

## مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن

همایون حمیدی فراهانی

کارشناس ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

دکتر اسماعیل کاوسی

عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

[ekavousy@yahoo.com](mailto:ekavousy@yahoo.com)

دکتر داریوش قهرمانپور

پژوهش‌گر و عضو شرکت افق‌سازان آینده (مجری طرح)

## چکیده

در این تحقیق در راستای طراحی و ارائه‌ی الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن با توجه به مدل‌های گوناگون ارائه‌شده در خصوص تبیین و شناخت فرهنگ‌های سازمانی، شرایط فعلی فرهنگی در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن (در سطح جامعه‌ی آماری) را بررسی نموده و پس از تعیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب (از دیدگاه نخبگان) ضمن مشخص نمودن فاصله‌ها، الگویی مناسب برای مهندسی فرهنگ سازمانی که با ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه و مقتضیات جهانی سازگار بوده و در آن به کلیه‌ی عوامل مؤثر بر فرهنگ توجه گردیده باشد، ارائه شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه‌ی آماری شامل دو دسته است. دسته‌ی نخست شامل 25 نفر از خبرگان حوزه‌ی فرهنگ است که از آن‌ها برای تعیین عناصر مهندسی فرهنگ و اهمیت آن‌ها جهت طراحی الگو استفاده شده است. دسته‌ی دوم شامل 50 نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی است که از آن‌ها برای سنجش نرمال بودن توزیع گویه‌ها و همچنین رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات تحقیق در بخش آمار توصیفی از آماره‌های میانگین، درصد فراوانی و در بخش آمار استنباطی از آزمون‌هایی نظیر «خی دو» و «فریدمن» استفاده شده است.

**کلید واژه:** جهانی‌شدن، فرهنگ، مهندسی فرهنگ، سازمان‌های دولتی

یکی از مفاهیمی که طی دهه‌ی اخیر به شدت در تفکرات مدیریتی نفوذ داشته است، مفهوم فرهنگ سازمانی است. این مفهوم به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد مؤثرتر و عموماً به بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد.

فرهنگ به آن دسته از عناصر گروه و سازمان اشاره دارد که بیشترین ثبات و کمترین انعطاف‌پذیری و تغییر را دارند. فرهنگ نتیجه‌ی یک فرآیند پیچیده یادگیری گروه‌ها است که تنها تا حدی تحت تأثیر رفتار رهبر قرار می‌گیرد. اما اگر بقای گروه به علت عدم سازگاری عنصر فرهنگی مورد تهدید قرار گیرد، سرانجام این وظیفه‌ی رهبری است که تشخیص موقعیت دهد و اقدام مناسب انجام دهد. این بدین معناست که رهبری و فرهنگ عموماً از نظر مفهومی پیوستگی درونی دارند (شاین، 20:1383).

شکی نیست که با توجه به شرایط خاص هر سازمانی و با توجه به تأثیری که فرهنگ سازمان بر رفتار افراد دارد، این عنصر می‌تواند از عوامل مهم موفقیت با شکست هر سازمان باشد. فرهنگ سازمان از طریق تأثیری که بر متغیرهای مختلف دارد، می‌تواند نقش بسزا بر سرنوشت سازمان داشته باشد.

از سوی دیگر فرهنگ سازمانی وسیله‌ای است که برخورد ما با مسائل سازمانی را تسهیل کرده و نحوه‌ی تعبیر و تفسیر از رویدادهای اطرافمان را شکل می‌دهد. فرهنگ آنچنان با روح و اندیشه‌ی ما عجین می‌گردد که هر رفتار و گفتاری از آن رنگ و جهت می‌پذیرد (الوانی، 48:1378).

در مورد عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. به نظر می‌رسد در این مورد اتفاق نظر وجود دارد که فرهنگ سازمانی به نظام مفهومی اشاره دارد که بین اکثریت اعضای سازمانی مشترک بوده و آن سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. بر مبنای تحلیلی دقیق‌تر، این نظام مفاهیم مشترک از یک سلسله ویژگی‌های کلیدی تشکیل یافته است که سازمان به آن بها می‌دهد.

مؤلفه‌ها و عناصر فرهنگ را به هر شکل که در نظر بگیریم، امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، مدیران سطح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمد استفاده می‌کنند که یکی از این راهبردها ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب به منظور هدایت رفتار نیروی انسانی در سازمان و خلق و انعکاس تصویر روشن از سازمان و مدیریت در اندیشه‌ی جامعه‌ی مصرف‌کننده‌ی کالا و خدمات سازمانی است، چراکه رفتارهای فردی و جمعی را هدایت می‌کند و بر تصمیم‌گیری‌ها، سبک مدیریت، روابط و الگوهای رفتاری در سازمان اثر دارد (رضاییان، 1383 و 1384:15) از سوی دیگر فرهنگ‌ها از فرآیندهای ارتباطی تشکیل شده‌اند (کاستلز، 1380:431) یعنی فرهنگ سازمانی در الگوی ارتباطات سازمانی متجلی می‌شود.

اندیشمندان علم مدیریت، ریشه‌ی موفقیت‌ها و شکست‌های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می‌کنند و معتقدند همان طور که انسان‌ها دارای شخصیت منحصر به فرد و متمایز از یکدیگر می‌باشند، سازمان‌ها نیز به واسطه‌ی فرهنگ‌شان دارای شخصیتی منحصر به فرد و جداگانه هستند.

حال این مسئله مطرح می‌شود که با طراحی چه الگویی می‌توان به مهندسی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور با توجه به ضرورت‌های جهانی پرداخت؟ بنابراین این پژوهش در پی آن است که با توجه به مدل‌های گوناگون ارائه شده در خصوص تبیین و شناخت فرهنگ‌های سازمانی، شرایط فعلی فرهنگی در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن (در سطح جامعه‌ی آماری) را بررسی نموده و پس از تعیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب (از دیدگاه نخبگان) ضمن مشخص نمودن فاصله‌ها، الگویی مناسب برای مهندسی فرهنگ سازمانی

که با ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه و مقتضیات جهانی سازگار بوده و در آن به کلیه عوامل مؤثر بر فرهنگ توجه گردیده باشد، ارائه نماید. بدیهی است پس از مشخص شدن فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب می‌توان راهکارهایی را جهت رسیدن به وضعیت مطلوب فرهنگی در عصر جهانی شدن ارائه نمود.

