

## بررسی میزان ارتباط عناصر فرهنگ سازمانی با اهداف استراتژیک (مطالعه موردی: سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران)

علیرضا مومنی

دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی،  
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

### چکیده

در این پژوهش که با عنوان بررسی میزان ارتباط عناصر فرهنگ سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران می‌باشد محقق ابتدا به بررسی مفاهیمی همچون فرهنگ سازمانی، عناصر فرهنگ سازمانی، اهداف استراتژیک پرداخته و پس از ارایه چارچوب نظری پژوهش با استفاده از پرسشنامه، مصاحبه، بررسی مستندات موجود سازمان و استخراج اهداف عملیاتی سازمان، نسبت به جمع آوری اطلاعات پرداخته و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS به تجزیه و تحلیل و بررسی فرضیات پژوهش برآمده است. نتایج حاصله گویای ارتباط معنا داری میان عناصر فرهنگ سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان بود و کلیه فرضیات محقق بصورت نسبتاً قوی تایید گردید.

با توجه به اینکه نمونه‌های انتخابی از گروه‌های مختلف متشکل از مدیران، سرپرستان، کارشناسان ارشد، کارشناسان فرهنگی، هنری، مذهبی، اجتماعی، ورزشی و آموزشی سازمان بودند نتیجه پژوهش حاکی از ارتباط قوی فرهنگ موجود سازمان با اهداف آن می‌باشد که در واقع بنیانگذاران اولیه سازمان به معماری آن پرداخته‌اند.

### واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، عناصر فرهنگ سازمانی، اهداف استراتژیک سازمان

## مقدمه

می‌پردازند حتی گاهی از مفهوم فرهنگ سازمانی و اثر آن بی‌بهره‌اند.

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط یا نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان واجد آن هستند به گونه‌ای که این ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و قالب‌های مفروض است که افراد سازمان را در درک اعمال قابل قبول یاری می‌نماید.

هر سازمانی فرهنگ خاص خویش را دارد این فرهنگ قوانین و آئین‌نامه‌های دیرپای نانوشته را شامل می‌شود.

بر اساس تعریف ادگار شاین از فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی الگوی فرض‌های بنیادینی است که گروهی خاص با آموختن آن، راه مقابله با مسائلی چون انطباق بیرونی و انسجام درونی را یافته‌اند، کاربرد تجربی این الگو در عمل نشان داده که الگویی معتبر است و می‌توان آن را به عنوان شیوه‌ی درست ادراک، تفکر و احساس درباره‌ی مسایل، به اعضای جدید آموخت. وی لازمه‌ی وجود فرهنگ را وجود گروهی که مالک آن فرهنگ است می‌داند. این گروه مجموعه‌ای است از افرادی که آنقدر با هم بوده‌اند که مسایل مشترک و مهمی پیدا کرده‌اند، برای حل این مسایل و مشاهده یا آثار راه‌حل‌هایشان فرصت‌هایی داشته‌اند، اعضای جدید را به خود جذب و راه‌حل‌ها را به آن‌ها منتقل کرده‌اند. (زارعی ۱۳۷۸، ۴۶)

«سازمان برای زنده ماندن، پیروزی در مأموریت و بلندگی باید اقتضاها و انتظارات گوناگون محیط‌هایی را که با آن‌ها پیوند دارد برآورده سازد. بیشتر سازمان‌ها درباره‌ی هویت، مأموریت اصلی، برنامه‌های استراتژیک، سیاست‌های مالی، راه‌کار اصلی سازمان‌دهی فعالیت‌ها و افراد سازمان، سنجش عملکرد

در گذشته نه چندان دور، مدیران در سازمان‌ها به اداره و سرپرستی شش عامل مؤثر در بهره‌وری توجه داشتند. این عوامل عبارت بودند از: نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه تولید، بازار و مهارت مدیریتی. اما امروزه دانشمندان علوم مدیریت معتقدند که عامل مهم‌تری نیز وجود دارد که به شکل‌دهی، هدایت و تقویت شش عامل مذکور می‌پردازد و آن فرهنگ سازمانی است. (charles S., 1985, 11-13)

مطالعات و پژوهش‌های نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه‌ی تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تأثیر می‌گذارد. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های عالی و موفق دارای فرهنگ قوی و مؤثر بوده‌اند: به طور کلی در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد، بویژه فرهنگ مدیران بر تدوین اهداف، تعیین استراتژی‌ها و طراحی نظام‌های سازمان‌ها بسیار مؤثر است. (Williams, walters, 1989)

امروزه مدیران به خوبی به نقش و اهمیت مدیریت فرهنگ سازمان‌هایشان آگاهی دارند. در اهمیت این موضوع ادگار شاین می‌گوید: «اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید، فرهنگ شما را هدایت می‌کند و ممکن است حتی متوجه نشوید که چه بلایی بر سرتان آمده است.» (شاین ۱۳۸۳: ۷)

اما مطالعات و پژوهشات در این زمینه در ایران انجام یافته نشان می‌دهد که متأسفانه بسیاری سازمان‌ها از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ سازمانی بی‌اطلاعند. در فرایندهای تغییر سازمانی، به طور عمده به انجام تغییرات فیزیکی و قابل لمس و نمایشی در کوتاه مدت

ه) اداره‌ی مراکز و مؤسسات فرهنگی تحت پوشش.  
(ضمائم اساسنامه سازمان)

این سازمان هم‌چون سایر سازمان‌های پویا به لحاظ تغییرات دائمی در مدیریت، سیاست‌ها، ساختار، تکنولوژی مورد استفاده و اهداف راهبردی در جهت پاسخ‌گویی به محیط بیرونی و درونی دست‌خوش تحویل گردیده است و در طول مدت عمر ده‌ساله‌ی خود صاحب فرهنگ سازمانی خاص خود گردیده است که در این پژوهش سعی بر شناسایی عناصر فرهنگ سازمانی و میزان ارتباط آن با اهداف استراتژیک این سازمان داریم.

