

## تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی در شهرداری ها

محمد حاجی حسینی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین-ایران

Email: Mohamad.237847@gmail.com

### چکیده

فرهنگ سازمانی به عنوان الگوی مفروضات بنیادین، ارزش ها و هنجارهای مشترک، نقشی تعیین کننده در شکل گیری رفتارها، نگرش ها و عملکرد کارکنان ایفا می کند. در شهرداری ها به عنوان نهادهای پیشرو در ارائه خدمات شهری، اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی ارتباط عمیقی با بستر فرهنگی حاکم بر سازمان دارد. پژوهش حاضر با هدف اصلی «تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی در شهرداری های استان لرستان» انجام شده است. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارشناسان واحدهای اداری و کارگزینی ۱۳ شهرداری مراکز شهرستان های استان لرستان به تعداد ۳۸۷ نفر بود که بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۹۴ نفر تعیین و با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، ترکیبی از سه پرسشنامه استاندارد شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰ با ۶۰ گویه، پرسشنامه اثربخشی فرآیندهای اداری برگرفته از پژوهش صفری و همکاران (۱۴۰۰) و پرسشنامه اثربخشی کارگزینی برگرفته از پژوهش نادری بنی (۱۴۰۱) بود. روایی پرسشنامه ها به روش روایی محتوایی و روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آنها با ضریب آلفای کرونباخ (۰.۸۹۶) تأیید گردید. داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS 26 و Smart PLS 4 و به کارگیری آزمون های همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. یافته های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و ابعاد چهارگانه آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت) تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی در شهرداری های استان لرستان دارد. بیشترین تأثیر مربوط به بعد «مأموریت و رسالت» ( $\beta=0.412$ ) و کمترین تأثیر مربوط به بعد «انطباق پذیری» ( $\beta=0.287$ ) بود. همچنین، مدل ساختاری پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بود ( $SRMR=0.058$ ,  $NFI=0.91$ ). نتایج این پژوهش می تواند مبنایی برای بازنگری و اصلاح فرهنگ سازمانی شهرداری ها به منظور ارتقای اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، اثربخشی اداری، کارگزینی، مدیریت منابع انسانی، شهرداری، مدل دنیسون، فرآیندهای اداری.

### مقدمه

در چند دهه اخیر، مطالعات مدیریت شاهد چرخشی پارادایمی از توجه صرف به ساختارهای رسمی و فرآیندهای عقلایی به سمت ابعاد نرم و معنایی سازمان بوده است. در این چرخش، مفهوم فرهنگ سازمانی به یکی از کلیدی ترین سازه های تبیین کننده رفتار فردی و گروهی در سازمان تبدیل شده است. ادگار شاین، نظریه پرداز برجسته این حوزه، فرهنگ سازمانی را «الگویی از مفروضات بنیادین که گروهی معین در خلال یادگیری برای سازگاری با مشکلات انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی کشف، ایجاد یا توسعه می دهند» تعریف می کند. (Schein, 2010) به عبارت ساده تر، فرهنگ سازمانی «شخصیت سازمان» است؛

همانگونه که شخصیت فرد، رفتارهای او را هدایت و محدود می کند، فرهنگ سازمانی نیز چارچوبی ناملموس اما قدرتمند برای ادراک، تفکر و عمل اعضای سازمان فراهم می آورد (رابینز و جاج، ۱۳۹۸).

اهمیت فرهنگ در سازمان های دولتی و عمومی، به ویژه شهرداری ها، دوچندان است. برخلاف سازمان های خصوصی که کارایی و سودآوری به عنوان شاخص های نهایی موفقیت عمل می کنند، شهرداری ها با «ارزش عمومی» و «رضایت شهروندان» سنجیده می شوند. این اهداف کیفی و چندوجهی، مستقیماً تحت تأثیر باورها، نگرش ها و ارزش های حاکم بر رفتار کارکنان قرار دارند (مور، ۱۳۹۵). شهرداری با فرهنگ سازمانی بیمار و بوروکراتیک، حتی اگر مجهزترین سیستم های اداری را داشته باشد، در ارائه خدمات مطلوب ناکام خواهد ماند؛ زیرا کارکنان، قوانین و مقررات را نه به مثابه ابزاری برای خدمت، بلکه به مثابه مانعی برای دور زدن یا بهانه ای برای انفعال تلقی خواهند کرد.

