



## ***Developing a Local Model of Organizational Culture for Cultural Organizations of Astan-e-Ghods-e-Razavi: A Qualitative Study***

**Salman Sefidchian<sup>1✉</sup>, Elham Mojarab<sup>2</sup>**

1- PhD candidate of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2- MSc in Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

### **Abstract:**

Organizational Culture (OC) as one of the basics in coordinating and controlling organizational behavior has great importance. Domestic model of OC is a basic tool in managing OC of cultural-religious organizations. With attention to importance of creating domestic model and role of culture in cultural-religious organizations, this research develops a domestic model of OC for Astan-e-Ghods cultural institutions. This is a qualitative study regarding to its approach and purpose. Central question of research is: which factors is ideal for OC of Astan e Ghods cultural institutions. In first phase, with reviewing and analyzing (a) available models of OC, (b) 20 years vision of Astan e Ghods, and (c) general strategies of administrative system, prime model is developed with 22 factors and 6 dimensions. In second phase, 14 deep interviews are done with cultural managers. In third phase, data is analyzed with inductive and deductive content analysis. Final model is developed with 24 revised factors in 5 dimensions. Statistical population is managers employed in Astan e Ghods cultural institutions and sampling method is snowball. In close section of article, we discuss about recommendations for cultural institutions and future researches. Final model proves existing models have not universality for cultural institutions and 5 dimensions should be noticed in managing culture in these organizations: human development and munificence, consistency, adaptability and interactionism, mission, and communication.

**Keywords:** Organizational Culture, Cultural Institutes, Context Analysis.

---

1. ✉Corresponding author: [salmansefidchian@gmail.com](mailto:salmansefidchian@gmail.com)  
2. [elham.mojarab@gmail.com](mailto:elham.mojarab@gmail.com)

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال هفتم، شماره ۳، پیاپی ۲۱، پاییز ۱۳۹۲  
صفحات: ۱۳۹ - ۱۲۵

## ارایه الگوی بومی از فرهنگ سازمانی برای مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی: مطالعه‌ای کیفی

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۴/۰۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۹/۱۵)

سلمان سفیدچیان<sup>۱</sup> - الهام مجرب<sup>۲</sup>

### چکیده

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از پایه‌های ایجاد هماهنگی و کنترل رفتار سازمانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. وجود الگو بومی شده از فرهنگ سازمانی در مدیریت کردن فرهنگ سازمان‌های فرهنگی- مذهبی، گامی اساسی در مدیریت فرهنگ این سازمان‌هاست. با توجه به اهمیت تدوین الگو بومی و نقش فرهنگ در سازمان‌های فرهنگی- مذهبی، این تحقیق تلاش می‌کند تا برای اولین بار، براساس سند راهبردی و نظر مدیران فرهنگی، الگوی بومی از فرهنگ سازمانی برای مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی ارائه دهد. این تحقیق از نظر رویکرد، کیفی و از نظر هدف، توسعه‌ای است. سوال اصلی تحقیق عبارت است از این‌که: چه مؤلفه‌هایی برای فرهنگ سازمانی مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی، مطلوب است؟ در گام اول، با بررسی و تحلیل (الف) الگوهای موجود از فرهنگ سازمانی، (ب) سند چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس رضوی و (ج) سیاست‌های کلی نظام اداری، الگو اولیه تحقیق با ۲۲ مؤلفه در ۶ بُعد تدوین شد. در گام دوم، ۱۴ مصاحبه عمیق با مدیران فرهنگی انجام شد. در گام سوم، داده‌ها مورد تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی قرار گرفتند. در نهایت الگو نهایی تحقیق با ۲۴ مؤلفه‌ی بازتعریف شده در ۵ بُعد تدوین گردید. جامعه آماری تحقیق، مدیران فرهنگی شاغل در مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی و روش نمونه‌گیری، گلوله‌برفی بوده است. در انتهای مقاله، پیشنهادهایی برای مؤسسات فرهنگی آستان و تحقیقات آتی ارائه شده است. الگو نهایی تحقیق، نشان می‌دهد که الگوهای موجود از فرهنگ سازمانی، جامعیت لازم برای مؤسسات فرهنگی را نداشته‌اند و ۵ بُعد مقابل باید در مدیریت فرهنگ این سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرند که عبارت‌اند از: پیشرفت و کرامت انسانی، ثبات‌گرایی، انطباق‌پذیری و تعامل‌گرایی، مأموریت و ارتباطات.

### کلمات کلیدی:

فرهنگ سازمانی، مؤسسات فرهنگی، تحلیل محتوا قیاسی و استقرایی

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی تهران (نویسنده مسؤول):

salmansafidchian@gmail.com

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد: Elham.mojarrab@gmail.com

**(۱) مقدمه**

فرهنگ سازمانی محل تلاقی اخلاق با سازمان است زیرا در فرهنگ سازمان است که انسان، باورها و ارزش‌ها را می‌یابد [۱۳]. مفهوم فرهنگ به عنوان یک عنصر سازمانی به‌طور رسمی در اواخر دهه ۱۹۷۰ معرفی شد [۲۱] و اولین نوشتار در این موضوع را به پتیگرو<sup>۱</sup>، نسبت می‌دهند [۱۹]. این مفهوم در دهه ۱۹۸۰ توجه چشم‌گیری را در حوزه تئوری سازمان به خود جلب کرد [۲۳] و به‌عنوان یک جنبه مهم از رفتار سازمانی شناخته شد [۲۲].

فرهنگ سازمانی در مؤسسات فرهنگی وابسته به آستان قدس رضوی از اهمیتی صدچندان برخوردار است. گستردگی و تنوع خدماتی که مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی ارائه می‌کنند باعث می‌شود که حساسیت نسبت به عملکرد آن‌ها افزایش یابد. وجود هنجارها و ارزش‌های متعالی مشترک بین اعضای این مؤسسات نویدبخش رفتارها و اقدامات مطلوب از سوی آن‌ها خواهد بود. ضمن این‌که فرهنگ سازمانی در مؤسسات فرهنگی با فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری و تولیدی یکسان نیست؛ بنابراین ارزش‌ها و هنجارهای موردنظر در آن‌ها ممکن است تفاوت‌هایی با الگوهای فرهنگ سازمانی موجود در ادبیات این حوزه داشته باشد. این مقاله تلاش می‌کند تا الگویی جامع از فرهنگ سازمانی برای مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی ارائه نماید.