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم در موفقیت سازمان‌ها امروزه جایگاه خویش را در علم مدیریت یافته و کارشناسان با پرداختن به آن به ارائه راهکارهای کاربردی در جهت تحقق اهداف سازمان‌ها اقدام نموده‌اند به گونه‌ای که توسعه‌ی بسیاری از کشورها را هم‌چون ژاپن مرهون این پدیده ذکر می‌نمایند.

در این راستا با شناسایی عناصر فرهنگ سازمانی موجود می‌توان آن را با اهداف راهبردی سازمان مطابقت داده و در صورت لزوم نسبت به هم‌سو نمودن آن با اهداف عالی‌ی سازمان اهتمام ورزید.

### فرهنگ

امروزه کمتر کسی است که، نقش فرهنگ را در سلامت، انسجام و توسعه اجتماعی - با هر تعریف و نگاه - نادیده بگیرد و بر خلاف رویه گذشته (۱۹۸۰-۱۹۶۰) که غالب صاحب نظران و کارشناسان، با تأثیرپذیری از بینش‌های مادی و تحولات صنعتی، توسعه و پیشرفت را با ملاک‌هایی صرفاً اقتصادی و حداکثر برخی ملاک‌های اجتماعی تحلیل و تفسیر می‌کردند، امروزه فرهنگ به عنوان یکی از عوامل مهم

و پیراستن کژی‌ها، باورهای می‌سازند و می‌پروراندند.»  
(شاین، ۱۳۸۳: ۵۷)

نخستین پایه‌گذاران و رهبران سازمان، کار را با احساسی نیرومند نسبت به هویت و مأموریت آغاز می‌کنند، احساس به این‌که چه می‌خواهند باشند، چه چیزی پدید آورند، هویت آنان چیست و دلیل وجودی شان کدام است. (همان، ۵۷)

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با انگیزه‌ی بهبود و گسترش ارائه‌ی خدمات فرهنگی و ارتقای سطح معلومات و دانش عمومی و خدمت به انقلاب اسلامی با توجه به اهداف فرهنگی مصرح در قانون اساسی در جهت هدایت و راهبری و اداره‌ی فرهنگ‌سراها، خانه‌های فرهنگ، کتاب‌خانه‌ها، نگارخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز مشابهی که از سوی شهرداری تهران به امر فرهنگ هنر و آموزش عمومی در شهر تهران می‌پردازند، با رعایت ضوابط قانونی و مقررات کشوری در سیاست‌های فرهنگی مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی در مورخ ۱۳۷۵/۶/۲۲ با تصویب اساس‌نامه‌ی این سازمان توسط هیأت امناء آن تأسیس گردید.

بر اساس ماده‌ی ۹ اساس‌نامه، موضوع فعالیت سازمان به شرح ذیل تعیین گردید:

الف) تعیین خط مشی، سیاست‌گذاری اجرائی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های فرهنگی و هنری مراکز فرهنگی هنری شهرداری تهران، مؤسسات و واحدهای وابسته؛

ب) پشتیبانی تحقیقاتی، مطالعاتی و آموزشی مراکز یاد شده بویژه فرهنگ‌سراها به منظور تأمین نیازهای مشترک آن‌ها؛

ج) نظارت مستمر بر فعالیت‌های فرهنگی و هنری جهت اشاعه و گسترش فرهنگ اصیل اسلامی؛

د) تعیین چگونگی اداره‌ی مراکز مذکور؛

حوزه‌ی تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته‌اند که چندان ملموس و محسوس نیست. ولی این موضوع بر رفتار نیروی انسانی تأثیر چشمگیری دارد و اگر خوب شناخته شده و ریشه‌یابی شود آشکار می‌شود که خیلی از رفتارهای نیروی انسانی در سازمان متأثر از این موضوع مهم است.

این موضوع توسط صاحب‌نظران معروفی نظیر وارن بنیس، ادگار شاین، ویلیام اوشی و ... مورد نقد و طرح قرار گرفت و بیش‌تر از همه اهمیت آن در کتاب «در جستجوی کمال» پیترز و واترمن تجلی یافت. این موضوع مهم که «فرهنگ سازمانی» نام گرفت و بیشتر با جنبه‌ی غیرمادی و غیرمحسوس در سازمان شناخته شد مورد بررسی و مطالعات مختلفی قرار گرفته است. برای دست‌یابی به اهداف استراتژیک سازمان لازم است فرهنگ آن‌ها بطور دقیق و موثکافانه مورد کاوش قرار گیرد.

امروزه مدیران به خوبی به نقش و اهمیت مدیریت فرهنگ سازمان‌هایشان آگاهی دارند. در اهمیت این موضوع، شاین می‌گوید: فرهنگ خوب یا بد مفهوم ندارد. مدیران باید هوشیار باشند که فرهنگ سازمانی با مأموریت و استراتژی‌های سازمان هم‌خوانی داشته باشد. (شاین، ۱۳۸۳: ۷)

فرهنگ سازمانی، خود هدف نیست بلکه وسیله است. فرهنگ سازمانی شمشیری است دو لبه. از یک سو بستری است که دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل می‌کند. لبه دوم فرهنگ سازمانی می‌تواند سدی باشد بر سر راه اعمال تغییرات در سازمان. (شاین ۱۳۸۳: ۷)

### عناصر و مؤلفه‌های اصلی فرهنگ

فرهنگ دارای سازمانی نظام‌دار است. (لسلی وایت ۱۳۷۹: ۵) مفهوم نظام، وجود اجزا و روابط متقابل بین آن‌ها یا ساختار و فرآیند را به ذهن متبادر می‌سازد.

بلکه به عنوان یکی از معیارهای اساسی پیشرفت و توسعه، مدنظر قرار می‌گیرد.