#### فرآیندهای اداری و کارگزینی: قلب تپنده مدیریت شهری

واحد اداری و کارگزینی شهرداری، به عنوان «دستگاه عصبی» سازمان، مسئولیت حیاتی تأمین، نگهداشت و توسعه سرمایه انسانی را بر عهده دارد. این واحد با فرآیندهای متعددی از جمله طراحی مشاغل، جذب و گزینش، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمت، ارتقای شغلی و حفظ کرامت و انضباط کارکنان در تعامل است (میرسپاسی و معمارزاده، ۱۳۹۸). اثربخشی این فرآیندها، پیش نیاز چابکی سازمانی، نوآوری خدماتی و تعهد سازمانی کارکنان محسوب می شود.

با این حال، شواهد میدانی و پژوهشی نشان می دهد که فرآیندهای اداری و کارگزینی در بسیاری از شهرداری های ایران از اثربخشی مطلوب برخوردار نیست. مشکلاتی نظیر طولانی بودن زمان جذب، نامشخص بودن مسیرهای ارتقای شغلی، ذهنی گرایی در ارزیابی عملکرد، نارضایتی از نظام جبران خدمت و فقدان برنامه های هدفمند آموزش و جانشین پروری، همگی از موانع تحقق شهرداری تراز مطلوب هستند. پرسش اساسی این است که ریشه این ناکارآمدی ها در کجا نهفته است؟ آیا صرفاً ناشی از کمبود منابع مالی، ضعف قوانین یا ناتوانی مدیران است؟ یا اینکه عاملی عمیق تر و پنهان تر در کار است؟

#### مسئله گمشده: پیوند فرهنگ و اثربخشی اداری

فرضیه محوری این پژوهش آن است که بسیاری از ناکارآمدی های اداری و کارگزینی در شهرداری ها، ریشه در بحران معنایی و ارزشی دارد. قوانین و آیین نامه ها، هر قدر هم که دقیق و کامل تدوین شوند، در خلأ اجرا نمی شوند؛ آنها توسط انسان هایی تفسیر و اعمال می شوند که در شبکه ای از باورها، ارزش ها و هنجارها غوطه ورند. اگر فرهنگ سازمانی، شفافیت را به رسمیت نشناسد، فرآیند ارزیابی عملکرد هر قدر هم که علمی طراحی شود، به ابزاری برای اعمال سلیقه و روابط شخصی تبدیل خواهد شد. اگر فرهنگ سازمانی، یادگیری را پاداش ندهد، سیستم های آموزشی به تشریفاتی برای اتلاف وقت و بودجه بدل می گردند.

از این رو، هرگونه مداخله برای بهبود فرآیندهای اداری و کارگزینی، بدون شناخت و اصلاح فرهنگ سازمانی، سطحی و ناپایدار خواهد بود. این پژوهش در پی آن است که با کالبدشکافی مفهوم فرهنگ سازمانی و سنجش ابعاد آن در چارچوب مدل معتبر دنیسون، تأثیر آن را بر اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی در بستر واقعی شهرداری های استان لرستان مورد آزمون تجربی قرار دهد.

