

ارائه‌ی الگویی از فرهنگ‌سازمانی مطلوب سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران (صفحات ۹۵ تا ۱۲۴)

DOR:20.1001.1.17358663.1400.16.48.4.6

نوع مقاله: پژوهشی

عباس قربانی فومشی^۱ * عباسعلی قیومی^۲

پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰

دریافت: ۹۹/۱۱/۱۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر ارتقای فرهنگ‌سازمانی (سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) بود. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و ازلحاظ ابزار کمی بوده است. جامعه آماری در بخش کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران برابر با ۴۰۰۰ نفر و حجم نمونه آماری ۳۵۰ نفر و در بخش دوم کارشناسان حوزه‌ی مدیریت با حجم نمونه ۱۵ نفر جهت پاسخگویی به دو پرسشنامه کارشناسی محقق ساخته بود. یافته‌ها بر اساس سه مدل تحلیل عاملی، ای‌اچ‌پی‌فازی و دیمتل فازی جهت بررسی وجوه مختلف اهمیت شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی گزارش شد. تحلیل عاملی نشان دارد که ۸ عامل ترکیبی در شکل‌دهی به فرهنگ‌سازمانی دخیل هستند (ترکیب ۵۶ گویه). با استفاده از روش ای‌اچ‌پی‌فازی، ۵ مورد به‌عنوان شاخص‌های دارای بالاترین رتبه وارد ماتریس دیمتل فازی گردید. نتایج نشان‌دهنده‌ی تأثیر شاخص خطرپذیری بر دیگر شاخص‌ها (خلاقیت و نوآوری)، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم و جاه‌طلبی و تهورطلبی) بود. در نتیجه، بر اساس متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر و با توجه به نقش مهم شاخص ریسک-خطرپذیری در ارتقای سایر اجزای فرهنگ‌سازمانی، ترسیم فضایی شاخص محور در سازمان مبتنی بر عوامل فرهنگی پیشنهاد می‌گردد.

واژگان کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، مدل فازی، سازمان فرهنگی هنری، سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران.

۱. دکتری رشته مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
ghorbanihomshi1355@gmail.com

۲. دانشیار، مدیریت و اقتصاد، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
a_ghaiyoomi@iau-tnb.ac.ir
این مقاله برگرفته از رساله دکتری، رشته‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد.

۱- بیان مسئله

فرهنگ‌سازمانی، مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد به‌عنوان یک حوزه‌ی برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت موردتوجه قرار گرفته است (رعنائی کردشولی، ۱۳۸۶). در محیط امروزی که به کمک فناوری‌های نوین ارتباطی که به‌سرعت در حال تغییر و تحول بوده و به سمت توسعه و پیشرفت حرکت می‌کند، شناخت و ارزیابی فرهنگ به‌عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌های رسانه‌ای دارد (حمزه، ۱۳۹۵). در حقیقت، امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و درنهایت نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمد استفاده می‌کنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی و تفوق، از طریق ایجاد فرهنگ‌سازمانی مطلوب است (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸).

بنا بر اساسنامه‌ی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، این سازمان به‌منظور توسعه فرهنگ و هنر در جامعه ایرانی و نیز ارتقاء فرهنگ شهرنشینی در تهران بزرگ تأسیس شده است. فلسفه‌ی وجودی چنین سازمانی، توسعه و ارتقای فرهنگی و هنری شهر تهران بوده است، چنین فرایندی مستلزم، تلاش و حرکتی مدبرانه در راستای برانگیختگی، راهنمایی و هماهنگی آحاد جامعه و متولیان فرهنگی در امور حاکمیت و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، نتایج و پیامدهای فرهنگی به‌منظور آماده‌سازی زمینه‌ها و فراهم آوری عوامل و شرایط نهادینه شدن فرهنگ مطلوب مبتنی بر آموزه‌های نورانی دین فرهنگ‌ساز اسلام در شهر تهران به‌عنوان مرکزیت ام‌القری جهان تشیع است. نگرش سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران معطوف به دورنمای اصلی توسعه فرهنگی است. تلاش برای تقویت فرهنگ ملی و اسلامی کلان‌شهر تهران با توجه به خصلت‌های ویژه شهری این کلان‌شهر و طراحی و تبیین مبانی لازم برای آن، عمده‌ترین چالش فراروی سازمان است. در این پژوهش، فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در عملکرد سازمان فرهنگی هنری در نظر گرفته‌شده و موردبررسی قرار گرفته است، چراکه توجه به فرهنگ‌سازمانی (به‌طور خاص برای سازمانی که خود را متولی امر فرهنگ و هنر در عرصه‌ی کلانشهر تهران می‌داند) از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در این برداشت، فرهنگ‌سازمانی، تعیین‌کننده‌ی کنش کارکنان در قلمرو و عرصه‌ی سازمانی است که کارکنان خود را

متعهد (یا در مقابل بی‌تعهد) به توسعه آن می‌دانند. پاسخ دقیق این سؤال که مهم‌ترین عوامل و ابعاد تأثیرگذار در فرهنگ‌سازمانی (سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) دغدغه‌ی اساسی پژوهش بوده است. از طرف دیگر سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از سازمان کلان شهرداری در شهر تهران، نهادی عمومی^۱ است که بودجه‌ی آن طبق قانون، بیش از پنجاه درصد بودجه سالانه این سازمان‌ها از محل منابع غیردولتی تأمین می‌گردد. در نتیجه کیفیت خدمات ارائه‌شده به‌صورت مستقیم با میزان درآمدزایی سازمان در ارتباط قرار دارد و کیفیت خدمات‌رسانی نیز در وهله‌ی نخست به کیفیت نیروهای عملکرد نیروی انسانی سازمان که خود متأثر از ارائه‌ی الگویی از فرهنگ‌سازمانی مطلوب در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران به انجام رسید.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- ادبیات تجربی

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک شاخص تعیین‌کننده در عملکرد سازمانی، مورد توجه پژوهشگران در حوزه‌های مختلف مدیریت سازمانی بوده است. در ادامه، به بخشی از این مطالعات اشاره شده است. هاردکوپ و همکاران (۲۰۲۱)^۲، در ارتباط با فرهنگ‌سازمانی، مجموع عملکرد سازمان را به کیفیت فرهنگ‌سازمانی مؤثر می‌دانند. رستاین (۲۰۲۱) معتقد است که فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا (پیشرو) به بهترین وجه از تحقق پیشرفت‌های عملیاتی شرکت پشتیبانی می‌کند. توماجدو پاولیدو و افستافیادیس (۲۰۲۱)^۳ در میان شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی، ریسک‌پذیری بر نوآوری و در مجموع کاهش هزینه‌های فرآیند تأثیرگذار است. اکاساری و همکاران (۲۰۲۰)^۴ معتقد هستند که عملکرد مدیریتی شرکت در بهبود کیفیت فرهنگ‌سازمانی بسیار محسوس است. همچنین، فرهنگ سلسله-

^۱ سازمان‌های عمومی غیردولتی: برای انجام برخی از وظایفی که اصولاً بر عهده‌ی دولت است ایجاد شده‌اند و کمک به دولت در ارائه‌ی خدمات عمومی را بر عهده دارند و هدف آن‌ها کسب منفعت نیست. بیش از پنجاه درصد بودجه سالانه این سازمان‌ها از محل منابع غیردولتی تأمین می‌گردد (رستمی، ۱۳۸۸).

^۲ Hardcopf, R., Liu, G., & Shah, R. (2021).

^۳ Thomaidou Pavlidou, C., & Efstathiades, A. (2021).

^۴ Ekasari, P. A., Noermijati, N., & Dewanto, A. (2020).

