

بررسی مدل های قابل اجرای فرهنگ سازمانی در شهرداری ها

اسماعیل کرمی

کارشناسی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور چادگان

چکیده

در این مقاله، به بررسی مدل های قابل اجرای فرهنگ سازمانی در شهرداری ها پرداخته شد و اهمیت فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد و کیفیت خدمات شهری مورد تأکید قرار گرفت. با توجه به تنوع و پیچیدگی های موجود در هر شهر، انتخاب مدل های مناسب فرهنگ سازمانی می تواند به شهرداری ها کمک کند تا با شناسایی و تقویت ارزش ها و رفتارهای مشترک، به بهبود روابط داخلی و افزایش کارایی خدمات بپردازند. مدل های مختلفی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند، از جمله مدل های هریسون - هندی، شاین، شولز، کوپین و مک گرات، دنیسون، رابینز، هافستد، کوئین و روربا، کوفای و همکاران و اوریلی و کالدول، هر یک با ویژگی ها و ابعاد خاص خود، می توانند به شهرداری ها در ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی کمک کنند. این مدل ها به شهرداری ها امکان می دهند تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی خود، به بهبود فرآیندها، افزایش رضایت کارکنان و شهروندان، و ارتقای کیفیت خدمات شهری بپردازند.

واژه های کلیدی: مدل، فرهنگ، فرهنگ سازمانی، شهرداری

مقدمه

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و رفتارهایی که در یک سازمان حاکم است، نقش بسزایی در موفقیت و کارایی آن سازمان ایفا می‌کند. در شهرداری‌ها، که به عنوان نهادهای کلیدی در مدیریت و توسعه شهری شناخته می‌شوند، فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر عمیقی بر کیفیت خدمات ارائه شده، رضایت شهروندان، و همچنین انگیزه و عملکرد کارکنان داشته باشد. با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون محیط‌های شهری و نیاز به پاسخگویی سریع و مؤثر به چالش‌های مختلف، ایجاد و تقویت یک فرهنگ سازمانی مثبت و کارآمد در شهرداری‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدل‌های مختلفی برای پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی وجود دارد که هر یک با توجه به ویژگی‌ها و نیازهای خاص سازمان‌ها طراحی شده‌اند. این مدل‌ها می‌توانند به شهرداری‌ها کمک کنند تا با شناسایی و تقویت ارزش‌های مشترک، بهبود ارتباطات داخلی، و افزایش مشارکت کارکنان، به اهداف خود دست یابند. این مقاله به بررسی مدل‌های قابل اجرای فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها می‌پردازد و تلاش می‌کند تا با تحلیل ابعاد مختلف این مدل‌ها، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را شناسایی کند. هدف اصلی این تحقیق، ارائه یک چارچوب نظری جامع برای درک بهتر از فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها و تأثیر آن بر فرآیندهای مدیریتی و خدمات شهری است.

تعریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم تئوریک در توسعه سازمانی است که بیشترین مطالعات روی آن انجام شده است. آژیفروک و بودوین^۱ ادعا کرده‌اند معانی و تعاریف زیادی برای فرهنگ وجود دارد که در بین مردم رایج است اما در اصل یکی هستند. استروویک و اسمیت^۲ معتقدند تعریف واژه فرهنگ سازمانی کار مشکلی است. از نظر هاروی و براون^۳ تعریف فرهنگ سازمانی ترکیب پیچیده‌ای از مفاهیم مختلف است که عبارتند از زبان، لباس، الگوهای رفتاری، سیستم‌های ارزشی، احساسات، گرایش‌ها، تعاملات و هنجارهای گروهی کارکنان در داخل سازمان که همان ارزش‌های اخلاقی مشترک بین کارکنان است که موجب تمیز سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود. کاسیکو^۴ معتقد است فرهنگ سازمانی الگوهای فکری توسعه یافته به وسیله یک سازمان برای سازگاری با هر دو محیط داخلی و خارجی در قالب مفاهیم کلی دربرگیرنده فلسفه وجودی سازمان است که در آن مفاهیم کاربردی از قبیل کارمندیابی، جذب و بهسازی نیروی جدید، محتوای توسعه، داستان‌ها، افسانه‌ها و اسطوره‌ها، ابعاد قابل اندازه‌گیری عملکرد و ارزیابی و کنترل نامحسوس کارکنان توسط مدیران جهت تعیین افراد برای تصدی پست‌های کلیدی جای داده شده است. لذا با مرتبط ساختن تصمیمات پرسنلی به فاکتورهای فرهنگی، سازمان‌ها سعی دارند از وجود هسته ارزشی داخل سازمانی و انگیزه‌های درونی و استراتژیک کارکنان مطمئن شوند که این خود سبب اطمینان از بهره‌وری عملکرد کارکنان است. گربر، نل و وان^۵ نیز معتقدند فرهنگ سازمانی هویت سازمانی، شیوه‌های رفتاری و اخلاقی مرسوم در داخل سازمان است و به این علت که مدیران را در درک احساس کارکنان از کارشان کمک می‌کند، اهمیت دارد. گروگ و جون هم نشان دادند ایجاد ساختار ارزشی و معیارهای اخلاقی به عنوان یکی از ابعاد مهم فرهنگ سازمانی، تشویق‌کننده خلاقیت و نوآوری است (شاین^۶ ۲۰۱۳). فرهنگ از نظر نیر^۷ شامل مطالعه روی زبان و اصطلاحات فنی