### اهداف تحقیق

هدف اصلی

طراحی و ارائه الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن

اهداف فرعی

1. شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن از دید نخبگان.
2. تعیین میزان اهمیت مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده الگوی مهندسی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن از دید نخبگان.
3. شناسایی و تعیین تأثیر مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده الگوی مهندسی فرهنگ سازمانی از نظر مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی.
4. ارائه الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن

### سؤال‌های تحقیق

1. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن از دید نخبگان کدامند؟
2. اهمیت مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده الگوی مهندسی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن از دید نخبگان تا چه میزان است؟
3. تأثیر مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده الگوی مهندسی فرهنگ سازمانی از نظر مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی تا چه میزان است؟
4. الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن کدام است؟

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است چراکه پس از انجام تحقیق، نتایج به دست آمده می‌تواند در راستای ایجاد بهبود در وضعیت فرهنگی سازمان‌های دولتی کشور مؤثر واقع گردد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل دو دسته است. دسته‌ی نخست شامل 25 نفر از خبرگان حوزه‌ی فرهنگ است که از آن‌ها برای تعیین عناصر مهندسی فرهنگ و اهمیت آن‌ها جهت طراحی الگو استفاده شده است. دسته‌ی دوم شامل 50 نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی است که از آن‌ها برای سنجش نرمال بودن توزیع گویه‌ها و همچنین رتبه ندی متغیرهای تحقیق استفاده شده است.

## روش گردآوری اطلاعات

روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات (میدانی، کتابخانه‌ای و ترکیبی) است. در این تحقیق برای تدوین ادبیات موضوعی با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و فیش‌برداری به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازیم و برای بررسی فرهنگ سازمانی در داخل سازمان‌های دولتی کشور نیز با ابزار پرسش‌نامه به گردآوری اطلاعات مورد نیاز خواهیم پرداخت.

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج از داده‌های جمع‌آوری شده در این تحقیق با در نظر گرفتن روش انجام تحقیق از یک سلسله فنون آماری به شرح زیر استفاده شد:

در تنظیم اطلاعات و داده‌ها و عرضی آن‌ها در فرم اطلاعات آماری و نمایش گرافیکی به صورت نمودارهای ستونی، هیستوگرام و نظایر آن از متداول‌ترین ابزار و فنون آماری موجود در مجموعه نرم‌افزار آماری برای علوم اجتماعی (spss) استفاده شده است. توزیع فراوانی و درصد متغیرهای مورد نظر به شکل جدول‌های یک بعدی و با شاخص‌های کمی آماری نظیر نما، میانه، میانگین، انحراف معیار و نظایر آن نمایش داده شده است.

## چارچوب نظری تحقیق جهت مهندسی فرهنگ در سطح سازمان

بی‌گمان باید پذیرفت که انسان فرهنگ را می‌آفریند و فرهنگ هم انسان را می‌سازد؛ فرهنگ به انسان می‌آموزد تا اندیشه‌های ثابت و پایدار را فراگیرد و در قالب گروه‌های پیچیده‌ای که وظایف جداگانه و ویژه‌ای دارند، سامان یابد. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه‌ی انسانی به کار برده می‌شد و درباره‌ی آن سخن زیاد به میان آمده است ولی تا سال‌های اخیر درباره‌ی فرهنگ سازمانی یا آنچه خمیرمایه‌ی کار و رفتار کارکنان در سازمان است، خیلی کم صحبت شده است.

واژه‌ی فرهنگ سازمانی از یک سو تأثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع گذارده و از سوی دیگر اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان را تا حدود زیادی متأثر از خود ساخته است. نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان تأثیرگذار است و امروزه اهمیت آن به حدی است که دانشمندان مدیریت وظیفه‌ی اصلی و اساسی رهبران سازمان را تغییر و تحول و وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب می‌دانند. فرهنگ سازمانی بر اجرای هر نوع فن و روش مدیریتی مؤثر است و از این رو مدیران باید به آن توجه کامل داشته باشند. فرهنگ سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان تأثیرگذار است و امروزه اهمیت آن به حدی است که اندیشمندان حوزه‌ی مدیریت وظیفه‌ی اساسی رهبران سازمان را تغییر و وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب می‌دانند. تمام نظام‌های سازمانی از جمله ساختار و رفتار تحت تأثیر فرهنگ حاکم در سازمان بویژه فرهنگ مدیریت سازمان است (زارعی متین، 28:1380).

در این بخش ابتدا تعاریفی از فرهنگ و فرهنگ سازمانی ارائه گردیده است و سپس چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، طبقه‌بندی‌ها و نظریه‌های مختلف در مورد فرهنگ سازمانی بررسی شده است.

## تعریف فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای فارسی و مرکب از دو جزء «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوند و به معنای جلو و بالاست و «هنگ» به معنای کشیدن و نیز تعلیم و تربیت می‌باشد. در زبان انگلیسی واژه‌ی «Culture» به کار می‌رود و معنای آن کشت و کار و یا پرورش است. این واژه در ابتدا به معنای کشت و زراعت بوده و از قرن نوزدهم به بعد مردم‌شناسان

آن را در معنای جدید به کار گرفتند و در ادبیات عرب دانشمندان علوم اجتماعی واژه‌ی «ثقافه» را معادل آن قرار داده‌اند این لغت از ریشه «ثقف» به معنای آموختن، ماهر شدن و یافتن آمده است (روح‌الامینی، 73:1368).

«فرهنگ به معنی ادب، تربیت، دانش، علم و معرفت، بیرون کشیدن و بالا کشیدن، استعدادهای درونی فرد و اجتماع، رسوم، مجموعه علوم و معارف و هنرهای یک قوم به کار رفته است.» (محمودی بختیاری، 26:1358)

«انگلمن» آمریکایی فرهنگ را این گونه تعریف می‌کند: «فرهنگ بیان‌کننده‌ی روابط سمبولیک میان افراد یک جامعه می‌باشد» (همان: 30). «تایلر» نیز فرهنگ را این چنین تعریف می‌نماید: «فرهنگ مجموعه‌ی پیچیده‌ای است که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد به عنوان عضو جامعه، از جامعه‌ی خود فرا می‌گیرد و در برابر آن جامعه وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد» (روح‌الامینی، 17:1381). تعریف «گی روشه»<sup>1</sup> از فرهنگ: «فرهنگ مجموعه‌ی به هم پیوسته‌ای از اندیشه‌ها و احساسات و اعمال کم و بیش صریح است که به وسیله اکثریت افراد یک گروه پذیرفته شده و برای اینکه این افراد، گروهی معین و مشخص را تشکیل دهند، لازم است که آن مجموعه به هم پیوسته به نحوی در عین حال عینی و سمبلیک، مراعات گردد» (همان: 18).

برخی با تحلیل اجزای فرهنگ در زبان فارسی آن را چنین تعریف کرده‌اند: «فرهنگ معینی از ژرفای وجود افراد ملیتی یا از درون یک جامعه دانستنی‌ها و مکنونات و نیروهای نهفته و از تراویده‌های مستقل ذهنی و استعدادهای درونی و ویژه‌ی فوری را بیرون کشیدن و آشکار ساختن و در نتیجه افزودن و پربار کردن پدیده‌ها و خلاقیت‌های شناخته و ناشناخته‌ی آدمی و به معنی وسیع‌تر پرورش رشد و نمو آداب و رسوم و قواعد یک ملت است.» «تو کلاین برگ»<sup>2</sup> در تعریف و تبیین فرهنگ آورده است که: «فرهنگ از نظر عامه‌ی مردم به معنی هنر و فکری متعالی است و توسعه علم، هنر و ادبیات و فلسفه بیانگر نبوغ یک ملت است. ولی از نظر جامعه‌شناسان و مردم‌شناسان فرهنگ علاوه بر همه این‌ها شامل تمام چیزهایی است که فرد به عنوان عضو از جامعه کسب می‌کند» (روح‌الامینی، 19:1381).