مراتبی بالاترین پیشرفت‌های عملیاتی را به دنبال دارد. کنین و همکاران^۱ (۲۰۲۰) بیان می‌دارند که شاخص‌های نوآوری، ریسک‌پذیری و فعال بودن، به‌شدت سایر شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بلیاس و همکاران^۲ (۲۰۱۷) نشان داده‌اند که کارکنان در بانک‌های یونانی تصور می‌کنند که فرهنگ فعلی بسیار کنترل‌گر بوده و آن‌ها ترجیح می‌دهند فرهنگی هوشمندانه در سازمان داشته باشند. همچنین، در فرهنگ‌سازمانی موردنظر، مردان و زنان دارای اختیارات متفاوت هستند، مدیران می‌خواهند که سلسله‌مراتب بیشتری داشته باشند و کارکنان جدید، بیشتر مایل به مشارکت و انطباق با محیط خارجی و توجه کمتر به بازار هستند. یوسف و همکاران^۳ (۲۰۱۶) نشان داده‌اند که ابعاد فرهنگ‌سازمانی ارتباط معنی‌داری با انگیزش کارکنان دارد. وحیدزاده (۱۳۹۷) در پژوهشی پیرامون سنجش ارتباط فرهنگ‌سازمانی و کارآفرینی نشان داده است که ارتباط معناداری بین این دو شاخص وجود دارد. ایمانی (۱۳۹۷) در پژوهشی پیرامون فرهنگ‌سازمانی نشان می‌دهد که بین ویژگی‌های فردی مدیران (سن، سابقه کار، جنسیت، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات) با فرهنگ‌سازمانی ارتباط وجود دارد. شایانی (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که بین فرهنگ‌سازمانی با اشتیاق شغلی و سلامت عمومی پرستاران زن ارتباط وجود دارد.

جدول ۳: خلاصه پیشینه‌ی داخلی و خارجی پژوهش

مؤلف	سال	نتیجه
هاردکوپ و همکاران	۲۰۲۱	عملکرد سازمان را به کیفیت فرهنگ‌سازمانی مؤثر است
رستاین	۲۰۲۱	فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا (پیشرو) و خطرپذیر به بهترین وجه از تحقق پیشرفت‌های عملیاتی شرکت پشتیبانی می‌کند
توماجدو پاولیدو و افستافیادیس	۲۰۲۱	در میان شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی ریسک‌پذیری بر نوآوری و در مجموع کاهش هزینه‌های فرآیند تأثیرگذار است.
اکاساری و همکاران	۲۰۲۰	عملکرد مدیریتی شرکت در بهبود کیفیت فرهنگ‌سازمانی بسیار محسوس است.

^۱ Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020).

^۲ Belias et al.

^۳ Yusof et al.

کنین و همکاران	۲۰۲۰	شاخص‌های نوآوری، ریسک‌پذیری و فعال بودن، به‌شدت سایر شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند
بلیاس و همکاران	۲۰۱۷	اهمیت هوشمند سازی مقوله‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی
یوسف و همکاران	۲۰۱۷	ارتباط معنی‌دار فرهنگ‌سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان
وحیدزاده	۱۳۹۷	ارتباط فرهنگ‌سازمانی و کارآفرینی
ایمانی	۱۳۹۷	ارتباط بین ویژگی‌های فردی و فرهنگ‌سازمانی
شایانی	۱۳۹۷	ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی با اشتیاق شغلی و سلامت عمومی

۲-۲- ادبیات پژوهش

فرهنگ‌سازمانی، توجه دانشمندان بسیاری در حوزه‌های مختلف را به خود جلب کرده است و به همین سبب، تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است (هوفستده^۱ و همکاران، ۱۹۹۰). شین^۲ (۲۰۱۰) فرهنگ‌سازمانی را با رهبری توضیح داده است. دیل و کندی^۳ (۱۹۸۲) بر میزان ریسک موجود متمرکز شده‌اند و هریسون^۴ (۱۹۷۲) میزان رسمیت و تمرکز در درون سازمان را مدنظر قرار داده است. در کنار تعاریف مختلف، در بخشی از ادبیات تلاش شده است تا توصیفی از نحوه‌ی ارتباط فرهنگ‌سازمانی با اشکال سازمانی ارائه شود. ویک^۵ (۲۰۰۱) باور دارد که فرهنگ و استراتژی سازمانی به‌طور جزئی با هم همپوشانی دارند، درحالی‌که هوفستد و همکاران (۱۹۹۰) وضعیت فرهنگ در سازمان را مشابه با وضعیت ساختار، استراتژی و کنترل می‌دانند. فرهنگ ماهیتی کاملاً قابل مشاهده و توصیف ندارد، ازاین‌رو در جدول ۱ برخی از تفاسیر مختلف ارائه شده است (کیتون^۶، ۲۰۰۵) تا از طریق این مفاهیم فرهنگ در موقعیت‌های خاص مشخص شود.

^۱ Hofstede

^۲ Schein

^۳ Deal and Kennedy

^۴ Harrison

^۵ Weick

^۶ Keyton

ارائه‌ی الگویی از فرهنگ‌سازمانی مطلوب سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران.....

جدول ۱: تعریف فرهنگ در زمینه‌های مختلف

عنوان تعریف	توصیف
قوانین رفتاری مشاهده‌شده به‌نگام تعامل افراد	زبانی که افراد به کار می‌گیرند، سنت‌ها و تشریفاتی که افراد در موقعیت‌های مختلف از آن‌ها پیروی می‌کنند.
هنجارهای گروهی	استانداردهای ضمنی و ارزش‌ها در گروه‌های کاری: مانند «اهدای مزد یک روزبه امور خیریه»
ارزش‌های محرمانه	اصول و ارزش‌های اعلام‌شده که گروه ادعا کرده و برای دستیابی به آن تلاش می‌کنند، مانند کیفیت محصول یا رهبری قیمت
فلسفه رسمی	سیاست‌های کلی و اصول ایدئولوژیکی که اقدامات یک گروه خاص را در قابل سهامداران، کارکنان، مشتریان هدایت می‌کند.
قوانین بازی	قوانین ضمنی و نانوشته برای همراهی با سازمان، وظایفی که می‌بایست یک تازه‌وارد برای به رسمیت شناخته شدن یاد گیرد، طوری که افراد کارها را در آن محیط انجام می‌دهند.
مهارت‌های جاسازی‌شده	صلاحیت‌های خاص که توسط اعضای گروه در انجام وظایف خاص دیده می‌شود، توانایی انجام موارد خاصی که از نسلی به نسل منتقل می‌شود بدون اینکه لازم باشد نوشته شوند.
عادات فکری، مدل‌های ذهنی و پارادایم‌های زبانی	قالب‌های شناختی مشترک که افکار، درک و زبان بکار رفته توسط اعضای گروه را رهبری کرده و به افراد تازه‌وارد قوانین حاکم را می‌آموزد.

با این حال با جمع‌بندی تعاریف ارائه شده می‌توان بیان کرد فرهنگ در بردارنده:

درک و فهم مشترک بین اعضای گروه

تعامل بین اعضای گروه

ضمنی (و صریح)

اساس آن تاریخچه و سنت است (فیستر و هرمان^۱، ۲۰۱۱).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ انواع مختلفی دارد. فرهنگ ملی مانند فرهنگ فرانسوی، فرهنگ اخلاقی

^۱ Pfister & Harman

مانند فرهنگ اسلامی، فرهنگ منطقه‌ای مانند فرهنگ اسکانندیناویایی، فرهنگ محلی مانند فرهنگ یک شهر، یک محله یا یک سازمان (کیتون^۱، ۲۰۰۵). همان‌گونه که فرهنگ می‌تواند به یک ملت یا یک منطقه تعلق داشته باشد، می‌تواند به یک موسسه یا یک سازمان نیز تعلق داشته باشد (هریس، ۱۹۹۰). با ترکیب تعریف شین (۱۹۹۰) و اریلی و چتمن^۲ (۱۹۹۶)، فرهنگ‌سازمانی به الگویی از فرضیات اساسی گفته می‌شود که گروهی از افراد به‌منظور حل مسائل خود آن را پایه‌گذاری کرده‌اند که این فرهنگ در قالب سیستم ارزش‌های مشترک که نشان‌گر موارد مهم و هنجارهاست، تجلی‌یافته و نگرش‌ها و رفتارهای مناسب را تعیین می‌کند. این تعریف دو نوع مشترک از تعاریف فرهنگ را با هم ادغام کرده و تأکید می‌کند که یک سازمان ارزش‌ها و هنجارهای خود را در پاسخ به انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی به‌منظور دستیابی به موفقیت توسعه می‌دهد.