مسأله‌ی اساسی در این است که علیرغم اهمیت و حساسیتی که نسبت به اقدامات و فعالیت‌های این مؤسسات وجود دارد، آیا می‌توان با الگوهای فرهنگ سازمانی موجود در ادبیات مدیریت به هدایت و مدیریت فرهنگ این سازمان‌ها اقدام نمود؟ تحقیق حاضر بر آن است تا با ترکیب ادبیات این حوزه و تجارب مدیران فعال در مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی، به الگوی بومی در مواجهه با این مسأله دست یابد.

**(۲) ادبیات تحقیق****۲-۱- تعریف فرهنگ سازمانی**

به‌طور سنتی، به فرهنگ به‌عنوان لایه‌ای از انسان‌شناسی، نگریسته شده است. اما برخی مدعی‌اند که طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک موضوع انسان‌شناسی محض، کوتاه‌فکری و محدوداندیشی است چراکه واقعیت فرهنگ یک پدیده میان‌رشته‌ای است [۱۶]. بارنی معتقد است که کمتر مفهومی در تئوری سازمان به فراوانی فرهنگ سازمانی دارای تعاریف مختلف و گاه متقابل است [۲۰] و تعدد این تعاریف از ۱۶۰ مورد نیز تجاوز می‌کند [۱۰]. پذیرفته‌ترین تعریف از فرهنگ سازمانی متعلق به ادگار شاین است: «فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه یافته به‌طوری‌که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به آنها می‌آموزد. اگر این الگو در طی زمان کارایی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد به‌طوری‌که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلاتشان شکل می‌دهد» [۱۴].

<sup>۱</sup> Petigrew

## ۲-۲- الگوها و مولفه‌های فرهنگ سازمانی

در ادبیات فرهنگ سازمانی، نزدیک به ۱۰ الگو شناسایی شده است که در کتب مرجع به آن‌ها اشاره می‌شود [۱۰]. از بین این الگوها، الگو ارایه‌شده توسط دنیسون و الگو ارایه شده توسط کوئین و مک‌گارس از کاربرد بسیار بیشتری نسبت به سایر الگوها برخوردارند. آنچه در این تحقیق حائز اهمیت است، عناوین فرهنگی موجود در این الگوها نیست؛ بلکه محققان تلاش می‌کنند با تحلیل عمیق الگوهای ارایه شده، مولفه‌ها و بُعدهای اصلی حاکم در انواع فرهنگ‌ها را شناسایی کنند. نتیجه‌ی تحلیل که برآمده از (۱) الگوهای ارایه شده در ادبیات فرهنگ سازمانی؛ (۲) سند چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس رضوی (۲۵) و (۳) سیاست‌های کلی نظام اداری است که الگو اولیه تحقیق را تشکیل داده‌اند.

## ۳) پیشینه تحقیق

هدف اصلی این تحقیق تدوین الگو فرهنگ سازمانی برای مؤسسات فرهنگ آستان قدس رضوی است. بنابراین، مطالعاتی باید در این قسمت مرور شوند که به تدوین الگو فرهنگ سازمانی در مؤسسات فرهنگی پرداخته باشند. بررسی‌های محققان از معتبرترین و جامع‌ترین بانک‌های اطلاعاتی، نشان می‌دهد مطالعه‌ای با این ویژگی‌ها وجود ندارد. «این ادعا در تنها مطالعه‌ی انجام شده با هدف تدوین الگو فرهنگ سازمانی، نیز بیان شده است» [۱۷]. فقط دو مطالعه یافت شدند که در آن‌ها به تدوین الگو از فرهنگ سازمانی پرداخته شده است که در ادامه به صورت اجمالی مورد اشاره قرار می‌گیرند.

الف) چئونگ و همکاران (۲۰۱۱)، مطالعه‌ای با هدف تدوین الگو فرهنگ سازمانی برای صنعت ساختمان در کشور هنگ‌کنگ انجام داده‌اند. در گام اول، با بررسی ادبیات موضوع، مصنوعات<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی استخراج شدند. سپس خبرگان صنعت ساختمان، مناسب بودن این مصنوعات برای فرهنگ سازمان‌های صنعت ساختمان را مورد بررسی قرار دادند. مصنوعات فرهنگ سازمانی از طریق تحلیل عاملی در چارچوب هفت عامل تنظیم شدند. این هفت عامل عبارت‌اند از "تنظیم هدف"، "تیم‌مداری"، "هماهنگی و یکپارچگی"، "تاکید بر عملکرد"، "نوآوری‌گرایی"، "مشارکت کارکنان" و "پاداش‌گرایی".

ب) دومین مطالعه‌ای که در این قسمت مورد اشاره قرار گرفته است مستقیماً با هدف تدوین الگو فرهنگ سازمانی انجام نشده است؛ اما یکی از مراحل اصلی آن، تدوین الگو فرهنگ سازمانی برای صنعت املاک و مستغلات بوده است. بنابراین بخش اول این مطالعه کاملاً با هدف این تحقیق انطباق دارد. لیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، مطالعه‌ای را با هدف تعیین ارتباط بین ابعاد فرهنگی، قدرت فرهنگ سازمانی، و رضایت شغلی ادراک شده توسط خبرگان صنعت املاک و مستغلات<sup>۳</sup> انجام داده است. جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پرسشنامه و در کشور هنگ‌کنگ انجام شد. پایایی مقیاس‌های ابعاد فرهنگی و مقیاس رضایت شغلی با ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. ساخت فرضیه در ارتباط با رابطه‌ی هر بُعد فرهنگی و رضایت شغلی، با استفاده از تحلیل همبستگی، صورت گرفته است. یافته‌های اصلی نشان داد که رضایت شغلی می‌تواند به

<sup>۱</sup>. Artifacts

<sup>۲</sup>. Liu

<sup>۳</sup>. Real-estate

واسطه‌ی فرهنگ سازمانی قوی، ارتقا یابد. این فرهنگ سازمانی قوی (۱) انسان‌مدار، (۲) تیم‌مدار و (۳) حمایت‌گرا بوده و بر جریان آزاد اطلاعات تأکید دارد.

