

نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال ۹، شماره پیاپی ۳۳، تابستان ۱۳۹۷

شاپا چاپی: ۵۲۲۹-۲۲۲۸ - شاپا الکترونیکی: ۳۸۴۵-۲۴۷۶

<http://jupm.miau.ac.ir>

## ارزیابی فرهنگ سازمانی در نیروهای ایستگاهی خط ۱ قطار شهری مشهد بر اساس مدل

دنيسون

امید علی خوارزمی: استادیار گروه مدیریت امور شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

سید محمد باخرزی قزالحصار: کارشناس ارشد مدیریت امور شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

وحید هزاره: کارشناس ارشد مدیریت امور شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۰

صص ۹۷-۱۱۰

دریافت: ۱۳۹۶/۷/۲

### چکیده

فرهنگ به معنای ارزش‌های مشترک میان افراد یک گروه است. این گروه می‌تواند یک خانواده، یک سازمان، شهر یا یک کشور باشد. این مفهوم وقتی در قالب سازمانی بررسی شود فرهنگ سازمانی را می‌سازد و به سبب نقش و تأثیرات آن در افزایش کارایی و بهره‌وری و تأثیر بر محیط درونی و بیرونی سازمان، ضرورت مطالعاتی فراوانی دارد و به طور خاص در سازمان‌های متولی مدیریت شهری که آسایش و رضایت شهروندان از خطی‌های آبی‌های آن‌ها است بیشتر می‌شود. جامعه‌ی آماری تحقیق پرسنل ایستگاهی خط ۱ قطار شهری مشهد ۳۳۰ نفر می‌باشد و حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۱۷۸ نفر است. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسش‌نامه‌ی استاندارد مدل دنيسون به دست آمده و در نرم افزار *SPSS* و *Excel* تجزیه و تحلیل شده است. آزمون آماری *T* تک نمونه‌ای جهت ارزیابی وضع موجود، آزمون تحلیل واریانس یک راهه (*One-Way ANOVA*) و آزمون تعقیبی شفه برای بررسی تفاوت معناداری بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمان و آزمون *T* زوجی برای تعیین میزان اختلاف وضع موجود با وضع مطلوب مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج آزمون‌های آماری فرضیات تحقیق نشان داد بعد انطباق‌پذیری دارای بیش‌ترین مطلوبیت (میانگین توصیفی: ۳/۰۱۵)، ابعاد مأموریت (میانگین توصیفی: ۲/۷۷) و درگیرشدن در کار (میانگین توصیفی: ۲/۸۰) نامطلوب و بعد یکپارچگی (میانگین توصیفی: ۲/۷۰) در پایین‌ترین وضعیت نامطلوبیت قرار دارد؛ هم‌چنین مشخص شد که بین ابعاد اصلی مدل اختلاف معناداری وجود دارد به طوری که بین وضع موجود و وضع مطلوب از دیدگاه کارکنان در ابعاد چهارگانه اصلی این مدل شکاف معناداری وجود دارد که بیش‌ترین اختلاف و شکاف با وضعیت مطلوب در بعد درگیر شدن در کار (با اختلاف میانگین: ۰/۸۱۳) است.

واژگان کلیدی: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، مدل دنيسون، مدیریت شهری، قطار شهری مشهد.

## بیان مسأله:

امروزه شهرها از چنان اهمیتی از زمان پیدایش تمدن بشری برخوردارند که رابرت پارک (بنیان‌گذار مکتب اکولوژی شهری شیکاگو، شهر را «کارگاه تمدن بشری» نامیده است (عظیمی دوبخشری، ۱۳۸۴: ۳۵). شهر پایگاه اصلی تمدن انسانی و تبلور ذهنی و تکنولوژیک بشر است (سیف‌الدینی، ۱۳۷۸: ۷۵) و به مثابه بخشی از سلسله مراتب سیستم فضایی و تقسیمات سیاسی-جغرافیایی هر کشور بر اساس شاخصه‌های مختلفی مانند نوع حکومت، مدیریت، سطح آگاهی، علاقه‌مندی اجتماعی و مشارکت مردم در نظام تصمیم‌گیری و ... شکل می‌گیرد؛ نظام مدیریت شهری با هدف اداره‌ی مطلوب امور شهر، سعی دارد روابط میان عناصر شهری را هماهنگ سازد (داداش‌پور، ۱۳۸۰: ۸۶). در برداشتی سنتی، وظایف مدیریت شهری در تأمین زیرساخت‌ها و ارائه‌ی خدمات شهری خلاصه می‌شود. از نگاه سازمان و تشکیلات در نهادهایی مانند شهرداری‌ها، شوراهای سازمان‌های دولتی و عمومی و نظایر آن تجلی می‌یابد که درصدد استفاده از رویکردها، روش‌ها و اصول مدیریت سازمان‌ها در قلمرو بخش عمومی است (برک‌پور، ۱۳۸۲: ۷۸). امروزه نیروی انسانی یکی از با ارزش‌ترین و حساس‌ترین منابع یک سازمان می‌باشد که به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، مهم‌ترین عامل بقای آن محسوب شده، در جهت تحقق اهداف سازمانی نقش مهم و پراهمیتی را ایفا می‌کند و سرمایه مادام‌العمر سازمان محسوب می‌شود که تحت تأثیر ارزش‌های فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان خویش قرار دارد (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۹).

فرهنگ سازمانی «مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است» (مشبکی، ۱۳۸۰: ۴۳۸). فرهنگ سازمانی بر عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد (Henri, 2006: ۷۹)، زیرا نگرش و ادراک انسان نسبت به محیط کار در رضایت و عدم رضایت او و به‌طور کلی در سطح کیفیت زندگی کاری او تأثیرگذار است (میر سپاسی، ۱۳۸۴: ۲۷۸). از این رو شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارند؛ چرا که با شناخت دقیق و درست این فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را سامان دهد (فیاض، ۱۳۹۰: ۲۲۶). فرهنگ در هر سازمان نقش شخصیت در فرد را ایفا می‌کند، پنهان است ولی قدرت ایجاد مفاهیم و جهت‌دهی حرکت‌ها را دارد (قربانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۵). ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد، معرف فرهنگ قوی آن در سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان ارزش‌های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری به آن داشته باشند سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی‌تری خواهد بود (رابینز، ۱۹۹۷: ۳۷۵). با مرور ادبیات موضوع درمی‌یابیم که گونه‌شناسی‌های مختلفی توسط اندیشمندان عرصه‌ی فرهنگ سازمانی جهت سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمان‌های معرفی گردیده است (فرهی و زارع، ۱۳۸۵: ۱۱). یکی از جدیدترین و در عین حال رایج‌ترین مدل‌های موجود برای شناخت، اندازه‌گیری و عارضه‌یابی فرهنگ سازمانی و هم‌چنین زمینه‌یابی برای بهبود آن در سطح سازمان مدل دنیسون است که در سال‌های اخیر در سازمان‌های ایرانی مورد استفاده قرار گرفته است (براتی مارنانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۹). در این تحقیق نیز از مدل دنیسون جهت عارضه‌یابی فرهنگ سازمانی استفاده شده است. این مدل دارای چهار بعد سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در مقایسه با سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی، از مزایای زیر برخوردار است:

- به جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می‌زند؛
- اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان انجام می‌دهد؛

• در تمام سطوح یک سازمان کاربرد دارد (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۸: ۱۴۹).