جدول ۲: تعاریف فرهنگ در حوزه سازمان

ردیف	تعریف	مآخذ
۱	رفتار قاعده‌مند مردم در هنگام تعامل با یکدیگر، شامل زبان و ادبیات مورداستفاده، رسوم و آداب مراعات شده و آیین‌هایی که متناسب با شرایط مختلف تدوین و بسط داده شده‌اند.	Trice and Beyer, 1993
۲	هنجارهای گروهی: استانداردهای ضمنی و ارزش‌هایی که در گروه‌های شغلی به وجود می‌آیند. در قالب هنجارهایی نظیر کار عادلانه (از طرف کارگر) و دستمزد عادلانه (از طرف کارفرما).	Homans, 1950
۳	ارزش‌های کلی اعلام‌شده از طرف سازمان در قالب مواردی مانند کیفیت محصول و قیمت عادلانه	Deal and Kennedy, 1999
۴	فلسفه رسمی: سیاست‌های گسترده و اصول ایدئولوژیک که هدایت‌کننده اقدامات سهامداران، کارکنان، مشتریان و دیگر سهامداران شرکت یا سازمان است و به‌صورت گسترده تبلیغ می‌شود	Packard, 1995

¹ Keyton

² O'Reilly and Chatman

ارائه‌ی الگویی از فرهنگ‌سازمانی مطلوب سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران.....

Ritti and Funkhouser, 1987	قوانین بازی: قوانین ضمنی، نانوشته جهت انجام امور در سازمان و مجموعه‌ای از قوانین که تازه‌واردین به سازمان، جهت کسب پذیرش عمومی یاد می‌گیرند؛ یعنی روشی که ما کارها را انجام می‌دهیم	۵
Wilkins, 2000	اقلیم ^۱ ، حس عمومی که در اثر تعامل کارکنان با یکدیگر و مشتریان منتقل می‌گردد.	۶
Henderson and Clark, 1990	مهارت‌های مستتر ^۲ : توانایی‌های ویژه‌ای که توسط اعضای یک گروه شغلی نمایش داده می‌شود و وظایف ویژه‌ای را به انجام می‌رساند، از نسلی به نسل (نسل کاری) دیگر منتقل می‌گردد (بدون الزام به ثبت در سند یا مدرک خاص)	۷
Hofstede, 2001	عادت‌های تفکری، مدل‌های ذهنی و پارادایم‌های زبانی: چارچوب-های شناختی مشترک هدایت‌کننده ادراک، فکر و زبان توسط اعضای گروه است و در فرایند اجتماعی شدن و اولیه آموزش به اعضای جدید گروه منتقل می‌گردد.	۸
Weick, 1995	معانی مشترک، ایجادشده در اثر تعامل طولانی‌مدت با یکدیگر	۹
Schultz, 1995	«استعاره‌های ریشه‌ای» یا نمادهای یکپارچه: راه‌هایی که گروه‌ها به‌واسطه آن تکامل می‌یابند و چهره منحصربه‌فردی از خود می‌سازند، که ممکن آگاهانه مورد قدردانی قرار گیرند (یا بالعکس)، ساختمان‌ها، طراحی دفاتر و دیگر مصنوعات مادی تجسم می‌یابند. گروه این سطح از فرهنگ، منعکس‌کننده پاسخ‌های احساسی و زیبایی‌شناختی است (در برابر پاسخ اعضای آن با پاسخ شناختی و یا ارزش‌گذارانه)	۱۰
Trice and Beyer, 1993	آیین‌های رسمی و جشن‌ها: راه‌هایی که در آن یک واقعه مهم فردی (مانند ارتقای شغلی و نظایر آن)، عمومی (مانند تکمیل پروژه و...) جشن گرفته می‌شود و نشان‌دهنده‌ی ارزش‌های سازمان است.	۱۱

¹ Climate

² Embedded skills

اجزای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی دارای شش جزء اصلی «اعتماد»^۱، «همکاری»^۲، «پذیرا بودن»^۳، «خودمختاری»^۴، «پذیرش یادگیری»^۵ و «اهمیت دادن»^۶ است. در ادامه، هر یک از این ابعاد به اختصار توضیح داده خواهد شد (زرواس^۷، ۲۰۱۴). رایینز (۲۰۰۷)، عواملی نظیر، خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره آورد، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه طلبی و تهورطلبی و پایداری در ایجاد فرهنگ سازمانی را مؤثر می‌داند.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و با هدف کاربردی به انجام رسیده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه شهروندی و کارمندان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بود. به منظور بررسی ابعاد مختلف، فرهنگ سازمانی مرتبط با سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران از پرسشنامه مبتنی بر مدل و روش رایینز (۲۰۰۷) استفاده شد. شاخص‌های این پرسشنامه نیز شامل ۹ شاخص: خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره آورد، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه طلبی و تهورطلبی، پایداری بوده است که در قالب ۵۶ گویه تعریف شده‌اند. جامعه آماری پژوهش در این بخش کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بوده است (بنا بر گزارش سازمان مربوطه، تعداد کارکنان این سازمان در سطح شهر تهران در سال ۱۳۹۵ برابر با ۴۰۰۰ نفر بود)، به منظور به دست آوردن حجم نمونه از روش کوکران استفاده شده است و تعداد ۳۵۰ شناسایی شده است. دو پرسشنامه مبتنی بر روش ای اچ پی فازی (به منظور رتبه‌بندی شاخص‌ها) و دیمتل فازی (به منظور ارزیابی روابط تأثیر و تأثیری شاخص‌ها) طراحی گردید. برای انجام وزن‌دهی تعداد ۱۵ نفر بوده است (روش غیرتصادفی هدفمند) که شامل پژوهشگران حوزه‌های مدیریت،

1. trust
2. collaboration
3. openness
4. autonomy
5. learning receptivity
6. care
7. Zerwas

ارائه‌ی الگویی از فرهنگ‌سازمانی مطلوب سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران.....

روانشناسی محیطی و علوم اجتماعی بود. آزمون آماری مورد استفاده در این پژوهش، تحلیل عاملی (در نرم‌افزار spss22)، به منظور شناسایی ابعاد با اهمیت و مدل دیمتل فازی (کدنویسی در نرم‌افزار Excel) به منظور شناسایی روابط، بوده است.

یافته‌ها

تحلیل عاملی

آزمون بارتلت به منظور سنجش سطح پایایی پژوهش (کفایت جامعه آماری) انجام گرفته است. نتیجه‌ی آزمون بارتلت که تقریبی از آماره کای دو بود، نشان داده شده است. مقدار Sig آزمون مورد اشاره کوچک‌تر از ۰/۰۵ است (معادل ۰/۰۰۱) که نشان می‌دهد تحلیل آماری برای شناسایی ساختار، مدل عاملی مناسب بود و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۷۹ برای فرهنگ‌سازمانی به دست آمد. چون مقدار آن نزدیک به یک بود، تعداد نمونه (پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی بود.

جدول ۴: آزمون KMO و بارتلت

KMO and Bartlett's Test		فرهنگ‌سازمانی
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۰/۷۹
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۶۰۷۳۴
	df	۵۰۴
	Sig.	۰/۰۰۱

در ادامه‌ی تجزیه و تحلیل مرتبط با تحلیل عاملی، مراحل و جداول مختلفی ترسیم شده است که به واسطه‌ی محدودیت صفحات، از ارائه‌ی تمام موارد خودداری شده است، تنها ماتریس‌های ارزش بارگذاری شده برای هر عامل (جدول ۴) عوامل نهایی (جدول ۵) و نامگذاری عوامل (جدول ۶) ارائه شده است. بنابراین، مشخص می‌شود، در مجموع ۸ عامل با مقدار ۹۱/۸۱۴٪ کل واریانس تبیین شده برای فرهنگ‌سازمانی استخراج شده است.