امام راحل (ره) درباره‌ی فرهنگ و نقش وجودی و جوهری آن در زندگی انسان‌ها می‌فرماید: «فرهنگ یک کارخانه‌ی آدم‌سازی است، چنانچه انبیا هم برای همین معنا آمده‌اند که آدم درست کنند» (موسوی‌الخمینی، 326:1371). همچنین مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله‌العظمی خامنه‌ای در یک نگرش عمیق به فرهنگ جامعه که باید اولویت نخست هر جامعه قرار گیرد، در تعریف فرهنگ می‌گویند: «فرهنگ عبارتست از ذهنیات، اندیشه‌ها، ایمان‌ها، باورها، سنت‌ها و ذخیره‌های فکری و ذهنی که از این جهات نه فقط از دنیای پیشرفته در علم و فناوری عقب نیستیم بلکه در بسیاری جهات از آنها جلوتر هم هستیم.» (خامنه‌ای، 388:1374)

«کروبر و کلوکهان»<sup>3</sup> (1952) در حالی که بیش از یکصد و پنجاه تعریف برای فرهنگ برشمرده‌اند، سرانجام یک تعریف ترکیبی به این شرح پدید آورده‌اند: «فرهنگ دربرگیرنده‌ی الگوهای آشکار و پوشیده‌ای از رفتار و برای رفتار است که از راه نمادها که دستاورد نمایان گروه‌های انسان است، آموخته می‌شود و انتقال می‌یابد: نظام‌های فرهنگی می‌توانند از یک سو نتیجه و پیامد کنش باشند و از سوی دیگر، عناصر تعیین‌کننده بیشتر قرار گیرند (طوسی، 72:1372).

۱. Guy Roche

۲. Otto Klineberg

۳. Kroeber & Kluckhohn

در اینجا تعاریف دیگری را که توسط سایر صاحب‌نظران از فرهنگ ارائه شده است، عنوان می‌کنیم تا مفهوم دقیق‌تری از این پدیده‌ی ذهنی و ناملموس به دست آید. جدول (1) خلاصه‌ای از تعاریف متداول را نشان می‌دهد (مورهد، گریفین، 1384:49).

جدول (1): خلاصه‌ی تعاریف فرهنگ

منبع	تعریف
J. c. sendes	یک نظام اعتقادی که بین افراد جامعه مشترک است.
C. Oreilly	ارزش‌های قومی که به طور گسترده میان اکثر افراد مشترک است.
T. Petters & R. Il. Waterman	یک سلسله از ارزش‌های مشترک و به هم پیوسته‌ای که به مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها، تک کلام‌ها و ضرب‌المثل‌ها منتقل می‌شود.
E. Shein	الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین در طول زمان در برخورد با مسائل برای حفظ انسجام داخلی و انطباق با تحولات محیطی ابداع و کشف می‌کند.
T.M. Kouzes & P.Z. Pso	مجموعه‌ای از باورهای مشترک و پایدار که از طریق ابزارهای متنوع نمادین منتقل شده و در زندگی ایجاد معنی و مفهوم می‌کنند.
Margret Mead	مجموعه رفتارهای آموختنی، باورها، عادات و سنتی که میان گروهی از افراد مشترک است و به گونه‌ای متوالی توسط کسانی که وارد آن جامعه می‌شوند، آموخته و به کار گرفته می‌شوند.

### تعریف و مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی سابقه‌ی طولانی دارد و پدیده‌ای واقعی و محکم است که تغییر آن در سازمان بسیار دشوار می‌باشد. صاحب‌نظران بر این باورند که اگر قرار است در سازمانی تغییراتی ایجاد کرد که مؤثر و پایدار باشند، باید فرهنگ آن سازمان را دچار تحول و تغییر نمود. از این رو مدیران عالی سازمان‌ها ناگزیرند به فرهنگ آن سازمان توجه نمایند.

- «فرهنگ سازمانی نظامی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است که تعامل با افراد، ساختار و نظام‌های سازمان و هنجارهای رفتاری را شکل می‌دهد.»
  - فرهنگ سازمانی عبارت است از: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و هنجارهای مشترک که رفتار و انتظارات اعضای سازمان را شکل می‌دهد و به بیان وسیع‌تر فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده‌ی نوع رفتار کارکنان است و اولویت‌ها را تعیین می‌نماید.
  - فرهنگ سازمانی به نظامی از معانی مشترک اطلاق می‌شود که به وسیله‌ی اعضای یک سازمان حفظ می‌شود و یک سازمان را از سازمان‌های دیگر جدا می‌کند. این نظام از معانی مشترک و مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی تشکیل شده است که سازمان برای آن ارزش قائل است (Robbinz, 1993: 602).
- فرهنگ سازمانی به شکل‌های زیر توصیف شده است:
- ارزش‌های غالبی که به وسیله‌ی یک سازمان حمایت می‌شود.
  - فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند.
  - ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد.
  - مفروضات و باورهای بنیادینی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند.

با نگاهی دقیق به تعاریف پی می‌بریم که زمینه‌ی اصلی در فرهنگ سازمان وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید (رابینز، 1378:381).

«هنری قوسی» و همکاران (1990)، فرهنگ سازمانی را راه قالب پی‌ریزی شده اندیشیدن، احساس کردن و پاسخ دادن از آن گونه می‌دانند که در یک سازمان یا پاره بخش‌های آن وجود دارد.

«شاین»<sup>1</sup> در تعریف فرهنگ سازمانی می‌گوید: «فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه یافته به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی به آنها می‌آموزد. اگر این الگو در طی زمان کارآیی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد به طوری که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلاتشان شکل می‌دهد (شاین، 1383:9).

«بکر»<sup>2</sup> فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند: فرهنگ سازمانی نظامی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (قاسمی، 1380:16-414).

## ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

«پیتینگر»<sup>3</sup> ویژگی‌های ذیل را برای فرهنگ سازمانی بر شمرده است:

1. فرهنگ امری **آموختنی** است، ذاتی و موروثی نبوده بلکه در محیط اجتماعی ساخته می‌شود.
2. فرهنگ امری **مشترک** است. فرهنگ به تفکر، اعمال یا رفتارهایی دلالت می‌کند که به صورت مشترک در جامعه یا سازمان وجود دارد.
3. فرهنگ امری **مستمر** است، دائماً در حال توسعه است و از یک مرحله به مرحله دیگر حرکت می‌کند.
4. فرهنگ امری **نمادین** است. استفاده از چیزی برای نشان دادن چیز دیگر.
5. فرهنگ امری **یکپارچه** است. تغییر در یک حیطة به تغییر در حیطة دیگر می‌انجامد.
6. فرهنگ امری **سازگار** است. براساس کیفیت و سازگاری، خلاقیت، نوآوری و ابداع افراد با توجه به مقتضیات محیط و زمان.
7. فرهنگ امری **با قاعده** است. وقتی که افراد از طریق به کار بردن زبان مشترک و پذیرش شکل‌هایی از رفتار با یکدیگر در تعامل قرار می‌گیرند.
8. فرهنگ امری «**هنجاری**» است دارای استانداردهای مشخص رفتاری است.
9. فرهنگ دارای «**ارزش‌های برجسته**» است. حمایت شده توسط سازمان و مورد انتظار کارکنان است.
10. فرهنگ امری **فلسفه‌مند** است. سیاست‌هایی پیرامون عقاید و استانداردهای عملکرد، نگرش‌ها و رفتار دارد.
11. فرهنگ امری **قانون‌مند** است. قوانین رسمی که در قانون اساسی سازمان فهرست می‌شوند و قوانین غیر رسمی که بر تعامل افراد در کارهای روزمره متجلی می‌شوند.

---

۱. Shein  
۲. Becker  
۳. Pettinger



12. جو سازمانی به وسیله فضای فیزیکی، روش‌های تعامل کارکنان با یکدیگر و ارتباطات سازمان با محیط

خارجی ایجاد می‌شوند. (pettinger, 1996:393)

یکی از صاحب‌نظران فرهنگ سازمانی را الگوی منحصر به فردی از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک می‌داند که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد.

### معرفی الگوی «ادگار شاین» جهت مهندسی فرهنگ در سطح سازمانی

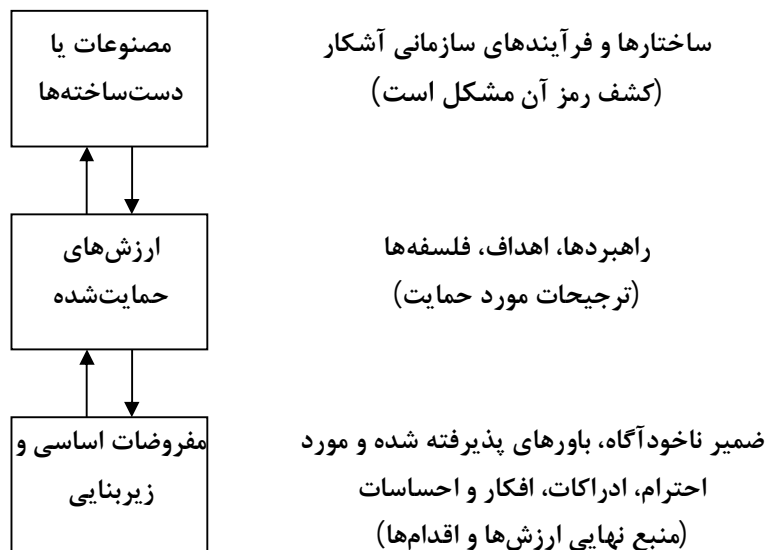
این الگو حاصل سال‌ها مطالعه، بررسی و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی توسط ادگار شاین می‌باشد. وی ضمن ارائه الگوی نظری به روش منحصر به فرد خود (کلینیکی) موفق به آزمون آن در شرکت‌ها و سازمان‌های چندی گردیده است. جامعیت الگوی فرهنگ سازمانی «شاین» به اندازه‌ای است که امروزه هر اندیشمند و پژوهشگری که در حوزه فرهنگ سازمانی و مشخصاً مدیریت و رهبری فرهنگ سازمانی به جست‌وجو و پژوهش می‌پردازد، ناگزیر از بهره‌گیری از آن است. در حقیقت الگوی ارائه شده توسط ایشان چارچوب تحلیلی بسیار دقیقی را جهت هر نوع تجزیه و تحلیل فرهنگی و در نتیجه مدیریت و رهبری فرهنگ در مواجهه با تغییر و تحولات محیطی پیش روی مدیران و رهبران، مشاوران و پژوهش‌گران سازمانی قرار داده است. این مدل دارای سه سطح است، بیرونی‌ترین سطح، به سطح آشکار فرهنگ معروف است و تحت عنوان مصنوعات و دست ساخته‌ها<sup>1</sup> نامگذاری شده است. نمود عینی این سطح در نحوه‌ی ابراز احساسات، گفتار، استفاده از اشیاء، اعمال و کردار مراسم، تشریفات و مظاهر عملکردی تجلی پیدا می‌کند. به عبارت دیگر هر آنچه ما مشاهده می‌کنیم، رفتار می‌کنیم، نشان می‌دهیم، گونه‌ای که صحبت می‌کنیم، نحوه‌ی دکوراسیون اتاق معماری ساختمان و ... نشان‌گر بخش پیدایی فرهنگی است که در آن زندگی می‌کنیم.

سطح میانی فرهنگ را ارزش‌های حمایتی<sup>2</sup> تشکیل می‌دهد. این سطح اشاره به معیار ارزش‌گذاری شده از جمله زشت و زیبا، خوب و بد و باید و نباید و ... دارد. درونی‌ترین سطح فرهنگ سازمانی را مفروضات اساسی مشترک<sup>3</sup> تشکیل می‌دهد. این سطح که به سطح ناپیدا و غیر قابل رویت فرهنگ معروف است. مبنای کلیه ارزش‌ها و در نتیجه اعمال و رفتار سازمانی خواهد بود. مفروضات نسبت به حقیقت و واقعیت، ماهیت طبیعت و فعالیت‌های انسان، ماهیت زمان، فضا، که مبنای شکل‌گیری رفتار افراد و تعاملات اجتماعی آنان می‌گردد.

تحلیل‌گر فرهنگ سازمانی در یک فرآیند دو سویه از بیرونی‌ترین سطح فرهنگ به عمیق‌ترین سطح رفته و بالعکس از عمیق‌ترین سطح به بیرونی‌ترین سطح فرهنگی حرکت می‌کند. در حقیقت برای درک و تبیین علت هر رفتار و عملی به سراغ مفروضات اساسی سازمان رفته و دلیل هر رفتاری را استخراج و تفسیر می‌کند. همین‌طور نیز نمود عینی هر باور و اعتقاد و مفروض را در اعمال و رفتار افراد سازمانی جستجو می‌کند. سطوحی که فرهنگ می‌تواند از رهگذر آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد در شکل شماره‌ی (2) نشان داده شده است.