#### ۴) ضرورت و اهمیت تحقیق

فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در شکل‌دهی به رفتار سازمانی محسوب می‌شود [۲ و ۸] و می‌تواند به‌عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و یا فضایی که ترویج‌کننده فساد اداری است به‌شمار آید [۶]. اسمیچریش، ۴ کارکرد اصلی را برای فرهنگ سازمانی قائل شده است: ایجاد هویت سازمانی، ثبات سیستم اجتماعی، تعهد گروهی و ابزار حس‌گری [۲۳] و [۴]. بنابراین اگر مدیران سازمان‌ها بخواهند از کارکردهای قدرتمند فرهنگ سازمان بهره‌برداری کنند باید ارزش‌های نهادینه شده در اعضای سازمان را ارزیابی و مدیریت کنند. در این مسیر باید «از طریق مدیران سازمان‌ها به شناسایی ارزش‌های اساسی موردنظر و مطلوب سازمان پرداخت» [۵]. ادبیات فرهنگ سازمانی اگرچه حاوی چندین الگو فرهنگ سازمانی است اما هیچ‌یک از آن‌ها از جامعیت بالایی برخوردار نیستند. علاوه بر این بستر تفکری همه‌ی این الگوها اندیشه‌ی تجاری غالب بر سازمان‌های انتفاعی غربی است. همچنین سیاست‌های کلی نظام اداری که توسط مقام معظم رهبری به همه دستگاه‌های دولتی ابلاغ شده است در اولین بند خود حاوی این نکته است: "نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی" [۲۴]. قرار گرفتن این بند در ابتدای این سیاست‌نامه اداری، نهایت اهمیت موضوع در مدیریت کلان کشور را نشان می‌دهد.

مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی به دو دلیل ماهیتی (ارایه خدمات فرهنگی و صبغه دینی)، که بسیار مهم هستند با مؤسسات و سازمان‌های عادی متفاوت‌اند و به‌همین دلیل ناگزیرند با دقت و حساسیت متفاوتی به رفتارهای خود توجه کنند.

#### ۵) سؤال‌های تحقیق

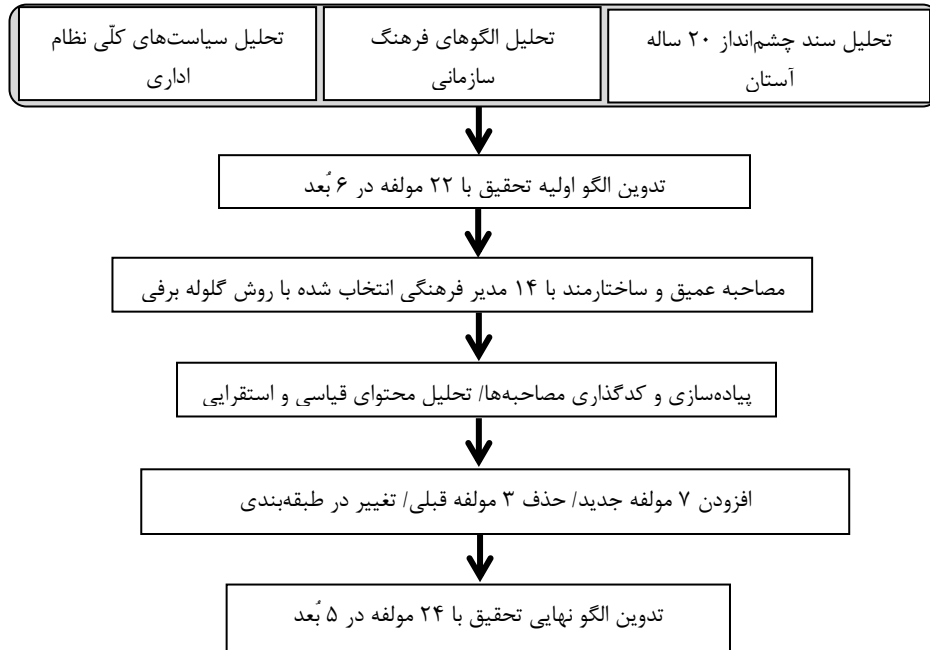
سؤال اصلی تحقیق با توجه به روش تحقیق به صورت زیر است:

چه مؤلفه‌هایی برای فرهنگ سازمانی مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی، مطلوب است؟

علاوه بر سؤال اصلی، یک سؤال فرعی هم در این تحقیق مورد توجه خواهند بود:

چه مؤلفه‌هایی از فرهنگ سازمانی مطلوب مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی در ادبیات موجود وجود نداشته‌اند؟

## ۶) فرآیند تحقیق



## ۷) روش‌شناسی تحقیق

تحقیق‌ها براساس رویکرد غالب به کمی و کیفی [۳] و براساس هدف، به بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای [۷]، قابل تقسیم‌اند. این تحقیق براساس هدف در دسته تحقیقات توسعه‌ای و براساس رویکرد کلان در زمره تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد.

## ۷-۱- راهبرد تحقیق

یکی از راهبردهای تحقیقی که در دهه‌ی اخیر به‌شدت رو به گسترش بوده است، تحلیل محتوا است [۳]. تحلیل محتوا یکی از روش‌های کلاسیک تحلیل داده‌های متنی است که از محصولات رسانه‌ای تا داده‌های مصاحبه‌ای کاربرد دارد. یکی از ویژگی‌های برجسته‌ی این روش استفاده از مقوله‌هایی است که غالباً از الگوهای نظری اخذ شده‌اند و این مقوله‌ها بر روی داده‌ها اعمال می‌شوند [۹]. با توجه به این که این تحقیق قصد تدوین الگو دارد، علاوه بر تحلیل محتوای قیاسی، از تحلیل محتوای استقرایی نیز استفاده کرده است. در چارچوب تحلیل محتوا، در این تحقیق، ابتدا مقوله‌های لازم برای کدگذاری تعیین شدند که این مقوله‌ها از (۱) سیاست‌های کلی نظام اداری؛ (۲) سند چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس رضوی؛ (۳) ادبیات فرهنگ سازمانی و (۴) نظرات مدیران فرهنگی قلمرو مکانی تحقیق، استخراج گردیده‌اند. سپس داده‌های گردآوری شده، کدگذاری و تحلیل شده و الگو نهایی تحقیق تدوین گردید.