جدول ۵: شناسایی عوامل مرتبط با فرهنگ‌سازمانی

عوامل	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance Cumulative	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

	%								
1	۲۳۱/۹۸۵	۹۸۵/۹۸۵	۲۳۱/۹۸۵	۵۳/۹۸۵	۵۳/۹۸۵	۱۹۲/۹۸۵	۳۴/۲۷۲	۳۴/۲۷۲	
	۳۰	۵۳	۳۰			۱۹			
2	۸۶۵/۱۰۴۴	۱۰۲۸/۱۰۴۴	۸۶۵/۱۰۴۴	۱۴/۰۴۴	۶۸/۰۲۸	۳۹۸/۱۰۴۴	۱۴/۹۹۷	۴۹/۲۶۹	
	۷	۶۸	۷			۸			
3	۵۱۹/۲۸۳	۳۱۲/۲۸۳	۵۱۹/۲۸۳	۶/۲۸۳	۷۴/۳۱۲	۱۲۲/۲۸۳	۱۰/۹۳۲	۶۰/۲۰۱	
	۳	۶	۳			۶			
4	۷۵۰/۹۱۱	۲۲۲/۹۱۱	۷۵۰/۹۱۱	۴/۹۱۱	۷۹/۲۲۲	۱۰۷۰/۹۱۱	۱۰/۸۳۹	۷۱/۰۴۱	
	۲	۴	۲			۶			
5	۴۳۱/۳۴۲	۵۶۴/۳۴۲	۴۳۱/۳۴۲	۴/۳۴۲	۸۳/۵۶۴	۱۸۹/۳۴۲	۹/۲۶۶	۸۰/۳۰۷	
	۲	۴	۲			۵			
6	۷۹۲/۱۹۹	۷۶۳/۱۹۹	۷۹۲/۱۹۹	۳/۱۹۹	۸۶/۷۶۳	۶۱۸/۱۹۹	۴/۶۷۴	۸۴/۹۸۱	
	۱	۳	۱			۲			
7	۶۷۲/۹۸۵	۷۴۸/۹۸۵	۶۷۲/۹۸۵	۲/۹۸۵	۸۹/۷۴۸	۱۰۷۶/۹۸۵	۳/۷۰۷	۸۸/۶۸۸	
	۱	۲	۱			۲			
8	۱۵۷/۱۰۶۶	۸۱۴/۱۰۶۶	۱۵۷/۱۰۶۶	۲/۰۶۶	۹۱/۸۱۴	۷۵۱/۱۰۶۶	۳/۱۲۶	۹۱/۸۱۴	
	۱	۲	۱			۱			

جدول ۶: ماتریس دوران یافته درایه‌های عوامل استخراج شده (فرهنگ‌سازمانی)

Rotated Component Matrix ^a									
شاخص	زیرشاخص	عوامل							
		1	2	3	4	5	6	7	8
خلاقیت و نوآوری	فرصت ارائه‌ی پیشنهادهای جدید	.140	.455	.044	.285	.648	.204	.305	.064
	قدردانی از نوآوری	.708	.214	.415	.006	.260	.221	.317	-.146
	توجه به تحقیق به‌عنوان ابزار خلاقیت	.836	.349	.100	.010	.203	-.017	.042	.069
	روحیه تلاش	.484	.426	.178	.169	.243	-.048	.023	.560
	تشویق روش‌های گوناگون انجام کار	.762	.092	.281	-.149	.453	.155	-.138	.092
	روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری	.874	.064	.243	-	.176	.223	-	.217

ارائه‌ی الگویی از فرهنگ‌سازمانی مطلوب سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران.....

					.048			.026	
	استقبال از طرح نظرات متفاوت	.053	.075	.445	.565	.595	-.145	.120	-.203
	تقویت روحیه‌ی اعتماد به نفس	.887	.220	.202	.101	.050	.075	.039	.115
	تقویت روحیه‌ی استقلال	.810	.087	-.060	.380	.099	.168	.123	-.246
خطرپذیری	استقبال از موقعیت‌های دشوار	.887	.198	-.069	.203	.083	.046	.040	.245
	استقبال از وظایف شغلی دشوار	.658	.153	.444	.183	.089	.296	.219	.159
	ارتقای روحیه‌ی خطرپذیری کارکنان	.749	-.093	.391	.180	.120	.411	.112	-.015
	تشویق به کارگیری روش‌های جدید	.360	.385	.211	-.052	.709	.131	-.089	.095
	تشویق به کارگیری ابزار مدرن و روزآمد	.319	.469	.387	.065	.481	.415	-.011	-.038
	معرفی روش‌های جدید توسط مدیران	.595	.176	.277	.427	.224	.134	.173	-.390
	تشویق کارکنان نوآور در حضور سایر اعضا	.819	.082	-.045	.426	.079	.153	-.123	-.182
توجه به جزئیات	توجه به جزئیات کار افراد توسط مسئولین	.520	.500	.284	.162	.000	.521	.102	-.078
	تفکر درباره روش‌های مختلف انجام کار	.525	.105	.273	.379	.224	.102	.630	-.113
	درگیری عمیق کارکنان به فعالیت‌های کاری خود	.393	.737	.140	.100	.274	.228	-.036	-.286
	توجه کارکنان به جزئیات انجام امور	.269	.198	.207	.853	.153	.021	-.087	-.080
توجه به ره‌آورد	توجه صرف به نتیجه کار توسط مدیران	.453	.388	.568	.109	.314	.094	-.201	.295
	اهمیت بیشتر نتیجه نسبت به نحوه‌ی انجام کار	-.401	.551	.502	.184	.065	.250	.123	.234
	اهمیت بیشتر نتیجه نسبت به ابزار انجام کار	.280	.833	-.003	.224	.271	-.024	.158	-.026
	اهمیت بیشتر سرعت نسبت به نحوه‌ی انجام کار	.505	.508	.105	.336	.244	.471	.025	-.024
توجه به	امکان اظهار نظر کارکنان	.843	.145	.169	.358	-	-	.125	-

اعضای سازمان	درباره ی کار خود					.015	.024		.123
	فرصت جهت بهبود کیفیت کار	.295	.224	.118	.831	.162	.082	.163	.124
	مشارکت کارکنان و مدیران در انجام امور کاری	-.291	.858	.182	.045	.158	.029	-.100	.177
	امکان ایجاد ارتباط با هر یک از همکاران در جهت حل مشکلات کاری	-.248	.678	.428	.052	.111	.031	-.123	.472
	آگاهی مسئول مستقیم به توانمندی های کارکنان	.459	.458	.581	.208	-.079	.282	-.100	-.064
	فراهم نمودن به موقع اطلاعات مربوط به کار	.740	-.107	.312	.278	.402	.103	-.163	.015
تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	اتخاذ تصمیمات در راستای تقویت روحیه ی تمام کارکنان	.606	-.074	.297	.456	.190	.346	.172	.096
	فراهم بودن امکان تماس با مدیران	.471	.820	.109	.008	.126	.084	.007	-.094
	همیاری مسئول مستقیم برای حل مشکل تک تک کارکنان	.528	.142	.260	.419	.152	.214	.495	.290
	توجه به انگیزه افراد در تدوین ضوابط استخدامی	.895	-.152	.052	.152	.235	-.075	.125	.053
	در نظرگیری در منافع کارکنان در تصمیم گیری ها	.611	-.076	.318	.427	.232	-.251	.377	-.123
توجه به تیم	ترغیب همکاری کارکنان توسط مسئولین	.434	.644	.500	-.200	.147	.070	.182	-.012
	وجود روحیه ی تعاون یا همکاری در برنامه ریزی	.024	.406	.726	.053	.311	.128	.389	-.044
	روحیه ی تعاون یا همکاری در سازمان دهی	.313	.680	.234	.446	.003	-.054	.101	.291
	اهمیت دادن به نتایج کار گروهی توسط مسئولین	.890	-.030	-.026	.276	.235	-.073	-.203	.045
	حمایت کارکنان از یکدیگر	.879	.275	.149	.025	.017	.161	.091	-.021
	کارگروهی جهت تبادل اطلاعات	.618	.202	.018	.403	.113	.476	.162	-.116
	کار گروهی جهت تبادل نظرات	.672	-.196	.375	.297	.293	.300	-.050	.127

ارائه‌ی الگویی از فرهنگ‌سازمانی مطلوب سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران.....

