

## آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران

تاریخ ارسال: ۹۶/۵/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۱۵

صمد بارانی\*

ابوالحسن فقیهی\*\*

رضا نجف بیگی\*\*\*

### چکیده

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر کارآمدی نظام های اداری است. از اینرو وجود فرهنگ سازمانی که بستر طراحی برنامه‌ها و اجرای تحول در سازمانهای اداری را فراهم کند، بر اثربخشی نظام اداری می‌افزاید. هدف این پژوهش شناسایی آسیب‌های فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران است. پژوهش حاضر تلاش دارد با مطالعه وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی چالش‌های موجود را شناسایی کرده و راهکارهایی برای برون رفت از این چالش‌ها ارائه کند. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی را تعدادی از خبرگان اجرایی و دانشگاهی و در بخش کمی کارشناسان و مدیران چهار وزارتخانه تشکیل داده‌اند. روش تحقیق توصیفی بوده و به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شده است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با تکنیک تحلیل تم و در بخش کمی با تحلیل عاملی تأییدی و آزمون تی زوجی انجام گرفته است. بر اساس یافته‌های تحقیق ۲۹ آسیب در قالب پنج بُعد شناسایی گردید که در هر پنج بُعد بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود داشت.

**مفاهیم کلیدی:** آسیب‌شناسی، فرهنگ سازمانی، نظام اداری.

---

\* دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاداسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* استاد مدیریت دولتی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

\*\*\* استاد مدیریت واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

## مقدمه

نظام اداری پیشرفته یکی از ارکان اساسی و از مبانی توسعه یافتگی جوامع به شمار می آید. در بین اجزای نظام اداری، فرهنگ اهمیت بسیار زیادی دارد (Haruna, 2008) و به نظر می رسد همان گونه که می تواند به بهبود اداری امور دولتی کمک کند، ممکن است در شرایطی به عنوان مانعی جهت بهبود و توسعه عملکرد سازمان های دولتی عمل کند. فرهنگ حاکم بر نظام اداری در برگیرنده فرهنگ های سازمانی مختلف است که با توجه به نوع و ماهیت سازمان های دولتی شکل گرفته اند هر چند که ممکن است اشتراکات فراوانی داشته باشند اما دارای افتراق هایی نیز هستند و این موضوع بر پیچیدگی فرهنگ افزوده و مطالعه آن را دشوارتر می سازد. همان گونه که دابکویکس او همکارانش (۲۰۱۵) معتقدند، فرهنگ پدیده پیچیده ای است و آن حاصل فرایند اجتماعی شدن در یک محیط خاص است.

فرهنگ سازمانی همواره یکی از مباحث مهم و در عین حال چالش آمیز در سازمان ها بوده است چراکه که تأثیر زیادی بر بهره وری و تحقق اهداف سازمان دارد و از طرفی تغییر آن بسیار سخت و زمان بر است (Ivanova and Kokina, 2016). فرهنگ یکی از جنبه های اصلی محیط داخلی سازمان است که نقش قابل ملاحظه ای در موفقیت و یا شکست برنامه های سازمانی ایفا می کند (Ghinea and Bratianu, 2012). فرهنگ سازمانی به عنوان ابزار مهمی برای سازمان ها در جهت یکپارچه ساختن فرآیندهای درونی و همچنین انطباق با شرایط محیط بیرونی مورد توجه قرار گرفته است (Denison and Mishra, 1995; Schein, 1990). در ادبیات مدیریت این موضوع پذیرفته است که فرهنگ سازمانی به عملکرد و پیامدهای مهمی هم در سطح سازمانی و هم در سطح فردی مرتبط است (Barney, 1986; Denison and Mishra, 1995; O'Reilly et al., 1991; Sheridan, 1992).

نظام اداری ایران با چالش ها و مشکلات متعددی روبرو است. ضعف کارایی کارکنان و مدیران، بحران هویت در بخش دولتی، توجه اندک به ارزش هایی همچون شایسته سالاری و تمایل به خودمختاری و قدرت طلبی میان سازمان های مختلف (فقیهی، ۱۳۸۵، ۲۸۹)، سیاست زدگی سازمان های دولتی، تبعیت مدیران از نظریه عاملیت (دانایی فرد، ۱۳۸۸، ۲۶۹) و ویژگی هایی نظیر خویشاوند گرایی، اعطای امتیازهای

ویژه به افراد صاحب جایگاه قدرت، عدم پذیرش دیدگاه‌های مخالف، اجتناب از عدم اطمینان‌ها، بی‌اعتمادی نسبت به یکدیگر، گریز از مسئولیت، سطح پایین آینده‌نگری، پارتی‌بازی، احساسی و هیجانی عمل کردن (فقیهی، واعظی و آغاز، ۱۳۸۹) همگی از مشکلات اساسی مدیریت دولتی و نظام اداری ایران هستند که با تأمل در این مشکلات می‌توان دریافت که اغلب آن‌ها ریشه در فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دولتی و در سطح کلان‌تر ریشه در فرهنگ جامعه دارند. فرازمنند (۱۹۹۹) و دستمالچیان و جاویدان (۲۰۰۳) نیز معتقدند، ناکارآمدی نظام اداری ایران اغلب ناشی از نارسایی‌های فرهنگ سازمانی است. از این رو در جهت کارآمدی نظام اداری، مطالعه و شناخت آسیب‌های فرهنگ سازمانی در بخش دولتی و ارائه راهکارهایی برای مرتفع ساختن آسیب‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

بنابراین از آنجایی که ارتباط نزدیکی بین فرهنگ سازمانی و کارکردهای نظام اداری وجود دارد و فرهنگ اساس هر تلاش طرح‌ریزی شده برای اصلاح موفقیت‌آمیز ساختارها، نظام‌ها، و فرآیندهای بوروکراسی‌های دولتی است (Bouckaert, 2007) لذا این پژوهش بر آن است تا با پاسخ به پرسش اصلی تحقیق مبنی بر اینکه: آسیب‌ها و چالش‌های فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران کدام‌اند؟ مشکلات و چالش‌های فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های دولتی ایران را شناسایی کرده و راهکارهایی برای تغییر و بهبود فرهنگ حاکم بر بخش دولتی ارائه دهد.