**۷-۲- جامعه آماری**

جامعه آماری این تحقیق در مرحله گردآوری نظرهای مدیران شامل کلیه مدیران فرهنگی (مدیرانی که در حال حاضر در سازمان‌های وابسته به آستان قدس رضوی شاغل هستند و نیز مدیران دارای سابقه در سازمان‌های فرهنگی که پیشینه‌ی آشنایی با آستان قدس رضوی را دارند) است.

**۷-۳- نمونه تحقیق**

نوعی از نمونه‌گیری هدف‌دار، نمونه‌گیری ارجاعی زنجیره‌ای یا گلوله برفی است، که در آن تحقیق‌محقق، یک شرکت‌کننده را از طریق شخص دیگری پیدا می‌کند. این الگو زمانی استفاده می‌شود که تحقیق‌محقق قادر به تشخیص آگاهی‌دهندگان سودمند نیست [۱۵]. با توجه به رویکرد کیفی در این تحقیق، نمونه‌گیری با روش "گلوله‌برفی" انجام، و ۱۴ مدیر فرهنگی مورد مصاحبه قرار گرفتند.

**۷-۴- جمع‌آوری داده‌ها**

در گام ابتدایی، داده‌ها با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، سیاست‌های کلی نظام اداری و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس رضوی و در گام دوم، از طریق مصاحبه بدون ساختار جمع‌آوری شدند. مصاحبه‌ها به‌وسیله‌ی دستگاه دیجیتال ضبط صدا، ضبط شده و سپس پیاده‌سازی شده‌اند. مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده منبای کدگذاری قرار گرفتند.

**۷-۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها**

دستورالعمل کدگذاری قلب تحلیل محتواست که چگونگی سنجش متغیرهای مورد مطالعه را توضیح می‌دهد [۱۲]. کل مصاحبه‌ها یک‌بار توسط محقق مورد بررسی قرار گرفتند تا واحدهای معنی که به‌صورت جمله یا پاراگراف هستند، کدگذاری باز شوند و بعد از آن، کدهای باز تبدیل به مضمون‌های اصلی شدند. بعد از کدگذاری، داده‌ها به نرم‌افزار Nvivo منتقل شد تا طبقه‌بندی داده‌ها انجام شود و سپس داده‌های طبقه‌بندی شده برای تحلیل محتوای کیفی و کمی مورد استفاده قرار گرفت. با تکیه بر تحلیل محتوای کیفی، الگو نهایی تحقیق استخراج گردید.

**۸ یافته‌های تحقیق**

همان‌گونه که پیشتر بیان شد، مصاحبه‌های عمیق انجام شده با نمونه تحقیق، بعد از پیاده‌سازی، براساس مقوله‌های تعریف شده در جدول ۱ مورد تحلیل محتوا قرار گرفتند.

جدول ۱: الگوی تلفیقی اولیه تحقیق (محققان)

ابعاد	مولفه‌ها	الگو یا منبع مربوط به مولفه
توسعه انسانی و پیشرفت	غنی‌سازی	الگوهای: دنیسون + بتینگر + پیترز و واترمن
	تیم‌مداری	الگوهای: دنیسون + بتینگر
	توسعه ظرفیت‌ها	الگو دنیسون + الگو سبک‌های فرهنگی
	آزاد اندیشی	الگو سبک‌های فرهنگی
ثبات‌گرایی	ارزش‌های محوری	الگوهای: دنیسون + بتینگر + پیترز و واترمن
	توافق	الگوهای: دنیسون + بتینگر + سبک‌های فرهنگی + ارزش‌های رقابتی
	یکپارچگی	الگو دنیسون
	تمرکز عملیاتی	الگوهای: پیترز و واترمن + میلر
انطباق‌پذیری و تعامل‌گرایی	تغییرپذیری	الگوهای: دنیسون و بتینگر
	تمرکز بر زائر یا ارباب رجوع	الگوهای: دنیسون + پیترز و واترمن
	یادگیری سازمانی	الگو دنیسون
	مسئولیت اجتماعی	سیاست‌های کلی نظام اداری + چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس رضوی
تعامل‌گرایی بیرونی	تعامل‌گرایی بیرونی	چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس رضوی
	مسیر و نیت استراتژیک	الگوهای: دنیسون + ارزش‌های رقابتی
مأموریت	اهداف و مقاصد	الگوهای: دنیسون + بتینگر + میلر
	چشم‌انداز	الگوهای: دنیسون + ارزش‌های رقابتی
	عملکردگرایی	الگوهای: بتینگر + سبک‌های فرهنگی + پیترز و واترمن
	حمایت افقی	الگوهای: بتینگر + سبک‌های فرهنگی + میلر
کرامت انسانی	حمایت عمودی	الگو پیترز و واترمن
	معنوی‌گرایی	الگو بتینگر + سیاست‌های کلی نظام اداری
	کنترل‌گرایی	الگو سبک‌های فرهنگی
سبک کنترل	مسئولیت‌گرایی	چشم‌انداز ۲۰ ساله آستان قدس

مقوله‌هایی از الگو اولیه که در مصاحبه‌ها مورد اشاره قرار گرفتند در الگو نهایی باقی ماندند. علاوه بر این از طریق تحلیل محتوای استقرایی، مولفه‌های جدیدی به الگو اولیه اضافه شدند و نیز برخی از تعاریف الگو اول، بازتعریف شدند. در جدول ۲، نمونه‌هایی از گویه‌های افراد مصاحبه‌شونده ناظر بر مولفه‌های الگو اولیه تحقیق ارائه می‌شوند.