	آشنایی مسئولان به روش سازمان‌دهی کار به‌طور گروهی	.698	.009	.166	.366	.315	.035	.237	-.026
	اعتقاد مسئولان به نتایج کار گروهی	.364	.324	.497	.354	.499	.071	.118	.061
	تشویق کارکنان به انجام وظایف به‌صورت گروهی	.688	.077	.045	.009	.566	.360	-.023	.109
	امکان‌پذیر بودن انجام وظایف به‌صورت گروهی	.379	.476	-.058	.393	.578	.048	-.309	.074
جاه‌طلبی و تهورطلبی	احساس آزادی عمل نسبت به انجام وظایف	.701	.119	.062	.563	-.191	.096	.248	-.086
	کارکنان برای آمادگی جهت قبول مسئولیت بیشتر	.764	.317	-.020	-.008	.506	.096	-.021	-.040
	انکای حداقلی کارکنان به مسئولان	.272	.195	.793	.307	.155	-.120	.085	-.072
	علاقه کارکنان به مواجهه با مسائل کاری	.217	.426	.298	.668	-.081	.207	.060	.290
	علاقه کارکنان به حل مسائل کاری	.275	.242	.265	.160	.774	-.131	.280	.000
	امکان ارائه نظر مخالفت = کارکنان در مورد نحوه انجام امور محوله	.871	.157	.045	.196	.079	-.294	.164	-.008
پایداری	اهمیت رشد آتی سازمان بیش از وضعیت فعلی	.120	.329	.380	.504	.371	.449	.096	.074
	انجام امور در راستای پیشرفته‌ای آتی	.809	.114	.323	.158	.128	.183	.204	-.173
	تاکید بر وضع آتی	-.192	.824	.238	.316	.116	-.041	.110	-.008
	تجهیز کارکنان به ابزار مورد نیاز	.185	.268	.868	.225	.099	.105	.009	.148

جدول ۷: نامگذاری و شرح عوامل استخراج شده، فرهنگ‌سازمانی

شماره	نام	شرح
۱	خطری‌پذیری خلاقانه، کار تیمی در راستای منافع کارکنان و پایداری تهورطلبانه	درب‌گیرنده ۲۷ گویه از ۷ شاخص
۲	توجه به رهاورد با سایه توجه به اعضای سازمان و کار تیمی	درب‌گیرنده ۱۰ گویه

از ۶ شاخص		
دربگیرنده ۵ گویه از ۴ شاخص	نتیجه گرایی مسئولانه با توجه به کار تیمی	۳
دربگیرنده ۴ گویه از ۴ شاخص	ارتقای کیفیت کار (خدمات) و رشد آتی سازمان در سایه توجه به نیازهای کارکنان و ارتقای علاقه کارکنان به مواجهه با مسائل کاری	۴
دربگیرنده ۶ گویه از ۴ شاخص	افزایش ظرفیت خطرپذیری و نوآوری سازمانی و کارگروهي جهت حل مسائل کاری	۵
دربگیرنده ۱ گویه از ۱ شاخص	افزایش دقت و توجه سرپرستان به جزئیات کار افراد جهت افزایش بهره وری شغلی	۶
دربگیرنده ۱ گویه از ۱ شاخص	فراهم نمودن زمینه تفکر درباره روش های مختلف انجام کار توسط مدیران	۷
دربگیرنده ۱ گویه از ۱ شاخص	ارتقای روحیه تلاش جهت بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان	۸

تحلیل نظرات کارشناسی

در این بخش، مفاهیم مرتبط با تحلیل نظرات کارشناسی ارائه شده است، اما ابتدا ویژگی های جامعه آماری کارشناسی به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول ۸: ویژگی جامعه آماری کارشناسی

سوابق پژوهشی (تعداد مقاله ی پژوهشی)	سوابق اجرایی (سال)	مدرک		تحصیلات	
		درصد	رشته	درصد	مقطع
۱	۵	۳۳/۳	مدیریت دولتی	۶۶/۷	دکتری
۳	۱۰	۴۰	مدیریت رسانه و اطلاعات	۳/۳۳	فوق لیسانس
۴	۱۳	۲۰	کارآفرینی، آینده پژوهی و مدیریت تکنولوژی		
۵	۱۵	۶/۷	مدیریت بازرگانی و راهبردی		
۶	۲۰				

نتایج تحلیل FAHP فرهنگ‌سازمانی

در این مرحله، تحلیل مبتنی بر مقایسات زوجی به روش ای‌اچ‌پی‌فازی، بر اساس میانگین نظرات ۱۵ کارشناس و متخصص حوزه‌ی مدیریت به انجام رسیده است. نتایج این بخش مشخص می‌نماید، کدام شاخص‌ها و گزینه‌ها بیشترین اهمیت و اولویت را در بین عوامل ایجادکننده‌ی فرهنگ‌سازمانی مطلوب در سازمان فرهنگی-هنری شهرداری تهران دارا می‌باشند. مراحل محاسبات فازی صورت گرفته شامل شش مرحله‌ی اصلی شامل: ۱- تشکیل ماتریس اولیه مقایسات زوجی به روش فازی به روش چانگ ۲- محاسبه جمع فازی سطور ۳- محاسبه مرکب فازی ۴- محاسبه درجه ارجحیت شاخص‌ها ۵- رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها ۶- محاسبه‌ی ضرایب ناسازگاری قضاوت‌های انجام گرفته بوده است. ۷. شاخص: خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و تهورطلبی، پایداری ماتریس ۹*۹ پژوهش را تشکیل داده‌اند.

تشکیل ماتریس اولیه به روش فازی

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

محاسبه‌ی جمع فازی سطور

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

جدول ۹: جمع فازی هر سطر

شاخص	مجموع کرانه بالای هر سطر	مجموع کرانه میانی هر سطر	مجموع کرانه پایین هر سطر
خلاقیت و نوآوری	۱۱/۳۷۵۰	۱۸/۴۲۲۱	۲۵/۰۷۹۱
خطرپذیری	۱۰/۵۵۸۷	۱۶/۲۳۰۸	۲۱/۹۲۶۰
توجه به جزئیات	۴/۲۲۱۸	۵/۳۹۴۸	۸/۲۴۱۲

توجه به ره‌آورد	۴/۵۳۹۹	۵/۹۴۸۹	۸/۶۷۴۰
توجه به اعضای سازمان	۶/۴۸۳۵	۸/۳۹۴۲	۱۰/۸۴۱۰
تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	۷/۶۶۵۹	۱۱/۵۰۵۳	۱۵/۵۲۹۲
توجه به تیم	۹/۹۹۵۸	۱۵/۸۰۴۳	۲۱/۷۰۱۲
جاه‌طلبی و تهورطلبی	۹/۳۰۶۰	۱۳/۰۷۹۸	۱۷/۴۵۲۲
پایداری (سازمان)	۵/۷۹۸۹	۷/۴۲۰۰	۱۰/۰۲۳۵
مجموع	۶۹/۹۴۵۵	۱۰۲/۲	۱۳۹/۶۷۷۶۰۵
مجموع ۱/	۰/۰۱۴۳	۰/۰۰۹۷۸	۰/۰۰۷۱۷۰۱۲