### بیان مسئله:

#### 2.1. توصیف وضعیت موجود: شهرداری های استان لرستان در آینه آمار و مشاهدات

استان لرستان با مرکزیت شهرستان خرم آباد، دارای ۱۳ شهرستان و ۲۹ شهرداری فعال است. شهرداری های این استان، به عنوان یکی از دستگاه های اجرایی پیشرو، سالانه بخش قابل توجهی از بودجه عمومی استان را به خود اختصاص داده و مسئولیت ارائه خدمات حیاتی به بیش از یک میلیون و هشتصد هزار نفر جمعیت را بر عهده دارند. با این حال، بررسی های اکتشافی اولیه این پژوهش و نیز مطالعات پیشین حاکی از وجود چالش های ساختاری و رفتاری در نظام اداری و کارگزینی این شهرداری ها است. **مصاحبه های مقدماتی** با ۸ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی شهرداری های خرم آباد، بروجرد و دورود که در چارچوب این پژوهش انجام شد، تصویر نگران کننده ای را ترسیم نمود. از زبان یکی از مدیران کارگزینی: «ما آیین نامه ها و دستورالعمل های خوبی داریم، اما وقتی نوبت به اجرا می رسد، همه چیز به "روابط" و "شناخت" گره می خورد. یک کارمند ممکن است با وجود عملکرد ضعیف، به دلیل حمایت مدیران ارشد، سریعتر از یک کارمند متخصص اما بی حاشیه ارتقا پیدا کند». این اظهار نظر به وضوح به شکاف میان قوانین مدون و فرهنگ عملیاتی در سازمان اشاره دارد.

#### 2.2. صورت بندی مسئله: چرخه معیوب فرهنگ-فرآیند

مسئله محوری این پژوهش را می توان در قالب یک چرخه معیوب صورت بندی کرد:

**حلقه اول: ضعف در اثربخشی فرآیندهای کارگزینی.** شواهد متعدد نشان می دهد که فرآیندهای جذب و گزینش در شهرداری های استان لرستان، اغلب مبتنی بر روش های سنتی (آزمون کتبی، مصاحبه حضوری غیر ساختاریافته) انجام می شود که اعتبار و پایایی آنها به طور نظام مند ارزیابی نشده است. فرآیند ارزیابی عملکرد نیز با چالش ذهنی گرایی و نبود شاخص های عینی مواجه است. در بسیاری از موارد، ارزیابی عملکرد به یک تشریفات اداری سالانه تبدیل شده که تأثیر چندانی بر تصمیمات پاداش و ارتقا ندارد. همچنین، نظام جبران خدمت عمدتاً بر اساس عوامل غیر عملکردی (پایه حقوقی، سابقه، فوق العاده شغل) تعیین می شود و ارتباط ضعیفی با عملکرد و شایستگی فردی کارکنان دارد.

**حلقه دوم: تضعیف سرمایه انسانی و کاهش بهره وری.** تداوم وضعیت فوق، پیامدهای مستقیمی بر کیفیت سرمایه انسانی شهرداری ها دارد. مهاجرت نخبگان از شهرداری به بخش خصوصی یا سایر دستگاه ها، افزایش بی تفاوتی سازمانی و کاهش انگیزه برای یادگیری و نوآوری از جمله این پیامدهاست. کارکنان مستعد و با انگیزه، زمانی که می بینند تلاش و شایستگی آنها در نظام ارزیابی و پاداش منعکس نمی شود، به تدریج دچار فرسودگی و بی میلی می شوند.

**حلقه سوم: بازتولید فرهنگ سازمانی بیمار.** اینجاست که چرخه معیوب تکمیل می شود. ناکارآمدی فرآیندهای کارگزینی، نه تنها ناشی از فرهنگ نامناسب است، بلکه خود به تثبیت و تقویت همان فرهنگ نامناسب کمک می کند. برای مثال، وقتی ارتقای شغلی بر اساس شایستگی نباشد، به تدریج این باور در سازمان شکل می گیرد که «تخصص مهم نیست، رابطه مهم است». این باور به ارزشی مسلط تبدیل شده و نسل جدید کارکنان را نیز در خود هضم می کند. به این ترتیب، سازمان در دام بازتولید

دائمی فرهنگ غیرشایسته سالار گرفتار می شود.