## مروری بر ادبیات پژوهش

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ زیرساخت و شالوده بسیاری از مسائل مهم و بنیادین در سازمان به شمار می‌رود که در همه اجزای آن متجلی است (سلمانی و خدابخشی، ۱۳۹۲). اگرچه فرهنگ برای تحلیل، درک و پیش‌بینی رفتار سازمانی، نگرش کارکنان، اثربخشی رهبری و راهبردهای بقای سازمان ابزار مناسبی است لکن این مفهوم نه بخشی از یک معما بلکه خود معماست. مفهوم فرهنگ بیش از یک قرن است که محور مطالعات مردم‌شناسی و فرهنگ‌شناسی بوده و از زوایای مختلف در حوزه‌های علمی جامعه‌شناسی به آن توجه شده است؛ اما نوشته‌های اولیه در مورد فرهنگ و سازمان و نیز فرهنگ سازمانی از

سال‌های آخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ شکل یافته‌اند. از آنجا که دامنه مطالعه فرهنگ، گسترده و در بسیاری از رشته‌ها از قبیل روان‌شناسی، انسان‌شناسی و مدیریت موضوع مطالعه می‌باشد، هیچ تعریف استانداردی از فرهنگ وجود ندارد و هیچ مجموعه ابعاد فرهنگی جهان‌شمولی برای ارزیابی فرهنگ‌ها وجود ندارد و فرهنگ می‌تواند به شیوه‌های بسیار متفاوتی تعریف و ارزیابی گردد.

به گفته رنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) حدود دویست و پنجاه تعریف مختلف از فرهنگ ارائه شده است. فرهنگ می‌تواند از منظر سیاسی، فلسفی، جامعه‌شناسی و دیگر دیدگاه‌های مختلف تعریف شود. فرهنگ برنامه‌های ذهنی مشترکی است که اعضای یک گروه یا یک طبقه از مردم را از دیگری جدا می‌کند (Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010). فرهنگ یک سازه اجتماعی است که مرتبط به محل، تاریخ، شرایط کاری و حوادث خاص هر سازمان است (Belias & Koustelios, 2014).

اکثر نویسندگان و صاحب‌نظران این حوزه (Schein, 1985; Cameron and Quinn, 2011; Praude and Belcikovs, 2001; Dubkivics, 2009) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌های رایج، مفروضات و نظام‌های شناختی تعریف می‌کنند که یک سازمان، مدیران و کارکنان آن را می‌شناساند. به عقیده دوریس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) فرهنگ یک نظام ارزشی است که شخصیت، رفتار، سبک تصمیم‌گیری و حتی سبک رهبری یک فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شاین (۲۰۱۰) فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند "الگویی از مفروضات بنیادی که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به انسجام درونی و انطباق بیرونی سازمان آن را یاد می‌گیرد و این الگو به قدری خوب و قابل اتکا عمل می‌کند که به‌عنوان یک روش صحیح ادراک، تفکر و احساس درباره مسائل به کارکنان جدید منتقل می‌شود". بر اساس این تعریف، ارزش‌هایی که ظرفیت سازمان را برای انسجام درونی و انطباق بیرونی افزایش می‌دهند باید برای سازمان مفید واقع شوند، از جمله برای سازمان‌هایی که در حال ساختاردهی مجدد و در مواجهه با تغییرات عمده‌ای در نهادهای اقتصادی، اجتماعی و قانونی قرار دارند.

## الگوهای فرهنگ سازمانی

مطالعه فرهنگ سازمانی منجر به پیدایش الگوهای مختلفی از آن شده است و به همین ترتیب دسته‌بندی‌های مختلفی از ابعاد فرهنگ سازمانی ارائه گردیده است. برخی از این مدل‌ها مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را به‌عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطرح می‌کنند. از این گروه می‌توان به مطالعات رابینز (۱۹۹۷)، لوین (۱۹۴۷)، اوچی (۱۹۸۱)، هافستد (۱۹۸۳)، دیویس (۱۹۸۴) و ... اشاره کرد که در آن‌ها به مجموعه‌ای از ویژگی‌های عمومی محیط سازمانی توجه شده است (به جدول ۱ نگاه کنید). به همین دلیل ممکن است این مدل‌ها تناسب چندانی با شرایط محیطی، ساختاری و راهبرد سازمان نداشته باشند. گروه دیگری از نویسندگان سنخ‌شناسی‌هایی را برای فرهنگ سازمانی ارائه کرده‌اند. به‌طور مثال هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳) فرهنگ سازمانی را بر اساس میزان انسجام داخلی و انطباق‌پذیری با محیط و دفت (۲۰۰۱)، هلریگل و اسلوکم (۱۹۹۶)، کوپین (۱۹۸۵)، دنیسون (۱۹۹۵) و سانن فیلد (۱۹۸۱) نیز بر اساس میزان توجه به داخل و خارج و میزان انعطاف و کنترل دسته‌بندی کرده‌اند (به جدول ۲ نگاه کنید).

جدول ۱- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران (تدوین توسط نویسندگان)