آنچه در این بین اهمیت می‌یابد این است که در مدیریت شهری، سازمان‌ها و نهادهای مؤثر و نظام‌مند اعم از شهرداری و شوراهای شهر و ... باید به لحاظ محیط درونی سازمان خود به سطحی از کارایی و کارآمدی برسند تا بتوانند در پیش‌برد برنامه‌ها و اهداف بیرونی که همان هدایت و برنامه‌ریزی محیط‌های شهری و ارائه خدمات به شهروندان است، موفق عمل نمایند. از این رو بررسی ابعاد مدیریتی و ویژگی‌های سازمانی همانند فرهنگ سازمانی، در هر یک از آن‌ها و شناسایی ضعف‌ها و کاستی‌های آن و ارائه راه‌حل‌های راه‌گشا، موجب ارتقاء عملکردی آنان خواهد شد. این ارتقاء خود نتیجه عوامل متعددی است که افراد آن به مثابه اجزاء یک سیستم هدف‌مند تعالی آن را رقم خواهند زد و در واقع بهبود کارایی افراد سازمان، کارایی کل سازمان را در پی خواهد داشت. هدف اصلی در این پژوهش ارزیابی فرهنگ سازمانی در وضع موجود بین پرسنل ایستگاهی خط ۱ قطار شهری مشهد و مقایسه آن با میزان اهمیت درک شده هر بعد از سوی جامعه آماری تحقیق است زیرا فرهنگ سازمانی اثرگذاری و اثرپذیری محسوسی بر فرهنگ و رفتار شهروندی دارد. انجام مطالعات مدیریتی در این حوزه و تحقیقات کاربردی در زمینه مدیریت منابع انسانی آن از جمله فرهنگ سازمانی در راستای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود کارایی نیروی انسانی حائز اهمیت است که به دنبال آن می‌توان سطح رضایت شغلی کارکنان و نیز رضایت‌مندی شهروندان از خدمات رسانی را افزایش داد؛ چرا که در ارتباط مستقیمی با شهروندان قرار دارند. در راستای انجام پژوهش سؤالات و فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

۱. وضعیت کنونی ابعاد مشارکت، یکپارچگی، انطباق‌پذیری و رسالت‌مداری در سازمان چگونه ارزیابی می‌شود؟
۲. آیا تفاوت معناداری بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی وجود دارد؟
۳. آیا شکاف معناداری بین وضعیت موجود و میزان تأثیر و اهمیت درک شده هر یک از ابعاد در سازمان وجود دارد؟
۱. وضعیت کنونی ابعاد مشارکت، یکپارچگی، انطباق‌پذیری و رسالت‌مداری در سازمان مطلوب ارزیابی می‌شود.
۲. به نظر می‌رسد تفاوت معناداری بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی وجود ندارد.
۳. به نظر می‌رسد شکاف معناداری بین وضعیت موجود و میزان تأثیر و اهمیت درک شده هر یک از ابعاد در سازمان وجود ندارد.

#### پیشینه و مبانی نظری پژوهش:

در مقوله‌ی فرهنگ سازمانی، تحقیقات متعددی انجام شده و هر یک از منظرهای متفاوت به آن نگرسته و گاه ارتباط آن با سایر موضوعات رفتار سازمانی و مدیریتی از قبیل هوش سازمانی، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی و تأثیر آن بر توسعه مدیریت مالی بررسی شده است. در این تحقیق برای نخستین بار به بررسی فرهنگ سازمانی در مدیریت شهری از دیدگاه سازمانی آن می‌پردازد. سازمان مورد مطالعه این تحقیق در ارتباطات مستقیم با شهروندان و در حال ارائه‌ی خدمات حمل‌ونقل عمومی در کلان‌شهر مشهد است. فرهنگ سازمانی در این بخش اثرگذاری مستقیمی بر سطح رضایت شهروندان و بهبود خدمات‌دهی دارد. پیشینه‌ی تحقیق در قالب جداول زیر بررسی می‌شود.

جدول ۱- پیشینه‌ی تحقیقات مرتبط

محققین / سال	عنوان	نتایج
رحمانی و همکاران (۱۳۹۳)	عارضه‌یابی فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون: مطالعه موردی: سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت	امتیاز کلی کلی سازمان در وضعیت متوسطی قرار دارد که در مقایسه با میانگین‌های جهانی فاصله قابل توجهی دارد. دو شاخص مشتری مداری و توسعه قابلیت‌ها نیز می‌تواند به عنوان نقاط ضعف عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.
آقاجانی (۱۳۹۲)	بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی با تأکید بر نقش فرهنگ در نظام آموزش عالی نمونه موردی: دانشگاه مازندران	تأثیرگذاری چهار متغیر فرهنگ سازمانی بطور مستقیم و تعاملی بر فرآیند فرهنگ سازمانی دانشگاه، در قالب یک مدل رگرسیون تحلیل مسیر بررسی می‌شود.
فرهی بوزنجانی (۱۳۹۲)	طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی، مورد مطالعه: یکی از نهادهای انقلاب اسلامی	ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی بومی را مورد شناسایی قرار می‌دهد و نهایتاً پنج نوع فرهنگ سازمانی مکتبی، تحول‌گرا، تعالی‌گرا، آرمان‌گرا و قانون‌گرا را معرفی می‌کند که در مطالعه موردی تحقیق فرهنگ مکتبی رتبه نخست را داراست.
سلمانی نژاد و همکاران (۱۳۹۱)	ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران	هویت و ابتکار فردی در بین ابعاد مختلف هویت سازمانی از وضعیت مناسبی برخوردار است و در عین حال برخی از ابعاد فرهنگ سازمانی وضعیت مطلوبی ندارند.
فیاض (۱۳۹۰)	فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر آموزش سازمانی	فعالیت‌هایی مانند آموزش کارکنان را بیش از سایر فعالیت‌ها مرتبط با فرهنگ سازمانی است زیرا هیچ تحولی در سازمان‌ها نمی‌تواند بدون فرهنگ حامی به مقصد برسد.
براتی‌مارنانی و همکاران (۱۳۸۹)	بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون-۱۳۸۸	فرهنگ سازمانی بیمارستان مورد مطالعه در سطح مطلوبی قرار دارد که زمینه‌ساز تغییرات موفقیت آمیز در بیمارستان خواهد بود.
جکسون (۲۰۱۳)	فرهنگ سازمانی و پذیرش سیستم اطلاعات - یک رویکرد سه گانه	فرهنگ سازمانی بعنوان یک فاکتور مهم در موفقیت و یا شکست پذیرش سیستم اطلاعات (IS) مطرح بوده است.
بینگل و همکاران (۲۰۱۳)	تأثیر فرهنگ سازمانی بر تصویر و هویت سازمانی: نمونه موردی <i>Pharmaceutical Company</i>	وجود یک فرهنگ سلسه مراتبی سطح هویت سازمانی در کارمندان و ادراک از تصویر بر مبنای تحقیق و توسعه برای کارمندان و ادراک از برند را برای مشتریان را تعدیل کرده و کاهش می‌دهد.
ایلماز و ایرگون (۲۰۰۸)	فرهنگ سازمانی و کارایی شرکت: سنجش تأثیر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و بر صرفه جویی شرکت	از میان ۴ ویژگی فرهنگ سازمانی مأموریت مهم‌ترین تأثیر را بر روی عملکرد شرکت، رشد فروش و رشد سهم بازار شرکت دارد و توانایی شرکت در تولید یک محصول جدید به ویژگی‌های انطباق پذیری و پایداری بستگی دارد.
ای‌مک‌کلار (۲۰۰۸)	تأثیر فرهنگ سازمانی و تعارض بر روی جهت‌گیری بازار	تعارض در رابطه‌ی بین فرهنگ و جهت‌گیری بازار نقش میانجی دارد هم‌چنین تعارض همبستگی مثبت با سازمان‌های بروکراتیک و همبستگی منفی با سازمان‌های ابتکاری و پشتیبان دارد.
هنری (۲۰۰۶)	فرهنگ سازمانی و سیستم ارزیابی عملکرد	مدیران ارشد شرکت‌ها تمایل به استفاده بیشتر از سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم‌هایی تأکید بر توجه سازمانی، حمایت از اتخاذ تصمیمات استراتژیک و اقدامات قانونی، دارند.