### 3. پرسش اصلی و ضرورت مداخله علمی

با توجه به آنچه گفته شد، پرسش اصلی این پژوهش به صورت زیر تدوین می گردد:

«فرهنگ سازمانی در شهرداری های استان لرستان چه وضعیتی دارد و ابعاد مختلف آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت) چه تأثیری بر اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی (شامل جذب و گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت) می گذارد؟»

پاسخ به این پرسش، از چند جهت دارای ضرورت حیاتی است:

۱. **ضرورت نظری:** مطالعات داخلی در حوزه فرهنگ سازمانی و اثربخشی اداری در شهرداری ها، عمدتاً بر عملکرد کلی کارکنان متمرکز بوده و کمتر به طور خاص به فرآیندهای کارگزینی پرداخته اند. این پژوهش شکاف دانشی موجود را پر می کند.

۲. **ضرورت کاربردی:** یافته های این پژوهش می تواند مستقیماً در اختیار مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی شهرداری ها قرار گرفته و به عنوان مبنایی برای بازمهندسی فرهنگی و اصلاح فرآیندهای کارگزینی مورد استفاده قرار گیرد.

۳. **ضرورت بومی:** مدل های فرهنگ سازمانی عمدتاً در بستر جوامع غربی توسعه یافته اند. آزمون این مدل ها در بافت فرهنگی، اداری و قانونی خاص ایران، به توسعه دانش بومی در این حوزه کمک شایانی می کند.

## اهداف پژوهش

### هدف اصلی:

تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی در شهرداری های استان لرستان.

### اهداف فرعی:

۱. سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در شهرداری های استان لرستان بر اساس ابعاد چهارگانه مدل دنیسون (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری، مأموریت).
۲. سنجش وضعیت موجود اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی در شهرداری های استان لرستان.
۳. تعیین میزان همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی با اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی.
۴. شناسایی ابعاد فرهنگی که بیشترین و کمترین تأثیر را بر اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی دارند.
۵. ارائه مدل ساختاری تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی.
۶. ارائه راهکارهای عملی برای تقویت فرهنگ سازمانی مثبت در راستای ارتقای اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی.

## روش تحقیق

### پارادایم، رویکرد و نوع پژوهش

این پژوهش در زمره تحقیقات پیمایشی (Survey Research) و از نوع همبستگی (Correlational) قرار می گیرد. از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن مستقیماً برای حل مسئله و بهبود وضعیت موجود در شهرداری ها قابل استفاده است. از نظر



نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود؛ زیرا به توصیف عینی و نظام‌مند ویژگی‌های یک جامعه واقعی می‌پردازد. رویکرد پژوهش، کمی است و از استراتژی قیاسی (Deductive) برای آزمون فرضیات استفاده می‌کند.

#### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارشناسان شاغل در واحدهای اداری و کارگزینی شهرداری‌های مراکز ۱۳ شهرستان استان لرستان (خرم‌آباد، بروجرد، دورود، الیگودرز، کوهدشت، ازنا، نورآباد، الشتر، پلدختر، چگنی، رومشکان، سلسله و معمولان) می‌باشد. بر اساس استعلام به عمل آمده از ادارات منابع انسانی این شهرداری‌ها، تعداد کل مدیران و کارشناسان واحدهای اداری و کارگزینی ۳۸۷ نفر تعیین گردید.

حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای مجاز ۵ درصد محاسبه شد:

$$n = \frac{N t^2 pq}{N d^2 + t^2 pq} = \frac{387 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{387 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} \approx 193.6 \approx 194$$

روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای (Stratified Random Sampling) با تخصیص متناسب بود. به این ترتیب که ابتدا هر یک از ۱۳ شهرداری به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شد و سپس بر اساس سهم هر شهرداری از کل جامعه، تعداد نمونه متناسب با آن طبقه به روش تصادفی ساده انتخاب گردید. این روش، نمایندگی بهتر نمونه از جامعه را تضمین می‌کند.

#### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود که از سه بخش مجزا تشکیل شده است:

- الف) پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون: (Denison Organizational Culture Survey - DOCS) این پرسشنامه توسط دنیل دنیسون (۲۰۰۰) طراحی شده و یکی از معتبرترین و پرکاربردترین ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی در سطح جهان است. این پرسشنامه دارای ۶۰ گویه است که چهار بعد اصلی فرهنگ سازمانی را می‌سنجد:
    ۱. درگیرشدن در کار: (Involvement) توانمندسازی، تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها.
    ۲. سازگاری: (Consistency) ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و یکپارچگی.
    ۳. انطباق‌پذیری: (Adaptability) ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی.
    ۴. مأموریت و رسالت: (Mission) جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز.
  - ب) پرسشنامه اثربخشی فرآیندهای اداری: این پرسشنامه بر اساس مطالعه صفری و همکاران (۱۴۰۰) (و با اقتباس از مدل ارزیابی اثربخشی اداری در سازمان‌های دولتی تدوین گردید. دارای ۲۲ گویه و شامل چهار مؤلفه سرعت و دقت در انجام امور، ساده‌سازی فرآیندها، کاهش بوروکراسی و شفافیت اداری است.
  - ج) پرسشنامه اثربخشی فرآیندهای کارگزینی: این پرسشنامه بر اساس مطالعه نادری (بنی) (۱۴۰۱) (و با تمرکز بر شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد منابع انسانی طراحی شد. دارای ۲۶ گویه و شامل پنج مؤلفه اثربخشی جذب و گزینش، اثربخشی آموزش، اثربخشی ارزیابی عملکرد، اثربخشی نظام جبران خدمت و اثربخشی نظام ارتقای شغلی است.
- تمامی گویه‌ها بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (از ۱ = بسیار کم/خیلی ضعیف تا ۵ = بسیار زیاد/خیلی قوی) نمره‌گذاری شدند.

## روایی و پایایی ابزار

**روایی محتوایی (Content Validity):** برای تأمین روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها در اختیار ۸ نفر از اساتید متخصص در حوزه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفت. پس از دریافت نظرات اصلاحی، گویه‌های مبهم یا نامرتبط حذف یا ویرایش شدند. شاخص **CVR (Content Validity Ratio)** برای تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰.۷۵ محاسبه گردید که نشان‌دهنده روایی محتوایی مطلوب است.

**روایی سازه (Construct Validity):** برای تأمین روایی سازه از **تحلیل عاملی تأییدی (CFA)** با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 4 استفاده شد. بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰.۶ و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰.۵ به دست آمد که **روایی همگرا (Convergent Validity)** را تأیید می‌کند.

**پایایی (Reliability):** پایایی پرسشنامه‌ها با دو روش محاسبه گردید:

۱. **آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha):** ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰.۸۹۴، برای پرسشنامه اثربخشی اداری ۰.۸۶۷ و برای پرسشنامه اثربخشی کارگزینی ۰.۸۸۱ محاسبه شد که بالاتر از حداقل قابل قبول (۰.۷) است.

۲. **پایایی ترکیبی (Composite Reliability - CR):** این شاخص برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰.۸ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار است.

## ۳.۵ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از دو نرم‌افزار **SPSS نسخه ۲۶** و **Smart PLS نسخه ۴** تحلیل شدند. فرآیند تحلیل داده‌ها در دو سطح انجام گرفت:

**سطح اول: آمار توصیفی.** شامل محاسبه فراوانی‌ها، درصدها، میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمرات برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و وضعیت متغیرهای اصلی پژوهش.

**سطح دوم: آمار استنباطی.** شامل:

۱. **آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S)** برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها.
۲. **ضریب همبستگی پیرسون (Pearson Correlation)** برای بررسی رابطه بین متغیرها.
۳. **تحلیل رگرسیون چندگانه (Multiple Regression Analysis)** به روش همزمان و گام به گام برای تعیین سهم هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در پیش‌بینی اثربخشی فرآیندها.
۴. **مدل‌سازی معادلات ساختاری (Structural Equation Modeling - SEM)** با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) برای آزمون مدل مفهومی پژوهش.