ویژگی‌ها و خصیصه‌های فرهنگ سازمانی	صاحب‌نظر	معرفی مدل‌ها بر مبنای ویژگی‌های فرهنگ سازمانی
فاصله قدرت؛ مردسالار / زن‌سالار؛ فردگرایی / جمع‌گرایی؛ اجتناب از عدم اطمینان؛ گرایش بلندمدت/کوتاه‌مدت؛ خویش‌داری/زیاده‌خواهی.	Hofstede (1983)	
تعصب عملی؛ مشتری‌مداری؛ خودمختاری و کارآفرینی؛ بهره‌وری انسانی؛ دسترسی به مدیریت؛ تخصص‌مداری؛ شکل ساده؛ ثبات همراه با ناپایداری.	Peters & Waterman (1982)	
استانداردها؛ مسئولیت‌ها؛ تشویق و ترغیب؛ خطرپذیری؛ حمایت رفتار صمیمیت و گرمی؛ ساختار؛ هویت.	Litwin & Stringer (1968)	
سبک مدیریت؛ انگیزه؛ ارتباطات؛ تصمیم‌گیری؛ هدف‌گذاری؛ تعامل؛ کنترل	Lewin(1947)	
خلاقیت فردی؛ خطرپذیری؛ هدایت و رهبری؛ یکپارچگی و وحدت؛ حمایت مدیریت؛ کنترل و نظارت؛ هویت؛ نظام پاداش؛ تعارض‌پذیری؛ الگوی ارتباطی.	Stephen, P.Robbins (1997)	
استخدام بلندمدت؛ ارزیابی کیفی؛ کنترل ضمنی؛ تصمیم‌گیری گروهی؛ مسئولیت فردی؛ توجه به افراد؛ مسیرهای ترقی نسبتاً گسترده.	Ouchi(1981)	
هویت؛ تأکید بر منافع فردی/جمعی؛ تأکید بر وظایف/رضایت افراد؛ کنترل زیاد/کم؛ ریسک‌پذیری؛ هماهنگی واحدهای سازمانی؛ معیارهای پاداش؛ میزان تحمل تعارض؛ تأکید بر هدف/وسیله؛ نگرش سیستمی.	Davis(1984)	

جدول ۲- گونه شناسی فرهنگ سازمانی (تدوین توسط نویسندگان)

انواع فرهنگ				صاحب نظر	معرفی مدل‌ها بر مبنای گونه‌های فرهنگ سازمانی
بوروکراتیک	مأموریتی	مشارکتی	انعطاف‌پذیر	Daft (2001)	
بوروکراتیک	رقابتی	یادگیری	مشارکتی	Hersey & Blanchard (1993)	
سلسله مراتبی	بازاری	ادھوکراسی	قبیله‌ای	Quinn (1985)	
سلسله مراتبی	فرهنگ فرایندی	فرهنگ شرطی	فرهنگ کار	Deal & Kennedy (1982)	
سنگری	تیمی	باشگاهی	علمی	Sonnenfield (1981)	
بوروکراتیک	مشارکتی	مأموریتی	انعطاف‌پذیر	Denison (1995)	
مبتنی بر نقش	مبتنی بر شخص	مبتنی بر قدرت	مبتنی بر وظیفه	Charles Handy (1991)	
شبکه‌ای	تفاهمی / تدافعی	انفعالی / تدافعی	سازنده	Cook & Lafferty (1983)	
یادگیرنده	مشارکتی	رقابتی	بوروکراتیک	Hellrigel & Slocum (1996)	
یادگیرنده	بازاری	کارآفرینی	باشگاهی	Cameron & Quinn (2006)	
سلسله مراتبی	هدف محور	بوروکراتیک	قبیله‌ای	Trompenaars (2005)	
گلخانه‌ای	تکه‌تکه	سربازی	گروهی	Robbins & Laungthan (2001)	

### آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی

آسیب‌شناسی یکی از راه‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی جهت ارتقای آن است (سیگات، ۲۰۰۴). هدف از آسیب‌شناسی توصیف جزئی اجزای فرهنگ پذیرفته‌شده در سازمان، تحلیل علل به وجود آمدن شرایط موجود در سازمان به منظور ایجاد تغییرات مورد نظر مدیران و کارمندان سازمان است. فرهنگ سازمانی بیان‌گر تاریخ و وضعیت کنونی سازمان و همچنین ایده‌ها و انتظارات مدیران و کارمندان سازمان می‌باشد. رویکردهای ارزیابی و آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی می‌تواند به ۳ دسته زیر تقسیم شود:

رویکردهای ابعادی (Sagiv & Schwartz, 2007; Hofstede, 2005)

- رویکردهای وابسته به هم<sup>۴</sup> (Homburg and Pflesser, 2000; Deshpande & Farley, 2004)
- رویکردهای گونه‌شناختی<sup>۵</sup> (Deal & Kennedy, 1982; Goffee & Jones, 2003; Cameron & Quinn, 2006)

رویکردهای ابعادی بر اندازه‌گیری تجربی فرهنگ سازمانی تمرکز کرده که مقیاس‌های اندازه‌گیری آن‌ها در بیشتر موارد مرتبط با متغیرهای وابسته دیگر است (تسوی، نیفادکار و اوه، ۲۰۰۷). رویکردهای وابسته به هم اغلب مفهوم فرهنگ سازمانی را با

ویژگی‌های دیگر سازمان مرتبط کرده و پایه تئوری تحقیقات تجربی را ایجاد می‌کنند (Reisinger, 2009). رویکردهای گونه شناختی بر پایه ویژگی‌های کلیدی از پیش تعریف شده هستند که توسط سازمان‌ها تقسیم‌بندی شده و بعضاً به‌هم متصل می‌گردند. رویکردهای گونه شناختی پر استفاده‌ترین روش‌های آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی هستند (Vetrakova and Smerek, 2016). در پژوهش حاضر نیز آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی حاکم بر بخش دولتی ایران مبتنی بر رویکرد گونه شناختی می‌باشد.

### روش پژوهش

این پژوهش از بعد هدف آن، توصیفی و از نظر مخاطب پژوهشی بنیادی است. در این تحقیق با توجه به موضوع و ماهیت پژوهش، از طرح ترکیبی متوالی اکتشافی<sup>۶</sup> استفاده شده است. طبق این روش ابتدا داده‌های کیفی و سپس در مرحله دوم داده‌های کمی گردآوری و تحلیل گردیده است.