---

۱. Artifacts  
۲. Espoused Values  
۳. Basic- Assumption



شکل شماره ۱: سطوح فرهنگ

مأخذ: شاین، 1382: 38

## مصنوعات

در سطح بیرونی، مصنوعات یا دست‌ساخته‌ها قرار دارد که شامل تمامی پدیده‌هایی می‌شود که دیده و احساس می‌شوند. هنگامی که فرد به یک گروه جدید دارای یک فرهنگ ناآشنا وارد می‌شود، این مصنوعات شامل محصولات قابل رویت گروه از قبیل موارد زیر می‌گردد: معماری (ساختمان) محیط فیزیکی، زبان، فناوری و محصولات، خلاقیت‌های هنری، تشریفات، جشن‌ها و مراسم قابل مشاهده. این سطح به سبب اهداف تجزیه و تحلیل فرهنگی، همچنین شامل آن‌گونه رفتار آشکار گروه و فرآیندهای سازمانی می‌شود که چنین رفتارهایی در آن معمول و رایج است، مهم‌ترین نکته در خصوص این سطح از فرهنگ این است که مشاهده‌ی آن آسان و کشف رمز آن بسیار مشکل است.

به عبارت دیگر، مشاهده‌گر می‌تواند شرح دهد که چه چیز می‌بیند و احساس می‌کند اما نمی‌تواند تنها از این مسئله بفهمد که این چیزها در یک گروه معین چه معنایی دارد یا این که آیا آن‌ها حتی مفروضات بنیادی مهمی را منعکس می‌سازند یا خیر. از طرف دیگر هر مکتب فکری استدلال می‌کند که پاسخ شخصی فرد به مصنوعات فیزیکی مثل ساختمان‌ها و شیوه‌ی چیدن وسایل دفتری می‌تواند به سمت شناسایی تصویرهای اصلی و استعاره‌های بنیادینی هدایت شود که عمیق‌ترین سطح فرهنگ را منعکس می‌کند.

## ارزش‌های حمایت‌شده

در سازمان، ارزش‌های حمایت‌شده شامل راهبردها، اهداف، فلسفه‌ها و ترجیحات مورد حمایت می‌باشد و گروه یادگیری نهایتاً ارزش‌های اصولی خود را منعکس می‌سازد؛ یعنی درک هر فرد از این که چه چیزی باید باشد جدا از آن چه هست. هنگامی که گروهی برای اولین بار شکل می‌گیرد و یا زمانی که با یک وظیفه، موضوع یا مشکل جدید مواجه می‌شود، اولین راه حل پیشنهاد شده برای برخورد با آن، برخی از مفروضات فرد را درباره‌ی این که چه

چیزی درست یا غلط است و یا چه کاری خواهد شد یا نه منعکس می‌کند. بنابراین هر قدر پیشنهاد مطرح می‌شود تنها می‌تواند جایگاه یک ارزش را از نظر گروه داشته باشد. اگر مدیر، گروه را متقاعد سازد که براساس اعتقاد او عمل نماید و اگر این راه حل جواب بدهد و گروه درک مشترکی از آن موفقیت داشته باشد آن گاه این ارزش شناخته شده تبدیل به ارزشی مشترک شده و در آخر به یک مفروض مشترک تبدیل خواهد شد. همه ارزش‌ها چنین تبدیلی را نمی‌پذیرند قبل از هر چیزی راه حلی مبتنی بر پایه‌ی ارزش معین ممکن است قابل اعتماد عمل نکند. تنها ارزش‌هایی که نسبت به اعتبار فیزیکی و اجتماعی حساس و تأثیرپذیرند و در حل مشکل‌های گروه به طور قابل اعتمادی پیش می‌روند به مفروضات تبدیل خواهد شد. دوم این که حوزه‌های ارزش که با عناصر کمتر قابل کنترل محیطی یا با مفروضات زیبایی‌شناختی یا اخلاقی سر و کار دارند، ممکن است به هیچ وجه قابل آزمایش نباشند. اگر ارزش‌های حمایت شده منطقی با مفروضات بنیادی سازگار باشند، در آن صورت بیان آن ارزش‌ها به فلسفه‌ی عملیاتی می‌تواند در متحد و هماهنگ کردن گروه مفید باشد که به منزله‌ی منبع تعیین هویت و هسته‌ی مأموریت و فلسفه‌ی وجودی خدمت می‌کند. (شاین، 1381: 45-40)

### مفروضات اساسی (پایه‌ای)

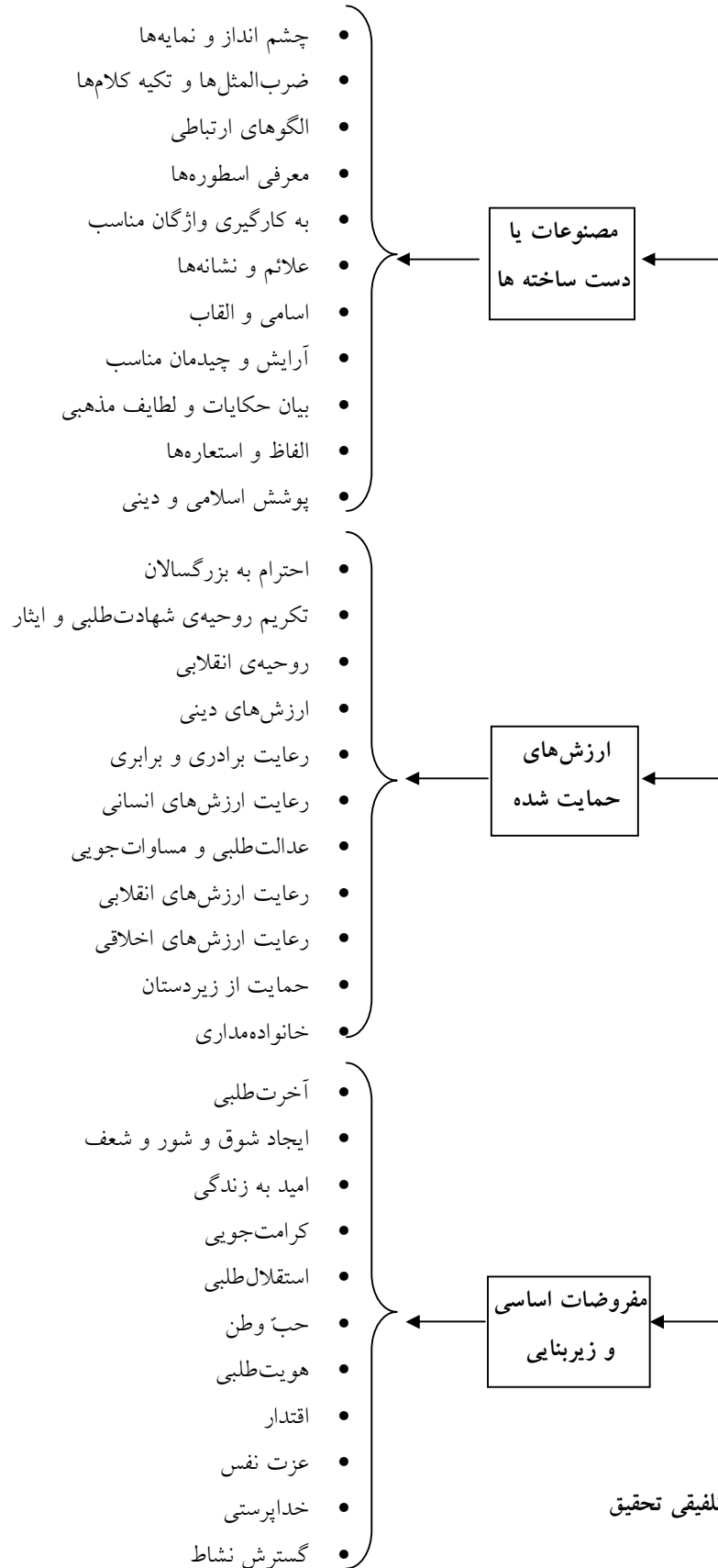
مفروضات اساسی و زیربنایی در الگوی شاین منبع ارزش‌ها و اقدام‌ها هستند. مفروضات اساسی مثل نظریه‌های در عمل، مفروضاتی هستند که ما نه با آن‌ها مقابله و نه در مورد آن‌ها بحث می‌کنیم و از این رو تغییرشان بی‌اندازه مشکل است.