1 Aghifrock & Bodoen

2 Strovogh & smith

3 Haroy & Brown

4 Casicko

5 Gerber, Nel & Wan

6 Schien

رایج سازمانی و سیستم کدینگ مورد استفاده برای ارتباط توسط کاربران مختلف سازمانی است. طبق نظر فولوپ و لینستید^۸ فرهنگ یک سازمان مواردی نیست که ادعا می شود بلکه چیزهایی هست که در واقع وجود دارد. یک سازمان تنها جایی نیست که فرایند فرهنگی اتفاق می افتد، بلکه خود سازمان نیز متاثر از نتایج و پیامدهای این فرایند است؛ لذا سازمان، هم محصول و هم زاینده فرهنگ است. جامع ترین تعریف توسط اسپاین^۹ ارائه شده که بر اساس آن فرهنگ سازمانی الگویی از پنداشت های اساسی یک سازمان است که در طول زمان به وسیله یک گروه برای مواجهه با مشکلات سازگاری با محیط خارجی و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی سازمانی ایجاد و توسعه داده شده و از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار است؛ الگوی رفتاری برای اعضای جدید که روش های صحیح درک کردن، فکر کردن و احساس کردن را می آموزد (مارتین^{۱۰} ۲۰۱۷).

آثار فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بر الگو های پیوند دهنده چگونگی تفکر، احساس و عمل اعضاء در ارتباط با موضوع های اساسی وابسته به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی اثر می گذارد. فرهنگ سازمانی امور مجاز و غیر مجاز را به یک سازمان منتقل می کند و این پیام صریح را به همه اعضاء اعلام می دارد کسانی که خود را با فرهنگ سازمانی وفق ندهند به رغم همه شایستگی ها یا دستاورد ها موفق نخواهد بود آثار ویژه فرهنگ سازمانی بر عملکرد های سازمان از طریق مطالعات دقیق مبتنی بر تجربه تعیین می شود اما واضح است که بسیاری تصور می کنند میان این دو مسأله پیوند وجود دارد و شواهد تجربی تا حد زیادی این دیدگاه را تأیید می کند بانی عنوان کرده است که فرهنگ سازمانی می تواند منبع مزیت رقابتی باشد به این شرط که اعمال اعضای سازمانی را که به فروش بیشتر یا قیمت پایین تر می انجامد، تقویت کند یا به شیوه های دیگری بر اعتبار مالی سازمان بیفزاید به علاوه فرهنگ سازمانی باید پدیده ای باشد نادر از این جهت که دارای مشخصه هایی است که هیچ اشتراکی با فرهنگ های سازمان های دیگر ندارد و به طور کامل قابل تقلید نیست و از این رو دیگر سازمان ها نمی توانند از مشخصه های منحصر به فرد آن نسخ هبرداری کنند نکته دیگر این که عملکرد افراد در سازمان های مختلف، متعدد هستند و هر سازمان فرهنگ مربوط به خود را دارد. در برخی از سازمان ها اگر افراد پرخاشگر یا صبور باشند به هنگام ارزیابی نمره بالایی را می گیرند از سوی دیگر ممکن است اگر همین فرد در سازمان دیگری مشغول به کار باشد و دارای چنین ویژگی باشد در ارزیابی عملکرد نمره منفی بگیرد. بنابراین آشنا شدن با فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که بر عملکرد واقعی فرد و پنداشتی که دیگران از آن شغل دارند اثر می گذارد (مشبکی، ۱۳۹۷).