محاسبه مرکب فازی

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

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

شاخص	مجموع کرانه بالای هر سطر	مجموع کرانه میانی هر سطر	مجموع کرانه پایین هر سطر
خلاقیت و نوآوری	۰/۰۸۱۶	۰/۱۸۰۳	۰/۳۵۸۶
خطرپذیری	۰/۰۷۵۷	۰/۱۵۸۸	۰/۳۳۱۳۵
توجه به جزئیات	۰/۰۳۰۳	۰/۰۵۲۸	۰/۱۱۷۸
توجه به ره‌آورد	۰/۰۳۲۶	۰/۰۵۸۲	۰/۱۲۴۰
توجه به اعضای سازمان	۰/۰۴۶۵	۰/۰۸۲۱	۰/۱۵۵۰
تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	۰/۰۵۵۰	۰/۱۱۲۶	۰/۲۲۲۰
توجه به تیم	۰/۰۷۱۷	۰/۱۵۴۶	۰/۳۱۰۳
جاه‌طلبی و تهورطلبی	۰/۰۶۶۷	۰/۱۲۸۰	۰/۲۴۹۵
پایداری (سازمان)	۰/۰۴۱۶	۰/۰۷۲۶	۰/۱۴۳۳

محاسبه‌ی درجه ارجحیت شاخص‌ها

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

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

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

جدول ۱۱: محاسبه درجه ارجحیت

شاخص	درجه ارجحیت							
	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
خلاقیت و نوآوری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
خطرپذیری	۰/۹۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
توجه به جزئیات	۰/۲۲۱	۰/۲۸۴	۰/۹۴۰	۰/۷۰۹	۰/۵۱۳	۰/۳۱۲	۰/۲۶۵	۰/۷۹۴
توجه به ره‌آورد	۰/۲۵۸	۰/۳۲۴	۱	۰/۷۶۴	۰/۵۵۹	۰/۳۵۲	۰/۲۹۶	۰/۸۵۱
توجه به اعضای سازمان	۰/۴۲۸	۰/۵۰۸	۱	۱	۰/۷۶۷	۰/۵۳۵	۰/۴۳۹	۱
تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	۰/۶۷۵	۰/۷۶۰	۱	۱	۱	۰/۷۸۱	۰/۶۵۴	۱
توجه به تیم	۰/۸۹۹	۰/۹۸۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱
جاه‌طلبی و تهورطلبی	۰/۷۶۳	۰/۸۴۹	۱	۱	۱	۱	۰/۶۴۴	۱
پایداری (سازمان)	۰/۳۶۴	۰/۴۳۹	۱	۱	۰/۹۱۰	۰/۶۸۸	۰/۳۱۸	۰/۵۸۰

رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها

در ادامه با جمع مقادیر هر سطر که در مرحله‌ی نرمالیزه نمودن (محاسبه درجه ارجحیت) انجام گرفته است، وزن قطعی هر شاخص محاسبه شده است.

جدول ۱۲: درجه ارجحیت شاخص های فرهنگ سازمانی

رتبه	نرمال سازی درجه ارجحیت	درجه ارجحیت	شاخص
۱	۰/۱۸۷۳	۱	خلاقیت و نوآوری
۲	۰/۱۷۱۵	۰/۹۱۵	خطرپذیری
۹	۰/۰۴۱۵	۰/۲۲۱	توجه به جزئیات
۸	۰/۰۴۸۳	۰/۲۵۸	توجه به ره آورد
۶	۰/۰۸۰۲	۰/۴۲۸	توجه به اعضای سازمان
۴	۰/۱۲۲۵	۰/۶۵۴	تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان
۳	۰/۱۶۸۵	۰/۸۹۹	توجه به تیم
۴	۰/۱۲۰۶	۰/۶۴۴	جاه طلبی و تهور طلبی
۷	۰/۰۵۹۵	۰/۳۱۸	پایداری (سازمان)
-	۱	۵/۳۳۸	مجموع



شکل ۱: اولویت امتیازی شاخص های فرهنگ سازمانی

سازگاری قضاوت

برای محاسبه ی نرخ ناسازگاری (CR)، شاخص CI بر مقدار شاخص تصادفی (RI)

تقسیم می‌شود. در صورتی که مقدار حاصل کمتر از ۰/۱ باشد، ماتریس سازگار و قابل استفاده تشخیص داده می‌شود. ساعتی برای به دست آوردن مقادیر شاخص‌های تصادفی (RI)، ۱۰۰ ماتریس را با اعداد تصادفی و با شرط متقابل بودن ماتریس‌ها تشکیل داده و مقادیر ناسازگاری و میانگین آن‌ها را محاسبه نمود، اما از آنجا که مقادیر عددی مقایسات فازی همواره عدد صحیحی نیستند و حتی در این صورت هم میانگین هندسی، آن‌ها را عموماً به اعداد غیر صحیح تبدیل می‌کند، حتی در صورت استفاده از مقیاس (۹-۱) ساعتی نیز نمی‌توان از جدول شاخص‌های تصادفی (RI) ساعتی استفاده کرد. بنابراین گوگوس و بوچر با تولید ۴۰۰ ماتریس تصادفی مجدداً جدول شاخص‌های تصادفی (RI) را برای ماتریس‌های مقایسات زوجی فازی تولید کردند.

جدول ۱۳: شاخص‌های تصادفی (RI)

مقیاس	اندازه ماتریس	RI^m	RI^g	سازگار / ناسازگار
استاندارد (حداکثر)	۹	۳۷۹۳/۱	۰/۰۴۳۴۸	-
مقدار محاسبه شده	۹	۰/۰۶۲	۰/۰۴۸	سازگار

مدل دیمتل فازی

در این بخش در راستای شناسایی سطوح تأثیرگذاری و تأثیرپذیری شاخص‌های ابعاد فرهنگ‌سازمانی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، از روش دیمتل فازی بهره برده شده است. در این راستا مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده و بارگذاری شده، در روش تحلیل عاملی، به عنوان ورودی مدل در نظر گرفته شده است (۵ شاخص مرتبط با فرهنگ‌سازمانی) به شکل ماتریسی ۵٪۵ ترسیم شده است (شاخص‌های انتخاب شده رتبه‌های ۱ تا ۵ روش ای اچ پی فازی بوده است که امتیاز بالاتر از ۰.۱ کسب نموده‌اند). شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی شامل: خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم و جاه‌طلبی و تهورطلبی بوده است.

تشکیل ماتریس ارتباطات مستقیم

در این مرحله، تأثیرگذاری معیارها به صورت دوه‌دو بر روی هم بررسی شده است. بدین منظور میانگین نظرات ۱۵ کارشناس حوزه‌ی مدیریت سازمانی به صورت میانگین حسابی استفاده شده است و ماتریس ارتباطات مستقیم تشکیل شده است.