ذهن انسان به ثبات ادراک نیاز دارد. بنابراین هرگونه مبارزه با فرضیه‌ی اساسی و یا زیر سؤال بردن آن سبب اضطراب و حالت تدافعی می‌شود. در این معنی مفروضات اساسی مشترکی که فرهنگ گروه را بنا می‌نهند، می‌تواند در سطوح فردی و گروهی به منزله سازوکارهای دفاعی - ادراکی - روان‌شناختی تلقی شود که به گروه اجازه‌ی ادامه‌ی ایفای نقش و عمل می‌دهد. درک و شناخت این ارتباط مهم است. هنگامی که فردی در مورد تغییر جنبه‌های فرهنگ گروه می‌اندیشد، انجام آن آسان‌تر از تغییر الگوی سازوکار دفاعی فرد نیست. در هر حالت کلید کار، اداره و هدایت مقادیر زیاد اضطراب است که با هر مرحله، فراگیری مجدد در این سطح همراه است. (همان: 47)

### معرفی مدل تحقیق:

الگوی پیشنهادی پژوهش‌گر براساس تلفیقی از الگوی ادگار شاین و ارزش‌های اسلامی و ویژگی‌های فرهنگ بومی می‌باشد:

## سطوح فرهنگ



نمودار شماره (1): الگوی تلفیقی تحقیق

## مراحل اجرایی تحقیق

### مرحله ی مقدماتی

در این مرحله پس از تعریف موضوع و تعیین اهداف پژوهش، شرایط و ویژگی‌های شرکت‌کنندگان در پانل دلفی تعیین گردیده، نامزدهای اولیه شناسایی و در نهایت با تهیه و ارسال فرمی که در آن از متخصصان مذکور دعوت به عمل آمده، فهرست اعضای شرکت‌کننده در پانل نهایی تنظیم گردیده است. اقدامات اساسی در این مرحله عبارتند از:

### الف) تعیین روش نمونه‌گیری

با توجه به اینکه یکی از مسائل اساسی در اجرای دقیق و درست روش دلفی، انتخاب اعضا و شرکت‌کنندگان در پانل دلفی است و شرایط و ویژگی‌های آنها نقش تعیین‌کننده‌ای در اعتبار نتایج خواهد داشت، روش نمونه‌گیری و نحوه‌ی انتخاب این افراد از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به ماهیت روش دلفی، انتخاب پاسخگویان با شیوه‌ای رایج در روش‌های پیمایشی یا تجربی که عموماً بر نمونه‌گیری احتمالی و نمونه‌های تصادفی تأکید دارند، انجام نمی‌شود.

در روش دلفی بر حضور افراد متخصص و خبره در زمینه‌ی موضوع مورد نظر تأکید می‌شود و به همین دلیل استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

در نمونه‌گیری غیراحتمالی به جای تکیه بر عامل شانس، نمونه به مدد قضاوت انسانی انتخاب می‌شود؛ قضاوتی که خود تحت تأثیر آمیزه‌ای از اطلاعات و علائق شکل می‌گیرد. از میان نمونه‌گیری تصادفی غیراحتمالی، سه نوع نمونه‌گیری مشخص‌تر و متداول‌تر است که عبارتند از: نمونه‌گیری در دسترس، نمونه‌گیری هدف‌دار و نمونه‌گیری سهمیه‌ای. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدف‌دار برای تعیین اعضای پانل استفاده شد.

### ب) نحوه‌ی انتخاب و تعداد اعضای پانل

با توجه به ویژگی‌های روش دلفی و هدف آن که ایجاد نوعی اجماع و وحدت نظر در ارتباط با یک موضوع خاص است، طبیعی است که افزایش تعداد اعضا، امکان ایجاد اجماع را دشوارتر می‌نماید. بر این اساس ضروری است تعداد اعضا در سطحی تعیین شود که ضمن حصول اطمینان از جامعیت لازم و حضور دیدگاه‌های مختلف، از پیچیده‌سازی بیش از حد فرآیند و تکرار زیاد دورهای دلفی اجتناب شود.

در بررسی مطالعات انجام شده با این روش ملاحظه می‌شود که تعیین تعداد اعضای پانل‌ها از قانون‌مندی خاصی تبعیت ننموده و این تعداد از 10 نفر شروع و در برخی مطالعات تا 1685 نفر نیز افزایش یافته است. هر چند در برخی مطالعات به این نکته اشاره شده که در صورت وجود تجانس بین اعضا تعداد 10 تا 20 نفر رقم مناسبی است.

بر مبنای روش نمونه‌گیری هدف‌دار با شناسایی افراد ذی‌صلاح در این پژوهش 25 نفر از خبرگان انتخاب و از آنها به صورت حضوری دعوت به همکاری شد. پس از توضیحات لازم در زمینه‌ی موضوع و اهداف تحقیق موافقت آنان برای مشارکت در پانل دلفی جلب گردید.

### ویژگی‌های اعضای پانل

#### اجرای دورهای دلفی

به منظور دسترسی به الگوی مناسب برای مهندسی فرهنگ سازمانی که با ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه و

مقتضیات جهانی سازگار بوده و در آن به کلیه عوامل مؤثر بر فرهنگ توجه گردیده باشد، طی مصاحبه‌های اکتشافی که با تعدادی از خبرگان آشنا با موضوع تحقیق انجام شد، مدل اولیه‌ی مقدماتی تدوین گردید.