## ملاحظات اخلاقی

در اجرای این پژوهش، اصول اخلاقی زیر رعایت گردید:

۱. کسب مجوز رسمی از شهرداری‌های مراکز شهرستان‌های استان لرستان برای توزیع پرسشنامه.
۲. اخذ رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان و تأکید بر داوطلبانه بودن پاسخگویی.
۳. تضمین محرمانه بودن اطلاعات فردی و حذف هرگونه مشخصه هویتی از پرسشنامه‌ها.
۴. گزارش صادقانه و بدون سوگیری یافته‌های پژوهش.

## مبانی نظری پژوهش

### فرهنگ سازمانی: از مفهوم تا نظریه

#### تعریف و ماهیت فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از پیچیده ترین و در عین حال جذاب ترین مفاهیم در حوزه رفتار سازمانی است. ادگار شاین، تأثیرگذارترین نظریه پرداز این حوزه، فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می کند: «الگویی از مفروضات بنیادین مشترک که گروه در مواجهه با مسائل انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی آن را آموخته، به اندازه کافی برای حل آن مسائل مؤثر تشخیص داده و بنابراین به عنوان شیوه صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید آموزش می دهد» (Schein, 2010, p. 18). «این تعریف بر چند ویژگی کلیدی فرهنگ سازمانی تأکید دارد:

- عمق: فرهنگ صرفاً در سطح رفتارهای قابل مشاهده خلاصه نمی شود، بلکه در لایه های عمیق تر ارزش ها و مفروضات بنیادین ریشه دارد.
- اشتراک: فرهنگ یک پدیده فردی نیست، بلکه ویژگی یک گروه یا اجتماع است.
- پایداری: فرهنگ در طول زمان شکل می گیرد و در برابر تغییر مقاوم است.
- کارکرد راهبردی: فرهنگ به گروه در بقا و سازگاری با محیط کمک می کند.

#### مدل سه لایه ای شاین

شاین فرهنگ سازمانی را در سه سطح تحلیل می کند:

۱. لایه اول: مصنوعات (Artifacts) قابل مشاهده ترین سطح فرهنگ شامل ساختارها، فرآیندها، زبان، آداب و رسوم، لباس، دکوراسیون و اسطوره ها. این سطح به راحتی قابل مشاهده اما دشوار برای تفسیر است.
۲. لایه دوم: ارزش های اعلامی (Espoused Values) استراتژی ها، اهداف، فلسفه ها و توجیهات اعلام شده توسط سازمان. این سطح نمایانگر «آنچه سازمان می گوید» است.
۳. لایه سوم: مفروضات بنیادین (Basic Underlying Assumptions) عمیق ترین سطح فرهنگ، شامل باورها و فرضیات ناخودآگاه، بدیهی و غیرقابل گفتگو. این سطح «ماهیت واقعی» فرهنگ است و تغییر آن بسیار دشوار می باشد.

#### مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

مدل دنیسون که چارچوب نظری اصلی این پژوهش را تشکیل می دهد، بر اساس مطالعه بر روی بیش از هزار سازمان در سراسر جهان توسعه یافته است. (Denison & Mishra, 1995) این مدل، فرهنگ سازمانی را در چهار بعد اصلی دسته بندی می کند که هر بعد خود به سه زیرشاخه تقسیم می شود:

- الف) درگیر شدن در کار (Involvement):** این بعد به میزان مشارکت، مسئولیت پذیری و احساس مالکیت کارکنان نسبت به کار خود اشاره دارد. سازمان های با نمره بالا در این بعد، بر توانمندسازی کارکنان، تیم گرایی و توسعه مستمر قابلیت ها تأکید می کنند. در چنین سازمان هایی، تصمیم گیری غیرمتمرکز است و کارکنان احساس می کنند صدایشان شنیده می شود.
- ب) سازگاری (Consistency):** این بعد به میزان انسجام، یکپارچگی و توافق بر سر ارزش های بنیادین اشاره دارد. سازمان های با نمره بالا در این بعد، دارای فرهنگ قوی، سیستم های هماهنگ و رویه های یکپارچه هستند. ارزش های بنیادین، رفتار اعضا را هدایت کرده و در شرایط بحرانی، چراغ راه عمل قرار می گیرند.