منبع: مطالعات کتابخانه‌ای نویسندگان، ۱۳۹۶.

فرهنگ به معنای علم و دانش، ادب و معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت و نیز کتاب لغت، کتابی شامل لغات یک زبان و شرح آن‌هاست (عمید، ۱۳۸۲: ۱۸۳۷) و هرگونه قابلیت و عادت است که فرد به عنوان عضو جامعه کسب می‌کند (اسپرولی و همکاران، ۱۳۸۲: ۵۰). فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا می‌گیرد، و به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات گروه، به اعضای جدید آموزش و یاد داده می‌شود (شاین، ۱۳۸۳: ۳۰). سازمان عبارت است از جمعی از افراد که برای تحقق اهداف معین با هم همکاری می‌کنند (رضائیان، ۱۳۷۹: ۱۰). سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده، دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده، برای هدف یا اهدافی بر اساس یک سلسله مبنای دائمی فعالیت می‌کند (رابینز، ۱۳۸۵: ۲۱). در واقع رونق و رکود سازمان‌ها تأثیر مثبت و منفی قابل ملاحظه‌ای بر جامعه دارد. بنابراین نباید سازمان‌ها را صرفاً ابزار ارائه خدمات یا تولید کالاها فرض کرد (رضائیان، ۱۳۸۰، ۲۷۱). شهرداری سازمانی است که ساکنان یک شهر با استفاده از حقوق طبیعی خود و اختیاری که قانون به آن‌ها اعطا نموده، به منظور ایجاد و اداره کردن تاسیسات عمومی وضع و اجرای نظم شهر و نیز تأمین نیازهای مشترک شهری تشکیل

می‌دهند (جعفرزاده، ۱۳۸۲: ۷۲). فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهمات و روش‌های تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده، از طرف اعضای جدید به عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود (زارعی میتن، ۱۳۷۹: ۲۷۶)، که در ۳ گونه‌ی فرهنگ شامل قومی، ویژه سالاری و بازار، سلسله مراتب نمایان می‌شود (Quinn: ۱۹۹۹، ۲۸). فرهنگ سازمانی هم به رفتارها و نگرش‌های اعضای سازمان شکل می‌دهد و هم خروجی تکنولوژیک سازمان و عملکرد کلی سازمان را کنترل می‌کند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۹). از این رو با برخورداری از ظرفیت لازم برای تغییر و تبدیل فرهنگ سازمانی، تغییر اعمال افکار و احساسات بخش عظیمی از اعضای سازمان امکان پذیر می‌گردد (لاسین و زنگ شن، ۱۳۸۱: ۶۲). مدیریت شهری به همه‌ی نهادها، سازمان‌ها و افرادی گفته می‌شود که به صورت رسمی و غیر رسمی، در فرایند مدیریت شهری اثرگذار هستند (لطفی، ۱۳۸۸: ۱۰۵) و فرهنگ سازمانی در آن‌ها متغیری مؤثر بر رفتارها و تعاملات مدیران و کارکنان سازمان با شهروندان به عنوان مشتریان سازمانی است؛ و هم‌چنین نشان دهنده‌ی نوع نگرش و طرز تفکر اعضای سازمان‌های مدیریت شهری بر امر مدیریت و توسعه شهر و دیدگاه غالب سازمان است که از برآیند فرهنگ سازمانی حاصل می‌شود.

#### روش‌شناسی پژوهش:

این پژوهش از نوع کاربردی و روش آن توصیفی-تحلیلی است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسش‌نامه و هم‌چنین با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، تحقیقات پیشین، آمار و اطلاعات سازمانی به دست آمده است. جامعه‌ی آماری پژوهش، پرسنل ایستگاهی خط ۱ قطار شهری مشهد و شامل ۳۳۰ نفر می‌باشند. با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۱۷۸ نفر به دست آمده است که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. از نرم‌افزارهای *Excel* و *SPSS* برای توصیف اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه استفاده شده است؛ سپس برای تجزیه و تحلیل استنباطی و آزمون فرضیه‌ها، از آزمون آماری *T* تک نمونه‌ای جهت ارزیابی وضع موجود، آزمون تحلیل واریانس یک راهه (*One-Way ANOVA*) و آزمون تعقیبی شفه برای بررسی تفاوت معناداری بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمان و آزمون *T* زوجی برای بررسی میزان اختلاف وضع موجود با وضع مطلوب استفاده شده است. در این تحقیق برای بررسی فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه‌ی استاندارد دنیسون استفاده شده است. مدل دنیسون در برگیرنده‌ی چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان است: درگیر کار شدن، سازگاری، یکپارچگی و مأموریت یا رسالت (Denison and *etall*, 2005: 38). هر یک از این ابعاد توسط سه شاخص و در مجموع ۱۲ شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که هر یک به وسیله‌ی پنج پرسش اندازه‌گیری می‌شوند و مجموعاً برای سنجش از یک پرسشنامه ۶۰ سؤالی استفاده می‌شود (Denison, ۲۰۰۰: ۳۵۶).