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش را ۱۴ نفر از خبرگان اجرایی سازمان‌های دولتی کشور تشکیل می‌دهند که بر اساس نمونه‌گیری نظری و روش گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی را مدیران و کارشناسان ستادی چهار وزارتخانه دادگستری، امور اقتصادی و دارایی، فرهنگ و ارشاد اسلامی و راه و شهرسازی تشکیل داده‌اند که از آن میان تعداد ۳۷۵ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب و در تحقیق مشارکت داده شدند. در انتخاب این گروه بر اساس گروه‌بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری وزارتخانه‌ها به چهار گروه (امور حاکمیتی، امور اجتماعی، امور زیربنایی و امور اقتصادی) دسته‌بندی شدند و سپس از هر گروه یک وزارتخانه تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعدادی از کارشناسان و مدیران آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

در ابتدا از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته<sup>۷</sup> برای گردآوری داده‌ها استفاده گردید. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان ویژگی‌هایی مانند دارا بودن سابقه کار بالای ۲۰ سال در بخش دولتی، دارا بودن سوابق مدیریتی بالای ۵ سال، دارا بودن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر و آشنایی کامل با برنامه‌های اصلاح نظام اداری در نظر گرفته

شده بود. در ادامه تحقیق، پرسشنامه‌ای شامل ۳۸ گویه بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها طراحی گردید. روایی پرسشنامه به روش روایی محتوا و پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ (با ضریب ۰/۹۴۵) بررسی و تأیید شد. در تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم و به‌منظور تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه‌ها از شاخص KMO و آزمون بار تلت و تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های تحلیل کیفی

در این پژوهش در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر: آسیب‌ها و چالش‌های فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران کدام‌اند؟ از روش تحلیل تم استفاده شد. بر اساس این روش در گام اول با بازخوانی مکرر مصاحبه‌ها کدهای اولیه استخراج شدند و در گام دوم کدهای مختلف در قالب تم‌های فرعی (ثانویه) دسته‌بندی شدند. در گام سوم بازبینی تم‌ها انجام شد این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها بوده است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده و مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها. در گام بعد تم‌ها با توجه به ارتباط معنایی‌شان با مبانی نظری تحقیق نام‌گذاری شدند و دسته‌بندی کلی‌تری ارائه شد. بدین ترتیب بر اساس تحلیل تم انجام شده ۳۸ کد اولیه (مفهوم)، ۵ تم فرعی و یک تم اصلی در این پژوهش شناسایی گردید. جدول شماره ۳ بخشی از تحلیل تم انجام شده در این پژوهش را به‌طور نمونه نشان می‌دهد.



جدول ۳: مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

کد مفهوم	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد تم فرعی	عنوان تم فرعی
مفهوم ۴	ضعف در تسهیم و انتقال دانش: "... به ندرت مشاهده می‌شود که افرادی بخواهند تجربیات و دانش خود را در اختیار دیگران بگذارند. اغلب آن را به عنوان ابزار قدرت خود می‌پندارند."	تم فرعی ۱	فرهنگ یادگیرنده
مفهوم ۶	آمادگی کم برای تغییر: "... اما با اینکه ضرورت انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی را همگی درک کردیم اما در این جهت اقدام مؤثری نداشتیم. بیشتر افراد (چه مدیران و چه کارکنان) در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و در کل فضای مناسبی برای تغییر و تحول فراهم نیست."	تم فرعی ۲	فرهنگ انعطاف‌پذیر
مفهوم ۲۰	اعتماد سازمانی پایین: "... اجرای بسیاری از برنامه‌ها در سازمان‌ها دولتی مشارکت آحاد کارکنان و مدیران را می‌طلبد. اما کمتر شاهد شکل‌گیری این مشارکت در سازمان‌ها هستیم. دلایل متعددی دارد. نبود اعتماد سازمانی می‌تواند یکی از آن‌ها باشد. شرایط طوری شده است که هرگاه مدیر از کارکنان برای اجرای برنامه‌ای مشارکت می‌خواهد کارکنان گمان می‌کنند که حتماً مدیران با انجام آن دنبال منافعی برای خود هستند لذا از مشارکت اجتناب می‌کنند."	تم فرعی ۳	فرهنگ مشارکتی
مفهوم ۱۲	شفافیت اندک مأموریت سازمان: "... خیلی وقت‌ها کارکنان و حتی مدیران در سطوح پایین سازمان‌ها به درستی نمی‌دانند که چه هدفی را دنبال می‌کنند. اگر از آن‌ها در مورد مأموریت سازمان پرسید مطمئناً جواب‌های متفاوتی خواهید شنید. وقتی هدف و رسالت معلوم نباشد افراد اهمیت و اثربخشی وظایف خود را درک نخواهند کرد."	تم فرعی ۴	فرهنگ مأموریت‌گرا
مفهوم ۲۳	تعدد قوانین و مقررات: "... بسیاری از قوانین و مقرراتی که در بخش دولتی داریم دست و پاگیر هستند، این قوانین تحرک، پویایی و چابکی را از سازمان‌ها سلب می‌کند. روز به روز هم به تعداد آن‌ها افزوده می‌شود."	تم فرعی ۵	فرهنگ بوروکراتیک

### یافته‌های تحلیل کمی

به منظور بررسی و تأیید تم‌های شناسایی شده در بخش کیفی پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. برای حصول اطمینان از کفایت نمونه برای انجام تحلیل

عاملی از شاخص KMO و آزمون بارتلت بهره گرفته شد که طبق نتایج شاخص KMO برابر با ۰/۸۲۴ و آماره آزمون بارتلت برابر با ۷۶۹/۹۵۱ به دست آمد که حاکی از کفایت نمونه برای انجام تحلیل عاملی می باشد.

بعد از اطمینان از کفایت داده‌های تحقیق برای انجام تحلیل عاملی، لازم بود از صحت الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شود. لذا الگوهای اندازه‌گیری متغیرها از طریق تحلیل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار آماری PLS انجام گردید که نتایج آن در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

برای سنجش کیفیت مدل اندازه‌گیری نیز از شاخص CV.Com استفاده گردید. این شاخص نشان می‌دهد که آیا مدل از قدرت پیشگویی برخوردار است یا نه؟ مقدار این شاخص بین ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) متغیر می‌باشد. چنانچه مقادیر این متغیر در وضعیت ضعیف باشد، بایستی در مورد مدل تحقیق و شاخص‌های آن باید تجدیدنظر کرد. با توجه به اینکه مقادیر CV.Com متغیرهای مدل اندازه‌گیری بزرگتر از ۰/۱۵ بوده و در وضعیت متوسط و قوی قرار دارند لذا می‌توان گفت که قدرت پیشگویی مدل بالا می‌باشد.