مفروضات فرهنگ سازمانی

مفروضات مشترکی که فرهنگ گروه را بنا می نهد، می تواند در سطوح فردی و گروهی، به منزله ساز و کار دفاعی، ادراکی - روان شناختی تلقی شود که به گروه اجازه ایفا ی نقش و عمل می دهد فرهنگ به منزله مجموعه ای از مفروضات اساسی برای ما معین می کند که به چه چیزی توجه کنیم، چه چیزهایی معنا دارند؟ چگونه نسبت به آن چه در جریان است واکنش عاطفی نشان بدهیم و چه اقداماتی را در موقعیت های مختلف انجام دهیم (شاین، ۲۰۱۳). براساس نظر شاین هنگامی که مزیت های اولیه برای حل مسائل سازمان همواره با موفقیت همراه می شوند اعضای سازمان به طور فزاینده راه حل های اولیه

7 Nir

8 Folop & Linsted8

9 Schine

10 Martin

آزمایشی را بدیهی فرض می کنند و به این باور می رسند که راه حل های انتخابی آنان در واقع بازتابی از واقعیت هستند اگر راه حلی پی در پی کارساز واقع شود باید درست باشد و هر گونه تردید در مورد کارایی آن از ذهن اعضاء و در نهایت از حافظه فرهنگی آن سازمان پاک شود. فرضیه هادر مراحل شکل گیری فرهنگ سازمانی به طور خودآگاه شناسایی می شود و به طرز مؤثری مورد بحث قرار می گیرند هنگامی که اعضاء به باورهای اساسی خویش درمورد این موضوع ها جامه عمل می پوشند و سازمان به موفقیت می رسد، توسعه و توفیق می یابد، باورهای اساسی امری بدیهی تلقی می شوند و اعضای سازمان بدون تفکر یا ملاحظه بیشتر به آن ها عمل می کنند این جدول نمونه هایی از فرضیه های اساسی را که ممکن است بخشی از فرهنگ سازمانی محسوب شود را نشان می دهد. نمونه هایی از فرضیه های اساسی موجود در فرهنگ سازمانی برای آشنایی بیشتر در ادامه آورده می شود:

۱- **ارتباط با محیط:** منابع محیط زیستی نا محدود هستند یا قابل جایگزینی اند و می توان آن ها را برای کسب سود بیشتر گسترش داد. منابع محیط زیستی محدود هستند و باید از آن ها حفاظت کرد یا در استفاده از آن ها صرفه جویی کرد.

۲- ماهیت واقعیت، زمان، مکان:

- پایه و اساس واقعیت، نه درحقایق صرف بلکه در توافق اجتماعی است؛
- وقت طلاست؛

- کوچک بهتر از بزرگتر است (مکان های کوچک بر مکان های بزرگ ارجحیت دارد)

۳- ماهیت نهاد انسان:

- افراد اساساً قابل اعتماد، واقع گرا، و دوست داشتنی هستند؛
- افراد تنبل، عیب جو، حریص، خودخواه هستند.

۴- ماهیت فعالیت انسان:

اگر برای تأمین معاش خود کاری انجام دهید که به آن علاقمند هستید هرگز در آن دوباره کاری نکنید.

۵- ماهیت روابط انسانی:

- هرگز روابط دوستانه را با کارخود آمیخته نکنید؛
- افراد صرفاً به دلیل نفع شخصی به تعامل می پردازند (بی لاوسن، زنگ شن، ۱۳۹۱).