در دور اول دلفی پس از خواندن ادبیات تحقیق و ملاحظه‌ی چارچوب نظری تحقیق، نظر اعضای پانل در مورد شاخص‌های مربوط به مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن اخذ گردید. در پرسش‌نامه‌ی مربوط از پاسخگویان خواسته شد تا در صورت امکان شاخص‌های دیگری را نام ببرند که در پرسش‌نامه مورد توجه قرار نگرفته، ولی از نظر آنان از شاخص‌های مهم تشکیل‌دهنده‌ی مهندسی فرهنگ سازمانی محسوب می‌شوند.

پس از تعیین شاخص‌های مهم تشکیل‌دهنده مهندسی فرهنگ سازمانی در دور اول دلفی در مرحله‌ی دوم از طریق شاخص آماری مد تعدادی از شاخص‌ها به دلیل نمره‌ی پایین‌تر از حد تعیین‌شده حذف گردیدند و پرسش‌نامه‌ی دور سوم با شاخص‌های به جا مانده از دور قبل که امتیاز لازم را اخذ کرده بودند، تهیه شد و نتایج دور دوم نیز به اطلاع خبرگان پانل رسید.

در دور سوم بر مبنای این نظرات، میزان اهمیت هر یک از عوامل مجدداً توسط اعضا مشخص گردید و مجدداً با استفاده از شاخص آماری مد شاخص‌هایی که امتیاز لازم را کسب نکردند، از پرسش‌نامه حذف شدند.

در مرحله‌ی نهائی با توجه به تعداد 33 شاخص تأیید شده و سپس بر اساس این شاخص‌ها، گویه‌های تحقیق طراحی گردیده و به دنبال آن جهت سنجش نرمال بودن توزیع گویه‌ها و همچنین رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شده است.

در این فصل با استفاده از فنون آماری، داده‌های خام جمع‌آوری‌شده از طریق پرسش‌نامه طبقه‌بندی و با استفاده از آمار توصیفی در جداول و نمودارها نشان داده شده است و از طریق آمار استنباطی فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به نتایج حاصل از آزمون‌ها فرضیه تأیید یا رد شده است.

### شاخص‌های الگوی مهندسی فرهنگ

در این مرحله به منظور طراحی و ساخت و ارائه‌ی الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن ادبیات تحقیق و چارچوب نظری جهت تعیین شاخص‌های مربوط به مهندسی فرهنگ در اختیار 25 نفر از خبرگان قرار داده شد که شاخص‌های مربوط به شرح جدول زیر تعیین گردید.

### جدول شماره 2: شاخص‌های الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن

چشم‌انداز و نمایه‌ها- امر به معروف و نهی از منکر- شرکت در نماز جماعت- وفای به عهد- اخلاص- احساس مسئولیت- ایجاد شوق و شور و شغف- امید به زندگی- کرامت‌جویی- الفاظ و استعاره‌ها- پوشش اسلامی و دینی- صداقت- سعه‌ی صدر- مسیرهای ترقی- سخت‌کوشی- هم‌نوایی- حاکم بودن ضوابط- احترام به بزرگسالان- تکریم روحیه‌ی شهادت‌طلبی و ایثار- خود نظارتی- هدایت و حمایت مدیریتی- رعایت برادری و برابری- رعایت ارزش‌های انسانی- انضباط- تشویق خلاقیت- شور و مشورت- حمایت از زیر دستان- خانواده‌مداری- توکل بر خدا- به کارگیری واژگان مناسب- علائم و نشانه‌ها- اخلاص- وفای به عهد- اسامی و القاب- بیان حکایات و لطایف مذهبی- نظام تشویق و قدردانی- سازگاری و جذب- روحیه‌ی انقلابی- رعایت ارزش‌های انقلابی- ارزش‌های دینی- کنترل تصمیم‌گیری- عدالت‌طلبی و مساوات‌جویی- سخت‌کوشی- رعایت ارزش‌های اخلاقی- متعهد به اهداف- حق‌مداری- هویت‌طلبی- اقتدار- عزت نفس- مسیر شغلی- ضرب‌المثل‌ها و تکیه‌کلام‌ها- الگوهای ارتباطی- معرفی اسطوره‌ها- ادب و افتادگی- واقع‌نگری- کمال‌جوئی- آرایش و چیدمان مناسب- موفقیت- استقلال‌طلبی- حب وطن- عملگرایی- آخرت‌طلبی- خدا پرستی- گسترش نشاط	شاخص‌های الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن مستخرج از ادبیات و چارچوب نظری تحقیق
---	--

## شاخص‌های نهائی الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن از دیدگاه خبرگان

در این مرحله پرسش‌نامه‌ی شماره‌ی (2) به منظور وزن‌دهی شاخص‌های الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن در اختیار 25 نفر از خبرگان قرار داده شد که میزان آن به شرح جدول زیر تعیین گردید.

### جدول شماره‌ی 3: شاخص‌های نهائی الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن

<p>تکریم روحیه‌ی شهادت‌طلبی و ایثار- امید به زندگی - رعایت برادری و برابری- حب وطن- روحیه‌ی انقلابی- عدالت‌طلبی و مساوات‌جویی- اسامی و القاب- وفای به عهد- علائم و نشانه‌ها- عزت نفس- استقلال‌طلبی- بیان حکایات و لطایف مذهبی- خانواده‌مداری- رعایت ارزش‌های اخلاقی- امید به زندگی- کرامت‌جویی- ضرب‌المثل‌ها و تکیه‌کلام‌ها- به کارگیری واژگان مناسب- ایجاد شوق و شور و شمعف- احترام به بزرگسالان- گسترش نشاط- رعایت ارزش‌های انسانی- حمایت از زیر دستان- ارزش‌های دینی- هویت‌طلبی- اقتدار- چشم‌انداز و نمایه‌ها- الگوهای ارتباطی- آرایش و چیدمان مناسب- آخرت‌طلبی- رعایت ارزش‌های انقلابی- خداپرستی- الفاظ و استعاره‌ها- پوشش اسلامی و دینی- معرفی اسطوره‌ها</p>	<p>شاخص‌های نهائی الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن از دیدگاه خبرگان</p>
---	---

### آزمون فریدمن (friedman): رتبه‌بندی هر یک از متغیرها

آزمون فریدمن: این آزمون برای مقایسه‌ی چند گروه از نظر میانگین یا میانه رتبه‌های آن‌ها معلوم می‌کند که آیا این گروه‌ها می‌توانند از یک جامعه باشند یا نه؟ در این آزمون متغیرها باید براساس یک مقیاس ترتیبی اندازه‌گیری شوند. برای این که درجه‌ی اهمیت هر یک از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی مشخص گردد، با استفاده از آزمون فریدمن رتبه هر یک محاسبه شده است. در ادامه رتبه هر یک از متغیرها و مؤلفه‌های مورد مطالعه در تحقیق که در قالب ابزار اندازه‌گیری مورد سنجش قرار گرفته‌اند، آمده است. مؤلفه‌هایی که دارای رتبه بالاتر باشند، از اهمیت و وزن بیشتری برخوردارند.