## جدول ۲ نظرات مصاحبه‌شوندگان درباره الگوی اولیه تحقیق

بُعدها	مولفه‌ها	نمونه‌هایی از گویهی مصاحبه‌شوندگان
پیشرفت و توسعه انسانی	غنی‌سازی	..... نظام پیشنهادات در آستان تقریباً فرمالیته است ..... در حرم اساتید مختلف می‌آیند و حق‌الزحمه خوبی هم می‌گیرند اما بازهم ناراضی‌اند. دلیلشان هم این است که نظرات و ایده‌هایشان از طرف مدیران جذب نمی‌شود ....
	تیم‌مداری	همین عدم همکاری و فقدان کار تیمی باعث می‌شود بنیاد تحقیق‌هایی که انتظار می‌رود دایره‌المعارفش را ۳ ساله تدوین کند، ۱۰ ساله تدوین کند .....
	توسعه ظرفیت‌ها	..... به نظر من رویکرد علم‌جویی، کمال‌طلبی، رشد مستمر به عنوان مکمل بحث‌های معمول مانند آموزش باید تقویت شود. تحقق این رویکرد مستلزم وجود نمونه‌هایی از انسان‌های رشدیافته و تراز مکتب است تا الگوی سایرین شوند مانند سطح‌بندی نیروها در نیروی مسلح .....
ثبات‌گرایی	آزاد اندیشی	نقد مقدمه‌ی الزامی برنامه‌ریزی است. ما نقد را در ردیف ارزیابی نمی‌شناسیم. باید .....
	ارزش‌های محوری	اختلاف دیدگاه‌ها را به رسمیت بشناسیم ... حلقه اتصال گروه‌های متعدد سازمان، ارادت و تعهدی است که این گروه‌ها به امام رضا دارند..... این ارزش به عنوان یک ارزش بی‌نظیر و منحصر بفرد باید مورد تأکید قرار گیرد .....
	توافق	..... اخلاق در سازمان از جمله اعتمادسازی، صداقت، صمیمیت (که برگرفته از آموزه‌های دینی هستند) می‌تواند به ثبات کمک کند
انطباق‌پذیری و تعامل‌گرایی	یکپارچگی	..... یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های بنده هماهنگی، همسویی و هم‌افزایی در فعالیت‌ها و اقدامات مؤسسات فرهنگی است ..... تا بتوانیم روی مرزهای مشترک همکاری‌های بین بخشی ایجاد کنیم .....
	تمرکز عملیاتی	این مولفه توسط هیچ یک از مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار نگرفت و در نتیجه از الگو نهایی حذف خواهد شد
	تغییرپذیری	..... تغییرپذیری اگرچه بسیار مهم است اما مهم‌تر از آن، مقید بودن تغییرات به رسالت موسسه است
انطباق‌پذیری و تعامل‌گرایی	تمرکز بر زائر یا ارباب رجوع	..... ما باید مخاطب را شناسایی کنیم، نیازهای آن‌ها را بفهمیم و شبکه مخاطبین را ایجاد کنیم ..... مدیران ما از انتظارات جامعه از خودمان، غافلند. به نظر من در اکثر حوزه‌های فرهنگی، درک نیاز به خوبی اتفاق نیفتاده است .....
	یادگیری سازمانی	..... مؤسسات ما باید به‌طور مستمر وضع موجود را رصد کنند تا متوجه شوند آیا وضعیت فعلی با انتظارات جامعه و ظرفیت‌های در دسترس انطباق دارد یا نه؟ ما باید کارکردمان را در شیوه‌ی ارائه خدمات، محتوای خدمات، و گستره فعالیت‌ها در جهت ارضای بهینه نیازهای مخاطبان بازبینی مستمر کنیم ..... الزام به "آینده‌پژوهی" و "تغییرات مستمر هدفمند" باید در مقابله با جمود ساختار مورد عنایت قرار گیرد
	مسئولیت اجتماعی	..... اگر ما اثرات موقوفات و نذر را به مردم نشان دهیم و اطلاع‌رسانی کنیم این نگرش منفی تعدیل می‌شود..... همیشه در مؤسسات ما مورد تأکید بوده است که مردم را به حقوق خودشان آشنا کنند ضمن این‌که باید درخواست‌های مردم از ما منطقی شود.....
تعامل‌گرایی	..... آستان اصلاً سیاست‌های خودش برای تعامل با مؤسسات سطح ملی را تعریف	

بیرونی	نکرده است .... ما باید (۱) ظرفیت‌های مشترک با سایر مؤسسات را تعریف کنیم؛ (۲) خودمان را عرضه کنیم و (۳) موضع بالا به پایین در تعامل نداشته باشیم ...
مسیر و نیت استراتژیک	..... یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های بنده تغییر نگرش در مدیران و معطوف کردن آن-ها به رسالت‌های آرمانی مؤسسات است
اهداف و مقاصد	یک الزام اساسی در مؤسسات ما پای‌بندی به (کارکرد مثبت) ایدئولوژی در حوزه سازمان است. این امر نیازمند ایجاد برداشتی کوتاه‌مدت از اهداف سازمان مبتنی بر آموزه‌ها و میانی دینی است .....
چشم‌انداز	مدیران به‌صورت مشخص در مورد این مولفه صحبتی نکردند. به نظر می‌رسد مروری گذرا بر بیانات مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد این مولفه در مؤسسات فرهنگی تا حد زیادی نهادینه شده است بنابراین این مولفه نیازمند قرار گرفتن در الگو مطلوب و انجام اقدامات اصلاحی برای بهبود نیست.
عملکردگرایی	این مولفه مورد توجه مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است و در نتیجه از الگو مطلوب نهایی حذف می‌شود.
حمایت افقی	این مولفه مورد توجه مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است و در نتیجه از الگو مطلوب نهایی حذف می‌شود.
حمایت عمودی	تعامل بین مدیران و کارکنان باید براساس سیره امامان ما باشد .... و نباید آن‌ها را از پس‌عینک مدیر- کارمندی نگریست، باید به آن‌ها محبت کرد همان‌طور که اهل بیت برای سروری نیامدند برای دلبری آمدند
معنوی‌گرایی	این فقدان برنامه و برخورد مناسب باعث می‌شود اصول اخلاقی و معنوی در افراد نهادینه نشود.
کنترل‌گرایی	با توجه به این که دو مولفه‌ی فوق توسط همه مصاحبه‌شوندگان به مثابه دو سر یک طیف مورد توجه قرار گرفتند در کدگذاری و ارایه تحلیل نیز از همین قاعده تبعیت شده و نظرات مدیران در مورد این بُعد (دو مولفه) به‌صورت کلی ارایه شده است.