فرهنگ به عنوان سرمایه معنوی و انباشته شده جوامع و مهم‌ترین عامل حفظ و تقویت هویت ملی، دینی و تاریخی مردم یک کشور جامعه شناخته می‌شود. فرهنگ پاسنگوی والاترین نیاز روحی و روانی و اجتماعی انسان است، یعنی اولاً مایه قوام حیثیت و آدمیت انسان و ثانیاً عامل ایجاد هویت و بهبود کیفیت زندگی انسان‌ها است. (حسینی ۱۳۸۲: ۴۸).

در حال حاضر، مراد از فرهنگ به عنوان یک رکن اصلی جامعه، فکر و اندیشه است، اما از جامعه‌ای به جامعه دیگر نظام فرهنگی آن‌ها متفاوت است. بنابراین، برنامه ریزی فرهنگی ناظر به چیستی و چگونگی تولید و توزیع و نگهداری فکر و اندیشه است. از آنجایی که فرهنگ با سایر حوزه‌های حیات اجتماعی یعنی اجتماع، سیاست و اقتصاد مرتبط است و در عمل جنبه معرفتی و نمادین آن‌ها را تشکیل می‌دهد، لذا در ساماندهی و توسعه فرهنگ عملاً با فرهنگ توسعه در ابعاد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی یعنی فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سیاسی و فرهنگ اقتصادی هم‌نیاز داریم. بنابراین در شناخت وضعیت‌های موجود، مطلوب و امکان‌شناسی حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باید فرهنگ را در رابطه با سایر حوزه‌ها در نظر بگیریم و جایگاه، نوع و میزان روابط متقابلش را با آن حوزه‌ها مشخص کنیم تا بتوانیم فرآیند ساماندهی فرهنگی را با فرآیند ساماندهی سایر حوزه‌ها در قالب نوعی برنامه ریزی جامع و همه‌جانبه و متوازن هماهنگ سازیم. (عبداللهی ۱۳۸۱: ۲۱).

### فرهنگ سازمانی و مراحل تکوین آن

حدود دو دهه است که نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران عرصه‌ی سازمان و مدیریت به ویژه صاحب‌نظران حوزه‌ی رفتار سازمانی و متخصصان

سنت‌های عامه در زمان و مکان تغییر می‌کنند و هیچ قاعده و الگوی قطعی و فراگیر برای آن‌ها وجود ندارد.

### آداب و معاشرت اخلاقیات

از جمله قواعد جدی‌تر جامعه هستند که پایبندی به آن‌ها اساسی تلقی شده و جنبه‌ی اجباری دارند. ارزش‌های اساسی مربوط به فرهنگ جامعه مورد توجه است و درستی و نادرستی، اخلاقی و غیراخلاقی بودن اعمال، اندیشه‌ها و احساسات در معرض داوری قرار می‌گیرد.

### ۲) نماد

نماد عبارت از یک اشاره به مضمون شیء یا رفتاری است که در روابط اجتماعی به کار می‌رود تا به وسیله‌ی آن چیز دیگری القا یا تداعی شود. نماد یک نشانه‌ی ارتباطی است که نوعی آگاهی را با ساده‌ترین و سریع‌ترین شکل منتقل می‌کند. جامعه‌شناسان معتقدند که با این نهادها اجتماع و توده‌های مردم را می‌توان در مسیر دگرگونی به سمت توسعه‌ی پایدار و سامان یافته هدایت کرد. این نهادها گاهی تصویری هستند و زمانی کلامی و یا آهنگین. نهادهای ارزش‌آفرین در فراگرد جامعه‌پذیری نقش والایی ایفا می‌کنند؛ سرود ملی و پرچم یک کشور نمادهایی هستند که وفاق، یکپارچگی، همبستگی و عزم ملی را در مردم یک جامعه بیدار و زنده نگاه می‌دارند.

### ۳) علوم و فنون

پدیده‌ی دانش یا «تکنولوژی» یکی از عناصر پرقدردن فرهنگ به شمار می‌رود. بی تردید نقش علم و تکنولوژی در تمام زمینه‌های زندگی انسان تعیین کننده است. برخی مبادرت به تفکیک میان دانش فنی مادی و تکنولوژی اجتماعی نموده‌اند دسته‌ی اول به تمام اختراعات و تحولاتی که انسان امکان استفاده‌ی بهتر از

ساخت فرهنگی معمولاً از عنصر فرهنگی، ترکیب فرهنگی و حوزه فرهنگی تشکیل می‌شود.

کوچک‌ترین موضوع و واحد قابل تعریف و تشخیص را عنصر فرهنگی می‌نامند، عنصر فرهنگی را همگان به طور یکسان تعریف نکرده‌اند. مثلاً کروبر اعتقاد دارد که عنصر فرهنگی مهم‌ترین و دقیق‌ترین قسمت مطالعه‌ی فرهنگی است و پژوهش و پژوهش‌های فرهنگی زمانی جامع خواهد بود که تمام عناصر آن مشخص و تعریف گردد و یا پارسونز به مطالعه فرهنگ قبایل پوئله‌بلو پرداخته و عناصر تشریفات مذهبی این قوم را تقسیم‌بندی نموده است.

«بروس کوئن» عناصر فرهنگی را به سه عنصر مادی (فنی)، شناختی و قواعد اساسی می‌شناسد.

«لسلی وایت» هر ساختار فرهنگی را متشکل از چهار عنصر صنعتی (تکنولوژی) اجتماعی، عقیدتی و نگرشی می‌داند.

«علامه محمدتقی جعفری» فرهنگ را دارای دو عنصر ثابت و متغیر می‌داند. (بابایی، ۱۳۸۴: ۲)

برای درک فراگرد و تحول فرهنگ می‌توان عناصر و مؤلفه‌های اصلی آن را بدین صورت جمع‌بندی نمود.

### ۱) هنجارها

معیارها و رفتارهای ثابتی هستند که گروه، به لحاظ فکری و رفتاری، از افراد انتظار دارد عمده‌ترین انواع هنجارها عبارتند از: سنت‌های عامه، آداب معاشرت، اخلاقیات و قوانین.