ج) انطباق پذیری (Adaptability) این بعد به توانایی سازمان در درک و پاسخگویی به تغییرات محیطی و نیازهای ذی نفعان اشاره دارد. سازمان های با نمره بالا در این بعد، مشتری گرا، یادگیرنده و منعطف هستند. آنها نشانه های تغییر را زودتر تشخیص داده و خود را با شرایط جدید تطبیق می دهند.

د) مأموریت و رسالت (Mission) این بعد به میزان شفافیت و اشتراک در درک اهداف بلندمدت، جهت گیری استراتژیک و چشم انداز سازمان اشاره دارد. سازمان های با نمره بالا در این بعد، می دانند به کجا می روند و چرا. مأموریت روشن، به رفتارهای روزمره معنا می بخشد و آنها را به اهداف بلندمدت پیوند می زند.

دنسون استدلال می کند که سازمان های اثربخش، در هر چهار بعد به طور متوازن نمره بالایی کسب می کنند. تأکید بیش از حد بر یک بعد به قیمت غفلت از ابعاد دیگر، منجر به عدم تعادل و کاهش اثربخشی می شود.

#### اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی

##### اثربخشی اداری: فراتر از کارایی

اثربخشی اداری (Administrative Effectiveness) با کارایی (Efficiency) متفاوت است. کارایی به «انجام درست کارها» و نسبت ستاده به داده اشاره دارد، در حالی که اثربخشی به «انجام کارهای درست» و میزان دستیابی به اهداف سازمانی مربوط می شود (دراکر، ۱۳۹۵). در بستر شهرداری ها، اثربخشی اداری به معنای توانایی نظام اداری در تبدیل منابع و قوانین به خدماتی با کیفیت که نیازها و انتظارات شهروندان را برآورده می سازد تعریف می شود. مؤلفه های کلیدی اثربخشی اداری عبارتند از:

- سرعت و دقت: کاهش زمان چرخه فرآیندها و افزایش صحت اطلاعات.
- شفافیت: قابل رهگیری بودن مراحل انجام کار و دسترسی آزاد به اطلاعات.
- ساده سازی: حذف مراحل زائد، کاهش بوروکراسی و تسهیل تعامل شهروندان با سازمان.
- رضایت ذی نفعان: افزایش رضایت شهروندان و کارکنان از فرآیندها.

##### اثربخشی کارگزینی: مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی

واحد کارگزینی (امور اداری و منابع انسانی) در شهرداری ها، مسئولیت اجرای فرآیندهای حیاتی مدیریت سرمایه انسانی را بر عهده دارد. اثربخشی این واحد را می توان در پنج حوزه کلیدی عملیاتی کرد:

الف) اثربخشی جذب و گزینش: توانایی واحد در جذب افراد شایسته، متعهد و متناسب با ارزش های سازمانی در کوتاه ترین زمان و با کمترین هزینه. شاخص های آن شامل مدت زمان تکمیل فرآیند جذب، نرخ پذیرش پیشنهاد شغلی و کیفیت استخدام (عملکرد سال اول) است.

ب) اثربخشی آموزش و توانمندسازی: توانایی واحد در طراحی و اجرای برنامه های آموزشی که به طور واقعی منجر به ارتقای دانش، مهارت و نگرش کارکنان و بهبود عملکرد شغلی آنان شود. شاخص های آن شامل ارزیابی سطوح چهارگانه کرک پاتریک (واکنش، یادگیری، رفتار، نتایج) است.