نتایج تحلیل عاملی (جدول ۴) نشان می‌دهد که هر ۵ تم ثانویه یعنی آسیب‌های ناشی از ضعف فرهنگ یادگیرنده با ضریب استاندارد ۰/۷۸۸ و عدد معناداری ۲۶/۸۳، آسیب‌های ناشی از ضعف فرهنگ انعطاف‌پذیری با ضریب استاندارد ۰/۸۸۳ و عدد معناداری ۳۸/۵۴۲، آسیب‌های ناشی از ضعف فرهنگ مشارکتی با ضریب استاندارد ۰/۸۴۸ و عدد معناداری ۲۳/۹۶۴، آسیب‌های ناشی از ضعف فرهنگ مأموریتی با ضریب استاندارد ۰/۶۳۰ و عدد معناداری ۱۲/۰۷۳ و آسیب‌های ناشی از فرهنگ بوروکراتیک با ضریب استاندارد ۰/۸۹۳ و عدد معناداری ۲۲/۸۵۷، تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد همبستگی بالایی با تم اصلی (فرهنگ سازمانی) دارند و به خوبی توانسته‌اند متغیر موردنظر را تبیین نمایند. همچنین بر اساس این نتایج از ۳۸ آسیب (کد اولیه) شناسایی شده در بخش تحلیل کیفی، ۲۹ آسیب تأیید گردید که این آسیب‌ها در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴- آسیب‌های فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران (یافته‌های پژوهش)

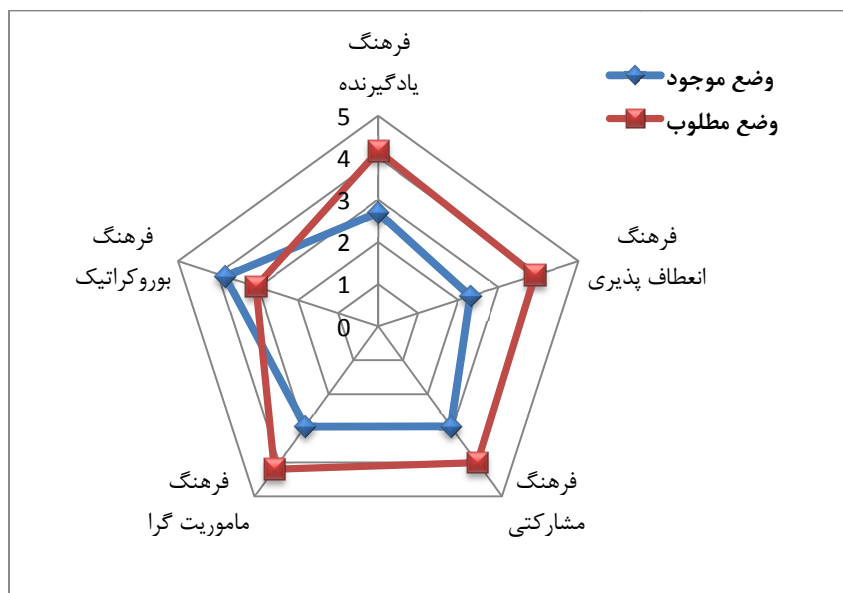
آسیب‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری
آسیب‌های ناشی از ضعف فرهنگ یادگیرنده	۰/۷۸۸	۲۶/۸۳
تأکید و توجه اندک به نوآوری سازمانی	۰/۵۴۵	۵/۱۶۹
ضعف آینده‌نگری	۰/۶۷۸	۶/۶۰۳
توجه اندک به تحقیق و توسعه علمی	۰/۳۴۷	۲/۸۶۲
ضعف تبادل مستمر تجربیات (تسهیم دانش)	۰/۴۴۱	۳/۷۴۳
ضعف یادگیری سازمانی	۰/۵۱۵	۵/۰۳۳
آسیب‌های ناشی از ضعف فرهنگ انعطاف‌پذیری	۰/۸۸۳	۳۸/۵۴۲
آمادگی سازمانی اندک برای تغییر	۰/۷۸۵	۷/۶۲۲
ریسک‌پذیری پایین	۰/۵۱۹	۵/۰۴۸
انعطاف‌پذیری کم	۰/۶۲۳	۵/۸۱۲
ضعف بهبود فرآیندهای سازمان	۰/۴۳۸	۴/۶۷۲
ضعف پویایی سازمانی	۰/۶۳۷	۶/۲۵۱
ضعف درک عمیق از نیازهای آتی سازمان	۰/۳۰۹	۲/۳۲۷
آسیب‌های ناشی از ضعف فرهنگ مأموریتی	۰/۶۳۰	۱۲/۰۷۳
شفافیت اندک مأموریت سازمان	۰/۶۸۵	۶/۱۲۵
ضعف همسویی و یکپارچگی راهبردهای سازمانی	۰/۷۷۸	۷/۲۹۶
عدم توافق بر سر مسائل کلیدی و راهبردی سازمان	۰/۵۵۴	۵/۲۴۳
همسویی اندک امور با اهداف تعیین شده در سازمان	۰/۶۳۲	۵/۹۵۰
آسیب‌های ناشی از ضعف فرهنگ مشارکتی	۰/۸۴۸	۲۲/۹۶۴
ضعف انضباط اجتماعی	۰/۴۱۵	۳/۵۸۹
توجه اندک به سرمایه اجتماعی	۰/۵۴۴	۵/۴۱۱
ضعف شایسته‌سالاری	۰/۶۴۷	۶/۱۱۴
ضعف احترام و تکریم ارباب‌رجوع	۰/۳۳۹	۲/۱۱۱
اعتماد سازمانی پایین	۰/۶۲۶	۶/۲۰۹
بدبینی سازمانی	۰/۳۰۲	۲/۵۱۲
تأکید کم بر رعایت اخلاق سازمانی	۰/۲۸۹	۲/۴۵۶
آسیب‌های ناشی از فرهنگ بوروکراتیک	۰/۸۹۳	۲۲/۸۵۷
تعدد قوانین و مقررات در سازمان	۰/۳۰۷	۲/۶۹۱
تداخل قوانین و مقررات در سازمان	۰/۴۲۴	۴/۲۸۱
ضمانت اجرایی اندک قوانین و مقررات	۰/۵۵۲	۴/۷۵۹
ضعف نظارت بر اجرای قوانین و مقررات	۰/۵۶۸	۵/۳۱۲
انسجام اندک بین واحدهای سازمانی	۰/۴۹۵	۴/۳۳۲
رعایت اندک قوانین و مقررات	۰/۴۴۹	۳/۳۹۵
حاکمیت سلسله‌مراتب در سازمان	۰/۵۷۲	۵/۱۰۳