#### محدوده مورد مطالعه:

عملیات اجرایی خط ۱ در اواسط سال ۱۳۷۹ آغاز و بهره‌برداری از این خط در اسفند ماه سال ۱۳۸۹ با سرفاصله‌ی زمانی ۳۰ دقیقه آغاز گردید که اکنون سرفاصله زمانی آن به ۵ دقیقه کاهش یافته است. این خط به طول ۲۴/۵ کیلومتر، فرودگاه شهید هاشمی‌نژاد را به انتهای وکیل‌آباد متصل می‌کند. این خط دارای ۱۶ کیلومتر تونل زیرزمینی کم عمق (۱۳ ایستگاه) و ۸/۵ کیلومتر مسیر هم‌سطح (۱۱ ایستگاه) می‌باشد و در میدان تقی‌آباد (ایستگاه شریعتی) خط ۲ را قطع می‌کند. خط مذکور ظرفیت جابجایی روزانه ۱۷۰ هزار مسافر در ۱۶ ساعت کاری را دارد. شکل ۱ نقشه خطوط قطار شهری مشهد در برنامه بلند مدت آن را نشان می‌دهد (شرکت بهره‌برداری قطار شهری مشهد، ۱۳۹۶).



شکل ۱- نقشه خطوط قطار شهری مشهد در برنامه بلند مدت- منبع: شرکت بهره برداری قطار شهری مشهد، ۱۳۹۶.

### نتایج و بحث پژوهش:

**نتایج توصیفی آزمودنی‌ها:** بر اساس نتایج توصیفی آزمودنی‌ها فراوانی سنی پاسخ گویان در سه رده سنی ۲۹-۲۰ سال (۵۰ درصد)، ۳۹-۳۰ سال (۴۷ درصد) و ۴۰-۵۰ سال (۲ درصد) می‌باشد، این نتایج حاکی از آن است که نیروهای سازمان عمدتاً جوان هستند که دلیل آن قدمت فعالیت کاری نه چندان زیاد این سازمان است. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب مدرک تحصیلی نشان می‌دهد که بیشترین آن‌ها دارای مدرک دیپلم (۴۶/۹ درصد) و کمترین آن مربوط به تحصیلات تکمیلی (۶/۲ درصد) است. از لحاظ وضعیت استخدامی نیز پاسخ‌دهندگان قراردادی با ۵۹/۸ درصد بیشترین تعداد را شامل می‌شوند و پس از آن کارکنان شرکتی و رسمی به ترتیب با ۳۴/۴ و ۶ درصد قرار دارند. نتایج توصیفی میزان سابقه‌ی خدمت در این سازمان نیز نشان از جوان بودن سازمان دارد؛ به طوری که ۷۲ درصد سابقه‌ی کاری زیر ۱۰ سال دارند؛ کارکنان با سابقه‌ی بین ۱۰ تا ۲۰ سال ۲۲/۴ درصد و ۲۰ سال به بالا فقط ۵/۹ درصد می‌باشند.

جدول ۲- آمار توصیفی پاسخ‌گویان

توزیع سنی پاسخ‌گویان							
سال ۲۹-۲۰		سال ۳۹-۳۰		سال ۴۰-۵۰		سال ۵۱ به بالا	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۸۸	۵۰	۸۴	۴۷/۷	۴	۲/۳	۰	۰
مدرک تحصیلی پاسخ‌گویان							
دیپلم		فوق دیپلم		کارشناسی		تحصیلات تکمیلی	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۸۳	۴۶/۹	۴۶	۲۶	۳۷	۲۰/۹	۱۱	۶/۲
وضعیت استخدامی							
رسمی		شرکتی		قراردادی			
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد		
۱۰	۵/۹	۵۸	۳۴/۳	۱۰۱	۵۹/۸		
سابقه خدمت							
زیر ۱۰ سال		۱۰-۲۰ سال		۲۰ سال به بالا			
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد		
۱۲۶	۷۲/۴	۹۳	۲۲/۴	۹	۵/۹		

## نتایج توصیفی گویه‌های پژوهش:

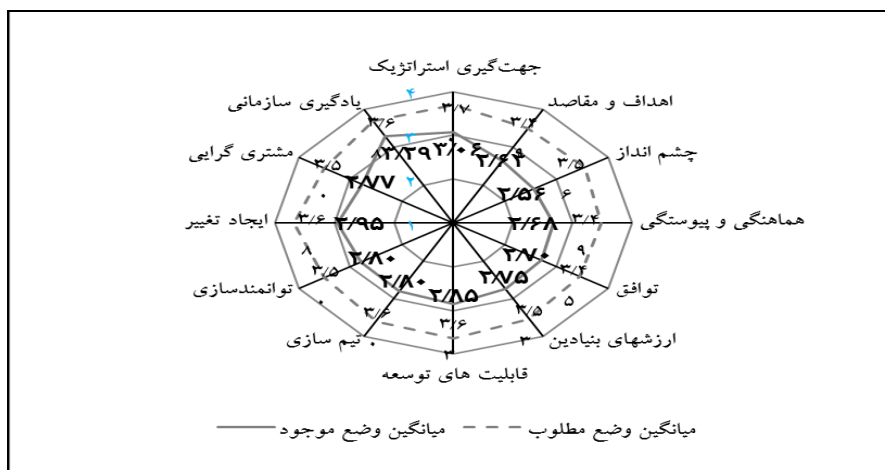
بر اساس میانگین‌های به دست آمده از امتیازات هر یک از گویه‌های ۱۲ گانه فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون، (جدول ۳) گویه‌ی جهت‌گیری استراتژیک بیشترین امتیاز را با مقدار  $3/062$  به دست آورده است که می‌تواند نشان دهنده‌ی وجود همسویی و جهت‌گیری مشخص اهداف استراتژیک سازمان باشد؛ گویه‌های یادگیری سازمانی ( $3/291$ ) و ایجاد تغییر ( $2/950$ ) نیز که مربوط به شاخص انطباق‌پذیری یا سازگاری هستند به ترتیب در رتبه‌های بعدی امتیاز دهی قرار دارند. گویه‌ی چشم‌انداز سازمانی نیز کم‌ترین میانگین را با مقدار  $2/56$  به دست آورده است. در مقایسه‌ی میانگین‌های وضع مطلوب یا اهمیت هر گویه، جهت‌گیری استراتژیک ( $3/701$ ) بیش‌ترین اهمیت و سپس گویه‌های یادگیری سازمانی ( $3/681$ ) و ایجاد تغییر ( $3/676$ ) قرار دارند.