سنت‌های عامه: الگوهای متداول روزانه‌ی زندگی افراد در جامعه و در تعامل آن‌ها با یکدیگر به وقوع می‌پیوندد که: تخطی از آن‌ها خلاف نزاکت، ادب و ناموجه است و کسی را به خاطر آن تنبیه نمی‌کنند.

برخی از آن‌ها جنبه‌ی تشریفاتی دارند مانند نحوه‌ی خوردن، آشامیدن، پوشش ظاهری، دست دادن یا آیین‌های قومی و مذهبی می‌شوند مانند حرمت خوردن و آشامیدن در ماه مبارک رمضان در جوامع اسلامی.

**۶ ارزش‌ها**

عمده‌ترین قسمت فرهنگ را ملاک‌ها و معیارها و اصول حاکم بر آن تشکیل می‌دهند. ارزش‌های اساسی جامعه در همین عرصه مطرح می‌گردد. داوری ما از رفتار و گفتار و پندار دیگران بر اساس ارزش‌های ما انجام می‌شود. ارزش‌ها به ما می‌گویند چه چیز مطلوب است و کدام روش از نظر اجتماعی نامطلوب و نکوهیده می‌باشد. برخی باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آن‌ها در حوزه‌ی مسائلی است که از نظر فرد، سازمان یا جامعه، به طور کلی اهمیت زیاد دارد.

**۷ ساختارها**

ساختار اجتماعی تا حدودی نمایشگر فعالیت و ارتباط متقابل نقش‌ها است ولی در عین حال حقوق و تکالیف سازمان یافته میان افراد در گروه‌ها را نیز مشخص می‌کند. این موضوع در سازمان‌ها نیز صادق است آن‌چنان‌که نهادهای اصلی نوع و حدود این ساختارها و روابط عمودی و افقی آن را ترسیم می‌کنند. همچنان‌که ناتوانی ساختارهای اجتماعی برای پاسخگویی به نیازهای جامعه مجموعه‌ی نظام فرهنگی را آسیب‌پذیر می‌کند، ناکارآمدی ساختاری سازمان نیز سازمان را در رسیدن به اهداف اصلی آن دچار شکست می‌نماید. (بابایی ۱۳۸۵: ۵۹-۵)

**تعریف مدیریت استراتژیک**

سازمانها نظام‌های اجتماعی هستند که در آنها هم اجزاء و هم کل هدفمند می‌باشند و اینگونه نظام‌ها اقتضائاتی دارند. از جمله اقتضا دارند که علایق، اهداف و خواسته‌های (۱) کسانی را که جزئی از سیستم محسوب می‌شوند؛ (۲) سیستم‌های بزرگتری که سازمان را در بردارد مثل جامعه؛ (۳) سایر سیستم‌ها و افرادی را که آنها هم اجزای همان سیستم فراگیر محسوب

چیزها را می‌دهد، مربوط می‌شود که خود این‌ها فرهنگ محسوب نمی‌شوند بلکه دانش بهره‌گیری از آن‌ها ملاک و معیار فرهنگ است. تکنولوژی اجتماعی به ما می‌آموزد چگونه جنبه‌ها و ابعاد فنی و نهادهای جامعه را تأسیس، نگهداری و راه‌اندازی کنیم. مثلاً تأسیس یک دانشگاه، کارخانه، سازمان و غیره که در کنار آن‌ها آگاهی‌های سیاسی، اجتماعی مانند: آگاهی به حقوق و تکالیف فردی و جمعی، مسئولیت‌های شهرنشینی و شهروندی فرهنگ مشارکت در اداره‌ی امور خارجه، پرداخت مالیات‌ها، فرهنگ بهره‌گیری از امکانات، بیمه، بانک و سایر تسهیلات اطلاع‌رسانی و غیره مطرح می‌باشند. عنصر تکنولوژی می‌تواند به عنوان یک عامل بیگانه‌ساز، فرهنگ‌های غیر پویا را دست‌خوش بحران و استحاله کند. اتفاقی که در کشورهای جهان سوم در شرف وقوع است از همین پدیده ناشی می‌شود.

**۴ نقش‌ها**

درک فرهنگ جامعه نیازمند جامعه و تحلیل رفتار و نقش افراد آن است. از مسیر این نقش‌ها چگونگی ارتباطات فردی و اجتماعی شکل و سامان پیدا می‌کند. شرایط اجتماعی هر فرد و نقشی که او در مجموعه‌ی امور جامعه ایفا می‌کند، رفتار خاصی را در او ایجاد می‌کند. این همان الگوی رفتاری قابل انتظار است که برای مشاغل و موقعیت‌های اجتماعی وجود دارد.

**۵ بینش**

فرهنگ یک ملت بیش از هر چیز تحت تأثیر بینش‌ها، عقاید و ایدئولوژی‌های حاکم بر آن می‌باشد. بینش از سه مؤلفه‌ی عقاید، ارزش‌ها و آگاهی‌ها تشکیل می‌شود.

می‌شود: تدوین استراتژیها، اجرای استراتژیها و ارزیابی استراتژیها. مقصود از تدوین استراتژی این است که ماموریت شرکت تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را بوجود می‌آورند شناسایی شوند. نقاط قوت و ضعف داخل سازمان مشخص گردند، اهداف بلندمدت تعیین شوند و با در نظر گرفتن استراتژیهای گوناگون نسبت به انتخاب استراتژی خاص جهت ادامه فعالیت اقدام شود. اجرای استراتژیها ایجاب می‌کند که سازمان هدفهای سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان ایجاد انگیزه نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژیهای تدوین شده به اجرا درآید. اجرای استراتژیها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژیها را تقویت نماید و یک ساختار اثربخش سازمانی شالوده ریزی کند. آخرین مرحله، ارزیابی استراتژیها می‌باشد که به بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژیهای کنونی می‌باشد پرداخته و عملکردها مورد محاسبه و سنجش واقع می‌شوند و بالاخره اقدامات اصلاحی انجام می‌پذیرد (پارسائیان، اعرابی، ۱۳۸۳، ص ۳۰-۲۴).

#### اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک یا آماج برای عملیاتی کردن بیانیه رسالت تدوین شده و نشان می‌دهد چگونه سازمان قادر به تحقق اهداف کلان خود می‌باشد. به عنوان مثال، کاهش هزینه‌های بالا سری کارخانه به میزان سالانه ۱۰ درصد تا سال ۱۳۸۹، تداوم سرمایه گذاری ۵ درصد در سال در تجارت الکترونیکی و اینترنتی و عرضه کارت هوشمند به منظور کنترل سوخت خودروها و سهمیه بندی آن در سال ۱۳۸۵.

برای مشخص نمودن جهت گیری استراتژیک موارد زیر بایستی تدوین گردد:

(۱) ماموریت سازمان؛

می‌شوند مدنظر قرار دهند. به علاوه مدیران اینگونه سازمانها به خوبی دریافته‌اند که ناگزیرند؛ ۴) اهداف سازمانهای تحت مدیریت خویش را مورد توجه قرار دهند. توجه به خواسته‌های اجزاء و سیستم‌های فراگیر، مانع از آن می‌شود که مدیران، سازمانهای تحت مدیریت خود را نظامهایی مکانیکی و یا جاندار به حساب آورند. در نظامهای جاندار، اگرچه کل هدفمند است، اما اجزاء هدفمند نمی‌باشند و در سیستم‌های جبری، نه اجزاء و نه کل هدفمند نمی‌باشند. برخی از مدیران دریافته‌اند که می‌باید سازمان خویش را به عنوان سیستمی که در آن انسانها با اهداف خاص خود بیشترین نقش را ایفا می‌کنند، تلقی نمایند. تلقی سازمان به عنوان نظام اجتماعی این پیامد را دارد که مدیران اجرایی برای خود وظائفی فراتر از بیشینه کردن سود سهامداران را عهده دار شوند. (ایکاف، ۳۵۸)

در زمان کنونی با سرعت اعجاب انگیز تغییرات، روش‌های متداول مدیریتی که مبتنی بر قضاوت‌های شهودی، تجربه و فلسفه‌های مدیریت می‌باشند نمی‌توانند جوابگو باشند. تصمیمات مدیران امروزی سازمانها جنبه استراتژیک دارند و به نتایج بسیار عمده و غیرقابل برگشتی می‌انجامند. فرایند مدیریت استراتژیک براساس این باور قرار دارد که سازمانها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. هدف مدیریت استراتژیک این است که برای سازمانها این امکان را به وجود آورد که بتوانند در دوره‌های بلندمدت به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. براین اساس می‌توان مدیریت استراتژیک را بدینگونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد تا به هدفهای بلندمدت خود دست یابد. فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله

- ۲) چشم انداز سازمان؛
- ۳) اهداف استراتژیک سازمان.
- ماموریت یک سازمان معمولاً در قالب جمله‌ای بیان می‌شود که بیانگر فلسفه وجودی آن سازمان می‌باشد. به هنگام تدوین ماموریت یک سازمان مشخصه‌های زیر در نظر گرفته می‌شود:
- وظیفه اصلی سازمان به طور خلاصه و شفاف بیان می‌شود؛
  - به راحتی قابل درک برای افراد سازمان می‌باشد؛
  - توجه به مشتری در آن احساس می‌شود؛
  - محصولات و خدمات قابل تشخیص باشند؛
  - همگان نتوانند به راحتی به عنوان رقیب مطرح شوند.
- چشم انداز بیانگر این است که سازمان به کدام سمت حرکت خواهد کرد و در آینده خود را چگونه می‌بیند.
- مشخصه‌هایی که یک چشم انداز خوب می‌تواند داشته باشد عبارتند از:
- واقعی و قابل دستیابی باشد؛
  - چالش‌هایی را برای سازمان مطرح نماید؛
  - ایجاد انگیزه نماید؛
  - منجر به ایجاد اهداف سازمانی گردد؛
- اهداف استراتژیک سازمان از شناسایی و تحلیل ذینفعان آن بدست می‌آید. هرکدام از ذینفعان سازمان نقشی را در جهت گیری سازمان می‌توانند داشته باشند. اهداف استراتژیک باید به گونه‌ای تنظیم شوند که تعادلی را بین نیازها و منافع ذینفعان آن ایجاد نمایند. معروفترین ذینفعان یک سازمان عبارتند از مشتریان، کارکنان، تأمین کنندگان، سهامداران، جامعه برای شناسایی فرایندها بایستی ابتدا سازمان را به مجموعه‌ای از حوزه‌های فرایندی تقسیم نمود. هر حوزه فرایندی شامل یک یا چند فرایند است و هنگامی که حوزه‌های فرایندی در کنار هم قرار می‌گیرند، بدون وجود
- همپوشانی بین آنها، کلیه فعالیت‌های سازمان، تحت پوشش قرار گرفته است.
- بعضی از سازمان‌ها حوزه‌های فرایندی خود را به سه دسته مدیریتی، اصلی و پشتیبانی تقسیم می‌کنند. وقتی حوزه‌های فرایندی مشخص شد نقشه فرایندی سازمان بدست می‌آید. حال هر کدام از حوزه‌ها را می‌توان با جزییات بیشتری توسط فرایندهای تشکیل دهنده آن بیان نمود.
- قانون و قاعده مشخصی برای تعیین میزان شکستن هر فرایند در دست نمی‌باشد و این به ماهیت فرایند و سازمان مربوط بستگی دارد. اما توصیه می‌شود که قبل از استفاده از ابزارهایی چون فلو چارت برای نمایش فرایند، ابتدا تا یک الی دو سطح فرایندها به صورت کلی شکسته شوند تا ارتباط منطقی آنها با هم معلوم گردد.
- برای تعیین شاخص‌های اندازه گیری عملکرد، به مانند فرایندهای سازمان از روش بالا به پایین استفاده می‌شود. در دانش مدیریت، سطوح مدیریتی سازمان یا زون‌های مدیریتی وجود دارند که هر کدام وظایف و مسئولیتهایی که تأثیر مستقیمی در طراحی یک سیستم اندازه گیری عملکرد دارند. همانطور که گفته شد سطوح عملکردی را می‌توان به سه دسته استراتژیک، تاکتیکال و عملیاتی تقسیم نمود. بنابراین متناسب با هر سطح عملکردی لازم است شاخص‌هایی تعریف شود که تا به مدیریت آن سطح کمک نمایند.
- شاخص‌های استراتژیک عملکرد سازمان را در سطح اقدامات استراتژیک که در واقع همان تحقق استراتژی‌ها برای رسیدن به اهداف استراتژیک هستند را اندازه گیری می‌نمایند. اهداف استراتژیک با توجه به الگوهای چون bsc در واقع بیان کننده نیازهای متوازن سازمان هستند. نیازهای ذینفعان در واقع یک چشم انداز از جهت گیری سازمان بدست می‌دهد. یادآوری می‌گردد که مهمترین ذینفعان یک سازمان عبارتند از:



- ۱) شناخت فرهنگ سازمانی موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران؛
- ۲) تبیین اهداف استراتژیک سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران؛
- ۳) بررسی میزان ارتباط فرهنگ سازمانی با اهداف راهبردی سازمان؛
- ۴) ارائه راهکارهایی در جهت تقویت ارتباط این دو متغیر با یکدیگر در جهت اثربخشی بیشتر سازمان (در صورت وجود ارتباط ضعیف این دو فاکتور).

#### سوالات پژوهش

##### الف) سؤال اصلی پژوهش

آیا میان فرهنگ سازمانی موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با اهداف استراتژیک آن ارتباط معنی داری وجود دارد؟

##### ب) سؤالات فرعی پژوهش

- ۱) هنجارهای موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به چه میزان در تحقق اهداف استراتژیک آن تأثیر دارد؟
- ۲) نمادهای موجود در این سازمان تا چه اندازه با اهداف راهبردی آن مطابقت دارند؟
- ۳) ساختار کنونی سازمان تا چه اندازه در تحقق اهداف راهبردی آن مؤثر است؟
- ۴) نقش ارزش‌های موجود در تحقق این اهداف چیست؟
- ۵) تکنولوژی موجود در سازمان تا چه اندازه مسیر رسیدن به اهداف سازمان را هموار می‌نماید؟

سهامداران، مشتریان، کارکنان، شرکای تجاری (پیمانکاران، عرضه کنندگان) و جامعه. این معیارها به عنوان شاخص‌های موفقیت سازمان عمدتاً به صورت سالیانه و یا فصلی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. شاخص‌های تاکتیکال که از آنها تحت عنوان شاخص‌های عملکرد کلیدی نیز نام برده می‌شود شاخص‌های جزئی تری هستند آنها معیارهای مرحله بالاتر تخمین زده می‌شوند و در صورت نیاز منجر به اتخاذ اقدامات تاکتیکال در سطح سازمان می‌گردد. اقدامات در این سطح بایستی هم راستای با عوامل اصلی موفقیت باشند.

شاخص‌های عملیاتی برای نمایش، کنترل بهبود روزمره فرایندهای سازمان بکار گرفته می‌شوند. این معیارها به نوبه خود از معیارهای تاکتیکال نشأت می‌گیرند. حال که مفهوم ارتباط بالا به پایین برای فرایندها و شاخص‌های سازمان مشخص گردید نحوه ایجاد ارتباط بین این فرایندها و شاخص‌ها بایستی مورد توجه قرار گیرد. روشی که در این جا ارائه می‌شود به این صورت است که مشخص شود هر کدام از شاخص‌ها به کدام یک از فرایندها ارتباط دارند و یا به عبارت بهتر کدام یک از فرایندها روی آن شاخص مربوط تأثیر مستقیم دارد.

هر شاخصی بایستی دارای یک شناسنامه باشد. استفاده از شناسنامه منجر به این می‌شود که شاخص‌ها به صورت سیستماتیک توسعه پیدا کنند و در صورتی که شاخصی بلا استفاده می‌باشد از مجموعه شاخص‌های سازمان خارج شود. موارد مورد نظر در شناسنامه شاخص در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.<sup>۱</sup>

#### اهداف پژوهش

اهداف پژوهش در این پژوهش به ترتیب اولویت و ویژگی‌ها به شرح ذیل می‌باشند:

## فرضیه‌های پژوهش

## الف) فرضیه‌ی اصلی

بین عوامل فرهنگ سازمانی موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری وجود دارد  
ب) فرضیه‌های فرعی:

۱) بین هنجارهای موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با اهداف راهبردی آن رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲) میان نمادهای موجود در سازمان با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

۳) ساختار موجود متناسب با نیل به اهداف راهبردی آن است.

۴) به نظر می‌رسد نقش ارزش‌های موجود در تحقق این اهداف مؤثر است.

۵) میان نوع تکنولوژی موجود در سازمان با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری حاکم است.

## متغیرهای پژوهش

متغیرهای اصلی در هر پژوهش عبارتند از متغیر مستقل و متغیر وابسته که برخی اوقات این متغیرها می‌توانند جای خود را با یکدیگر تغییر دهند. ۱ (بابایی، ۱۳۸۴، ۵۴)

در این پژوهش با توجه به بررسی میزان ارتباط عناصر فرهنگ سازمانی بر تحقق اهداف استراتژیک سازمان متغیر مستقل اهداف استراتژیک، و متغیر وابسته‌ی فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده است.

## روش و نوع پژوهش

نوع پژوهش کاربردی بوده و روش پژوهش توصیفی می‌باشد.

## جامعه آماری

در این پژوهش جامعه‌ی آماری ما کارکنان سازمان فرهنگی هنری می‌باشند که در گروه‌های مختلف شغلی مانند مدیران کل، معاونین، مسئولین واحدها، کارشناسان مسؤل، کارشناسان ارشد، کارشناس‌های (فرهنگی، اجتماعی، هنری، ورزشی، مذهبی و ...) قرار گرفته‌اند.

## روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

با توجه به قرار گرفتن کارکنان سازمان در طبقات مختلف شغلی در روش نمونه‌گیری از روش طبقه‌ای استفاده شده و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب تعداد افراد نمونه‌ی هر طبقه از بین کل افراد همان طبقه با محاسبه‌ی نسبت درصد هر طبقه انجام گرفته است.

## قلمرو زمانی و مکانی پژوهش

قلمرو مکانی پژوهش عبارتست از ستاد سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران و مناطق ۲۲ گانه‌ی شهرداری تهران که شامل فرهنگ‌سراها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌ها، نگارخانه‌ها و موزه‌ها می‌گردد که در محدوده زمانی دی‌ماه ۱۳۸۴ لغایت آذرماه ۱۳۸۵ به انجام رسیده است.

## ابزارهای گردآوری داده‌ها و اطلاعات

به منظور گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از ابزارهایی چون پرسش‌نامه، مصاحبه، بررسی اسناد و مدارک و اساسنامه سازمان استفاده شده است.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار آماری Spss استفاده گردیده و اطلاعات جمع‌آوری شده در

اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین هنجارهای موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با اهداف راهبردی آن رابطه معنی‌داری وجود دارد با توجه به اینکه میانگین محاسبه شده ۶۹ می‌باشد این ارتباط بسیار قوی می‌باشد

**فرضیه دوم:** میان نمادهای موجود در سازمان با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری وجود دارد  
فرض صفر: میان نمادهای موجود در سازمان با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری وجود ندارد  
فرض مخالف: میان نمادهای موجود در سازمان با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری وجود دارد

**الف): خلاصه آماری متغیر**

جدول (۴): خلاصه آماری متغیر

تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه در تخمین	متغیر
۱۲۰	۶۲٫۲۶	۷٫۸۶۲	۷۱۸	نمادها

**ب): نتایج حاصل از آزمون**

جدول (۵): نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم

نام متغیر		میزان T محاسبه شده	درجه آزادی	درصد خطای محاسبه شده	تفاوت میانگین	Confidence Interval of the Difference %۹۵	
نمادها		۱۰،۱۱۴	۱۱۹	۰۰۰	۷،۲۵۸	مینم	ماکسیم
۵۲ = مقدار آزمون						۵،۸۴	۸،۶۸

باتوجه به میانگین نظر جامعه آماری و در صد خطای محاسبه شده که کمتر از ۵ درصد می‌باشد با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین نمادهای موجود در سازمان با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی

دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته شده اند.

**نتیجه‌گیری فرضیه‌های پژوهش**

**فرضیه اول:** به نظر می‌رسد بین هنجارهای موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با اهداف راهبردی آن رابطه معنی‌داری وجود دارد

فرض صفر: بین هنجارهای موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با اهداف راهبردی آن رابطه معنی‌داری وجود ندارد  
فرض مخالف: بین هنجارهای موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با اهداف راهبردی آن رابطه معنی‌داری وجود ندارد

**الف): خلاصه آماری متغیر**

جدول (۲): خلاصه آماری متغیر

تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه در تخمین	متغیر
۱۲۰	۶۹٫۰۳	۹٫۰۱۹	۰٫۰۸۲	هنجار

**ب): نتایج حاصل از آزمون**

جدول (۳): نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول

نام متغیر		میزان T محاسبه شده	درجه آزادی	درصد خطای محاسبه شده	تفاوت میانگین	Confidence Interval of the Difference %۹۵	
هنجار		۱۷،۰۴۵	۱۱۹	۰۰۰	۱۴،۰۳۳	مینم	ماکسیم
۵۵ = مقدار آزمون						۱۲،۴۰	۱۵،۶۶

باتوجه به میانگین نظر جامعه آماری و در صد خطای محاسبه شده که کمتر از ۵ درصد می‌باشد با

معناداری وجود دارد با توجه به اینکه میانگین محاسبه شده ۶۶ می باشد که این ارتباط را نسبتاً قوی توصیف می نماید.

فرضیه چهارم : نقش ارزش های موجود در تحقق این

اهداف مؤثر است

فرض صفر : نقش ارزش های موجود در تحقق این

اهداف مؤثر نیست

فرض مخالف : نقش ارزش های موجود در تحقق

این اهداف مؤثر است

الف): خلاصه آماری متغیر

جدول (۸): خلاصه آماری متغیر

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه در تخمین
ارزش ها	۱۲۰	۷۰٫۵۴	۸٫۴۰۲	۷۶۷٫

ب): نتایج حاصل از آزمون

جدول (۹): نتایج حاصل از آزمون

نام متغیر		میزان T محاسبه شده		درجه آزادی		خطای محاسبه شده		تفاوت میانگین		Confidence Interval of the Difference	
		درصد		درصد		درصد		تفاوت		تفاوت	
		درصد		درصد		درصد		تفاوت		تفاوت	
ارزش ها		۲۰٫۲۶۴		۱۱۹		۰۰۰٫		۱۵٫۵۴۲		۱۴٫۰۲	
با ۹۵ درصد اطمینان		۱۷٫۰۶		۱۴٫۰۲		۱۵٫۵۴۲		۱۴٫۰۲		۱۷٫۰۶	

باتوجه به میانگین نظر جامعه آماری و در صد خطای محاسبه شده که کمتر از ۵ درصد می باشد با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که به نظر می رسد نقش ارزش های موجود در تحقق این اهداف مؤثر است با توجه به اینکه میانگین محاسبه شده ۷۰ می باشد این ارتباط بسیار قوی توصیف می گردد..