### جدول شماره 4 آزمون فریدمن: رتبه‌بندی هر یک از متغیرها

وزن متغیرها	عامل‌ها یا متغیرها
20/47	1. امید به زندگی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
19/97	2. رعایت ارزش‌های اخلاقی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
19/35	3. حب وطن می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
18/85	4. روحیه‌ی انقلابی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
18/31	5. آخرت‌طلبی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.

18/10	6. عدالت‌طلبی و مساوات‌جویی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
18/02	7. رعایت برادری و برابری می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
17/92	8. ارزش‌های دینی می‌توانند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارند.
17/82	9. خداپرستی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
17/72	10. تکریم روحیه‌ی شهادت‌طلبی و ایثار می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
17/70	11. رعایت ارزش‌های انقلابی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
17/57	12. خانواده‌مداری می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
17/50	13. کرامت‌جویی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
17/23	14. استقلال‌طلبی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
17/05	15. گسترش نشاط می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
16/79	16. عزت نفس می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
16/09	17. هویت‌طلبی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
16/05	18. اقتدار می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
15/87	19. چشم‌انداز و نمایه‌ها می‌توانند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارند.
15/23	20. رعایت ارزش‌های انسانی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
15/14	21. علائم و نشانه‌ها می‌توانند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارند.
15/05	22. احترام به بزرگسالان می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
14/99	23. ضرب‌المثل‌ها و تکیه‌کلام‌ها می‌توانند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارند.
14/96	24. معرفی اسطوره‌ها می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.



14/92	25. ایجاد شوق و شور و شغف می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
14/87	26. الفاظ و استعاره‌ها می‌توانند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارند.
14/77	27. حمایت از زیردستان می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارد.
14/44	28. به کارگیری واژگان مناسب می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
14/25	29. بیان حکایات و لطایف مذهبی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
13/91	30. الگوهای ارتباطی می‌توانند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارند.
13/62	31. اسامی و القاب می‌توانند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن تأثیر بگذارند.
13/44	32. آرایش و چیدمان مناسب می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.
10/17	33 پوشش اسلامی و دینی می‌تواند در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی در عصر جهانی‌شدن دارای اهمیت باشد.

### راهبردهای پیشنهادی تحقیق بر اساس اولویت

با توجه به هدف پژوهش مبنی بر شناسایی راهبردهای مؤثر در مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن و با عنایت به آزمون به عمل آمده‌ی فریدمن در خصوص رتبه‌بندی شاخص‌های مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی‌شدن پیشنهادهای راهبردی زیر ارائه شده است:

1. اهمیت دادن به امید به زندگی
2. رعایت ارزش‌های اخلاقی
3. اهمیت دادن به حب وطن
4. اولویت دادن به روحیه‌ی انقلابی
5. اولویت دادن به آخرت‌طلبی
6. اولویت دادن به عدالت‌طلبی و مساوات‌جویی
7. رعایت برادری و برابری
8. اولویت دادن به ارزش‌های دینی
9. اولویت دادن به خداپرستی
10. تکریم روحیه‌ی شهادت‌طلبی و ایثار
11. رعایت ارزش‌های انقلابی
12. اولویت دادن به خانواده‌مداری
13. رعایت کرامت‌جویی
14. اهمیت دادن به استقلال‌طلبی

15. اولویت دادن به گسترش نشاط
16. اهمیت عزت نفس
17. رعایت هویت طلبی
18. اولویت دادن به اقتدار
19. اولویت دادن به چشم‌انداز و نمایه‌ها
20. رعایت ارزش‌های انسانی
21. رعایت علائم و نشانه‌ها
22. رعایت احترام به بزرگسالان
23. به کارگیری ضرب‌المثل‌ها و تکیه‌کلام‌ها
24. معرفی اسطوره‌ها
25. اولویت دادن به ایجاد شوق و شور و شغف
26. بکارگیری الفاظ و استعاره‌ها
27. حمایت از زیر دستان
28. اهمیت دادن به کاربرد واژگان مناسب
29. اولویت دادن به بیان حکایات و لطایف مذهبی
30. به کارگیری الگوهای ارتباطی مناسب
31. به کارگیری اسامی و القاب مناسب
32. اهمیت دادن به آرایش و چیدمان مناسب
33. اهمیت دادن به پوشش اسلامی و دینی

## منابع

قرآن کریم

- الوانی، سید مهدی (1378)، "مدیریت عمومی"، نشرنی، تهران.
- خامنه‌ای، سید علی (1374) "فرهنگ و تهاجم فرهنگی"، انتشارات سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، چ دوم، تهران.
- رابینز، استیفن (1378)، "رفتار سازمانی"، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رضاییان، علی (1381)**، "مبانی سازمان و مدیریت"، سمت، تهران.
- روح‌الامینی، محمود (1368)، "زمینه‌ی فرهنگ‌شناسی"، انتشارات عطار، چ دوم، تهران.
- زارعی‌متین، حسن (1380)، "مبانی سازمان و مدیریت"، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
- شاین، ادگار (1383)، "مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری"، ترجمه‌ی دکتر برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، سیمای جوان، تهران.
- طوسی، محمد علی (1372)، "فرهنگ سازمانی"، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- قاسمی، علی حسین (پاییز 1380): "جهانی‌شدن، بایدها و نبایدها"، سمینار جهانی‌شدن و اطلاع‌رسانی، دانشگاه فردوسی مشهد
- کاستلز، مانوئل (1380)، "عصر اطلاعات"، ج 2، ترجمه‌ی حسن چاوشیان، تهران طرح نو
- محمودی بختیاری، علیقلی (1358)، "زمینه‌ی فرهنگ و تمدن ایران"، انتشارات مدرسه عالی بازرگانی، تهران.
- مورهد، گریفین (1384)، "رفتار سازمانی"، ترجمه دکتر غلامرضا معمارزاده و دکتر مهدی الوانی، تهران،
- موسوی‌الخمینی، روح‌الله، (1371)، "صحیفه‌ی نور"، انتشارات سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، ج ششم، چ سوم، تهران

## کتاب‌شناسی

الوانی، سید مهدی (1382)، "چالش‌های مدیریت دولتی در عصر جهانی‌شدن"، فصلنامه‌ی مدیریت و توسعه، ش 19.

Pieterse, Jan Nederveen (1993), "Globalization as Hybridization", *International Sociology*, vol. 9, 265-291.

Castells, Manuel (1996), "*The Rise of Network Society*", Oxford, UK: Blackwell.

Giddens, Anthony (1990), "*The Consequences of Modernity*", Stanford: Stanford University Press.

Held, David (1995), "*Democracy and the Global Order: From the Modern State to Cosmopolitan Governance*", Stanford: Stanford University Press, UK: Cambridge University Press.

world Bank (1998) , "*world development report*", New York, p: 16.

Schien, Edgar H. (1996), "*the missing concept in organization*", Cornell university, p: 229