جدول ۳ - نتایج توصیفی متغیرهای تحقیق

انحراف معیار وضع موجود	میانگین وضع موجود	گویه	میانگین میزان اهمیت	انحراف معیار وضع موجود
۰,۷۷۵	۳,۰۶۳	جهت‌گیری استراتژیک	۳,۷۰۱	۰,۸۹۷
۰,۹۰۳	۲,۶۴۰	اهداف و مقاصد	۳,۴۹۴	۱,۰۱۴
۱,۰۱۱	۲,۵۶۲	چشم‌انداز	۳,۵۵۵	۱,۱۶۱
۰,۹۶۴	۲,۶۷۹	هماهنگی و پیوستگی	۳,۴۸۹	۱,۱۰۱
۰,۹۲۱	۲,۷۰۴	توافق	۳,۴۴۵	۱,۰۰۶
۱,۰۷۵	۲,۷۴۶	ارزش‌های بنیادین	۳,۵۳۰	۱,۱۶۳
۰,۹۴۰	۲,۸۴۷	قابلیت‌های توسعه	۳,۶۳۱	۱,۰۵۱
۰,۹۹۹	۲,۸۰۳	تیم‌سازی	۳,۶۰۲	۱,۰۳۵
۰,۹۲۸	۲,۷۹۵	توانمندسازی	۳,۵۰۱	۱,۴۴۹
۱,۰۰۳	۲,۹۵۰	ایجاد تغییر	۳,۶۷۶	۱,۰۳۷
۰,۹۵۱	۲,۷۷۳	مشتری‌گرایی	۳,۴۹۸	۰,۹۸۶
۱,۱۷۸	۳,۲۹۱	یادگیری سازمانی	۳,۶۸۱	۰,۹۷۵

منبع: مطالعات نویسنده‌گان، ۱۳۹۶.

میزان اختلاف و فاصله‌ی بین هر یک از گویه‌های فرهنگ سازمانی در مقایسه‌ی وضع موجود سازمان و میزان اهمیت آن در وضع مطلوب از دیدگاه کارکنان با استفاده از میانگین امتیاز هر یک به دست آمده است. همان‌طور که در مشهود است بیش‌ترین اختلاف مربوط به گویه‌ی چشم‌انداز سازمان با مقدار  $0/993$  و کم‌ترین مقدار اختلاف مربوط به گویه‌ی یادگیری سازمانی با مقدار اختلاف میانگین  $0/39$  است. بیشتر گویه‌ها میزان اختلافی در حدود  $0/7$  را دارند که ضرورت برنامه‌ریزی منسجمی در تمام ابعاد فرهنگ سازمانی برای کاهش این فاصله احساس می‌شود.



نمودار ۱- مقایسه‌ی فاصله وضع موجود و وضع مطلوب در سطح گویه‌ها- منبع: مطالعات نویسندگان، ۱۳۹۶.

### نتایج توصیفی ابعاد اصلی:

بر اساس یافته‌های توصیفی و نتایج اولیه‌ی تحقیق در بررسی میانگین وضع موجود، هر یک از شاخص‌های اصلی فرهنگ سازمانی در خط ۱ قطار شهری مشهد در (Error! Reference source not found. ۴) نشان می‌دهد که متغیر انطباق-پذیری دارای بیش‌ترین امتیاز با میانگین ۳/۰۱۵ می‌باشد که بر اساس نمره‌ی مقایسه‌ای میانگین ۳ می‌توان گفت در وضعیت مطلوبی قرار دارد؛ کم‌ترین امتیاز نیز برای متغیر یکپارچگی به میزان ۲/۷ به دست آمده است که وضعیت آن را نامطلوب نشان می‌دهد. در مرحله‌ی مقایسه‌ی وضع موجود سازمان با میزان اهمیت درک شده هر متغیر از منظر کارکنان، اختلاف میانگین‌ها در هر مرحله محاسبه و نشان داد که بعد درگیر شدن در کار بیش‌ترین اختلاف در میزان اثرگذاری آن بر وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و وضعیتی که در آن مطلوب دیده خواهد شد وجود دارد. متغیر سازگاری نیز دارای کم‌ترین میزان اختلاف میانگین در مقایسه وضعیت موجود و میزان اهمیت آن است که نشان می‌دهد از منظر کارکنان این سطح از سازمان فاصله چندانی در رسیدن به وضع مطلوب ندارد.

جدول ۴- نتایج توصیفی متغیرهای اصلی

انحراف وضع موجود	میانگین وضع موجود	شاخص	میانگین میزان اهمیت	انحراف معیار
۰,۷۸۵	۲,۷۷	رسالت (مأموریت)	۳,۵۹	۰,۹۵۲
		۰,۸۲		
۰,۸۹۷	۲,۷۰۸	یکپارچگی	۳,۴۶	۱,۱۰۱
		۰,۷۵۲		
۰,۸۵۷	۲,۸۰۴	درگیر شدن در کار	۳,۶۶۵	۱,۰۵۳
		۰,۸۶۱		
۰,۹۹۵	۳,۰۱۵	انطباق پذیری (سازگاری)	۳,۶۴۷	۰,۹۶۳
		۰,۶۳۲		

منبع: مطالعات نویسندگان، ۱۳۹۶.

### شمای کلی فرهنگ سازمان:

پس از محاسبه درصد امتیازات در هر شاخص و گویه‌های متناظر، تصویر کلی فرهنگ سازمان بر اساس مدل دنیسون ترسیم شد. (شکل شماره ۲) که بهترین وضعیت مربوط به متغیرهای اصلی سازگاری و مأموریت است بدان معنا که تمرکز



خارجی سازمان را دارای قوای بیشتری نشان می‌دهد و بیان‌گر ارتباطات متقابل بیرونی آن است؛ چرا که ارتباطات بیشتری با شهروندان و سایر سازمان‌ها و نهادهای درگیر در فرآیند خدمت رسانی قطار شهری مشهد وجود دارد. در محور عمودی مدل نیز، سازمان دارای قابلیت بیشتری برای انعطاف و ایجاد تغییرات بر اساس نیازهای متغیر و نه فقط پیروی از دستورالعمل‌های ثابت است.



شکل ۱ - تصویر کلی فرهنگ سازمانی در خط یک قطار شهری مشهد - منبع: مطالعات نویسنده‌گان، ۱۳۹۶.

#### آزمون فرضیات پژوهش:

فرضیه اول: وضعیت کنونی شاخص‌های مشارکت، یکپارچگی، انطباق‌پذیری و رسالت‌مداری در سازمان مطلوب ارزیابی می‌شود.