فرضیه سوم : ساختار موجود متناسب با نیل به اهداف

راهبردی آن است

فرض صفر: ساختار موجود متناسب با نیل به

اهداف راهبردی آن نیست

فرض مخالف : ساختار موجود متناسب با نیل به

اهداف راهبردی آن است

الف): خلاصه آماری متغیر

جدول (۶): خلاصه آماری متغیر

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه در تخمین
ساختار	۱۲۰	۶۶٫۴۱	۱۲٫۲۵۸	۱٫۱۱۹

ب): نتایج حاصل از آزمون

جدول (۷): نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم

نام متغیر		میزان T محاسبه شده		درجه آزادی		خطای محاسبه شده		تفاوت میانگین		Confidence Interval of the Difference	
		درصد		درصد		درصد		تفاوت		تفاوت	
		درصد		درصد		درصد		تفاوت		تفاوت	
ساختار		۱۰٫۱۹۵		۱۱۹		۰۰۰٫		۱۱٫۴۰۸		۹٫۱۹	
با ۹۵ درصد اطمینان		۱۳٫۶۲		۹٫۱۹		۱۱٫۴۰۸		۱۱٫۴۰۸		۱۳٫۶۲	

باتوجه به میانگین نظر جامعه آماری و در صد خطای محاسبه شده که کمتر از ۵ درصد می باشد با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که ساختار موجود متناسب با نیل به اهداف راهبردی آن می باشد با توجه

### فرضیه پنجم: میان نوع تکنولوژی موجود در سازمان

نتیجه گیری  
با بررسی سازمان‌های مختلف به خوبی می‌توان دریافت که هر سازمان منحصر به فرد بوده و به لحاظ خصوصیات و ویژگی‌های مختلف بی‌همتاست، این موضوع حتی در مورد سازمان‌هایی که دارای مأموریت‌های مشابه و یا محصولات مشابهی می‌باشند نیز صدق می‌کند، چرا عوامل تأثیرگذار بسیاری مانند عوامل محیط بیرونی و درون سازمانی، ساختار سازمان‌ها، ارزش و هنجارهای موجود، تکنولوژی و ... باعث می‌گردند هر سازمان با سازمان‌های دیگر متفاوت باشد.

با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری حاکم است

فرض صفر: میان نوع تکنولوژی موجود در سازمان با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری حاکم نیست  
فرض مخالف: میان نوع تکنولوژی موجود در سازمان با اهداف استراتژیک آن رابطه‌ی معناداری حاکم است

### الف): خلاصه آماری متغیر

جدول (۱۰): خلاصه آماری متغیر

تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه در تخمین	متغیر
۱۲۰	۷۰٫۸۸	۸٫۱۶۵	۷۴۵٫	تکنولوژی

فرهنگ سازمانی که عبارت از باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و انتظاراتی است که اغلب اعضای سازمان در آن سهم می‌باشند، تنها متعلق به همان سازمان است و حتی با تغییر اعضای سازمان شاهد دوام و ثبات آن‌ها هستیم، و تنها در صورت رخدادها و اتفاقات مهم و آن‌هم در درازمدت امکان تغییرات چشمگیر وجود دارد، لذا با شناخت فرهنگ سازمانی هر سازمان می‌توان به تفسیر و پیش‌بینی رفتار افراد آن سازمان و اثربخشی آن‌ها پرداخت

نظر به تایید فرضیه‌های فرعی در این پژوهش که بیانگر تایید فرضیه اصلی پژوهش می‌باشد مشخص گردید که ارتباطی نسبتاً قوی میان عناصر فرهنگ سازمانی موجود در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران با اهداف استراتژیک این سازمان برقرار می‌باشد.

### ب): نتایج حاصل از آزمون

جدول (۱۱): نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم

مقدار آزمون = ۵۵					میزان T محاسبه شده	نام متغیر
با ۹۵ درصد اطمینان	در صد خطای محاسبه شده	درجه آزادی	میانگین تفاوت	Confidence Interval of the Difference		
۱۷٫۳۵	۰۰۰٫	۱۱۹	۱۵٫۸۷۵	۱۴٫۴۰	۲۱٫۲۹۹	تکنولوژی

### منابع و ماخذ

- ۱) شاین، ادگار. (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی. ترجمه محمد ابراهیم محبوب. تهران: نشر فرا.
- ۲) بابایی، محمدباقر. (۱۳۸۴). رمز موفقیت در پژوهش. تهران: پیک سبحان.

باتوجه به میانگین نظر جامعه آماری و در صد خطای محاسبه شده که کمتر از ۵ درصد می‌باشد با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که به نظر می‌رسد نقش ارزش‌های موجود در تحقق این اهداف مؤثر است با توجه به اینکه میانگین محاسبه شده ۷۱ می‌باشد این ارتباط بسیار قوی توصیف می‌گردد.

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup> <http://web.um.ac.ir/~sp/strplan.htm>

۳) بابایی، محمدباقر. (۱۳۸۴). مبانی استراتژی فرهنگی از دیدگاه امام علی (ع). تهران: سپاه پاسداران.

۴) زارعی متین، حسن. (۱۳۷۸). روشهای تغییر فرهنگ سازمانی. مجله دانش مدیریت. سال دوازدهم، ش ۶۴، پاییز ۱۳۷۸.

۵) لسلی، اوایت. (۱۳۷۹). تکامل فرهنگ. ترجمه مجیدی.

۶) ضمائم اساسنامه سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران

۷) ایکاف، راسل . ال. (۱۳۸۶). بازآفرینی سازمان، چاپ سوم. ترجمه تقی ناصر شریعتی، دکتر اسماعیل مردانی گیوی و دکتر سیاوش مریدی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

۸) عبداللهی. (۱۳۸۱). فصلنامه فرهنگی - اجتماعی شورای عالی انقلاب فرهنگی. شماره ۳۳، ۱۳۸۱

۹) حسینی، ابراهیم عباس. (۱۳۸۲). بررسی سیاست‌های فرهنگی در نگاهی مقایسه‌ای. تهران: دفتر مطالعات فرهنگی جهاد دانشگاهی.

۱۰) دیوید، فرد آر. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی تهران.

11) Williams, A., P. Dobson and M. walters. (1989). change in culture, new organization approach, in statue of personal management.

12) Charles S. Mccoy, pitman pub. In c.1985, p1