجاری ۸۱ درصد و الزامات حرفه ای ۷۹ درصد از واریانس الزامات نهادی را تبیین می کنند. بنابراین، الزامات نهادی، نقش و تاثیر مهمی بر راهبردهای الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران دارند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد مقوله های انطباق قابلیت ها، ظرفیت ها و توانمند ۸۲ درصد و فرهنگ سازی برای ایجاد تحول و اصلاح ۸۹ درصد از واریانس عوامل تعدیل گر را تبیین می کنند. بنابراین، عوامل تعدیل گر، نقش و تاثیر مهمی بر پیامدهای الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران دارند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد فرهنگ مشارکتی نظام مند و جامع ۴۳ درصد، فرهنگ مشارکتی کارا، بهره ور و ارزش افزا ۴۷ درصد، فرهنگ مشارکتی اثربخش، نتیجه گرا و کیفیت مدار ۵۳ درصد، فرهنگ مشارکتی پاسخگو و شفاف ۷۴ درصد، فرهنگ مشارکتی سالم، عاری از فساد و تبعیض ۶۱ درصد، فرهنگ مشارکتی شایسته سالار و مبتنی بر دانش ۴۱ درصد، فرهنگ مشارکتی آینده نگر و هدفمند ۵۳ درصد، فرهنگ مشارکتی قانون مدار، ضابطه مند و اخلاق گرا ۶۲ درصد، فرهنگ مشارکتی توسعه گرا و نواندیش ۴۵ درصد و فرهنگ مشارکتی مدیر و راهبر ۵۹ درصد از واریانس



شکل ۱. ضریب مسیر مدل پژوهش

نتیجه گیری و پیشنهادات

الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران توسط مدلسازی معادلات ساختاری، تست اجرایی و آزمایش شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد شاخص جانشین پروری از مقوله حوزه سرمایه انسانی، گروه های ذی نفوذ، مطبوعات و رسانه ها از مقوله شبکه های اجتماعی و مقوله شبکه های اجتماعی و بعد شرایط از محیط درونی حذف شده است؛ و مقوله های حوزه ساختاری و سازماندهی ۶۷ درصد، حوزه بهره وری ۹۳ درصد، حوزه سرمایه انسانی ۶۱ درصد، حوزه مدیریتی

معنی که اگر عوامل تعدیل گر، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، پیامدها $0/69$ واحد افزایش خواهد یافت. 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 عمده فقط به فرهنگ مشارکتی توجه شده است. بر این اساس پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

(۱) 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.

(۲) 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.

(۳) 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 آید.

(۴) مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران به مدیریت سرمایه انسانی مشتمل بر تدوین برنامه جامع فرهنگ مشارکتی در چارچوب اهداف و برنامه‌ها،

پیامدها را تبیین می‌کنند. بنابراین، پیامدهای مذکور، نتیجه اجرای راهبردهای الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران هستند. پس از اطمینان از مناسب بودن برازش مدل، مدل معادلات ساختاری با پیروی از الگو پژوهش براساس آخرین تغییرات در تحلیل عاملی تاییدی رسم شده است. براساس نتایج معادلات ساختاری، سطح معنی‌داری مسیر محیط درونی به پدیده اصلی از $0/05$ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر $0/87$ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر محیط درونی، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، پدیده اصلی $0/87$ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر محیط بیرونی به پدیده اصلی کوچکتر از $0/05$ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر $0/59$ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر محیط بیرونی، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، پدیده اصلی $0/59$ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر محیط بیرونی به پدیده اصلی کوچکتر از $0/05$ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر $0/61$ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر عوامل تعدیل گر، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، عوامل تعدیل گر $0/61$ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر پدیده اصلی به عوامل تعدیل گر کوچکتر از $0/05$ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر $0/68$ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر پدیده اصلیک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، عوامل تعدیل گر $0/68$ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر الزامات نهادی به عوامل تعدیل گر کوچکتر از $0/05$ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر $0/79$ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنی که اگر الزامات نهادی، یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت نگه داشتن سایر عوامل، عوامل تعدیل گر $0/79$ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر عوامل تعدیل گر به پیامدها کوچکتر از $0/05$ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است و ضریب مسیر $0/69$ نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این

بیشتر سخن گفته می‌شود و هرگز به مرحله اجرا نمی‌رسند که این امر موجب کاهش سرمایه اجتماعی مرکز مطالعات خواهد شد. از این رو پیشنهاد می‌گردد به جریانهای اجتماعی در مرکز مطالعات توجه ویژه گردد.

(۱) از اموری دیگری که بر فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران تاثیر گذار بوده است، عوامل اقتصادی مانند بیکاری و اشتغال کم در سطح ملی و تحریمها در سطح بین المللی

(۶) مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران به تقویت توسعه فرهنگی بلژرفلنی که منگرتشل بیکار بیکار و به نکار کنایه رنگا و چیتون در مشارکت، حمایت از روحیه نوآوری
(۷) بهبود بهره‌وری در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران نیازمند طراحی ساز و کارهای عملیاتی است. همانطور که در بخش ساختار و سازماندهی بیان گردید، از جمله سازکارهای عملیاتی می‌توان به پیاده‌سازی صحیح و کارای ارزشهای کارگروهی و مشارکتی اشاره کرد. همچنین توجه به ایده‌های خلاق و ابتکاری و پیاده‌سازی سیستم و تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌تواند راه‌حل‌های مناسبی برای بهبود بهره‌وری باشد.