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

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

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

- ایجاد ماتریس ثانویه
- تشکیل ماتریس اولیه داده‌ها (و وزن دهی فازی گزینه‌ها) (این قسمت به دلیل حجم بالای جدول ارائه نشده است)
- تقسیم درایه‌ها بر ماکزیمم مجموع کرانه بالا (این قسمت به دلیل حجم بالای جدول ارائه نشده است)
- محاسبه مجموع امتیاز کرانه‌های پایین، میانی و بالا
- محاسبه امتیاز کرانه پایین
- محاسبه امتیاز کرانه میانی
- محاسبه امتیاز کرانه بالا
- تشکیل ماتریس مجموع

فازی زدایی ماتریس

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

جدول ۱۵: دفازی نمودن ماتریس فازی

D	جاه‌طلبی و تهورطلبی	توجه به تیم	تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	خطرپذیری	اخلاقیت و نوآوری
15.27	1.20	0.96	0.68	4.69	1.29

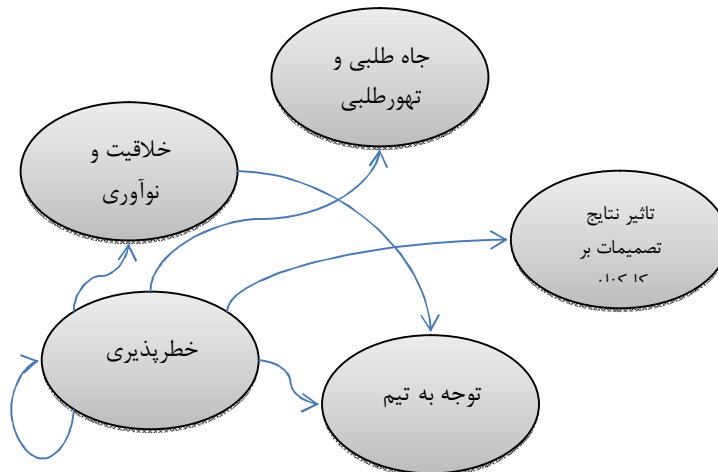
خطرپذیری	0.84	2.30	0.36	0.50	0.74	8.21
تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	1.28	4.05	0.58	0.92	1.01	13.79
توجه به تیم	1.49	4.57	0.71	0.93	1.18	15.55
جاه‌طلبی و تهورطلبی	0.92	3.24	0.48	0.61	0.67	10.00
R	11.77	37.07	5.76	8.20	9.54	

ماتریس تأثیر‌گذاری و تأثیر‌پذیری دیمتل

پس از مشخص شدن امتیاز هر شاخص، اقدام به شناسایی مقادیر تأثیر‌گذاری و تأثیر‌پذیری شاخص‌ها از یکدیگر صورت گرفته است. در این راستا، ابتدا ارزش آستانه که میانگین تمامی سطرها و ستون‌های ماتریس پایانی است محاسبه شده است. در صورتی که امتیاز هر درایه از این مقدار کمتر بوده مقدار صفر (عدم تأثیر‌گذاری یا تأثیر‌پذیری) و در صورتی که امتیاز بالاتر از ارزش آستانه کسب نموده است، تأثیر‌گذار یا تأثیر‌پذیر تلقی شده است. ارزش آستانه محاسبه شده برابر با ۱.۴۴۸ بوده است.

جدول ۱۶: ماتریس نهایی تأثیر‌گذاری و تأثیر‌پذیری شاخص‌های تصویر ذهنی و فرهنگ‌سازمانی

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



شکل ۲: روابط تأثیر و تأثر مرتبط با عوامل فرهنگ سازمانی

ماتریس تأثیر گذاری و تأثیر پذیری بدین گونه تفسیر می شود، مقدار ۱ برای هر سطر نشان دهنده تأثیر گذاری شاخص یاد شده و برای ستون نشان دهنده تأثیر پذیری آن شاخص است. بر اساس نتایج به دست آمده، مشخص می گردد که بیشترین مقدار تأثیر پذیری مربوط به شاخص های توجه به تیم (۲ مورد) و سایر گزینه ها هر کدام یک مورد بوده است. شاخص خطرپذیری نیز با تأثیر گذاری بر تمام شاخص ها بالاترین میزان تأثیر گذاری را به خود اختصاص داده است.

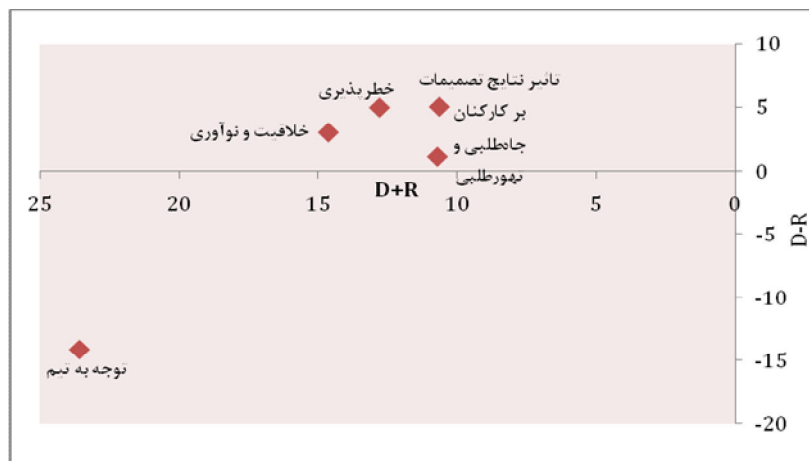
محاسبه شاخص های D+R و D-R

به منظور ترسیم نمودار تأثیر گذاری و تأثیر پذیری، دو شاخص D+R و D-R به قرار جدول زیر محاسبه و ارائه شده است. شاخص های مورد اشاره، مجموع و تفاضل جمع امتیاز سطرها و ستون های ماتریس پایانی هستند که مشخص می نمایند که کدام شاخص ها بیشترین تأثیر گذاری و کدام یک بیشترین تأثیر پذیری را دارا بوده اند.

جدول ۱۷: محاسبه شاخص های D+R و D-R

شاخص	خلاقیت و نوآوری	خطرپذیری	تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	توجه به تیم	جاه طلبی و تهورطلبی
D+R	۱۰/۷۲	۱۲/۸	۱۰/۶۵	۲۳/۵۹	۱۴/۶۴
D-R	۱/۱۲	۴/۹۶	۵/۰۳	-۱۴/۱۱	۳

ارائه‌ی الگویی از فرهنگ‌سازمانی مطلوب سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران.....



شکل ۳: تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بر اساس روش دیمتل

جدول ۱۸: مقایسه نتیجه پژوهش به سایر پژوهش‌ها

مقایسه	تحلیل عاملی (مهم‌ترین عوامل)	تحلیل سلسله مراتبی فازی (سلسله مراتب اهمیت)	تحلیل دیمتل (تأثیرگذارترین شاخص‌ها)
توجه به تیم	(۱) خطرپذیری خلاقانه، کار تیمی در راستای منافع کارکنان و پایداری تهورطلبانه (۲) توجه به رهاورد در سایه توجه به اعضای سازمان و کار تیمی (۳) نتیجه‌گرایی مسئولانه با توجه به کار تیمی	(۱) خلاقیت و نوآوری (۲) خطرپذیری (۳) توجه به تیم (۴) تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان (۵) جاه‌طلبی و تهورطلبی	(۱) خطرپذیری (۲) خلاقیت و نوآوری
توجه به شاخص‌های مشابه	تعلق (هویت) سازمانی، خلاقیت فردی، انسجام (یکپارچگی)، مسئولیت‌پذیری، الگوی ارتباطات و فاصله قدرت از عوامل تبیین‌کننده فرهنگ‌سازمانی در ایران بوده (زارع و همکاران، ۱۳۹۶)	ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارایی مدیریت تیم نوآوری و خطرپذیری (عبدالمنافی و همکاران، ۱۳۹۰)	شاخص‌های نوآوری-ریسک‌پذیری و فعال بودن، به‌شدت سایر شاخص‌های فرهنگ-سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (کین و همکاران، ۲۰۲۰)
	توسعه فرهنگ رابطه مدار؛	خلاقیت سازمانی	شاخص توسعه‌گرا

(پیشرو) و خطرپذیر مؤثرترین شاخص فرهنگ سازمانی است (رستاین، ۲۰۲۱)	همکاری و ارتباطات ریسک‌پذیری انسجام و نگرش سیستمی (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)	ریسک‌پذیر؛ فرهنگ توسعه تیمی مهم‌ترین عوامل مرتبط با فرهنگ سازمانی بوده‌اند (بزمی و همکاران، ۱۳۹۷)	
---	---	--	--

۵- بحث و نتیجه‌گیری

مطالب ارائه‌شده بر مبنای پرسشنامه کارمندی (کارمندان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) و پرسشنامه کارشناسی ارائه و بررسی شده است. تمامی مباحث مرتبط با تجزیه و تحلیل به صورت پیوسته و سلسله‌مراتبی ارائه شده است. در آغاز آزمون تحلیل عاملی به عمل آمده مهم‌ترین عوامل ایجادکننده فرهنگ سازمانی به عمل آمد. بر اساس نتایج به دست آمده در بخش تحلیل عاملی، ۸ عامل شناسایی گردید. عوامل شناسایی شده تبیین -کننده‌ی بیش از ۹۰ درصد واریانس کل هستند. بدین معنا که عوامل شناسایی شده بیش از ۹۰ درصد بر ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب تأثیرگذار هستند. مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل شناسایی شده «خطرپذیری خلاقانه، کار تیمی در راستای منافع کارکنان و پایداری تهورطلبانه» بوده است که بیش از ۳۴ درصد تغییرات واریانس را تبیین کرده است.