همچنین در این تحقیق به منظور بررسی وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی بخش دولتی ایران براساس ابعاد شناسایی شده در این تحقیق از آزمون تی زوجی استفاده گردید. نتایج این آزمون (جدول شماره ۵) نشان می‌دهد که در هر پنج نوع فرهنگ سازمانی بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد. میانگین به دست آمده برای فرهنگ یادگیرنده، فرهنگ انعطاف‌پذیری، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ مأموریت در وضع مطلوب بزرگ‌تر از میانگین آن‌ها در وضع موجود است و لذا بایستی در جهت تقویت این چهار نوع فرهنگ در سازمان‌های دولتی اقدام کرد. از طرفی میانگین به دست آمده برای فرهنگ بوروکراتیک در وضع مطلوب کمتر از میانگین آن در وضع موجود است. بنابراین لازم است اقداماتی برای کاهش فرهنگ بوروکراتیک در بخش دولتی انجام گیرد.

جدول ۵- نتایج آزمون تی زوجی

سطح معناداری	آماره تی	میانگین		متغیر
		وضع موجود	وضع مطلوب	
۰/۰۰۰	۹۱/۲۷۳	۲/۷۴	۴/۱۰	فرهنگ یادگیرنده
۰/۰۰۰	۹۸/۳۶۵	۲/۳۵	۳/۹۷	فرهنگ انعطاف‌پذیری
۰/۰۰۰	۷۳/۱۵۸	۲/۹۵	۴/۰۲	فرهنگ مشارکتی
۰/۰۰۰	۸۵/۷۴۴	۲/۸۲	۴/۱۷	فرهنگ مأموریت‌گرا
۰/۰۰۰	-۴۲/۲۳۹	۳/۸۲	۳/۰۵	فرهنگ بوروکراتیک

همچنین نمودار شماره ۱ شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب ابعاد فرهنگ سازمانی را در بخش دولتی ایران نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود بیشترین اختلاف در فرهنگ انعطاف‌پذیری و کمترین اختلاف در فرهنگ بوروکراتیک می‌باشد. بعلاوه این تحلیل نشان می‌دهد که در وضعیت فعلی فرهنگ بوروکراتیک فرهنگ غالب بر سازمان‌های دولتی ایران است. در حالی که در وضعیت مطلوب انتظار می‌رود فرهنگ مأموریت‌گرا فرهنگ غالب باشد.



نمودار ۱- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف شناسایی آسیب‌های فرهنگی سازمانی در بخش دولتی ایران انجام گرفت. از آنجایی که فرهنگ سازمانی بستر برنامه‌های توسعه و اصلاح نظام اداری است لذا در این مسیر شناخت چالش‌های مرتبط با آن و تلاش برای تغییر آن ضروری به نظر می‌رسید و این موضوع نقش و سهم پژوهش حاضر را در تحول نظام اداری آشکار می‌سازد. این تحقیق در دوگام فاز کمی و کیفی انجام گرفت و بر اساس یافته‌های پژوهش ۲۹ آسیب در قالب پنج بُعد از فرهنگ سازمانی شناسایی گردید. همچنین این تحقیق شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران را در پنج بُعد شناسایی شده مشخص نمود.

بر اساس یافته‌های تحقیق فرهنگ یادگیرنده با وضعیت مطلوب خود فاصله دارد و در این خصوص چالش‌هایی همچون ضعف آینده‌نگری، ضعف یادگیری سازمانی و توجه و تأکید اندک بر نوآوری سازمانی مشهود است و این نتایج با یافته پژوهش‌های دانوپولوس و همکاران (۲۰۰۲)، سلطانی، فرهی و سنجقی (۱۳۹۳)، میرمحمدی و

حسن پور (۱۳۹۰) و سلطانی (۱۳۹۱) مطابقت دارد. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ انعطاف‌پذیری در سازمان‌های دولتی در سطح مطلوب نیست و در این رابطه چالش‌هایی مانند آمادگی سازمانی اندک برای تغییر، ریسک‌پذیری پایین، ضعف در بهبود فرآیندهای سازمانی، ضعف پویایی سازمانی و ضعف درک عمیق از نیازهای آتی سازمان وجود دارد و این نتایج با یافته پژوهش‌های سلطانی، فرهی و سنجقی (۱۳۹۳) و میر سپاسی و اعتباریان (۱۳۸۷) هم‌راستا می‌باشند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر فرهنگ مشارکتی نسبت به سایر ابعاد وضعیت مناسب‌تری دارد اما در این رابطه نیز سازمان‌هایی دولتی با آسیب‌هایی مثل ضعف انضباط اجتماعی، توجه اندک به سرمایه اجتماعی، ضعف شایسته‌سالاری، اعتماد سازمانی پایین و بدبینی سازمانی روبرو هستند. یافته پژوهش‌های سلطانی، فرهی و سنجقی (۱۳۹۳)، فقیهی (۱۹۸۶)، فعی و واعظی و آغاز (۱۳۸۹)، میرمحمدی و حسن پور (۱۳۹۰)، میر سپاسی و اعتباریان (۱۳۸۷) و سلطانی (۱۳۹۱) با این نتایج همخوانی دارد. در رابطه با فرهنگ مأموریت‌گرا نیز سازمان‌هایی دولتی با آسیب‌هایی مواجه هستند که طبق نتایج این، از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به شفافیت اندک مأموریت سازمان، ضعف همسویی و یکپارچگی راهبردهای سازمانی، عدم توافق بر سر مسائل کلیدی و راهبردهای سازمان و ضعف همسویی امور با اهداف تعیین شده اشاره کرد که این نتایج با یافته پژوهش‌های سلطانی، فرهی و سنجقی (۱۳۹۳)، سلطانی (۱۳۹۱) و موانع مطرح شده در گزارش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (۱۳۸۱) مطابقت دارد. در نهایت یافته‌های تحقیق بر وضعیت نامطلوب فرهنگ بوروکراتیک در بخش دولتی ایران دلالت داشت و در این خصوص آسیب‌هایی از قبیل تعدد و تداخل قوانین و مقررات، ضمانت اجرایی اندک قوانین و اجرای سلیقه‌ای ضوابط، ضعف نظارت بر اجرای قوانین، حاکمیت سلسله‌مراتب در سازمان‌ها و انسجام اندک بین واحدهای سازمانی وجود دارد که این نتایج نیز با یافته پژوهش‌های فعی، واعظی و آغاز (۱۳۸۹)، میرمحمدی و حسن پور (۱۳۹۰) و میرسپاسی و اعتباریان (۱۳۸۷) مطابقت دارد.