مردم

کرامت انسانی

سبک زندگی

در واقع سوال اصلی تحقیق به ۶ سوال جزئی تبدیل شد که جدول ۲ به این ۶ سوال پاسخ داده است. علاوه بر ۶ سوال اصلی، ۱ سوال فرعی نیز مطرح شد. سوال فرعی ۱: چه مولفه‌هایی از فرهنگ سازمانی مطلوب مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی در ادبیات موجود وجود نداشته‌اند؟

برای پاسخ‌گویی به سوال فرعی ۱، از تحلیل محتوای استقرایی استفاده شد. در این روش، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، مضامینی که در چارچوب الگو اصلی تحقیق قرار نگرفتند ابتدا تحت کدگذاری قرار گرفته و سپس مقوله‌های اصلی (مولفه‌ها) تعریف شدند. در مرحله‌ی بعدی مقوله‌های اصلی جدید در چارچوب بُعدهای فرهنگ مطلوب قرار گرفتند. در جدول ۳ نمونه‌هایی از گویه‌های مصاحبه‌شوندگان که منجر به شکل‌گیری مولفه‌های جدید شد ارایه شده است:

## جدول ۳: گویه‌های ناظر بر مولفه‌های جدید اضافه شده به الگوی اولیه

مؤلفه‌ی جدید طراحی شده	نمونه‌هایی از گویه‌های مصاحبه‌شوندگان
تخصص‌گرایی فرهنگی خردگرایی جمعی	..... یک ضعف دیگر فقدان نگاه تخصصی به مؤسسات فرهنگی است .... ما جایگاه ویژه‌ای برای کارشناسی امور فرهنگی نداریم .....
اصول‌گرایی سازمانی	..... ۹۰ درصد کارها براساس صلاح‌دید مدیر عامل یا دستور مقام مافوق انجام می‌شود. بنابراین لایه‌های پایین‌تر سازمان هیچ نقشی در تصمیم‌گیری‌ها ندارند.....
ارتباطات فراسطحی	..... مدیران وقتی می‌خواهند کار خاص، بزرگ، و غیرروتین انجام دهند و مورد تصویب قرار نمی‌گیرد از مسیرهای غیررسمی و شخصی آن را مصوب می‌کنند ..... به نظر من یک آسیب در این زمینه این است که ورودی‌های منابع انسانی در آستانه چندگانه است .....
نگرش سیستمی	..... مدیران باید بین کارکنان باشند و در عملیات درگیر باشند. فاصله و عدم تعامل بین مدیر با کارمند و زائر فاجعه است .....
شایسته‌سالاری	..... اگر مدیر صرفاً از نگاه نظارتی و امنیتی استفاده کند و به اندازه کافی به سایر وظایف توجه نکند این نگاه سیستمی را غالب نکرده است ..... فقدان واحد طرح و برنامه در مؤسسات فرهنگی به جز موسسه "الف" تأسف برانگیز است
خودآتکایی مدیریتی	..... به نظر من اگر تخصص و تعهد جایگزین رابطه شود نتایج بهتری از مدیران ظاهر خواهد شد .... هر فرد با اتصال به کانون قدرت آسانسوری ارتقا می‌یابد و کار کارشناسی بی‌ارزش می‌شود و شایستگی تعیین‌کننده نیست
	..... شبکه‌سازی نیروهای تخصصی فرهنگی یک الزام است. نمی‌دانم چرا این قدر راحت از کنار منابع داخلی می‌گذریم و منابع خارجی را مورد تأکید قرار می‌دهیم. من معتقدم همین نیروهای متخصص باید مدیران آینده مؤسسات باشند اما آیا هیچ برنامه‌ای برای این کار داریم؟

با توجه به نظرات بیان شده در مورد مولفه‌های الگو اصلی و مولفه‌های جدید، تغییراتی در الگو اولیه تحقیق به وجود آمد و در نهایت الگو نهایی تحقیق در جدول ۴ ارائه شده است:

## جدول ۴ الگو نهایی فرهنگ سازمانی مطلوب (محققان)

ردیف	بُعدها	مؤلفه‌ها	تعریف
۱	پیشرفت و کرامت انسانی	غنی‌سازی	میزان قدرت، حق پیش‌گامی و توانایی که یک فرد برای مدیریت کردن کار خودش دارد + میزان حقی که برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دارد
		تیم‌مداری	میزان همکاری بین کارکنان در کار کردن به سمت اهداف مشترک
		توسعه ظرفیت‌ها	میزان سرمایه‌گذاری سازمان برای توسعه‌ی مهارت-های کارکنان + تشویق سازمان به کمال‌جویی در کارکنان
		آزاد اندیشی	ارزشمند بودن انتقاد و برخورد با نظرات دیگران +

<p>وجود فضای آزاد برای برخورد آرا          نهادینه‌سازی استفاده از سرمایه انسانی درون و برون          سازمانی در تصمیمات، اجتناب از شخص‌محوری، و          حذف نگاه حاشیه‌ای و نمادین به مشاوره          اهمیت‌دهی به رشد معنوی منابع انسانی، حفظ تعادل          بین کار و زندگی، و حسّ تفاخر کارکنان نسبت به          حرکت در مسیر مأموریت مقدس سازمان          نهادینه‌سازی ارزش‌تخصص در کنار تعهد و اجتناب          از حاکم ساختن روابط شخصی بر ارتقا‌های سازمانی          تأکید بر وجدان کاری، خودکنترلی، و مسئولیت-          پذیری شخصی</p>	<p>خردگرایی جمعی          معنوی‌گرایی          شایسته‌سالاری          مسئولیت‌گرایی</p>	
<p>مجموعه‌ای از ارزش‌ها که حسّ هویت مشترکی بین          اعضای سازمان خلق می‌کند          میزانی که اعضای سازمان قادرند در موضوعات          حیاتی به توافق برسند، میزان اعتمادپذیری بین          اعضا، و مهم بودن جلب تأیید دیگران          میزان همکاری و هماهنگی بین واحدهای مختلف          سازمان به منظور تحقق اهداف مشترک          نهادینه‌سازی رویکرد جانشین‌پروری در پست‌های          مدیریتی با تأکید بر منابع درون‌سازمانی          پای‌بندی به فرایندها و رویه‌های تعریف شده در          ساختار رسمی سازمان و تبعیت از الزامات آن در          تمامی شرایط و نیز عدم تضعیف نقش آن در برابر          رویه‌های غیررسمی</p>	<p>ارزش‌های محوری          توافق          یکپارچگی          خوداتکایی مدیریتی          اصول‌گرایی سازمانی</p>	<p>۲          بنات‌گرایی          انطباق‌پذیری و تعامل‌گرایی</p>
<p>توانایی سازمان در خلق مسیرهای جدید به فراخور          نیازهای محیطی          میزانی که سازمان با دغدغه‌ی راضی کردن ارباب          رجوع (زائر) عمل می‌کند          میزانی که سازمان، نشانه‌ها را از محیط دریافت کرده          و آن‌ها را به موقعیت‌هایی تبدیل می‌کند که مشوق          نوآوری- اکتساب‌کننده دانش و توسعه‌دهنده          ظرفیت‌هاست</p>	<p>تغییرپذیری          تمرکز بر زائر یا ارباب          رجوع          یادگیری سازمانی</p>	<p>۳</p>