مدل های فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان، دارای گونه های مختلفی می باشد که به صورت اجمالی به اشکال و انواع آن اشاره می شود:

۱- مدل هریسون^{۱۱} - هندی^{۱۲}

در سال ۱۹۷۸ هندی، ایده های هریسون را به کار گرفت و چهار گونه فرهنگ را در اشکال ساده توصیف کرد. او به جای فرهنگ های حمایتی و موفقیتی که هریسون شناسایی کرده بود، فرهنگ های وظیفه و شخص را به کار برد.

- فرهنگ قدرت (تار عنکبوتی)

11 Harrison

12 Handy

- فرهنگ نقش (معبد یونانی)
- فرهنگ وظیفه (شبکه ای)
- فرهنگ شخص (خوشه ای)

۲- مدل شاین^{۱۳}

شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی را بیان می کند این فرهنگ ها عبارتند از:

- ۱- **متصدیان (فرهنگ متصدی):** گروهی که به نوعی با ما کار می کنند، متصدیان نامیده می شوند و نیز به مدیران صف و کارگرانی که در ساخت و تحویل تولیدات و خدماتی که رسالت اصلی سازمان را به انجام می رسانند دخالت می کنند، گفته می شود.
- ۲- **فرهنگ مهندسی:** در هر سازمانی مرکز تکنولوژیکی زمینه سازمان را تشکیل می دهد و این تکنولوژی بوسیله چندین نوع از مهندسین که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می باشند طراحی و نظارت می شود.
- ۳- **فرهنگ اجرایی (هئیت رئیسه):** اگر کسی در سازمان های وسیع جهانی جستجو کند، یک اجتماعی از دفاتر را شناسایی خواهد کرد که مفروضاتی مانند وقایع روزانه، وضعیتهای نقش شان مشترک می باشد از نردبان ترقی در این موقعیتهای بالا می روند (شاین، ۲۰۱۳).

۳- مدل شولز^{۱۴}

شولز در ۱۹۸۷ پنج گونه فرهنگی را شناسایی نمود و هر کدام از این فرهنگ ها در سه بعد متفاوت فرهنگ توصیف می شوند. این ابعاد عبارتند از:

- تحول (چطور فرهنگ ها در طول زمان تغییر می کنند)
 - عوامل داخلی (چطور شرایط محیط داخلی یک سازمان در فرهنگ آن تاثیر می گذارد)
 - عوامل خارجی (چطور محیط خارجی یک سازمان فرهنگش را متاثر می سازد)
- شولز در باب بعد خارجی، از دیل و کندی اقتباس کرده است. شولز از این ابعاد، ۵ گونه فرهنگی را نتیجه گرفت که شامل: ثبات، فعال، آینده نگر، اکتشاف و خلاق می باشد. او خصوصیات این ۵ گونه فرهنگی را با استاندارد به پنج معیار شخصیت، زمان مدار، ریسک پذیری، شعار، تغییر مداری در غالب بعد تحول توصیف می کند.

۴- مدل کوین^{۱۵} و مک گرات^{۱۶}

طبق تحقیقاتی که توسط کوین و مک گرات در سال ۱۹۸۵ در سازمان ها انجام شده و از اطلاعات بدست آمده از این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده اند.

- فرهنگ عقلایی (بازار)
- فرهنگ ایدئولوژیکی یا مرامی (ادهوکرسی یا ویژه سالاری)

13 Shaine

14 Sholes

15 Quinn

16 Mac grath

- فرهنگ طایفه (قومی)

- فرهنگ سلسله مراتبی (سلسله مراتب) (براون ۱۹۹۵).

۵- مدل دنیسون

دانیل دنیسون^{۱۷} (۲۰۰۰) تحقیقاتی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در نظر می گیرد که هر یک از این ابعاد خود با سه شاخص اندازه گیری می شوند.

۶- مدل رابینز

از دید رابینز (۱۳۸۱)، چهار نوع فرهنگ وجود دارد

۱- **فرهنگ علمی:** سازمان های دارای فرهنگ علمی بیش تر به یادگیری، پرورش و تقویت شخصیت های علمی و تخصصی تاکید دارند. لذا به استخدام افراد جوان تمایل نشان می دهند.

۲- **فرهنگ باشگاهی:** در این سازمان ها تاکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در این فرهنگ ارشدیت، سنوات خدمت در سازمان، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است.

۳- **فرهنگ تیمی:** سازمان های دارای فرهنگ تیمی، بر نوآوری و آزادی عمل تاکید دارند.