برای بررسی میزان مطلوبیت هر یک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود از آزمون  $T$  تک نمونه‌ای استفاده و میانگین مورد براساس طیف لیکرت، ۳ در نظر گرفته شده است. فرض صفر بر این است که وضعیت در چهار بعد مطلوب می‌باشد اما با توجه به مقدار  $P$  به دست آمده از آزمون در (جدول ۵) برای ابعاد رسالت، یکپارچگی و درگیر شدن در کار، فرضیه اول رد می‌شود چرا که مقدار  $P$  از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر است؛ یعنی وضعیت این ابعاد نامطلوب است. نامطلوب بودن در بعد رسالت بدان معناست که به‌طور کلی سازمان درک روشنی از اهداف و چشم‌انداز خود ندارد. نامطلوبیت بعد یکپارچگی، نشان می‌دهد که پیوستگی و هماهنگی در رفتار کارکنان مشاهده نمی‌شود و انسجام و توافق درون سازمان در وضعیت نامطلوبی قرار دارد و در بعد درگیر شدن در کار، نامطلوبیت حاکی از آن است که تعهد و توان‌مندی در محیط سازمانی رو به کاهش است و افراد بر این باورند که در تصمیم‌گیری نقشی نداشته، کارشان با اهداف سازمانی که در ارائه خدمات و جلب رضایت شهروندان نهفته است، پیوند ندارد. اما برای بعد چهارم یعنی انطباق‌پذیری به دلیلی آن که مقدار  $P$  از سطح معناداری ۰/۰۵ بیشتر شده است، فرضیه پذیرفته می‌شود و وضعیت این بعد مطلوب است؛ یعنی سازمان در جهت ارزش قائل شدن به شهروندان به مثابه مشتریان خود است، ریسک‌پذیر بوده، به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی‌های خود و ایجاد تغییر در جهت نظر ذی‌نفعان از خدمات حمل و نقل شهری است.

جدول ۵- نتایج تحلیل  $t$  تک نمونه ای

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	Test Value	$t$	$p$
رسالت	۲,۷۶۵۵	۰,۷۸۴۹	۳	-۳,۵۹۷	۰,۰۰۱
یکپارچگی	۲,۷۰۸۷	۰,۸۹۷۳		۰,۰۰۰	
درگیر شدن در کار	۲,۸۰۴۸	۰,۸۵۷۶		۰,۰۰۶	
انطباق پذیری	۳,۰۱۵۳	۰,۹۹۵۳		۰,۱۹۰	

منبع: مطالعات نویسندگان، ۱۳۹۶.

فرضیه دوم: به نظر می‌رسد تفاوت معناداری بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی وجود ندارد. برای بررسی این تفاوت معناداری در سطح ابعاد، از آزمون تحلیل واریانس یک راهه (One-Way ANOVA) استفاده شده است. با توجه به مقدار  $sig$  به دست آمده (جدول ۶) در این آزمون یعنی  $۰/۰۱۷$  و کمتر بودن آن از سطح معناداری  $۰/۰۵$ ، فرض صفر رد می‌شود؛ یعنی بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در وضع موجود تفاوت معناداری وجود دارد و نامطلوب بودن ابعاد در مقایسه با یکدیگر نیز در سطوح متفاوتی قرار می‌گیرند.

جدول ۶- تحلیل واریانس یک راهه برای مقایسه بین گروهی

گروه	میانگین	انحراف استاندارد	$F$	$sig$
مأموریت	۲,۷۷۲	۰,۷۸۵	۳,۴۲۰	۰,۰۱۷
یکپارچگی	۲,۷۱۴	۰,۸۹۷		
درگیر شدن در کار	۲,۷۹۵۰	۰,۸۵۷		
انطباق پذیری	۳,۰۳۴۵	۰,۹۹۵		

منبع: مطالعات نویسندگان، ۱۳۹۶.

برای مشخص نمودن اختلاف معنادار در بین هر یک از ابعاد از آزمون تعقیبی شفه استفاده شده است و نتیجه همان‌گونه که در (جدول ۷) مشاهده می‌شود، حاکی از آن است که ابعاد انطباق‌پذیری و یکپارچگی با توجه به مقدار  $P$  به دست آمده ( $۰,۰۳۱$ ) در سطح معناداری  $۰/۰۵$  با هم اختلاف دارند.

جدول ۷- نتایج تحلیل تعقیبی شفه

مقدار $P$	تفاوت میانگین	مقایسه گروه ها
۰,۹۶	۰,۵۶۷۹	یکپارچگی
۰,۹۸	-۰,۳۹۳۷	درگیر شدن در کار
۰,۱۱۹	-۰,۲۴۹۸	انطباق پذیری
۰,۸۳۱	-۰,۹۶۱۶	درگیر شدن در کار
۰,۰۳۱	-۰,۳۰۶۶	انطباق پذیری*
۰,۲۳۸	-۰,۲۱۰۴	انطباق پذیری

منبع: مطالعات نویسندگان، ۱۳۹۶.

فرضیه سوم: به نظر می‌رسد شکاف معناداری بین وضعیت موجود و میزان تأثیر و اهمیت درک شده هر یک از ابعاد در سازمان وجود ندارد.

برای بررسی شکاف معنادار بین وضع موجود و مطلوب از آزمون  $t$  زوجی ( $paired-t-test$ ) استفاده شده است. با توجه به میزان سطح معناداری به دست آمده در (جدول ۸) در تمامی ابعاد که از سطح معیار تصمیم گیری ۰/۰۵ کمتر شده است، می‌توان نتیجه گرفت که فرض برابری میانگین‌ها در وضع موجود و میزان اهمیت ابعاد، رد شده و بین این دو وضعیت، شکاف معناداری وجود دارد که از بررسی میانگین‌ها نیز این مطلب به صورت توصیفی مشاهده شد. از این نتایج می‌توان استنباط نمود که علاوه نامطلوبیت ابعاد فرهنگ سازمانی در وضع موجود (به استثنای بعد انطباق پذیری)، از منظر اعضای سازمان نیز، بین وضع موجود و میزان مطلوبیت مورد انتظار کارکنان اختلاف و شکاف وجود دارد. بنابراین تصمیمات و راهکاری مدیریتی بایستی بر این متمرکز گردد که از این شکاف کاسته شده، وضعیت ابعاد به وضع مطلوب نزدیک‌تر گردد.

جدول ۸- نتایج آزمون  $t$  زوجی

فاصله اطمینان	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری	مقدار $t$	اختلاف میانگین	میانگین	بعد
						مطلوب	موجود
-۰,۵۶۹۷۰۵۹	-۱,۰۴۹۰۷۳۴	۰,۰۰۰۱	-۶,۶۷۶	۰,۸۰۹۳۸۹۷	۳,۵۸۲۱۶۰	۲,۷۷۲۷۷۰	مأموریت
-۰,۵۰۸۰۴۷۰	-۱,۰۱۵۲۱۴۴	۰,۰۰۰۱	-۵,۹۳۹	۰,۷۶۱۶۳۰۷	۳,۴۷۵۷۷۹	۲,۷۱۴۱۴۹	یکپارچگی
-۰,۵۷۶۱۶۱۰	-۱,۰۴۹۹۶۵۱	۰,۰۰۰۲	-۶,۷۸۳	۰,۸۱۳۰۶۳۱	۳,۶۰۸۱۰۸	۲,۷۹۵۰۴۵	درگیر شدن در کار
-۰,۲۹۶۹۴۱۶	-۰,۸۳۶۸۷۸۳	۰,۰۰۰۱	-۴,۱۵۳	۰,۵۶۶۹۱۰۰	۳,۶۰۱۴۶۰	۳,۰۳۴۵۵۰	انطباق پذیری

منبع: مطالعات نویسندگان، ۱۳۹۶.