<p>تلاش سازمان برای انتقال آزاد اطلاعات به جامعه + آگاه‌سازی جامعه درباره‌ی حقوق‌شان + صداقت در پاسخگویی به منظور جلب اعتماد عمومی + منطقی-سازي انتظارات و مطالبات زائرین و ذینفعان</p> <p>تعامل سازنده با مراکز و مؤسسات بیرون از مجموعه آستان قدس + حضور فعال و تأثیرگذار در مراکز تصمیم‌گیری</p>	<p>مسئولیت اجتماعی</p> <p>تعامل‌گرایی بیرونی</p>	
<p>سازمان دارای اهداف بلندمدت و مسیری واضح برای انجام کارهاست. داشتن استراتژیِ واضح برای آینده از ویژگی‌های این سازمان است</p>	<p>مسیر و نیت استراتژیک</p>	
<p>سازمان دارای توافقی گسترده در مورد اهداف واقع-گرایانه است و به‌طور مستمر فرایند کاری را در مقابل اهداف مطرح شده ردیابی می‌کند</p>	<p>اهداف و مقاصد</p>	
<p>پای‌بندی مدیران نسبت به تأکید یکسان بر وظایف مختلف مدیریتی و دوری از حاکم ساختن نگرش نظارتی در مؤسسات</p>	<p>نگرش سیستمی</p>	<p>۴</p> <p>معمورین</p>
<p>جاری‌سازی نگاه تخصصی به حوزه‌های کاری</p>	<p>تخصص‌گرایی فرهنگی</p>	
<p>هریک از مؤسسات فرهنگی و دوری از ورود به عرصه‌های مختلف + نهادینه‌سازی اعتقاد به پیچیدگی فعالیت‌های فرهنگی و حذف نگاه عوامانه به این عرصه</p>		
<p>میزان مساعدت و حمایت مدیران از زیردستان + روابط مثبت و احترام‌آمیز</p> <p>نهادینه‌سازی تعاملات اعضای سازمانی متعلق به سطوح مختلف سلسله‌مراتب، خارج از مجاری ارتباطی رسمی، و برخورد نزدیک مدیران عالی با عملیات مؤسسات</p>	<p>حمایت عمودی</p> <p>ارتباطات فراسطحی</p>	<p>۵</p> <p>ارتباطان</p>

۹) بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج حاصل از این تحقیق، ۲۴ مولفه برای فرهنگ سازمانی مطلوب در قلمرو مکانی تحقیق، به دست آمدند که در ۵ بُعد قابل طبقه‌بندی هستند. با نگرشی سیستمی به ۵ بُعد فرهنگی، می‌توان جامعیت این الگو را مورد قضاوت قرار داد. اگر یک متغیر سازمانی بخواهد به‌طور جامع به سازمان بنگرد باید سطوح زیر را شامل شود:

- (۱) موضوعات خرد درون‌واحدی: موضوعات مربوط به سطح خرد سازمان که در درون هریک از دوایر سازمانی حائز اهمیت است؛
- (۲) موضوعات بین‌واحدی: موضوعات مربوط به ارتباطات، تعاملات، و وابستگی‌های بین دوایر سازمانی را شامل می‌شود؛
- (۳) موضوعات بین‌سطحی: موضوعات مربوط به سلسله‌مراتب سازمانی و روابط بین سطوح سازمانی را شامل می‌شود؛
- (۴) موضوعات کلان فراواحدی: موضوعات مربوط به سطح کلان سازمان که ماورای دوایر سازمانی به کل سازمان توجه می‌کند را شامل می‌شود؛
- (۵) موضوعات برون‌سازمانی: موضوعات مربوط به تعامل سازمان با محیط بیرونی را شامل می‌شود. الگو به‌دست آمده در این تحقیق، به همهی مقوله‌های فوق توجه کرده است که جدول ۵ تطبیق بُعدهای فرهنگ سازمانی مطلوب و موضوعات ۵ گانه‌ی فوق را نشان می‌دهد:

جدول ۵: گونه‌شناسی بُعدهای فرهنگی الگو

ردیف	موضوعات ۵ گانه سازمانی	بُعد فرهنگی مربوطه
۱	موضوعات خرد درون‌واحدی	توسعه و کرامت انسانی
۲	موضوعات بین‌واحدی	ثبات‌گرایی
۳	موضوعات بین‌سطحی	ارتباطات
۴	موضوعات کلان فراواحدی	مأموریت
۵	موضوعات برون‌سازمانی	انطباق‌پذیری و تعامل‌گرایی

۱۰) پیشنهادهای تحقیق

با توجه به این که این تحقیق با رویکردی کیفی تلاش کرد تا الگوی منحصر به فرد از فرهنگ سازمانی مطلوب برای مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی ارائه دهد، می‌تواند دو دسته خروجی عمده داشته باشد:

۱۰-۱- پیشنهادهای تحقیقی

- أ- اعتبارسنجی الگو با رویکرد کمی
- ب- بومی‌سازی الگو نهایی برای هریک از مؤسسات فرهنگی
- ت- آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی مؤسسات