یافته‌های تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی حاکم بر بخش دولتی ایران چندان مطلوب نیست و اگر معتقد بر این هستیم که فرهنگ سازمانی لازمه توسعه نظام اداری و تحول نظام اداری لازمه توسعه کشور است، لذا بایستی در قالب برنامه‌های بلندمدت

در جهت تغییر فرهنگ سازمانی اقدام نمود. با توجه به یافته‌های تحقیق تقویت فرهنگ یادگیرنده، فرهنگ انعطاف‌پذیری، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ مأموریت‌گرا و همچنین کاهش سطح فرهنگ بوروکراتیک ضروری به نظر می‌رسد. بازننگری، اصلاح و تعدیل قوانین و مقررات حاکم بر نظام اداری و تقویت ضمانت اجرایی قوانین و سازوکارهای نظارت بر اجرای قوانین یکی از راهکارهای پیشنهادی است. این امر از برخوردهای سلیقه‌ای در نظام اداری کاسته و بر نوآوری و چابکی سازمانی، پاسخگویی سریع و همچنین ابتکار عمل بوروکرات‌ها می‌افزاید.

تقویت فرهنگ یادگیرنده و فرهنگ انعطاف‌پذیری مستلزم توجه مدیران سازمان‌ها به مقوله یادگیری سازمانی و درک ضرورت تغییر و سازگاری با تحولات محیطی و آمادگی برای تغییر است. در این راستا تغییر ذهنیت و نگرش مدیران و کارکنان نسبت به مقوله تغییر و کاهش اینرسی سازمانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه آمادگی فردی و سازمانی برای تغییر و تحول اداری مؤثر خواهد بود.

بسیاری از سازمان‌ها دولتی فاقد برنامه راهبردی بوده و رسالت، مأموریت و اهداف روشن و شفافی برای کارکنان خود تعریف نمی‌کنند. در برخی موارد هم که برنامه راهبردی تدوین می‌گردد به‌درستی اجرا نمی‌شوند. با توجه به ضعف فرهنگ مأموریت‌گرا در بخش دولتی، لازم است تا با نظارت سازمان برنامه و بودجه و سازمان اداری و استخدامی، سازمان‌ها همسو با اسناد بالادستی همچون برنامه‌های توسعه پنج‌ساله و نقشه راه اصلاح نظام اداری، نسبت به تدوین راهبردی خود با مشارکت مدیران و کارکنانشان اقدام کنند و بدین طریق ضمن شفاف‌سازی رسالت، مأموریت و اهداف خود، آرمان مشترک و هدفمندی در بین نیروی انسانی سازمان ایجاد نمایند.

بی‌شک جامعه‌پذیری یکی از مهم‌ترین اقدامات در جهت تغییر فرهنگ سازمانی است. در رویکرد جامعه‌پذیری در سطح سازمانی می‌توان نگرش‌ها، هنجارها، ارزش‌های سازمانی و رفتارهای شغلی مناسب و به‌طور کلی آنچه مورد انتظار است، را به کارکنان آموزش داد. در این میان نباید از جامعه‌پذیری سیاسی نیز غافل شد. چراکه بسیاری از نگرش‌ها و رفتارهای افراد ریشه در فرهنگ عمومی جامعه دارد و جامعه‌پذیری سیاسی فرایندی است که طی آن افراد ضمن آشنا شدن با ارزش‌ها و نگرش‌های جامعه نگرش‌های سیاسی‌شان شکل می‌گیرد.

نکته آخر اینکه بسیاری از برنامه‌های فرهنگ‌سازی به دلیل نبود متولی فرهنگ سازمانی از یک‌سو و عدم تعریف شاخص‌های قابل سنجش و دیربازده بودن اقدامات فرهنگ‌سازی از سوی دیگر به سرانجام نمی‌رسند. از این رو لازم است تا واحد سازمانی برای متولی‌گری برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی تعیین شود که بتواند برنامه‌های فرهنگ‌سازی را تدوین و اجرا نموده و با وجود تغییرات مدیریتی در سازمان به تداوم این اقدامات کمک کند.