(۱۲) از عوامل مهم تاثیر گذار در فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی کانون‌های تفکر دانشگاهی، دولتی و حکومتی می‌باشد. بر این اساس مرکز مطالعات می‌بایست برای ایجاد آگاهی عمومی به انجمن‌های علمی دانشگاهی توجه ویژه داشته باشد و در موسسات پژوهشی متمرکز بر سیاست‌گذاری در فرهنگ مشارکتی حضور پررنگ داشته باشد.

(۱۳) بودجه‌بندی و تخصیص منابع مرکز مطالعات، ضامن اجرای کلیه برنامه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی می‌باشد. لذا ضروری است که منابع و اعتبار لازم برای آن پیش‌بینی شود.

(۱۴) 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.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر در فرهنگ سازمانی با رویکرد استراتژی فرهنگ مشارکتی می‌باشد؛ می‌توان از آن به عنوان مبنایی برای پژوهش‌های آتی در خصوص نظریه‌پردازی استفاده کرد. همچنین با عنایت به اینکه بارعامی شاخصهای جانشین‌پروری، کمبود آزادی بیان،

انجام بررسی جهت نیازسنجی و برآورد ظرفیت کارکنان با ارزش مشارکتی، گردآوری آمار و بانک اطلاعاتی و مقررات استخدامی بر اساس انتخاب اصلح اهتمام ورزد.

(۵) مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران بر تقویت مدیریت و توان کارشناسی مشتمل بر منطقی نمودن مدت‌زمان تصدی مدیران، استفاده از تجربیات متخصصان داخل و خارج در خصوص تحول در فرهنگ مشارکتی و توجه به شایسته‌سالاری تاکید نماید.

(۶) مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران به تقویت توسعه فرهنگی بلژرفلنی که منگرتشل بیکار بیکار و به نکار کنایه رنگا و چیتون در مشارکت، حمایت از روحیه نوآوری
(۷) بهبود بهره‌وری در مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران نیازمند طراحی ساز و کارهای عملیاتی است. همانطور که در بخش ساختار و سازماندهی بیان گردید، از جمله سازکارهای عملیاتی می‌توان به پیاده‌سازی صحیح و کارای ارزشهای کارگروهی و مشارکتی اشاره کرد. همچنین توجه به ایده‌های خلاق و ابتکاری و پیاده‌سازی سیستم و تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌تواند راه‌حل‌های مناسبی برای بهبود بهره‌وری باشد.

(۸) نقش رئیس مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران بسیار کلیدی است. حوزه ریاست در مرکز مطالعات شهرداری می‌بایست به ایجاد یک تفاهم روان‌شناختی مثبت، افزایش انگیزش و تعهد کارکنان، افزایش مهارت‌های کارکنان و توسعه پایدار مهارت‌های آنان، شفاف‌کردن فرصت‌های شغلی و تعریف الزامات شایستگی کارکنان و ایجاد فرآیندهای عملکرد مشارکتی و توسعه مستمر در بهبود بهره‌وری کارکنان مرکز مطالعات تمرکز نماید.

(۹) بدیهی است قوانین و مقررات بالا دستی شهرداری تهران در باب فرهنگ سازمانی بر مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران تاثیر گذار می‌باشد. بنابراین ضروری است مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران در راستای سند توسعه شهرداری تهران و قوانین برنامه چهارم توسعه شهر تهران در راستای ارتقای فرهنگ سازمانی مرکز به بازبینی قوانین و مقررات پردازد و کاستی‌های تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد را مشخص نماید.

(۱۰) وجود تعارض در بعضی خط‌مشی‌ها با هنجارها و ارزش‌های مشارکتی در مرکز مطالعات موجبات بروز شکاف نظر-عمل را فراهم آورده است. بر این اساس در مورد آرمان‌ها و ایده‌آل‌ها و مسائل،

- 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.
- 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.
- مطبوعات و رسانه‌ها کمتر از ۰/۴ می‌باشد پیشنهاد می‌گردد در پژوهشات آتی مورد بررسی بیشتر قرار گیرد.
- ### منابع و ماخذ
- رعنائی 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 ۱۰۹-۱۳۲.
- 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)، 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.
- 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.

- 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.
- Ketprapakorn, 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).
- 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, 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.

یادداشت‌ها

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 Daulatram 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 Ketprapakorn, N., & Kantabutra
- ³⁴ Negri, A & et all
- ³⁵ Aryani, R., & Widodo
- ³⁶ Matthews & et all
- ³⁷ Gityforoze
- ³⁸ Shkunova & et all
- ³⁹ Model fit indexes