## ۲-۱۰- پیشنهادهای اجرایی

- ا- پیاده‌سازی فرآیند مدیریت ارتباط با مخاطب با هدف رصد مستمر نیازهای مخاطبان، ارتقای سطح تعاملات مخاطبان با مؤسسات و در نهایت مشارکت فعال مخاطبان در فرآیند خدمت‌رسانی مؤسسات
- ب- تدوین راهبرد تعامل مؤسسات فرهنگی و سازمان‌های متولی در عرصه فرهنگ کشور
- ت- تدوین طرح‌ها و برنامه‌های کلان در سطح فرا موسسه‌ای با هدف استفاده هم‌افزایانه از ظرفیت‌های موجود
- ث- تخصیص سهم ویژه به فعالیت‌ها و طرح‌های مشارکتی پیشنهادی توسط مؤسسات با هدف تشویق آن‌ها به انجام برنامه‌های مشترک
- ج- تدوین نقشه‌راه کلان هویت‌سازی مدیریت فرهنگی با هدف نهادینه‌سازی جایگاه و ارزش فعالیت‌های تخصصی فرهنگی نزد مدیران کلان استان
- ح- معرفی و تکریم الگوهای مدیریتی مشارکت‌محور با هدف نهادینه‌سازی ارزش‌مشوررت‌پذیری و خردگرایی جمعی
- خ- بازبینی مأموریت‌ها و تعیین حوزه تخصصی فعالیت مؤسسات

## سیاس‌گذاری

این مقاله برگرفته از تحقیقی است که با حمایت مالی و علمی دبیرخانه شورای عالی فرهنگی استان قدس رضوی انجام شد. از آقایان دکتر سهیلی، سعیدی، ابراهیمی، و انوری که در انجام این پروژه یاری رساندند، سپاس‌گزارم.

## references:

## منابع:

- ۱) آذر، عادل، علی‌پور درویشی، زهرا، (۱۳۸۹)، "طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان"، فصلنامه اخلاق در علوم و فن‌آوری، سال پنجم، شماره‌های ۳ و ۴، صص. ۵-۱۴.
- ۲) استانلی، دیویس، (۱۳۷۶)، "مدیریت فرهنگ سازمان"، (مترجمان: ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی)، چاپ دوم، انتشارات مروارید، تهران.
- ۳) دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل، (۱۳۹۰)، "روش‌شناسی تحقیق کیفی در مدیریت"، چاپ چهارم، انتشارات صفار، تهران.
- ۴) رایبیتز، استیفن، (۱۳۸۴)، "مدیریت رفتار سازمانی"، (مترجمان: علی پارسائیان و محمد اعرابی)، چاپ اول، موسسه کتاب مهربان نشر، تهران.
- ۵) رعنائی کردشولی، حبیب‌الله، (۱۳۸۶)، "مدیریت فرهنگ سازمانی"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۶، صص. ۶۹-۹۴.
- ۶) زارعی متین، حسن، (۱۳۸۳)، "مبانی مدیریت و فرهنگ‌سازی"، چاپ اول، انتشارات موسسه عالی آموزش و تحقیق مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.
- ۷) سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه، (۱۳۸۵)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ سیزدهم، انتشارات آگاه، تهران.
- ۸) صمدانیان، حامد، سلطانی، ایرج، (۱۳۹۱)، "رفتارهای عملیاتی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی در لایه‌های مدیران ارشد"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفتم، شماره ۲، صص. ۱-۱۱.
- ۹) فلیک، اووه، (۱۳۹۰)، "درآمدی بر تحقیق کیفی"، (مترجم: هادی جلیلی)، چاپ سوم، نشر نی، تهران.

- ۱۰) قاسمی، بهروز، (۱۳۸۲)، "تئوری‌های رفتار سازمانی"، چاپ اول، انتشارات هیأت، تهران.
- ۱۱) محمدی شن، غلامرضا، الحانی، فاطمه، احمدی، فضل‌الله، و کاظم‌نژاد، انوشیروان، (۱۳۸۸)، "مضامین اخلاقی در سبک زندگی حرفه‌ای پرستاران"، *مجله اخلاقی و تاریخ پزشکی*، دوره دوم، شماره ۴، صص. ۶۳-۷۸.
- ۱۲) محمدی‌مهر، غلامرضا، (۱۳۸۹)، "روش تحلیل محتوا"، چاپ دوم، نشر گنجینه علوم انسانی، تهران.
- ۱۳) نوروزی، نوشین، (۱۳۸۲)، "تبیین فرهنگ سازمانی در هزاره سوم"، رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- ۱۴) هج، ماری، (۱۳۸۶)، "تئوری سازمان: مدرن، نمادین- تفسیری و پست مدرن"، (مترجم: حسن دانایی‌فرد)، چاپ دوم، نشر افکار، تهران.
- ۱۵) هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۹)، "راهنمای عملی تحقیق کیفی"، چاپ دوم، انتشارات سمت، تهران.
- ۱۶) Corbett, Lawrence M. and Rastrick, Kate N., (۲۰۰۰), "Quality performance and Organizational Culture", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. ۱۷, No. ۱, pp. ۱۴- ۲۶.
- ۱۷) Cheung, S. O., Wong, P. S. P., and Wu, A. W. Y., (۲۰۱۱), "Toward an organizational culture framework in construction", *International Journal of Project Management*, Vol. ۲۹, pp. ۳۳- ۴۴.
- ۱۸) Krietner, R. and Kinicki, A. (۲۰۰۱), "Organizational Behavior", ۵<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill Ltd, USA.
- ۱۹) Kim, J. S. and Yu, K. (۲۰۰۴), "Corporate Culture and Organizational Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ۱۹, No. ۴, pp. ۳۴۰- ۳۵۹.
- ۲۰) Lakes, A. G., (۲۰۰۸), "Organizational culture Transformation and Leadership", Doctoral Dissertation, Alliant International University, USA.
- ۲۱) Pigeon, C., (۲۰۰۶), "Effects of performance management on supervisor- employee communications", Doctoral Thesis, Royal Roads University, Canada.
- ۲۲) Silverthone, C., (۲۰۰۴), "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ۲۵, No. ۷, pp. ۵۹۲- ۵۹۹.
- ۲۳) Smircich, L., (۱۹۸۳), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administration Science Quarterly*, Vol. ۲۸, pp. ۳۳۹- ۳۵۸.
- ۲۴) <http://farsi.khamenei.ir/index.html>
- ۲۵) <http://www.aqrazavi.org>