### پی‌نوشت‌ها

1. Dubkevics
2. Renge
3. De Veries
4. Interrelated
5. Typological
6. Sequential-Exploratory Mixed Methods Design
7. Semi Structured Interview

### منابع

- دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۸). *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران*، تهران: انتشارات سمت.
- دیویس استانلی (۱۳۷۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ترجمه دکتر ناصر میرسپاسی و پری‌چهر معتمد گرجی، تهران: انتشارات مروارید، چاپ اول.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. (۱۳۸۱). *گزارش برنامه تحول در نظام اداری*، تهران: معاونت امور مدیریت و برنامه ریزی.
- سلطانی، محمدرضا؛ فرهی، علی و سنجقی، محمد ابراهیم. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی «کرامت انسانی» تاملی بر فرهنگ نظام اداری ایران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال سوم، شماره ۳، صص ۱۱۳-۱۴۵.
- سلمانی، داود و خدابخشی، محمد (۱۳۹۲). تبیین رابطه مؤلفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال در سازمان، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، صص ۶۳-۸۲.
- فقیهی، ابوالحسن و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۵). *بوروکراسی و توسعه در ایران - نگاهی تاریخی تطبیقی*، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- فقیهی، ابوالحسن، کاظمی بیدگلی، سید عباس. (۱۳۹۳). الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۹، شماره ۳۴، صص ۱-۲۴.
- فقیهی، ابوالحسن، واعظی، رضا و آغاز، عسل. (۱۳۸۹). تاملی بر تعامل فرهنگ و بوروکراسی در ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۵، شماره ۱۹، صص ۱-۳۱.



- میرسپاسی، ناصر و اعتباریان، اکبر. (۱۳۸۷). اصلاح و تحول در نظام اداری ایران براساس الگوی توزان قدرت، تهران: میر.
- میرمحمدی، محمد و حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۹-۲۲.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European scientific Journal*, (10)7, 457-470.
- Boucart, G. (2007). Cultural Aspects of Public Management Reform, *Research in Public Policy Analysis and Management*, Volume 16, 29-64.
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based of the Competing Values Framework, Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. and Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and changing organizational Culture: Based of the Competing values Framework. USA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass,
- Cooke, R.A., & Lafferty, J. C. (1983). *Organizational Culture Inventory* (form I ) Plymouth, MI: Human Synergetics
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of organization theory and design*. South Western Educational Publishing.
- Danopoulos, C. P., Kong, D., & Sylvia, R. D. (2002). Administrative Reform Difficulties and the Role of Religion: Greece, South Korea, and Thailand. *Administrative Reform in Developing Nations*, 237.
- Davis, Stanly. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger Press.
- De Vries, M. F. K. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- Denison, D.R. (1995). *Corporate culture and organizational Effectiveness*. John Wiley, N.Y.USA.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Dubkēvičs, L., Barbars, A., Pavlovskā, V., & Turlais, V. (2015). evaluation of intercultural competency in organizational culture: analysis of the example of

- latvia. *Human Resources Management & Ergonomics*, 9(2).
- Faghihi, A. (1986). Bureaucracy and politics under Shah: A study of the bureaucracy in the context of Iran politics 1941-1978, Doctoral dissertation, Albany, NY: State University of New York .
- Farazmand, A. (1999). Administrative reform in modern Iran: an historical analysis. *International Journal of Public Administration*, 22(6), 917-946.
- Ghinea, V.M., & Bratianu, C. (2012). Organization Culture modeling. *Management & Marketing challenges for the Knowledge Society*, (7)2, 257-276.
- Goffee, R., & Jones, G. (2003). The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. London: Profile Books
- Handy, C. (1991). *Gods of Management*. Pan, London, U.K.
- Haruna, P. F. 2008. Culture, Development, and Public Administration in Africa *Administrative Theory & Praxis*, 30(1) : 143- 147
- Hellrigel, D. and Slocum, J. (1996), *Management*, Addison – wesly, M.A.U.S.A.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Prentice-Hall, Inc.
- Hofstede, G. (1983). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage .
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK :McGraw-Hill .
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. U.S.A.: McGraw-Hill.
- Homburg, C., and C. Pflesser (2000). "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Ivanova, M., & Kokina, I. (2016). The analysis of organizational culture values in public sectors in latvia. *Review of Innovation and Competitiveness*, 2(4), 19-36.
- Javidan, M and A. Dastmalchian .(2003). Culture and leadership in Iran: the land of individual achievers, strong family ties and powerful elite, *Academy of Management Executive*, 17(4): 127-142.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41 .
- Litwin and Stringer (1968). *Who define organizational climate*. West Publishing Company, San Francisco, U.S.A., PP: 55-266.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W.G. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge' Reading, USA, MA: Addison-Wesley.

- Ouinn, Robert E (1985). A Special Model of Organizational Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), P: 366.
- Peters, T., and Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Praude, V., & Beļčikovs, J. (2001). *Management*. Rīga: Vaidelote, 505.
- Reisinger, Y. (2009). *International Tourism. Cultures and Behavior*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group
- Robbins, Stephen and Nancy Langton. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall Canada inc.
- Robbins, Stephen p. (1997), *Organizational Behavior*, prentice Hall, N.Y.U.S.A.Hall.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176-190.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA:Harvard University Press
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (F. edition, Ed.) jossey-bass.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Sonnenfeld, E.(1981). *Conceptualization of Culture Change*, Sage publication, Inc., Thousand Oaks. California, USA. P. 279\_293.
- Trompenaars, F. (2005). Four Corporate Cultures In: chapter 8, Organization culture, Prentice-Hall, Inc.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of management*, 33(3), 426-478.
- Vetrakova, M., Smerek, L. (2016) Diagnosing organizational culture in national and intercultural context, *Journal of Economic Management*, pp 62-73.

## **Pathology of organizational culture in the public sector of Iran**

**Samad Barani**

**Abolhassan Faghihi**

**Reza Najaf Beigi**

### **Abstract**

Organizational culture is among the factors contributing to the efficiency of administrative systems. Therefore, an organizational culture which is deemed to create a competent administrative system, could be vital for all developing societies. This research aims at investigating organizational culture deficiencies in Iran's public sector. By studying the present status of organizational culture in Iran's public organizations, the study strives to identify the cultural challenges that Iranian bureaucracies face and present some solutions to overcome the potential shortcomings. A number of administrators and academics participated in the study's semi-structured interviews and a survey was conducted among experts from four Iranian ministries. The analysis of interviews was done through thematic analysis technique and in the quantitative section of the study we used Confirmatory Factor Analysis (CFA) and paired sample t-test. Based on the findings of the research, we identified 29 shortcomings in five areas, all of which demonstrate a significant gap between the status quo and the desired status.

**Keywords:** Pathology, Organizational culture, Administrative system