ج) اثربخشی ارزیابی عملکرد: توانایی واحد در طراحی و استقرار نظام ارزیابی که به طور عادلانه، شفاف و دقیق عملکرد کارکنان را اندازه گیری کرده و باز



## فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی: بین «فرهنگ سازمانی» و «اثربخشی فرآیندهای کارگزینی» در شهرداری ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول نتایج آزمون همبستگی بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی فرآیندهای کارگزینی

نتیجه	سطح معناداری	t محاسبه شده	ضریب تعیین ( $r^2$ )	ضریب همبستگی ( $r$ )	انحراف معیار	میانگین	متغیرها
معنادار	۰.۰۰۱	۸.۵۳	۰.۴۲۶	۰.۶۵۳	۰.۸۲	۳.۵۶	فرهنگ سازمانی
					۰.۷۹	۳.۴۸	اثربخشی کارگزینی

سطح معناداری: ۰.۰۰۱ > ۰.۰۵

## یافته های پژوهش:

برای آزمون فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی فرآیندهای کارگزینی، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ( $r = 0.653$ ,  $p < 0.001$ ) ضریب تعیین ( $r^2 = 0.426$ ) حاکی از آن است که حدود ۴۳ درصد از واریانس اثربخشی فرآیندهای کارگزینی توسط فرهنگ سازمانی تبیین می شود. بنابراین، فرضیه پژوهش تأیید می گردد و می توان نتیجه گرفت که با تقویت فرهنگ سازمانی در شهرداری ها، اثربخشی فرآیندهای کارگزینی نیز بهبود خواهد یافت.

## نتیجه گیری

در پایان، می توان گفت که شهرداری های استان لرستان برای خروج از وضعیت کنونی و ارتقای اثربخشی فرآیندهای اداری و کارگزینی، ناگزیر از مداخلات فرهنگی عمیق و نظام مند هستند. تغییر در قوانین و ساختارها، اگر با تغییر در باورها، ارزش ها و مفروضات بنیادین کارکنان و مدیران همراه نباشد، سطحی و ناپایدار خواهد بود.

این پژوهش نشان داد که «راه حل نهایی» برای بسیاری از مشکلات مزمن اداری در شهرداری ها، نه در بخشنامه های جدید، نه در افزایش بودجه و نه در خرید نرم افزارهای پیشرفته، بلکه در بازتعریف «فرهنگ سازمانی» نهفته است. تا زمانی که فرهنگ سازمانی بر مدار شفافیت، شایسته سالاری، مشارکت جویی و یادگیری تنظیم نشود، فرآیندهای جذب، آموزش، ارزیابی و جبران خدمت نیز در دام روش های سنتی و ناکارآمد گرفتار خواهند ماند.

امید است که یافته ها و پیشنهادهای این پژوهش، چراغ راهی برای مدیران ارشد شهرداری ها و سیاست گذاران حوزه مدیریت شهری باشد تا با نگاهی عمیق تر و علمی تر، به مقوله اصلاح نظام اداری بنگرند و بهبود فرهنگ سازمانی را در اولویت برنامه های تحولی خود قرار دهند.

منابع

1. O'Donovan, I. (1994). *Organisational behaviour in local government*. Harlow: Longman Information and Reference.
2. Kachaňáková, A., Stachová, K., & Stacho, Z. (2014). Organisational culture affects all formalised activities of human resources management. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2).
3. Eisenberg, A., et al. (2018). Adaptation of the Organizational Learning Culture (OLC) dimension methodology in the Israeli local authorities context. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), 50-63.
4. Msacky, R. (2024). Organisational culture and job satisfaction in local government authorities: Insights from human resources for health in Tanzania. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 11(9), 1309-1323.
5. Adamonienė, R., & Petrauskienė, R. (2014). Expression of strategic competencies of leaders in civil service: The case of municipalities in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2).