۴- **فرهنگ تدافعی:** برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآوری و اکتشاف توجه دارند، این فرهنگ بر حفظ و بقای سازمان توجه دارد و امنیت شغلی حائز اهمیت است.

۷- مدل هافستد

از دیدگاه هافستد (۱۹۸۰) نیز فرهنگ سازمانی متاثر از ۵ بعد به شرح زیر می باشد:

۱- **فاصله قدرت:** میزان نابرابری یا تفاوت قدرت دو فرد. فاصله قدرت زیاد حاکی از این است که صاحبان قدرت یا چهره های صاحب اختیار از امتیازاتی بهره مند هستند که در چارچوب روابط قوی و مشخص فرادست-فرو دست میان اعضای سازمان شکل گرفته است.

۲- **اجتناب از عدم اطمینان:** میزان ثبات یا قابلیت پیش بینی سازمان که از سوی اعضای ترجیح داده می شود. اجتناب از عدم اطمینان زیاده، بیانگر آن است که اعضای سازمان به شدت برای قوانین و مقررات کتبی و توافق جمعی ارجحیت قائل اند و در برابر سطوح بالای اضطراب و فشار آسیب پذیرترند.

۳- **فرد گرایی - گروه گرایی:** میزان اهمیت و ارزشی که سازمان برای استقلال و آزادی های فردی قائل است.

۴- **مرد سالاری - زن سالاری:** میزان توجه به چیزهای مادی به عنوان ارزش های مردانه و میزان توجه جامعه به انسان ها به عنوان ارزش های زنانه.

۵- **جهت گیری بلند مدت - کوتاه مدت:** میزان توجه به اهداف و آرمان های بلند مدت و کوتاه مدت.

۸- مدل کوئین و روربا^{۱۸}

کوئین چهار گونه فرهنگی را بیان کرده است. این چهار مورد شامل:

- ۱- فرهنگ سلسله مراتبی: این فرهنگ، بر نظریه بروکراسی ویر استوار است که در آن بر سنت ها، رسمیت، پایداری و همکاری تاکید می شود.
- ۲- فرهنگ بازار: در این فرهنگ بر نظارت و پایداری تاکید می شود و به مسائل برون سازمانی بیش از مسائل درون سازمانی اهمیت داده می شود
- ۳- فرهنگ قومی (قبیله ای): این فرهنگ انعطاف پذیری را ارزش می داند و به پایداری و نظارت کم تر گرایش دارد.
- ۴- فرهنگ ویژه سالاری (ادهوکراسی): این فرهنگ به مسائل برون سازمانی و انعطاف پذیری بیشتر از پایداری و نظارت گرایش دارد (گونر^{۱۹} ۲۰۰۱).

۹- مدل تطبیقی کوفای^{۲۰} و همکاران

در این مدل از چهار بعد به بررسی فرهنگ سازمانی پرداخته شده است (کوفای و دیگران ۲۰۱۰).

- بعد هماهنگی
- بعد حمایتی یا پشتیبانی
- بعد مقرراتی
- بعد نوآوری

۱۰- مدل اوریلی و کالدول^{۲۱}

اوریلی و کاردول در سال ۱۹۹۱ در تعدادی از کارهای مقایسه ای نشان دادند در ارزیابی فرهنگ سازمانی هفت جنبه می تواند

مورد اندازه گیری قرار گیرد

- نوآوری و خطر جویی
- توجه به جزئیات
- بازده گرایی
- مردم گرایی
- گروه گرایی
- پرخاشگری
- ثبات قدم (بیکر^{۲۲}، ۲۰۱۵).

18 Rorba

19 Guner

20 Kuofie

21 Orly & caldol

22 Baker

مدل‌های قابل اجرای فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها

فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها به عنوان نهادهای عمومی و خدماتی، نقش حیاتی در بهبود عملکرد، افزایش رضایت شهروندان و ارتقای کیفیت خدمات ایفا می‌کند. با توجه به تنوع و پیچیدگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در هر شهر، انتخاب مدل‌های مناسب فرهنگ سازمانی می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی این نهادها کمک کند. در ادامه، به بررسی برخی از مدل‌های قابل اجرای فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها پرداخته می‌شود:

۱. **مدل هریسون - هندی:** این مدل با چهار نوع فرهنگ شامل فرهنگ قدرت، فرهنگ نقش، فرهنگ وظیفه و فرهنگ شخص، می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با شناسایی نوع فرهنگ حاکم، به بهبود روابط داخلی و افزایش کارایی خدمات بپردازند.