شریف‌زاده، رضایی‌منش و عزتی (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان داد که میان هر سه دسته عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری با نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی رابطه‌ی معنادار و مثبت وجود دارد و برای نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی با عوامل متعددی از سطوح مختلف سازمانی روبه‌رو هستیم و می‌بایست با کسب حمایت مدیران ارشد سازمان و با بهره‌گیری از مدیریت یکپارچه به نهاده‌سازی ارزش‌های اسلامی در فرهنگ سازمانی پرداخت. بدین معنا، بر اساس نتیجه‌بخش تحلیل عاملی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بایستی در راستای دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب، خطرپذیری خلاقانه را بین کارکنان سازمان در بستری از کار تیمی که تأمین‌کننده‌ی منافع کارکنان و سازمان تشویق نماید. تشویق کارکنان و در نظر گرفتن سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد و ارائه‌ی راهکارهای خلاقانه برای حل مشکلات پیشروی سازمان در این راستا مفید ارزیابی می‌شود. در ادامه، دو تحلیل ای‌اچ‌پی فازی و دیمتل فازی رتبه‌بندی گزینه‌های با اهمیت و روابط

تأثیرگذاری - تأثیرپذیری را به انجام رسانده‌اند. نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی فازی نیز ضمن تأیید نتایج تحلیل عاملی مشخص می‌نماید که به ترتیب شاخص‌های خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به تیم (کار تیمی)، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان (رفاه کارکنان) و جاه‌طلبی و تهورطلبی مهم‌ترین شاخص‌های ارتقادهنده‌ی فرهنگ‌سازمانی را شکل می‌دهند که سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، با در نظر گرفتن رویه‌های مدیریتی، نظارتی و پرداختی می‌تواند در راستای دستیابی به آن‌ها تلاش نماید. درنهایت، بر اساس تحلیل دیمتل فازی، مشخص می‌شود که ارتقای خطرپذیری سازمانی و خلاقیتی و نوآوری به‌عنوان دو شاخص علی، می‌توانند نسبت به تحریک سایر فاکتورهای فرهنگ‌سازمانی عمل نمایند. بنابراین هم از بعد اهمیت (بر اساس تحلیل عاملی و تحلیل سلسله‌مراتبی) و هم بر اساس روابط علی و معلولی (تحلیل دیمتل فازی) خطرپذیری و خلاقیت نوآوری، مشوق‌ها و محرک‌های دستیابی به فرهنگ‌سازمانی برای سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران شناخته می‌شوند. به‌صورت دقیق‌تر، عواملی نظیر: استقبال از موقعیت‌های دشوار، استقبال از وظایف شغلی دشوار، ارتقای روحیه‌ی خطرپذیری کارکنان، تشویق به کارگیری روش‌های جدید، تشویق به کارگیری ابزار مدرن و روزآمد، معرفی روش‌های جدید توسط مدیران و تشویق کارکنان نوآور در حضور سایر اعضا خواهد توانست منجر به تغییر عمده در فرهنگ‌سازمانی سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران گردد.

منابع

- ابزری، مهدی و دلوی، محمدرضا (۱۳۸۸)، نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۰ (۳۳)، ۱۹۶-۱۷۱.
- ایمانی، معصومه (۱۳۹۷)، ارتباط فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران و روسای هیئت‌های ورزشی ادارات ورزش و جوانان استان همدان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، استان تهران.
- بزمی، محسن، حقیقتیان، مهدی و انصاری، جواد (۱۳۹۷)، ارزیابی جامعه‌شناختی بیگانگی شغلی و تأثیرات آن بر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات آموزش و پرورش مشهد)، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۵ (۲)، ۱-۱۴.
- حمزه، حبیب و حمزه، محمدباقر (۱۳۹۵)، تأثیر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای. پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- رستمی، ولی (۱۳۸۸)، نظارت مالی بر مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی، مطالعات حقوق خصوصی، ۳۹ (۴)، ۲۰-۱.
- زارع، احمد، ابراهیمی، محمد، سنجدی، مهدی و رمضان، محسن (۱۳۹۶)، مدیریت فرهنگ سازمانی: ارائه یک چارچوب منسجم کیفی، کمی به‌عنوان راهنمای طراحی الگوی فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع در نیروی انسانی، ۵ (۲)، ۲۰-۱.
- شایانی، آریتا (۱۳۹۷)، نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در ارتباط با اشتیاق شغلی و سلامت عمومی پرستاران زن بیمارستان شوشتری شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- شریف‌زاده، فتاح، رضایی منش، بهروز و عزتی، امیرحسین (۱۳۹۶)، عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸ (۹۲)، ۱۶۳-۱۳۵.
- عبدالمنافی، سعید و نساجی کامرانی، میلاد (۱۳۹۳)، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی بکار برنده و ایجادکننده دانش، تحقیقات بازاریابی نوین، ۴ (۳)، ۲۰-۶.
- کاظمی، رضا، سیفی، لیلا و عسگری، علی (۱۳۹۷)، شناسایی شاخص‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری آن در نهاد

کتابخانه‌های عمومی کشور، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۴ (۲)،
۲۶۳-۲۳۵

- وحیدزاده، حامد (۱۳۹۷)، بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی براساس مدل هافاستد (مورد مطالعه کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط در سطح استان ایلام سال ۱۳۹۷)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی باختر ایلام.
- Belias, D., Velissariou, E., Koustelios, A., Varsanis, K., Kyriakou, D., & Sdrolias, L. (2017). The role of organizational culture in the Greek higher tourism quality. In Strategic innovative marketing (pp. 65-70). Springer, Cham.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1999). The new corporate cultures. New York: Perseus.
- Ekasari, P. A., Noermijati, N., & Dewanto, A. (2020). Organizational culture: A key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica*, 30, 118-122.
- Hardcopf, R., Liu, G., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060.
- Harris, S. G. (1990). Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization science*, 5 (3), 309-321.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character' *Harvard Business Review* May-June.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing. *Administrative science quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Homans, G. C. (1945). *The Human Group* (New York 1950). HomansThe Human Group1950.
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage.
- Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national

- culture. *Journal of International Management*, 26(2), 100731. doi:https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100731
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Liu, X., Wen, J., Zhang, L., & Chen, Y. (2021). Does organizational collectivist culture breed self-sacrificial leadership? Testing a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102862. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102862
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment.
- Packard, D. (1995). *The HP way*. New York: HarperCollins
- Pfister, J., & Hartmann, F. (2011). Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory. *The Accounting Review*, 86(2), 738-741.
- Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1977). *The ropes to skip and the ropes to know*. Columbus, OH: Grid.
- Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, 00234.
- Schein, E. (2004). *H. Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. 2, 1-10.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures*. New York: Walter de Gruyter
- Thomaidou Pavlidou, C., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84, 101894. 1-12.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations Sage, 3, 1-10.
- Wilkins, A. L. (2000). *Developing corporate character*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yusof, H. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). A study of organizational culture and employee motivation in private sector company. *Journal of Applied Environment and Biology Sciences*, 6(3S), 50-54.
- Zerwas, D. (2014). *Organizational culture and absorptive capacity: the meaning for SMEs*. Springer Science & Business Media.