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها:

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای آن، آگاهی از فرهنگ سازمانی عملی ضروری است. هدف اصلی در این پژوهش ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی در وضع موجود بین پرسنل ایستگاهی خط ۱ قطار شهری مشهد و مقایسه‌ی آن با میزان اهمیت درک شده هر بعد از سوی جامعه آماری تحقیق برای رسیدن به وضع مطلوب است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که در ابعاد چهارگانه مدل دنیسون، بعد انطباق‌پذیری یا سازگاری دارای بیشترین مطلوبیت است که با نتایج رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷) یکسان بوده است؛ ابعاد رسالت یا مأموریت و درگیر شدن در کار نامطلوب و بعد یکپارچگی در پایین‌ترین وضعیت نامطلوبیت قرار دارد که نتیجه‌ی به دست آمده در مقایسه با نتایج تحقیقات براتی مارنانی و همکاران (۱۳۸۹) و منوریان و بختایی (۱۳۸۵) معکوس و متفاوت بوده است. براساس نتایج حاصل از آزمون‌های آماری تحقیق این نتیجه حاصل شد که بین ابعاد اصلی مدل اختلاف معناداری وجود دارد و این نتیجه با نتایج رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷) همسو بوده است؛ دو بعد انطباق‌پذیری و یکپارچگی نیز دارای بیشترین نمره اختلاف هستند. همچنین در نتیجه‌ی آزمون فرضیه سوم تحقیق مشخص شد بین وضع موجود و وضع مطلوب از دیدگاه کارکنان در ابعاد چهارگانه اصلی این مدل شکاف معناداری وجود دارد که بیشترین اختلاف و شکاف با وضعیت مطلوب در بعد یکپارچگی سازمانی است. مطلوبیت در بعد سازگاری حاکی از آن است که توجه به الزامات در محیط کاری و فعالیت‌ها وجود دارد و سازمان را قادر می‌سازد تا اثر بخشی لازم را به دست آورد، تغییرات محتمل را پیش‌بینی کند و پاسخ‌های سازگارانه‌ای را نسبت به تقاضای شهروندان داشته باشد و این یعنی سازمان در پی کسب رضایت شهروندان است. ضعف و نامطلوبیت در کم‌ترین سطح در بعد یکپارچگی در سازمان نشان می‌دهد که هماهنگی و انسجام بین بخش‌ها و واحدهای مختلف درون سازمان ضعیف است و دستیابی به اجماع نظر و اتفاق

بر مسائل کم بوده، مجموعه ارزش‌های مشترک پایداری در سازمان وجود ندارد که توسط همه قابل درک باشد. پس از تهیه نمودار شمای کلی سازمان نیز مشخص شد که در نیمه‌ی بالایی مدل در دو بعد مأموریت و سازگاری بیش‌ترین امتیاز بدست آمده است و نشان از تمرکز خارجی سازمان و ارتباط متقابل با محیط بیرون یعنی شهروندان و سایر سازمان‌های مدیریت شهری دارد. در محور عمودی نمودار شمای سازمان در مدل دنیسون نیز مشخص شد که سازمان از نوع منعطف است و ابعاد درگیر شدن در کار و سازگاری بیان‌کننده‌ی قابلیت سازمان برای تغییر و انعطاف‌پذیری است که نشان می‌دهد سازمان در ارائه راه‌حل‌های متعدد در موقعیت‌های تنش‌زا، توانمند است.

بر اساس یافته‌های تحقیق در جهت ارتقاء وضعیت نامطلوب در شاخص‌های مختلف فرهنگ سازمانی در خط ۱ قطار شهری مشهد به عنوان بخشی از سازمان مدیریت شهری که در تعامل روزانه با شهروندان قرار دارد پیشنهاداتی بر اساس ابعاد اصلی مدل ارائه می‌شود تا هم از فاصله و شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی آن کاسته شود و هم در درازمدت، با بهبود فرهنگ سازمانی، اثرگذاری آن بر فرهنگ شهروندی موجب کاهش نابه‌هنجاری‌های فرهنگی در خط ۱ قطار شهری مشهد و ارائه‌ی بهتر خدمات در حوزه حمل و نقل شهری گردد.

#### ❖ درگیر شدن در کار

- فرهنگ مشارکتی کارکنان افزایش یابد به‌طوری که تعهد آن‌ها بالا رفته و قابلیت‌های آن‌ها توسعه یابد؛
- تیم‌گرایی و کار تیمی در راستای اهداف سازمان افزایش یابد؛
- مهارت‌های کارکنان به‌طور مداوم به روز شود؛
- همکاری بین افراد در برنامه‌ریزی‌ها جایگزین روش‌های سلسله‌مراتبی گردد.

#### ❖ سازگاری

- همه‌ی کارکنان به شناخت دقیقی از نیازهای شهروندان دست یابند؛
- نوآوری و ریسک‌پذیری تشویق شود؛
- نکات و نظرات شهروندان بر تصمیم‌گیری‌ها مستقیماً اثرگذار باشد؛
- توافقات درون سازمانی در راستای تلاش برای ایجاد تغییر صورت گیرد.

#### ❖ یکپارچگی

- عمل مدیران به وعده‌ها بسیار مهم است که باید مدنظر قرار گیرد؛
- ارزش‌های پایه‌ای سازمان و منشور اخلاقی واضح گردد؛
- موانعی که منجر به عدم توافق و اجماع در تصمیمات سازمانی هستند از بین بروند؛
- هماهنگی و انسجام بین بخش‌های مختلف برقرار شود.

#### ❖ رسالت و مأموریت

- اهداف سازمان برای کارکنان روشن و مشخص گردد و میزان پیشرفت بر اساس آن دنبال شود؛
- کارها و وظایفی که منجر به پیشرفت خواهد شد به خوبی برای افراد سازمان تشریح گردد؛
- واقع‌بینی در دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان لحاظ شود؛
- چشم‌انداز مشترک و دیدگاه بلندمدت سازمان به اشتراک گذاشته شود.