۲. **مدل شاین:** با تمرکز بر فرهنگ متصدی، فرهنگ مهندسی و فرهنگ اجرایی، این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با شناسایی و تقویت فرهنگ‌های مختلف، به بهبود عملکرد کارکنان و مدیران بپردازند.

۳. **مدل شولز:** این مدل با تأکید بر ابعاد تحول، عوامل داخلی و خارجی، می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با شناسایی و تحلیل تأثیرات محیطی بر فرهنگ سازمانی، به بهبود فرآیندها و خدمات شهری بپردازند.

۴. **مدل کوین و مک گرات:** این مدل با چهار نوع فرهنگ عقلایی، ایدئولوژیکی، طایفه‌ای و سلسله مراتبی، می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با شناسایی نوع فرهنگ حاکم، به بهبود ساختار سازمانی و ارتقای کارایی خدمات بپردازند.

۵. **مدل دنیسون:** با تمرکز بر ابعاد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت، این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با تقویت این ابعاد، به بهبود کیفیت خدمات و رضایت شهروندان بپردازند.

۶. **مدل رایینز:** با چهار نوع فرهنگ علمی، باشگاهی، تیمی و تدافعی، این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با شناسایی نوع فرهنگ حاکم، به بهبود انگیزه و عملکرد کارکنان بپردازند.

۷. **مدل هافستد:** با تأکید بر ابعاد فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی-گروه‌گرایی، مردسالاری-زن‌سالاری و جهت‌گیری بلندمدت-کوتاه‌مدت، این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با شناسایی و تحلیل این ابعاد، به بهبود فرهنگ سازمانی و ارتقای کارایی خدمات بپردازند.

۸. **مدل کوئین و روبا:** این مدل با چهار نوع فرهنگ سلسله مراتبی، بازار، قومی و ویژه‌سالاری، می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با شناسایی نوع فرهنگ حاکم، به بهبود ساختار سازمانی و ارتقای کارایی خدمات بپردازند.

۹. **مدل تطبیقی کوفای و همکاران:** با تمرکز بر ابعاد هماهنگی، حمایتی، مقرراتی و نوآوری، این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با تقویت این ابعاد، به بهبود عملکرد و خدمات شهری بپردازند.

۱۰. **مدل اوربلی و کالدول:** با تأکید بر هفت جنبه نوآوری و خطرجویی، توجه به جزئیات، بازده‌گرایی، مردم‌گرایی، گروه‌گرایی، پرخاشگری و ثبات قدم، این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با شناسایی و تقویت این جنبه‌ها، به بهبود فرهنگ سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات بپردازند. با توجه به تنوع نیازها و چالش‌های موجود در شهرداری‌ها، انتخاب و پیاده‌سازی مدل‌های مناسب فرهنگ سازمانی می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی این نهادها کمک کند و در نهایت به ارتقای کیفیت زندگی شهری منجر شود.

منابع و مآخذ

۱. بی لاوسن، رابرت؛ زنگ شن. ۱۳۹۱. روانشناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربرد ها)، مترجم: رمضان حسن زاده، تهران: ساوالان.
۲. مشبکی، اصغر. ۱۳۹۷. مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
3. Baker, K. 2015. "Organizational Culture", Retrieved February 22.
4. Brown, Andrew. 1995. "Organizational culture, London", Pitman publishing. P.14-21.
5. Guner, B.D. 2001. "Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type", International business review, p.71-89.
6. Kuofie, M.; Khan, I.; Usoro, A. & Majewski, G. 2010. "An Organisational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View", International Journal of Global Business, 3 (1), pp. 53-82.
7. Martin, R. L. & Osberg. 2017. "Social Entrepreneurship: The Case for Definition".
8. Shane, S. & Locke, E. A. & Collins, C. J. 2013. Entrepreneurial Motivation, New York: John Wiley and Sons.