منابع و مآخذ:

۱. اسپرولی، جیمز پی؛ دیوید، مک کوردی (۱۳۸۶): پژوهش فرهنگی مردم نگاری در جوامع پیچیده، ترجمه بیوک محمدی، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ دوم، تهران.
۲. آقاجانی، حسنعلی (بهار ۱۳۹۲): «بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی، شاهد تجربی: دانشگاه مازندران»، فصلنامه مهندسی فرهنگی، سال هشتم، شماره ۷۵، تهران، صص ۱۲۷-۱۱۱.
۳. آقاجانی، طهمورث؛ عزیزی، غلامرضا؛ ولانی ملکی، زهرا (زمستان ۱۳۹۰): «کیفیت زندگی کاری و فرهنگ سازمانی مورد مطالعه: کارکنان شرکت سایپا دیزل»، پژوهش نامه علوم اجتماعی، سال ۵، شماره ۴، گرمسار، صص ۲۰۷-۱۸۹.
۴. براتی مارنانی، احمد؛ قادری، اعظم؛ گوهری، محمدرضا؛ صادق، احمد (تابستان ۱۳۸۹): «بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهیدهاشمی نژاد تهران براساس مدل دنیسون-۱۳۸۸»، نشریه مدیریت سلامت، جلد ۱۳، شماره ۴۰، تهران، صص ۷۲-۶۳.
۵. برک پور، ناصر (بهار ۱۳۸۲): «دانشنامه مدیریت شهری»، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۳، تهران، صص ۸۸-۷۸.
۶. بی لاوسن، رابریت و زنگ شن (۱۳۸۱): روانشناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها)، مترجم: رمضان حسن زاده، نشر ساوالان، چاپ اول، تهران.
۷. جعفر زاده، علی (تابستان ۱۳۸۲): «سیری بر تاریخ تأسیس شهرداری‌ها در ایران»، ماهنامه شهرداری‌ها، شماره ۵۲، تهران، صص ۷۷-۷۲.
۸. داداش پور، هاشم (زمستان ۱۳۸۰): «مدیریت شهری، اهداف و راهبردها»، ماهنامه تدبیر، سال ۱۳، شماره ۱۲۰، تهران، صص ۸۹-۸۶.
۹. رایبیز، استغف (۱۳۸۵): تئوری سازمان، ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانانی فر، انتشارات صفار، چاپ پانزدهم، تهران.
۱۰. رایبیز، استغف پی (۱۳۸۵): مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: فرزاد امیدواران و دیگران، نشر کتاب مهربان، چاپ اول، تهران.
۱۱. رحمانی، حجت و همکاران (زمستان ۱۳۹۳): «عارضه‌یابی فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون: مطالعه موردی در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت»، فصلنامه بیمارستان، سال سیزدهم، شماره ۲، شماره مسلسل ۴۹، تهران، صص ۶۱-۵۵.
۱۲. رحیم نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (بهار ۱۳۸۸): «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد»، فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، دوره ۱۰، شماره ۱، مشهد، صص ۱۷۰-۱۴۷.
۱۳. رضائیان، علی (۱۳۷۹): مبانی سازمان و مدیریت، سمت، چاپ اول، تهران.
۱۴. سیف‌الدینی، فرانک (پاییز ۱۳۷۸): «روند شهر نشینی مسئله شهرهای بزرگ»، پژوهش‌های جغرافیایی، ش ۳۶، تهران، صص ۸۸-۷۵.
۱۵. شاین، ادگار (۱۳۸۳): مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه: برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، سیمای جوان، چاپ اول، تهران.
۱۶. شرکت بهره برداری قطار شهری مشهد، (۱۳۹۶)، داده‌های آرشیو، مشهد.
۱۷. شکاری، غلامعباس و رحمدل، هادی (۱۳۹۳): راه‌های بهبود و ارتقاء فرهنگ سازمانی، انتشارات رحیمی نژاد، چاپ اول، تهران.
۱۸. عظیمی دوبخشری، ناصر (۱۳۸۴): برنامه‌ریزی منطقه‌ای شهر و انباشت سرمایه، چاپ اول، نشر نیکا، مشهد.
۱۹. عمید، حسن (۱۳۸۲): فرهنگ عمید، انتشارات امیرکبیر، تهران.
۲۰. فرهی بوزنجانی، برزو و همکاران (بهار ۱۳۹۲): «طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی، مورد مطالعه: یکی از نهادهای انقلاب اسلامی»، فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، تهران، صص ۱۳۹-۱۱۳.
۲۱. فرهی بوزنجانی، برزو و زارع اشکذری، جلال‌الدین (بهار و تابستان ۱۳۸۵): «معرفی چارچوبی مفهومی برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی»، تهران، شماره ۶۳، صص ۳۲-۱۱.
۲۲. فیاض، ایراندخت (زمستان ۱۳۹۰): «فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر آموزش سازمانی»، مجموعه مقالات نخستین همایش آسیب

- شناسی آموزش سازمانی، موسسه آفاق صنعت، تهران، صص ۲۷۴-۲۲۶.
۲۳. قربانی، محمد حسین و همکاران (زمستان ۱۳۸۸): «مطالعه فرهنگ سازمانی تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین‌های جهانی»، نشریه حرکت، شماره ۳۹، تهران، صص ۴۸-۳۳.
۲۴. لطفی، حیدر؛ عدالت خواه، فرداد؛ میرزایی، مینو؛ وزیرپور، شب‌بو (زمستان ۱۳۸۸): «مدیریت شهری و جایگاه آن در ارتقای حقوق شهروندان»، فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، سال دوم، شماره اول، گرمسار، صص ۱۱۰-۱۰۱.
۲۵. مشبکی، اصغر (۱۳۸۰): «مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی، نشر ترمه، چاپ دوم، تهران.
۲۶. منوریان، عباس؛ بختایی، امیر (پاییز ۱۳۸۵): «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا.
۲۷. منوریان، عباس؛ قربانی، محمد حسین؛ شریفی، مسلم (۱۳۸۷): فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون، انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ اول، شیراز.
۲۸. میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۴): مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی سازی، انتشارات میر، چاپ بیست و چهارم، تهران.

29. Cengiz, Y, Ercan, E, (2008) "Organizational culture and firm effectiveness- An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy" *Journal of World Business* 43 290-306.
30. Denison, D, R., Janivics, J. Young, J. & Cho, H.J. (2007) "Scholarly articles for diagnosing organizational cultures validating a model and method" *International Institute for Management Development, Lausanne Switzerland, 1-39.*
31. Denison, D, R., (2000), *Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change? The International handbook of Organizational Culture and climate* (pp 347-376).
32. Dursun, B. Irge, S. Emin, C (2013) "The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity- Evidence from a Pharmaceutical Company" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 222 - 229.
33. Henri.J.F. (2006), "Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* ", Volume 31, Issue 1, January 2006, Pages 77-103.
34. McClure.Rex E (2008) "The influence of organizational culture and conflict on market orientation" *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25/7, 514-524.
35. Quinn. R (1999). "Diagnosing culture and changing organizational culture. "New York: Addison Wesley.
36. Stephen Jackson (2013), "Organizational culture and information systems adoption- A three-perspective approach" *Information and Organization*, 57-83.